

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**MEJORAMIENTO DE TODOS LOS PROCESOS EN EL  
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE LA COMPAÑÍA HUMANA  
S.A.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
EMPRESARIAL**

**GONZÁLEZ CEDEÑO CYNTHIA MARIELA**

cynthiam-gonzalezc@hotmail.com

**DIRECTOR: ING. SUSANA MIER**

susanamier\_ecu@hotmail.com

**Quito, 2008**

## **DECLARACIÓN**

Yo Cynthia Mariela González Cedeño, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

Cynthia Mariela González Cedeño

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Cynthia Mariela González Cedeño, bajo mi supervisión.

---

Ing. Susana Mier  
DIRECTOR DE PROYECTO

## **AGRADECIMIENTOS**

De manera especial agradezco a todos mis familiares, amigos y compañeros de trabajo, que de una u otra manera contribuyeron para la realización y culminación del presente trabajo, ya que sin su apoyo y ayuda no hubiese podido lograr este objetivo tan importante que me impuse en mi vida.

Sin olvidar agradecer a la Compañía Humana S.A., especialmente a la Coordinadora de Cobranzas y al Gerente Financiero – Administrativo, quienes sin ningún problema me permitieron obtener la información que yo así lo requería de la empresa para la realización del presente trabajo.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico principalmente a mis padres, quienes nunca agotaron sus esfuerzos, tanto económicos como morales, para alentarme a seguir adelante y no desfallecer en la lucha; motivándome siempre a mejorar y tratar por todos los medios a conseguir el resultado óptimo en todo lo que he emprendido.

Pero de manera especial se lo dedico a esas personas que cumpliendo la voluntad de Dios se alejaron de mi lado y que yo estoy segura que este logro lo hubiesen disfrutado tanto como yo.

# CONTENIDO

	Pág. (s)
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 <i>Información General de la Empresa</i>	1
1.1.1 Misión de la Empresa	1
1.1.2 Visión de la Empresa	2
1.1.3 Objetivos de Calidad	2
1.1.4 Políticas de Calidad	2
1.1.5 Valores que se mantienen	3
1.1.6 Departamentos que la conforman	3
1.1.7 Productos que ofrece	7
1.1.8 Alianzas estratégicas	8
1.1.9 Formas de Pago	8
1.2 <i>Información General del Departamento de Cobranzas</i>	9
1.2.1 Organigrama	10
1.2.2 Misión	10
1.2.3 Visión	10
1.3 <i>Planteamiento del Problema</i>	11

1.4 <i>Objetivos del Trabajo</i>	12
1.5 <i>Hipótesis del Trabajo</i>	13

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

2.1 <i>Teoría de procesos</i>	14
2.1.1 Definición de procesos	14
2.1.2 Características de los procesos	16
2.1.3 Elementos del proceso	17
2.1.4 Clasificación de los procesos	17
2.1.5 Atributos de los procesos	18
2.1.6 Importancia de los procesos	19
2.1.7 Factores determinantes de un proceso	20
2.1.8 Principios de la gerencia de procesos	21
2.2 <i>Diagramas de procesos</i>	22
2.2.1 Diagramas de flujo	23
2.2.2 Características del diagrama de flujo	25
2.2.3 Ventajas del diagrama de flujo	26
2.3 <i>Mejoramiento de procesos</i>	27
2.3.1 ¿Qué mejorar en la empresa?	28
2.3.2 ¿Cómo mejorar la empresa?	28

2.3.3	¿Quiénes intervienen en este proceso de mejoramiento?	29
2.3.4	¿Qué se debe hacer?	29
2.3.5	¿Qué se va a lograr?	29
2.3.6	Proceso de mejoramiento	29
2.3.6.1	Comprender las características del proceso	30
2.3.7	Mejoramiento Continuo	31
2.3.7.1	Definición de mejoramiento continuo	31
2.3.7.2	Importancia del mejoramiento continuo	32
2.3.7.3	Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo	32
2.4	<i>Manual de procesos</i>	34
2.4.1	Objetivos del manual de procesos	34
2.4.2	Características del manual de procesos	35
2.4.3	Levantamiento de la información	36
2.5	<i>Indicadores</i>	40
2.5.1	Concepto	40
2.5.2	Clases	40
2.5.3	Criterios de generación de indicadores	41
2.5.4	Características de los indicadores	42
2.5.5	Propósito de uso de indicadores	42

## **CAPÍTULO 3. LEVANTAMIENTO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS**

## **PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS**

3.1	<i>Situación actual del Departamento</i>	44
3.1.1	Organigrama de la Compañía Humana S.A.	44
3.1.2	Finalidad del Departamento	45
3.1.3	Proceso General	45
3.1.4	Secuencia de los Procesos del Departamento de Cobranzas	46
3.1.5	Involucrados	46
3.1.6	Responsabilidades	47
3.2	<i>Definición y Descripción de los Procesos</i>	49
3.2.1	Definición	49
3.2.2	Descripción	50
3.3	<i>Mejoramiento de los Procesos</i>	58
3.3.1	Análisis de los procesos	58
3.3.2	Propuesta de mejora de los procesos	66
3.4	<i>Implementación de un Sistema de Indicadores</i>	72
3.5	<i>Manual de procesos del Departamento de Cobranzas</i>	77

## **CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1	<i>Conclusiones</i>	79
4.2	<i>Recomendaciones</i>	82

Glosario General	84
Bibliografía	86
Anexos	87

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág. (s)</b>
Figura 1.1 Organigrama del Departamento de Cobranzas	10
Figura 1.2 Concepto de Procesos	16
Figura 1.3 Organigrama de la Compañía Humana S.A.	43
Figura 1.4 Secuencia de los Procesos del Departamento de Cobranzas	45

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág. (s)</b>
Tabla 1.1 Simbología para Diagramas de Flujo	24

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág. (s)</b>
Anexo 1. Formatos de Documentación	1
Anexo 2. Manual de Procesos del Departamento de Cobranzas de la Compañía Humana S.A.	22
Anexo 3. Diagramas de Flujo de Procesos Mejorados	86

## **RESUMEN**

El presente estudio propone a la Compañía Humana S.A. el uso de la gestión por procesos dentro de su labor diaria, de tal manera que sea una herramienta para mejorar su trabajo específicamente dentro del Departamento de Cobranzas, del cual se ha levantado la información para documentar sus procesos y finalmente facilitarle su trabajo con la propuesta de un manual de procesos.

Mediante la observación directa de todos y cada uno de los procesos y constantes entrevistas con los involucrados, se ha podido obtener la información necesaria para determinar la secuencia de las actividades que realiza el Departamento de Cobranzas. Posterior a esto se ha diagramado los procesos para su mejor entendimiento en todos los niveles. Contando con dicha información se procedió a analizar los procesos donde se ha evidenciado actividades inútiles que requieren emplear tiempos innecesarios dentro de los mismos, de tal forma que retrasan la obtención de los resultados esperados; así como también se omiten otros pasos que son necesarios tanto para mejorar el proceso como para respaldar la labor del Departamento.

Con el fin de hacer que todos los procesos del Departamento de Cobranzas de la Compañía Humana S.A. sean efectivos, se realiza una propuesta de mejoramiento para todos los procesos, que aún siendo cosas sencillas podrían mejorar considerablemente su desempeño.

Además se propone un sistema de indicadores que les sirva para controlar la efectividad de los procesos que el Departamento desarrolla, los cuales son de fácil consecución, interpretación y entendimiento.

Finalmente se da una propuesta a la Compañía Humana S.A. de un manual de procesos para el Departamento de Cobranzas, el cual sirva de apoyo para consultas, inducción de personal nuevo y mejora continua; el cual contiene generalidades, características y diagramación de los procesos, análisis de valor agregado, descripción de indicadores y glosario de términos.

## **PRESENTACIÓN**

El presente estudio se encuentra dividido en cuatro capítulos en los cuales se desarrolla de la forma más sencilla y básica la conceptualización de procesos en una empresa.

El Capítulo I tiene en detalle información general sobre la Compañía Humana S.A. y del Departamento de Cobranzas, además de contener el planteamiento del problema, objetivos del presente estudio, y finalmente la hipótesis que se busca demostrar con el mismo.

En el Capítulo II se desarrolla de una forma sencilla todo el marco teórico que se usará para este estudio, teoría básica sobre procesos, diagramas de flujo, mejoramiento continuo, y manual de procesos.

En el Capítulo III se encuentra el resultado del estudio, ya que en este se definen y describen los procesos que tiene el Departamento de Cobranzas de la Compañía Humana S.A., así como también se encuentra un análisis de los mismos para poder proporcionar una propuesta de mejora para sus procesos y además se propone un sistema de control, con indicadores que sean sencillos y fáciles de manejar y conseguir para la empresa y el departamento. Finalmente se llega al resultado final que es la propuesta de un manual de procesos para el Departamento de Cobranzas, el cual contiene la información necesaria de acuerdo a sus necesidades.

El Capítulo IV contiene las conclusiones y recomendaciones que se han podido sacar del presente estudio.

# **CAPÍTULO 1.**

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

La Compañía HUMANA S.A. es una empresa de medicina prepagada que desde hace 12 años brinda sus servicios a nivel nacional. Cuenta como su mayor accionista el Hospital Metropolitano de Quito y con el respaldo del Grupo Financiero Banco Pichincha; además del soporte de importantes alianzas estratégicas con las principales clínicas, hospitales y brokers del país.

La matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, tiene una sucursal en la ciudad de Guayaquil y otra en la ciudad de Cuenca, además cuenta con puntos externos de atención en Quito y una cobertura de prestadores a nivel nacional.

(Toda la información general de la Compañía Humana S.A. se encuentra en el Plan Estratégico de la misma)

#### **1.1.1 MISIÓN DE LA EMPRESA**

La Compañía Humana S.A. tiene como misión:

“En Humana nos dedicamos al respaldo y mejoramiento de la salud de nuestros afiliados”

### **1.1.2 VISIÓN DE LA EMPRESA**

La visión de la Compañía Humana es:

“Ser la mejor empresa en medicina prepagada, en constante crecimiento e innovación, apoyados en alianzas estratégicas y un grupo humano comprometido con el cliente y la sociedad”.

### **1.1.3 OBJETIVOS DE CALIDAD**

Los objetivos que la Compañía Humana S.A. persigue son los siguientes:

- Mejoramiento de los procesos de prestación de servicio.
- Mejoramiento del desempeño del personal.
- Mejoramiento de las alianzas con los proveedores para beneficio del cliente.
- Mejoramiento de las alianzas con los canales de venta.
- Innovación en productos y servicios.
- Mejoramiento de la satisfacción del cliente.

### **1.1.4 POLÍTICA DE CALIDAD**

La política que la Compañía Humana S.A. aplica dentro de la empresa es:

“Somos una empresa que presta servicios de medicina prepagada, apoyada en productos innovadores, procesos eficientes y proveedores calificados. Buscamos

con amabilidad y respeto, brindar un servicio de calidad con un grupo humano comprometido con el cliente y en constante mejoramiento”

### **1.1.5 VALORES QUE SE MANTIENEN**

La Compañía Humana exige a todos sus colaboradores cumplir con valores importantes tanto para la empresa como para la sociedad, siendo los más destacados los que se detallan a continuación:

- Integridad
- Ética: honestidad y responsabilidad
- Transparencia: Coherencia
- Compromiso
- Actitud: Tolerancia, respeto, amabilidad, pro actividad

### **1.1.6 DEPARTAMENTOS QUE LA CONFORMAN**

Esta Compañía cuenta con la participación de varios departamentos que divididos de acuerdo a las gerencias por las que están dirigidas son los siguientes:

#### *a) Gerencia General:*

- Departamento de Sistemas: Mantener el sistema de control de registros, datos y equipos en óptimas condiciones, para cuando el usuario lo amerite pueda obtener resultados correctos, confiables y consistentes.

- Departamento de Servicio al Cliente: El proceso de servicio al cliente depende del área comercial y su trabajo está orientado a incrementar la satisfacción de sus clientes y establecer oportunidades de mejora para el servicio que presta Humana. Mediante un contacto directo con el cliente se genera información para conocer sus demandas, hacer cambios que superen sus expectativas, y crear nuevos productos.

*b) Gerencia Financiera - Administrativa:*

- Departamento de Contabilidad: Se encarga de la contabilidad de la empresa, así como también se encarga de la contabilización de pagos a clientes y prestadores.
- Departamento de Tesorería: Se encarga de la emisión de cheques para clientes y proveedores y caja que se encuentra a su cargo, entrega directamente cheques a clientes individuales, familiares, empresariales, corporativos y pago proveedores.
- Departamento de Cobranzas: Se encarga de enviar la facturación a los clientes, hacer la gestión de cobro ya sea de cuotas y/o copagos a los afiliados tanto individuales, empresariales y corporativos, además se encarga de aplicar pagos, preliquidar comisiones a los Brokers, documentar las desafiliaciones, diligenciar devoluciones de valores a clientes externos.

- Departamento de Producción: Se encarga de realizar ingresos efectivos de clientes en el sistema de información de Humana, con la comunicación oportuna al cliente y archivo de los respaldos correspondientes, además de hacer los movimientos requeridos por el cliente, como inclusiones, exclusiones o desafiliaciones, así como también la facturación mensual de todos los contratos.
- Departamento de Recursos Humanos: se encarga de la administración del personal de la empresa, garantizando que el personal que afecta a la calidad sea competente en educación, formación, habilidades y experiencia, además concientiza al personal sobre la importancia de sus actividades.

*c) Gerencia de Operaciones:*

- Departamento de Reembolsos: Se encarga de la liquidación de cuentas de gastos ambulatorios y hospitalarios, de clientes o prestadores. Esta actividad se desarrolla respetando las condiciones contractuales negociadas con cada uno de los clientes. Realizando una gestión que se traduzca en satisfacción al cliente al recibir una liquidación de calidad con un tiempo aceptable de espera.
- Departamento de Convenios: Se encarga de realizar alianzas estratégicas con prestadores de servicios de salud que respondan a los requerimientos de calidad de Humana y sus clientes, esto se realiza en base a una política

de convenios claramente estructurada, con una evaluación y selección de prestadores.

- Departamento de Auditoria Médica: Su labor está orientada a la autorización del pago en montos superiores a \$300 a clientes o prestadores, respetando las condiciones negociadas con cada uno de ellos. Adicionalmente en el área se realizan auditorias de contratos, en relación a la medición del riesgo del cliente mediante un análisis de la declaración de salud.
- Departamento de Puntos de Atención Externa: Fueron creados con la finalidad de dar facilidades a los clientes para el uso de los servicios contratados, en los puntos de alta concurrencia.

*d) Gerencia Comercial:*

- Departamento de Ventas. Se encarga de actividades tendientes a incrementar las ventas con clientes de bajo riesgo, para el área individual, empresarial o clientes corporativos en los cuales se manejan el riesgo estimado en relación a la utilidad proyectada, y a los beneficios económicos que pueden generar a la institución.

Cada departamento colabora con actividades que en conjunto logran que los objetivos de esta Empresa se puedan hacer realidad.

### **1.1.7 PRODUCTOS QUE OFRECE**

La Compañía Humana S.A. ofrece al mercado servicios de medicina prepagada, siendo los principales productos ofertados los siguientes<sup>1</sup>:

- MetroHumana: Los afiliados tienen acceso a la red de prestadores en convenio, incluido el Hospital Metropolitano.
- PractiHumana: Los afiliados tienen acceso a la red de prestadores que se encuentren en convenio con Humana.

Además ofrece planes que se ajustan de acuerdo a las necesidades de cada cliente y de su familia como son:

- Individual: Son planes creados pensando en el bienestar de su familia, para el financiamiento de sus gastos ambulatorios y hospitalarios, evitando situaciones médicas imprevistas y protegiendo su patrimonio.
- Empresarial: Son planes diseñados de acuerdo a las necesidades de cada empresa, para cubrir gastos tanto ambulatorios como hospitalarios de sus empleados y sus familias.
- Corporativo: Planes diseñados de acuerdo a las necesidades de cada empresa, para cubrir gastos tanto ambulatorios como hospitalarios de sus empleados y sus familias.

---

<sup>1</sup> Información obtenida del sitio web de Humana ([www.humana.med.ec](http://www.humana.med.ec))

- Banca Salud: Los productos de Banca salud son creados exclusivamente para clientes cuentahorristas, cuentacorrentistas y tarjeta habientes Banco del Pichincha y Diners Club. Estos planes han sido diseñados pensando en sus necesidades y comodidad. Su cuota mensual es debitada directamente de su cuenta de ahorros, cuenta corriente o tarjeta de crédito. Así mismo el reembolso de sus gastos es acreditado a las mismas.

### **1.1.8 ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Humana cuenta con una amplia red de prestadores médicos a nivel nacional, reconocidos por su prestigio y por brindar servicios de la más alta calidad, para garantizar a sus afiliados una atención ágil, oportuna y en las mejores condiciones.

Sus brokers forman parte importante en el desarrollo de la compañía, al brindar asesoría y servicio eficientes a sus afiliados, asegurando con ello una atención personalizada y velando por el adecuado manejo de sus cuentas.

Humana ha realizado importantes alianzas estratégicas con las más grandes instituciones financieras del país para el desarrollo de innovadores productos que benefician a sus clientes comunes, diseñados pensando en sus necesidades, disminuyendo tiempos y evitando trámites en el manejo de sus pagos y reembolsos, para brindarle mayor comodidad.

### **1.1.9 FORMAS DE PAGO**

La Compañía Humana S.A. pensando en el bienestar de todos sus clientes da facilidades para el pago de las cuotas, las cuales se ajustan a las necesidades de cada uno de ellos; por ello ofrece varias formas de pago a sus clientes, las mismas que se detallan a continuación<sup>2</sup>:

- Pago Directo: El afiliado se compromete a cancelar por anticipado el valor de su cuota previa notificación y confirmación con la visita del cobrador, acudiendo a las instalaciones de Humana ha realizar el pago ya sea en efectivo, cheque o tarjeta de crédito; por transferencia o depósito reportado al Departamento de Cobranzas, o entregar al Departamento de Cobranzas vouchers o cheques posfechados firmados.
- Débito Bancario o Tarjeta de Crédito: El afiliado se compromete a disponer del valor de su cuota en su cuenta ya sea de ahorros, corriente o tarjeta de crédito, en la entidad en la que él autorizó el cobro los primero días del mes o en la quincena del mes, dependiendo de su vigencia de contrato.

## **1.2 INFORMACIÓN GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS**

El Departamento de Cobranzas de la Compañía Humana S.A. forma parte importante del área financiera de la empresa, ya que su principal objetivo es dar

---

<sup>2</sup> Información obtenida del sitio web de Humana ([www.humana.med.ec](http://www.humana.med.ec))

liquidez a la compañía mediante el cobro oportuno de todos los valores que sus clientes deben cancelar, ya sea por concepto de cuotas o copagos.

### 1.2.1 ORGANIGRAMA

La Compañía Humana S.A. establece jerarquías para todos los departamentos en la distribución de funciones. Para el Departamento de Cobranzas se muestra en el organigrama general presentado a continuación:

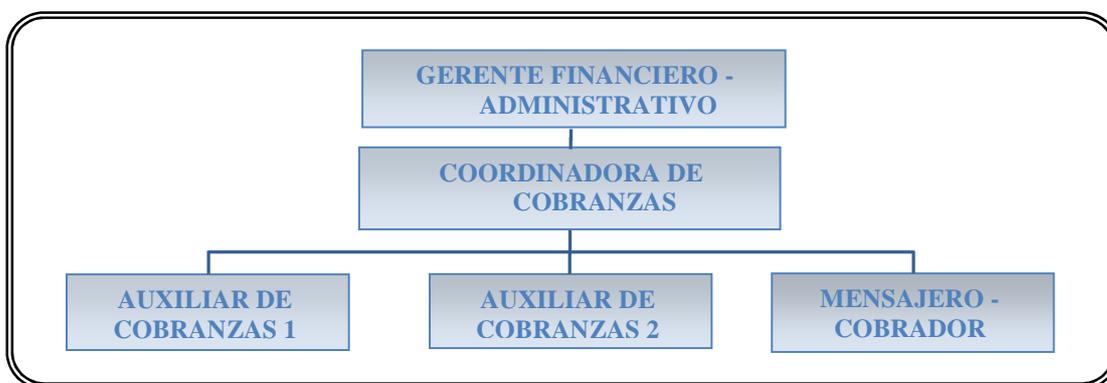


Figura 1.1 Organigrama del Departamento de Cobranzas

Elaborado por: Cynthia González

### 1.2.2 MISIÓN

La misión del Departamento de Cobranzas es:

“Cobrar oportuna y eficazmente a nuestros clientes para brindar confianza de un servicio de calidad y sin contratiempos, manteniendo la liquidez de la compañía”.

### 1.2.3 VISIÓN

El Departamento de Cobranzas tiene la siguiente visión:

“Ser un departamento con personal calificado, comprometido y eficiente que con el cobro oportuno de cuotas a sus afiliados aporta a la calidad del servicio”.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Compañía HUMANA S.A. es una empresa de medicina prepagada que desde hace 12 años brinda sus servicios a nivel nacional. Cuenta como su mayor accionista el Hospital Metropolitano de Quito y con el respaldo del Grupo Financiero Banco Pichincha; además del soporte de importantes alianzas estratégicas con las principales clínicas, hospitales y brokers del país.

Humana es una empresa sólida, cuyo principal objetivo es resolver cualquier imprevisto médico, que pueda afectar económicamente a sus afiliados, constituyéndose así en una alternativa eficiente para la protección de la salud de sus asegurados y la de sus familias. Tiene como principal filosofía el **mejoramiento continuo** lo que hasta el momento le ha permitido mantener una constante innovación y crecimiento que se evidencia en poder ofrecer a sus afiliados coberturas claras y servicios oportunos, siempre apoyados en un grupo humano competitivo y comprometido con la sociedad, el bien común y el desarrollo del Ecuador.

Sin embargo, hace más de dos años no se ha realizado un análisis de los procesos en toda la Empresa; pero especialmente del Departamento de Cobranzas, donde se puede evidenciar la presencia de procesos inútiles, tiempos muertos y la presencia de errores repetitivos por la falta de conocimiento sobre los procesos que se deben seguir, así como también procesos no acordes con los

objetivos tanto del Departamento como de la Empresa, razones por las cuales sus procesos no son efectivos y dan como resultado frecuentes quejas de los clientes.

Por esta razón es de mucha importancia hacer una revisión exhaustiva de todos los procesos del Departamento para proporcionar a la empresa una propuesta de mejoramiento poniendo énfasis en la satisfacción de sus clientes a través de procesos óptimos y un servicio eficiente.

## **1.4 OBJETIVOS DEL TRABAJO**

### **a) Objetivo General:**

Contribuir con la Compañía Humana S.A. con una propuesta de mejoramiento de los procesos del Departamento de Cobranzas que al ser implantada permita ofrecer a sus clientes un servicio efectivo.

### **b) Objetivos Específicos:**

La elaboración de este estudio contribuirá con el Departamento de Cobranzas para:

- Identificar los procesos que se llevan a cabo actualmente en el Departamento de Cobranzas, con la colaboración de cada uno de los actores directos en el trabajo.
- Proponer cambios positivos a los procesos que eliminen errores e inconsistencias dentro de los mismos.

- Proporcionar un Manual de Procesos a la Empresa para efectos de control de calidad e inducción de nuevos trabajadores.
- Establecer indicadores básicos para los procesos que se va a mejorar.

## **1.5 HIPÓTESIS DEL TRABAJO**

El presente trabajo pretende mostrar que mediante el manejo de procesos en la Compañía Humana S.A. se puede mejorar la efectividad de las actividades que el Departamento de Cobranzas realiza ya que permitirá que todos los involucrados puedan conocer de una manera más sencilla y organizada los procesos que se realizan dentro del Departamento, mediante la determinación de las tareas, mapeo de procesos, la interacción de los mismos y la sistematización de la documentación de estos que proporcionará comprensión global del desarrollo de las actividades, además de poder identificar más objetivamente en que procesos se pueden realizar mejoras y medir la eficiencia y eficacia del servicio.

## **CAPÍTULO 2.**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 TEORÍA DE PROCESOS**

##### **2.1.1 DEFINICIÓN DE PROCESOS**

Según Sandra Dávila<sup>3</sup>: “Proceso es el desarrollo continuo de tareas/actividades que en un determinado momento/tiempo están relacionadas y articuladas entre sí, cuya conexión agrega valor de acción, con el objeto de mezclar y transformar los insumos para que produzcan un rendimiento y un resultado o producto interno o externo para la organización”.

Rodrigo Barreiros<sup>4</sup> dice que proceso debe entenderse a “la serie de pasos o actividades definidas en forma secuencial, ordenada y lógica que toman un insumo o materia prima, la transforman y se obtiene como resultado un producto o servicio que será utilizado por un cliente interno o externo”.

Mientras que Hernando Mariño<sup>5</sup>, hace referencia a varios conceptos de procesos que son los más utilizados:

- “Secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos

---

<sup>3</sup> Dávila, S., “Cinco Momentos Estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos”, ASD Editorial, Quito, 2001, Fase I, p.13

<sup>4</sup> Barreiros, R., “Sociedad, Instituciones y Procesos Organizacionales”, Editorial Universitaria, Quito, 2007

<sup>5</sup> Mariño, H., “Gerencia de Procesos”, AlfaOmega, Bogotá, 2001, pp. 9-10

insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente”

- “Sistema de actividades que utiliza recursos para transformar entradas en salidas”.
- “Una o más actividades, sujetas a control, que usan recursos para transformar entradas en salidas”.
- “Es un ordenamiento específico de actividades en lugar y tiempo, que tiene un principio y un fin, con insumos o entradas y productos o resultados claramente especificados para un determinado cliente o mercado”.

Este autor sugiere trabajar con la siguiente definición:

“Sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación”.

Esta definición está graficada en la figura 1.2 que se muestra a continuación:

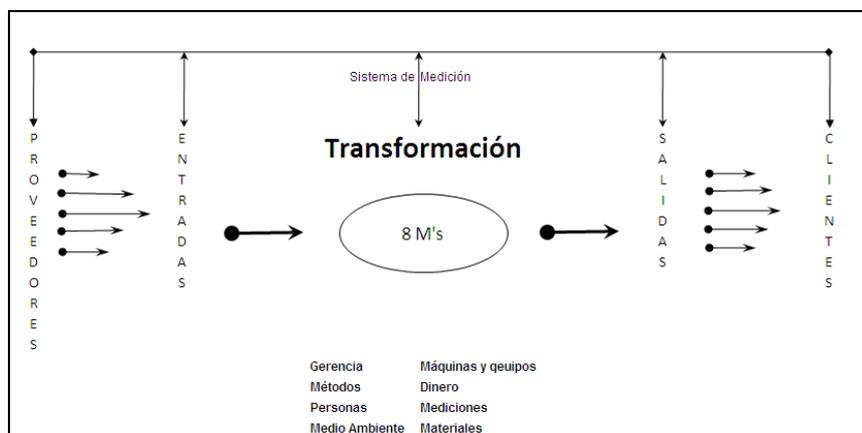


Figura 1.2 Concepto de Proceso<sup>6</sup>

## 2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

Todo proceso debe tener:

- Un dueño (una persona que sea responsable del desarrollo del mismo).
- Límites definidos (exige un inicio y un final identificados).
- Responsabilidades bien definidas y claras.
- Actividades documentadas (manual de procedimientos y documentación necesaria).

Además para todos los procesos se debe:

- Desarrollar mecanismos permanentes de evaluación (para saber como está funcionando el proceso).
- Establecer tiempos para las distintas operaciones.
- Procurar su fácil entendimiento y manejo operativo para las personas.

## 2.1.3 ELEMENTOS DEL PROCESO

Los elementos básicos del proceso para Sandra Dávila son<sup>7</sup>:

---

<sup>6</sup> Mariño, H., “Gerencia de Procesos”, AlfaOmega, Bogotá, 2001, p.11

<sup>7</sup> Dávila, S., “Cinco Momentos Estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos”, ASD Editorial, Quito, 2001

- Entradas: Los insumos son las entradas del proceso y pueden ser uno o varios componentes imprescindibles, o cuales deben ser específicos y diferentes entre ellos y correlativos para un producto determinado, que a través del desarrollo de las tareas/actividades identificadas en el proceso se relacionan y articulan entre sí.
- Transformación: actividades y tareas en el proceso de cambio.
- Salida: es el resultado, producto final o ejecutado con características de interno o externo, el cual es aceptado o no por los cliente/usuarios.

#### **2.1.4 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS**

Se puede hablar de tres tipos de procesos por el impacto sobre el cliente final:

- Claves, básicos o fundamentales: Son los que expresan el objeto social y la razón de ser de la organización. Son los que identifican y distinguen a la entidad. Atañen a varias áreas de la empresa y tienen impacto directo en el cliente externo creando valor para este. Son aquellos que directamente contribuyen a realizar el producto o brindar el servicio. A partir de ellos el cliente percibe y valora la calidad de lo ofertado.
- Soporte o apoyo: Son los encargados de proveer a la organización de todos los recursos (materiales, humanos y financieros) y crear las condiciones para garantizar el exitoso desempeño de los procesos claves, básicos o fundamentales de la entidad.

- Procesos críticos: Son aquellos procesos que siendo relevantes para la organización, es decir, claves, muestran un pobre desempeño con relación a la calidad con que se brindan a los clientes.

### **2.1.5 ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS**

Existen ventajas para los clientes, para el personal y para la empresa:

a) *Ventajas para el cliente:*

Los clientes se ven beneficiados ya que:

- Podrá recibir productos y servicios oportunos y de calidad.
- Ahorrará tiempo y dinero.

b) *Ventajas para el personal:*

El personal con la aplicación de procesos se beneficia de la siguiente manera:

- Para el recurso humano se reduce el esfuerzo físico y mental por un proceso bien diseñado.
- Aumenta el grado de satisfacción en la medida que el trabajador realiza sus actividades más ágiles.
- Reduce la sobrecarga de trabajo.
- Mejora el clima organizacional (reduce conflictos).

c) *Ventajas para la Empresa:*

Con la visión de procesos dentro de la empresa, esta se beneficia, ya que:

- Mejora la imagen de la empresa.
- Mejora los servicios.
- Disminuye la burocracia (da agilidad en las actividades para poder alcanzar los objetivos)
- Optimiza los recursos.
- Baja los costos y sube la productividad.

#### **2.1.6 IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS**

Los procesos son importantes por que a la empresa le permite controlar los cambios, es decir que estos no generen incertidumbre; además que todas las actividades que se desarrollen responden a la necesidad del cliente, para que no se genere desperdicio. Los procesos aumentan la capacidad para competir, prevenir errores, optimizar los recursos, identificar fácil y oportunamente problemas. Además repercute directamente para que la empresa cumpla con sus objetivos.

Debe resaltarse que uno de los principios que aparecen tanto en la ISO 9000 como en la ISO 9004, es la orientación hacia los procesos.

## 2.1.7 FACTORES DETERMINANTES DE UN PROCESO

Para Hernando Mariño<sup>8</sup>, los factores determinantes de un proceso son:

- Tipo de gerencia que guía el proceso (Management): Puede ser democrático, quien consulta la opinión de los involucrados en el proceso; puede ser autocrático, quien toma decisiones claves sin consultar a nadie; o puede ser un gerente, a quien no le importa las consecuencias de las acciones tomadas en el proceso.
- Tipo de materiales empleados (Materials) y características de las personas que operan en los procesos (Manpower).
- Métodos de trabajo aplicados en el proceso (Methods): Tiene que ver con los procedimientos establecidos, las instrucciones, las políticas y el saber cómo se hacen las cosas dentro del proceso.
- Máquinas o equipos utilizados (Machines) y el medio ambiente que lo rodea (Environmental Media).
- El factor económico (Money): El dinero, los recursos con que se cuenta en el proceso.
- El sistema utilizado para medir los resultados del proceso, la satisfacción del cliente, la eficiencia de las actividades, las entradas y a los proveedores (Measurements).

---

<sup>8</sup> Mariño, H., "Gerencia de Procesos", AlfaOmega, Bogotá, 2001

## 2.1.8 PRINCIPIOS DE LA GERENCIA DE PROCESOS

Los principios de la gerencia de procesos son los siguientes<sup>9</sup>:

1. Establecer la propiedad: Quién es la persona dentro de la organización que debe responsabilizarse por todo lo que suceda con el proceso y rendir cuentas de su gestión.
2. Verificar y describir el propósito del proceso: Se debe tener claro el tipo de proceso, su interacción con otros procesos, su razón de ser, el por qué y para qué de su existencia.
3. Definir el proceso, sus límites e interfaces: Se debe definir su punto de inicio y fin de manera que todos los involucrados entiendan el mismo. También se debe definir límites en las responsabilidades del proceso.
4. Organizar y capacitar al equipo: Entrenamiento sobre el papel que juega cada integrante y las reglas para la operación de los procesos.
5. Documentar el proceso: Se debe tener un mapa o flujo del mismo, identificación precisa de sus entradas y salidas, proveedores y clientes, actividades realizadas, definiciones operacionales de los términos que se utilizan dentro del proceso.
6. Establecer puntos de control: Es importante establecer puntos de control en entradas, actividades y salidas del proceso, los cuales servirán para la medición de indicadores.

---

<sup>9</sup> Mariño, H., "Gerencia de Procesos", AlfaOmega, Bogotá, 2001

7. Definir indicadores: Se debe establecer indicadores, datos cuantitativos, los cuales permitan medir el desempeño de resultados y actividades del proceso, que den a conocer la eficacia y eficiencia del mismo.
8. Mejorar el proceso: Este ciclo tiene principio pero no fin, ya que lo que hoy es competitivo, funciona y es satisfactorio para el cliente, mañana ya no lo es.

## **2.2 DIAGRAMAS DE PROCESOS**

Según Rodrigo Barreiros<sup>10</sup>, diagramar los flujos es una actividad que permite representar el recorrido que siguen determinadas actividades que se encuentran relacionadas; ayuda a entender el funcionamiento y las relaciones que tienen los procesos de la entidad.

La representación gráfica del proceso o procedimiento es un instrumento muy valioso que sirve de guía a la ejecución en forma ordenada y lógica de la secuencia del trabajo. El diagrama facilita el conocimiento del proceso que se describe, a través de las actividades, los documentos producidos y las áreas administrativas y el personal intervinientes en el proceso. Por ello, es una herramienta de gran importancia para el levantamiento, análisis, diseño, mejoramiento y control de los procesos. Un diagrama de proceso facilita la concepción de la organización como un sistema. Los símbolos que se utilizan están normalizados por American National Standard Institute (ANSI).

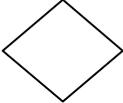
---

<sup>10</sup> Barreiros, R., “Sociedad, Instituciones y Procesos Organizacionales”, Editorial Universitaria, Quito, 2007

## 2.2.1 DIAGRAMAS DE FLUJO

La descripción gráfica de un proceso mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras que nos permite comprender la secuencia de los diferentes pasos, los documentos a ser generados y los recursos utilizados dentro del mismo se conoce con el nombre de diagrama de flujo o flujograma.

La simbología que se utiliza para la elaboración de los diagramas de flujo es la siguiente:

Símbolos	Nombre	Descripción
	Operación o acción	Se utiliza para identificar una actividad, donde se debe incluir una breve descripción de la actividad.
	Inspección	Indica que el proceso se ha detenido por que requiere de un chequeo de una persona diferente a quien realiza la actividad. Requiere una firma de aprobación.
	Decisión	Plantea la alternativa de escoger varios caminos. Incluye una pregunta clave.
	Documentación	Indica que se requiere una documentación para seguir con el proceso.

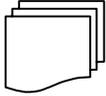
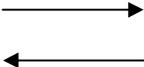
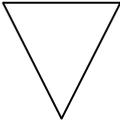
	Multidocumentos	Conjunto de documentos
	Límites	Indica el principio y el final de un proceso con las palabras inicio o fin.
	Demora	Indica que hay que esperar antes de iniciar una nueva actividad o tarea.
	Conector	Indica un enlace entre dos páginas donde termina e inicia un flujo.
	Sentido del flujo	Indica la dirección que se debe seguir para la secuencia de las tareas.
	Almacenamiento	Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlada.

Tabla 1.1 Simbología para Diagramas de Flujo<sup>11</sup>

## 2.2.2 CARACTERÍSTICAS DEL DIAGRAMA DE FLUJO

Las características del diagrama de flujo son las siguientes:

- Describe en forma sencilla el paso a paso de cada proceso y complementa la descripción literal, facilitando su consulta.

<sup>11</sup> Barreiros, R., “Sociedad, Instituciones y Procesos Organizacionales”, Editorial Universitaria, Quito, 2007

- Engloba las acciones realizadas con el propósito de transformar la información de entrada en los resultados esperados.
- Verifica el desarrollo real del proceso y representa objetivamente aquello que ocurre cotidianamente en la rutina normal de trabajo.
- Facilita la comprensión rápida del trabajo.
- Describe cualquier proceso, desde el más simple hasta el más complejo.
- Permite la visualización rápida e integrada de un proceso, facilitando el examen de los pasos, la secuencia y las responsabilidades de los ejecutantes.
- Identifica rápida y fácilmente los puntos débiles y fuertes del proceso.
- Propicia la visualización de la distribución del trabajo entre los empleados y entre las dependencias.

### **2.2.3 VENTAJAS DEL DIAGRAMA DE FLUJO**

La utilización de diagramas de flujo tiene muchas ventajas entre las cuales se detalla las más importantes:

- Estandariza la representación gráfica de los procesos de trabajo;
- Identifica con facilidad los aspectos más relevantes del mismo;
- Facilita el análisis y mejora procesos, suprimiendo lo no esencial y simplificando lo que sí es;

- Muestra la dinámica del trabajo y los responsables del mismo;
- Ayuda a la ejecución del trabajo;
- Impide las improvisaciones y sus consecuencias;
- Evita el desvío o distorsión de las prácticas de la empresa y
- Provee elementos que facilitan el control del trabajo.

Para Rodrigo Barreiros<sup>12</sup> las ventajas de la utilización de diagramas de flujo son las siguientes:

- Permite tener una visión de las actividades esenciales que se cumplen dentro de un proceso.
- Disciplina el modo de pensar adoptándolo como una metodología de trabajo.
- Captura los procesos como una foto de la realidad.
- Constituyen la referencia obligada para el establecimiento de mejoras en la gestión institucional.

## **2.3 MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de

---

<sup>12</sup> Barreiros, R., “Sociedad, Instituciones y Procesos Organizacionales”, Editorial Universitaria, Quito, 2007

conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

El control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

### **2.3.1 ¿QUÉ MEJORAR EN LA EMPRESA?**

Se debe realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa que nos permita identificar los problemas y restricciones del sistema, los cuales le impide responder a las expectativas internas y externas de la organización.

El diagnóstico permitirá tomar los correctivos necesarios para el mejoramiento integral de la empresa.

### **2.3.2 ¿CÓMO MEJORAR LA EMPRESA?**

Utilizando las herramientas básicas de la calidad (tormenta de ideas, encuestas, entrevistas, diagramas de flujo, etc.), tanto administrativas como operacionales buscando una actitud de superación en el recurso humano a través de la estimulación, de la autoestima, la ética en el trabajo y sobretodo desarrollando en el trabajo sentimientos de disciplina, constancia y compromiso.

No se puede inspeccionar la calidad de un producto al final de la línea de producción. La calidad requiere no solo la detección de defectos, sino también su prevención. Requiere la eliminación de pasos innecesarios y el aseguramiento de los procedimientos apropiados.

### **2.3.3 ¿QUIÉNES INTERVIENEN EN ESTE PROCESO DE MEJORAMIENTO?**

Todos deben involucrarse, buscando desarrollar un trabajo en equipo, en un ambiente donde exista compromiso, comunicación, participación, apoyo, comprensión, solidaridad, orden y seguridad.

### **2.3.4 ¿QUÉ SE DEBE HACER?**

Se debe conocer todos los productos y servicios que ofrece la empresa, identificar los procesos administrativos y técnicos, saber cada una de las tareas a desarrollar en cada proceso, conocer las necesidades de cada área, y planificar, organizar, ejecutar y controlar el desarrollo de todas las actividades involucradas en el sistema.

### **2.3.5 ¿QUÉ SE VA A LOGRAR?**

Convertir a la empresa en un ente competitivo y efectivo en sus acciones, además ampliar cada día la cobertura del mercado, incrementar la productividad, la rentabilidad de la empresa y satisfacer las necesidades de los clientes.

## **2.3.6 PROCESO DE MEJORAMIENTO**

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo permitirán a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

### **2.3.6.1. Comprender las características del proceso**

Las personas le dan vida al proceso. El personal hace que el proceso funcione; sin él no se obtiene nada. Se necesita entender que sienten acerca del proceso las personas que le dan vida a éste. ¿Qué obstaculiza su camino?, ¿qué partes del proceso les agradan?, ¿qué les causa molestia? El proceso final tiene que ser un matrimonio homogéneo entre personas y metodologías, en el cual el equipo es esclavo de las personas no al contrario.

Si no se tiene en cuenta el aspecto humano del proceso, el programa de mejoramiento continuo no podrá tener éxito. Sólo existe una forma de lograr la comprensión que se requiere sobre la sensibilidad humana del proceso y los

talentos y limitaciones que tienen los colaboradores: consiste en involucrarse en el ambiente laboral. Hable con ellos. Pídeles sus opiniones e ideas. Luego, ponga en práctica sus sugerencias. Si las personas se involucran, los resultados finales serán mucho mejores y más fáciles de alcanzar.

*Revisión del proceso:* La única manera de comprender realmente lo que sucede en los procesos de la empresa es a través de un seguimiento personal del flujo de trabajo, analizando y observando su desarrollo. Esto se conoce como revisión del proceso.

*Efectividad del proceso:* La efectividad del proceso se refiere a la forma acertada en que éste cumple los requerimientos de sus clientes finales. Esta evalúa la calidad del proceso.

*Eficiencia del proceso:* Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso.

*Tiempo del ciclo del proceso:* El tiempo del ciclo es la cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso. Esto no sólo incluye la cantidad de tiempo que se requiere para realizar el trabajo, sino también el tiempo que se dedica a trasladar documentos, esperar, almacenar, revisar y repetir el trabajo.

## **2.3.7 MEJORAMIENTO CONTINUO**

### **2.3.7.1. Definición de mejoramiento continuo**

La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

#### **2.3.7.2. Importancia del mejoramiento continuo**

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización; por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

#### **2.3.7.3. Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo**

##### **a) Ventajas**

El mejoramiento continuo trae a las empresas las siguientes ventajas:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.

- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

## **b) Desventajas**

Las desventajas que trae consigo el mejoramiento continuo son:

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.

## **2.4 MANUAL DE PROCESOS**

Un manual de procesos es un documento que se desarrolla en una organización con el propósito de registrar todos los procesos que forman el sistema, desglosando actividades y tareas que se efectúen en un departamento en particular o en toda la empresa.

Independientemente del tamaño de la organización, es importante contar con un instrumento que contenga los procesos, las normas, las rutinas y los formularios necesarios para el adecuado manejo de la empresa. Este manual es mucho más importante el desarrollarlo cuando las actividades se tornan complejas y se dificultan para su registro, seguimiento y control por parte de los directivos.

### **2.4.1. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS**

El manual de procesos aporta con las empresas persiguiendo los siguientes objetivos:

- Coadyuvar a la ejecución correcta y oportuna de las labores encomendadas al personal.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Servir de medio de integración y orientación al personal nuevo, que facilite su incorporación al trabajo.

- Facilitar el aprovechamiento de los recursos, la supervisión y la evaluación del trabajo.
- Propiciar el mejoramiento de la eficacia y la calidad de la Empresa.
- Generar uniformidad en el desarrollo del trabajo y evitar la improvisación en las labores a desarrollar.
- Evitar las discrepancias entre los trabajadores en la ejecución de las tareas.
- Facilitar y orientar al cliente externo.
- Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría.
- Ser la memoria de la organización.

#### **2.4.2. CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCESOS**

El manual de procesos tiene características que se detallan a continuación:

- Satisfacer las necesidades reales de la organización.
- Presentar una adecuada diagramación para facilitar los trámites.
- Su redacción debe ser breve, simplificada y comprensible.
- Ser lo suficientemente flexible para cubrir diversas situaciones.

### **2.4.3. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Los esfuerzos de recopilación deben enfocarse en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual, pues de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, lo cual genera retraso y desperdicio de recursos. Asimismo, debe aplicarse un criterio de discriminación, basado en el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

Esta actividad exige mantener una relación constante con las fuentes internas emisoras de la información, así como con las áreas u organizaciones con otra ubicación física.

Para recabar la información en forma ágil y ordenada se puede utilizar alguna o una combinación de las siguientes técnicas de recopilación:

#### ***Investigación documental:***

Esta técnica permite la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el manual. Para ello se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

***Consulta a sistemas de información:***

Acceso a sistemas computacionales que contienen información y recursos de apoyo para estructurar el manual. Este mecanismo permite recabar información interna y/o de sistemas externos a la organización enlazados a través de redes.

***Encuesta / Entrevista:***

Implica la realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas elaborada con anticipación. También se puede utilizar un cuestionario, a fin de que las entrevistas tengan un contenido homogéneo.

Esta técnica se considera de gran utilidad para reunir información preliminar al análisis o para efecto de plantear cambios o modificaciones a la estructura actual de la información. La encuesta puede realizarse en forma individual o reuniendo a directivos y empleados de una misma área o que intervienen en la misma clase de tareas.

También se puede recabar información de clientes y/o usuarios, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización.

Los cuestionarios que se utilizan en la encuesta y que sirven para obtener la información deseada, están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específicos. Este medio permite ahorrar recursos y tiempo; sin embargo, la calidad de la información que se obtiene depende de su estructuración y forma de

presentación.

En términos generales, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, procurar que las preguntas sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible, facilidad de respuesta y evitar demasiadas preguntas. Asimismo, se puede incluir un instructivo de llenado para indicar cómo contestarlo.

La entrevista consiste básicamente en celebrar reuniones individuales o grupales en las cuales se cuestiona orientadamente a los participantes para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar estos aspectos:

- Tener claro el objetivo: para cubrir este aspecto, se recomienda preparar previamente un cuestionario o guía de entrevista que contenga los principales puntos que se desea captar. Esta guía puede operar a manera de marco de trabajo para que, al término de la misma, se pueda verificar si se ha obtenido la información requerida.

- Establecer anticipadamente la distribución del trabajo: esta etapa consiste en asignar responsabilidades y determinar las áreas a investigar.
- Concretar previamente la cita: es importante que el entrevistado esté preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.
- Clasificar la información que se obtenga: esta fase implica diferenciar la situación real de la relativa a sugerencias para mejorarla, procurando no confundir ambos aspectos.

***Observación directa:***

A partir del análisis de la información recabada se deben sostener pláticas con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas para complementarla o afinarla.

Otra forma consiste en que el jefe del área de trabajo realice la observación directa, comente y discuta algunos de los puntos con sus subordinados y presente los resultados de su análisis al investigador. La ventaja de este procedimiento radica en que debido a la familiaridad entre jefe y subordinados, la información puede ser más completa, pero habrá ocasiones en que los resultados no serán los deseados, debido a inhibiciones o problemas internos, o que pueda plantearse una situación que no corresponde a la realidad operativa.

## **2.5 INDICADORES**

Para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y conocer qué está sucediendo con él, el responsable del mismo debe instituir indicadores o medidores.

Lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar, no se puede administrar; lo que no se puede administrar es un caos.

### **2.5.1. CONCEPTO**

Los indicadores son formas de representación cuantitativas que indican el nivel de desempeño de dicho proceso.<sup>13</sup>

### **2.5.2. CLASES**

Los indicadores deben estar orientados hacia los resultados del negocio de forma que permitan direccionar las acciones de la organización.

*Indicadores de Gestión:* Se pueden diseñar indicadores de gestión muy variados, dependiendo del desempeño que se quiere medir. Los cuales podrían ser:

- Indicadores de Eficacia: Un sistema de gestión es eficaz cuando los resultados son correctos en cantidad, oportunidad, costo y demás aspectos de la calidad especificados por el cliente.

---

<sup>13</sup> Mariño, H., "Gerencia de Procesos", AlfaOmega, Bogotá, 2001

- **Indicadores de Eficiencia:** Un sistema de gestión es eficiente cuando se logran los resultados requeridos a través de una utilización óptima de los recursos.

*Indicadores Operacionales:* Son los indicadores que se aplican a un proceso, subproceso o actividad.

Los indicadores deben ser utilizados como instrumentos de gerencia de la empresa, proporcionando guías para la planificación del negocio, para la toma de decisiones, para los procesos de prevención y para el mejoramiento de la calidad y productividad.

### **2.5.3. CRITERIOS DE GENERACIÓN DE INDICADORES**

Los indicadores para ser generados requieren cumplir con los siguientes criterios:

- **Selectividad o importancia:** Capta una característica clave del producto o del proceso.
- **Simplicidad y claridad:** Fácil comprensión y aplicación en diversos niveles de la organización, en un lenguaje accesible.
- **Amplitud:** Suficientemente representativo, inclusive en términos estadísticos, del producto o del proceso al que se refiere: se debe priorizar indicadores representativos de situación o contexto global.

- Trazabilidad y accesibilidad: Permite el registro y el adecuado mantenimiento y disponibilidad de datos, resultados y memorias de cálculo, incluyendo los responsables involucrados.
- Comparabilidad: Fácil de comparar con referencias apropiadas, tales como el mejor competidor, la media del ramo y la referencia de excelencia.
- Estabilidad y rapidez de disponibilidad: Perenne y generado con base en procedimientos estandarizados, incorporados a las actividades del procesador.
- Bajo costo de obtención: Generado a bajo costo, utilizando dimensiones simples, tales como porcentaje, unidad de tiempo, etc.

#### **2.5.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES**

Cada indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- Poderse medir; que significa que lo que se desea medir se pueda medir.
- Tener significado; ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- Tener una descripción, es decir una breve definición sobre qué es y qué pretende medir.
- Poderse controlar.

### **2.5.5. PROPÓSITO DE USO DE INDICADORES**

Los indicadores deben ser usados, entre otros propósitos, para<sup>14</sup>:

- a) Evaluar el desempeño del proceso contra metas de mejoramiento, permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.
- b) Establecer si el proceso es estable o no y, por tanto, definir si las causas detrás de los resultados son comunes o especiales para definir el tipo de mejoramiento requerido.
- c) Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso para servir de punto de referencia en procesos de comparación con las mejores prácticas.
- d) Mostrar tendencias, evaluar efectividad y proveer señales oportunas de precaución.
- e) Establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento.
- f) Proveer medios para evaluar las medidas correctivas y preventivas.
- g) Facilitar la comunicación entre el dueño del proceso y quienes lo operan, entre éstos y la gerencia, entre personas relacionadas con el proceso.
- h) Establecer si el grado de mejoramiento obtenido es suficiente y si el proceso sigue siendo suficientemente competitivo.

---

<sup>14</sup> Mariño, H., "Gerencia de Procesos", AlfaOmega, Bogotá, 2001, p. 69

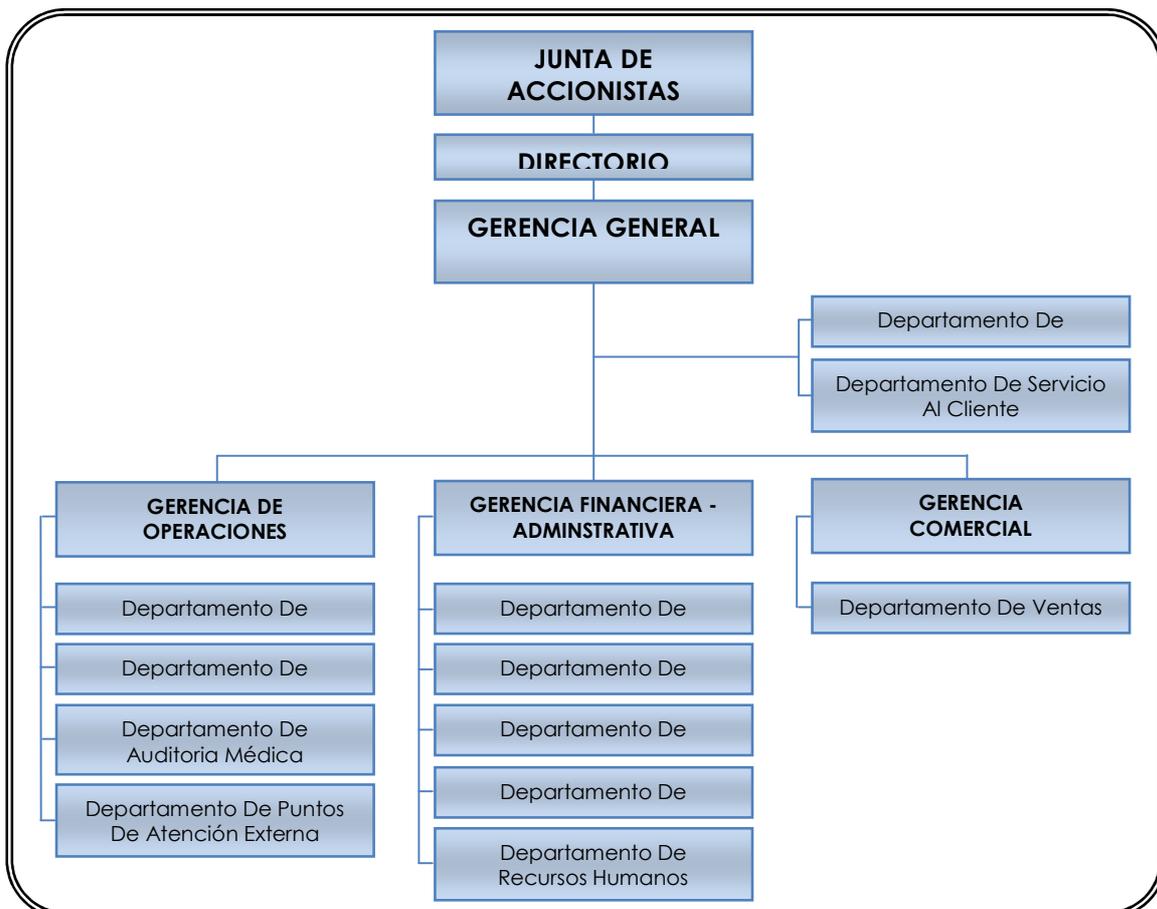
## CAPÍTULO 3.

### LEVANTAMIENTO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

#### 3.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO

##### 3.1.1. ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍA HUMANA S.A.

La Compañía Humana cuenta con una representación gráfica de su estructura que refleja en forma esquemática la posición de las áreas que la integran y sus niveles jerárquicos.



**Figura 1.3 Organigrama de la Compañía Humana S.A.**  
Elaborado por: Cynthia González

### **3.1.2. FINALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS**

La finalidad del Departamento es:

“Realizar el cobro oportuno de las cuotas a todos los clientes para dar un servicio oportuno en la información de los estados de cuenta y generar liquidez a la compañía”.

### **3.1.3. PROCESO GENERAL**

La labor del Proceso de Cobranzas empieza con la recopilación de la documentación entregada por los departamentos de producción y reembolsos; gestiona el cobro de los valores reportados; lleva a cabo reuniones mensuales con todos los brokers que presentan mayor frecuencia de errores para determinar saldos y cuadrar valores pagados y pendientes a la fecha; comunica vía e-mail a los responsables de cada departamento involucrado los requerimientos del Departamento de Cobranzas y de los brokers, así como los errores cometidos que interfieran en el desarrollo correcto de la cobranza (con copia a los gerentes respectivos); diariamente cuadra con Caja los valores ingresados con los valores pendientes, para aplicar a los clientes; de quedar saldos pendientes por aplicar, reporta a cada bróker o cliente sobre dichos saldos; cada inicio de mes envía a los brokers para su revisión, la preliquidación de sus comisiones; planifica esquemas de pago para clientes con problemas, evitando así su desafiliación y finalmente realiza la aplicación de valores pendientes y generación de estados de cuenta.

### 3.1.4. SECUENCIA DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

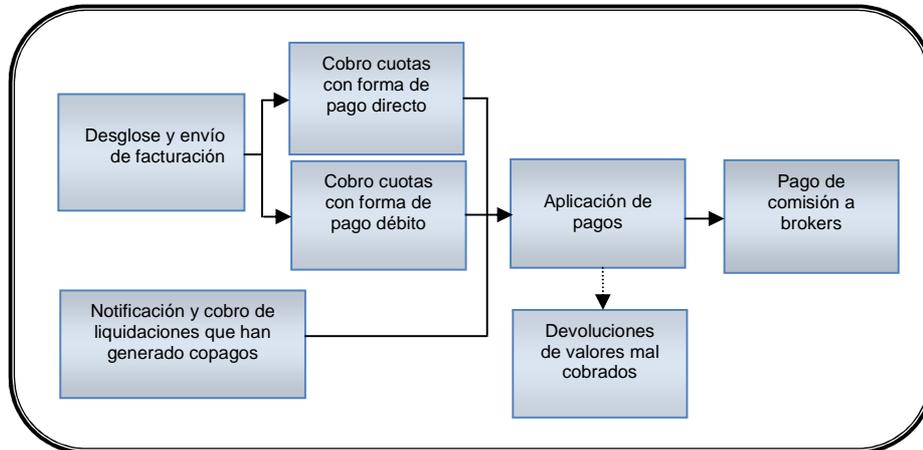


Figura 1.4 Secuencia de los Procesos del Departamento de Cobranzas

Elaborado por: Cynthia González

### 3.1.5. INVOLUCRADOS (RELACIÓN CON OTROS PROCESOS)

El Departamento de Cobranzas se relaciona con:

*Proceso de Contabilidad:* Por pagos de comisiones, devoluciones, reporte de depósitos en la cuenta de Humana o errores contables en el sistema.

*Proceso de Sistemas:* Para verificación de información, consulta de datos y verificación de errores del sistema.

*Proceso de Reembolsos:* Para autorizar pago de reembolsos, resolver problemas con el cobro de copagos a los afiliados, dar de baja copagos mal liquidados.

*Proceso de Producción:* Por facturación, desafiliaciones, movimiento de inclusión o exclusión, por problemas con las facturas o reimpresión de las mismas y para consultar los físicos de los contratos.

*Proceso de Auditoría Médica:* Para autorizar créditos hospitalarios de clientes en mora.

*Proceso de Convenios:* Por cobros de copagos de afiliados que ya cancelaron en la entidad médica.

*Proceso de Ventas:* Para consultar acuerdos de vendedores con el cliente, reportar problemas de cobros con los clientes, confirmar pagos de contratos corporativos.

*Proceso de Puntos de Atención Externa:* Para autorización de ingreso de reembolsos o emisión de créditos ambulatorios a afiliados de contratos en mora o con pago extemporáneo.

### **3.1.6. RESPONSABILIDADES (FUNCIONES DEL PERSONAL)**

***Coordinadora de Cobranzas.*** Este cargo debe cumplir con las siguientes tareas:

- Llamar por la cobranza a la cartera de contratos individuales.
- Autorizar pago de reembolsos de clientes cuando estos han estado en mora o han tenido un pago extemporáneo.
- Generar el archivo para los débitos.

- Autorizar devoluciones y pago de comisiones a los brokers.
- Autorizar memos de desafiliación.
- Cuadrar diariamente los cobros con el mensajero.
- Ingresar a Caja el dinero recaudado

**Auxiliares de Cobranzas.** Las tareas que se detallan a continuación deben ser dominadas por los 2 Auxiliares; sin embargo, por asignación de responsabilidades el trabajo se divide entre los dos.

- Llamar por la cobranza a la cartera empresarial.
- Enviar los copagos a los brokers.
- Enviar las preliquidaciones de comisiones a los brokers.
- Llamar por la cobranza de copagos a los brokers.
- Modificar los archivos de débitos según lo que las instituciones bancarias requieren.
- Desglosar la facturación para enviar a los clientes.
- Brindar apoyo a la Coordinadora de Cobranzas en lo que ella así lo requiera.

- Reportar a los clientes con forma de pago por débito, los inconvenientes que Humana tuvo con el pago en el momento del débito de la cuota de sus cuentas o tarjetas, según corresponda.
- Brindar atención a los clientes, ya sea personal o telefónicamente.
- Enviar a los brokers mensualmente reporte de cartera del mes en curso más la cartera vencida, conjuntamente con reporte de copagos pendientes por cancelar.

**Mensajero – Cobrador.** Sus tareas son:

- Entregar la facturación a tiempo (antes de que inicie el período de cobertura de los clientes)
- Acudir a cobrar a los clientes que han confirmado el pago (a la hora y lugar acordados)
- Entregar diariamente los valores recaudados durante el día a la Coordinadora de Cobranzas.

## **3.2 DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS**

### **3.2.1 DEFINICIÓN**

Para definir cada uno de los procesos y proceder a su descripción, se realizaron entrevistas a los involucrados dentro, detallando con ellos la secuencia de las

tareas realizadas y complementando con una observación directa de todos y cada uno de los mismos.

Como resultado del trabajo anterior se definieron los siguientes procesos para el Departamento de Cobranzas, esta información se sistematiza en documentos cuyo formato ha sido diseñado de acuerdo a las necesidades del departamento (ver anexo 1) y se incluyen para cada caso dentro del manual de procesos (ver anexo 2).

- |   |  |             |
|---|--|-------------|
| - | Desglose y envío de facturación                                | [COB-DEF]   |
| - | Cobro de cuotas con forma de pago directo                      | [COB-CCPDI] |
| - | Cobro de cuotas con forma de pago débito                       | [COB-CCPDE] |
| - | Aplicación de pagos  | [COB-AP]    |
| - | Pago de comisión a brokers                                     | [COB-PCB]   |
| - | Notificación y cobro de liquidaciones que han generado copagos | [COB-NCLC]  |
| - | Devoluciones de valores mal cobrados                           | [COB-DVMC]  |

### 3.2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

#### Proceso: Desglose y envío de facturación

1. El Departamento de Producción entrega toda la facturación al Departamento de Cobranzas: contratos individuales, empresariales y pool con broker, ya sean pagos directos o débitos bancarios y tarjetas.

2. El Auxiliar de Cobranzas, en el caso de empresariales adjunta a la factura del cliente, una copia de dicha factura y el listado de afiliados vigentes que se obtiene del sistema; teniendo en cuenta que la factura tenga el mismo: número de factura, valor total de la cuota y número de contrato.
3. Las facturas de los contratos empresariales con forma de pago que sea débito, se entrega a la recepcionista, quién las envía al cliente por correspondencia. Mientras que las facturas de forma de pago directo que no sean de broker, son entregadas al mensajero – cobrador, quién es la persona encargada de entregar personalmente las facturas al cliente y hacerle firmar con fecha el recibido en la copia de la factura.
4. Finalmente, el mensajero – cobrador entrega al auxiliar de cobranzas las copias de las facturas con los recibidos, las cuales deben ser ordenadas por la fecha de inicio de cobertura y archivadas.
5. En el caso de los individuales, el auxiliar de cobranzas, clasifica la facturación de acuerdo a la forma de pago y al broker si lo tuviere.
6. Las facturas de contratos individuales con forma de pago directo se ordenan de acuerdo a la fecha de inicio de cobertura, las cuales son entregadas a la Coordinadora de Cobranzas. Mientras que las de forma de pago por débito se archivan y sólo se envía por correspondencia a los clientes que así lo han solicitado.

7. Las facturas de contratos que pertenecen a brokers, se clasifican y envían por correspondencia a los brokers respectivos, adjuntando una carta donde se especifica las facturas de forma de pago directo que se envían.

**Proceso: Cobro de cuotas con forma de pago directo**

1. Los clientes de contratos empresariales como individuales, son llamados por el auxiliar de cobranzas y la coordinadora de cobranzas respectivamente con tres días de anticipación, antes de que inicie el período de cobertura del cliente para fijar una fecha en la que el cobrador pueda visitarle para retirar el pago.
2. Se le organiza una agenda diaria para el cobrador de las visitas confirmadas con el cliente.
3. El cobrador se lleva las facturas de los clientes que deben ser visitados al día siguiente, para pasar a la hora acordada a retirar el pago, ya sea en efectivo, cheque o voucher.
4. En caso de que no le cancelen en la fecha prevista, la factura debe tener las razones de no pago para posteriormente ser archivada para que el Auxiliar de Cobranzas vuelva a llamar al cliente y coordinar una nueva visita.
5. El cobrador entrega cada tarde, cuadrados los valores cobrados en el día, a la coordinadora de cobranzas.

6. La Coordinadora de Cobranzas, elabora en Excel un cuadro numerado donde detalla los valores que va a ingresar a Caja, además debe adjuntar la copia de la factura o un cupón de pago para cada cobro realizado.
7. Finalmente, se entrega y se cuadra los valores con Caja, que es el encargado de ingresar en el sistema contable de la Empresa los pagos de cada cliente y posteriormente enviar al mensajero a depositar dichos valores.

**Proceso: Cobro de cuotas con forma de pago débito**

1. Del 1 al 5 de cada mes el Auxiliar o la Coordinadora de Cobranzas genera en el Sistema para cada entidad bancaria un archivo de cobro de clientes que tienen inicio de cobertura del 1 al 15 del mes corriente. Luego en la segunda quincena del 15 al 17 del mes se genera otro archivo de clientes que no se pudo cobrar en la primera quincena, más los clientes con inicio de cobertura del 16 al 30 o 31 del mes según corresponda.
2. El auxiliar de cobranzas modifica dicho archivo si así lo requiere, de acuerdo al formato exigido por cada entidad bancaria.
3. En el caso de los Bancos: Pichincha, Guayaquil y Produbanco, se envía un e-mail a Tesorería para que carguen los archivos vía Internet y el Gerente Financiero posteriormente lo apruebe y se corra el proceso (tres días). Para los Bancos: Internacional y Pacífico se envían los archivos en diskette a través de los mensajeros lo cual toma un tiempo aproximado de cinco días para obtener la respuesta impresa o modificada en el mismo diskette que se

envió. Los débitos por tarjetas Diners, Visa y Mastercard se envían en archivo vía e-mail a las respectivas entidades para que se realice el proceso de cobro a los mutuos clientes.

4. Luego de tres días en que las entidades bancarias han efectuado sus respectivos procesos, el Tesorero baja del Internet los archivos de respuesta de los bancos y se los envía a la Coordinadora de Cobranzas; las respuestas de las tarjetas de crédito son enviadas por las entidades directamente vía e-mail a la Coordinadora de Cobranzas.
5. Se imprime los resultados de los débitos y el Auxiliar de Cobranzas o la Coordinadora de Cobranzas carga en el sistema la información de los clientes que cancelaron, especificando de los que no pagaron; la causa por la cual el banco o tarjeta no efectuó el pago para que pueda ser enviada al débito en la siguiente quincena y esta información pueda ser utilizada en las estadísticas que maneja la empresa, además si por alguna razón no pudiera aplicar algún pago, debe registrar el cliente y solicitar el ingreso manual.
6. Se pasa a Caja una copia de los envíos de cobro por débito y respuestas de los mismos, con un impreso de pantalla del valor con el cual se cuadró la aplicación y originales de retenciones si las hubiere, para que estos cobros sean contabilizados en el Sistema; aquí se debe especificar los pagos que se contabilicen manualmente.

**Proceso: Aplicación de pagos**

1. Caja entrega diariamente, en la tarde, al auxiliar de cobranzas los ingresos de valores correspondientes al pago de cuotas efectuadas durante el día.
2. El Auxiliar de Cobranzas aplica a diario los pagos en el Sistema, dándose de baja las facturas pendientes de pago de los clientes. En caso de que sean facturas de clientes de broker se debe afectar a la factura que el broker específica en la carta enviada si la hubiere, caso contrario el Auxiliar debe averiguar a que factura se debe afectar el pago, lo cual no debe superar más de un día.
3. Los ingresos son archivados diariamente conjuntamente con el cierre de Caja. Estos deben cuadrar con los ingresos del día y el cuadro de Excel enviado en la mañana.

**Proceso: Pago de comisión a brokers**

1. El 1 de cada mes, el auxiliar de cobranzas exporta del Sistema a Excel, un reporte por broker de los pagos tramitados de sus respectivos clientes durante el mes anterior.
2. Se calcula, según el porcentaje correspondiente, la comisión que cada broker debe cobrar por los valores recaudados de sus clientes.
3. Envía la preliquidación de cada broker, ya sea vía e-mail o un documento impreso a través de los mensajeros.

4. El broker envía al Auxiliar de Cobranzas, si estuviera de acuerdo, la factura con el valor que debe cobrar por comisión, caso contrario debe enviar las observaciones de la misma hasta que queden cuadrados los valores en comisión.
5. El Auxiliar de Cobranzas realiza una orden de pago adjuntando la preliquidación y la factura del broker, la cual es entregada al contador para que se emita el respectivo cheque.

**Proceso: Notificación y cobro de liquidaciones que han generado copagos**

1. Semanalmente, cada día lunes, los Auxiliares de Cobranzas deben sacar un reporte general de copagos de la semana anterior (de lunes a domingo), este es un reporte de los valores que Humana no le cubre al afiliado de las atenciones médicas que ha tenido, el cual debe ser notificado a la empresa a la que pertenece el afiliado, para que se gestione su pago vía rol de pagos.
2. Los Auxiliares deben imprimir todas las liquidaciones que en el reporte de copagos tienen valores por cobrar.
3. Además deben imprimir dos reportes de copagos por empresa.
4. Los Auxiliares deben realizar una carta detallando el valor total generado por copagos de la empresa, y además detallar el tiempo que estipula el contrato para que estos valores sean cancelados.

5. Se debe agrupar por empresa tanto los reportes, como liquidaciones y cartas, las cuales posteriormente se agruparán por el broker al que pertenece y al cual será enviada dicha información.
6. Se realiza un comprobante de entrega por broker detallando las empresas de las cuales se está enviando la información.
7. Se enfunda la información por broker; a dicho sobre se adjuntará la copia de las cartas y reportes que se están enviando y además el comprobante de entrega
8. Se entrega a recepción todos los sobres que deberán ser enviados, adjuntando un listado de los brokers quienes recibirán los sobres.
9. Recepción constata que el número de sobres sea igual al número de brokers detallados en el listado y procede a enviarlos.
10. El broker al recibir la información debe confirmar que esté completo para sellar y firmar el comprobante de entrega y las copias de las cartas y reporte; caso contrario deberá notificar de manera inmediata al Departamento de Cobranzas.
11. Recepción verifica que tenga todos los recibidos de los sobres enviados detallados en el listado y entrega los mismos al Departamento de Cobranzas
12. Se archivan los recibidos en la carpeta de cada broker como respaldo de que han recibido la información para los respectivos pagos.

13. Finalmente se gestiona con el broker o con el cliente directamente el pago de los copagos que ha generado cada empresa.

**Proceso: Devoluciones de valores mal cobrados**

1. Según el caso de cobro indebido (doble débito, desafiliación posterior al envío de débitos, retraso en movimientos solicitados por el cliente o renovación sin autorización del cliente) la persona responsable del caso (Auxiliares o Coordinadora), procede a sacar todos los respaldos del cobro de dicho valor.
2. Si el valor que se debe devolver ya ha sido aplicado, este debe ser revertido para que en el Sistema conste como valor a favor del cliente. De lo contrario el Auxiliar de Cobranzas elabora una orden de pago, con el nombre del cliente a quién le se va ha entregar el cheque o hacer la transferencia.
3. El Gerente Financiero o el Gerente de Operaciones autorizan el pago.
4. El Departamento de Contabilidad emite el respectivo cheque o realiza la transferencia por el valor que se debe devolver al cliente.

### **3.3 MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS**

#### **3.3.1. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS**

Luego de mantener entrevistas con los involucrados en el Departamento de Cobranzas, haber observado directamente el desarrollo de todos los procesos, revisado la documentación y analizado las tablas de valor agregado y tiempos de cada uno de ellos, se puede evidenciar que existe una serie de inconvenientes

que se producen por la mala ejecución de los mismos, lo cual acarrea consecuencias negativas tanto para los clientes internos como externos del Departamento.

A continuación se detalla los errores que se han podido observar dentro de los procesos.

**Proceso: Desglose y envío de facturación**

- En este proceso que se realiza una vez al mes, se puede evidenciar que las facturas no son entregadas con anticipación, sobretodo las facturas que tienen vigencia del primero al diez del mes, lo cual retrasa la cobranza y además genera inconformidad al cliente puesto que al retrasarse en el pago de su cuota, cae en mora y el Departamento de Servicio al Cliente le niega créditos; el Departamento de Reembolsos no puede ingresar ninguna factura para que se le reembolse el dinero de las atenciones que el cliente ha tenido. Este inconveniente se genera por que hay demasiados clientes y el mensajero sectoriza las facturas para poder entregarlas y no se da prioridad a las vigencias para las coberturas.
- El broker no siempre se responsabiliza por la documentación que le llega y es que en la carta que se le envía, solamente se detalla las facturas con forma de pago directo, mientras que las de forma de pago por débito, no se las detalla. Si el broker no tiene dichas facturas asume que el Departamento de Cobranzas no se las envió, lo cual es un problema ya que no hay manera de demostrar que se enviaron todas las facturas con forma de pago débito, quedando esto como negligencia del Departamento.

**Proceso: Cobro de cuotas con forma de pago directo**

- No siempre las llamadas a los clientes se las realiza con el tiempo de anticipación que está establecido, lo cual ocasiona retraso en el cobro de dichas facturas.
- Sobre todo a inicios del mes al mensajero se le dificulta la cobranza coordinada con los clientes, ya que este proceso se mantiene durante todo el mes y se cruza con el proceso de envío de facturación.
- El mensajero deja de cobrar a clientes por su sectorización y la cantidad de cobros que tenga durante el día, lo cual retrasa el pago del cliente, y por ende también se retrasa su cobertura, ya que el Sistema no se desbloquea hasta que se aplique el pago.
- No siempre el mensajero reporta los inconvenientes que ha tenido con la cobranza a los clientes, es decir que la copia de la factura que regresa al Departamento porque no pudo ser cobrada, no tiene la causa firmada por el cliente y la fecha de la visita para respaldo del Departamento.
- Algunas veces el mensajero cobra con vouchers y olvida llenar todos los datos requeridos y muchas veces son de clientes que son difíciles de localizar o se encuentran ubicados muy lejos del perímetro que él recorre diariamente. Lo mismo acontece con los cheques, no se verifica que tenga todos los datos correctos y firmas. Todo esto ocasiona retraso en el pago del cliente, ya que hasta que el mensajero regrese al domicilio o empresa del cliente toma un día más cancelar la factura.

**Proceso: Cobro de cuotas con forma de pago débito**

- De acuerdo al análisis de valor agregado de este proceso (*ver anexo 2, sección IV*) debemos poner especial cuidado en el tiempo de espera, ya que este es el causado por los inconvenientes de otros procesos.
- Retraso en el pago de cuotas de los clientes ya que para que se aplique los pagos toma un poco más de diez días; lo cual se debe tomar en consideración por clientes con vigencias de los primeros días del mes y los que van desde el dieciséis al veinte y seis del mes quienes sería los afectados.
- Tesorería toma demasiado tiempo en cargar los archivos en la web, retrasando esto el cobro de las cuotas; siendo esta actividad una prioridad para la empresa y algo que no le llevaría más de diez minutos en hacerlo.
- Las entidades bancarias se demoran demasiado tiempo en emitir una respuesta al Departamento, lo cual también provoca inconvenientes a los clientes; sobre todo las entidades que todavía manejan el proceso de forma manual.
- Al contabilizar los ingresos manuales, a parte del tiempo que ya se demora este tipo de cobro, los clientes quienes por algún motivo tuvieron problemas en el Sistema que maneja Humana y no se les pudo actualizar sus pagos normalmente, estos deben pasar por Caja para que sean contabilizados manualmente y este tiempo es demora en la aplicación del pago a la cuota del cliente; esto se da generalmente por la inexperiencia,

desconocimiento de bases contables y manejo ineficiente del sistema por parte de la/os cajera/os.

- Se evidencia doble cobro de cuotas a clientes nuevos, ya que por algún motivo no se aplicó el pago de la cuota inicial y al no estar dada de baja dicha factura, se carga en los archivos de débitos y se envía al cobro.
- El sistema de cobro por débito es más efectivo aunque se demora un poco, es también un riesgo para los clientes por que muchas veces se descuidan y no procuran tener saldo disponible en las fechas acordadas para los débitos; pero también el Departamento los descuida y no les da el seguimiento pertinente para la recuperación de esta cartera vencida.

**Proceso: Aplicación de pagos**

- Dada la observación a este proceso se puede mencionar que existe retraso en la aplicación de pagos, ya que los ingresos no son aplicados todos el mismo día, puesto que hasta las cuatro de la tarde el Auxiliar de Cobranzas receipta los ingresos de Caja, dejando los que se generen desde ese momento hasta las cinco y media de la tarde sin aplicar hasta el día siguiente al medio día.
- Cuando hay saldos por aplicar, el Auxiliar de Cobranzas tiene que averiguar a que se debe afectar dicho saldo, el broker y el cliente se toman demasiado tiempo en responder a este requerimiento del Departamento, lo cual alarga el tiempo de este proceso; esto resulta perjudicial para el cliente por tener saldo a su favor y el cual no puede ser afectado según detalle. O

simplemente no se averigua y se aplica dichos saldos a criterio del auxiliar de cobranzas luego de mucho tiempo.

- No se cuadra que los ingresos que el Departamento tiene aplicados son todos los que Caja ha emitido, quedando ingresos sin aplicar.
- No se revisa frecuentemente los ingresos de cuotas iniciales para poder aplicarlos, lo cual deja muchas veces contratos ya facturados con forma de pago débito sin cancelar, las cuales se cargan en los archivos de débitos y se realiza doble cobro.

**Proceso: Pago de comisión a brokers**

- No todas las preliquidaciones de comisiones a los brokers son enviadas el primer día laborable del mes, ya que por acumulación de trabajo o por situaciones ajenas al Departamento no se las puede enviar, causando inconformidad en el broker.
- Se evidencia un problema con el Sistema, puesto que al momento de bajar el reporte de pagos del mes no bajan todos los pagos, ya que si un contrato tiene dos o más pagos en el mes, únicamente se registra el primero y el segundo o tercero ya no lo hace, lo cual provoca errores en la preliquidación.
- Algunas veces hay inconformidad con los valores de comisión, ya que por negociaciones entre el Departamento Comercial y el broker, cambian los porcentajes de comisión, los cuales no son reportados oportunamente al

Departamento de Cobranzas para actualizar la base de porcentajes de comisiones.

- Este proceso lleva mucho tiempo en espera (*ver anexo 2, sección IV*) por la demora del mismo broker para la revisión de la preliquidación o la emisión y envío de la factura de la comisión; esto sería una circunstancia externa difícil de controlar, sin embargo también este proceso se demora internamente para la autorización de pago de la comisión; este tiempo adicional para que la autorización sea firmada, es por el tiempo que el Auxiliar de Cobranzas dedica a ubicar a la persona autorizada para la firma.

**Proceso: Notificación y cobro de liquidaciones que han generado copagos**

- No toda la información es enviada en el tiempo estipulado, hay una parte de la información que se envía con retraso por varias circunstancias, internas o ajenas al Departamento.
- Algunas veces se da el doble cobro de copagos, ya que el Departamento de Reembolsos al momento de liquidar la cuenta de los clientes, no verifica si el Hospital o entidad médica ya cobró el valor del copago, causando esto molestias para el cliente.
- La mayor cantidad de tiempo que se utiliza para este proceso es ocupado por Recepción, ya que no se tiene establecido tiempos para envío y recepción de recibidos de información. Se ha podido comprobar que el tiempo que es utilizado por los mensajeros es por que no toman la precaución de verificar que los recibidos se encuentren todos firmados,

entonces cuando llega a Recepción tienen que regresarlo nuevamente para que sea debidamente firmado y sellado.

- Se ha detectado un gran desperdicio de recursos, tanto del tiempo del personal del Departamento, como de recursos físicos principalmente de papel bond, todo esto por que el Departamento de Cobranzas no cuenta con una impresora propia y debe compartir la impresora de Servicio al Cliente. Muchas veces requieren imprimir en hojas nuevas y Servicio al Cliente las cambia por recicladas lo que provoca que Cobranzas deba enviar a imprimir nuevamente la información requerida o simplemente hacen uso de las hojas nuevas del Departamento y no repone lo que usaron, lo que provoca que la requisición de Cobranzas no se ajuste al presupuesto mensual.
- No todos los sobres se envían por medio de los mensajeros propios de la empresa, sino que también se los envía por Courier. Varias veces se han extraviado recibidos, lo cual es muy crítico para el Departamento, ya que ese es el único respaldo que se tiene del envío de la información.
- Se han dado casos de que la información que se debe enviar, no es enviada completa, específicamente liquidaciones, lo cual se da por la falta de revisión de los reportes con las liquidaciones y de que los Auxiliares se cercioren de que toda la información esté siendo enviada.

### **Proceso: Devoluciones de valores mal cobrados**

- Definitivamente este proceso no debería existir, ya que este proceso se da en su gran mayoría por errores internos, ya sean del Departamento de Cobranzas u otros Departamentos de la empresa.
- En ocasiones, cuando existe un cobro errado, se toma demasiado tiempo para la devolución de dichos valores por la recolección de los respaldos requeridos para poder realizar dicha operación. Esto puede darse por la demora en el envío de documentos por parte del cliente y también por la falta de apoyo de otros Departamentos de quienes se requiere ayuda.
- La mayor cantidad de tiempo que se toma para el proceso en el caso de que exista devolución es en la autorización del pago, no solo en ubicar a la persona autorizada, sino también en que el Departamento correspondiente asuma los errores por los cuales se debe realizar la devolución, y muchas veces el Gerente Financiero primero estudia el caso antes de autorizar la devolución.

### **3.3.2. PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS**

Es preciso analizar y simplificar las actividades, generando acciones que favorezcan las prácticas que lleven a la eficiencia y eficacia, eliminen el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales, y conduzcan a sostener una cultura de calidad y servicio al cliente.

Por tal motivo, las mejoras que se puede recomendar al Departamento de Cobranzas para optimizar los procesos que viene realizando (*diagramas de flujo de procesos mejorados, ver anexo 3*), son las siguientes:

**Proceso: Desglose y envío de facturación**

- El Departamento de Producción debe entregar a Cobranzas la facturación correcta, lo que quiere decir que Cobranzas no deberá revisar que esté bien facturado, ya que esa tarea le corresponde a Producción como parte de su proceso y de existir algún error se lo deberá corregir dentro del mismo Departamento.
- Puesto que hoy en día todos necesitan sus facturas para la declaración del impuesto a la renta, se deberán entregar todas las facturas sin importar que forma de pago tengan, lo cual optimizará el tiempo que ocupa para este paso, ya que como el archivo es extenso de clientes que tienen forma de pago débito y desean recibir sus facturas, se eliminaría el tiempo que utiliza en ver el archivo, abrir el estado de cuenta e identificar la factura para cada cliente.
- Dado el cruce de tareas para el mensajero – cobrador entre la entrega de facturación de las primeras vigencias y el cobro de cuotas, el mensajero se haría cargo de la entrega de facturación de vigencias del 11 al 30 o 31 del mes, de tal manera que al inicio del mes no tendrá los inconvenientes que actualmente se están evidenciando. El Courier se haría cargo de la entrega de todas las facturas con forma de pago débito y las de pago directo con vigencia del 1 al 10 del mes.

- Todos los recibidos se deberán clasificar por la forma de pago, ya que si son por débito se deben archivar y quedan esos recibidos de respaldo de recepción de la factura por parte del cliente; mientras que los recibidos de las facturas de pago directo se deberán ordenar por vigencia, de forma que esto sirva de inicio para el siguiente proceso que será el cobro de las mismas.

**Proceso: Cobro de cuotas con forma de pago directo**

- Es de mucha importancia recalcar la forma y el tiempo de anticipación con que se debe notificar las fechas de pago, ya que el no gestionar el pago de las cuotas con anticipación, puede provocar inconvenientes a los clientes; dado que muchas veces los clientes se olvidan las fechas de pago o simplemente para coordinar el cobro dentro de los horarios establecidos.
- Se debe tomar en cuenta que el reporte que el Auxiliar va anotando en la copia de la factura es de gran importancia, ya que esto es el respaldo de haber llamado al cliente; por ello se debe anotar datos muy importantes como son: lo que dice el cliente (ya sea confirmación de pago o no pago), la fecha en la que se llamó y además el nombre de la persona con quien se habló y se dejó el mensaje.
- Otra mejora es que el mensajero – cobrador al visitar al cliente, por que este confirmó el pago y no lo hizo, debe anotar la fecha de la visita, quién lo atendió y de ser posible la firma de la persona que lo atendió para que esto sirva también de respaldo en caso de inconvenientes.

- Finalmente se debe hacer sellar a Caja el cuadro de valores entregados, puesto que es dinero lo que se entrega; además es importante la hora en la que se entregan los valores por cuestiones de ingresos diarios.

**Proceso: Cobro de cuotas con forma de pago débito**

- Pedir al Departamento de Sistemas que adapte el Sistema según los requerimientos de cada entidad, de tal manera que el tiempo que el auxiliar emplea en modificar los archivos, simplemente se elimine, (este cambio ya se lo ha solicitado hace mucho tiempo, sin embargo no hay el apoyo de la Gerencia para que se cumpla con este requerimiento y como podemos ver esta tarea se podría eliminar si existiera el cumplimiento de este ofrecimiento).
- Mucho tiempo se está empleando en enviar archivos en diskette y cartas a dos entidades, por tal razón es de mucha trascendencia que se llegue a una buena negociación entre Humana y dichas entidades para poder realizar el cobro de las cuotas por vía electrónica; esto ayudaría a disminuir considerablemente el tiempo del proceso, dando esto mayor eficacia, puesto que no solo se disminuye tiempo, sino también recursos: tiempo del mensajero que deja las cartas y archivos, papel y diskettes.
- Además esto ayudará a disminuir tiempos el permitir que la Coordinadora de Cobranzas sea quien cargue los archivos directamente en las páginas web de las entidades, ya que el tiempo que utiliza en enviar por e-mail los archivos al Tesorero, lo podría emplear directamente en cargar los archivos

en la web, para que estos posteriormente sean aprobados por la Gerencia Financiera.

- Fijar un plazo de 2 días máximo para que Caja entregue contabilizado los pagos manuales, ya que lo que Caja debe contabilizar no tiene dificultad y actualmente se toma mucho tiempo para hacerlo.

**Proceso: Aplicación de pagos**

- En este proceso se han realizado cambios de forma en el desarrollo de las actividades para mejorar la comprensión del proceso, así como también la simplificación de algunas tareas que eran repetitivas (*ver anexo 3*).
- La mayor cantidad de tiempo se emplea en esperar respuestas de los clientes o de los brokers, por tal motivo es de vital importancia fijar tiempos de espera para la aplicación de saldos o pagos. El tiempo de 2 días máximo es el tiempo suficiente para que el broker o el cliente reporten como se debe proceder con dichos saldos a favor; de no respetarse ese tiempo el Departamento de Cobranzas tendrá la potestad de aplicar los saldos según valores que tenga pendientes sin cancelar el cliente.

**Proceso: Pago de comisión a brokers**

- Es prudente actualizar cada 3 meses la base de los porcentajes de comisión que cobra cada broker (no se propone la actualización en menos tiempo ya que eso no es tan común), de tal manera que de existir cambios ya se aplicarán en la realización de las preliquidaciones.

- Dado el incumplimiento de la fecha de envío de las preliquidaciones a los brokers, se debe recalcar dentro del proceso que deben ser enviadas el primer día de cada mes, para evitar inconvenientes con los brokers.
- Además para respaldo del Departamento de Cobranzas es necesario que se haga sellar y fechar una copia de la orden de pago que receipta el Departamento de Contabilidad.

**Proceso: Notificación y cobro de liquidaciones que han generado copagos**

- Recalcar que cada lunes infaltablemente se debe empezar con las tareas de este proceso, para evitar retrasos en el envío de la documentación.
- Para disminuir tiempos en este proceso el Departamento de Cobranzas deberá determinar que el tiempo máximo para que Recepción entregue los recibidos a Cobranzas es de 2 días, ya que es el tiempo suficiente y necesario para esta tarea.
- Finalmente el valor total de copagos generados es dinero que la Compañía debe recuperar, por tal razón este proceso será más efectivo si la gestión de cobro de dichos copagos se la realiza semanalmente, de tal manera que se confirma que toda la información llegó al broker o al cliente directamente; de haber algún problema éste pueda ser resuelto a la brevedad posible y además se averiguará fecha tentativa de pago.

**Proceso: Devoluciones de valores mal cobrados**

- Las mejoras en los demás procesos, permitirá disminuir poco a poco hasta que sea mínimo el número de devoluciones que se realicen.
- Para respaldo del Departamento de Cobranzas se debe hacer sellar y fechar la orden de pago al Departamento de Contabilidad para posteriormente ser archivado.
- Luego de un cobro errado, para recompensar al cliente por está falta de precaución y eficiencia en los procesos de cobro, el Auxiliar o la persona que gestione la devolución de los valores deberá estar pendiente de la emisión del cheque, de tal manera que pueda notificar al cliente la fecha y hora en la que puede ser retirado de Caja.

Adicionalmente cosas como solicitar una impresora para el Departamento, ayudaría a optimizar recursos tanto físicos como de tiempo de todos los procesos, ya que el reimprimir documentos es un reproceso y este representa gasto para la Compañía.

Muchos errores dentro del Departamento se dan por la acumulación de trabajo, por lo cual el Departamento de Recursos Humanos debería hacer un estudio para determinar la necesidad de otra persona en el Departamento de Cobranzas que sirva de apoyo a las actividades diarias.

### 3.4 IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INDICADORES

Para poder determinar la efectividad de cada uno de los procesos es de vital importancia la creación de un sistema de control en base a indicadores, los cuales deben ser de fácil obtención pero con un gran contenido informativo sobre el desempeño de los mismos.

Los indicadores que se propone en este estudio para cada proceso tienen señalados las metas a lograr los cuales han sido calculados del un promedio de tres meses y son los siguientes:

Para el proceso de **desglose y envío de facturación** el indicador que se puede manejar es:

- *Tiempo Total del Proceso DEF*: Permitirá saber si hubo inconvenientes dentro del proceso y se deberá tomar en cuenta las razones por las cuales hubo retrasos, por ello del promedio observado de varios meses se puede sacar un tiempo estándar.

*Tiempo Total de Proceso DEF = 7 días*

Para el proceso de **cobro de cuotas con forma de pago directo** los indicadores pueden ser:

- *Porcentaje de Valores Recaudados*: Nos permitirá identificar el porcentaje que se ha podido cobrar con respecto al valor que se tiene en el sistema como facturado y por cobrar. Mientras más alto sea el indicador, quiere decir que el Departamento está realizando con efectividad su gestión en este proceso.

$$\% \text{ Valores Recaudados} = \frac{\text{Total cobrado}}{\text{Total facturado}} = \mathbf{56.44\%}$$

- *Promedio de Tiempo de Recaudo*: Permitirá conocer el promedio de días que se ha tomado para el cobro de las cuotas desde la fecha de inicio de cobertura de cada cliente hasta la fecha de pago de cada cliente. Mientras más alto el indicador, quiere decir que la gestión que se está realizando no está bien direccionada.

$$\text{Promedio Tiempo Recaudo} = \frac{\sum_{i=1}^{n=\# \text{ clientes}} [(Fecha de pago) - (Fecha inicio de cobertura)]}{\text{Número de clientes}} = \mathbf{10 \text{ días}}$$

- *Porcentaje de Efectividad en Cobro*: Permitirá evaluar la efectividad de la persona que está desempeñando ésta actividad; al ser el tiempo que se utiliza en esta actividad alto, entonces la efectividad debe ser alta. Este indicador se lo puede utilizar en el momento en que se quiera evaluar al personal.

$$\% \text{ Efectividad en Cobro} = \frac{\text{Clientes confirmados pagos}}{\text{Clientes gestionados}} = \mathbf{57.14\%}$$

- *Porcentaje de Clientes Cobrados*: Permitirá evaluar al mensajero – cobrador; a medida que este indicador baje indicaría que existen problemas, ya sea con el cobrador o simplemente indicaría que el Departamento necesita otro mensajero por que su tiempo es poco para la cantidad de cobros y otras gestiones que debe realizar.

$$\% \text{ Clientes Cobrados} = \frac{\text{Clientes cobrados}}{\text{Clientes confirmados}} = \mathbf{54.54\%}$$

Para el proceso de **cobro de cuotas con forma de pago débito**, los indicadores pueden ser:

- *Porcentaje de Valores Recaudados por Débito*: Permitirá ver la efectividad del débito en las distintas entidades bancarias. Permitirá comparar entre las mismas y buscar nuevas estrategias de cobro a los clientes tanto antiguos como nuevos que tengan forma de pago débito.

$$\% \text{ Valores Recaudados x Débito} = \frac{\text{Total recaudado}}{\text{Total enviado al débito}} = \mathbf{56.99\%}$$

- *Porcentaje de Rechazos por Falta de Autorización*: Permite identificar que existe un error en el momento de la venta o en el cambio de forma de pago, por no estar llenando bien la autorización o no completar toda la documentación requerida para este proceso. Mientras más alto, indicaría que el Departamento de Ventas tiene un problema en su proceso o la persona que está realizando el cambio de forma de pago no está completamente capacitada para hacerlo, lo cual está afectando al proceso de cobro de cuotas.

$$\% \text{ Rechazos por Falta de Autorización} = \frac{\text{Total de no autorizados}}{\text{Total de rechazos}} = \mathbf{44.83\%}$$

- *Porcentaje de Insuficiencias*: Permitirá identificar la cantidad de clientes que están teniendo problemas con su débito, sea por falta de información o por problemas económicos, lo cual la mayoría de casos desembocan en desafiliación del cliente por falta de pago de las cuotas. Por tal razón a

este indicador habría que darle mucha importancia y gestionar inmediatamente con el cliente para evitar su desafiliación.

$$\% \text{ Insuficiencias} = \frac{\text{Total insuficiencias}}{\text{Total rechazos}} = \mathbf{17.24\%}$$

Para el proceso de **aplicación de pagos** el indicador sería:

- *Porcentaje de Ingresos No Aplicados*: Permitirá identificar que porcentaje de todo lo contabilizado ya sea diario, semanal, quincenal o mensualmente, no está aplicado para que sea revisado de inmediato y evitar inconvenientes futuros a los clientes y que estos valores afecten a indicadores generales del Departamento y de la Empresa.

$$\% \text{ Ingresos No Aplicados} = \frac{\text{Ingresos no aplicados}}{\text{Ingresos contabilizados}} = \mathbf{7.09\%}$$

Para el proceso de **pago de comisión a los Brokers** el indicador podría ser:

- *Promedio de Tiempo de Pago de Comisión*: Mientras menos tiempo se tome en pagar la comisión al Broker quiere decir que el proceso se está realizando de la manera adecuada, dando con esto mayor satisfacción a nuestro proveedor.

$$\text{Promedio Tiempo Pago Comisión} = \frac{\sum_{i=1}^{n=\# \text{ brokers}} [(\text{Fecha de pago}) - (\text{Fecha envío preliquidación})]}{\text{Número de brokers}}$$

$$= \mathbf{5 \text{ días}}$$

Para el proceso de **envío y cobro de liquidaciones que han generado copagos** el indicador puede ser:

- *Porcentaje de Copagos No Cobrados*: Permitirá identificar la cantidad de valores que no se han recuperado, lo cual ayudará a tomar acciones tanto preventivas como correctivas con dichos clientes y sus Brokers. Además a este porcentaje se le debe poner mucha atención para realizar una gestión más exhaustiva y recuperar lo más pronto posible estos valores. Mientras más alto el indicador, quiere decir que los clientes no están comprometidos con las cláusulas aceptadas en los contratos.

$$\% \text{ Copagos No Cobrados} = \frac{\text{Copagos no cobrados}}{\text{Copagos gestionados}} = \mathbf{32.13\%}$$

Para el proceso de **devoluciones de valores mal cobrados**, el indicador sería:

- *Número de Devoluciones Mensuales*: Este indicador nos permitiría conocer los errores que se han cometido durante el proceso de cobro. Además nos ayudaría a tomar las acciones correctivas para que este error no se vuelva a repetir en futuras ocasiones y que de ser así, nos indica que existe algún problema y necesita un cambio dentro del proceso.

$$\text{Número de Devoluciones Mensuales} = \mathbf{8 \text{ devoluciones}}$$

### **3.5 MANUAL DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS**

Toda organización que oriente sus esfuerzos a dar respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de sus servicios requiere de identificar, mejorar y documentar sus procesos y procedimientos.

El Manual de Procesos de una organización es un documento que permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización.

El Manual de Procesos documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en un organismo; se considera que esta suma de experiencias y técnicas conforman la tecnología de la organización, misma que sirve de base para que siga creciendo y se desarrolle.

En un manual de procesos se describen los elementos de todo proceso: objetivo, alcance, diagrama de flujo, actividades, responsables e indicadores; así como la definición de los términos usados en esta empresa. Para que este Manual sea útil deberá de actualizarse por lo menos cada año, o cuando se establezcan mejoras en los procesos.

Por lo anteriormente expuesto este trabajo a dado gran importancia al diseño del manual de procesos para el Departamento de Cobranzas de la Compañía Humana S.A., el mismo que se incluye como *Anexo 2* y contiene la información preliminar de los procesos. De ser aceptada la mejora de procesos sugerido en el presente trabajo se deberá actualizar el manual incluyendo en cada sección los cambios generados y las firmas de responsabilidad requeridas.

## **CAPITULO 4.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

- 1) La Compañía Humana requiere enfocar su gestión a los procesos (levantamiento de información de sus actividades, definir y documentar sus procesos), ya que actualmente hay desconocimiento del proceso general de sus departamentos y se evidencia inconvenientes en el desarrollo de los mismos; dicha documentación les ayudará al cumplimiento de sus metas y objetivos.
  
- 2) La realización de manuales de procesos y procedimientos son muy necesarios dentro de las empresas no solo para estandarizar sus actividades, sino también para que estos sirvan de apoyo en la capacitación al personal nuevo y, con mucha más importancia para cuando las empresas desean obtener certificaciones de calidad (por ejemplo la ISO), ya que sólo certificarán si cuentan con procesos reales y óptimos que se estén cumpliendo al cien por ciento dentro de la empresa.
  
- 3) Los manuales de procesos y procedimientos ayudan también a las empresas a hacer que sus procesos sean más eficientes y eficaces, de manera que aporten en la optimización de recursos, tanto físicos como económicos y,

además, en un mejor entendimiento y dominio de los pasos a seguir para cada uno de los procesos.

- 4) Toda empresa preocupada por el bienestar de su sistema, procura documentar el conjunto de sus procesos y al menos revisarlos anualmente para determinar mejoras en los mismos y hacerlos cada vez más eficientes y acondicionarlos a las situaciones actuales de la misma; ya que al obtener mejores resultados en sus logros, no sólo se beneficia la empresa, sino también todos los involucrados.
- 5) Este tipo de estudios dentro de una empresa permite sacar a flote muchas inconformidades del personal y, además, que cada uno de ellos se involucre más con cada una de las actividades que realiza, lo cual será de mucha ayuda para que se sientan confiados de poder dar propuestas y sugerencias de mejoras en sus procesos y ser considerada su opinión.
- 6) Muchos errores y demoras en las actividades cotidianas son por desconocimiento de los pasos a seguir, recursos a utilizar y departamentos a los que se debe acudir, ya que al no contar con un manual de procesos no existe un documento que sirva de consulta en caso de existir dudas sobre los mismos.
- 7) En el Departamento de Cobranzas de la Compañía Humana no existe un rendimiento óptimo del personal, ya que al no existir indicadores para cada proceso, es complicado evaluar el desempeño de cada uno de ellos. Por tanto los indicadores dentro de cada proceso permiten no solo evaluar el

desarrollo del mismo, sino también el rendimiento laboral de cada una de las personas pertenecientes a éste departamento.

- 8) Para la realización de éste tipo de trabajo es necesario el compromiso de los involucrados en todos los niveles jerárquicos y el trabajo en equipo, que permitan obtener el resultado esperado y que ayude para la consecución de su objetivo que es documentar procesos óptimos.
- 9) Las empresas y las personas deben estar muy abiertas a los cambios para poder implementar esta opción de mejora, puesto que muchas veces se requieren cambios drásticos. En el caso de la Compañía Humana se puede decir que es una empresa que está constantemente innovando para mejorar los servicios a sus clientes, de tal manera que los cambios que deba realizar, los haga con el apoyo principalmente de las gerencias.
- 10) La persona encargada de levantar la información debe contar con habilidades y conocimientos que le permitan sacar el mayor provecho de la información obtenida.
- 11) Si una empresa desea obtener certificaciones de calidad, primero requiere tener definidos y documentados los procesos como uno de sus principales requisitos.
- 12) Toda empresa debería contar con indicadores que permitan medir el desempeño de la misma, y de sus colaboradores, lo cual servirá para premiarlos o sancionarlos.

- 13) Tanto gerencias como jefaturas, deben estar pendientes de los resultados que se están obteniendo, para identificar a tiempo problemas que se deben solucionar para lograr los objetivos propuestos.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

- 1) Para la documentación de procesos mejorados, tanto las altas gerencias, como todos y cada uno de los miembros participantes de los procesos, deben aportar activamente en el levantamiento de la información, de tal manera que no se omita ningún detalle que pueda hacer la diferencia para optimizar los mismos.
- 2) Los valores básicos de la Compañía Humana como la responsabilidad y honestidad, deben ser observados por todo el personal y servir de guía en el trabajo cotidiano.
- 3) Los manuales de procesos, donde se documentó los mismos, deben ser revisados periódicamente de tal manera que estén permanentemente actualizados.
- 4) Para la culminación exitosa de este tipo de trabajos, se debe procurar brindar la suficiente confianza a todas y cada una de las personas involucradas que suministrarán información importante sobre sus actividades, de tal manera que el resultado sea más objetivo y apegado a la realidad de cada uno de los procesos.

- 5) La capacitación del trabajador es un requisito definitivo para que los procesos sean desarrollados de una manera óptima y aporten al cumplimiento de las metas de la empresa; dicha capacitación se complementa con el manual de procesos como elemento de consulta.
- 6) La Compañía Humana debe fomentar el trabajo sistémico; lo cual es trascendental para la consecución de los objetivos. De esta forma todos trabajarán para llegar al mismo fin y no se fomentará la rivalidad a niveles personales o de departamentos por el contrario se apoyarán unos a otros para llegar a las metas planteadas.
- 7) Fomentar el sentido de pertenencia en todas las personas dentro de la empresa, ya que de esta manera logrará el empoderamiento, la naturalidad y la facilidad en el desarrollo de las actividades que realice, de tal forma que contribuya así con el bienestar de todos sus trabajadores.
- 8) También es importante cambiar la mentalidad de varias de las personas que se encuentran involucradas en los procesos, de tal manera que su trabajo sea de calidad, y que cada paso que se de se lo haga a conciencia para que se optimicen tiempos, recursos y se pueda llegar si no a eliminar por completo, al menos a reducir considerablemente los reprocesos producidos por errores, los cuales implican dinero a la compañía.

## GLOSARIO GENERAL

- **Manual:** Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.
- **Proceso:** Sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación
- **Procedimiento:** Método de hacer las cosas.
- **Indicador:** Los indicadores son formas de representación cuantitativas que indican el nivel de desempeño de dicho proceso.
- **Cobrar:** Percibir una cantidad de dinero a cambio de un servicio otorgado.
- **Vigencia:** Fechas en las que inicia y termina un contrato.
- **Desglosar:** Grapar la factura original con la copia de la misma.
- **Aplicación:** Afectación o rebaja en el sistema la deuda de un cliente.
- **Reversar:** Hacer que un ingreso aplicado quede con el mismo valor a favor del cliente.
- **Liquidación:** Documento en el que consta detalladamente los gastos médicos u hospitalarios de un cliente y las coberturas de la misma.
- **Copago:** Valor no cubierto por Humana, el cual debe ser cancelado por el cliente.

- **Broker:** Intermediario entre Humana y el cliente final.
- **Comisión:** Valor que percibe el Broker por la gestión que realiza entre Humana y el cliente final.
- **Preliquidación:** Documento donde se detalla los valores cobrados por el Broker, los porcentajes de comisión, el valor a comisionar y el valor del IVA.
- **Orden de Pago:** Documento con el que se solicita sacar un cheque a nombre de una persona o empresa y por un valor determinado.
- **Reporte:** Documento generado por el sistema donde se refleja la información solicitada.
- **Ingreso:** Documento generado por el sistema contable donde se puede visualizar el valor que ingresa a la compañía.

## BIBLIOGRAFIA

1. Altier, W., ***Instrumentos Intelectuales del Gerente***, México D.F., 2000, Oxford University Press
2. Barreiros, R., ***Sociedad, Instituciones y Proceso Organizacionales***, Quito, 2007, Editorial Universitaria
3. Dávila, S., ***Cinco Momentos Estratégicos para Hacer Reingeniería de Procesos***, Quito, 2001, ASD Editorial
4. Harrington, H., ***Administración total del mejoramiento continuo***, Bogotá, 1997, Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A.
5. Harrington, H., ***Mejoramiento de los procesos de la empresa***, México, 1993, Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A.
6. Mariño, H., ***Gerencia de Procesos***, Bogotá, 2001, AlfaOmega
7. Plan Estratégico de la Compañía Humana S.A.

### PÁGINAS DE INTERNET:

1. Información obtenida del sitio web de Humana (www.humana.med.ec)
2. <http://calidad.umh.es/es/procesos.htm#6>
3. [http://web.jet.es/amoarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amoarrain/Gestion_procesos.htm)
4. [http://www.trabajo.com.mx/creando\\_tu\\_manual\\_de\\_procesos.htm](http://www.trabajo.com.mx/creando_tu_manual_de_procesos.htm)
5. [http://www.trabajo.com.mx/manual\\_de\\_procesos\\_y\\_la\\_calidad.htm](http://www.trabajo.com.mx/manual_de_procesos_y_la_calidad.htm)

**ANEXOS**

# **ANEXO 1**

(FORMATOS DE DOCUMENTACIÓN)

# **ANEXO 2**

(MANUAL DE PROCESOS DEL  
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS  
DE LA COMPAÑÍA HUMANA S.A.)

# **ANEXO 3**

(DIAGRAMAS DE FLUJO DE  
PROCESOS MEJORADOS)