

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**“EL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES Y SU
INFLUENCIA EN LA MEJORA DEL CONTROL DE GASTOS
PRESUPUESTABLES EN UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS”**

INFORME DE SUFICIENCIA

Para optar el Título Profesional de

INGENIERO INDUSTRIAL

MIGUEL ANGEL SALAZAR MEDINA

LIMA-PERU

2013

DEDICATORIA

A Dios. A mis padres Oscar y Juana quienes me dieron vida, amor, educación, apoyo y consejos. A mi hermano Oscar por ser mi ejemplo a seguir.

INDICE

“EL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES Y SU INFLUENCIA EN LA MEJORA DEL CONTROL DE GASTOS PRESUPUESTABLES EN UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS”

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
INDICE	IV
RESUMEN	V
INTRODUCCION	1
<u>CAPITULO I: SITUACION ACTUAL / PENSAMIENTO ESTRATEGICO</u>	3
1.1 BREVE HISTORIA,IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE LA EMPRESA	3
1.2 DIAGNOSTICO FUNCIONAL	4
1.2.1 ORGANIZACIÓN	4
1.2.2 PRODUCTOS, PROCESOS Y TECNOLOGIA	6
1.2.3 CADENA DE VALOR DE PORTER	8
1.2.4 CINCO FUERZAS DE PORTER	10
1.3 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	12
1.3.1 ANALISIS FODA	12
1.3.2 MATRIZ FODA	13
1.3.3 OBJETIVOS ESTRATEGICO S	15

<u>CAPITULO II: MARCO TEORICO</u>	16
2.1 ANTECEDENTES BIBLIOGRAFICOS Y DE TESIS	16
2.2 TEORIA Y METODOLOGIA DE REFERENCIA	20
2.2.1 PROCESO	20
2.2.2 TEORIA DE SEGUROS	29
<u>CAPITULO III: PLANTEAMIENTO Y PROTOCOLO DE INVESTIGACION</u>	37
3.1 FORMULACION DEL PROBLEMA	37
3.1.1 VARIABLE INDEPENDIENTE	37
3.1.2 VARIABLE DEPENDIENTE	37
3.1.3 PROBLEMA GENERAL	38
3.1.4 PROBLEMAS ESPECÍFICOS	38
3.2 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA	38
3.3 HIPOTESIS	39
3.3.1 HIPOTESIS GENERAL	39
3.3.2 HIPOTESIS ESPECÍFICAS	39
3.4 METODOLOGIA	39
3.4.1 DISEÑO	39
3.4.2 TECNICAS E INSTRUMENTOS	39
3.5 INDICADORES	40
3.5.1 DIMENSIONES	40
<u>CAPITULO IV: ANALISIS Y PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES</u>	41
4.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	41
4.1.1 COMPRENSIÓN Y ANALISIS DEL PROBLEMA	44
4.2 CAUSAS Y EFECTOS / DIAGRAMA DE ISHIKAWA	47
4.3 DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL	50
4.4 PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION	50
4.5 EVALUACION Y SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION	52
4.6 ESTRATEGICAS ADOPTADAS PARA DESARROLLAR LA SOLUCION SELECCIONADA	55

4.6.1. ESTRATEGIA A CORTO PLAZO	56
4.6.2. ESTRATEGIA A MEDIANO PLAZO	60
4.6.3. ESTRATEGIA A LARGO PLAZO	65
4.7 TOMA DE DECISIONES	69
<u>CAPITULO V: ANALISIS BENEFICIO-COSTO</u>	70
5.1 SELECCIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACION	70
5.1.1 MEDICION DEL PROCESO DE APROBACION DEL SERVICIO	70
5.1.2 MEDICION DEL PROCESO DE CONTROL DE PAGO A PROVEEDORES	71
5.2 INFORMACION DE LA SITUACION ECONOMICA ACTUAL: VAN, B/C	72
5.3 RESULTADO	75
<u>CAPITULO VI: EVALUACION DE RESULTADOS</u>	76
6.1 RESULTADOS DE LA SOLUCION PLANTEADA	76
6.1.1 MEJORA EN EL PROCESO DE APROBACION DEL SERVICIO	77
6.1.2 MEJORA EN EL PROCESO DE CONTROL DE PAGO A PROVEEDORES	80
6.1.3 MEJORA ECONOMICA DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES	83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFIA	88
ANEXOS	90

RESUMEN

El presente informe de suficiencia se desarrolla sobre una problemática que afecta la utilidad de una compañía de seguros de gran trayectoria en el mercado asegurador peruano. El problema consiste en que la Compañía no cuenta con un control de gastos adecuados, la finalidad era implementar una metodología que pueda ayudar a tener un control óptimo de los gastos cumpliendo de esta manera con uno de los objetivos estratégicos de la Organización. Para ello se trabajó en la mejora del proceso de pago a proveedores desde la aprobación del servicio hasta el control de su pago. Lo primero que se hizo fue analizar el proceso actual de pago y ver su influencia con el control de gastos presupuestables. Luego se determinaron las principales causas con la finalidad de implementar acciones correctivas que mejoren el proceso de pago a proveedores. Para ello, el proceso se dividió en dos etapas o fases: El proceso de pre aprobación del servicio y el proceso de control de pago a proveedores. Las alternativas de solución que se plantearon para la mejora del proceso fueron las siguientes: Mejora continua de procesos, Tercerizar el proceso de pago a proveedores y Rediseñar el proceso de pago a proveedores utilizando una herramienta de información que facilite el proceso. La alternativa de solución elegida fue la mejora continua de procesos, para esta mejora se utilizó la metodología de los 7 pasos de mejora de procesos - Kaizen. Para la implementación se utilizaron indicadores de mejora de procesos tanto del proceso de aprobación del servicio como el de control de pago a proveedores.

El resultado de esta mejora origino un orden dentro del proceso que ayudo a todos los involucrados. Además en el análisis Financiero a 12 meses arroja un VAN positivo de US\$ 1,648,783 dólares con una tasa de descuento del 2% mensual. Los resultados al cierre del mes de Setiembre del presente año arrojaron un ahorro significativo de US\$ 2,166,386 dólares.

DESCRIPTORES TEMÁTICOS:

- ❖ Mejora Continua de Procesos.
- ❖ Mercado de Seguros.
- ❖ Rediseño de Procesos.
- ❖ Control de Gastos.
- ❖ Gastos Técnicos de Seguros.
- ❖ Gastos Generales de Seguros.

INTRODUCCION

La industria aseguradora peruana ha crecido a tasas cercanas al 15%. La mayor dinámica competitiva del mercado local sumada a la mayor severidad registrada por factores climáticos, generaron un mayor índice de siniestralidad en comparación con años anteriores, con lo cual la utilidad del sector alcanzó cifras menores que años anteriores.

Para la empresa de Seguros, sus resultados se vieron afectados por el aumento del ratio de siniestralidad y del ratio de gastos. Este incremento es consecuencia de las inversiones que se están realizando para diversificar los canales de distribución y fortalecer su presencia en provincias. Explicado el contexto general y con la necesidad de la organización de tener un crecimiento sostenido, la empresa ha establecido una serie de objetivos estratégicos dentro de los cuales se tiene la mejora de la Gestión de Gastos de la compañía con el fin de poder mejorar el control y asignación del gasto generando "accountability" en el resultado operativo.

Es por ello que el presente trabajo se trata de mejorar el proceso actual de pago a proveedores desde su aprobación hasta su pago.

En el Primer Capítulo, se presenta a la empresa desde su organización y definición mencionando sus productos y su proceso básico de comercialización. Luego se analiza su entorno externo e interno para luego describir los objetivos estratégicos.

En el Segundo Capitulo, se hace mención de tres tesis y tres libros sobre la mejora de procesos y su impacto en las organizaciones. En la segunda parte se describe la el marco teórico de procesos y la teoría básica de seguros.

En el tercer capítulo se formula el problema acerca de mal manejo del control de gastos presupuestales.

En el cuarto capítulo, se presenta el problema y las causas que determinan el mal manejo del control de gastos presupuestables, así como el análisis de los procesos de pre aprobación y de pago a proveedores. En este capítulo se muestra las tres alternativas de solución que son: la mejora continúa de procesos, tercerizar el proceso de pago a proveedores y el rediseñar el proceso de pago a proveedores utilizando una herramienta de información. Dentro de la evaluación de las alternativas, la solución que se utilizó fue la de mejora continua de procesos bajo el método Kaizen. Luego se presentan las estrategias tomadas para llevar a cabo la solución al problema planteado.

En el quinto capítulo se realizo el análisis beneficio costo de la solución propuesta y en el sexto capítulo se presento los resultados del proceso y los resultados económicos.

CAPITULO I:

SITUACION ACTUAL/ PENSAMIENTO ESTRATEGICO

1.1 BREVE HISTORIA, IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE LA EMPRESA

La empresa, en adelante denominada solamente “La Compañía”, es una compañía de seguros ubicada en Lima que nació en el año 1992 mediante la fusión de otras dos compañías del mismo rubro. Es una empresa líder en el mercado asegurador peruano que tiene como objetivo principal servir a sus clientes con soluciones de gestión de riesgos que protejan aquello que valoran y aseguren el logro de sus metas.

Cuenta con la calificación de grado de inversión internacional de Moody's y Fitch Ratings, dos de las clasificadoras de riesgo más importantes del mundo

Es reconocida como la mejor compañía de seguros generales del Perú por el sector empresarial, los líderes de opinión y la opinión pública, según estudios realizados por Ipsos-Apoyo y la Encuesta Anual de Ejecutivos de la Cámara de Comercio de Lima. Además es la primera aseguradora Carbono Neutral del País, es decir una empresa comprometida con el medio ambiente que busca remover de la atmósfera tanto dióxido de carbono (CO2) como el que genera.

A nivel de resultados económicos, La Compañía como grupo de sus tres líneas de negocio ha logrado una utilidad neta en el 2012 de US\$ 58.9 millones después de interés minoritario, monto superior en 3% a la ganancia de US\$ 57.1 millones registrada en el año 2011.

1.2 DIAGNOSTICO FUNCIONAL

1.2.1 ORGANIZACIÓN

Forma parte del holding financiero más grande del Perú y cuenta con más de 5,000 profesionales dedicados a brindar a sus clientes una oferta integral de productos y servicios en sus tres líneas de negocio: Riesgos Generales; Seguros de Vida y Salud, a través de sus subsidiarias.

Dentro de los pilares de su organización tenemos:

- A. Gerencia Central de Finanzas.
- B. Gerencia Central de Clientes y Nuevos Mercados.
- C. Gerencia Central de Banca seguros y Alianzas.
- D. División de Televentas.
- E. Seguros de Propiedad.
- F. Gerencia General Salud.
- G. Gerencia General Adjunta Vida.

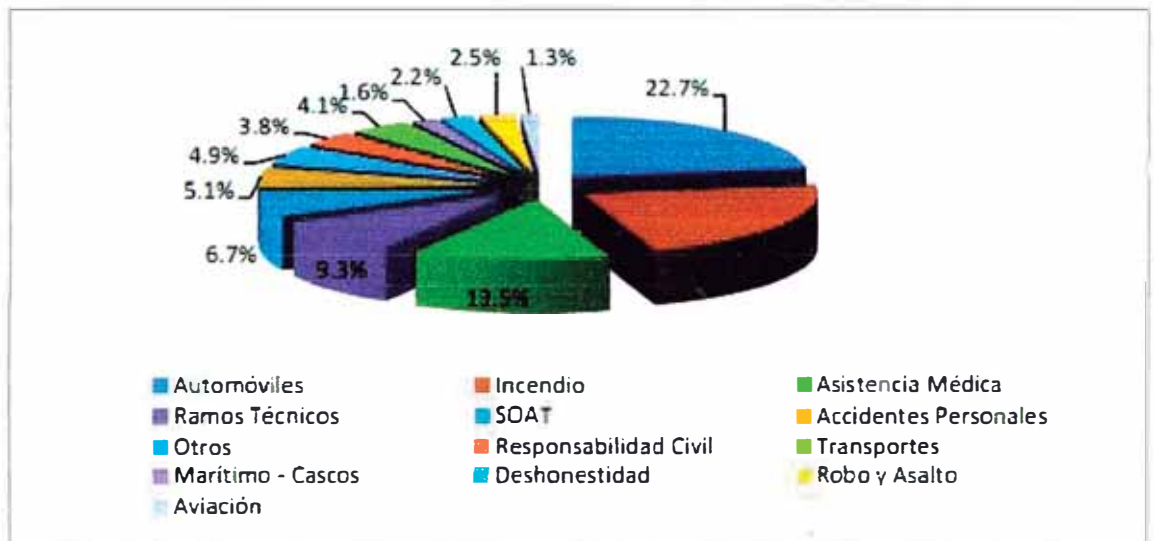
1.2.2 PRODUCTOS, PROCESOS Y TECNOLOGIA

1.2.2.1 Productos

Los productos de La Compañía son los siguientes:

- ❖ Seguros y reaseguros de riesgos generales.
- ❖ Seguros contra accidentes.
- ❖ Seguros vehiculares.
- ❖ Seguros de salud.
- ❖ Seguro de Vida.

GRÁFICO N°2: Distribución de Carteras Mercado Asegurador Peruano

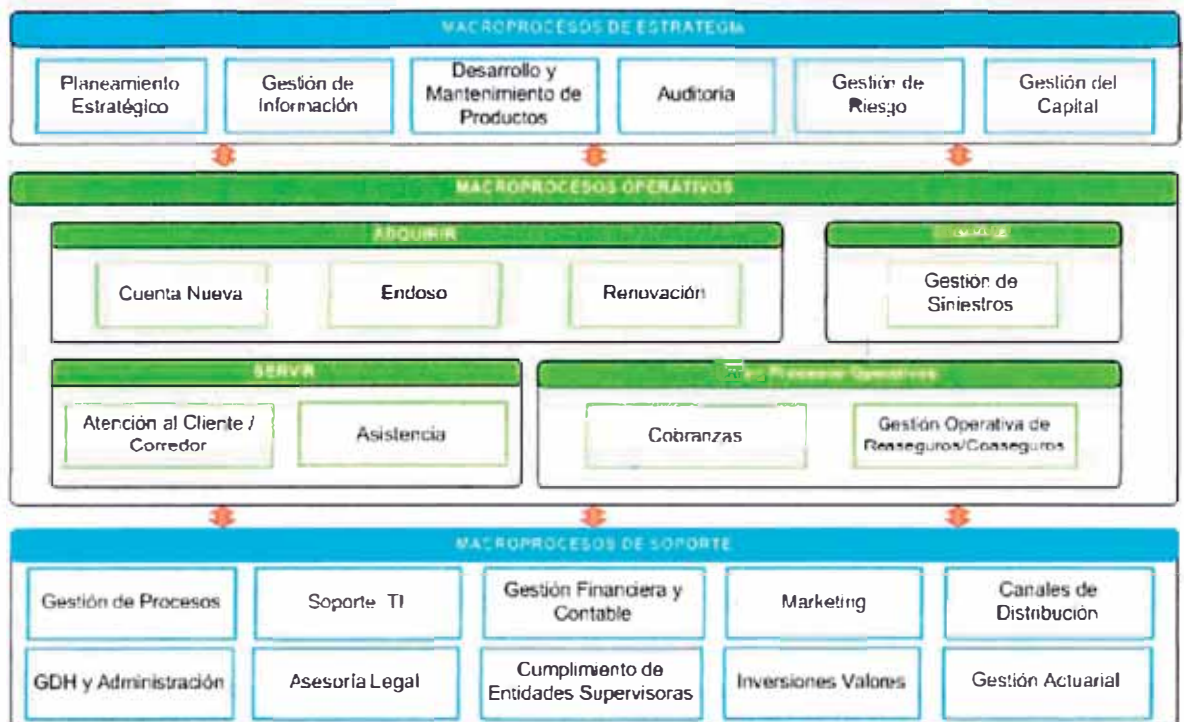


FUENTE: La Compañía

1.2.2.2 Procesos

A continuación se muestran los macro procesos existentes en La Compañía:

GRÁFICO N°3: Macro proceso de La Compañía



FUENTE: La Compañía

1.2.2.3 Tecnología

Durante el 2012, el área de Procesos y Tecnología empezó la ejecución de proyectos claves de reingeniería y estableció mejoras concretas en función a los principios de simplificación, estandarización, consistencia de la ejecución, maximización de la productividad y excelencia del servicio.

Entre estas innovaciones, la más importante es el programa de transformación y renovación de la plataforma tecnológica, la cual permitirá responder con mayor rapidez a las demandas del mercado, proveer un

mejor servicio a nuestros clientes, así como lograr eficiencias operativas a través de la suscripción, la gestión de siniestros y la administración de pólizas y cobranzas.

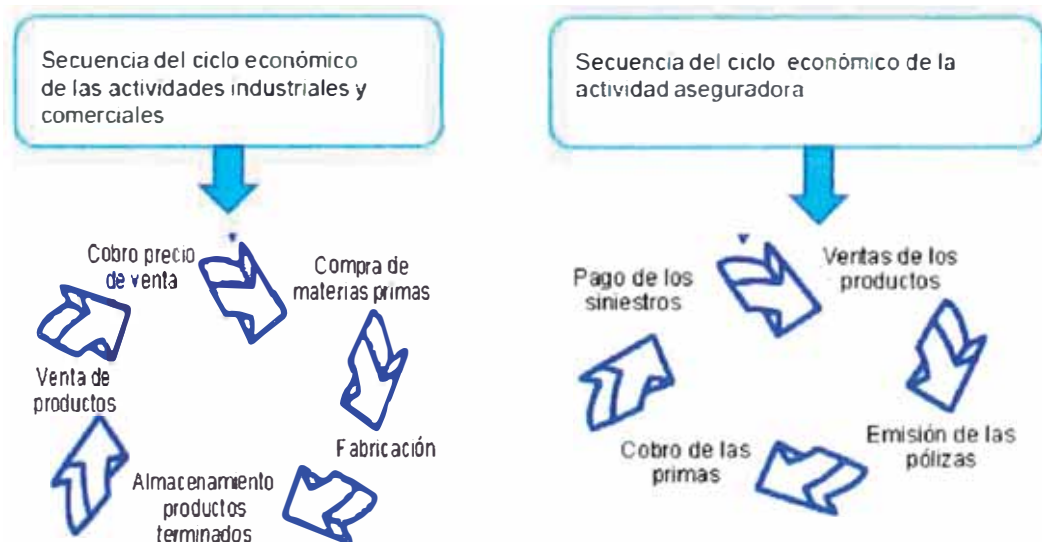
1.2.3 CADENA DE VALOR DE PORTER

1.2.3.1 Actividades Primarias.

A. Logística de Entrada.

Los servicios de entrada en La Compañía empiezan por el apetito de riesgo que la empresa quiere asumir, identificando y segmentando a los clientes bajo categorías de riesgo. La actividad aseguradora es una actividad invertida porque el ciclo de cobros y pagos se invierte con respecto a lo que es habitual en la industria y en el resto de actividades comerciales.

GRÁFICO N° 4: Ciclo Económico de una empresa de seguros



La Compañía

B. Operaciones.

Operaciones se centra en la implementación de estándares de atención en todos los procesos operativos —tanto para clientes internos y externos— y la gestión de Cobranzas se concentra en facilitar la accesibilidad del cliente y la efectividad de la recaudación, mediante la utilización de canales de pagos alternativos vinculados a medios telefónicos e internet.

C. Logística de Salida.

Dentro de la logística de salida se identifica los principales procesos relacionados a la cobertura del siniestro y de la atención del cliente bajo una gestión de siniestros cuyo objetivo sea la de indemnizar al cliente de manera justa y oportuna.

D. Canales de Distribución.

Los Canales de Distribución tienen como tarea llegar al consumidor final del seguro, a través de los distintos socios de negocio, con ofertas de valor adecuadas a las demandas. La Compañía está enfocada en consolidar el crecimiento sostenido a través de una estrategia multicanal. Esta estrategia implica una visión integral del cliente y busca brindar atención óptima a sus múltiples necesidades de aseguramiento a través de la venta cruzada de productos diseñados para cubrir requerimientos específicos de cada segmento.

1.2.3.2 Actividades Secundarias.

A. Marketing.

Área que fortalece la identidad de la empresa generando comunicaciones que, de manera consistente en fondo y forma, alimentan la imagen y la promesa de que cada cliente pueda vivir tranquilo.

B. Responsabilidad Social.

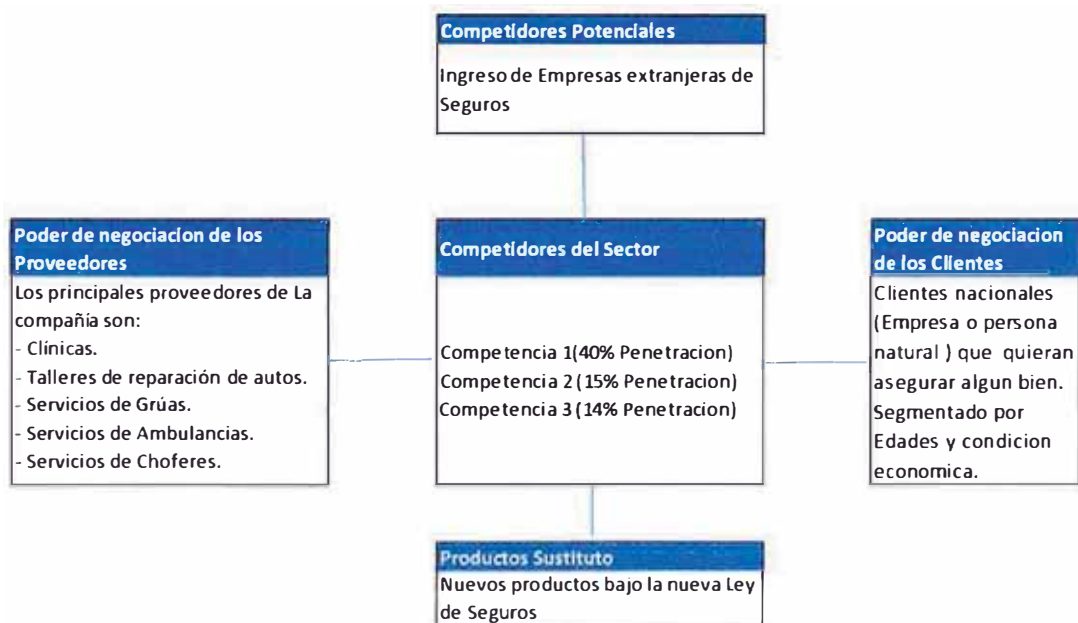
Iniciativa que permite fortalecer los proyectos de desarrollo sostenible y generar nuevos programas de cuidado ambiental y de salud.

C. Planeamiento, Procesos y Tecnología.

La estructura integrada de esta área hace posible que la gestión y la ejecución de procesos operativos, así como el manejo de las tecnologías de la información, estén alineados con la estrategia corporativa que se emplea en la organización. No se trata de proyectos aislados, sino de iniciativas que forman parte del día a día de la empresa.

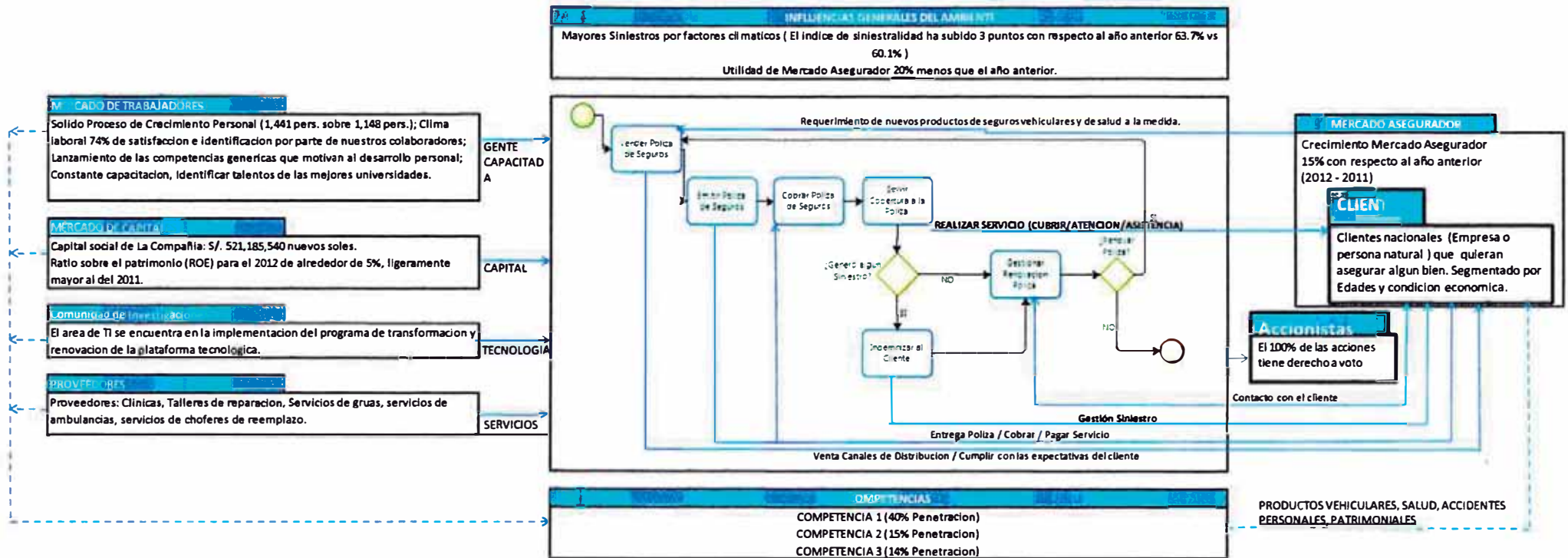
1.2.4 CINCO FUERZAS DE PORTER

GRÁFICO N^o 5: Cinco Fuerzas de Porter.



FUENTE: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 6: Diagrama de Valor de la Organización.



FUENTE: Elaboración Propia

1.3 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

❖ VISION

“Ser una de las cinco mejores aseguradoras de Latinoamérica: simple, transparente, accesible, rentable y con colaboradores altamente competentes y motivados”

❖ MISION

“Salvaguardar la estabilidad económica de nuestros clientes, ofreciendo soluciones que protejan aquello que valoran y aseguren el cumplimiento de sus objetivos”

1.3.1 ANALISIS FODA

A. Fortalezas.

- ❖ Reconocimiento como la mejor aseguradora del Perú.
- ❖ Colaboradores altamente competentes.
- ❖ Búsqueda de relaciones de largo plazo con los clientes y socios del negocio.
- ❖ Responsabilidad para pagar los siniestros de forma justa y oportuna.
- ❖ Solidez financiera.

B. Debilidades.

- ❖ Procesos deficientes en todos los niveles de la compañía.
- ❖ Falta de herramientas de información para el funcionamiento operativo de la empresa.

C. Oportunidades.

- ❖ Crecimiento sostenido de la economía y del sector asegurador peruano.
- ❖ Crecimiento de la venta directa de seguros (sin intermediación).

- ❖ Aparición de un mayor número de canales de venta de tipo retail.

D. Amenazas

- ❖ Mayor severidad registrada que genera un mayor índice de siniestralidad.
- ❖ Imposibilidad de incrementar tasas por encontrarse en medio de un periodo “blando” en el ciclo tradicional que experimenta el mercado de seguros, donde se observa altos niveles de competencia de tasas.
- ❖ Poco conocimiento de seguros en el mercado nacional.

1.3.2 MATRIZ FODA

En la página siguiente se presenta la Tabla⁰¹ donde se detallan las estrategias FA, FO, DA y DO.

TABLA N° 1: Matriz FODA

	<p>FORTALEZAS (F):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento como la mejor aseguradora del Perú. 2. Colaboradores altamente competentes. 3. Búsqueda de relaciones de largo plazo con los clientes y socios del negocio 4. Responsabilidad para pagar los siniestros de forma justa y oportuna. 5. Solidez financiera. 	<p>DEBILIDADES (D):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos deficientes en todos los niveles de la compañía. 2. Falta de herramientas de información para el funcionamiento operativo de la empresa.
<p>OPORTUNIDADES (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento sostenido de la economía y del sector asegurador peruano. 2. Crecimiento de la venta directa de seguros (Sin intermediación). 3. Aparición de un mayor número de canales de venta tipo retail. 	<p>ESTRATEGIA FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar el crecimiento del sector para incrementar la participación de mercado en Lima y especialmente en Provincias (O1, F1). - Estrategias de venta para impulsar la venta directa (O2, F2). - Establecer relaciones de negocio de largo plazo con los nuevos canales de venta tipo retail (O3, F3, F5). 	<p>ESTRATEGIA DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rediseñar los procesos para reducir los tiempos y ser más eficientes (O1,D1) - Formar equipos de trabajo para que puedan implementar mejoras dentro del funcionamiento operativo de la empresa (O1,O2,O3,D2)
<p>AMENAZAS (A):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor severidad registrada que genera un mayor índice de siniestralidad. 2. Imposibilidad de incrementar tasas por encontrarse en altos niveles de competencia de tasas. 3. Poco conocimiento de seguros en el mercado nacional. 	<p>ESTRATEGIA FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Segmentar por categorías el riesgo de asegurar a los clientes (A1, F2). - Establecer mejora de procesos que permitan una posible reducción de los costos para poder generar mayor margen de utilidad (A2, F1, F2). - Capacitación en escuela y diplomado de seguros (A3,F2) 	<p>ESTRATEGIA DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar procesos de mejora para la gestión del riesgo (A1, D1). - Diseñar procesos más eficientes que permitan lograr una reducción de costos (A2, D1).

FUENTE: La Empresa

1.3.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

De las estrategias DO, DA, FO y FA se priorizan y se seleccionan los siguientes objetivos estratégicos:

A. Enfoque en el cliente: Desarrollar productos simples y entendibles de acuerdo a las necesidades de mercado; Alinear los valores de marca de simplicidad, transparencia y cercanía a toda la comunicación con nuestros clientes, corredores y canales; Gestionar la satisfacción de nuestros clientes y el ratio de renovación de la cartera.

B. Canales altamente productivos y rentables: Implementar un control estricto de tasas, comparándolas con los niveles de equilibrio y de mercado necesarios.

C. Suscripción especializada y experta: Proceso de selección de acuerdo a nuestro apetito de riesgo y tarificación de acuerdo a las características de riesgo.

D. Diseñar procesos de mejora para la gestión del riesgo.

E. Mejorar los procesos estratégicos para reducir los tiempos y ser más eficientes (Gestión Cliente, Pago a Proveedores, otros).

CAPITULO II:

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES BIBLIOGRAFICOS Y DE TESIS

2.1.1 En la tesis de grado “Mejoras en el proceso de atención de siniestros de una empresa aseguradora” presentado por Mayhuay Tarazona, Liz Mirian de la Universidad Nacional de Ingeniería Año 2011 en Lima Perú. La autora destaca que un modelo de mejora de proceso, es un conjunto estructurado de elementos cuyo objetivo es el desarrollo de productos de calidad de manera consistente y predecible. Un modelo indica “Que hacer”, no “como hacer”, ni “quien lo hace”. Este contempla un punto de inicio, un comparativo con otras organizaciones, un lenguaje común entre todos los interesados y un marco para priorizar acciones para una mejora en la organización.

2.1.2 En la tesis de grado “Análisis y mejora de procesos en una empresa embotelladora de bebidas hidratante” presentado por Alvarez Reyes Carla y De la Jara Gonzales Paula de la Pontificia Universidad Católica del Perú Año 2012 en Lima Perú. Las autoras describen el análisis, diagnóstico, y propuesta de mejoras en los procesos de una empresa fabricante de bebidas rehidratantes. La mejora de los procesos tiene como objetivo la optimización de los mismos en términos de aumento de la producción, reducción de costos, incremento de la calidad y de la satisfacción del cliente. Dicha mejora debe ser continua ya que busca el perfeccionamiento global de una empresa y del desempeño de sus procesos. Para la solución de un tiempo excesivo

por paradas de planta, se empleó la herramienta SMED para la reducción de tiempos durante el cambio de formato, del mismo modo, se presentaron mejoras relacionadas a la eliminación de tiempos por traslados de herramientas, ajustes en los equipos, y un plan de capacitación de los operarios; así se logró reducir el tiempo por paradas de planta en un 52%. Para el alto porcentaje de mermas se propone la implementación de límites de control para las mermas de manera que se pueda reducir la variabilidad de las mismas, y a la vez, se permita realizar el aseguramiento de las mejoras antes mencionadas. Las propuestas de mejora presentadas en ese trabajo no son independientes una de la otra, por el contrario, se muestra una sinergia entre ellas que permite el mejor aprovechamiento de recursos (como insumos, maquinaria, mano de obra) y el aumento de tiempo disponible para la producción, lo cual se traduce en mayores ventas, mayores ingresos, y por lo tanto, mayor rentabilidad para la empresa.

2.1.3 En la tesis de grado “Rediseño de procesos para la mejora del control, optimización de la productividad y reducción de los costos en el proceso de mantenimiento en la empresa de gases industriales AGA S.A.” presentado por Calderon Oscanoa Patricia y Espichan Zegarra Diana de la Universidad Nacional de Ingeniería Año 2012 en Lima Perú. Las autoras destacan que rediseñar un proceso es hacerlo más eficiente y eficaz. Es conseguir que rinda en un grado superior al que tenía anteriormente, y ello gracias a una acción sistemática sobre el proceso que hará posible que los cambios sean estables.

2.1.4 En el libro “Gestión por Procesos 5ta Edición” de José Antonio Pérez Fernández de Velasco, Editorial Esic, 2012, Madrid-España. El autor refuerza la influencia del equipo de proceso dentro de los diversos elementos para mejorar la eficacia de las organizaciones al tiempo que desarrolla lo concerniente a la organización por Procesos.

El autor indica que cuando se quiere implantar de verdad el enfoque a proceso, no solo en la documentación sino en la gestión diaria, el cambio requerido puede ser de gran magnitud. En esta edición se presentan ideas para su correcta gestión, dando pistas sobre la identificación temprana de las resistencias al cambio.

En el texto se dice que la forma de la organización nunca es neutra; o facilita o dificulta el cambio. Por ello, se incluyen los mecanismos de coordinación de la nueva Organización por Procesos que han de reemplazar a los existentes donde el principal factor de estudio es el equipo de proceso.

El autor realza la absoluta necesidad de tener conceptos claros, adecuados y compartidos de manera homogénea en el seno de la empresa ya que es la única forma de solventar las dudas que se plantean durante las fases de diseño e implantación de la Gestión y Organización por Procesos para que estas aporten todo su valor.

2.1.5 En el libro “Mejora continua de los Procesos: Herramientas y Técnicas”, autores: Elsie Bonilla Pastor-Bertha Díaz Garay-Fernando Kleeberg Hidalgo-María Teresa Noriega Aranibar: Fondo Editorial, Edición, 2010, Universidad de Lima, Lima-Perú. Se destaca que el mejoramiento de los procesos puede dividirse en Kaizen e Innovación (Kaikaku), mientras Kaizen significa mejoras pequeñas realizadas en el statu quo como resultado de los esfuerzos progresivos, la innovación (Kaikaku) puede tomarse como el rediseño radical de los procesos, replanteamiento integral “de la forma que hacemos las cosas”

Destacan además que la mejora continua de los procesos consiste en aplicar metodologías que permitan optimizar, de manera cuántica y sistemática, el comportamiento y resultados de los procesos, incrementando su eficiencia, eficacia y efectividad. Toda organización que aspire a ser competitiva deberá

buscar mecanismos que permitan elevar el desempeño de sus procesos, ya que son estos los que le agregan valor para la satisfacción de los clientes y otras personas interesadas: accionistas, empleados y proveedores, así como para la comunidad.

El mejoramiento de los productos y servicios es el resultado de la mejora de los indicadores de desempeño de los procesos de las organizaciones. Entre las variables se pueden mencionar los costos, la calidad, el tiempo de respuesta, el tiempo de ciclo, el porcentaje de reclamos y la flexibilidad.

Este libro se enfoca en presentar algunas técnicas para la mejora continua, deteniéndose luego en una explicación detallada de las herramientas y metodología Kaizen y la mejora continua rápida Sedac.

2.1.6 En el libro "Business Process Change Second Edition" del autor Paul Harmon Editorial Morgan Kaufmann, 2007, San Francisco-EEUU. El autor destaca que cada compañía quiere mejorar la forma de hacer negocios, para producir bienes y servicios de manera más eficiente, y para aumentar las ganancias. Las organizaciones no lucrativas también están preocupadas por la eficiencia, la productividad y con el logro de las metas que se fijaron. Cada gerente entiende que el logro de estas metas es parte de su trabajo.

En este tratamiento equilibrado de la esfera del cambio de procesos de negocio, Paul Harmon ofrece conceptos, métodos, casos en todos los aspectos y fases de la exitosa mejora de procesos de negocio. Actualizado para esta edición son la cobertura de los sistemas de gestión de procesos de negocio, reglas de negocio, arquitecturas empresariales y el contenido en Six Sigma y Lean - además de la nueva cobertura de las métricas de rendimiento. Dentro de las características que se presenta en el libro se tiene: Amplia revisión y actualización del libro de BPM con éxito, abordar el

creciente interés en los sistemas de gestión de procesos de negocio, y la integración de rediseño de procesos y Six Sigma.

2.2 TEORIA Y METODOLOGIA DE REFERENCIA

2.2.1 PROCESO

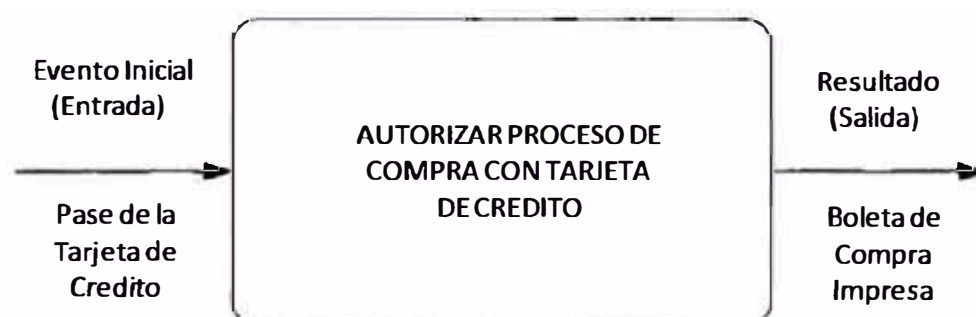
2.2.1.1 Definición de Proceso

“Un proceso es una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente” (Pérez, 2012).

“Según Chang (1996), un proceso es una serie de tareas que poseen un valor agregado, las cuales se vinculan entre sí, para transformar un insumo en un producto, ya sea este producto resultante un bien tangible o un servicio. Los procesos pueden ir desde simples actividades que se realizan día a día como preparar una taza de café o hasta la fabricación de un automóvil.” (Álvarez-Jara 2012).

“Un proceso es un conjunto acotado de actividades que se llevan a cabo, en respuesta a algún evento, con el fin de generar una salida. Un proceso puede ser muy simple o complejo. Un ejemplo de un proceso podría ser una aplicación de software que se inicia por una persona de ventas deslizar una tarjeta de crédito a través de un lector.” (Paul Harmon 2007)

GRAFICO N° 7: Proceso

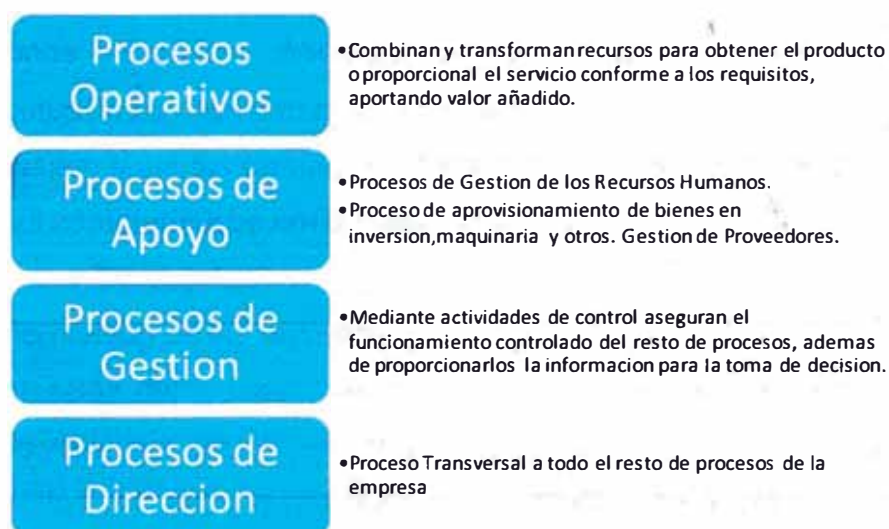


FUENTE: Business Process Change – Paul Harmon

2.2.1.2 Tipos de Proceso

Según Pérez, Al no existir una práctica ni normalización aceptada, los tipos de procesos pueden denotarse por su “misión”. La clasificación son Procesos Operativos, Procesos de Apoyo, Procesos de Gestión y Procesos de Dirección. (Pérez, 2012).

GRÁFICO N° 8: Tipos de Proceso



FUENTE: Elaboración Propia

2.2.1.3 Elementos y Factores de un Proceso

Todo proceso está compuesto de tres elementos fundamentales: inputs (entrada principal), la secuencia de actividades, y los outputs o salidas (Pérez, 2012).

Según Pérez, Un input, es un producto con características que responden a un criterio de aceptación definido. Pueden ser provenientes de un proveedor externo o la salida de otro proceso anterior. La existencia del input es lo que justifica la ejecución de la secuencia de actividades y de las salidas transformadas. (Pérez, 2012).

Tal como su nombre lo indica, la secuencia de actividades, es el conjunto de actividades que utilizan recursos para transformar el input en output.

La salida es un producto o servicio que va destinado a un usuario o cliente. El producto o servicio debe ser medible o evaluable para el consumidor (Pérez, 2010).

Según Pérez, Dentro de los factores de un proceso destacan:

- Personas; Equipos responsables del proceso, todos ellos con competencias y habilidades específicas.
- Materiales; Materias primas o información para una empresa de servicios con las características adecuadas para su uso.
- Recursos físicos; Activos y demás tangibles que son utilizados para la transformación de las entradas.
- Planificación del proceso; Método de trabajo como procedimientos, hoja de proceso, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo.
- Medio ambiente; Entorno en el que se lleva a cabo el proceso.

2.2.1.4 Mejora Continua de los Procesos

La mejora de los procesos es el estudio de los elementos del mismo; con el objetivo de entender el proceso y sus especificaciones, con el fin de poder optimizarlo y generar valor al cliente (Krajewski, Ritzman, y Malhotra, 2008).

La mejora continua de los procesos, es entonces, una estrategia de gestión que consiste en el desarrollo de mecanismos que permitan mejorar el desempeño de los procesos y, a su vez, elevar la satisfacción de los clientes (Bonilla et alii, 2010).

2.2.1.5 El Ciclo de Mejora Continua

El ciclo PDCA (plan, do, check, act) o PHVA (planear, hacer, verificar, actuar), también conocido como el Círculo de Deming, explica los pasos a seguir en el proceso de mejora continua.

A. Etapa de planear (P): esta etapa se divide en 3 pasos importantes:

Seleccionar el problema: partiendo de la premisa de que un problema es un resultado que no se ajusta al estándar establecido, en este paso se identifican los problemas principales, los cuales deben ser vistos como oportunidades de mejora, finalmente se seleccionará el problema más relevante mediante una matriz de ponderación de factores (Bonilla et alii, 2010).

Comprender el problema; en este paso se describe las características y detalles del proceso que se debe mejorar (Bonilla et alii, 2010).

Analizar las causas del problema: primero se debe realizar un brainstorming para poder determinar todas las causas potenciales, la siguiente actividad es hacer un análisis causa – efecto y determinar las causas más críticas.

B. Etapa de hacer (H):

En esta etapa se debe implementar el plan de mejora ante los problemas principales encontrados y recopilar los datos apropiados para establecer las alternativas de solución que deben atacar las causas críticas y ser analizadas de manera global para que sean de alto impacto. Para seleccionar la mejor alternativa, se deben establecer criterios de evaluación y elaborar una matriz que permita elegir la solución más adecuada (Bonilla et alii, 2010).

C. Etapa de verificar (V):

En esta etapa se mide y analiza los datos obtenidos luego de implantar los cambios para poder medir con la meta establecida y comprender si nos estamos acercando al resultado planteado. Podría ocurrir que los resultados no sean los esperados, entonces se deberá volver al análisis de las causas del problema, de lo contrario, se continuará con la siguiente etapa del ciclo PHVA. (Bonilla et alii, 2010).

D. Etapa de actuar (A):

Una vez que se ha verificado que la solución se ajusta a los niveles de desempeño deseados, se debe incorporar formalmente la mejora al proceso, estandarizar y comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa y estar atentos a nuevas oportunidades de mejora. Del mismo modo, se deben establecer parámetros a controlar y que permitan realizar un seguimiento adecuado al proceso.(Bonilla et alii, 2012).

GRÁFICO N° 9: Mejora Continua de Procesos



FUENTE: Elaboración Propia.

2.2.1.6 Mejora Continua Kaizen

“La mejora continua (Kaizen) es una filosofía japonesa que abarca todas las actividades del negocio, se le conceptualiza también como una estrategia de mejoramiento permanente. La mejora puede referirse a los costos, el cumplimiento de las entregas, la seguridad y la salud ocupacional, el desarrollo de trabajadores, los proveedores, los productos, etc.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a superar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo la organización logra ser más productiva y competitiva en su sector de mercado.

El punto de partida para el mejoramiento es saber identificar un problema u oportunidad de mejora, es decir todo resultado o estado que difiere de su meta o estándar preestablecido”. (Bonilla et alii, 2012).

GRÁFICO N° 10: Filosofía Kaizen



FUENTE: Restoration Fitness Erica Sigel

2.2.1.7 Herramientas para la Mejora de Procesos

El proceso de la mejora continua se caracteriza por aplicar una metodología sistemática, basada en el uso de herramientas estadísticas y graficas, como diagramas de flujo, histograma, graficas de control, diagrama causa efecto, diagrama de pareto, diagramas de flechas, entre otras, lo cual proporciona objetividad en el análisis y la toma de decisión sobre un problema en particular.

A. Hoja de verificación.

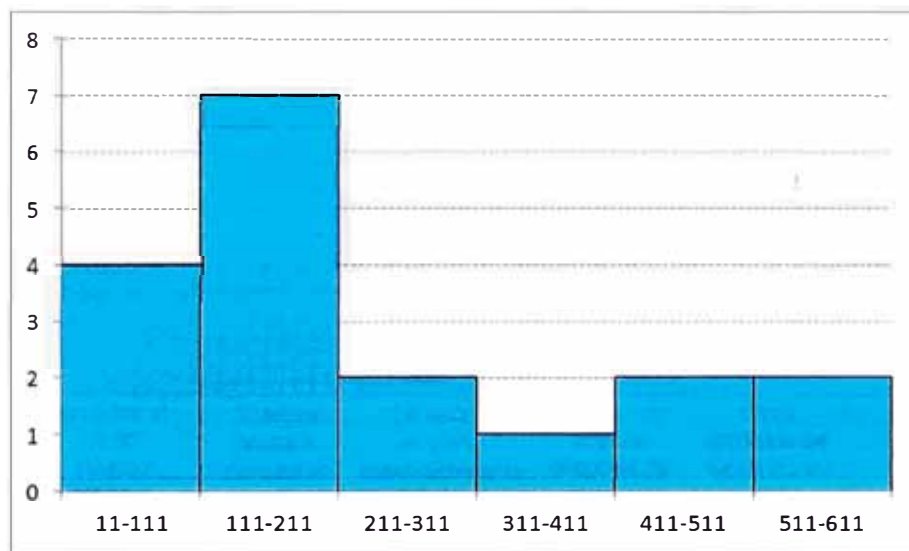
Se considera como el punto inicial de cualquier actividad que necesita una mejora, se emplea cada vez que un equipo realice un esfuerzo para la solución de problemas. Esta herramienta puede utilizarse durante las fases de definición, medición y análisis del ciclo para mejorar el proceso.

Se aplica en la recolección de información, después de ser clasificada en grupos de acuerdo a los siguientes puntos: Encuestas, Inspección o revisión, registro de base de datos, otros.

B. Histograma.

Es una grafica de barras que permite describir el comportamiento de una serie de datos de una variable de medición. Esta herramienta se aplica cuando es necesario conocer la capacidad del proceso y si cumplen las especificaciones de calidad. Se desarrolla para saber si se cumple o no con las especificaciones técnicas.

GRÁFICO N° 11: Histograma



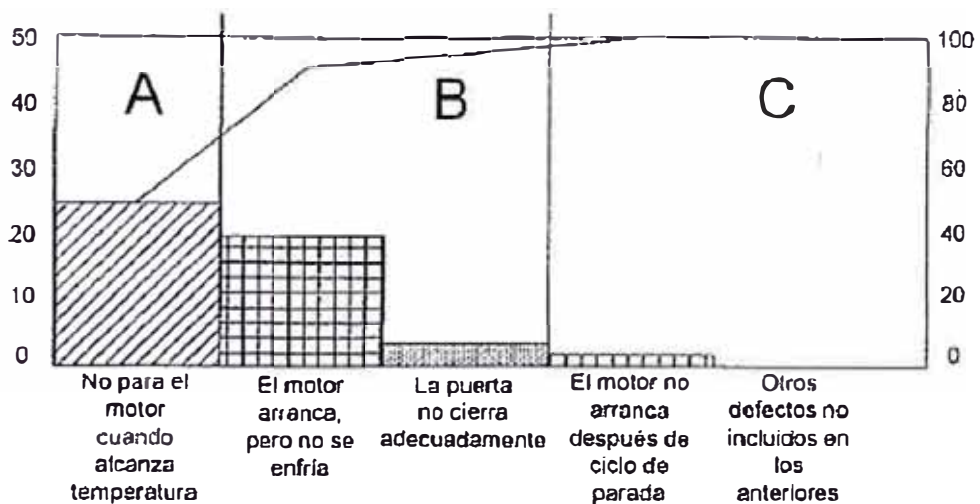
FUENTE: Elaboración Propia.

C. Diagrama de Pareto:

Es un diagrama que se utiliza para determinar el impacto, la influencia o el defecto que tienen determinados elementos sobre un aspecto. La mayoría de los defectos encontrados en un producto o en un proceso se deben a unas pocas causas identificadas; lo anterior se debe al concepto de “pocos vitales” contra los “muchos triviales”, introducido por el economista italiano Wilfrido Pareto.

La clase A contiene cerca del 20% de los elementos y el 80% de impacto. En el otro extremo, la clase C contiene el 50% de elementos y solo un 5% de impacto. Con la clase intermedia se encuentran el 30% de los elementos y el 15% de impacto.

GRÁFICO N° 12: Diagrama de Pareto



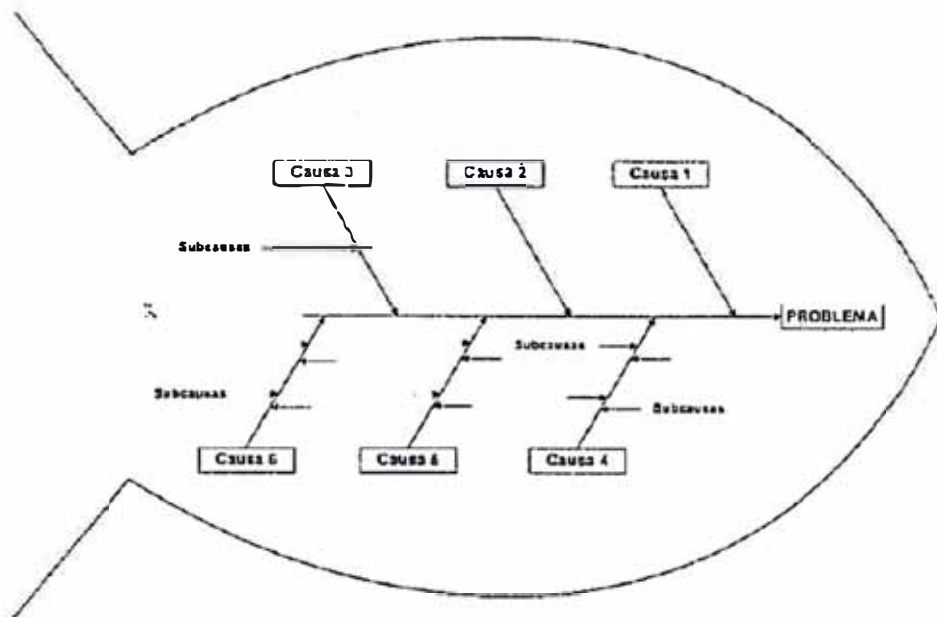
FUENTE: Mejora Continua de los procesos Herramientas y Técnicas Elsie Bonilla-Bertha Díaz-Fernando Kleeberg- María Teresa Noriega.

D. Diagrama causa-efecto.

El diagrama causa-efecto es una descripción de las causas de un problema, que se conjugan en la forma de una espina de pescado, y que les sirve a los equipos de mejora para analizar y discutir los problemas. Las principales causas de los problemas se agrupan generalmente en seis aspectos: medio ambiente, medios de control, maquinaria, mano de obra, materiales y métodos de trabajo.

El diagrama se llena con la información recopilada según la técnica de “lluvia de ideas”, de un problema en la empresa. La lluvia de ideas es un método empleado en la conducción de una junta, útil para el logro de las metas y la planeación de temas, contramedidas y escenarios.

GRÁFICO N^o 13: Diagrama Causa-Efecto



FUENTE: Mejora Continua de los procesos Herramientas y Técnicas Elsie Bonilla-Bertha Díaz-Fernando Kleeberg- María Teresa Noriega.

2.2.2 TEORIA DE SEGUROS

2.2.2.1 El Seguro

Es un sistema de “solidarización” del riesgo. A cambio de una prima se transfiere el riesgo a una compañía la cual, con la aplicación de la técnica aseguradora a la acumulación de las primas, paga a aquellos asegurados que han sufrido un siniestro.

Para poder asumir económicamente los siniestros, el asegurador dispone de un fondo económico reservado que se constituye con las primas aportadas por los asegurados.

El desfase temporal entre los momentos de pago de las primas de cada uno de los asegurados y los diferentes momentos de ocurrencia de los siniestros permite la obtención de una rentabilidad a través de la gestión de las reservas y provisiones acumuladas. Es decir, se invierte el dinero de las primas mientras no hay que pagar indemnizaciones, pudiendo generar excedentes que se acumulan y que incrementan la solvencia y la capacidad de respuesta de las compañías.

GRÁFICO N° 14: Funciones Económicas del seguro.



FUENTE: La Empresa.

2.2.2.2 El Riesgo

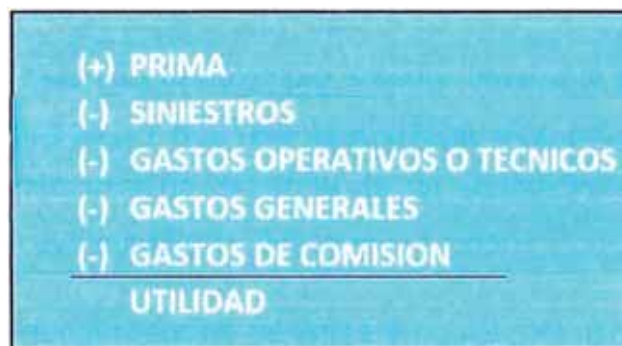
Un seguro sirve para cubrir un riesgo, entendiendo por tal concepto – contingencia o proximidad de un daño-.Algo que puede causar una pérdida económica, generando un gasto o haciendo perder dinero, y que es independiente de la voluntad de la empresa aseguradora.

El seguro se configura, por lo tanto, como una herramienta válida para proteger el patrimonio.

2.2.2.3 Estructura de costos en una compañía de Seguros

La estructura de costos en una compañía de seguros tiene la siguiente forma:

GRÁFICO N° 15: Estructura de costos de una empresa de seguros.



Fuente: La Compañía

A continuación se detalla el concepto de cada una de las variables:

A. Prima

Aportación económica que ha de satisfacer el contratante o asegurado a la entidad aseguradora en concepto de contraprestación por la cobertura de

riesgo que este le ofrece. Desde un punto de vista jurídico, es el elemento real más importante del contrato de seguro, porque su naturaleza, constitución y finalidad lo hacen ser esencial y típico de dicho contrato.

Técnicamente, es el coste de la probabilidad media teórica de que haya siniestro de una determinada clase. Si es un país, o zona determinada, hubiese 1, 000,000 de automóviles, respecto a los cuales la experiencia demostrase que, al cabo de un año, 250.000 de esos vehículos iban a tener siniestro por un importe de 500 euros cada uno, la prima que el asegurador debería cobrar individualmente a las personas cuyos vehículos quisieran asegurar sería la de 125 euros.

Este ejemplo simple pone de manifiesto que la prima debe ser proporcional, entre los diversos aspectos, a la duración del seguro, al mayor o menor grado de probabilidad del siniestro, a su posible intensidad o coste y, naturalmente, a la suma asegurada.

Un análisis más detenido del ejemplo anterior lleva a la consecuencia de que la prima no puede ser equivalente al riesgo, sino proporcional, porque el pago de la indemnización depende de un acontecimiento fortuito, que sucederá o no, y cuya cuantía se desconoce a priori.

Por otra parte el asegurador no se limita a cobrar del asegurado el precio teórico medio de esa probabilidad (prima pura o de riesgo), sino que ha de gravarla con una serie de recargos tales como:

- Gastos de administración y/o técnicos: (cobro de primas, tramitación de siniestros, haberes de personal de la empresa, etc.).
- Gastos de adquisición (comisiones de primas, marketing, etc.).
- Gastos de redistribución de riesgos (coaseguro y reaseguro).

- Recargo comercial (para obtener un beneficio lógico por el capital que arriesga la empresa aseguradora y el trabajo que desarrolla).

Todos estos recargos convierten la prima pura o prima de riesgo en prima comercial.

Todavía la entidad aseguradora ha de satisfacer otra serie de gravámenes que repercuten sobre la prima comercial y que se denominan impuestos y accesorios, los cuales dan origen a la prima total que el asegurado ha de satisfacer definitivamente a la aseguradora.

En resumen, los elementos componentes esenciales de la prima son los siguientes:

1. Precio Teórico medio de la probabilidad de que ocurra un siniestro.
2. Recargo por gastos de administración, adquisición, compensación y redistribución de riesgos, más el beneficio comercial.
3. Otros gastos accesorios o fiscales repercutibles en el asegurado.

De estos elementos o de sus combinaciones surgen los siguientes tipos de primas:

1 = Prima pura o Prima de riesgo.

1 + 2 = Prima Bruta o Comercial. Prima neta o Prima de tarifa.

1 + 2 + 3 = Prima final o Prima total. Siniestro

B. Siniestro.

Es la manifestación correcta del riesgo asegurado, que produce unos datos garantizados en la póliza hasta determinada cuantía.

Siniestro es el incendio que origina la destrucción total o parcial de un edificio asegurado; al accidente de circulación del que resultan lesiones

personales o daños materiales; el naufragio en el que se pierde un buque o las mercancías transportadas; el granizo que destruye una plantación agrícola; etc. Siniestro es pues, un acontecimiento que, por originar unos daños concretos previstos en la póliza, motiva la aparición del principio indemnizatorio, obligando a la entidad aseguradora a satisfacer, total o parcialmente, al asegurado o a sus beneficiarios, el capital garantizado en el contrato.

C. Gastos Operativos o Técnicos.

Son los gastos que están en función a las ventas o a la atención de un siniestro. Estos servicios provienen propia y exclusivamente del ejercicio de la actividad aseguradora.

Se considera gasto técnico todo aquel gasto operacional que tiene relación directa con la producción de primas o con los servicios necesarios para la atención de siniestros y cuya razón de ser no se asocia con las comisiones y bonos a agentes, ni con aquello que es cubierto como parte de un siniestro. Está conformado por los siguientes conceptos (Comisiones Técnicas, Servicio de Atención de Siniestros, Gasto de Personal, Comisión de Administración, Premios, Peritaje, Impresos, Operadores de Tarjeta, Merchandising, Intereses Sobre depósitos de Primas, Implementos en Seguridad, Recuperos y Pérdidas Totales, Diversas). Los Gastos Técnicos Netos se calculan restando los gastos técnicos de los ingresos técnicos.

GRÁFICO N° 16: Estructura de costos de una empresa de seguros.

VENTA
Costos de Adquisición
GT- Gastos de personal
GT- Comisión de Administración
GT- Diversos
GT- Fondo de Compensación SOAT
GT- Gastos de Emisión
GT- Implementos de Seguridad
GT- Impresos
GT- Merchandising
GT- Operadores de Tarjeta
GT- Peritaje
GT- Premios
GT- Promociones
SINIESTRO
GT - Asistencia
GT - Gasto Personal Siniestros
GT- Asesoría en Siniestros
GT- Centros de Salud
GT- Gastos de Ajustadores - Auditoría de Siniestros
GT- Gastos de Apoyo
GT- Gastos Legales Siniestros
GT- Recuperos y Pérdidas Totales
GT- Servicio de Atención de Siniestros
SERVICIO
GT - Servicios
OTROS
GT - Provision por Incobrable de Reaseguro
GT- Provision para Incobrables de Primas

Fuente: La Compañía

D. Gastos Generales o Gastos Administrativos

Son los derivados del desarrollo de la actividad empresarial, tales como alquileres de locales de oficina , compra de material y mobiliario, consumo de energía eléctrica, obras e instalaciones, teléfono, correo y otras comunicaciones, viajes y locomoción en general, amortización de equipos de máquina y materia móvil, etc. Además se incluyen los gastos de personal.

E. Gastos de comisión.

Son aquellos gastos producto de las asesorías brindadas por quienes participan activamente en la venta (producción de primas).

CAPITULO III:

PLANTEAMIENTO Y PROTOCOLO DE INVESTIGACION

3.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

Dentro de la Compañía existe una problemática relacionada con el proceso de pago a proveedores como son los servicios no aprobados, servicios fuera de control y de revisión. Estos problemas ocasionan que el gasto supere en 8 millones de dólares a su presupuesto afectando la utilidad neta de la Compañía.

3.1.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

La variable independiente es el proceso de pago a proveedores, el cual ayudara a tener un orden sobre todas las actividades a realizar con el fin de que todos los involucrados sigan los procedimientos establecidos. En este caso se está aplicando el criterio de “Mejora del flujo de procesos”.

3.1.2 VARIABLE DEPENDIENTE

La variable dependiente es la mejora del control de gastos presupuestales en una compañía de seguros ya que con una mejora del proceso de pago ayudara a tener un control de gastos tanto de aprobación de servicios como de reducción de los mismos por tratarse de servicios que no agregan valor o que no se encuentran presupuestados.

3.1.3 PROBLEMA GENERAL

¿De qué manera el proceso de pago a proveedores influye en la mejora del control de gastos presupuestables en una compañía de seguros?

3.1.4 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

Para poder analizar el problema general se debe considerar de que el proceso de pago a proveedores consta de dos partes: Proceso de Aprobación de servicio y Proceso de Control de Pago a proveedores.

A. ¿De qué manera el control de aprobación del servicio influye en la mejora del control de gastos presupuestables en una compañía de seguros?

El control de aprobación del servicio empieza desde que se genera una necesidad del servicio hasta que es aprobada por el gestor o dueño del servicio presupuestado.

B. ¿De qué manera el control de pago a proveedores influye en la mejora del control de gastos presupuestables en una compañía de seguros?

El control de pago a proveedores empieza desde que se genera el servicio hasta que el área encarga de La Compañía paga al proveedor.

3.2 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

Se justifica en los siguientes aspectos

- Aplicativo, ya que demuestra la aplicabilidad de la mejora del flujo de procesos.
- Practico, ya que se va poder mejorar el control debido a que el gasto supero su presupuesto en el 2012 principalmente por: Servicios realizados que no fueron aprobados, pago por mayores tarifas con

respecto a lo estimado y porque no hubo revisión periódica por parte de los gestores o dueños de las cuentas y servicios contables.

3.3 HIPOTESIS

3.3.1 HIPOTESIS GENERAL

El proceso de pago a proveedores influye en la mejora del control de gastos presupuestables en una compañía de seguros.

3.3.2 HIPOTESIS ESPECÍFICAS

- El control de aprobación del servicio influye en el control de gastos presupuestables en una compañía de seguros.
- El control de pago a proveedores influye en la mejora del control de gastos presupuestables en una compañía de seguros.

3.4 METODOLOGIA

3.4.1 DISEÑO

El diseño de la investigación del trabajo de la mejora de procesos de pago se realiza de manera experimental ya que la comprobación de las hipótesis se logra mediante la evaluación de los efectos de una mejora en el proceso de pago a proveedores con el objetivo de tener un control de gastos presupuestales.

3.4.2 TECNICAS E INSTRUMENTOS

- Pasos de mejora continua de Proceso bajo la filosofía japonesa Kaizen.
- Descripción de cada proceso para genera procedimientos que sean conocidos en toda la empresa

3.5 INDICADORES

3.5.1 DIMENSIONES

A. Control de Aprobación del servicio:

- ❖ Solicitudes aprobadas fuera del presupuesto.
- ❖ Solicitudes fuera del proceso.

B. Control de pago a proveedores.

- ❖ Gastos aprobados fuera del presupuesto.
- ❖ Gastos fuera del proceso.
- ❖ Tiempo de pago.

C. Tablero mensual de gastos

- ❖ Gestores fuera del presupuesto.

CAPITULO IV:
ANALISIS Y PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES.

4.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Para poder identificar el problema, se debe tener identificada la variable a gestionar o controlar, en el caso de La Compañía una de las variables a gestionar es el proceso de pago a proveedores ya que influye de manera considerable en los estados financieros.

En el estado de resultados financieros de La Compañía se observa que los gastos tanto técnicos como administrativos representan el 16% de la producción del año 2012 mientras que el ratio presupuestado fue del 14%. En el Grafico 17^o se muestra el desfase entre el real y presupuesto afectando de esta manera a la utilidad neta de La Compañía.

GRAFICO N° 17: Producción y Gastos de La Compañía año 2012

Conceptos	Acumulado a mes de Diciembre 2012				Acumulado Diciembre 11	Var Real % 2012 vs 2011
	Real	Ppto	Var US\$	Var %		
Primas Totales	419,554	426,465	-6,910	-1.6%	378,599	10.8%
Primas Cedidas	141,927	124,441	17,486	14.1%	133,749	6.1%
Ajuste de Reservas	-8,008	-25,199	17,191	68.2%	-15,951	49.8%
Prima Neta Ganada	269,619	276,825	-7,206	-2.6%	228,900	17.8%
Siniestros Netos	151,272	146,515	4,757	3.2%	124,453	21.5%
Comisiones Netas	36,217	42,736	-6,519	-15.3%	29,528	22.7%
Gastos Técnicos	25,246	21,411	3,835	17.9%	23,937	5.5%
Resultado Técnico	67,111	76,619	-9,508	-12.4%	60,230	11.4%
Gastos Generales	43,336	38,594	4,742	12.3%	34,346	22.5%
Resultado Operativo						
Ingresos Financieros netos						
Ingresos Varios						
Utilidad antes de impuestos y Traslación						
Resultado de Traslación						
Utilidad neta						

** LOS GASTOS GENERALES NO CONSIDERAN EL GASTO DE PERSONAL EMPLEADOS NI LOS COSTOS DE TRANSFERENCIA*

FUENTE: La Compañía

A lo largo de los últimos 5 años, La Compañía ha mostrado un claro desfase entre lo que se estima gastar (Presupuesto) y lo que se gasta realmente por el pago a los proveedores.

GRAFICO N° 18: Producción y Gastos de La Compañía año 2008 – 2012

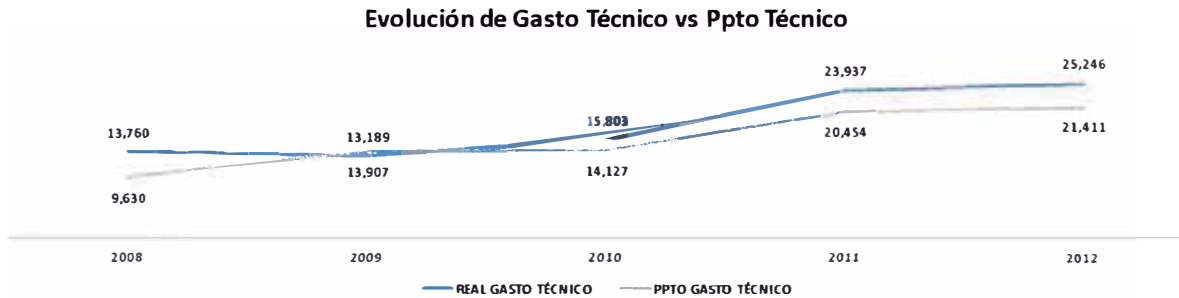
Categoría	2008				2009				2010				2011				2012			
	Real	Ppto	Var	Var %	Real	Ppto	Var	Var %	Real	Ppto	Var	Var %	Real	Ppto	Var	Var %	Real	Ppto	Var	Var %
Producción	296,814	262,466	34,348	13%	298,994	310,569	-11,575	-4%	333,557	358,869	-25,317	-7%	378,599	406,000	-27,401	-7%	419,554	426,465	-6,910	-2%
Gastos Técnicos	13,760	9,630	4,130	43%	13,189	13,907	-719	-5%	15,803	14,127	1,676	12%	23,937	20,454	3,483	17%	25,246	21,411	3,835	18%
Gastos Administrativos	22,155	21,270	935	4%	22,862	20,521	2,341	11%	27,802	25,449	2,353	9%	34,346	32,125	2,221	7%	43,336	38,594	4,742	12%
Total Gastos	35,914	30,850	5,064	16%	36,051	34,429	1,622	5%	43,605	39,576	4,030	10%	58,282	52,579	5,704	11%	68,582	60,005	8,577	14%
% Gastos / Producción	12%	12%			12%	11%			13%	11%			15%	13%			16%	14%		

** Cifras en miles de dolares ** No se considera los gastos de remuneración ni los costos de transferencia.*

FUENTE: La Compañía.

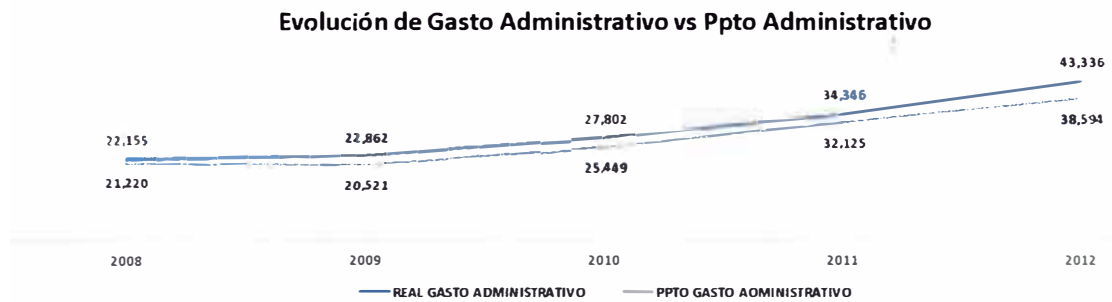
En el Grafico 18° se puede ver el incremento de los gastos que están en proporción a la variación de la venta de las pólizas de seguros; sin embargo, cuando se compara la tendencia de los gastos con su presupuesto anual (Grafico 19° y Grafico 20°) se observa un desfase constante en todos los años tanto para gastos técnicos como gastos administrativos.

GRAFICO N° 19: Tendencia Gasto Técnico (Real vs Ppto).



FUENTE: Elaboración Propia

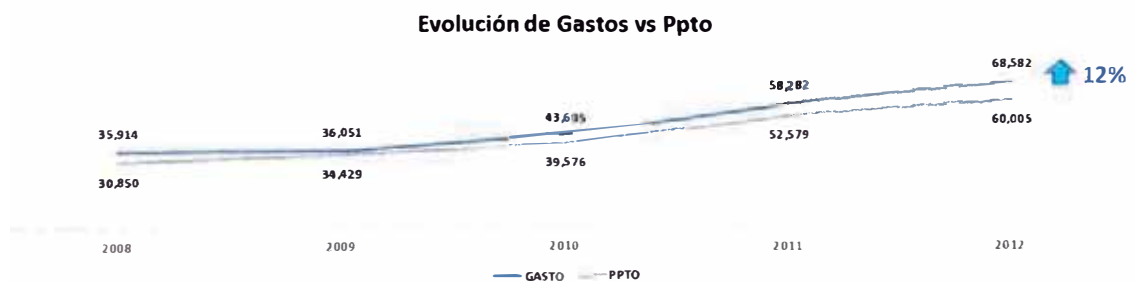
GRAFICO N° 20: Tendencia Gasto Administrativo (Real vs Ppto).



FUENTE: Elaboración Propia

En el grafico 21° se observa que existe una variación de 12% anual entre el gasto total y el presupuesto.

GRAFICO N° 21: Tendencia Evolutiva de Gastos y Presupuesto.



FUENTE: Elaboración Propia.

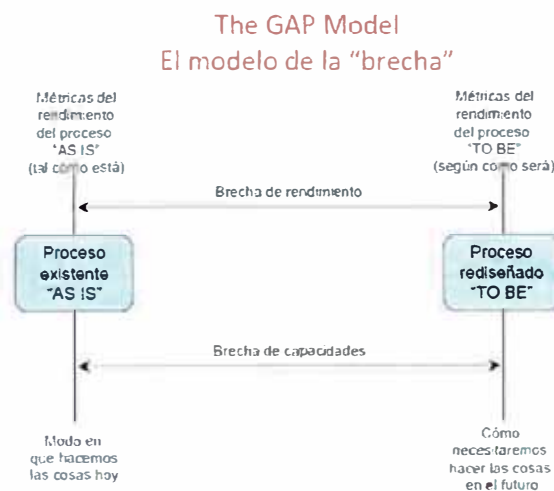
Con todo lo mencionado se puede inferir que el problema es el siguiente:

“No se tiene un control óptimo de gastos presupuestables producto de que La Empresa no cuenta con un proceso adecuado de pago a proveedores”.

4.1.1 COMPRENSIÓN Y ANALISIS DEL PROBLEMA

Para poder gestionar y controlar el proceso de pago a proveedores, se debe entender el proceso existente “AS-IS”, según como el GAP Model o modelo de la brecha.

GRAFICO N° 22: El modelo de la Brecha.

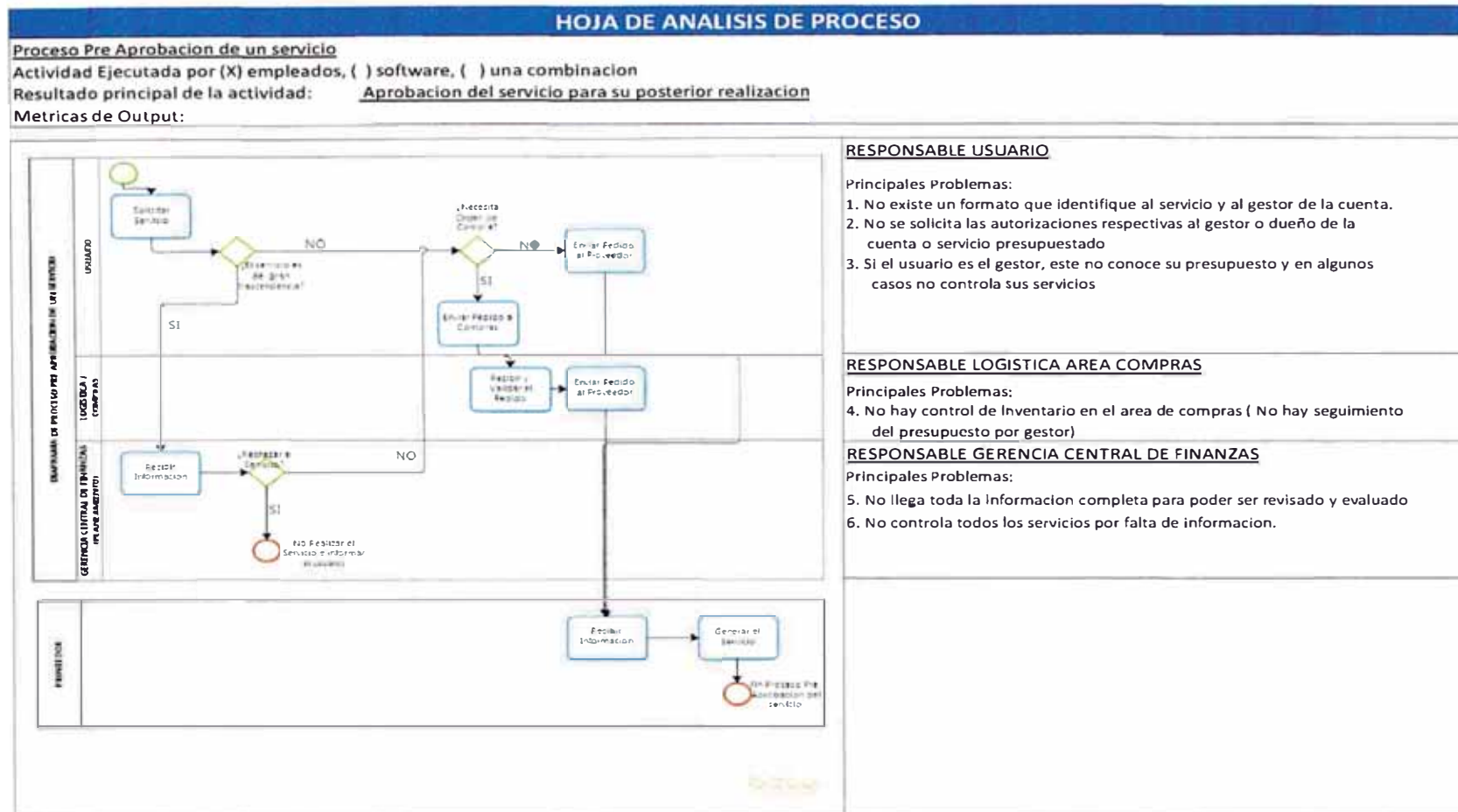


FUENTE: Business Process Change Paul Harmon

A continuación se muestra el proceso actual de aprobación del servicio y control de pago a los Proveedores.

A. Proceso Actual de Aprobación del servicio.

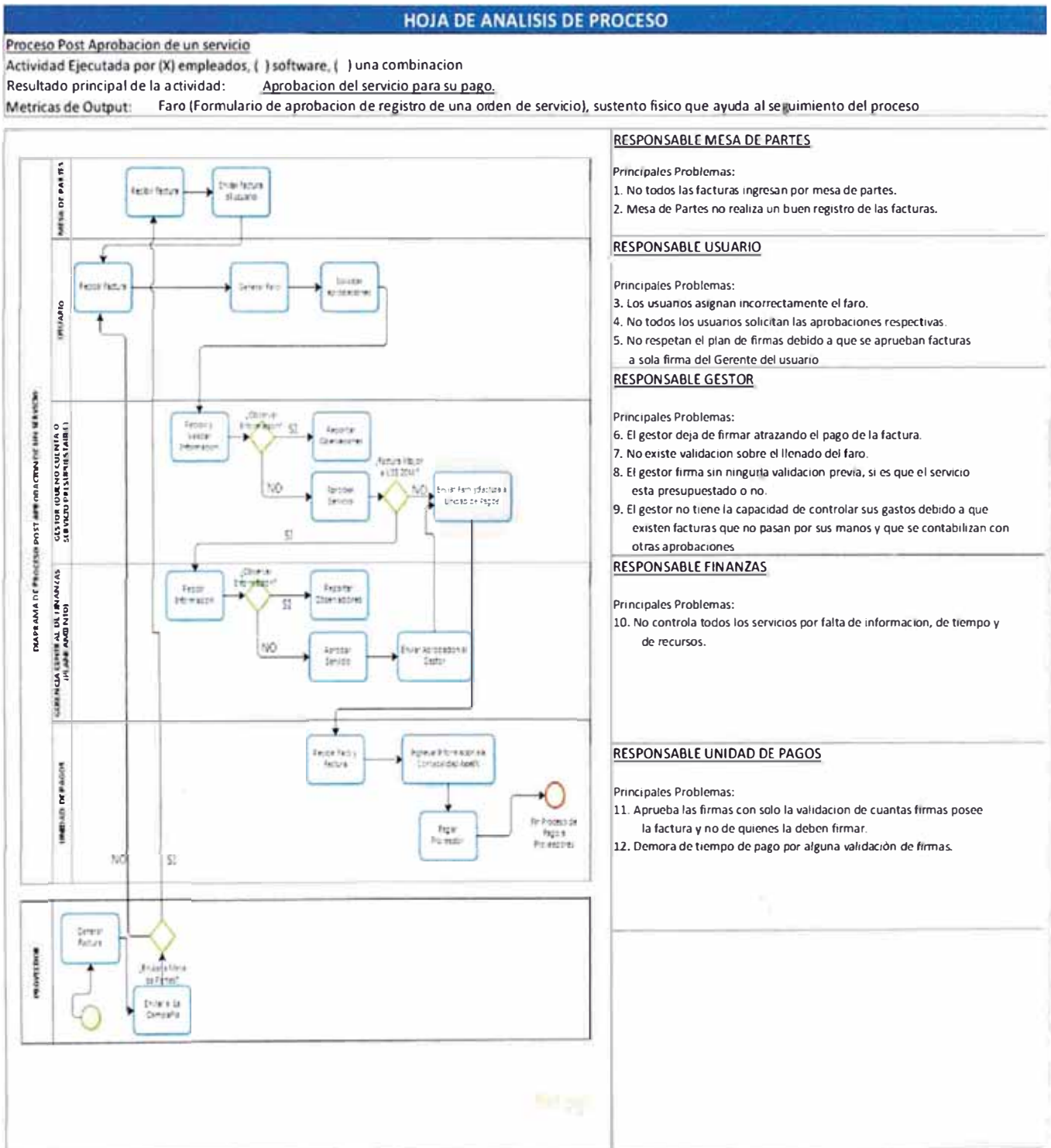
TABLA N° 2: Proceso de Aprobación del servicio



FUENTE: La Compañía.

B. Proceso Actual de Control de Pago a Proveedores.

TABLA N° 3: Proceso de Control de Pago a Proveedores

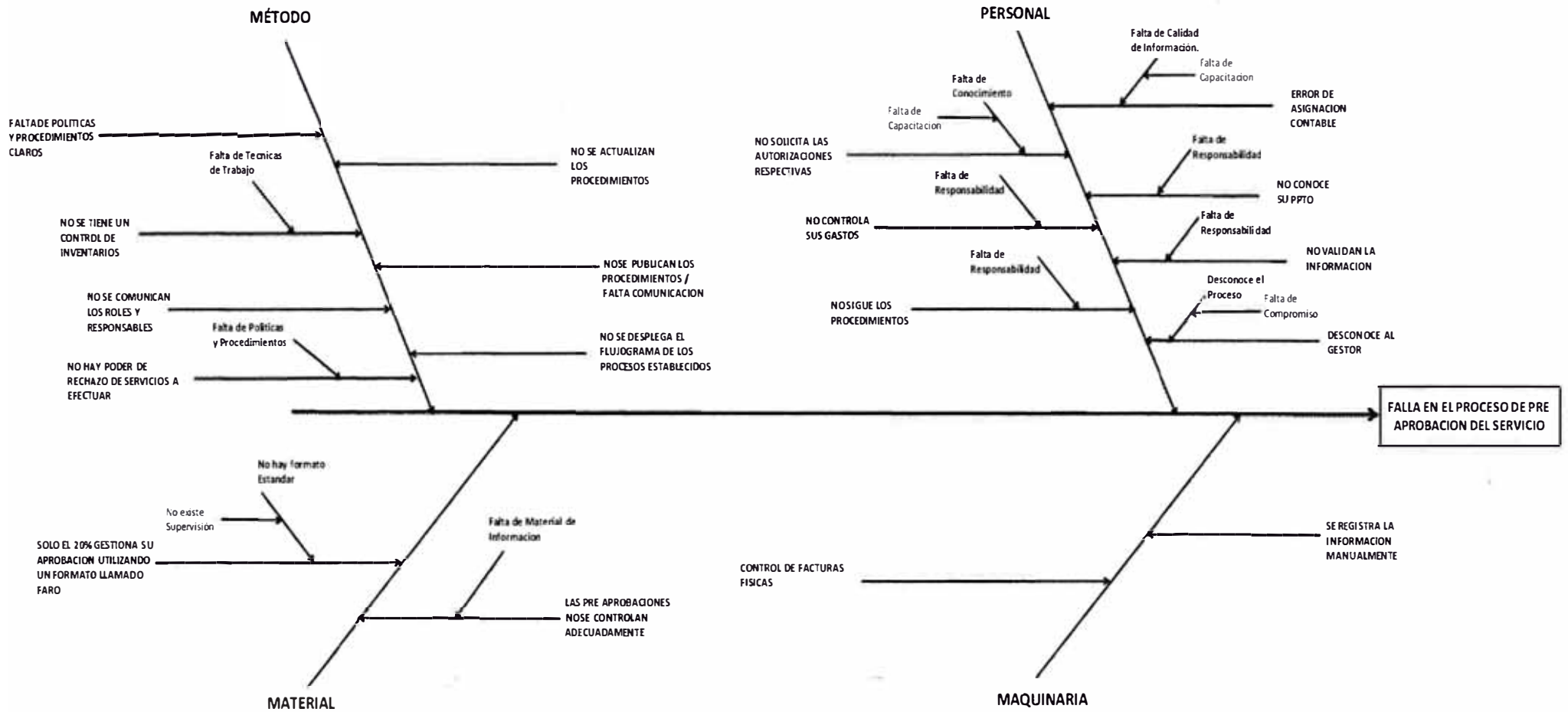


FUENTE: La Compañía.

4.2 CAUSAS Y EFECTOS / DIAGRAMA DE ISHIKAWA

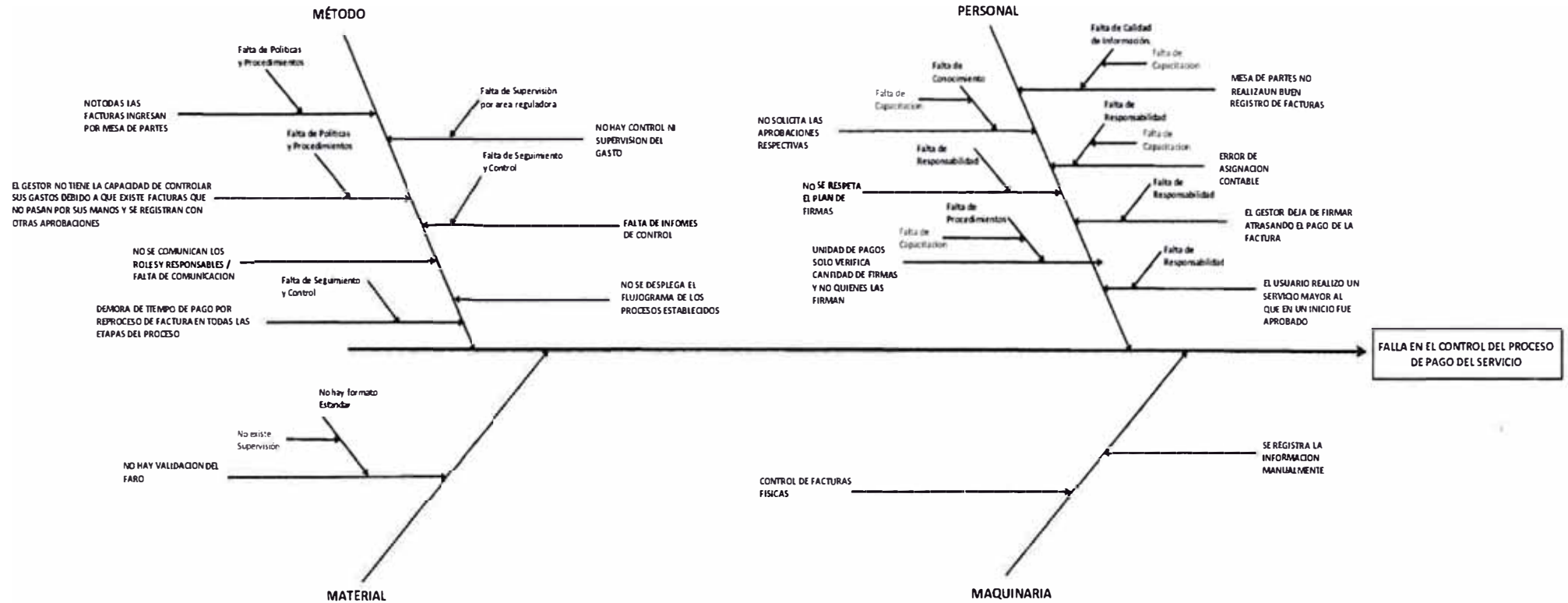
Para el problema del control de gastos presupuestables se utilizara el diagrama de Ishikawa para mostrar la relación causa-efecto de los dos procesos de pago a proveedores: El proceso de aprobación del servicio y el proceso de control de pago a proveedores.

GRAFICO N° 23: Diagrama Ishikawa – Falla Proceso Aprobación del Servicio



FUENTE: Elaboración Propia

GRAFICO N° 24: Diagrama Ishikawa – Falla Proceso Control de Pago a Proveedores



FUENTE: Elaboración Propia

4.3 DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL

El problema central es que no existe un control de gastos presupuestales debido a que La Compañía no cuenta con un proceso eficiente de pago a proveedores desde la pre aprobación hasta el pago a proveedores.

4.4 PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Se plantean tres alternativas al problema descrito

Alternativa “A”: Mejora continúa del proceso de pago a proveedores para reducir los problemas y aumentar eficiencia en las distintas actividades de pago.

Fundamento de la Alternativa “A”:

El proceso de pago actual de proveedores tiene algunas deficiencias que se pueden mejorar con una serie de actividades y procedimientos incrementales que ayuden a La Compañía a tener un orden dentro del proceso de pago evitando así que se realicen servicios no presupuestados.

Ventajas:

- Corto Tiempo de despliegue
- No se necesita un cambio estructural para la mejora de los procedimientos de pago.

Desventajas:

- Demora de tiempo para que la mejora continua mejore todos los puntos que se buscan resolver y todos los objetivos que se quieren alcanzar como son los indicadores del proceso de pre aprobación y post aprobación.

Alternativa “B”: Tercerizar el proceso de pago a proveedores.

Fundamento de la Alternativa “B”

Disminuir esfuerzos del personal y poder delegar todas las actividades a un tercero que pueda contabilizar todos los gastos desde su pre aprobación por parte de los gestores internos hasta su pronto pago una vez que el servicio se haya brindado.

Ventajas

- Menor esfuerzo necesario por parte del personal de La Compañía, que da tiempo para enfocarse en las actividades vitales como el crecimiento de la producción.
- Permite encontrar ayuda experta.
- Permite sumar esfuerzos apoyándose en quienes ya hacen bien ciertas actividades.

Desventajas:

- Para un buen funcionamiento se exige una comunicación entre el tercero y la Compañía.
- Puede afectar la confidencialidad de los pagos que realiza la compañía.
- Puede llevar tiempo llegar a acuerdos claros sobre obligaciones y responsabilidades de cada parte.

Alternativa “C”: Rediseñar el proceso de pago a proveedores utilizando una herramienta de información que facilite el proceso.

Fundamento de la Alternativa “C”:

Rediseñar el proceso con mejores significativas en donde se puede implementar un nuevo proceso de pago mayor eficiente ayudado de una herramienta de información como un ERP de facturación.

Ventajas:

- Ayuda a la revisión de las actividades críticas y en el diseño e implementación de propuestas de mejora para el pago a proveedores.
- El rediseño mejorará el rendimiento actual del proceso de pago en términos de satisfacción del proveedor, reducción de tiempos de atención, automatización de procesos, minimización de fuentes de error, disponibilidad de la información y transparencia.

Desventaja:

- Tiene que estar toda la organización comprometida.
- El tiempo de adaptación es de mediano a largo plazo.
- Es riesgosa ya que cuestiona la existencia de los procesos actuales.

4.5 EVALUACION Y SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION

Para la evaluación de la alternativa de solución se han definido los siguientes criterios de selección.

- Tiempo de implementación
- Costo
- Impacto en la Organización
- Beneficio económico

A continuación, la explicación a detalle de cada uno de los criterios señalados:

Tiempo de Implementación, se refiere al tiempo en la cual toda la mejora del proceso podrá ser implementada para un mejor control del gasto presupuestal.

Costo, El costo que se efectuara al realizar esta mejora de proceso.

Impacto en la organización, El impacto en las labores cotidianas de todos los involucrados dentro del proceso de pago a proveedores.

Beneficio económico, criterio que mide los ahorros que se generan con la mejora del proceso, específicamente, se miden con los servicios que serán rechazados antes de ser aprobados.

Para definir sus respectivos pesos o importancia dentro del problema se realiza una matriz de confrontación.

TABLA N° 4: Matriz de Confrontación de Criterios de Selección

	Tiempo de implementacion	Costo	Impacto en la organización	Beneficio economico	TOTAL	%	PONDERACION
Tiempo de implementacion		1	1	0	2	25%	0.25
Costo	1		0	0	1	13%	0.12
Impacto en la organización	1	1		0	2	25%	0.25
Beneficio economico	1	1	1		3	38%	0.38
					8	100%	1

FUENTE: Elaboración Propia.

Teniendo los siguientes resultados.

Tiempo de implementación (25%)

Costo (12%)

Impacto en la Organización (25%)

Beneficio económico (38%)

En el siguiente cuadro se muestra la evaluación de alternativas, para lo cual se ha asignado un puntaje a cada uno de los criterios de acuerdo a la siguiente escala.

TABLA N° 5: Escala de Puntajes asignados para la matriz de selección

Calificación	Puntaje
Excelente	5
Buena	4
Regular	3
Malo	2
Pesimo	1

FUENTE: La Compañía

A continuación se muestra el resultado de la matriz de selección, comparando cada criterio con cada una de las alternativas.

TABLA N° 6: Resultados de la matriz de selección

Criterios	Peso	Alternativa A		Alternativa B		Alternativa C	
		Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación
Tiempo de implementación	0.25	4	1	3	0.75	3	0.75
Costo	0.12	5	0.6	2	0.24	3	0.36
Impacto en la organización	0.25	3	0.75	3	0.75	3	0.75
Beneficio económico	0.38	3	1.14	3	1.14	4	1.52
			3.49		2.88		3.38

FUENTE: Elaboración Propia.

La compañía aprobó la implementación de esta alternativa de solución de mejora continua del proceso de pago a proveedor con el fin de tener un mejor control de gastos presupuestales y dispuso que se pongan en uso los recursos necesarios para implementarla.

4.6 ESTRATEGICAS ADOPTADAS PARA DESARROLLAR LA SOLUCION SELECCIONADA

La solución seleccionada se aplicó bajo la metodología de mejora continua Kaizen, ya que se busca desarrollar pequeñas mejoras en las diversas actividades de los dos subprocesos de pago a proveedores con el objetivo de tener un mejor control de gastos presupuestables que ayude a mejorar la utilidad del negocio.

Con la base del ciclo original del proceso de mejora continua (Planificar-hacer-verificar-actuar), se ha realizado la metodología de mejoramiento de los siete pasos.

- Estrategias a Corto Plazo

Paso 1: Oportunidad de Mejora.

Paso 2: Establecer Meta.

- Estrategias a Mediano Plazo

Paso 3: Cronograma de desarrollo de la mejora.

Paso 4: Analizar las causas raíces.

- Estrategia a Largo Plazo

Paso 5: Proponer y Seleccionar soluciones.

Paso 6: Verificar Soluciones.

Paso 7: Estandarizar Soluciones

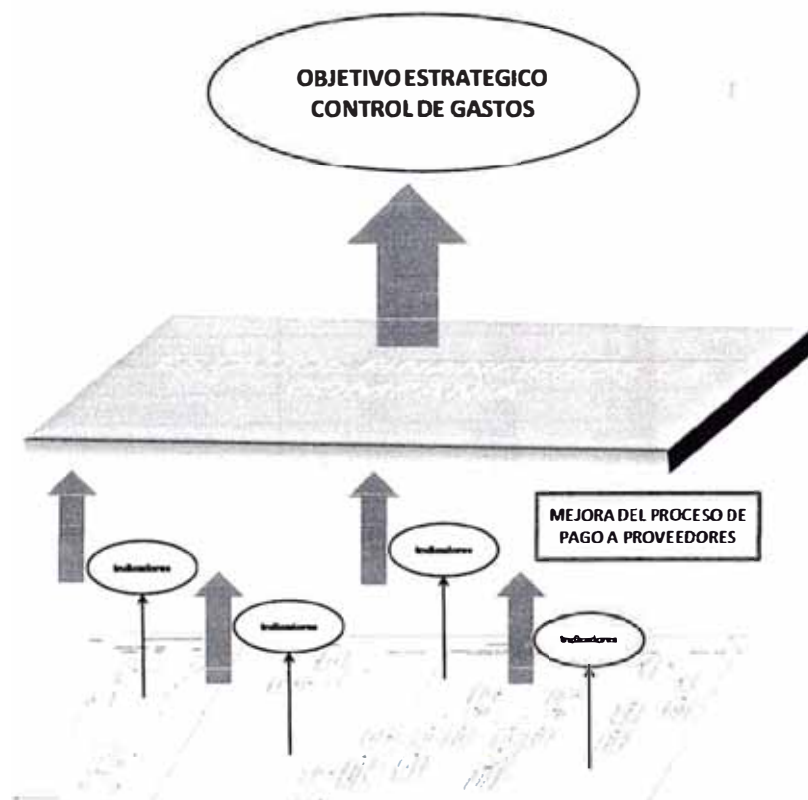
4.6.1. ESTRATEGIA A CORTO PLAZO

4.6.1.1 Paso 1: Oportunidad de Mejora.

Uno de los proyectos estratégicos de la Compañía es la de mejorar el control y asignación del gasto para generar “accountability” en el resultado operativo. En concordancia con ello, la estrategia a seguir es la de mejorar el proceso de pago a proveedores para reducir los gastos que no agregan valor o que están fuera del presupuesto.

Tiempo: 1 Semana

GRAFICO N° 25: Oportunidad de Mejora Control de Gastos



FUENTE: Elaboración Propia

Oportunidad de Mejora

- Mejora del Proceso de aprobación del Servicio.
- Mejora del Proceso de Control de Pago a Proveedores.

4.6.1.2 Paso 2: Establecer Meta.

Para poder establecer la Meta, primero se debe comprender el impacto económico que representa el problema. Para el año 2012, los gastos superaron al presupuesto en \$ 8 millones; En la Tabla N° 7 se muestra el desfase a nivel gestor.

TABLA N° 7: Tablero de Gastos por Gestor

GESTOR	REAL ACUM	PPTO ACUM	Var	Var (%)
GASTOS TECNICOS				
ADM&GDH	753	754	-1	0%
ASESORIA EN SINIESTROS	301	340	-39	-11%
ASISTENCIA	7,645	6725	920	14%
ASISTENCIA MEDICA	758	813	-55	-7%
AUTOS&SOAT	3,535	2891	644	22%
LINEAS PERSONALES	68	21	47	224%
MARKETING	51	78	-27	-35%
NEGOCIOS DIRECTOS	62	93	-31	-33%
OPERACIONES	2,338	2171	167	8%
RRGG MAYORISTAS	551	472	79	17%
COMISIÓN TECNICA	4,027	3586	441	12%
ALIANZAS	2,828	1917	911	48%
CORREDORES	965	741	224	30%
FIDELIZACIÓN	265	234	31	13%
TELEMARKETING	321	181	140	77%
BANCA SEGUROS	590	394	196	50%
OTROS	187	0	187	100%
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
ADMINISTRACION	9,296	6,923	2,373	34%
ASISTENCIA	435	537	-102	-19%
CONTABILIDAD	2,336	1,994	341	17%
FIDELIZACION	166	289	-123	-43%
FINANZAS	12,935	12,007	928	8%
GDH	1,375	983	392	40%
LEGAL	1,754	1,205	549	46%
MARKETING	8,289	7,530	759	10%
OPERACIONES	-	-	-	0%
PROCESOS Y TECNOLOGIA	6,150	6,582	-432	-7%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	600	543	57	10%
TOTAL	68,581	60,005	8,577	14%

FUENTE: La Compañía

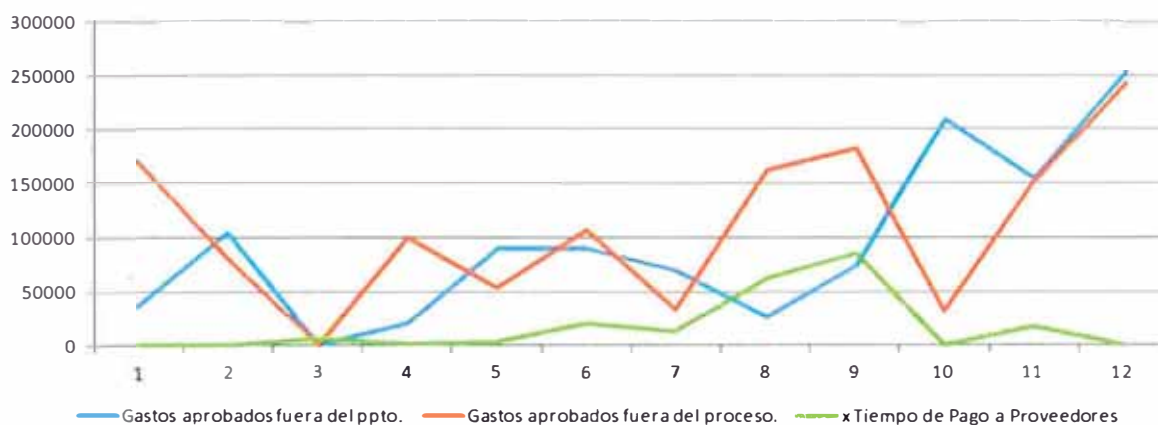
Cuantificando el impacto bajo los dos procesos en estudio tenemos

GRAFICO N° 26: Tendencia de Gastos fuera de Ppto – Proceso de Aprobación del Servicio



FUENTE: La Compañía

GRAFICO N° 27: Tendencia de Gastos fuera de Ppto – Proceso de Control de Pago a Proveedores



FUENTE: La Compañía

Definición de la Meta: Reducir los gastos en US\$ 2 millones de dólares por reducción de falla en el proceso tanto por servicios no presupuestados como por servicios que no cumplieron el proceso

Tiempo 1 Semana

4.6.2. ESTRATEGIA A MEDIANO PLAZO

4.6.2.1 Paso 3: Cronograma de desarrollo de la mejora.

TABLA N° 8: Cronograma de desarrollo de la mejora.

CRONOGRAMA DE TRABAJO LA COMPAÑÍA

Proyecto de Mejora: Proceso de Pago a Proveedores
Lider: Sub Gerente de Planeamiento

P = Programado
R = Real

ACTIVIDADES	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		RESPONSABLE	OBSERVACIONES	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			1
4. ANALIZAR LAS CAUSAS EN SU RAIZ	P																	Area Planeamiento	Se analiza cual es la situación de los gastos.
Proceso de Pre Aprobación	P																	Sub Gerente de Planeamiento	
Reuniones con los Gestores de Gasto	P																	Analista Planeamiento	Demora por tiempos de coordinación entre gestores
Entender las funciones de cada gestor de Gasto	P																	Analista Planeamiento	Demora por tiempos de coordinación entre gestores
Reuniones con el area de logística Compras	P																	Analista Planeamiento	
Reunion con el gestor de Finanzas	P																	Gerente de Planeamiento	
Proceso de Control de Pago de Proveedores	P																	Sub Gerente de Planeamiento	
Reunir con el area de Mesa de Partes	P																	Analista Planeamiento	El area de Mesa de Partes es un proveedor tercero que se encarga de registro y despacho
Levantar informacion de Mesa de Partes	P																	Analista Planeamiento	
Entender el proceso de Mesa de Partes	P																	Analista Planeamiento	
Segunda reunión breve con cada gestor de Gasto	P																	Analista Planeamiento	Reunion de media hora para volver a entender el proceso de firmas
Reunir con el area de Unidad de Pagos	P																	Sub Gerente de Planeamiento	El area de UP es un area de la Compañía
Levantar informacion de Unidad de Pagos	P																	Analista Planeamiento	
Entender el proceso de Unidad de Pagos.	P																	Analista Planeamiento	
Revisar procedimientos y políticas actuales	P																	Sub Gerente de Planeamiento	
Revisar Políticas de Firmas y Aprobaciones	P																	Sub Gerente de Planeamiento	
Revisar el reporte de Gastos de todos los meses	P																	Analista Planeamiento	
Analisis Causa Efecto	P																	Analista Planeamiento	
Diagrama de Pareto	P																	Analista Planeamiento	
Principales indicadores a medir	P																	Sub Gerente de Planeamiento y Analista	
5. PROPONER Y SELECCIONAR SOLUCIONES	P																	Gerente de Planeamiento	
Plan de Acciones	P																	Sub Gerente de Planeamiento y Analista	Serie de Acciones a implementar
6. VERIFICAR SOLUCIONES	P																	Analista Planeamiento	Un mes para ver como corre el proceso con las acciones tomadas.
7. ESTANDARIZAR SOLUCIONES	P																	Sub Gerente de Planeamiento y Analista	Modificación de las políticas actuales
Políticas y Procedimientos	P																	Analista Planeamiento	
Roles y Funciones de cada Involucrado	P																	Analista Planeamiento	
Desplegar y Comunicar a los Interesados	P																	Sub Gerente de Planeamiento	

* Considerar que la segunda semana de Febrero se inicio con la Oportunidad de Mejora y decidir la Meta.
Tiempo: 21 semanas.

FUENTE: Área Planeamiento – La Compañía.

4.6.2.2 Paso 4: Analizar las causas raíces

Se realizaron las siguientes actividades para poder entender las causas raíces

- Reuniones con los gestores de gasto.
- Entender las funciones de cada gestor.
- Reuniones con el área de logística/Compras.
- Reunión con el gestor de Finanzas.
- Reunir con el área de Mesa de Partes.
- Levantar información de Mesa de Partes.
- Entender el proceso de Mesa de Partes.
- Segunda reunión breve con cada gestor de gasto.
- Reunir con el área de Unidad de Pagos.
- Levantar información de Unidad de Pagos.
- Entender el proceso de Unidad de Pagos.
- Revisar políticas de procedimientos actuales.
- Revisar política de firmas.
- Revisar el reporte de gastos mensuales.

Según el Grafico 23° y Grafico 24° tenemos las siguientes causas. Estas se analizan mediante ponderación de Impacto Económico y la frecuencia de ocurrencia

TABLA N° 9: Matriz de Impacto-Frecuencia

Impacto		Frecuencia	
Mul alto Impacto	12	Muy Frecuente	5
Alto Impacto	9	Frecuente	3
Impacto Medio	3	Poco Frecuente	1
Bajo Impacto	1		

FUENTE: Planeamiento Finanzas

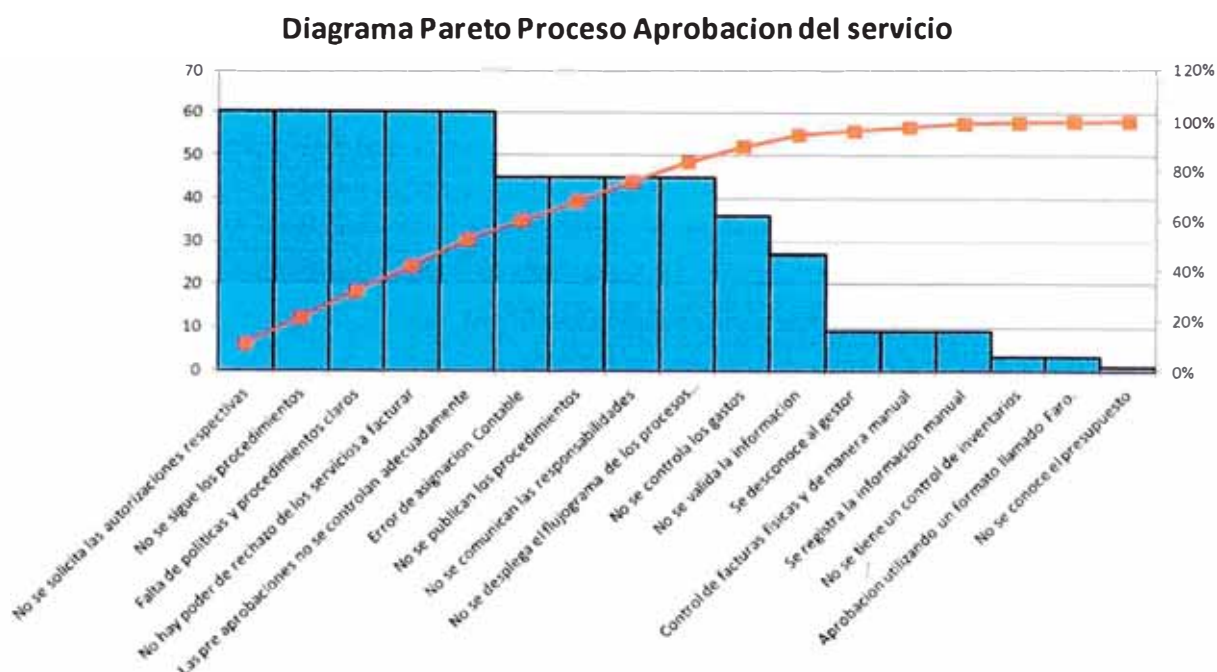
En la Tabla N° 10 se muestra la ponderación de las causas para determinar cuáles de estas se consideran como principales.

TABLA N^o 10: Ponderación de Causas

PROCESO	CAUSAS	Frecuencia	Impacto	Efecto (F*I)
Proceso de Pre Pago	Error de asignacion Contable	5	9	45
	No se conoce el presupuesto	1	1	1
	No se valida la informacion	3	9	27
	Se desconoce al gestor	3	3	9
	No se solicita las autorizaciones respectivas	5	12	60
	No se controla los gastos	3	12	36
	No se sigue los procedimientos	5	12	60
	Falta de politicas y procedimientos claros	5	12	60
	No se tiene un control de inventarios	3	1	3
	No se publican los procedimientos	5	9	45
	No se comunican las responsabilidades	5	9	45
	No se despliega el flujograma de los procesos establecidos	5	9	45
	No hay poder de rechazo de los servicios a facturar	3	12	36
	Aprobacion utilizando un formato llamado Faro.	3	1	3
	Las pre aprobaciones no se controlan adecuadamente	5	12	60
	Control de facturas fisicas y de manera manual	3	3	9
	Se registra la informacion manual	3	3	9
Proceso de Contol de Pago	Mesa de Partes no realiza un buen registro de facturas	3	3	9
	No se solicita las autorizaciones respectivas	5	12	60
	No se respeta el plan de firmas	5	12	60
	Error de asignacion contable	5	9	45
	UP solo verifica cant. De firmas y no quienes las firman	3	12	36
	El usuario realizo un servicio mayor al que en un inicio fue aprobado	3	12	36
	El gestor deja de firmar atrasando el pago de la factura	3	9	27
	No hay control ni supervision del gasto	5	12	60
	Falta de informes de Control	3	9	27
	No se despliega el flujograma de los procesos establecidos	5	12	60
	No todas las facturas ingresan por mesa de Partes.	5	9	45
	El gestor no tiene la capacidad de controlar sus gastos debido a que existe facturas que no pasan por sus manos y se registran con otras aprobaciones.	5	12	60
	No se comunican los roles y responsables	3	9	27
	Demora de tiempo de pago por reproceso de factura en todas las etapas del proceso	5	9	45
	No hay validacion del faro	3	9	27
	Control de facturas fisicas y de manera manual	3	3	9
	Se registra la informacion manual	3	3	9

FUENTE: Planeamiento Finanzas

GRAFICO N° 28: Diagrama de Pareto Proceso Aprobación del Servicio



FUENTE: Planeamiento Finanzas.

Principales Causas del Proceso de Aprobación del servicio:

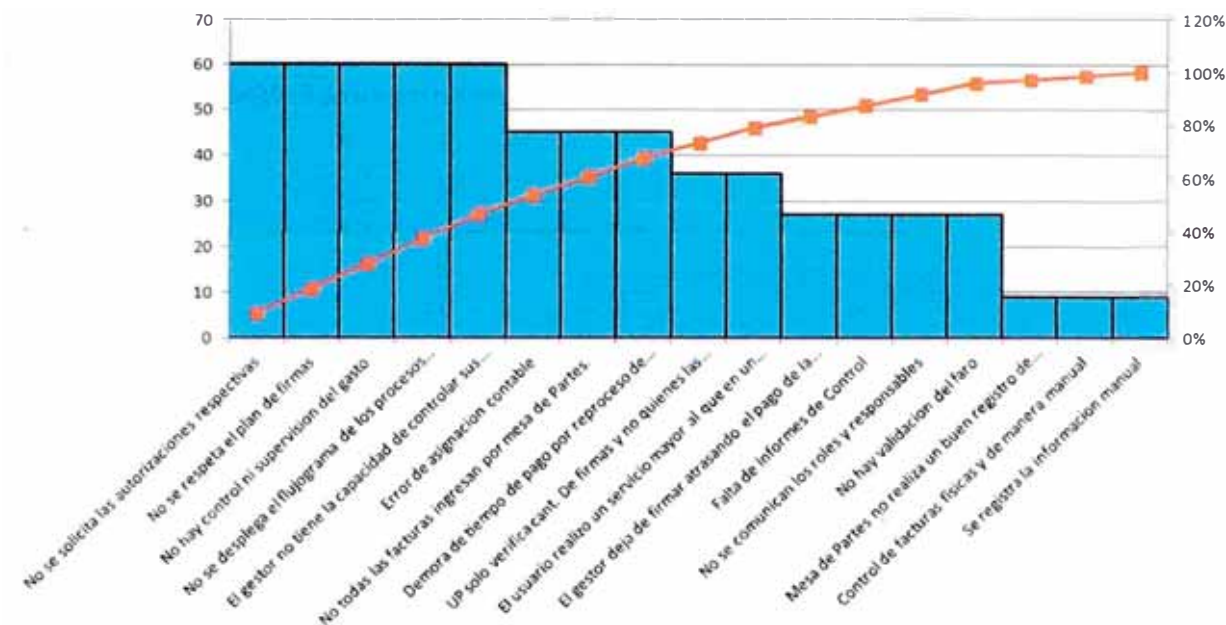
TABLA N° 11: Principales Causas Falla Aprobación del servicio

CAUSA	PROCESO	M*	RAZON
No se solicita las autorizaciones respectivas	Proceso de Aprobacion del Servicio	Personal	Falta de conocimiento y capacitacion
No se sigue los procedimientos	Proceso de Aprobacion del Servicio	Personal	Falta de responsabilidad
Falta de políticas y procedimientos claros	Proceso de Aprobacion del Servicio	Metodo	Falta de políticas
No hay poder de rechazo de los servicios a facturar	Proceso de Aprobacion del Servicio	Metodo	Falta de comunicación
Las pre aprobaciones no se controlan adecuadamente	Proceso de Aprobacion del Servicio	Material	Falta de Material de Informacion
Error de asignación Contable	Proceso de Aprobacion del Servicio	Personal	Falta de capacitacion
No se publican los procedimientos	Proceso de Aprobacion del Servicio	Metodo	Falta de calidad de informacion/capacitacion
No se comunican las responsabilidades	Proceso de Aprobacion del Servicio	Metodo	Falta de comunicación
No se despliega el flujograma de los procesos establecidos	Proceso de Aprobacion del Servicio	Metodo	Falta de comunicación

FUENTE: Planeamiento Finanzas

GRAFICO N° 29: Diagrama de Pareto Proceso Control de Pago a Proveedores

Diagrama Pareto Proceso Control de Pago



FUENTE: Planeamiento Finanzas.

Principales Causas del Proceso de Control de Pago a Proveedores:

TABLA N° 12: Principales Causas Falla Control de Pago a Proveedores

CAUSA	PROCESO	M'	RAZON
No se solicita las autorizaciones respectivas	Proceso de Control de Pago	Personal	Falta de conocimiento y capacitación
No se respeta el plan de firmas	Proceso de Control de Pago	Personal	Falta de responsabilidad
No hay control ni supervisión del gasto	Proceso de Control de Pago	Metodo	Supervisión de area reguladora
No se despliega el flujograma de los procesos establecidos	Proceso de Control de Pago	Metodo	Falta de comunicación
El gestor no tiene la capacidad de controlar sus gastos debido a que existe facturas que no oasan por sus manos y se registran con otras aprobaciones.	Proceso de Control de Pago	Metodo	Falta de Políticas
Error de asignación contable	Proceso de Control de Pago	Personal	Falta de Políticas
No todas las facturas ingresan por mesa de Partes.	Proceso de Control de Pago	Metodo	Falta de Políticas
De mora de tiempo de pago por reproceso de factura en todas las etapas del proceso	Proceso de Control de Pago	Metodo	Falta de seguimiento y control
UP solo verifica cant. De firmas y no quienes las firman	Proceso de Control de Pago	Personal	Falta de responsabilidad y capacitación
El usuario realizo un servicio mayor al que en un inicio fue aprobado	Proceso de Control de Pago	Personal	Falta de responsabilidad

FUENTE: Planeamiento Finanzas.

4.6.3. ESTRATEGIA A LARGO PLAZO

4.6.3.1 Paso 5: Proponer y Seleccionar Soluciones

Se plantean soluciones integradas para erradicar los principales problemas del control de pago a proveedores (Ver Tabla N^o 13).

TABLA N^o 13: Acciones a Implementar

PRINCIPALES CAUSAS	PROCESO	ACCION
No se solicita las autorizaciones respectivas	Proceso de Aprobacion del Servicio	Comunicar a los usuarios de los procesos a seguir
No se sigue los procedimientos	Proceso de Aprobacion del Servicio	Generar compromiso con los procedimientos y politicas establecidas
Falta de politicas y procedimientos claros	Proceso de Aprobacion del Servicio	Mejora de la politica y procedimientos
No hay poder de rechazo de los servicios a facturar	Proceso de Aprobacion del Servicio	Generar Control del gasto por parte del gestor
Las pre aprobaciones no se controlan adecuadamente	Proceso de Aprobacion del Servicio	Desplegar informacion contable en el portal de intranet de la compañía
Error de asignacion Contable	Proceso de Aprobacion del Servicio	Capacitacion de cómo asignar contablemente un gasto
No se publican los procedimientos	Proceso de Aprobacion del Servicio	Comunicar a los usuarios de los procesos a seguir
No se comunican las responsabilidades	Proceso de Aprobacion del Servicio	Comunicar a los usuarios de los procesos a seguir
No se despliega el flujograma de los procesos establecidos	Proceso de Aprobacion del Servicio	Comunicar a los usuarios de los procesos a seguir
No se solicita las autorizaciones respectivas	Proceso de Control de Pago	Comunicar a los usuarios de los procesos a seguir
No se respeta el plan de firmas	Proceso de Control de Pago	Generar compromiso con los procedimientos y politicas establecidas
No hay control ni supervision del gasto	Proceso de Control de Pago	Generar Control del gasto por parte del area de Finanzas
No se despliega el flujograma de los procesos establecidos	Proceso de Control de Pago	Comunicar a los usuarios de los procesos a seguir
El gestor no tiene la capacidad de controlar sus gastos debido a que existe facturas que no pasan por sus manos y se registran con otras aprobaciones.	Proceso de Control de Pago	Mejora de la politica y procedimientos
Error de asignacion contable	Proceso de Control de Pago	Mejora de la politica y procedimientos
No todas las facturas ingresan por mesa de Partes.	Proceso de Control de Pago	Mejora de la politica y procedimientos
Demora de tiempo de pago por reproceso de factura en todas las etapas del proceso	Proceso de Control de Pago	Generar Control del gasto por parte del gestor
UP solo verifica cant. De firmas y no quienes las firman	Proceso de Control de Pago	Generar Control del gasto por parte del area de Finanzas
El usuario realizo un servicio mayor al que en un inicio fue aprobado	Proceso de Control de Pago	Generar compromiso con los procedimientos y politicas establecidas

FUENTE: Planeamiento Finanzas.

Principales Acciones

- Mejora de la política y procedimientos.
- Comunicar a los usuarios de los procesos a seguir.
- Generar Compromiso con los procedimientos y políticas establecidas.
- Generar Control del gasto por parte del Gestor.
- Generar Control del gasto por parte del área de Finanzas.
- Desplegar información contable en el portal de intranet de la compañía
- Capacitación de cómo asignar contablemente un gasto

TABLA N° 14: Cronograma de Paso 5: Proponer y Seleccionar Soluciones

5. PROPONER Y SELECCIONAR SOLUCIONES	Actividades	Mayo				Junio
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana
Mejora de la política y procedimientos	Revisión de la Política					
Comunicar a los usuarios de los procesos a seguir	Realizar un Comunicado Oficial					
	Reunir con Mesa de Partes					
	Reunir con Unidad de Pagos					
Generar compromiso con los procedimientos y políticas establecidas	Realizar un Comunicado Oficial					
Generar Control del gasto por parte del gestor	Reunión general con todos los gestores					
Generar Control del gasto por parte del área de Finanzas	Reunión con el área de Finanzas					
Desplegar información contable en el portal de intranet de la compañía	Realizar un Comunicado Oficial					
Capacitación de cómo asignar contablemente un gasto	Reunión en cada uno de los 18 pisos					

FUENTE: Planeamiento Finanzas

4.6.3.2 Paso 6: Verificar Soluciones

Se debe hacer seguimiento a todas las acciones implementadas, para ello se debe definir métricas con las cuales se pueden medir las acciones a realizar con la finalidad de tener un mejor control de gastos presupuestables.

TABLA N° 15: Métrica de las Acciones a Implementar

PROCESO	ACCION	METRICA
Proceso de Aprobacion del Servicio	Capacitacion de cómo asignar contablemente un gasto	Solicitudes fuera del proceso
	Comunicar a los usuarios de los procesos a seguir	Solicitudes fuera del proceso
	Desplegar informacion contable en el portal de intranet de la compañía	Solicitudes aprobadas fuera del presupuesto
	Generar compromiso con los procedimientos y politicas establecidas	Solicitudes fuera del proceso
	Generar Control del gasto por parte del gestor	Solicitudes aprobadas fuera del presupuesto
	Mejora de la politica y procedimientos	Solicitudes fuera del proceso
Proceso de Control de Pago	Comunicar a los usuarios de los procesos a seguir	Gastos aprobados fuera del presupuesto
	Generar compromiso con los procedimientos y politicas establecidas	Gastos fuera del proceso
	Generar Control del gasto por parte del area de Finanzas	Gastos aprobados fuera del presupuesto
	Generar Control del gasto por parte del gestor	Gastos aprobados fuera del presupuesto
		Tiempo de Pago
	Mejora de la politica y procedimientos	Gastos fuera del proceso
	Tiempo de Pago	

FUENTE: Planeamiento Finanzas

Métricas o Indicadores

TABLA N° 16: Métrica e Indicadores

PROCESO	METRICA
Proceso de Aprobacion del Servicio	Solicitudes aprobadas fuera del presupuesto
	Solicitudes fuera del proceso
Proceso de Control de Pago	Gastos aprobados fuera del presupuesto
	Gastos fuera del proceso
	Tiempo de Pago

FUENTE: Planeamiento Finanzas.

4.6.3.3 Paso 7: Estandarizar Soluciones

Las principales tareas que se emprendieron fueron:

- ❖ Involucramiento y Compromiso de todos los interesados.
- ❖ Monitoreo permanente de todas las acciones en base a las métricas establecidas.
- ❖ Capacitación permanente a los gestores, Mesa de Partes y Unidad de Pagos.
- ❖ Actualización y difusión permanente de los procesos, procedimientos y políticas establecidas.

4.7 TOMA DE DECISIONES

Se tomo la decisión de implementar una mejora continua para poder mejorar los procesos existentes de pago a proveedores utilizando el apoyo del área de Mesa de Partes, Unidad de Pagos, Contabilidad y de todas las áreas gestoras regulada y supervisada por el área de Planeamiento – Finanzas. El objetivo es tener un orden en el proceso de pago para que los gastos estén dentro de lo estimado.

La implementación de la mejora tomo 21 semanas desde la primera semana de Febrero hasta la primera semana de Julio.

CAPITULO V:

ANALISIS BENEFICIO – COSTO

5.1 SELECCIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACION

A continuación enumeramos los criterios que se utilizara para la medición de la mejora del proceso de pago.

5.1.1 MEDICION DEL PROCESO DE APROBACION DEL SERVICIO

5.1.1.1 Ahorro por Solicitudes rechazadas por estar fuera del presupuesto

El ahorro por solicitudes rechazadas por estar fuera del presupuesto es la reducción de solicitudes que no fueron estimados y que por orden del Gestor o del área de Finanzas son rechazadas para su ejecución; en esta validación se analiza la razonabilidad del posible gasto y el valor que esta pueda presentar en relación con el incremento de las ventas o la reducción por atención de siniestros.

Métrica a usar: Solicitudes aprobadas fuera del presupuesto.

5.1.1.2 Ahorro por Solicitudes rechazadas por estar fuera del proceso

El ahorro por solicitudes rechazadas por estar fuera del proceso es la reducción de gastos que en la actualidad no pasan por un control ni previa aprobación de las áreas responsables del gasto. Estos casos se presentan

porque los usuarios pasan por alto el proceso de pre aprobación del servicio.

Métrica a usar: Solicitudes fuera del proceso.

5.1.2 MEDICION DEL PROCESO DE CONTROL DE PAGO A PROVEEDORES

5.1.2.1 Ahorro por observación de Gastos por estar fuera del presupuesto

Se da si en caso existiera solicitudes que fueron aprobadas fuera del presupuesto o que el servicio es mayor a lo que en un inicio se pre aprobó, se procede a pagar al proveedor pero se reporta como una incidencia sobre el área solicitante o sobre el gestor. El ahorro se da para futuros eventos que se solicite por cada gestor o área solicitante que este bajo antecedente de incidencia

Métrica a usar: Gastos aprobados fuera del presupuesto.

5.1.2.2 Ahorro por rechazo de Gastos por estar fuera del proceso

El ahorro se da por reportes de incidencia para futuros eventos si en caso Unidad de Pagos verifica que no tiene las aprobaciones respectivas del gestor o que la factura no haya seguido el procedimiento correcto, por ejemplo error de asignación contable mediante el faro.

Métrica a usar: Gastos fuera del proceso

5.1.2.3 Tiempo de Pago a Proveedores

Siguiendo los procesos establecidos se podrá tener una reducción del tiempo de pago a proveedor con el fin de brindar un mejor servicio y ayudar contablemente los efectos tributarios por acumulación de facturas.

Métrica a usar: Tiempo de Pago a Proveedores

5.1.2.4 Tablero Mensual de Gastos

Los criterios de medición continua se deben evaluar por un tablero mensual de gastos por cada gestor. Esto ayuda para realizar las acciones correspondientes para el control de gastos por gestor.

5.2 INFORMACION DE LA SITUACION ECONOMICA ACTUAL: VAN, B/C

A continuación se muestra el flujo de caja a 12 meses, considerando los siguientes costos para implementar la mejora de procesos y los ahorros históricos que se darán con la implementación de la mejora del proceso de pago.

TABLA N° 17: Costos del Proceso

Costo de Planilla	Personal Adicional	\$	2,300
Analista Planeamiento	1	\$	1,000
Asistente Planeamiento	1	\$	700
Planilla de Mesa de Partes	1	\$	300
Planilla de Unidad de Pagos	1	\$	300
Costo de capacitacion e implementacion		\$	500

FUENTE: Elaboración Propia

Los criterios de medición se darán tanto para los ahorros en la etapa de aprobación del servicio como para los ahorros en la etapa de control de pagos.

TABLA N^o 18: Flujo de Caja Aprobación del Servicio

Flujo de Caja Proceso de Aprobación del servicio

PERIODO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12													
Ingresos																										
Ahorro por Solicitudes rechazadas por estar fuera del presupuesto	\$	36,221	\$	103,883	\$	20,093	\$	89,925	\$	90,348	\$	69,888	\$	26,970	\$	74,256	\$	209,226	\$	154,848	\$	251,795				
Ahorro por Solicitudes rechazadas por estar fuera del proceso	\$	170,196	\$	81,217	\$	6,229	\$	101,377	\$	57,372	\$	128,082	\$	47,788	\$	224,133	\$	267,326	\$	32,052	\$	170,457	\$	242,320		
Total Ingresos	\$	206,417	\$	185,099	\$	6,229	\$	121,470	\$	147,296	\$	218,430	\$	117,675	\$	251,103	\$	341,582	\$	241,278	\$	325,305	\$	494,115		
Egresos																										
Analista Planeamiento	\$	1,000																								
Asistente Planeamiento	\$	700																								
Planilla de Mesa de Partes	\$	300																								
Planilla de Unidad de Pagos	\$	300																								
Costo de capacitación e implementación	\$	500																								
Total Egresos	\$	2,800	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-		
Utilidad Antes de Impuestos	\$	206,417	\$	185,099	\$	6,229	\$	121,470	\$	147,296	\$	218,430	\$	117,675	\$	251,103	\$	341,582	\$	241,278	\$	325,305	\$	494,115		
Impuesto a la Renta	\$	61,925	\$	55,530	\$	1,869	\$	36,441	\$	44,189	\$	65,529	\$	35,303	\$	75,331	\$	102,475	\$	72,383	\$	97,592	\$	148,235		
Utilidad Neta	\$	144,492	\$	129,569	\$	4,360	\$	85,029	\$	103,107	\$	152,901	\$	82,373	\$	175,772	\$	239,108	\$	168,895	\$	227,714	\$	345,881		
Flujo de Caja	\$	-2,800	\$	144,492	\$	129,569	\$	4,360	\$	85,029	\$	103,107	\$	152,901	\$	82,373	\$	175,772	\$	239,108	\$	168,895	\$	227,714	\$	345,881
VAN		1,648,783																								
Tasa de Dscto anual		20%																								
Tasa de Dscto mensual		2%																								
Ahorro	\$	1,651,583																								
Costo	\$	2,800																								
B/C		590																								

IENTE: Elaboración Propia

TABLA N^o 19: Flujo de Caja Control de Pago a Proveedores

Flujo de Caja Proceso de Control de Pago

PERIODO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12													
Ingresos																										
Ahorro por observación de Gastos por estar fuera del presupuesto	\$	36,221	\$	103,883	\$	20,093	\$	89,925	\$	90,348	\$	69,888	\$	26,970	\$	74,256	\$	209,226	\$	154,848	\$	251,795				
Ahorro por rechazo de Gastos por estar fuera del proceso	\$	170,196	\$	81,217	\$	99,296	\$	54,334	\$	107,435	\$	33,744	\$	161,932	\$	182,596	\$	32,052	\$	152,108	\$	242,320				
Tiempo de Pago a Proveedores	\$		\$		\$	6,229	\$	2,081	\$	3,038	\$	20,646	\$	14,044	\$	62,201	\$	84,730	\$	18,350	\$					
Total Ingresos	\$	206,417	\$	185,099	\$	6,229	\$	121,470	\$	147,296	\$	218,430	\$	117,675	\$	251,103	\$	341,582	\$	241,278	\$	325,305	\$	494,115		
Egresos																										
Analista Planeamiento	\$	1,000																								
Asistente Planeamiento	\$	700																								
Planilla de Mesa de Partes	\$	300																								
Planilla de Unidad de Pagos	\$	300																								
Costo de capacitación e implementación	\$	500																								
Total Egresos	\$	2,800	\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$			
Utilidad Antes de Impuestos	\$	206,417	\$	185,099	\$	6,229	\$	121,470	\$	147,296	\$	218,430	\$	117,675	\$	251,103	\$	341,582	\$	241,278	\$	325,305	\$	494,115		
Impuesto a la Renta	\$	61,925	\$	55,530	\$	1,869	\$	36,441	\$	44,189	\$	65,529	\$	35,303	\$	75,331	\$	102,475	\$	72,383	\$	97,592	\$	148,235		
Utilidad Neta	\$	144,492	\$	129,569	\$	4,360	\$	85,029	\$	103,107	\$	152,901	\$	82,373	\$	175,772	\$	239,108	\$	168,895	\$	227,714	\$	345,881		
Flujo de Caja	\$	-2,800	\$	144,492	\$	129,569	\$	4,360	\$	85,029	\$	103,107	\$	152,901	\$	82,373	\$	175,772	\$	239,108	\$	168,895	\$	227,714	\$	345,881
VAN	\$	1,648,783																								
Tasa de Dcto anual		20%																								
Tasa de Dcto mensual		2%																								
Ahorro	\$	1,651,583																								
Costo	\$	2,800																								
B/C		590																								

INTE: Elaboración Propia

5.3 RESULTADO

El VAN obtenido en un periodo de 12 meses es de US\$ 1,648,783 dólares con una tasa de descuento del 2% mensual, lo que nos indica que la mejora de procesos es rentable ya que genera ahorro de gastos que no agregan valor o que no han sido presupuestados. El ratio de beneficio/costo es mayor a 1, eso quiere decir que genera mayor ahorro de lo que está costando.

El hacer una mejora en el proceso de pago a proveedores es beneficioso para La Compañía ya que genera un control de gastos generando una mejor utilidad.

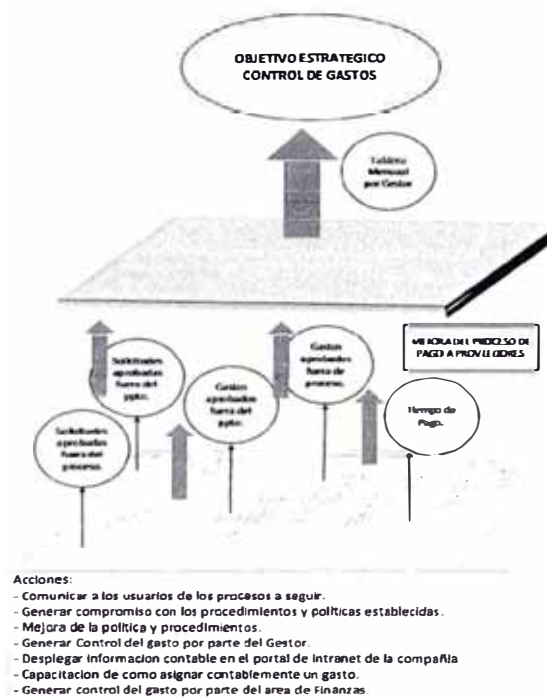
CAPITULO VI:

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

6.1 RESULTADOS DE LA SOLUCION PLANTEADA

Las acciones implementadas en la mejora del proceso de pago a proveedores se miden bajo ciertos indicadores con el objetivo de tener un mejor control de gastos presupuestables.

GRAFICO N^o 30: Evaluación de la Solución Planteada

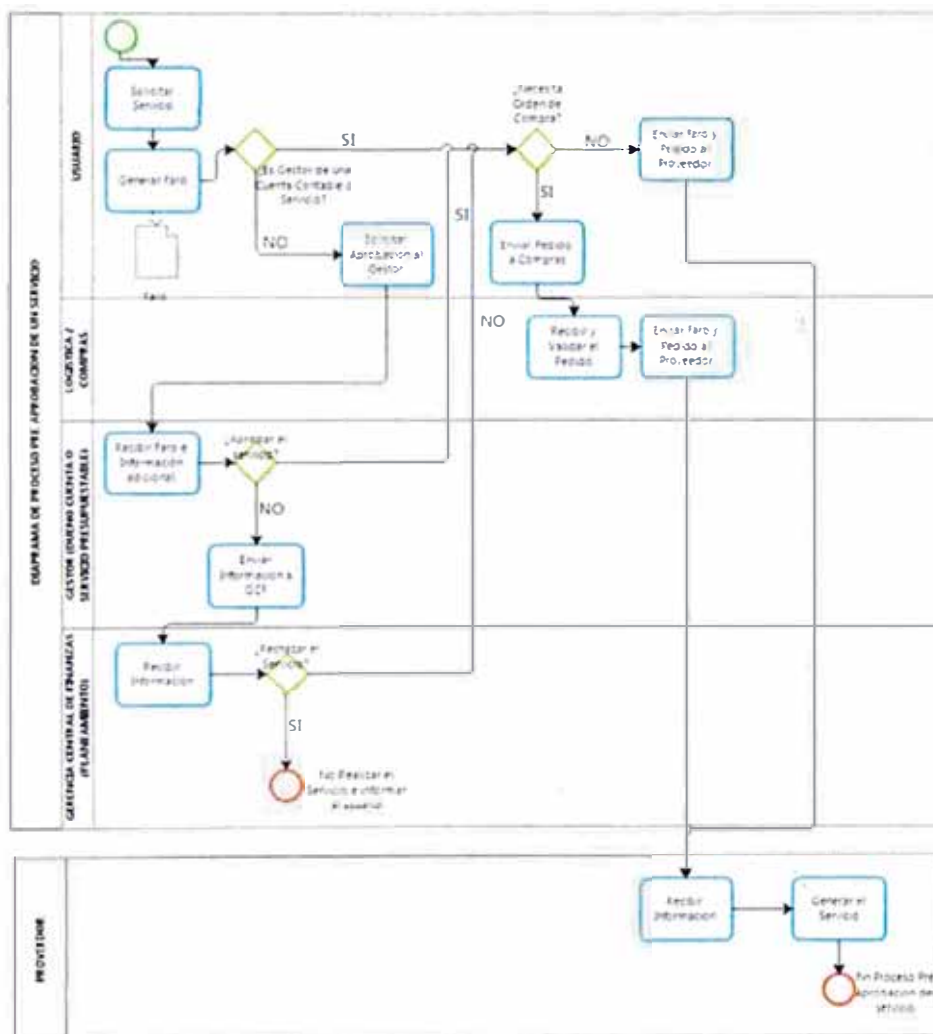


FUENTE: Elaboración Propia.

6.1.1 MEJORA EN EL PROCESO DE APROBACION DEL SERVICIO

La descripción de las actividades a realizar en cada una de las etapas del proyecto se muestra a continuación.

GRAFICO N° 31: Proceso Mejorado de Aprobación del Servicio



FUENTE: Elaboración Propia

A. Recursos del Proceso.

Dentro de los recursos del proceso tenemos:

Faro: Faro es un formato que tiene la descripción del gasto (ADN) que permite la gestión del gasto. Sus variables son las siguientes.

- Usuario que genero el gasto.
- Fecha Elaboración.
- Numero de Factura. (No es necesario completar en este proceso)
- Monto de la Factura. (No es necesario completar en este proceso)
- Cuenta Contable.
- Gestor de Gasto.
- Producto de seguro afectado por el gasto.
- Canal de distribución afectada por el gasto.
- Área de Negocio afectada por el gasto.
- Región de donde se hizo el gasto.
- Nombre del Proveedor.
- Servicio ofrecido. (No es necesario completar en este proceso)

Es un formato estándar que ayuda a normalizar todas las variables que se quieren gestionar al momento de ingresar la factura a Mesa de Partes.

B. Descripción y responsable de cada Actividad.

Usuario: Todas las actividades de realizar un gasto debe ser responsabilidad crear un faro hacer el seguimiento, mandar a aprobación al gestor, si en caso el no fuera dueño del servicio o la cuenta contable. Así como enviar el pedido al proveedor o a compras si en caso el servicio necesita una orden de compras.

Logística Compras: Es el área encargada de solicitar los servicios de economato con los proveedores bajo orden de compra.

Gestor: Gestor son las áreas responsables de presupuestar todos los gastos recurrentes que se harán en el año próximo. Cuando un usuario no es gestor de la cuenta, por ejemplo un usuario que quiera una campaña publicitaria no puede gestionar con el proveedor si en caso no tiene la aprobación presupuestal del gestor de Marketing, ya que esa área es la encargada de controlar los gastos de publicidad y propaganda en la compañía.

Principales Gestores Tenemos: Marketing, Procesos y Tecnología, Operaciones, Contabilidad, Finanzas, GDH, Administración, Asistencia.

Planeamiento

Planeamiento es el área encargada de aprobar el servicio si en caso el gestor no lo aprueba debido a que no está presupuestado o fue mal provisionado. El área de Planeamiento se encarga de analizar la razonabilidad de la necesidad para ver si es necesario tener ese servicio. (Aprobación adicional al presupuesto)

Proveedor

Son todas las empresas que realizan servicios de soporte a la compañía de Seguros.

C. ENTRADAS

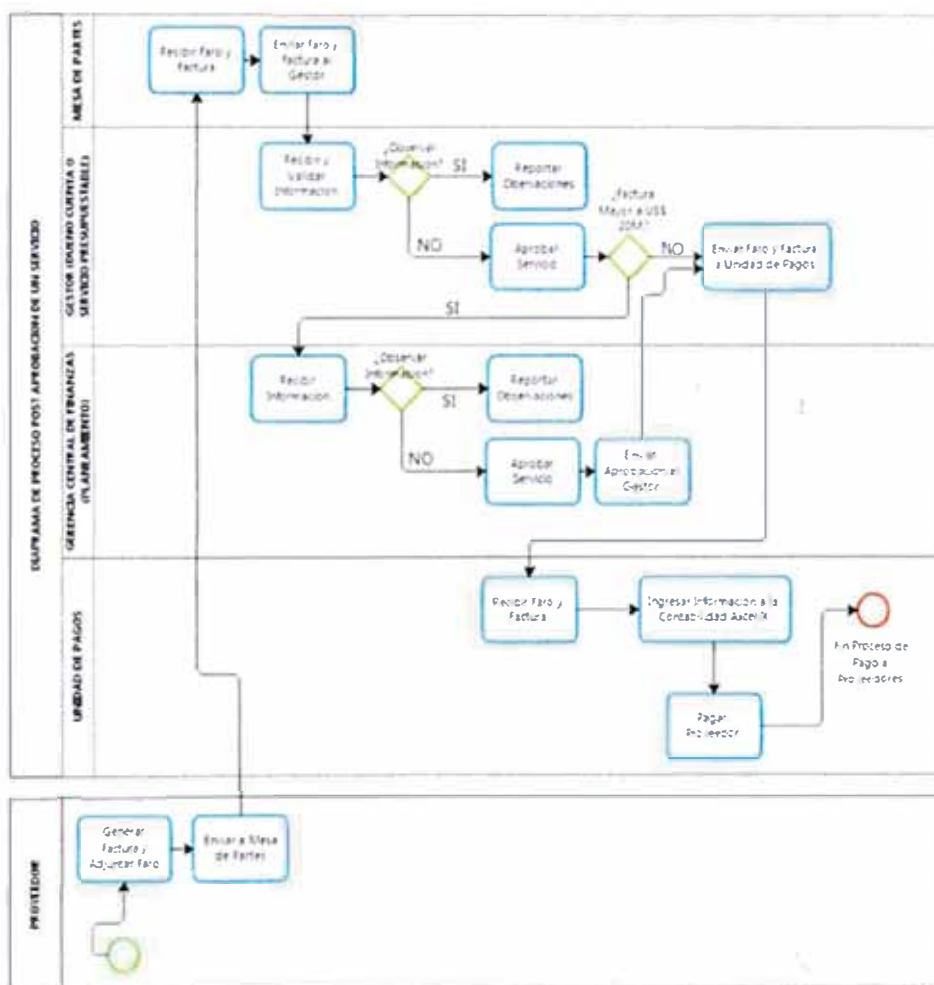
Dentro de las entradas el proceso empieza con la necesidad de un Servicio, para luego realizar un faro que tiene que tener la aprobación de los gestores o dueños de la cuenta y/o compras así como el área de Finanzas, si en caso es necesario.

D. SALIDAS

La salida del proceso es la aprobación interna del servicio para que pueda ser generado con el proveedor más eficiente y menos costoso.

6.1.2 MEJORA EN EL PROCESO DE CONTROL DE PAGO A PROVEEDORES

GRAFICO N° 32: Proceso Mejorado de Control de Pago a Proveedores.



FUENTE: Elaboración Propia

A. Recursos del Proceso.

Dentro de los recursos del proceso tenemos:

Faro: Faro es un formato que tiene la descripción del gasto (ADN) que permite la gestión del gasto. Sus variables son las siguientes.

- Usuario que genero el gasto.
- Fecha Elaboración.
- Numero de Factura.
- Monto de la Factura.
- Cuenta Contable.
- Gestor de Gasto.
- Producto de seguro afectado por el gasto.
- Canal de distribución afectada por el gasto.
- Área de Negocio afectada por el gasto.
- Región de donde se hizo el gasto.
- Nombre del Proveedor.
- Servicio ofrecido.

Es un formato estándar que ayuda a normalizar todas las variables que se quieren gestionar al momento de firmar la factura y que Unidad de Pago pueda ingresar todas estas variables a la contabilidad para su control posterior.

B. Descripción y responsable de cada Actividad.

Proveedor: El proveedor son todas las empresas que inician el proceso enviando su faro y factura a Mesa de Partes y quedan a la espera de su pago.

Mesa de Partes: Es el área encargada de recibir toda la información de empresas terceras en la compañía, su función es sellar y registrar la entrada

de las facturas para luego enviar mediante expedición a los gestores o dueños de la cuenta/servicio a la cual esta imputando el faro.

Gestor: El Gestor se encarga de aprobar todas las facturas que en su momento le dio el visto bueno en la etapa de pre aprobación. Puede modificar el faro si en caso no está correcta la asignación o falta completar alguna información. Si en caso la observa entra a un reporte de observaciones.

Principales Gestores Tenemos: Marketing, Procesos y Tecnología, Operaciones, Contabilidad, Finanzas, GDH, Administración, Asistencia.

Planeamiento: En caso la factura supere los US\$ 20 mil dólares, debe haber una segunda firma que es la del Gerente de Planeamiento, si en caso la observa entra a un reporte de observaciones. De lo contrario, se la envía al Gestor.

Unidad de Pagos: Es el área encargada de verificar que tiene todas las firmas correspondientes y sello de mesa de partes para luego ingresar a la contabilidad y poder pagar al proveedor.

C. Entradas

Dentro de las entradas al proceso, comienza con los Proveedores enviando la información Factura-Faro a Mesa de Partes, estos a su vez registran el ingreso y lo envían a cada Gestor y/o Planeamiento para sus respectivas firmas de aprobación.

D. Salidas

La salida del proceso de pago a proveedores es cuando unidad de pagos valida que tiene todas las firmas y sellos correspondientes para luego ingresar a la contabilidad y pagar al proveedor.

6.1.3 MEJORA ECONOMICA DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES

Dentro del periodo de Enero a Setiembre, se realizaron una serie de ahorros por rechazo de solicitudes que no habían sido presupuestados o que por su razonabilidad no agregaba valor ejecutarse.

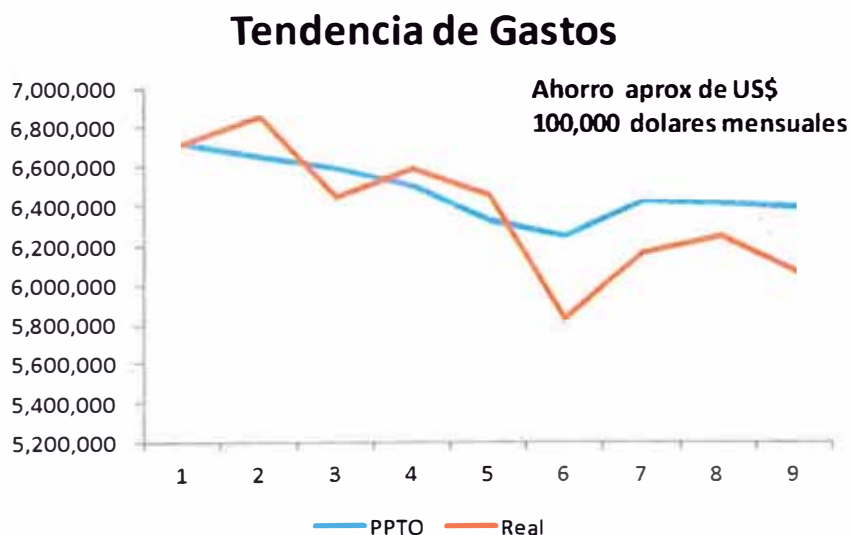
TABLA N° 20: Principales Ahorros por mejora del Proceso.

AHORRO FRENTE AL PPTO	Beneficio Economico	Métrica
Gastos por alquiler de maquinas, helpdesk y licencias y mejoras en el excel x	\$ 200,969	Mejora de aprobacion según ppto
Gastos por reparaciones en locales destinado a labores administrativas.	\$ 402,699	Mejora de aprobacion según ppto
Gastos relacionados con los viajes realizados por funcionarios y colaboradores de la empresa.	\$ 226,265	Mejora de aprobacion según proceso
Gastos legales y Judiciales	\$ 196,403	Mejora de aprobacion según ppto
Gastos por folleteria e impresos tecnicos	\$ 223,905	Mejora de aprobacion según ppto
Gastos por asesoria de prevencion de fraude	\$ 87,119	Mejora de aprobacion según proceso
servicios de gruas y auxilio mecanico	\$ 230,633	Mejora de aprobacion según ppto
Redasificacion de servicios a gastos de ejercicios anteriores	\$ 300,000	Mejora por Tiempo de pago a proveedores
Servicios de emision de polizas	\$ 298,393	Mejora de aprobacion según ppto
TOTAL	\$ 2,166,386	

FUENTE: Elaboración Propia.

Obteniendo la siguiente tendencia de ahorro en gastos técnicos y generales.






























GRAFICO N° 33: Resultado Tendencia de Ahorro en Gastos



FUENTE: Elaboración Propia.

Como se muestra en la Tabla N° 21 el control de gastos por gestores se encuentra por debajo del presupuesto al cierre del mes Setiembre, aun existe el desfase en algunos gestores pero es producto del crecimiento de producción y de atención de siniestros.

TABLA N° 21: Principales Ahorros por mejora del Proceso.

GESTOR	REAL	PPTO	VAR	VAR %
GASTOS TECNICOS				
ADM&GDH	587	811	-224	 -28%
Asesoría en Siniestros	278	365	-87	 -24%
Asistencia	6,783	7,013	-231	 -3%
Asistencia Médica	417	891	-474	 -53%
Autos&Soat	3,240	3,109	131	 4%
Líneas Personales	53	23	30	 132%
Marketing	47	84	-37	 -44%
Negocios Directos	48	85	-38	 -44%
Operaciones	2,095	2,393	-298	 -12%
Comisión Técnica	3,875	3,924	-48	 -1%
RRGG Mayoristas	513	473	40	 8%
Otros	125	-	125	 100%
Alianzas	2,455	2,108	347	 16%
Corredores	860	794	66	 8%
Fidelización	211	251	-40	 -16%
Telemarketing	233	169	64	 38%
Bancaseguros	407	429	-22	 -5%
GASTOS GENERALES				
FIN	11,802	11,802	-0	 0%
MKT	6,737	6,737	-0	 0%
ADM	6,548	6,724	-176	 -3%
PYT	4,508	4,655	-147	 -3%
CON	1,738	1,705	33	 2%
LEG	1,156	1,395	-239	 -17%
GDH	832	860	-29	 -3%
OPE	585	450	135	 30%
ASIS	542	499	43	 9%
RSE	447	299	148	 50%
FID	187	178	9	 5%
TOTAL	57,308	58,225	-918	 -2%

FUENTE: Elaboración Propia

La mejora del proceso de pago a proveedores ayuda considerablemente a la utilidad de la compañía, teniendo el siguiente estado de resultados al cierre del mes de Setiembre:

GRAFICO N° 34: Estados Financieros Mejorado de La Compañía

Seguros La Compañía
Estado de Ganancias y Pérdidas en NUF
En miles de US\$

Conceptos	Acumulado al mes de Setiembre 2013				Acumulado septiembre-12	Var. Real % 2013 / 2012
	Real	Ppto.	Var. US\$	Var. %		
Primas Totales	335,302	331,539	3,762	1.1%	279,129	20.1%
Primas Cedidas	110,868	88,981	21,887	24.6%	78,941	40.4%
Ajuste de Reservas	-3,811	-14,426	10,615	73.6%	-1,910	-99.5%
Prima Neta Ganada	220,623	228,133	-7,510	-3.3%	198,278	11.3%
Siniestros directos	171,945	153,646	18,299	11.9%	165,564	3.9%
IBNR	2,582	0	2,582	n.d.	-1,059	243.9%
Siniestros recibidos	27,741	29,495	-1,754	-6.3%	49,806	-24.2%
Siniestros Netos	136,786	124,150	12,636	10.2%	114,699	19.3%
Comisiones pagadas	43,463	46,710	-3,248	-7.0%	38,834	11.9%
Comisiones recibidas	11,323	12,512	-1,188	-9.5%	7,758	46.0%
Comisiones Netas	32,140	34,199	-2,059	-6.0%	31,077	3.4%
Gastos Técnicos	22,227	22,922	-695	-3.0%	14,394	54.4%
Resultado Técnico	41,534	59,340	-17,806	-30.0%	45,234	-8.2%
Gastos Generales	35,080	35,303	-224	-0.6%	31,395	11.7%
Resultado Operativo	-25,632	-9,163	-16,470	-179.7%	13,839	-285.2%
Ingresos financieros	9,319	11,254	-1,935	-17.2%	9,326	-0.1%
Utilidad venta inmuebles y valores	16,334	6,937	9,397	135.5%	16,568	-1.4%
Arrendamiento (Neto gastos fijas)	4,932	3,186	1,746	54.8%	2,886	26.9%
(-) Cargas financieras	4,041	3,629	411	11.3%	3,307	22.2%
Ingresos Financieros netos	26,544	17,749	8,796	49.6%	26,474	0.3%

FUENTE: Área Contabilidad

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

7.1.1 Esta alternativa de mejora es un complemento que se debe implementar para alcanzar el objetivo estratégico de controlar los gastos según lo establecido por Gerencia.

7.1.2 La mejora del control de pago a proveedores ayuda a tener un orden en el control de gastos presupuestables reduciendo los gastos en US\$ 2,000,000 dólares anuales aproximadamente.

7.1.3 El valor actual neto de realizar esta mejora a una tasa del 2% produce un ahorro económico de US\$ 1,648,783 dólares.

7.1.4 Una política clara de procedimientos y procesos ayuda a controlar todas las actividades necesarias de aprobación y control de pago a proveedores.

7.1.5 La inversión en recursos y tiempo de la mejora de procesos son mínimos comparado con el ahorro económico de gastos que puede tener la Compañía.

7.1.6 Con las acciones implementadas el gestor tiene la capacidad de generar accountability de todos sus gastos y cuenta con herramientas suficientes para poder gestionar todos sus pagos a proveedores.

7.1.7 Un formato contable estándar (Faro) que homogenice todas las facturas ayuda a la lectura de información y a la gestión del gasto.

7.1.8 El área de Finanzas debe supervisar todas las etapas para el correcto funcionamiento del proceso.

7.1.9 El proceso debe ser continuo y debe actualizarse de manera mensual para incluir incidencias, reporte de observaciones, etc.

7.2 RECOMENDACIONES

7.2.1 Se recomienda que la implementación de la mejora este acompañada con una arquitectura de información que mejore los tiempos de entrega y los procesos documentados.

7.2.2 Llegar a un nivel de análisis en el futuro que pueda permitir cotizar con el mejor proveedor bajo precio y calidad.

7.2.3 Llegar a un nivel de control en donde los reportes de gastos se haga de manera semanal o diaria.

7.2.4 A largo plazo se puede implementar una serie de penalidades en caso existan áreas solicitantes que tengan gran frecuencia de incidencias y observaciones.

7.2.5 Se recomienda que los gestores a largo plazo puedan gestionar su propia información sin necesidad de que el área de Planeamiento y Finanzas les genere un reporte.

7.2.6 A largo plazo se puede llegar a un nivel de control por proveedor y por servicio y ya no tanto por gestor de cuenta contable.

BIBLIOGRAFIA

1. ALVARES REYES CARLA-DE LA JARA GONZALES PAULA
Tesis de Grado “Análisis y mejora de procesos en una empresa embotelladora de bebidas hidratantes” Pontificia Universidad Católica del Perú, 2012, Lima Perú.
2. BONILLA PASTOR-DIAZ GARAY-KLEEBOG HIDALGO-NORIEGA ARANIBAR.
“Mejora Continua de los Procesos: Herramientas y Técnicas” Editorial: Fondo Editorial Universidad de Lima, 2010, Lima-Perú.
3. CALDERON OSCANO PATRICIA – ESPICHAN ZEGARRA DIANA.
Tesis de Grado “Rediseño de procesos para la mejora del control, optimización de la productividad y reducción de los costos en el proceso de mantenimiento en la empresa de gases industriales AGA S.A.” Universidad Nacional de Ingeniería, 2012, Lima – Perú.
4. FERNANDEZ DE VELASCO, JOSE ANTONIO
“Gestión por procesos”
Editorial: Esic, 5ta Edición, 2012, Madrid-España.
5. HARMON PAUL
“Business Process Change”
Editorial: Morgan Kaufmann, Second Edition, 2007, San Francisco-EEUU.

6. KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry y MALHOTRA, Manoj
"Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor"
Editorial: Pearson Educación, Octava Edición, 2008, México DF –
México.
7. MAPRE SEGUROS.
Diccionario Mapre de Seguros: www.diccionariomaprefedeseguros.es/
8. MAYHUAY TARAZONA, LIZ
Tesis de Grado "Mejoras en el proceso de atención de siniestros de una
empresa aseguradora" Universidad Nacional de Ingeniería, 2011, Lima
Perú.
9. PACIFICO SEGUROS
"Curso Escuela de Seguros Pacifico Seguros"
Empresa Pacifico Seguros Año 2013, Lima – Perú.
10. PITTMAN CORTEZ JAHMER.
Tesis de Grado "Reestructuración de costos de un producto en una
compañía de seguros" Universidad Nacional de Ingeniería, 2012, Lima –
Perú.
11. ZARATE OTAROLA BENITO.
"Guía para el asesoramiento de Tesis"
FIIS Universidad Nacional de Ingeniería, 2012, Lima-Perú.

ANEXOS

ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO N° 02: GLOSARIO DE TERMINOS

ANEXO N° 03: RELACION DE GRAFICOS

ANEXO N° 04: RELACION DE TABLAS

ANEXO N° 05: FORMATO FARO

ANEXO N° 06: ACTA REUNIÓN

ANEXO N° 07: POLITICA PLAN DE FIRMAS

ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA: “EL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES Y SU INFLUENCIA EN LA MEJORA DEL CONTROL DE GASTOS PRESUPUESTABLES EN UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿De qué manera el proceso de pago a proveedores influye en la mejora del control de gastos presupuestables en una compañía de seguros?</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS</p> <p>1. ¿De qué manera el control de aprobación del servicio influye en la mejora del control de gastos presupuestables en una compañía de seguros?</p> <p>2. ¿De qué manera el control de pago a proveedores influye en la mejora del control de gastos presupuestables en una compañía de seguros?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Conocer la influencia del proceso de pago a proveedores en la mejora del control de gastos presupuestables en una compañía de seguros.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <p>1. Analizar la influencia del control de aprobación del servicio en la mejora del control de gastos presupuestables en una compañía de seguros.</p> <p>2. Analizar la influencia del control de pago a proveedores en la mejora del control de gastos presupuestables en una compañía de seguros.</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>El proceso de pago a proveedores influye en la mejora del control de gastos presupuestables en una compañía de seguros.</p> <p>HIPOTESIS ESPECIFICAS</p> <p>1. El control de aprobación del servicio influye en el control de gastos presupuestables en una compañía de seguros.</p> <p>2. El control de pago a proveedores influye en la mejora del control de gastos presupuestables en una compañía de seguros.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>El proceso de pago a proveedores</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>- Mejora del Control de gastos presupuestables en una compañía de seguros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Control de aprobación del servicio, ❖ Control de pago a proveedores ❖ Tablero mensual de gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitudes aprobadas fuera del presupuesto. - Solicitudes fuera del proceso. - Gastos aprobados fuera del presupuesto. - Gastos fuera del proceso. - Tiempo de pago. - Cantidad de gestores fuera del presupuesto 	<p>Tipo:</p> <p>Básica</p> <p>Diseño:</p> <p>No experimental</p> <p>Nivel :</p> <p>Contrastación de Hipótesis</p>

ANEXO N° 02: GLOSARIO DE TERMINOS

- **Macroproceso:** Conjunto de Procesos interrelacionados y con un objetivo general común.
- **Rediseño de Procesos:** Se refiere a las iniciativas para realizar mejoras significativas al rendimiento organizacional, sin tomar en cuenta la magnitud o el sentido de estos cambios.
- **Mejora de Procesos:** Define un conjunto de pautas e instrucciones sobre cómo debe ser ejecutado el proceso.
- **Control de Gastos:** Poder de monitorear, reducir y controlar de manera eficiente los gastos de una organización.
- **Seguro:** Contrato por el que alguien se obliga mediante el cobro de una prima a indemnizar el daño producido a otra persona, o a satisfacerle un capital, una renta u otras prestaciones convenidas.
- **Prima Directa:** Es la prima total (descontadas las anulaciones) de todas la pólizas suscritas durante un período de tiempo.
- **Póliza:** Documento que acredita la formalización del contrato de seguro y que está constituido por la solicitud del seguro, el informe de inspección, las condiciones generales, cláusulas adicionales, condiciones particulares y especiales, así como por los endosos y anexos que se adhieran a ella.
- **Gastos Técnicos:** Se considera gasto técnico todo aquel gasto operacional que tiene relación directa con la producción de primas o con los servicios necesarios para la atención de siniestros y cuya razón de ser no se asocia con las comisiones y bonos a agentes, ni con aquello que es cubierto como parte de un siniestro.
- **Gastos Generales:** Se considera gastos generales todo aquel gasto administrativo como gasto de personal, servicios de terceros y otros.
- **Gestor:** Área encargada de controlar y gestionar todos los gastos técnicos y generales que le correspondan.
- **Siniestro:** En el contrato de seguro, concreción del riesgo cubierto en dicho contrato y que determina el nacimiento de la prestación del asegurador.

ANEXO N° 03: RELACION DE GRAFICOS

- GRAFICO N°1: Organigrama de la Compañía
- GRÁFICO N° 2: Distribución de Carteras Mercado Asegurador Peruano
- GRÁFICO N° 3: Macro proceso de La Compañía
- GRÁFICO N° 4: Ciclo Económico de una empresa de seguros
- GRÁFICO N° 5: Cinco Fuerzas de Porter
- GRÁFICO N° 6: Diagrama de Valor de la Organización
- GRAFICO N° 7: Proceso
- GRÁFICO N° 8: Tipos de Proceso
- GRÁFICO N° 9: Mejora Continua de Procesos
- GRÁFICO N° 10: Filosofía Kaizen
- GRÁFICO N° 11: Histograma
- GRÁFICO N° 12: Diagrama de Pareto
- GRÁFICO N° 13: Diagrama Causa-Efecto
- GRÁFICO N° 14: Funciones Económicas del seguro
- GRÁFICO N° 15: Estructura de costos de una empresa de seguros
- GRÁFICO N° 16: Estructura de costos de una empresa de seguros
- GRAFICO N° 17: Producción y Gastos de La Compañía año 2012
- GRAFICO N° 18: Producción y Gastos de La Compañía año 2008 – 2012
- GRAFICO N° 19: Tendencia Gasto Técnico (Real vs Ppto)
- GRAFICO N° 20: Tendencia Gasto Administrativo (Real vs Ppto)
- GRAFICO N° 21: Tendencia Evolutiva de Gastos y Presupuesto
- GRAFICO N° 22: El modelo de la Brecha
- GRAFICO N° 23: Diagrama Ishikawa – Falla Proceso Aprobación del Servicio
- GRAFICO N° 24: Diagrama Ishikawa – Falla Proceso Control de Pago a Proveedores
- GRAFICO N° 25: Oportunidad de Mejora Control de Gastos
- GRAFICO N° 26: Tendencia de Gastos fuera de Ppto – Proceso de Aprobación del Servicio
- GRAFICO N° 27: Tendencia de Gastos fuera de Ppto – Proceso de Control de Pago a Proveedores
- GRAFICO N° 28: Diagrama de Pareto Proceso Aprobación del Servicio
- GRAFICO N° 29: Diagrama de Pareto Proceso Control de Pago a Proveedores

GRAFICO N° 30: Evaluación de la Solución Planteada

GRAFICO N° 31: Proceso Mejorado de Aprobación del Servicio

GRAFICO N° 32: Proceso Mejorado de Control de Pago a Proveedores

GRAFICO N° 33: Resultado Tendencia de Ahorro en Gastos

GRAFICO N° 34: Estados Financieros Mejorado de La Compañía

ANEXO N° 04: RELACION DE TABLAS

TABLA N° 1: Matriz FODA

TABLA N° 2: Proceso de Aprobación del servicio

TABLA N° 3: Proceso de Control de Pago a Proveedores

TABLA N° 4: Matriz de Confrontación de Criterios de Selección

TABLA N° 5: Escala de Puntajes asignados para la matriz de selección

TABLA N° 6: Resultados de la matriz de selección

TABLA N° 7: Tablero de Gastos por Gestor

TABLA N° 8: Cronograma de desarrollo de la mejora

TABLA N° 9: Matriz de Impacto-Frecuencia

TABLA N° 10: Ponderación de Causas

TABLA N° 11: Principales Causas Falla Aprobación del servicio

TABLA N° 12: Principales Causas Falla Control de Pago a Proveedores

TABLA N° 13: Acciones a Implementar

TABLA N° 14: Cronograma de Paso 5: Proponer y Seleccionar Soluciones

TABLA N° 15: Métrica de las Acciones a Implementar

TABLA N° 16: Métrica e Indicadores

TABLA N° 17: Costos del Proceso

TABLA N° 18: Flujo de Caja Aprobación del Servicio

TABLA N° 19: Flujo de Caja Control de Pago a Proveedores

TABLA N° 20: Principales Ahorros por mejora del Proceso

TABLA N° 21: Principales Ahorros por mejora del Proceso.

ANEXO N° 06: ACTA REUNIÓN

(1) La no asistencia implica que la persona no asistió o perdió más de 15 minutos de la reunión

Leyenda



Riesgo / grave o problema de alta prioridad



Riesgo intermedio, problemas menores



No hay problemas graves en este momento

Acuerdos

Tema	Acción
Mapa Técnico	1. El gestor de gasto de emisión pasara a ser controlado por el área de Operaciones para las facturas Fact 1.1 ; Fact 1.2, Fact 1.3 y Fact VTAR. Factura de personalización Foto y Liquidación de Fact Clínica será controlado por el área de Asistencia Médica.
Factura 1.2 (Servicio de Digitación Otros Ramos)	2. Nueva Distribución por ramo debido al problema de la distribución actual.

Acciones a tomar

Tema	Acción	Responsable	Fecha de Compromiso	Observaciones / Comentario
Factura 1.2	1. Enviar al área de Planeamiento la información de Ransa de los últimos meses.	Katherine Campos	26/06/2013	Katherine debe enviar la información para cumplir con la fecha pactada
	2. Distribución por línea de negocio y canal por parte del área de Planeamiento.	Eduardo Zawadzki/Miguel Salazar.	27/06/2013	
	3. Validar la distribución.	David Vadillo		
	4. Corregir Mapa Técnico , publicar y comunicar	Miguel Salazar	Por definir	
Proceso	5. Reunión para revisar el proceso de gasto de emisión	Katherine Campos	28/06/2013	Se convocara a todos los presentes incluyendo a Jose Urbina y Kelly Santillana
Reclasificación de Factura 1.2	6. Reclasificar el servicio con la distribución modificada.	Katherine Campos / Miguel Salazar	Por definir	
Toma de funciones	7. Toma de funciones por parte del gestor Operaciones. David Vadillo se compromete a enviar un Flujo con las los puntos a ser tratados para tomar las funciones de Gestor de Emisión	David Vadillo	Flujo de Tareas 26/06/2013 Toma de Funciones por definir	

ANEXO N° 07: POLITICA DE PLAN DE FIRMAS

PLAN DE FIRMAS

Actualizado al 16/07/2012

GASTO TÉCNICO					
	V°B°	V°B°	1° FIRMA	2° FIRMA	Firmas alternas
HASTA US\$2,000 (1)			GERENTE DEL ÁREA USUARIA		
DE US\$2,001 a US\$20,000 (2)			GERENTE DEL ÁREA USUARIA	GESTOR DE GASTO TÉCNICO (3)	1.- Si el Gestor de Gasto Técnico es el Gerente del área usuaria, la 2° firma debe ser del Gerente de Planeamiento. 2.- En reemplazo del Gestor de Gasto Técnico, firmará el Gerente de División del Área Usuaria.
DE US\$20,001 a US\$50,000		GERENTE DEL ÁREA USUARIA	GESTOR DE GASTO TÉCNICO (3)	GERENTE DE PLANEAMIENTO	3.- En reemplazo del Gestor de Gasto Técnico, firmará el Gerente de Planeamiento. 4.- En reemplazo del Gerente de Planeamiento, firmará el Gerente de Contabilidad.
MAS DE US\$50,000	GERENTE DEL ÁREA USUARIA	GESTOR DE GASTO TÉCNICO (3)	GERENTE DE PLANEAMIENTO	GERENTE CENTRAL DE FINANZAS	5.- En reemplazo del Gerente de Planeamiento, firmará el Gerente de Contabilidad. 6.- En reemplazo del Gerente Central de Finanzas, firmará el Gerente de Contabilidad.

(1) Para el caso de los **productos de Líneas Personales** (como Accidentes Personales, Protección de Tarjeta, Desempleo, Garantía extendida, Domiciliario, Microseguros, Negocio Protegido – Pyme y Multiviaje), el primer límite es hasta los US\$ 500. Ello quiere decir, que un comprobante de pago, superior a los US\$500, va a la firma del Gestor de Gasto Técnico.

(2) Para el caso del Gerente de División de Prevención de Fraudes la autonomía con la que cuenta es aprobar a sola firma gastos técnicos hasta por US\$ 5,000 o su equivalente en moneda nacional, en caso supere el monto se respeta la segunda firma del gestor.

(3) La firma del Gestor de Gasto Técnico estará dada según el concepto contable que gestiona.

Gestor de Administración.

Gerente de Administración o
Jefe de Compras.

Gestor de Alianzas.

Gerente de Alianzas o
Gerente Central de Bancaseguros.

Gestor de Asesoría en Siniestros.

Gerente de División Legal y Prevención de Fraudes.

Gestor de Asistencia.

- Gerente de División Procesos y Tecnología o
- Gerente de Asistencia.

Gestor de Asistencia Médica.

- Gerente Área Suscripción y Productos de Salud o
- Gerente de Productos Modulares.

Gestor de Autos & SOAT.

- Gerente de División Negocios Vehiculares o
- Gerente de Área de Productos Vehiculares o
- Subgerente de Producto Autos.

Gestor de Bancaseguros.

- Gerente Central de Bancaseguros o
- Gerente de Alianzas.

Gestor de Corredores.

- Gerente de Área Comercial de Corredores o
- Gerente Comercial.

Gestor de Fidelización.

- Gerente de Clientes.

Gestor de Líneas Personales.

- Gerente de Líneas Personales.

Gestor de Marketing.

- Gerente Central de Clientes y nuevos Mercados o
- Subgerente de medios y Control.

Gestor de Negocios Directos.

- Gerente de Planificación Estratégica de Agencias o
- Subgerente Adjunto de Planificación y Gestión de Agencias.

Gestor de Operaciones

- Gerente de División Procesos y Tecnología o
- Subgerente de Estrategia y Desarrollo.

Gestor de RRGG

- Gerente de División Riesgos Generales o
- Gerente de Suscripción o
- Gerente de Área Suscripción líneas atomizadas.

Gestor de Telemarketing

- Gerente de División de Televentas o
- Gerente de Planeamiento y Operaciones.

GASTO ADMINISTRATIVO					
MONTO DE FACTURAS	V°B°	V°B°	1° FIRMA	2° FIRMA	Firmas alternas
HASTA US\$5.000			GERENTE DEL ÁREA USUARIA (5)		
DE US\$5,001 a US\$20,000			GERENTE DEL ÁREA USUARIA (5)	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN y GESTIÓN Y DESARROLLO HUMANO (4)	7.- Si el Gerente de Administración, Gestión y Desarrollo Humano y GIR es el Gerente del área usuaria, la 2° firma debe ser del Gerente de Planeamiento. 8.- En reemplazo del Gerente de Administración y Gestión y Desarrollo Humano, firmará el Gerente de Planeamiento.
DE US\$20,001 a US\$50,000		GERENTE DEL ÁREA USUARIA (5)	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN y GESTIÓN Y DESARROLLO HUMANO (4)	GERENTE DE PLANEAMIENTO	9.- En reemplazo del Gerente de Administración, Gestión y Desarrollo Humano y GIR, firmará el Gerente de Planeamiento. 10.- En reemplazo del Gerente de Planeamiento, firmará el Gerente de Contabilidad.
MAS DE US\$50,000	GERENTE DEL ÁREA USUARIA (5)	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN y GESTIÓN Y DESARROLLO HUMANO (4)	GERENTE DE PLANEAMIENTO	GERENTE CENTRAL DE FINANZAS	11.- En reemplazo del Gerente de Planeamiento, firmará el Gerente de Contabilidad. 12.- En reemplazo del Gerente Central de Finanzas, firmará el Gerente de Contabilidad.

(4) Para el caso de facturas que estén respaldadas con orden de compra o contrato con el V°B° de la Gerencia de Administración la autorización de pago en la factura será del Gerente de Administración.

(5) Si el gerente del área usuaria es el Gerente central de Clientes y nuevos mercados, en su reemplazo podrá firmar el Gerente de Marketing o el Subgerente de medios y Control.

Para el caso de las oficinas en provincias se debe considerar el siguiente esquema.

(1) Estructura para el gasto administrativo de las oficina de Provincias Tipo A (Trujillo, Piura, Chiclayo, Arequipa)

Gasto Administrativo Provincias TIPO A			
Monto de Facturas	V.B	V.B	Firma
HASTA US\$ 400			JEFE DE OPERACIONES
DE US\$ 400 a US\$ 5,000		JEFE DE OPERACIONES	GERENTE DE OFICINA
MAS DE US\$ 5,000	JEFE DE OPERACIONES	GERENTE DE OFICINA	GERENTE REGIONAL

(2) Estructura para el gasto administrativo de las oficinas de Provincias Tipo B-C-D (Demás Ciudades)

Gasto Administrativo Provincias TIPO B-C-D			
Monto de Facturas	V.B	V.B	Firma
HASTA US\$ 5,000			GERENTE DE OFICINA
MAS DE US\$ 5,000		GERENTE DE OFICINA	GERENTE REGIONAL