CAPITULO I

1. MARCO CONCEPTUAL PARA LA REINGENIERIA DE PROCESOS

1.1 Gestión de procesos

"La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiéndose estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente"[1]. En otras palabras la Gestión por Procesos supone reordenar flujos de trabajo de toda la organización, con el fin de dar atención y respuesta única que va dirigida tanto a aumentar la satisfacción de los usuarios como a facilitar las tareas a los recursos humanos y que requiere la implicación de todo el personal.

- "La gestión por Procesos se enmarca en la Gestión de la Calidad y constituye una herramienta útil para el desarrollo de una de las estrategias centrales del Plan de Calidad.
- En foque centrado en el usuario. Esto supone un cambio cultural en la organización, puesto que se toma en cuenta desde el principio las necesidades y expectativas de los usuarios y se mide su grado de satisfacción.
- Compromiso del personal, ello obliga a trabajar en equipo, aunado los esfuerzos de profesionales de diferentes disciplinas.
- Homogeneidad, en cada proceso se recogen con lo que se reduce mucho la variabilidad y heterogeneidad.
- Sistema de información integrado, que permite evaluar las actividades que se realicen.
- Continuidad, es una de las características más importantes y permite eliminar actuaciones inútiles, romper interfases y rellenar momentos o espacios en blanco en la gestión de los servicios que se ofrecen a los usuarios.

[1] OÑORO R, Oñoro, E y NIEBLES E. (2000). *Procesos Desarrollados por Gerentes Sociales de ONG Exitosas*. Colombia. Primera Edición. Editorial Deusto. Página 24.

- A su vez, uno de los actores clave para lograr la continuidad es la coordinación horizontal y vertical en la organización"[2].

"Cuando se trata de calidad total, los métodos tradicionales de homologación no son suficientes. Es necesario asegurarse no solo de unas determinadas características del producto o servicio. Se trata de certificar que la organización o institución está en posición de ofrecer realmente y seguir ofreciendo en el futuro, los productos/servicios en cuestión con las características que se especifican, con los cumplimientos de entrega que se prometen, con la atención que el usuario espera, etc, es decir, Calidad Total"[3]

1.1.1 Proceso

"Cualquier actividad o grupo de actividades que toman una entrada, le adicionan valor, y proveen una salida a un cliente interno o externo. Los procesos usan los recursos de las organizaciones para proveer resultados definitivos"[4].

Otra definición de proceso es "la secuencia de actividades cuyo producto crea un valor intrínseco para su usuario o cliente"[5]

El proceso tiene capacidad para transformar unas entradas en salidas.

Gráfico No.1: Sistema Abierto

Autor: Teoría de Sistemas. Chiavenato Idalberto
Elaborado: Miguel Guzmán

[2] HARRINGTÓN H. J. (1994). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Tomo 4. Capítulo 1. ¿Por qué centrase en los procesos de la empresa?. Colombia. Mc Graw Hill. Traducido de la primera edición en inglés. Página 1-28.
[3] Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. INCOTEC.2001 9000:2000 Guía para las pequeñas empresas. Colombia. Página 7.
[4] HARRINGTON James. (1990). *Mejoramiento de los Proceso de la Empresa*. Editorial McGraw Hill. Bogotá Colombia
[5] PÉREZ Fernández de Velasco, J. (1999). *Gestión de la Calidad Orientada a los Procesos*. España. Gráficas Dehón. Página 151.

Cualquier organización vista en su conjunto "procesa". Recibe recursos de sus proveedores, les añade valor a través de sus personas, integradas en departamentos intervinientes y hace llegar una salidas a unos destinatarios (a quienes normalmente llama clientes).

1.1.2 Mejoramiento de un proceso

Una vez que se ha elegido un proceso para rediseñarlo, que se ha designado un responsable y se ha organizado un equipo; "antes de proceder a rediseñar, el equipo necesita conocerse ciertas cosas acerca del proceso existente: que es lo que hace, cómo lo hace (bien o mal), y las cuestiones críticas que gobiernan su desempeño. Como la meta del equipo no es mejorar el proceso existente, no necesita analizarlo y documentarlo para exponerlo en todos sus detalles. Lo que necesita es una visión de alto nivel, apenas lo suficiente para obtener la intuición y la penetración necesaria para crear un diseño totalmente nuevo y superior"[6].

Para poder mejorar un proceso primero hay que hacerlo funcionar en la propia empresa. Es decir hay que:

- Definir la forma de ejecutar del proceso. Definir un conjunto de pautas o de instrucciones sobre cómo debe ser ejecutado el proceso.
- Ejecutar las actividades del proceso. Según las instrucciones anteriormente establecidas.
- Comprobar que el proceso se ha desarrollado según estaba previsto (según las instrucciones).
- Garantizar que la próxima repetición del proceso se va a desarrollar de acuerdo con las instrucciones. ¿Qué desviaciones respecto a las instrucciones se han producido? ¿Cómo se pueden evitar en próximas ocasiones?

Este ciclo de actividades garantiza que hay una forma definida o estabilizada, de hacer las cosas y que efectivamente el proceso se ajusta a esta forma estabilizada.

[6] HAMMER Michael y CHAMPY James. (2005). *Reingeniería*. Editorial Norma. Bogota Colombia. Pág.136

Cuando a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso sigue habiendo problemas (cuellos de botella, quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etc.), o el proceso no llega a adaptarse a lo que necesita el cliente (necesidad de reestructurar el proceso), es necesario aplicar el ciclo de mejora.

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la "forma en que queremos que ocurra" un proceso. Estas mejoras lógicamente se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso.

1.1.3 Subproceso

A continuación se enuncia la definición de subproceso desde dos puntos de vista diferentes:

"Cuando dentro de un proceso existe una actividad a partir de la cual se genera un sub proceso, se denomina sub proceso"[7].

Otra definición de subproceso "son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso"[8].

1.1.4 Actividad

"Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función"[9].

1.2 Macroproceso

"Las empresas y sus divisiones autónomas dirigen su asuntos principales por medio de grandes sistemas de usos repetido que son intrínsecamente multifuncionales

[7] VILLACIS, A. (2002). Strategic Solucions Seminario. *Administración de Procesos*. Pág. 14.
[8] OÑORO R, OÑORO, E y NIEBLES E. (2000). *Procesos Desarrollados por Gerentes Sociales de ONG Exitosas*. Colombia. Primera Edición. Editorial Deusto. Página 24.
[9] Idem. Página 25.

(también se dice "cruce de funciones" o "interfuncionales")"[10]. Para designar estos procesos multifuncionales se utilizará el término macroproceso.

La mayoría de los macroprocesos son procesos empresariales que tienen papeles dentro del concepto de la C grande: sacar nuevos productos, procesar los pedidos de los clientes, cobrar, contratar empleados. Los papeles de otros macroprocesos están íntimamente asociados al concepto de la c pequeña: planificación de la fabricación, comprar de materiales, producción de bienes.

Para desempeñar estos papeles, los macroprocesos reciben información de los proveedores, procesan esta información, producen productos concretos y sirven esos productos a los clientes, externos e internos. El procesamiento realizado concuerda con la definición de proceso: serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

Cuando crecen las empresas, los macroprocesos se vuelven muy numerosos. Por ejemplo, en una empresa, los procesos empresariales más importantes correspondientes de la gerencia constituyen una larga lista que se detalla a continuación:

- Pago a proveedores,
- Informes de horas trabajadas y nóminas,
- Reembolso de los gastos de los empleados,
- Transferencia y facturación dentro de la empresa,
- Servicios financieros internacionales,
- Refuerzos de cobros financieros,
- Asignación de costos dentro de la empresa,
- Planificación financiera,
- Preparación de presupuestos,
- Preparación y análisis de informes financieros,
- Preparación de la información sobre activos fijos,

[10] JURÁN, J. (1996). *JURÁN y la Calidad por el Diseño*. España. Segunda Edición. Ediciones Díaz de Santos. Página 366 - 367.

- Preparación de la información de la gestión de inventario,
- Políticas y estándares de la gestión contable y financiera
- Funciones corrientes auxiliares

"Un macroproceso consiste en muchos segmentos, que llamaremos "microprocesos". Cada microproceso se lleva a cabo dentro de una unidad organizativa funcional que, con frecuencia, está presidida por un ejecutivo de segundo nivel. Las actividades de los microprocesos consisten en operaciones muy centradas (pasos, tareas, etc.); tales como abrir el correo o apilar cajas en la bodega"[11].

1.2.1 Descripción de un macroproceso

Los macroprocesos pueden corresponder a las áreas funcionales que existen en la organización o podría decidirse agrupar por ejemplo: un macro proceso de producción y otro administrativo y luego ir identificando todos los procesos que se realizan, tanto en el área productiva como en la administrativa.

"Se describe el problema o la situación actual del proceso y se califica el impacto y el estado del proceso de acuerdo con las siguientes escalas"[12]. A continuación se referencia el cuadro de los servicios que se generan en los procesos en el Departamento de Indemnizaciones y su respectivo impacto.

Cuadro No.1: Estado del proceso

Escala	Procesos de Servicio al Cliente	Escala	Impacto
5	Manejo de Reclamos	1	Alto
5	Auto Apoyo Inmediato	1	Alto
1	Entrega de repuestos en taller	3	Bajo
4	Salvamentos y recupero de causantes y terceros	2	Medio
3	Demoras en la reparación de vehículos < 1500	2	Medio
2	Información en tiempo real	2	Medio

Fuente: Investigación Departamento de Indemnizaciones
Autor: Miguel Guzmán

[11] JURÁN, J. (1996). *JURÁN y la Calidad por el Diseño*. España. Segunda Edición. Ediciones Díaz de Santos. Página 367.
[12] DELGADO Sylvia. (2002). *Pautas para el Desarrollo de Procesos de Fortalecimiento Organizacional hacia el siglo XXI*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Pág.10.

Finalmente, se realiza una simple multiplicación de los números que aparecen en las dos últimas columnas y se anota en la última columna. El o los procesos de mayor valor numérico tendrán la prioridad más alta y así se seguirán ordenando de mayor a menor puntaje para su revisión y mejora.

También es necesario identificar los clientes, quiénes compran los servicios, o bien en el caso de procesos internos, a quiénes les sirven como insumos.

Los procesos se caracterizan por las siguientes propiedades:

- **"Cadena de Valor.-** Los procesos comprenden tanto actividades que agregan valor como otras que no lo hacen.
- **Variabilidad.-** Ningún producto es idéntico a otro. La variabilidad es inherente o casual.
- **Mesurabilidad.-** Todos los procesos pueden y deben ser medidos.
- **Reticularidad.-** Todos los procesos están interrelacionados (red de procesos). Simplificar al máximo la red es un reto de la Reingeniería.
- **Propiedad.-** Todo proceso se beneficia al tener responsables por etapas o en su conjunto.
- **Automatización.-** Todo proceso se beneficia de la simplificación y automatización"[13].

1.2.2 Gestión de un proceso

El área de aplicación del ciclo de gestión, es la de los procesos de la empresa. Como es un área en la que no es tradicional aplicar los elementos del ciclo, se ha de estar dispuesto a encontrarse con algunas dificultades.

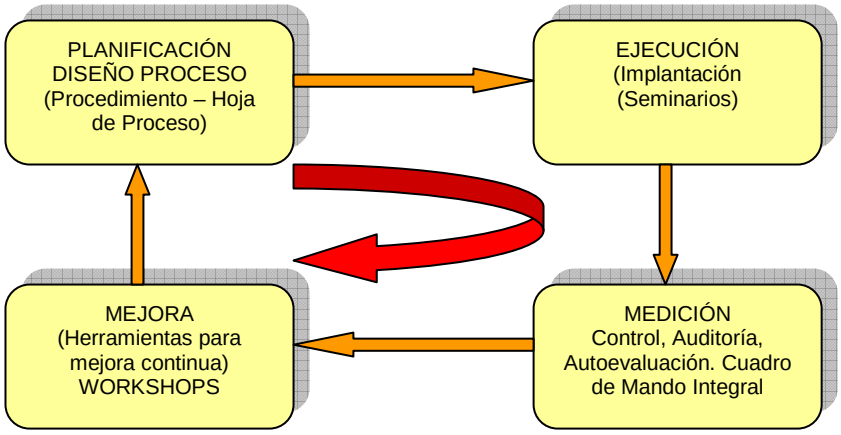
- **"Identificación.**- Los procesos han existido desde siempre, aunque otra cosa bien distinta es que estén identificados, es decir, que se conozca su extensión y estén documentados para saber de lo que se está hablando.
- **Medición.-** A excepción de la producción, existe poca tradición de medir el funcionamiento de los procesos de la empresa.

[13] DELGADO Sylvia. (2002) *Pautas para el Desarrollo de Procesos de Fortalecimiento Organizacional hacia el siglo XXI*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Pág.11.

- **Control.**- Por la misma razón, excepto los procesos de fabricación, el resto de procesos tampoco suelen estar controlados"[14].

Al no poder responder con propiedad todas las condiciones previas, se enfrenta a grandes dificultades, que se puede calificar de técnicas para gestionar los procesos de la empresa. Es necesario tener el hábito de gestionar los procesos productivos, para la aplicación del ciclo del proceso de servicio interno. Finalmente, lo que se ha de conseguir es asignar objetivos al funcionamiento de los diferentes procesos, seguido de la asignación de recursos y del nombramiento de un responsable de cada uno de ellos.

Gráfico No. 2: El Ciclo de la Gestión por Procesos



Autor: Gestión por Procesos – Pérez José
Elaboración: Miguel Guzmán

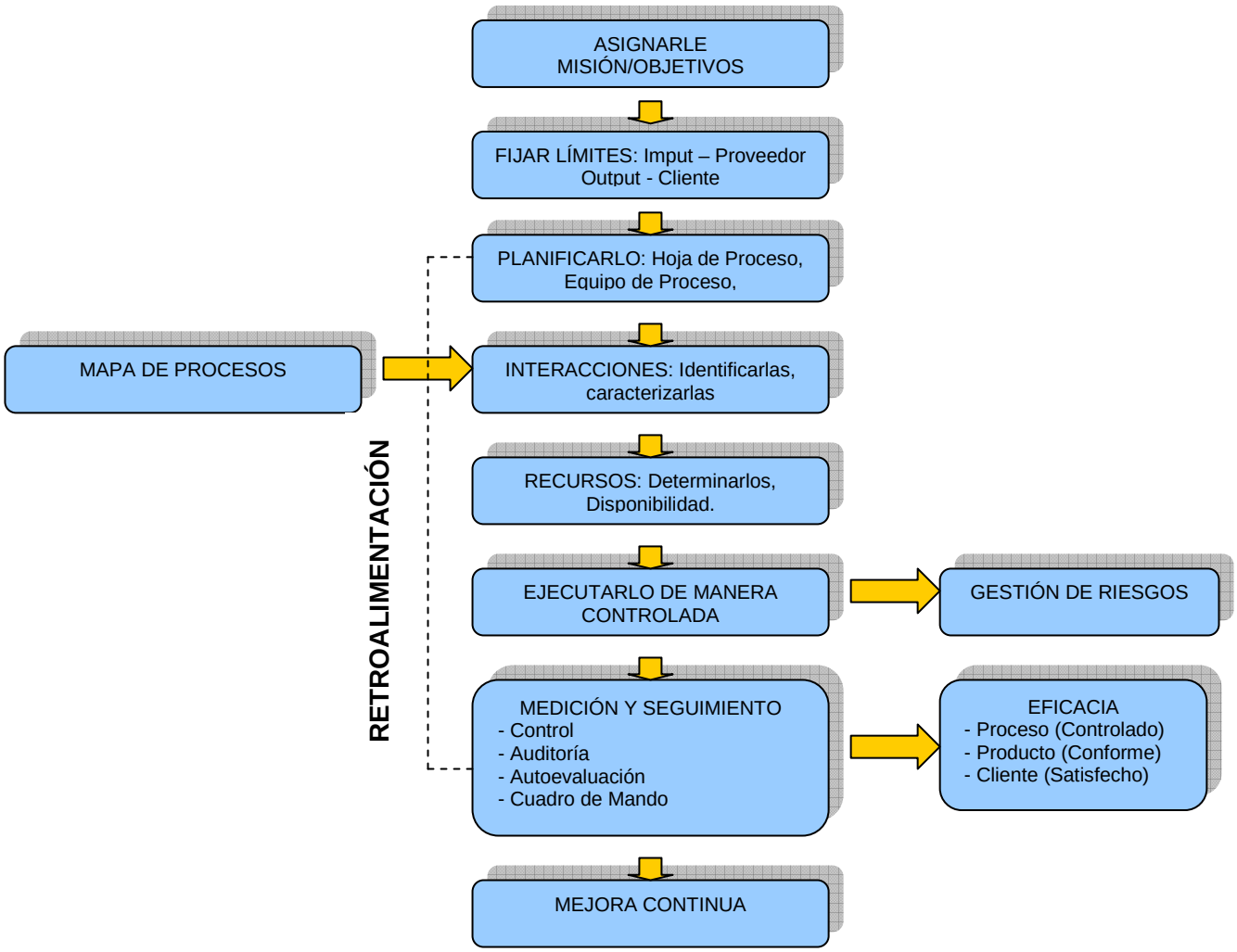
1.3 Implantación de la gestión por procesos

Para que una empresa pueda implantar correctamente la gestión por procesos, la totalidad del grupo humano que la compone deberá invertir tiempo y esfuerzo en las siguientes tareas:

- Liderazgo de la dirección,
- Participación de los empleados,
- Formación.

[14] PÉREZ José. (2009). *Gestión por Procesos*. Tercera Edición. Madrid – España. Pág.141.

Gráfico No.3: Implantación de la Gestión por Procesos



Autor: Gestión por Procesos - PÉREZ José.
Elaboración: Miguel Guzmán

Explicación:

Para la implantación de la Gestión por Procesos es necesario asignar la misión y los objetivos, luego se fija los límites, se continúa con la planificación, se revisa las interacciones (mapa de procesos), los recursos y la forma de ejecutarlo de una manera controlada (gestión de riesgo); se continua con la medición y su respectivo seguimiento (eficacia), finalmente se llega a la mejora continúa del proceso.

1.3.1 Liderazgo de la dirección

El equipo directivo se debe implicar directamente en la gestión por procesos de la empresa.

- Los directores en la empresa conocen y dominan los temas relacionados con la gestión de procesos,
- Se involucran en la formación del resto de personal, conocen y actúan como modelo de los valores de la empresa,
- Se involucran activa y personalmente en equipos de mejora,
- Destinan los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar las actividades de gestión de procesos.

1.3.2 Participación de los empleados

La empresa dispone entre otros de dos mecanismos que le permiten mejorar la participación de sus empleados.

- **Crear equipo de gestión de procesos.-** La dirección debe crear equipos que sean capaces de gestionar y mejorar los procesos en los que intervienen. Si la dirección realmente cree en la Reingeniería y lidera el proceso de mejora continua en su empresa, estos equipos deberían tener su lugar natural dentro de ésta, es decir, los equipos deberían tener un carácter estable, con miembros estables y funcionar dentro de horas de trabajo.

  Que la dirección trate de trabajar en la Reingeniería con equipos de voluntarios y que se reúnan fuera de las horas de trabajo demuestra a los empleados que la estrategia adoptada es poco importante. Si para una empresa es por ejemplo importante desarrollar un plan para la exportación al mercado español lo último que hará es pedir voluntarios para empezar a trabajar sobre este tema los sábados en la mañana.
- **Reconocer a sus empleados.-** La dirección debe ser capaz de motivar y reconocer a sus empleados. Reconocer significa comunicar a los empleados y hacerles saber que en la empresa se conoce y se aprecia su labor y su esfuerzo, significa aportar orgullo y autoestima a los empleados mostrándoles agradecimiento por su esfuerzo.

El reconocimiento es una poderosa fuerza que aporta a la empresa:

- Ganas de pertenecer a la empresa,
- Sentimiento de grupo,
- Premios individuales y de equipo,
- Presentaciones de los trabajos realizados por equipos,
- Reuniones frecuentes entre la dirección y el equipo.

1.3.3 Formación

El equipo de dirección debe en primer lugar formarse a si mismo en todos los temas relacionados con la Reingeniería de Procesos para después formar su propio equipo y trabajar directamente en estos temas.

A continuación está en condiciones de participar en la formación o de colaborar con otros equipos de nivel inferior.

En general tanto los directivos como los empleados que trabajan en equipos de gestión de procesos deben formarse en:

1) Funcionamiento en equipos,
2) Gestión de procesos y por procesos,
3) En herramientas y técnicas de mejora.

1.4 Reingeniería

Para poder llegar a una definición válida de la Reingeniería de Procesos, es necesario revisar lo que dicen al respecto los autores siguientes:

"Análisis y diseño de los flujos de trabajo y procesos dentro y entre organizaciones" (T. H. Devenport).

“Reconsideración, reestructuración y racionalización de las estructuras de negocio, procesos, métodos de trabajo, gestión de sistemas y relaciones externas, a través de los cuales creamos y distribuimos valor” (R. Talwar).

Para complementar estas definiciones se revisará lo que dicen al respecto los padres de la Reingeniería de Procesos Hammer y Champy.

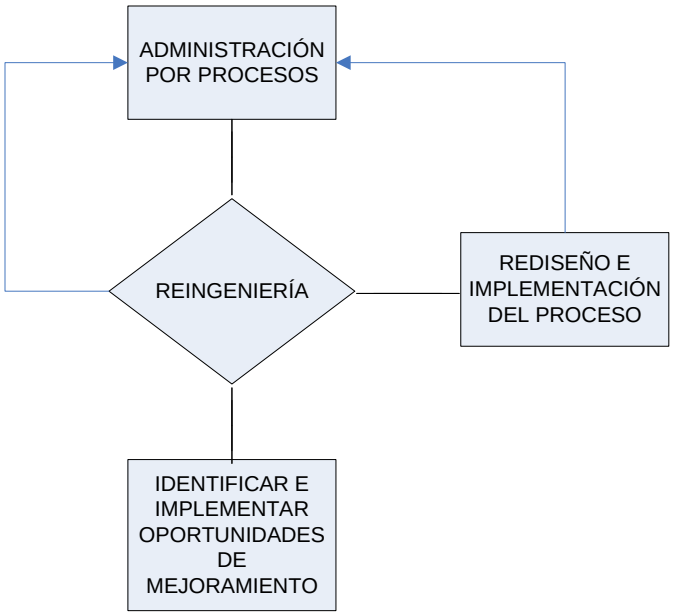
“Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.

Profundizando en esta definición, se observa que contiene cuatro conceptos claves:

- **Revisión Fundamental**.- La Reingeniería, determina primero que debe hacer una compañía y luego como hacer. No da nada por sentado, se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.
- **Rediseño Radical**.- Al hablar de Reingeniería; rediseñar radicalmente, significa desechar todas las estructuras y los procedimientos existentes e innovar formas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.
- **Mejoras Espectaculares**.- La Reingeniería no es cuestión de mejoras marginales, sino dar saltos gigantescos en el rendimiento. En este sentido hay tres tipos de organización para aplicar a la implementación de Procesos de Reingeniería:
  a) Las que se encuentran en grandes dificultades, y no tienen otra alternativa.
  b) Las que todavía no se encuentran en mayores dificultades, pero cuya administración tiene la certeza de que se la avecinan problemas.
  c) Las que estas condiciones óptimas.
- **Procesos**.- Se define un proceso, como un conjunto de actividades que recibe una o más entradas y crea un producto de valor para el cliente. Este es el concepto más importante de los cuatro. En la Reingeniería actúa como un “Capacitador Esencial” sin ella un proceso no se podría rediseñar.

La Reingeniería es el complemento ideal de los programas de Planeación Estratégica y Calidad Total.

Gráfico No.4: Reingeniería en el contexto de la Calidad Total



Autor: La Reingeniería en el Marco PQM - HAMMER Michael y CHAMPY James
Elaboración: Miguel Guzmán

Explicación:

La Reingeniería, implica identificar e implementar oportunidades de mejoramiento, luego se efectúa el rediseño e implementación del proceso para alcanzar una adecuada administración por procesos.

1.5 Importancia de la Reingeniería

La importancia de la Reingeniería se establece en que es una metodología vanguardista totalmente, que en la actualidad muchas empresas la están empleando, puesto que su principal objetivo, es mejorar los procesos que se ejecutan dentro de ella. La Reingeniería esta fundamentada en reestructurar las organizaciones, bajo el criterio: "cliente"; es decir rediseña las estructuras administrativas en función de excelencia en servicio al cliente. Lo que conlleva un cambio en la forma de pensar en todos los niveles jerárquicos; pero sin faltar al principio elemental de la administración: "reducción de costo".

En otras palabras, permite a cualquier organización brindar un mejor nivel de competitividad, ya sea en la producción de bienes o en la prestación de servicio, agilizar los procesos y reducir costos, para mejorar así, el desempeño de todos los elementos del sistema organizacional.

1.6 Ventajas y Beneficios

1.6.1 Ventajas

a) Una gran orientación de la empresa hacia los clientes (externos e internos)
b) Rediseña de una manera fundamental los procesos en la organización para una mejor productividad y los tiempos de ciclo.
c) Reorganización de la estructura organizativa, la cual típicamente rompe la jerarquía funcionales y las sustituye por equipos de procesos en unidades de negocios
d) Proporcionan nuevos sistemas de medición e información, los cuales usan lo último en tecnología, para mejorar la distribución de información y la toma de decisiones.

1.6.2 Beneficios

Los procesos rediseñados mediante la Reingeniería adquieren características típicas de trabajo:

- "Varios oficios se combinan en uno.
- Los trabajadores toman decisiones.
- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.
- Los procesos tienen múltiples versiones que se adaptan según las necesidades.
- El trabajo se realiza en el sitio más razonable.
- Se reducen las verificaciones y los controles"[15].

1.7 Como aplicar la Reingeniería

Es necesario destacar que la Reingeniería es una solución tan radical, que no puede ser confundida con ninguna otra, ya que implica la reinvención de los procesos y no

[15] Hammer, M. y Champy, James. (1994). *Reingeniería de la Empresa*. Editorial Parramón. Barcelona – España. Pág.4

su mejora o reestructuración. Por ello, a pesar de existir otras alternativas menos profundas, como los planes de calidad o de reorganización, estas opciones no son Reingeniería y no se puede caer en el error de confundirlas en la aplicación. Para el paso inicial, de un Proceso de Reingeniería tiene que haber convencimiento, compromiso, conocimiento y visión del equipo de la dirección de la empresa, que permitan vencer la inercia, la resistencia al cambio y obtener resultados exitosos.

A continuación se describen las seis etapas de la aplicación de la Reingeniería a un proceso específico"[16]:

1.7.1 Etapa 1: Razones para mejorar

El primer paso en cualquier esfuerzo de mejora es identificar las razones para mejorar (fallas, desviaciones, objetivos, antecedentes de esfuerzos anteriores, como se ve afectado el cliente). En seguida, en función de tipo de problema y los objetivos se eligen, la ruta de mejor que se consideré la más adecuada: rediseño del problema o solución del problema. Pretendiendo crear un nuevo proceso.

1.7.2 Etapa 2: Análisis del proceso actual

Antes de proceder a rediseñar el proceso, el equipo debe de entender el proceso actual. Para ello debe hacer un análisis de que una visión general sobre lo que hace el proceso y la manera como lo hace. Como el objetivo es mejorar el proceso, no es necesario un análisis minucioso, más bien se requiere un análisis general que detecte los aspectos críticos que demuestren las acusas de las deficiencias del proceso actual. En lugar de estudiar a detalle los hechos o fallas particulares, es mejor enfocarse en la estructura general del proceso que causa el problema, dando repuesta a las preguntas como, ¿Por que hacemos lo que estamos haciendo? y ¿Por que lo hacemos de esta forma?

1.7.3 Etapa 3: Investigar los nuevos paradigmas

En esta etapa es preciso desechar los viejos esquemas de pensamientos acerca de cómo debe ser un proceso, y de generar nuevas formas de operación y nuevas posibilidades que modifiquen de fondo el proceso actual. Una manera de romper las

[16] HAMMER Michael y CHAMPY James (1994). *Reingeniería de la Empresa*. Editorial Parramón. Barcelona – España. Pág.12

viejas creencias y pensamientos acerca de cómo debe de funcionar un proceso, es por medio de lo que se conoce como benchmarking, el cual permite estudiar la manera en que las organizaciones lideres hacen las cosas, y de esta manera abandonar las viejas ideas acerca de cómo debe de ser un proceso y así generar nuevas. (La Reingeniería, no pretende computarizar los procesos actuales para hacerlos más rápidos, más bien busca crear un nuevo proceso ágil que sea capaz de satisfacer las necesidades el cliente interno-externo).

1.7.4 Etapa 4: Diseñar el proceso

Basándose en las dos etapas anteriores, seleccionar un tipo de proceso básico y continuar el trabajo de diseño del nuevo proceso, aplicando los principios básicos de Reingeniería, teniendo como meta eliminar de las tareas que no agregan valor al producto o al servicio, los procesos deficientes de retroalimentación, las demoras y pasos laterales, etc. Es decir, reducir las tareas que no agregan valor a los productos.

1.7.5 Etapa 5: Construir un nuevo proceso

En esta fase, se crea el nuevo proceso, tomando en cuenta los resultados de las fases anteriores. La creación final del nuevo proceso se completa con los siguientes cuatros pasos:

- **Paso 1**.- Con base en los resultado de la investigación de los nuevos paradigmas y en el conocimiento de los tipo de procediendo, seleccionar un proceso básico.
- **Paso 2.-** Usando las reglas de oro y los mandamientos, diseñar la organización del proceso, flujo de trabajo y las actividades.
- **Paso 3.-** Documentar el diseño con diagramas de flujo, gráficas, procedimientos y gráficas de control de procesos.
- **Paso 4.-** Realizar una prueba piloto del nuevo proceso, si es posible.

1.7.6 Etapa 6: Puesta en práctica

En la puesta en práctica de los nuevos procesos se deben involucrar ampliamente a todas las partes afectadas; como proveedores, trabajadores y clientes; explicándoles y comunicándoles las razones del cambio, convenciéndolos de las bondades del nuevo proceso, haciéndoles participes de la puesta en práctica. La dirección de la empresa

debe saber claramente que se requiere una gran voluntad para aplicar la Reingeniería, pues tiene que saber que los resultados de la Reingeniería se reflejan en cambios de los flujos de trabajos, combinación de etapas, modificación de responsabilidades y eliminación de tareas en que los empleados tienen nuevas tareas y responsabilidades.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS COLONIAL Y SU DEPARTAMENTO DE INDEMNIZACIONES

2.1 Breve reseña histórica

La compañía Seguros Colonial fue legalmente constituida el 17 de septiembre de 1992 como una compañía de seguros y reaseguros, autorizada y regida por la Superintendencia de Bancos.

El 15 de noviembre del mismo año se oficializa, pero es el 1 de noviembre de 1993 cuando hace su debut en el mercado, con un capital de $400.000; consigue en tan sólo 18 años un capital suscrito y pagado, así como un patrimonio de más de $20´415.820 millones y se ubica de esta manera en el primer lugar, por patrimonio, dentro del mercado de seguros del Ecuador, cifras que confirman su compromiso con el mercado y con el país.

La propuesta de Colonial nace de la visión de empresarios encabezados por su presidente, Juan Carlos Correa Mantilla y Santiago Pallares, quienes encontraron la oportunidad de superar los estándares existentes en ese entonces en un desatendido mercado ecuatoriano de seguros, con productos y servicios que iban más allá de las coberturas que ofrecían los campos clásicos tales como incendio, robo, equipo electrónico, agrícola y vehículos. Colonial ha ido renovándose constantemente en su línea de productos y ha permanecido siempre vigente.

A través del tiempo, esta empresa se ha convertido en la compañía con mayor número de asegurados a nivel nacional. Además de su matriz en la capital, cuenta con sucursales en nueve ciudades a lo largo del territorio ecuatoriano: Guayaquil, Cuenca, Ambato, Riobamba, Santo Domingo de los Colorados, Manta, Portoviejo, Loja e Ibarra.

El 21 de junio del 2010 QBE Insurance Group adquirió el 100% del Capital Accionario de Colonial Compañía de Seguros y Reaseguros S.A., la Compañía de Seguros Generales Líder del mercado Ecuatoriano.

Hoy en día la Compañía de Seguros Colonial cuenta con 353 personas entre funcionarios y empleados especializados en seguros, los cuales brindan un servicio de asesoría personalizado y profesional a cada uno de los clientes. Su ubicación actual es en la Av. Eloy Alfaro y José Queri a la cual se adjunta su fotografía.

Gráfico No.5: Edificio de la Compañía de Seguros Colonial

Fuente: Compañía de Seguros Colonial S.A.

Autor: Miguel Guzmán

"La Compañía Seguros Colonial se ubica en el primer lugar del mercado asegurador ecuatoriano con un capital suscrito y pagado de US$ 8'148.930 y una producción anual de primas que alcanza los US$ 130'890.103,16"[17].

2.1.1. Productos

Derivados de la filosofía de innovación constante de Seguros Colonial, surgen productos como los seguros para el área agrícola, ganadera, equino-vacuna, forestal y masiva, que se adaptan a las necesidades específicas de cada segmento.

[17] QBE, Compañía de Seguros Colonial. Disponible en: www.qbe.com.ec/. Consultado el 11 de octubre del 2011.

Siguiendo la misma tendencia innovadora, completan la cartera de ofertas de Colonial productos únicos como el seguro de responsabilidad civil para médicos y el seguro para directores y administradores que cubre las pérdidas por las potenciales consecuencias desfavorables en la práctica de sus actividades.

Para cuando su mercadería recorre largas o cortas distancias, a través del aire, del mar o de tierra, Colonial ofrece su seguro de transporte. Este plan completo de seguro protege su patrimonio de cualquier amenaza que eventualmente se pueda presentar. A continuación se detalla los tipos de seguro y las características de cada uno de los seguros.

2.1.1.1 El seguro agrícola-ganadero

Está diseñado para quienes trabajan los campos, cultivan sus frutos, generan empleo y alimentan al país. Con una línea completa de seguros para el sector agropecuario.

- **Cobertura:**
  - Sequía
  - Granizada,
  - Vientos huracanados,
  - Heladas,
  - Exceso de humedad,
  - Inundación,
  - Plagas,
  - Enfermedades no controlables,
  - Incendio

- **Productos**
  - Soya,
  - Banano,
  - Arroz
  - Palma africana
  - Maíz duro y suave,
  - Cereales,
  - Caña de azúcar

- Hortalizas
- Papa
- Leguminosa
- Bosques

2.1.1.2 Vehículos buen seguro

Uno de los activos más importantes del patrimonio de las personas y a la vez uno de los más expuestos a riesgos de siniestro, está también protegido por Guardián, que cuenta con protección total de su vehículo contra robos, choques, daños y más.

- **Cobertura todo riesgo**
  - Robo, choque, volcaduras,
  - Responsabilidad civil,
  - Cobertura por muerte accidental,
  - Gastos médicos por ocupante,
  - Póliza por muerte accidental dentro del vehículo,
  - Cobertura para el sistema Air Bag.

- **Asistencias:**
  - Asistencia auto apoyo inmediato (vehículo livianos, públicos)
  - Asistencia pre – legal,
  - Plan exequial.

- **Valores agregados:**
  - Productos ajustados a sus necesidades,
  - La mayor red de oficinas y talleres autorizados a nivel nacional, a su servicio,
  - Respaldo de reaseguros de primer nivel,
  - Seguro adaptable a las necesidades de su empresa.

2.1.1.3 El seguro de accidentes personales

Está diseñado para la protección de la familia. Los clientes cuentan con respaldo, no sólo a cualquier hora, en cualquier día del calendario, sino también en cualquier parte del mundo. Entre sus ventajas está su costo asequible y la posibilidad de cubrir, con

la renta mensual que provee, gastos de arriendo, servicios básicos y gastos del hogar como canasta familiar y estudios de los hijos.

- **Cobertura:**
  - Vigencia los 365 días, las 24 horas,
  - Cobertura frente a cualquier accidente laboral o fuera de la empresa,
  - Muerte accidental dentro y fuera del trabajo,
  - Movilización del lugar del accidente,
  - Hospitalización

- **Valores agregados:**
  - Inspección para control de riesgos,
  - Equipo especializado en asesoramiento,
  - Seguro adaptable a las necesidades de su empresa.

2.1.1.4 Incendio y eventos de la naturaleza buen seguro

Colonial brinda su seguro de incendios, así como su programa de seguridad industrial enfocado a prevención y sus coberturas para riesgos industriales, comerciales y servicios, entre otros planes especializados.

- **Cobertura:**
  - Terremoto,
  - Lluvia e inundación,
  - Erupción volcánica,
  - Colapso,
  - Disturbios públicos,
  - Daños por agua
  - Impacto de aeronaves o vehículos terrestres,
  - Y otros eventos.

- **Valores agregados:**
  - Inspección para control de riesgos,
  - Seguimiento de las recomendaciones de la inspección,

- Equipo especializado en el asesoramiento de la contratación,
- Seguro adaptable a las necesidades de la empresa.

2.1.1.5 Instituciones Bancarias Buen Seguro

- **Procesos, Actividades y fondos en Bienestar** para las instituciones Financieras
  - BBB (Bankers, Blanket, Bond)
  - Computer crime
  - D&O / Directores y Administradores
  - E&O / Errores y omisiones
  - Cobertura bajo clausulados internacionales y flexibles a su necesidades
  - Seguro de acuerdo a normas Basilea II

2.1.1.6 Transporte Aéreo, Marítimo Buen Seguro

Ampara la embarcación o nave contra cualquier accidente, así como los daños que pueda ocasionar a terceros**.**

- **Daño material de los bienes**, incluyendo:
  - Cobertura de responsabilidad Civil
  - Daños a 3ros
  - Seguro de casco
  - Seguro de Deducibles
  - Seguro para la tripulación
  - Seguro para la Carga y Equipaje
  - Seguro de repuestos
  - Seguro para la pérdida den licencias

- **Valores Agregados**
  - Inspección para control de Riesgos
  - Seguimiento de las recomendaciones que deriven de esta inspección
  - Equipo especializado en el asesoramiento desde el inicio de la contratación.
  - Experiencia en actividades empresariales.
  - Seguro adaptable a las necesidades de su empresa.

2.1.1.7 Seguro de Fianzas

Respaldo para el Contratista con el fin de que este cumpla con sus Obligaciones

Los contratistas que prefieren contratar Seguros de Fianzas en lugar de Garantías Bancarias o Prendarias. Porque su costo es inferior a los de los instrumentos antes mencionados, si limitar su patrimonio

- Fianza es un acuerdo suscrito entre tres partes,
  - Afianzador (Cía. De Seguros ,Fiador)
  - Beneficiario(Asegurado ,Contratante)
  - Contratista (Afianzado, Cliente)

El afianzador se compromete con otra parte denominada beneficiario a responder por el incumplimiento del tercero, llamado el principal, contratista

2.1.1.7.1 Seriedad de oferta.

Es una fianza que garantiza la suscripción de un contrato entre el beneficiario y el contratista, tomando en cuenta las condiciones y montos establecidos en la propuesta.

2.1.1.7.2 Cumplimiento de contrato.

Esta es un tipo de fianza que garantiza el cumplimiento, en tiempo y calidad, de las condiciones estipuladas en el contrato

2.1.1.7.3 Buen uso de anticipo

Esta garantía respalda que los recursos entregados como anticipo se invertirán en la ejecución del contrato. Puede ser otorgada para el sector público, regida por la ley de contratación pública, y para el sector privado.

En ambos casos, estas fianzas son emitidas por el monto total recibido como anticipo.

2.1.1.7.4 Buen uso de carta de crédito

Esta garantía respalda la importación de bienes declarados en la carta de crédito, cuando el anticipo es entregado a través de la misma.

El valor de la garantía corresponde al total acordado en el mencionado documento

2.1.1.7.5 Ejecución de obra y buena calidad de materiales

Esta fianza garantiza la debida ejecución de la obra y la buena calidad de los materiales que han sido utilizados en la realización del contrato.

2.1.1.7.6 Garantías aduaneras

La corporación aduanera ecuatoriana es la única entidad que se beneficia con las garantías aduaneras. Estas pólizas se emiten para cubrir:

- Montos de derechos arancelarios
- Habilitación de depósitos aduaneros o industriales
- Importaciones temporales
- Admisión temporal con re-exportación en el mismo estado
- Falta de documentación para desaduanizar la mercadería
- Exportaciones transitorias

2.1.1.8 Seguro hogar

Seguro diseñado para proteger el patrimonio más valioso de los ecuatorianos, su vivienda y sus bienes.

a) Incendio y/o desastre natural, terremoto, erupción volcánica explosión, daños por agua, lluvia, inundación, colapso, disturbios públicos, impacto de aeronaves o vehículos terrestres.
b) Robo o Asalto primer riesgo absoluto, incluyendo violencia y/o amenaza a las personas.
   - Equipo Electrónico Todo riesgo daño accidental, incluyendo daños por fallas en el aprovisionamiento de la red pública.
   - Personal Doméstico, gastos médicos por accidente para el personal doméstico.
   - Responsabilidad Civil, predios, labores y operaciones (lesiones corporales y daños a bienes de terceras personas)

- **Asistencias**
  - Eléctrica
  - Plomería
  - Cerrajería
  - Cobertura en vidrios

- Exequial para servicio doméstico

2.1.1.9 Pymes seguro

- Tu pequeña o mediana empresa funcionará con confianza y protección total
  - Póliza Multiriesgo para su negocio o empresa (estructura, muebles y enseres, equipos, maquinaria y mercadería)
  - Incendio y eventos de la naturaleza
  - Robo
  - Equipo Electrónico
  - Rotura de Maquinaria
  - Daños mal intencionados de terceros

- **Asistencias**
  - Asistencia Hogar - Pymes (Cerrajería, Plomería, Rotura de Vidrios, Jardines y demás)
  - Asistencia Legal
  - Asistencia Médica - telefónica inmediata para consultas
  - Asistencia Dental

2.1.1.10 Banca buen seguro

Microseguros y Seguros para la Banca Corporativa aplicado a la cartera de clientes de las entidades financieras con el fin de comercializar productos de seguros afines al negocio y de fácil manejo.

- Seguros diseñados para la banca corporativa y micro seguros para segmentos de micro y pequeñas empresas.
- Enmarcar en políticas sociales al crédito

- **Coberturas**:
  - Fáciles de comprender
  - Adecuadas al target
  - Transparentes y de costo accesible
  - Percepción de solidaridad y tangibilidad para sus clientes

- **Incluye**:
  - Desarrollo del plan de mercadeo, para institución
  - Estrategia de productos y de lanzamiento
  - Desarrollo de Canales
  - Apoyo a Fuerza de ventas

- **Valores Agregados**
  - Equipo especializado en el asesoramiento desde el inicio de la contratación de su póliza hasta el pago de su indemnización
  - Experiencia en actividades empresariales
  - Seguro adaptable a las necesidades de su institución.

2.1.1.11 Lucro cesante buen seguro

Seguros Colonial le ofrece adicionalmente una cobertura de lucro cesante, es decir La Aseguradora indemnizará la pérdida de utilidad que se genere después, de un siniestro cubierto de incendio o de rotura de maquinaria,

- **Valores Agregados**
  - Inspección para control de Riesgos
  - Seguimiento de las recomendaciones que deriven de esta inspección
  - Experiencia en actividades empresariales
  - Seguro adaptable a las necesidades de su empresa.

2.1.1.12 Equipo electrónico buen seguro

24 horas, 365 días de Bienestar para el Equipo Electrónico de su empresa.

  - Todo riesgo daño accidental, incluyendo daños por fallas en el aprovisionamiento de la red pública
  - Incendio, explosión.
  - Robo y/o asalto
  - Daños materiales causados a los equipos electrónicos

- **Valores Agregados**
  - Inspección para control de Riesgos

- Seguimiento de las recomendaciones que deriven de esta inspección
- Experiencia en actividades empresariales.
- Seguro adaptable a las necesidades de su empresa

2.1.1.13 Fidelidad buen seguro

Protegemos y cubrimos los perjuicios económicos cometidos por sus colaboradores

- **Cobertura para Actos Fraudulentos o ímprobos**
  - Desfalco
  - Falsificación
  - Robo, ratería hurto
  - Malversación
  - Mal uso de documentos valorados de la empresa.

- **Valores Agregados**
  - Equipo especializado en el asesoramiento desde el inicio de la contratación.
  - Experiencia en actividades empresariales.
  - Seguro adaptable a las necesidades de su empresa

2.1.1.14 Responsabilidad civil buen seguro

Indemnizamos al asegurado frente a demandas legales de terceras personas.

Por daños materiales o corporales derivados de un accidente causado durante la vigencia de la póliza.

- Líneas de responsabilidad civil
  - Errores u omisiones.
  - Directores y Administradores.
  - De Productos.
  - Contractual y Extracontractual, Patronal.
  - Contaminación súbita y accidental.
  - Profesional.
  - Hospitales, médicos y colaboradores del ramo.

- **Valores Agregados**
  - Inspección para control de Riesgos
  - Seguimiento de las recomendaciones que deriven de esta inspección
  - Experiencia en actividades empresariales.
  - Seguro adaptable a las necesidades de su empresa.

2.1.1.15 Robo y asalto buen seguro

Cubrimos sus pérdidas materiales y directas derivadas del Robo

Robo, Asalto y/o Hurto

- Dentro de las siguientes formas:
  - Penetración ilícita al local asegurado.
  - Agresión física, coacción.

- **Valores Agregados**
  - Inspección para control de Riesgos
  - Seguimiento de las recomendaciones que deriven de esta inspección.
  - Experiencia en actividades empresariales.
  - Seguro adaptable a las necesidades de su empresa.

2.1.1.16 Rotura de maquinaria buen seguro

Seguros Colonial ampara a su maquinaria frente a fallas operativas.

- Cubre los daños y pérdidas directas que sufra la maquinaria,
  - Daños internos.
  - Impericia.
  - Caídas e impactos.
  - Tempestad, congelamiento.
  - Corto circuito.
  - Errores de diseño.
  - Fallas en Cálculos.
  - Y otras coberturas

- **Valores Agregados**
  - Inspección para control de Riesgos

- Seguimiento de las recomendaciones que deriven de esta inspección
- Experiencia en actividades empresariales.
- Seguro adaptable a las necesidades de su empresa.

2.1.1.17 Construcción y montaje buen seguro

- Protegemos sus construcciones y montajes de eventos naturales y/o riegos propios
  - Ampara los eventos a los que está expuesto la ejecución de un proyecto de obra civil y/o montaje industrial
  - Eventos de la naturaleza, terremoto, inundaciones, deslaves, erupciones volcánicas.
  - Eventos de la propia ejecución, colapso de estructuras, fallas en el montaje, explosión, daño malicioso, daños por agua

- **Valores Agregados**
  - Inspección para control de Riesgos.
  - Seguimiento del avance de obra.
  - Respaldo de reaseguradores de 1er. nivel.
  - Seguro adaptable a las necesidades de su empresa.

2.1.1.18 Transporte de mercadería y bienes buen seguro

Cobertura dentro de Ecuador, exportaciones e importaciones de su mercadería.

- El seguro de transporte cubre los riesgos a los cuales la mercadería esta expuesta en el curso del viaje asegurado
  - Terremoto, inundación, deslizamientos.
  - Encalladura buque
  - Colisión de medio de transporte
  - Explosión, perdida de bultos
  - Robo
  - Falta de entrega, y demás eventos detallados en la póliza.

- **Valores Agregados**
  - Inspección para control de Riesgos

- Seguimiento de las recomendaciones que deriven de esta inspección
- Experiencia en actividades empresariales.
- Seguro adaptable a las necesidades de su empresa.

2.1.1.19 Segurazo

- Un Seguro Personal desde $0,30 centavos
  - Muerte Accidental.
  - Incapacidad Total y Permanente.
  - Desmembración Accidental.
  - Renta por Incapacidad Temporal.

2.1.1.20 SOAT

Es un seguro obligatorio para todos los vehículos públicos y privados que transiten por el territorio ecuatoriano, que ampara los daños corporales que causen a las personas en accidentes de tránsito; ya sean estos peatones, pasajeros o conductores.

Coberturas

Muerte accidental	$5.000,00
Incapacidad total y permanente por accidente	$3.000,00
Gastos médicos por accidente	$2.500,00
Gastos de sepelio por accidente	$ 500,00
Transporte de heridos	$ 500,00

- **El costo del SOAT es anual y dependerá de:**
  - Año del vehículo
  - Cilindraje
  - Número de pasajeros o tonelaje.

El SOAT es un producto totalmente regulado para todas las compañías que lo emiten tanto en: precios, condiciones, coberturas, exclusiones, y todos y cada uno de sus aspectos.

El costo del SOAT se compone de: prima bruta, más el 22% FONSAT, más 0,05% Seguro Social Campesino y más $ 0,50 centavos de Derechos de Emisión.

Adicionalmente el Gobierno decretó que se realice la devolución de la prima del 30% en casos de certificados emitidos de enero a junio de 2009, la misma que se la realizará al momento de la renovación del SOAT sobre el valor de la prima total, utilizando una nota de crédito que le permita al cliente cancelar el certificado descontado este rubro.

Los clientes para mayor facilidad deberán renovar su certificado con la misma compañía con la que adquirieron el SOAT en el año 2009, caso contrario deberán solicitar a la Aseguradora con la que emitieron inicialmente su certificado la devolución del 30%.

A continuación se detalla la participación de mercado de acuerdo a los montos de las compañías de seguros del Ecuador en el período 2006 al 2010. La compañía QBE Seguros colonial se encuentra liderando el mercado de seguros en el Ecuador.

Cuadro No. 2: Sistema de Seguros Privados del Ecuador

RAMO - RIESGO

Suma de VALOR					
COMPAÑÍA	**Dic-06**	**Dic-07**	**Dic-08**	**Dic-09**	**Dic-10**
ACE	2.931.743	2.004.897	1.855.787	2.696.622	3.328.609
AIG METROPOLITANA	7.783.560	7.399.185	8.471.877	9.707.432	10.848.400
ALIANZA	2.468.120	2.075.667	2.781.236	2.337.928	2.714.706
ASEGURADO DEL SUR	3.361.758	5.623.014	1.408.889	809.275	1.064.247
BALBOA	453.002	857.765	1.088.180	1.145.890	1.618.580
BMI	813.172	653.981	813.070	916.964	772.622
BOLIVAR	6.217.959	6.606.892	6.735.350	2.453.059	4.251.291
BUPA	14.226	24.773	11.827	28.416	23.749
CAUCIONES S.A.				0	384.500
CENSEG	17.150	54.175	298.779	820.974	1.072.368
CERVANTES	671.435	1.074.544	1.735.651	1.257.701	2.656.186
COFACE S.A.					97.826
COLON	768	21.147	107.885	322.398	-17.551
COLONIAL	9.570.067	13.027.645	15.642.269	14.563.492	13.561.187
COLVIDA	1.310.662	1.448.153	1.794.835	2.663.709	2.366.213
CONDOR	1.811.408	1.914.285	2.611.073	2.348.986	1.815.544
CONFIANZA	278.779	92.080	295.804	644.454	529.005
CONSTITUCION	286.473	466.845	702.140	2.329.200	2.218.451
COOPSEGUROS	3.934.805	694.749	2.781.170	4.636.895	7.655.412
ECUATORIANO SUIZA	1.543.242	1.676.646	2.840.243	3.120.015	3.264.083
EQUINOCCIAL	7.570.883	12.339.410	16.805.870	20.024.554	16.807.250
EQUIVIDA	5.246.482	7.251.391	9.480.903	13.477.783	14.237.649
GENERALI	3.581.124	4.764.759	5.246.335	6.209.978	6.768.876
HISPANA	978.066	768.534	1.321.460	912.386	685.143

INTEROCEANICA	5.301.019	6.447.115	8.527.037	8.855.770	9.078.730
LA UNION	1.036.993	826.269	909.347	1.242.117	870.921
LATINA SEGUROS	5.568.014	3.616.179	4.309.710	4.254.693	6.770.988
LATINA VIDA	480.981	398.052	1.674.445	2.963.002	2.956.129
LONG LIFE SEGUROS	0	0	0	13.894	317.649
MAPFRE ATLAS	6.628.582	6.165.840	7.121.823	9.049.570	8.331.268
ORIENTE	1.351.842	1.379.542	1.806.904	3.099.422	2.471.251
PAN AMERICAN LIFE	6.261.495	9.200.504	9.337.727	7.806.744	11.614.217
PANAMERICANA DEL ECUADOR	5.541.572	7.072.545	7.175.565	8.168.097	9.932.339
PICHINCHA	3.047.472	4.285.898	7.229.987	9.125.124	8.585.034
PORVENIR	461.120	1.213.661	1.598.316	942.562	1.271.660
PRIMMA	6.030	48.883	102.111	224.400	153.020
RIO GUAYAS	4.588.136	5.454.900	7.583.503	9.005.189	9.649.745
ROCAFUERTE	4.960.026	6.538.208	7.363.201	3.469.933	1.869.658
SUCRE	2.938.216	3.413.903	4.443.995	8.629.859	12.865.540
SWEADEN	0	0	706.740	1.450.485	2.369.923
TOPSEG	0	10.608	513.993	396.441	1.389.749
UNIDOS	3.947.310	4.260.783	5.085.676	5.384.910	5.798.767
VAZ SEGUROS	2.204.739	2.546.046	3.061.220	3.855.729	4.050.559
TOTAL GENERAL	115.168.430	133.719.473	163.381.936	181.366.052	199.071.497

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

2.2 Visión, misión y valores institucionales

2.2.1 Visión

"Ser: internacionalmente reconocido como un grupo de compañías de seguro y reaseguro muy exitoso.

Generadores de riqueza para los accionistas

Desarrolladores de personas con actitud de "***es posible realizar – Can People***".
Una organización que sobresale en la generación continúa de nuevos productos y servicios de calidad comprobada"[18].

2.2.2 Misión

"Somos un grupo de compañías de seguro y reaseguro altamente respetado, que genera utilidades de suscripción en todos los países y divisiones, que crece dentro de una combinación de productos en todas las divisiones y que adopta mejoramiento continuo en todos los aspectos del negocio[19]".

2.2.3 Valores institucionales

[18] Compañía de Seguros Colonial. Página web http://www.seguroscolonial.com/html/la_Buena_compania/mision_vision_valores.html
[19] Idem.

"Creemos en....

- Incrementar la riqueza a largo plazo de los accionistas,
- La satisfacción y retención del cliente,
- Motivación a los funcionarios,
- Integridad[20]".

2.3 Estructura organizativa y niveles jerárquicos

2.3.1 Estructura organizativa

La compañía de Seguros Colonial posee una estructura vertical-departamental con staff, es decir que los empleados rinde cuentas a un superior de línea. La compañía cuenta con la flexibilidad suficiente para poder adaptarse a cambios externos, sin perder la autoridad. Cada departamento cuenta con sus propios procesos, sin perder la integridad dentro de la organización.

2.3.2 Niveles jerárquicos

Los niveles jerárquicos de la empresa en los cargos de funcionarios son los siguientes:

Niveles	**Cargos**
Nivel 1: Directivo	Presidente Ejecutivo
	Vicepresidente Ejecutivo
	Vicepresidente Financiero
Nivel 2: Mando Medios	Gerente de Recursos Humanos y Administración
	Auditor Interno
	Gerente de Sistemas
	Departamento legal

Los niveles jerárquicos de la Compañía de Seguros Colonial no muestra una burocratización, demostrando un alto grado de eficiencia; además refleja la realidad de la compañía.

[20] Compañía de Seguros Colonial. Página web http://www.seguroscolonial.com/html/la_Buena_compania/mision_vision_valores.html

Gráfico No. 6: Organigrama Posicional de la Compañía de Seguros Colonial S.A.

Fuente: Compañía de Seguros Colonial S.A.
Autor: Miguel Guzmán

2.4 Base legal

2.4.1 Ley General de Seguros

La Ley General de Seguros está vigente desde su publicación en el Registro Oficial No. 290 del 3 de abril del año 1998. La cual indica lo siguiente en el Artículo 1 "Esta Ley regula la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas jurídicas y las operaciones y actividades de las personas naturales que integran el sistema de seguro privado; las cuales se someterán a las leyes de la República y a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros"[21].

2.4.2 Reglamento General a la Ley General de Seguros

Considerando: Que es necesario expedir el reglamento general para facilitar su ejecución y cumplir con la Constitución Política de la República; y, En ejercicio de la facultad que le confiere el artículo 103 letra c) de la Constitución Política de la República se crea el Reglamento General a la Ley General de Seguros del Ecuador.

2.5 El Departamento de Indemnizaciones de Vehículos

Cuando se sufre un accidente de tráfico se enfrenta a toda una serie de trámites que se debe llevar a cabo ante la compañía aseguradora para tener derecho a indemnizaciones de acuerdo a la cobertura contratada; para ello es necesario visitar el Departamento de Indemnizaciones de Vehículos el cual se encarga de establecer las disposiciones para la tramitación, valoración y pago de indemnizaciones de siniestros del ramo de vehículos de COLONIAL COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A., en caso de pérdidas totales por choques o daños parciales en el vehículo, así como los responsables de cada actividad.

2.5.1 Trámites

El trámite para cubrir o negar un siniestro contempla las siguientes actividades que se detalla a continuación:

2.5.1.1 Pérdidas parciales

1. Reporte de Siniestro.
2. Apertura del Siniestro en el sistema.
3. Solicitud de Documentos.

[21] Ley General de Seguros, año 1998.

4. Designación de Taller.
5. Revisión de coberturas de la Póliza.
6. Revisión de deudas en Cobranzas.
7. Inspección del Vehículo, valoración de la pérdida.
8. Análisis de pérdida total o reparación para casos entre el 50% y el 75% del valor asegurado.
9. Investigación.
10. Cotización y compra de repuestos.
11. Elaboración de Orden de Reparación.
12. Reporte de Siniestros Facultativos a Reaseguros.
13. Subrogación contra causantes.
14. Calculo de deducible, orden de salida.
15. Factura y Orden de pago Indemnización.

2.5.1.2 Pérdidas totales por choque o por robo parcial

1. Reporte de Siniestro.
2. Apertura del Siniestro en el sistema
3. Solicitud de Documentos.
4. Designación de Taller.
5. Revisión de coberturas de la Póliza
6. Revisión de deudas en Cobranzas.
7. Inspección del Vehículo, valoración de la pérdida.
8. Avalúo del Vehículo "Provemovil"
9. Análisis de pérdida total o reparación.
10. Aceptación de la pérdida total por parte del asegurado.
11. Acta de declaratoria de Pérdida Total con firmas de responsabilidad.
12. Reporte de Siniestros Facultativos a Reaseguros.
13. Solicitud de documentos de Pérdida Total.
14. Retiro del Vehículo "Provemovil"
15. Revisión de documentos de Pérdida Total.
16. Liquidación del siniestro.
17. Venta del Salvamento.

2.5.2 Notificación o reporte de siniestro

A continuación el cliente, reclamante o corredor de Seguros, tiene que realizar la notificación del siniestro de forma presencial, telefónica o vía correo electrónico, Todo reporte de siniestro que se lo realice vía correo electrónico debe contener la siguiente información:

- Nombre del asegurado
- Fecha del siniestro y lugar
- Causa del siniestro y explicación de cómo ocurrió.
- Placas del vehículo asegurado
- Motor del vehículo asegurado
- Chasis del vehículo asegurado
- Datos del causante del siniestro
- Datos de la responsabilidad civil.

2.5.3 Reporte de siniestro a través del Centro de Atención Telefónica y Auto Apoyo Inmediato.

El Cliente o Reclamante comunica la ocurrencia del siniestro Al Centro de Atención Telefónica de QBE-SEGUROS COLONIAL, El Centro de Atención Telefónica recepta los datos generales como son número de chasis, placa del vehículo lugar de ocurrencia y dónde se encuentra el vehículo en ese momento. Inmediatamente envía un Ejecutivo de Auto Apoyo Inmediato, quien acude al lugar del siniestro o a donde se encuentre el vehículo para brindar el asesoramiento y el soporte necesario al asegurado; así como de recopilar la documentación preliminar en el mismo lugar. Esta información es luego incluida en un sistema informático del Proveedor de este servicio y queda disponible para visualizar por parte del personal de Indemnizaciones Vehículos de QBE-SEGUROS COLONIAL

El servicio de Auto Apoyo Inmediato, proporciona un número de reporte inicial al Asegurado, el mismo que utiliza el Ejecutivo de Indemnizaciones para identificar el siniestro. ; .

El Ejecutivo de Indemnizaciones, debe comunicar al cliente, reclamante o corredor de seguros, el número de siniestro, el taller designado por la Compañía y el requerimiento de documentos; todo esto debe constar en cada expediente con la fe de recepción de quien realiza el reporte del siniestro.

Posteriormente la documentación física recopilada en lugar del accidente es entregada por parte del prestador del servicio de Apoyo Inmediato a los Ejecutivos de Indemnizaciones de la Compañía de Seguros, quienes proceden a abrir el siniestro en el sistema e-nsurance de acuerdo como se detalla a continuación:

2.5.4 Apertura del reclamo

Inmediatamente de recibido un reporte de siniestros, el Ejecutivo de Indemnizaciones, realiza la Apertura del reclamo en el sistema e-nsurance, al mismo tiempo, el sistema refleja el número de evento de la cobertura de daños propios del sistema Subocol.

Cuando sea necesario cargar la cobertura de Responsabilidad Civil, el Ejecutivo de Indemnizaciones debe ingresar en el sistema e-nsurance la placa, motor y chasis a la vea que verifica si el vehículo objeto de la responsabilidad civil es también asegurado de QBE-SEGUROS COLONIAL. Si no se encuentra ya cargado en e sistema E-nsurance debe grabar los datos y proceder con la grabación del sub-reclamo de Responsabilidad Civil. De esta manera obtendrá el número de evento desde el sistema Subocol y éste quedará registrado en el respectivo vehículo causado dentro del sub-reclamo en e-nsurance

Luego de esto el Ejecutivo de Indemnizaciones imprime el “AVISO DE PÉRDIDA” (número de reclamo) generado en el sistema e-nsurance y abre una carpeta para el manejo del reclamo incluyendo en ella estas impresiones y la documentación.

Es importante señalar que el Ejecutivo de Indemnizaciones debe registrar en la carpeta del reclamo tanto el número de siniestro del sistema E-nsurance como el o los números de evento del sistema Subocol ya que en dicho sistema se puede controlar el estado de avance del reclamo.

La pestaña de cada carpeta debe distinguir el número de reclamo, su año, el apellido y el nombre del asegurado en ese orden y los números de evento de Subocol

2.5.4.1 Sistemas para el manejo de reclamos

2.5.4.1.1 Sistema E-NSURANCE

Es el sistema que utiliza la Compañía en toda su operación de registro de vehículos asegurados y manejo contable.

2.5.4.1.2 Sistema SUBOCOL

Es el sistema para el manejo administrativo de reclamos de vehículos y la compra de repuestos.

2.5.4.1.3 Sistema AUDATEX

Es el sistema mediante el cual se determina el costo de la mano de obra de la reparación de los vehículos.

2.5.5 Solicitud de documentos

El Ejecutivo de Indemnizaciones debe solicitar por escrito ya sea al Asegurado, reclamante o corredor de seguros, la siguiente documentación preliminar probatoria del siniestro:

- Aviso de siniestro lleno y firmado por el Asegurado o reclamante.
- Copia de matrícula del vehículo asegurado y del causante o vehículos afectados por el asegurado
- Copia de licencia del conductor del vehículo asegurado y de los demás vehículos involucrados en el accidente.
- Copia del certificado del SOAT
- Parte Policial o Denuncia a las Autoridades
- Proforma de reparación del taller para el vehículo asegurado y para los vehículos afectados por el asegurado (Responsabilidad Civil). Estas proformas pueden ser cargadas directamente por los talleres a través del sistema Subocol, en cuyo caso no hace falta que el asegurado las traiga impresas.

Es importante informar que "en caso de requerir documentación adicional la Compañía de Seguros la solicitará oportunamente y por escrito mediante carta o comunicación vía e-mail. Esta solicitud debe ser incluida en la carpeta del reclamo con la respectiva fe de envío o firma de recepción por parte del asegurado o su representante."

2.5.6 Designación de talleres

QBE – Seguros Colonial cuenta con una política de envío a talleres que de manera general contempla la reparación de vehículos asegurados de hasta dos años de antigüedad o de más de dos años para casos que así lo establezca la póliza, en los concesionarios donde el vehículo fue adquirido. Para el caso de vehículos de más de dos años de antigüedad o responsabilidades civiles, se enviarán los vehículos a talleres multimarca. Sin embargo existen excepciones para el manejo de circunstancias especiales, en cuyo caso el envío de vehículos a Concesionarios en lugar de multimarca deberá ser aprobado por el Gerente Técnico en la Matriz o por el Gerente de la Sucursal o Jefe Técnico en las sucursales.

La aceptación mediante convenio de talleres multimarca es responsabilidad del Gerente Técnico, quien revisa los estándares de cada taller postulante antes de aceptarlo como taller multimarca, de acuerdo con los parámetros que la Compañía de Seguros requiere para sus Clientes.

Los parámetros de medición son:

- Infraestructura del taller
- Espacio físico del taller
- Ubicación del taller
- Valores propuestos en mano de obra
- Crédito para el pago de facturas.
- Sistema de calidad y manejo administrativo del taller.

El envío de vehículos a los talleres multimarca calificados y aceptados por la Compañía, se fija por medio de porcentajes, los cuales se determinan de acuerdo con la capacidad y competitividad de cada taller multimarca. Estos porcentajes son

definidos por el Gerente Técnico para la Matriz y por los Jefes Técnicos y Gerentes de las sucursales en acuerdo con el Gerente Técnico.
Es responsabilidad del Centro de Atención Telefónica el cumplir con estos porcentajes establecidos y que se anexan a este procedimiento en la "política de designación de talleres"

2.5.7 Revisión de coberturas de la póliza

El Ejecutivo de Indemnizaciones debe leer la póliza antes de otorgar la cobertura del siniestro, de esta manera aplicará correctamente las coberturas, sus límites, sus deducibles, depreciaciones y demás condiciones que singularice a cada póliza.

Al revisar la póliza, es importante que se revisen las inspecciones de riesgo de los vehículos, fechas de inclusión o exclusión de ítems, valores asegurados y valores comerciales de los vehículos.

Así mismo se debe tomar en cuenta la fecha del siniestro para estar seguro que el siniestro ocurrió dentro de la vigencia de la misma.

2.5.8 Revisión de deudas en cobranzas

El Ejecutivo de Indemnizaciones, debe revisar si la póliza del Cliente se encuentra al día en pagos, solo de esta manera puede continuar con la tramitación del siniestro.

El Cliente deberá tener sus pagos al día y en caso de que se encuentre atrasado en sus pagos el siniestro no puede ser atendido; salvo que se de una autorización por parte del Departamento de Cobranzas de la Compañía.

2.5.9 Inspección del vehículo / valoración

La valoración de la pérdida se la realiza para casos de choque parcial, choque total, robo parcial, daño malicioso, rotura de vidrios, incendio, daños a la propiedad de terceros (RC Vehículos), y demás coberturas de la póliza que dañen al vehículo asegurado.

La valoración del daño corresponde al área técnica de Indemnizaciones de Vehículos, así como la relación con los proveedores de partes y piezas, talleres y concesionarios.

2.5.10 Determinación del valor de la pérdida – inspección

La valoración de la pérdida se la realiza mediante una inspección que puede ser realizada por inspectores propios o por un Inspector-Ajustador externo.

Cuando el caso amerite, el Supervisor Técnico requerirá la contratación de un ajustador independiente. La asignación del caso al Inspector o Ajustador externo, se la puede hacer telefónicamente, por medio de correo electrónico o personalmente.

El inspector o Ajustador llena el formato de "aviso de siniestro / inspección del vehículo" en el cual el inspector indica si la pieza afectada deberá ser cambiada con una señal en la columna C correspondiente; o si puede ser reparada, según su criterio, en la columna R. Luego traslada esta información al sistema Audatex para la valoración de la mano de obra correspondiente a la reparación del vehículo afectado. En caso de que el modelo no exista en Audatex se deberá hacer una estimación técnica de los tiempos de la reparación según el criterio del Inspector Ajustador para calcular el costo de la mano de obra.

Una vez terminada la inspección, el Inspector o Ajustador externo entrega dicho formato y la valoración de Audatex al Supervisor Técnico de Vehículos o al Jefe Técnico de la Sucursal.

2.5.11 Análisis de Pérdida Total o Reparación para casos entre el 50% y el 75% del Valor Asegurado.

Cuando una reparación tiene una proforma del taller cuyo valor esté entre el 50% y el 75% del valor asegurado se debe realizar un avalúo de venta del salvamento y el análisis de reparación o pérdida total.

Si bien la póliza establece que se declarará pérdida total cuando el valor de la reparación supere el 75% del valor asegurado, es posible que con valores inferiores sea económicamente mejor para QBE – Seguros Colonial el declarar pedida total en

lugar de reparar el vehículo. Este análisis deberá realizarse para todos los vehículos cuya proforma inicial supere el 50% del valor asegurado.

En caso de que reparar sea económicamente más conveniente se proseguirá con la reparación del vehículo. Cuando sea mejor declarar la pérdida total, entonces el Ejecutivo de Servicio al Cliente planteará esta opción al asegurado y, si éste acepta la pérdida total se procederá de esta manera.

Si el cliente no acepta la pérdida total se tratará de llegar a un acuerdo con el taller de tal manera que la reparación se realice a valor cerrado para evitar los alcances en valores por daños ocultos y por lo menos tener un valor cierto de la reparación desde el inicio de la misma

2.5.12 Investigación

En siniestros que ameritan de una investigación o análisis adicional que sustente la declaración del siniestro y la ocurrencia de los hechos, se procederá a realizar una investigación del accidente o de los hechos del siniestro. Para este fin es importante trabajar con gente que pueda obtener información adicional, como por ejemplo partes policiales, denuncias a las Autoridades y demás herramientas que sirvan de apoyo y sustento a la cobertura del siniestro. En estos casos el Ejecutivo de Servicio al Cliente o el Jefe de Indemnizaciones contratará los servicios de un investigador para obtener toda esta información.

2.5.13 Cotización y compra de repuestos

Para los casos de reparaciones de vehículos, tanto daños propios como responsabilidad civil, luego de la inspección y, con la lista de repuestos aprobados para ser cambiados, el Supervisor Técnico en el caso de la Matriz y el Jefe Técnico en el caso de las Sucursales, cotiza con los proveedores de repuestos de la marca del vehículo para determinar la mejor opción de compra de repuestos. Esto deberá hacerse en todos los casos de vehículos que se reparan en talleres multimarca.

En el caso de vehículos que ser raparen en los concesionarios, como ellos mismos son los suministradores de repuestos, se deberá revisar que los precios que están

cotizando sean los que establece la lista de precios de la marca, aplicando el descuento correspondiente negociado con cada marca y concesionario.

Una vez determinados los precios justos de los repuestos, se procede a elaborar la orden de compra usando el sistema Subocol.

Sistema SUBOCOL: Debido a que este sistema es nuevo y requiere un proceso paulatino de instalación y manejo en cada sucursal, con los talleres o concesionarios que no han ingresado aún al sistema se deberá realizar la cotización y compra de los repuestos en forma manual.

2.5.14 Orden de reparación

El Departamento Técnico, la inspección y valoración de la mano de obra procede a emitir la correspondiente "Orden de Reparación" en el sistema Subocol. Un archivo tipo PDF de la misma es remitido al taller, Cliente y Asesor Productor de Seguros vía correo electrónico; de esta manera se comunica a los involucrados los valores tanto de repuestos como mano de obra con el que se procederá a reparar el vehículo siniestrado.

2.5.15 Reporte de siniestros facultativos a reaseguros

Todo siniestro en el que en cualquier etapa del proceso se prevea una indemnización igual o superior a los US. 25.000,00 debe ser reportado al Departamento de Reaseguros inmediatamente lo cual debe constar en el expediente con fe de recepción del reporte.

El reporte del siniestro al Departamento de Reaseguros se lo realiza cuando la pérdida se cuantifica con proformas o cuando los daños evidencian una alta cuantía que pueda llegar al límite establecido para reportar al Reasegurador. Aunque en la etapa de recopilación de documentos no exista una proforma, el Ejecutivo de Servicio al Cliente, con el apoyo del área técnica deberán prever si esta situación podría darse para no perder tiempo en reportar estos casos.

Después de haber reportado el siniestro que supera los US. 25.000,00 y el mismo ya es liquidado, se debe entregar una copia del expediente en un CD para respaldo de los Reaseguradores.

2.5.16 Subrogación contra causantes

El Asegurado por Ley subroga los derechos a la Compañía de Seguros para actuar contra terceros causantes de accidentes, de esta manera la Compañía de Seguros puede realizar la recuperación de los valores por ella indemnizada ya sea directamente o mediante el asesoramiento de abogados externos.

Para realizar esta labor, QBE – Seguros Colonial cuenta con un bufete de abogados externos en cada Sucursal, a quienes los Jefes de Servicio al Cliente entregan la documentación correspondiente de cada caso que amerite una recuperación por Subrogación. Los Jefes de Servicio al Cliente mantienen un listado de todos los casos de subrogación para dar seguimiento a cada proceso hasta la recuperación total o parcial por parte del causante.

En el caso de Auto Apoyo Inmediato, cuando existe un causante no asegurado nuestro, la empresa prestadora del servicio deberá hacer su mayor esfuerzo para recuperar la mayor porción posible del costo del siniestro, de tal manera que la afectación sea mínima para QBE – Seguros Colonial y para el asegurado.

2.5.17 Cálculo de deducible, orden de salida

El Ejecutivo de Indemnizaciones recibe de los talleres la pre factura, la misma que no debe ser mayor al que consta en la Orden de Reparación enviada por el área técnica al taller., Una vez revisado que este valor no sea mayor, el Ejecutivo de Servicio al Cliente calcula el deducible y la RASA que el Cliente deberá cancelar en el taller al momento de retirar el vehículo ya reparado. El cálculo de deducible y R.A.S.A. lo realiza automáticamente el sistema Subocol. Para los casos que no se estén manejando aún por el sistema Subocol, el Ejecutivo calcula estos valores mediante una hoja de Excel estándar que se usa tanto en la Matriz como en las sucursales.

Si el reclamo se lo está manejando por medio de Subocol, el ejecutivo solamente emite en este sistema la Orden de Salida y el taller ya la tiene disponible ingresando

al sistema. Para los siniestros que se realice la Orden de Salida en forma manual, el Ejecutivo de Servicio al Cliente debe enviar el archivo de Excel con la información de deducible, RASA y formato de Recibo de Indemnización y Subrogación de derechos.

El taller recibe la Orden de Salida, sea por e-mail o por el sistema Subocol y le pide al asegurado que firme el recibo de indemnización y subrogación de derechos que envía el ejecutivo. Este documento lo entregará el taller a la Aseguradora al momento de enviar la factura correspondiente.

2.5.18 Recepción de facturas de proveedores

Las facturas por compra de repuestos y por reparaciones son recibidas en el departamento técnico y registrado en el sistema Subocol, mediante la función de visado de facturas. Esta permite verificar si los valores de la factura corresponden con los de la orden de compra o de reparación. En caso de que la factura sea mayor en más de $ 30.00 al de la orden de compra o reparación, el sistema Subocol la rechaza y emite una carta de devolución al proveedor.

Para el caso de reclamos que se estén manejando aún fuera del sistema Subocol, esta labor la debe realizar la persona que recibe la factura en forma manual.

2.5.19 Facturas a nombre de clientes para reembolso

Cuando la factura de la reparación del taller se emite a nombre del Asegurado, el Ejecutivo de Indemnizaciones realiza la orden de pago como reembolso a nombre del Asegurado y finalmente proyecta el pago dentro del plazo establecido de 7 días para la entrega del cheque.

2.5.19.1 Pérdidas totales

Una vez determinado el valor de la reparación, el Supervisor Técnico o Jefe Técnico de la Sucursal elabora una hoja de Análisis de Pérdida Total o Reparación", que es un formato estándar a nivel nacional en el cual se indican los costos del reclamo en caso de pérdida total y en caso de reparar el vehículo.

Este análisis debe realizarse en todos los casos que el valor de la reparación sea superior al 50% del valor asegurado.

En caso de que se prevean daños ocultos que pudieran aparecer durante la reparación del vehículo, estos deben ser considerados en el costo de la reparación.

Para llenar la hoja de Análisis de Pérdida Total se debe considerar el valor estimado de venta del salvamento, el cual es proporcionado por la empresa Provemovil en un Avalúo que lo realiza a petición del Supervisor Técnico o del Jefe Técnico de la Sucursal.

Este análisis es presentado en la Matriz al Gerente Técnico para su revisión o al Jefe Técnico en las Sucursales.

Luego de esta revisión, el Supervisor Técnico entrega la carpeta con dicho análisis al Jefe de Indemnizaciones quien analizará el porcentaje de la pérdida frente al valor asegurado del vehículo y, si este no supera los parámetros establecidos en las condiciones particulares de cada póliza para la declaratoria de perdía total, propondrá al Asegurado la declaratoria de pérdida total constructiva.

Si el cliente no está de acuerdo debemos proceder a reparar el vehículo aunque económicamente no sea conveniente ya que así lo establece la póliza.

En cualquiera de los casos, siempre que se defina la indemnización como pérdida total, se debe contar con una carta de autorización del cliente para el retiro del vehículo por parte de Provemovil y otra carta de aceptación de la pérdida total y del valor base de la indemnización por parte del cliente. Estas cartas son modelos estándar de QBE – Seguros Colonial a nivel Nacional y son obligación del Jefe de Indemnizaciones obtenerlas debidamente firmadas por el cliente.

Una vez que estas cartas de aceptación y autorización de retiro del vehículo estén firmadas por el asegurado o propietario del vehículo, el Jefe de Indemnizaciones cambia en el sistema e-nsurance el tipo de pérdida y causa del siniestro e imprime de

nuevo el Aviso de Perdida y lo engrapa en la carpeta del siniestro en lugar del anterior que constaba como pérdida parcial.

El Jefe de Indemnizaciones firma en la hoja de análisis de pérdida total y pasa la carpeta con estos nuevos datos al Gerente Técnico en Quito o Jefe Técnico en Sucursales para su firma y la del Gerente Nacional de Indemnizaciones en Quito o del Gerente de la Sucursal en provincias.

Una vez que el análisis de pérdida total se encuentre firmado por todos los involucrados, el Gerente Técnico en el caso de Quito o el Jefe Técnico en el caso de sucursales registra en un archivo de Excel los datos correspondientes a dicha pérdida para iniciar el control del salvamento. Adicionalmente procede a cerrar el caso en el sistema Subocol.

En seguida entrega la carpeta al encargado de enviar las órdenes de reparación para que comunique vía e-mail al taller que se trata de una pérdida total y a Provemovil para el retiro del vehículo.

Luego de enviar la comunicación al taller y a Provemovil pasa la carpeta al Jefe de indemnizaciones para la solicitud de documentos de pérdida total, los cuales son los siguientes:

2.5.19.2 Requerimiento de documentos de pérdida total

- 3 contratos de compra venta del vehículo debidamente firmados.
- Para empresas públicas es necesario la firma de las Actas de Cesión de Derechos por parte del representante legal y el Presidente Ejecutivo de la Compañía.
- Copias a color de la cédula de identidad y papeleta de votación del o lo propietarios o su representante legal
- Certificado del registro mercantil
- Certificado de gravámenes de la Policía Nacional.
- Certificado de la central de riesgos de no poseer deudas o acciones de coactiva en contra del dueño del vehículo, su cónyuge o empresa dueña del vehículo.

- Certificado del IESS de no poseer deudas por parte del dueño del vehículo, su cónyuge o representante legal.
- Matricula original del vehículo en caso de existir o factura original.
- En caso de no estar matriculado, factura original, certificado de producción nacional o de la CAE.
- SOAT original del vehículo
- Llaves del vehículo.
- Copia del RUC de la empresa (en caso de que el vehículo esté a nombre de una persona jurídica) y nombramiento del representante legal.

Una vez que el cliente o propietario del vehículo ha documentado debidamente su reclamo, el Jefe de indemnizaciones procede a liquidar el reclamo sujeto a los términos establecidos en la póliza.

En caso de que el cliente no acepte la pérdida total debido a que el porcentaje de avería no supera el estimado en la póliza para su declaratoria, se continuará con el proceso de reparación mediante el procedimiento correspondiente establecido.

2.5.19.3 Liquidación del reclamo de pérdida total

En el caso de pérdidas totales, se liquidará el valor asegurado del vehículo o el valor comercial del mismo, según estipule la póliza.

Si la póliza establece un beneficiario acreedor, normalmente en casos de vehículos financiados, el pago se realiza primero al beneficiario acreedor y luego, una vez liberado de gravámenes, se restituye la diferencia al asegurado aplicando los descuentos correspondientes fijados en la póliza.

2.5.19.4 Negativa de siniestro

En caso de negativa del siniestro por cualquier causa establecida en la póliza en la cual haya incurrido el asegurado, el Ejecutivo de Indemnizaciones, luego de su análisis le informa de dicha o dichas causas al Jefe de Indemnizaciones para que éste, luego de corroborar dicha información, elabore el documento “negativa de siniestro” y lo entregue al Gerente Nacional De Indemnizaciones o Gerente de Sucursal en caso

de provincias, para su revisión, aprobación y firma. El Jefe de Indemnizaciones deberá remitir la carta de negativa del siniestro al asegurado o beneficiario de la póliza, al corredor de seguros y Superintendente de Bancos y Seguros, de quienes debe obtener la fe de recepción del documento.

La copia de la negativa del siniestro con las firmas de recepción respectivas deberá adjuntarse a la carpeta del siniestro.

2.5.19.5 Control y venta de salvamentos

El inicio del control del salvamento por pérdidas totales se produce cuando se ha firmado la declaratoria de pérdida total en la hoja de análisis correspondiente.

Para llevar este control el Jefe Técnico de cada Sucursal o el Gerente Técnico en el caso de la Matriz, llevarán un registro de cada pérdida total declarada, como se indicó en el numeral anterior. En este archivo se registrará la fecha de envío a Provemovil de la comunicación de la orden de retiro del vehículo, los datos del vehículo y reclamo, el valor base de la subasta sugerido por Provemovil, el valor base de la subasta establecido por QBE – Seguros Colonial, el valor estimado de venta del salvamento, el valor de venta del salvamento y el valor ingresado a caja, así como el número de cheque correspondiente al pago realizado por Provemovil o por la persona que cancele en el caso de excepciones. También se registra la fecha de ingreso de caja del valor del salvamento y cualquier observación en la columna correspondiente.

Cada vez que se elabore una orden de pago de una pérdida total, luego de contabilizar la misma, la carpeta deberá ser entregada al Gerente Técnico o, en sucursales, al Jefe Técnico para el control del salvamento.

Cuando se haya registrado la liquidación del reclamo correspondiente al vehículo objeto de la pérdida total, el Jefe Técnico en Sucursales o el Gerente Técnico en la Matriz, revisan la documentación del vehículo y autoriza a Provemovil la subasta del salvamento. Para autorizar que se venda el salvamento, el vehículo debe estar libre de gravámenes o impedimento legal y liquidado el reclamo en cuanto al vehículo.

Una vez vendido el salvamento, Provemovil realiza el pago entregando un cheque al Jefe Técnico de la Sucursal o al Gerente Técnico en la Matriz, a nombre de QBE-Seguros Colonial por el valor correspondiente a la venta del salvamento menos la comisión correspondiente.

El Jefe Técnico o Gerente Técnico, según el caso, revisan y registran el valor recibido y el número de cheque en el archivo de control de salvamentos y realiza el ingreso del cheque en caja.

Una copia de la liquidación de Provemovil y del cheque recibido por la venta del salvamento con el sello de ingreso de caja se archiva en la carpeta del reclamo.

Ya ingresado el valor del salvamento, el Jefe Técnico o Gerente Técnico, según el caso entrega a Provemovil los contratos originales del vehículo, las llaves del mismo, la matrícula y toda la documentación pertinente. Provemovil recibe estos documentos y firma en las copias de los mismos que quedan en la carpeta del reclamo.

Los Jefes técnicos de las sucursales enviarán el archivo de control de pérdidas totales en forma mensual al Gerente Técnico, con copia al Director de Procesos, dentro de los tres primeros días hábiles de cada mes.

2.5.19.6 Cierre de reclamos.

Cuando se ha realizado el último pago con el cual se liquida el reclamo, éste debe ser cerrado en el sistema e-nsurance para que no queden reservas pendientes.

Nota: Lo anterior realiza el sistema automáticamente cuando se liquida el siniestro.

2.5.20 Revisión de reservas

El Ejecutivo Operativo encargado del cierre de reclamos emite en el sistema e-nsurance un reporte denominado "BORDEROUX DE RESERVAS". Con ese reporte, el Ejecutivo Operativo revisa en el sistema cada reclamo que aparece en dicho reporte. Si el reclamo ya está liquidado y contabilizado entonces procede a corregir la reserva dejándola en cero. Esto lo hace dos veces al mes. Los siniestros que no están liquidados o contabilizados permanecen con su reserva sin modificarse.

Todo lo anterior debe realizarse con la supervisión del Jefe de Indemnizaciones de la Sucursal.

2.5.21 Análisis y conclusión

Se ha identificado los siguientes problemas a través del análisis de los diferentes procesos de atención al cliente que efectúa el departamento de indemnización de vehículos de la compañía Colonial:

- Algunos procesos están duplicados lo que genera pérdida de recursos por parte del departamento de indemnizaciones.
- Existen actores que solo sirven de enlace y pueden ser eliminados sin que afecten el proceso y de esta manera optimizar y racionalizar los recursos.
- Hay algunas actividades que se han convertido en cuellos de botella, lo que ocasiona demoras innecesarias.
- Es necesario reducir actividades secundarias que no agregan valor a la actividad principal que es el servicio al cliente.

Conclusión:

- Es necesario omitir actividades innecesarias entre proceso y proceso.
- Eliminar actores sin afectar la calidad de los procesos.
- Reducir tiempo en los procesos para un mejor servicio al cliente.
- Eliminar las actividades que no agregan valor al proceso.

2.6 Análisis FODA del Departamento de Indemnizaciones de Vehículos

Para la determinación del FODA se han considerado los factores críticos más importantes al interior y al exterior de la empresa, dando como resultado fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.6.1 Análisis Interno

2.6.1.1 Fortaleza

- La imagen y el prestigio de la compañía de Seguros Colonial y por consiguiente del departamento de indemnizaciones en el sector de seguros.

- La compañía de Seguros Colonial cuenta con el apoyo del mayor Grupo Asegurador del Ecuador (QBE).
- La compañía de Seguros Colonial tiene un excelente apoyo comercial de agencias y agentes de seguros, llegando a trabajar en total con 220.
- Los índices de rentabilidad operativa (6,81%) que muestra la compañía son superiores a los mostrados por la competencia.
- Las políticas y procedimientos que posee el departamento de indemnizaciones son satisfactorias en lo que respecta a los siniestros de vehículos.
- La compañía de Seguros Colonial ofrece a sus clientes buenas alternativas respecto a siniestros de vehículos, con precios competitivos y dando cobertura a diversas en seguros.
- Nuevo procesos simplificados permite agregar valor sin afectar la calidad de los procesos del departamento de indemnizaciones.

2.6.1.2 Debilidades

- Algunos de los procesos y procedimientos de atención al cliente y operativos requieren ser revisados y mejoradas a través de un cambio radical que los simplifique.
- El departamento de indemnizaciones tiene un bajo nivel de comercialización de tipo directa con los clientes de pólizas individuales, que representan el 6% de la cartera de clientes.
- La promoción directa de los seguros de vehículos hacia los clientes finales, no posee una difusión alta, por una mala y poco eficaz asignación en el gasto de publicaciones y propaganda.
- No hay un plan de carrera bien establecido, que motive el crecimiento profesional del personal que conforma el departamento de indemnizaciones.
- El estilo de dirección del departamento de indemnizaciones es centralizado en la cúpula, lo que no permite una óptima delegación de funciones a los niveles jerárquicos inferiores.
- El departamento de indemnizaciones no documenta las fallas del servicio que se presentan, por lo que no es posible corregirlas para una recuperación efectiva del cliente.

2.6.2 Análisis Externo

2.6.2.1 Oportunidades

- Creciente mercado potencial de clientes para el mercado de Seguros debido al incremento de la población.
- Se pronostica un crecimiento macroeconómico del país en los próximos años, por los ingresos que se espera de la venta de petróleo.
- El sector de seguros en el mundo y en el país ha tenido un crecimiento vertiginoso en los últimos años, está variable indica que existe un gran mercado por satisfacer.
- Facilidad de realizar alianzas y convenios con otras compañías relacionadas con el sector de los seguros.
- El Sector de los seguros no se encuentra desarrollada adecuadamente en el país, siendo una ocasión propicia para el crecimiento.

2.6.2.2 Amenazas

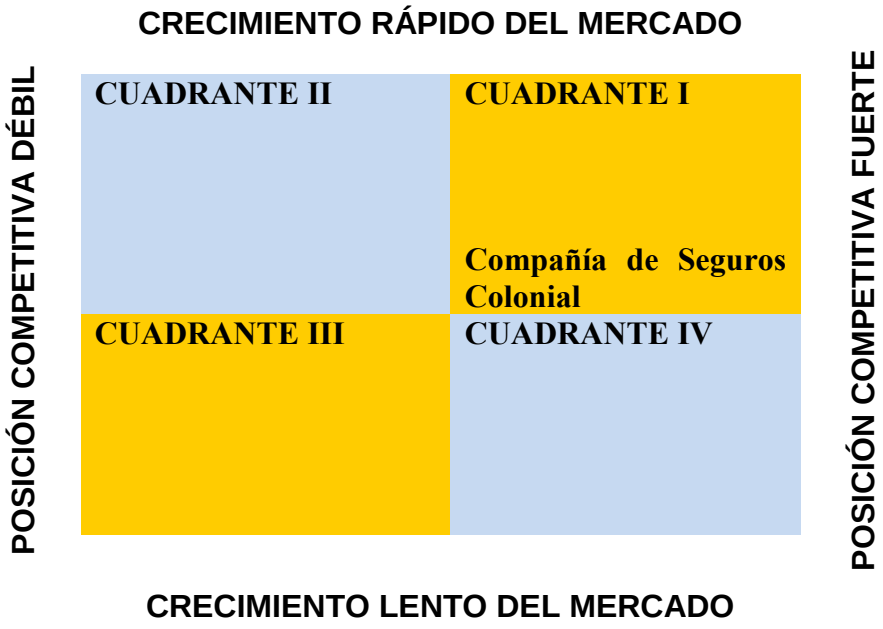
- Las malas condiciones de vida en el país han generado por varios años inestabilidad a nivel económico, político y legal del país, lo que afecta a las actividades empresariales.
- El riesgo país, cuya calificación otorgada al país por el EMBI+ Ecuador (Emerging Market Bond Index) que emite el Banco de Inversión JP Morgan, inhibe una mayor inversión extranjera.
- Existen los siguientes indicadores en el país como: "analfabetismo 9,1%, desempleo 7,0%, subempleo 50% y la pobreza 38.3%"[22].
- Descontento de algunos clientes en algunas áreas por la falta de una ágil y eficiente atención (departamento de indemnizaciones).
- De acuerdo a datos de la Superintendencia de Bancos y Seguros hay una mayor competitividad en el sector de los seguros.
- Grupos de presión en el sector de los seguros y reaseguros a nivel público y privado.

[22] Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INEC), a mayo del 2011.

2.7 Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la Gran Estrategia es una herramienta que sirve para formular estrategias alternativas. Al considerar el grado de crecimiento del mercado y el grado de la posición competitiva de la compañía de Seguros Colonial. Existe la posibilidad de que cualquier compañía se ubique en uno de los cuatro cuadrantes que posee la matriz. Las compañías que se ubican en el primer cuadrante, corresponde a aquellas que tienen muchos recursos y se pueden dar el lujo de aprovechar oportunidades y correr riesgos. Las compañías que se ubican en el segundo cuadrante deben formular estrategias encaminadas al cambio de enfoque en el mercado. Aquellas que se ubican en el tercer cuadrante deben afrontar estrategias drásticas que hasta inclusive pueden dar como resultado la liquidación de la compañía. Finalmente las que se ubican en el cuarto cuadrante corresponde a empresas fuertes que se aconseja que formulen estrategias encaminadas hacia la diversificación organizacional y de productos.

Gráfico No. 7: Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: Michael Porter
Autor: Miguel Guzmán

La compañía de Seguros Colonial se encuentra en el primer cuadrante de la matriz de la gran Estrategia; porque posee una posición competitiva fuerte, siendo la primera en el sector (de acuerdo a la matriz de perfil competitiva), sin embargo los procesos del área de servicio al cliente y técnica se han deteriorado y no son eficaces

actualmente lo que inhibe de dar una buena atención al cliente lo que vuelve necesario una Reingeniería de Procesos en el Departamento de Indemnizaciones; y el mercado en el que se encuentra presenta características expansionistas al igual que las ventas de la compañía y aunque la demanda sectorial presenta una desaceleración en la tasa de crecimiento, se encuentra por encima de la tasa de crecimiento del PIB:

2.8 Problemas que enfrenta el Departamento de Indemnizaciones-Vehículos.

El Departamento de Indemnizaciones es el encargado de receptar, analizar, procesar e indemnizar o negar los reclamos presentados bajo los parámetros y procedimientos aceptados de mutuo acuerdo.

El principio fundamental que rige el funcionamiento y la atención de los reclamos del Departamento de Indemnizaciones – Ramos Generales y Técnicos es la buena fe, y se asume que los hechos señalados y denunciados por el asegurado son ciertos y verídicos.

La incorporación de la calidad se vuelve indispensable en los procesos, procedimientos y servicios que proporciona la compañía de Seguros Colonial, el reto es mantener y mejorar la credibilidad y la confianza de los clientes en los diversos servicios que ofrece el departamento de indemnizaciones en las ramas general y técnica. Además representa una de las etapas de consolidación de la nueva gestión gerencial en la perspectiva de la administración por objetivos.

2.9 Evaluación de la situación actual del Departamento de Indemnizaciones.

Desde hace varias décadas las administraciones privadas en el país han experimentado diferentes transformaciones a partir de los cambios que ha sufrido como consecuencia de una nueva gestión privada, concepto cuya aplicación implica asumir una serie de principios que definen una nueva forma de pensar de la gestión privada y la incorporación de nuevas pautas de desempeño empresarial.

En efecto, lo primero que se debió plantear es que la nueva gestión privada representa un cambio trascendental de la perspectiva tradicional a un sistema que pone énfasis en los resultados, que reclama mayor responsabilidad y flexibilidad empresarial y que este cambio, no está exento de controversias, obliga a asumir una

posición en torno al futuro del sector privado y al respecto no cabe duda que éste será inevitablemente gerencial; es decir hay que superar el modelo tradicional en los tres planos en que se manifiesta las transformaciones: en un primer plano atendiendo al acercamiento entre las técnicas de gestión del sector privado y el sector público, en segundo término el cambio de un modelo legal-funcional a un estilo de gestión que pone énfasis en los resultados y en tercer lugar a la mayor preocupación por la eficiencia, la calidad y la efectividad hacia el cliente.

En este contexto, el sector de seguros sufre una alta competitividad, en la cual un valor agregado fundamental es la eficiencia y la calidad del servicio que se proporciona a los clientes.

2.9.1 Identificar las ventajas competitivas

- El valor de la información reduce costos en los procesos.
- La creatividad en el diseño de productos y servicios del departamento de indemnizaciones.
- Mayor educación sobre el mecanismo y las ventajas que ofrece el seguro de vehículos.
- Reducción de costos debido a la mayor tecnología.
- Innovación de los productos y servicios.
- Construir y trabajar en equipos de trabajo y en redes de trabajo.

2.9.2 Identificar y analizar las expectativas del cliente interno

El servicio al cliente para el cliente externo, comienza con proveer un excelente servicio a los compañeros de trabajo. Cada empleado es un “Proveedor Interno” de servicio y es el “Cliente Interno” de una cadena de personas que interactúan para prestar servicio al cliente externo.

Además el trabajo en equipo es de suma importancia. Tener un fuerte sentido de “pertenencia a la empresa” es factor fundamental. Si cada miembro del equipo es entusiasta y trata a sus pares con respeto, el trabajo será más divertido y el cliente interno, obtendrá un mejor servicio entre si. Para medir el nivel de satisfacción del cliente interno se realiza la siguiente encuesta.

2.9.3 Identificar los paradigmas que rigen el comportamiento de los usuarios del proceso.

Los motivos que llevan a las personas a decidir si compran o no se pueden reducir a dos dimensiones primarias y siete dimensiones secundarias, corolario estas últimas de las primarias.

Riesgo percibido
¿Cómo podría perjudicarme este producto?

Ventaja relativa
¿Cómo me beneficiará este producto más que otros?

Dimensiones Primarias

Posibilidad de observar
¿Podré observar los beneficios de los productos?

Prontitud
¿Qué tan pronto podré veer estos beneficios?

Complejidad
¿El producto es fácil de entender?

Compatibilidad
¿El uso de los productos es congruente con las actitudes, opiniones y sistemas de creencias?

Posibilidad de Probar
¿Podré obtener un rembolso o un cambio si no me agrada el producto?

Disponibilidad
¿Estarán a mi alcance tanto el producto, como sus accesorios/servicios?

Divisibilidad
¿Puedo adquirir el producto en cantidades o tamaños más pequeños o limitar mis compras de alguna otra manera?

Dimensiones Secundarias

2.9.4 Cadena de valor para el cliente

"La cadena de valor es la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: "Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio"[23]; la cadena de valor identifica actividades estratégicas del departamento de indemnizaciones, los cuales son los siguientes:

- Valor agregado del departamento de indemnizaciones,
- Valor agregado del cliente,
- Planificación,
- Organización,
- Coordinación,
- Dirección,
- Control,
- Archivo y,
- Seguimiento.

Explicación:

Los macroprocesos en el Departamento de Indemnizaciones, están compuestos por procesos estratégicos, de soporte y de apoyo; dentro de los procesos estratégicos los más importantes se encuentran en el área de servicio al cliente y en el área técnica.

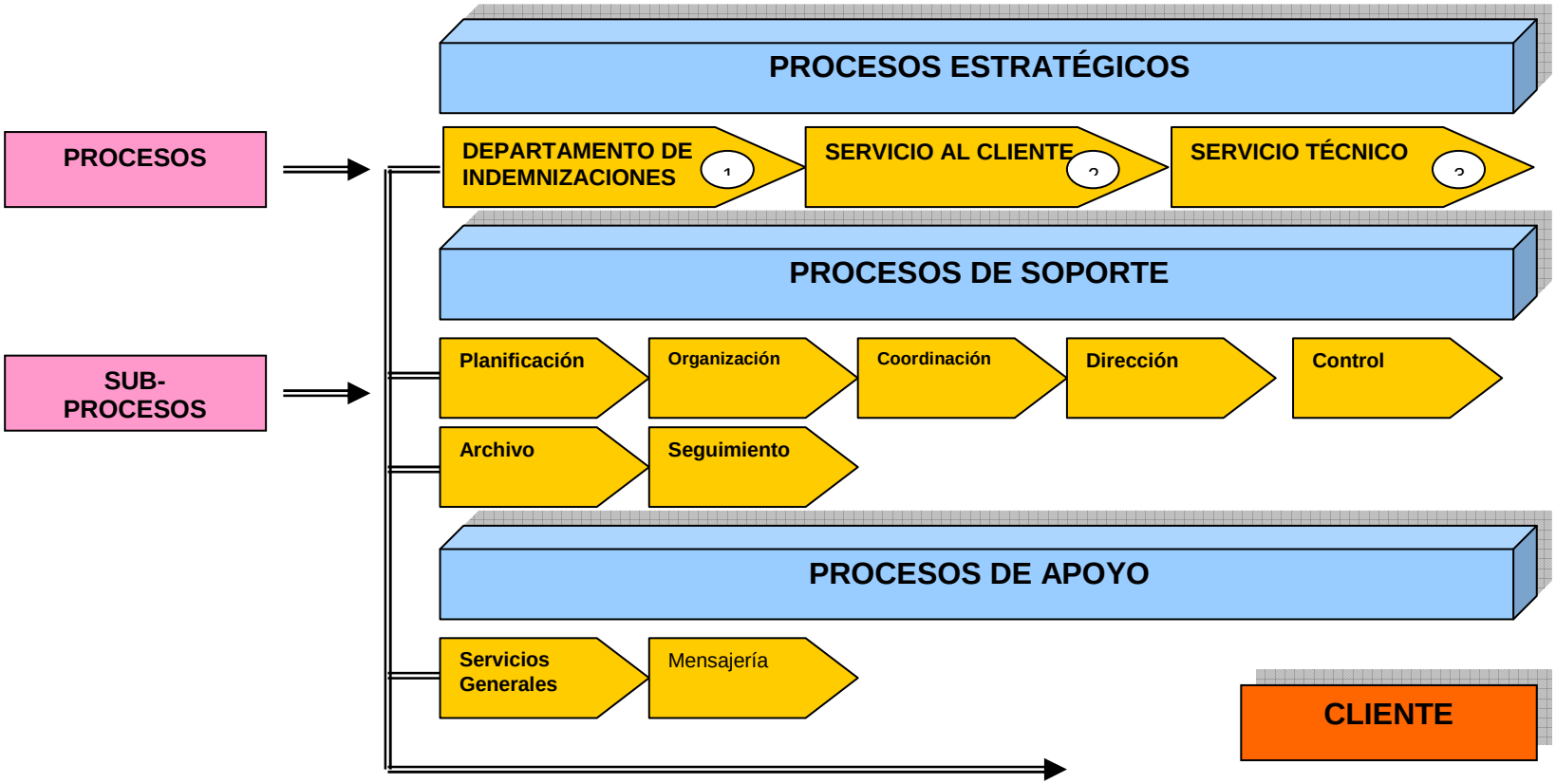
Los procesos de soporte se refieren a la planificación, organización, coordinación, dirección, control, archivo y seguimiento necesarios para el adecuado funcionamiento de las actividades del Departamento de Indemnizaciones.

Finalmente en los procesos de apoyo se tiene los servicios generales y la mensajería.

[23] Porter Michael, (1990*). Ventaja Competitiva*. Trigésima Quinta Edición, Editorial Norma, México, pág.47.

Gráfico No. 8: Cadena de Valor del Departamento de Indemnizaciones

MACROPROCESOS: OPERACIONES



Fuente: Macroprocesos – Departamento de Indemnización
Autor: Miguel Guzmán

2.10 Servicio al cliente

El servicio al cliente del departamento de indemnizaciones de la compañía de Seguros Colonial abarca diversas actividades que tienen lugar antes, durante y después de la venta. A continuación se relacionan los elementos de servicio al cliente, tendiendo en cuenta la temporalidad en que se generan:

- **Antes:**
  - Planificación
  - Organización
  - Coordinación.

- **Durante:**
  - Dirección
  - Control

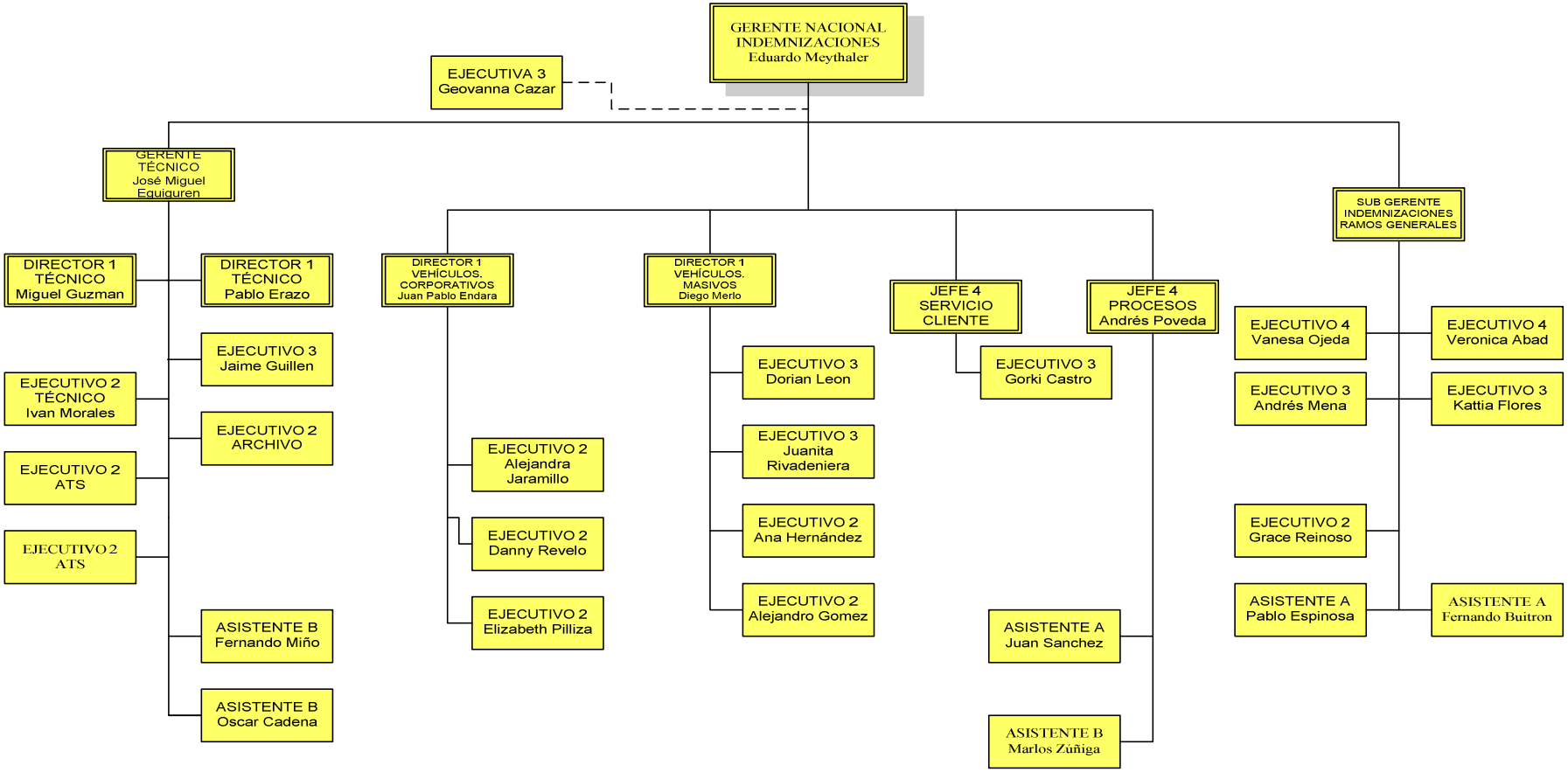
- **Después:**
  - Archivo
  - Seguimiento.

2.11 Organigrama estructural del Departamento de Indemnizaciones

Para seleccionar una estructura adecuada en el Departamento de Indemnizaciones es necesario comprender que cada departamento es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además debe reflejar la situación del Departamento de Indemnizaciones por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de servicio, el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.

El Departamento de Indemnizaciones cuenta con el siguiente organigrama:

Gráfico No.9: Organigrama funcional del Departamento de Indemnizaciones de Quito



Fuente: QBE Seguros Colonial – Quito. Departamento de Indemnizaciones

2.12 Descripción de puestos en el Departamento de Indemnizaciones

Como parte del diagnóstico el Departamento de Indemnización cuenta con la descripción de funciones por puestos, está orientado a la descripción general, responsabilidades específicas y requisitos de cada cargo para uso del Gerente Nacional de Indemnizaciones, responsable de gestionar los recursos humanos y tecnológicos en general con el objetivo de que conozcan sus responsabilidades. La descripción comprende los cargos existentes en cada área funcional del Departamento de Indemnizaciones:

La descripción del puesto y requerimientos incluye los siguientes datos:

- Fecha de vigencia.
- Datos descriptivos y estructurales de la posición.
- Requisitos mínimos del cargo
- Misión del cargo
- Actividades a realizar
- Competencias requeridas
- Firmas de responsabilidades

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS			
DATOS DESCRIPTIVOS Y ESTRUCTURALES DE LA POSICIÓN		**CÓDIGO DE LA POSICIÓN**	
CARGO	GERENTE NACIONAL	**GRUPO OCUPACIONAL**	GERENTE
DEPARTAMENTO	INDEMNIZACIONES	**POSICIÓN SUPERIOR**	VICEPRESIDENTE EJECUTIVO
		POSICIÓN INFERIOR	GERENTES DE ÁREAS
REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO			
NIVEL ACADEMICO	TITULO DE TERCER NIVEL / MAESTRIA / ESPECIALIZACION EN SEGUROS	**EXPERTIS**	10 AÑOS
ESPECIALIZACIÓN	COMERCIAL, ADMINISTRACION DE EMPRESAS, ABOGADOS, FINANZAS, SEGUROS, MECANICA.	**JORNADA DE TRABAJO**	5X2
MISIÓN DEL CARGO			

LLEVAR UN CONTROL Y SEGUIMIENTO DE TODO EL DEPARTAMENTO DE INDEMNIZACIONES A NIVEL NACIONAL; IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS UNIFORMES A NIVEL NACIONAL A FIN DE REFLEJAR UNA IMAGEN COHERENTE CON LOS PRINCIPIOS Y VALORES DE LA COMPAÑÍA. ADEMÁS UN OPORTUNO MANEJO Y/O ASESORÍA DE RECLAMOS IMPORTANTES O DE CUANTÍAS ALTAS EN TODA LA COMPAÑÍA Y A NIVEL NACIONAL. PARA EL MANEJO DE RECLAMOS A NIVEL NACIONAL SEA TÉCNICO; ÉTICO; HONESTO Y PENSANDO SIEMPRE EN QUE; AL SER ESTE EL MÁS IMPORTANTE MOMENTO DE VERDAD DEL CLIENTE; SE SATISFAGA SUS REQUERIMIENTOS DENTRO DE LOS PARÁMETROS ESTABLECIDOS EN LOS CONTRATOS DE SEGUROS.

Nº	ACTIVIDADES
1	CONTROLAR Y DAR SEGUIMIENTO A TODO EL DEPARTAMENTO DE INDEMNIZACIONES, EN TODAS LAS ÁREAS A NIVEL NACIONAL DE QBE - SEGUROS COLONIAL.
2	ANALIZAR Y CONTROLAR LOS RECLAMOS IMPORTANTES Y DE CUANTÍAS ALTAS EN FORMA DIRECTA Y APOYO A LAS SUCURSALES EN EL MANEJO DE ESTE TIPO DE RECLAMOS; DESDE SU REPORTE HASTA EL RECUPERO DE VALORES DE LOS REASEGURADORES DE ACUERDO A SUS PARTICIPACIONES.
3	COORDINAR LA COMUNICACIÓN ENTRE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y LOS INTERMEDIARIOS DE REASEGUROS Y REASEGURADORES EN RECLAMOS IMPORTANTES O DE CUANTÍAS ALTAS A NIVEL NACIONAL
4	ATENDER A CLIENTES; ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS; INTERMEDIARIOS DE REASEGUROS; REASEGURADORES Y PROVEEDORES DE SERVICIOS EN CASOS IMPORTANTES Y A NIVEL NACIONAL
5	ASISTIR A REUNIONES CON AJUSTADORES NACIONALES O INTERNACIONALES; INTERMEDIARIOS DE REASEGUROS O REASEGURADORES A FIN DE TRATAR TEMAS DE RECLAMOS; SE A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

6	SOLUCIONAR TEMAS LEGALES COMPLICADOS EN CONJUNTO CON EL DEPARTAMENTO JURÍDICO, EN ESPECIAL EN RECLAMOS ADMINISTRATIVOS Y JUICIOS EN CONTRA DE LA COMPAÑÍA; A NIVEL NACIONAL.
7	DICTAR POLÍTICAS DE MANEJO DE RECLAMOS EN TODOS LOS RAMOS A NIVEL NACIONAL; IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES; AUDITORÍAS PERÍODICAS A TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE INDEMNIZACIONES A NIVEL NACIONAL; AUDITORIAS A TODOS LOS PROCESOS DE SALVAMETNOS, RECUPERACIONES ETC.
8	IMPLEMENTAR PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS QUE GARANTICEN UNA EFICIENTE ATENCIÓN A CLIENTES EN INDEMNIZACIONES A NIVEL NACIONAL. SU CONTROL Y SEGUIMIENTO.

COMPETENCIAS REQUERIDAS (CARDINALES, ESPECIFICAS GERENCIALES, ESPECIFICAS DEL AREA)

NOMBRE DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO
COMPETENCIAS CARDINALES	
TEMPLE	**A**
ETICA	**A**
INNOVACION Y CREATIVIDAD	**A**
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DE JUSTICIA	**A**
COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES	
LIDERAZGO	**A**
VISION ESTRATEGICA	**A**
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL AREA	
CONOCIMIENTOS TECNICOS	**A**
CIERRE DE ACUERDOS	**A**
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	**A**
INFLUENCIA Y NEGOCIACION	**A**

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	**AREA INDEMNIZACIONES**	**GERENTE**

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS			
DATOS DESCRIPTIVOS Y ESTRUCTURALES DE LA POSICIÓN		**CÓDIGO DE LA POSICIÓN**	
CARGO	GERENTE TÉCNICO NACIONAL	**GRUPO OCUPACIONAL**	GERENTE TECNICO
DEPARTAMENTO	INDEMNIZACIONES	**POSICIÓN SUPERIOR**	GERENTE NACIONAL
		POSICIÓN INFERIOR	SUBGERENTE
REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO			
NIVEL ACADEMICO	SUPERIOR COMPLETO / ESPECIALIZACION EN SEGUROS	**EXPERTIS**	8 AÑOS
ESPECIALIZACIÓN	INGENIARÍA MECÁNICA O AUTOMOTRIZ	**JORNADA DE TRABAJO**	5X2
MISIÓN DEL CARGO			

IMPLEMENTAR PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS QUE GARANTICEN EL PAGO DE VALORES JUSTOS POR LAS REPARACIONES DE VEHÍCULOS SEGÚN LAS COBERTURAS DE LA PÓLIZA, DE TAL MANERA QUE PRODUZCAN SATISFACCIÓN AL CLIENTE Y RENTABILIDAD EN EL NEGOCIO PARA QBE SEGUROS COLONIAL.

Nº	ACTIVIDADES A REALIZAR
1	ELABORAR INFORMES MENSUALES DE LA GESTIÓN.
2	ASISTIR A REUNIONES CON TALLERES, PROVEEDORES Y CONCESIONARIOS PARA GARANTIZAR UNA RELACIÓN COMERCIAL EXCELENTE, SOLUCIONAR PROBLEMAS Y BUSCAR SIEMPRE LA REDUCCION O MANTENIMIENTO DE LOS COSTOS.
3	REVISAR CASOS SUPERIORES A $ 5.000,00 .
4	ANÁLISAR PÉRDIDAS TOTALES.
5	LLEVAR UN CONTROL Y VENTA DE SALVAMENTOS DE PÉRDIDAS TOTALES.
6	CONTROLAR Y APOYAR EN LA IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS PROCESOS Y HERRAMIENTAS COMO SUBOCOL Y AUDATEX.

7	DAR SOPORTE TÉCNICO A LAS SUCURSALES.
8	NEGOCIAR PRECIOS Y CONDICIONES DEL NEGOCIO CON LOS TALLERES, PROVEEDORES Y CONCESIONARIOS.

COMPETENCIAS REQUERIDAS (CARDINALES, ESPECIFICAS GERENCIALES, ESPECIFICAS DEL AREA)	
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	**GRADO REQUERIDO**
COMPETENCIAS CARDINALES	
INTEGRIDAD	**B**
COMPROMISO CON LA RENTABILIDAD	**B**
COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES	
EMPOWERMENT	**C**
ENTREPRENEURIAL	**C**
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA	
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	**A**
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	**B**
PENSAMIENTO ANALÍTICO	**A**
PRODUCTIVIDAD	**A**

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	**GERENTE NACIONAL INDEMNIZACIONES**

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS			
DATOS DESCRIPTIVOS Y ESTRUCTURALES DE LA POSICIÓN		**CÓDIGO DE LA POSICIÓN**	
CARGO	SUBGERENTE	**GRUPO OCUPACIONAL**	SUBGERENTE
DEPARTAMENTO	INDEMNIZACIONES	**POSICIÓN SUPERIOR**	GERENTE TECNICO
		POSICIÓN INFERIOR	DIRECTOR
REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO			
NIVEL ACADEMICO	SUPERIOR / MAESTRIA / ESPECIALIZACION EN SEGUROS	**EXPERTIS**	6 AÑOS
ESPECIALIZACIÓN	SEGUROS, ADMINISTRACION, COMERCIAL, FINANZAS, ECONOMIA, ABOGADO.	**JORNADA DE TRABAJO**	5X2
MISIÓN DEL CARGO			
ANALIZAR, REVISAR, SUPERVISAR, MANEJAR, AJUSTAR Y LIQUIDAR LOS SINIESTROS DE RAMOS GENERALES DE FORMA TECNICA Y JUSTA; CON EL OBJETIVO DE BRINDAR EL MEJOR SERVICIO A NUESTROS CLIENTES.			

Nº	ACTIVIDADES A REALIZAR
1	HACER ANÁLISIS TÉCNICO DE SINIESTROS.
2	BRINDAR ATENCIÓN Y SERVICIO OPORTUNO DE ASEGURADOS Y CORREDORES.
3	ASISTIR A COMITÉS DE SEGUROS Y VISITAS PERIÓDICAS A CORREDORES.
4	REALIZAR ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE COBERTURAS Y CONDICIONES DE LAS PÓLIZAS.
5	REVISAR Y SUMILLAR MENOS DE GRANDES PERDIDAS Y RECOMENDACIONES A LA PÓLIZA.
6	ANALISAR, REVISAR Y SUMILLAR CARTAS DE NEGATIVA.

7	REALIZAR PROCESOS DE SUBROGACIÓN.
8	LLEVAR LA LOGÍSTICA Y CONTROL DE VENTA DE SALVAMENTOS.
9	CONTROLAR, HACER SEGUIMIENTO Y ACONDICIONAMIENTO DE RESERVAS.
10	MANEJO, GESTIÓN Y ANÁLISIS DE SINIESTRALIDAD.
11	COORDINACIÓN DE CIERRE DEL MES DEL DEPARTAMENTO DE INDEMNIZACIONES.
12	FIRMAR CHEQUES CUYO MONTO SEA INFERIOR A US$ 5000.

COMPETENCIAS REQUERIDAS (CARDINALES, ESPECIFICAS GERENCIALES, ESPECIFICAS DEL AREA)	
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	**GRADO REQUERIDO**
COMPETENCIAS CARDINALES	
FORTALEZA	A
PERSEVERANCIA EN LA CONSECUCION DE OBJETIVOS	A
COMPROMISO	A
COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES	
LIDERAZGO	A
VISION ESTRATEGICA	A
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA	
CAPACIDAD DE PLANIFICAR Y ORGANIZAR	A
CONOCIMIENTO DEL MERCADO	A
CONOCIMIENTO TECNICO	A
MANEJO DE CRISIS	A
TOMA DE DECISIONES	A

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	**GERENTE NACIONAL DE INDEMNIZACIONES**

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS			
DATOS DESCRIPTIVOS Y ESTRUCTURALES DE LA POSICIÓN		**CÓDIGO DE LA POSICIÓN**	
CARGO	DIRECTOR TÉCNICO	**GRUPO OCUPACIONAL**	DIRECTOR
DEPARTAMENTO	INDEMNIZACIONES VEHICULOS AREA TECNICA	**POSICIÓN SUPERIOR**	DIRECTOR MASTER
		POSICIÓN INFERIOR	DIRECTOR JUNIOR
REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO			
NIVEL ACADEMICO	SUPERIOR COMPLETO / MAESTRIA / ESPECIALIZACION EN SEGUROS	**EXPERTIS**	5 AÑOS
ESPECIALIZACIÓN	MECANICA O AUTOMOTRIZ	**JORNADA DE TRABAJO**	5X2
MISIÓN DEL CARGO			

CONTROLAR, VERIFICAR Y ANALIZAR LA VALORIZACIÓN DE DAÑOS EN MANO DE OBRA Y LA COMPRA DE REPUESTOS DE LAS REPARACIONES DE VEHÍCULOS.

Nº	ACTIVIDADES A REALIZAR
1	COORDINAR INSPECCIONES.
2	COTIZAR REPUESTOS.
3	VERIFICAR AJUSTES DE MANO DE OBRA.
4	ANALIZAR COTIZACIONES DE REPUESTOS PARA LA COMPRA.
5	REALIZAR NEGOCIACIÓN CON TALLERES.
6	ELABORAR ANÁLISIS DE PÉRDIDA TOTAL.
7	AUTORIZAR REPARACIONES DE HASTA $ 5,000.00.

COMPETENCIAS REQUERIDAS (CARDINALES, ESPECIFICAS GERENCIALES, ESPECIFICAS DEL AREA)	
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	**GRADO REQUERIDO**
COMPETENCIAS CARDINALES	
INTEGRIDAD	A
COMPROMISO CON LA RENTABILIDAD	A
RESPETO	A
COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES	
LIDERAZGO	A
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA	
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	A
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	A

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	**GERENTE NACIONAL INDEMNIZACIONES**

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS			
DATOS DESCRIPTIVOS Y ESTRUCTURALES DE LA POSICIÓN		**CÓDIGO DE LA POSICIÓN**	
CARGO	DIRECTOR	**GRUPO OCUPACIONAL**	DIRECTOR
DEPARTAMENTO	INDEMNIZACIONES VEHICULOS CORPORATIVO	**POSICIÓN SUPERIOR**	SUBGERENTE
		POSICIÓN INFERIOR	EJECUTIVO
REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO			
NIVEL ACADEMICO	SUPERIOR COMPLETO + MAESTRIA	**EXPERTIS**	5 AÑOS
ESPECIALIZACIÓN	SEGUROS, COMERCIAL, ADMINISTRACION, ABOGADO, FINANZAS, ECONOMIA	**JORNADA DE TRABAJO**	5X2
MISIÓN DEL CARGO			
MANEJO Y CONTROL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CORRECTO MANEJO DE SINIESTROS Y ATENCIÓN A CLIENTES CORPORATIVOS.			

Nº	ACTIVIDADES A REALIZAR
1	REVISAR TODOS LOS DOCUMENTOS DE SINIESTROS TRAMITADOS EN LA UNIDAD.
2	RECEBIR Y DAR RESPUESTA A COMUNICACIONES Y OFICIOS.
3	RECEPTAR INFORMES DE INVESTIGACIÓN, DOCUMENTOS POR PERDIDA TOTAL.
4	ELABORAR INFORME DE ESTATUS DE SINIESTROS DE PÉRDIDA TOTAL.
5	REVISAR Y APROBAR ORDENES DE PAGO.
6	ASISTIR A REUNIONES PERIÓDICAS CON CLIENTES Y CORREDORES DE SEGUROS.
7	ELABORAR CARTAS DE NEGATIVA DE SINIESTROS.

8	ELABORAR REPORTE DE SINIESTROS FACULTATIVOS A REASEGUROS.
9	REALIZAR AUDITORÍAS DIARIAS A LOS TIEMPOS DE TRÁMITE DE SINIESTROS POR SUBOCOL.
10	REVISAR RESERVAS PENDIENTES.
11	SUBROGACIONES

COMPETENCIAS REQUERIDAS (CARDINALES, ESPECIFICAS GERENCIALES, ESPECIFICAS DEL AREA)	
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	**GRADO REQUERIDO**
COMPETENCIAS CARDINALES	
COMPROMISO CON RENTABILIDAD	A
ETICA	A
INTEGRIDAD	A
COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES	
CONDUCCION DE PERSONAS	A
EMPOWERMENT	A
LIDER CON EL EJEMPLO	A
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA	
COMUNICACIÓN EFICAZ	A
CREDIBILIDAD TECNICA	A

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	**GERENTE NACIONAL DE INDEMNIZACIONES**

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS			
DATOS DESCRIPTIVOS Y ESTRUCTURALES DE LA POSICIÓN		**CÓDIGO DE LA POSICIÓN**	
CARGO	DIRECTOR TÉCNICO	**GRUPO OCUPACIONAL**	DIRECTOR
DEPARTAMENTO	INDEMNIZACIONES VEHICULOS AREA TECNICA	**POSICIÓN SUPERIOR**	DIRECTOR MASTER
		POSICIÓN INFERIOR	DIRECTOR JUNIOR
REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO			
NIVEL ACADEMICO	SUPERIOR COMPLETO / MAESTRIA / ESPECIALIZACION EN SEGUROS	**EXPERTIS**	5 AÑOS
ESPECIALIZACIÓN	MECANICA O AUTOMOTRIZ	**JORNADA DE TRABAJO**	5X2
MISIÓN DEL CARGO			

CONTROLAR, VERIFICAR Y ANALIZAR LA VALORIZACIÓN DE DAÑOS EN MANO DE OBRA Y LA COMPRA DE REPUESTOS DE LAS REPARACIONES DE VEHÍCULOS.

Nº	ACTIVIDADES A REALIZAR
1	COORDINAR INSPECCIONES.
2	COTIZAR REPUESTOS.
3	VERIFICAR AJUSTES DE MANO DE OBRA.
4	ANALIZAR COTIZACIONES DE REPUESTOS PARA LA COMPRA.
5	REALIZAR NEGOCIACIÓN CON TALLERES.
6	ELABORAR ANÁLISIS DE PÉRDIDA TOTAL.
7	AUTORIZAR REPARACIONES DE HASTA $ 5,000.00.

COMPETENCIAS REQUERIDAS (CARDINALES, ESPECIFICAS GERENCIALES, ESPECIFICAS DEL AREA)	
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	**GRADO REQUERIDO**
COMPETENCIAS CARDINALES	
INTEGRIDAD	A
COMPROMISO CON LA RENTABILIDAD	A
RESPETO	A
COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES	
LIDERAZGO	A
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA	
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	A
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	A
PRODUCTIVIDAD	A

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	**GERENTE NACIONAL INDEMNIZACIONES**

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS			
DATOS DESCRIPTIVOS Y ESTRUCTURALES DE LA POSICIÓN		**CÓDIGO DE LA POSICIÓN**	
CARGO	DIRECTOR	**GRUPO OCUPACIONAL**	DIRECTOR
DEPARTAMENTO	INDEMNIZACIONES PROYECTOS	**POSICIÓN SUPERIOR**	DIRECTOR SENIOR
		POSICIÓN INFERIOR	EJECUTIVO MASTER
REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO			
NIVEL ACADEMICO	SUPERIOR COMPLETO / MAESTRIA / ESPECIALIZACION EN SEGUROS	**EXPERTIS**	5 AÑOS
ESPECIALIZACIÓN	PROYECTOS, PROCESOS, INDUSTRIAL, ADMINISTRACION	**JORNADA DE TRABAJO**	5X2
MISIÓN DEL CARGO			
CONTROL DEL PROCESO DE FACTURACIÓN A NIVEL NACIONAL, ANALISIS DE VIABILIZAR CADA UNO DE LOS PROYECTOS EN QUE EL DEPARTAMENTO DE INDEMNIZACIONES PARTICIPE, Y A LA VEZ EL LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS Y SU MEJORAMIENTO DE ACUARDO A LOS NUEVOS APLICATIVOS QUE INTERVENGAN EN EL PROCESO DE INDEMNIZACIONES.			

Nº	ACTIVIDADES A REALIZAR
1	CONTROLAR Y REALIZAR EL PROCESO DE FACTURACIÓN.
2	DAR SOPORTE A SUCURSALES EN FACTURACIÓN.
3	LLEVAR UN CONTROL DEL PROCESO DE VISADO DE FACTURAS A NIVEL NACIONAL.
4	CONTROLAR QUE SE MANTENGA UNA CARTERA LIMPIA CON TALLERES Y PROVEEDORES
5	LIDERAR EL PROYECTO SUBOCOL - SOPORTE A NIVEL NACIONAL.
6	CAPACITAR A TALLERES, PROVEEDORES Y PERSONAL QBE EN EL SISTEMA SUBOCOL.
7	REALIZAR ANALISIS DE PROYECTOS NUEVOS EN INDEMNIZACIONES.
8	DAR SOPORTE OPERATIVO DE PROCESOS EN CURSO.

9	BRINDAR SOPORTE ADMINISTRATIVO AL PROYECTO DE ASISTENCIAS.
10	DAR CAPACITACION INTERNA O EXTERNA EN LOS DIFERENTES SERVICIOS DE ASISTENCIA.

COMPETENCIAS REQUERIDAS (CARDINALES, ESPECIFICAS GERENCIALES, ESPECIFICAS DEL AREA)	
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	**GRADO REQUERIDO**
COMPETENCIAS CARDINALES	
COMPROMISO	A
ETICA	A
COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES	
DIRECCION DE EQUIPOS DE TRABAJO	A
LIDERAZGO	A
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	A
CONOCIMIENTOS TECNICOS	A
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA	
GESTION Y LOGRO DE OBJETIVOS	A
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	A
RELACIONES PUBLICAS	A
COMUNICACIÓN EFICAZ	A

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	**GERENTE NACIONAL DE INDEMNIZACIONES**

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS			
DATOS DESCRIPTIVOS Y ESTRUCTURALES DE LA POSICIÓN		**CÓDIGO DE LA POSICIÓN**	
CARGO	EJECUTIVO MASTER	**GRUPO OCUPACIONAL**	EJECUTIVO MASTER
DEPARTAMENTO	INDEMNIZACIONES GENERALES	**POSICIÓN SUPERIOR**	DIRECTOR
		POSICIÓN INFERIOR	EJECUTIVO SENIOR
REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO			
NIVEL ACADEMICO	SUPERIOR COMPLETO / ESPECIALIZACION EN SEGUROS	**EXPERTIS**	4 AÑOS
ESPECIALIZACIÓN	SEGUROS, COMERCIAL, ADMINISTRACION, ABOGADO, FINANZAS, ECONOMIA	**JORNADA DE TRABAJO**	5X2
MISIÓN DEL CARGO			
ANALIZAR, PROCESAR, DOCUMENTAR, AJUSTAR Y LIQUIDAR LOS SINIESTROS DE RAMOS GENERALES.			

Nº	ACTIVIDADES A REALIZAR
1	RECIBIR REPORTE DE SINIESTROS TELEFÓNICAMENTE O POR ESCRITO Y SOLICITAR DOCUMENTACIÓN QUE SUSTENTE EL SINIESTRO SEGÚN LA PÉRDIDA.
2	ANALIZAR LA DOCUMENTACIÓN QUE SUSTENTA EL SINIESTRO.
3	REALIZAR REPORTE DE GRANDES PÉRDIDAS PARA SINIESTROS MAYORES A USD 20.000,00.
4	ANÁLISIS DE LAS PÓLIZAS E INFORMES DE INSPECCIÓN.
5	LIQUIDACIÓN DEL SINIESTRO O EMITIR CARTA DE NEGATIVA.
6	SUPERVISIÓN DEL TRABAJO OPERATIVO DE LOS ASISTENTES DEL DEPARTAMENTO.

7	GESTIONAR EL COBRO DEL DEDUCIBLE.
8	SEGUIMIENTO A SUBROGACIONES.
9	COORDINACIÓN, RETIRO Y OFERTAS DE SALVAMENTOS.

COMPETENCIAS REQUERIDAS (CARDINALES, ESPECIFICAS GERENCIALES, ESPECIFICAS DEL AREA)	
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	**GRADO REQUERIDO**
COMPETENCIAS CARDINALES	
ETICA Y SENCILLEZ	**A**
COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO	**A**
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL AREA	
COMUNICACIÓN EFICAZ	**B**
RESPONSABILIDAD	**A**
TRABAJO BAJO PRESION	**B**

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	**GERENTE NACIONAL DE INDEMNIZACIONES**

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS			
DATOS DESCRIPTIVOS Y ESTRUCTURALES DE LA POSICIÓN		**CÓDIGO DE LA POSICIÓN**	
CARGO	EJECUTIVO SENIOR	**GRUPO OCUPACIONAL**	EJECUTIVO SENIOR
DEPARTAMENTO	INDEMNIZACIONES	**POSICIÓN SUPERIOR**	EJECUTIVO MASTER
		POSICIÓN INFERIOR	EJECUTIVO
REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO			
NIVEL ACADEMICO	SUPERIOR COMPLETO / ESPECIALIZACION EN SEGUROS	**EXPERTIS**	3 AÑOS
ESPECIALIZACIÓN	SEGUROS, COMERCIAL, ADMINISTRACION, ABOGADO, FINANZAS, ECONOMIA.	**JORNADA DE TRABAJO**	5X2

MISIÓN DEL CARGO

ANALISIS, SEGUIMIENTO Y MANEJO PERATIVO DE RECLAMOS DE RAMOS GENERALES.

1	RECEPCIÓN, ANALISIS Y CONTROL DE DOCUMENTOS DE INGRESO Y SALIDA.
2	MANEJO DE CUENTAS Y ANALISIS DE SINIESTROS HASTA EL LÍMITE AUTORIZADO .
3	REALIZACIÓN DE CARTAS, LLAMADAS, MEMOS .
4	RECEPCIÓN, ANALISIS, TRÁMITE, SEGUIMIENTO Y PAGO DE SERVICIOS DE PROVEEDORES.
5	ASISTIR Y COORDIANR EL MANEJO OPERATIVO DE RECLAMOS CON MONTO DE PARDIDA ALTOS Y DE CUENTAS FACULTATIVAS.
6	NOTIFICACIÓN DEL SINIESTRO A BROKER DE REASEGUROS Y REASEGURADORES Y COORDINACION DE ASIGNACION DE AJUSTADORES.
7	ELABORACIÓN Y CANALIZACIÓN DE COMUNICACIONES CON ASEGURADOS, BROKERS DE REASEGUROS, AJUSTADORES.
8	ELABORACIÓN DE ACTAS DE FINIQUITOS, ACTAS DE REUNIONES Y ACUERDOS Y DOCUMENTOS IMPORTANTES.
9	REGISTRO, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE VEHICULOS RECUPERADOS POR PERDIDAS TOTALES .
10	COORDINACION Y ATENCION DE REUNIONES Y COMITES DE SEGUROS .

COMPETENCIAS REQUERIDAS (CARDINALES, ESPECIFICAS GERENCIALES, ESPECIFICAS DEL AREA)

NOMBRE DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO
COMPETENCIAS CARDINALES	
COMPROMISO	B
ETICA	B
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA	
TOLERANCIA A LA PRESION DEL TRABAJO	B
PENSAMIENTO ANALÍTICO	B
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	B
COMUNICACIÓN EFICAZ	B

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	**GERENTE NACIONAL DE INDEMNIZACIONES**

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS			
DATOS DESCRIPTIVOS Y ESTRUCTURALES DE LA POSICIÓN		**CÓDIGO DE LA POSICIÓN**	
CARGO	EJECUTIVO SENIOR (ATS)	**GRUPO OCUPACIONAL**	EJECUTIVO SENIOR
DEPARTAMENTO	INDEMNIZACIONES VEHICULOS AREA TECNICA	**POSICIÓN SUPERIOR**	EJECUTIVO MASTER
		POSICIÓN INFERIOR	EJECUTIVO
REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO			
NIVEL ACADEMICO	SUPERIOR COMPLETO / ESPECIALIZACION EN SEGUROS	**EXPERTIS**	3 AÑOS
ESPECIALIZACIÓN	INGENIARÍA MECÁNICA O AUTOMOTRIZ	**JORNADA DE TRABAJO**	5X2

MISIÓN DEL CARGO

GARANTIZAR QUE LOS TALLERES INGRESEN LA INFORMACIÓN EN SUBOCOL EN FORMA CORRECTA Y A TIEMPO PARA PODER BRINDAR EL MEJOR SERVICIO AL CLIENTE. DE LA MISMA MANERA, SUPERVISAR LAS REPARACIONES EN LOS TALLERES, CONTROLANDO LA ENTREGA DE REPUESTOS POR PARTE DE LOS PROVEEDORES EN CUANTO A CALIDAD Y OPORTUNIDAD DE ENTREGA.

Nº	ACTIVIDADES A REALIZAR
1	DAR SOPORTE A LOS TALLERES PARA SUS DIFICULTADE EN EL MANEJO DE LA HERRAMIENTA SUBOCOL
2	CONTROLAR QUE LOS TALLERES INGRESEN LA INFORMACIÓN A TIEMPO
3	VERIFICAR LA CALIDAD Y OPORTUNIDAD DE ENTREGA DE REPUESTOS POR PARTE DE LOS PROVEEDORES
4	VERIFICAR Y CONTROLAR LA CALIDAD DE LAS REPARACIONES EN LOS TALLERES
5	ELABORAR REPORTES MENSUALES DE LA GESTIÓN
6	DAR SOLUCIÓN A PROBLEMAS QUE SE PRESENTEN POR DIFICULTADES EN EL SUMINISTRO DE REPUESTOS

COMPETENCIAS REQUERIDAS (CARDINALES, ESPECIFICAS GERENCIALES, ESPECIFICAS DEL AREA)

NOMBRE DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO
COMPETENCIAS CARDINALES	
INTEGRIDAD	A
ETICA	A
RESPETO	A
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA	
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	A
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	A
PRODUCTIVIDAD	A

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	**GERENTE NACIONAL INDEMNIZACIONES**

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS			
DATOS DESCRIPTIVOS Y ESTRUCTURALES DE LA POSICIÓN		**CÓDIGO DE LA POSICIÓN**	
CARGO	EJECUTIVO SENIOR (INSPECTOR)	**GRUPO OCUPACIONAL**	EJECUTIVO SENIOR
DEPARTAMENTO	INDEMNIZACIONES	**POSICIÓN SUPERIOR**	EJECUTIVO MASTER
		POSICIÓN INFERIOR	EJECUTIVO JUNIOR
REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO			
NIVEL ACADEMICO	SUPERIOR COMPLETO / ESPECIALIZACION EN SEGUROS	**EXPERTIS**	3 AÑOS
ESPECIALIZACIÓN	INGENIARÍA MECÁNICA O AUTOMOTRIZ	**JORNADA DE TRABAJO**	5X2
MISIÓN DEL CARGO			

GARANTIZAR QUE LAS REPARACIONES EN LOS TALLERES SE REALICEN BASADOS EN LA TÉCNICA, ACORDANDO LOS TIEMPOS JUSTOS PARA CADA UNA LAS OPERACIONES DE REPARACIONES DE LOS VEHÍCULOS.

Nº	ACTIVIDADES A REALIZAR
1	LLENAR A DIARIO LA HOJA DE RUTA DE INSPECCIONES
2	ACORDAR CON LOS TALLERES EL MEJOR MÉTODO DE REPARACIÓN DE LOS VEHÍCULOS EN FUNCIÓN DE LA TÉCNICA Y LA CALIDAD PARA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y CONTROL DE COSTOS
3	ELABORAR EL INFORME DE VALORACIÓN DE LA REPARACIÓN EN EL SISTEMA AUDATEX
4	ACORDAR CON EL TALLER LOS TIEMPOS NECESARIOS PARA LA REPARACIÓN

COMPETENCIAS REQUERIDAS (CARDINALES, ESPECIFICAS GERENCIALES, ESPECIFICAS DEL AREA)	
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	**GRADO REQUERIDO**
COMPETENCIAS CARDINALES	
INTEGRIDAD	A
JUSTICIA	A
COMPROMISO CON LA RENTABILIDAD	A
COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO	A
RESPETO	A
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	A
PRODUCTIVIDAD	A

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	**GERENTE NACIONAL DE INDEMNIZACIONES**

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS			
DATOS DESCRIPTIVOS Y ESTRUCTURALES DE LA POSICIÓN		**CÓDIGO DE LA POSICIÓN**	
CARGO	ASISTENTE A (COMPRADOR)	**GRUPO OCUPACIONAL**	ASISTENTE
DEPARTAMENTO	INDEMNIZACIONES VEHICULOS AREA TECNICA	**POSICIÓN SUPERIOR**	EJECUTIVO
		POSICIÓN INFERIOR	N/A
REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO			
NIVEL ACADEMICO	CURSANDO ESTUDIOS SUPERIORES / ESPECIALIZACION EN SEGUROS	**EXPERTIS**	1 AÑO
ESPECIALIZACIÓN	SEGUROS, COMERCIAL, ADMINISTRACION, ABOGADO, FINANZAS, ECONOMIA	**JORNADA DE TRABAJO**	5X2
MISIÓN DEL CARGO			

ELABORAR ÓRDENES DE COMPRA EN SUBOCOL Y MANUALES CUANDO SE REQUIERA, GARANTIZANDO LA FIDELIDAD CON LOS VALORES COTIZADOS Y APROBADOS POR LA GERENCIA TÉCNICA NACIONAL O LOS DIRECTORES TÉNCICOS.

Nº	ACTIVIDADES A REALIZAR
1	ELABORAR ÓRDENDES DE COMPRA.
2	ENVÍAR MAILS DE LAS ORDENES DE COMPRA A TALLERES, PROVEEDORES Y BROKERS.
3	ELABORAR AUTORIZACIONES DE RETIRO DE VEHÍCULOS DE PÉRDIDA TOTAL PARA LOS TALLERES Y PROVEMOVIL.
4	ELABORAR ORDENES DE PAGO DE LAS FACTURAS DE PROVEMOVIL.

COMPETENCIAS REQUERIDAS (CARDINALES, ESPECIFICAS GERENCIALES, ESPECIFICAS DEL AREA)	
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	**GRADO REQUERIDO**
COMPETENCIAS CARDINALES	
ETICA	**D**

RESPETO	**C**
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA	
RESPONSABILIDAD	**D**
PRODUCTIVIDAD	**B**
DINAMISMO Y ENERGIA	**D**
ORIENTACION A LOS RESULTADOS CON CALIDAD	**D**
COLABORACIÓN	**C**
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	**GERENTE NACIONAL INDEMNIZACIONES**

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS			
DATOS DESCRIPTIVOS Y ESTRUCTURALES DE LA POSICIÓN		**CÓDIGO DE LA POSICIÓN**	
CARGO	ASISTENTE A	**GRUPO OCUPACIONAL**	ASISTENTE
DEPARTAMENTO	INDENNIZACION PROYECTOS	**POSICIÓN SUPERIOR**	EJECUTIVO
		POSICIÓN INFERIOR	N/A
REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO			
NIVEL ACADEMICO	CURSANDO ESTUDIOS SUPERIORES / ESPECIALIZACION EN SEGUROS	**EXPERTIS**	1 AÑO
ESPECIALIZACIÓN	SEGUROS, COMERCIAL, ADMINISTRACION, ABOGADO, FINANZAS, ECONOMIA	**JORNADA DE TRABAJO**	5X2

MISIÓN DEL CARGO

REGISTRAR Y CONTROLAR EL PROCESO DE FACTURACIÓN DE PROVEEDORES Y TALLERES, ASI COMO TAMBIEN EL PROCESAMIENTO OPORTUNO DE LAS MISMAS; MANTENER UNA CARTERA LIMPIA CON PROVEEDORES Y TALLERES ENTREGANDO A TIEMPO LOS PAGOS Y RETENCIONES.

Nº	ACTIVIDADES A REALIZAR
1	VERIFICAR Y GESTIONAR LAS FACTURAS.
2	LLEVAR UN CONTROL DE FACTURACION.
3	ENTREGAR RETENCIONES A PROVEEDORES Y TALLERES.
4	REALIZAR EMISION DE ORDENES DE PAGOS EN E-NSURANCE DE TALLERES MULTIMARCAS Y GMAC.
5	REALIZAR VISADO DE FACTURAS EN SISTEMA SUBOCOL .
6	REVISAR CARTERA DE TALLERES Y PROVEEDORES.
7	LLEVAR UN CONTROL DE CARPETAS ENTREGADAS A CONTABILIDAD.
8	ARCHIVAR LAS OPS DE TALLERES Y PROVEEDORES.
9	MONITOREAR LOS PAGOS REALIZADOS A TALLERES Y PROVEEDORES.

COMPETENCIAS REQUERIDAS (CARDINALES, ESPECIFICAS GERENCIALES, ESPECIFICAS DEL AREA)

NOMBRE DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO
COMPETENCIAS CARDINALES	
GESTION Y LOGRO DE OBJETIVOS	GRADO A
INICIATIVA AUTONOMA	GRADO A
CONOCIMIENTOS TECNICOS	GRADO B
RELACIONES PUBLICAS	GRADO B
TEMPLE Y DINAMISMO	GRADO C

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	GERENTE NACIONAL DE INDEMNIZACIONES

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS			
DATOS DESCRIPTIVOS Y ESTRUCTURALES DE LA POSICIÓN		**CÓDIGO DE LA POSICIÓN**	
CARGO	ASISTENTE A	**GRUPO OCUPACIONAL**	ASISTENTE
DEPARTAMENTO	INDEMNIZACIONES SERVICIO AL CLIENTE	**POSICIÓN SUPERIOR**	EJECUTIVO
		POSICIÓN INFERIOR	N/A
REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO			
NIVEL ACADEMICO	SUPERIOR COMPLETO / ESPECIALIZACION EN SEGUROS	**EXPERTIS**	1 AÑO
ESPECIALIZACIÓN	SEGUROS, COMERCIAL, ADMINISTRACION, ABOGADO, FINANZAS, ECONOMIA	**JORNADA DE TRABAJO**	5X2
MISIÓN DEL CARGO			
BRINDAR A NUESTROS CLIENTES UN SERVICIO RÁPIDO, EFICIENTE Y OPORTUNO, APOYANDOS EN LAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS IMPLEMENTADAS.			

Nº	ACTIVIDADES A REALIZAR
1	RECEPTAR SINIESTROS, REPORTES.
2	APERTURAR RECLAMOS EN EL SISTEMA E-NSURANCE.
3	INGRESAR INFORMACIÓN EN EL SISTEMA SUBOCOL.
4	DESIGNAR TALLERES, REQUERIMIENTO DE DOCUMENTACIÓN.
5	INGRESAR INFORMACIÓN DE RECLAMO A CUADRO EXCEL.
6	COMUNICACIÓN VÍA CORREO ELECTRÓNICO, TALLERES Y PROVEEDORES.
7	HACER SEGUIMIENTO DE RECLAMOS PRESENTADOS.
8	RECIBIR CORRESPONDENCIA Y DOCUMENTACIÓN REQUERIDA.
9	BRINDAR ATENCIÓN AL CLIENTE VÍA TELEFÓNICA.
10	ELABORAR ORDENES DE PAGO.
11	GENERAR DOCUMENTOS DE COBRO DE DEDUCCIONES RASAS Y FINIQUITOS.

COMPETENCIAS REQUERIDAS (CARDINALES, ESPECIFICAS GERENCIALES, ESPECIFICAS DEL AREA)	
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	**GRADO REQUERIDO**
COMPETENCIAS CARDINALES	
COMPROMISO CON LA RENTABILIDAD	**D**
INTEGRIDAD	**C**
ETICA	**D**
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA	
CONOCIMIENTOS TECNICOS	**D**
ROSPONSABILIDAD	**A**
TOLERANCIA A LA PRESION DE TRABAJO	**D**
INFLUENCIA Y NEGOCIACION	**D**

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	**GERENTE NACIONAL DE INDEMNIZACIONES**

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS			
DATOS DESCRIPTIVOS Y ESTRUCTURALES DE LA POSICIÓN		CÓDIGO DE LA POSICIÓN	
CARGO	ASISTENTE A (ARCHIVO)	GRUPO OCUPACIONAL	ASISTENTE
DEPARTAMENTO	INDEMNIZACIONES	POSICIÓN SUPERIOR	EJECUTIVO
		POSICIÓN INFERIOR	N/A
REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO			
NIVEL ACADEMICO	CURSANDO ESTUDIOS SUPERIORES / ESPECIALIZACION EN SEGUROS	EXPERTIS	1 AÑO
ESPECIALIZACIÓN	SEGUROS, COMERCIAL, ADMINISTRACION, ABOGADO, FINANZAS, ECONOMIA	JORNADA DE TRABAJO	5X2
MISIÓN DEL CARGO			

MANTENER EL ARCHIVO DE LOS SINIESTROS DE VEHÍCULOS AL DÍA Y EN ORDEN.

Nº	ACTIVIDADES A REALIZAR
1	REALIZAR ARCHIVO DE CARPETAS.
2	CONTROLAR EL ARCHVIO MUERTO DE CARPETAS DE RECLAMOS.

COMPETENCIAS REQUERIDAS (CARDINALES, ESPECIFICAS GERENCIALES, ESPECIFICAS DEL AREA)	
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO
COMPETENCIAS CARDINALES	
ETICA	D
RESPETO	C
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA	
RESPONSABILIDAD	D
PRODUCTIVIDAD	D
DINAMISMO Y ENERGIA	D
ORIENTACION A LOS RESULTADOS CON CALIDAD	D
COLABORACIÓN	D
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	GERENTE NACIONAL INDEMNIZACIONES

2.13 Diseño y Aplicación de la Encuesta

La encuesta esta dirigida a los empleados del Departamento de Indemnizaciones de la compañía QBE Seguros Colonial – Quito, cuyos resultados a partir de éste estudio piloto servirá para su implementación en los demás departamentos de la compañía QBE Seguros Colonial.

En razón de que la población de estudio es muy pequeña, a penas 22 empleados, se toma todo el universo de la muestra. Cabe indicar que se aplicará un formulario

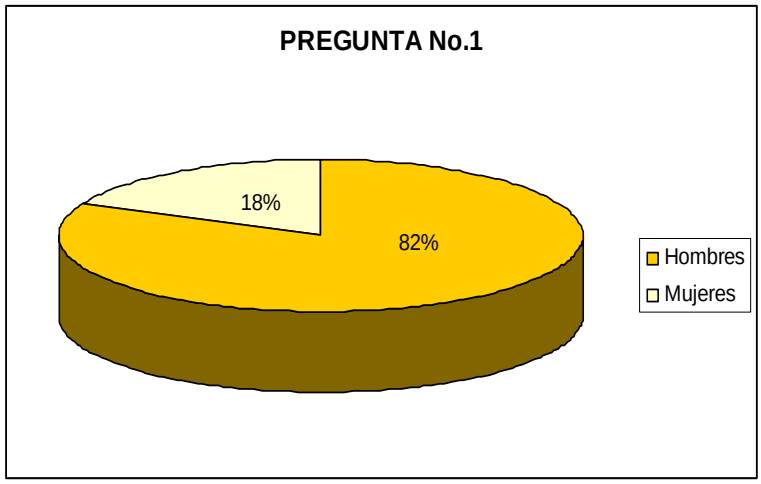
especialmente diseñado (ENCUESTA), para la recolección de datos, la que aparece en el anexo No.1

1. **¿Se evalúa la eficacia de los procesos en el Departamento de Indemnizaciones de la compañía QBE Seguros Colonial – Quito?.**

Tabulación:

Variable	**Servicio al Cliente**		**Servicio Técnico**		Total Hombres	%	Total Mujeres	%
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres				
SI	3	1	6	0	9	41%	1	4%
NO	5	3	4	0	9	41%	3	14%
TOTAL	8	4	10	0	18	82%	4	18%

Gráfico:



Análisis e Interpretación:

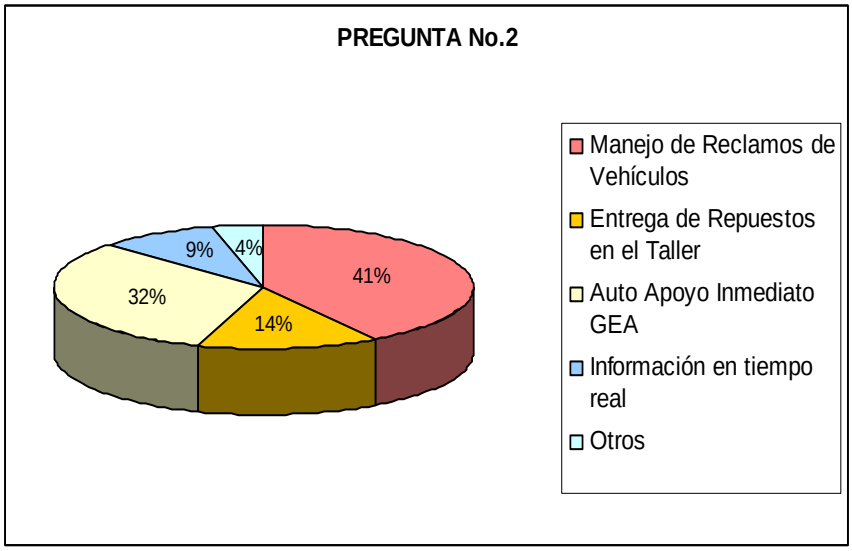
El 45% de los empleados de servicio al cliente y técnico considera que si se evalúa la eficacia de los procesos; mientras el 55% de los mismos considera que no se evalúa la eficacia de los procesos en el Departamento de Indemnizaciones. Está ultima calificación es baja porque 55% de los empleados considera que no se evalúa con eficacia los procesos, lo que realmente refleja la falta de potencial para el desarrollo actual del Departamento de Indemnización; no como un calificativo de gestión que busque solucionar los problemas presentes, sino por el contrario, identificar oportunidades de mejora continua.

2. **¿A su criterio, cuales son los procesos que requieren mejora, en el Departamento de Indemnizaciones?**

Tabulación:

Variable	**Servicio al Cliente**		**Servicio Técnico**		Total Hombres	%	Total Mujeres	%
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres				
Manejo de Reclamos de Vehículos	0	0	9	0	9	41%	0	0
Entrega de Repuestos en el Taller	0	3	0	0	0	0	3	14%
Auto Apoyo Inmediato GEA	0	0	7	0	7	32%	0	0
Información en tiempo real	0	0	2	0	2	9%	0	0
Otros	0	1	0	0	0	0	1	4%
TOTAL	0	4	18	0	18	82%	4	18%

Gráfico:



Análisis e Interpretación:

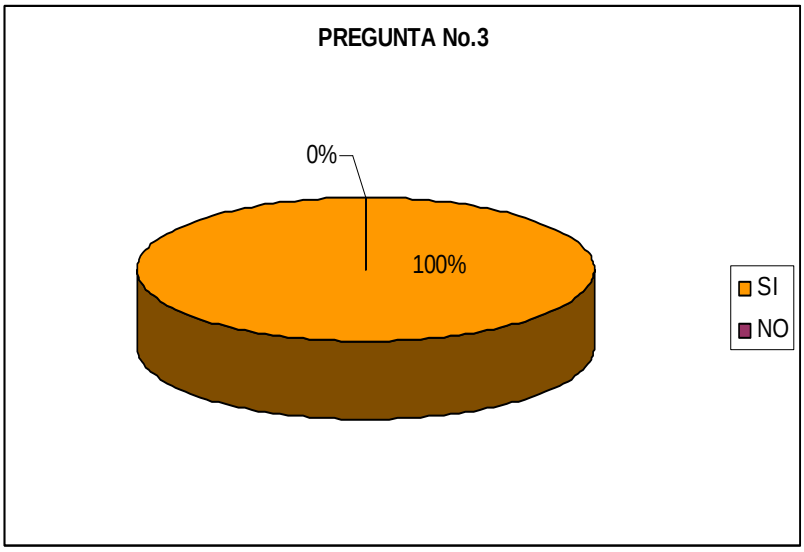
Los procesos que requieren mejora en el Departamento de Indemnizaciones según los propios empleados son: manejo de reclamos de vehículos 41%; auto apoyo inmediato GEA 32%; entrega de repuestos en el taller 14%; información en tiempo real 9% y otros con un 4%. Esta pregunta indica en forma clara los procesos que deben ser mejorados a través de un cambio radical en el Departamento de Indemnizaciones.

3. **¿A su criterio es necesario mejorar los procesos actuales para el servicio de Manejo de Reclamos de Vehículos y de Asistencia (GEA)?.**

Tabulación:

Variable	**Servicio al Cliente**		**Servicio Técnico**		Total Hombres	%	Total Mujeres	%
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres				
SI	8	4	10	0	18	82%	4	18%
NO	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	8	4	10	0	18	82%	4	18%

Gráfico:



Análisis e Interpretación:

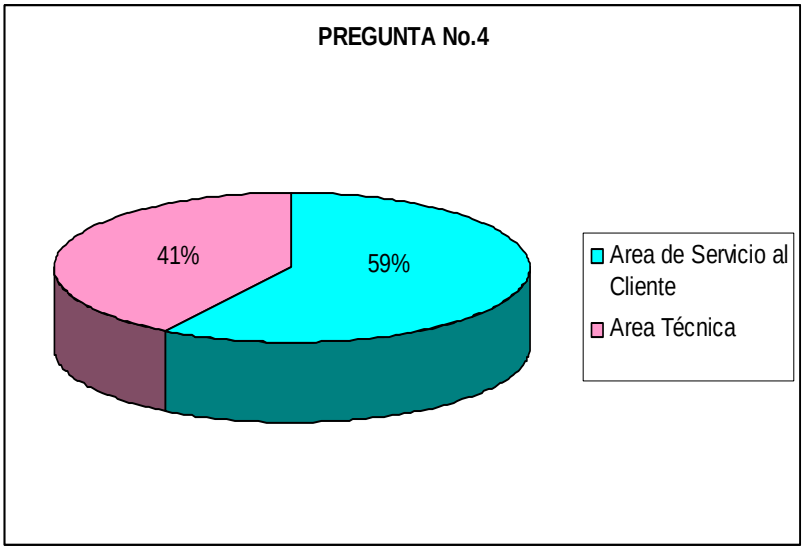
La respuesta es unánime, el 100% de los empleados en el Departamento de Indemnizaciones contesta que según su criterio se hace necesario mejorar los procesos actuales en los procesos de Reclamo de Vehículos y de Asistencia GEA; para ofrecer un servicio diferenciado a los clientes, logrando su fidelización a la compañía QBE Seguros Colonial y el reconocimiento de la competencia en el mercado de seguros de vehículos en la ciudad de Quito.

4. Entonces, ¿En que área es importante un rediseño de procesos?

Tabulación:

Variable	Servicio al Cliente		Servicio Técnico		Total Hombres	%	Total Mujeres	%
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres				
Área del Servicio al Cliente	4	2	7	0	11	50%	2	9%
Área Técnica	4	2	3	0	7	32%	2	9%
TOTAL	8	4	10	0	18	82%	4	18%

Gráfico:



Análisis e Interpretación

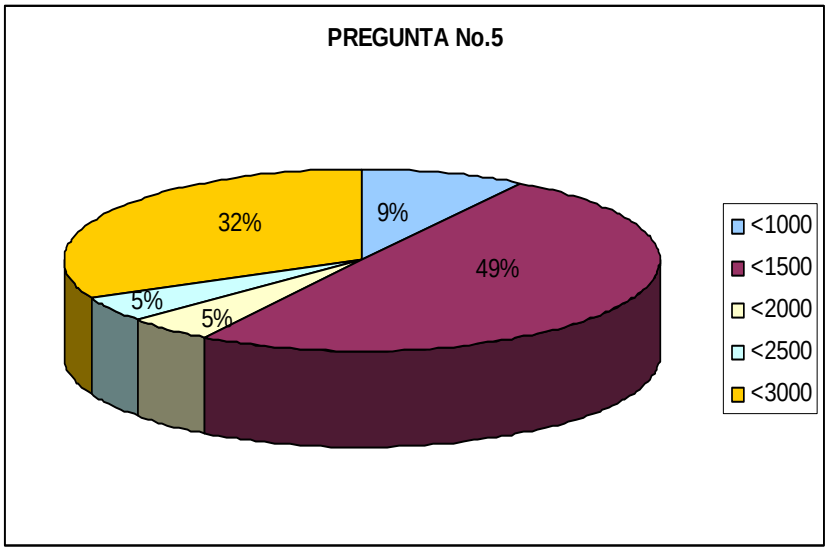
El 59% de los empleados en el Departamento de Indemnizaciones cree que un rediseño de procesos se debe hacer en el área de servicio al cliente; mientras el 41% de los empleados piensa que el rediseño de procesos se debe hacer en el área técnica. Esta pregunta demuestra que el área prioritaria para el rediseño de procesos es el área de servicio al cliente, sin olvidarse también del área técnica.

5. **En que rangos, ¿La implementación de un supervisor técnico puede facilitar el proceso de autorizaciones?**

Tabulación:

Variable	Servicio al Cliente		Servicio Técnico		Total Hombres	%	Total Mujeres	%
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres				
<1000	1	0	1	0	2	9%	0	0
<1500	1	4	6	0	7	31%	4	18%
<2000	0	0	1	0	1	5%	0	0
<2500	1	0	0	0	1	5%	0	0
<3000	5	0	2	0	7	32%	0	0
TOTAL	8	4	10	0	18	82%	4	18%

Gráfico:



Análisis e Interpretación

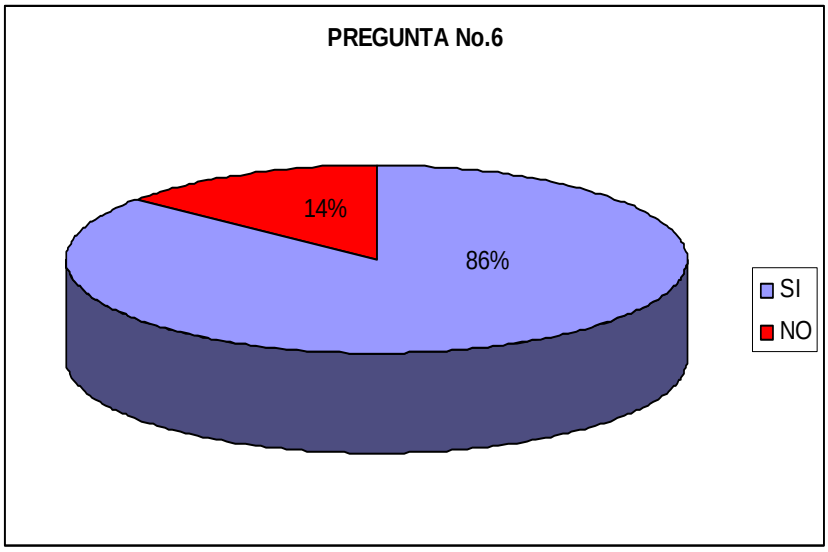
El 49% de los empleados en el Departamento de Indemnizaciones contesta que le proceso de autorizaciones debe ser <1500 por parte de un supervisor técnico, a continuación el 32% de los empleados en el Departamento de Indemnizaciones contesta que le proceso de autorizaciones debe ser <3000 por parte de un supervisor técnico. Para que se puede facilitar el proceso de autorización por parte de un supervisor técnico este debe ser < a 1500.

6. **¿Cree usted que es necesario implementar un supervisor de salvamentos y recuperos que facilite el proceso de negociación con terceros?**

Tabulación:

Variable	Servicio al Cliente		Servicio Técnico		Total Hombres	%	Total Mujeres	%
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres				
SI	8	2	9	0	17	77%	2	9%
NO	0	2	1	0	1	5%	2	9%
TOTAL	8	2	9	0	18	82%	4	18%

Gráfico:



Análisis e Interpretación:

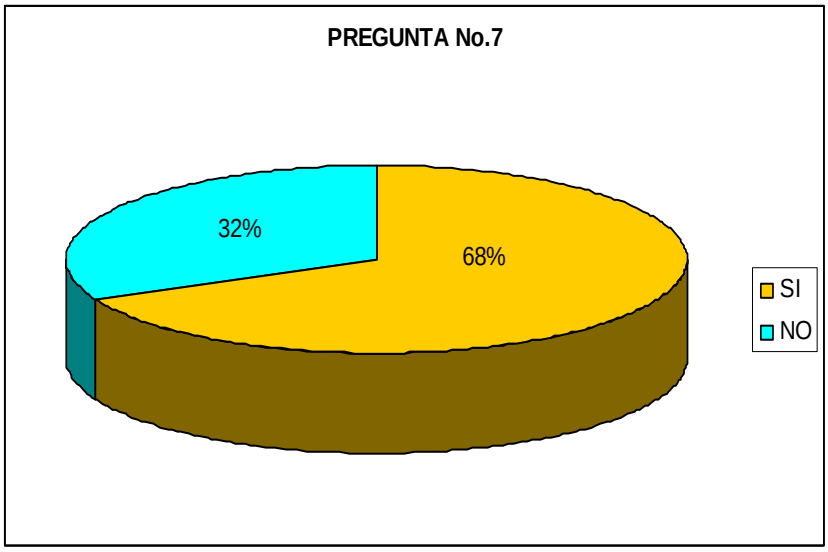
El 86% de los empleados en el Departamento de Indemnizaciones cree que es necesario implementar un supervisor de salvamentos y recuperos que facilite el proceso de negociación con terceros; mientras que el 14% cree que no es necesario. Estas respuestas obtenidas con está alta calificación confirman la necesidad de mejorar el proceso con la implementación de un supervisor de salvamentos y recuperos que facilite el proceso de negociación con terceros.

7. **En cual área, ¿cree usted que se necesita mayor capacitación por parte de los empleados del Departamento de Indemnizaciones?**

Tabulación:

Variable	**Servicio al Cliente**		**Servicio Técnico**		Total Hombres	%	Total Mujeres	%
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres				
SI	7	3	5	0	12	55%	3	13%
NO	1	1	5	0	6	27%	1	5%
TOTAL	8	4	10	0	18	82%	4	18%

Gráfico:



Análisis e Interpretación:

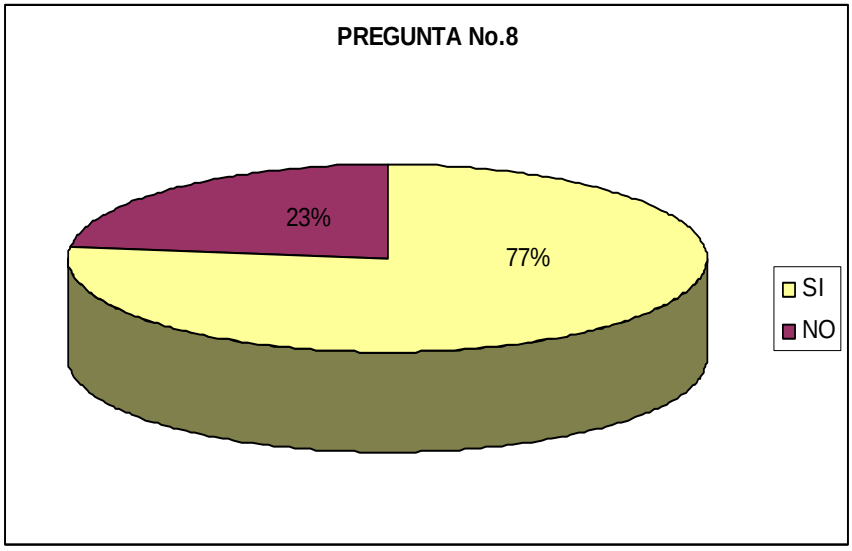
El 68% de los empleados en el Departamento de Indemnizaciones, cree que se necesita mayor capacitación; mientras el restante 32% de los empleados cree que no se necesita capacitación. Estas respuestas indican que la mayoría de empleados requiere de una mayor capacitación que les permita ofrecer un mejor servicio al cliente y se constituya en una ventaja competitiva frente a la competencia.

8. ¿A su criterio, es necesaria una Reingeniería de Procesos en el Departamento de Indemnizaciones?

Tabulación:

Variable	**Servicio al Cliente**		**Servicio Técnico**		Total Hombres	%	Total Mujeres	%
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres				
SI	5	3	9	0	14	64%	3	13%
NO	3	1	1	0	4	18%	1	5%
TOTAL	8	4	10	0	18	82%	4	18%

Gráfico:



Análisis e Interpretación

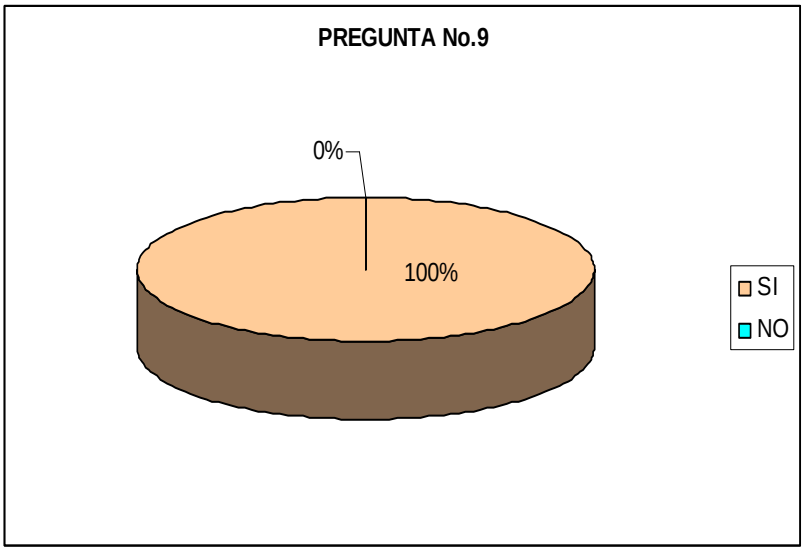
El 77% de los empleados cree que es necesaria una Reingeniería en los procesos que realiza el Departamento de Indemnizaciones; mientras que el 23% de los empleados cree que no es necesaria una Reingeniería. Esta pregunta confirma que es necesario un análisis y diseño de los flujos de trabajo y procesos que realiza actualmente el Departamento de Indemnizaciones en el área de servicio al cliente y técnica para alcanzar la máxima satisfacción del cliente.

9 ¿Estaría usted, de acuerdo en participar en un rediseño radical de los procesos que no funcionan en forma adecuada?

Tabulación:

Variable	**Servicio al Cliente**		**Servicio Técnico**		Total Hombres	%	Total Mujeres	%
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres				
SI	8	4	10	0	18	82%	4	18%
NO	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	8	4	10	0	18	0	4	0

Gráfico:



Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados en el Departamento de Indemnizaciones de la compañía QBE Seguros Colonial manifiesta que hay total predisposición para participar en un rediseño radical de los procesos que no funcionan en forma adecuada en el área de servicio al cliente y técnica. Es obvio que todos los empleados tienen que alinearse con las decisiones y políticas gerenciales para continuar con su flujo de trabajo en forma normal.

CAPITULO III

3. PLAN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE INDEMNIZACIONES DE LA COMPAÑÍA SEGUROS COLONIAL

La metodología para el rediseño o reingeniería de procesos que se va a desarrollar en el "Departamento de Indemnizaciones" de la Compañía de Seguros Colonial se expone a continuación.

3.1 Fase No.1: Estrategia, procesos y procesos críticos del departamento de indemnizaciones

Estrategia.- La estrategia del departamento de indemnizaciones es conocer a fondo las cada vez más sofisticadas y especializadas necesidades del cliente respecto del seguro de vehículos, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas.

Procesos.- Los diferentes procesos involucrados con el "Departamento de Indemnizaciones" se exponen a continuación:

Cuadro No.3: Pérdidas parciales

DEPARTAMENTO DE INDEMNIZACIONES PÉRDIDAS PARCIALES	
Proceso No.1:	Reporte de siniestro
Proceso No.2:	Apertura del siniestro en el sistema
Proceso No.3:	Solicitud de documentos
Proceso No.4:	Designación de taller
Proceso No.5:	Revisión de coberturas de la póliza
Proceso No.6:	Revisión de deudas en cobranzas
Proceso No.7:	Inspección del vehículo, valoración de la pérdida
Proceso No.8:	Análisis de pérdida total o reparación para casos entre el 50% y el 75% del valor asegurado
Proceso No.9:	Investigación

Proceso No.10:	Cotización y compra de repuestos
Proceso No.11:	Elaboración de orden de reparación
Proceso No.12:	Reporte de siniestros facultativos a reaseguros
Proceso No.13:	Subrogación contra causantes
Proceso No.14:	Cálculo de deducible, orden de salida
Proceso No.15:	Factura y orden de pago indemnización

Fuente: Departamento de Indemnizaciones
Autor: Miguel Guzmán

Cuadro No. 4: Pérdidas totales

DEPARTAMENTO DE INDEMNIZACIONES PERDIDAS TOTALES POR CHOQUE O POR ROBO PARCIAL	
Proceso No.1:	Reporte de siniestro
Proceso No.2:	Apertura del siniestro en el sistema
Proceso No.3:	Solicitud de documentos
Proceso No.4:	Designación de taller
Proceso No.5:	Revisión de coberturas de la póliza
Proceso No.6:	Revisión de deudas en cobranzas
Proceso No.7:	Inspección del vehículo, valoración de la pérdida
Proceso No.8:	Avalúo del vehículo “Provemovil”
Proceso No.9:	Análisis de pérdida total o reparación
Proceso No.10:	Aceptación de la pérdida total por parte del asegurado
Proceso No.11:	Acta de declaratoria de pérdida total con firmas de responsabilidad
Proceso No.12:	Reporte de siniestros facultativos a reaseguros
Proceso No.13:	Solicitud de documentos de pérdida total
Proceso No.14:	Retiro del vehículo “Provemovil”
Proceso No.15:	Revisión de documentos de pérdida total
Proceso No.16:	Liquidación del siniestro
Proceso No.17:	Venta del salvamento

Fuente: Departamento de Indemnizaciones
Autor: Miguel Guzmán

Procesos críticos.- Son de alto riesgo técnico; presentan de forma continua o esporádica resultados erróneos, sus resultados no cumplen con las necesidades y expectativas del cliente; tienen amplias oportunidades de mejora en cuanto a su eficiencia. Por medio del análisis se identificaron los procesos críticos dominantes en el departamento de indemnización, los mismos que son los siguientes:

Cuadro No. 5: Procesos críticos

DEPARTAMENTO DE INDEMNIZACIONES PROCESOS CRÍTICOS	
Problemas identificados	Manejo de reclamos de clientes
	Auto apoyo inmediato GEA
	Información en tiempo real de vehículos
	Demoras en reparaciones de vehículos < a 1500
	Entrega de repuestos en taller
	Resolución de conflictos internos
	En el recupero de causantes y negociación con responsabilidad a terceros.

Fuente: Departamento de Indemnizaciones
Autor: Miguel Guzmán

3.1.1 Identificar y/o validar las ventajas competitivas actuales y definir una estrategia del "Departamento de Indemnizaciones" para alcanzar la posición deseada.

Las ventajas competitivas actuales que cuenta el Departamento de Indemnizaciones:

- Liderazgo en el ramo generales y técnicos
- Personal calificado en el departamento de indemnizaciones
- Plataforma Web denominada SUBOCOL que tiene la finalidad de centralizar toda la información del reclamo en una base web, para que todos los involucrados tengan acceso a ella.
- Experiencia anterior en "Reingeniería de Procesos"
- Innovación en los procesos para alcanzar una mayor satisfacción del cliente.

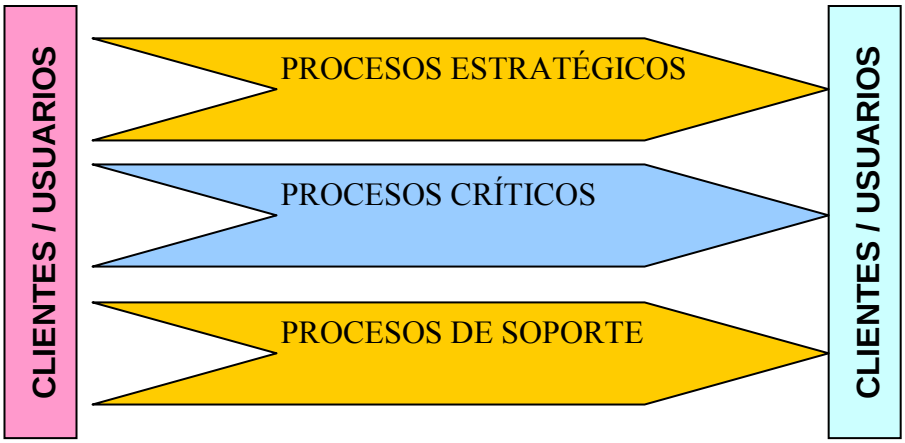
La estrategia del "Departamento de Indemnizaciones" para alcanzar la posición deseada es la siguiente:

> ***"Visualización de los procesos: Es decir la clave del éxito se encuentra en el desarrollo de una correcta visión de los procesos críticos. Se trata de realizar un diseño concienzudo de todos y cada uno de los componentes del proceso de indemnización de vehículos. Se prevén las tareas elementales de cada proceso, los costes que este engendra, así como los plazos de cada fase"[24].***

3.1.2 Comprender los distintos niveles de procesos de gestión actuales.

Los distintos niveles de los procesos actuales en el "Departamento de Indemnizaciones" son los siguientes:

Gráfico No. 10: Distintos niveles de los procesos



Fuente: Mapa de Procesos – Departamento de Indemnización
Autor: Miguel Guzmán

3.1.3 Seleccionar el proceso a rediseñar y fijar el alcance de la Reingeniería.

Se va hacer una Reingeniería de Procesos no porque el proceso actual sea malo en el Departamento de Indemnizaciones sino porque el proceso actual fue diseñado para otras condiciones de trabajo y de mercado que se daba en el pasado; y que actualmente con nuevas políticas de trabajo se han vuelto ineficientes.

[24] (Año 2011). Compañía Seguros Colonial – Departamento de Indemnizaciones – Propuesta del Investigador.

Los procesos críticos que van a ser rediseñados actualmente se constituyen en un cuello de botella, los cuales son los que se detalla a continuación.

- Manejo de reclamos (clientes)
- Auto Apoyo Inmediato GEA

3.1.4 Programar la Reingeniería

La reingeniería de procesos, implica programar las actividades para la consecución de los objetivos, por ello se divide en:

- Fase No.1: Estrategia, procesos y procesos críticos del Departamento de Indemnizaciones,
- Fase No.2: Objetivos del futuro proceso rediseñado,
- Fase No.3: Entender el proceso actual,
- Fase No.4: Rediseño del proceso
- Fase No.5: Implantación del nuevo proceso

3.2 Fase No.2: Objetivos del futuro proceso rediseñado

Los objetivos que se pretende alcanzar en el "Departamento de Indemnizaciones" a través de un cambio radical son los siguientes:

- Corrección de deficiencias en los procesos actuales
- Reestructuración en respuesta a un cambio externo (nuevas demandas y/o necesidades de los clientes, reformas administrativas, etc.).
- Búsqueda de mejora continua (incorporación de innovaciones, nueva tecnología o herramientas de gestión).
- Estructuración de un nuevo proceso.

3.2.1 Identificar y analizar las expectativas del cliente.

Desde la perspectiva del cliente, lo que se busca con la Reingeniería de Procesos es lo siguiente:

- Procesos sencillos, fáciles de realizar por los clientes

- Menores costos para los clientes por reducción o eliminación de duplicidad de funciones, trabajos que no agregan valor y errores, reducción del ciclo de los procesos,
- Mayor satisfacción de los clientes, como resultado de un mejor desempeño en las áreas críticas y estratégicas,
- Mejor imagen del "Departamento de Indemnizaciones" al interior de la compañía.
- Mejor clima organizacional, como resultado de la mayor responsabilidad y autoridad de los empleados,
- Disminución del tiempo de atención por demoras innecesarias.

3.2.2 Elaborar la filosofía de trabajo del Departamento de Indemnizaciones

Objetivo.- Mantener el liderazgo en el área de servicio al cliente y área técnica en el "Departamento de Indemnizaciones" de la compañía QBE Seguros Colonial.

Valores

Creemos en…….

- Incrementar la riqueza a largo plazo de los accionistas
- La satisfacción y retención del cliente,
- Motivación de los funcionarios
- Integridad

Principios

- **Respeto:** una actitud de consideración y ayuda hacia los colaboradores, proveedores y clientes de la organización, valorando siempre los derechos, libertades y cualidades de las personas vinculadas.
- **Responsabilidad:** cumplimiento oportuno de las obligaciones adquiridas en el desarrollo diario de las actividades de la compañía con colaboradores, proveedores, clientes, fisco, sociedad y medio ambiente para mantener una armonía entre la compañía y su entorno.
- **Compromiso de eficiencia y superación continua:** por parte de todos los colaboradores y en todos los campos en los que se desenvuelvan. Se utilizarán responsablemente los recursos, se promoverá el trabajo en equipo y el desarrollo

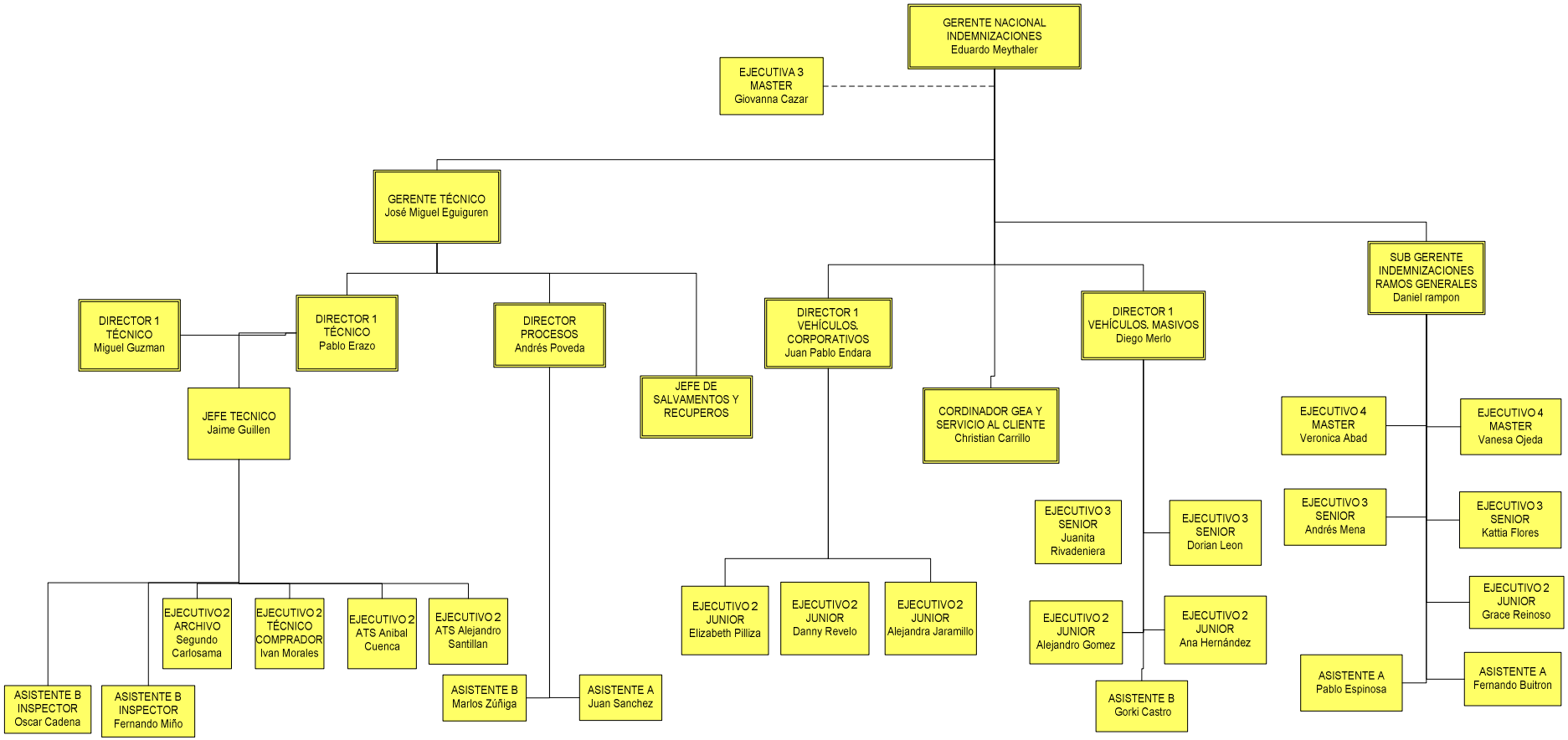
personal y profesional de los colaboradores de tal forma que tengan un aporte positivo en la sociedad y en la consecución de los objetivos de la compañía.

- **Cortesía y amabilidad:** nuestros clientes sentirán empatía y afecto en nuestra atención, se le brindará un servicio personalizado y capaz de resolver sus inquietudes de una forma rápida y eficaz. Los colaboradores recibirán un trato por igual sin importar el área en el que se desenvuelvan para lograr formar una familia en donde todos sus integrantes luchen por un mismo fin.

Organigrama Estructural

El organigrama del "Departamento de Indemnizaciones" es una representación gráfica que expresa en términos concretos y accesibles la estructura, jerarquía e interrelación de las distintas áreas que componen el departamento de la Compañía de Seguros Colonial.

Gráfico No. 11: Organigrama posicional propuesto para el "Departamento de Indemnizaciones" de la compañía QBE Seguros Colonial



Fuente: Departamento de Indemnizaciones
Autor: Miguel Guzmán

3.3 Fase No. 3: Entender el proceso actual

Para diseñar los nuevos procesos; es necesario conocer los diferentes procesos actuales que se desarrollan en el "Departamento de Indemnizaciones" y su respectiva problemática.

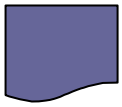
A continuación es necesario indicar la simbología que se utilizará en la elaboración de los diferentes flujogramas.

Simbología para elaborar Diagramas de Flujo

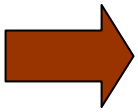
Inicio /final

Operación

Documento

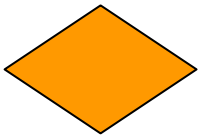


Transporte

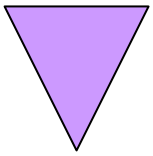


Demora

Decisión



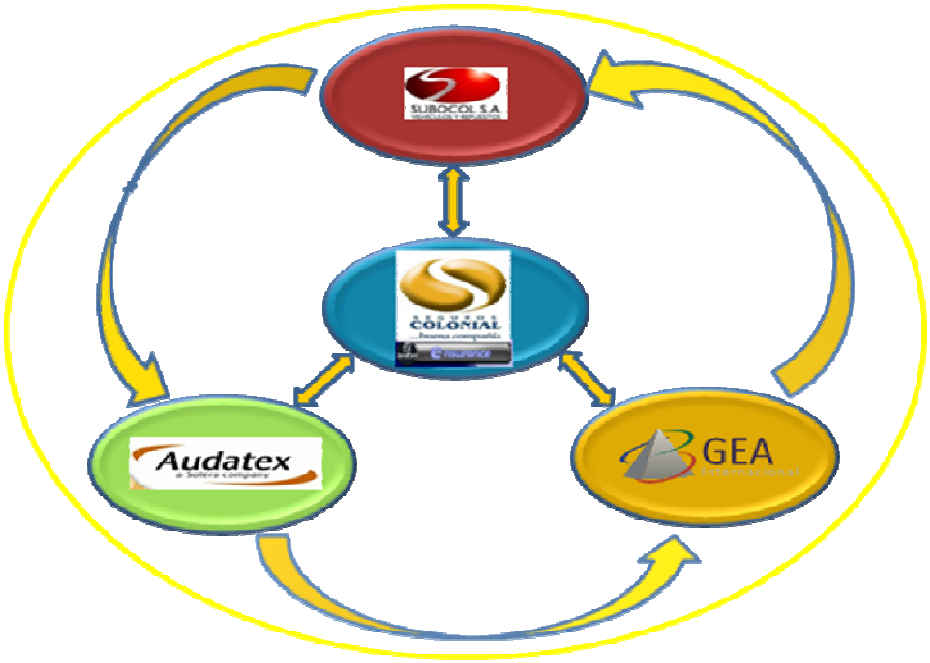
Almacenamiento



3.3.1 Elaborar los diagramas de flujo del proceso

Existe una interrelación entre los diferentes procesos, los cuales se exponen a continuación.

Gráfico No. 12: Descripción de los Sistemas que se va a utilizar para "Reclamos de Vehículos"



Fuente: Departamento de Indemnizaciones
Elaborado por: Miguel Guzmán

Explicación: Para una mayor agilidad en la atención a los clientes del Departamento de Indemnizaciones, se va a utilizar tres sistemas informáticos interrelacionados que contribuyan a la actualización de datos en tiempo real, los que son: SUBOCOL, Audatex y GEA.

A continuación se detalla los procesos actuales que realiza el Departamento de Indemnizaciones.

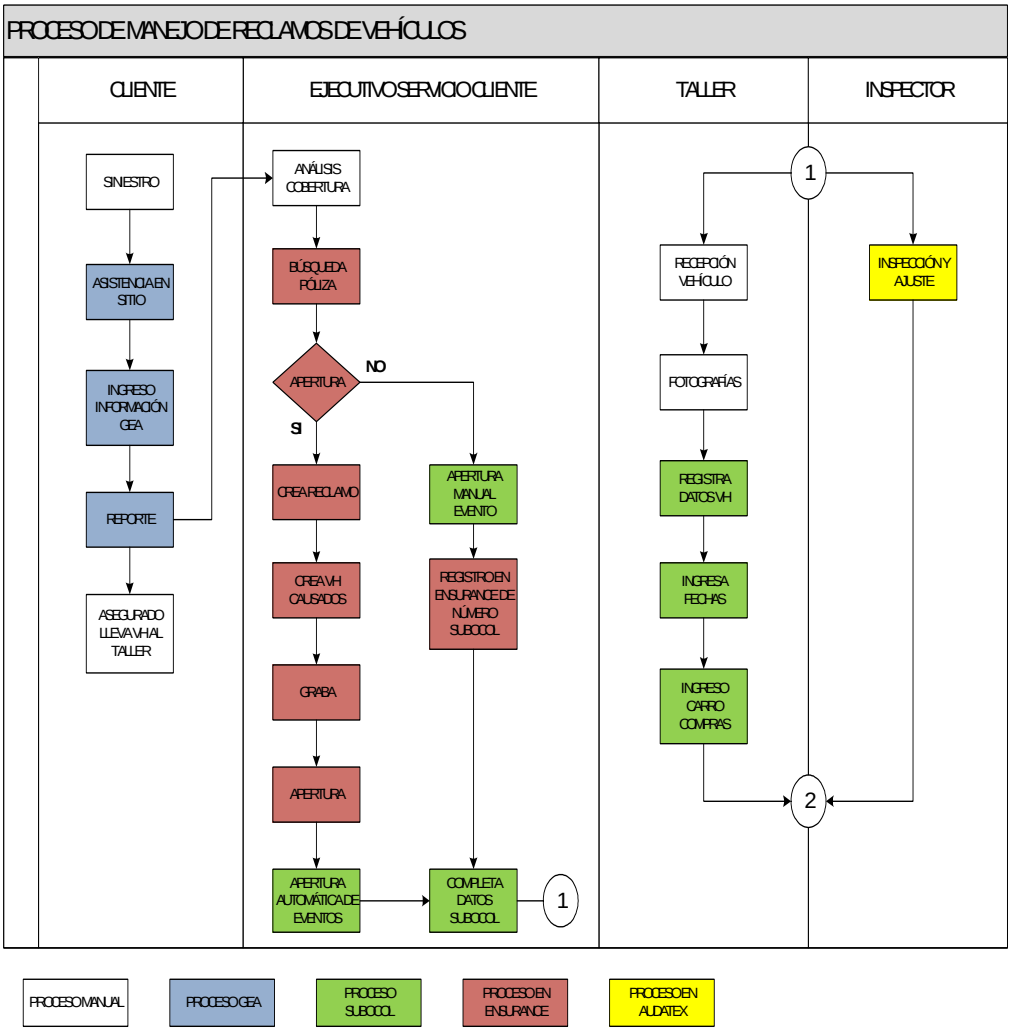
Proceso: Manejo de reclamos de clientes

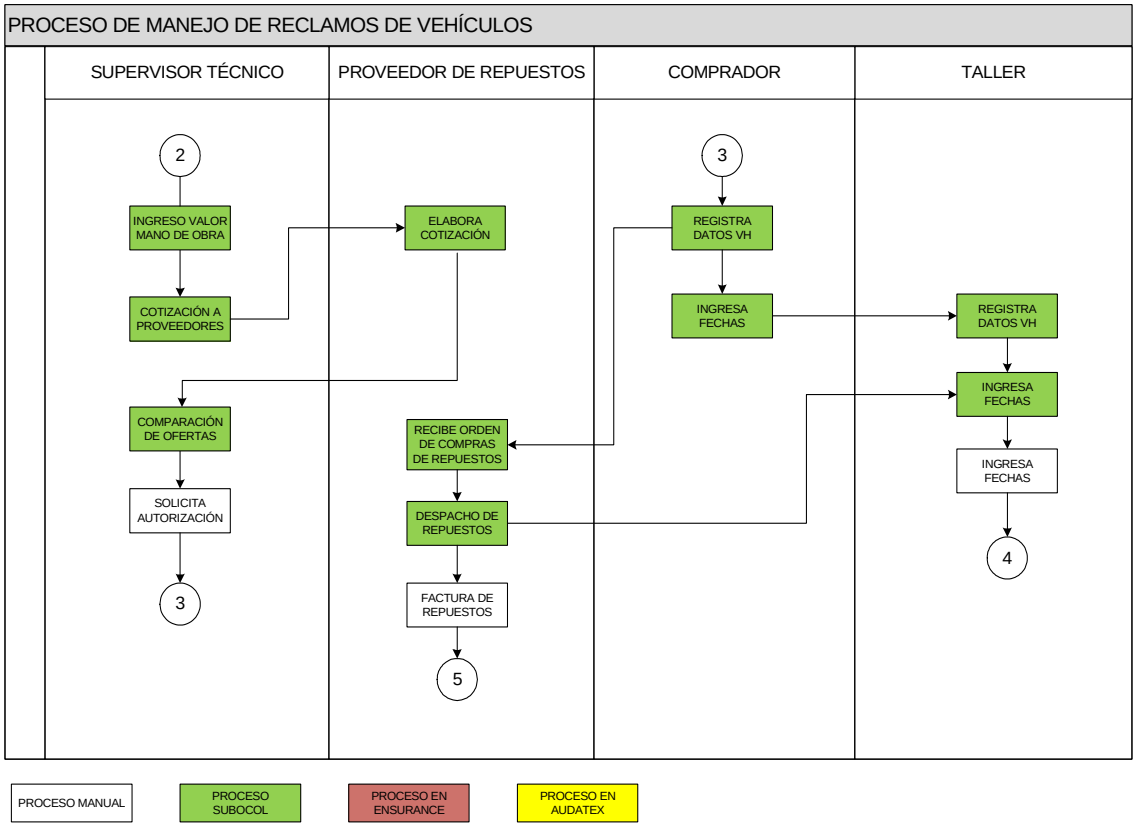
- Siniestro
- Asistencia en sitio del accidente
- Ingreso información a GEA

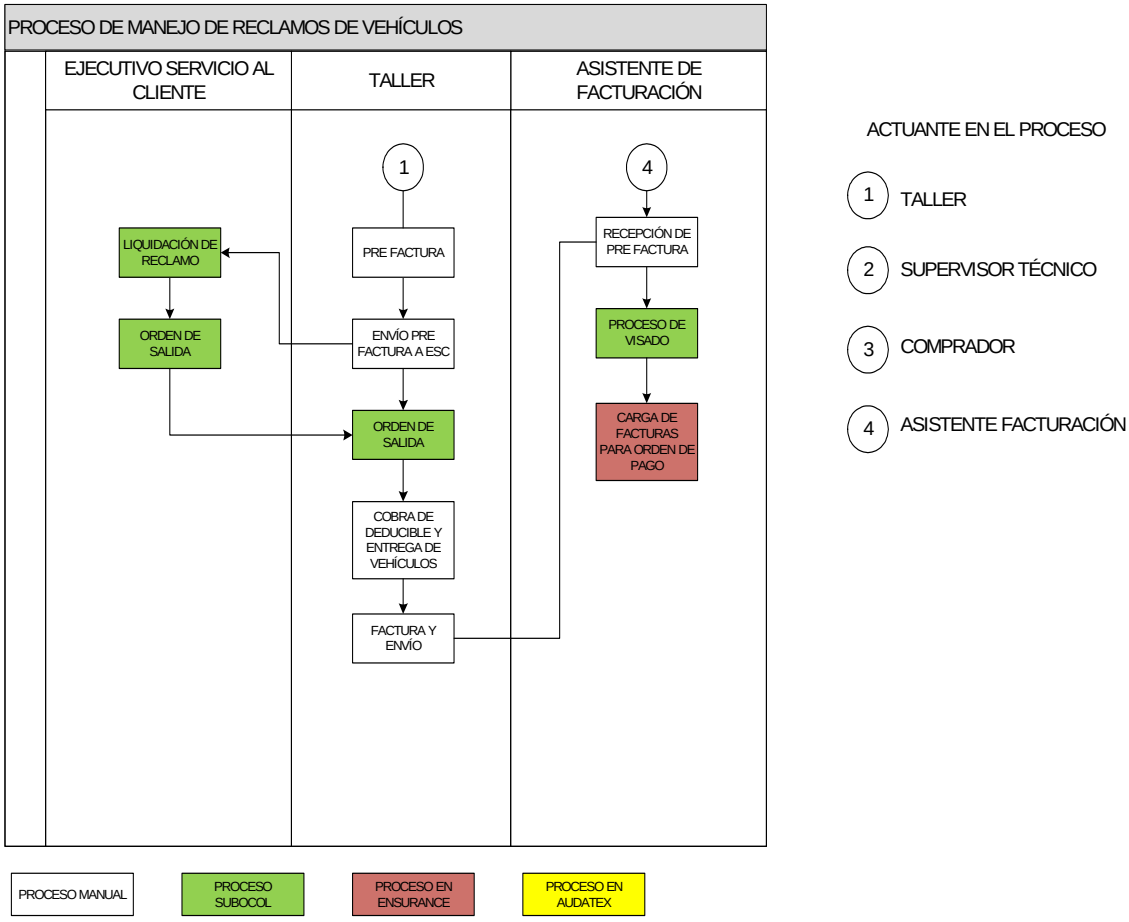
- Emisión de reporte
- Asegurado lleva vehículo al taller
- Análisis de cobertura
- Búsqueda de póliza
- Apertura (decisión)
- Crea reclamo
- Crea vehículo causado
- Graba
- Apertura
- Apertura automática de eventos
- Completa datos SUBOCOL
- Recepción del vehículo por el taller
- Fotografías
- Registra datos del vehículo
- Ingresa ficha
- Ingreso de carros de compras
- Inspección y ajuste por el inspector
- Ingresa valor de mano de obra
- Cotización a proveedores
- Se elabora cotización
- Se realiza la comparación de ofertas
- Se solicita autorización
- Se recibe orden de compra de repuestos
- Se despacha los repuestos
- Se factura los repuestos
- Se registra datos del vehículo
- Se ingresa fechas
- Se registra datos del vehículo
- Se ingresa fecha
- Liquidación del reclamo
- Envió de pre-factura
- Se emite orden de salida

- Cobro de deducible y entrega del vehículo
- Factura y envió
- Recepción de pre-factura
- Proceso de visado
- Carga de facturas para orden de pago

Grafico No 13: Flujograma de manejo de reclamos



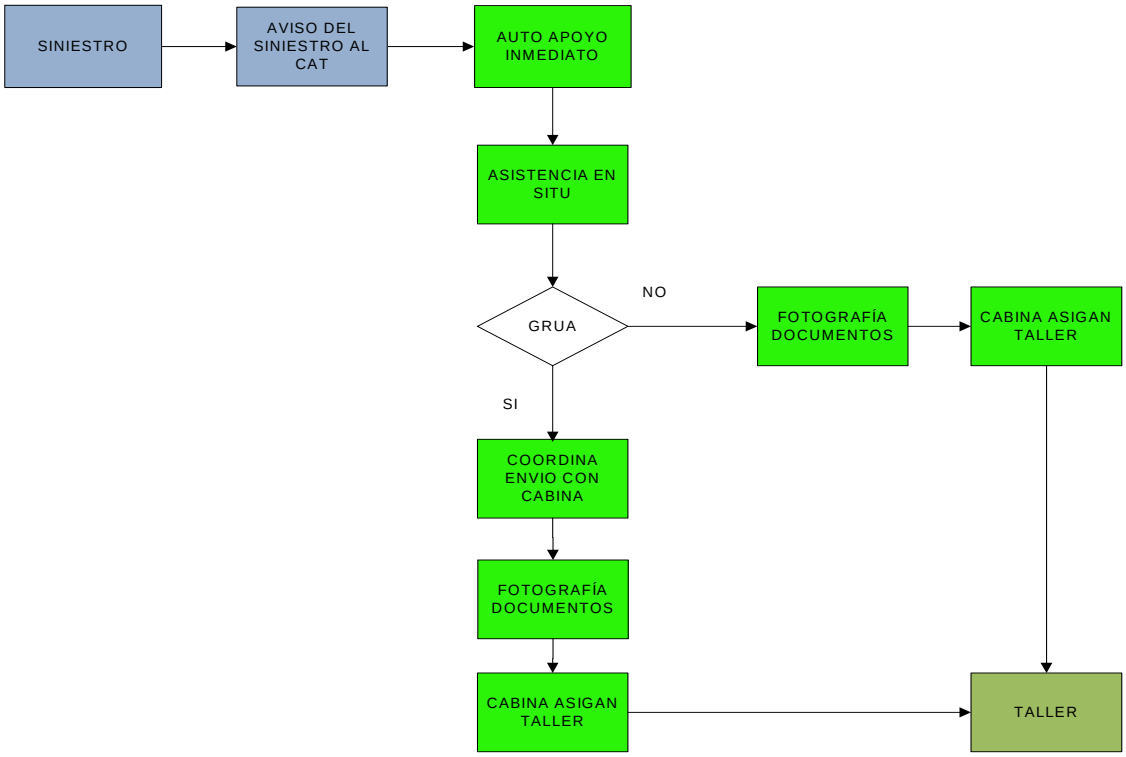

PROCESO DE MANEJO DE RECLAMOS DE VEHÍCULOS
SUPERVISOR TÉCNICO
PROVEEDOR DE REPUESTOS
COMPRADOR
TALLER
2
INGRESO VALOR MANO DE OBRA
COTIZACIÓN A PROVEEDORES
COMPARACIÓN DE OFERTAS
SOLICITA AUTORIZACIÓN
3
ELABORA COTIZACIÓN
RECIBE ORDEN DE COMPRAS DE REPUESTOS
DESPACHO DE REPUESTOS
FACTURA DE REPUESTOS
5
3
REGISTRA DATOS VH
INGRESA FECHAS
REGISTRA DATOS VH
INGRESA FECHAS
INGRESA FECHAS
4
PROCESO MANUAL
PROCESO SUBOCOL
PROCESO EN ENSURANCE
PROCESO EN AUDATEX


PROCESO DE MANEJO DE RECLAMOS DE VEHÍCULOS
EJECUTIVO SERVICIO AL CLIENTE
TALLER
ASISTENTE DE FACTURACIÓN
LIQUIDACIÓN DE RECLAMO
ORDEN DE SALIDA
1
PRE FACTURA
ENVÍO PRE FACTURA A ESC
ORDEN DE SALIDA
COBRA DE DEDUCIBLE Y ENTREGA DE VEHÍCULOS
FACTURA Y ENVÍO
4
RECEPCIÓN DE PRE FACTURA
PROCESO DE VISADO
CARGA DE FACTURAS PARA ORDEN DE PAGO
ACTUANTE EN EL PROCESO
1 TALLER
2 SUPERVISOR TÉCNICO
3 COMPRADOR
4 ASISTENTE FACTURACIÓN
PROCESO MANUAL
PROCESO SUBOCOL
PROCESO EN ENSURANCE
PROCESO EN AUDATEX

Proceso : Auto Apoyo Inmediato GEA

- Siniestro
- Aviso del siniestro al CAT
- Auto apoyo inmediato
- Asistencia in sitúo
- Grúa (decisión)
- Coordina envía con cabina
- Fotografía de documentos
- Cabina asigna taller
- Taller

Grafico No 14: Flujograma de Auto Apoyo Inmediato GEA



3.2 Identificar los paradigmas que rigen el comportamiento de los usuarios del proceso.

El procedimiento que se aplica actualmente a la actividad de indemnizaciones de siniestros en el ramo de vehículos a nivel nacional por pérdidas parciales y totales por choques o daños que se encuentran amparados dentro de la póliza contratada de seguros viene enfrentando una serie de problemas entre los que se destacan los siguientes:

- Monotonía y rutina de procesos
- Duplicidad de procesos
- Tiempo de respuesta amplío
- Altos costos por reclamos
- Insatisfacción del cliente

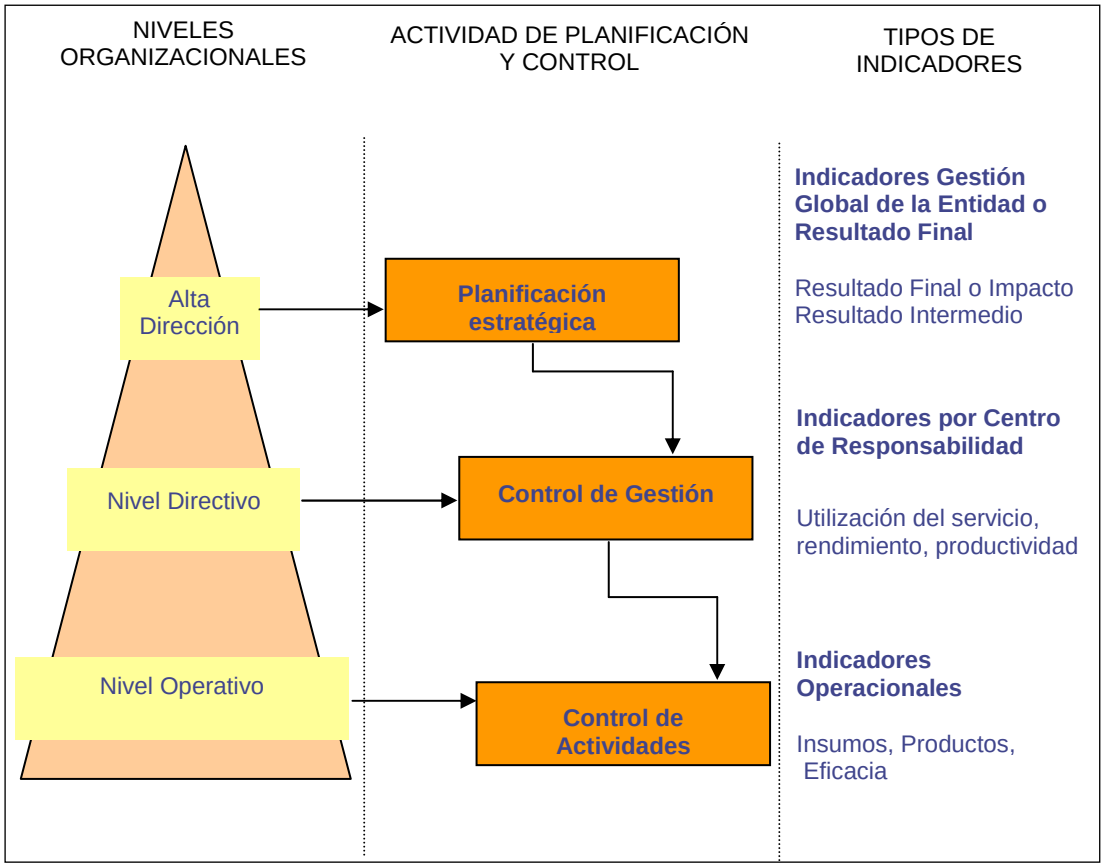
Por consiguiente, el responsable de cambiar el escenario actual que se vive en el "Departamento de Indemnizaciones" a través de una "Reingeniería de Procesos" es el Gerente Nacional de Indemnizaciones y el Gerente Técnico de Vehículos que responden al área administrativa y técnica. El cumplimiento de estos procedimientos está a cargo de los Ejecutivos de Indemnización de Vehículos. El control y el seguimiento de este procedimiento a nivel nacional estarán a cargo del Gerente Nacional de Indemnizaciones.

3.3.3 Medir el rendimiento del proceso actual y la proximidad de sus resultados con el fin perseguido.

Medir el rendimiento del proceso actual es el único medio por el cual se puede diagnosticar y evaluar el funcionamiento del proceso y sus resultados, en relación con el cumplimiento de los objetivos del Departamento de Indemnizaciones de la Compañía Seguros Colonial.

Entonces la Reingeniería de Procesos implicará contar con un cuadro de indicadores referidos a la calidad y a otros parámetros significativos. Este es el modo en que verdaderamente el "Departamento de Indemnizaciones" puede conocer, controlar y mejorar su gestión.

Gráfico No.15: Indicadores según el nivel de organización y planificación



Los indicadores de gestión, para el servicio de indemnización de vehículos, van a ser los siguientes:

- **Indicador de utilización del servicio:** Cociente entre la capacidad utilizada y la disponible del servicio.

$$\text{Utilización del servicio} = \frac{\text{Capacidad utilizada del servicio}}{\text{Capacidad disponible del servicio}}$$

- **Indicador de rendimiento:** Cociente entre la asistencia real y la esperada del servicio

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Nivel de asistencia real del servicio}}{\text{Nivel de asistencia esperada del servicio}}$$

- **Indicador de productividad:** Cociente entre los valores reales de la asistencia del servicio y los esperados.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Valor real de la asistencia del servicio}}{\text{Valor esperado de la asistencia del servicio}} \times 100$$

3.4 Fase No.4: Rediseño del proceso

El análisis de los procesos en el "Departamento de Indemnizaciones" va a dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos en un 12% reduciendo los plazos en los reclamos de indemnizaciones por siniestros de vehículos por pérdidas parciales y totales.

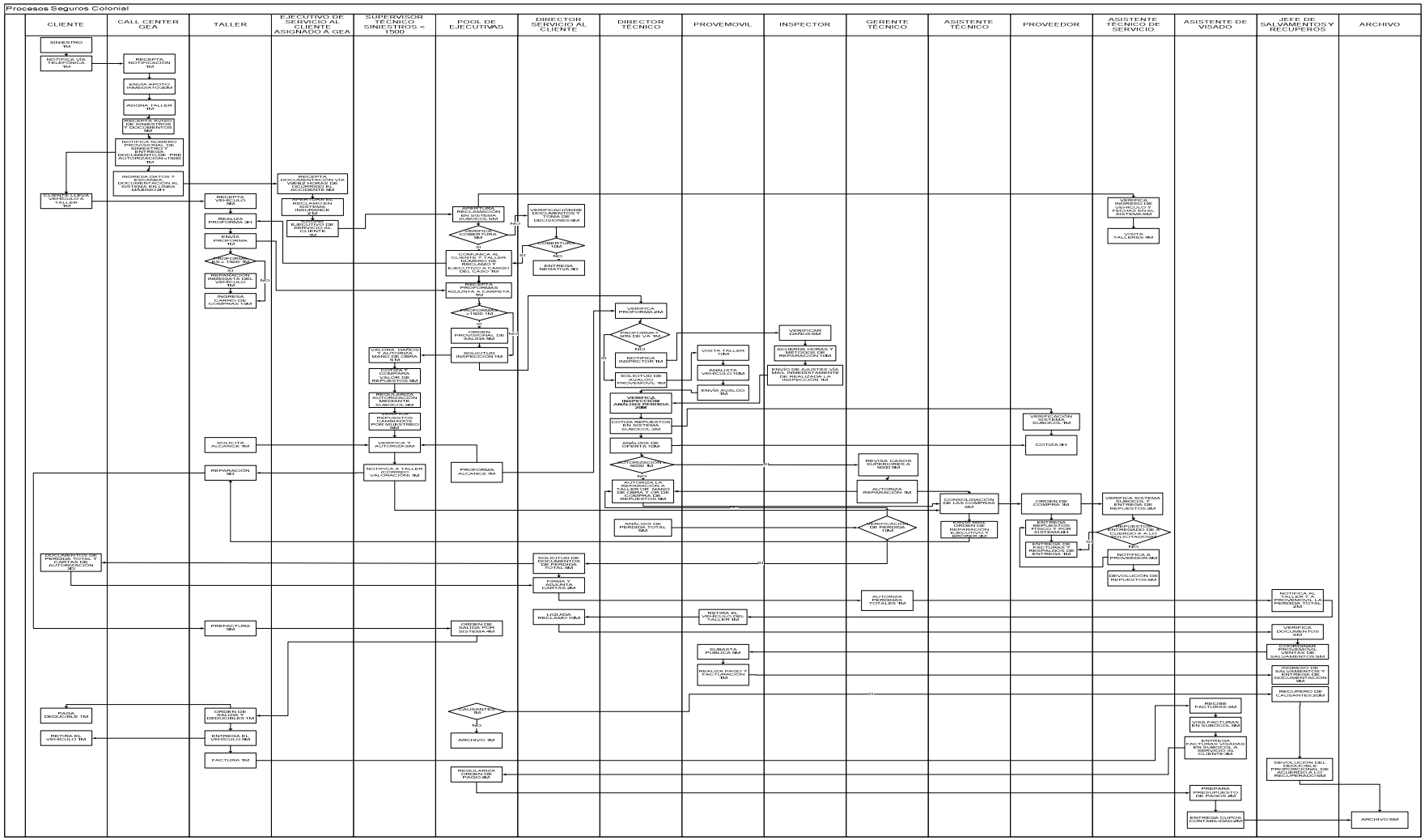
3.4.1 Creación de grupos de trabajo dirigidos por miembros con un gran conocimiento del "Departamento de Indemnización" y los procesos.

Es esencial para acometer la mejora de procesos, contar con el liderazgo de la alta dirección del "Departamento de Indemnizaciones" es decir con el Gerente Nacional de Indemnizaciones (Eduardo Meythaler) y el Gerente Técnico (José Miguel Eguiguren). Este liderazgo ha de ser asumido decididamente e ir acompañado de un intenso compromiso con la "Reingeniería de Procesos", mientras que es comunicado explícitamente a todo el personal que conforma el "Departamento de Indemnizaciones" de manera que se genere un estado de opinión y actitud favorable hacia las actividades de mejora y sus resultados. Igualmente, como líderes deben asegurar que los equipos de mejora tenga a su disposición todos los recursos necesarios y la capacitación precisa para emprender y ultimar su misión.

3.4.2 Rediseñar el proceso partiendo de las necesidades del cliente

El rediseño de los distintos procesos del "Departamento de Indemnizaciones" parte de las necesidades del cliente:

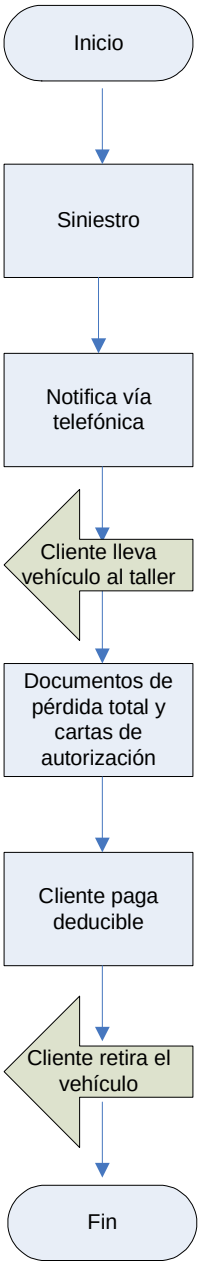
Gráfico No.16: Mejoramiento de procesos “reclamos de clientes”



Proceso No.1: Cliente

- Siniestro
- Notifica vía telefónica
- Cliente lleva vehículo al taller
- Documentos de pérdida total y cartas de autorización
- Cliente paga deducible
- Cliente retira el vehículo

Flujograma del proceso



ANALISIS DE VALOR AGREGADO MEJORADO									
Análisis de Valor Agregado:									
Departamento: Indemnizaciones									Proceso: Cliente
Elaborado por: Miguel Guzmán									Fecha:
VALOR AGREGADO			SIN VALOR AGRAGADO						
No.	VAC	VEA	OPERACIÓN	DECISIÓN	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS
1	X							Siniestro	1
2			X					Notifica vía telefónica	1
3					X			Cliente lleva vehículo al taller	1
4			X					Documentos de pérdida total y cartas de autorización	3 días = 4320
5			X					Cliente paga deducible	1
6	X							Cliente retira el vehículo	1
									4325

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	0,05
2	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0
3	OPERACIÓN	4322	99,93
4	DECISIÓN	1	0,02
5	TRANSPORTE	0	0
5	CONTROL	0	0
6	ARCHIVO	0	0
7	TOTAL	4325	100%
8	TIEMPO DE VALOR ACTUAL	4974	
9	TIEMPO DE VALOR AGREGADO MEJORADO	4325	
10	DIFERENCIA	649	13%

Explicación:

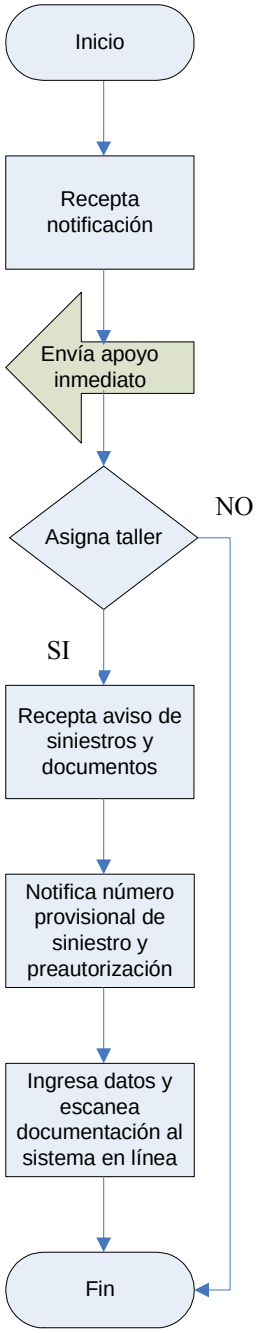
El proceso "cliente", en el proceso anterior había una demora de 4974 minutos; mientras con el proceso mejorado la demora es de 4325 minutos lo que se traduce en una reducción de la demora del 13%. Este menor tiempo de atención al cliente, sin duda alguna dará como resultado una mayor satisfacción del cliente.

Proceso No.2: Call Center – GEA

- Recepta notificación
- Envía apoyo inmediato
- Asigna taller
- Recepta aviso de siniestros y documentos

- Notifica número provisional de siniestro y entrega de documento de pre-autorización < 1500
- Ingresa datos y escanea documentación al sistema en línea

Flujograma del proceso



ANALISIS DE VALOR AGREGADO MEJORADO									
Análisis de Valor Agregado:									
Departamento: Indemnizaciones									Proceso: Call Center GEA
Elaborado por: Miguel Guzmán									Fecha:
VALOR AGREGADO			SIN VALOR AGRAGADO						
No.	VAC	VEA	OPERACIÓN	DECISIÓN	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS
1			X					Recepta notificación	1
2					X			Envía apoyo inmediato	30
3				X				Asigna taller	1
4			X					Recepta aviso de siniestro y documentos	5
5			X					Notifica número provisional de siniestro y entrega de doc	1
6			X					Ingresa datos y escanea documentación al sistema en línea	120
									158

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0
VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0
OPERACIÓN	127	80,38
DECISIÓN	1	0,63
TRANSPORTE	30	18,99
CONTROL	0	0
ARCHIVO	0	0
TOTAL	158	100%
TIEMPO DE VALOR ACTUAL	164	
TIEMPO DE VALOR AGREGADO MEJORADO	158	
DIFERENCIA	6	4%

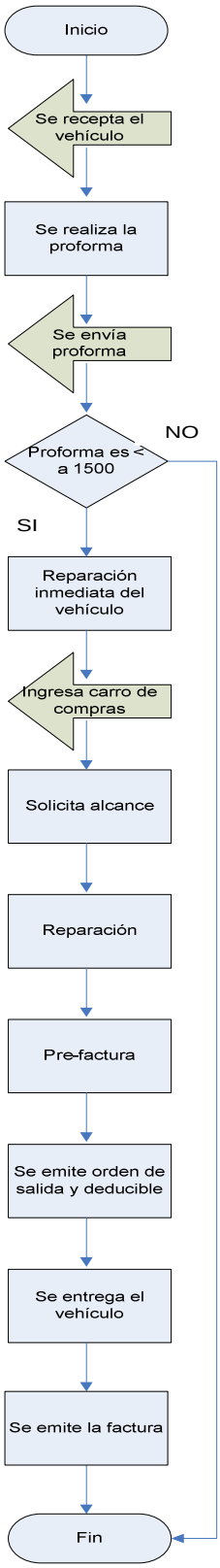
Explicación:

El proceso "Call Center - GEA", en el proceso anterior había una demora de 164 minutos; mientras con el proceso mejorado la demora es de 158 minutos lo que se traduce en una reducción de la demora del 4%. Este menor tiempo de atención al cliente Call Center - GEA, permitirá una mayor satisfacción del cliente.

Proceso No.3: Taller

- Recepción del vehículo
- Se realiza la proforma
- Se envía proforma
- Proforma es < a 1500
- Reparación inmediata del vehículo
- Ingresa carro de compras
- Solicita alcance
- Reparación
- Prefactura
- Orden de salida y deducible
- Se entrega el vehículo
- Factura

Flujograma del proceso



No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0
2	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0
3	OPERACIÓN	7217	99,70
4	DECISIÓN	1	
5	TRANSPORTE	21	0,29
5	CONTROL	0	
6	ARCHIVO	0	
7	TOTAL	7239	100%
8	TIEMPO DE VALOR ACTUAL	7529	
9	TIEMPO DE VALOR AGREGADO MEJORADO	7239	
10	DIFERENCIA	290	4%

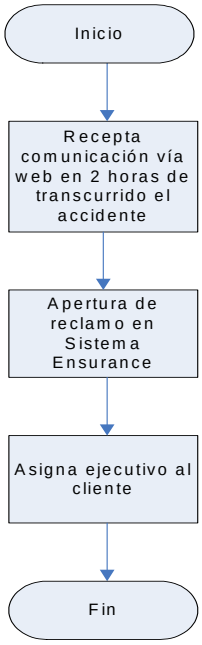
Explicación:

El proceso "Taller", en el proceso anterior había una demora de 7529 minutos; mientras con el proceso mejorado la demora es de 7239 minutos lo que se traduce en una reducción de la demora del 4%. Este menor tiempo de atención al cliente en el taller, permitirá una mayor satisfacción del cliente.

Proceso No.4: Ejecutivo de servicio al cliente asignado a GEA

- Recepta documentación vía web (2 horas de ocurrido el accidente)
- Apertura de reclamo en "Sistema E-NSURANCE"
- Asigna ejecutivo de servicio al cliente

Flujograma del proceso



ANALISIS DE VALOR AGREGADO MEJORADO									
Análisis de Valor Agregado:									
Departamento: Indemnizaciones									Proceso: Ejecutivo de servic
Elaborado por: Miguel Guzmán									Fecha:
VALOR AGREGADO			SIN VALOR AGREGADO						
No.	VAC	VEA	OPERACIÓN	DECISIÓN	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS
1			X					Recepta documentación vía web (2 horas de ocurrido el	5
2			X					Apertura de reclamo en "Sistema Ensurance"	2
3			X					Asigan ejecutivo del servicio al cliente	1
									8

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0
2	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0
3	OPERACIÓN	8	100,00
4	DECISIÓN	0	0
5	TRANSPORTE	0	0
5	CONTROL	0	0
6	ARCHIVO	0	0
7	TOTAL	8	100%
8	TIEMPO DE VALOR ACTUAL	15	
9	TIEMPO DE VALOR AGREGADO MEJORADO	8	
10	DIFERENCIA	7	47%

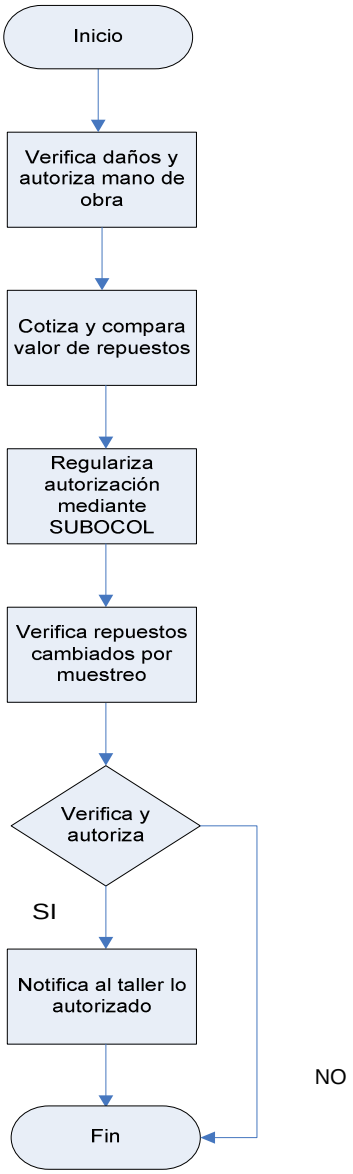
Explicación:

El proceso "Ejecutivo de servicio al cliente asignado a GEA", en el proceso anterior había una demora de 15 minutos; mientras con el proceso mejorado la demora es de 8 minutos lo que se traduce en una reducción de la demora del 47%. Este menor tiempo de atención al cliente por el ejecutivo, permitirá una mayor satisfacción del cliente.

Proceso No.5: Supervisor técnico, siniestro < a 1500

- Verifica daños y autoriza, mano de obra
- Cotiza y compara valor de repuestos
- Regulariza autorización, mediante SUBOCOL
- Verifica repuestos cambiados por muestreo
- Verifica y autoriza

Flujograma del proceso



ANALISIS DE VALOR AGREGADO MEJORADO	
Análisis de Valor Agregado:	
Departamento: Indemnizaciones	Proceso: Supervisor técnico
Elaborado por: Miguel Guzmán	Fecha:

VALOR AGREGADO			SIN VALOR AGREGADO						
No.	VAC	VEA	OPERACIÓN	DECISIÓN	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS
1			X					Verifica daños y autoriza, mano de obra	5
2			X					Cotiza y compara valor de repuestos	5
3			X					Regulariza autorización, mediante SUBOCOL	5
4			X					Verifica repuestos, cambiados por muestreo	5
5				X				Verifica y autoriza	5
6			X					Notifica a Taller lo autorizado (correo)	1
									26

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0
2	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0
3	OPERACIÓN	21	80,77
4	DECISIÓN	5	19,23
5	TRANSPORTE	0	0
5	CONTROL	0	0
6	ARCHIVO	0	0
7	TOTAL	26	100%
8	TIEMPO DE VALOR ACTUAL	30	
9	TIEMPO DE VALOR AGREGADO MEJORADO	26	
10	DIFERENCIA	4	13%

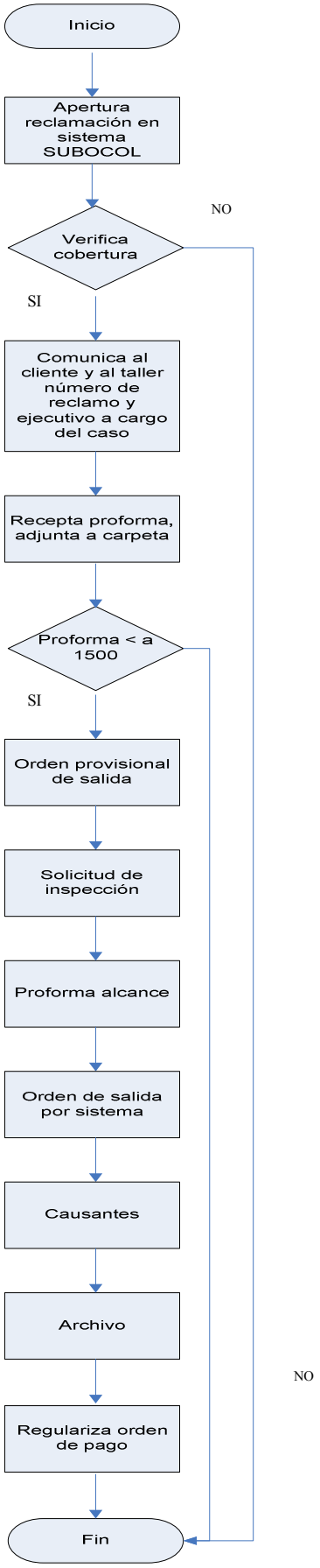
Explicación:

El proceso "Supervisor técnico, siniestro < a 1500", en el proceso anterior había una demora de 30 minutos; mientras con el proceso mejorado la demora es de 26 minutos lo que se traduce en una reducción de la demora del 13%. Este menor tiempo de atención al cliente, permitirá una mayor satisfacción del cliente.

Proceso No. 6: Pool de ejecutivas

- Apertura reclamación en sistema SUBOCOL
- Verifica cobertura
- Comunica al cliente y taller número de reclamo y ejecutivo a cargo del caso
- Recepta proforma, adjunta a carpeta
- Proforma < a 1500
- Orden provisional de salida
- Solicitud de inspección
- Proforma alcance
- Orden de salida por sistema
- Causantes
- Archivo
- Regulariza orden de pago

Flujograma del proceso



ANALISIS DE VALOR AGREGADO MEJORADO									
Análisis de Valor Agregado:									
Departamento: Indemnizaciones									Proceso: Pool de Ejecutivas
Elaborado por: Miguel Guzmán									Fecha:
VALOR AGREGADO			SIN VALOR AGREGADO						
No.	VAC	VEA	OPERACIÓN	DECISIÓN	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS
1			X					Apertura reclamación en sistema SUBOCOL	5
2				X				Verifica cobertura	5
3			X					Comunica al cliente y taller número de reclamo y ejecutiv	1
4			X					Recepta proforma, adjunta a carpeta	1
5				X				Proforma < a 1500	1
6			X					Orden provisional de salida	5
7			X					Solicitud de inspección	1
8			X					Proforma alcance	1
9			X					Orden de salida por sistema	4
10			X					Causantes	1
11			X					Archivo	1
12			X					Regulariza orden de pago	5
									31

No.	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0
2	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0
3	OPERACIÓN	25	80,65
4	DECISIÓN	6	19,35
5	TRANSPORTE	0	0
5	CONTROL	0	0
6	ARCHIVO	0	0
7	TOTAL	31	100%
8	TIEMPO DE VALOR ACTUAL	40	
9	TIEMPO DE VALOR AGREGADO MEJORADO	31	
10	DIFERENCIA	9	23%

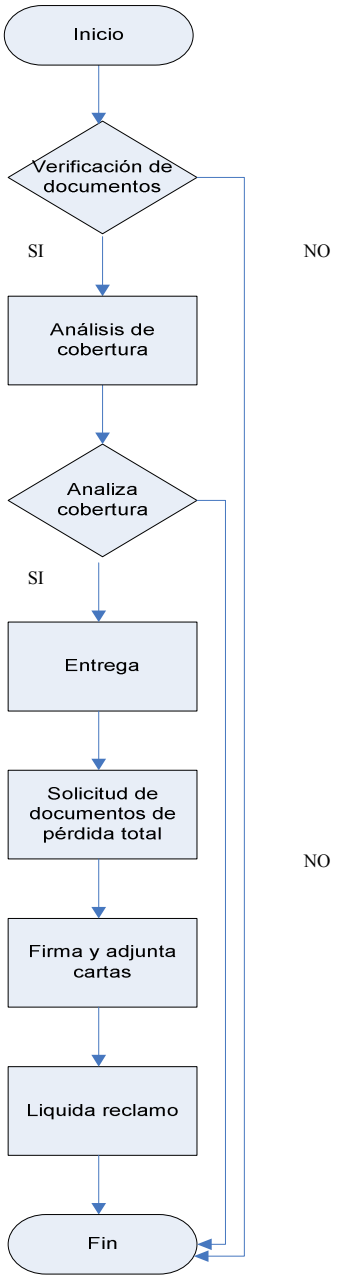
Explicación:

El proceso "Pool de ejecutivas", en el proceso anterior había una demora de 40 minutos; mientras con el proceso mejorado la demora es de 31 minutos lo que se traduce en una reducción de la demora del 23%. Este menor tiempo de atención al cliente, permitirá una mayor satisfacción del cliente.

Proceso No.7: Director de servicio al cliente

- Verificación de documentos y toma de decisiones
- Análisis de cobertura
- Entrega
- Solicitud de documentos de pérdida total
- Firma y adjunta cartas
- Liquida reclamo

Flujograma del proceso



ANALISIS DE VALOR AGREGADO MEJORADO										
Análisis de Valor Agregado:										
Departamento: Indemnizaciones									Proceso:Director de servicio	
Elaborado por: Miguel Guzmán									Fecha:	
VALOR AGREGADO			SIN VALOR AGREGADO							
No.	VAC	VEA	OPERACIÓN	DECISIÓN	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO	ACTIVIDAD		TIEMPO EN MINUTOS
1				X				Verificación de documentos y toma de decisión		5
2			X					Cobertura		10
3				X				Entrega		3
4			X					Solicitud de documentos de pérdida total		5
5			X					Firma y adjunta cartas		2
6			X					Liquida reclamo		10
										35

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0
2	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0
3	OPERACIÓN	27	77,14
4	DECISIÓN	8	22,86
5	TRANSPORTE	0	0
5	CONTROL	0	0
6	ARCHIVO	0	0
7	TOTAL	35	100%
8	TIEMPO DE VALOR ACTUAL	41	
9	TIEMPO DE VALOR AGREGADO MEJORADO	35	
	DIFERENCIA	6	15%

Explicación:

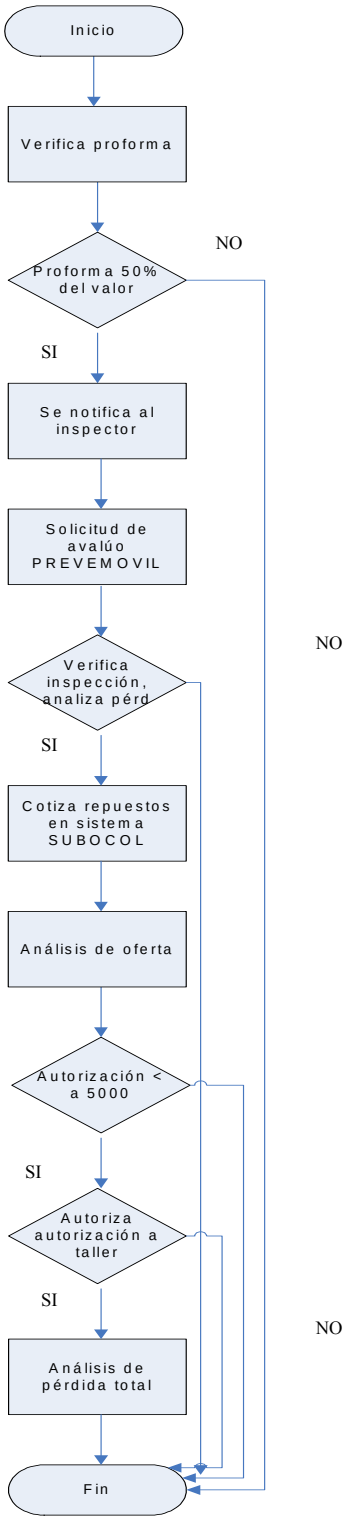
El proceso "Director de servicio al cliente", en el proceso anterior había una demora de 41 minutos; mientras con el proceso mejorado la demora es de 35 minutos lo que se traduce en una reducción de la demora del 15%. Este menor tiempo de atención al cliente, permitirá una mayor satisfacción del cliente.

Proceso No. 8: Director técnico

- Verifica proforma
- Proforma 50% del valor
- Notifica al inspector
- Solicitud de avalúo Provemovil
- Verifica inspección / analiza pérdida

- Cotiza repuestos en sistema SUBOCOL
- Análisis de oferta
- Autorización < 5000
- Autoriza reparación a taller (mano de obra y orden de repuestos)
- Análisis de pérdida total

Flujograma del proceso



ANALISIS DE VALOR AGREGADO MEJORADO										
Análisis de Valor Agregado:										
Departamento: Indemnizaciones									Proceso:Director técnico	
Elaborado por: Miguel Guzmán									Fecha:	
VALOR AGREGADO			SIN VALOR AGREGADO							
No.	VAC	VEA	OPERACIÓN	DECISIÓN	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO	ACTIVIDAD		TIEMPO EN MINUTOS
1			X					Verifica proforma		2
2				X				Proforma 50% del valor		1
3			X					Notifica al inspector		1
4			X					Solicitud de avalúo prevemovil		1
5				X				Verifica inspección /analiza pérdida		20
6			X					Cotiza repuestos en sistema SUBOCOL		3
7			X					Análisis de oferta		10
8				X				Autorización < 5000		1
9				X				Autoriza reparación a taller (manode obra y orden		5
10			X					Análisis de pérdida total		5
										49

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0
2	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0
3	OPERACIÓN	22	44,90
4	DECISIÓN	27	55,10
5	TRANSPORTE	0	0
5	CONTROL	0	0
6	ARCHIVO	0	0
7	TOTAL	49	100%
8	TIEMPO DE VALOR ACTUAL	60	
9	TIEMPO DE VALOR AGREGADO MEJORADO	49	
	DIFERENCIA	11	18%

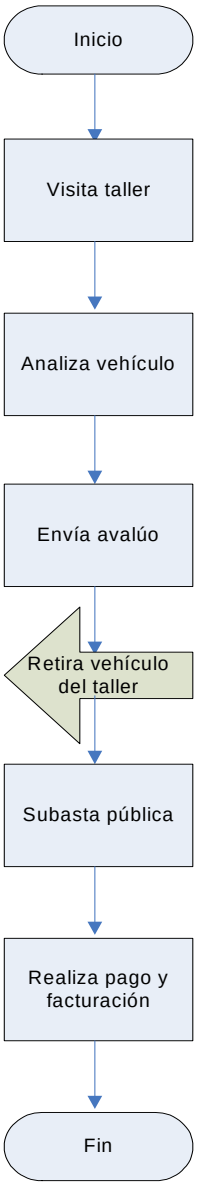
Explicación:

El proceso "Director técnico", en el proceso anterior había una demora de 60 minutos; mientras con el proceso mejorado la demora es de 49 minutos lo que se traduce en una reducción de la demora del 18%. Este menor tiempo de atención al cliente, permitirá una mayor satisfacción del cliente.

Proceso No. 9: Provemovil

- Visita taller
- Analiza vehículo
- Envía avalúo
- Retira el vehículo del taller
- Subasta pública
- Realiza pago y facturación

Flujograma del proceso



ANALISIS DE VALOR AGREGADO MEJORADO									
Análisis de Valor Agregado:									
Departamento: Indemnizaciones									Proceso:Prevemovil
Elaborado por: Miguel Guzmán									Fecha:
VALOR AGREGADO			SIN VALOR AGREGADO						
No.	VAC	VEA	OPERACIÓN	DECISIÓN	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS
1			X					Visita taller	10
2			X					Analiza vehículo	10
3			X					Envía avalúo	1
4					X			Retira vehículo del taller	1
5			X					Subasta pública	5
6			X					Realiza pago y facturación	1
									28

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0
2	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0
3	OPERACIÓN	27	96,43
4	DECISIÓN	0	0
5	TRANSPORTE	1	3,57
5	CONTROL	0	0
6	ARCHIVO	0	0
7	TOTAL	28	100%
8	TIEMPO DE VALOR ACTUAL	35	
9	TIEMPO DE VALOR AGREGADO MEJORADO	28	
	DIFERENCIA	7	20%

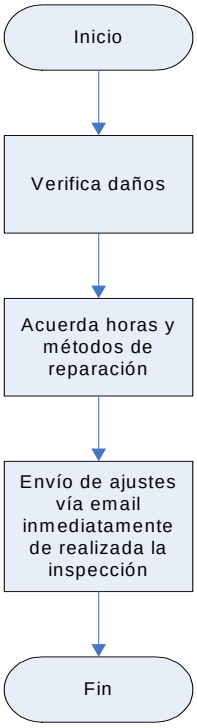
Explicación:

El proceso "Provemovil", en el proceso anterior había una demora de 35 minutos; mientras con el proceso mejorado la demora es de 28 minutos lo que se traduce en una reducción de la demora del 20%. Este menor tiempo de atención al cliente, permitirá una mayor satisfacción del cliente.

Proceso No.10: Inspector

- Verifica daños
- Acuerda horas y métodos de reparación
- Envió de ajustes vía email, inmediatamente de realizada la inspección

Flujograma del proceso



ANALISIS DE VALOR AGREGADO MEJORADO									
Análisis de Valor Agregado:									
Departamento: Indemnizaciones									Proceso: Inspector
Elaborado por: Miguel Guzmán									Fecha:
VALOR AGREGADO			SIN VALOR AGREGADO						
No.	VAC	VEA	OPERACIÓN	DECISIÓN	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS
1			X					Verifica daños	5
2			X					Acuerda horas y métodos de reparación	10
3			X					Envió de ajustes via email, inmediatamente de realizada la	1
									16

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0
2	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0
3	OPERACIÓN	16	100,00
4	DECISIÓN	0	0
5	TRANSPORTE	0	0
5	CONTROL	0	0
6	ARCHIVO	0	0
7	TOTAL	16	100%
8	TIEMPO DE VALOR ACTUAL	20	
9	TIEMPO DE VALOR AGREGADO MEJORADO	16	
	DIFERENCIA	4	20%

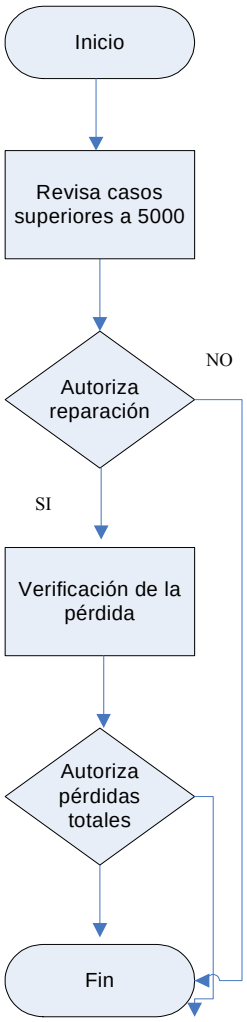
Explicación:

El proceso "Inspector", en el proceso anterior había una demora de 20 minutos; mientras con el proceso mejorado la demora es de 16 minutos lo que se traduce en una reducción de la demora del 20%. Este menor tiempo de atención al cliente, permitirá una mayor satisfacción del cliente.

Proceso No.11: Gerente técnico

- Revisa casos superiores a 5000
- Autoriza reparación
- Verificación de pérdida
- Autoriza pérdidas totales

Flujograma del proceso



ANALISIS DE VALOR AGREGADO MEJORADO									
Análisis de Valor Agregado:									
Departamento: Indemnizaciones									Proceso: Gerente técnico
Elaborado por: Miguel Guzmán									Fecha:
VALOR AGREGADO			SIN VALOR AGREGADO						
No.	VAC	VEA	OPERACIÓN	DECISIÓN	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS
1			X					Revisa casos superiores a 5000	5
2				X				Autoriza reparación	1
3			X					Verificación de pérdida	10
4				X				Autoriza pérdidas totales	1
									17

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0
2	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0
3	OPERACIÓN	15	88,24
4	DECISIÓN	2	11,76
5	TRANSPORTE	0	0
5	CONTROL	0	0
6	ARCHIVO	0	0
7	TOTAL	17	100%
8	TIEMPO DE VALOR ACTUAL	27	
9	TIEMPO DE VALOR AGREGADO MEJORADO	17	
	DIFERENCIA	10	37%

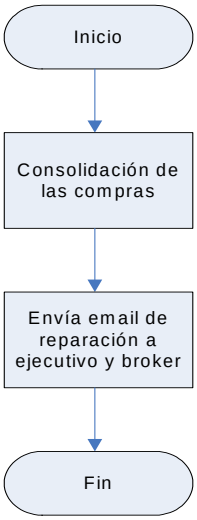
Explicación:

El proceso "Gerente técnico", en el proceso anterior había una demora de 27 minutos; mientras con el proceso mejorado la demora es de 17 minutos lo que se traduce en una reducción de la demora del 37%. Este menor tiempo de atención al cliente, permitirá una mayor satisfacción del cliente.

Proceso No. 12: Asistente técnico

- Consolidación de las compras
- Envía email de reparación a ejecutivo y broker

Flujograma del proceso



ANALISIS DE VALOR AGREGADO MEJORADO									
Análisis de Valor Agregado:									
Departamento: Indemnizaciones									Proceso: Asistente técnico
Elaborado por: Miguel Guzmán									Fecha:
VALOR AGREGADO			SIN VALOR AGREGADO						
No.	VAC	VEA	OPERACIÓN	DECISIÓN	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS
1			X					Consolidación de las compras	5
2			X					Envía email de reparación a ajecutivo y broker	3
									8

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0
2	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0
3	OPERACIÓN	8	100,00
4	DECISIÓN	0	0
5	TRANSPORTE	0	0
5	CONTROL	0	0
6	ARCHIVO	0	0
7	TOTAL	8	100%
8	TIEMPO DE VALOR ACTUAL	12	
9	TIEMPO DE VALOR AGREGADO MEJORADO	8	
	DIFERENCIA	4	33%

Explicación:

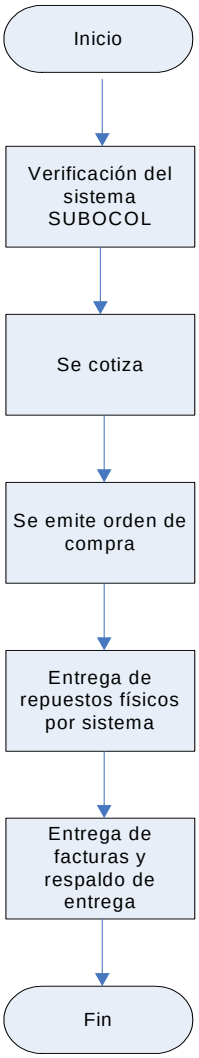
El proceso "Asistente técnico", en el proceso anterior había una demora de 12 minutos; mientras con el proceso mejorado la demora es de 8 minutos lo que se

traduce en una reducción de la demora del 33%. Este menor tiempo de atención al cliente, permitirá una mayor satisfacción del cliente.

Proceso No.13: Proveedor

- Verificación en el sistema SUBOCOL
- Se cotiza
- Orden de compra
- Entrega de repuestos físicos y por sistema
- Entrega de factura y respaldo de entrega

Flujograma del proceso



ANALISIS DE VALOR AGREGADO MEJORADO										
Análisis de Valor Agregado:										
Departamento: Indemnizaciones									Proceso:Proveedor	
Elaborado por: Miguel Guzmán									Fecha:	
VALOR AGREGADO			SIN VALOR AGREGADO							
No.	VAC	VEA	OPERACIÓN	DECISIÓN	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO	ACTIVIDAD		TIEMPO EN MINUTOS
1			X					Verificación en el sistema SUBOCOL		1
2			X					Se cotiza		3
3			X					Orden de compra		1
4			X					Entrega de repuestos físicos y por sistema		6
5			X					Entrega de factura y respaldo de entrega		1
										12

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0
2	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0
3	OPERACIÓN	12	100,00
4	DECISIÓN	0	0
5	TRANSPORTE	0	0
5	CONTROL	0	0
6	ARCHIVO	0	0
7	TOTAL	12	100%
8	TIEMPO DE VALOR ACTUAL	20	
9	TIEMPO DE VALOR AGREGADO MEJORADO	12	
	DIFERENCIA	8	40%

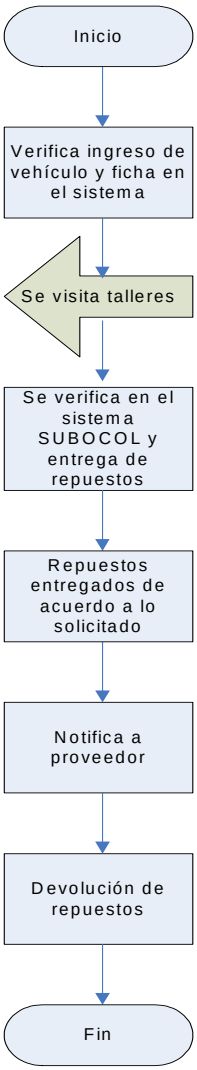
Explicación:

El proceso "Proveedor", en el proceso anterior había una demora de 20 minutos; mientras con el proceso mejorado la demora es de 12 minutos lo que se traduce en una reducción de la demora del 40%. Este menor tiempo de atención al cliente, permitirá una mayor satisfacción del cliente.

Proceso No.14: ATS

- Verifica ingreso de vehículo y fechas en el sistema
- Visita talleres
- Verifica en el sistema SUBOCOL y entrega de repuestos
- Repuestos entregados de acuerdo a lo solicitado
- Notifica a proveedor
- Devolución de repuestos

Flujograma del proceso



ANALISIS DE VALOR AGREGADO MEJORADO	
Análisis de Valor Agregado:	
Departamento: Indemnizaciones	Proceso: ATS
Elaborado por: Miguel Guzmán	Fecha:

VALOR AGREGADO			SIN VALOR AGREGADO						
No.	VAC	VEA	OPERACIÓN	DECISIÓN	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS
1			X					Verifica ingreso de vehículo y fecha en el sistema	5
2					X			Visita talleres	4
3			X					Verifica en el sistema SUBOCOL y entrega de repuestos	3
4			X					Repuestos entregados de acuerdo a lo solicitado	5
5			X					Notifica a proveedor	3
6			X					Devolución de repuestos	5
									25

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0
2	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0
3	OPERACIÓN	21	84,00
4	DECISIÓN	0	0
5	TRANSPORTE	4	16,00
5	CONTROL	0	0
6	ARCHIVO	0	0
7	TOTAL	25	100%
8	TIEMPO DE VALOR ACTUAL	40	
9	TIEMPO DE VALOR AGREGADO MEJORADO	25	
	DIFERENCIA	15	38%

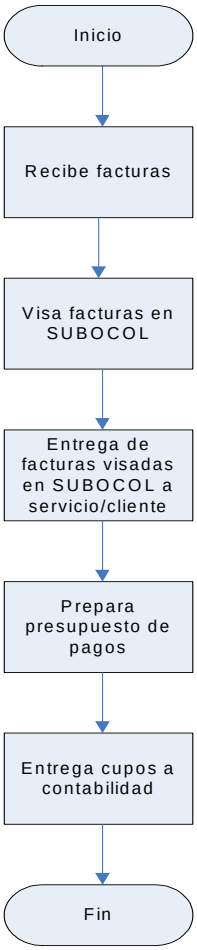
Explicación:

El proceso "ATS", en el proceso anterior había una demora de 40 minutos; mientras con el proceso mejorado la demora es de 25 minutos lo que se traduce en una reducción de la demora del 38%. Este menor tiempo de atención al cliente, permitirá una mayor satisfacción del cliente.

Proceso No.15: Asistente de visado

- Recibe facturas
- Visa facturas en SUBOCOL
- Entrega de facturas visadas en SUBOCOL
- Prepara presupuesto de pagos
- Entrega de cupos a contabilidad

Flujograma del proceso



ANALISIS DE VALOR AGREGADO MEJORADO									
Análisis de Valor Agregado:									
Departamento: Indemnizaciones									Proceso: Asistente de Visad
Elaborado por: Miguel Guzmán									Fecha:
VALOR AGREGADO			SIN VALOR AGREGADO						
No.	VAC	VEA	OPERACIÓN	DECISIÓN	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS
1			X					Recibe facturas	3
2			X					Visa facturas en SUBOCOL	5
3			X					Entrega de facturas visadas en SUBOCOL	3
4			X					Prepara presupuesto de pagos	2
5			X					Entrega de cupos a contabilidad	2
									15

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0
2	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0
3	OPERACIÓN	15	100,00
4	DECISIÓN	0	0
5	TRANSPORTE	0	0
5	CONTROL	0	0
6	ARCHIVO	0	0
7	TOTAL	15	100%
8	TIEMPO DE VALOR ACTUAL	20	
9	TIEMPO DE VALOR AGREGADO MEJORADO	15	
	DIFERENCIA	5	25%

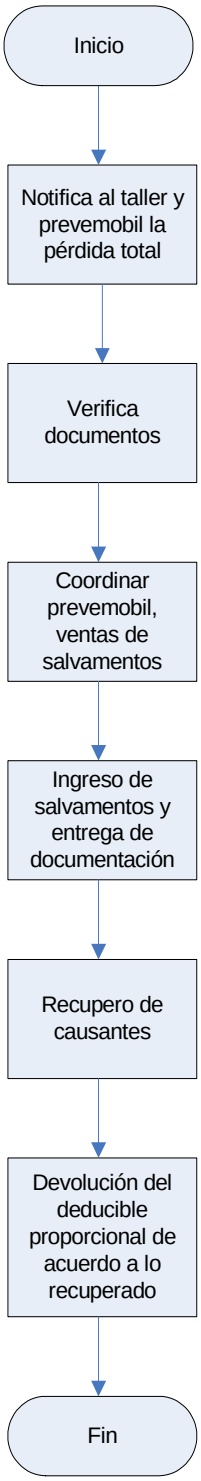
Explicación:

El proceso "Asistente de visado", en el proceso anterior había una demora de 20 minutos; mientras con el proceso mejorado la demora es de 15 minutos lo que se traduce en una reducción de la demora del 25%. Este menor tiempo de atención al cliente, permitirá una mayor satisfacción del cliente.

Proceso No.16: Jefe de salvamentos y recuperos

- Notifica al taller y Provemovil la pérdida total
- Verifica documentos
- Coordinar Provemovil, ventas de salvamentos
- Ingreso de salvamentos y entrega de documentación
- Recupero de causantes
- Devolución de deducible proporcional de acuerdo a lo recuperado

Flujograma del proceso



ANALISIS DE VALOR AGREGADO MEJORADO									
Análisis de Valor Agregado:									
Departamento: Indemnizaciones									Proceso: Jefe de Salvament
Elaborado por: Miguel Guzmán									Fecha:
VALOR AGREGADO			SIN VALOR AGREGADO						
No.	VAC	VEA	OPERACIÓN	DECISIÓN	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS
1			X					Notifica al taller y prevemobil la pérdida total	2
2			X					Verifica documentos	5
3			X					Coordinar prevemobil, ventas de salvamentos	5
4			X					Ingreso de salvamentos y entrega de documentación	5
5			X					Recupero de causantes	20
6			X					Devolución de deducible proporcional de acuerdo a lo re	5
									42

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0
2	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0
3	OPERACIÓN	42	100,00
4	DECISIÓN	0	0
5	TRANSPORTE	0	0
5	CONTROL	0	0
6	ARCHIVO	0	0
7	TOTAL	42	100%
8	TIEMPO DE VALOR ACTUAL	50	
9	TIEMPO DE VALOR AGREGADO MEJORADO	42	
	DIFERENCIA	8	16%

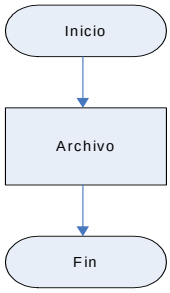
Explicación:

El proceso "Jefe de salvamentos y recuperos", en el proceso anterior había una demora de 50 minutos; mientras con el proceso mejorado la demora es de 42 minutos lo que se traduce en una reducción de la demora del 16%. Este menor tiempo de atención al cliente, permitirá una mayor satisfacción del cliente.

Proceso No.17: Archivo

- Archivo

Flujograma del proceso



ANALISIS DE VALOR AGREGADO MEJORADO	
Análisis de Valor Agregado:	
Departamento: Indemnizaciones	Proceso: Archivo
Elaborado por: Miguel Guzmán	Fecha:

VALOR AGREGADO			SIN VALOR AGREGADO						
No.	VAC	VEA	OPERACIÓN	DECISIÓN	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS
1			X					Archivo	5
									5

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0
2	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0
3	OPERACIÓN	5	100,00
4	DECISIÓN	0	0
5	TRANSPORTE	0	0
5	CONTROL	0	0
6	ARCHIVO	0	0
7	TOTAL	5	100%
8	TIEMPO DE VALOR ACTUAL	10	
9	TIEMPO DE VALOR AGREGADO MEJORADO	5	
	DIFERENCIA	5	50%

Explicación:

El proceso "Archivo", en el proceso anterior había una demora de 10 minutos; mientras con el proceso mejorado la demora es de 5 minutos lo que se traduce en una reducción de la demora del 50%. Este menor tiempo de atención al cliente, permitirá una mayor satisfacción del cliente.

3.4.3 Preveer todas las alternativas posibles y estudiarlas

El éxito de del "Departamento de Indemnizaciones" depende de la capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes. A su vez, esta capacidad depende de la eficacia de los procesos internos de la Compañía de Seguros Colonial para satisfacer esta demanda externa. Por lo tanto, la organización triunfa desde adentro hacia fuera: el compromiso y dedicación de los empleados del Departamento de Indemnizaciones para cumplir las necesidades del cliente pueden convertirse en la llama autosuficiente que perpetúe el éxito. Competir desde adentro significa administrar a los empleados, no sólo para que se sientan cómodos dentro de la Compañía de Seguros Colonial, sino para que la firma pueda competir en el mercado en forma adecuada.

La reingeniería tiene que hacerse rápidamente porque los altos ejecutivos necesitan resultados en un espacio de tiempo mucho más corto que nunca antes por ello se debe preveer todas las alternativas posibles y estudiarlas teniendo en cuenta los factores costo, riesgo, tiempo de implantación, viabilidad, personal necesario, etc., para realizar la "Reingeniería de Procesos" fue indispensable en el "Departamento de Indemnizaciones" de la Compañía de Seguros Colonial" antes de tomar la decisión de cambiar un determinado proceso por parte del responsable; por ello solo se ha modificado los procesos deficientes, es decir los procesos críticos que causan demoras y mala atención a los clientes, los que se hallaban interrelacionados con el resto de procesos y que se habían constituido en un cuello de botella para alcanzar un servicio de calidad en el manejo de las reclamaciones por siniestros de vehículos a nivel nacional.

3.4.5 Proveer las infraestructuras necesarias

Es necesario que en el momento de realizar la "Reingeniería de Procesos" se cuente con la infraestructura necesaria en el Departamento de Indemnizaciones":

Cuadro No.6: Presupuesto estimado

Descripción de Rubros	Valor	
Servidor - soporte - empresarial		1200
Software		500
Programa informático (atención/cliente)	500	700
Capacitación Empleados nuevos	700	
Suministros de oficina		200
- Resmas de papel INEC A4	60	
- Agendas de trabajo	40	
- Esferográficos	10	
- Cuadernos	20	
- Copias	50	
- Misceláneos	20	
Mejoras		300
- Sonido	100	
- Iluminación	100	
- Calefacción	100	
TOTAL	**2900**	**2900**

3.5 Fase No.5: Implantación del nuevo proceso

Una vez que los procesos de manejo de reclamos por siniestros de vehículos han sido rediseñados en forma adecuada, se finaliza con su implantación en el Departamento de Indemnizaciones, de acuerdo a las fases previstas en la planificación inicial para confirmar que el cambio a los procesos se haya realizado correctamente.

La "Reingeniería de Procesos" en el Departamento de Indemnizaciones servirá como una prueba piloto, que será replicará posteriormente a otros departamentos que conforman la compañía Seguros Colonial

Cabe mencionar que en este último trimestre del 2011 se implemento el nuevo supervisor técnico para casos inferiores a 1500 dólares, dando como resultado una agilidad en los procesos y una disminución de quejas de clientes. Este empleado tiene un costo anual de $ 18.000 anuales.

Cuadro No.7: Rol de pagos supervisor técnico

Cargo	Sueldo Básico	No. Empleados	Total	Vacaciones	13er Sueldo	14vo Sueldo	Fondo de Reserva	Aporte Patronal	SECAP 0,5%	IECE 0,5%	Total Mensual	Total Anual
Supervisor Técnico	1100	1	1100	45,82	91,63	68,75	91,63	122,65	5,50	5,50	1531,48	18.377,70
TOTAL	1100	1	1100	45,82	91,63	68,75	91,63	122,65	5,50	5,50	1531,48	18.377,70

Se debe aclarar que ya se realizó una homologación salarial donde se tomaron en cuentas algunos cambios y el único cambio que está por implementarse es el Jefe de Salvamentos lo que beneficiara a la compañía ya que no existe una persona dedicada a recuperar terceros es decir los valores ocasionados a los clientes.

3.5.1 Gestionar el cambio desde el proceso actual al nuevo y comprobar el cambio de paradigmas.

El Departamento de Indemnizaciones está conformado por personas y así hacer el cambio organizacional significa transformar el comportamiento de las personas. El proceso del cambio es complicado puesto que el cambio lo introducen personas y afecta a personas, es decir las personas son su causa y su fin. Las personas son muy emocionales, gran parte del comportamiento de la gente se basa en las emociones por lo que se hace necesario monitorear constantemente sus resultados para propiciar el cambio deseado. El error principal generalmente es pensar en el cambio como en un acontecimiento que no está ligado con las emociones. La gerencia del Departamento de Indemnizaciones debe entender que es muy complicado hacer cambio organizacional y por consiguiente debe ser flexible en el tiempo y en los plazos propuestos.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones:

Al finalizar la Reingeniería de Procesos al Departamento de Indemnizaciones conforme a los objetivos propuestos se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. La Reingeniería de Procesos al Departamento de Indemnizaciones, se volvió esencial en vista de algunos problemas que se venían detectando principalmente en el manejo de reclamos de vehículos por parte de los clientes, lo que está ocasionando insatisfacción en la atención a los clientes.

2. Un rediseño de los procesos implica un grado de dificultad para la implementación de los cambios dentro del Departamento de Indemnizaciones; es decir será directamente proporcional al grado en que todo el personal de la organización esté involucrado con el objetivo propuesto, siendo sumamente importante la decisión de la implementación, el convencimiento de la Gerencia Nacional de Indemnizaciones del propósito del cambio.

3. La Gerencia Nacional de Indemnizaciones permite el crecimiento de sus empleados por medio de la realización de cursos de capacitación que permitan diseñar procesos más ágiles y dinámicos que contribuya a la consecución de los objetivos organizaciones e individuales; y de esta manera ofrecer una mejor atención a los clientes.

4. El ritmo de implementación de los cambios dentro del proceso de reingeniería debe ser constante a lo largo del tiempo para asegurar el cumplimiento de sus metas. Es necesario recordar que la mayoría de empresas es común realizar un seguimiento estricto de los indicadores o medidas de control al inicio del proceso pero, este interés disminuye con el transcurso del tiempo hasta casi desaparecer cuando no se ha logrado cultura participativa de parte de todos quienes conforman la organización.

4.2 Recomendaciones:

1. El Departamento de Indemnizaciones debe implementar un Comité de Procesos que se encargará del seguimiento y desarrollo de las subsiguientes fases dentro del proceso de reingeniería. Este comité establecerá los controles para verificar el cumplimiento de los cambios realizados y en los casos necesarios tomar las medidas correctivas necesarias.

2. La Gerencia Nacional de Indemnizaciones debe establecer una sección de mejora continua o de procesos cuando todos los cambios o procesos modificados se encuentren ejecutados. Esta sección se encargará de regular los procesos existentes y los que se crearen; así como mantener un registro de todas las políticas, documentos y formatos además de asesorar a los empleados acerca del

cumplimiento de las normas y políticas establecidas para cada uno de los procesos.

3. En el portal de Internet de la compañía Seguros Colonial debe constar los principales procedimientos y políticas de la compañía para que puedan ser consultados por todos los empleados cuando lo necesiten. Estos documentos sólo podrán ser modificados por el responsable del Departamento de Indemnizaciones previa autorización del Gerente Nacional de Indemnizaciones.

4. El Departamento de Indemnizaciones debe establecer mecanismos para mejorar la comunicación interna entre los empleados mediante el uso de cartelones en los pasillos, informando de las novedades que implica el rediseño de procesos, usando el correo electrónico para el caso de las secciones afines así como la realización de reuniones de integración entre los directivos y los empleados.

5. Las opiniones de lo clientes externos deben ser escuchadas; de tal forma que se deben implementar mecanismos para conocer las necesidades de los clientes que utiliza los servicios de seguros de vehículos que ofrece la organización y mejorar de esta manera los procesos existentes y futuros.

4.3 Bibliografía

- Camp Robert, (1992), Benchmarking, Prentice Hall, USA.
- Chiavenato Idalberto (2000), Administración de Recursos Humanos, quinta edición, colección Mc Graw Hill.
- Hammer Michael (1994), Reingeniería, Editorial Norma, Colombia.
- Hammer Michael (1995), Más allá de la Reingeniería; Editorial Norma, Colombia
- Ivancevich, Lorenci y Skinner (1999), "Gestión. Calidad y Competitividad"; y Robbins: Administración. teoría y práctica".
- Joneir Brian, (1995), Gerencia de 4ta Generación, Mc Graw Hill, México.
- Kinnear Thomas James (2002), Investigación de Mercados, Enfoque Aplicado, Cuarta Edición, editorial Mc. Graw Hill.

- Kaplan Robert, (1997), Cuadro de Mando Integral, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.
- Koontz, Harold (1998), Administración una Perspectiva Global, editorial Mc. Graw Hill, Onceava Edición, México.
- Kotler, Philip (1991), "Fundamentos de Mercadotecnia", Editorial Prentice, Segunda Edición, México.
- Mc Donalds John, (1996), Cómo entender la Reingeniería de Procesos, Panorama Editorial, México.
- Minstzberg, Henri (1997), "El Proceso Estratégico" Conceptos, textos y casos, Editorial Prentice Hall, Primer Edición.
- Pérez-Carballo Veiga (1990), "Control de la Gestión Empresarial".Esic, Madrid.
- Sapag, Nassir (1999) "Preparación y Evaluación de Proyectos, Editorial Prentice Hall, cuarta edición.
- Staton William, Etzel Michael, Walker Bruce. "Fundamento de Marketing". décima edición.
- Wellins Richard, (1991) JOSSEY Bass, Empowemen, Publisher, USA.

Links de Internet

- http//www.seguroscolonial.com
- http//www.superbancos.com
- http//www.bce.gov.ec
- http//www.inec.gov.ec
- http//www.wikipedia.laenciclopedialibre.com
- http//www.geostiopolis.com