



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:**

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: DISEÑO DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE FACTURACIÓN EN LA EMPRESA “R.DES SERVICIOS CORPORATIVOS CIA. LTDA.”, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, DISTRITO METROPOLITANO**

**AUTORA: ALICIA VERÓNICA VALENCIA TAMAYO**

**TUTOR METODOLÓGICO: MG. EDUARDO RAMIRO PASTAS GUTIÉRREZ**

**TUTOR TÉCNICO: MG. FAUSTO GERMÁN PAZMIÑO MUÑOZ**

**QUITO- ECUADOR**

**AÑO: 2018**

#### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad DIRECTOR DEL PROYECTO: **DISEÑO DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE FACTURACIÓN EN LA EMPRESA “R.DES SERVICIOS CORPORATIVOS CIA. LTDA.”, UBIADA EN LA CIUDAD DE QUITO, DISTRITO METROPOLITANO**

Presentado por la ciudadana Alicia Verónica Valencia Tamayo, estudiante de Ingeniería en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Israel considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la revisión y evaluación respectiva por el Tribunal de grado que se digne para su correspondiente estudio y calificación.

Quito, Septiembre del 2018

**Atentamente.**



**Alicia Verónica Valencia Tamayo.**

**C.I. 1717689986**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Tecnológica Israel.

Quito, Septiembre del 2018

Para constancia firman:

**TRIBUNAL DE GRADO**

F.....

**PRESIDENTE**

F.....

**VOCAL**

F.....

**VOCAL**

## DEDICATORIA

A la Santísima Virgen María, quien me dio la fe, fortaleza, salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A mi maravillosa madre quien me brindó su amor, cariño, estímulo, comprensión, paciencia y su apoyo constante. ¡Dios te bendiga!

A mis hijos Brigette y Gabriel quienes han sido el motor a diario para continuar por este largo y victorioso camino ¡Gracias mis amores los amo!

A mis queridos hermanos quienes siempre me brindaron palabras de aliento para culminar con éxito este trabajo. ¡Gracias!

Sin ustedes y sin esa gran ayuda moral y sobre todo de afecto hacia mí, hoy no estaría haciendo realidad este gran anhelo.

***Mi triunfo lo debo ustedes. ¡Gracias!***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco al Espíritu Santo por siempre guiarme en el camino del bien, por darme fe, fortaleza, esperanza, y sobre todo salud para seguir adelante con este anhelo.

Quiero agradecer a mis padres, mis amados hijos y hermanos que me brindaron siempre todo su apoyo, paciencia y estímulo para culminar esta gran e inolvidable etapa de mi vida.

De forma especial, a mi director de tesis, quien con sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación se ha convertido en el eje académico para concluir con éxito esta tapa de mi vida profesional.

*Verónica Valencia*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR .....	i
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	x
RESUMEN EJECUTIVO / PALABRAS CLAVES .....	xi
ABSTRACT/ KEYWORDS .....	xii
INTRODUCCIÓN .....	1
Problema .....	2
Objetivos .....	2
Objetivo general .....	2
Objetivos específicos .....	2
Hipótesis .....	2
Variables .....	3
Variable independiente .....	3
Variable dependiente .....	3
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>4</b>
1. <b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>4</b>
1.1.    Definición de gestión por procesos .....	4

1.2.	Características del modelo de gestión .....	4
1.3.	Beneficios de la gestión por procesos.....	5
1.3.1.	Pasos para la gestión por procesos.....	6
1.3.2.	Flujogramas .....	6
1.3.3.	Mapeo de procesos.....	8
1.3.4.	Documentación de los procesos.....	9
1.4.	Definición de indicadores.....	11
1.4.1.	Ficha de Indicadores .....	12
1.5.	Tipos de procesos .....	13
1.6.	Productividad.....	14
1.7.	Calidad.....	14
1.8.	Competitividad .....	15
1.9.	Proceso creativo para determinar mejoras.....	16
1.9.1.	Cadena de Valor.....	17
1.9.2.	Área de Facturación .....	18
1.9.3.	Factura comercial.....	18
1.9.4.	Servicios médicos de empresas.....	18
1.9.5.	Atención médica integral .....	19
1.9.6.	Servicios de salud .....	19
1.10.	Mejora continua.....	19
1.11.	Benchmarking u oportunidades de mejora. ....	20
1.12.	Marco conceptual .....	20
CAPÍTULO II.....		23
2.	MARCO METODOLÓGICO.....	23
2.1.	Métodos teóricos .....	23
2.2.	Método exploratorio .....	23
2.3.	Método descriptivo .....	23
2.4.	Métodos explicativos.....	24
2.5.	Métodos empíricos .....	24
2.6.	Método experimental.....	24

2.7.	Encuesta.....	24
2.7.1.	Población y muestra.....	25
2.7.2.	Análisis estadístico de instrumentos de diagnóstico.....	25
2.7.3.	Resultados de la encuesta.....	29
2.7.4.	Resultados de las entrevistas.....	38
CAPÍTULO III .....		47
3.	PROPUESTA.....	47
3.1.	La empresa.....	47
3.1.1.	Servicios.....	47
3.2.	Misión.....	50
3.3.	Visión .....	50
3.4.	Principios .....	50
3.1.3.	Organigrama de la empresa .....	51
3.5.	Mapa de procesos de R.DES CIA.LTDA.....	52
3.5.1.	Análisis del mapa de procesos .....	53
3.6.	Cadena de valor de la empresa .....	54
3.6.1.	Procesos de apoyo.....	54
3.7.	Propuesta .....	55
3.7.1.	Caracterización .....	55
3.3.2.	Subproceso de facturación para pacientes afiliados .....	64
CONCLUSIONES.....		73
RECOMENDACIONES .....		74
BIBLIOGRAFÍA .....		75



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características de un modelo de gestión .....	5
Tabla 2. Representación simbólica de la norma ISO 9000 en el diagrama de flujo.....	7
Tabla 3. Simbología ANSI para diagramas de flujo.....	8
Tabla 4. Ficha de procesos .....	10
Tabla 5. Ejemplo de ficha de procesos .....	11
Tabla 6. Ejemplo de ficha de indicadores.....	12
Tabla 7. Horas de mayor afluencia.....	29
Tabla 8. Existencia de hoja de control.....	30
Tabla 9. Existencia de archivo adecuado.....	31
Tabla 10. Pérdida de documentos.....	32
Tabla 11. Emisión de reporte.....	33
Tabla 12. Procesos de apoyo .....	54
Tabla 13. Propuesta .....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapa de procesos de R.DES CIA.LTDA .....	52
Figura 2 Cadena de valor de R.DES CIA. LTDA. ....	54
Figura 3 Diagrama de flujo facturación (No afiliados) .....	60
Figura 4 Diagrama de flujo facturación (No afiliados) .....	62
Figura 5 Diagrama de flujo facturación (afiliados) .....	68
Figura 6 Diagrama de flujo facturación (afiliados) .....	71

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Mapa de Procesos .....	9
Gráfico 2. Tipos de procesos .....	14
Gráfico 3. Horas de mayor afluencia.....	29
Gráfico 4. Existencia de hoja de control.....	30
Gráfico 5. Existencia de archivo adecuado .....	31
Gráfico 6. Pérdida de documentos.....	32

## **RESUMEN EJECUTIVO**

**TEMA:** Diseño de Procesos para el área de Facturación en la empresa “R.DES SERVICIOS CORPORATIVOS CIA. LTDA.”, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, DISTRITO METROPOLITANO.

**Autor:** Alicia Verónica Valencia Tamayo

**Tutor Metodológico:** Mg. Eduardo Ramiro Pastas Gutiérrez

**Tutor Técnico:** Mg. Fausto Germán Pazmiño Muñoz

El presente trabajo ha sido desarrollado para establecer la factibilidad de la implementación del sistema de procesos en el área de facturación de la empresa R.DES SERVICIOS CORPORATIVOS CIA. LTDA.”, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, DISTRITO METROPOLITANO. El desarrollo del Marco teórico ha permitido sentar las bases sobre la cuales se desarrolló el trabajo realizado. En el marco metodológico se explican las herramientas necesarias que se utilizaron en la presente investigación. Se utilizó la encuesta y también la entrevista como parte del estudio de la investigación. Se determinó que no existe una persona encargada del proceso ni tampoco la empresa ha provisto de las facilidades necesarias en lo referente a las instalaciones, para el normal desempeño de las actividades de facturación. Se elaboró el sistema de procesos para el área de facturación de tal manera de optimizar los recursos de la empresa, logrando de esta manera, aprovechar de manera eficiente los recursos empleados.

### **PALABRAS CLAVES**

1. Procesos
2. Sistema
3. Facturación
4. Investigación
5. Desarrollo

## **ABSTRACT**

The present work has been developed to establish the feasibility of the implementation of the process system in the billing area of the company "R.DES SERVICIOS CORPORATIVOS CIA. LTDA", LOCATED IN THE CITY OF QUITO, METROPOLITAN DISTRICT. The development of the theoretical Framework has allowed the bases on which the work carried out is found. In the methodological framework, the necessary tools that are used in the present investigation are explained. The survey and also the interview were used as part of the research study. It was determined that there is no person in charge of the process nor has the company provided the necessary facilities in terms of facilities, for the normal performance of billing activities. The process manual for the billing area was elaborated in such a way to optimize the resources of the company, achieving in this way, to efficiently use the resources used.

## **KEYWORDS**

1. Process
2. System
3. Billing
4. Investigation
5. Development

## INTRODUCCIÓN

La competencia de los mercados ha exigido a las empresas que se encuentran inmersas en el entorno globalizado a ser más eficientes con la finalidad de obtener éxito y así sobrevivir en el completo ambiente capitalista.

Lograr alcanzar los objetivos a nivel empresarial requiere de una gestión de actividades y recursos que se ajusten a los resultados, lo que al mismo tiempo ha desembocado en la necesidad de adquirir metodologías como herramientas para que las organizaciones configuren un sistema de organización y gestión que concuerde plenamente con los objetivos que se pretenden alcanzar.

La orientación del enfoque se fundamenta en procesos que se basan en principios de gestión fundamentales y básicos para la concreción de los resultados; por ejemplo, se recoge tanto en la familia ISO 9000 como en el modelo EFQM o European Foundation for Quality Management.

Entonces basado en los procesos, a través de fundamentos que obedecen al modelo EFQM de excelencia empresarial, se concluye en la importancia de tomar en cuenta este enfoque para los procesos.

El EFQM registra la existencia de ciertos conceptos fundamentales que forman la base del mismo, así como sucede con la familia ISO 900. Entonces la forma en la que se relacionan estos fundamentos de gestión, sobre todo de este modelo, no obedece a un orden en particular ni tampoco trata de ser absoluta, debido a que con el paso del tiempo pueden estar sujetos a cambios, sobre todo a medida en que las organizaciones u empresas desarrollen mejoras.

La empresa “R.DES SERVICIOS CORPORATIVOS CIA. LTDA.”, situada en el Distrito Metropolitano de Quito, consiente de su responsabilidad con sus clientes, por desenvolverse en un área tan delicada como es la salud, ha visto la necesidad de implementar en su organización, la gestión de procesos en la sección dedicada a la facturación.

## **Problema**

Un diseño de gestión por procesos en el área de facturación permitirá optimizar costos y tiempo

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar procesos para ser aplicados en el área de facturación de la empresa “R.DES” Servicios Corporativos Cía. Ltda., establecida en el Distrito Metropolitano de Quito, para lograr la optimización de gastos y de tiempo.

### **Objetivos específicos**

- Definir los procesos del área de facturación de la empresa “R.DES Servicios Corporativos Cía. Ltda.”.
- Conocer y plantear prioridades para lograr mejoras.
- Establecer el sistema de gestión de procesos que permitirán la viabilidad de generar una propuesta de modelo de gestión basada en procesos para el área de facturación, a través de procedimientos, cadena de valor, entre otros.

## **Hipótesis**

Optimizar costos y tiempo de respuesta en el área de contabilidad de la empresa “R.DES SERVICIOS CORPORATIVOS CIA. LTDA.”, mediante la implementación de un modelo de gestión por procesos para agilizar el área de facturación.

## **Variables**

### **Variable independiente**

Implementación de un modelo por procesos

### **Variable dependiente**

Mejora de costos y tiempos.



# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO

El marco teórico es la base sobre la cual se sustentará el desarrollo del trabajo pues permite la interpretación de resultados, lo que finalmente arrojará las conclusiones,

### 1.1. Definición de gestión por procesos

Según Agudelo (2007), la gestión por procesos se define como: “Un compendio de actividades que se realizan de forma secuencial y paralela y son consumadas por un productor sobre un insumo al que le otorga valor agregado suministrando un producto o servicio para un cliente externo e interno” (pág. 17).

Las empresas que brindan servicios de salud, al igual que todas las organizaciones son tan eficientes como son sus procesos, como consecuencia, se han planteado como objetivo prioritario, implementar el sistema de gestión de procesos para aumentar su rendimiento, enfocarse en el cliente, derribar las barreras departamentales y eliminar los procesos secundarios o subprocesos que resultan infructuosos debido a la falta de visión integral sobre el proceso.

### 1.2. Características del modelo de gestión

Para Consultoría de Gestión, “los modelos de gestión en las organizaciones están enfocados a lograr un óptimo rendimiento del capital empresarial” (Consultoría de Gestión, 2013)

Uno de los aportes más significativos de la filosofía de la calidad total es el diseño de los procesos a nivel de las organizaciones, pues están diseñados para enfocarse en el cliente y la posibilidad de complacencia a este.

Tabla 1. Características de un modelo de gestión

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>MODELO</b>
Proceso decisorio	Descentralizado
Funciones y responsabilidades	Claramente definidas e identificadas
Autoridad	Compatible con las funciones y responsabilidades
Estilo	Participativo (integración)
Postura	Emprendedora
Proceso de gestión	Planeamiento estratégico, operacional, ejecución (formal)
Criterios de evaluación de desempeño	Indicadores claramente definidos

Fuente: Consultoría de Gestión (2013)

Elaborado por: Alicia Valencia

### **1.3. Beneficios de la gestión por procesos**

El autor Mallar (2010), afirma:

El establecimiento de un diseño para cada proceso aumentará significativamente el rendimiento debido a que no se malgastarían recursos ni tiempo y mucho menos se realizarían esfuerzos inútiles e infructuosos. Mediante la alineación, la gestión de procesos también aporta beneficios que permiten lograr los objetivos comunes que se orientan al cliente, lo que efectivamente brinda un marco referencial para el restablecimiento o rediseño del trabajo; o lo que se conoce con el nombre de reingeniería. (pág. 1)

La gestión por procesos permite a la organización maximizar sus recursos, mediante el aumento del rendimiento de sus colaboradores y la eliminación de los desperdicios tanto de materiales como de tiempos.

Su implementación en la empresa “R.DES SERVICIOS CORPORATIVOS CIA. LTDA., en la sección de facturación, motivo del presente estudio, permitirá incrementar las respuestas generadas por los cambios de entorno, especialmente a los de la competencia, puesto que, permite una completa gestión de las transacciones tanto con clientes como proveedores, además permitirá la reducción significativa de los tiempos para optimizar valores de costo y por ende facilitar la toma de decisiones para mejorar los niveles en el servicio de atención al cliente.

### 1.3.1. Pasos para la gestión por procesos

Como lo afirma Carrasco, (2011):

Varias son las etapas a desarrollar que involucra el modelo de gestión administrativa, las mismas que se describen a continuación:

**A. Análisis de la estructura funcional:** Se realiza una descripción de los objetivos y funciones de las unidades administrativas y las de servicio, asimismo de las interrelaciones y los flujos de información que surgen entre estas.

**B. Estudio de las relaciones con terceros:** Define las empresas con las que se interactúa para otorgar un buen servicio y además se identifica el objeto de esta relación.

Se reconocen los procesos institucionales para establecer los circuitos funcionales, así como los servicios que brindan. (pág. 63)

El diseño de los procesos permite a la empresa u organización optimizar sus recursos, aprovechando los mismos de una manera eficiente y eficaz, para beneficio de los clientes. La competitividad es el motivo principal para que ciertas empresas comiencen a optimizar sus recursos de mejor manera.

La recolección de los datos en el área en la cual se implementará el BPM, es el factor sobre el cual se lograrán diseñar los procesos, tomando en cuenta que en su aplicación se van a producir dos etapas: la primera consiste en estabilizar la aplicación, y, la segunda la mejora del proceso, lo que permitirá a la empresa la aplicación del mejoramiento continuo.






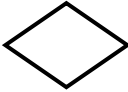


### 1.3.2. Flujogramas

Según la Universidad de Almería (2012), “un flujograma o diagrama de flujo es una herramienta gráfica que te permite visualizar los pasos de un proceso. Los flujogramas son como los planos o mapas de un proceso” (pág. 3).

Para la representación de los flujogramas se utilizan variedad de símbolos preestablecidos ya que cada uno representa un paso en el proceso, por tanto, la ejecución de esos procesos es representados a través de flechas que se conectan entre ellas, es decir los pasos unifican un comienzo y un final en el proceso. Lo que caracteriza a estos







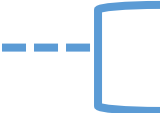
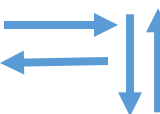

diagramas es que poseen un punto de inicio o de comienzo y solo un final o finalización del proceso.

Tabla 2. Representación simbólica de la norma ISO 9000 en el diagrama de flujo.

SÍMBOLO	REPRESENTACIÓN
	Operación: Obedece a los procesos o fases metodológicas.
	Reconocimiento y control: sirve para realizar la verificación de la naturaleza, calidad y cantidad de insumos y procesos.
	Operación e inspección: Señala la verificación y monitoreo que se realiza durante las fases del proceso.
	Transportación: Señala los movimientos de personal, material o equipo.
	Demora: Señala los retrasos en el desenvolvimiento del proceso.
	Decisión: Son las alternativas que presenta una acción o actividad y de entre las cuales se puede decidir.
	Muestra los productos, bienes materiales o ingresos que conforman el proceso.
	Obedece al resguardo, almacenamiento o depósito de la información o producto.

Fuente: Normas ISO 9000-2005

Tabla 3. Simbología ANSI para diagramas de flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o Final	Muestra el comienzo y finalización de un procedimiento.
	Actividad	Obedece a la ejecución de las tareas de un proceso.
	Decisión Conector	Indica las opciones que se pueden seguir como alternativa a la toma de decisiones.
		Este símbolo permite unificar tareas en una misma hoja, las mismas que van separadas de forma física en el diagrama, se utiliza como conector el número arábigo, señalando así la tarea que continúa.
	Conector de página	Permite unificar las tareas cuando quedan separadas en diferentes páginas, se utiliza el número arábigo dentro del símbolo lo que demostrará la tarea con la que continúa el diagrama.
	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, escribe o envía
	Nota	Sirve para añadir comentarios o aclaraciones a una tarea, esta puede unirse con cualquier símbolo y se la acota al lugar donde se crea necesario y significativo.
	Flujo	Es un conector de símbolos, ya que muestran la secuencia en la que se debería realizar las tareas.
	Actividad opcional	Sirve para realizar una tarea alternativa u opcional fijada dentro de la secuencia del proceso.

Fuente: Muñoz, (2014)

### 1.3.3. Mapeo de procesos

#### A. Definición de Mapa de Procesos

En lo referente a la definición de mapa de procesos, Mestres. (2016), señala que:

Se trata de un diagrama que presenta la visión global de la estructura de la empresa, donde se presentan todos los procesos que la forman y sus principales

relaciones. Su elaboración depende del grado de conocimiento de las conexiones, así como de las entradas y salidas de cada uno de los procesos, sabiendo que la finalidad de las entradas es conocer los objetivos marcados en relación al cliente, mientras que las salidas tienden a satisfacer esas necesidades que se acoplan a los objetivos planteados. (Mestres, 2016)

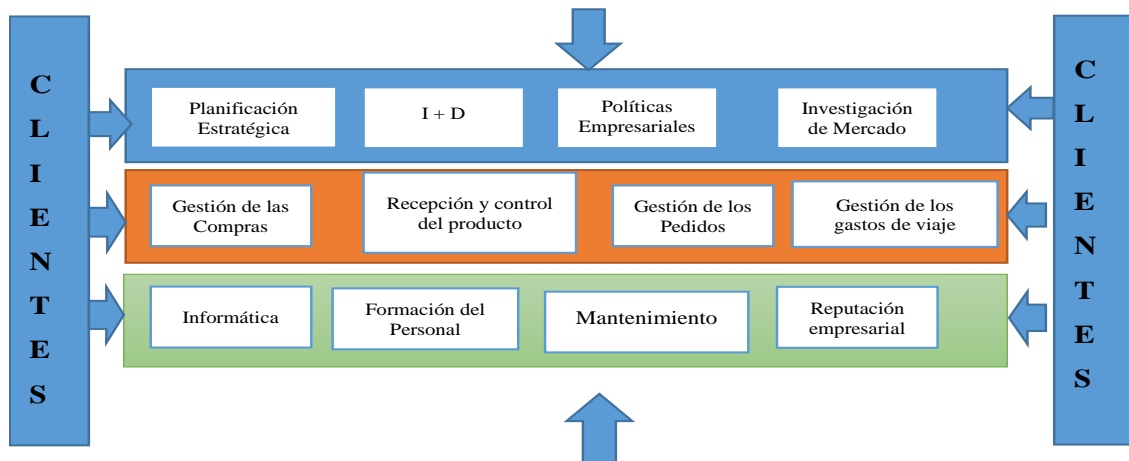


Gráfico 1. Mapa de Procesos  
Fuente: (Mestres, 2016)

La creación del mapa de procesos es uno de los elementos de la gestión por procesos, ya que presupone la visualización esquemática de los procesos desarrollados por una empresa. Pero hay que señalar que el mapa de procesos es más que un esquema, debido a que se lo puede usar como guía para desarrollar iniciativas de mejora en la gestión o a su vez como apoyo y consulta que aporta información valiosa a las áreas que conforman la organización.

#### 1.3.4. Documentación de los procesos

##### Fichas de Procesos

Para el Sistema de Calidad ISO 9000. (2015), “una vez que se pasó el punto de los procesos que han sido identificados, se continúa a determinar algunos de sus elementos como misión, elementos de entrada y de salida, los recursos que necesitan, encargados de llevarlos a cabo, etc.”

La información que consta a detalle sobre los procesos que se desarrollarán se conoce con el nombre de fichas, ya que son modelos estandarizados y normalizados, ya que les corresponde tener la información del control a realizar con el objeto de medir la eficacia y la eficiencia. A través de la determinación de la secuencia e interacción entre estos, es otra de las formas en las que se puede plantear las características del proceso.

Una vez elaboradas y revisadas resultan ser un aporte significativo para documentar procesos, sobre todo en los casos que sean necesarios.

Tabla 4. Ficha de procesos

<b>MDP-SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS DE PROCESOS</b>		
<b>FICHA-PROC. DOCS</b>		
<b>FICHAS DE PROCESOS</b>		
<b>FICHA DEL PROCESO</b>	<b>EDICIÓN</b>	<b>FECHA REVISIÓN</b>
GESTIÓN DE DOCUMENTOS	1	07/110/12
<b>MISIÓN DEL PROCESO</b>		
Precisa el sistema de elaboración y control de los documentos que constituyen parte del sistema de gestión de calidad de la empresa S.A. para que se asegure la correcta gestión.		
<b>ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO</b>		
Propuesta de creación de documentos Elaboración de borradores Revisión y aprobación de borradores Edición y archivo de originales Modificación lista de documentos en vigor Creación/Derogación de listas de edición de copias controladas.	Entrega de copias controladas Recolectar y dar de baja las copias obsoletas. Registro de originales obsoletos Gestión de documentos externos Gestión de copias no controladas Codificación de documentos.	
<b>RESPONSABLES DEL PROCESO</b>		
Personal de la empresa especialmente quien se encarga del área de gestión de calidad.		
<b>ENTRADAS DEL PROCESO</b>	<b>SALIDAS DEL PROCESO</b>	
Propuesta para crear, modificar y suprimir documentos del sistema de gestión de calidad.	Documentación actualizada, controlada y dispuesta en sus puntos de uso	
<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>		
Se relacionan con los técnicas de las que surgen documentos que precisan control.		
<b>RECURSOS/NECESIDADES</b>		
Lista de documentos vigentes Lista que determine la distribución de documentos Procesador de textos Procesador de textos Sello para marcar originales	Archivo para documentos Navegación a internet	
<b>REGISTROS ARCHIVOS</b>		
Documentos originales Lista de documentos en vigor Lista de distribución de documentos.	Archivo REGISTRO-DOCS-01 REGISTRO DOCS-02	
<b>INDICADORES</b>		
Número de sucesos por una errónea elaboración de documentos Número de sucesos por error en la distribución de documentos Número de sucesos por falta de actualización documental Número de sucesos por usar documentación obsoleta Número de sucesos por procesos abiertos en auditorías externas Totalidad de sucesos que se relacionan con los procesos de auditoría		
<b>DOCUMENTOS APLICABLES</b>		
Procedimiento de gestión de documentos		MDP-DOCS

Fuente: (Tom, 2012)

Tabla 5. Ejemplo de ficha de procesos

INTENSA	REVISIÓN DE REQUISITOS DEL PRODUCTO	FP.722
<b>PROCESO: REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO</b>		<b>PROPIETARIO: DTO. COMERCIA</b>
<b>MISIÓN:</b> Asegurar que los registros que se aplican en los productos destinados a los clientes se definan correctamente mediante ofertas, pedidos y contratos que demuestren la capacidad por cumplirlos.		DOCUMENTACIÓN PC-722
<b>A</b> <b>L .</b> Empieza: Cuando empezamos cualquier relación comercial <b>C</b> <b>A</b> - Contiene: pedidos, contratos, ofertas, recolección de información para asegurar la capacidad. <b>N</b> <b>C.</b> Concluye: Con la ejecución de la oferta, la aceptación del pedido o la modificación de este. <b>E</b>		
<b>ENTRADAS:</b> A Requerimientos del cliente. Información sobre capacidad productiva y stock. <b>PROVEEDORES:</b> logística, producción, cliente.		
<b>SALIDAS:</b> Pedidos aceptados, ofertas. Convenios firmados. Cambios a los anteriores. <b>CLIENTES:</b> Cliente externo.		
<b>INSPECCIONES</b>	<b>REGISTROS</b>	
Inspección mensual de las ofertas y pedidos	Reclamaciones, devoluciones, FORM 7221	
<b>VARIABLES DE CONTROL</b>	<b>INDICADORES</b>	
Inmovilizado de producto final	1722.1 = % de ofertas aceptadas	
Capacidad de producción	1722.2. = %ofertas/pedidos/contratos no conformes	
Plazo de entrega estándar	1722.3 = % modificaciones de requisitos por causa propia	
Catálogo de productos		
Política comercial		

Fuente: (Tom, 2012)

#### 1.4. Definición de indicadores

Los indicadores se convierten en:

Los indicadores son los instrumentos más importantes del control de gestión para cualquier empresa u organización, ya que es el momento en el que los datos y la información son abundantes y a veces hasta excesiva dentro de lo que se conoce como el funcionamiento de la organización, de este modo los indicadores permiten estructurar la información de la manera más efectiva posible. (Franco, 2014, pág. 5)



Los indicadores son los instrumentos que permiten medir en cuanto se ha cumplido con los objetivos trazados, por lo que su valor es importante dentro de cualquier organización.

Cada organización debe basarse en un adecuado sistema de indicadores como parte de su estrategia interna ya que es la garantía para que la información que se brinda sea la correcta para la toma de decisiones.

### 1.4.1. Ficha de Indicadores

Como lo asegura el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000 (2015), las fichas de indicadores “contienen un resumen de los elementos que forman parte de un indicador, así como de su finalidad, y de los controles que se le pueden aplicar para verificar su eficacia”

Tabla 6. Ejemplo de ficha de indicadores

<b>FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE CALIDAD</b>		Código: P-MC
		Versión: 00
		Página: 1 de 28
<b>CÓDIGO DEL INDICADOR</b>	<b>DE-1</b>	
NOMBRE DEL INDICADOR	<b>EFICACIA EN EL CUMPLIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN</b>	
OBJETIVOS DEL INDICADOR	Realizar la verificación del porcentaje en el que se cumplen los planes de acción presentados por los jefes de servicio.	
ATRIBUTO DE CALIDAD	Eficacia en logros de objetivos de planes	
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Evaluaciones satisfactorias de planes de acción}}{\text{Total de planes de acción}} \times 100$	
ESTÁNDAR	Superior al 80%	
FUENTE DE LOS DATOS	Numerador Número de planes de acción calificados de manera satisfactoria o excelente	
	Denominador Es el número total de planes de acción presentados	
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Semestral	
CATEGORÍAS DE DISCRIMINACIÓN	Por tipo de funcionario	
<b>CÓDIGO DEL INDICADOR</b>	<b>DE-2</b>	
NOMBRE DEL INDICADOR	<b>TASA DE SATISFACCIÓN GLOBAL</b>	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la satisfacción global y por servicios por los pacientes frente a los servicios ofrecidos por la institución	
ATRIBUTO DE CALIDAD	Eficacia	
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Número total de pacientes que se consideran satisfechos}}{\text{Número total de pacientes encuestados}}$	
ESTÁNDAR	Superior a 80%	
FUENTE DE LOS DATOS	Numerador Tabulación de encuestas	

	Denominador Total, de encuestas por servicio
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Trimestral
CATEGORÍAS DE DISCRIMINACIÓN	Por servicio

Fuente: Calidad ISO 9001, 2015

Elaborado por: Investigadora

La forma de medir el cumplimiento de los procesos que se diseñan en una empresa es mediante los indicadores, ya que es una herramienta necesaria para conocer el nivel de alcance y así ejecutar planes de mejora.

### 1.5. Tipos de procesos

De acuerdo a Franco (2014), los procesos de las organizaciones y empresas, según norma general, se dividen en tres fases o categorías:

- **Proceso estratégico:** Esta fase se encarga de guiar, dirigir, orientar y gestionar a las empresas u organizaciones, ya que definen la estrategia, la misión, objetivos y metodología que son la base para ejecutar cambios a través de la toma de decisiones.
- **Procesos operativos o de negocio:** Es una de las fases importantes ya que guardan relación directa con el usuario final y los resultados que se obtengan son primordiales para ejecutar cambios en la empresa. Por lo general son procesos derivados cuyo proceso se establece a través de las unidades administrativas, cruzando la organización de forma horizontal.
- **Procesos de soporte o de apoyo:** Son procesos que suministran los recursos necesarios para el resto de la organización con la finalidad de generar valor añadido a los respectivos procesos.

Estos son imprescindibles para el desarrollo adecuado de todas a las actividades que se generan al interior de una empresa. La norma señala que este es un proceso que deberá estar en toda organización ya que se realizan en un número pequeño de unidades administrativas, las más básicas como gestión de recurso humanos, gestión económica, etc. (Franco, 2014, págs. 7-9)

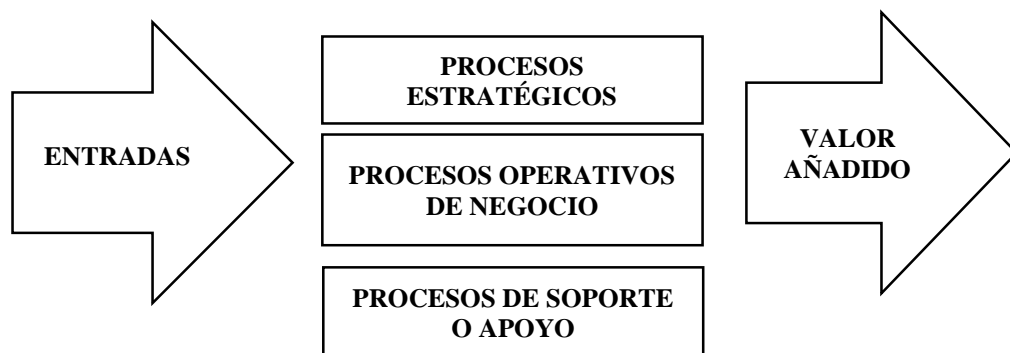


Gráfico 2. Tipos de procesos  
Fuente: (Franco, 2014).

## 1.6. Productividad

De acuerdo a Di Victorio (2004), la productividad:

Se define a la productividad como la relación que se genera entre la cantidad de servicio o bienes que produce una empresa y la cantidad de los recursos necesarios para generarla. La productividad es una medida relativa del producto o producción para un recurso productivo determinado. (pág. 3)

La productividad es la base sobre la cual una empresa puede mantenerse en un segmento de mercado. Pues, no puede permanecer con una productividad baja, porque los costos aumentan.

## 1.7. Calidad

De acuerdo a Gutiérrez (2009), la calidad:

En términos menos formales, se puede definir a la calidad como el juicio o la idea que se hace el cliente sobre el servicio o producto que obtiene de una empresa. La satisfacción del cliente se mide en función de que lo ofertado haya cumplido con sus expectativas y más. Por lo tanto, la calidad se mide en función de la satisfacción que refleja el cliente, es decir son expectativas con respecto a los servicios que recibe de una empresa u organización. (pág. 5)

Una de las formas para reducir la improvisación de los procesos está dada en función de la calidad empresarial; ya que el ideal es ejecutar procesos que hayan sido previamente planificados y que permitan conocer en cada momento la forma de actuar ya sea durante situaciones de normalidad en el funcionamiento, o condiciones óptimas y adecuadas o a su vez, por el contrario, como actuar ante una desviación de los requisitos establecidos por la empresa. Es decir que realizar gestión de calidad permitirá cumplir una seria planificación de los procesos, así como el establecimiento de mecanismos que permitan ejercer seguimiento para mejorar los servicios.

### **1.8. Competitividad**

Para Porter (2012), “la competitividad se puede determinar en base a una serie de rasgos. En concreto, y según el autor existen fundamentalmente cuatro factores que son la clave en la determinación de la competitividad” (pág. 15).

Asimismo, Porter. (2012), habla de cuatro factores:

Sugiere ubicarse en un primer momento para conocer los factores productivos de una empresa, es decir la cantidad y calidad que conforman el tejido empresarial y esto es: capital, recursos naturales, infraestructura, recursos humanos, sus habilidades, la tecnología utilizada ya que estos determinarán el beneficio de la organización.

Posteriormente hay que analizar la demanda existente en la población con respecto a un producto, es decir habría que hacer un análisis de cuál es la necesidad de tal o producto con respecto a la oferta que ya existe, pues es imprescindible que existe una demanda sin satisfacer, ya que de la anticipación a esa necesidad dependerá el éxito de la empresa.

Habría también que hacer un análisis de la competencia, es decir verificar la estructura productiva con las demás empresas ya sea esta grande, medianas o pequeñas, habrá que asegurarse de la relación horizontal y vertical que estas generan como actoras en el mismo mercado de competencia, ya que esto permitirá invocar la empresa,

Como punto final, está la capacidad innovadora, ya que su estadía en el mercado dependerá de la empresa y sus medidas para innovarse. Hay que contemplar que permanecer innovado y adecuarse a los cambios del mercado es un valor positivo para toda entidad u organización, porque mejorará la calidad productiva y generará más adeptos o clientes y por tanto aumentarán las ventas.

### **Procesos, concepto**

La supervivencia en los mercados actuales obliga a las empresas a exigirse ser más eficientes en sus procesos, la finalidad será buscar continuamente aumentar su rentabilidad produciendo más y bajando sus costos, lo que conlleva a ser mayormente competitivos.

Se define a un proceso como “un compendio de acciones o actividades que se relacionan desde varias entradas de información o materiales, dando lugar a una o varias salidas de información o materiales, pero con valor añadido o plus” (Maldonado, 2012, pág. 94).

Existen más definiciones pero una que resulta un complemento es la que viene a partir de la aplicación del análisis mediante la observación de los componentes; es decir, que “vendría a ser un conjunto de actividades y recursos interrelacionados con fin de transformar las entradas en salidas que agregan valor a los clientes y usuarios” (Bravo, 2011, pág. 15).

### **1.9. Proceso creativo para determinar mejoras**

La capacidad de la organización para crecer está dada por la aplicación de mejoras permanentes de los procesos que administran la actividad diaria. Para esto se hace vital planificar el futuro tomando en cuenta el entorno cambiante que la envuelve.

La planificación estratégica representa en la actualidad no de los factores necesarios para que la empresa puede ejecutar un salto cualitativo es decir para logre posicionarse empresarialmente. Por eso es necesario elaborar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra actualmente la empresa, ya que esto permitirá determinar la estrategia a seguir con único objetivo de que los usuarios, clientes o destinatarios den cuenta de estos cambios significativos realizados en

pos de un crecimiento empresarial. (Asociación Nacional de Evaluación de calidad y acreditación, 2013, pág. 15)

Sustentarse en las fortalezas con la finalidad de superar las debilidades, representa evidentemente, la mejor opción de cambio.

Uno de los momentos que requieren vital importancia en la metodología de la gestión, quizá sea la revisión de los procesos; sobre todo cuando se detectan alteraciones en los resultados ya que de ahí se deduce la necesidad de modificar cierto contenido de un proceso. (Desantes, 2014, pág. 68)

### **1.9.1. Cadena de Valor**

La denominación de cadena de valor obedece a que se consideren las actividades principales de una empresa como eslabones que conforman la secuencia de acciones, las que colocan a una empresa en lugar más apto para la competencia ya que otorgan valor añadido al producto o servicio.

“Esta cadena, elaborada por Michael Poter, es una herramienta de gestión que sirve para realizar un análisis interno en la empresa a través de una descomposición de sus principales generadores de valor” (García, 2014).

“Conocida por muchos como una herramienta poderosa que sirve para realizar un análisis previo a la planificación estratégica de una empresa es uno de los conceptos que ya acuñó Porter en su libro *ventaja competitiva*” (Porter, 2012, pág. 12).

Para identificar a las fuentes que generen una ventaja competitiva se debería realizar un análisis sobre la cadena de valor, mediante la desconcentración de las partes que integran una empresa. La idea empresarial es generar menos gasto y más valor, lo que se conoce como ventaja competitiva, identificar como lograrlo es una particularidad que posicionara a cualquier empresa en una posición adelantada en referencia sus rivales en el mercado.

### **1.9.2. Área de Facturación**

Como lo asegura Fernández. (2011):

El área de facturación de una entidad es la más importante, ya que por un lado la expedición de las facturas se materializa lo que permite generar documentos físicos de los ingresos que percibe la empresa, asimismo tiene la labor de examinar las facturas que se receiptan para asegurarse de que cumplen con las formalidades que exigen las normativas que las rigen. (pág. 36)

El área de facturación en el caso de la empresa a la cual se refiere el estudio, es la que permite la recuperación del dinero por los servicios prestados; pues, en base a los datos de facturación se recupera los valores asignados a cada uno de los servicios utilizados por el paciente.

### **1.9.3. Factura comercial**

El documento en el que figura el precio de las mercancías y que detalla la descripción de ellas es la facturación comercial y está definida en función del tipo, variedad, modelo, cantidad, peso y valor de venta cordada con el comprador. (Fernandez, 2011, pág. 36)

### **1.9.4. Servicios médicos de empresas**

Para Medycsa, (2011):

Acatar las normas internacionales de salud es imprescindible, ya que bien lo han señalado la Organización Mundial de la Salud o la OIT es necesario procurar mantener las mejores prácticas de salud en beneficio de los pacientes, de ello dependerá el nivel de bienestar tanto físico, como mental y social, en la determinación del grado de condiciones en las que se maneja una entidad de salud; del mismo modo, todas las profesiones a nivel empresarial requieren protección laboral contra los riesgos producto de agentes nocivos para la salud; es decir, se debería colocar al trabajador en su área de trabajo considerando las aptitudes con el objetivo de que estos consigan adaptarse a sus condiciones de trabajo en beneficio de la empresa. (pág. 13)

En la actualidad se ha dado importancia especial a lo que se denomina salud empresarial, que trata de reducir al mínimo el riesgo de adquirir enfermedades profesionales, es decir aquellas que son consecuencia del estrés que adquiere el trabajador en el sitio en el cual desarrolla sus actividades diarias.

#### **1.9.5. Atención médica integral**

Según la American Cancer Society, la atención medica integral:

Corresponde a un enfoque que atiende por completo las necesidades del paciente, es decir no solo aquellas necesidades médicas y físicas, sino que otorga una atención integral. Lo que involucra al sistema de varios profesionales, ya que ese el enfoque estandarizado que manejan los centros médicos especializados en tratamientos de cáncer en menores de edad. (American Cancer Society, 2015)

La prevención es la base del mantenimiento de una buena salud, por lo tanto, se vuelve de suma importancia realizarse chequeos periódicos que involucren una atención médica integral.

#### **1.9.6. Servicios de salud**

De acuerdo, a la Organización Mundial de la Salud, las prestaciones de salud existen:

Con el fin de restablecer de forma integral la fortaleza de los pacientes, por tanto, se requiere de una atención holística, o lo que se define como sistema integral de salud, es decir que concierne al bienestar físico, mental y social, pero no consiste simplemente es la ausencia de afecciones o enfermedades sino en la generación de un ambiente laboral que permita el desarrollo de estas condiciones. (Organización Mundial de la Salud, 2015)

#### **1.10. Mejora continua**

La mejora continua es la base sobre la cual las organizaciones pueden mejorar para ser competitivas en cada de los segmentos en los cuales se desenvuelven.

Para Grijalbo (2002):



El enfoque a procesos analizado en el epígrafe anterior es también un elemento facilitador de la evolución y adaptación de los procesos operativos y de gestión que mejoran continuamente cualquier problema del cliente, lo que es imprescindible porque los clientes se van renovando y por tanto crean nuevas necesidades, entre otras cosas por los avances tecnológicos y el incremento de la competencia en un mundo globalizado: lo que hace uno o dos años era suficiente, puede resultar inadecuado ahora. (pág. 8)

### **1.11. Benchmarking u oportunidades de mejora.**

El autor Carro (2010), señala que:

En esta etapa el equipo se pregunta sobre la posibilidad de mejorar aún más el proceso y sobre el beneficio o no de hacerlo. Para obtener la respuesta es probable que se utilice la herramienta del benchmarking, comparado el proceso de otras organizaciones en condiciones similares en función de los indicadores que muestren la calidad del servicio percibida por los clientes o usuarios. (pág. 24)

### **1.12. Marco conceptual**

Las empresas continúan su funcionamiento debido a la existencia de un mercado de clientes a quien hay que satisfacer las necesidades, pero se debe recordar también que el fin último de toda empresa es mantener y captar nuevos consumidores, los mismos que otorgan las razones para continuar ofertando el servicio lo que evidentemente genera beneficios a la empresa u organización. (Peresson, 2007, pág. 8)

“Liderazgo: Autoridad ejecutada de manera interpersonal dirigida mediante procesos comunicativos que se encaminan a la concreción de uno o más objetivos específicos de la empresa” (Chiavenato, 2009, pág. 84).

Colaboración del personal: La esencia de una organización u empresa es el personal de todos los niveles jerárquicos o áreas de desempeño, ya que un personal comprometido posibilitará a que gracias al uso de sus habilidades la organización se beneficie al máximo. (Chiavenato, 2009, pág. 122)

“Orientación apoyada en procesos: La necesidad de gestionar la actividades y recursos como un proceso que posibilita la ejecución eficiente de cada una de las metas de la empresa” (Calidad ISO 9001, 2005).

“Enfoque de sistema para la gestión: Gracias a la identificación y el entendimiento de lo procesos que se relacionan con el sistema de gestión es posible alcanzar los objetivos planteados por a empresa” (Calidad ISO 9001, 2005).

La mejora continua, si se quiere, es una filosofía que intenta a través de la optimización incrementar la calidad productiva, los procesos o servicios. Se aplica en el mayor de los casos a las empresas de manufactura ya que existe una necesidad permanente de minimizar costos y gastos en la producción, ya que los recursos son limitados lo que obliga a que estas empresas que desean permanecer a la par en la competencia del mercado optimicen los gastos de manera continua. (Arvenson, 2014)

“Orientación basada en hechos para decidir: Analizar los datos y la información de la empresa permitirán tomar decisiones eficaces” (Calidad ISO 9001, 2005).

“Nexos que benefician: Se genera una relación beneficiosa entre la empresa y los proveedores cuando se crea valor agregado, de ahí la necesidad de mantener una dependencia que genere acuerdos en beneficio de la organización” (Calidad ISO 9001, 2005).

**Misión y objeto:** Tiene que ver con el objetivo del proceso. Es prioritario preguntarle a la empresa ¿cuál es la razón de ser de ese proceso? ¿Para qué está ese proceso?, este debe inspirar los indicadores y los resultados que se pretende conocer.

**Propietario del proceso:** Esta función es la responsable del proceso y de que se obtengan los resultados esperados en base a los objetivos. Debe poseer capacidad de actuación ya que deberá ser la cabeza del proceso para movilizar y empoderar a los actores en el proceso que intervienen.

**Limitaciones del proceso:** Sostiene la posibilidad de reforzar las relaciones con los demás procesos, ya que habrá que asegurarse de la coherencia entre lo definido en el diagrama de procesos y en el mismo mapa de procesos; es decir que de la meticulosidad de las definiciones dependerán las entradas y salidas y así definir los requisitos de cumplimiento.

**Alcance del proceso:** Pretende establecer la primera y la última actividad; esta debería estar definida por el mismo diagrama de procesos lo que dará una idea de la extensión de las actividades en la propia ficha.

**Indicadores del proceso:** Permiten medir a través de indicadores cómo el proceso se orienta en el cumplimiento de su objeto o misión, es una suerte de seguimiento, ya que los indicadores permitirán conocer la evolución y las tendencias del proceso del mismo modo que permitirán planificar los valores que se desean para estos procesos.

**Variables de control:** Tiene relación con los parámetros sobre las que el propietario o los actores pueden ejercer alteración el funcionamiento computacional del proceso y por ende en los indicadores inicialmente establecidos, ya que permite conocer de antemano dónde se puede o no generar cambios dentro del proceso para lograr controlarlo.

**Inspecciones:** Está relacionado con el control del proceso, misma que se realiza a través de inspecciones metodológicas, la inspección se puede realizar a medida que avanza el proceso puede ser ejecutada al finalizar el mismo.

**Documento y/ o registros:** Sirven de referencia solo aquellos que guarden relación con el proceso y por tanto pueden ser referenciados en esa mediada, ya que evidencian la aprobación del proceso, así como de los productos que poseen los requisitos previstos.

**Recursos:** Para la ejecución de cualquier proceso se requiere necesariamente de bienes o recursos tanto humanos como materiales, algunos de ellos son ambiente, bienes muebles e inmuebles, etc.; se lo puede acotar en la ficha o la organización puede decidir si lo describe en otro soporte.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO METODOLÓGICO**

La problemática de la investigación es enfocada utilizando mecanismos que son explicados por el marco metodológico.

#### **2.1. Métodos teóricos**

Los métodos teóricos permiten determinar las relaciones esenciales entre las variables del problema y las cualidades fundamentales que no son percibidas de manera directa.

#### **2.2. Método exploratorio**

El método exploratorio como lo afirma Ferrer. (2010), “son indagaciones que procuran dar una visión amplia y general de una determinada realidad” (pág. 1).

Es un método que se utiliza en ocasiones en las que la temática ha sido poco investigada o reconocida y sobre todo cuando es complicado plantear hipótesis concretas o con cierto grado de generalidad.

#### **2.3. Método descriptivo**

La preocupación primordial del método descriptivo según Ferrer. (2010), “radica en la descripción de ciertas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, en los que se usan criterios sistemáticos que ayudan a manifestar su comportamiento y estructura” (pág. 2).

Esta herramienta metodológica, permitirá determinar las características fundamentales de los parámetros que deben ser revisados, optimizados y anulados en el proceso de facturación para lograr optimizarlos.

#### **2.4. Métodos explicativos**

Lo métodos explicativos según Ferrer (2010), son:

La idea de este método es determinar las causas u orígenes de determinados fenómenos, ya que el objetivo primordial es conocer la razón de que ciertos hechos suceden de tal o cual manera y para ello se delimitará las relaciones causales existentes o por lo menos las relaciones que influyen en que estas se produzcan. (pág. 2)

Las causas de los problemas que presentan en la sección de facturación de la empresa podrán ser determinadas la mejor manera mediante la aplicación de este método.

#### **2.5. Métodos empíricos**

Algunos de los métodos empíricos necesarios para la investigación están:

#### **2.6. Método experimental**

Permite analizar de forma exhaustiva las relaciones generadas entre las variables dependientes e independientes que interactúan en el proceso.

#### **2.7. Encuesta**

De acuerdo a Questionspro. (2012):

Las encuestas son métodos de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información que abarca diversos temas y que se las aplica a personas diversas. Se ejecutan en función de varios y diversos propósitos y tiene varios métodos de aplicación, todo dependerá de la metodología seccionada y los objetivos que se pretendan alcanzar mediante su uso.

En el caso que se está desarrollando se aplicará el método de la encuesta para determinar los problemas y criterios de los involucrados.

### **2.7.1. Población y muestra**

La población para el desarrollo del trabajo está compuesta por los trabajadores que conforman el área de facturación y sus clientes internos.

La muestra serán los 20 trabajadores involucrados en la temática.

### **2.7.2. Análisis estadístico de instrumentos de diagnóstico**

Para el análisis estadístico de los instrumentos de diagnóstico se utilizará el programa Excel, que permite la recopilación, clasificación y procesamiento de los resultados del análisis de los datos obtenidos en la encuesta.



## **ENCUESTA**

Dirigida al personal del Centro Médico “R.DES SERVICIOS CORPORATIVOS”, de la ciudad de Quito.

**Objetivo:** Conocer la causa y falencia de procedimientos en la pérdida de documentos que retrasa la facturación a los diferentes seguros.

**Instrucciones:** Leer de manera atenta cada pregunta para contestar correctamente.

**1.-** ¿En qué rango de las siguientes horas existe más afluencia de pacientes en el centro médico?

07:30am – 14:00pm \_\_\_\_\_

10:01am - 12:00pm \_\_\_\_\_

12:01pm - 14:00pm \_\_\_\_\_

14:01pm – 16:00pm \_\_\_\_\_

16:01pm – 18:00pm \_\_\_\_\_

18:01pm – 19:30pm \_\_\_\_\_

2.- Existe una hoja de control de historias clínicas físicas para atenciones médicas en consultas externas?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

3.- ¿Existe un lugar adecuado para el archivo de documentos emitidos por cada cajero?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

4.- ¿Cuál de los siguientes ítems considera usted que es el mayor problema para la pérdida de documentos?

- Falta de uso en tecnología \_\_\_\_\_
- Capacitación a los médicos externos \_\_\_\_\_
- Duplicación de documentos en el sistema \_\_\_\_\_
- Manipulación de documentos internos por parte de los pacientes \_\_\_\_\_

5.- ¿Se emite un reporte general de documentación por cada cajero al finalizar la jornada?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

**6.-** ¿Existe un responsable para el cuadro de documentación?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

**7.-** ¿Hay un procedimiento post-atención para verificación de documentos no retornados a los cajeros?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

**8.-** ¿Consta un sustento por escrito de la entrega de documentación a los diferentes departamentos?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

**9.-** ¿Con qué frecuencia cree usted que se debe revisar los documentos extraviados que no han sido facturados?

Diario \_\_\_\_\_

Semanal \_\_\_\_\_

Quincenal \_\_\_\_\_

Mensual \_\_\_\_\_

**10.-** ¿Si tiene alguna sugerencia que desee agregar para mejorar los procedimientos en el área de servicio al cliente, empate y o liquidación de documentos?



**ENTREVISTA**

Dirigida las jefaturas del Centro Médico “R.DES SERVICIOS CORPORATIVOS”, de la ciudad de Quito.

**Objetivo:** Conocer diferentes observaciones en falencias de procedimientos que genera la perdida de documentos que retrasa la facturación a los diferentes seguros.

**Instrucciones:** Leer atentamente cada pregunta para contestar de forma correcta

1.- ¿Considera usted que no existe un proceso claro en los procedimientos que causan la perdida de documentos?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.- ¿Cuál cree usted que es el mayor problema relacionado con la perdida de documentos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.- ¿Considera usted que la implementación de un procedimiento evitara la perdida de documentos?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.- ¿Usted estaría de acuerdo en apoyar la implementación de un nuevo procedimiento en su área de trabajo?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_

### 2.7.3. Resultados de la encuesta

1.- ¿En qué rango de las siguientes horas existe más afluencia de pacientes en el centro médico?

Tabla 7. Horas de mayor afluencia

PARÁMETROS	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
07:30am – 10:00am	7	35%
10:01am - 12:00pm	3	15%
12:01pm - 14:00pm		0%
14:01pm – 16:00pm		0%
16:01pm – 18:00pm	4	20%
18:01pm – 19:30pm	6	30%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Verónica Valencia

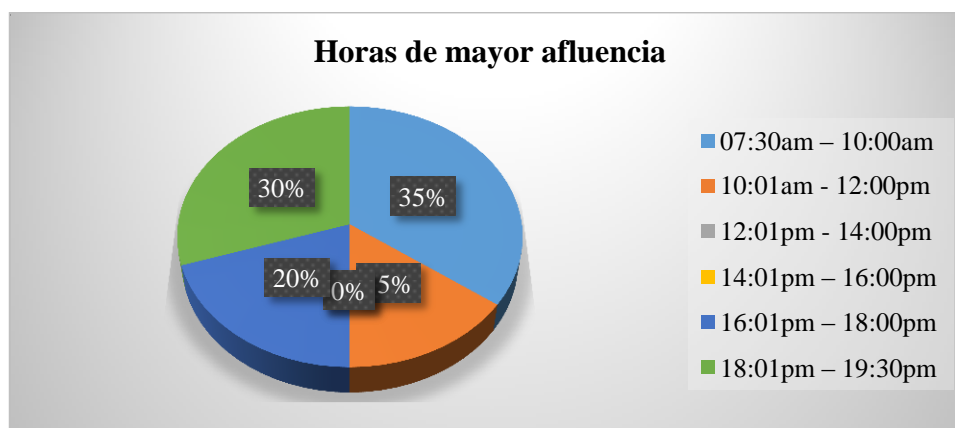


Gráfico 3. Horas de mayor afluencia

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Verónica Valencia

En función de los resultados que ha arrojado la encuesta se determina que las horas de mayor afluencia son: de 07:30 am a 10 am y de 16:01 pm a 19:30 pm.

2.- ¿Existe una hoja de control de historias clínicas físicas para atenciones médicas en consultas externas?

Tabla 8. Existencia de hoja de control

PARÁMETROS	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
SI	1	5%
NO	19	95%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Verónica Valencia

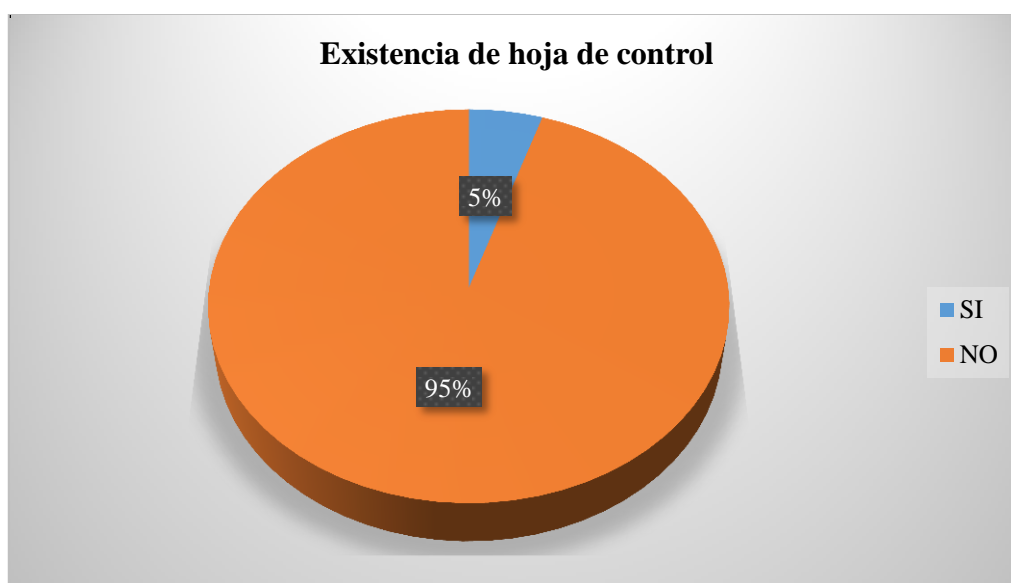


Gráfico 4. Existencia de hoja de control

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Verónica Valencia

Según señalan los encuestados, un 95% señala que no existiría un registro que lleve el historial clínico de los pacientes de consulta externa, es decir consultorios externos al centro médico.

3.- ¿Existe un lugar adecuado para el archivo de documentos emitidos por cada cajero?

Tabla 9. Existencia de archivo adecuado

PARÁMETROS	N° PERSONAS	PORCENTAJE
SI	2	10%
NO	18	90%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Verónica Valencia



Gráfico 5. Existencia de archivo adecuado

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Verónica Valencia

Los resultados señalaron que la mayoría de encuestados indica que no existe un lugar determinado para el archivo de documentos emitidos por cada cajero.

4.- ¿Usted estaría de acuerdo en apoyar la implementación de un nuevo procedimiento en su área de trabajo?

Tabla 10. Pérdida de documentos

PARÁMETROS	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
Falta de uso en tecnología	10	50%
Capacitación a los médicos externos	1	5%
Duplicación de documentos en el sistema	2	10%
Manipulación de documentos internos por parte de los pacientes	7	35%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Verónica Valencia

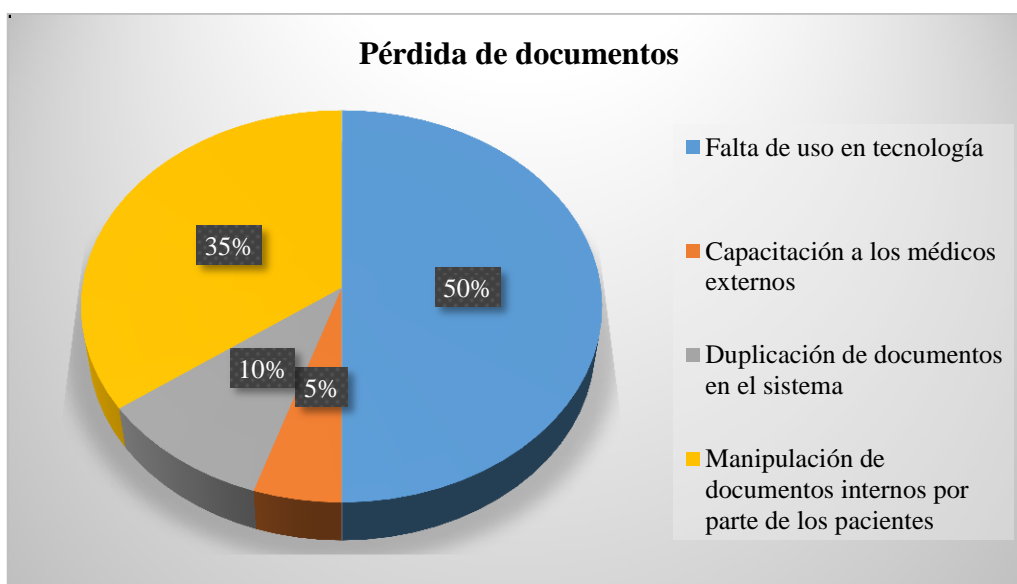


Gráfico 6. Pérdida de documentos

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Verónica Valencia

La pérdida de documentos se produce por falta de uso en tecnología de acuerdo al mayor porcentaje de los encuestados, le sigue el problema de manipulación de documentos internos por parte de los pacientes, a continuación, la duplicación de documentos en el sistema y capacitación de externos (Médicos en convenio que tienen su consultorio privado fuera del centro médico).

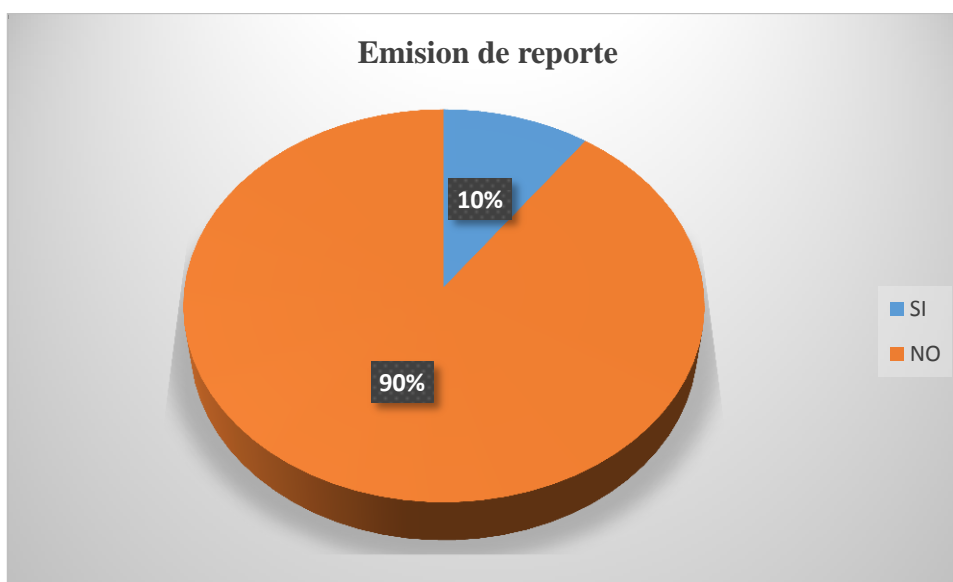
5.- ¿Al terminar la jornada, se realiza algún tipo de reporte general sobre documentación por cada cajero que existe en la empresa?

Tabla 11. Emisión de reporte

PARÁMETROS	N° PERSONAS	PORCENTAJE
SI	2	10%
NO	18	90%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Verónica Valencia

Figura 7.- Emisión de reporte



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Verónica Valencia

No se emite un reporte general de documentación por cada cajero al finalizar la jornada de trabajo, esto se realiza solo a los cajeros que se encuentran en el turno de cierre del centro médico.

6.- ¿Existe un responsable para el cuadro de documentación?

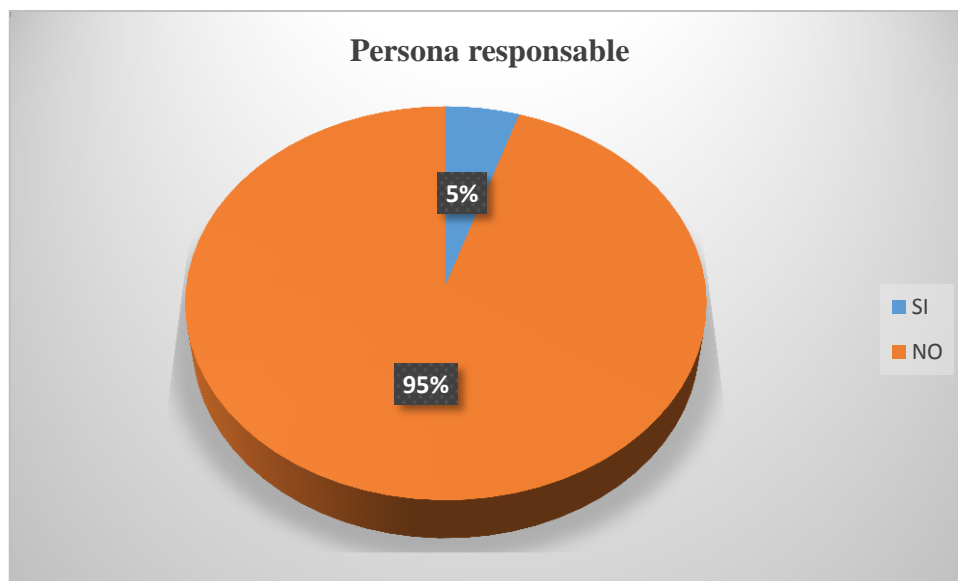
Tabla 12.- Persona responsable

PARÁMETROS	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
SI	1	5%
NO	19	95%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Verónica Valencia

FIGURA 8.- Persona responsable



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Verónica Valencia

De acuerdo al criterio del mayor número de las personas encuestadas no existe una persona responsable del cuadro de documentación, esto depende de a quien asigne el supervisor del centro médico.

7.- ¿Hay un procedimiento post-atención para verificación de documentos no retornados a los cajeros?

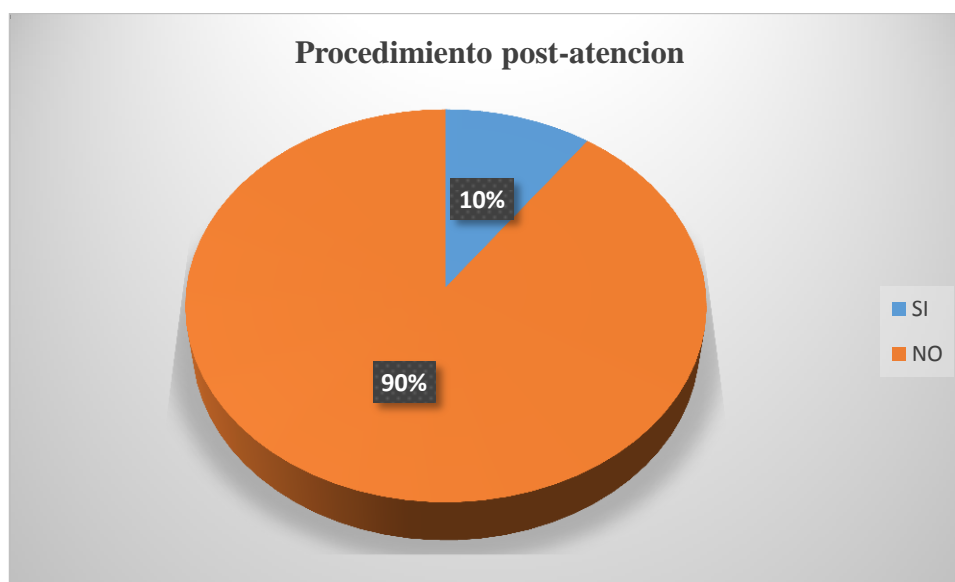
Tabla 13.- Procedimiento post-atención

PARÁMETROS	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
SI	2	10%
NO	18	90%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Verónica Valencia

FIGURA 9.- Procedimiento post-atención



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Verónica Valencia

El procedimiento post-atención para verificación de documentos no retornados a los cajeros, al momento no existe de acuerdo al criterio de las personas que respondieron a esta pregunta, solo 2 de los encuestados lo realizan aleatoriamente si hubiera un faltante de caja.



8- ¿Consta un sustento por escrito de la entrega de documentación a los diferentes departamentos?

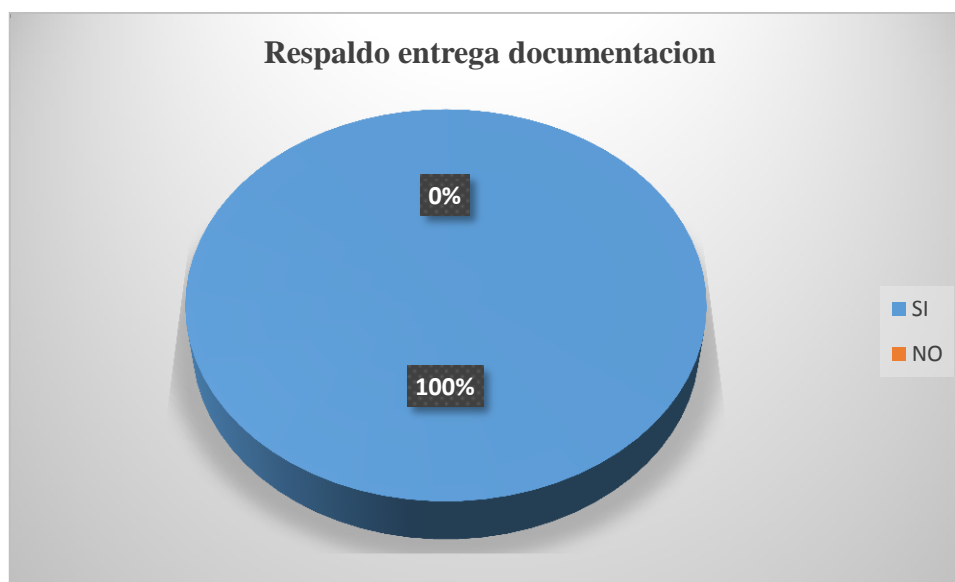
Tabla 14.- Respaldo entrega documentación

PARÁMETROS	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
SI	20	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Verónica Valencia

Figura 10.- Respaldo entrega documentación



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Verónica Valencia

La falta de control en la entrega de documentación a los diferentes departamentos hace que no exista de un sustento físico, escrito según el 100% de los encuestados.

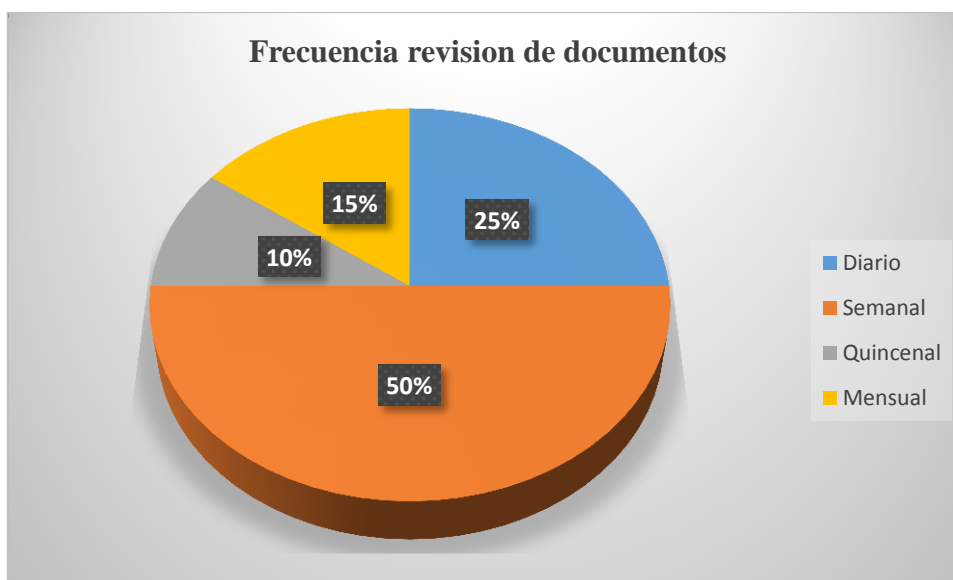
9- ¿Con qué frecuencia cree usted que se debe revisar los documentos extraviados que no han sido facturados?

Tabla 15- Frecuencia revisión documentos

PARÁMETROS	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
Diario	5	25%
Semanal	10	50%
Quincenal	2	10%
Mensual	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Verónica Valencia

FIGURA 11- Frecuencia revisión documentos



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Verónica Valencia

Se sugiere en base al 50% de los encuestados que se debería realizar un control de los documentos que no han sido facturados, actividad que debería realizarse semanalmente.

10.- ¿Si tiene alguna sugerencia que desee agregar para mejorar los procedimientos en el área de servicio al cliente, empate y o liquidación de documentos?

Tabla 16- Sugerencias para mejora de procedimientos

Encuestados	Sugerencia
1	Se debería realizar un control diario de los reportes sobre las facturaciones realizadas por las cajas
2	No se debería entregar documentación sin el respaldo correspondiente
3	Capacitar al personal sobre el uso de las herramientas tecnológicas disponibles en la empresa
4	Adecuar un sitio para el archivo de los documentos
5	Utilizar las herramientas tecnológicas disponibles para el área de facturación.
6	No tengo sugerencias
7	Capacitar al personal en la utilización de nuevas herramientas tecnológicas.
8	Adecuar un sitio para el archivo de documentos
9	No tengo sugerencias
10	Realizar controles diarios de los reportes

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Verónica Valencia

#### 2.7.4. Resultados de las entrevistas

Nombre del entrevistado: Verónica Santillán

Función: Jefe Operativo

1.- ¿Considera usted que no existe un proceso claro en los procedimientos que causan la pérdida de documentos?

**SI**

¿Por qué?

La pérdida de documentos y facturas que se presenta de una manera repetitiva es el signo más claro de la necesidad de implementar un proceso que permita el control y las acciones correctivas para que este problema no vuelva a ocurrir.

2.- ¿Cuál cree usted que es el mayor problema relacionado con la pérdida de documentos?

Existen varios problemas para que se produzca la pérdida de documentos entre los que se puede citar:

- Retiro de documentos sin el respaldo necesario.
- Falta de control de las facturas emitidas por las cajeras.
- No se utilizan herramientas electrónicas por falta de conocimiento.
- Desconocimiento de las pérdidas que ocasionan a la empresa.
- Falta de responsabilidad de las personas que manipulan dichos documentos.
- La empresa no ha tomado acciones que corrijan los inconvenientes que se han venido presentando. Ausencia de sanciones.

3.- ¿Se puede evitar la pérdida de documentos con la implementación de un procedimiento?

**Si**

¿Por qué?

Implementar un sistema de control logrará detectar en un tiempo mínimo las falencias que se presentan en el proceso diario y de aquellas actividades ligadas a los procesos correspondientes

4.- ¿Usted estaría de acuerdo en apoyar la implementación de un nuevo procedimiento en su área de trabajo?

**SI**

¿Por qué?

Porque nos permitirá ser más eficientes y rápidos en detectar problemas relacionados sobre todo a la pérdida de recursos.

Nombre del entrevistado: Hernán Vinueza

Función: Jefe de Facturación

1.- ¿Considera usted que no existe un proceso claro en los procedimientos que causan la pérdida de documentos?

SI

¿Por qué?

Si los procesos si se pueden llamar así que existen en la actualidad fueran aplicados de la manera correcta no se produciría la pérdida de documentos.

2.- ¿Cuál cree usted que es el mayor problema relacionado con la pérdida de documentos?

Existen varios problemas para que se produzca la pérdida de documentos entre los que se puede citar:

- La falta de responsabilidad en las personas que manejan a diario los diferentes documentos que al final son recursos.
- En cuanto al tema de convenios externos es visible la falta de responsabilidad de quienes manipulan internamente estos documentos.

3.- ¿Considera usted que la implementación de un procedimiento evitara la pérdida de documentos?

SI

¿Por qué?

La asignación de responsabilidades a cada persona permitirá tener un mejor control del cumplimiento de las mismas y a su vez permitir detectar en qué punto exacto hay la falencia.

4.- ¿Usted estaría de acuerdo en apoyar la implementación de un nuevo procedimiento en su área de trabajo?

SI

¿Por qué?

Siempre se debe tener el anhelo de mejorar cada día; por lo que, es importante que la empresa establezca la capacitación necesaria para lograr la optimización de sus recursos, especialmente el recurso humano, de esta manera tener un servicio tanto interno como externo eficiente.

Nombre del entrevistado: Karina Molina

Función: Supervisor de liquidación

1.- ¿Considera usted que no existe un proceso claro en los procedimientos que causan la pérdida de documentos?

SI

¿Por qué?

A pesar de las indicaciones sobre los procedimientos que tratamos de mantener a diario se deben designar ya un proceso de facturación que sea óptimo, las personas no las siguen porque no hay un sustento por escrito, siendo esta la causa de la pérdida de varios documentos que no permiten seguir el flujo normal en tiempos establecidos.

2.- ¿Cuál cree usted que es el mayor problema relacionado con la pérdida de documentos?

Existen varios problemas para que se produzca la pérdida de documentos entre los que se puede indicar:

- Carencia de un sistema de control que permita conocer el trámite que se debe dar a los documentos respectivos.
- Falta de responsabilidad en las personas que emiten y se encargan de los procesos de facturación.
- Falta de un proceso de seguimiento de estos documentos
- Capacitación a las personas involucradas en la importancia de sus actividades y el impacto significativo que representa.

3.- ¿Considera usted que la implementación de un procedimiento evitara la pérdida de documentos?

SI

¿Por qué?

Las personas que están involucradas en el manejo de los documentos deberán desarrollar un sentido de responsabilidad que permita evitar los errores actuales, si tenemos un proceso establecido y estandarizado.

4.- ¿Usted estaría de acuerdo en apoyar la implementación de un nuevo procedimiento en su área de trabajo?

SI

¿Por qué?

Todo lo que signifique un paso hacia adelante en beneficio de la empresa debe ser apoyado por quienes conforman la organización y debe ser notificado por escrito, así ninguno podrá incumplir lo descrito, considero que de esta manera el flujo de la operación dará el flujo que se necesita.



Nombre del entrevistado: Galo Aguinaga

Función: Gerente financiero

1.- ¿Considera usted que no existe un proceso claro en los procedimientos que causan la pérdida de documentos?

SI

¿Por qué?

Cuando el Departamento Financiero necesita realizar los cruces para los cobros respectivos, aparecen que ciertos servicios no aparecen como realizados debido a la pérdida de los documentos habilitantes.

2.- ¿Cuál cree usted que es el mayor problema relacionado con la pérdida de documentos?

Existen varios problemas para que se produzca la pérdida de documentos entre los que se puede citar:

- No se capacita a las personas que involucran al proceso.
- No existe responsabilidad de parte de lo involucrados

3.- ¿Considera usted que la implementación de un procedimiento evitara la pérdida de documentos?

SI

¿Por qué?

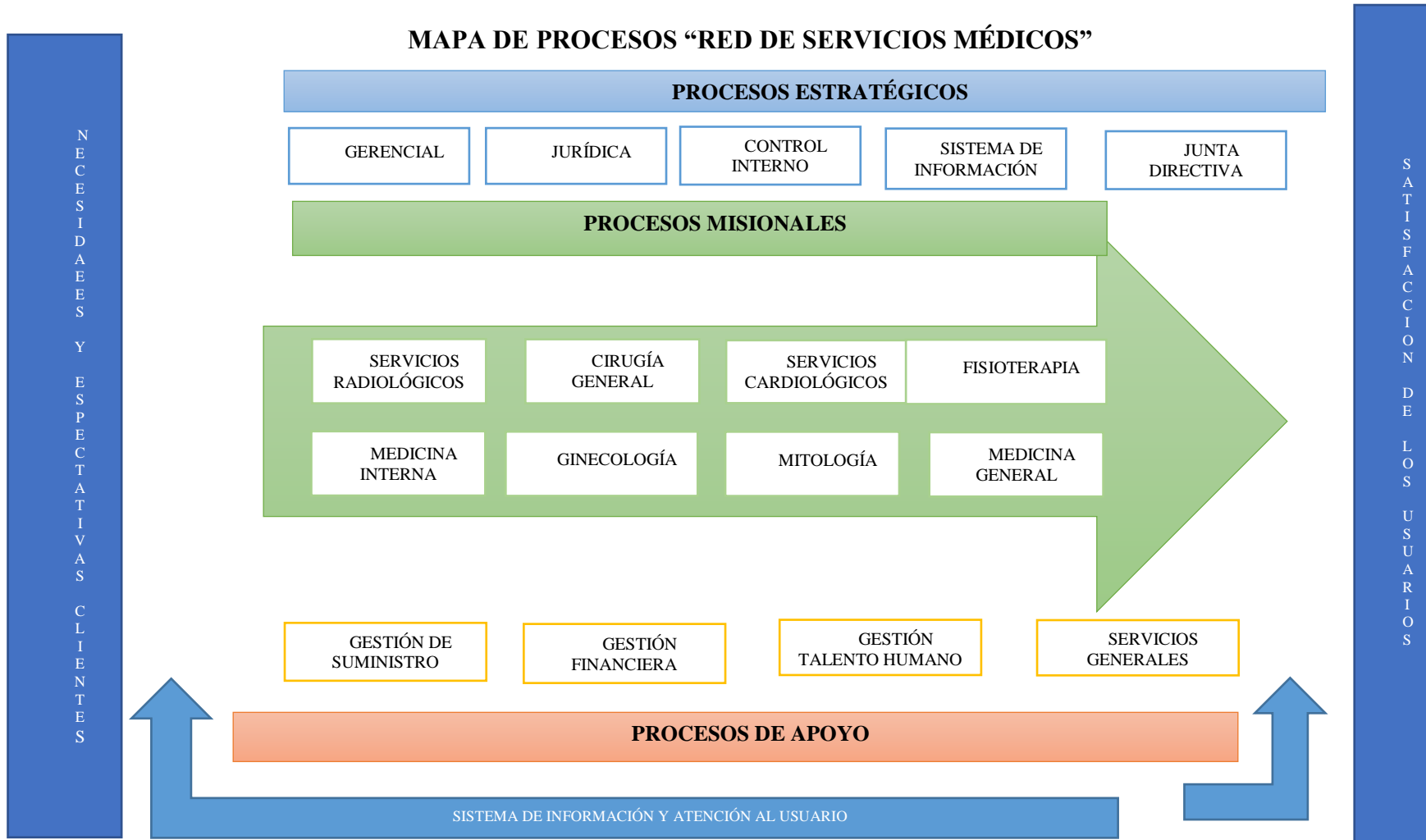
Los procedimientos escritos deben ser cumplidos y supervisados.

4.- ¿Usted estaría de acuerdo en apoyar la implementación de un nuevo procedimiento en su área de trabajo?

SI

¿Por qué?

Porque la pérdida de documentos produce un perjuicio económico para la empresa que se lo ve reflejado cada mes, tomando en cuenta que para la empresa cada documento que se pierde o desaparece es pérdida neta para la empresa.



Fuente: Investigación directa  
Elaborado

por:

Verónica

Valencia

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA**

#### **3.1. La empresa**

R.DES CIA. LTDA., se constituyó en Julio del 2004, inició sus actividades en agosto 2005. Es una Empresa que se especializa en crear, organizar y desarrollar redes de servicios en el sector salud, con la finalidad de apoyar y promover el desarrollo de las empresas de Seguros y organizaciones de salud, brindando soporte de servicios médicos y procedimientos administrativos para el manejo de programas de Asistencia Médica

RED MÉDICA constituye una de las mejores opciones profesionales en el control de los costos de salud ya que no compromete la calidad del servicio con los pacientes, incluso, el más exigente.

Los socios fundadores son personas vinculadas al sector de la salud por muchos años, con experiencia en el área de productos farmacéuticos, manejo de seguros, financieros y en administración de recursos humanos

#### **3.1.1. Servicios**

Medicina Ambulatoria:

- Consultas Médicas de Especialidad
- Servicios médicos de apoyo diagnóstico
- Provisión medicinas, Red Medicity
- Medicina preventiva y salud Ocupacional
- Administración de red de prestadores
- Auditoría médica y liquidación de reclamos
- Administración de Dispensarios Médicos

En servicios complementarios:

- Laboratorio clínico
- Imágenes y radiología
- Ecosonografía
- Endoscopia, colonoscopia
- Fisiatría y rehabilitación
- Terapia respiratoria
- Colposcopia
- Exámenes cardíacos
- Chequeos médicos
- Vacunación
- Farmacia

Salud ocupacional- preventiva:

- Asesoría cumplimiento normativa legal
- Vigilancia de la Salud:
- Examen de ingreso – Pre ocupacionales
- Examen Periódico – Ocupacionales
- Examen de Salida – Post ocupacionales
- Chequeos Ejecutivos
- Chequeos especiales
- Conferencias médicas
- Planes de vacunación

Otros servicios:

- Auditoria médica: Contamos con auditores médicos permanentes que tienen la responsabilidad en:
  - Concurrente: Dentro del flujo de atención, previa a la atención, revisión y autorización de las prestaciones.
  - Posterior: Revisión del reclamo global, protocolos de atención, autorizaciones.

- Hospitalaria: Podemos proporcionar seguimiento a Asegurados a fin de determinar coberturas, tratamientos, autorización de cirugías, etc.
- Liquidación de reclamos: Se encarga de generar responsabilidad mediante una correcta liquidación por gastos que no se ajustaron a los protocolos de atención o gastos que no se relacionan con el diagnóstico, o a su vez aquellos que no tienen cobertura en la póliza. Se usa en copago y deducibles.

Infraestructura:

Software: Disponemos de un sistema informático, el mismo que incluye los siguientes módulos integrados:

SOGA MED:

- Control accesos, control afiliados, historias clínicas.
- Agenda médica.
- Facturación de servicios.
- Manejo de convenios.

PROSICK:

- Auditoría Médica y liquidaciones ambulatorias y hospitalarias.
- Estadísticas e informe de siniestralidad.
- Mantenemos operaciones en las principales ciudades del País: Quito, Guayaquil

Médicos asociados: En todo el País más de 120 y en todas las especialidades, y podemos ampliar en función de la demanda.

- Consultorios médicos
- Laboratorios clínicos
- Laboratorios imágenes
- Farmacias
- Centro de fisioterapia

- Centro de endoscopia digestiva

### **3.2. Misión**

Mantener y ofrecer a nuestros clientes servicios de salud de calidad en todas las etapas de la atención médica y además promover y asegurar a través de nuestra gestión, eficiencia operativa a nuestros clientes estratégicos.

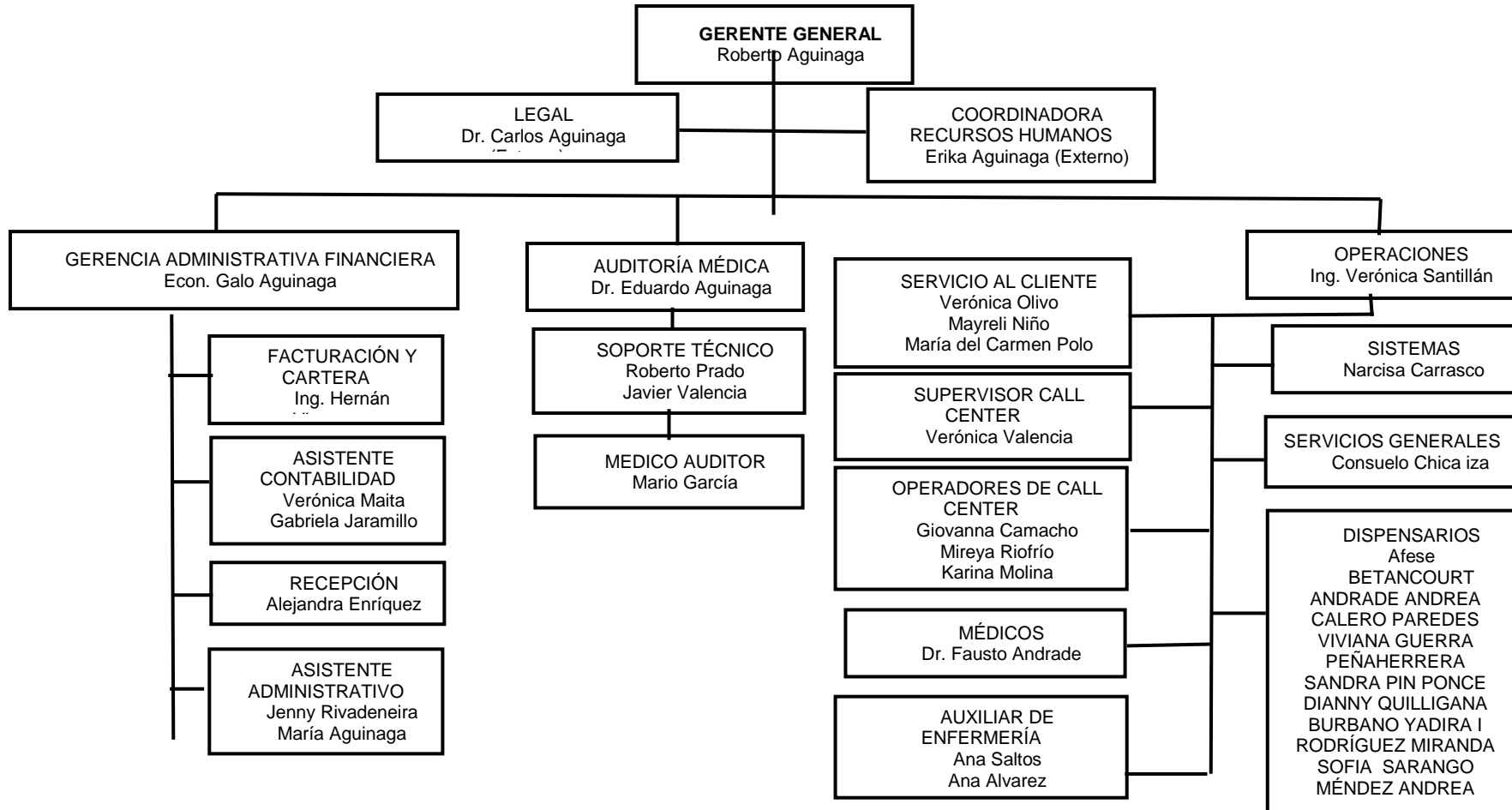
### **3.3. Visión**

Ser la mejor y más eficiente Red Privada de Servicios Médicos y Procesos relacionados, ofreciendo a nuestros clientes pacientes y Compañías de Seguros un excelente estándar de calidad en nuestros servicios, productos y procesos.

### **3.4. Principios**

1. Orientación hacia el Cliente.
2. Innovación.
3. Trabajo en equipo.
4. Mejora continua.
5. Transparencia en todos nuestros actos.

### 3.1.3. Organigrama de la empresa

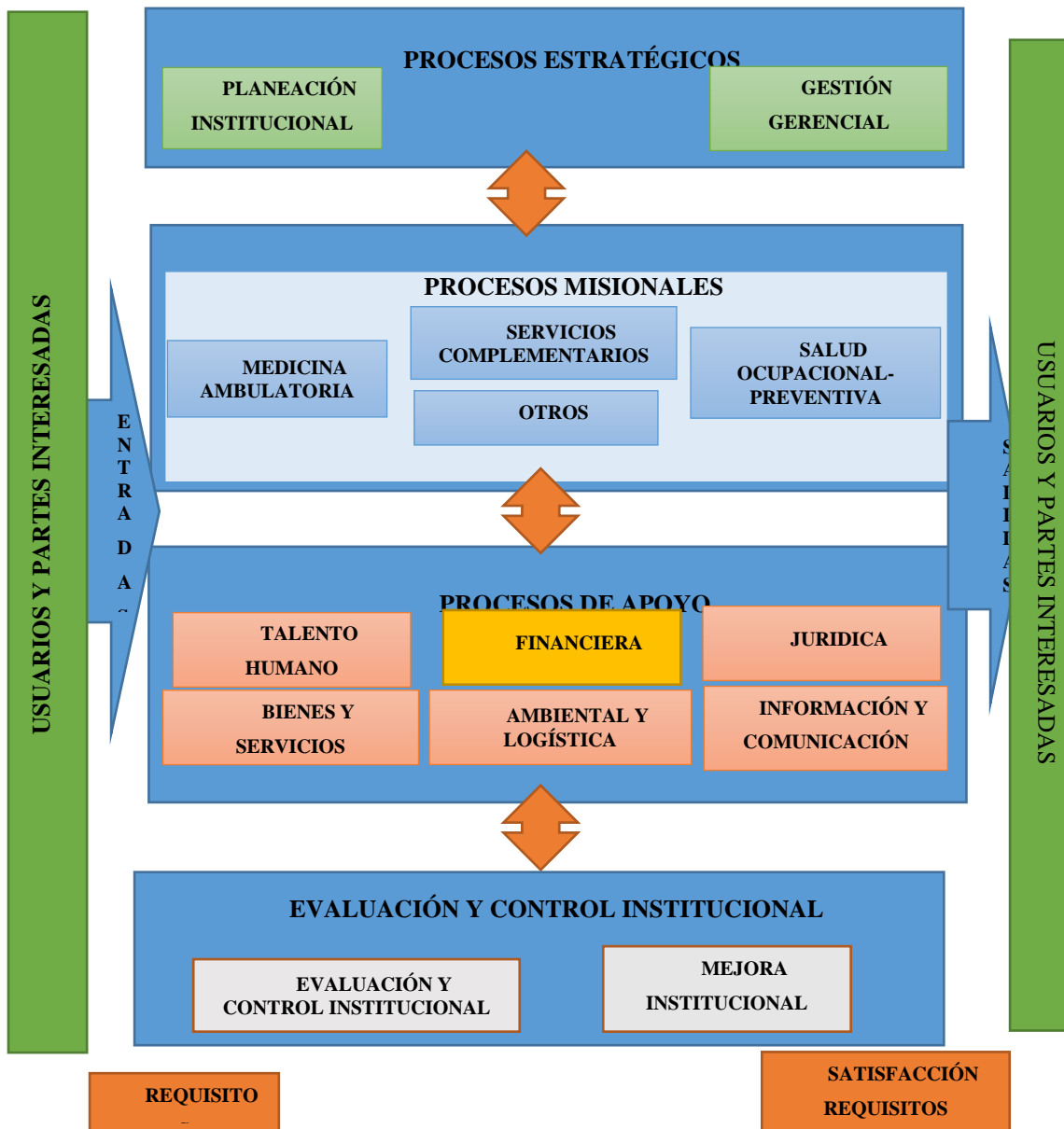


Fuente: Investigación Directa



### 3.5. Mapa de procesos de R. DES CIA.LTDA

Figura 1 Mapa de procesos de R.DES CIA.LTDA



Fuente: Investigación Directa  
 Elaborado por: Verónica Valencia

### **3.5.1. Análisis del mapa de procesos**

La empresa R.DES CIA. LTDA., es una organización que desenvuelve sus actividades en el segmento de la salud, se estructura de la siguiente manera:

Procesos Estratégicos. - En este nivel de la organización se encuentra la gestión gerencial, la misma que es la encargada directamente de elaborar y controlar la planificación estratégica y su cumplimiento.

Procesos de apoyo: se encuentran aquellos que contribuyen de manera directa en el cumplimiento de la visión y misión de una empresa u organización. Se encuentra constituida por:

- Talento Humano
- Financiera
- Jurídica
- Bienes y Servicios
- Ambiental y Logística
- Información y Comunicación

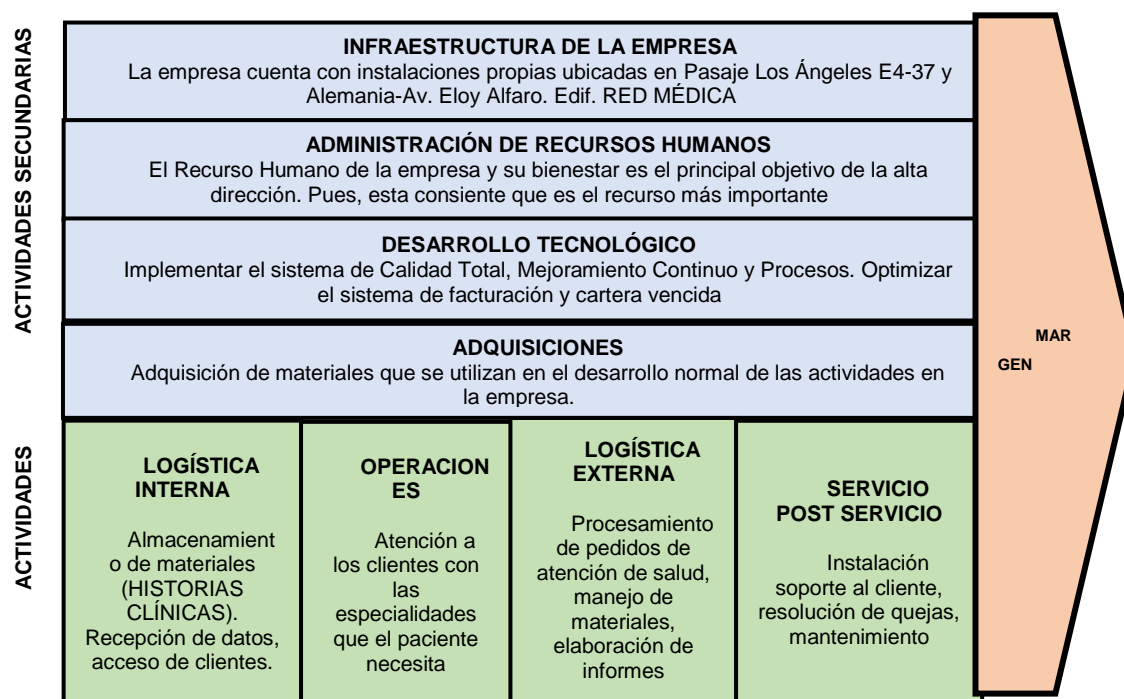
Procesos misionales. - Están constituidos por todos aquellos que permiten la existencia de la empresa, es decir, los servicios que se ofertan. Estos son:

- Medicina Ambulatoria
- Servicios complementarios
- Salud ocupacional preventiva
- Otros servicios

Evaluación y control institucional. - En este aspecto la empresa R.DES SERVICIOS CORPORATIVOS CIA. LTDA., se encuentra interesada en implementar las nuevas herramientas que le permitan ser más competitivos en el mercado en el que se desarrollan las actividades de la empresa.

### 3.6. Cadena de valor de la empresa

Figura 2 Cadena de valor de R.DES CIA. LTDA.



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Verónica Valencia

#### 3.6.1. Procesos de apoyo

Tabla 12 Procesos de apoyo

PROCESOS DE APOYO EMPRESA R.DES CIA.LTDA	
Nombre del proceso	Objetivo
Talento Humano	Velar por el bienestar del recurso humano de la empresa.
Gestión financiera. -	Optimizar el uso de los recursos económicos de la empresa
Gestión Jurídica	Apoyar a la empresa en los temas de su incumbencia
Gestión de bienes y servicios	Suministra a la empresa los materiales necesarios para el normal desempeño.
Gestión ambiental y logística	Colaborar con la conservación del Medio Ambiente
Gestión de Información y comunicación	Permitir una relación amigable entre los clientes y la empresa

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Verónica Valencia

### 3.7. Propuesta

Tabla 13 Propuesta


PROPUESTA	
NOMBRE	PROPUESTA
1.- Médicos	Capacitarse en la utilización del Sistema SOGA (Sistema Organizacional de Gestión Administrativa) para la atención a asegurados.
2.- Empresa	Reformar el sistema de Archivo informático.
	Capacitar al personal en los nuevos procedimientos.
	Asignar personal responsable en la elaboración de informes y control de archivo
3.- Departamento de sistemas	Satisfacer los pedidos de los nuevos procesos a implementar.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Verónica Valencia

#### 3.7.1. Caracterización

##### 3.7.1.1. Subproceso de facturación para pacientes no afiliados

	EMPRESA R.DES SERVICIOS CORPORATIVOS CIA. LTDA.	<b>GERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA</b>	
		<b>MANUAL DE SUBPROCESOS DE FACTURACIÓN</b>	Versión 1.0
			Página 1 de 8

## 1.- Información Básica

<b>Sub proceso</b>	<b>FACTURACIÓN</b>	
<b>Código del Subproceso</b>	RM-CGAF-02-P01-06	
<b>Descripción</b>	<b>PROPÓSITO</b> Emitir los comprobantes (SAMB SERVICIO DE ATENCIÓN MÉDICA Y MEDICINAS) y factura que acrediten la prestación servicios médicos a los pacientes.	
	<b>DISPARADOR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimiento de servicios médicos por parte de los pacientes.</li> </ul>	
	<b>ENTRADAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de emisión de facturas por parte de los pacientes no afiliados al sistema.</li> </ul>	
	<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar control previo</li> <li>• Emitir facturas</li> </ul>	
	<b>PROCESO RELACIONADO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de ingresos y reintegros</li> </ul>	
	<b>Productos/ Servicios del Subproceso</b>	Facturas
	<b>Tipo de Subproceso</b>	Adjetivo
	<b>Responsables del Subproceso</b>	Director Financiero
	<b>Tipo de cliente</b>	Interno y Externo
<b>Marco legal</b>	Normativa actualizada	

## 2.- Lineamientos del subproceso

En esta etapa se requiere tomar atención a los siguientes lineamientos:

- Para la emisión de facturas, la documentación que conforma el soporte debe estar completa.
- Para la anulación de facturas, el departamento de servicio al cliente deberá realizar una justificación técnica sobre los motivos por los que ejecuta ese requerimiento.

- Tomando en cuenta la normativa en vigencia se debe emitir comprobantes electrónicos ya sean facturas, notas de debido, venta, crédito, etc., salvo en casos extremos o que requieran fuerza mayor.

### **3. Roles**

Analista de Contabilidad. - Es quien se encarga de realizar los procesos contables conforme a las disposiciones vigentes, así como a los requerimientos legales, operativos y administrativos que requiera la empresa o institución.

Comprobante electrónico. - Es un tipo de documento que garantiza la misma autenticidad que un comprobante físico, ya que cumple con todos los requisitos legales siempre y cuando contenga la firma electrónica, requisito indispensable para su validez.

Contador General. – Se encarga de organizar los procesos mediante el análisis, registró control y aprobación de procesos contables de la empresa, en función de las leyes y normas establecidas por la ley.

Director Financiero. – Es quien administra, gestiona, dirige, suministra y controla los recursos financieros de una empresa para la correcta ejecución de los planes, proyectos y programas con el afán de dar cumplimiento a los objetivos establecidos por la empresa basados en parámetros de eficiencia y eficacia y calidad de gasto.

Unidad Requirente. - Son dependencias internas de R.DES SERVICIOS CORPORATIVOS CIA. LTDA.

### **4. Glosario de Términos**

Factura. – Comprobantes que se usan en caso de ventas y que acreditan el traspaso de un bien o servicio de una empresa a un cliente.

Factura electrónica. – Consiste en una adaptación que ha revolucionado la forma tradicional de facturación ya que todo el proceso que se realizaba de forma manual se lo simplifica mediante el uso de medios electrónicos.

## 5. Procedimiento del Subproducto de facturación

### 5.1. Propósito

Generar un comprobante de venta o factura que dé cuenta de que el paciente recibió los servicios solicitados

### 5.2. Alcance

Este subproceso inicia con la solicitud de generar un comprobante al paciente hasta que finalmente se le emite la factura.

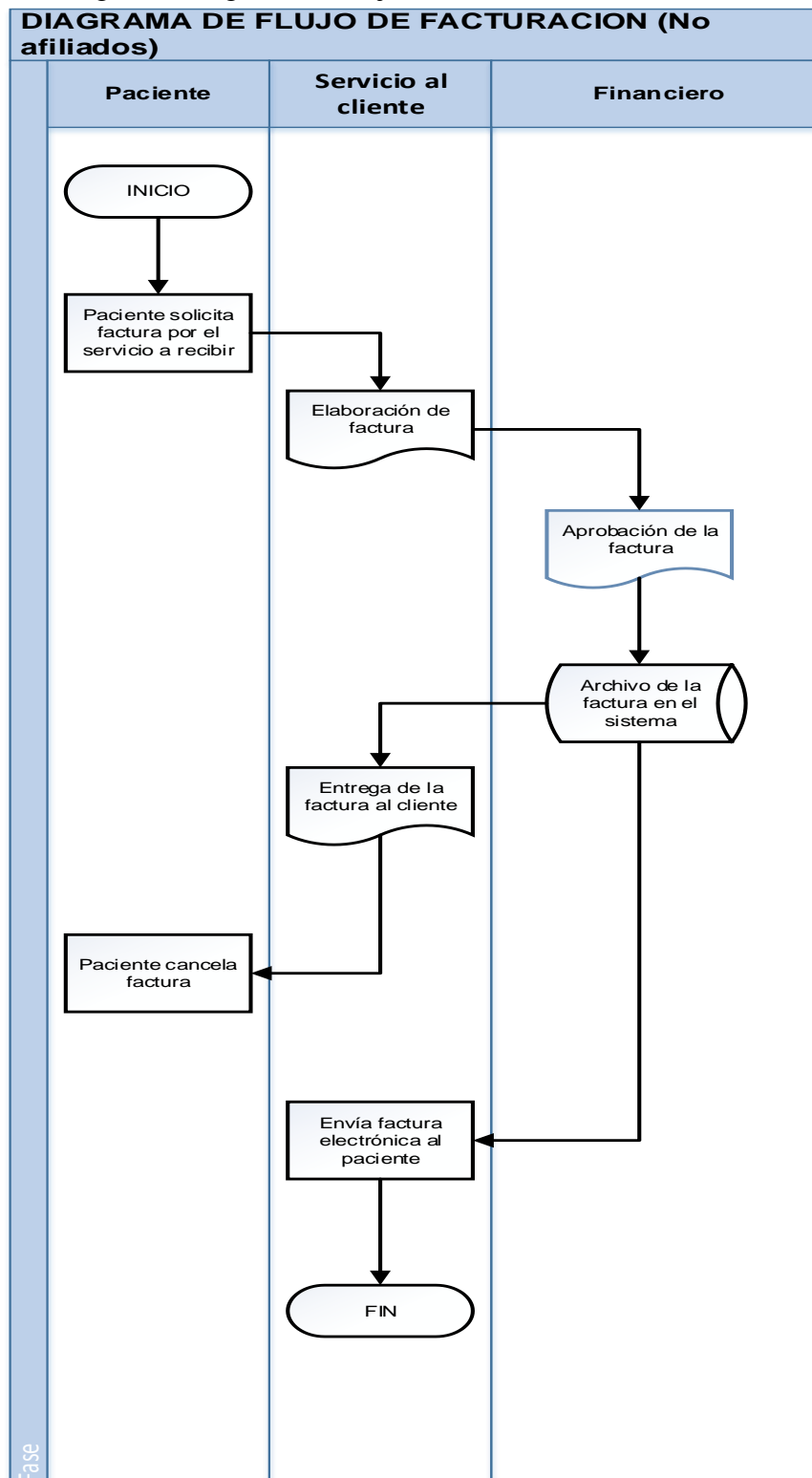
### 5.3. Descripción de Actividades

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	EVIDENCIA
1.	Recoger solicitud de facturación	El cliente solicita la factura	Cliente	E-mail. Formato
2.	Elaboración de factura	En esta etapa se utiliza el sistema parametrizado de información ya que sirve para elaborar la factura. Se la crea como cliente y se le establece una cuenta por cobrar, se le llenan los datos de costos, valor, especificaciones de pago, concepto, se guarda toda información generada para su posterior impresión.	Servicio al cliente	Copia de la factura
3.	Certificar	La factura pasa por el departamento Financiero y es el jefe departamental quien aprueba y firma la factura.	Responsable Financiero Jefe Operativo	Factura
4.	Archivar la factura en el sistema	Este paso se lo realiza una vez que el cliente ha procedido a cancelar el valor de la factura	Servicio al cliente	Archivar factura en el sistema
5.	Entrega de la factura al cliente	Servicio al cliente entrega la factura al cliente para su cancelación	Servicio al cliente	Factura cancelada
6.-	Cancelación de la factura	Una vez cancelada el valor de la factura el cliente recibe el servicio solicitado	Paciente	Recetas por parte del médico o evidencia de atención en historia clínica

7.	Enviar factura	Para el envío de la factura al cliente, esta debe ser manejada desde área de archivo, ya que poseen procedimientos establecidos; es decir horas específicas para la entrega, persona encargada del proceso. Una vez entregada se envía constancia del recibido al departamento financiero.	Servicio al cliente	Mail enviado
8	Entrega de factura	Se ha establecido que el lapso de tiempo de entrega de factura será un tiempo establecido de 10 minutos.	Servicio al cliente	Nro. de Factura
9	Ratificación del recibido	Dos días después de haber realizado la entrega de la factura se realiza una llamada para ratificar el recibido directamente con el cliente.	Servicio al cliente	Mail de recepción



Figura 3 Diagrama de flujo facturación (No afiliados)



Elaborado por: Verónica Valencia

## **6.- Políticas**

A continuación se describen las políticas para el flujo de facturación (no afiliados), que servirá para plantear las principales prioridades y de esta manera lograr la mejora continua.

1. Existe un periodo de 10 minutos para la elaboración de la factura.
2. Entre los valores facturados deben constar los servicios de atención médica que se está otorgando.
3. Se recibirán pagos posteriores al servicio médico solo de los pacientes post-consulta médica, previo el cruce de las facturas respectivas.
4. La atención a los pacientes de la red, será confirmada por los proveedores.
5. Todo servicio de salud será brindado previa la presentación de la factura de cancelación.


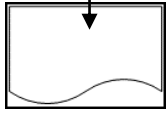
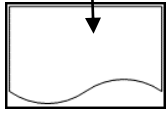
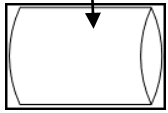
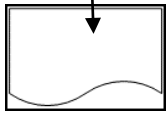
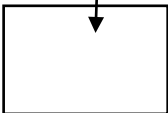
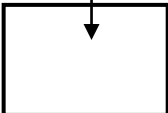
## **7.- Responsables.**

Servicio al Cliente

Jefe Operativo

Gerencia de Finanzas

Figura 4 Diagrama de flujo facturación (No afiliados)  
**DIAGRAMA DE FLUJO DE FACTURACIÓN (No afiliados)**

SÍMBOLO	ACTIVIDAD	TIEM PO
	Paciente solicita factura por el servicio a recibir	4 min
	Elaboración de factura	10 min
	Aprobación de la factura	3 min
	Archivo de la factura en el sistema	2 min
	Entrega de la factura al cliente	1 min
	Paciente cancela factura	10 min
	Envío de la factura electrónica al paciente	24 horas

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Verónica Valencia


**10. Indicadores de gestión. -**

<b>Indicador Nombre</b>	<b>Procedimiento de cálculo</b>	<b>Unidad</b>	<b>Fuente de información</b>	<b>Frecuencia de toma de datos</b>	<b>Frecuencia de análisis</b>	<b>Responsable del análisis</b>
Eficiencia de facturación	Número de facturas emitidas/ Número de facturas archivadas por 100	%	Facturas	Diario	Semanal	Dueño del proceso de facturación
Satisfacción del cliente	Tabulación de la percepción del cliente sobre el servicio recibido	Números	Encuesta de entrega de servicios	Entrega del servicio	Bimensual	Dueño del proceso de prestación del servicio

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Verónica Valencia

### 3.3.2. Subproceso de facturación para pacientes afiliados

	EMPRE SA R. MÉDICA CIA. LTDA.	GERENCIA ADMINISTRATIVA	FINANCIERA	Y
		MANUAL SUBPROCESOS FACTURACIÓN	DEL DE	Versión 1.0 Página 1 de 8

#### 1.- Información Básica

<b>Sub proceso</b>	<b>FACTURACIÓN</b>
<b>Código del Subproceso</b>	RM-CGAF-02-P01-06
<b>Descripción</b>	<p><b>PROPÓSITO</b> Generar los recibos SAMM (Servicios de Atención Médica y Medicina) que acrediten la prestación servicios médicos a los pacientes afiliados a la Red.</p> <p><b>DISPARADOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Son solicitudes de los pacientes y afiliadas en cuanto a servicios médicos.</li> </ul> <p><b>ENTRADAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitud de emisión SAMM (Servicios de Atención Médica y Medicina) por parte de los pacientes afiliados al sistema.</li> </ul> <p><b>PRINCIPALES ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar controles preventivos</li> <li>Generar factura</li> </ul> <p><b>PROCESO RELACIONADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de ingresos y reintrosos</li> </ul>
<b>Productos/Servicios del Subproceso</b>	Documento Interno SAMM (Servicios de Atención Médica y Medicina)
<b>Tipo de Subproceso</b>	Adjetivo
<b>Responsables del Subproceso</b>	Jefe Financiero
<b>Tipo del cliente</b>	Interno y externo

<b>Normativa Legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco legal de Sistema de Administración Financiera</li> <li>• Normativa para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario</li> <li>• Marco legal sobre Comprobantes de venta, retenciones y documentos complementarios.</li> </ul>
------------------------	---

## **2.- Parámetros del subproceso**

Para ejecutar el subproceso de facturación hay que tomar en cuenta lo siguientes parámetros:

- El soporte documental debe estar completa y ser consistente para la emisión SAMM (Servicios de Atención Medica y Medicina)
- Para la anulación SAMM (Servicios de Atención Medica y Medicina), el departamento de servicio al cliente deberá demostrar bajo justificación técnica, las razones para solicitar este pedido.
- Claramente el marco legal sobre emisión de facturación electrónica señala que se deben emitir facturas, notas de débito, de ventas, de crédito, comprobantes de retención guías de remisión y demás en formato electrónico salvo que existan casos de fuerza mayor o excepcionales.

## **3. Roles**

Analista de Contabilidad. - Encargado de la ejecución de todos los procesos de contabilidad de la empresa basado y en conformidad a las normas legales vigentes, así como a los requerimientos tanto administrativos como operativos de la entidad.

Documento electrónico. – Posee las mismas características que un comprobante físico, pero este es emitido y generado de manera electrónica, pero al mismo tiempo

debe cumplir fielmente a los reglamentos y normativas legales para el aval de su contenido. La firma electrónica es la que otorga total validez a este comprobante.

Contador General. - Es el encargado de coordinar los procesos tales como registro, control, análisis y aprobación de los procesos contables en la entidad, este debe apegarse completamente a las leyes y reglamentos establecidos en la normativa vigente.

Jefe Financiero. - Es el encargado de administrar, gestionar, dirigir, suministrar y controlar los recursos económicos que se necesitan para la consecución de planes y proyectos con el propósito de alcanzar las metas de la empresa con eficacia y eficiencia y con el menor gasto posible.

Unidad solicitante. - Corresponde a las áreas internas de R.DES SERVICIOS CORPORATIVOS CIA. LTDA.

## **6. Procedimiento del Subproducto de Facturación**

### 6.1. Propósito

Generar los documentos o comprobantes internos SAMM (Servicios de Atención Medica y Medicina que acrediten la recepción de los servicios médicos solicitados por parte del paciente afiliado al sistema.

#### a. Alcance

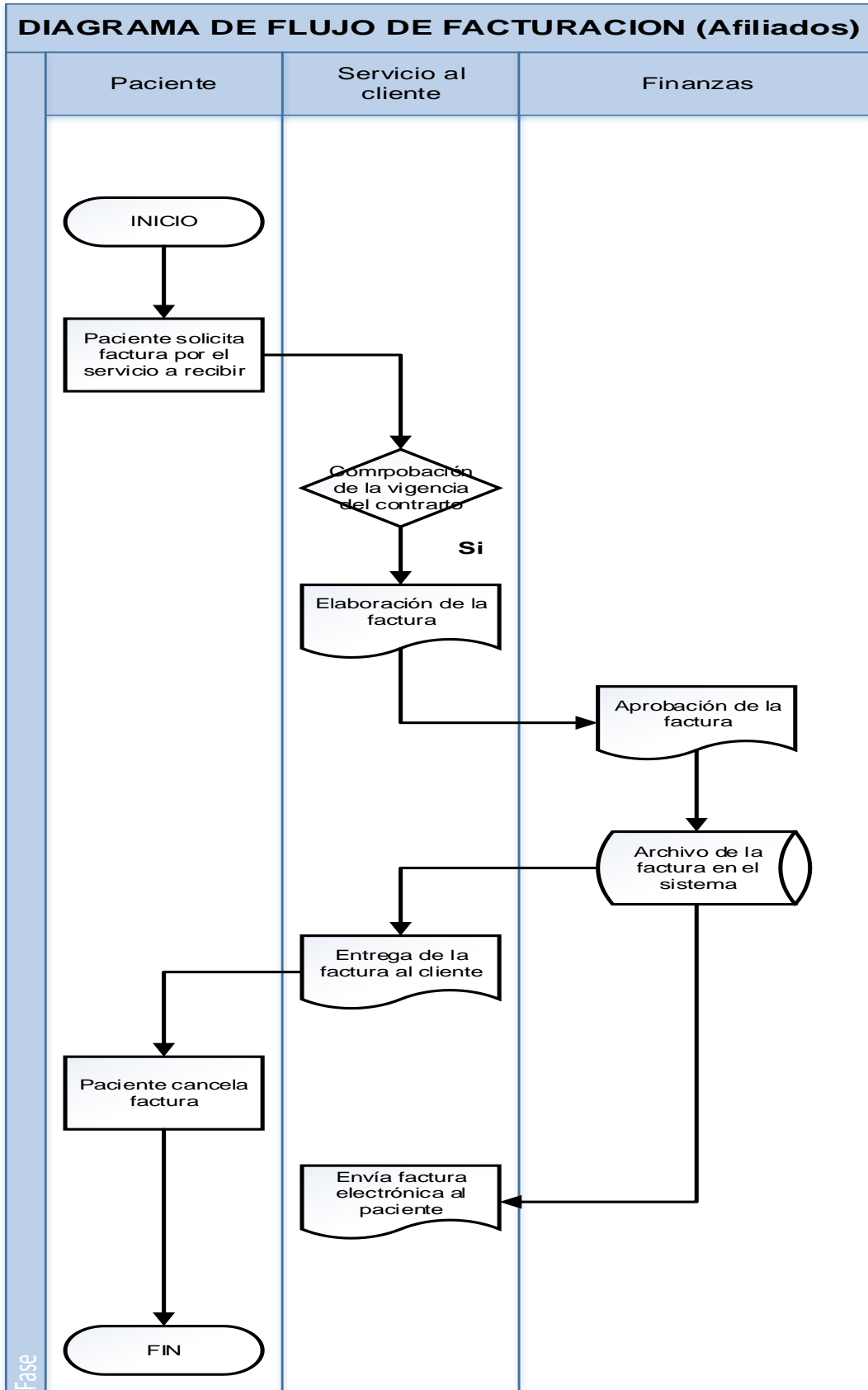
Consiste en la emisión y generación de la factura que el paciente o afiliado solicita.

### 6.3. Descripción de Actividades

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSIBLE	EVIDENCIA
1.	Tomar la solicitud de facturación	Se toma la solicitud de emisión de comprobante interno SAMM (Servicios de Atención Medica y Medicina por parte del paciente afiliado al sistema	Cliente	E-mail. Formato
2.	Comprobar si la afiliación está vigente	Se comprueba en el sistema la vigencia actual de la afiliación del paciente, web, correo electrónico o llamada telefónica.	Servicio al cliente	Impresión de la Web, correo electrónico, grabación de llamada.
3.	Elaborar comprobante interno SAMM (Servicio de Atención Medica y Medicinas)	Se elabora el comprobante interno en el sistema de información contable parametrizado (se genera como cliente a quien se le asigna una cuenta por cobrar), se graba el comprobante interno SAMM y se llena los datos (centro de costos, valor, concepto, especificaciones de pago), este comprobante interno se imprime.	Servicio al cliente	Copia del comprobante interno SAMM
4.	Certificar	El director financiero es quien aprueba la factura y la sella con la firma sobre el documento.	Director Financiero Jefe Operativo	Impresión SAMM (Servicio de Atención Medica y Medicinas)
5.	Archivar la factura en el Sistema	El comprobante interno SAMM (Servicio de Atención Medica y Medicinas) se archiva en el sistema de la empresa.	Servicio al cliente	SAMM (Servicio de Atención Medica y Medicinas)
6	Entrega de la factura al paciente	Una vez que se ha aprobado comprobante interno SAMM (Servicio de Atención Medica y Medicinas) y se ha archivado se entrega al cliente para la cancelación de la misma		SAMM (Servicio de Atención Medica y Medicinas)
7.	Cancelación de la factura	El cliente cancela el valor comprobante interno SAMM (Servicio de Atención Medica y Medicinas)	Cliente	Cancelación factura
7.	Enviar factura	Se envía el comprobante interno SAMM (Servicio de Atención Medica y Medicinas) a través del departamento de archivo, lugar donde se cumplen los protocolos establecidos como hora de entrega (Servicio de Atención Medica y Medicinas) por parte del área de archivos es de 8:00 a 8:30 am y de 14:00 a 14:30 pm, para posteriormente enviar respaldo del recibido al área financiera.	Servicio al cliente	Mail enviado y sello se recepción.



Figura 5 Diagrama de flujo facturación (afiliados)



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Verónica Valencia

## **8.- Políticas.**

A continuación, se describen las políticas para el flujo de facturación (afiliados), que servirá para plantear las principales prioridades y de esta manera lograr la mejora continua.

1. El tiempo establecido para la elaboración de comprobantes internos SAMM (Servicios de Atención Medica y Medicinas) es de 6 minutos
2. Los servicios que se emiten con los comprobantes internos SAMM (Servicios de Atención Medica y Medicinas) son los servicios privados de atención médica a pacientes afiliadas al sistema (aseguradoras en convenio).
3. Se recibirán pagos posteriores del servicio de salud solo de las empresas que forman parte de la red previo el cruce de los comprobantes internos SAMM (Servicios de Atención Medica y Medicinas) emitidos
4. La vigencia de la atención a los pacientes de la red, será confirmada por los proveedores de los seguros correspondientes
5. Todo servicio de salud será ofertado previa la presentación de los comprobantes internos SAMM (Servicios de Atención Medica y Medicinas) emitidos.

## **9.- Responsables. -**

Servicio al Cliente

Jefe Operativo

Gerencia de Finanzas

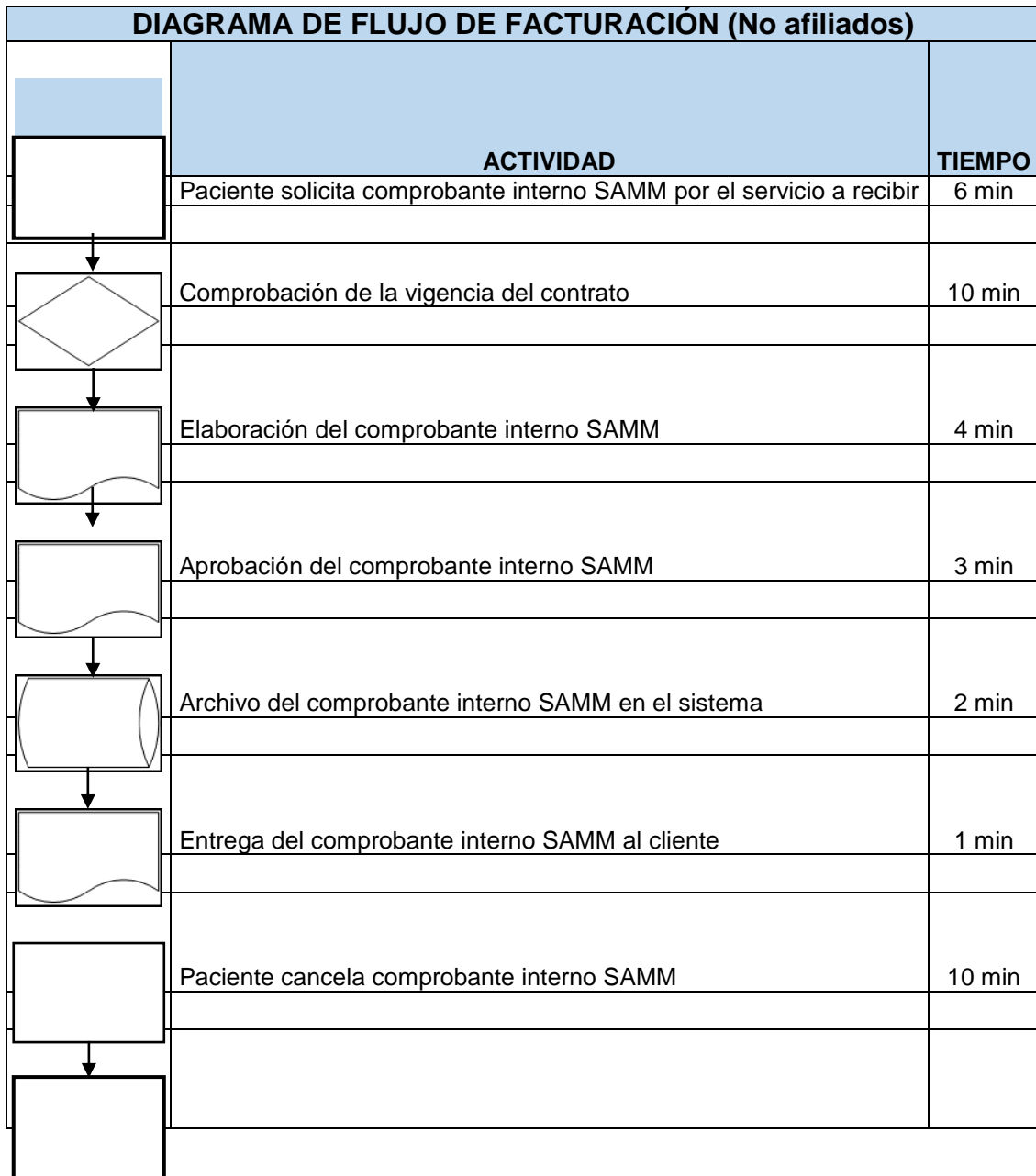
**Indicadores de gestión. -**

<b>Indicador</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Unidad</b>	<b>Fuente de</b>	<b>Frecuencia de</b>	<b>Frecuencia de</b>	<b>Responsable</b>
<b>Nombre</b>	<b>de cálculo</b>		<b>información</b>	<b>toma de datos</b>	<b>análisis</b>	<b>del análisis</b>
Eficiencia de facturación	Número de facturas emitidas/ Número de facturas archivadas por 100	%	Facturas	Diario	Semanal	Dueño del proceso de facturación
Satisfacción del cliente	Tabulación de la percepción del cliente sobre el servicio recibido	Números	Encuesta de entrega de servicios	Entrega del servicio	Bimensual	Dueño del proceso de prestación del servicio

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Verónica Valencia

Figura 6 Diagrama de flujo facturación (afiliados)



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Verónica Valencia

Plan de acción del proceso de facturación en la empresa “R.DES SERVICIOS CORPORATIVOS CIA LTDA.”.

INDICADOR	ASPECTOS A MEJORAR	RESULTADO ESPERADO A MEJORAR	PLAZO PARA OBTENER RESULTADOS	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	RECURSOS	COSTO DE LOS RECURSOS
Eficiencia de facturación	Eliminación de pérdidas de documentos.	100%	3 meses	Asignación de una persona responsable del proceso	1 persona	400 dólares al mes
				Asignación de un sitio para archivo de facturas	Espacio necesario	200 dólares
				Actualización de los procesos de programación en el sistema SOGA (Sistema Organizacional De Gestión Administrativa).	1 persona	200 dólares
Satisfacción del cliente	Calificación de satisfacción por parte de los clientes	(2.5% se inicia)	3 meses	Equipos electrónicos para calificación de satisfacción	2 equipos	800 dólares

\*Siendo el 100% al equivalente (5%) el resultado esperado para mejorar.

## CONCLUSIONES

1. Se ha fundamentado teóricamente la bibliografía estudiada, todo lo que compone un Diseño de Procesos, utilizando conceptos, teoría y herramientas de autores que se especializaron en el tema.
2. Se evidencio la problemática del proceso que existe en la actualidad par el área de facturación, mediante herramientas de investigación tales como la encuesta y entrevista que permitieron profundizar en el problema y proponer soluciones a las mismas.
3. Se desarrolló un diseño de procesos que describe cada procedimiento el cual será cumplida por el área involucrada en la manipulación de documentos, a la vez se designan responsables de controlar que este diseño implementado fluya con la eficiencia propuesta, de esta manera optimizando tiempo y recursos.
4. Se ha planteado políticas para el flujo de facturación (afiliados-no afiliados), que proyectan principales prioridades y de esta manera lograr la mejora continua establecida.

## **RECOMENDACIONES**

1. Es necesario mantener actualizados los conceptos de Diseño de Procesos, Gestión de Procesos y Mejora Continua, que es la clave en la actualidad para que las pequeñas empresas tengan un rol importante dentro del mercado en el que se desenvuelven, de esta manera la Gerencia General tenga una visión a largo plazo en la fluidez de las actividades que mantienen a diario.
2. El Diseño de Procesos propuesto se debe aplicar inmediatamente ya que en la actualidad al no existir provoca una serie de pérdidas descritas anteriormente, para llegar al objetivo deseado.
3. Debe haber un análisis permanente que permita diagnosticar que el Diseño de Procesos aplicado tenga el resultado esperado por la empresa en el tiempo establecido, de esta manera proponer mejoras continuas con la ayuda de la tecnología que permitan optimizar tiempo, recursos, y plantear principales prioridades en procesos establecidos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, L. (2007). Mejora continua. En L. Agudelo, *Gestión popr Procesos* (pág. 17). Bogotá: ICONTEC.
- American Cancer Society. (23 de 04 de 2015). *¿En qué consite la atención Médica Integral?* Recuperado el 12 de Julio de 2018, de <https://www.cancer.org>:  
<https://www.cancer.org/es/tratamiento/los-ninos-y-el-cancer/cuando-su-hijo-tiene-cancer/compresion-del-sistema-de-atencion-medica/atencion-completa.html>
- Arvenson, P. (12 de 01 de 2014). *Definición de mejora continua*. Recuperado el 12 de Julio de 2018, de <https://www.eoi.es>:  
<https://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua/>
- Arymani, L. (02 de 11 de 2010). *La cadena de valor*. Recuperado el 12 de Julio de 2018, de <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>:  
<http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>
- Asociación Nacional de Evaluación de calidad y acreditación. (2013). Plan de Mejoras. En (. N. ANECA, *Harramientas de Trabajo* (pág. 15). Colombia: Uniersidad de Cúcuta.
- Bravo, J. (2011). Gestión por procesos. En J. Bravo, *Gestión de Procesos* (pág. 15). Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Calidad ISO 9001. (2005). *Las fichas de procesos*. Obtenido de ISO 9001. Calidad. Sistemas de GEstión de Calidad: <http://iso9001calidad.com/las-fichas-de-procesos-121.html>
- Carrasco, J. B. (2011). Pasos para la Gestión de procesos . En J. B. Carrasco, *Gestión de Procesos* (pág. 63). Santiago de Chile : EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.



- Carro, R. (2010). Benchmarking. En R. Carro, *Administración de la calidad total* (pág. 24). Buenos Aires : Universidad de la Plata.
- Chiavenato, I. (2009). Liderazgo. En I. Chiavenato, *Comportamiento organizacional* (pág. 84). México: McGraw Hill.
- Consultoria de Gestión. (13 de Agosto de 2013). *Modelos de gestión*. Recuperado el 12 de Julio de 2018, de <http://www.lks.es>: <http://www.lks.es/C/AA/CG/CG/Servicios/Modelosdegestion.aspx>
- Desantes, B. (2014). En B. Desantes, *Directrices –Normalización y análisis de procesos* (pág. 10). Santiago de Chile: Red de Transparencia y Acceso a la Información (RTA).
- Di Victorio, S. (2004). LA GESTIÓN A PARTIR DE LA PRODUCTIVIDAD. XXVII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS (pág. 3). TANDIL: Buenos Aires. Recuperado el 13 de Julio de 2018
- Espiño, B. F. (2014). Modelo de Gestión de Documentos y Administración de Archivos (MGD) para la Red de Transparencia y Acceso a la Información (RTA). En B. F. Espiño, *Directrices – Normalización y análisis de procesos* (pág. 6). México: Prentice Hall.
- Fernandez, F. (2011). Area de facturación. En F. Fernandez, *Contabilidad* (pág. 36). Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- Ferrer, J. (28 de Julio de 2010). *Conceptos básicos de metodología de la Investigación*. Recuperado el 12 de Julio de 2018, de <http://metodologia02.blogspot.com>: <http://metodologia02.blogspot.com/p/metodos-de-la-investigacion.html>
- Franco, B. (2014). Mapa de procesos. En B. Franco, *Directrices – Normalización y análisis de procesos* (pág. 8). Sanitago de Chile: Red de Transparencia y Acceso a la Información.

- García, A. (16 de Mayo de 2014). *Cadena de valor de Porter*. Recuperado el 13 de Julio de 2018, de <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>:  
<http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- Grijalbo, M. (2002). Mejora continua . En M. Grijalbo, *La Gestión por Procesos y las Nuevas Normas ISO 9000* (pág. 8). Madrid : Escuela Politecnica superior.
- Gutierrez, H. (2009). En H. Gutierrez, *Control estadístico de calidad y seis sigma* (pág. 15). México: Mc Graw Hill.
- <https://www.google.com.ec/#q=definicion+de+cadena+de+valor>. (2011). *La cadena de valor de Porter*. Obtenido de La cadena de valor de Porter:  
<https://www.google.com.ec/#q=definicion+de+cadena+de+valor>
- Maldonado, J. (2012). El método de los siete pasos para el rediseño o la mejora de procesos. En J. Maldonado, *Gestión de Procesos* (pág. 94). México: McGraw Hill.
- Mallar, M. (10 de Junio de 2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 13(1), 1-11. Recuperado el 17 de Julio de 2018, de Beneficios de la Gestión por Procesos:  
[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082010000100004](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004)
- Medycsa. (21 de 03 de 2011). *Servicios Médicos de Empresas: Empleados Sanos y Seguros*. Recuperado el 12 de Julio de 2018, de <https://medycsa.files.wordpress.com/>:  
[https://medycsa.files.wordpress.com/2011/03/servicio\\_medico.pdf](https://medycsa.files.wordpress.com/2011/03/servicio_medico.pdf)
- Mestres, M. (05 de 05 de 2016). *Identificar y elaborar el mapa por procesos de la empresa*. Recuperado el 12 de Julio de 2018, de <https://www.captio.net/>:

<https://www.captio.net/blog/identificar-y-elaborar-el-mapa-de-procesos-de-la-empresa>

Organización Mundial de la Salud. (12 de Mayo de 2015). *Servicios de Salud*. Recuperado el 12 de Julio de 2018, de [http://who.int: http://who.int/topics/health\\_services/es/](http://who.int: http://who.int/topics/health_services/es/)

Peresson, L. (2007). Atención al cliente. En L. Peresson, *Sistemas de Gestión de la calidad con enfoque al cliente* (pág. 8). Valladolid España : Universidad de Valladolid.

Questionspro. (13 de Mayo de 2012). *Definición de encuesta*. Recuperado el 12 de Julio de 2018, de <https://www.questionpro.com: https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>

Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000. (23 de Septiembre de 2015). *Las fichas de procesos*. Recuperado el 12 de Junio de 2018, de <http://iso9001calidad.com: http://iso9001calidad.com/las-fichas-de-procesos-121.html>

Univerisdad de Almería. (20 de Septiembre de 2012). *Flujogramas de los procesos claves*. Recuperado el 13 de Julio de 2018, de <http://cms.ual.es: http://cms.ual.es/idc/groups/public/@serv/@asuntoseconomicos/documents/documento/flujogramasprocesos2013.pdf>