



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

PROYECTO INTEGRADOR

“Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos Aplicada a una Compañía de Seguros, Ubicada en la Ciudad de Guayaquil”

Presentado por:

Jonathan Gonzalo Moreira Coraizaca

Ronny Alejandro Vera Ulloa

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Guayaquil – Ecuador
2017

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADA A UNA
COMPAÑÍA DE SEGUROS**

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

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

INFORME SOBRE EL CONTENIDO

Habiendo sido nombrado PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA
del señor,

**JONATHAN GONZALO
MOREIRA CORAIZACA**

Con el proyecto integrador Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos Aplicada a una Compañía de Seguros, Ubicada en la Ciudad de Guayaquil, previo a la obtención del título de **INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**, me permito informar que he leído el contenido del proyecto, luego de lo cual indico que estoy de acuerdo y que el mismo se lo ha desarrollado conforme a los Lineamientos de la Unidad de Titulación Especial de la ESPOL.

Guayaquil, 22 de mayo del 2017

**MAE. JULIO DE ALAIN AGUIRRE MOSQUERA
PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADA A UNA
COMPAÑÍA DE SEGUROS**

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

INFORME SOBRE EL CONTENIDO

Habiendo sido nombrado PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA
del señor,

**RONNY ALEJANDRO
VERA ULLOA**

Con el proyecto integrador Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos Aplicada a una Compañía de Seguros, Ubicada en la Ciudad de Guayaquil, previo a la obtención del título de **INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**, me permito informar que he leído el contenido del proyecto, luego de lo cual indico que estoy de acuerdo y que el mismo se lo ha desarrollado conforme a los Lineamientos de la Unidad de Titulación Especial de la ESPOL.

Guayaquil, 22 de mayo del 2017

**MAE. JULIO DE ALAIN AGUIRRE MOSQUERA
PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADA A UNA
COMPAÑÍA DE SEGUROS**

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

INFORME SOBRE EL FORMATO

Habiendo sido nombrado PROFESOR REVISOR DE FORMATO DEL TRABAJO FINAL
DE LA MATERIA INTEGRADORA del señor,

**JONATHAN GONZALO
MOREIRA CORAIZACA**

Con el proyecto integrador Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos Aplicada a una
Compañía de Seguros, Ubicada en la Ciudad de Guayaquil, previo a la obtención del título de
INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA, me
permiso informar que he revisado el formato del proyecto, luego de lo cual indico que estoy
de acuerdo y que el mismo se lo ha desarrollado conforme a los lineamientos de la FCNM,
según lo establecido por la Unidad de Titulación Especial de la ESPOL.

Guayaquil, 22 de mayo del 2017

ING. SANDRA PATRICIA VERGARA GRANDA

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADA A UNA
COMPAÑÍA DE SEGUROS**

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

INFORME SOBRE EL FORMATO

Habiendo sido nombrado **PROFESOR REVISOR DE FORMATO DEL TRABAJO FINAL
DE LA MATERIA INTEGRADORA** del señor,

**RONNY ALEJANDRO
VERA ULLOA**

Con el proyecto integrador **Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos Aplicada a una
Compañía de Seguros**, Ubicada en la Ciudad de Guayaquil, previo a la obtención del título de
INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA, me
permiso informar que he revisado el formato del proyecto, luego de lo cual indico que estoy
de acuerdo y que el mismo se lo ha desarrollado conforme a los lineamientos de la FCNM,
según lo establecido por la Unidad de Titulación Especial de la ESPOL.

Guayaquil, 22 de mayo del 2017

ING. SANDRA PATRICIA VERGARA GRANDA

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi familia, amigos y compañeros
quienes me han apoyado en todo momento.

Ronny Vera Ulloa

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios, por darme fuerzas para superar todos los obstáculos y haber alcanzado una meta más en mi vida.

A mi papá, Juan Gonzalo Moreira que, con su esfuerzo y consejos me ayudaron durante mi camino estudiantil y de vida.

A mi mamá, María Mónica Coraizaca que, a pesar de no contar con su presencia física, me inculcó desde pequeño valores y consejos que perdurarán toda mi vida.

A mi hermano, Christian Gabriel Moreira que, es un pilar fundamental en mi vida y siempre contar con su apoyo incondicional.

A mis familiares y amigos quienes estuvieron dándome apoyo durante mi vida estudiantil.

Jonathan Moreira Coraizaca

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por las bendiciones recibidas a lo largo de mi vida.

A mi familia quienes siempre han estado pendiente de mí con su apoyo y cuidado.

A la Escuela Superior Politécnica del Litoral por brindarme las herramientas necesarias para mi preparación profesional.

Ronny Vera Ulloa

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por permitirme culminar una etapa de mi vida, por brindarme su amor incondicional y por demostrarme que todo es posible.

A mi papá, Juan Gonzalo Moreira que, con su dedicación y perseverancia, me inspira lograr mis metas.

A mi mamá, María Mónica Coraizaca que, me inculcó valores que estarán siempre presente en mi vida.

A mi hermano, Christian Gabriel Moreira que, me alienta día a día a vivir y a esforzarme a alcanzar mis sueños.

A mi enamorada, Maylin Karina Borbor, por su apoyo constante, tiempo y consejo en todo momento.

A mi familia y amigos quienes estuvieron en el transcurso de mi vida estudiantil.

A la Escuela Superior Politécnica del Litoral por brindarme los mejores años de mi vida estudiantil.

Jonathan Moreira Coraizaca

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

MAE. Julio Aguirre Mosquera
Profesor del Proyecto Integrador

Ing. Sandra Patricia Vergara Granda
Profesor Revisor del Proyecto Integrador

DECLARACIÓN EXPRESA

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

Jonathan Gonzalo Moreira Coraizaca

Ronny Alejandro Vera Ulloa

Resumen

El siguiente proyecto de graduación comprende el “Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos aplicados a una compañía de seguros, en la cual se mejorarán la situación actual de los procesos críticos que conforman dicho sistema de gestión. En el primer capítulo se pretende conocer acerca de la compañía, es decir, sus antecedentes, estructura organizacional y algunas normativas a las cuales se deben regir. Así mismo, se identificará la problemática para definir los objetivos de este proyecto. En el segundo capítulo se detallarán y definirán los conceptos y herramientas a aplicarse en el desarrollo de nuestro trabajo con el objetivo de que se facilite su comprensión. En el tercer capítulo se procederá a desarrollar el diseño de gestión, para lo cual se identificarán el direccionamiento estratégico, los procesos críticos de la organización que son prioritarios a la consecución de los objetivos de la compañía con el fin de mejorar su situación actual, y se identificaron las causas de la problemática mediante herramientas de calidad con el propósito de facilitar la propuesta de mejoras. Por último, se presentan las conclusiones y las recomendaciones generadas en la ejecución de este proyecto que ayuden a generar procesos eficientes para la compañía.

Abstract

The following graduation Project includes a “Design of Process Management System applied to an insurance company”, which the current situation of the critical processes that make up that management system are improved. The first chapter aims to know about the company, such as, its background, organizational structure and some regulations company must follow. Likewise, Problems will be identified to define the objectives of this project. The second chapter will detail and define the concepts and tools to be applied in the development of our work with the aim of facilitating their understanding. In the third chapter we will proceed to develop the management design, which will identify the strategic direction, the critical processes of the organization that are priority to the achievement of the company's objectives in order to improve its current situation, and the causes of issues were identified through quality tools with the purpose of facilitating the proposal of improvements. Finally, the conclusions and recommendations generated in the execution of this project will help generate efficient processes for the company are presented.

Tabla de contenido

1. Capítulo 1: Aspectos Generales	5
1.1. Descripción de la compañía	5
1.1.1. Antecedentes.....	5
1.1.2. Estructura Organizacional	6
1.1.3. Productos y Servicios	6
1.1.4. Marco legal	7
1.2. Formulación y Planteamiento del Proyecto	8
1.2.1. Matriz de Riesgo.....	8
1.2.2. Alcance del proyecto	8
1.2.3. Justificación del problema	9
1.2.4. Objetivos.....	9
1.2.4.1. Objetivo general	9
1.2.4.2. Objetivos específicos	9
2. Capítulo 2: Marco Teórico	10
2.1. Direccionamiento Estratégico.....	10
2.1.1. Ventajas del Direccionamiento Estratégico.....	10
2.1.2. Misión.....	11
2.1.3. Visión.....	11
2.1.4. Objetivos Organizacionales	11
2.1.5. Políticas	12
2.1.6. Estrategias Corporativas	12

2.1.7.	Valores Organizacionales	13
2.2.	Sistema de Gestión por Procesos	13
2.2.1.	Definición de Procesos	13
2.2.1.1.	Componentes de los Procesos.....	14
2.2.1.2.	Jerarquía de Procesos.....	14
2.2.1.3.	Eficiencia, Eficacia y Efectividad de los Procesos.....	15
2.2.2.	Cadena de Valor	15
2.2.2.1.	Actividades Primarias.....	15
2.2.2.2.	Actividades de Apoyo	16
2.2.3.	Mapas de Procesos.....	17
2.2.4.	Diagrama de Flujo	18
2.2.4.1.	Definición	18
2.2.4.2.	Tipos de Diagramas de Flujos	18
2.2.4.3.	Simbología de los Diagramas de Flujos	20
2.2.5.	Manual de Procesos	21
2.2.5.1.	Definición	21
2.2.5.2.	Composición de los Manuales	21
2.3.	Indicadores de Gestión.....	21
2.3.1.	Definición	21
2.3.2.	Características de los indicadores.....	22
2.3.3.	Tipo de indicadores	22

2.3.4.	Ventajas de uso de indicadores.....	23
2.3.5.	Elaboración de los indicadores	23
2.3.6.	Presentación de indicadores.....	24
2.4.	Herramientas metodológicas.....	24
2.4.1.	FODA	24
2.4.1.1.	Fortalezas.....	25
2.4.1.2.	Debilidades	25
2.4.1.3.	Oportunidades.....	25
2.4.1.4.	Amenazas.....	25
2.4.2.	Matriz de Riesgo.....	25
2.4.2.1.	Características de riesgo	26
2.4.2.2.	Fundamento de la matriz	26
2.4.3.	Matriz de Priorización	27
2.4.3.1.	Uso de la Matriz	27
2.4.3.2.	Elaboración de la Matriz de Priorización	28
2.4.3.3.	Metodología.....	28
2.4.4.	Análisis de Valor Agregado	29
2.4.4.1.	Objetivos.....	29
2.4.4.2.	Beneficios del análisis	30
2.4.4.3.	Metodología.....	30
2.4.4.4.	Tipos de actividades	31

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADA A UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS

X

2.4.5.	Diagrama de Causa y Efecto	32
2.4.5.1.	Definición	32
2.4.5.2.	Metodología y Composición	32
2.4.6.	Técnica 5W + 1H.....	33
3.	Capítulo 3: Diseño de un Sistema de Gestión.....	34
3.1.	Información Organizacional	34
3.1.1.	Misión.....	34
3.1.2.	Visión.....	34
3.1.3.	Objetivos.....	34
3.1.4.	Políticas	35
3.1.5.	Estrategias.....	35
3.1.6.	Valores Organizacionales	36
3.2.	Situación Actual de la Empresa	37
3.2.1.	Análisis de Impacto Interno.....	37
3.2.2.	Análisis de Impacto Externo.....	38
3.2.3.	Análisis de Aprovechabilidad.....	39
3.2.4.	Análisis de Vulnerabilidad	40
3.2.5.	Análisis FODA	41
3.2.6.	Análisis Estratégico FODA	42
3.3.	Diseño del Modelo de Gestión.....	43
3.3.1.	Cadena de Valor	43

3.3.2.	Mapa de Procesos	43
3.3.3.	Identificación de los Procesos	44
3.3.4.	Matriz de Priorización	46
3.3.5.	Determinación de los Procesos.....	47
3.4.	Análisis de los Procesos Críticos	48
3.4.1.	Análisis del Proceso de Asesoría de Ramos	48
3.4.1.1.	Diagrama de Flujo de la Situación Actual.....	48
3.4.1.2.	Análisis del Valor Agregado de la Situación Actual	49
3.4.1.3.	Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado.....	49
3.4.1.4.	Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada	50
3.4.1.5.	Explicación de la Situación Mejorada	51
3.4.1.6.	Análisis del Valor Agregado de la Situación Mejorada	52
3.4.1.7.	Representación Gráfica del Análisis del Valor Agregado.....	53
3.4.1.8.	Cuadro Comparativo del Proceso de Asesoría de Ramos	53
3.4.1.9.	Indicadores del Proceso de Asesoría de Ramos	54
3.4.2.	Análisis del Proceso de Emisión de Póliza.....	55
3.4.2.1.	Diagrama de Flujo de la Situación Actual.....	55
3.4.2.2.	Análisis del Valor Agregado de la Situación Actual	57
3.4.2.3.	Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado.....	57
3.4.2.4.	Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada	58
3.4.2.5.	Explicación de la Situación Mejorada	61

3.4.2.6.	Análisis del Valor Agregado de la Situación Mejorada	62
3.4.2.7.	Representación Gráfica del Análisis del Valor Agregado.....	63
3.4.2.8.	Cuadro Comparativo del Proceso de Emisión de Pólizas.....	63
3.4.2.9.	Indicadores del Proceso de Emisión de Pólizas.....	64
3.4.3.	Análisis del Proceso de Renovación de Póliza.....	65
3.4.3.1.	Diagrama de Flujo de la Situación Actual.....	65
3.4.3.2.	Análisis del Valor Agregado de la Situación Actual	67
3.4.3.3.	Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado	67
3.4.3.4.	Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada	68
3.4.3.5.	Explicación de la Situación Mejorada	70
3.4.3.6.	Análisis del Valor Agregado de la Situación Mejorada	70
3.4.3.7.	Representación Gráfica del Análisis del Valor Agregado.....	70
3.4.3.8.	Cuadro Comparativo del Proceso de Renovación de Pólizas.....	71
3.4.3.9.	Indicadores del Proceso de Renovación de Pólizas.....	71
3.4.4.	Resumen de los Indicadores de Gestión.....	73
3.5.	Diagrama de Causa y Efecto.....	74
3.5.1.	Demora en el Análisis de Siniestro.....	74
3.5.2.	Atraso en la Emisión de Pólizas	75
3.6.	Técnica 5W+1H.....	76
3.6.1.	Lento procesamiento de la documentación referente al objeto asegurado .	76
3.6.2.	Personal no capacitado para efectuar el análisis de evaluación de riesgo ..	77

4. Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones	78
4.1. Conclusiones	78
4.2. Recomendaciones	79
Bibliografía	80

Índice de tablas

<i>Tabla 1 Entidades Reguladoras.....</i>	<i>7</i>
<i>Tabla 2 Formato de Matriz de Riesgo.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 3 Formato Matriz de Priorización.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 4 Metodología del Análisis de Valor Agregado.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 5 Criterios para el Índice de Valor Agregado.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 6 Matriz de Impacto Interno.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 7 Matriz de Impacto Externo.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 8 Matriz de Aprovechabilidad.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 9 Matriz de Vulnerabilidad.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 10 FODA.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 11 Matriz de Estrategias FODA.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 12 Procesos Claves.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 13 Procesos de Apoyo.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 14 Procesos y Subprocesos determinados.....</i>	<i>47</i>

Índice de gráficos

<i>Figura 1 Organigrama.....</i>	<i>6</i>
<i>Figura 2 Matriz de Riesgo.....</i>	<i>8</i>
<i>Figura 3 Elementos de un Proceso.....</i>	<i>14</i>
<i>Figura 4 Cadena de Valor de Michael Porter.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 5 Mapa de Procesos.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 6 Diagrama de Flujo Vertical.....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 7 Diagrama de Flujo Horizontal.....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 8 Diagrama de Flujo Multifuncional.....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 9 Simbología de los Diagramas de Flujo.....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 10 Elaboración de Indicadores.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 11 Fundamento de Matriz de Riesgo.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 12 Elaboración de la Matriz de Priorización.....</i>	<i>28</i>

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADA A UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS

XV

<i>Figura 13 Pasos para el Análisis del Valor Agregado.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 14 Diagrama Básico de Causa y Efecto</i>	<i>33</i>
<i>Figura 15 Diagrama de Causa y Efecto para más de un proceso.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 16 Preguntas de la Técnica 5W+1H</i>	<i>34</i>
<i>Figura 17 Cadena de Valor.....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 18 Mapa de Procesos</i>	<i>43</i>
<i>Figura 19 Matriz de Priorización.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 20 Flujograma Actual de Asesoría de Ramos.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 21 Análisis de Valor Agregado Actual de Asesoría de Ramos</i>	<i>49</i>
<i>Figura 22 Representación Gráfica del AVA de Asesoría de Ramos.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 23 Flujograma Mejorado de Asesoría de Ramos</i>	<i>51</i>
<i>Figura 24 Análisis de Valor Agregado Mejorado de Asesoría de Ramos</i>	<i>52</i>
<i>Figura 25 Representación Gráfica del AVA de Asesoría de Ramos.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 26 Cuadro Comparativo de Asesoría de Ramos.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 27 Indicador de Nivel de Interés</i>	<i>54</i>
<i>Figura 28 Indicador Visitas Programadas.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 29 Flujograma Actual de Emisión de Póliza</i>	<i>56</i>
<i>Figura 30 Análisis de Valor Agregado Actual de Emisión de Póliza.....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 31 Representación Gráfica del AVA de Emisión de Póliza</i>	<i>57</i>
<i>Figura 32 Flujograma Mejorado de Emisión de Póliza.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 33 Análisis de Valor Agregado Mejorado de Emisión de Póliza.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 34 Representación Gráfica del AVA de Emisión de Póliza</i>	<i>63</i>
<i>Figura 35 Cuadro Comparativo de Emisión de Pólizas.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 36 Indicador Ventas Esperadas.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 37 Indicador de Nivel Satisfacción.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 38 Flujograma Actual de Renovación de Póliza</i>	<i>66</i>
<i>Figura 39 Análisis de Valor Agregado Actual de Renovación de Póliza.....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 40 Representación Gráfica del AVA de Renovación de Póliza.....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 41 Flujograma Mejorado de Renovación de Póliza.....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 42 Análisis de Valor Agregado Mejorado de Renovación de Póliza.....</i>	<i>70</i>

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADA A UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS

XVI

<i>Figura 43 Representación Gráfica del AVA de Renovación de Póliza.....</i>	<i>70</i>
<i>Figura 44 Cuadro Comparativo de Renovación de Pólizas</i>	<i>71</i>
<i>Figura 45 Indicador Nivel de Clientes Cautivos</i>	<i>71</i>
<i>Figura 46 Indicador de Tiempo de Atención.....</i>	<i>72</i>
<i>Figura 47 Resumen de los Indicadores de Gestión</i>	<i>73</i>
<i>Figura 48 Diagrama de Causa y Efecto de Demora en el Análisis de Riesgo</i>	<i>74</i>
<i>Figura 49 Diagrama de Causa y Efecto de Atraso en la Emisión de Pólizas</i>	<i>75</i>
<i>Figura 50 Técnica 5W+1H Lento Procesamiento de la documentación referente al objeto asegurado.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 51 Técnica 5W+1H Personal no Capacitado para Efectuar el Análisis de Evaluación de Riesgo.....</i>	<i>77</i>

Introducción

Los seguros existieron desde la antigüedad, en las civilizaciones griegas, romanas y otras ciudades donde se efectuaban contratos a la gruesa financiando pérdidas. En esa época las personas tenían muchos problemas constantemente, la cual traía desgracia a la vida cotidiana, en búsqueda de proteger sus bienes personales se constituye los primeros orígenes del seguro, en el que trataba de crear una fraternidad con el fin de que se apoyen mutuamente entre ellos.

En la edad media hubo un crecimiento económico mediante el desarrollo del comercio marítimo, donde se realizaban muchos viajes a través de los mares mediante embarcaciones en los cuales los tripulantes arriesgaban su vida por cumplir con el encargo que llegará a su destino atravesando varios riesgos.

En ese tiempo existían varios robos a las embarcaciones en donde eran capturados por piratas, los cuales, pedían recompensa por el capitán y por la tripulación que estaba a bordo, entonces se percataron que a menudo existía esa desgracia al momento de transportar la mercadería y para garantizar el pago del rescate y salvaguardar sus vidas se estipularon los primeros seguros sobre la vida humana.

En el Ecuador se percataron que no existía una compañía de seguros donde resguarde los bienes de las empresas y de las personas como en otros países, por lo cual ciertos agentes tenían el trabajo de comunicarse con compañías extranjeras de seguros para realizar un contrato donde garantice la protección de los bienes, la mayoría de las personas contrataban para cubrir sus necesidades el ramo de incendio.

1. Capítulo 1: Aspectos Generales

1.1. Descripción de la compañía

La Compañía se dedica a la actividad aseguradora, residente en el Ecuador, brindando una gama de servicios y coberturas, las cuales, cumplen con las exigencias que los clientes requieren. Estos servicios están dirigidos a personas naturales, medianas empresas y grandes instituciones.

La Compañía está formada por un equipo humano comprometido totalmente con la misión y visión que se han propuesto, así logrando cumplir con todas las expectativas y brindando un servicio de calidad a los clientes.

1.1.1. Antecedentes

La Compañía se fundó en el año 1954 en la Ciudad de Guayaquil, en unión de empresarios ecuatorianos, compañía de seguros y reaseguradora extranjera, sabiendo que no existía una aseguradora que cubriera con todas las exigencias de una empresa nacional o extranjera que pueda tener como riesgos en forma técnica, solvente y moderna.

Después de varios años la Compañía se traslada a una nueva sede en el año 1964, luego se instala a una moderna sede que es su actual domicilio desde el año 1985.

Actualmente la Compañía está controlada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, demostrando compromiso y profesionalismo con sus actividades día a día con sus clientes e ir consiguiendo los primeros lugares en el mercado asegurador ecuatoriano.

1.1.2. Estructura Organizacional



Figura 1 Organigrama
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

1.1.3. Productos y Servicios

La Compañía brinda asesoría en los siguientes ramos:

- Seguros Individuales
 - Seguro de auto
 - Seguro de hogar
- Seguros Empresariales
 - Accidentes Personales
 - Casco Aéreo y de Buque
 - Equipo Electrónico
 - Incendio
 - Obras Civiles Terminadas
 - Robo
 - Rotura de Maquinaria
 - Transporte
 - Vehículos
 - Vida Colectivo

1.1.4. Marco legal

La Compañía fue constituida el 11 de mayo de 1954 en la ciudad de Guayaquil como Sociedad Anónima, su organismo de control es la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

La Compañía tiene normativas vigentes que tiene cumplir a los siguientes organismos reguladores:

ENTIDAD	LEYES
Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros	Ley de Compañías
Servicio de Rentas Internas	Leyes y Reglamentos Tributarios Internos
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	Ley de Seguridad Social

*Tabla 1 Entidades Reguladoras
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera*

1.2. Formulación y Planteamiento del Proyecto

1.2.1. Matriz de Riesgo

PROCESOS CLAVES	FACTORES DE RIESGO	RIESGO	INDICES		NIVEL DE RIESGO	CONSECUENCIA	
			PROBABILIDAD	IMPACTO			
Negocios/Comercial	Mala gestión de marketing	Desconocimiento de los servicios de la compañía	2	3	6	Moderado	Poca atención por parte de posibles clientes
	Falta de comunicación y planificación en las definiciones de las condiciones de las pólizas	Coberturas y servicios no definidas	1	4	4	Moderado	No acuerdo con probable cliente
Ventas/Facturación	No existe respaldo de los documentos	Perdida de información	3	4	12	Alto	Mala imagen de la compañía
	Falta de personal de inspección	Demora en el análisis de riesgo	3	5	15	Extremo	Retraso en la emisión de la póliza
	Falta de una adecuada definición de responsabilidades	Emisión tardía de las facturas	2	3	6	Moderado	Insatisfacción del cliente
	Retraso al ingresar al sistema la póliza	Atrasos en la emisión de pólizas	3	4	12	Alto	Mala imagen de la compañía
	Falta de capacitación personal nuevo						
	Falta de comunicación entre las áreas	Demoras en exclusión o inclusión de coberturas	1	3	3	Bajo	Insatisfacción del cliente
	Falta de conocimiento de las políticas						
Cobranzas	Insolvencia del cliente	Retraso al cobro de las primas	3	3	9	Alto	Insolvencia en la compañía
	Gestión de cobro ineficiente						
	Falta de verificación de los cálculos	Existencia de errores	2	3	6	Moderado	Perdida de tiempo al generar los documentos
Siniestros	Falta de capacitación o competencia para analizar siniestros	Error en el análisis del siniestro	3	3	9	Alto	Conflicto con el cliente
Pagos	Falta de capacitación personal nuevo	Retrasos en el pago de indemnización	2	3	6	Moderado	Insatisfacción de los clientes.
	Desconocimiento de los procesos por parte del personal.						
	Error en el cálculo a liquidar						

Figura 2 Matriz de Riesgo
 Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

1.2.2. Alcance del proyecto

El proyecto abarcará los aspectos principales para el diseño de un Sistema de Gestión, donde se recopilará la información de la compañía para la revisión y restablecimiento de los

procesos, optimizando los mismos, aumentando la productividad, estableciendo indicadores e implementando una mejora continua.

1.2.3. Justificación del problema

En el área de operaciones existen atrasos al emitir pólizas debido a que no existe personal suficiente de inspectores, los cuales realizan la labor de gestionar los riesgos y causa insatisfacción a los clientes.

Ante la problemática detectada en el proceso surgen propuestas para tomar medidas de corrección y buscar estrategias que nos ayuden a orientar los procesos.

Se analizarán los procesos en búsqueda de mejoras para lograr su optimización, a través de, herramientas administrativas tales como FODA, Matriz de priorización, Análisis de causa y efecto, Análisis de valor agregado e indicadores de gestión para facilitar el seguimiento de los procesos.

1.2.4. Objetivos

1.2.4.1. Objetivo general

Diseñar un sistema de gestión por procesos a una compañía de seguros, con la finalidad de optimizarlos y aumentar su productividad y brindar un servicio de calidad a los clientes.

1.2.4.2. Objetivos específicos

- Levantar la información adecuada de los procesos.
- Analizar los procesos de la empresa.
- Diseñar la Cadena de Valor.
- Elaborar el mapa de procesos acorde a la situación de la empresa.
- Identificar los procesos críticos.
- Crear indicadores de gestión para los procesos.

- Plantear mejoras y recomendaciones a los procesos.
- Elaborar manual de procesos.

2. Capítulo 2: Marco Teórico

2.1. Direccionamiento Estratégico

Se la puede definir como un proceso el cual comprenden directrices, decisiones y acciones que tiene como fin determinar y guiar el camino más óptimo para establecer el propósito del negocio y hacia dónde quiere llegar según se entorno, en los cuales deberán involucrarse todos los participantes de la organización.

El direccionamiento estratégico debe desarrollar un sentido claro de la organización según el alcance de las operaciones, sus recursos y su entorno mediante objetivos y metas más específicos en los cuales se involucran de manera directa los departamentos y/o grupos de trabajo dentro de la organización. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)

2.1.1. Ventajas del Direccionamiento Estratégico

Entre las principales ventajas que se puede obtener al establecer un adecuado direccionamiento estratégico encontramos las siguientes:

- Al determinar una misión, visión y demás objetivos se encuentra un enfoque claro que le muestra a la organización hacia dónde quiere llegar como negocio.
- Se determinan los puntos clave en los cuales hay que centrar más atención y recursos.
- Instruye a la organización y al personal que interviene, con una orientación la cual se centra en su integración con el alto nivel jerárquico del negocio con una adecuada comunicación para identificar y enfrentar los problemas.

- Optimiza las operaciones de la organización mediante la posibilidad de gestionar de una manera más eficiente a los recursos y a los que participan en su transformación. (Tito Huamani, 2003)

2.1.2. Misión

La misión se le puede definir como la razón de ser de cualquier institución u empresa en la cual se indica principalmente las necesidades que satisface, describiendo los productos o servicios que ofrece y a quienes los ofrece, de una forma breve, clara y concisa.

La misión se la establece con el propósito de que se convierta en el marco de referencia de los que componen la empresa el cual ayuda a orientar las estrategias, objetivos, metas y políticas definiendo una dirección enfocada a hacer realidad la visión de la organización. (La República de Ideas, 2008)

2.1.3. Visión

La visión comprende un conjunto de directrices e ideas con el fin de concretar un marco de referencia acorde a lo que la compañía se plantea convertir en el futuro.

La visión debe ser definida por la dirección de la empresa, la cual debe ser comunicada al igual que la misión a los que componen la organización con el fin de que se integren a la misma. Además, debe ser medible con el paso del tiempo, evaluando las estrategias que se definen para lograr su consecución. (Serna G, 2008)

2.1.4. Objetivos Organizacionales

Los objetivos organizacionales son considerados eventos que las organizaciones deben alcanzar con el fin de acercarse a su visión establecida.

Algunas ventajas de los objetivos organizacionales se detallan a continuación:

- Guía a la compañía a la consecución como institución dándole un lineamiento y/o camino a seguir.

- Integra y desglosa actividades y metas específicas para la cual se encuentra justificada a través del cumplimiento de dichos objetivos.
- El cumplimiento de los objetivos ayuda a la evaluación de la organización para determinar el nivel de éxito definiendo la situación en la cual la organización se encuentra para su desarrollo y afianzamiento en el sector.

Los objetivos también deben ser definidos por la dirección mediante documentos oficiales tales como: asambleas, estatutos, memos, etc. con el fin de integrar a los participantes que componen la organización. (Etzioni, 1967)

2.1.5. Políticas

Las políticas se las considera como normas, criterios o directrices establecidas por los niveles más altos de la gerencia, las cuales necesariamente tienen que ser comunicadas, entendidas y acatadas por todos los miembros que integran la organización, para lo cual se debe establecer adecuadamente los canales de comunicación.

Comprenden principalmente normas o lineamientos de ejecución a seguir por parte de los participantes para la toma de acciones y decisiones sobre alguna situación en la ayude o limite la implementación de estrategias hacia el cumplimiento de metas u objetivos organizacionales. (Medina, 2012)

2.1.6. Estrategias Corporativas

Las estrategias son consideradas como programas o planificaciones generales de la organización con el propósito establecer objetivos básicos a largo plazo, la cual se enfoca en optimizar la competitividad de la compañía con la ayuda de políticas definidas. (Anónimo, Slideshare, 2012)

2.1.7. Valores Organizacionales

Los valores comprenden la cultura misma de individuos y organizaciones, dirigen el camino del pensamiento y las acciones de las personas que participan en la organización con el fin de que se valoren como personas y se sientan parte de la comunidad.

Los valores en una organización debe ser su soporte fundamental en cuanto sus integrantes las apliquen, ya que proporciona un nivel de armonía adecuado que impacta en el desempeño de la organización ya que se comprometen a la consecución de sus objetivos.

(Jiménez, 2010)

2.2. Sistema de Gestión por Procesos

Un Sistema de Gestión por Procesos es un conjunto de acciones, modelos y metodologías que comprenden, diseñan, identifican y aumentan el valor agregado de los procesos de las organizaciones con el objetivo de cumplir eficientemente las metas y estrategias de la compañía logrando para el cliente un nivel de satisfacción adecuado.

La gestión por procesos ayuda principalmente a la optimización de la productividad en cuanto a las operaciones mediante conceptos y metodologías como el mejoramiento continuo, ya que se enfocan al desarrollo, mejora y el rediseño de procesos, relacionándolos para lograr un enfoque integrado de la organización que la conforma conjuntamente con la tecnología, los objetivos, los recursos, el personal de la compañía y el cliente. (Bravo, 2008)

2.2.1. Definición de Procesos

Un proceso se lo puede definir como el conjunto de actividades en las que se emplee recursos, añadiéndole un determinado valor agregado para que finalmente sea transferido a un cliente externo o interno.

Los procesos pueden a su vez servir de apoyos a otros procesos, áreas o departamentos para la consecución de los objetivos del negocio. (Harrington, 1994)

2.2.1.1. Componentes de los Procesos

Los procesos se componen de la siguiente manera:



Figura 3 Elementos de un Proceso
Elaborado por Ronny Vera y Jonathan Moreira

Se debe considerar que una entrada puede convertirse en el resultado saliente de un proceso con el que se encuentre relacionado y una salida del mismo proceso puede ser el elemento entrada de otro, la cual procesará, generando en algunos casos ciclo hasta lograr el objetivo común del sistema.

Dentro del proceso pueden incluirse controles por parte de la administración los cuales determinarán si dicho proceso se ejecuta de una manera organizada, eficiente y eficaz.

(Moreno, 2007)

2.2.1.2. Jerarquía de Procesos

Los procesos estar estructurados de una manera jerárquica que conforman desde una tarea hasta un proceso macro en la que se integra toda la organización.

- **Macro proceso.** Se lo define como un proceso central de la cual se segregan procesos más cortos que cumplen requerimientos más específicos.
- **Proceso operativo.** Son los que conforman los procesos macro. Pueden a su vez estar conformados por sub procesos o procesos de bajo nivel o también pueden que estos mismos sean un subproceso en los cuales encontramos las actividades.

- **Actividad.** Son las que le dan funcionamiento a los procesos y su valor agregado. Aquí se analiza su eficiencia en cuanto al uso de recursos y su adecuada organización.

- **Tarea.** Puede definirse como una u acción muy específica la cual tiene como objetivo el desarrollo de la actividad. (Bravo, 2008)

2.2.1.3. Eficiencia, Eficacia y Efectividad de los Procesos.

Se entiende la eficiencia como la manera en que se logran o se cumplen los objetivos de las organizaciones en las que se buscan minimizar la cantidad de recursos que se emplean para el desarrollo de un proceso o actividad.

La eficacia en su lugar corresponde al grado en que se cumplen los objetivos establecidos por la organización a través de la transformación de los recursos por medio de los procesos. (Fernandez & Sanchez, 1997)

2.2.2. Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta que nos indica la interacción de los procesos o actividades de la institución organizándolos de manera que se pueda visualizar aquellos que agregan valor con el fin de optimizarlos.

La cadena de valor se diseña identificando las actividades o procesos de apoyo y las primarias o principales las cuales deben analizarse para potenciar las ventajas competitivas.

2.2.2.1. Actividades Primarias

Las actividades primarias son aquellas cuyo objetivo se centra la productividad de la compañía, es decir están directamente relacionados con el cumplimiento de sus objetivos.

De las actividades primarias podemos detallar las siguientes:

- **Logística interna.** Se enfoca en la gestión de los materiales e insumos a ser usados por la organización.

- **Producción.** Se refiere al desarrollo según especificaciones de los insumos con los recursos de la Compañía.
- **Logística externa.** Identifican a las acciones o actividades de traslado del producto hacia el cliente.
- **Comercial y marketing.** Se generan promociones y necesidades que generan a los potenciales clientes las cuales serán satisfechas a través del producto terminado.
- **Servicio postventa.** Se centra en la generación de valor hacia el cliente verificando su entera satisfacción hacia el producto entregado.

2.2.2.2. Actividades de Apoyo

Son aquellas que intervienen indirectamente con el cumplimiento de los objetivos de la organización. Ayudan a generar recursos para la ejecución, el control o eficiencia de las actividades primarias.

- **Aprovisionamiento o compras.** Se centra específicamente a la adquisición de recursos o insumos a ser transformados en el producto final.
- **Desarrollo tecnológico.** Comprenden actividades enfocadas a la eficiencia de las operaciones para generar valor agregado optimando procedimientos y recursos.
- **Administración de recursos humanos.** Se refiera a la gestión adecuada del personal de la organización definiendo funciones, metodologías y valores.
- **Infraestructura de la empresa.** Se enfoca en las actividades de control, gestión administrativa y financiera la cual generan directrices a tomarse en cuanto al destino de la organización. (Pulido Piñero, 2016)



*Figura 4 Cadena de Valor de Michael Porter
Elaborado por Ronny Vera y Jonathan Moreira*

2.2.3. Mapas de Procesos

El mapa de procesos está definido como un diagrama en el cual permite identificar los procesos, su jerarquía y cómo se encuentran relacionados hacia las necesidades del cliente.

Se identifican tres tipos de procesos:

- **Procesos estratégicos.** Estos procesos se centran a la planeación, al control y de la gestión del resto de actividades en general. Señalan las directrices a tomar para el cumplimiento de los objetivos.
- **Procesos del negocio.** Son los procesos operativos, se enfocan al cumplimiento de los objetivos de la organización.
- **Procesos de apoyo.** Son los que generan apoyo a los procesos operativos a pesar de que no interactúan directamente con el cliente. (Bravo, 2008)



*Figura 5 Mapa de Procesos
Elaborado por: Ronny Vera y Jonathan Moreira*

2.2.4. Diagrama de Flujo

2.2.4.1. Definición

Es la representación gráfica de la composición de un proceso de una forma dinámica. Se identifican las actividades que conforman dicho proceso, las áreas que intervienen en su cumplimiento y el resultado final del proceso.

Los diagramas de flujo permiten verificar las actividades que no agregan valor o innecesarias y la adecuada segregación de las tareas hacia las áreas ya que ayuda a definir responsabilidades de una manera equilibrada.

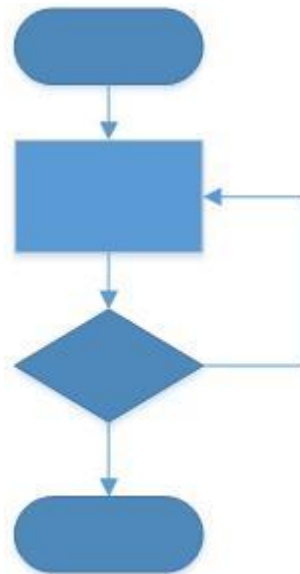
Los diagramas de flujos ayudan a la organización de la siguiente manera:

- Facilita a la comprensión de los procesos de la organización y cómo se encuentra el personal incluido a los mismos permitiendo la colaboración para su optimización.
- Identifican claramente los clientes y proveedores internos del proceso identificando la relación que existe con las áreas involucradas. (Manene, 2011)

2.2.4.2. Tipos de Diagramas de Flujos

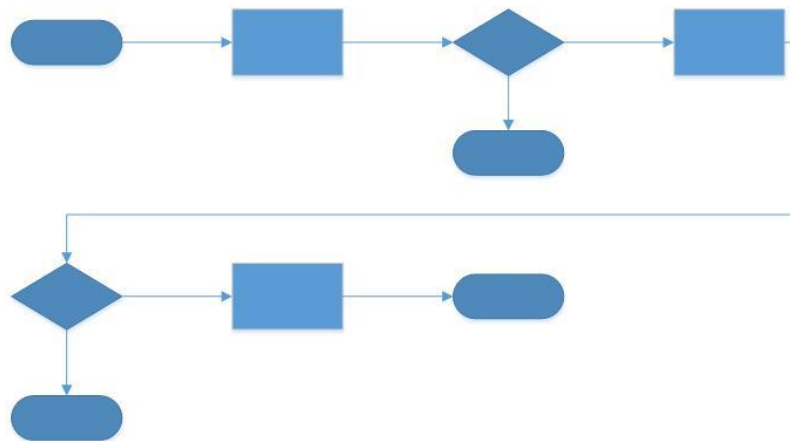
Existen tres tipos de formatos de diagramas de flujos:

- **Vertical.** Nos señala las actividades de un proceso ordenas de arriba a abajo con la información relevante para su desarrollo.



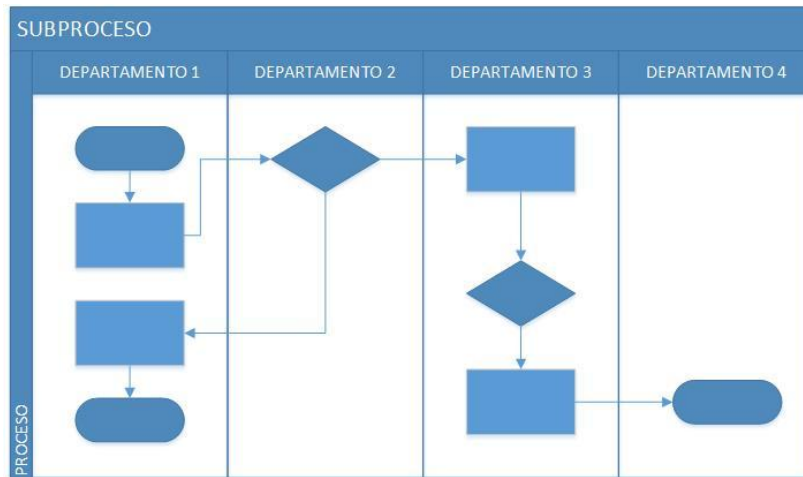
*Figura 6 Diagrama de Flujo Vertical
Elaborado por Ronny Vera y Jonathan Moreira*

- **Horizontal.** Nos señala las actividades de un proceso ordenas de izquierda a derecha. Por lo general abarcan más actividades.



*Figura 7 Diagrama de Flujo Horizontal
Elaborado por Ronny Vera y Jonathan Moreira*

- **Multifuncional o Panorámico.** Aquí se observan las actividades del proceso de una forma más dinámica que los anteriores ya que intervienen el personal o las áreas encargadas de su cumplimiento. Se puede apreciar mucho más fácil su estructura y facilita el análisis para el observador. (Gómez Ceja, 1997)



*Figura 8 Diagrama de Flujo Multifuncional
Elaborado por Ronny Vera y Jonathan Moreira*

2.2.4.3. Simbología de los Diagramas de Flujos

Los símbolos para diseñar los diagramas de flujos son empleados de manera universal, lo cual estandariza la forma de representar los procesos.

El empleo de dichos símbolos dependerá de la estructura de cada proceso y de la persona que diseñe el diagrama.

Los siguientes son los principales símbolos los cuales fueron desarrollados por el Instituto Nacional de Normalización Estadounidense (ANSI) por sus siglas en inglés:

(Anónimo, Studylib, s.f.)

	Inicio / Fin • Indica tanto el inicio como el final del diagrama de flujo.
	Actividad • Representa la operación de la actividad relacionadas al proceso.
	Documento • Se refiere a un documento que se genere en alguna actividad o proceso.
	Datos • Indican la entrada y salida de datos al proceso.
	Decisión • Indica un punto en el proceso en que se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Conector de Página • Representa la continuidad del proceso en una página diferente.
	Conector • Indica la conexión de una parte del flujo con otra dentro de la misma página.
	Archivo • Representa el almacenamiento de algún archivo resultante del proceso.
	Líneas de Flujo • Son aquellas que conectan los símbolos según la secuencia del proceso.

*Figura 9 Simbología de los Diagramas de Flujo
Elaborado por Ronny Vera y Jonathan Moreira*

2.2.5. Manual de Procesos

2.2.5.1. Definición

Un manual de procesos se lo considera como un documento que detalle la información debidamente estructurada y clasificada respecto a un determinado punto de la organización. (Hernández, 1996)

2.2.5.2. Composición de los Manuales

Aunque esté establecido un modelo o patrón para su elaboración, pueden incluir ciertos puntos que generalmente componen se estructura:

- **Introducción:** Define tanto el objetivo como el alcance al manual y al área o áreas que se involucran.
- **Estructura procedimental:** Se emplean narrativas de las actividades y procedimientos identificando el personal o áreas que intervienen en su ejecución.
- **Gráficas:** Se ve de una manera dinámica las actividades de los procedimientos documentados.
- **Políticas de Organización.** Pueden estar incluidas en ya que dan directrices a los responsables de los procedimientos.

Dichos Componentes variaran dependiendo del tamaño del negocio y de sus procesos, los responsables de su elaboración, el uso de texto sobre los diagramas o viceversa, y a quienes va dirigido con el fin de determinar objetivos y responsables. (Rodríguez, 1992)

2.3. Indicadores de Gestión

2.3.1. Definición

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas o cualitativas del comportamiento de una organización, las cuales permiten verificar o medir todos los procesos, con la finalidad de guiar y controlar el desempeño para el logro de los objetivos organizacionales y poder tomar acciones correctivas o preventivas.

2.3.2. Características de los indicadores

Los indicadores de gestión deben cumplir requisitos con el fin de apoyar la gestión para el logro de los objetivos propuestos. Estas características son:

- Utilidad
 - Es la posibilidad de encontrar las causas de un valor particular y poder mejorarla.
- Oportunidad
 - La capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo.
- Simplicidad
 - Capacidad de medir el evento de manera poco costosa en tiempo y recursos.
- Adecuación
 - Debe de reflejar la capacidad del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel esperado.
- Validez en el tiempo
 - Debe de permanecer por un periodo deseado.
- Participación de los usuarios
 - Deben estar involucrados desde el diseño hasta el cumplimiento de los indicadores, proporcionándoles los recursos y formación al personal.

2.3.3. Tipo de indicadores

Los indicadores de gestión pueden clasificarse en:

- Indicadores de eficiencia

Teniendo en cuenta que la eficiencia es de optimizar los recursos para llevar a cabo una tarea, este indicador mide el nivel de recursos utilizados para realizar la ejecución del trabajo.

- Indicadores de eficacia

Este indicador mide la capacidad o acierto al momento de realizar un trabajo.

- Indicadores de cumplimiento

Su fin es observar el cumplimiento de la terminación de un trabajo o tarea, este indicador mide el grado de logro de una tarea.

- Indicadores de gestión

Este indicador permite administrar efectivamente los trabajos y establecer acciones concretas, para llevar a cabo los trabajos o tareas planificadas.

- Indicadores de evaluación

La evaluación se refiere al rendimiento que resulta de una tarea, trabajo o proceso, estos indicadores nos ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejoras.

2.3.4. Ventajas de uso de indicadores

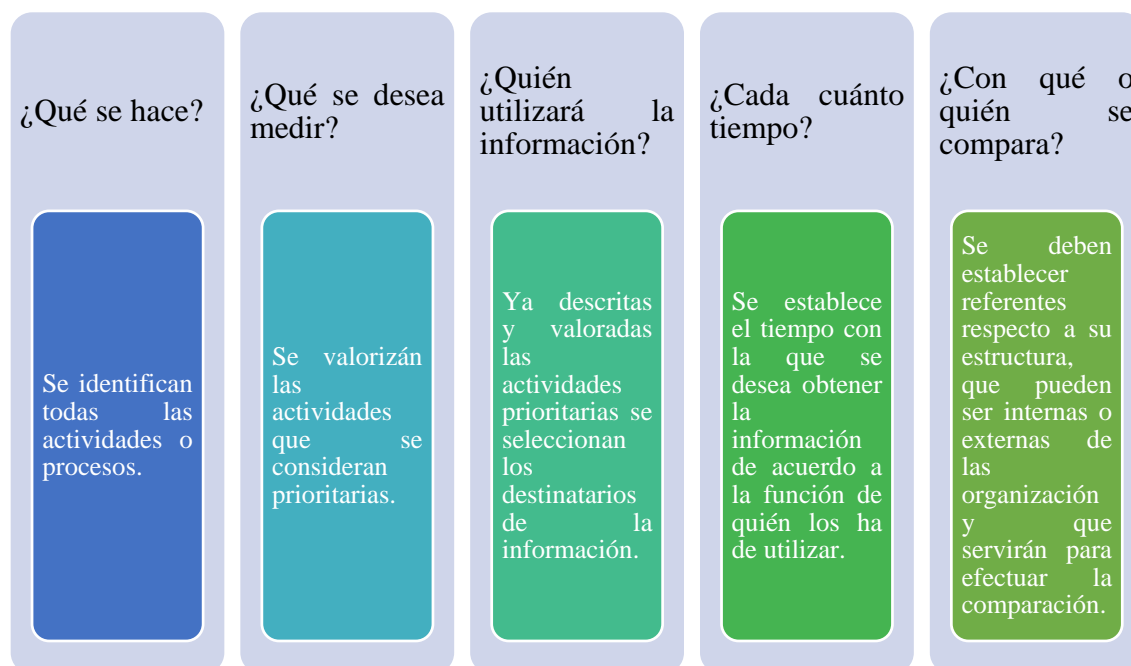
Los indicadores de gestión ayudan a enfocar las actividades o tareas, que logren alcanzar el cumplimiento de las metas propuestas. El uso de los indicadores nos da las siguientes ventajas:

- Estimular el trabajo en equipo.
- Nos ayuda a identificar y determinar el logro de los objetivos propuestos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento las actividades de la organización.
- Reorientar políticas y estrategias con respecto a la misión de la organización.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades o tareas.
- Nos permite conocer la situación de la empresa.

2.3.5. Elaboración de los indicadores

Para la elaboración de los indicadores de gestión se pretende que la organización describa sus actividades o procesos, de tal forma, poder ayudar a orientarlos y poder tomar acciones correctivas.

Para elaborar los indicadores se necesita responder las siguientes preguntas:



*Figura 10 Elaboración de Indicadores
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera*

2.3.6. Presentación de indicadores

Los indicadores de gestión pueden presentarse de varias formas, las cuales, nos ayudan a observar de manera clara los resultados de todas las actividades de la organización. Se pueden presentar mediante tablas, gráficos, etc.

2.4. Herramientas metodológicas

2.4.1. FODA

La matriz FODA es una herramienta en la cual comprende un análisis de los factores que influyen positiva o negativamente en la situación de cualquier organización.

La matriz facilita el desarrollo de nuevas estrategias en base a su análisis de la situación interna de la compañía (fortalezas y debilidades) o externa (oportunidades y amenazas).

2.4.1.1. Fortalezas

Las fortalezas son consideradas como las acciones o características que la compañía posee como atributo pudiendo incluirse las habilidades, competencia, calidad, recursos óptimos, etc. Las cuales dan una ventaja para la organización.

2.4.1.2. Debilidades

Las debilidades son los puntos vulnerables de la organización, es decir, nacen de las actividades, acciones o decisiones efectuadas de manera deficiente que limita el desempeño de las operaciones de la organización.

2.4.1.3. Oportunidades

Comprenden las fuerzas externas que la compañía no puede controlar pero que representan ventajas competitivas frente a las demás organizaciones ya que permiten rediseñar estrategias y decisiones basadas en ellas.

2.4.1.4. Amenazas

Constituyen en gran parte las limitaciones que se generan en el entorno que la compañía no puede controlar y dificultan, al igual que las debilidades, el desempeño óptimo de las operaciones. (Ponce, 2016)

2.4.2. Matriz de Riesgo

La matriz de riesgo es una herramienta de gestión y control que permite identificar y evaluar los riesgos críticos de los procesos o actividades significativas para una empresa, de tal manera poder tener un mayor conocimiento de la situación actual y con el fin de tomar la mejor decisión y acción sobre los riesgos identificados.

Además, la matriz de riesgo puede evaluar la efectividad de la gestión de riesgos, tanto operativa como estratégica y financieros, que están impactando con la misión de una empresa.

2.4.2.1. Características de riesgo

Una matriz de riesgo para alcanzar su eficacia y utilidad debe de tener las siguientes características:

- Debe ser flexible.
- Fácil de elaborar, analizar y consultar.
- Poder realizar un diagnóstico objetivo de los factores de riesgo.
- Ser capaz de comparar áreas y actividades.

PROCESOS CLAVES	FACTORES DE RIESGOS	RIESGO	INDICES		NIVEL DE RIESGO	CONSECUENCIA
			PROBABILIDAD	IMPACTO		

*Tabla 2 Formato de Matriz de Riesgo
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera*

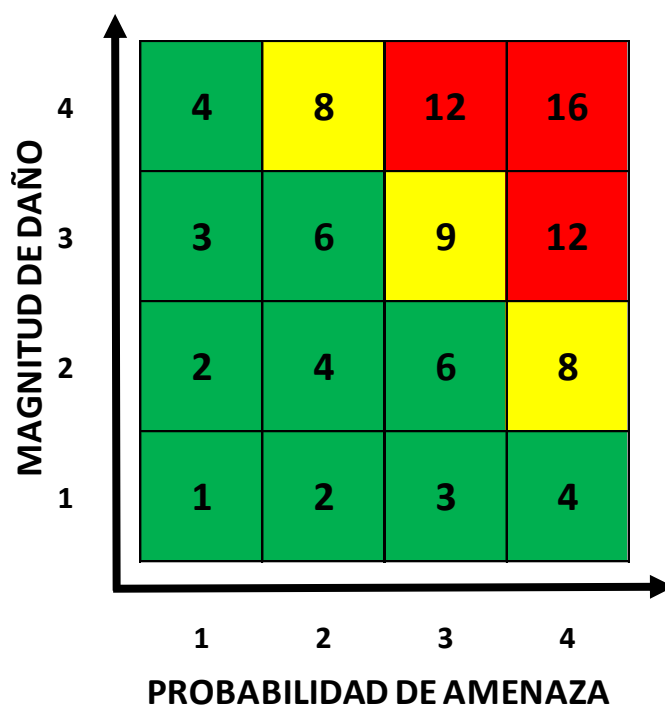
2.4.2.2. Fundamento de la matriz

Para determinar el riesgo de los procesos se utiliza la fórmula:

Riesgo=Probabilidad de amenaza X Magnitud de daño

La probabilidad de amenaza y la magnitud de daño pueden tomar los valores y condiciones respectivamente:

- 1: Insignificante
- 2: Baja
- 3: Mediana
- 4: Alta



*Figura 11 Fundamento de Matriz de Riesgo
Elaborado por Ronny Vera y Jonathan Moreira*

La multiplicación de la Probabilidad de Amenaza por la Magnitud de daño, da como resultado el riesgo, de tal manera se agrupa en tres rangos y para un mejor entendimiento de la matriz, se lo diferencia por colores:

- Bajo Riesgo=1 – 6 (Verde)
- Medio Riesgo= 8 – 9 (Amarillo)
- Alto Riesgo= 12 – 16 (Rojo)

2.4.3. Matriz de Priorización

La matriz de priorización o decisión es una herramienta que nos ayuda a identificar, comparar y evaluar los distintos problemas que se encuentren dentro de las actividades de una empresa, con el fin de establecer criterios de ponderación y faciliten la toma de decisión.

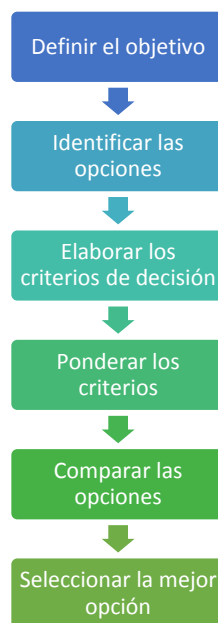
2.4.3.1. Uso de la Matriz

La matriz de priorización es utilizada para seleccionar entre alternativas de:

- Problemas
- Causas
- Soluciones
- Pasos de implementación

2.4.3.2. *Elaboración de la Matriz de Priorización*

Para elaborar la matriz de priorización e identificar los distintos problemas y soluciones se debe seguir los siguientes pasos:



*Figura 12 Elaboración de la Matriz de Priorización
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera*

2.4.3.3. *Metodología*

La matriz muestra las distintas opciones a priorizar en las filas y los distintos criterios para tomar las decisiones en las columnas, a su vez, se califica cada opción con cada uno de los criterios como se muestra en la siguiente tabla:

	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Total
Opción 1				
Opción 2				
Opción 3				

*Tabla 3 Formato Matriz de Priorización
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera*

2.4.4. Análisis de Valor Agregado

El análisis de valor agregado o AVA es una metodología para diseñar y rediseñar un producto o servicio, que ayuda evaluar la eficiencia de un proceso tomando en cuenta el valor de cada actividad o etapa que agrega al producto o servicio final, minimizando los desperdicios ocasionado por pasos o actividades innecesarias es decir las que no agregan valor.

Al momento, de proporcionar un valor agregado a un producto o servicio se comete el error de dar un adicional al producto, es decir, un regalo u obsequio para el cliente. Ese adicional se considerada para aumentar la satisfacción del cliente, pero no para agregar valor al producto o servicio.

2.4.4.1. Objetivos

El análisis de valor agregado tiene como objetivos los siguientes:

- Eliminar de los procesos las actividades que no agregan valor.
- Combinar las actividades que no pueden ser eliminadas, para una mayor efectividad.
- Mejorar las actividades sobrantes que no agregan valor.

2.4.4.2. Beneficios del análisis

El análisis ayuda a obtener un mayor rendimiento en los procesos y aporta los siguientes beneficios:

- Mejora la calidad del producto o servicio
- Incremento de la productividad
- Incremento de las utilidades
- Mejora la rentabilidad de una compañía

2.4.4.3. Metodología

La metodología se desarrolla mediante la ayuda de las siguientes preguntas:

Preguntas	
Definición del producto	¿En qué consiste el producto?
Funciones que realiza	¿Para qué sirve el producto?
Valor actual	¿Cuánto cuesta el producto?
Alternativas	¿Qué opciones pueden realizar la misma función?
Valor comparativo	¿Cuánto costarían estas opciones?

*Tabla 4 Metodología del Análisis de Valor Agregado
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera*

Para su aplicación del análisis del valor agregado contiene los siguientes pasos:

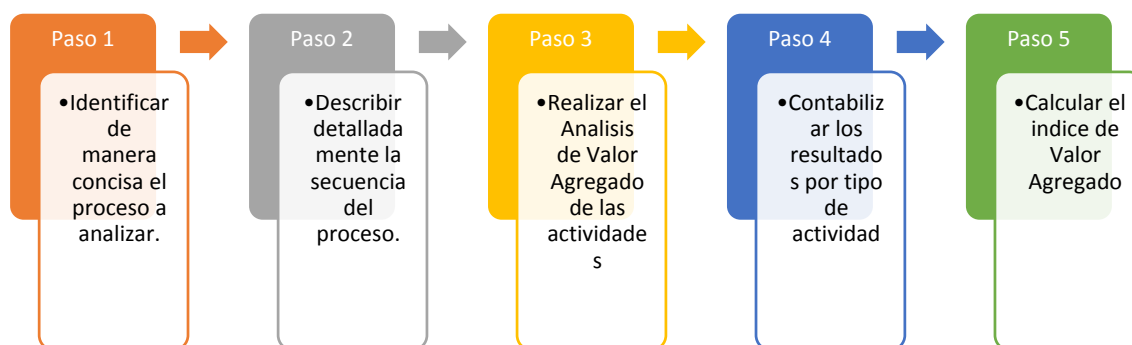


Figura 13 Pasos para el Análisis del Valor Agregado
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

Criterios para el Índice de Valor Agregado	
IVA \geq 75%	Proceso Efectivo
IVA $<$ 75%	Proceso No Efectivo

Tabla 5 Criterios para el Índice de Valor Agregado
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

2.4.4.4. Tipos de actividades

Una actividad que agrega valor es aquella que incrementa las características o atributos que el cliente anhela en un bien o servicio.

Existen tres tipos de actividades tales como:

- Actividades de Valor Agregado para el Cliente (VAC)

Son actividades que generan valor al cliente y por las cuales está dispuesto a pagar.

- Actividades de Valor Agregado para la Empresa (VAE)

Son actividades que generan valor para la empresa, resultado del beneficio ofrecido al cliente.

- Actividades sin Valor Agregado (SVA)

Son actividades que no generan valor para el cliente ni para la empresa que deben ser eliminadas ya que se consideran desperdicios en los procesos.

2.4.5. Diagrama de Causa y Efecto

2.4.5.1. Definición

El diagrama de Causa y Efecto es una herramienta diseñada por primera vez por el ingeniero japonés Kaouru Ishikawa en 1943. Es conocido también como “fish – bone” o espina de pescado por similitud.

El diagrama de Causa y Efecto es utilizado para evaluar las probables causas de las cuales nacen los problemas que impiden con el cumplimiento de un determinado objetivo.

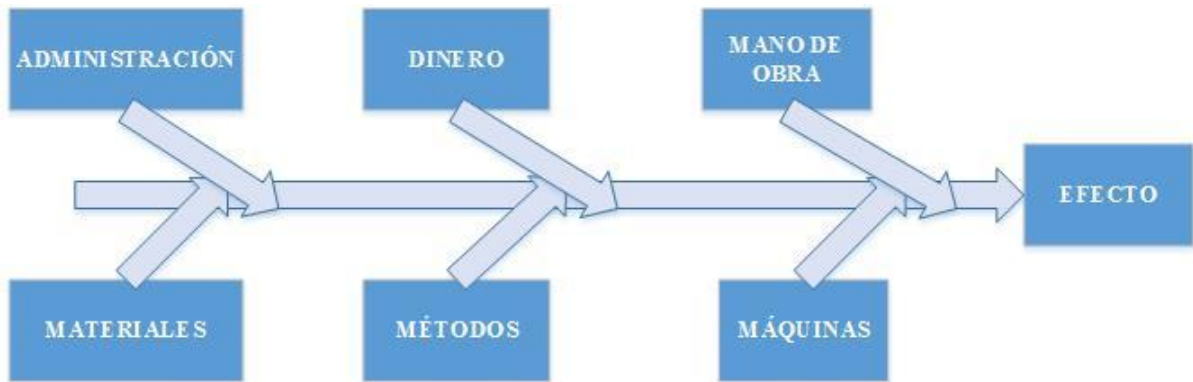
Este diagrama debe ser elaborado por un grupo de trabajo el cual tenga claro los factores críticos que originan la característica que dificulta el cumplimiento de algún objetivo institucional.

Este diagrama analiza, comunica las relaciones de causa y efecto, facilitando la resolución al determinar el origen del problema.

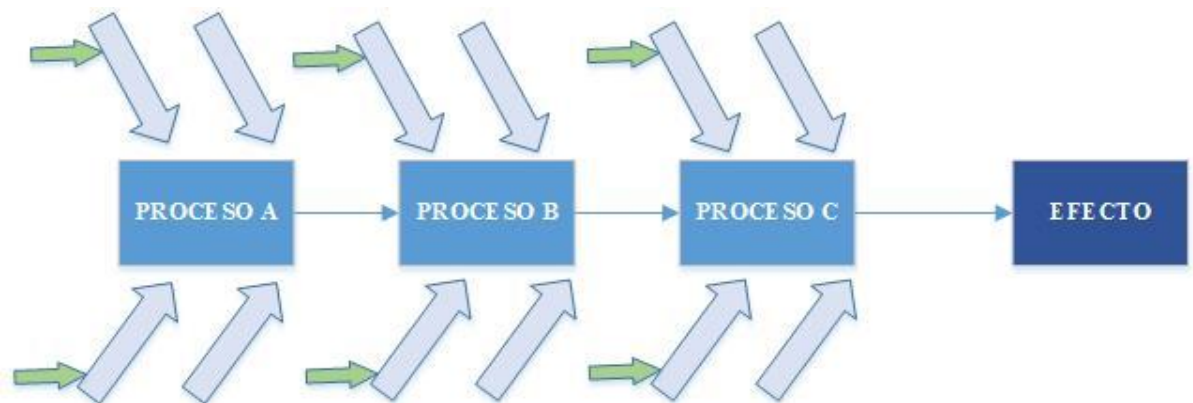
2.4.5.2. Metodología y Composición

Las etapas para hacer un diagrama de causas-efecto son las siguientes:

- Se define el efecto o problema que se va a evaluar.
- Determinar los factores o ramas principales que se relacionan al efecto como en la que generalmente se ubican las siguientes: Materia Prima, mano de obra, maquinaria, medio ambiente, medición y métodos.
 - Se describen los factores secundarios correspondientes a las ramas establecidas anteriormente.
 - Se analizan las causas de cada rama identificando a su vez sus propias causas de forma indefinida o hasta que todas se identifiquen completamente. (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009)



*Figura 14 Diagrama Básico de Causa y Efecto
Elaborado por Ronny Vera y Jonathan Moreira*



*Figura 15 Diagrama de Causa y Efecto para más de un proceso
Elaborado por Ronny Vera y Jonathan Moreira*

2.4.6. Técnica 5W + 1H

La técnica 5W + 1H es una herramienta de análisis que apoya la identificación de las causas que provocan conflictos en los procesos mediante preguntas. Cuando se identifica un problema se debe de preguntar varias veces “¿WHY? - ¿Por qué?”, para la cual, ayudara a encontrar el verdadero problema y poder tomar la mejor acción para dar una solución. A continuación, se muestran las cinco preguntas a utilizar:

What? ¿Qué?

- ¿De qué se trata el problema?

Who? ¿Quién?

- ¿Quién está involucrado en el problema?

Where? ¿Dónde?

- ¿Cuáles son los orígenes del problema?

Why? ¿Por qué?

- Es la pregunta que se debe hacer después de cada una de las anteriores.
- Permite saber la confirmación de cualquier respuesta.

When? ¿Cuándo?

- ¿En que momento fue detectado?

How? ¿Cómo?

- ¿A raíz de qué situación aparece el problema?
- ¿Cómo se debe resolver el problema?

*Figura 16 Preguntas de la Técnica 5W+1H
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera*

3. Capítulo 3: Diseño de un Sistema de Gestión

3.1. Información Organizacional

3.1.1. Misión

Nos especializamos en respaldar los activos, proyectos y sueños de los ecuatorianos.

3.1.2. Visión

Ser la primera opción de los ecuatorianos en la contratación de seguros.

3.1.3. Objetivos

- Incrementar el nivel de ingresos
- Reducir los costos y gastos
- Obtener un alto nivel de satisfacción en los clientes
- Mantener la fidelidad de los clientes actuales
- Desarrollar nuevos ramos de servicios, coberturas y mercados
- Mejorar los canales de comunicación interna
- Capacitar al personal acorde a sus funciones en la organización

- Integrar al personal a las operaciones de la empresa fomentando su participación en decisiones.

3.1.4. Políticas

Como políticas se encuentran las siguientes:

- Cumplir con normas o reglamentos vigentes por entes reguladores.
- Reconocer responsablemente con los pagos de las indemnizaciones que cumplan con las condiciones acordadas en las respectivas pólizas.
- Ejecutar las operaciones de la compañía mediante los procedimientos respectivos y ejecutados por el personal asignado.
- Hacer respetar la normativa interna para con el personal de la compañía.
- Participación en programas de manera conjunta con entidades de ayuda a la sociedad.

3.1.5. Estrategias

Dentro de las Estrategias Corporativas se encuentran las siguientes:

- Mejorar continuamente los servicios de las coberturas ofrecidas a los clientes según el ramo correspondiente.
- Crear nuevos servicios acorde con las crecientes necesidades del entorno con el fin de obtener un mercado mayor de posibles clientes.
- Generar eficiencia en la atención al cliente en caso de siniestros y pago de indemnizaciones.
- Mejorar la infraestructura y de los bienes que ayuden con el desarrollo las actividades.
- Crear programas de capacitación periódicas con el fin de obtener una alto de grado de aptitudes que generen valor en los procedimientos.

- Desarrollar metodologías para la integración del personal hacia la compañía incluyendo reconocimientos para lograr la motivación necesaria para el cumplimiento de funciones.

3.1.6. Valores Organizacionales

- Respaldo
- Solidez
- Innovación
- Servicio
- Compromiso
- Alegría

3.2.Situación Actual de la Empresa

3.2.1. Análisis de Impacto Interno

Factores Internos	Fortalezas F/			Debilidades D/			Impacto		
	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
Páginas web con limitada información de la compañía					x			D2	
Infraestructura e instalaciones acorde a las necesidades			x						F3
Avanzadas sistemas de información.			x						F3
Diversos puntos de acceso a oficinas en el país	x						F1		
Comunicación interna deficiente.						x			D3
Variedad de productos de ramos y coberturas.			x						F3
Variados planes de cobro de primas.		x						F2	
Trayectoria y posicionamiento en el mercado de seguros.			x						F3
Falta de personal en áreas claves.						x			D3
Falta de programas de marketing y publicidad				x			D1		
Solidez financiera gracias a una adecuada planificación.			x						F3
Falta de autonomía en la toma de decisiones.						x			D3
Falta de coordinación entre las diferentes áreas.						x			D3
Fidelidad de clientes habituales		x						F2	
Atrasos en los pagos a proveedores y colaboradores				x			D1		
Acceso a fuentes de financiamiento.			x						F3
Deficiente atención de siniestros.						x			D3
Inadecuada gestión de cobranzas.					x			D2	
Desconocimiento de los productos de los agentes.						x			D3
Insuficiente capacitación del personal.						x			D3
Demora en el procesamiento de la información					x			D2	
PONDERACIÓN	BAJA = 1			MEDIA = 2			ALTA = 3		

*Tabla 6 Matriz de Impacto Interno
 Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera*

3.2.2. Análisis de Impacto Externo

Factores Externos	Oportunidades O/			Amenazas A/			Impacto		
	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
Competidores con mayor demanda en el mercado.						x			A3
Nuevas regulaciones que impactan el mercado.						x			A3
Seguridad de información.					x			A2	
Incremento en el mercado de compañías brókeres.			x						O3
Incremento en la inseguridad, la crisis económica y los desastres naturales.			x						O3
Desarrollo de nuevos canales de distribución.		x						O2	
Inestabilidad política.						x			A3
Aumento de la competencia.						x			A3
Aumento de compañías que contratan pólizas de seguros para sus empleados.			x						O3
Micro seguros y seguros de bajo costo.		x						O2	
Pobre calidad de servicio por parte del IESS			x						O3
Resistencia de la población a contratar pólizas de seguros.				x			A1		
PONDERACIÓN	BAJA = 1			MEDIA = 2			ALTA = 3		

*Tabla 7 Matriz de Impacto Externo
 Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera*

3.2.3. Análisis de Aprovechabilidad

FORTALEZAS / OPORTUNIDADES		Incremento en el mercado de compañías bróker.	Incremento en la inseguridad, la crisis económica y los desastres naturales.	Desarrollo de nuevos canales de distribución.	Aumento de compañías que contratan pólizas de seguros para sus empleados.	Micro seguros y seguros de bajo costo.	Pobre calidad de servicio por parte del IESS	TOTAL
		3	3	2	3	2	3	
Infraestructura e instalaciones acorde a las necesidades	3	3	3	3	2	2	3	16
Avanzadas sistemas de información.	3	3	2	1	3	1	3	13
Diversos puntos de acceso a oficinas en el país	1	1	2	2	1	1	2	9
Variedad de productos de ramos y coberturas.	3	3	3	2	3	3	3	17
Variados planes de cobro de primas.	2	1	1	1	2	2	2	9
Trayectoria y posicionamiento en el mercado de seguros.	3	2	3	1	3	1	3	13
Solidez financiera gracias a una adecuada planificación.	3	3	2	1	3	1	3	13
Fidelidad de clientes habituales	2	2	1	1	2	1	2	9
Acceso a fuentes de financiamiento.	3	3	3	2	1	2	2	13
TOTAL		21	20	14	20	14	23	

*Tabla 8 Matriz de Aprovechabilidad
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera*

3.2.4. Análisis de Vulnerabilidad

DEBILIDADES / AMENAZAS		Competidores con mayor demanda en el mercado.	Nuevas regulaciones que impactan el mercado.	Seguridad de información.	Inestabilidad política.	Aumento de la competencia.	Resistencia de la población a contratar pólizas de seguros.	TOTAL
		3	3	2	3	3	1	
Páginas web con limitada información de la compañía	2	2	2	2	1	1	1	9
Comunicación interna deficiente.	3	3	3	3	2	3	2	16
Falta de personal en áreas claves.	3	3	2	1	3	3	2	14
Falta de programas de marketing y publicidad	1	2	1	1	1	2	2	9
Falta de autonomía en la toma de decisiones.	3	3	3	2	2	3	2	15
Falta de coordinación entre las diferentes áreas.	3	3	3	2	3	2	1	14
Atrasos en los pagos a proveedores y colaboradores	1	2	2	1	1	2	1	9
Deficiente atención de siniestros.	3	3	2	1	2	3	2	13
Inadecuada gestión de cobranzas.	2	2	1	1	2	1	1	8
Desconocimiento de los productos de los agentes.	3	3	3	1	2	3	2	14
Insuficiente capacitación del personal.	3	2	3	2	2	2	2	13
Demora en el procesamiento de la información	2	2	2	1	2	1	1	9
TOTAL		30	27	18	23	26	19	

Tabla 9 Matriz de Vulnerabilidad
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.2.5. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Infraestructura e instalaciones acorde a las necesidades.	Comunicación interna deficiente.
Avanzadas sistemas de información.	Falta de personal en áreas claves.
Variedad de productos de ramos y coberturas.	Falta de autonomía en la toma de decisiones.
Trayectoria y posicionamiento en el mercado de seguros.	Falta de coordinación entre las diferentes áreas.
Solidez financiera gracias a una adecuada planificación.	Deficiente atención de siniestros.
Acceso a fuentes de financiamiento.	Desconocimiento de los productos de los agentes.
	Insuficiente capacitación del personal.
Oportunidades	Amenazas
Incremento en el mercado de compañías brókeres.	Competidores con mayor demanda en el mercado.
Incremento en la inseguridad, la crisis económica y los desastres naturales.	Nuevas regulaciones que impactan el mercado.
Aumento de compañías que contratan pólizas de seguros para sus empleados.	Inestabilidad política.
Pobre calidad de servicio por parte del IESS	Aumento de la competencia.

Tabla 10 FODA

Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.2.6. Análisis Estratégico FODA

	Fortalezas	Debilidades
	F1.- Infraestructura e instalaciones acorde a las necesidades.	D1.- Comunicación interna deficiente.
	F2.- Avanzadas sistemas de información.	D2.- Falta de personal en áreas claves.
	F3.- Variedad de productos de ramos y coberturas.	D3.- Falta de autonomía en la toma de decisiones.
	F4.- Trayectoria y posicionamiento en el mercado de seguros.	D4.- Falta de coordinación entre las diferentes áreas.
	F5.- Solidez financiera gracias a una adecuada planificación.	D5.- Deficiente atención de siniestros.
	F6.- Acceso a fuentes de financiamiento.	D6.- Desconocimiento de los productos de los agentes.
		D7.- Insuficiente capacitación del personal.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1.- Incremento en el mercado de compañías bróker.	F2, F3, F4, - O1.- Concretar alianzas estratégicas con las compañías bróker los cuales ayudaran a la captación de clientes ofreciendo la variedad de servicios los cuales tienen que darse a conocer. F1 - O2, O4.- Incrementar la calidad del servicio hacia los clientes los cuales necesitan una atención especial y diferenciada según sus necesidades. F5, F6 - O3.- Invertir en programas de marketing y promociones dirigido a los seguros corporativos.	D1, D2, D3, D4, D6, D7 - O1, O2, O3, O4.- Establecer programas dedicados a la capacitación y captación de personal los cuales se integrarán a las áreas claves de la organización, aprovechando los nuevos mercados que se generan. D5 - O1.- Mejorar la calidad en la atención al cliente y a sus necesidades generando relaciones comerciales a futuro.
O2.- Incremento en la inseguridad, la crisis económica y los desastres naturales.		
O3.- Aumento de compañías que contratan pólizas de seguros para sus empleados.		
O4.- Pobre calidad de servicio por parte del IESS		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1.- Competidores con mayor demanda en el mercado.	F1, F2, F3, F4 - A1, A4.- Completar alianzas estratégicas con competidores con el fin de abarcar y satisfacer las necesidades de un amplio número de asegurados. F5, F6 - A2, A3.- Diseñar políticas y presupuestos acordes a las regulaciones cambiantes por parte de las entidades públicas.	D2, D6, D7 - A2, A3.- Integrar al personal en áreas o sectores específicos de la organización referente a las nuevas normas o regulaciones que impactan en el alcance de un mercado mucho más amplio. D1, D3, D4, D5 - A1, A4.- Evaluar periódicamente el desempeño mediante indicadores de productividad y/o rendimiento en áreas claves para lograr una mayor competitividad en el mercado.
A2.- Nuevas regulaciones que impactan el mercado.		
A3.- Inestabilidad política.		
A4.- Aumento de la competencia.		

Tabla 11 Matriz de Estrategias FODA
 Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.3. Diseño del Modelo de Gestión

3.3.1. Cadena de Valor

Se estableció la cadena de valor de acuerdo a la situación actual de la compañía, que se detalla a continuación:



*Figura 17 Cadena de Valor
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera*

3.3.2. Mapa de Procesos

La compañía actualmente tiene procesos estratégicos, claves y de apoyo que se detallan a continuación:



*Figura 18 Mapa de Procesos
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera*

3.3.3. Identificación de los Procesos

Se identificaron los procesos claves y de apoyo con sus respectivos subprocesos de acuerdo a la situación actual de la compañía, tal como se detalla a continuación:

PROCESOS CLAVES	
PROCESO	SUBPROCESO
Negocios/Comercial	Marketing
	Asesoría de ramos
Ventas y Facturación	Emisión de póliza
	Renovación de póliza
	Facturación
Cobranzas	Gestión de cobro
Siniestros	Análisis de siniestro
Pago	Pago de indemnización
Servicio al cliente	Servicio al cliente

*Tabla 12 Procesos Claves
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera*

PROCESOS DE APOYO	
PROCESO	SUBPROCESO
Proveedores	Proveedores
Financiero	Contabilidad Tesorería
Recursos Humanos y Administración	Selección del personal
Tecnología de Información	Tecnología de Información

*Tabla 13 Procesos de Apoyo
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera*

3.3.4. Matriz de Priorización

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN									
Perspectiva	Financiera		Cliente		Procesos Internos		Aprendizaje y Crecimiento		T O T A L
Subprocesos / Objetivos	Incrementar el nivel de ingresos	Reducir los costos y gastos	Obtener un alto nivel de satisfacción en los clientes	Mantener la fidelidad de los clientes actuales	Desarrollar nuevos ramos de servicios, coberturas y mercados	Mejorar los canales de comunicación interna	Capacitar al personal acorde a sus funciones en la organización.	Integrar al personal a las operaciones de la empresa fomentando su participación en decisiones.	
Marketing	1	0	2	2	0	0	0	1	6
Asesoría de ramos	2	1	3	3	3	0	2	0	14
Emisión de Pólizas	3	3	3	1	1	1	0	1	13
Renovación de Pólizas	3	3	3	2	1	1	0	0	13
Facturación	3	0	2	1	0	0	0	0	6
Gestión de Cobro	3	0	0	0	0	0	0	0	3
Análisis de Siniestro	0	1	3	3	0	1	1	1	10
Pago de Indemnizaciones	0	0	3	3	0	1	1	0	8
Servicio al Cliente	0	1	3	3	2	0	0	0	9
Proveedores	0	2	0	0	0	0	0	0	2
Contabilidad	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Tesorería	0	1	0	0	0	0	1	0	2
Selección del personal	1	1	1	0	1	1	3	2	10
Tecnología de la Información	0	0	0	0	0	3	3	2	8

Aportación	Calificación
Alta	3
Media	2
Baja	1
No existe	0

Figura 19 Matriz de Priorización
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.3.5. Determinación de los Procesos

Los procesos y sus subprocesos seleccionados se detallan a continuación:

PROCESOS A ANALIZARCE	
PROCESO	SUBPROCESO
Negocios / Comercial	Asesoría de Ramos
Ventas y Facturación	Emisión de Póliza
	Renovación de Póliza

*Tabla 14 Procesos y Subprocesos determinados
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera*

Los subprocesos detallados anteriormente son el resultado del análisis de la matriz de priorización los cuales estarán sujetos al análisis de valor agregado y se verificará el cumplimiento de sus objetivos mediante sus indicadores.

3.4. Análisis de los Procesos Críticos

3.4.1. Análisis del Proceso de Asesoría de Ramos

3.4.1.1. Diagrama de Flujo de la Situación Actual

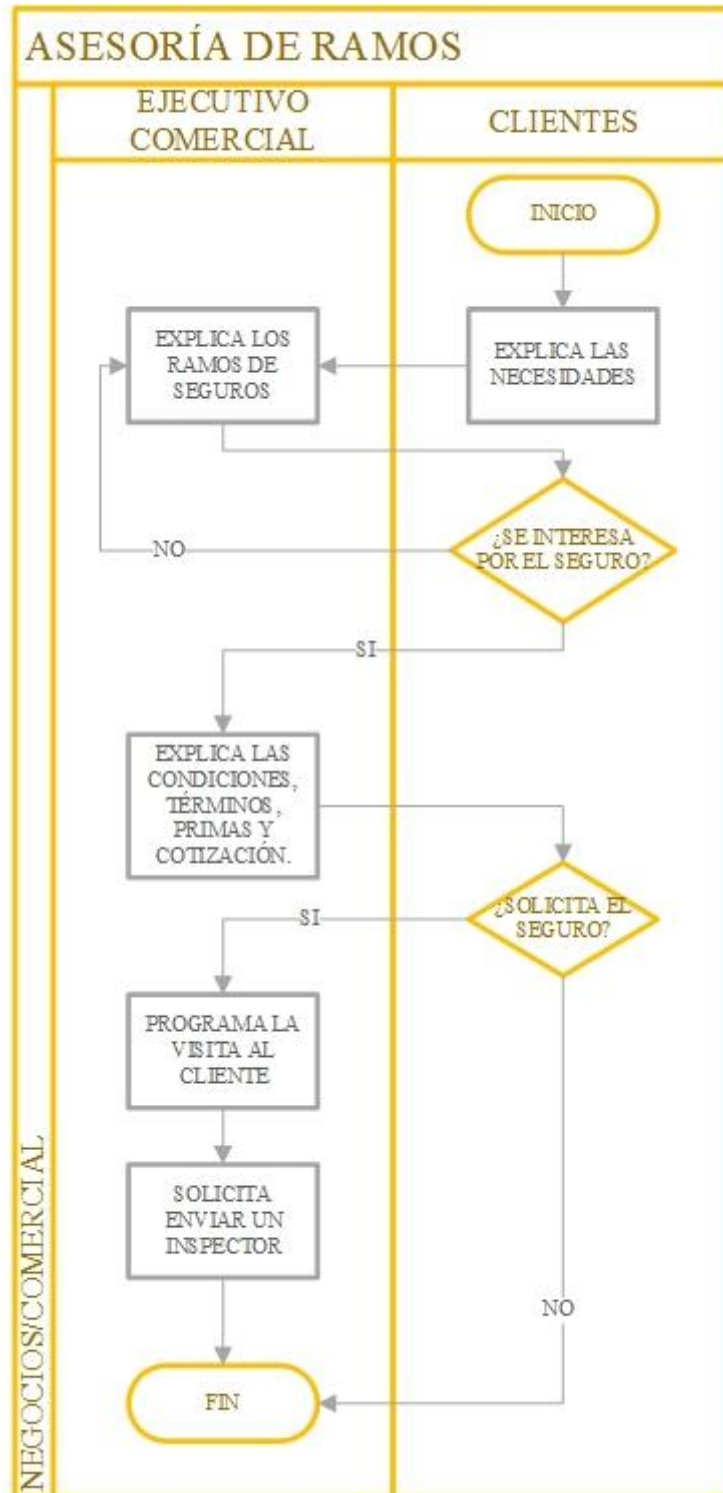


Figura 20 Flujograma Actual de Asesoría de Ramos
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.4.1.2. Análisis del Valor Agregado de la Situación Actual

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)						PROCESO: Negocios/Comercial (ACTUAL) SUBPROCESO: Asesoría de Ramos		FECHA: 9/01/2017
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)	
1	x							Explica las necesidades	15	
2	x							Explica los ramos de seguros	10	
3	x							Explica las condiciones, términos, primas y cotización	30	
4			x					Programa la visita al cliente	5	
5				x				Solicita enviar un inspector	10	
TIEMPOS TOTALES									70	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				MÉTODO ACTUAL						
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	Nº	VALOR AGREGADO EMPRESA	Tiempo						%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	0	55						79%
P	PREPARACION	1	5	7%						
E	ESPERA	1	10	14%						
M	MOVIMIENTO	0	0	0%						
I	INSPECCION	0	0	0%						
A	ARCHIVO	0	0	0%						
TT	TOTAL	5	70	100%						
VA	VALOR AGREGADO	3	55	79%						
SVA	SIN VALOR AGREGADO	2	15	21%						

Figura 21 Análisis de Valor Agregado Actual de Asesoría de Ramos
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.4.1.3. Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado

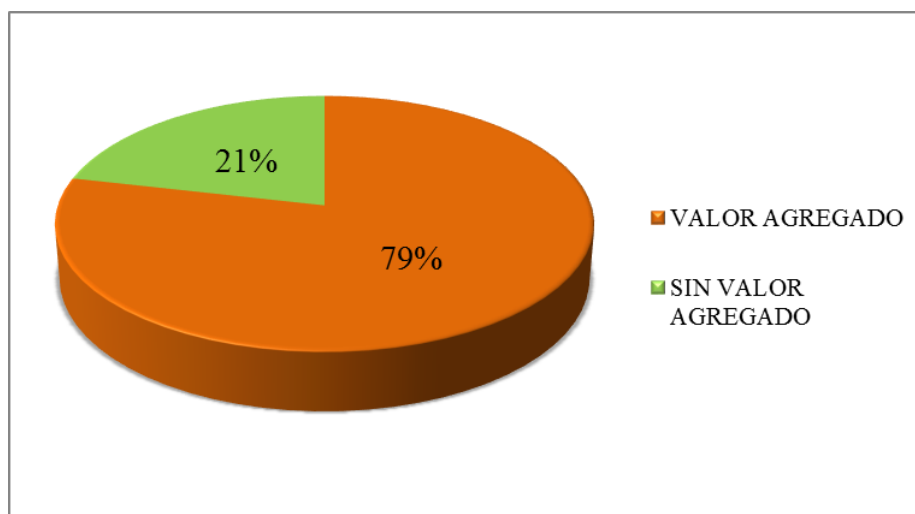
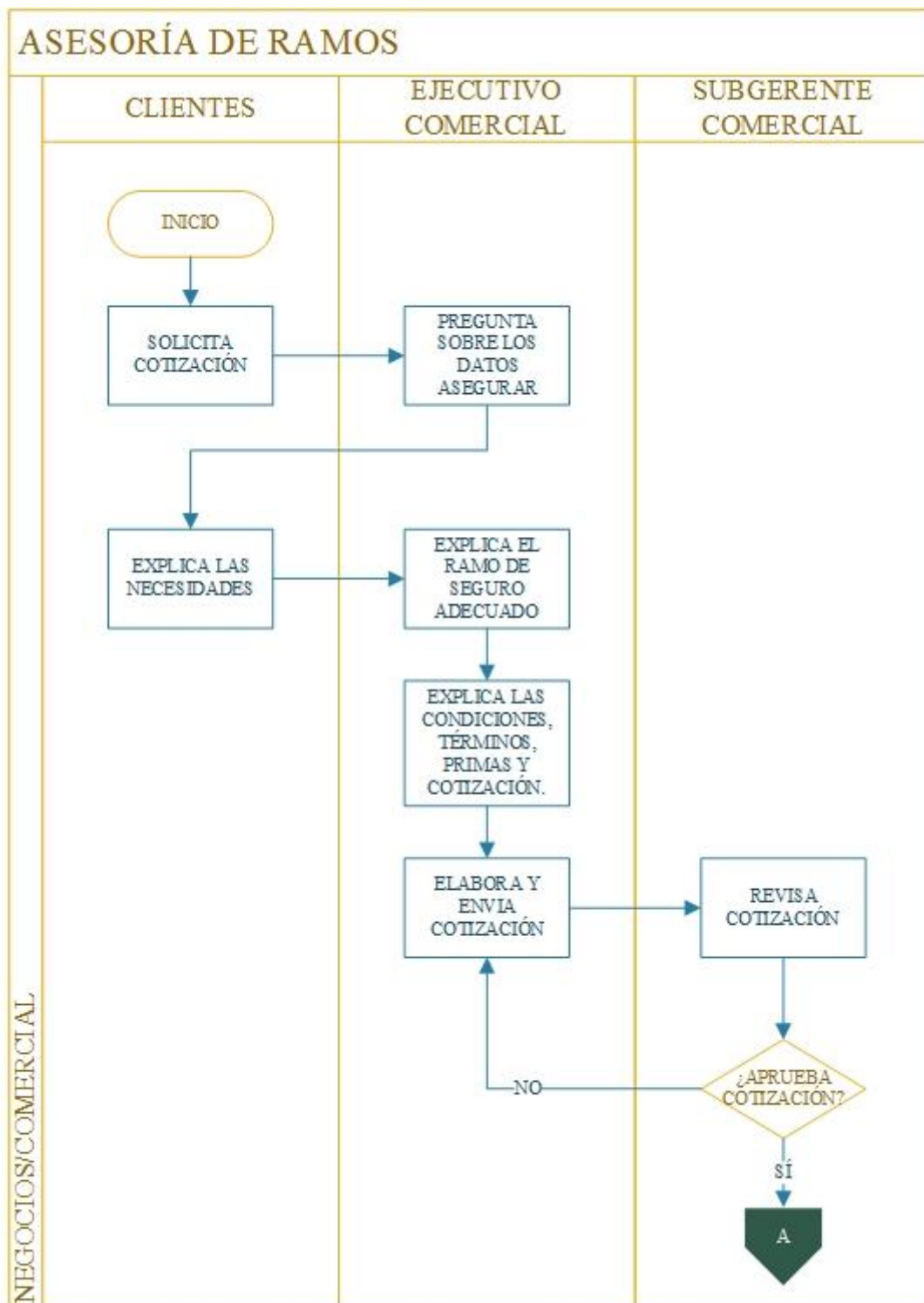


Figura 22 Representación Gráfica del AVA de Asesoría de Ramos
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.4.1.4. Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada



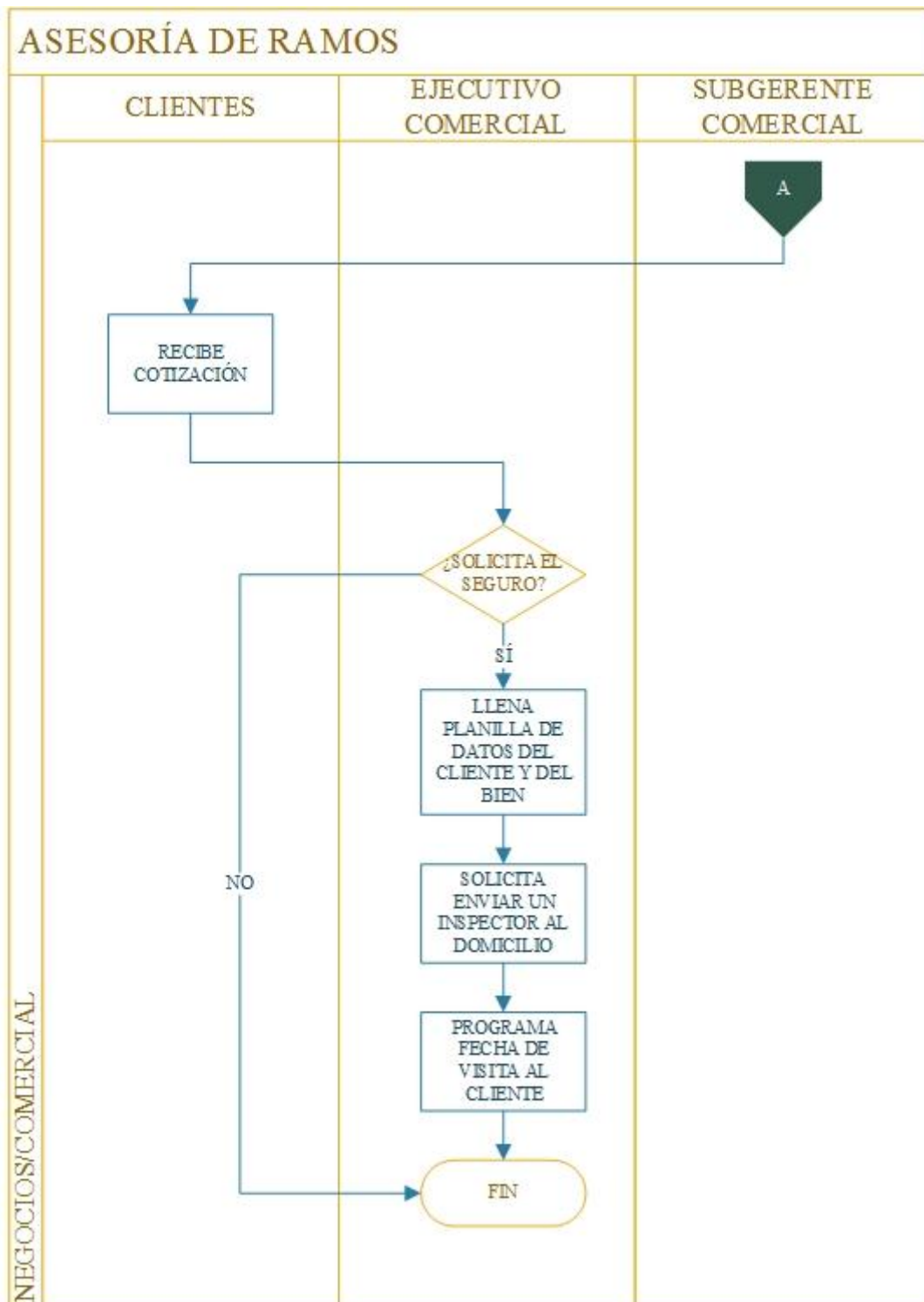


Figura 23 Flujograma Mejorado de Asesoría de Ramos
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.4.1.5. Explicación de la Situación Mejorada

En el flujo de la situación mejorada del Proceso de Asesoría de Ramos agregamos una actividad donde el cliente pide una cotización con el fin de que exista un documento de por

medio, la cual, el ejecutivo comercial elaborará la cotización y enviará al subgerente comercial donde lo revisará y emitirá la cotización.

También se agregó un documento donde se hará el registro del cliente y del bien asegurar, con el fin que exista un registro de los clientes que fueron a cotizar.

3.4.1.6. Análisis del Valor Agregado de la Situación Mejorada

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO: Negocios/Comercial (Mejorado)		FECHA: 12/01/2017
								SUBPROCESO: Asesoría de Ramos		
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)							
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)	
1	x							Solicita cotización	5	
2			x					Pregunta sobre los datos asegurar	2	
3	x							Explica las necesidades	20	
4	x							Explica el ramo de seguro adecuado	25	
5	x							Explica las condiciones, términos, primas y cotización	30	
6		x						Elabora y envía cotización	20	
7						x		Revisa cotización	10	
8	x							Recibe cotización	5	
9			x					Llena planilla de datos del cliente y del bien	10	
10				x				Solicita enviar un inspector al domicilio del cliente	5	
11			x					Programa fecha de visita al cliente	5	
TIEMPOS TOTALES									137	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				METODO ACTUAL						
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							5	85	62%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA							1	20	15%
P	PREPARACION							3	17	12%
E	ESPERA							1	5	4%
M	MOVIMIENTO							0	0	0%
I	INSPECCION							1	10	7%
A	ARCHIVO							0	0	0%
TT	TOTAL							11	137	100%
VA	VALOR AGREGADO							6	105	77%
SVA	SIN VALOR AGREGADO							5	32	23%

Figura 24 Análisis de Valor Agregado Mejorado de Asesoría de Ramos
 Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.4.1.7. Representación Gráfica del Análisis del Valor Agregado

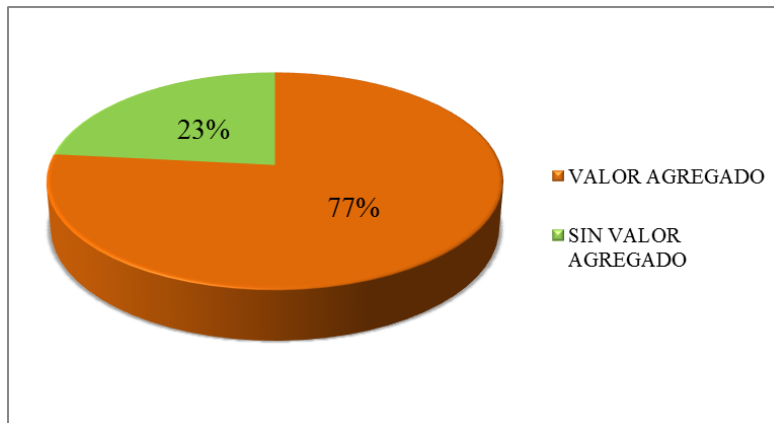


Figura 25 Representación Gráfica del AVA de Asesoría de Ramos
 Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.4.1.8. Cuadro Comparativo del Proceso de Asesoría de Ramos

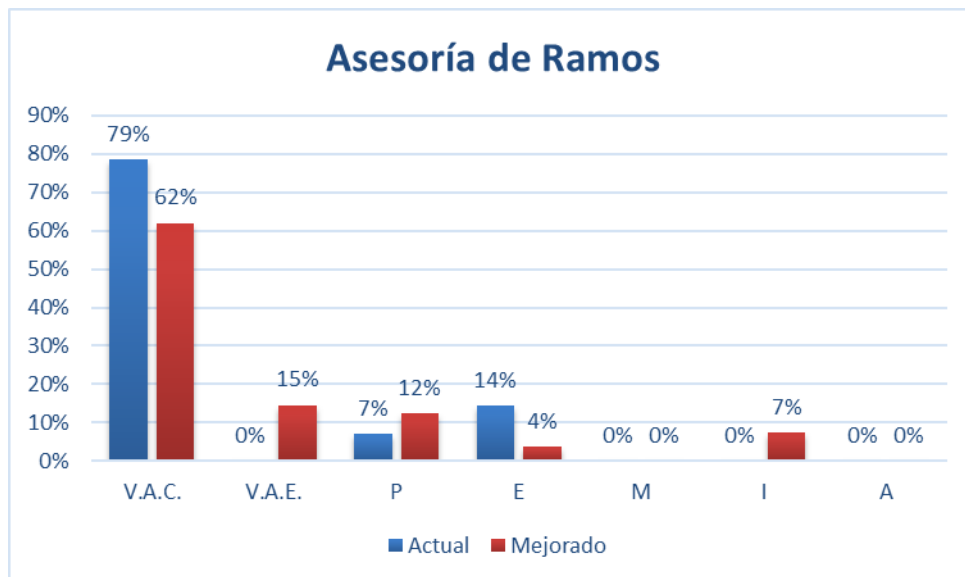


Figura 26 Cuadro Comparativo de Asesoría de Ramos
 Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.4.1.9. Indicadores del Proceso de Asesoría de Ramos

3.4.1.9.1. Nivel de Interés

Ficha Indicador						
Perspectiva	Objetivo		Nombre y Formula		Seguimiento	
Cliente	Comercializar los productos de la compañía satisfaciendo las necesidades del cliente		<u>Nivel de Interés</u> (Total Personas Interesadas / Total Personas asesoradas) x 100		Evaluará mensualmente el nivel de captación de posibles de clientes a través de las asesorías.	
Responsable			Subgerente Comercial			
Medición Actual	Unidad		Meta		75%	
0%	%					
Límites % cumplimiento	Inaceptable		Aceptable		Óptimo	
	<	50%	50% ≥	< 75%	≥	75%
Frecuencia de Medición			Mensual			

Figura 27 Indicador de Nivel de Interés
 Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

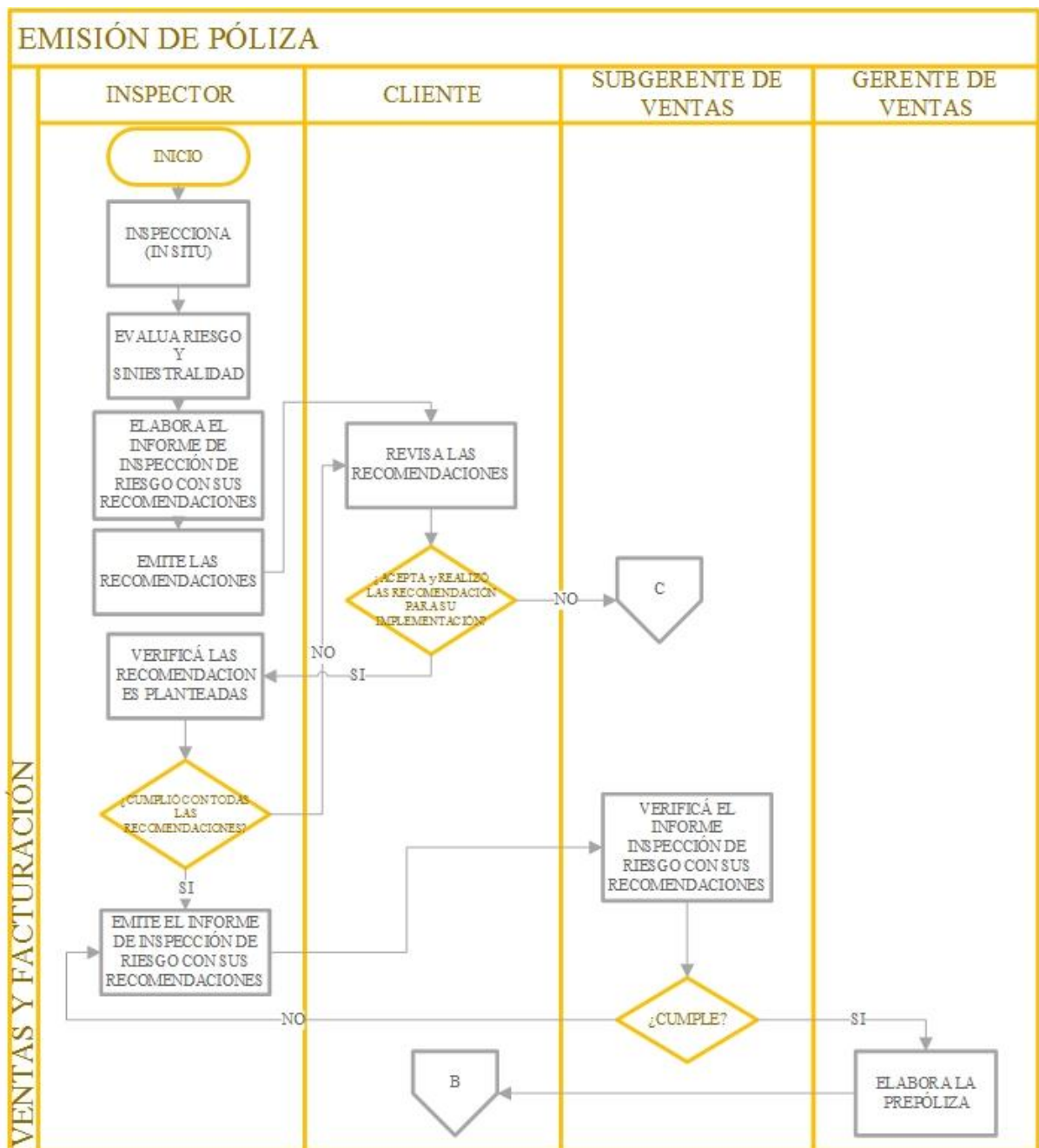
3.4.1.9.2. Visitas Programadas

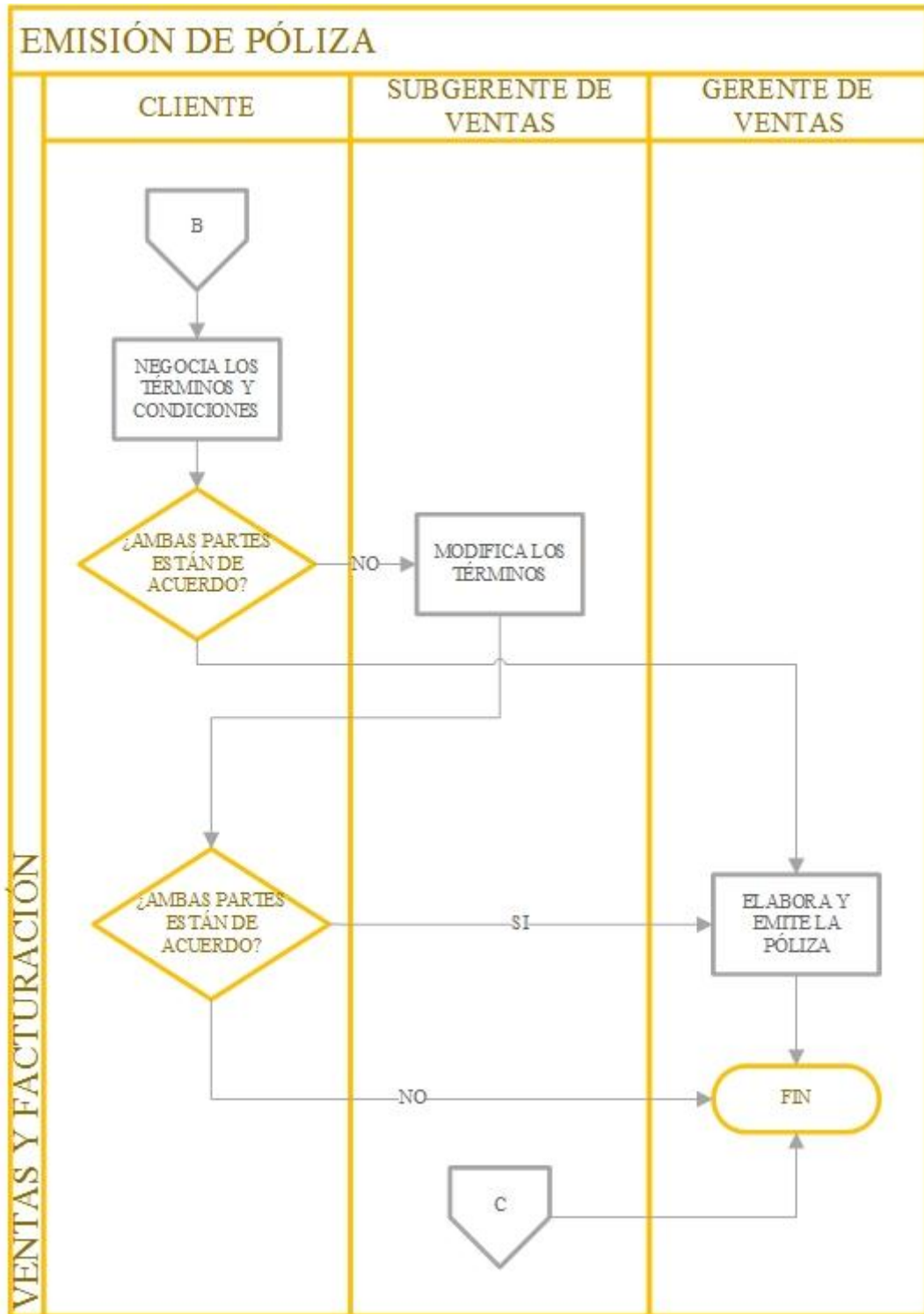
Ficha Indicador						
Perspectiva	Objetivo		Nombre y Formula		Seguimiento	
Procesos Internos	Minimizar el tiempo empleado para programar visitas		<u>Visitas programadas</u> (Tiempo empleado /Tiempo programado)		Coordinar con los responsables los tiempos y recursos necesarios para programar las visitas	
Responsable			Subgerente Comercial			
Medición Actual	Unidad		Meta		<1	
0	Entero					
Límites % cumplimiento	Óptimo		Aceptable		Inaceptable	
	=	1	0,5 ≥	< 1	>	1
Frecuencia de Medición			Mensual			

Figura 28 Indicador Visitas Programadas
 Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.4.2. Análisis del Proceso de Emisión de Póliza

3.4.2.1. Diagrama de Flujo de la Situación Actual





*Figura 29 Flujograma Actual de Emisión de Póliza
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera*

3.4.2.2. Análisis del Valor Agregado de la Situación Actual

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
							PROCESO: Ventas y Facturación (ACTUAL) SUBPROCESO: Emisión de pólizas	FECHA: 9/01/2017	
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)						
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)
1	x							Inspecciona (IN SITU)	300
2		x						Evalúa riesgo y siniestralidad	350
3		x						Elabora el informe de inspección de riesgo con sus recomendaciones	450
4	x							Emite las recomendaciones	5
5	x							Revisa las recomendaciones	120
6						x		Verifica las recomendaciones planteadas	200
7		x						Emite el informe de inspección de riesgo con sus recomendaciones	120
8						x		Verifica el informe de inspección de riesgo con sus recomendaciones	180
9		x						Elabora la prepóliza	500
10		x						Negocia los términos y condiciones	120
11		x						Modifica los términos	60
12		x						Elabora y emite la póliza	400
TIEMPOS TOTALES									2805
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				METODO ACTUAL					
V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	N°	Tiempo	%
VALOR AGREGADO CLIENTE							3	425	15%
VALOR AGREGADO EMPRESA							7	2000	71%
PREPARACION							0	0	0%
ESPERA							0	0	0%
MOVIMIENTO							0	0	0%
INSPECCION							2	380	14%
ARCHIVO							0	0	0%
TOTAL							12	2805	100%
VA							10	2425	86%
SVA							2	380	14%

Figura 30 Análisis de Valor Agregado Actual de Emisión de Póliza
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.4.2.3. Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado

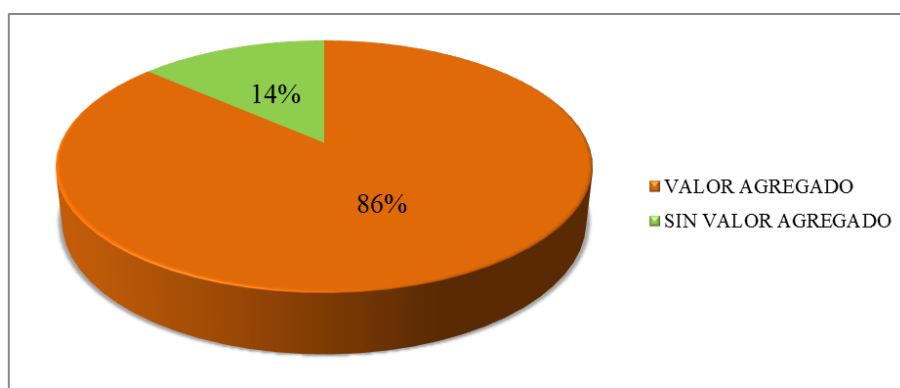
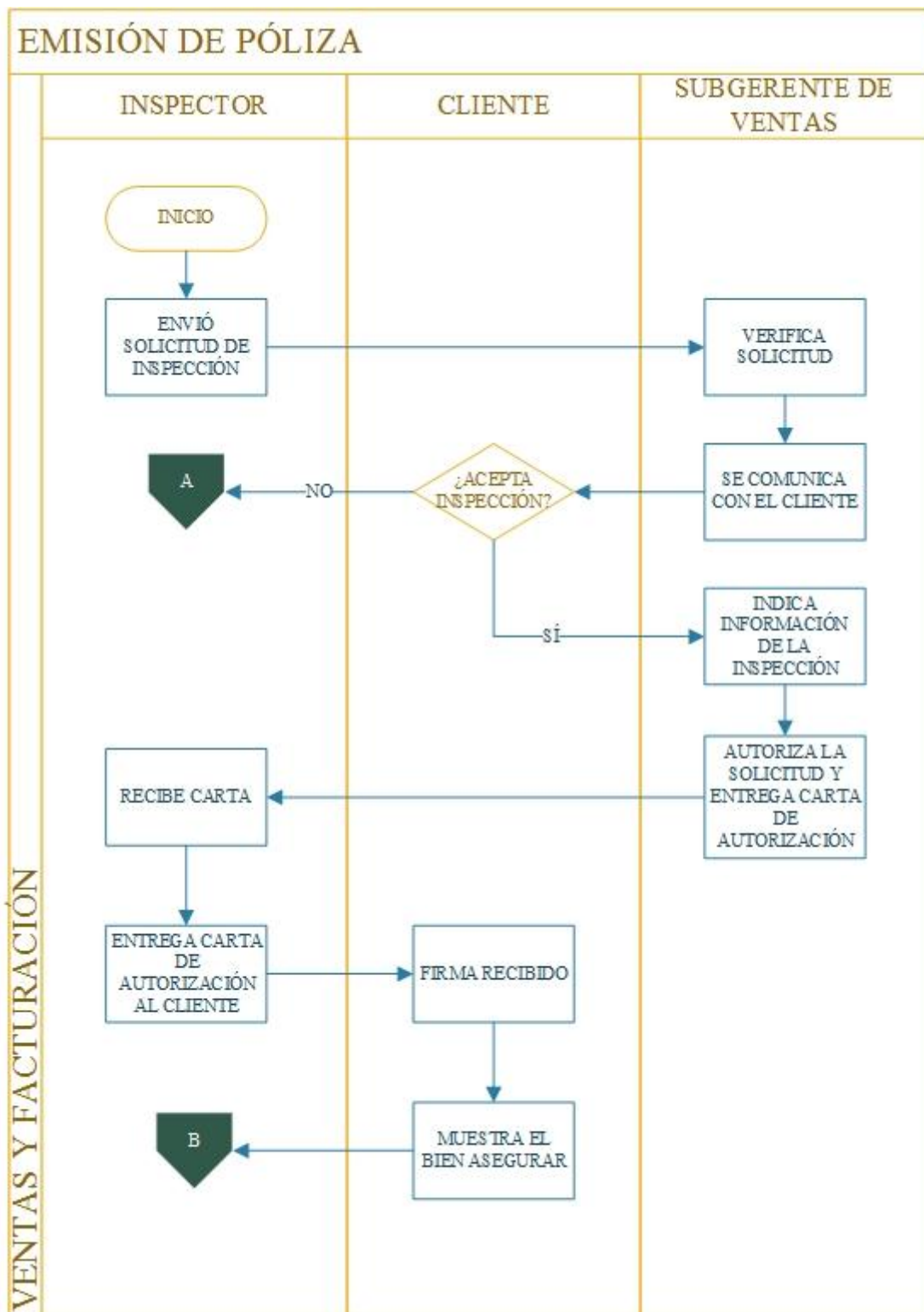
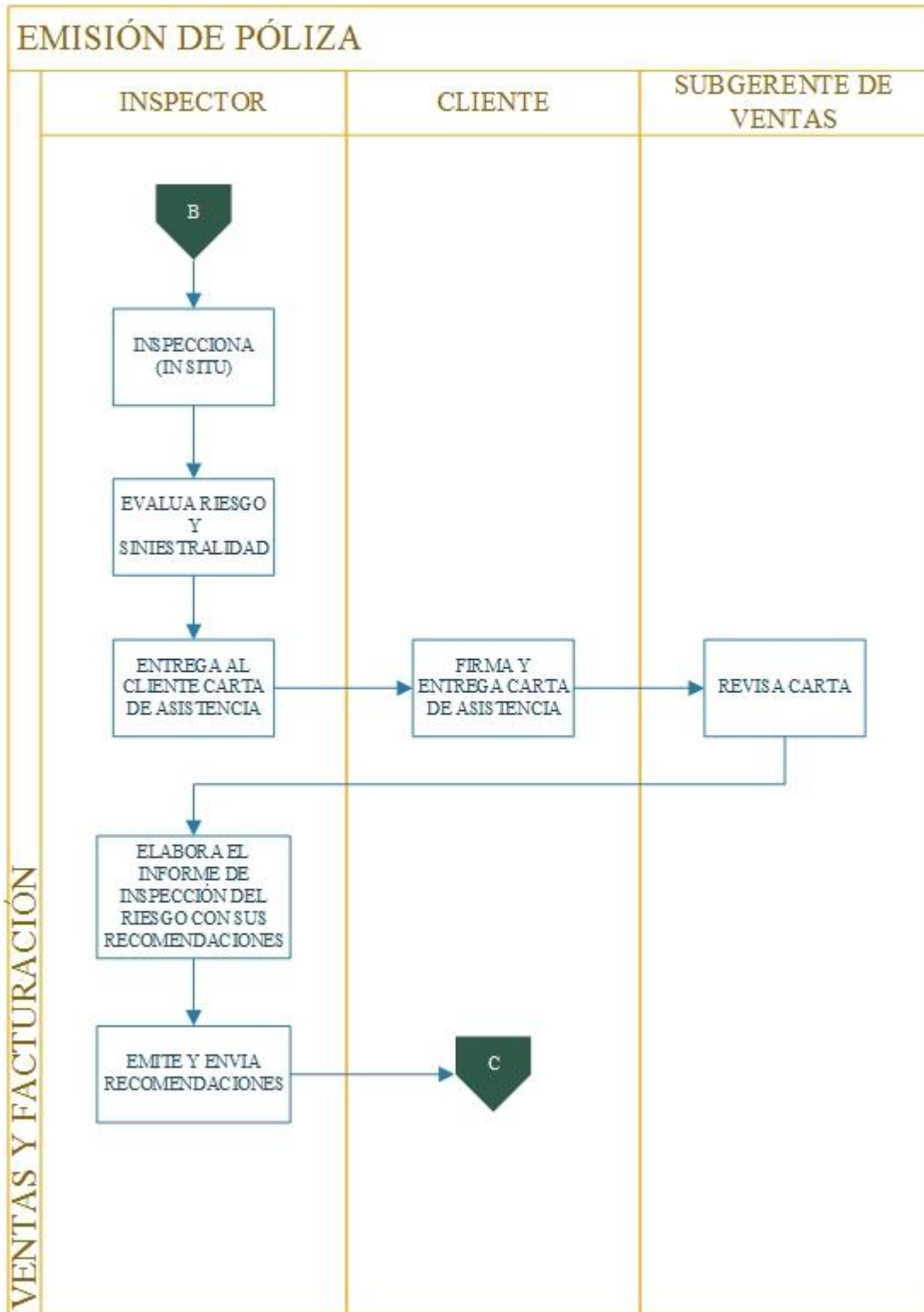
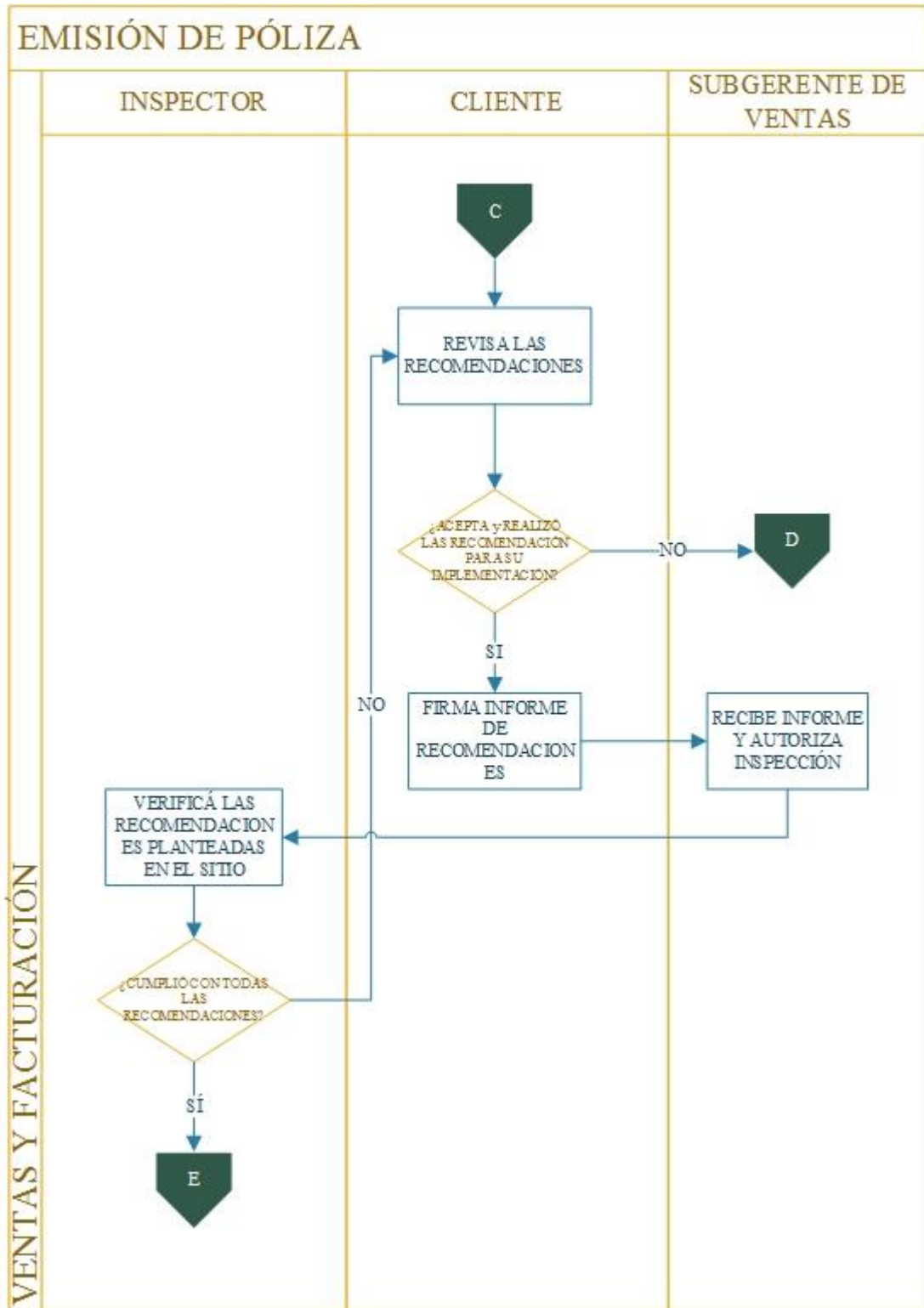


Figura 31 Representación Gráfica del AVA de Emisión de Póliza
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.4.2.4. Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada







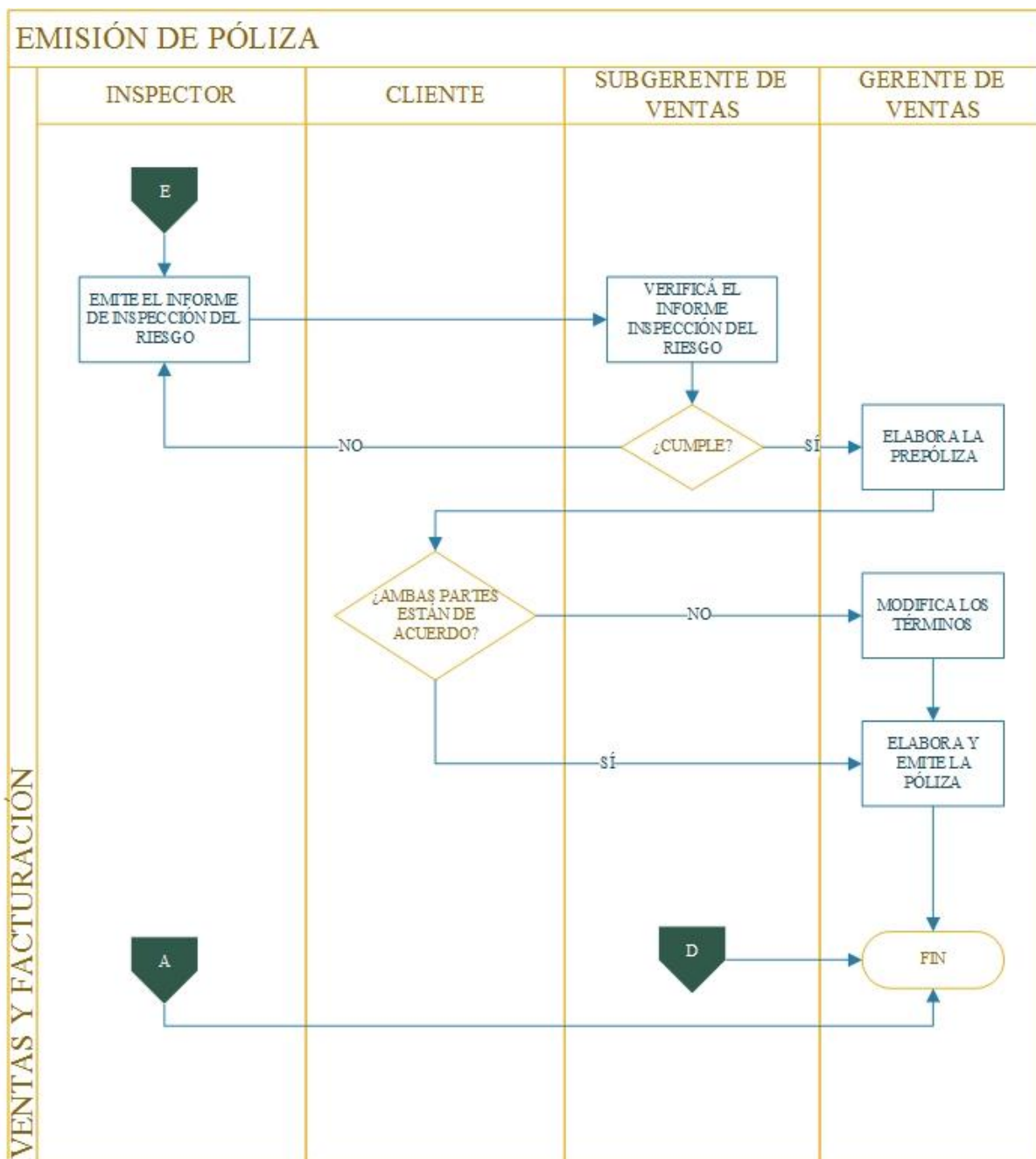


Figura 32 Flujograma Mejorado de Emisión de Póliza
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.4.2.5. Explicación de la Situación Mejorada

En el flujo de la situación mejorada del Proceso de Emisión de Póliza agregamos nuevas actividades al Subgerente de Ventas como la verificación y autorización del envío de un inspector al sitio de la inspección para que exista una mejor distribución de inspecciones; y también se le designo la revisión de las recomendaciones y la autorización para que el inspector vaya a verificar al sitio las recomendaciones planteadas.

Se agregó dos documentos, el primero es para que el cliente acepte la inspección y el segundo documento es llenado por el cliente donde especifica la asistencia del inspector al sitio con el fin de que exista un control para los inspectores.

3.4.2.6. Análisis del Valor Agregado de la Situación Mejorada

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
								PROCESO: Ventas y Facturación (MEJORADO)	FECHA: 17/01/2017
								SUBPROCESO: Emisión de pólizas	
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)						
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)
1		x						Envío Solicitud de Inspección	10
2						x		Verifica Solicitud	10
3	x							Se comunica con el cliente	20
4						x		Recibe indicaciones de información de la inspección	20
5				x				Autoriza la solicitud y entrega carta de autorización	10
6					x			Recibe carta	5
7	x							Entrega carta de autorización al cliente	5
8	x							Firma recibido	5
9	x							Muestra el bien asegurar	30
10	x							Inspecciona (In Situ)	300
11		x						Evalua riesgo y siniestralidad	350
12	x							Entrega al cliente carta de asistencia	5
13	x							Firma y entrega carta de asistencia	5
14						x		Revisa carta	5
15		x						Elabora informe de inspección del riesgo con sus recomendaciones	450
16	x							Emite y envía recomendaciones	20
17	x							Revisa las recomendaciones	120
18	x							Firma informe de recomendaciones	10
19						x		Recibe informe y autoriza inspección	30
20						x		Verifica las recomendaciones planteadas en el sitio	200
21		x						Emite informe de inspección de riesgo	120
22						x		Verifica el informe de inspección de riesgo	180
23		x						Elabora la prepóliza	500
24		x						Modifica los términos	200
25		x						Elabora y emite la póliza	300
TIEMPOS TOTALES									2910
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL	
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	Nº	Tiempo		%				
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	10	520	18%					
P	PREPARACION	7	1930	66%					
E	ESPERA	0	0	0%					
M	MOVIMIENTO	1	10	0%					
I	INSPECCION	1	5	0%					
A	ARCHIVO	6	445	15%					
TT	TOTAL	0	0	0%					
VA	VALOR AGREGADO	25	2910	100%					
SVA	SIN VALOR AGREGADO	17	2450	84%					
		8	460	16%					

Figura 33 Análisis de Valor Agregado Mejorado de Emisión de Póliza
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.4.2.7. Representación Gráfica del Análisis del Valor Agregado

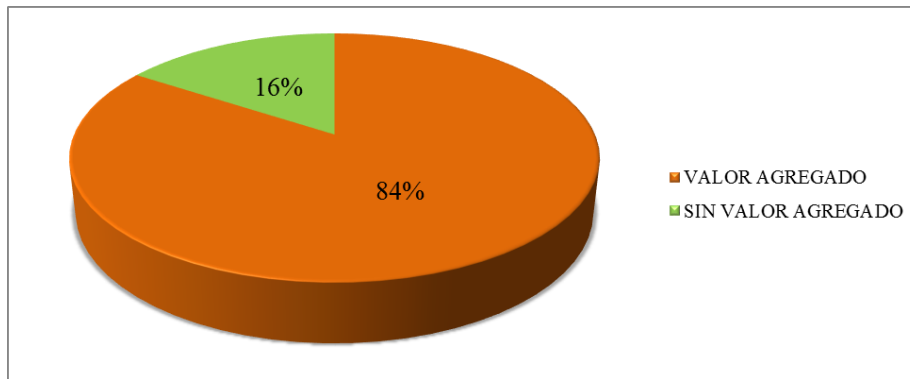


Figura 34 Representación Gráfica del AVA de Emisión de Póliza
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.4.2.8. Cuadro Comparativo del Proceso de Emisión de Pólizas

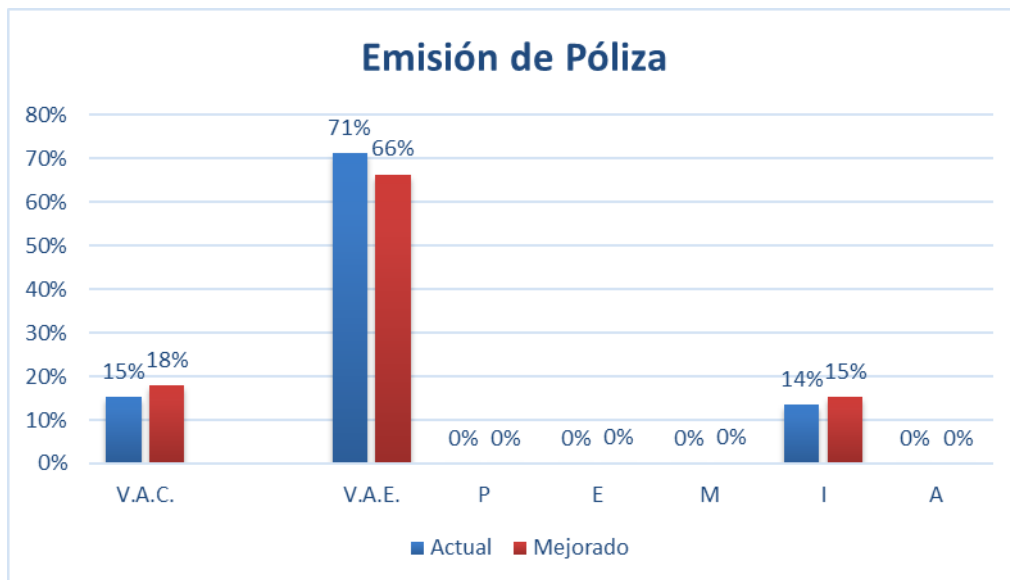


Figura 35 Cuadro Comparativo de Emisión de Pólizas
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.4.2.9. Indicadores del Proceso de Emisión de Pólizas

3.4.2.9.1. Ventas Esperadas

Ficha Indicador						
Perspectiva	Objetivo		Nombre y Formula		Seguimiento	
Financiera	Incrementar el nivel de ingresos		Ventas Esperadas (Ventas reales en US\$ / Ventas Planificadas en US\$) x 100		La Gerencia establecerá estrategias orientadas a la obtención de los ingresos presupuestados	
Responsable			Gerente de Ventas			
Medición Actual	Unidad		Meta		90%	
0%	%					
Limites % cumplimiento	Inaceptable		Aceptable		Óptimo	
	<	90%	90% ≥	< 100%	=	100%
Frecuencia de Medición			Semestral			

Figura 36 Indicador Ventas Esperadas
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

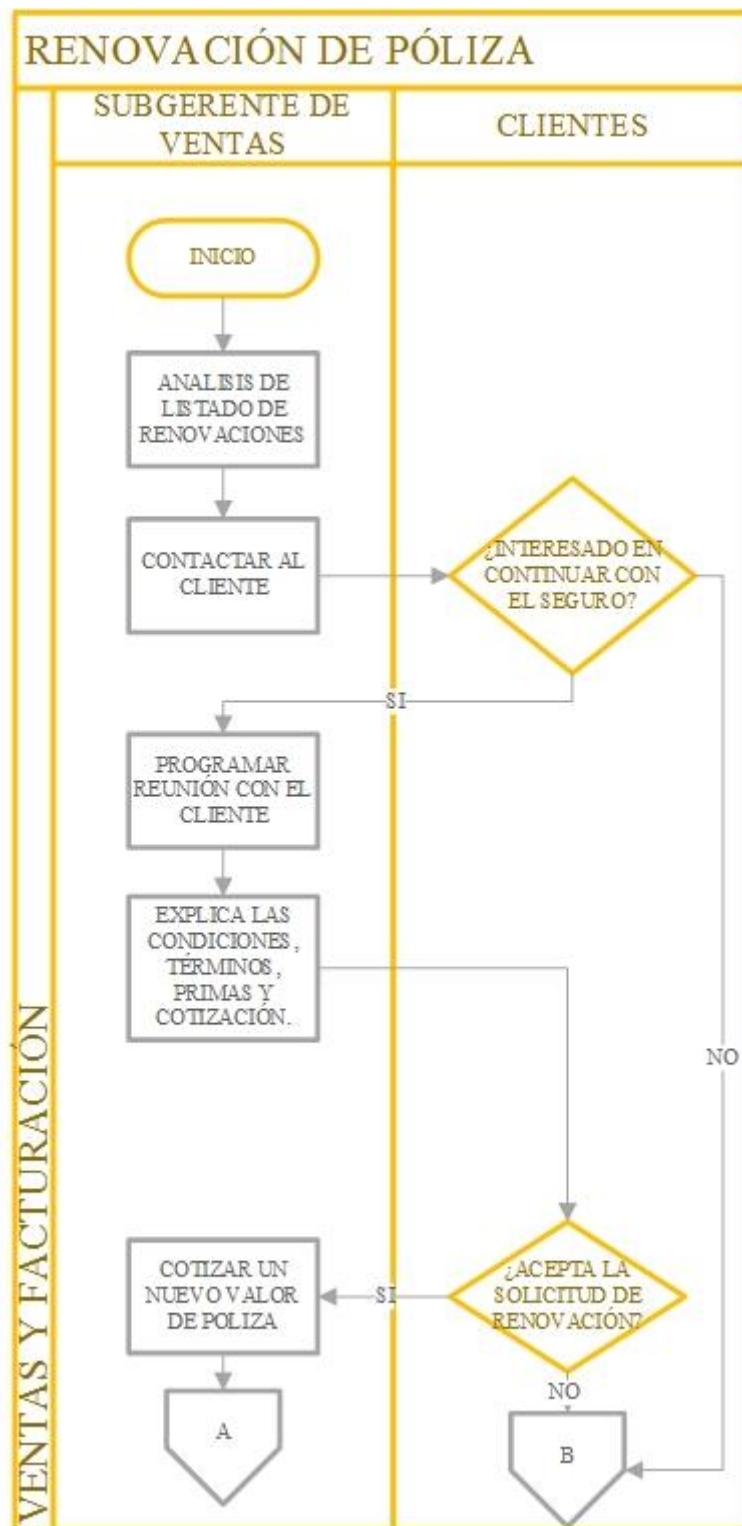
3.4.2.9.2. Nivel de Satisfacción

Ficha Indicador						
Perspectiva	Objetivo		Nombre y Formula		Seguimiento	
Cliente	Aumentar el nivel de satisfacción en la emisión de pólizas de los clientes		Nivel de Satisfacción (Nivel de Satisfacción real / Nivel de Satisfacción Deseado) x 100		Evaluará y determinará procedimientos óptimos para aumentar los niveles de satisfacción	
Responsable			Gerente de Ventas			
Medición Actual	Unidad		Meta		90%	
0%	%					
Limites % cumplimiento	Inaceptable		Aceptable		Óptimo	
	<	80%	80% ≥	< 90%	≥	90%
Frecuencia de Medición			Mensual			

Figura 37 Indicador de Nivel Satisfacción
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.4.3. Análisis del Proceso de Renovación de Póliza

3.4.3.1. Diagrama de Flujo de la Situación Actual



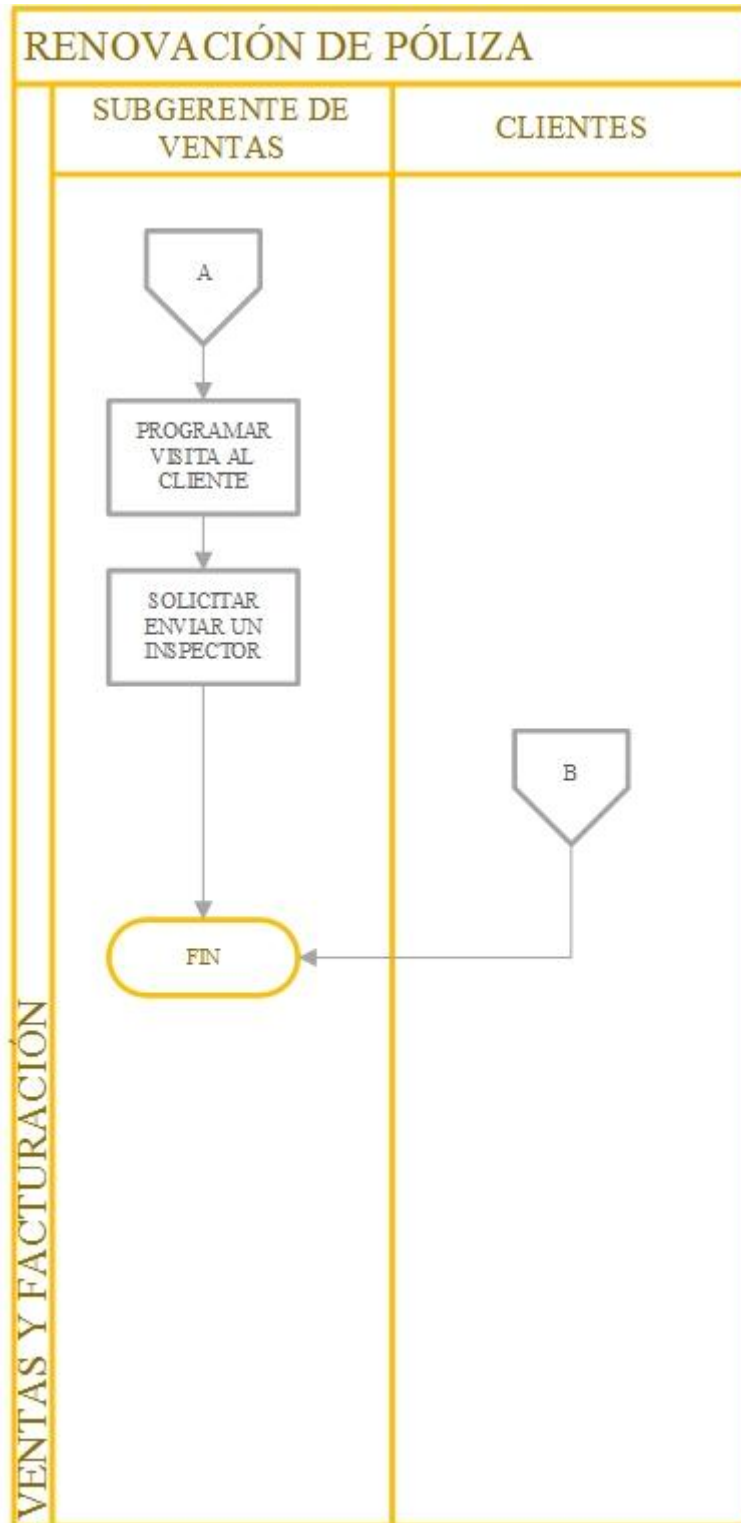


Figura 38 Flujograma Actual de Renovación de Póliza
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.4.3.2. Análisis del Valor Agregado de la Situación Actual

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO											
						PROCESO: Ventas y Facturación (ACTUAL) SUBPROCESO: Renovación de Póliza		FECHA: 09/01/2017			
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)								
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)		
1						x		Análisis de listado de renovaciones	120		
2	x							Contactar al cliente	10		
3			x					Programar reunión con el cliente	5		
4	x							Explicar condiciones, términos, primas y cotización	30		
5	x							Cotizar un nuevo valor de póliza	30		
6	x							Programar visita al cliente	5		
7				x				Solicitar enviar un inspector	60		
TIEMPOS TOTALES									260		
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				METODO ACTUAL							
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	Nº	VALOR AGREGADO EMPRESA	VALOR AGREGADO	TIEMPO	%					
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0	0	0	0%					
P	PREPARACION	1	5	2%							
E	ESPERA	1	60	23%							
M	MOVIMIENTO	0	0	0%							
I	INSPECCION	1	120	46%							
A	ARCHIVO	0	0	0%							
TT	TOTAL	7	260	100%							
VA	VALOR AGREGADO	4	75	29%							
SVA	SIN VALOR AGREGADO	3	185	71%							

Figura 39 Análisis de Valor Agregado Actual de Renovación de Póliza
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.4.3.3. Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado

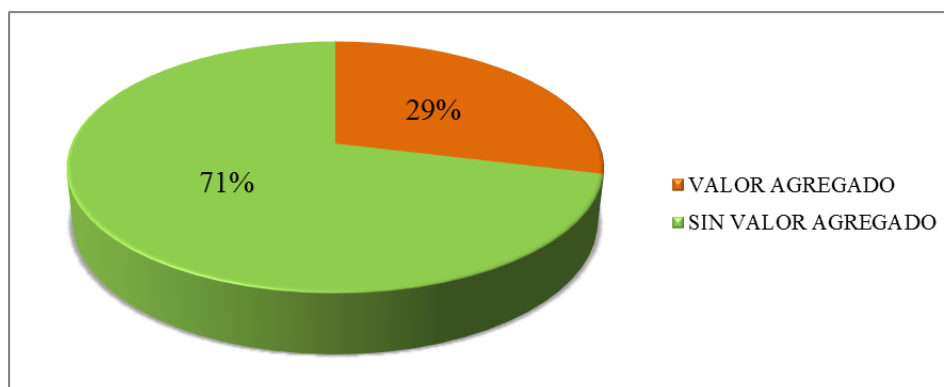
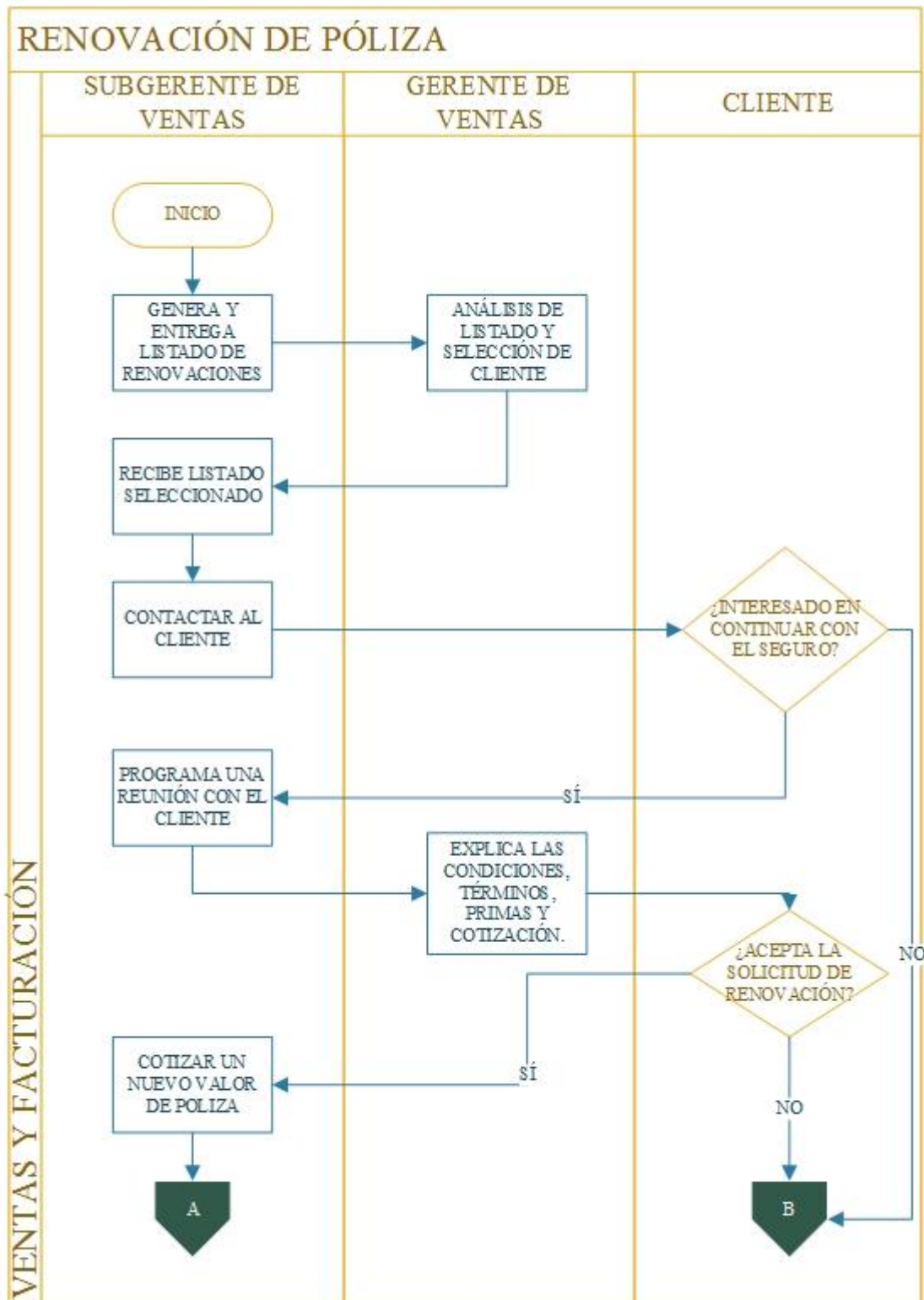


Figura 40 Representación Gráfica del AVA de Renovación de Póliza
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.4.3.4. Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada



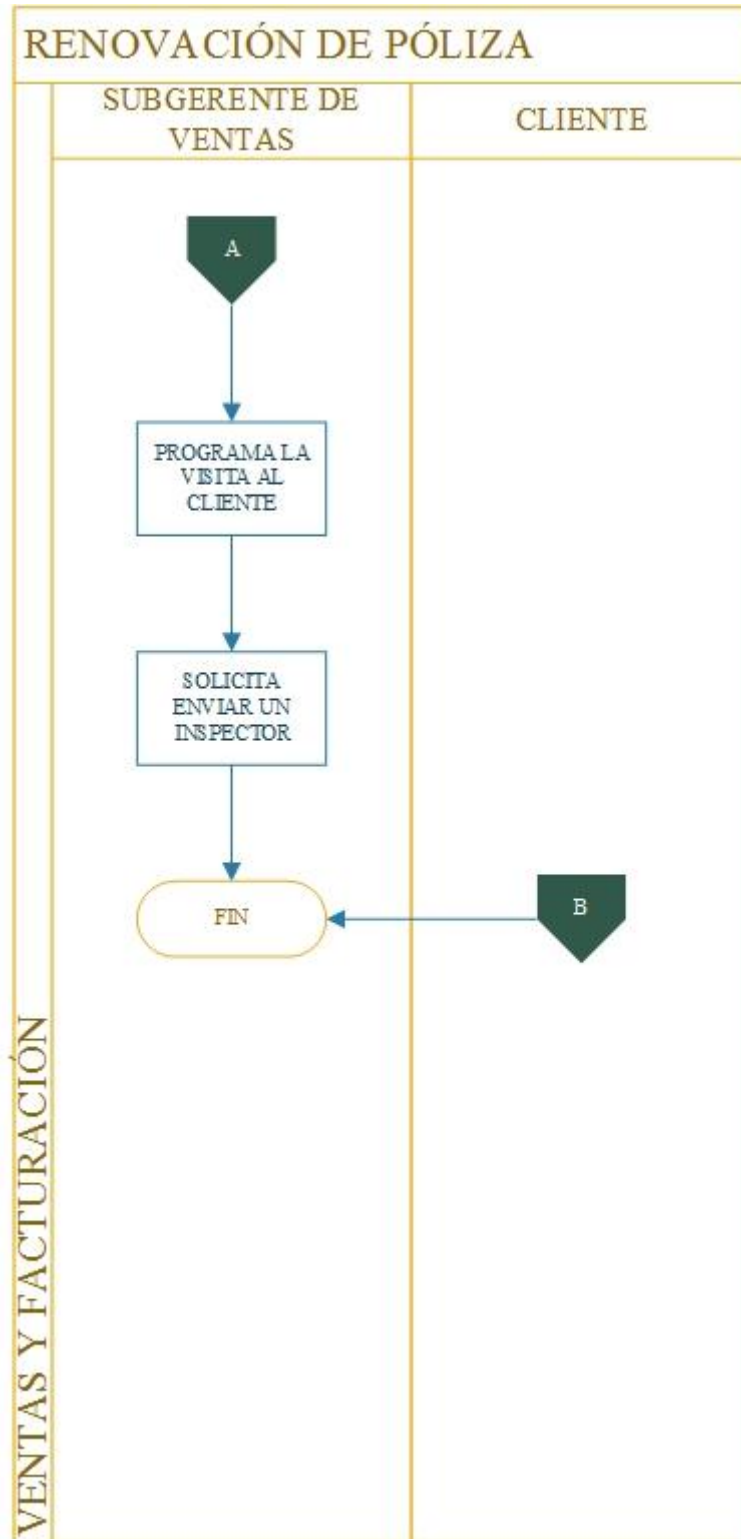


Figura 41 Flujograma Mejorado de Renovación de Póliza
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.4.3.5. Explicación de la Situación Mejorada

En el flujo de la situación mejorada del Proceso de Renovación de Póliza agregamos actividades donde el Gerente de Ventas participe, dentro de sus funciones será de analizar y seleccionar las renovaciones y explicará las nuevas condiciones y términos a los clientes.

3.4.3.6. Análisis del Valor Agregado de la Situación Mejorada

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO: Ventas y Facturación (MEJORADO)	FECHA: 17/01/2017	
								SUBPROCESO: Renovación de Póliza		
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)	
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A			
1			x					Genera y entrega listado de renovaciones	20	
2							x	Análisis de listado y selección de clientes	120	
3					x			Recibe listado seleccionado	10	
4	x							Contactar con el cliente	10	
5			x					Programa una reunión con el cliente	5	
6	x							Explica las condiciones terminos, primas y cotización	30	
7	x							Cotizar un nuevo valor de póliza	30	
8	x							Programa la visita al cliente	5	
9				x				Solicita enviar un inspector	60	
TIEMPOS TOTALES									290	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				METODO ACTUAL						
V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	TT	Nº	Tiempo	%
								4	75	26%
								0	0	0%
								2	25	9%
								1	60	21%
								1	10	3%
								1	120	41%
								0	0	0%
								9	290	100%
								4	75	26%
								5	215	74%

Figura 42 Análisis de Valor Agregado Mejorado de Renovación de Póliza
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.4.3.7. Representación Gráfica del Análisis del Valor Agregado

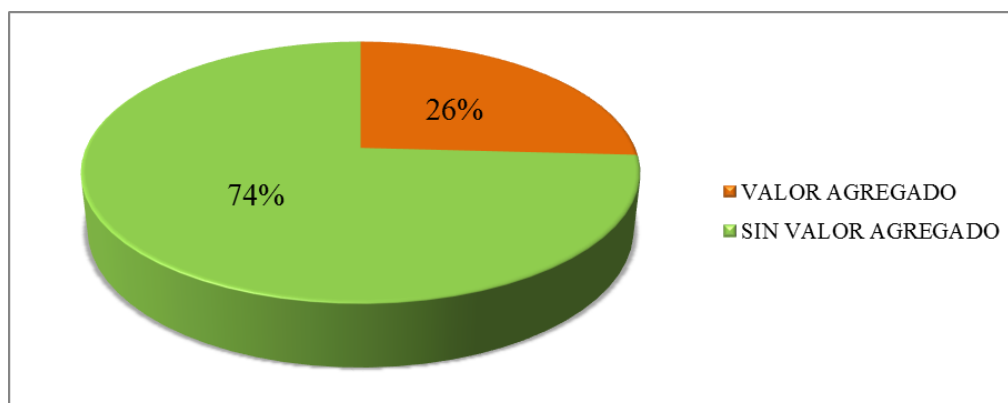


Figura 43 Representación Gráfica del AVA de Renovación de Póliza
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.4.3.8. Cuadro Comparativo del Proceso de Renovación de Pólizas

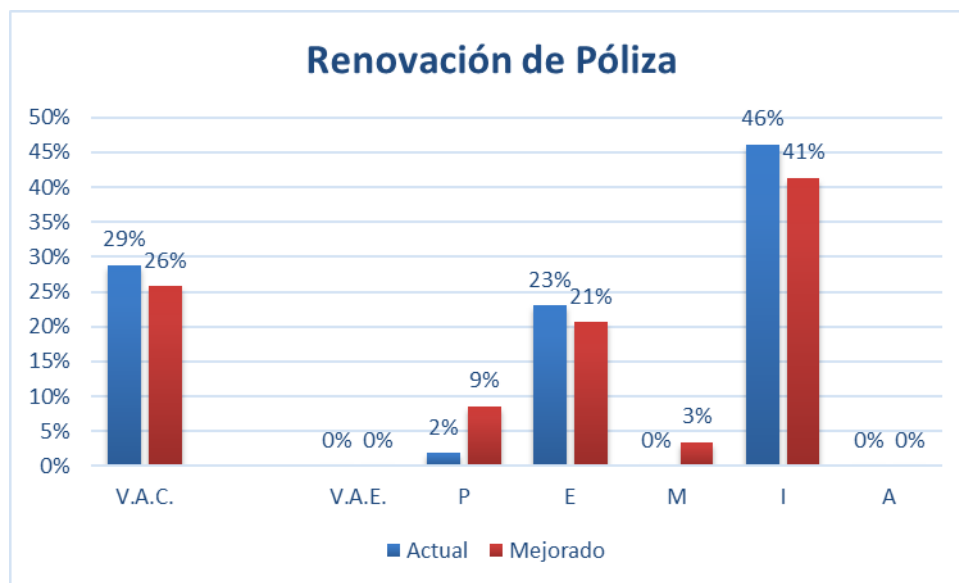


Figura 44 Cuadro Comparativo de Renovación de Pólizas
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.4.3.9. Indicadores del Proceso de Renovación de Pólizas

3.4.3.9.1. Nivel de Clientes Cautivos

Ficha Indicador						
Perspectiva	Objetivo		Nombre y Formula		Seguimiento	
Financieras	Mantener clientes cautivos		<u>Nivel de Clientes Cautivos</u> (Total Clientes Renovados / Total Clientes esperados a renovar) x 100		Establecer acuerdos y beneficios a clientes cautivos	
Responsable			Gerente de Ventas			
Medición Actual	Unidad	Meta		90%		
0%	%					
Límites % cumplimiento	Inaceptable		Aceptable		Óptimo	
	<	85%	85% ≥	< 90%	≥	90%
Frecuencia de Medición			Anual			

Figura 45 Indicador Nivel de Clientes Cautivos
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

3.4.3.9.2. *Tiempo de Atención*

Ficha Indicador					
Perspectiva	Objetivo		Nombre y Formula		Seguimiento
Cliente	Minimizar el tiempo empleado de atención		Tiempo de atención (Tiempo empleado /Tiempo programado)		Coordinar con los responsables los tiempos y recursos necesarios para agilizar la atención al cliente
Responsable			Gerente de Ventas		
Medición Actual	Unidad		Meta		<1
0	Entero				
Limites % cumplimiento	Óptimo		Aceptable		Inaceptable
	=	1	0,5 ≥	< 1	>
Frecuencia de Medición			Mensual		

Figura 46 Indicador de Tiempo de Atención
 Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera

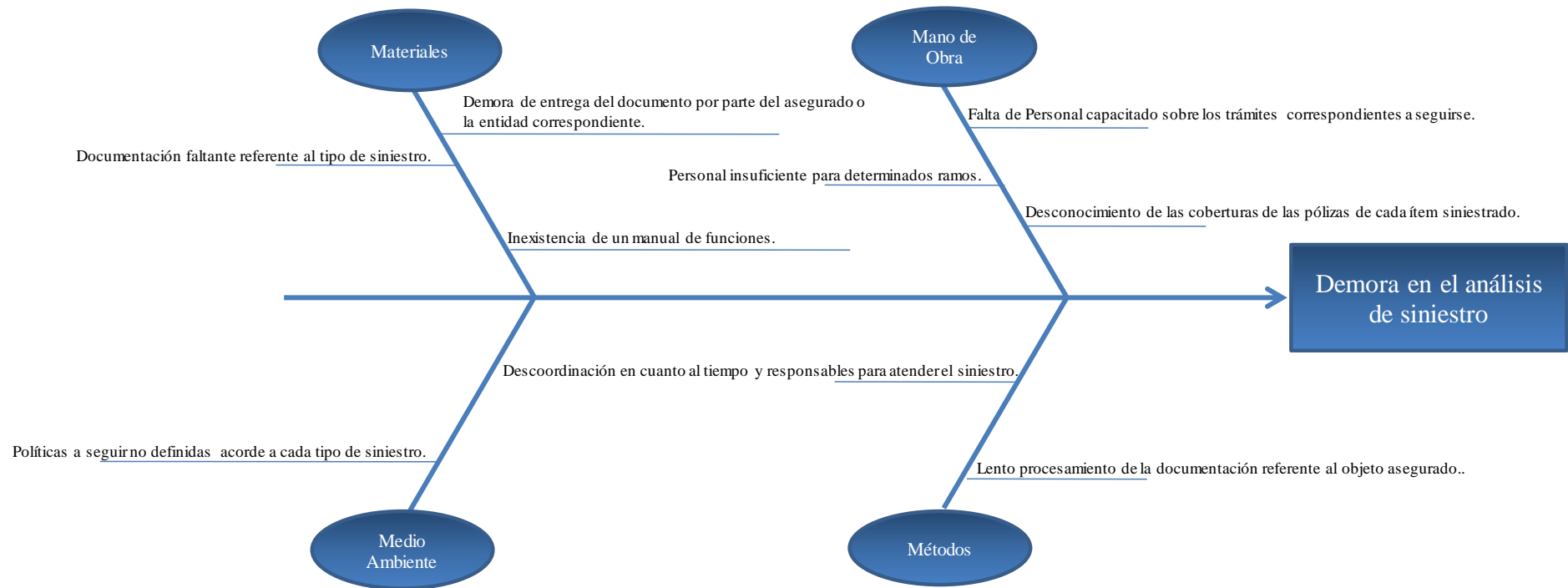
3.4.4. Resumen de los Indicadores de Gestión

Indicadores de Gestión								
Tipo	Proceso	Nombre	Objetivo	Formula	Unidad de Medida	Frecuencia	Responsable	Meta
R1	Asesoría de Ramos	Nivel de Interés	Comercializar los productos de la compañía satisfaciendo las necesidades del cliente	$(\text{Total Personas Interesadas} / \text{Total Personas asesoradas}) \times 100$	%	Mensual	Subgerente Comercial	75%
R2	Asesoría de Ramos	Visitas programadas	Minimizar el tiempo empleado para programar visitas	$(\text{Nivel de Satisfacción real} / \text{Nivel de Satisfacción Deseado}) \times 100$	Entero	Mensual	Subgerente Comercial	>1
R3	Emisión de Poliza	Ventas Esperadas	Incrementar el nivel de ingresos	$(\text{Ventas reales en US\$} / \text{Ventas Planificadas en US\$}) \times 100$	%	Semestral	Gerente de Ventas	90%
R4	Emisión de Poliza	Nivel de Satisfacción	Aumentar el nivel de satisfacción en la emisión de pólizas de los clientes	$(\text{Nivel de Satisfacción real} / \text{Nivel de Satisfacción Deseado}) \times 100$	%	Mensual	Gerente de Ventas	90%
R5	Renovación de Poliza	Nivel de Clientes Cautivos	Mantener clientes cautivos	$(\text{Total Clientes Renovados} / \text{Total Clientes esperados a renovar}) \times 100$	%	Anual	Gerente de Ventas	90%
R6	Renovación de Poliza	Tiempo de atención	Minimizar el tiempo empleado de atención	$(\text{Tiempo programado} / \text{Tiempo empleado})$	Entero	Mensual	Gerente de Ventas	>1

*Figura 47 Resumen de los Indicadores de Gestión
Elaborado por: Jonathan Moreira y Ronny Vera*

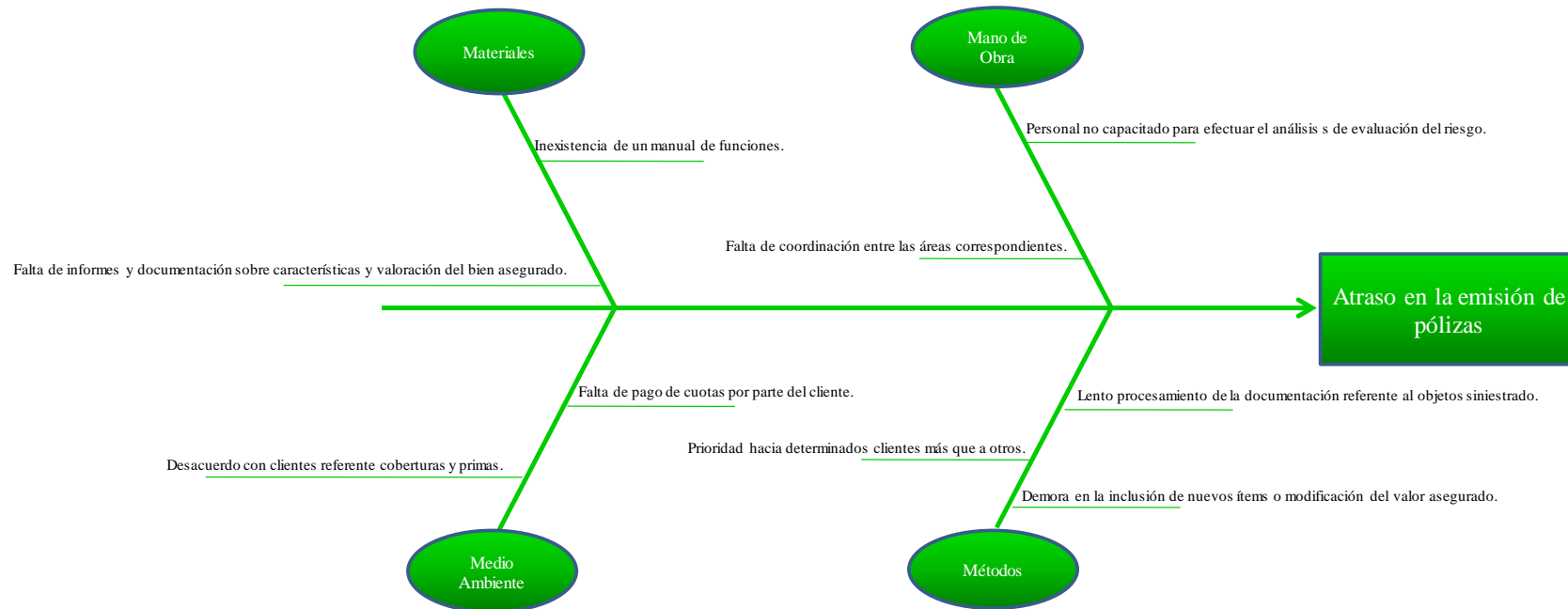
3.5. Diagrama de Causa y Efecto

3.5.1. Demora en el Análisis de Siniestro



*Figura 48 Diagrama de Causa y Efecto de Demora en el Análisis de Riesgo
Elaborado por: Ronny Vera y Jonathan Moreira*

3.5.2. Atraso en la Emisión de Pólizas



*Figura 49 Diagrama de Causa y Efecto de Atraso en la Emisión de Pólizas
Elaborado por: Ronny Vera y Jonathan Moreira*

3.6.Técnica 5W+1H

Nos ayuda en el análisis de la causa raíz de los problemas planteados anteriormente en el diagrama causa y efecto, y determinar las posibles soluciones.

3.6.1. Lento procesamiento de la documentación referente al objeto asegurado

¿QUÉ?		¿QUIÉN?	¿DÓNDE?	¿CUÁNDO?												¿CÓMO?	¿CON QUÉ?
				Mes 1				Mes 2				Mes 3					
Causa	Actividad Secuencial	Responsable	Área	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	Instrumento de Trabajo	Recursos
Lento procesamiento de la documentación referente al objeto asegurado	Definir y/o actualizar los requerimientos de la documentación a solicitar conforme al tipo de siniestros.	Jefe de Siniestros	Siniestros													Manuales / Políticas	Documentales
	Programar el personal responsable de gestionar la información y documentación.	Jefe de Siniestros	Siniestros													Documentos	Documentales
	Validar la documentación recibida en orden de prioridad.	Analista de Siniestros	Siniestros													Documentos	Documentales
	Efectuar seguimiento de la documentación de manera pronta y ordenada.	Asistente de Siniestros	Siniestros / Atención al Cliente													Medios de Comunicación	Tecnológicos
	Generar respaldo de la documentación del siniestro.	Asistente de Siniestros	Siniestros / Atención al Cliente													Sistemas Informáticos / Documentos	Tecnológicos / Documentales

Figura 50 Técnica 5W+1H Lento Procesamiento de la documentación referente al objeto asegurado

Elaborado por: Ronny Vera y Jonathan Moreira

3.6.2. Personal no capacitado para efectuar el análisis de evaluación de riesgo

¿QUÉ?		¿QUIÉN?	¿DÓNDE?	¿CUÁNDO?												¿CÓMO?	¿CON QUÉ?
Causa	Actividad Secuencial	Responsable	Área	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Instrumento de Trabajo	Recursos
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
Personal no capacitado para efectuar el análisis de evaluación de riesgo	Seleccionar personal altamente capacitado conforme a los requerimientos de la compañía.	Jefe de Selección	Recursos Humanos													Programas / Entrevistas / Publicidad	Documentales / Tecnológicos
	Definir políticas de aprendizaje acorde a las circunstancias.	Jefe de Emisión	Emisión													Documentos	Documentales
	Establecer programas de capacitación periódicamente.	Analista	Siniestros / Recursos Humanos													Documentos	Documentales
	Establecer cronogramas para efectuar el análisis de evaluación de riesgo determinando el personal responsable acorde a su experiencia y conocimiento.	Jefe de Emisión	Emisión													Documentos / PC	Documentales / Tecnológicos
	Evaluar periódicamente al personal para de determinar sus criterios durante el análisis de riesgo de siniestralidad de un objeto a ser asegurado.	Jefe de Emisión	Emisión													Reportes / Documentos	Documentales

Figura 51 Técnica 5W+1H Personal no Capacitado para Efectuar el Análisis de Evaluación de Riesgo
Elaborado por: Ronny Vera y Jonathan Moreira

4. Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones

En base al proyecto finalizado se procedió a plantear las siguientes conclusiones y recomendaciones:

4.1. Conclusiones

- Dentro de los procesos de la Compañía, tienen controles débiles, o en algunos casos, la no existencia de estos.
- Dentro del proceso de asesoría de ramos, se determinó que el empleado se toma mucho tiempo en dar una asesoría al cliente, por la falta de conocimiento de ramos y coberturas que tiene la Compañía.
- En el proceso de emisión de póliza, existe exceso de trabajo en las actividades del inspector, debido a que la Compañía cuenta por el momento con solo un inspector laborando lo que causa retraso en la ejecución de sus tareas e insatisfacción de los clientes.
- En el proceso de renovación de póliza, existe funciones incompatibles ya que el encargado tiene las actividades de seleccionar y aprobar, debido a que no existe una separación de funciones.
- Actualmente la Compañía tiene una deficiente comunicación interna lo cual facilita a que los procesos y sus operaciones tarden en ejecutarse y cumplir con sus objetivos.

4.2.Recomendaciones

- Definir y ejecutar los controles internos propuesto, ya que esto se alinea a la práctica de mejora continua. Dichos controles deberán evaluarse periódicamente según sea necesario para la Compañía.
- Planificar, entre las áreas de la Compañía, programas de capacitación y desarrollo humano del personal, con el fin de mejorar sus aptitudes que son necesarias para generar procesos más eficientes.
- Gestionar junto con el área de recursos humanos los procedimientos necesarios para la contratación de personal acorde a su experiencia y aptitudes enfocados a determinar el riesgo de siniestralidad para el proceso de emisión de pólizas.
- Definir y formalizar las políticas, funciones y procedimientos acorde a las operaciones de la organización para lograr la estandarización y la fácil regulación de las diferentes tareas, actualizándose acorde a las necesidades de la Compañía.
- Mejorar los canales de comunicación en la Compañía, estableciendo como política interna el uso de memorándums, correos electrónicos u otra documentación que faciliten el traspaso de información ya que esto ayudará a la interacción de los procesos en toda la organización.
- Implementar los indicadores de gestión propuestos para cada proceso, de manera que se pueda monitorear el desempeño de las actividades y poder tomar medidas de acción. Los principales indicadores propuestos son: nivel de interés del cliente, nivel de ventas esperadas, nivel de satisfacción y tiempo de atención.
- Implementar el sistema de gestión por procesos propuesto, el cual ayudará a mejorar el rendimiento de la Compañía y a optimizar los recursos que se emplean en las operaciones sin suprimir los controles internos.

Bibliografía

- Anónimo. (10 de 6 de 2012). *Slideshare*. Recuperado el 13 de 11 de 2016, de Slideshare:
<http://es.slideshare.net/GuidoCharcaLpez/estrategias-corporativas-13266298>
- Anónimo. (s.f.). *Studylib*. Recuperado el 13 de 11 de 2016, de
<http://studylib.es/doc/159916/lectura--diagramas-de-flujo>
- Bravo, J. (2008). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile.
- Etzioni, A. (1967). *Organizaciones Modernas*. Sao Paulo.
- Fernandez, M., & Sanchez, J. C. (1997). *Eficacia Operacional*. Madrid.
- Gómez Ceja, G. (1997). *Planeación y Organización de Empresas*. Mexico.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*.
Santa Fé de Bogotá.
- Harrington, J. (1994). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogotá.
- Hernández, C. (1996). *Sistemas y Análisis Administrativos técnicas y métodos*. Costa Rica.
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. (2009). *Herramientas para la mejora de la calidad*.
Montevideo: Instituto Uruguayo de Normas Técnicas.
- Jiménez, J. C. (2010). *El Valor de los Valores en las Organizaciones*. Caracas.
- La República de Ideas. (24 de 5 de 2008). *Republica*. Recuperado el 13 de 11 de 2016, de
Empresa & Economía: <http://empresayeconomia.republica.com/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>
- Manene, L. M. (28 de 7 de 2011). *Luis Miguel Manene*. Recuperado el 13 de 11 de 2016, de
Worldpress: <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>

Medina, M. (14 de 5 de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 13 de 11 de 2016, de Gestiopolos:

<http://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>

Moreno, P. A. (2007). *Teoría General de Sistemas*. Bogotá. Obtenido de Slideshare:

<http://es.slideshare.net/ricardojavier79/301307-teoria-general-desistemas>

Ponce, T. H. (13 de 11 de 2016). *Eumed*. Obtenido de Eumed: <http://www.eumed.net/ce/>

Pulido Piñero, R. (4 de 2016). *Raul Pulido Pinero*. Recuperado el 13 de 11 de 2016, de

<http://www.raulpulidopinero.es/2016/03/cadena-valor.html>

Rodríguez, J. (1992). *Estudio de Sistemas y procedimientos administrativos* (Segunda ed.).

México.

Serna G, H. (2008). *Gerencia Estratégica: Planificación y Gestión - Teoría y Metodología*.

Bogotá.

Tito Huamani, P. L. (2003). *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Recuperado el 13

de 11 de 2016, de Sistema de Bibliotecas y Biblioteca Central:

<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05/importancia.html>



Anexo 1

**Manual de Procesos a una Compañía de Seguros, Ubicada en la Ciudad de
Guayaquil**

Jonathan Gonzalo Moreira Coraizaca & Ronny Alejandro Vera Ulloa

Febrero 2017

Escuela Superior Politécnica de Litoral, Guayaquil, Ecuador

Tabla de Contenido

Introducción	2
Objetivo del Manual.....	2
Alcance del Manual.....	2
Definición de Términos.....	2
Simbología Aplicada	3
Estructura Organizacional	4
Misión.....	4
Visión	4
Justificación.....	4
Metodología	4
Mapa de Procesos.....	5
Procesos Claves y de Apoyo	5
A. Marketing.....	6
Descripción del Proceso.....	6
Entradas.....	6
Salidas	6
Recursos	6
Controles	7
Diagrama de Flujo del Subproceso de Marketing.....	7
Indicadores de Gestión.....	8

Ficha del Subproceso de Marketing.....	8
B. Asesoría de Ramos	8
Descripción del Proceso.....	8
Entradas.....	8
Salidas	9
Recursos	9
Controles	9
Diagrama de Flujo del Subproceso de Asesoría de Ramos	10
Indicadores de Gestión.....	12
Ficha del Subproceso de Asesoría de Ramos	13
C. Emisión de Póliza	13
Descripción del Proceso.....	13
Entradas.....	13
Salidas	13
Recursos	14
Controles	14
Diagrama de Flujo del Subproceso de Emisión de Póliza	15
Indicadores de Gestión.....	19
Ficha del Subproceso de Emisión de Póliza	20
D. Renovación de Póliza	20
Descripción del Proceso.....	20

Entradas.....	21
Salidas	21
Recursos	21
Controles	21
Diagrama de Flujo del Subproceso de Renovación de Póliza	22
Indicadores de Gestión.....	24
Ficha del Subproceso de Renovación de Póliza	25
E. Facturación	25
Descripción del Proceso.....	25
Entradas.....	25
Salidas	25
Recursos	25
Controles	26
Diagrama de Flujo del Subproceso de Facturación	26
Indicadores de Gestión.....	27
Ficha del Subproceso de Facturación	27
F. Gestión de Cobro	27
Descripción del Proceso.....	27
Entradas.....	27
Salidas	27
Recursos	28

Controles	28
Diagrama de Flujo del Subproceso de Gestión de Cobro	29
Indicadores de Gestión.....	29
Ficha del Subproceso de Gestión de Cobro	30
G. Análisis de siniestro.....	30
Descripción del Proceso.....	30
Entradas.....	30
Salidas	30
Recursos	31
Controles	31
Diagrama de Flujo del Subproceso de Análisis de Siniestro	32
Indicadores de Gestión.....	35
Ficha del Subproceso de Análisis de Siniestro	36
H. Pago de indemnizaciones.....	36
Descripción del Proceso.....	36
Entradas.....	36
Salidas	36
Recursos	36
Controles	37
Diagrama de Flujo del Subproceso de Pago de Indemnizaciones	37
Indicadores de Gestión.....	38

Ficha del Subproceso de Pago de Indemnizaciones	38
I. Servicio al Cliente	38
Descripción del Proceso.....	38
Entradas.....	38
Salidas	38
Recursos	39
Controles	39
Diagrama de Flujo del Subproceso de Servicio al Cliente	40
Indicadores de Gestión.....	41
Ficha del Subproceso de Servicio al Cliente.....	41
J. Proveedores	41
Descripción del Proceso.....	41
Entradas.....	41
Salidas	42
Recursos	42
Controles	42
Diagrama de Flujo del Subproceso de Proveedores	43
Indicadores de Gestión.....	43
Ficha del Subproceso de Proveedores.....	44
K. Contabilidad.....	44
Descripción del Proceso.....	44

Entradas.....	44
Salidas	44
Recursos	44
Controles	45
Diagrama de Flujo del Subproceso de Contabilidad.....	46
Indicadores de Gestión.....	46
Ficha del Subproceso de Contabilidad.....	47
L. Tesorería	47
Descripción del Proceso.....	47
Entradas.....	47
Salidas	47
Recursos	48
Controles	48
Diagrama de Flujo del Subproceso de Tesorería	49
Indicadores de Gestión.....	49
Ficha del Subproceso de Tesorería	50
M. Selección del Personal	50
Descripción del Proceso.....	50
Entradas.....	50
Salidas	50
Recursos.....	50

Controles	51
Diagrama de Flujo del Subproceso de Selección del Personal	51
Indicadores de Gestión.....	52
Ficha del Subproceso de Selección del Personal	52
N. Tecnología de Información.....	52
Descripción del Proceso.....	52
Entradas.....	52
Salidas	53
Recursos.....	53
Controles	53
Diagrama de Flujo del Subproceso de Tecnología de Información.....	54
Indicadores de Gestión.....	54
Ficha del Subproceso de Tecnología de Información.....	55

Introducción

La importancia de un manual de procesos en las compañías es indispensable debido a que formaliza las actividades con las áreas o unidades responsables, integrándolos en la actividad empresarial.

En este manual se describen los procesos de la Compañía de manera clara y dinámica la cual facilita la comprensión del usuario, ayudando a programas de auditoría y control interno.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente se procedió a elaborar el dicho manual aplicado a las operaciones de la compañía de seguros, cuyos procesos se describen en algunos casos según la situación actual y en otros se describe la situación mejorada.

Objetivo del Manual

Este manual tiene como fin definir y formalizar los procedimientos, actividades, tareas y responsables que relacionados entre sí, van dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Alcance del Manual

El presente manual comprende todas las actividades de los procesos de la cadena de valor, identificando también responsabilidades, indicadores de gestión y complementándose con su caracterización de los procesos.










Definición de Términos

- **Proceso operativo.** Un proceso se lo puede definir como el conjunto de actividades en las que se emplee recursos, añadiéndole un determinado valor agregado para que finalmente sea transferido a un cliente externo o interno.
- **Actividad.** Son las que le dan funcionamiento a los procesos y su valor agregado. Aquí se analiza su eficiencia en cuanto al uso de recursos y su adecuada organización.
- **Tarea.** Puede definirse como una u acción muy específica la cual tiene como objetivo el desarrollo de la actividad.

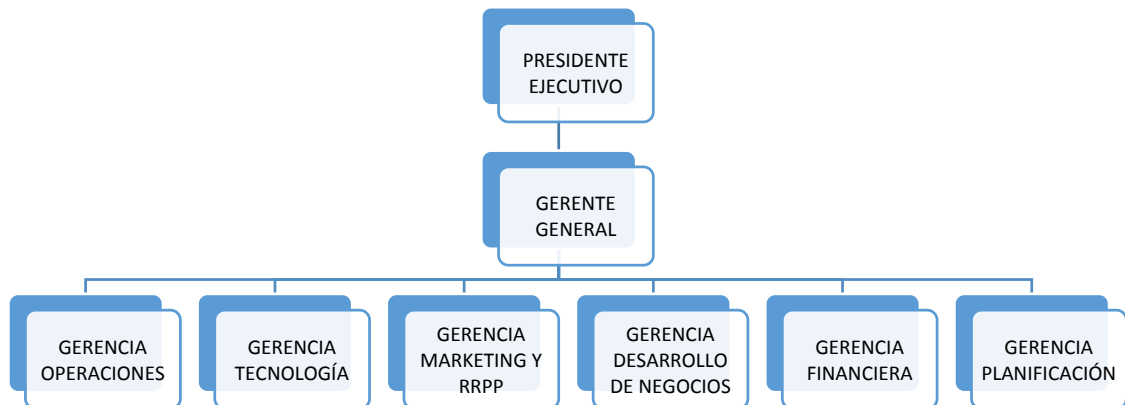
- **Entradas.** Consiste en los recursos o información que ingresa al proceso, pueden estar ser materiales o de información.
- **Salidas.** Se las define como el resultado final o el propósito que el proceso entrega luego de la ejecución de las actividades. Pueden convertirse en entradas de otros procesos.
- **Procesos claves.** Las actividades primarias son aquellas cuyo objetivo se centra la productividad de la compañía, es decir están directamente relacionados con el cumplimiento de sus objetivos.
- **Procesos de apoyo.** Son aquellas que intervienen indirectamente con el cumplimiento de los objetivos de la organización. Ayudan a generar recursos para la ejecución, el control o eficiencia de las actividades primarias.

Simbología Aplicada

Los siguientes son los principales símbolos los cuales fueron desarrollados por el Instituto Nacional de Normalización Estadounidense (ANSI) por sus siglas en inglés:

	Inicio / Fin • Indica tanto el inicio como el final del diagrama de flujo.
	Actividad • Representa la operación de la actividad relacionadas al proceso.
	Documento • Se refiere a un documento que se genere en alguna actividad o proceso.
	Datos • Indican la entrada y salida de datos al proceso.
	Decisión • Indica un punto en el proceso en que se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Conector de Página • Representa la continuidad del proceso en una página diferente.
	Conector • Indica la conexión de una parte del flujo con otra dentro de la misma página.
	Archivo • Representa el almacenamiento de algun archivo resultante del proceso.
	Lineas de Flujo • Son aquellas que conectan los simbolos segun la secuencia del proceso.

Estructura Organizacional



Misión

Nos especializamos en respaldar los activos, proyectos y sueños de los ecuatorianos.

Visión

Ser la primera opción de los ecuatorianos en la contratación de seguros.

Justificación

La importancia de un manual de procesos genera una gran herramienta que sirva de guía para el usuario y comprenda de manera fácil y sencilla las operaciones que la Compañía debe ejecutar para el cumplimiento de los objetivos.

Permite además mejorar la comunicación y ayuda a la integración de las áreas haciendo más fácil la toma de decisiones buscando siempre el mejoramiento continuo en base a la eficiencia y eficacia.

Metodología

Para la metodología se procedió a efectuar el levantamiento de información de las actividades que ejercen las distintas áreas de la Compañía, identificando responsables de cada una de ellas y los recursos que necesitan para su ejecución.

Mapa de Procesos



Procesos Claves y de Apoyo

Se identificaron los procesos claves y de apoyo con sus respectivos subprocesos de acuerdo a la situación actual de la compañía, tal como se detalla a continuación:

PROCESOS CLAVES		
PROCESO	SUBPROCESO	NOMENCLATURA
Negocios/Comercial	Marketing	A
	Asesoría de ramos	B
Ventas y Facturación	Emisión de pólizas	C
	Renovación de pólizas	D
	Facturación	E
Cobranzas	Gestión de cobro	F
Siniestros	Análisis de siniestro	G
Pago	Pago de indemnización	H
Servicio al cliente	Servicio al cliente	I

PROCESOS DE APOYO		
PROCESO	SUBPROCESO	NOMENCLATURA
Proveedores	Proveedores	J
Financiero	Contabilidad	K
	Tesorería	L
Recursos Humanos y Administración	Selección del personal	M
Tecnología de Información	Tecnología de Información	N

A. Marketing

Descripción del Proceso

Este proceso se genera con la necesidad de la Compañía de darse a conocer o mantener la imagen de esta en el mercado, para esto, se desarrollan las estrategias de publicidad según presupuestos establecidos para poner en marcha lo planificado.

Entradas

- Requerimientos según los presupuestos establecidos por la Administración.

Salidas

- Publicaciones en prensa escrita, radial o televisiva.
- Campañas de comunicación con empresas del entorno.

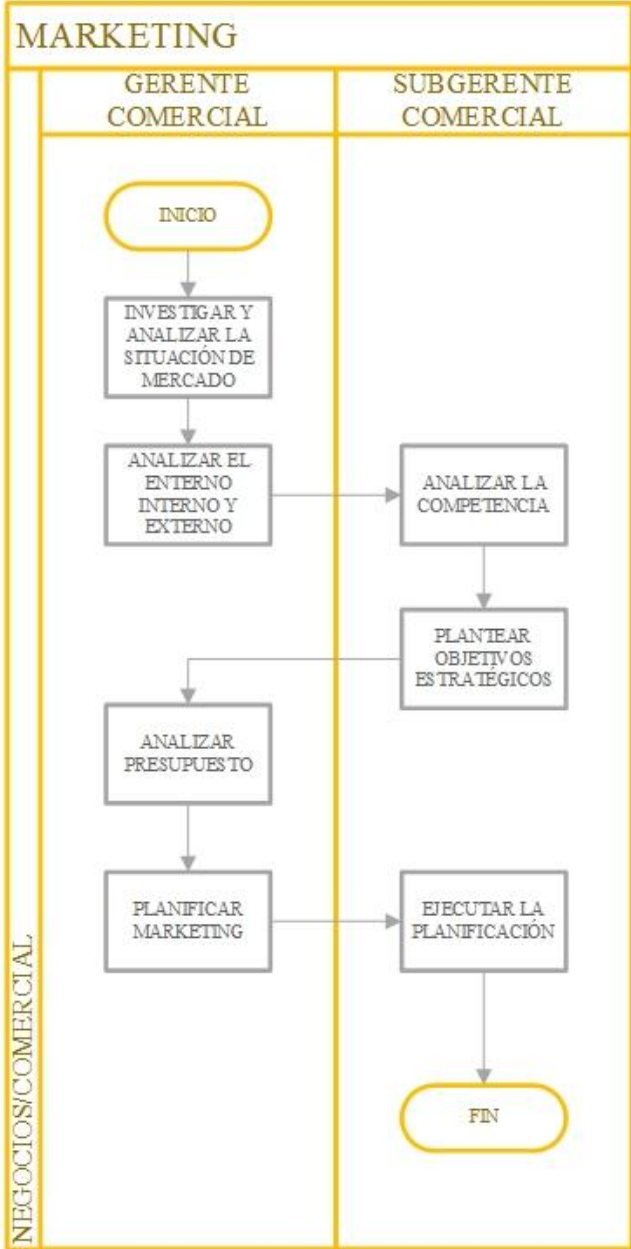
Recursos

- Infraestructura de la Compañía: La cual cuenta con oficinas destinadas para el área correspondiente.
- Talento humano: En el cual participa el jefe y el gerente comercial.
- Equipos y suministros: Papeles, software, impresoras, equipos audiovisuales.

Controles

- Revisiones periódicas en base de informes de gestión.

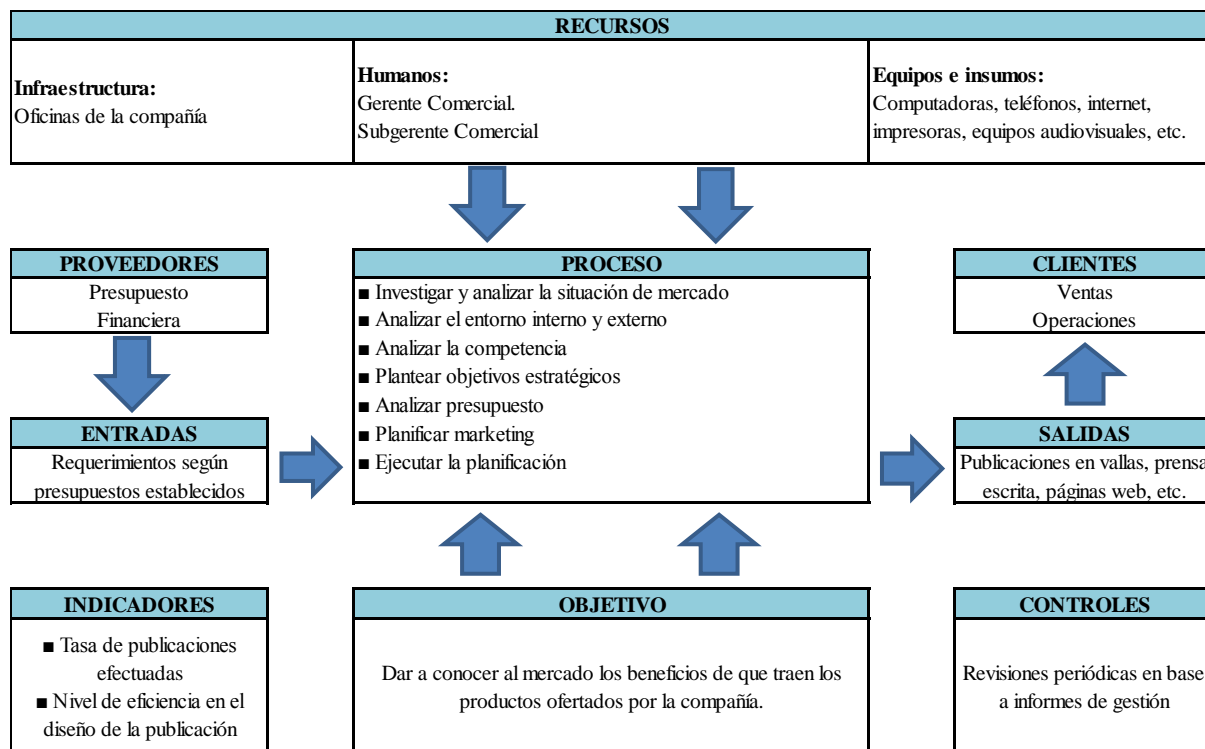
Diagrama de Flujo del Subproceso de Marketing



Indicadores de Gestión

NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Tasa de publicaciones efectuadas	Determinar el nivel de publicaciones	$(Publicidad\ realizada) / (Publicidad\ planificada)$	%	Bimensual	Gerente de Marketing
Eficiencia en el diseño de la publicación	Eficiencia en el diseño de la publicación	$(Tiempo\ empleado\ en\ atender\ al\ cliente) / (Tiempo\ estimado\ de\ atención)$	%	Mensual	Subgerente de Marketing

Ficha del Subproceso de Marketing



B. Asesoría de Ramos

Descripción del Proceso

Comienza cuando el cliente interesado solicita una cotización de un determinado seguro para lo cual los responsables identifican sus necesidades de los clientes ofreciéndole un conocimiento detallado de los productos y sus ventajas para llegar a una cita para la inspección del bien a asegurarse.

Entradas

- Requerimientos y necesidades de los posibles clientes potenciales.

Salidas

- Cotizaciones según el ramo, coberturas y los bienes a ser asegurados.
- Visitas programadas para el análisis de riesgo de los bienes.

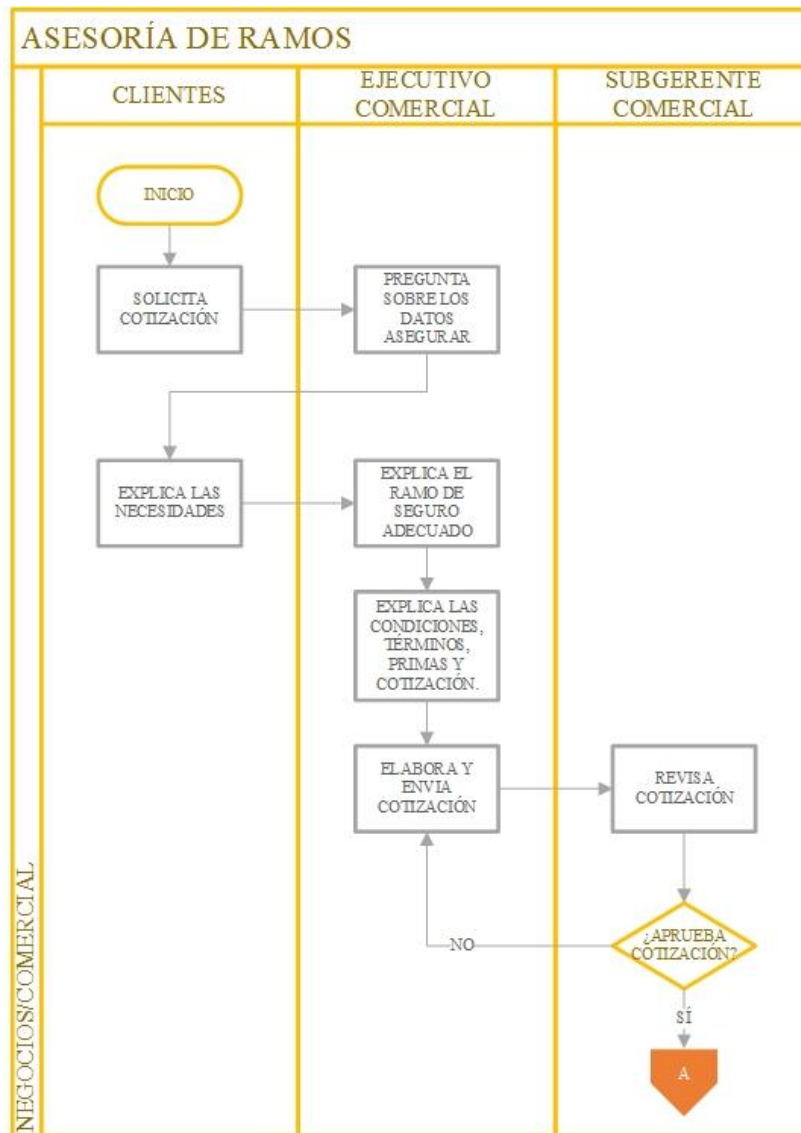
Recursos

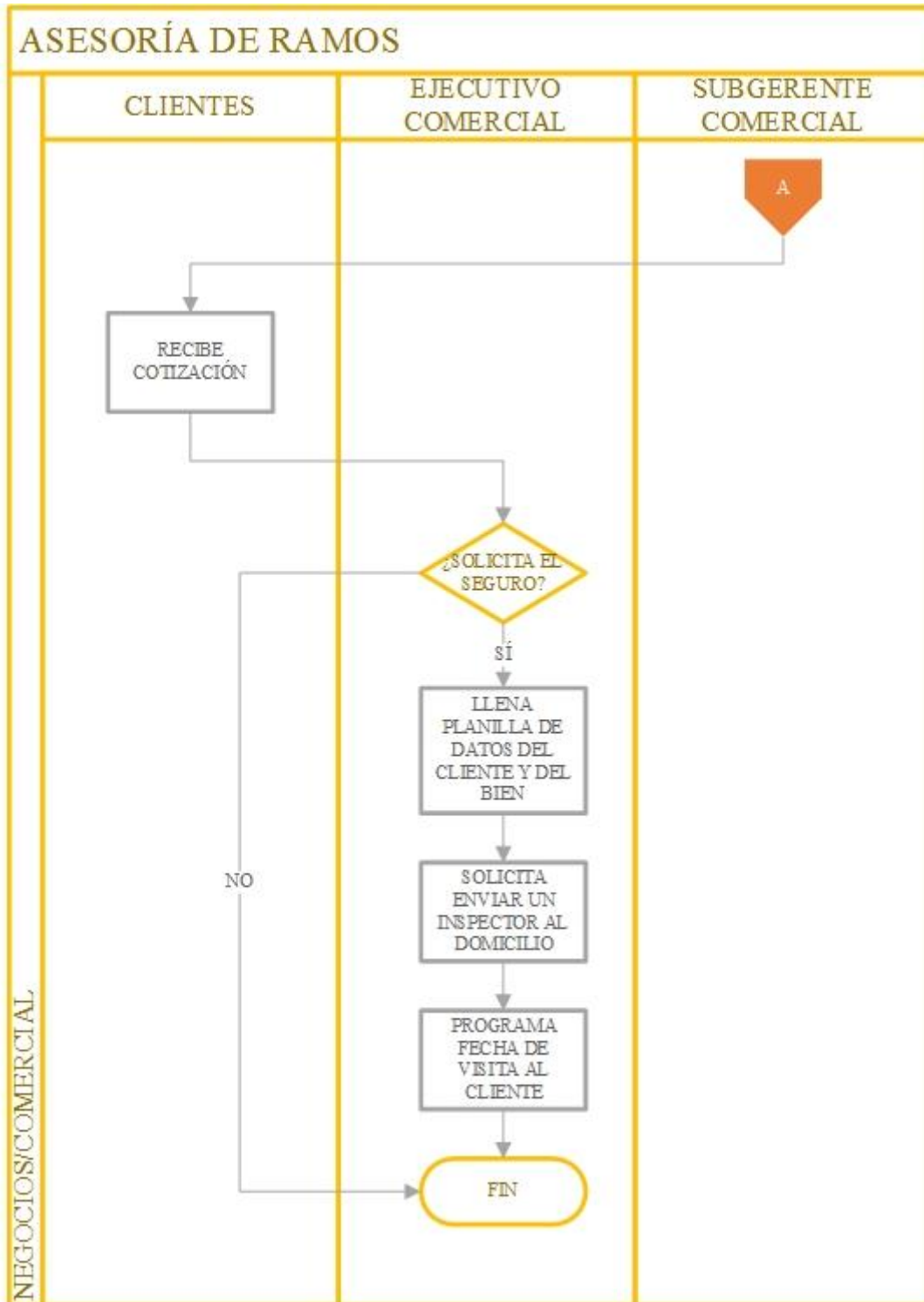
- Infraestructura de la Compañía: La cual cuenta con oficinas destinadas para el área correspondiente.
- Talento Humano: Ejecutivos Comerciales, Subgerente Comercial.
- Equipos y suministros: Computadoras, teléfonos, internet, folletos, etc.

Controles

- Reportes de cotizaciones generadas.
- Políticas de atención al cliente.

Diagrama de Flujo del Subproceso de Asesoría de Ramos





Indicadores de Gestión

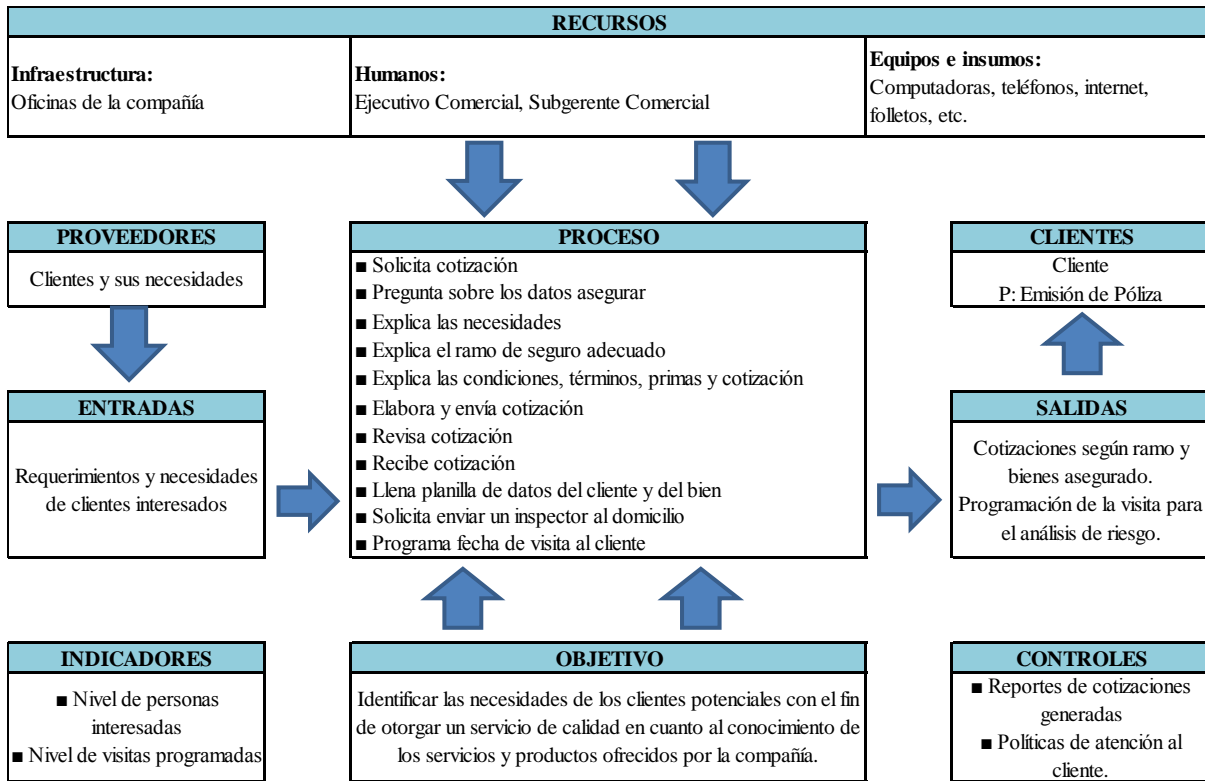
Nivel de Personas Interesadas

Ficha Indicador					
Perspectiva	Objetivo	Nombre y Formula		Seguimiento	
Cliente	Comercializar los productos de la compañía satisfaciendo las necesidades del cliente	Nivel de Interés (Total Personas Interesadas / Total Personas asesoradas) x 100		Evaluará mensualmente el nivel de captación de posibles de clientes a través de las asesorías.	
Responsable			Subgerente Comercial		
Medición Actual	Unidad	Meta		75%	
0%	%				
Limites % cumplimiento	Inaceptable		Aceptable		Optimo
	<	50%	50% ≥	< 75%	≥ 75%
Frecuencia de Medición			Mensual		

Nivel de Visitas Programadas

Ficha Indicador					
Perspectiva	Objetivo	Nombre y Formula		Seguimiento	
Procesos Internos	Minimizar el tiempo empleado para programar visitas	Visitas programadas (Tiempo empleado /Tiempo programado)		Coordinar con los responsables los tiempos y recursos necesarios para programar las visitas	
Responsable			Subgerente Comercial		
Medición Actual	Unidad	Meta		<1	
0	Entero				
Limites % cumplimiento	Optimo		Aceptable		Inaceptable
	=	1	0,5 ≥	< 1	> 1
Frecuencia de Medición			Mensual		

Ficha del Subproceso de Asesoría de Ramos



C. Emisión de Póliza

Descripción del Proceso

Este proceso comienza con la verificación de la visita a realizarse para el análisis de riesgos. En la visita se procede a identificar los bienes y evaluar su siniestralidad; se emiten recomendaciones al asegurado, se definen las coberturas y plazo, y se emiten las pólizas de seguros según lo acordado.

Entradas

- Detalles de visitas programadas.
- Detalle de bienes a asegurar con sus respectivos avalúos y documentación soporte.

Salidas

- Pólizas emitidas.

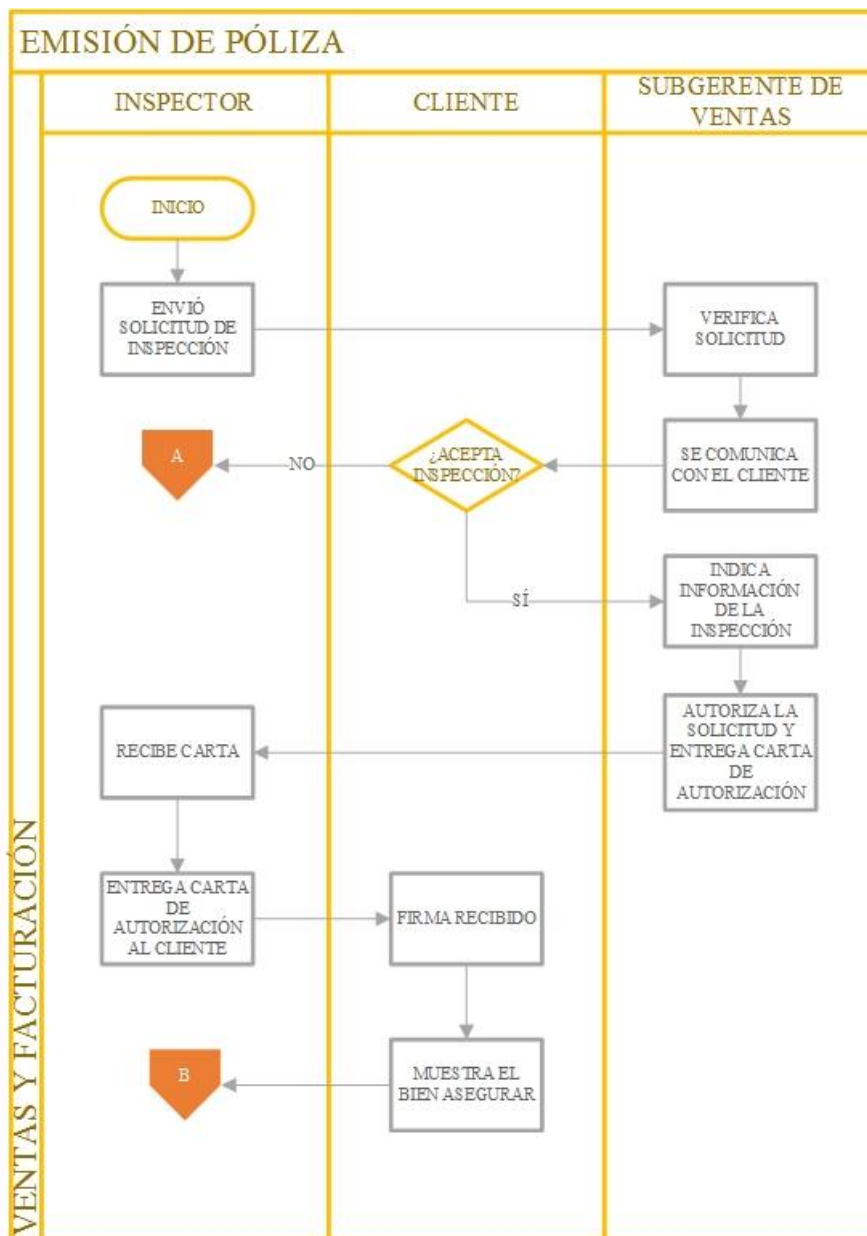
Recursos

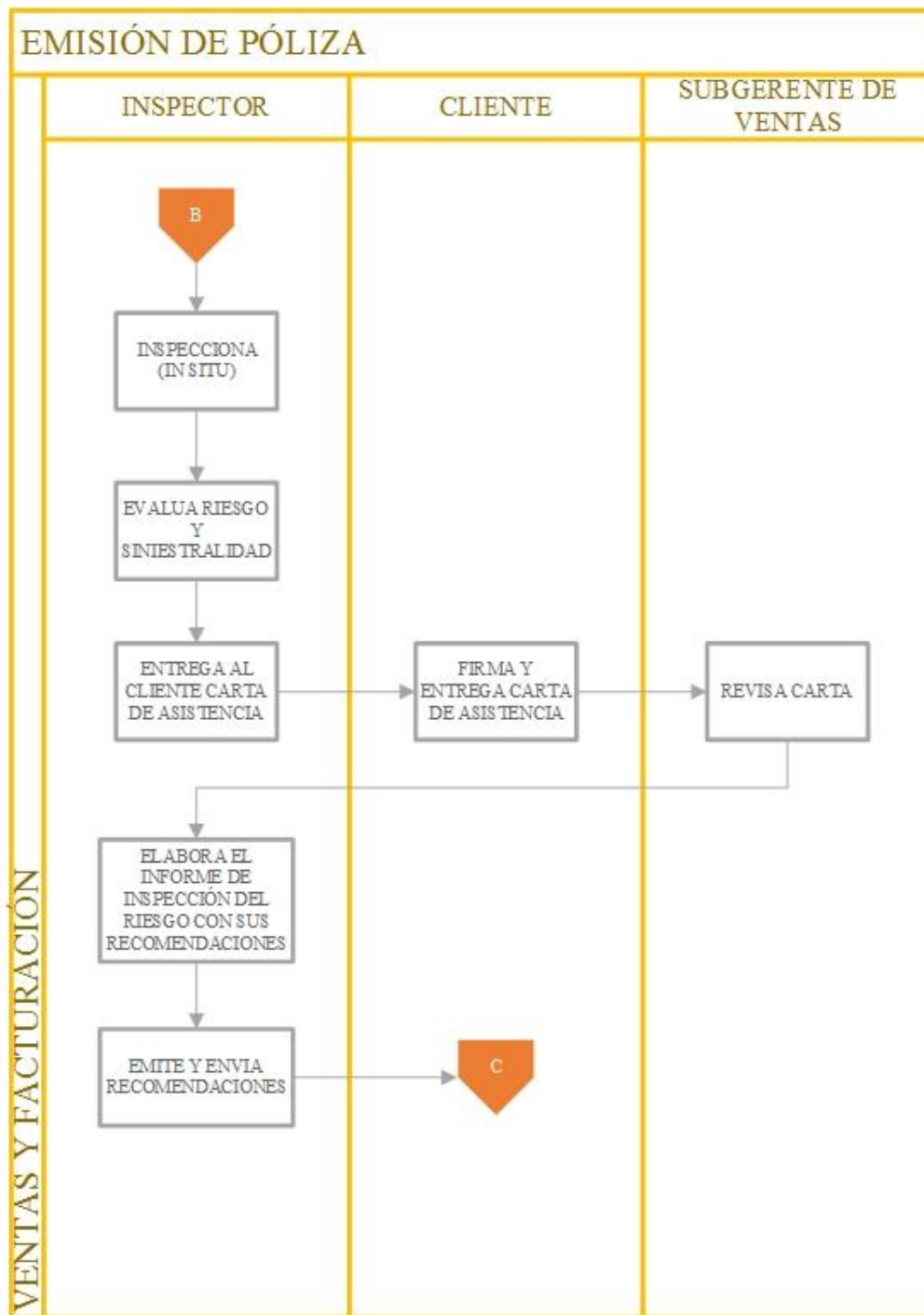
- Infraestructura de la Compañía: La cual cuenta con oficinas destinadas para el área correspondiente.
- Talento Humano: Inspector de riesgos, gerente de ventas, subgerente de ventas.
- Equipos y suministros: Computadoras, teléfonos, internet, folletos, etc.

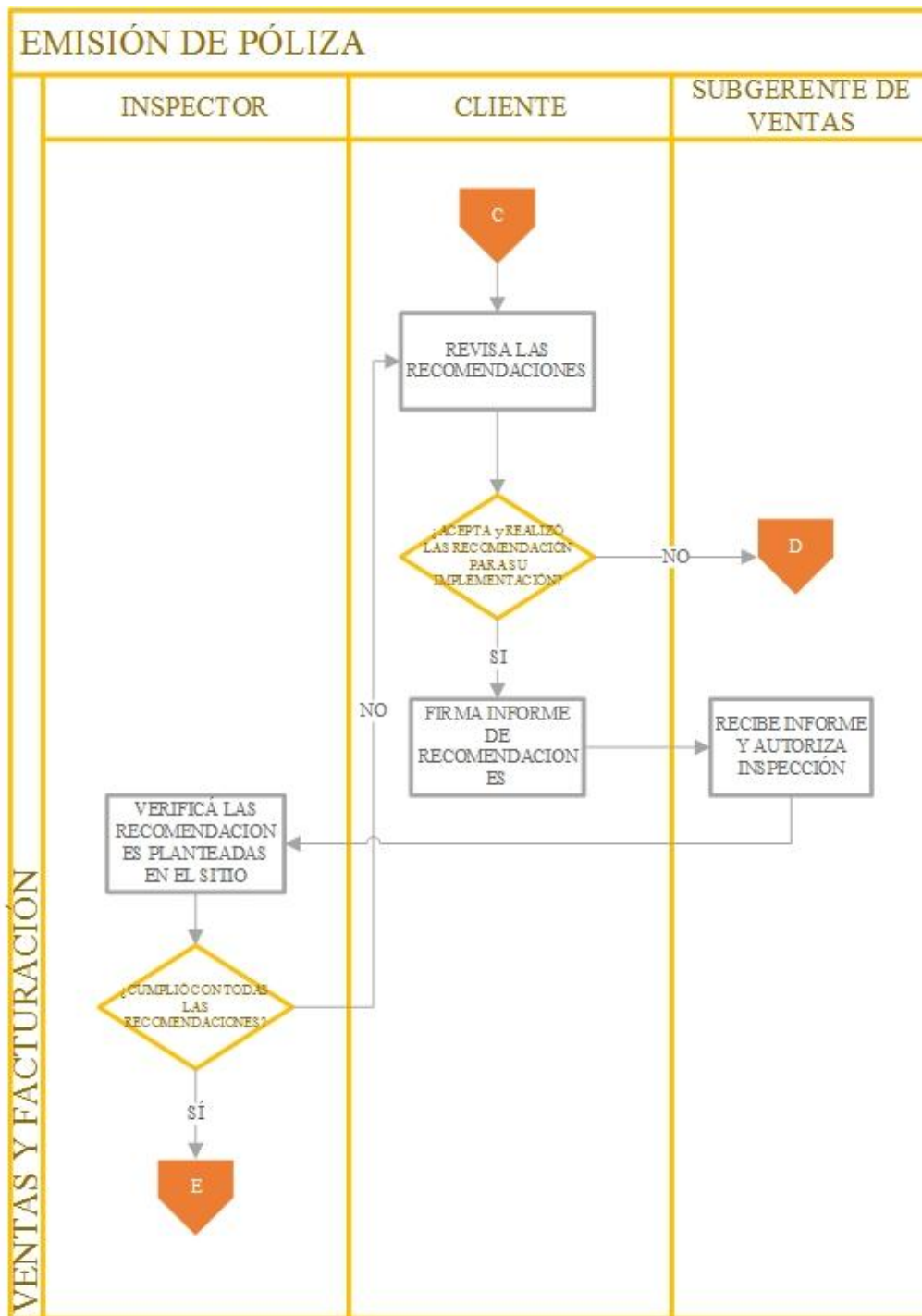
Controles

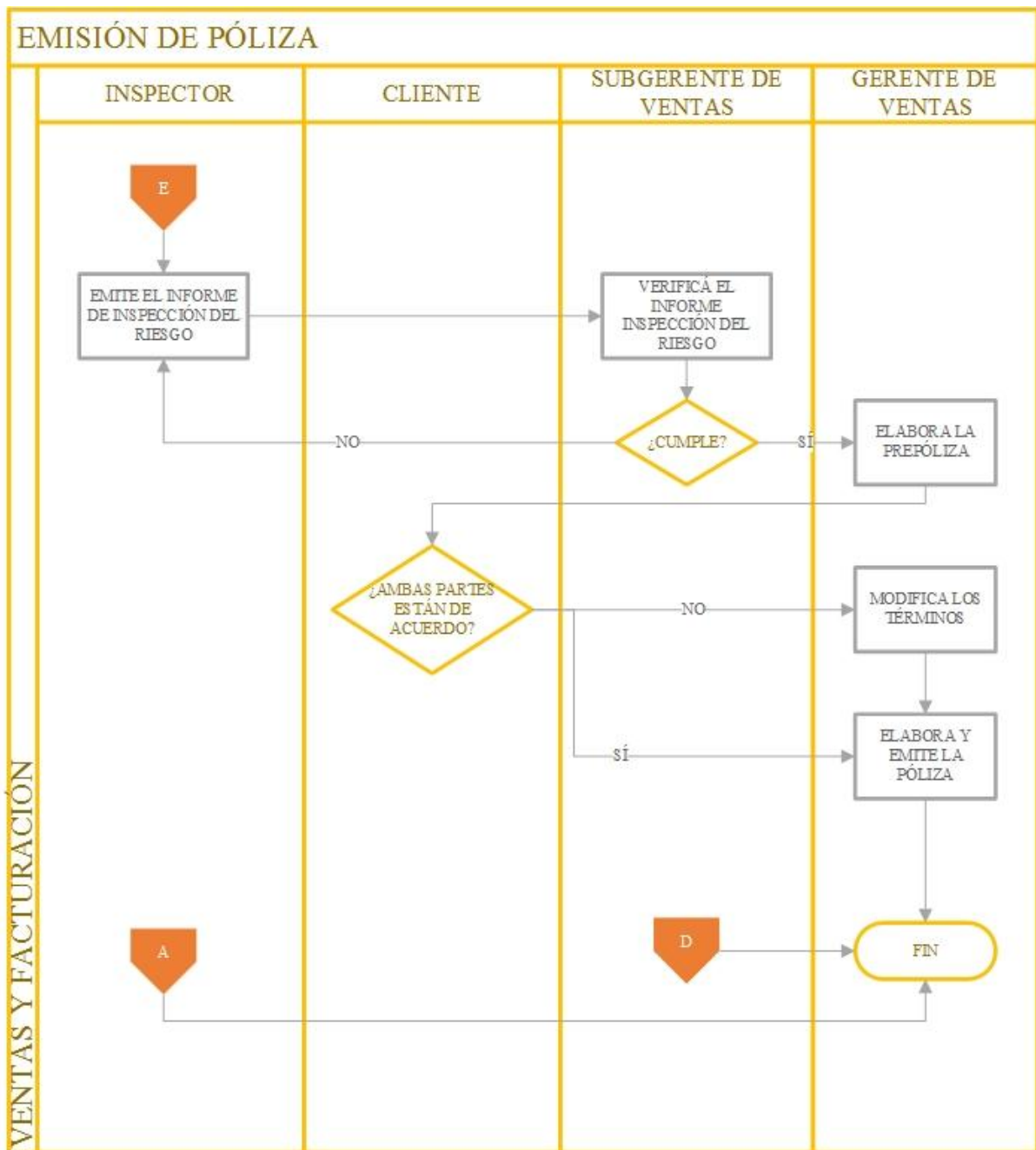
- Reglamentos internos.
- Evaluaciones del servicio.

Diagrama de Flujo del Subproceso de Emisión de Póliza









Indicadores de Gestión

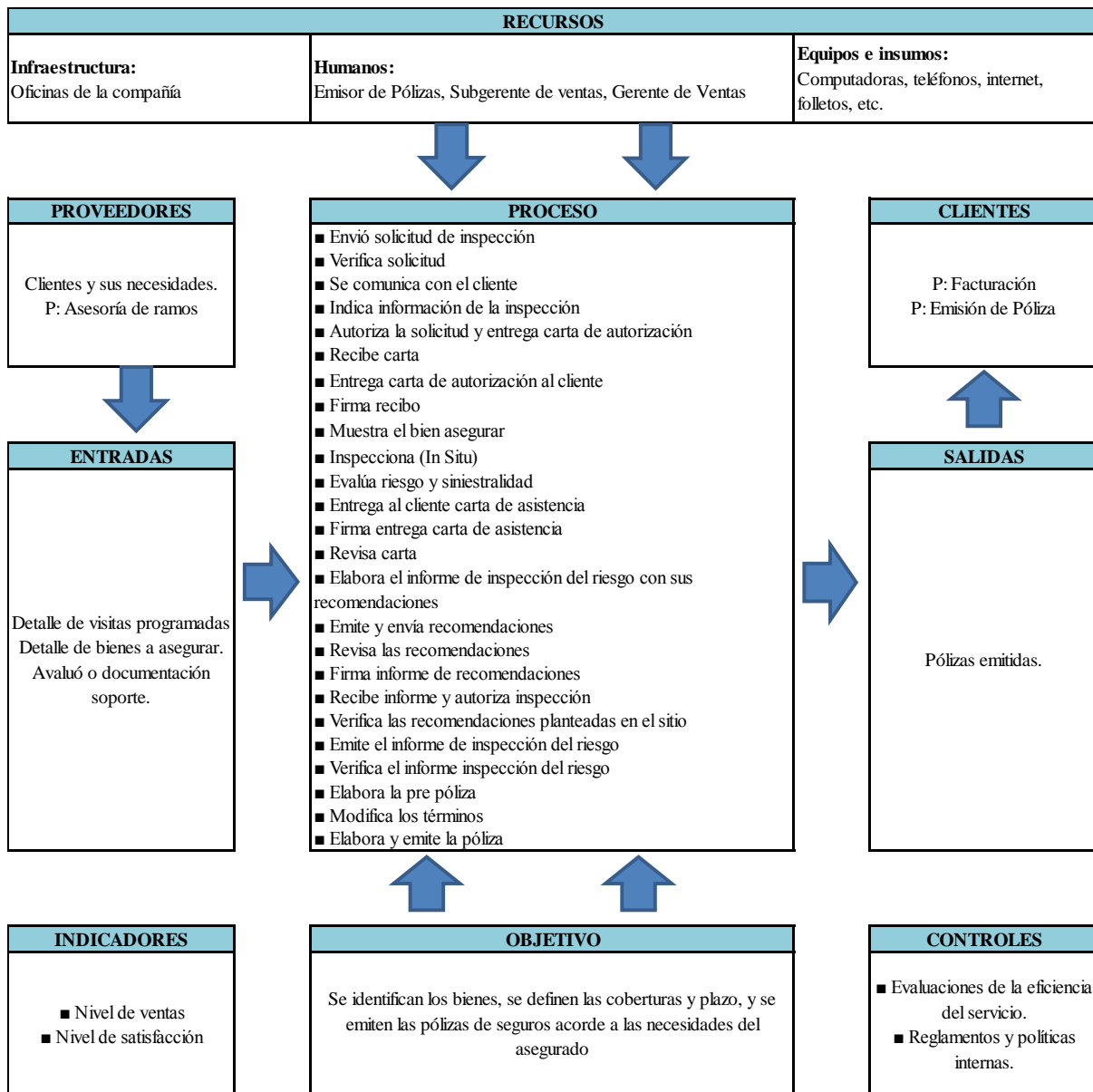
Nivel de Ventas

Ficha Indicador						
Perspectiva	Objetivo		Nombre y Formula		Seguimiento	
Financiera	Incrementar el nivel de ingresos		Ventas Esperadas <i>(Ventas reales en US\$ / Ventas Planificadas en US\$) x 100</i>		La Gerencia establecerá estrategias orientadas a la obtención de los ingresos presupuestados	
Responsable			Gerente de Ventas			
Medición Actual	Unidad		Meta		90%	
0%	%					
Limites % cumplimiento	Inaceptable		Aceptable		Óptimo	
	<	90%	90% ≥	< 100%	=	100%
Frecuencia de Medición			Semestral			

Nivel de Satisfacción

Ficha Indicador						
Perspectiva	Objetivo		Nombre y Formula		Seguimiento	
Cliente	Aumentar el nivel de satisfacción en la emisión de pólizas de los clientes		Nivel de Satisfacción <i>(Nivel de Satisfacción real / Nivel de Satisfacción Deseado) x 100</i>		Evaluará y determinará procedimientos óptimos para aumentar los niveles de satisfacción	
Responsable			Gerente de Ventas			
Medición Actual	Unidad		Meta		90%	
0%	%					
Limites % cumplimiento	Inaceptable		Aceptable		Óptimo	
	<	80%	80% ≥	< 90%	≥	90%
Frecuencia de Medición			Mensual			

Ficha del Subproceso de Emisión de Póliza



D. Renovación de Póliza

Descripción del Proceso

Se procede al verificar los clientes los cuales poseen pólizas cuyo vencimiento de cobertura se encuentran próximos a vencer. Así, se procederá a renegociar los contratos existentes u ofreciendo nuevos servicios al asegurado con el fin de mantener al cliente cautivo.

Entradas

- Detalle de clientes con pólizas a vencer.

Salidas

- Visitas programas para el análisis de riesgo actualizado de los bienes.

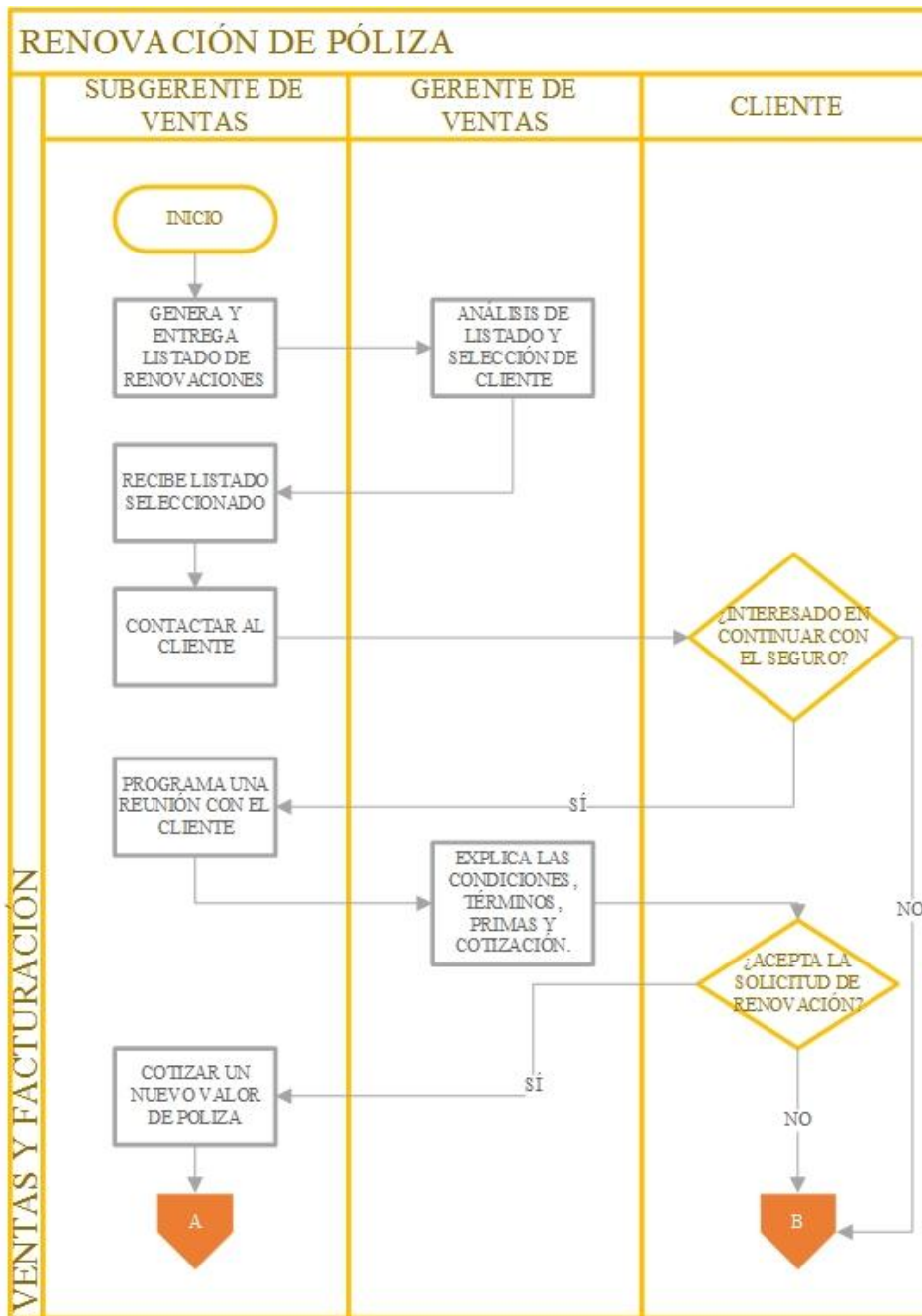
Recursos

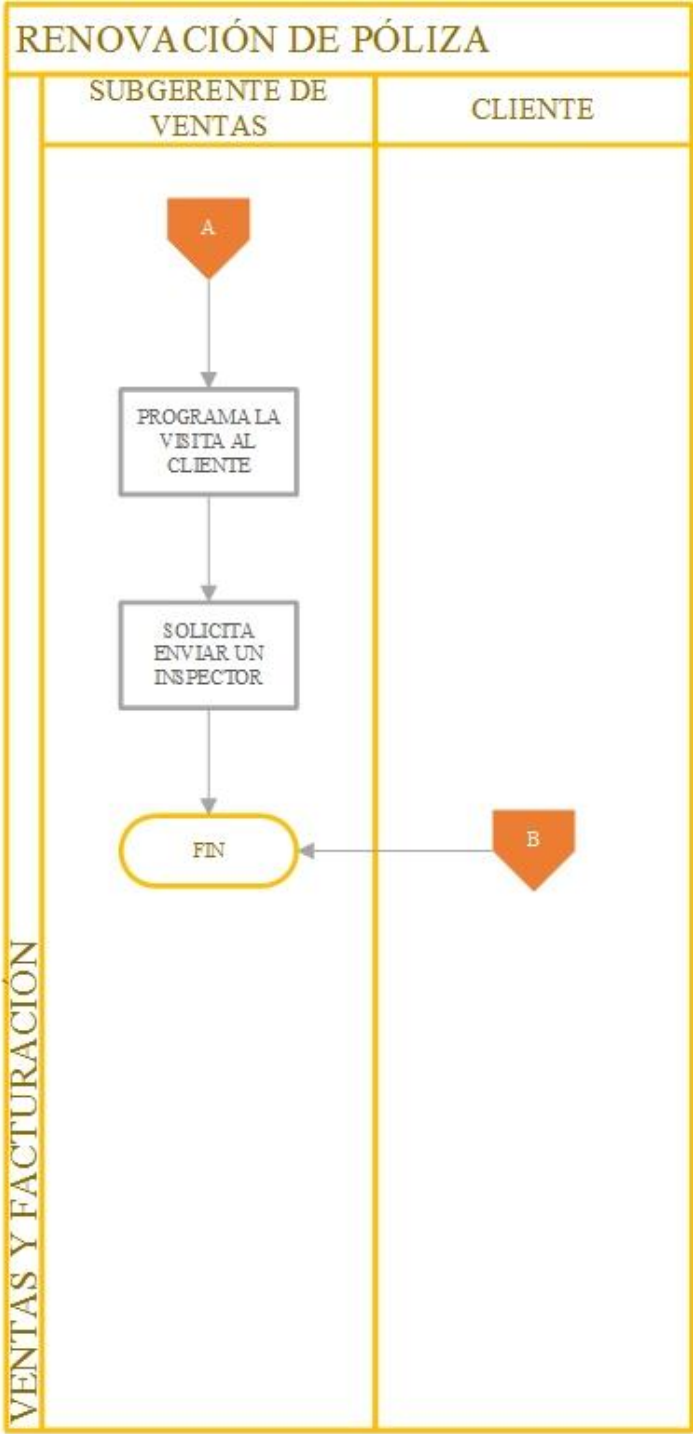
- Infraestructura de la Compañía: La cual cuenta con oficinas destinadas para el área correspondiente.
- Talento Humano: Gerente de ventas, subgerente de ventas.
- Equipos y suministros: Computadoras, teléfonos, internet, folletos, etc.

Controles

- Reglamentos internos.
- Políticas de atención al cliente.

Diagrama de Flujo del Subproceso de Renovación de Póliza





Indicadores de Gestión

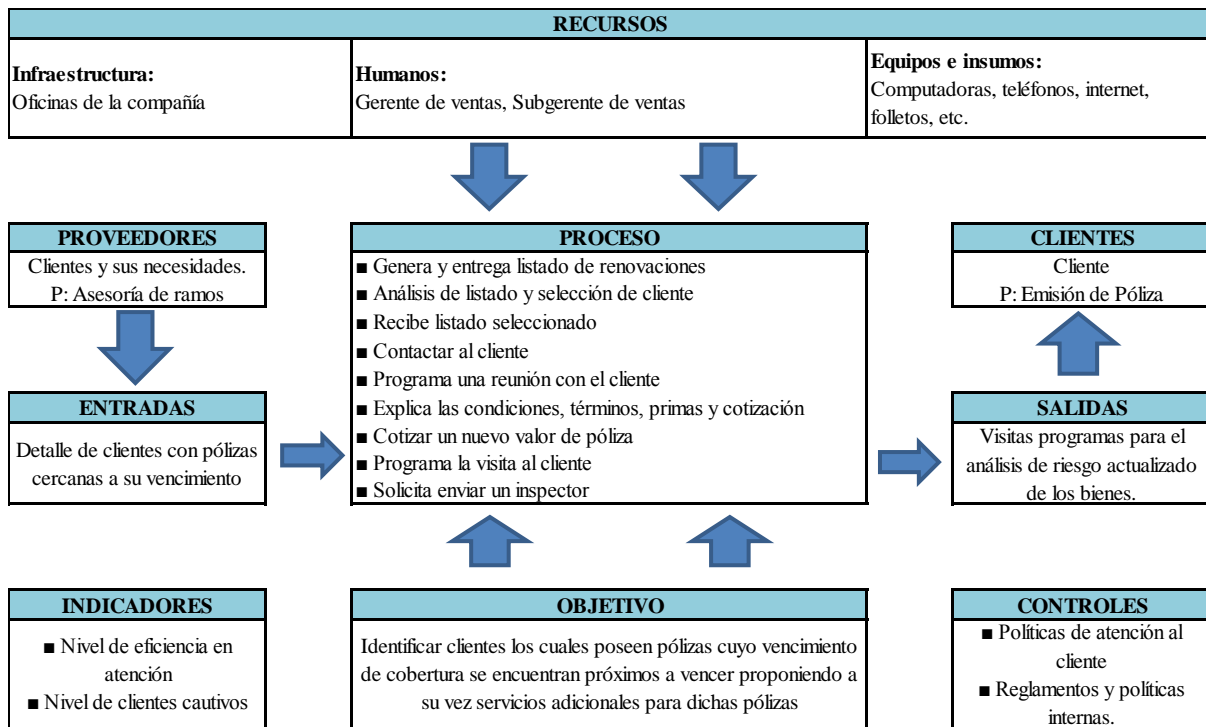
Nivel de Clientes Cautivos

Ficha Indicador					
Perspectiva	Objetivo		Nombre y Formula		Seguimiento
Financieras	Mantener clientes cautivos		<u>Nivel de Clientes Cautivos</u> <i>(Total Clientes Renovados / Total Clientes esperados a renovar) x 100</i>		Establecer acuerdos y beneficios a clientes cautivos
Responsable			Gerente de Ventas		
Medición Actual	Unidad		Meta		90%
0%	%				
Limites % cumplimiento	Inaceptable		Aceptable		Óptimo
	<	85%	85% ≥	< 90%	≥ 90%
Frecuencia de Medición			Anual		

Tiempo de Atención

Ficha Indicador					
Perspectiva	Objetivo		Nombre y Formula		Seguimiento
Cliente	Minimizar el tiempo empleado de atención		<u>Tiempo de atención</u> <i>(Tiempo empleado /Tiempo programado)</i>		Coordinar con los responsables los tiempos y recursos necesarios para agilizar la atención al cliente
Responsable			Gerente de Ventas		
Medición Actual	Unidad		Meta		<1
0	Entero				
Limites % cumplimiento	Óptimo		Aceptable		Inaceptable
	=	1	0,5 ≥	< 1	> 1
Frecuencia de Medición			Mensual		

Ficha del Subproceso de Renovación de Póliza



E. Facturación

Descripción del Proceso

El proceso empieza con la orden de facturar, se reciben y verifican documentación soporte para finalmente emitir los respectivos comprobantes de venta a los clientes asegurados cumpliendo sus expectativas.

Entradas

- Contratos de pólizas de seguros
- Datos de cliente

Salidas

- Facturas emitidas

Recursos

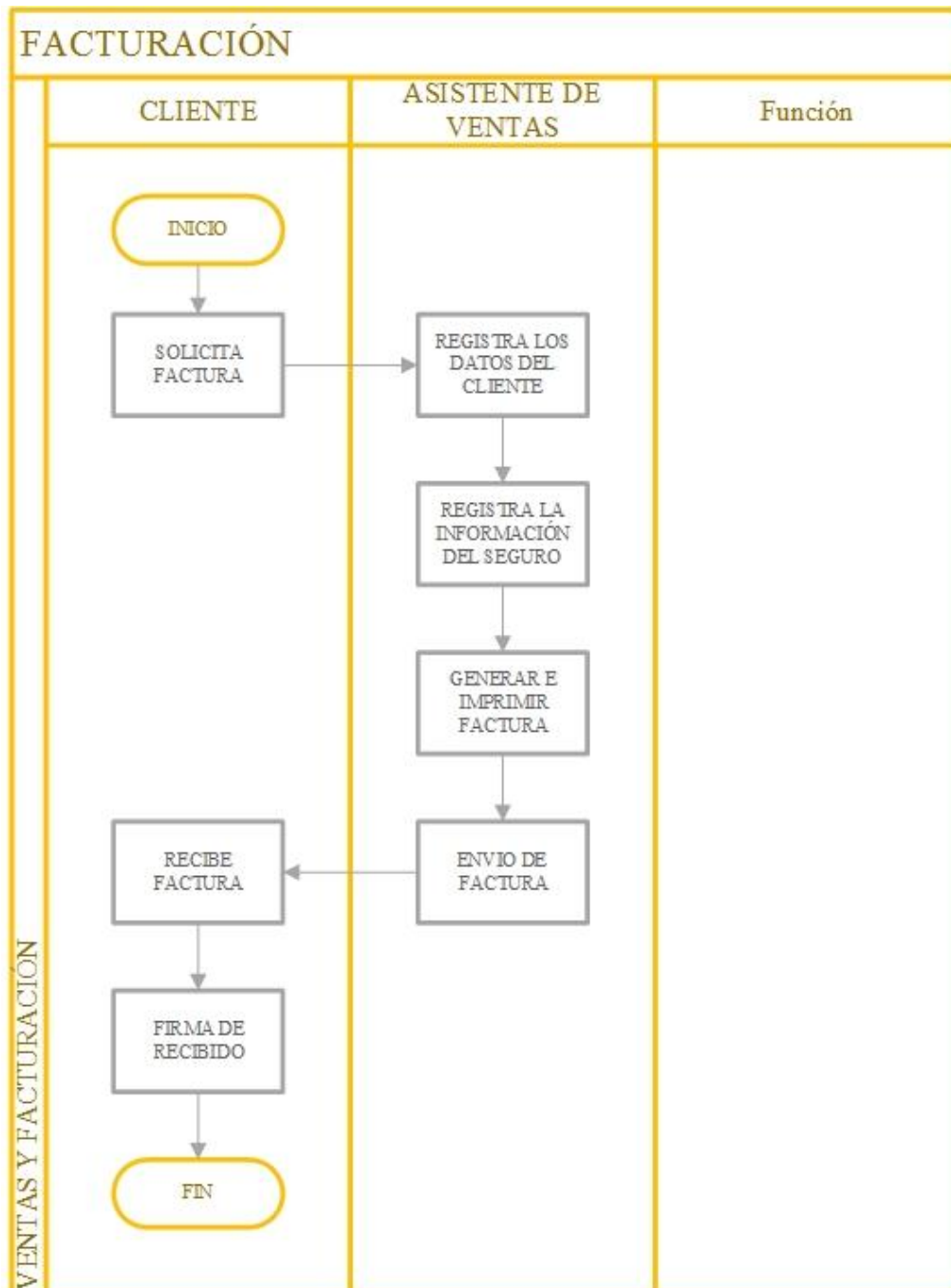
- Infraestructura de la Compañía: La cual cuenta con oficinas destinadas para el área correspondiente.
- Talento Humano: Asistente de ventas y facturación.

- Equipos y suministros: Computadoras, teléfonos, internet, folletos, etc.

Controles

- Leyes Tributarias
- Políticas internas.

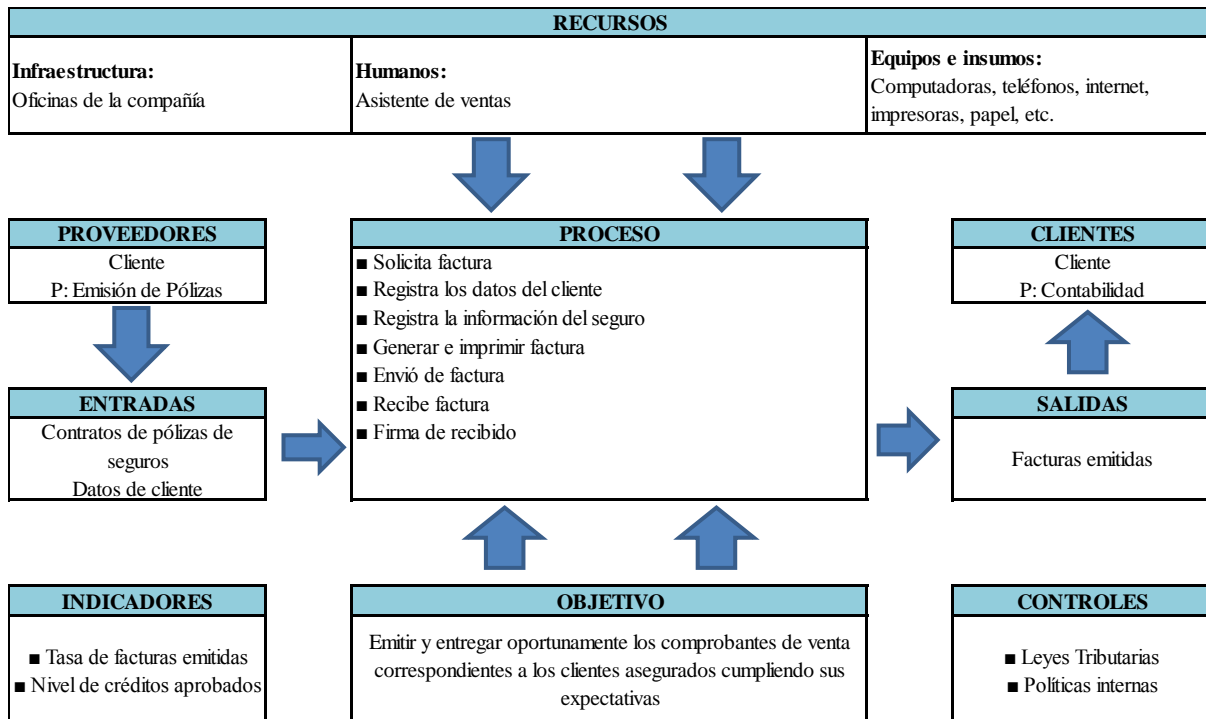
Diagrama de Flujo del Subproceso de Facturación



Indicadores de Gestión

NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Emisión de facturas	Determina el nivel de facturas emitidas al cliente	$(Facturas\ emitidas) / (Total\ facturas\ por\ emitir)$	%	Semanal	Jefe de Facturación
Créditos aprobados	Identifica el nivel de créditos aprobados	$Créditos\ Aprobados / Créditos\ Solicitados$	%	Semanal	Analista de crédito

Ficha del Subproceso de Facturación



F. Gestión de Cobro

Descripción del Proceso

Se comienza verificando los informes de cuentas por cobrar y verificando la cartera considerada incobrable, se gestiona la cancelación de las primas vencidas y por vencer para proceder a verificar y registrar dichos cobros.

Entradas

- Facturas, convenios de pago.
- Detalles de cuentas por cobrar.

Salidas

- Renegociación de la deuda.

- Informes de cuentas incobrables
- Detalle de clientes a los que se le tomarán acciones legales.

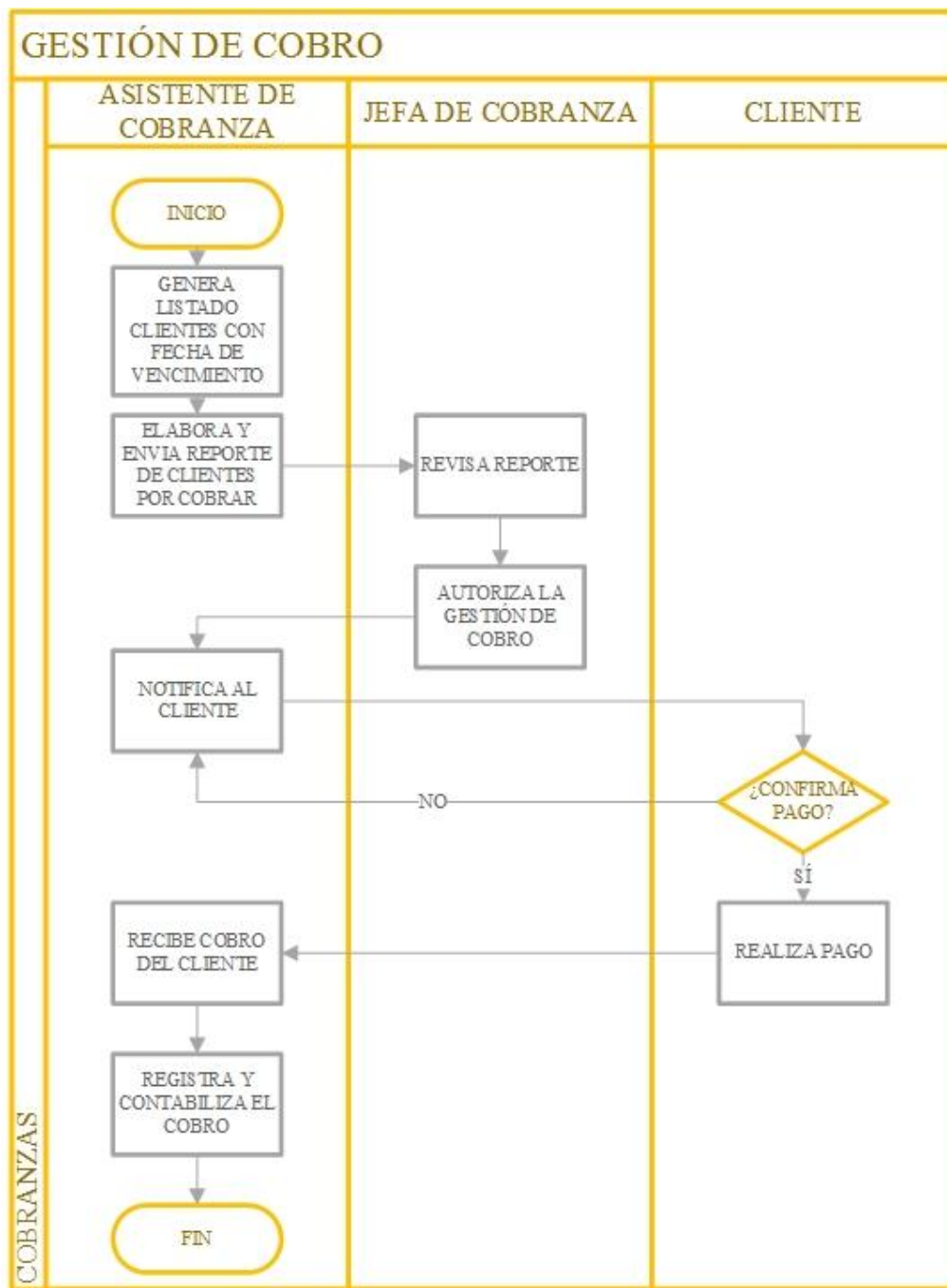
Recursos

- Infraestructura de la Compañía: La cual cuenta con oficinas destinadas para el área correspondiente.
- Talento Humano: Analista de cartera, asistente de cobranzas
- Equipos y suministros: Computadoras, teléfonos, internet, folletos, etc.

Controles

- Políticas de cobranzas.
- Determinación periódica de los niveles de morosidad.

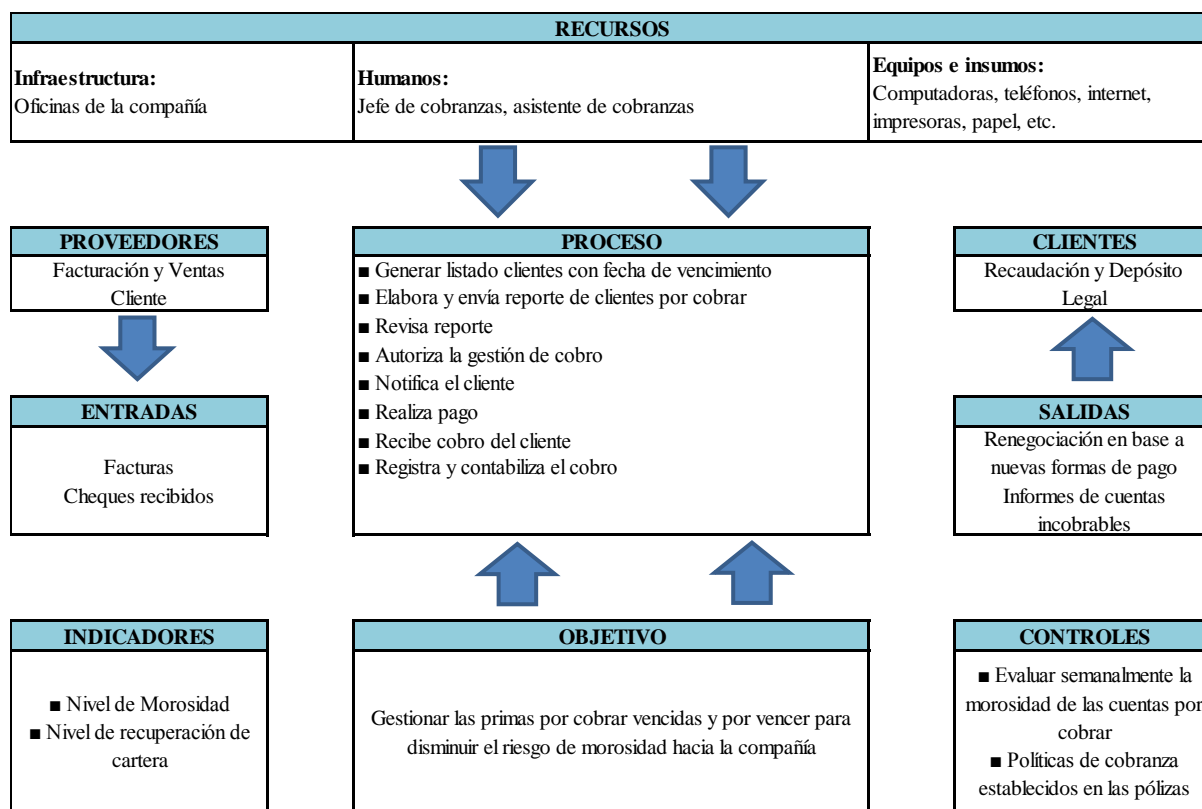
Diagrama de Flujo del Subproceso de Gestión de Cobro



Indicadores de Gestión

NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Morosidad	Mide el nivel de morosidad	$(Cartera\ Vencida) / (Cartera\ Total)$	%	Mensual	Jefe de Cobranza
Recuperación de cartera	Verificar la eficacia de cobro de primas	$(Monto\ recaudado) / (Monto\ planificado\ a\ recaudar)$	%	Mensual	Jefe de Cobranza

Ficha del Subproceso de Gestión de Cobro



G. Análisis de siniestro

Descripción del Proceso

Este proceso comienza cuando se presenta un siniestro y el asegurado procede a solicitar la atención y el pago de la respectiva indemnización. Los responsables serán los encargados de validar la documentación y generar informes de dicho siniestro y emitir una orden de pago según dicho siniestro se encuentre cubierto en la póliza de seguro.

Entradas

- Requerimientos de los asegurados por siniestros presentados.
- Documentación sustantiva del siniestro.

Salidas

- Siniestros atendidos.
- Órdenes de pago.

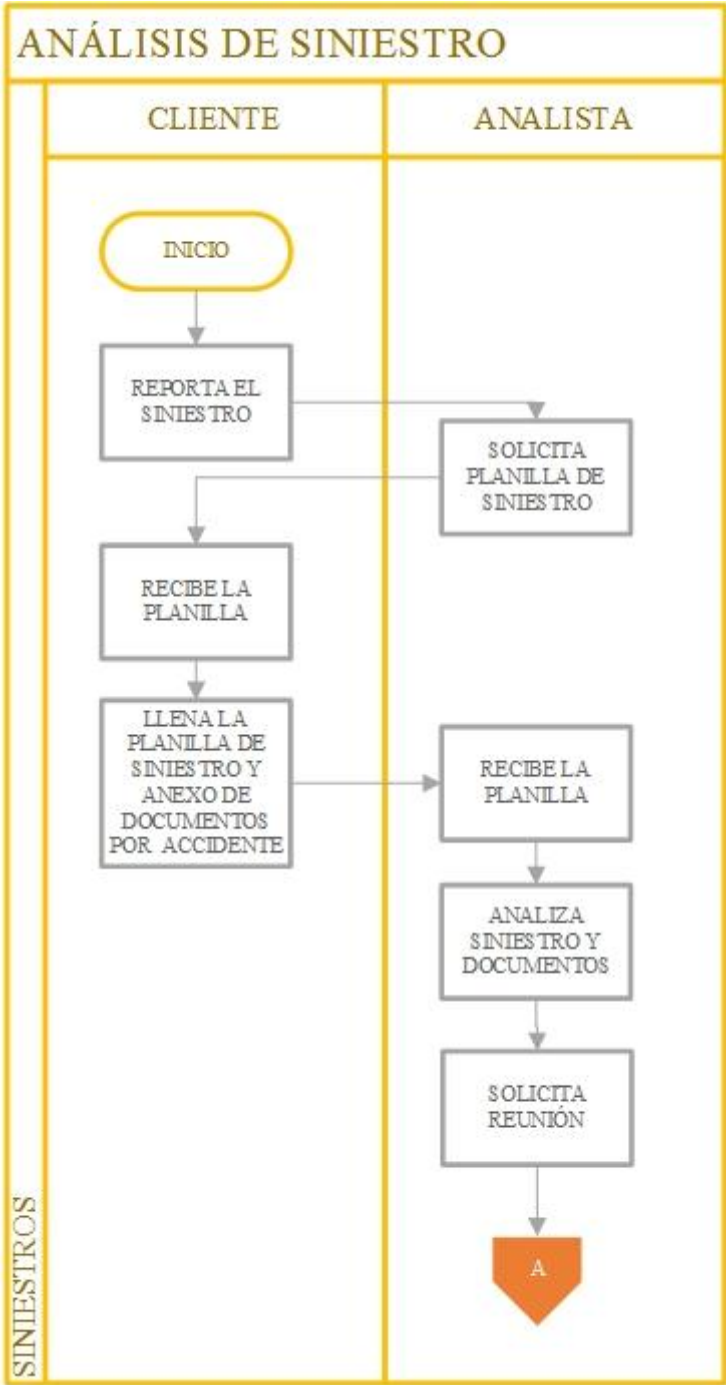
Recursos

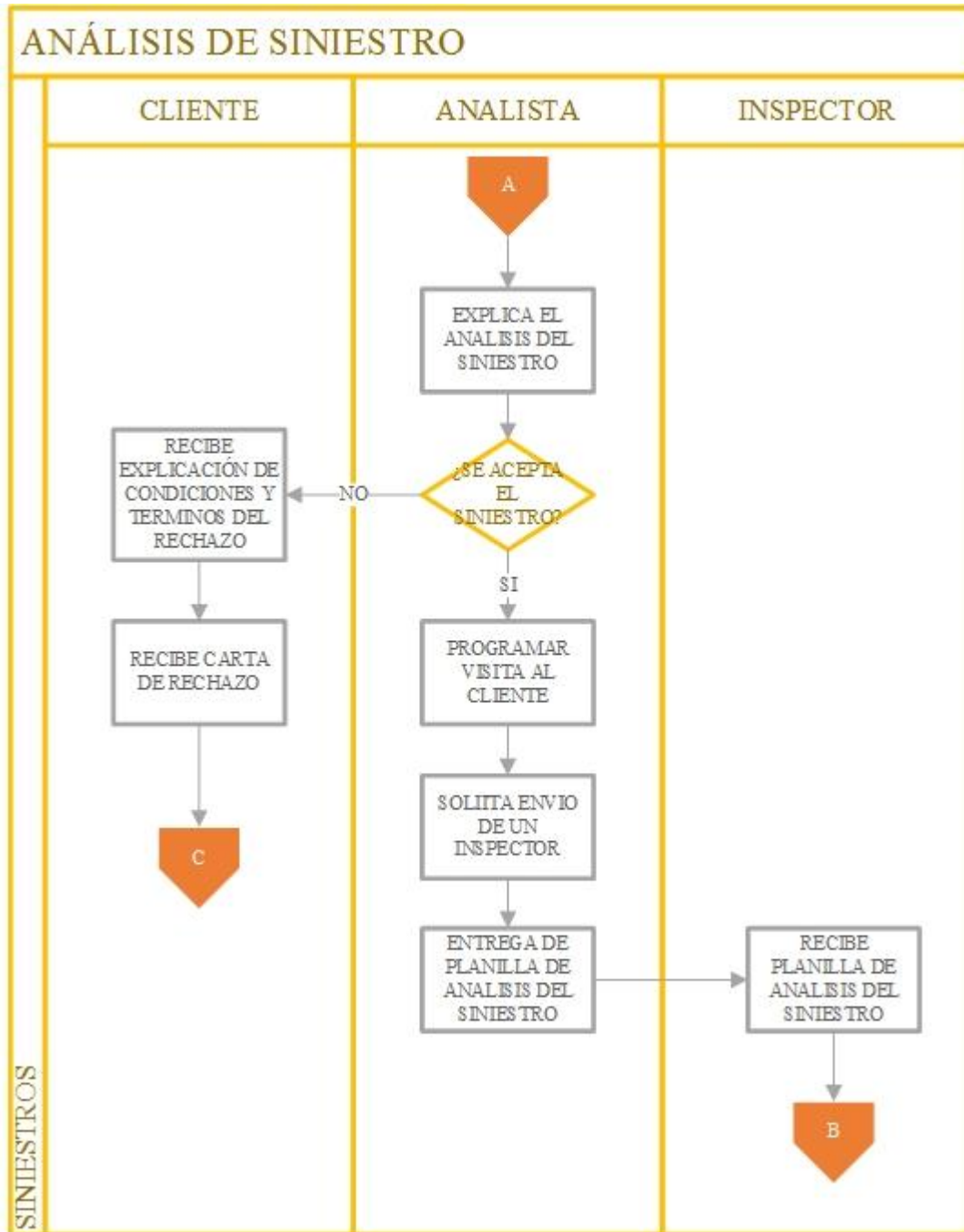
- Infraestructura de la Compañía: La cual cuenta con oficinas destinadas para el área correspondiente.
- Talento Humano: Analista de siniestros, inspector de siniestros.
- Equipos y suministros: Computadoras, teléfonos, internet, folletos, impresoras etc.

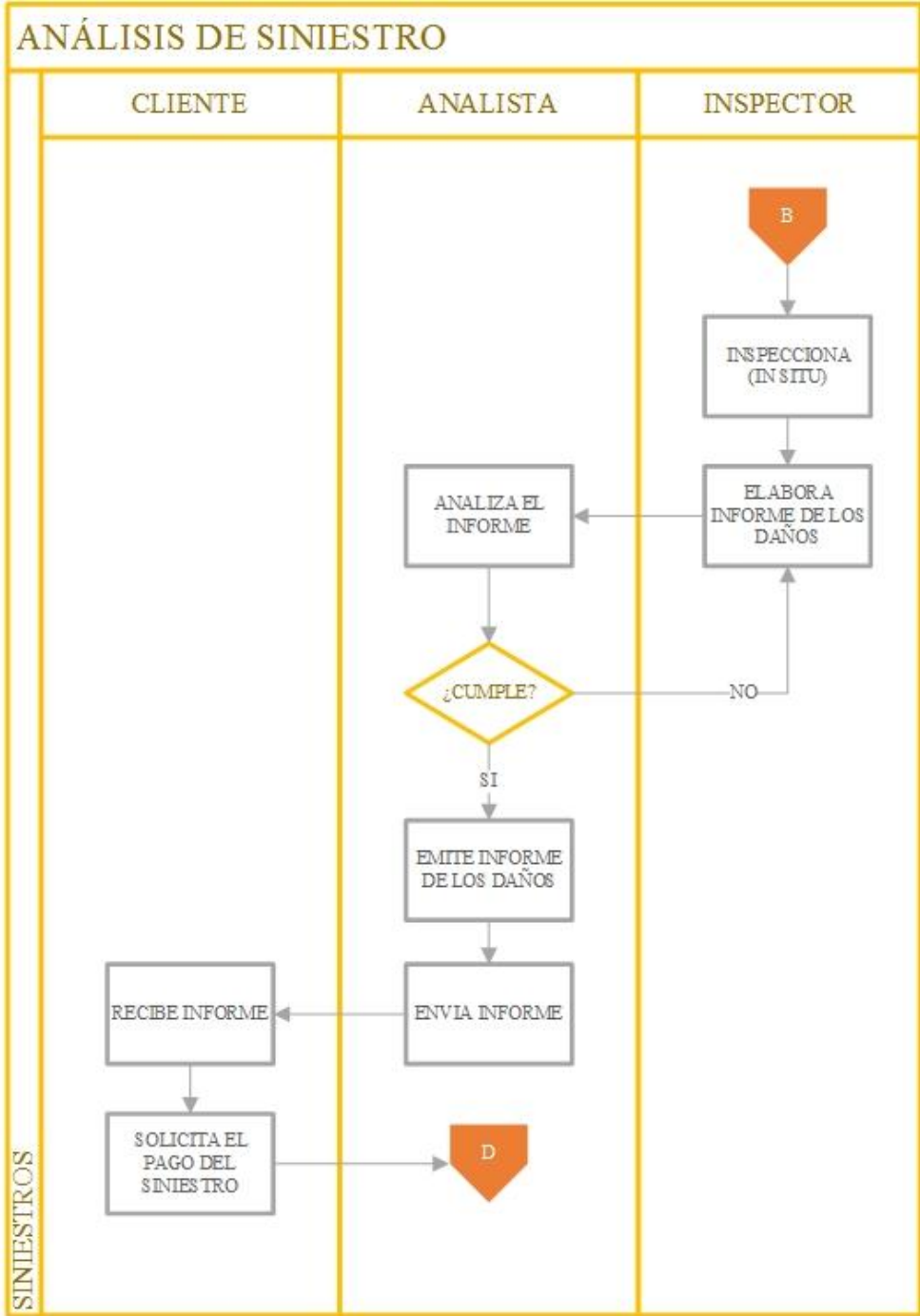
Controles

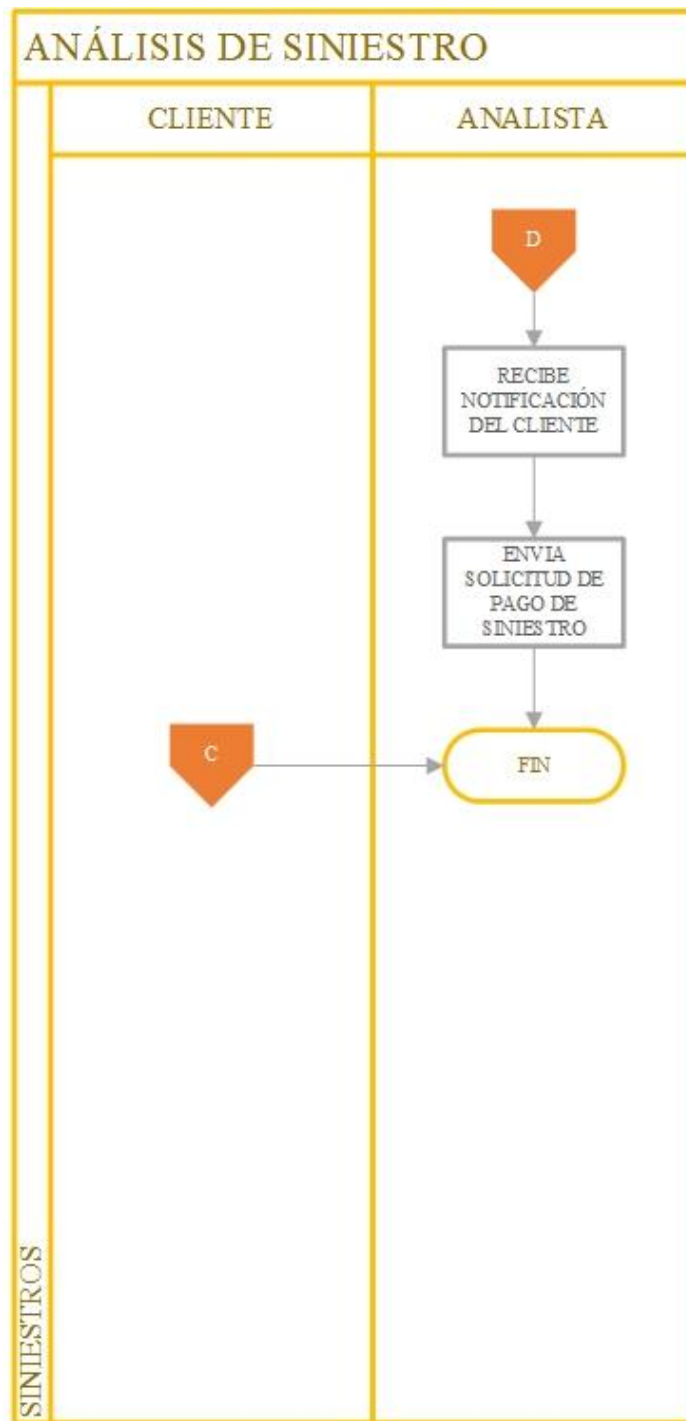
- Manuales internos.
- Condiciones de coberturas de las pólizas de seguros.

Diagrama de Flujo del Subproceso de Análisis de Siniestro





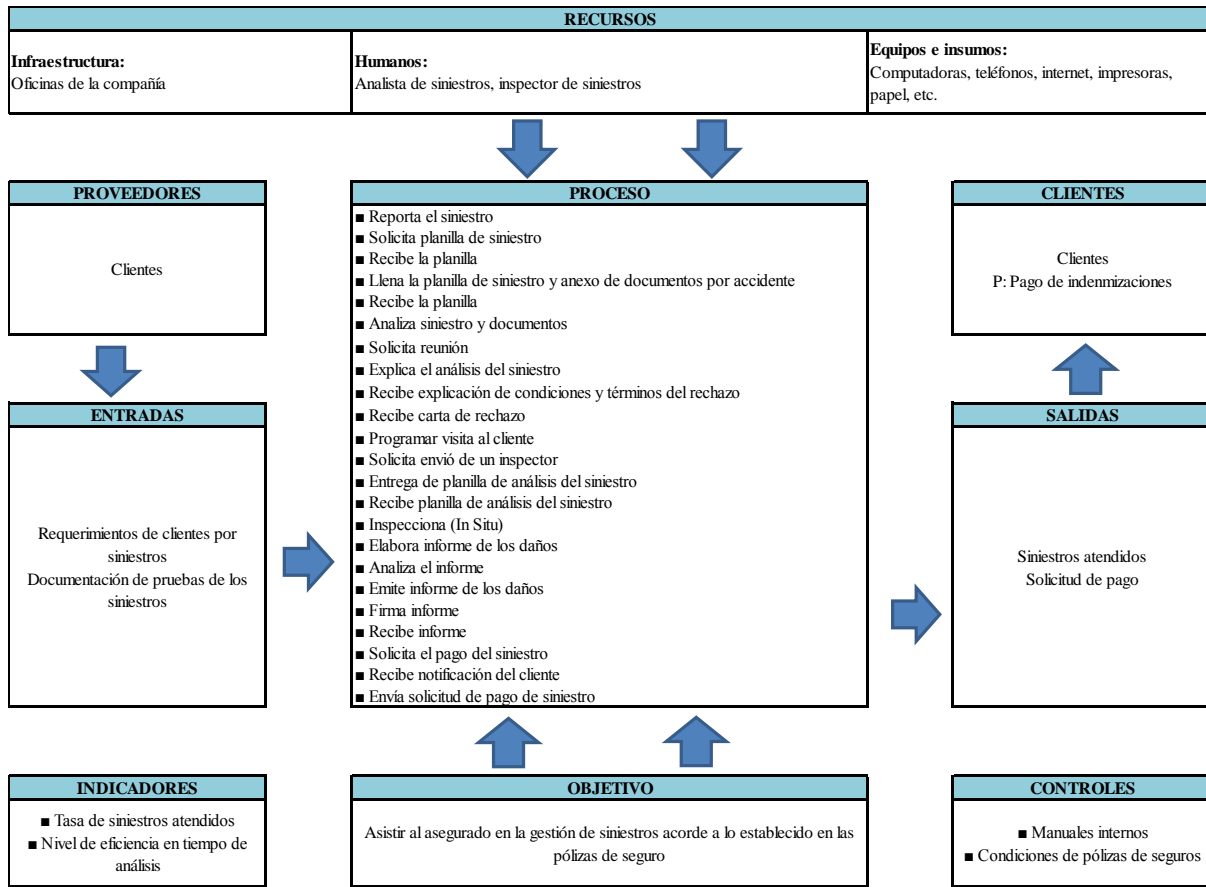




Indicadores de Gestión

NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Atención de Siniestros	Mide el nivel de atención de los siniestros	$(\text{Siniestros atendidos}) / (\text{Siniestros solicitados})$	%	Mensual	Inspector de Siniestros
Tiempo de análisis	Determina la rapidez en la emisión del informe de siniestros	$(\text{Informes emitidos en el plazo establecido}) / (\text{Total de informes a emitirse})$	%	Mensual	Analista de Siniestros

Ficha del Subproceso de Análisis de Siniestro



H. Pago de indemnizaciones

Descripción del Proceso

Primeramente, se verifican las órdenes de pago y se procede a girar los cheques a nombre del beneficiario según conste en la póliza de seguro.

Entradas

- Aprobación de siniestro y orden de pago.

Salidas

- Pagos. Cheques girados al beneficiario de la indemnización.

Recursos

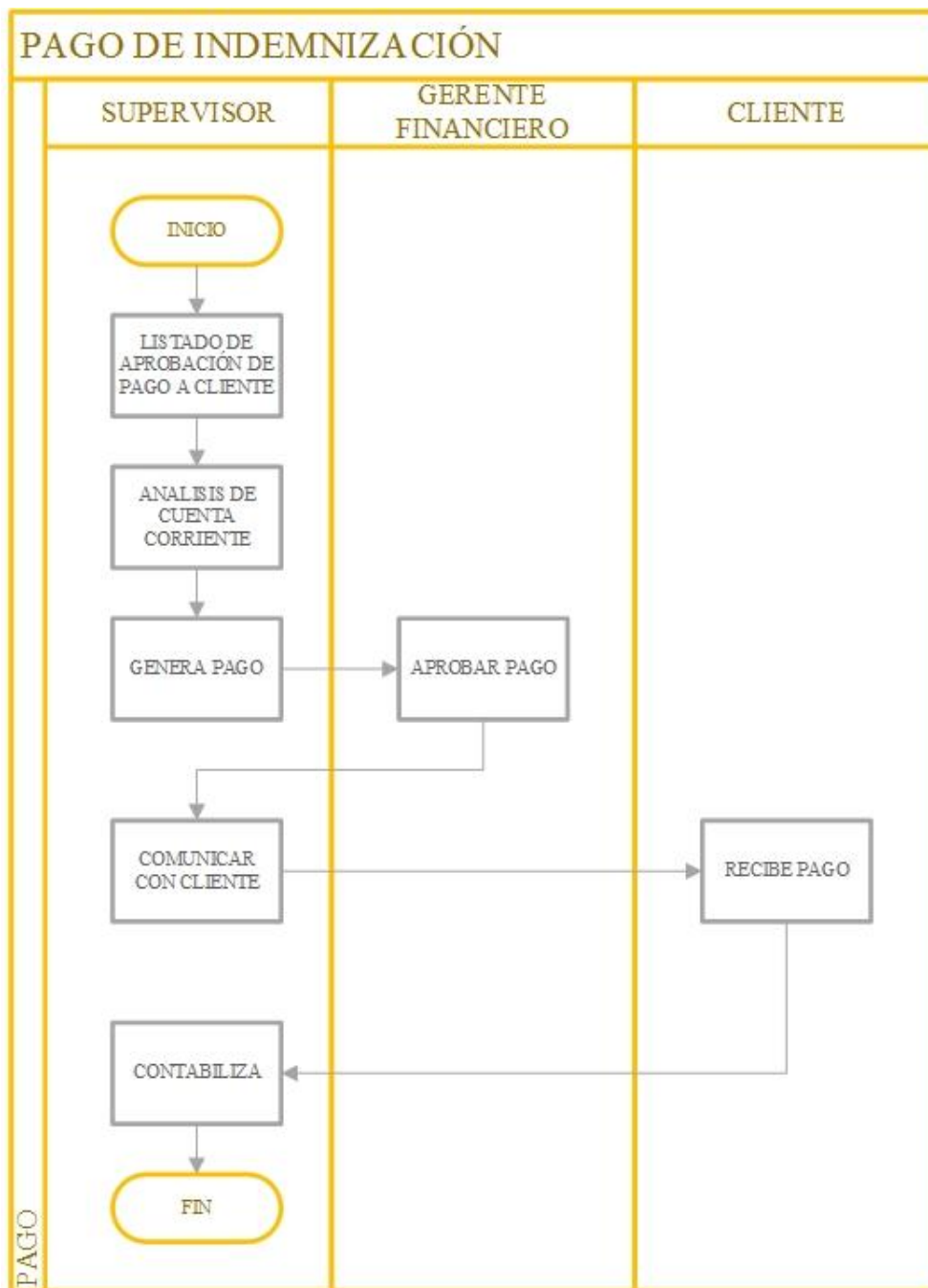
- Infraestructura de la Compañía: La cual cuenta con oficinas destinadas para el área correspondiente.
- Talento Humano: Auxiliar de tesorería, gerente financiero.

- Equipos y suministros: Computadoras, teléfonos, internet, papel, impresoras.

Controles

- Contratos de seguros.
- Aprobaciones
- Políticas de pagos.

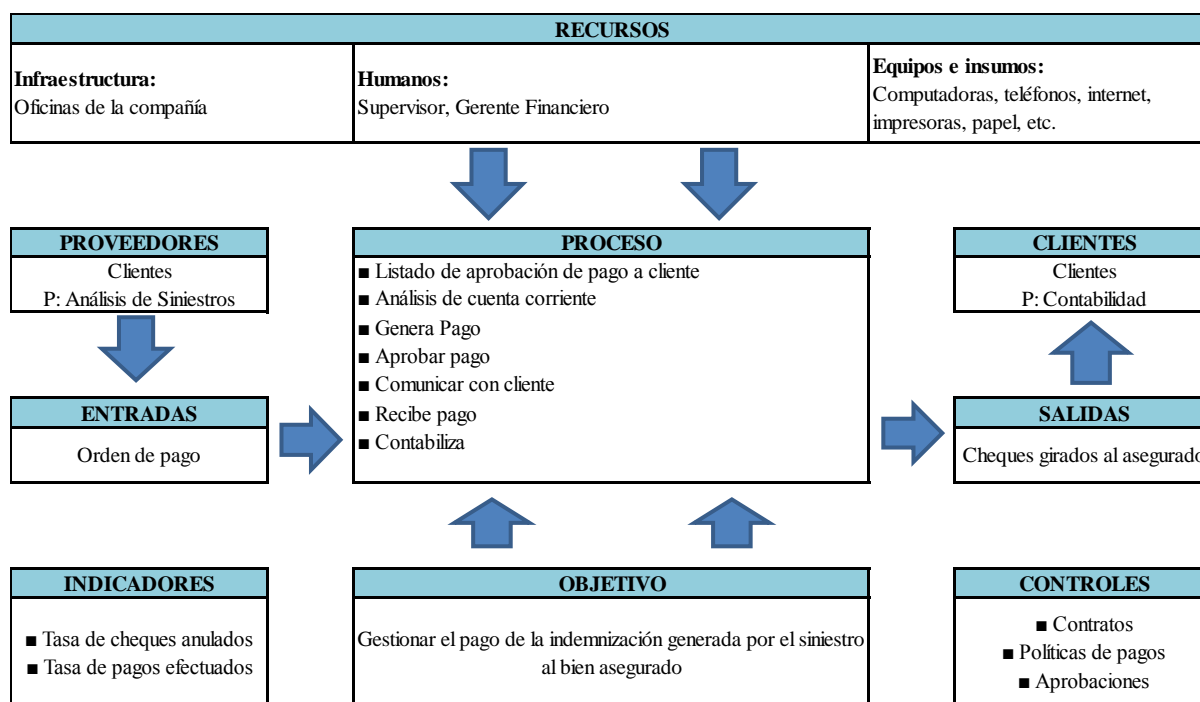
Diagrama de Flujo del Subproceso de Pago de Indemnizaciones



Indicadores de Gestión

NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Pagos de servicios	Mide la cantidad de pagos de realizados por indemnizaciones	$(Pagos\ efectuados) / (Total\ Pagos\ Programados)$	%	Mensual	Gerente Financiero
Cheque anulados	Muestra el nivel de cheques que han sido anulados por errores en su emisión	$Cheques\ anulados / Cheques\ girados$	%	Mensual	Supervisor Financiero

Ficha del Subproceso de Pago de Indemnizaciones



I. Servicio al Cliente

Descripción del Proceso

Se empieza con del cliente de ser atendido respecto a sus necesidades o inquietudes las cuales son receptados por los responsables resolviendo así sus inquietudes según sea el caso.

Entradas

- Comunicación por parte del cliente sobre sus requerimientos relacionados a asuntos de la póliza de seguro, las formas de pago u otras inquietudes.

Salidas

- Charlas, reuniones con el personal capacitado.

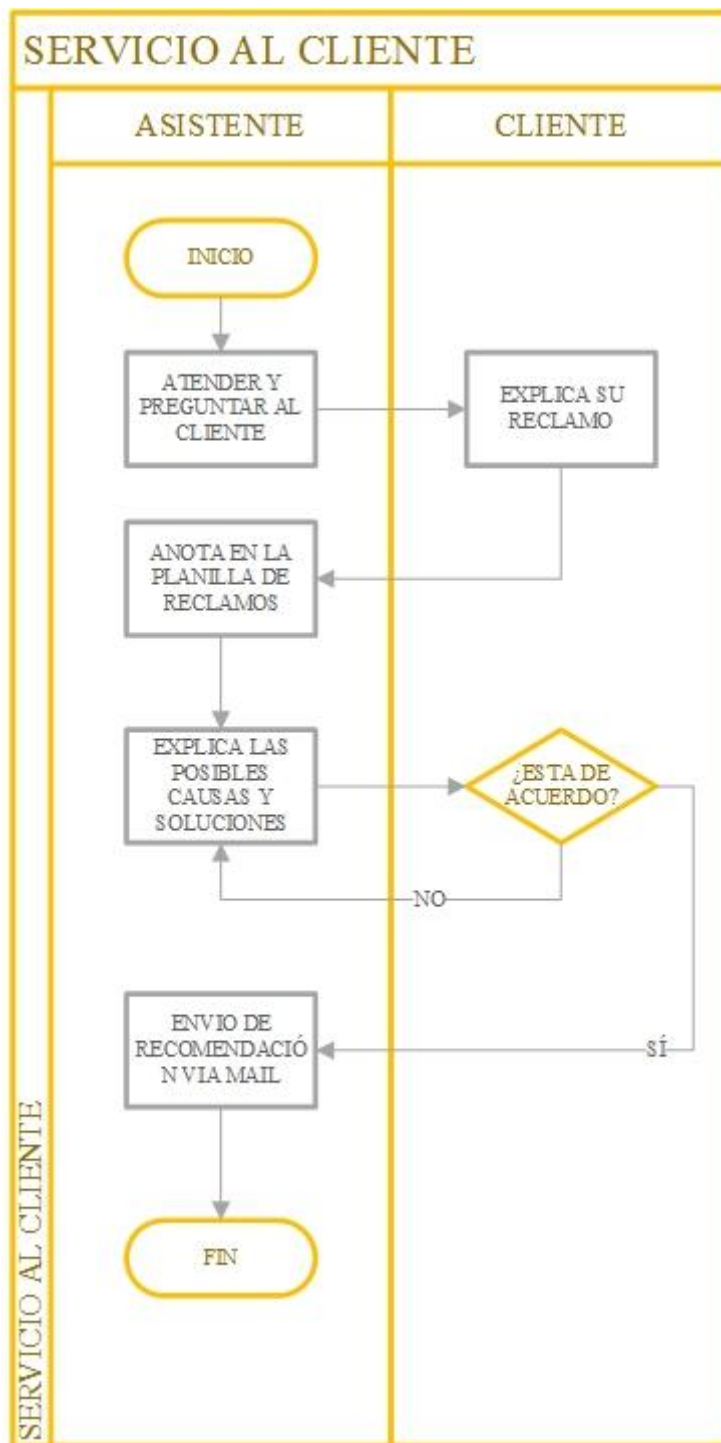
Recursos

- Infraestructura de la Compañía: La cual cuenta con oficinas destinadas para el área correspondiente.
- Talento Humano: Auxiliar de servicio al cliente.
- Equipos y suministros: Computadoras, teléfonos, internet, papel.

Controles

- Políticas de atención al cliente.

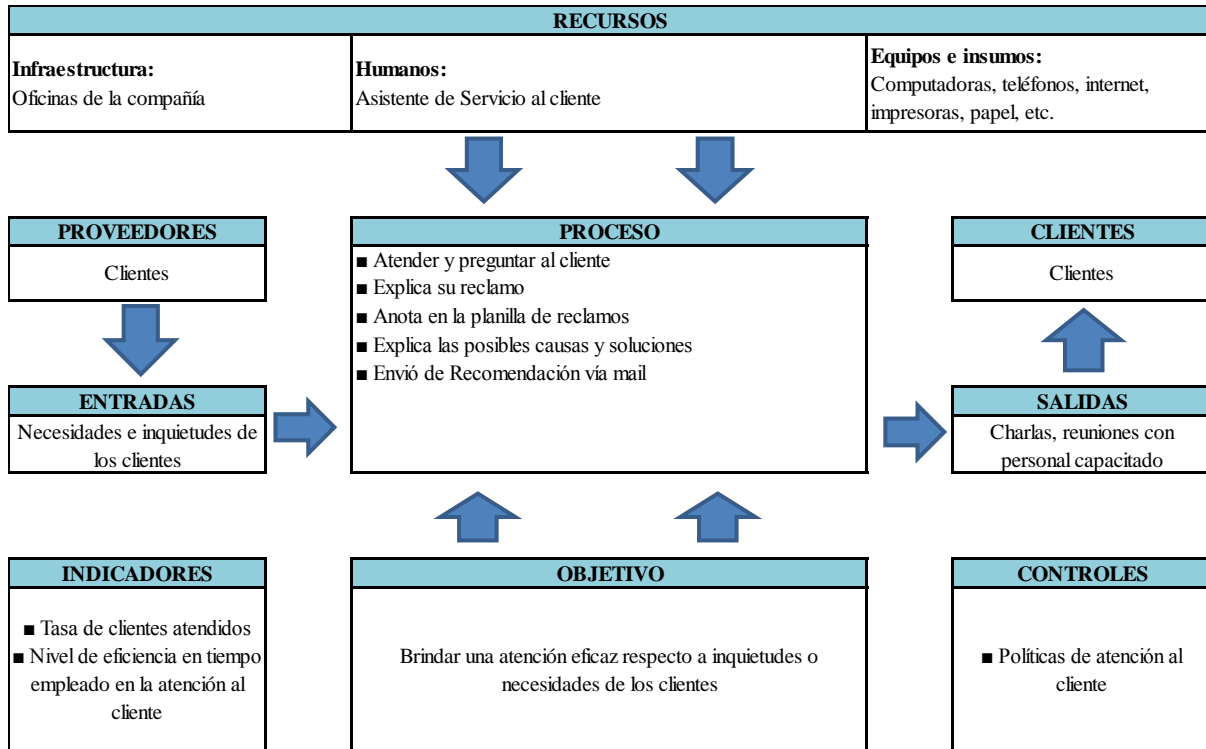
Diagrama de Flujo del Subproceso de Servicio al Cliente



Indicadores de Gestión

NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Clientes atendidos	Atender y solucionar las necesidades generados por los equipos y sistemas informáticos	$(\text{Clientes atendidos}) / (\text{Total de clientes})$	%	Mensual	Asistente de Servicio al Cliente
Recomendaciones enviadas	Determina el nivel de recomendaciones enviadas a clientes	$(\text{Recomendaciones enviadas}) / (\text{Total Recomendaciones a enviar})$	%	Mensual	Asistente de Servicio al Cliente

Ficha del Subproceso de Servicio al Cliente



J. Proveedores

Descripción del Proceso

El proceso comienza con la evaluación de los proveedores según los requerimientos de las áreas interesadas, luego se procede a verificar los proveedores que cumplan con determinados requisitos de precio y calidad para acordar la compra.

Entradas

- Requerimientos de las áreas las cuales necesitan recursos para realizar sus actividades.

Salidas

- Órdenes de compra generadas por la aceptación de las condiciones de compra y pago del bien o servicio.

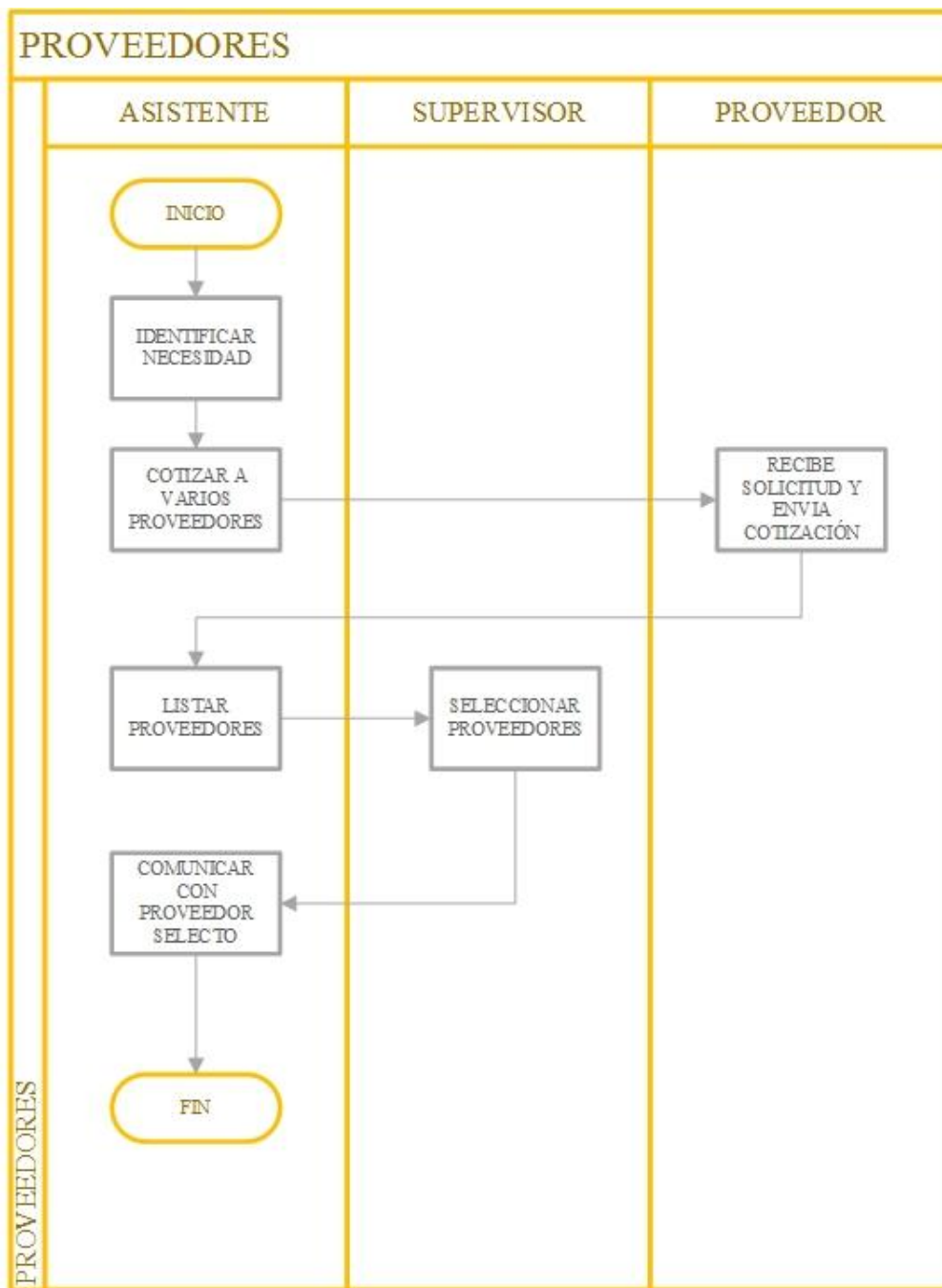
Recursos

- Infraestructura de la Compañía: La cual cuenta con oficinas destinadas para el área correspondiente.
- Talento Humano: Asistente de adquisiciones, jefe de adquisiciones, proveedores.
- Equipos y suministros: Computadoras, teléfonos, internet, papel.

Controles

- Detalles de cotizaciones.
- Requerimientos de compra.

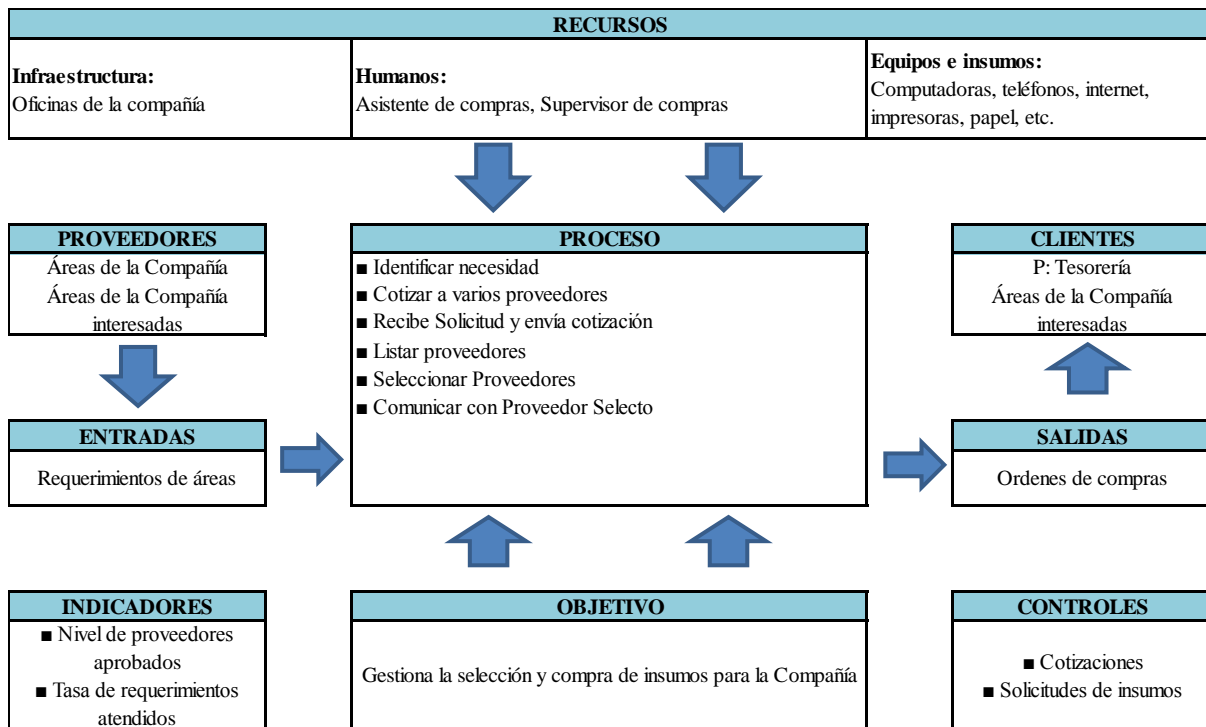
Diagrama de Flujo del Subproceso de Proveedores



Indicadores de Gestión

NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Cumplimiento de proveedores	Muestra el nivel de cumplimientos de los proveedores seleccionados	$(\text{Proveedores que cumplen las necesidades}) / (\text{Total proveedores contactados})$	%	Bimensual	Supervisor de Compras
Requerimientos de compras atendidos	Determina el nivel de requerimientos atendidos	$(\text{Requerimientos cumplidos}) / (\text{Total de Requerimientos})$	%	Bimensual	Supervisor de Compras

Ficha del Subproceso de Proveedores



K. Contabilidad

Descripción del Proceso

Se procede revisando e ingresando los respectivos comprobantes soportes ya sean internos o externos generando así informes de estados financieros para la administración.

Entradas

- Comprobantes de venta y retención, órdenes de compra.
- Operaciones bancarias.
- Detalles y reportes de ingresos y egresos.

Salidas

- Registros contables, estados financieros y de resultados.
- Declaraciones de Impuestos.

Recursos

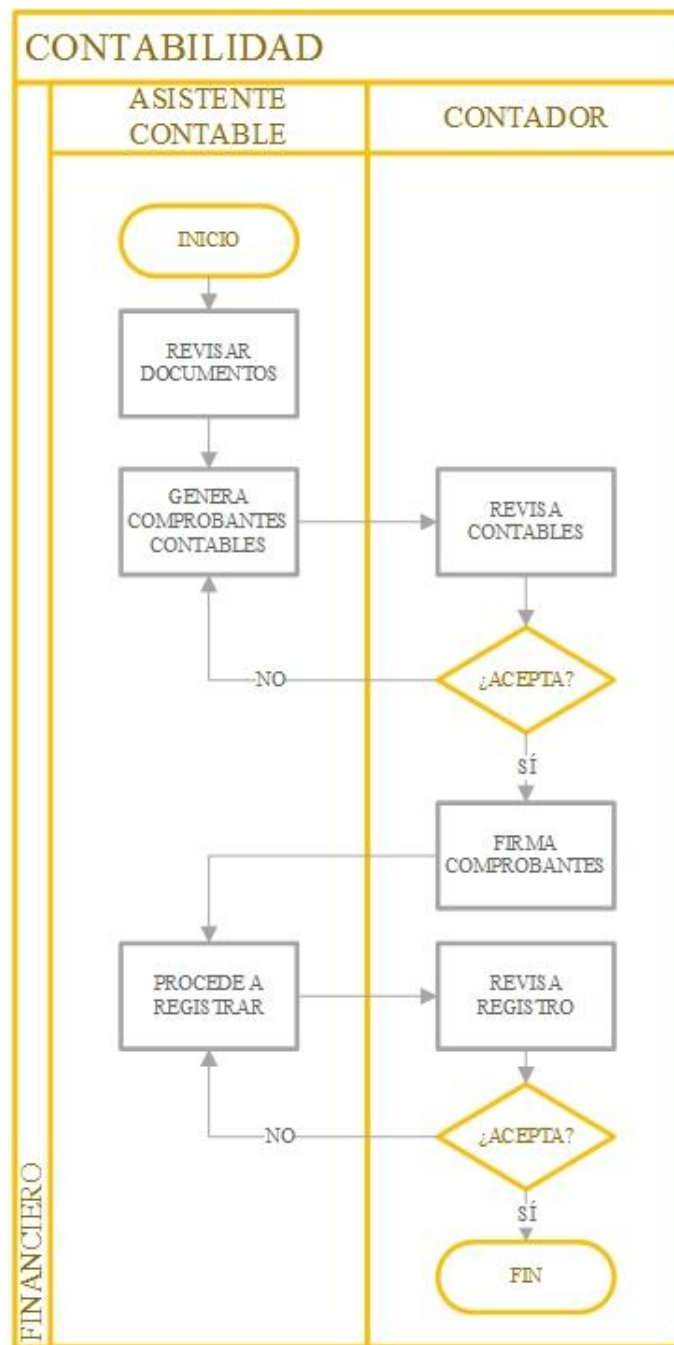
- Infraestructura de la Compañía: La cual cuenta con oficinas destinadas para el área correspondiente.

- Talento Humano: Contador General, asistente contable, auxiliar de impuestos.
- Equipos y suministros: Computadoras, teléfonos, internet, software, papeles.

Controles

- Políticas de atención al cliente.
- Conciliaciones Bancarias.
- Políticas y normas contables.

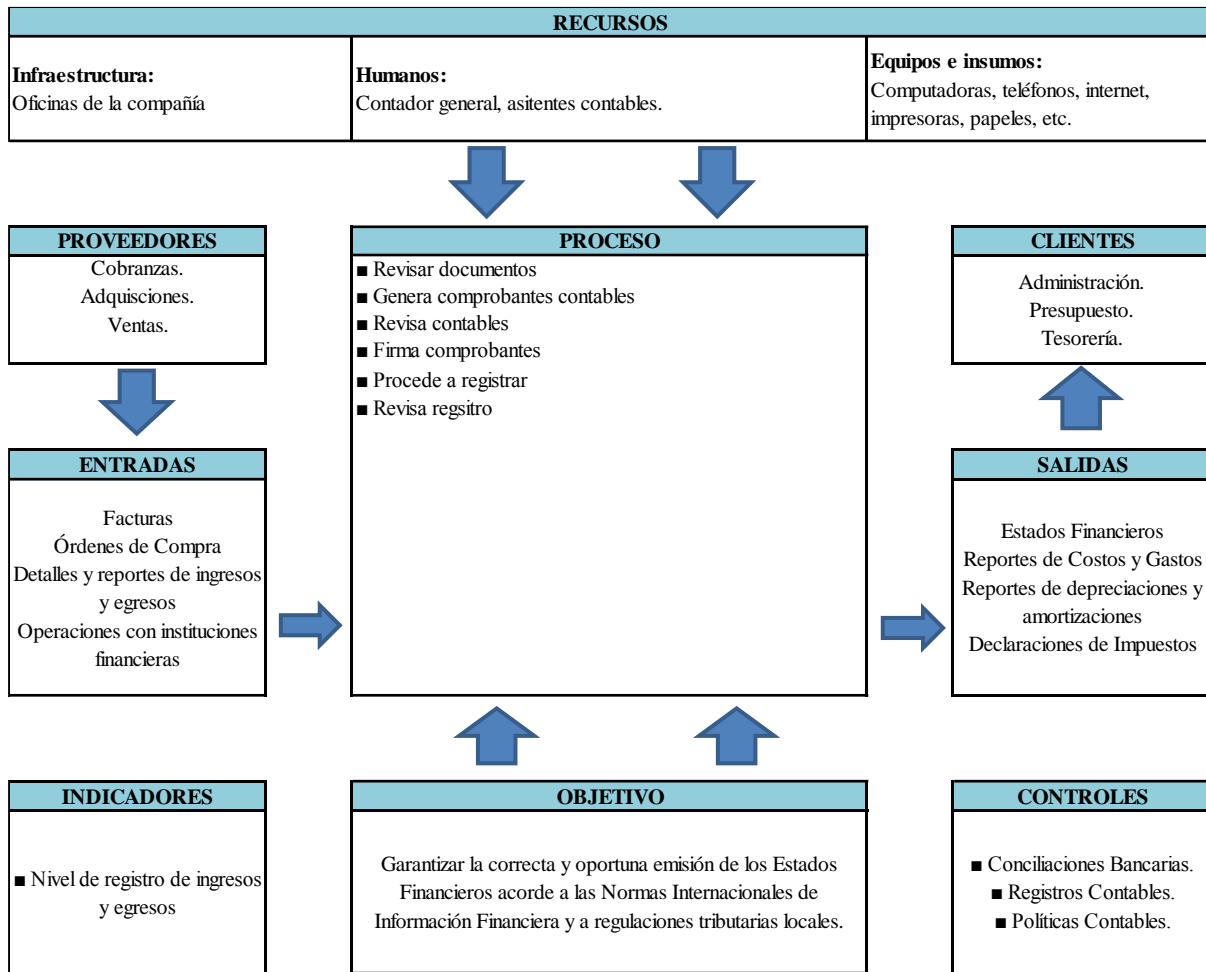
Diagrama de Flujo del Subproceso de Contabilidad



Indicadores de Gestión

NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Cumplimiento de estados financieros	Generar de manera oportuna la información que se muestran en los estados financieros	<i>(Tiempo programado para la entrega de estados financieros) / (Tiempo planificado a para la entrega de estados financieros)</i>	# Reales	Trimestral	Contador
Generación de Comprobantes contables	Generar de manera oportuna los respectivos comprobantes contables	<i>(Comprobantes contables generados) / (Transacciones efectuadas)</i>	%	Mensual	Contador

Ficha del Subproceso de Contabilidad



L. Tesorería

Descripción del Proceso

Se verifican según los detalles de cuentas por pagar aquellos proveedores o empleados con los que se proceden a efectuar el respectivo pago.

Entradas

- Órdenes de compra
- Documentos por pagar.

Salidas

- Cheques girados a nombre de los proveedores de bienes y servicios.
- Transferencias bancarias.

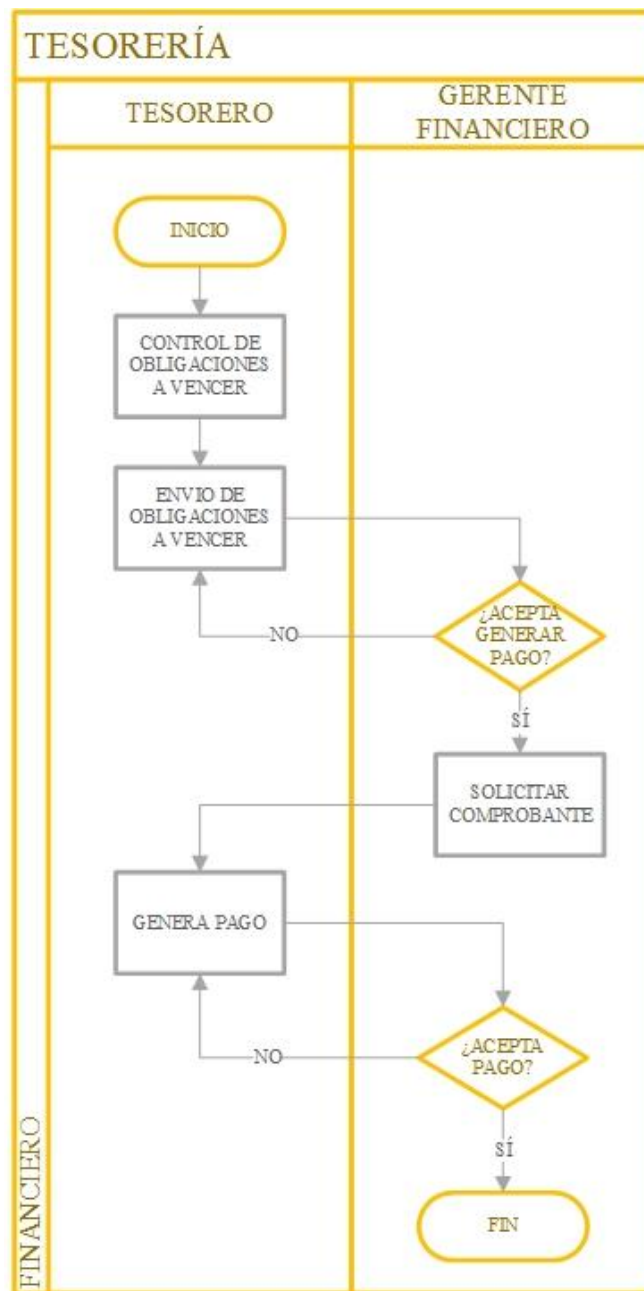
Recursos

- Infraestructura de la Compañía: La cual cuenta con oficinas destinadas para el área correspondiente.
- Talento humano: Asistente de tesorería, tesorero.
- Equipos y suministros: Papeles, software, impresoras, equipos audiovisuales, impresoras, chequeras.

Controles

- Políticas o convenios de pagos.
- Contratos y/o aprobaciones.

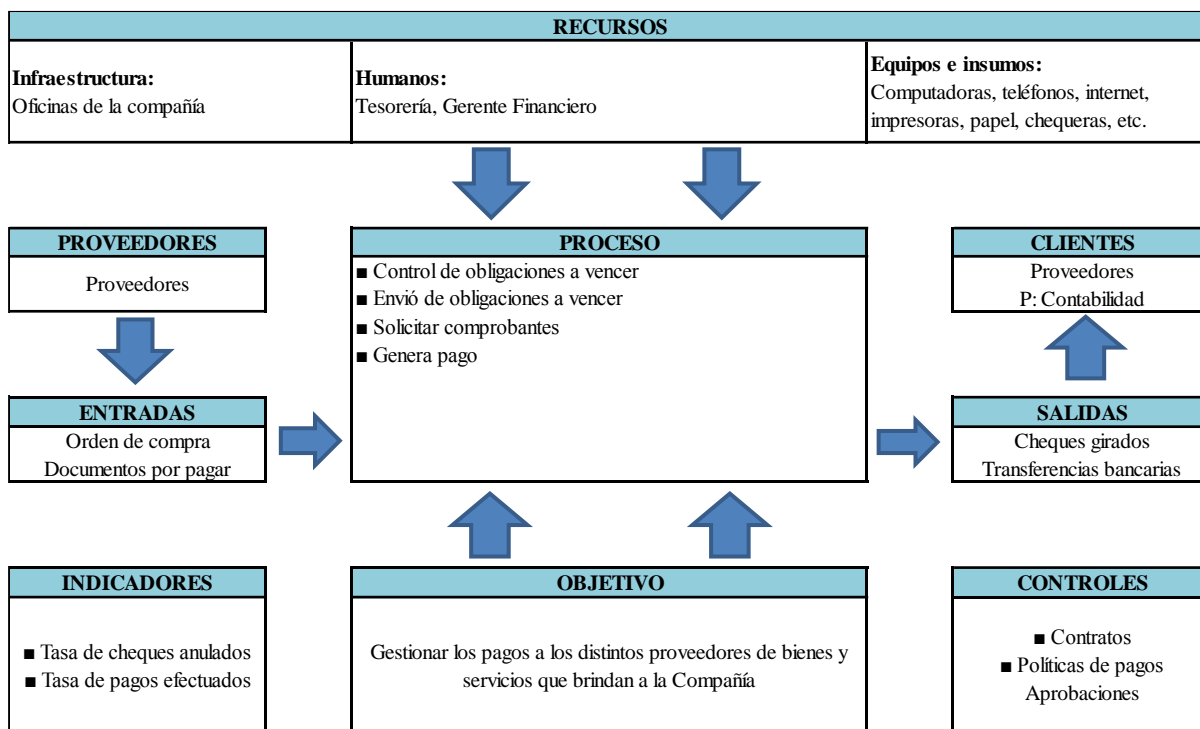
Diagrama de Flujo del Subproceso de Tesorería



Indicadores de Gestión

NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Pagos de servicios	Mide la cantidad de pagos de realizados en el periodo evaluado	$(Pagos\ efectuados) / (Total\ Cuentas\ por\ pagar)$	%	Mensual	Tesorero
Cheque anulados	Muestra el nivel de cheques que han sido anulados por errores en su emisión	$(Cheques\ anulados) / (Cheques\ girados)$	%	Mensual	Tesorero

Ficha del Subproceso de Tesorería



M. Selección del Personal

Descripción del Proceso

Se empieza con la necesidad de las áreas de la Compañía por obtener personal que cumplan con sus requerimientos el personal, para lo cual, los responsables gestionan pruebas y entrevistas para seleccionar en base a sus resultados.

Entradas

- Requisición del personal según aptitudes para cada área.
- Currículos e información de los aspirantes a contratar.

Salidas

- Personal Contratado.

Recursos

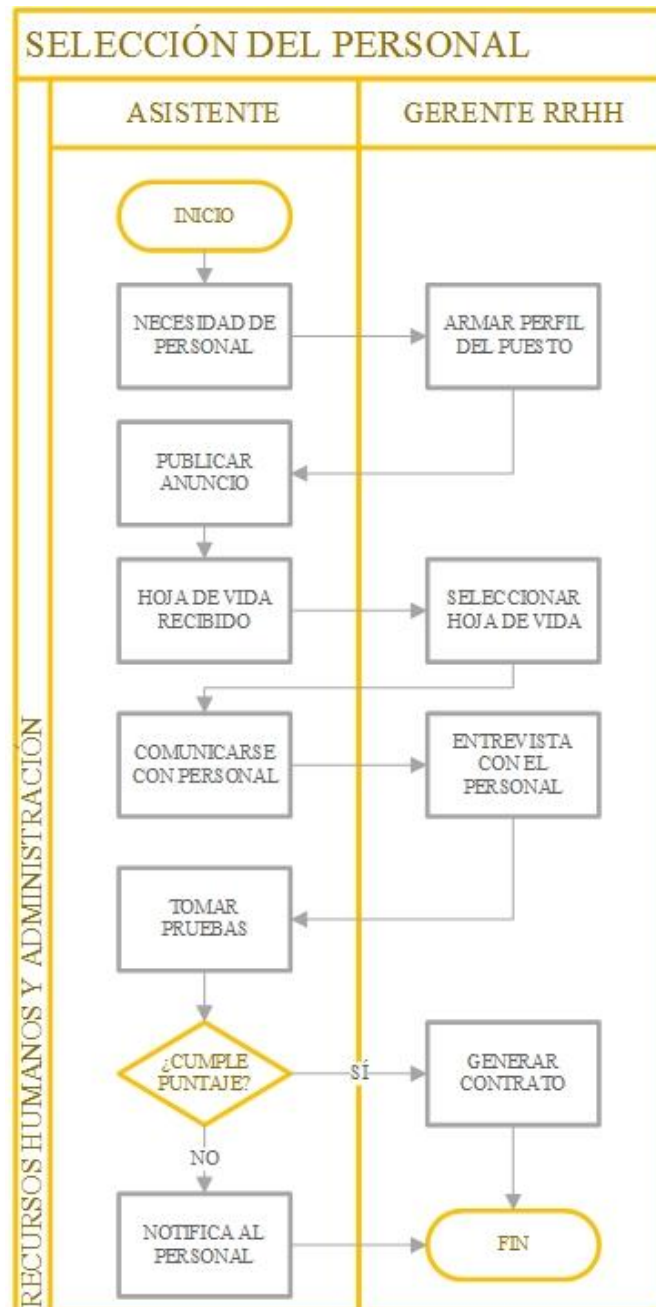
- Infraestructura de la Compañía: La cual cuenta con oficinas destinadas para el área correspondiente.
- Talento Humano: Contador General, asistente contable, auxiliar de impuestos.

- Equipos y suministros: Computadoras, teléfonos, internet, software, papeles.

Controles

- Validación de datos del personal.
- Código de trabajo.

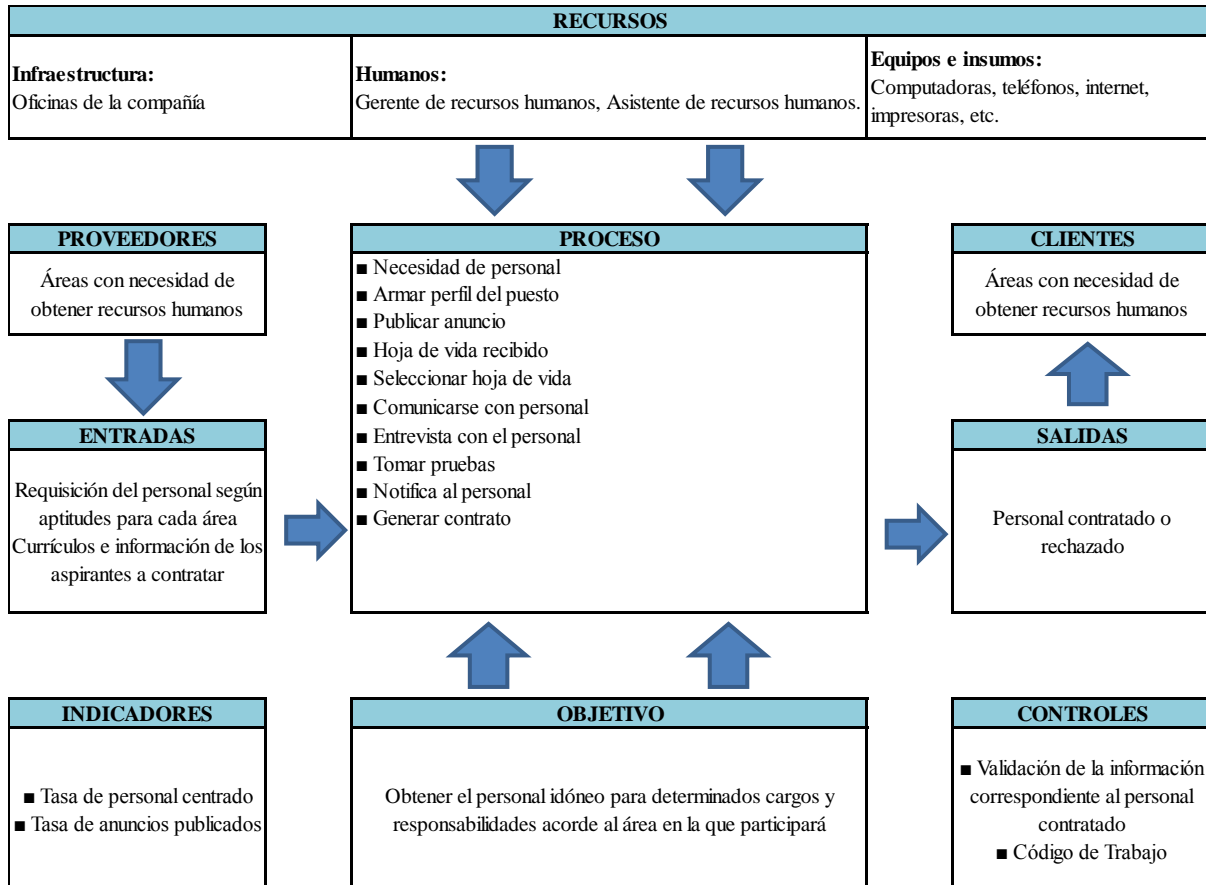
Diagrama de Flujo del Subproceso de Selección del Personal



Indicadores de Gestión

NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Personal contratado	Identificar el nivel de personal requerido	$(\text{Personal contratado}) / (\text{Personal planificado a contratar})$	%	Cuatrimestral	Gerente de RRHH
Publicaciones de requerimiento de personal	Determina el nivel de publicaciones que se efectuaron para contratar	$(\text{Anuncios efectuados}) / (\text{Anuncios planificados})$	%	Cuatrimestral	Gerente de RRHH

Ficha del Subproceso de Selección del Personal



N. Tecnología de Información

Descripción del Proceso

Empieza con los requerimientos de las áreas las cuales informan al responsable los distintos inconvenientes de los equipos de computación, así se procederá a elaborar un diagnóstico del equipo y las posibles soluciones.

Entradas

- Requerimientos de usuarios

Salidas

- Procedimientos tecnológicos, software, módulos, mantenimientos y actualizaciones.

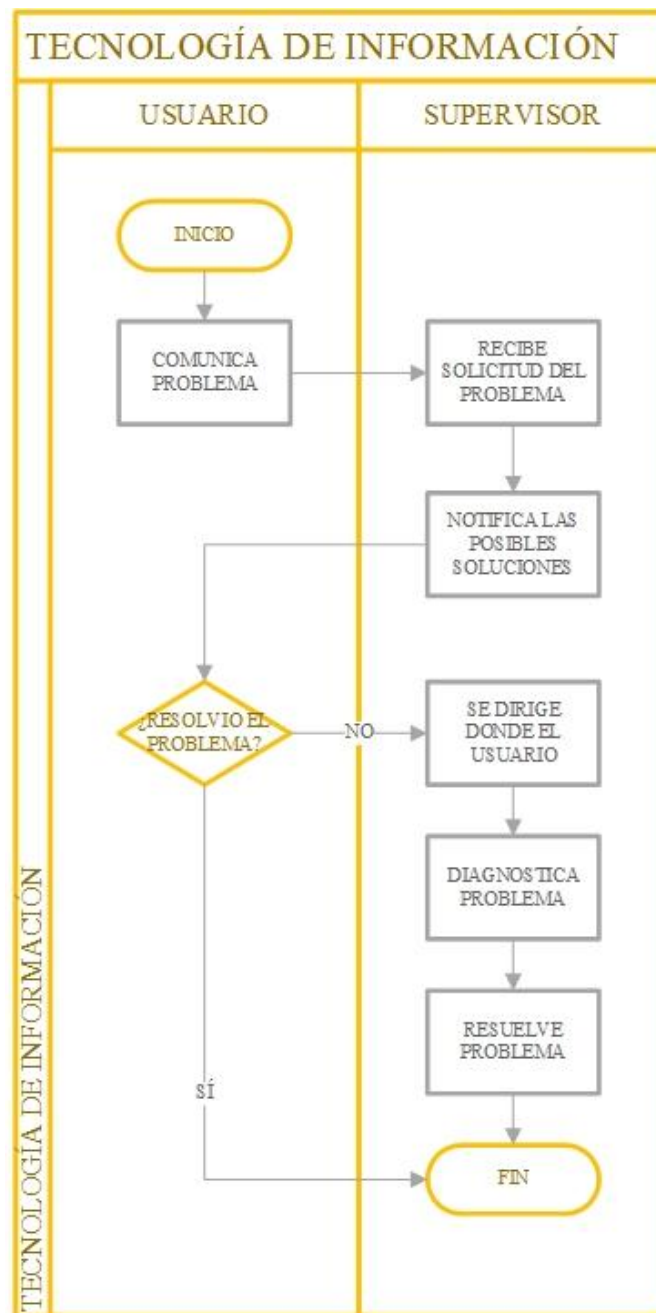
Recursos

- Infraestructura de la Compañía: La cual cuenta con oficinas destinadas para el área correspondiente.
- Talento Humano: Jefe de sistemas, asistente de sistemas.
- Equipos y suministros: Computadoras, teléfonos, internet, software, papeles.

Controles

- Políticas de uso de hardware y software.
- Manuales de usuarios.

Diagrama de Flujo del Subproceso de Tecnología de Información



Indicadores de Gestión

NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Servicios de Asistencia Técnica	Atender y solucionar las necesidades generados por los equipos y sistemas informáticos	$(Solicitudes\ atendidas) / (Total\ de\ solicitudes)$	%	Mensual	Jefe de Sistemas
Mantenimiento de equipos y software	Determina el nivel de mantenimientos efectuados a tiempo	$(Mantenimientos\ de\ equipos\ realizados\ a\ tiempo) / (Mantenimientos\ a\ realizar)$	%	Mensual	Jefe de Sistemas

Ficha del Subproceso de Tecnología de Información

