

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: INGENIERAS
COMERCIALES**

TEMA:

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA
EMPRESAS DE SEGUROS, UBICADAS EN LA CIUDAD DE QUITO**

AUTORAS:

**EVELYN JOHANNA MARCAYATA PITO
JESSICA LIZETH MÉNDEZ LLUMIQUINGA
ERIKA YOMAIRA RODRÍGUEZ NAVARRETE**

DIRECTORA:

MYRIAM ISABEL MONTEROS BARRAGAN

Quito, abril del 2015

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotras autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, abril de 2015

Evelyn Johanna Marçayata Pito

C.C. 172089697-4

Jessica Lizeth Méndez Llumiquinga

C.C. 171819985-2

Erika Yomaira Rodríguez Navarrete

C.C. 040165578-2

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto a Dios por las bendiciones que me ha entregado, en especial por darme a los mejores padres del mundo Williams y Graciela quienes han sido mi fuerza y apoyo para seguir adelante, inculcándome que en la vida todo es posible si luchas, confías y crees en ti mismo. A mi hermana Viviana y con gran cariño a mis hermanos Junior y Jéssica quienes son mis segundos padres, gracias por estar a mi lado brindándome su apoyo y amor incondicional. A mis sobrinos David y Nicolay que con sus travesuras hacían mis días felices. A mi abuelita, quien desde el cielo me da tranquilidad en mis momentos de angustia. A mis compañeras de Tesis por su gran entrega en el desarrollo de este trabajo.

Evelyn Johanna Marçayata Pito

El presente trabajo quiero dedicar a Dios por llenarme de bendiciones y permitirme alcanza esta meta. A mis padres quienes con sus besos, abrazos y palabras de motivación siempre estuvieron ahí brindándome su apoyo incondicional. A los mejores hermanos del mundo Hugo y Betty por brindarme su amor y motivación a lo largo de este tiempo. A mis sobrinos Kleber y Mateo que con sus palabritas llenaron mi corazón de alegría. A mis mejores amigos que con sus locuras y ocurrencias siempre estuvieron conmigo en todo momento. A ser especial que desde un lugar en el cielo cuidó de mí en esta etapa de mi vida, y a la fusión perfecta mis compañeras.

Jessica Lizeth Méndez LLumiçuinga

Con cariño y amor para Dios y mis padres siendo los pilares fundamentales en mi vida quienes a lo largo de ella han velado por mi bienestar en reconocimiento a su sacrificio para salir adelante. A mis hermanos, hermana, cuñado y pequeño sobrino quienes han sido mi guía para poder llegar a este punto de mi carrera que con su apoyo, palabras de aliento nunca bajaron los brazos para que yo tampoco lo haga gracias por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino terminaba, depositando su entera confianza sin dudar ni un solo momento de mí. A mis amigos que estuvieron listos para brindarme toda su ayuda a ustedes con todo mi cariño y amor va este trabajo de grado.

Erika Yomaira Rodríguez Navarrete

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Politécnica Salesiana por acogernos y ser el pilar fundamental en nuestro camino hacia el conocimiento, dejándonos grandes enseñanzas tanto en el ámbito espiritual como profesional.

A nuestros maestros por brindarnos su valioso tiempo e impartirnos sus conocimientos los cuales nos motivaron día a día a buscar la superación.

De manera especial a nuestra Directora de Tesis, Ingeniera Myriam Monteros por ser la guía y apoyo para la realización del presente trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1 CAPÍTULO 1.....	2
ANTECEDENTES.....	2
1.1 Descripción de una empresa de seguros.....	2
1.2 Estructura organizacional.....	4
1.3 Productos.....	5
1.4 Clientes.....	7
1.5 Planteamiento del problema.....	7
1.6 Objetivos.....	10
1.6.1 Objetivo general.....	10
1.6.2 Objetivos específicos.....	10
1.7 Hipótesis.....	10
1.7.1 Hipótesis general.....	10
1.7.2 Hipótesis secundarias.....	10
2 CAPÍTULO 2.....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Análisis de situación actual.....	12
2.1.1 La organización.....	12
2.1.2 Fuentes primarias.....	12
2.1.3 Fuentes secundarias.....	12
2.1.4 Investigación descriptiva.....	13
2.1.5 Segmentación de mercado.....	13
2.1.6 Investigación de campo.....	14
2.1.7 Análisis PEST.....	14
2.1.8 Análisis FODA.....	14
2.2 Gestión por procesos.....	15
2.2.1 Antecedentes de la gestión por procesos.....	15
2.2.2 Enfoque en procesos.....	16
2.2.3 Gestión por procesos.....	17
2.3 Cadena de Valor.....	19
2.4 Mapa de procesos.....	19
2.4.1 Construcción de un mapa de procesos.....	20

2.5	Procesos.....	20
2.5.1	Matriz de doble entrada.....	21
2.5.2	Elementos de un proceso.....	21
2.5.3	Clasificación de los procesos.	22
2.5.4	Estructura jerárquica de los procesos.....	23
2.5.5	Levantamiento y diseño de procesos.....	24
2.5.6	Identificación de procesos.....	24
2.5.7	Representación gráfica de los procesos.....	25
2.5.8	Diagrama SIPOC.....	25
2.5.9	Caracterización de los procesos.	26
2.6	Manual de procesos	27
2.6.1	Objetivos del manual de procesos.....	27
2.7	Análisis y mejora de los procesos	27
2.7.1	Análisis de los procesos.	27
2.7.2	Mejora de procesos.	28
2.8	Indicadores de gestión.	28
2.8.1	Ventajas de los indicadores de gestión.	29
2.8.2	Metodología de formulación de indicadores.....	29
2.9	Plan de implementación	30
2.9.1	Herramientas para la implementación.....	30
3	CAPÍTULO 3.....	32
	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....	32
3.1	Metodología.....	32
3.2	Identificación y análisis de los procesos	33
3.2.1	Análisis de la situación actual.....	33
3.2.2	Análisis interno y externo	35
3.3	Identificación y levantamiento de procesos	54
3.4	Cadena de valor.....	61
3.5	Mapa de procesos.....	62
3.6	Diseño y documentación de los procesos.....	68
3.7	Caracterización de los procesos	70
3.7.1	Caracterización procesos estratégicos.....	71
3.7.2	Caracterización Procesos Misionales.....	83

3.7.3	Caracterización procesos apoyo	93
3.8	Seguimiento y medición de los procesos	113
3.9	Plan de implementación	125
3.9.1	Objetivo.....	125
3.9.2	Antecedentes.....	125
4	CONCLUSIONES	128
5	RECOMENDACIONES.....	129
6	LISTA DE REFERENCIAS	130
7	ANEXOS	132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Producto sector asegurador	6
Tabla 2. Gestión por funciones vs gestión por procesos	16
Tabla 3. Ramos de seguros	34
Tabla 4. Levantamiento de información	55
Tabla 5. Levantamiento de información recursos humanos.....	57
Tabla 6. Codificación de gestiones	65
Tabla 7. Matriz de impacto de doble entrada.....	66
Tabla 8. Inventario de procesos por sector asegurador	68
Tabla 9. Caracterización de proceso gestión de cumplimiento.....	71
Tabla 10. Caracterización de proceso gestión direccionamiento estratégico.....	74
Tabla 11. Caracterización de proceso gestión de riesgos.....	76
Tabla 12. Caracterización de proceso gestión calidad y servicio atención al cliente.....	79
Tabla 13. Caracterización de proceso gestión auditoría interna	81
Tabla 14. Caracterización de proceso gestión de marketing.....	83
Tabla 15. Caracterización de proceso gestión comercial	85
Tabla 16. Caracterización de proceso gestión suscripción/emisión.....	88
Tabla 17. Caracterización de proceso gestión indemnización	90
Tabla 18. Caracterización de proceso gestión administrativa	93
Tabla 19. Caracterización de proceso gestión de talento humano	97
Tabla 20. Caracterización de proceso gestión contable	101
Tabla 21. Caracterización de proceso gestión control financiero	105
Tabla 22. Caracterización de proceso gestión tecnológica	108
Tabla 23. Caracterización de proceso gestión legal	111
Tabla 24. Indicadores.....	114
Tabla 25. Plan de implementación.....	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama estructural	4
Figura 2. Organigrama funcional	5
Figura 3. Árbol de problemas	9
Figura 4. Mejora continua.....	17
Figura 5. Esquema cadena de valor	19
Figura 6. Jerarquía de procesos.....	23
Figura 7. Simbología diagrama de flujo.....	25
Figura 8. Ciclo de mejora continua PHVA	31
Figura 9. Ramos en los que opera	37
Figura 10. Gestiones con las que trabaja.....	39
Figura 11. Manual de funciones.....	40
Figura 12. Inventario de procesos	41
Figura 13. Actualización de la documentación de los procesos.....	42
Figura 14. La gestión por procesos mejora el funcionamiento de la entidad.....	43
Figura 15. Modelo de gestión por procesos	44
Figura 16. Implementación de un modelo de gestión por procesos	45
Figura 17. Actualización de los sistemas operativos	46
Figura 18. Ley ambiental	47
Figura 21: Cadena de valor	62
Figura 22: Mapa de procesos	67
Figura 23. Diagrama de Gantt.....	127

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato encuesta aseguradoras.....	132
Anexo 2. Tríptico.....	135

RESUMEN

El enfoque de gestión por procesos ha permitido a las organizaciones posicionarse en el mercado de manera competitiva, debido a que su implementación genera grandes beneficios en su manera de operar optimizando tiempo y recursos, es por ello que las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes se han convertido en su pilar fundamental para generar mejoras en el desarrollo de sus operaciones, con el objeto de ofertar bienes y servicios de calidad.

Razón por la cual, se ha tomado el presente tema como objeto de estudio debido a que en la actualidad el mercado asegurador de nuestro país refleja problemas internos y entre ellos el no contar con un sistema de gestión de calidad, lo cual ha ocasionado intervenciones realizadas por el Ente de Control.

Es por ello que se ha evidenciado la importancia de diseñar un modelo de gestión por procesos con su respectiva aplicación.

El presente trabajo se encuentra desarrollado en 3 capítulos, en los cuales a través de la recopilación de información se logró determinar el diagnóstico de situación actual de un grupo de aseguradoras ubicadas en la ciudad de Quito. Dando inicio con la identificación de las gestiones fundamentales para el sector asegurador, mismas que fueron sometidos a un análisis gestión – criterio por medio de una matriz de impacto de doble entrada la cual facilito la clasificación para posterior obtención del mapa de procesos, mapa que permite una visualización dinámica de la interrelación de los mismos.

Además de, proponer caracterizaciones que cada una de las gestiones previo análisis del sector las cuales pueden ser optadas por completo a ser adaptadas de acuerdo a sus necesidades, consecuentemente se propone indicadores de gestión que permitan dar seguimiento y medición de los procesos para el cumplimiento de metas y objetivos. Por otra parte el plan de implementación planteado facilitará la aplicación de este proyecto dentro de las empresas de seguros.

ABSTRACT

The approach of management by processes has allowed to the organizations to be positioned on the market of a competitive way, due to the fact that his implementation generates big benefits in his way of operating optimizing time and resources, it is for it that the needs, requirements and expectations of the clients have turned into his fundamental prop to generate improvements in the development of his operations, in order to offer goods and quality services.

This topic is object of study because currently the safety market in our country reflects internal problems including not having a quality management system , which has led to interventions by control organizations.

That is why it has highlighted the importance of designing a model of process management with its respective application.

This work is developed in 3 chapters, in which through the collection of information it was determined the diagnosis of current situation of a group of insurers located in the city of Quito. Kicking off with the identification of the fundamental steps for the insurance sector, these were subjected to a management analysis - approach through an impact matrix double entry which facilitated the classification for subsequent acquisition of the process map, map that allows a dynamic display of the interface thereof.

Besides, proposing characterizations that each of the previous steps sector analysis which can be opted from completely to be adapted according to your needs, consequently management indicators that allow monitoring and measurement of processes for compliance with proposed goals and objectives. On the other hand the plan of implementation raised was facilitating the application of this project inside the insurance companies.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones con alto potencial económico tiene como clave estratégica la implementación de sistemas que permiten mantener la mejora continua en su funcionamiento, determinando así sus metas a corto, mediano y largo plazo. Por otro lado las organizaciones con menor potencial determinan sus metas únicamente a corto plazo, razón por lo cual la planificación y ejecución de proyectos a futuro no son contempladas dentro de sus prioridades organizacionales.

El sistema de seguros privados en Ecuador, atravesó durante 2014 un proceso de fusiones, liquidaciones y ventas de algunas entidades que lo conforman, lo que sumado a los cambios en la normativa y al ajuste de los catálogos de cuentas y mecanismos de supervisión, ha transformado el panorama y composición del sector de forma representativa.

En el mismo año se ha evidenciado que, tres compañías aseguradoras ubicadas en la ciudad de Quito, fueron sometidas a un proceso de liquidación forzosa por su inadecuada administración, consecuentemente han sido intervenidas por el ente de control.

Es por ello que se ha reflejado la importancia en desarrollar un modelo de gestión por procesos enfocado al giro de negocio de las mismas, con el fin de permitir explotar sus fortalezas, aprovechar sus oportunidades, eliminar sus debilidades y mitigar las amenazas organizacionales, dando como resultado un servicio con mayor valor agregado.

De acuerdo a lo expuesto se genera la pauta para optar como tema de tesis la elaboración del diseño de un modelo de gestión por procesos para empresas de seguros, diseño que permitirá monitorear la creación de valor y uso eficiente de los recursos, brindando así transparencia de información, misma que consta como principio esencial para su funcionamiento.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES

1.1 Descripción de una empresa de seguros

El sector asegurador forma parte de la actividad económica y mercantil de los países. Tiene como característica específica la prestación de servicios surgidos de la existencia de riesgos económicos que afectan a los individuos, a las empresas y a la sociedad en general. Estos riesgos, para ser incluidos en la actividad aseguradora, deben reunir una serie de condiciones relacionadas con las presiones ejercidas por los cambios ocurridos en el entorno social, económico, tecnológico y legal.

El objetivo de las empresas de seguros, es reducir la exposición al riesgo de experimentar pérdidas considerables y garantizar la protección contra siniestros, agrupando a las personas según el tipo de riesgo que compartan.

El seguro como institución se basa en cuatro principios básicos que son los pilares en donde se asienta esta institución, siendo estos: buena fe, interés asegurable, indemnización y subrogación.

Para ejercer actividad económica en el sector asegurador ecuatoriano, una empresa de seguros debe ser constituida a través de una personería jurídica obteniendo así la facultad de ser Asegurador, es decir, una empresa cuya constitución, organización, actividades y extinción están reguladas y vigiladas por el Ente de Control. Las empresas de seguros pueden ser de: Seguros Generales o Seguros de Vida y en algunos casos, las que actualmente operan en conjunto con las dos actividades.

A continuación se detalla las partes esenciales que conforman la operatividad de las Aseguradoras: El asegurador es la persona o parte del contrato de seguro que asume el riesgo por el pago de una prima y que se obliga a indemnizar dentro de los límites establecidos en caso de producirse o verificarse un siniestro. La contraparte de las Aseguradoras son tres sujetos siendo estos: el Solicitante, el Asegurado y el Beneficiario.

El objeto asegurable es el vínculo jurídico – económico entre una persona y un bien, cuyo titular del derecho toma las medidas necesarias para precautelar su integridad patrimonial o la de los suyos, dentro de una relación contractual de transferencia del riesgo.

El Art. 27 del decreto 1147 señala que puede ser objeto del contrato de seguro contra daños todo interés económico que una persona tenga en que no se produzca un siniestro, y el Art. 65 Ibidem señala que toda persona tiene interés asegurable en: a) En su propia vida; b) En la de las personas a quienes puede reclamar alimentos; y, c) En la de aquella cuya muerte puede causarle un perjuicio económico. (Legislación sobre el contrato de seguro, 1963)

Es importante mencionar que, la desaparición del interés asegurable o interés económico lleva consigo la cesación o extinción de seguro.

El contrato de seguro se perfecciona y prueba por medio de un documento privado que se extiende por duplicado, en el cual debe constar los elementos esenciales. Dicho documento se llama Póliza, la misma debe ser redactada en castellano y estar debidamente firmada por las partes. Las modificaciones del contrato o póliza y su renovación deben ser suscritas por los contratantes.

El Art. 2 del decreto supremo 1147, indica que son elementos esenciales del contrato de seguro las siguientes:

1. El asegurador.
2. El solicitante, asegurado o beneficiario.
3. El interés asegurable.
4. El riesgo asegurable.
5. El monto asegurado o el límite de responsabilidad del asegurador, según el caso.
6. La prima o precio del seguro.
7. La obligación del asegurador de efectuar el pago del seguro en todo o en parte, según la extensión del siniestro.

La falta de uno o más de estos elementos, anula el contrato, nulidad señalada como absoluta, es decir que no acepta convalidación o saneamiento.

1.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de una empresa de seguros se encuentra constituida a base de una autoridad lineal, diseñada de tal manera que los funcionarios tengan una orientación clara y objetiva del rol que deben cumplir dentro de la misma.

A continuación se detalla el organigrama, mismo que se encuentra establecido bajo los parámetros mínimos de constitución para una aseguradora.

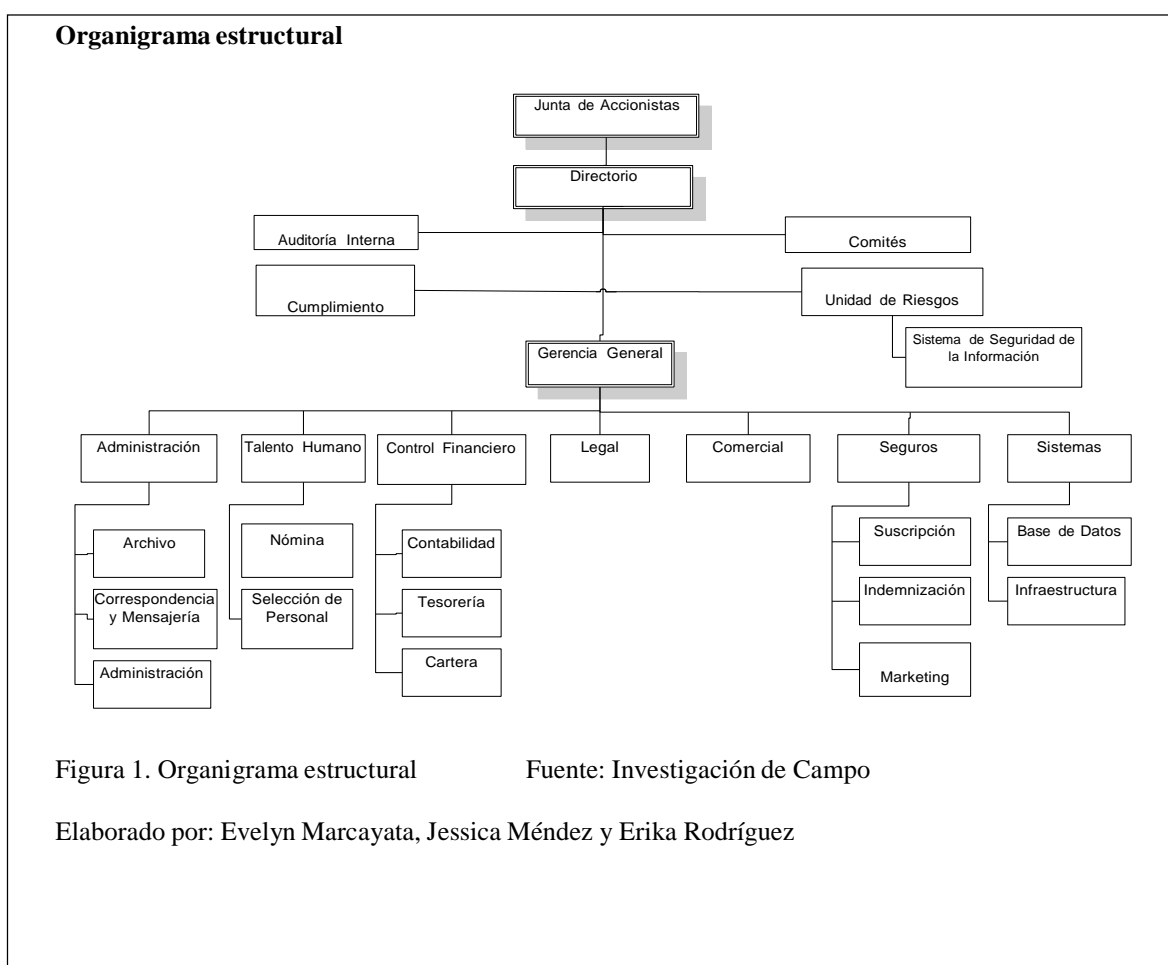


Figura 1. Organigrama estructural

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jessica Méndez y Erika Rodríguez

Organigrama funcional

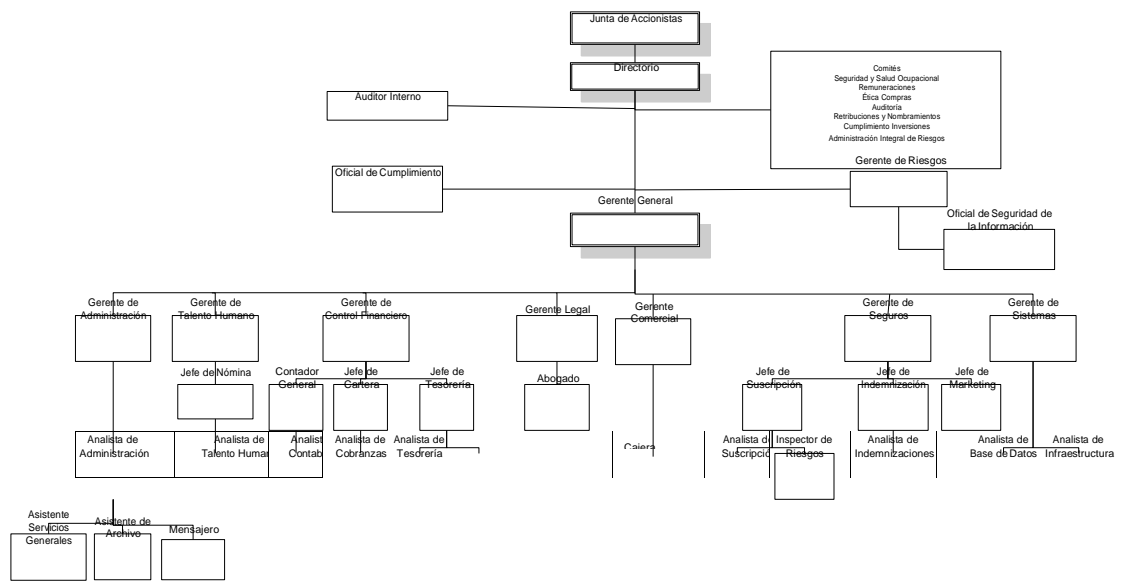


Figura 2. Organigrama funcional

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jessica Méndez y Erika Rodríguez

1.3 Productos

Los productos ofertados por el sector asegurador se encuentran divididos por ramos los cuales son clasificados por sus características o naturaleza semejantes siendo estos ramos generales, ramo de fianzas y ramo de vida. Para su respectiva operación las Empresas Aseguradoras deben contar con credenciales otorgadas por el Ente de Control.

Tabla 1

Productos sector asegurador

Grupo	Subgrupo	Clasificación
Ramos Generales	Agropecuario	<input type="radio"/> Agrícola <input type="radio"/> Ganadero
	Fidelidad	<input type="radio"/> Público <input type="radio"/> Privado
	Crédito	<input type="radio"/> Interno <input type="radio"/> A las exportaciones
	Multiriesgo	<input type="radio"/> Hogar <input type="radio"/> Industrial <input type="radio"/> Comercial
	BBB	
	Contratista	
	Dinero y Valores	
	Montaje y maquinaria	
	Obra civil terminada	
	Todo riesgo petrolero	
	Equipo electrónico	
	Responsabilidad civil	
	Incendio y líneas aliadas	
	Lucro cesante por Incendio	
	Vehículos	
	Transporte	
	Marítimo	
	Aviación	
	Robo	
	Rotura de maquinaria	
Perdida de beneficio por rotura de maquinaria		
Riesgos específicos		
Ramo Fianzas	Certificado	<input type="radio"/> Único <input type="radio"/> Individual
	Seriedad de oferta	<input type="radio"/> Público <input type="radio"/> Privado
	Cumplimiento de contrato	<input type="radio"/> Público <input type="radio"/> Privado
	Buen uso de anticipo	<input type="radio"/> Público <input type="radio"/> Privado
	Ejecución de obra y buena calidad de material	<input type="radio"/> Público <input type="radio"/> Privado
	Buen uso de carta de crédito	<input type="radio"/> Público <input type="radio"/> Privado
	Garantía técnica ciertos bienes	<input type="radio"/> Público <input type="radio"/> Privado
	Póliza abierta financiamiento de vehículo	<input type="radio"/> Público <input type="radio"/> Privado
	Estabilidad de obra	<input type="radio"/> Público <input type="radio"/> Privado
	Garantía legal	<input type="radio"/> Público <input type="radio"/> Privado
	Anexo pago de precio mínimo sust. Banano	<input type="radio"/> Público <input type="radio"/> Privado
	Garantía judicial	<input type="radio"/> Público <input type="radio"/> Privado
		<input type="radio"/> Público

	Garantía de arrendamiento	o Privado
	Fianza agrícola	
	Garantía aduanera	
Ramo Vida	Vida individual	
	Vida colectiva	
	Vida con asistencia médica	
	Accidentes personales	
	Soat	

Nota. Fuente: Investigación de Campo Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jessica Méndez y Erika Rodríguez

1.4 Clientes

Toda persona natural o jurídica que tenga un interés de asegurar la vida o el patrimonio propio o de un tercero.

1.5 Planteamiento del problema

El mercado creciente y competitivo que se presenta en la actualidad ha obligado a las empresas de seguros a incurrir en la implementación de modelos de gestión por procesos debido a que estos manejan un sistema que les permite operar con un patrón en cada una de sus actividades, esto con el objetivo de reducir tiempo y recursos buscando incrementar su competitividad.

En el Ecuador, el sector asegurador está conformado por un total de 35 empresas de seguros. Es importante mencionar que estas mantienen una estructuración y funcionamiento diferente de acuerdo a las características propias de cada una, sin embargo se debe recalcar que estas conservan la obligación de trabajar bajo los parámetros regulatorios establecidos por la normativa ecuatoriana.

De acuerdo a la investigación previa se ha observado que las empresas de seguros ubicadas en la ciudad de Quito, mantienen como falencia semejante el inadecuado manejo de un sistema de gestión por procesos y en algunos casos la carencia del mismo, siendo esta una de las razones que contribuyen a incurrir en un proceso de liquidación forzosa, por lo cual se ha optado por diseñar un modelo de gestión por procesos que sirva de base para dichas empresa en el proceso de implementación de este sistema.

El presente proyecto muestra una propuesta estándar cuyo objetivo es brindar a las Aseguradoras un modelo que permita manejar sus gestiones de manera correcta a través de la implementación de un Modelo de Gestión por Procesos, buscando con esto optimizar tiempo y recursos.

La metodología de gestión por procesos permitirá a las Aseguradoras contribuir al desarrollo de sus ventajas competitivas, crear compromiso en los clientes internos y fidelizando al cliente externo, incurriendo así, en aspectos de mejora continua para alcanzar metas y objetivos organizacionales.

Para el análisis de la situación problemática existente, se aplicó la metodología de la elaboración del árbol de problemas, siendo la técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), a través de la interrelación causa – efecto, con el objetivo de dar solución mediante la intervención del proyecto.

Se debe formular el problema central de modo que sea lo suficientemente concreto y amplio para facilitar la búsqueda de soluciones, las cuales permitan contar con una gama de alternativas de solución, en lugar de una solución única.

Árbol de problemas

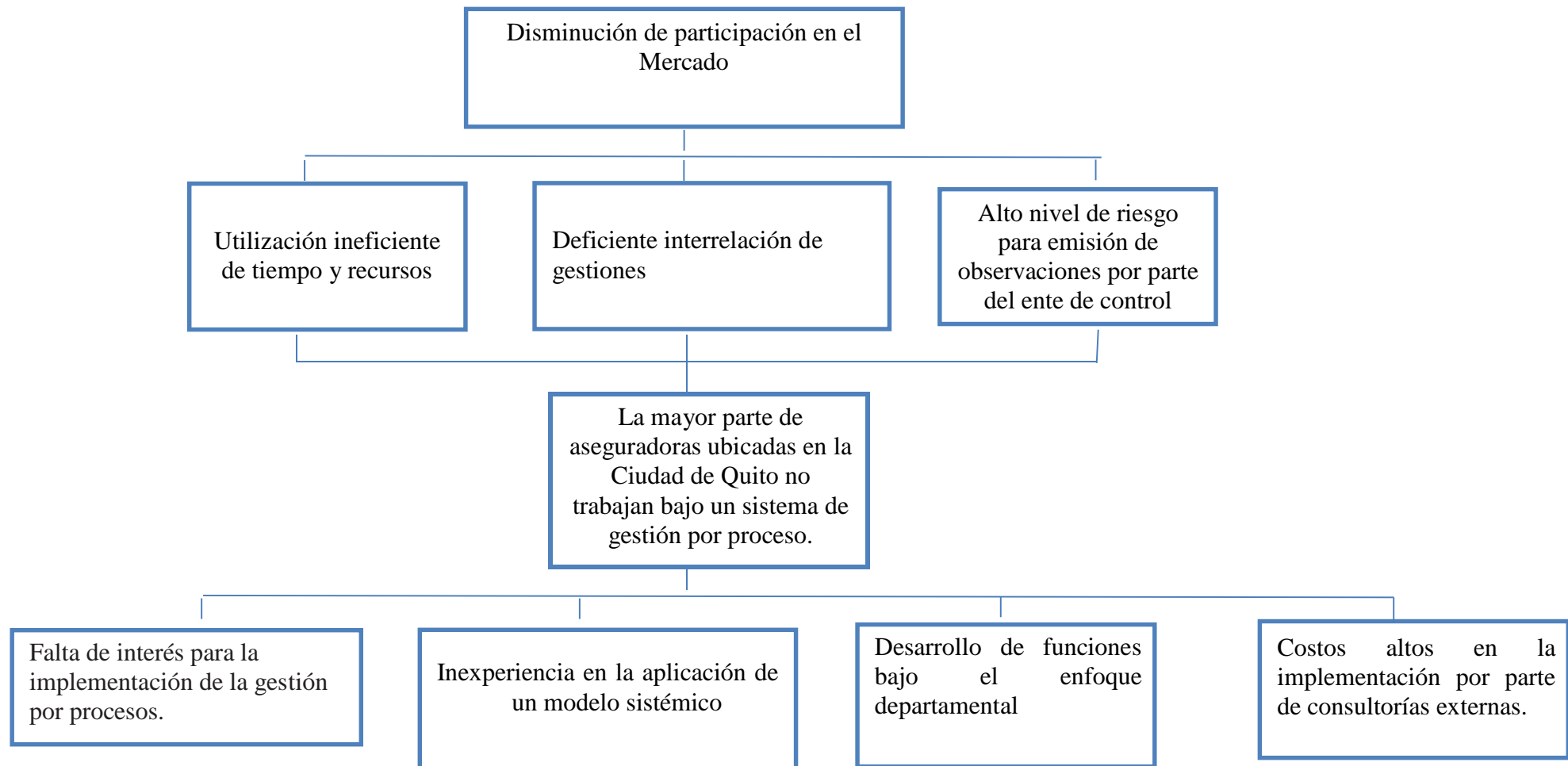


Figura 3. Árbol de problemas

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Evelyn Marçayata, Jessica Méndez y Erika Rodríguez

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

- Diseñar un modelo de gestión por procesos para empresas de seguros, ubicadas en la ciudad de Quito.

1.6.2 Objetivos específicos

- Realizar el levantamiento de la información para identificar los procesos estándar, existentes en las Empresas de Seguros.
- Proponer la estructura organizacional acorde al escenario actual investigado.
- Caracterizar y estandarizar los procesos que intervienen en las actividades desarrolladas por aseguradora.
- Diseñar una propuesta de seguimiento y medición de los procesos estándar existentes para el sector asegurador.

1.7 Hipótesis

1.7.1 Hipótesis general

Un modelo de Gestión por Procesos, permite a las empresas de seguros., mejorar su funcionamiento, brindar calidad en su servicio y con ello mejorar su posicionamiento en el mercado asegurador, de manera competitiva.

1.7.2 Hipótesis secundarias

- La identificación y estructuración de los procesos aportará al cumplimiento de los objetivos de las empresas de seguros.
- La clasificación y codificación de los procesos, permitirá que estos sirvan de guía para que las operaciones se realicen de forma organizada.
- La estandarización de los procesos proporcionará una visualización global de los mismos a través de sus caracterizaciones, dando a conocer la interrelación que mantienen los mismos.

- Los indicadores de gestión permitirán dar seguimiento y medición de cada uno de los procesos típicos dentro de las empresas de seguros, plasmando la responsabilidad y funcionalidad de la misma, frente a las actividades que realiza una aseguradora y con ello medir su nivel de cumplimiento.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de situación actual

“El análisis de la situación tiene que ver con recabar información para tratar de conocer, con mayor precisión posibles, las condiciones actuales... (Recursos y capacidades claves, activos estratégicos, tecnología, formación de sus recursos humanos, mercado, situación macro económica, competencia, etc.)” (Boland, 2007).

El análisis de Situación Actual es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno.

El análisis del ambiente externo tiene por objeto estudiar las características del mercado cambiante, las cuales son de índole no controlable.

2.1.1 La organización.

“Mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados” (Andrade, 2012, pág. 257)

2.1.2 Fuentes primarias

“Las primarias son las fuentes que facilitan información adecuada a los problemas específicos, no existiendo anteriormente datos. Las fuentes primarias, por tanto, construyen, obtienen datos originales hasta entonces desconocidos” (Ferré, 1997, pág. 33)

2.1.3 Fuentes secundarias

“Las fuentes secundarias, como su nombre indica, se basa en datos ya existentes: se trata solo de afinar una información existente o de buscarla. La característica común es que utilizan datos existentes. Aprovechan en definitiva, información existente” (Ferré, 1997, pág. 33)

2.1.4 Investigación descriptiva

“Se considera como investigación descriptiva aquella que reseñan las características o rasgos de o fenómeno objeto de estudio se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental” (Bernal C. A., 2006, págs. 112-113)

2.1.4.1 Encuesta

“La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener la evaluación de datos agregados” (Díaz , 2001, pág. 13)

2.1.4.2 Entrevista

“La entrevista es un acto de comunicación oral que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con el fin de obtener una información u opinión” (Romeo, 2012, pág. 2)

2.1.4.3 Observación

La observación desempeña un importante papel en la investigación al proporcionar a la ciencia los hechos, uno de sus elementos fundamentales. Mediante la observación rigurosa y cuidada, el investigador va describiendo pautas que le capacitan para ir dando forma a sus teorías. (García, 1994, pág. 259)

2.1.5 Segmentación de mercado

“La segmentación d mercado se define como la subdivisión de un mercado en grupos menores y diferentes de clientes según sus necesidades y hábitos de compras” (Fred, 2003, pág. 278)

2.1.6 Investigación de campo

La investigación de campo, reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos o fenómenos que se encuentran en estudio, ya sea que estos hechos o fenómenos estén ocurriendo de una manera ajena al investigador o que sean provocados por éste por un adecuado control de las variables que intervienen (Moreno, 2008, pág. 42)

2.1.7 Análisis PEST

La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están afuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro en los cuales se definirá los factores tecnológicos, económicos, políticos/legal, sociales y ahora en día ambientales (Gutierrez & Martinez, 2005, pág. 34)

- **Político/legal:** Estudiar las variables administrativas, legales y políticas-
- **Económico:** Analizar las principales variables económicas del área estudiada
- **Social:** Recoger tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida, como las condiciones demográficas, culturales, ecológicas, religiosas, educativas y éticas de la sociedad en la que se realizó el estudio.
- **Tecnológicos:** Actualmente las fuerzas tecnológicas cobran especial relevancia ya que pueden incentivar a la innovación. Se estudia el nivel tecnológico de la zona y su potencial desarrollo.

2.1.8 Análisis FODA

“Es una herramienta de análisis estratégico que permite analizar los elementos internos y externos de programas y proyectos” (Chiavenato, 2001, pág. 87)

Una de las aplicaciones del análisis FODA es determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y debilidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos establecidos por la empresa.

- La parte interna se relaciona con los aspectos sobre los cuales el administrador involucrado tiene algún grado de control. Se trata de la identificación de las fortalezas y las debilidades de la organización o área de trabajo, por medio de la comparación realista.
- La parte externa revela las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas claves que debe enfrentar la institución en su entorno. Dado que sobre esas condiciones la organización tiene poco o ningún control directo, implica un reto a la capacidad y la habilidad de los administradores el aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anulas las amenazas.

2.2 Gestión por procesos

2.2.1 Antecedentes de la gestión por procesos

Su evolución histórica se encuentra relacionada con la historia de la administración en su permanente búsqueda de la forma más eficiente y eficaz de lograr los objetivos de la organización.

La base de una organización funcional obedece a la realidad de la mayoría de las empresas actuales, cuya estructura organizacional se encuentra dividido en departamentos este es el enfoque administrativo por Federico W. Taylor (Welhrich, 1990), el cual busca mejorar la productividad mediante la orientación al producto, por ello requiere delegar la responsabilidad al trabajo a un personal instruido.

El diseño tradicional de las empresas, obedece a la época del pasado. Los sistemas gerenciales y los paradigmas que los sustentan son resultado de la producción masiva basada en la organización funcional, genera por la división del trabajo. Propias del tiempo de la revolución industrial del siglo dieciocho. Hoy en día. Las organizaciones tienen que rediseñarse y

operar de tal manera que satisfagan a los nuevos imperativos del siglo veintiuno (Servat, 2002, pág. 47)

2.2.2 Enfoque en procesos

El enfoque del referencial ISO 9001 se basa en un modelo de procesos cuyo propósito es la mejora continua de la eficacia en el funcionamiento de la empresa. Lo que el referencial nos propone es gestionar actividades y recursos como un proceso.

“En el modelo se puede constatar como los clientes proporcionan a la empresa las entradas esenciales en forma de requisitos, el tiempo en que reciben sus salidas en forma de productos y servicios en valor añadido.” (Fernandez, 2010, pág. 233)

Tabla 2

Gestión por funciones vs gestión por procesos

GESTION POR FUNCIONES	GESTION POR PROCESOS
Focalización en el producto (bien/servicio)	Focalización en el usuario
Departamentos especializados Organización por departamentos o áreas Enfoque especialista del trabajo	Procesos de valor añadido Organización orientada a los procesos Enfoque del trabajo desde la visión de la totalidad del proceso
Departamento forma organizativa Alteraciones en el proceso se resuelven jerárquicamente	Forma natural organizar el trabajo Alteraciones en el proceso se resuelven al nivel de la ejecución
Autoridad basada en Jefes funcionales Prevalece la organización vertical	Autoridad basada en los responsables de los procesos Convive la organización vertical con la horizontal
Jerarquía – control Mecanismo de coordinación: Mando y Control	Autonomía – Autocontrol Mecanismo de coordinación: Autonomía responsable
Burocracia – formalismo	Flexibilidad - cambio - innovación
Toma de decisiones centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información jerárquica Concentración del conocimiento	Información compartida Aprendizaje organizacional
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Cómo hacer mejor lo que venimos haciendo Cómo hacer mejor las tareas	Para quién lo hacemos y qué debemos hacer Qué tareas hacer y para qué
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados

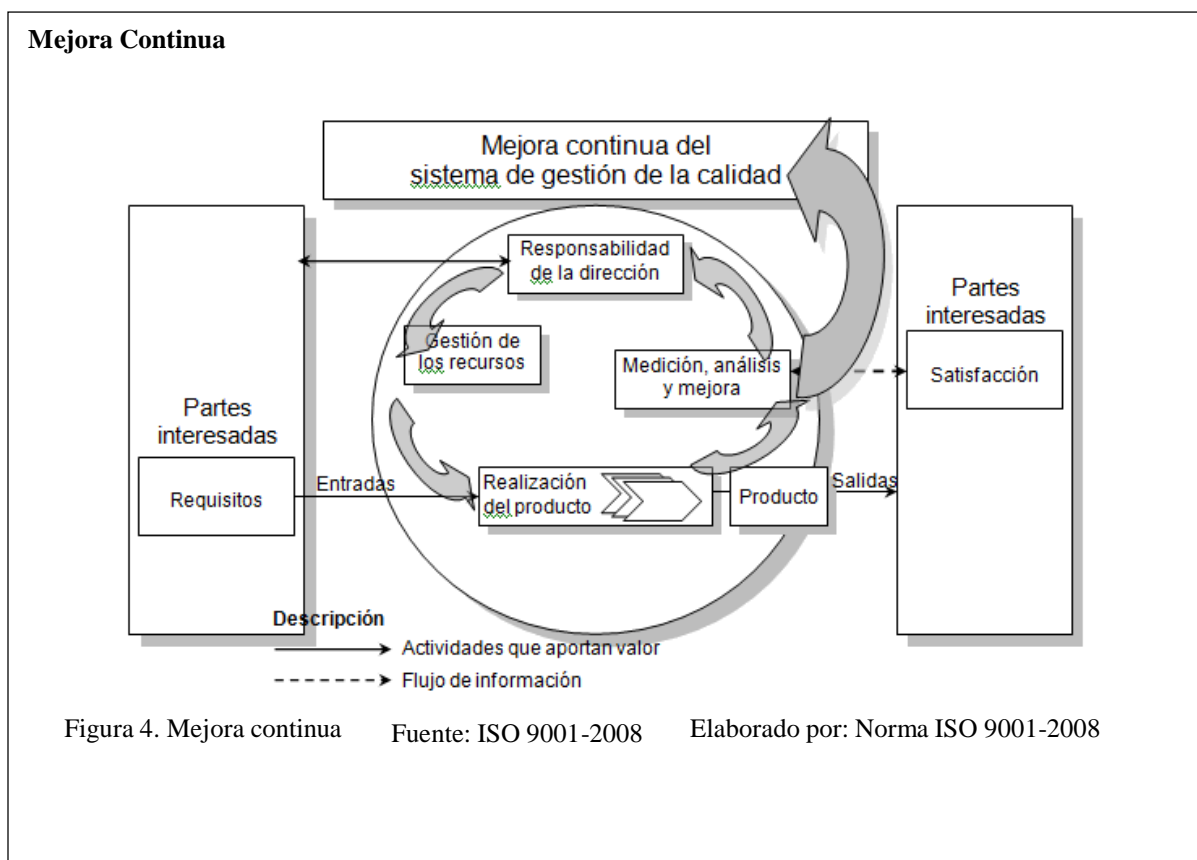
Fuente: Procesos y negocios del Ecuador PROCENEC

Elaborado por: Paúl Alejandro Rivera Tello

2.2.3 Gestión por procesos

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos 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. (Negrin, pág. 67).

Mediante la aplicación del modelo de Gestión por Procesos, se logrará la coordinación de las actividades que conforman los procesos buscando así transformar las entradas en salidas que satisfagan las necesidades del cliente.



2.2.3.1 Objetivos de la gestión por procesos.

El principal objetivo de la Gestión por Procesos es aumentar los resultados de la Organización a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes.

Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario (Harrington, págs. 23-28)

2.2.3.2 Beneficios de la gestión por procesos

Está demostrado que los procesos definidos por directivos de mandos son responsables de la mayor parte de los errores, reclamaciones e insatisfacciones, no los empleados que se limitan a ejecutarlos.

- Orienta la empresa hacia el cliente y a sus objetivos, apoyando el correspondiente cambio cultural, por oposición a la clásica orientación hacia el control burocrático interno de los departamentos.
- Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministros de servicios. Reducen interfaces
- Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirle autoevaluar el resultado de su proceso y hacerla corresponsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación
- Y por encima de todo, la Gestión por Procesos proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas departamentales, fomentando el trabajo en equipo interfuncionales e integrado eficazmente a las personas (Perez, 2010, págs. 77-78)

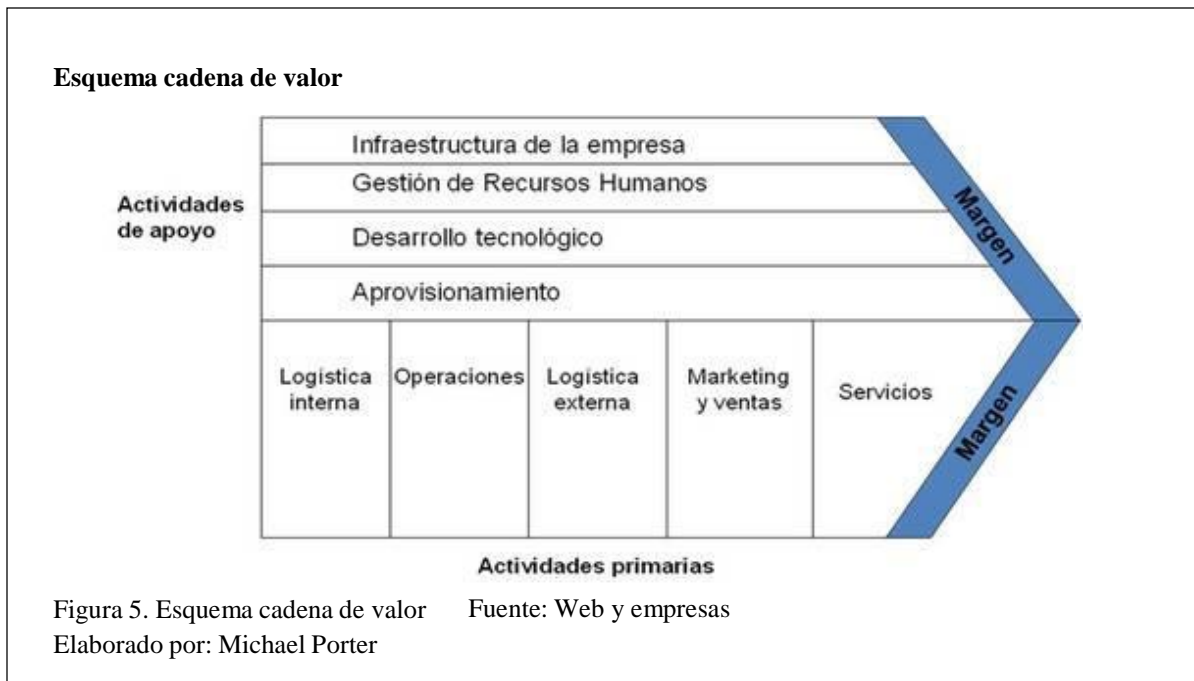
2.3 Cadena de Valor

“La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.” (Porter, 1985, pág. 167)

Esta herramienta considera las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades, que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.

De acuerdo al modelo de Porter este esquema cuenta con las siguientes actividades:

- Actividades primarias
- Actividades margen
- Actividades de apoyo



2.4 Mapa de procesos

“El mapa de procesos ha de representar los procesos relevantes para satisfacer al cliente y conseguir los objetivos de la empresa. Es una herramienta para comunicar el enfoque

al proceso además de mostrar las interrelaciones más importantes” (Fernandez, 2010, pág. 113)

Es la representación gráfica que define y refleja la estructura y relación de los diferentes procesos del sistema de gestión de la organización.

Permite obtener una primera idea sobre las operaciones, las funciones y los procesos. Deben representar además las relaciones e interrelaciones dentro de la organización y con las partes interesadas.

2.4.1 Construcción de un mapa de procesos

Para realizar el mapa del proceso lo primero que debe hacerse es lo siguiente:

- Delimitar los procesos.
- Identificar quienes son los dueños, los clientes y los proveedores.
- Plantear cual es el objetivo a alcanzar.
- Qué y quien da impulso al proceso.
- Cuáles son los elementos de entrada del proceso.
- Como y a través de quien (responsable) y con quien (interrelaciones) se ejecuta el proceso.
- Cuáles son los resultados del proceso (salidas).
- Cómo y cuándo se mide, visualiza y evalúa la aptitud de funcionamiento.
- Visualizar que el proceso es claro y comprensible (realización de un flujo grama).
- Evidenciar que el cliente está satisfecho. (Muñoz, 2008)

2.5 Procesos

“Un proceso es una secuencia de tareas o actividades interrelacionadas que tiene como fin producir un determinado resultado (Producto o servicio) a partir de unos elementos de entrada y que se vale para ello de unos ciertos recursos”. (Alcalde, 2007, pág. 90)

Se podría decir que es una secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de la utilización de recursos tanto humanos, físicos tecnológicos entre otros.

2.5.1 Matriz de doble entrada

“Sirve para comparar y analizar la interrelación de diferentes magnitudes o situaciones a partir de columnas horizontales y verticales que concentran y relacionan la información que se ha obtenido”. (Mondría, 2004, pág. 151)

2.5.2 Elementos de un proceso

Todo proceso contiene los siguientes elementos:

- a) **Finalidad:** todo proceso es un conjunto de tareas elementales necesarias para la obtención de un resultado. Cada proceso posee unos límites claros y conocidos (el primer y último paso del mismo), comenzando con una necesidad concreta de un cliente (que de nuevo, puede ser interno o externo), y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha.
- b) **Requerimientos del cliente:** lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad. Los requerimientos de salida de un proceso condicionan los requerimientos de entrada del siguiente. Los requerimientos deben estar expresados de una manera objetiva
- c) **Entradas:** las entradas de un proceso responden a criterios de aceptación definidos, Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos (por ejemplo materia prima, documentos, etc.), como elementos humanos (personal) o técnicos (información, etc.). En definitiva, son elementos que entran al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos anteriores (proveedores internos y externos) que dan lugar a la entrada de los procesos.
- d) **Salidas:** un output con la calidad exigida por el estándar del proceso, las salidas de un proceso pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc. En general, son la entrada del proceso siguiente. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos posteriores (clientes internos y externos) a los que se dirigen las salidas del proceso.

- e) **Recursos:** medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso
- f) **Propietarios:** son las personas que asumen la responsabilidad de llevar el proceso tal y como está definido y que controlan la estabilidad del mismo. El propietario del proceso supervisa los indicadores que demuestran que el proceso está bajo control y permiten establecer objetivos de mejora. Es preferible no usar nombres sino actividades.
- g) **Indicadores:** crean un sistema de control medible del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario.
- h) **Clientes:** son los que utilizan la salida del proceso. Pueden ser internos (otro u otros departamentos de la misma empresa) o externos (cliente final).

(ISO 9001, 2013)

2.5.3 Clasificación de los procesos

Es conveniente clasificar los procesos, de acuerdo al objetivo que mantiene en la organización:

2.5.3.1 Procesos de apoyo

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. (PETEIRO, 2012)

2.5.3.2 Procesos Estratégicos

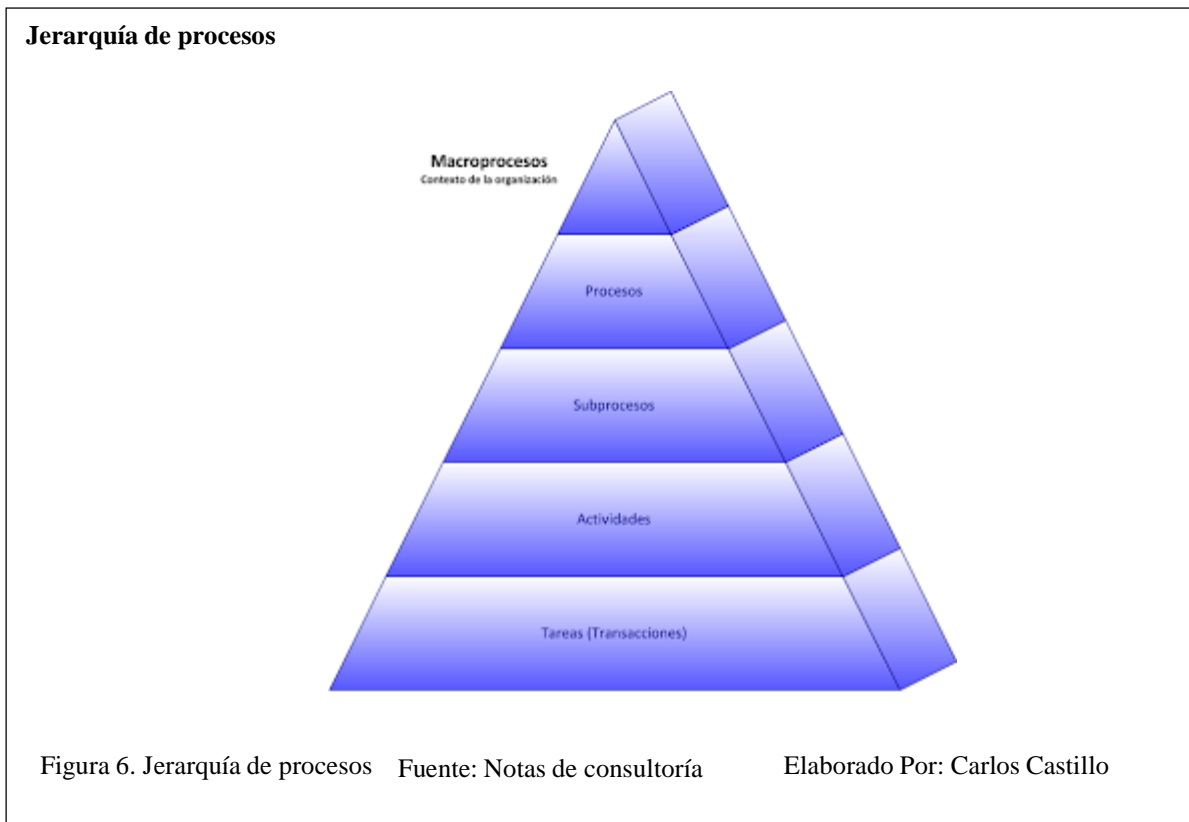
“Procesos que están relacionados con la dirección. Se refieren a la política, estrategia, planes de mejora entre otros, que consiguen armonizar los procesos operativos con los de apoyo”. (Alcalde, 2007, pág. 96)

2.5.3.3 Procesos Misionales

“Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionan el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido.!” (Perez, 2010, pág. 108)

2.5.4 Estructura jerárquica de los procesos

Esta jerarquía muestra cinco niveles: nivel macro proceso, nivel proceso, nivel subproceso, nivel actividades y nivel de tareas específicas a realizar en un proceso concreto. (Hernandez, 2011, pág. 3)



- **Nivel 0: macro procesos.** Brindan el contexto de la organización, que hace (cadena de valor), que áreas hay, que procesos son primarios y cuales secundarios (soporte).
- **Nivel 1: procesos.** Describen lo que se hace a nivel funcional (áreas).
- **Nivel 2: subproceso.** Indican quien hace que (actividad), que recibe y que entrega. Muestra los roles.
- **Nivel 3: actividad.** Mediante diagramas de flujo, ilustran lo que sería una instrucción de trabajo. Un solo rol la ejecuta.
- **Nivel 4: tareas (transacciones).** Son atómicas y pueden (no siempre se llega a este nivel), describir funciones, estados, etc.

2.5.5 Levantamiento y diseño de procesos

El principal objetivo en el diseño de un proceso empresarial consiste en crear un proceso que satisfaga los requisitos de los distintos grupos de interés de la empresa, de una forma mejor, más rápida y más económica de los que puedan los competidores con su diseño (Trischler, 2000, pág. 37)

2.5.5.1 Técnicas cualitativas de la investigación.

A continuación se presentan las técnicas utilizadas para realizar el levantamiento

- **Entrevista:** consiste en una conversación dirigida con un propósito específico y se basa en un formato de preguntas y respuestas para conocer aspectos como las metas de la organización, metas personales, procedimientos formales e informales, sus sentimientos, su opinión, entre otros aspectos que se deben mencionar en una entrevista. Esta puede ser de tipo estructurada en el cual se lleva preparado un conjunto de preguntas; es como una especie de interrogatorio o de tipo no estructurada en el cual se utilizan preguntas abiertas dejando al entrevistado mayor margen de libertad para expresarse.
- **La encuesta o cuestionario:** es una técnica de recopilación de cantidades masivas de datos e información sobre las opiniones, conductas, actitudes y características de quienes se encuentran involucrados con un sistema, se basa en un formulario. (Zambrano, 2012, págs. 233,237,242)

2.5.6 Identificación de procesos

Para la identificación de procesos es necesario investigar que actividades realiza cómo las lleva a cabo quienes son los actores y clientes del proceso así como sus requerimientos.

Las herramientas utilizadas para el levantamiento de la información de esta investigación serán las anteriormente mencionadas, mismas que se llevarán a cabo de forma individual o grupal de acuerdo al proceso, considerando ser una técnica efectiva que permite al entrevistador obtener información respectiva al proceso.

2.5.7 Representación gráfica de los procesos

Ya identificados los procesos se documentarán mediante una representación gráfica, secuencial y lógica la cual plasmará la situación actual de la empresa.

2.5.7.1 Simbología estándar de diagramas de flujo

En el siguiente gráfico se muestra la simbología estándar utilizada en el diagrama de flujo.



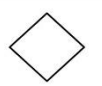
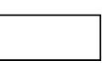
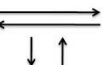
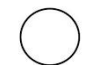
Simbología diagrama de flujo		
SÍMBOLO	NOMBRE	ACCIÓN
	Terminal	Representa el inicio o el fin del diagrama de flujo.
	Entrada y salida	Representa los datos de entrada y los de salida.
	Decisión	Representa las comparaciones de dos o mas valores, tiene dos salidas de información falso o verdadero
	Proceso	Indica todas las acciones o cálculos que se ejecutaran con los datos de entrada u otros obtenidos.
	Líneas de flujo de información	Indican el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente.
	Conector	Este símbolo permite identificar la continuación de la información si el diagrama es muy extenso.

Figura 7. Simbología diagrama de flujo Fuente: Diseñas y elaboras algoritmos
Elaborado por: Verónica Reyes

2.5.8 Diagrama SIPOC

Es una herramienta que se utiliza para mostrar las actividades del proceso y los flujos de información, diseñados para producir un producto o prestar un servicio. El término SIPOC corresponde a proveedores (S), sus entradas (I), el proceso (P), sus salidas (O), y el cliente (C) que recibe las salidas del proceso. Aún más que el método tradicional de diagramas de flujo, “el diagrama SIPOC es una muy buena herramienta que se puede utilizar para actividades de alcance a fin de comprender la naturaleza de las interacciones de proceso y sus interdependencias.” (Taylor, 2008, pág. 24)

2.5.8.1 Ventajas del diagrama SIPOC

A continuación se detallan algunas ventajas de este diagrama:

- Muestran completamente el proceso, desde el ingreso de los insumos, el proceso de transformación, hasta la entrega del producto al cliente.
- Facilita el análisis de los procesos, para identificar las vulnerabilidades y oportunidades de mejora
- Estandariza la presentación de los procesos de manera sencilla y de fácil comprensión, un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Permite identificar y establecer los límites de los procesos.
- Identifica claramente a los proveedores y sus aportaciones a los procesos
- Identifica las salidas de los procesos y sus clientes, lo que permite evaluar de una manera más simple la transformación de insumos y agregación de valor.
- Identifica los cuellos de botella, sobrecargas de trabajo, puntos de conflicto entre autoridades entre otros.
- Es muy útil en la inducción del personal.

2.5.9 Caracterización de los procesos

Es un documento que describe esquemáticamente la secuencia de actividades que se deben seguir por las personas de las áreas involucradas en el desarrollo de un proceso. Las caracterizaciones incluyen diagramas de flujo, de acuerdo con el tipo establecido de organización y remiten a los formatos, instructivos y registros (Agudelo, 2010, pág. 36)

La caracterización de los procesos permite detallar las actividades en una secuencia lógica, sirviendo de guía para dar a conocer la estructura de los mismos.

2.6 Manual de procesos

“El manual de procesos es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades y tareas que realizan un servicio, un departamento o toda la institución “ (Mejía, 2000, pág. 55).

El manual de Procesos contiene la información total de todos los procesos existentes en la compañía, detallando su objetivo, alcance, responsables, y la descripción del procedimiento para llevarlo a cabo.

2.6.1 Objetivos del manual de procesos

Los objetivos del manual de procesos se presentan a continuación:

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución.
- Ayudar a brindar servicios más eficientes
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios
- Evitar la improvisación en las labores.
- Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos
- Facilitar la orientación y satisfacción al cliente externo. (Mejía, 2000, pág. 56)

2.7 Análisis y mejora de los procesos

2.7.1 Análisis de los procesos

El análisis de procesos es una metodología para examinar la dinámica de las organizaciones, teniendo como punto de partida los propósitos u objetivos perdurables, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades, en donde se recoge información suficiente para poder determinar si un paso aporta o no aporta valor. (Alcalde, 2007, pág. 128)

Un análisis de procesos facilita la autoevaluación, con el fin de conocer las actividades que lo conforman para determinar si son necesarias o no dentro del desarrollo operativo.

2.7.2 Mejora de procesos

Los procesos se crean para producir determinado resulta y para poder repetirlo de forma controlada todas las veces que se necesite. Esta característica nos permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo.

1. A más repeticiones más experiencias
2. Compensa en invertir el tiempo que sea necesario en mejorar el proceso, ya que los resultados se van a multiplicar por el número de veces que se repite el proceso.

Del análisis de los datos obtenidos en el seguimiento y medición de los procesos se puede deducir que procesos no logran los resultados planificados y dónde hay oportunidades de mejora. Es de gran utilidad aplicar el ciclo de mejora continua PHVA en cada uno de los procesos de la organización. (Alcalde, 2007, págs. 102-103)

2.8 Indicadores de gestión

“La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos. Estos métodos deben mostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados” (ISO 9001, 2008, pág. 15)

Eficacia: una función es eficaz cuando consigue los objetivos correspondientes

Eficiencia: se identifica con productividad de los recursos ya que equivale a la relación entre cantidad producida y recursos consumidos.

Una actividad es eficiente cuando optimiza el consumo de los recursos que necesita su funcionamiento.

La eficiencia depende básicamente de la persona, de su competencia, experiencia, motivación, compromiso entre otros.

2.8.1 Ventajas de los indicadores de gestión

Ventajas para la organización por implementar Indicadores de Gestión

- Reducción drástica de la incertidumbre, de las angustias y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.
 - Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras, y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder
 - Estimular y promover el trabajo en equipo
 - Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización
 - Generar un proceso de innovación e enriquecimiento del trabajo diario.
 - Impulsar la eficiencia la eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
 - Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
 - Identificar fortalezas en las diversas actividades que puedan ser utilizadas para reforzar comportamiento proactivos.
 - Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad del cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
 - Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
 - Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización, y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
 - Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.
- (Murcia, 2011, pág. 8)

2.8.2 Metodología de formulación de indicadores

Beltrán propone algunas fases genéricas para el establecimiento de indicadores de gestión las cuales se describen brevemente a continuación:

- ✓ Contar con objetivos y Estrategias
- ✓ Identificar Factores Críticos de Éxito

- ✓ Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito
- ✓ Determinar cada indicador umbral y rango de gestión
- ✓ Diseñar la medición
- ✓ Determinar y asignar recursos
- ✓ Medir probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión
- ✓ Estandarizar y formalizar

2.9 Plan de implementación

El plan de implantación se constituye en un objetivo del proceso de mejora continua y en él; se recogen y formalizan los objetivos de mejora y las correspondientes actuaciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y resolver los puntos débiles de manera priorizada y temporalizada. Por ello, la elaboración de dicho plan requiere el respaldo y la implicación de todos los responsables que de una u otra forma, tengan relación con la unidad objeto de análisis. (Universidad del país Vasco, pág. 10)

2.9.1 Herramientas para la implementación

2.9.1.1 Diagrama de Gantt

“Los diagramas de Gantt son gráficos de barras horizontales que representan las relaciones temporales de los diferentes pasos para que se dan durante un proyecto” (Martinez & Fernandez, 2010, pág. 103)

El diagrama de Gantt representa las diferentes fases, tareas y actividades programadas para mostrar una línea de tiempo en las diferentes actividades haciendo el método más eficiente.

2.9.1.2 Ciclo PHVA

El nombre del Ciclo PDCA (o PHVA) viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. También es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, por ser Edwards Deming su autor. Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo

como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales...) (Bernal J. , 2013, págs. 46-47)

- **(P) Planificar:** se establecen los objetivos de mejora que se desean alcanzar
- **(H) Hacer:** se llevan a cabo las actividades planificadas para la mejora del proceso.
- **(V) Verificar:** se comprueba la efectividad de las medidas implantadas con la ayuda del seguimiento y la medición del proceso.
- **(A) Actuar:** en el caso de que se haya comprobado que las medidas llevadas a cabo para mejorar el proceso aumenta realmente la eficacia de éste, se actualiza el proceso y se implantan las nuevas medidas. En caso contrario e realizan los ajustes necesarios hasta conseguirlo.

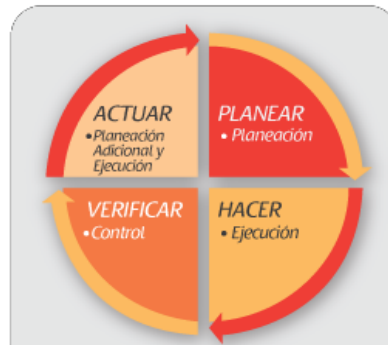


Figura 8. Ciclo de mejora continua PHVA

Fuente: Gestión de Calidad

Elaborado por: Pablo Alcalde San Miguel

CAPÍTULO 3

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

3.1 Metodología

Este capítulo contiene la metodología a ser efectuada con el fin de describir y analizar métodos y técnicas a ser aplicado en el presente trabajo. En general establece el tipo de enfoque de la investigación realizada.

Para el desarrollo de la investigación se aplicaron métodos específicos, tomando como modelo a seguir al estudio descriptivo debido a que este describe los hechos como son observados. Estas herramientas permiten obtener información real y objetiva para el tratamiento del proyecto de manera óptima. Entre los métodos utilizados en el estudio son:

Método estadístico: también tratada como técnica de investigación, que consiste en la recopilación, análisis, interpretación y presentación de una serie de datos obtenidos en un estudio, dando así la interpretación de los mismos a través del cálculo de muestreo efectuado.

Método deductivo: este método parte de una premisa general para obtener las conclusiones de un caso particular. Pone énfasis en la teoría, modelos teóricos, la explicación y abstracción, antes de recoger datos empíricos, hacer observaciones o emplear experimentos.

Método inductivo: este método de inferencia se basa en el estudio de casos particulares, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general. A partir de las observaciones sistemáticas de la realidad se descubre la generalización de un hecho y una teoría. Se emplea la observación y la experimentación para llegar a las generalidades de hechos que se repiten una y otra vez.

Esta metodología es perfeccionada a través de la técnica de observación por encuesta con el propósito de efectuar un interrogatorio a un grupo de personas previamente

seleccionado para que contesten una serie de preguntas preestablecidas y con ello obtener información relevante para el presente trabajo. Además de observaciones secundarias las cuales consisten en la recopilación e interpretación de información plasmada en publicaciones, libros, portales web, etc.

3.2 Identificación y análisis de los procesos

3.2.1 Análisis de la situación actual

La fuente primaria para la identificación de procesos son obtenidos a través de las declaraciones de la misión y visión de futuro de las organizaciones, siendo la base para desarrollar la clasificación de los procesos estableciendo un mapa general de los mismos, con el objeto de realizar la división que permita dar a cada proceso un panorama claro de los subprocesos que lo conforma.

En este sentido, el sistema de seguros privados se encuentra conformado por 35 empresas aseguradoras, de las cuales, 15 están dedicadas a operar en ramos de seguros generales y de vida, 13 exclusivamente a ramos generales y 7 exclusivamente a ramos de vida.

Tabla 3

Ramos de Seguros

<p>Ramos Generales y de Vida</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ace ○ AIG Metropolitana ○ Constitución ○ Ecuatoriano Suiza ○ Equinoccial ○ Generali ○ Hispana ○ Interoceánica ○ La Unión ○ Mapfre Atlas ○ Liberty Seguros ○ Pichincha ○ Rocafuerte ○ Sucre ○ Unidos
<p>Ramos Generales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Alianza ○ Aseguradora del Sur ○ Balboa ○ Coface S.A. ○ Colón ○ Cóndor ○ Confianza ○ Latina Seguros ○ Oriente ○ QBE Colonial ○ Sweaden ○ Topseg ○ Vaz Seguros
<p>Ramos de Vida</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ BMI ○ Bupa ○ Colvida ○ Equivida ○ Latina Vida ○ Long Life Seguros Lls ○ Pan American Life

Nota: Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros Elaborado por: Evelyn Marcaya, Jessica Méndez y Erika Rodríguez

3.2.2 Análisis interno y externo

3.2.2.1 Fuentes de información

La fuente de información se considera a los recursos que contienen datos relevantes y útiles de tipo formal, informal, escrito u oral que ofrecen información requerida para el estudio efectuado.

3.2.2.1.1 Fuentes secundarias

Son indagaciones previamente elaborada por investigadores, estas contienen información primaria, sinterizada y organizada diseñadas con el objeto de facilitar y maximizar el acceso a fuentes primarias

3.2.2.1.2 Fuentes primarias

Fuente documental a través de la cual la información es obtenida por medio de instrumentos seleccionados por investigadores, este tipo de investigación es considerada de primera mano, es decir, es publicada por primera vez, proveyendo evidencia directa sobre el tema indagado.

Los métodos de recolección de información pueden ser:

Observación: se refiere a la información obtenida a través de los sentidos, brindando datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, eventos y situaciones reales.

Encuesta: la encuesta contiene preguntas dirigidas a un segmento específico, en este caso una muestra de empresas de seguros que conforman el mercado asegurador. La información proporcionada permitirá conocer diversos factores que son sujetos de interés o sujetos de estudio.

Las encuestas se encuentran conformadas por preguntas cerradas con respuesta de opción múltiple, lo cual permita tabular los resultados de manera oportuna.

Entrevistas: es una técnica de recolección de datos obtenidos de manera directa e interactiva y son transmitidas de forma oral y personalizada haciendo referencia a los acontecimientos y aspectos subjetivos de los informantes en relación al objeto de estudio.

3.2.2.2 Segmentación de mercado

Segmentar el mercado es el proceso de división de un mercado global en grupos más pequeños con características homogéneas o afines.

Efectuar la segmentación de mercado permite analizar de una manera secuencial un todo, con el fin de escoger entre los diversos grupos el más idóneo para su estudio de acuerdo al alcance de la investigación.

3.2.2.3 Muestra.

Debido a que la población del sector asegurador es finita se procede a la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_u^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + z_u^2 p * q}$$

Donde:

N: Total de la población

$Z_u^2 =$ Nivel de seguridad 95% que su coeficiente es de 1,96

$p =$ proporción esperada en este caso 5%

$q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0,05 = 0,95$)

$d =$ precisión en este caso 5%

$$n = \frac{35 * (1,96)^2 * 0,05 * 0,95}{(35 - 1)0,05^2 + (1,96)^2 * 0,05 * 0,95}$$

$$n = \frac{6,3867}{0,2675}$$

$$n = 23,8775$$

$$n = 24$$

3.2.2.4 Modelo de la encuesta (Anexo 1).

3.2.2.5 Tabulación de los datos.

Luego de haber realizados las correspondientes encuestas se pudo obtener los siguientes resultados que a continuación se muestran:

Pregunta # 1

¿En qué ramos la aseguradora se encuentra autorizada a operar?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Vida	8	33%
Generales	10	42%
Mixtos	6	25%
Total	24	100%

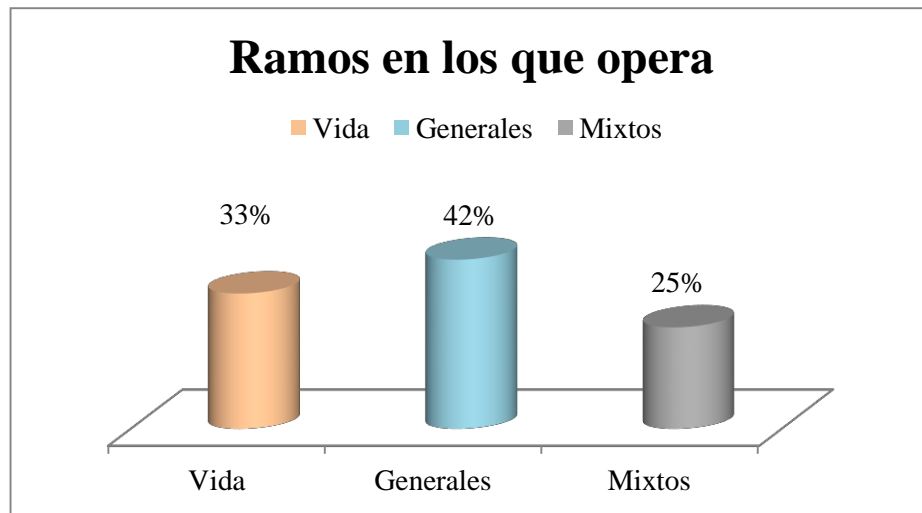


Figura 9. Ramos en los que opera Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jessica Méndez y Erika Rodríguez

Análisis

El 33% de las aseguradoras encuestadas están autorizadas a operar dentro del ramo de vida que son los que cubren los riesgos de las personas, el 42% opera el ramo de seguros

generales que son aquellos que aseguran los riesgos causados por afecciones, pérdidas de los bienes o del patrimonio y un 25 % opera en mixtos que son las que operan conjuntamente en los ramos de seguros generales y de vida.

Pregunta # 2

¿Con qué áreas o gestiones trabaja la aseguradora?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Gestión comercial	24	100%
Gestión de marketing	20	83%
Suscripción-emisión	24	100%
Indemnización	24	100%
Gestión de calidad y servicio al atención al cliente	20	83%
Direccionamiento estratégico	15	63%
Gestión del talento humano	24	100%
Gestión administrativa	24	100%
Gestión legal	20	83%
Gestión de tecnológica	18	75%
Gestión control financiero	24	100%
Gestión contable	24	100%
Auditoría interna	22	92%
Gestión de riesgos	20	83%
Gestión de cumplimiento	18	75%
Otros	0	0%

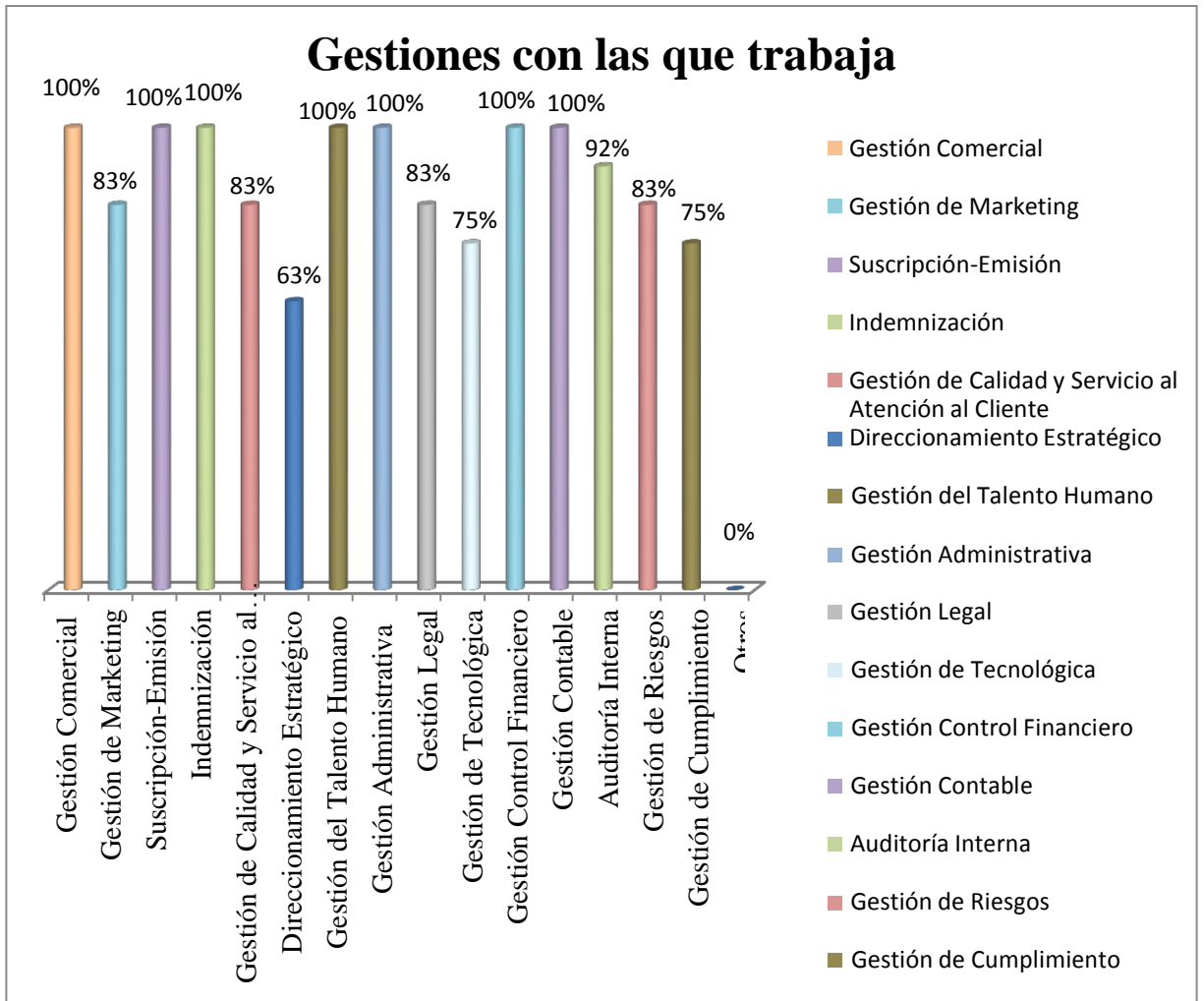


Figura 10. Gestiones con las que trabaja Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jessica Méndez y Erika Rodríguez

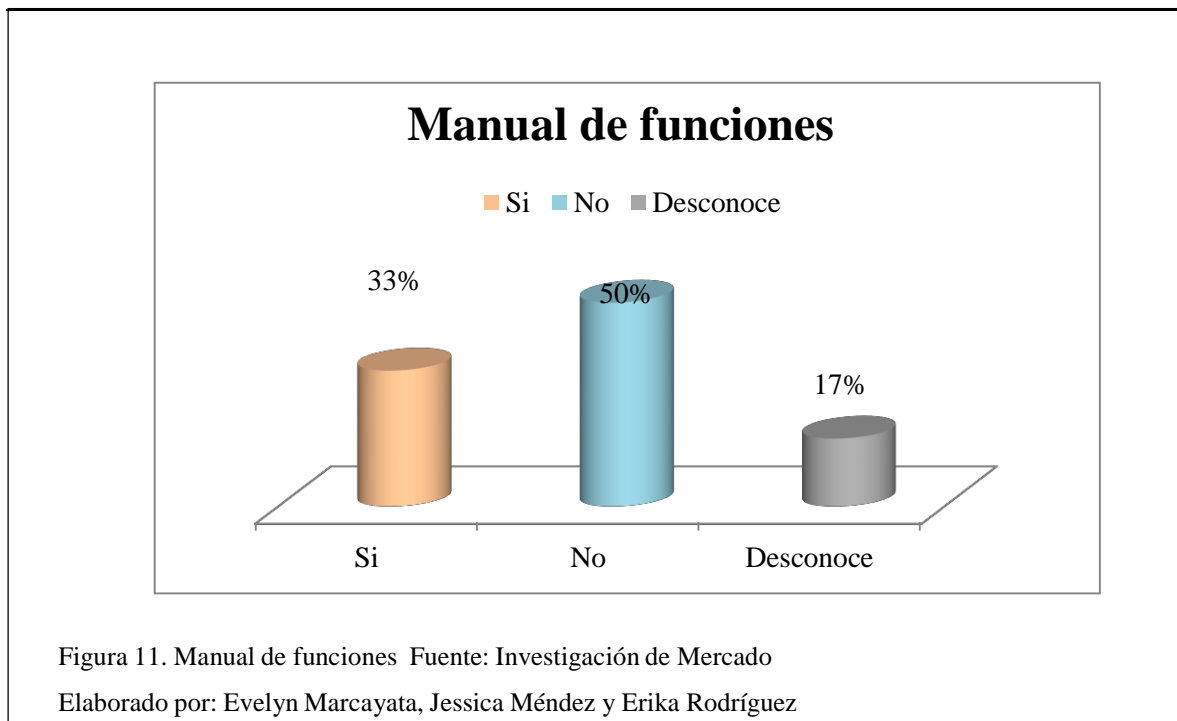
Análisis

Las gestiones con las que trabajan las empresas aseguradoras son de vital importancia para el desarrollo de las empresas, ya que mediante cada una de ellas se puede encontrar los problemas organizacionales que estén afectando el buen desempeño tratando de mantener siempre un cliente satisfecho.

Pregunta # 3

¿La aseguradora cuenta con un manual en el cual, se encuentre claramente definido las funciones de cargos existentes?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	8	33%
No	12	50%
Desconoce	4	17%
Total	24	100%



Análisis

El 50% de las empresas aseguradoras no cuentan con un manual de funciones por lo que generan una desorganización en las actividades que realizan representando uno de los costos más significativos y que en muchos casos son poco visibles debido a que algunas actividades que deberían llevarse a cabo no se están haciendo, representando así tiempos ociosos y re- procesos.

Pregunta # 4

¿La aseguradora cuenta con un inventario de procesos?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	5	21%
No	14	58%
Desconoce	5	21%
Total	24	100%

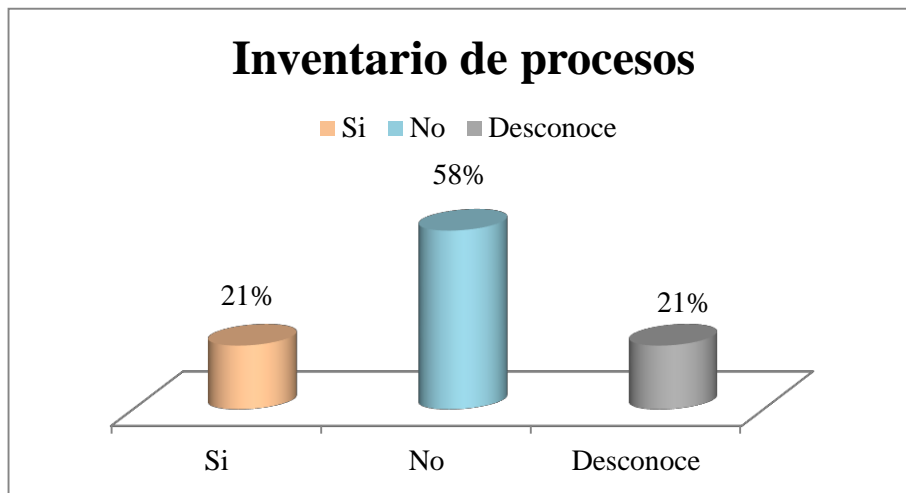


Figura 12. Inventario de procesos Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jessica Méndez y Erika Rodríguez

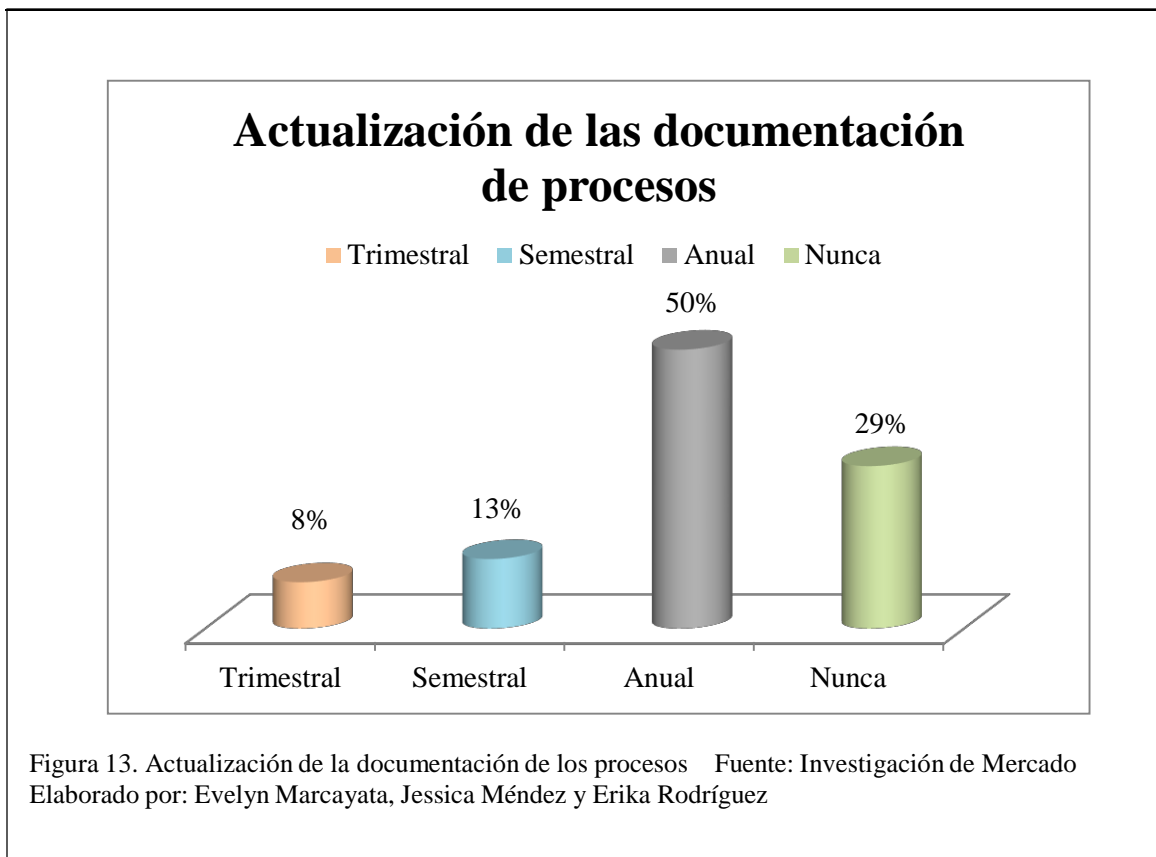
Análisis

El 58% de las aseguradoras encuestadas no cuentan con un inventario de procesos siendo los procesos y subprocesos la parte medular y sobre las cuales se centra la gestión de la organización, el 21% si lo tienen así como el otro 21% lo desconocen.

Pregunta # 5

¿Con que frecuencia actualiza la documentación de los procesos?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Trimestral	2	8%
Semestral	3	13%
Anual	12	50%
Nunca	7	29%
Total	24	100%



Análisis

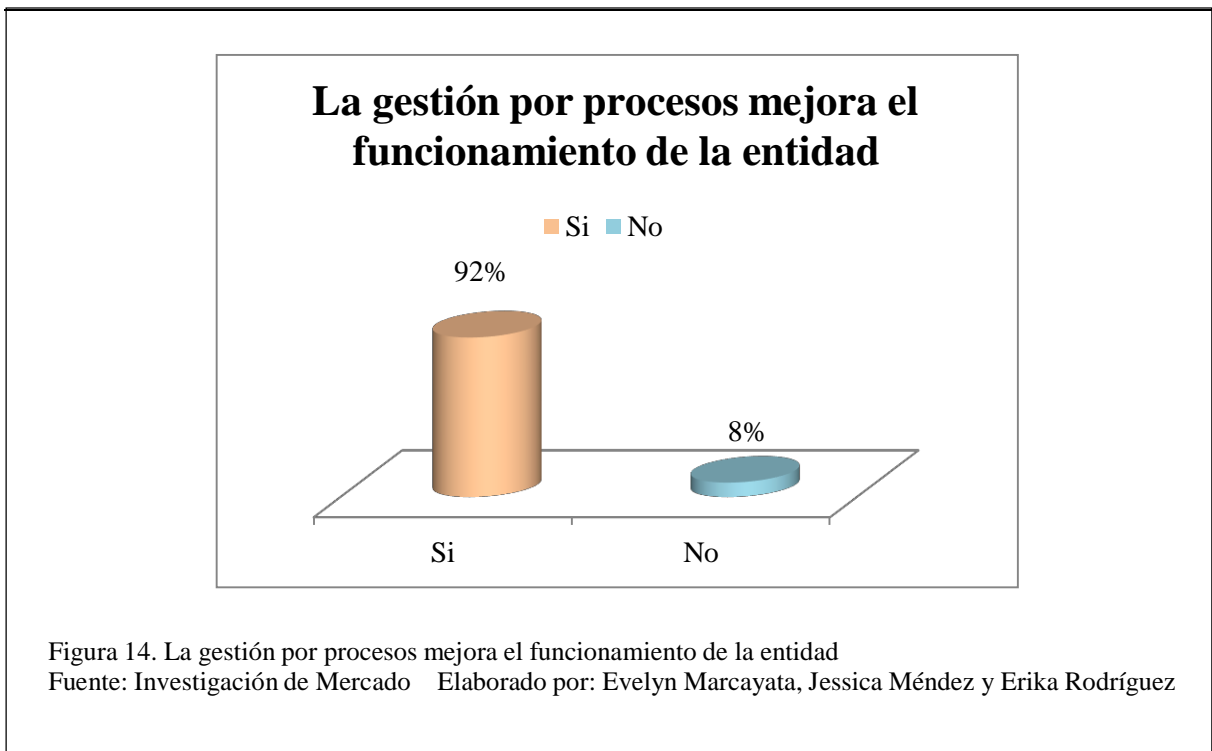
Un 50% de las aseguradoras actualizan sus procesos de forma anual, 13% semestral, un 8% trimestral pero un 29% nos indica que no lo realiza nunca. La actualización de la frecuencia de los documentos es un requisito dentro de las aseguradoras para tener un

soporte documental de los procesos con los que trabajan las mismas siendo estos sometidos a cambios procediendo a una mejora continua.

Pregunta # 6

¿Piensa que la implementación de un modelo de gestión por procesos mejora el funcionamiento de la entidad?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	22	92%
No	2	8%
Total	24	100%



Análisis

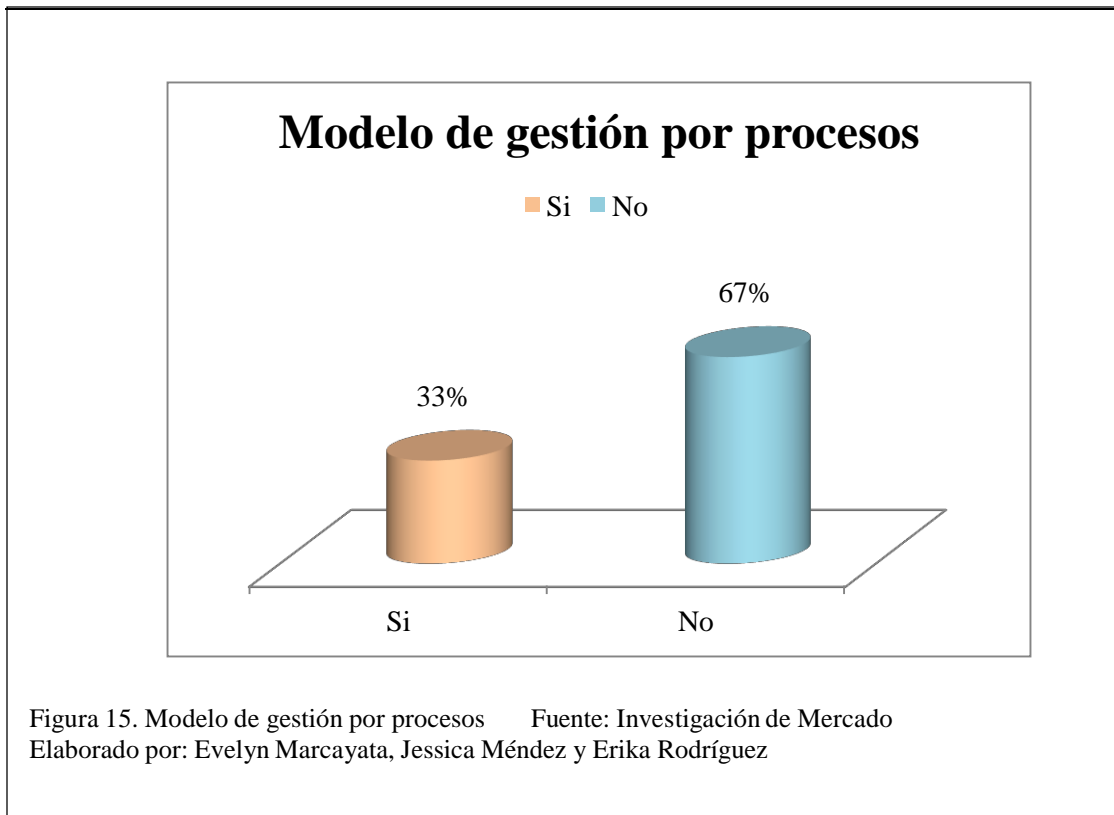
El 92% de las aseguradoras encuestadas piensan que la implementación de un modelo de Gestión por Procesos ayuda a mejorar su funcionamiento ya que se gestiona toda la entidad basándose en los procesos generando un valor añadido sobre una entrada para

conseguir un resultado que a su vez satisfaga al cliente siendo una forma de organización diferente a la clásica de la organización funcional.

Pregunta #7

¿La aseguradora cuenta con un modelo de gestión por procesos? Si su respuesta es NO continúe con la pregunta #8 caso contrario prosiga con la pregunta #9

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	8	33%
No	16	67%
Total	24	100%



Análisis

La mayor parte de las aseguradoras no cuentan con un modelo de Gestión por Procesos obteniendo un 67% del total de las encuestadas, siendo así que todavía existen empresas que se manejan con una organización vertical es decir por áreas no permitiéndoles monitorear, estabilizar y optimizar sus actividades no dando una mejora en su calidad y eficiencia por lo tanto obtienen un cliente insatisfecho.

Pregunta # 8

¿Estaría la aseguradora dispuesta a implementar un modelo de gestión por procesos?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	16	100%
No	0	0%
Total	16	100%

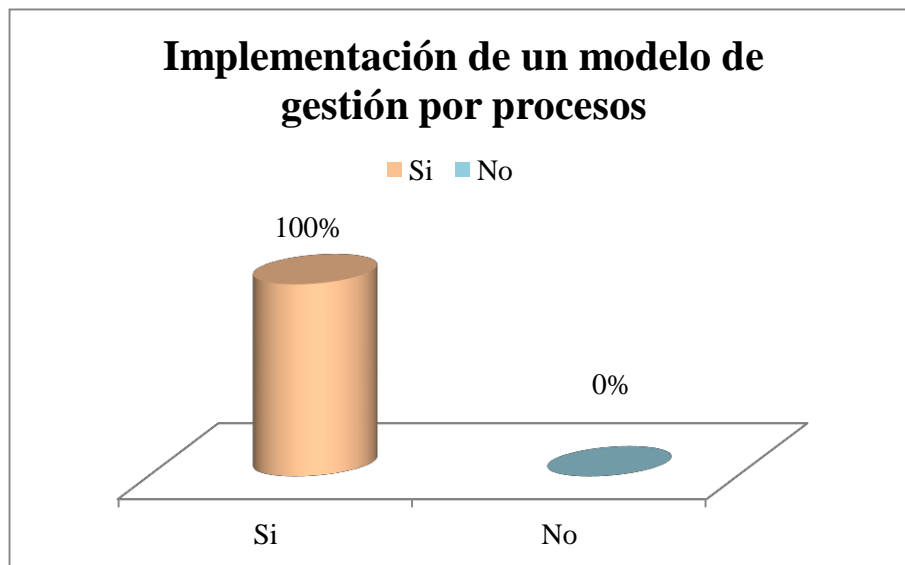


Figura 16. Implementación de un modelo de gestión por procesos Fuente: Investigación de Mercado Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jessica Méndez y Erika Rodríguez

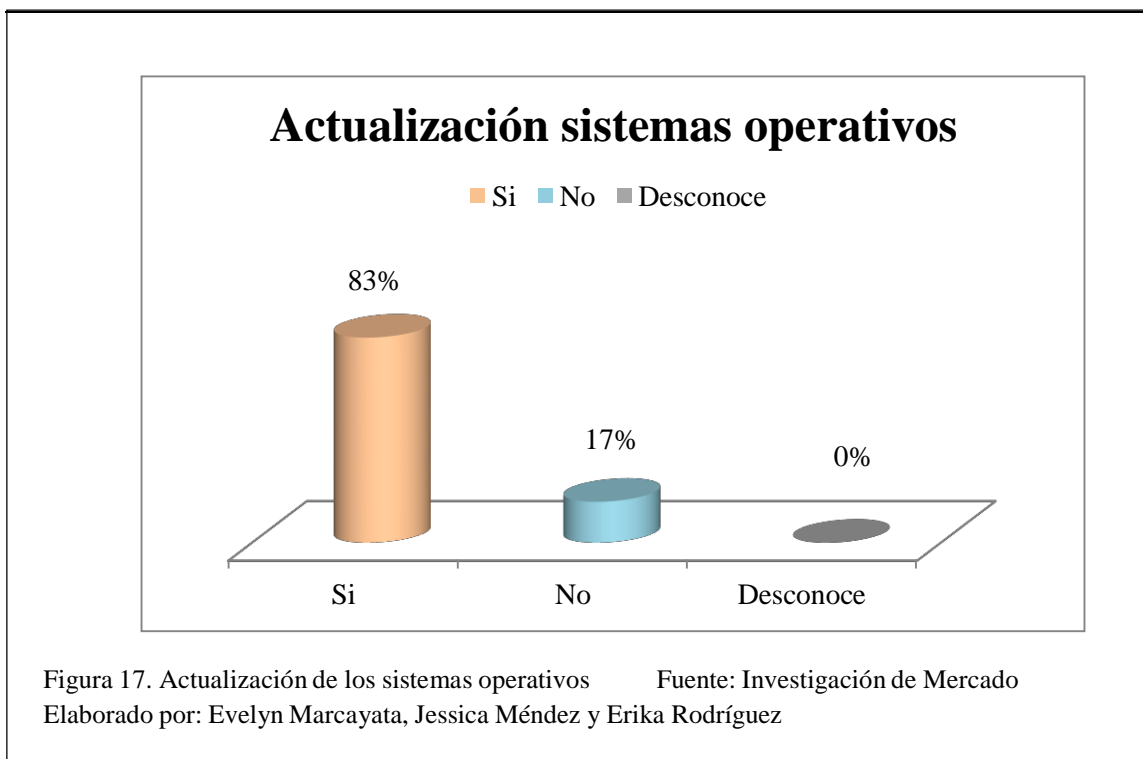
Análisis

El 100% de las aseguradoras encuestadas estarían dispuestas a implementar un modelo de gestión por procesos siendo una solución organizativa, generando altos niveles de eficacia y siendo un medio más útil para transformar a la entidad y adecuarse al mercado obteniendo un cliente satisfecho.

Pregunta # 9

¿Considera usted que la actualización de los sistemas operativos es una fuerte ventaja competitiva dentro del mercado asegurador?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	20	83%
No	4	17%
Desconoce	0	0%
Total	24	100%



Análisis

El 83% de las aseguradas respondieron que la actualización de los sistemas operativos es una fuerte ventaja competitiva dentro del mercado debido al ritmo de la tecnología y sus constantes cambios cuyo impacto ha afectado a todos los sectores de la economía y sociedad siendo estos sistemas un elemento imprescindible para que las empresas se enfrenten al reto de la competencia global.

Pregunta # 10

¿Conoce usted acerca de la ley medio ambiental que debería como empresa aplicar?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	10	42%
No	14	58%
Total	24	100%

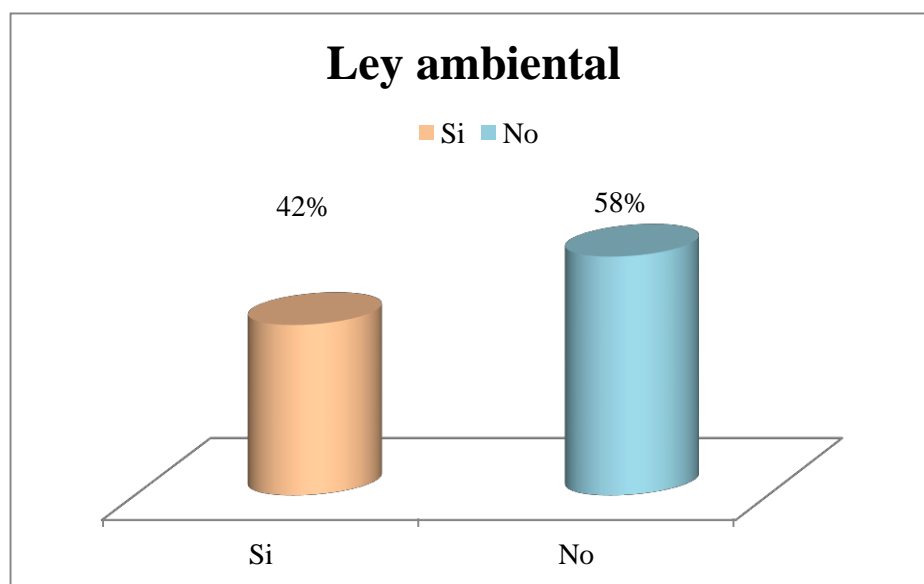


Figura 18. Ley ambiental Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jessica Méndez y Erika Rodríguez

Análisis

Un 58% de las aseguradoras no conocen la ley medio ambiental que deberían aplicar y esta constituye el cuerpo legal específico más importante a la protección ambiental en el país debido a que está relacionada directamente con la prevención, control y sanción a las actividades contaminantes, así como las obligaciones de participación de los sectores públicos y privados.

3.2.2.6 Análisis técnico

Previo al análisis externo es importante conocer el estado del sector asegurador ecuatoriano en lo referente al análisis técnico, por lo que se presenta el siguiente resumen obtenido por la Súper Intendencia de Bancos y Seguros.

- La producción de primas de seguros netas emitidas del sistema asegurador alcanzó los 1.702.922,59 miles de dólares a diciembre 2014, mostrando un aumento del 2,6% con respecto a diciembre 2013, que registró 1.659.312,82 miles de dólares.
- Primas de seguros netas de ramos de vida tuvieron una reducción anual de 2,29% mientras que las primas de seguros netas de ramos generales se incrementaron en 3,64%.
- La siniestralidad bruta de los ramos de seguros generales disminuyó en 0,8%. Por su parte, la siniestralidad bruta de los ramos de vida descendió en 0,6%.
- En otro ámbito, la brecha observada entre la siniestralidad bruta y la siniestralidad neta retenida devengada, tanto de seguros de ramos de vida como de ramos generales, denota la fuerte actividad de intermediación que está llevando a cabo el sistema de seguros privados nacional, mediante la cesión de una considerable parte de la prima neta emitida hacia las compañías de reaseguros.

- Los indicadores de rentabilidad ROE y ROA, se incrementaron en 6,2 y 1,3 puntos porcentuales respectivamente, entre diciembre de 2013 y diciembre de 2014.
- Las inversiones elegibles superan a reservas técnicas en un 40% al mes de diciembre de 2014, es decir, el ratio de cobertura de reservas técnicas se ubicó en 1,40, monto superior al 1,39 registrado en diciembre del año anterior.
- El ratio de liquidez corriente experimentó un ligero incremento entre diciembre de 2013 y diciembre de 2014 pasando de 1,12 a 1,15, en tanto que el ratio de liquidez inmediata que se mantuvo en 0,57 en el mismo período.

3.2.2.7 Análisis PESTEL

El análisis externo de un sector incluye diversos factores independientes que influyen en el entorno de una organización, sector o empresa. Es importante entender las dificultades que conlleva la comprensión de la diversidad y complejidad que surgen en el ambiente.

A continuación se detalla el análisis PESTEL del sector asegurador:

3.2.2.7.1 Político

El proyecto de Código Monetario desarrollado por el gobierno ecuatoriano de carácter urgente, da un panorama de cambio al gremio asegurador, pues se aumenta significativamente el monto de patrimonio y esto originaría más procesos de capitalización o fusión dentro de dicho sector. Estas nuevas regulaciones han significado la creación de reservas técnicas adicionales para proteger mejor la solvencia de las empresas de seguros.

El comportamiento político para el sector asegurador en el Ecuador ha sido cambiante durante el último año.

3.2.2.7.2 Económico

El incremento de la incertidumbre de los mercados financieros y la posibilidad de pérdidas que existen en las transacciones y operaciones, tanto del mercado real de bienes como del mercado monetario y bursátil, incentivan a los agentes económicos para trabajar con una entidad de seguros. Este fenómeno ha impulsado el crecimiento de la producción de primas netas, mismas que asumen el riesgo latente en dichas actividades.

Desde el año 2005 se han realizado cinco fusiones a la presente fecha. Las más recientes se dieron cuando la aseguradora suiza ACE adquirió Río Guayas; la estadounidense Liberty, Cervantes y Panamericana; y Equinoccial compró Produseguros.

3.2.2.7.3 Social

Existe un incremento en la cultura de asegurabilidad en lo referente al patrimonio de las personas es por ello que se muestra un incremento en la venta de pólizas en los ramos generales.

La producción de primas mantienen un incremento dentro del sector asegurador sobre todo en los 5 principales ramos de seguros generales en base a su participación dentro del total de prima neta emitida, corresponden a vehículos, incendio y líneas aliadas, accidentes personales, transporte y asistencia médica.

3.2.2.7.4 Tecnológico

Para el desarrollo macro de sus actividades sistematizadas del sector asegurador es necesario contar con un sistema operacional de alto nivel por la magnitud de transaccionalidad que ejecuta una organización dedicada a este giro de negocio.

Según las encuestas realizadas a las empresas de seguros arrojan resultados sobre el interés que mantiene las mismas en adoptar nuevas tecnologías con mayor frecuencia ya que consideran que de este modo conseguirán obtener una ventaja competitiva.

En la normativa ecuatoriana abarca temáticas referentes a el Sistema de Seguridad de la Información que debe mantener las empresas de seguros, en cual debe estar contemplado en la tecnología aplicada dentro de cada organización como medida obligatoria.

3.2.2.7.5 Ecológico

Nuestro país cuenta con una Legislación de Gestión Ambiental que establecen parámetros sobre la importación de conservar el patrimonio natural y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.

3.2.2.7.6 Legal

En el ámbito legal el sector asegurador mantiene un claro y objetivo marco normativo el cual se encuentra obligado a cumplir en el nivel de aplicabilidad de cada organización.

En el año 2014 la Ley General de Seguros fue modifica a Código Orgánico Monetario y Financiero el cual da algunas pautas y cambios sobre la normativa vigente para las empresas de seguros, la nueva normativa fue aprobada el 12 de septiembre de 2014 y esta debe ser acatada obligatoriamente por las entidades involucradas en el plazo de un año.

Consecuentemente el ente de control cambia para las empresas de seguros pasando de la Superintendencia de Bancos y Seguros a únicamente Superintendencia de Bancos. Y con ello el ente de control vigente para el sector asegurador será la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, esto con el objeto de dividir al sector financiero del no financiero.

3.2.2.8 Análisis FODA

3.2.2.8.1 Fortalezas y debilidades

Luego de realizar un análisis de las encuestas, reuniones con los funcionarios de las empresas de seguros e investigación del comportamiento del sector asegurador ecuatoriano se detectó los siguientes factores en cuanto a fortalezas y debilidades de la misma.

Fortalezas

Las Empresas de Seguros cuentan con fuerzas internas que forman parte de una ventaja, siendo las mismas las que aportan al desarrollo de su funcionamiento de manera óptima para alcanzar los distintos objetivos planteados en cada organización.

Las fortalezas mencionadas a continuación son consideradas como puntos clave para dicho sector:

- Existe gran diversificación y variedad de productos accesibles, permitiendo una amplia cobertura a las necesidades, el total de productos ofertados en el mercado asegurador son 43 tanto en ramos generales como vida.
- Indicadores de rentabilidad (ROA y ROE), mantienen un incremento del 6,2 y 1,3 puntos porcentuales respectivamente, entre diciembre de 2013 y diciembre de 2014.
- Baja concentración de mercado incentivando así la competencia.

Debilidades

Las debilidades son dificultades internas del sector asegurador que una vez identificados deben ser eliminados a través de una adecuada estrategia con el fin de no disminuir su potencial competitivo de las organizaciones.

A continuación se detallan las debilidades detectadas en las Empresas de Seguros, mismas son consideradas que no permiten un correcto funcionamiento dentro de las mismas.

- Bajo nivel de aplicación de un modelo sistémico dentro de las aseguradoras autorizadas a operar en el país.
- Altos costos operativos para ser autorizados a su funcionamiento para las aseguradoras 8 millones, reaseguradoras 13 millones al igual que las mixtas.

3.2.2.8.2 Oportunidades y amenazas

Oportunidades.

Las oportunidades son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y deben ser aprovechados por las Empresas de Seguros.

Las oportunidades detectadas en el análisis del entorno son las siguientes.

- Fusión entre entidades, esta acción puede conllevar a brindar mayor solvencia y fortaleza al patrimonio de los aseguradores fusionados.
- Reducción de competencia por venta de las empresas de seguros de propiedad de los bancos.
- Capacitación constante por parte de los expertos del ente de control del sector asegurador ecuatoriano.
- Siniestralidad del sector asegurador en ramos de vida y generales mantienen tendencia a la baja.

Amenazas

Son las situaciones negativas que pueden atender contra el comportamiento que puede mantener una organización, por lo que se considera necesario diseñar estrategias alternativas que apalanquen el impacto que podrían generar las mismas.

Las amenazas detectadas en el análisis del entorno son las siguientes.

- Cambio en la normativa de gestión por ende incremento en los costos operativos para el funcionamiento de las empresas de seguros.
- Constante actualización de la normativa por parte del ente de control (reglas de juego cambiante).
- Giro del negocio propenso a relacionarse con actividades ilícitas en un alto nivel.
- Vulnerabilidad ante grandes competidores internacionales.

3.3 Identificación y levantamiento de procesos

Para la recopilación de información, es dispensable la aplicación de entrevistas directas con el personal que conformen las aseguradoras, debido a ser los involucrados directos en el desarrollo de las actividades dentro de una organización.

Partiendo de esta conceptualización, se considera que para un correcto levantamiento de la información es importante la implementación de un formato previamente elaborado, en este caso se ha creado un formato base para el sector asegurador, cuyo objetivo es manejar información verídica y secuencial que facilite el trabajo a las empresas de seguros.

El levantamiento de información deberá contener los siguientes parámetros:

- Cuáles son las entradas para iniciar las actividades
- Quienes son los proveedores internos o externos de dichas entradas
- Las actividades desarrolladas por parte del funcionario
- Los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades
- La frecuencia en las que se realizan las actividades en cada proceso
- El tiempo (en minutos) que tarda en ejecutar cada actividad
- Las salidas que se obtiene posterior a la ejecución de cada actividad
- Quien o quienes reciben las salidas generadas
- Observaciones que puedan existir al momento de la entrevista por parte de cada funcionario

A continuación se muestra un formato de plantilla estándar que puede ser adaptado por las Aseguradoras para el levantamiento de información.

Tabla 4

Levantamiento de la información

LOGO		LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN NOMBRE DE LA ASEGURADORA Versión No. Uso Interno				Fecha	
						Versión	
						Página	
¿Cuáles son las entradas del proceso?	¿Quién suministra esta entrada		¿Qué actividades realiza?	Frecuencia (#de veces)	Tiempo que se demora	¿Cuál es el resultado de esta actividad?	¿Quién recibe el resultado de esta actividad?
	Proveedor Interno	Proveedor Externo					
Observaciones							

Nota. Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jéssica Méndez y Erika Rodríguez

El siguiente ejemplo muestra el levantamiento de información del Área de Talento Humano basado en las actividades estándar que manejan las Empresas Aseguradoras.

Tabla 5

Levantamiento de la información recursos humanos

						Fecha	22/03/2015
						Versión	0,1
						Página	1 - 2
¿Cuáles son las entradas del proceso?	¿Quién suministra esta entrada		¿Qué actividades realiza?	Frecuencia (#de veces)	Tiempo que se demora	¿Cuál es el resultado de esta actividad?	¿Quién recibe el resultado de esta actividad?
	Proveedor Interno	Proveedor Externo					
Formulario de Contratación	Gerente/ Jefe de área.		l levantamiento del perfil en envié el requerimiento a Talento Humano.	1	60 min	Perfil del nuevo funcionario a contratar.	Director de Talento Humano
	Coordinador de Talento Humano.		Realice un llamado a un concurso interno. Si existe el funcionario apto para el cargo, realice la reubicación del funcionario, Caso contrario avance a la actividad siguiente.	1	15 min	Establecer una base de datos candidatos internos.	Postulantes para el cargo.
	Coordinador de Talento Humano.	Sistema Online	Realice la publicación en el sistema online	1	30 min	Publicación en Sistema Online	Postulantes para el cargo.
	Coordinador de Talento Humano.	Postulantes	Recepte las hojas de vida de los candidatos.	5	5 min	Establecer una base de datos candidatos externos.	
	Coordinador de Talento Humano.		Seleccionar a las personas que cumplan con el perfil solicitado por el jefe de Área.	1	60 min	Selección del candidato	
	Coordinador de Talento Humano.		Comuníquese con el personal mediante vía telefónica.	5	10 min		

	Coordinador de Talento Humano.		Realice la entrevista y una prueba psicológica	5	60 min	Resultados de las pruebas	
	Coordinador de Talento Humano.	Postulantes	Notifique a la persona seleccionada mediante un correo electrónico la oferta laboral de manera formal, dándole la bienvenida a la compañía, solicitando la documentación de ingreso.	1	20 min	Recopilar información para el file del funcionario.	Postulantes para el cargo.
		Postulantes	Entregue la documentación requerida para efectuar la contratación,	1	10 min	Recopilar información para el file del funcionario.	Analista de Talento Humano.
	Analista de Talento Humano.	Postulantes	Analice y Archive la documentación.	1	20 min	Recopilar información para el file del funcionario.	
	Coordinador de Talento Humano.		Efectué la contratación del funcionario registre en el sistema				
	Coordinador de Talento Humano.		Envíe un correo electrónico notificando el ingreso del funcionario.	1	5 min	Programación de la Inducción Técnica	Notifique al Gerente y/o Jefe del área
Formulario de información de ingreso del personal	Analista de Talento Humano.		Entregue los documentos y suministros para el funcionario nuevo y recepte la firma del funcionario.	1	120 min	Actualización en la base de datos	Gerente Sistemas.
	Analista de Talento Humano.		Revise de manera mensual el sistema para obtener los nombres y cargos de los nuevos funcionarios	1	15 min		
	Analista de Talento Humano.		Notifique que se realizara la inducción a través de un correo electrónico.	1	10 min		
	Director Talento Humano y Oficial de Cumplimiento		Llevar a cabo la inducción de Talento Humano y Cumplimiento.	1	60 min		6

	Oficial de cumplimiento, Funcionario nuevo		lleve a cabo la evaluación, la calificación tendrá que ser mayor al 8	2	15 min		
	Oficial de cumplimiento		Realice un informe para el comité de cumplimiento	1	20 min	Informe de inducción de Cumplimiento	
Formato requerimiento de Capacitación	Gerente o Jefe de área..		Envíe un correo electrónico dirigido a la Directora de Talento Humano solicitando la capacitación	1	10 min		
	Director Talento Humano.		Comuníquese con la empresa o persona elegida para dictar la capacitación a través de un correo electrónico.	1	20min		
	Analista de Talento Humano.		Agenda mediante el correo institucional a los funcionarios que van a recibir la capacitación	1	10 min		
	Funcionario		Participe de la capacitación y rinda la evaluación.	1			
Formato de desvinculación del personal	Gerente o Jefe de área.		Solicite al Área de Talento Humano, la desvinculación del funcionario de manera escrita ya sea por medio de carta o correo electrónico, indicando las razones y motivos de este requerimiento	1	20 min		
	Coordinador de Talento Humano.		Notifique al funcionario su desvinculación.	1	10 min		
	Analista de Talento Humano.		Realizar el acta de finiquito	1	60 min		
	Funcionario		Entregue el puesto de manera formal	1	60 min		
	Gerente Sistemas		Desactive el acceso del usuario a todo el sistema.	1	10 min		
	Analista de Talento Humano.		Recepte la firma del funcionario a desvincularse.	1	20 min		
Nomina	Coordinador de Talento Humano.		ingrese a Sistema	1	30 min		

	Coordinador de Talento Humano.		Introduzca los ingresos y egresos del funcionario el sistema para el cálculo del salario.	1	240 min		
	Coordinador de Talento Humano.		Envié la nómina al Contador General para que realice su respectiva revisión.	1	60 min	Nomina	
	Contador General		Envié al Gerente de sistemas para que pueda incluir en el sistema TXT.	1	240 min		Gerente Sistemas.
Observaciones							

Nota. Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jéssica Méndez y Erika Rodríguez

Al realizar el respectivo levantamiento de la información se prosigue a determinar cuáles son las actividades que tienen relación directa con la satisfacción del cliente siendo esta reflejada en la cadena de valor.

3.4 Cadena de valor

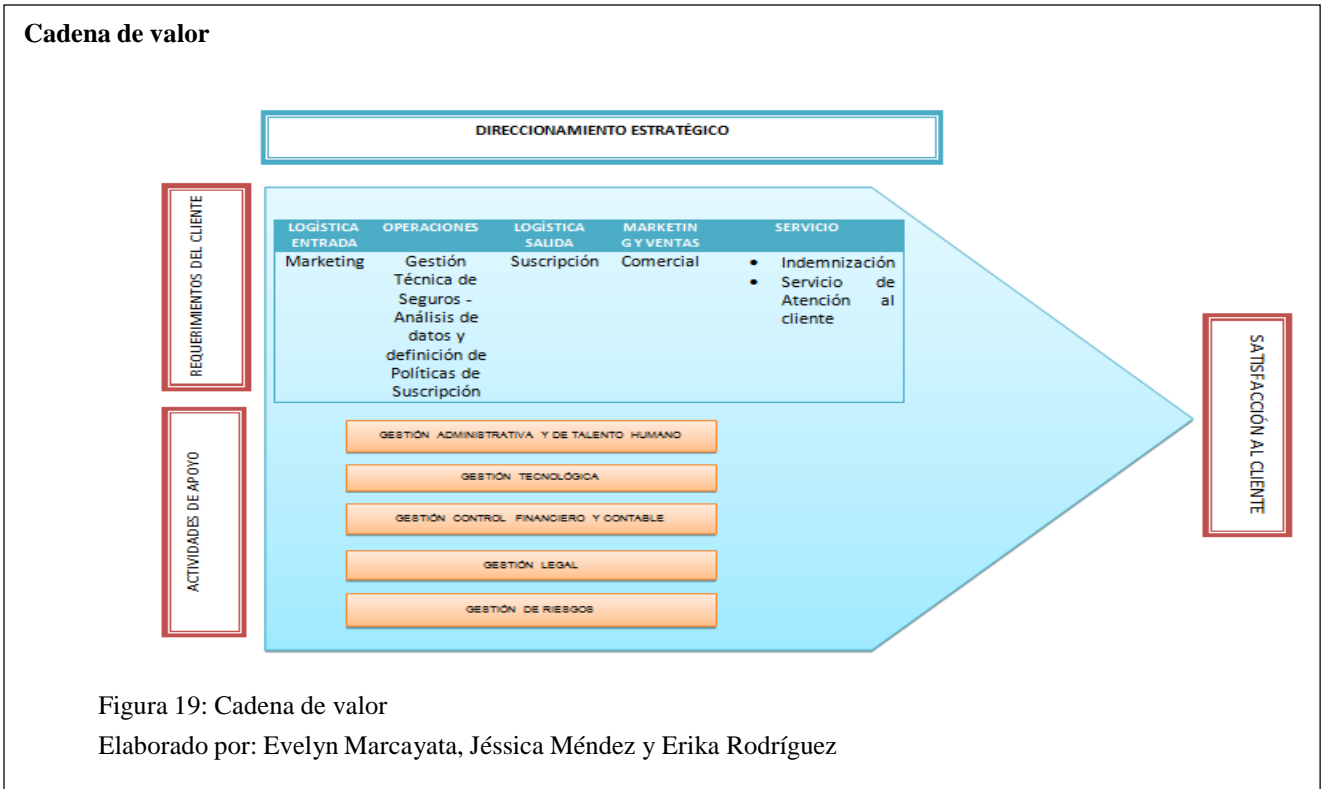
La cadena de valor al ser una herramienta eficaz de análisis, permite describir el desarrollo de las actividades que efectúan las empresas de seguros, tomando en cuenta aquellas que son fuente de ventajas competitiva, claves y de apoyo, cabe mencionar que las mismas se encuentran relacionadas directamente con el cliente y son el medio para entregar valor agregado.

De acuerdo a la información obtenida y previo análisis e interpretación de la misma, se conoce que el desarrollo para la entrega del producto da inicio desde el Departamento de Marketing debido a quien proporciona la información acerca de porcentaje de participación de la empresa de seguros frente a la competencia, niveles de precios de los productos, estudio de posicionamiento de los productos ofertados en el mercado, entre otros; esto con el fin de proporcionar estrategias de ventas, propuesta de actualización o lanzamiento de nuevos productos según sea el caso. Esta información es transferida al Área Técnica de Seguros quien es la encargada de realizar un estudio técnico-financiero (PyG) para analizar la factibilidad de las propuestas anteriormente presentadas, al ser un resultado favorable se genera la aplicación de estrategias o se inicia el proceso de autorización para la comercialización de nuevos productos por parte del ente de control, la logística de salida es plasmada en la entrega de la póliza hacia el cliente, es importante mencionar que el producto entregable es ofertado por el Departamento Comercial siendo este el canal que mantiene la relación de los clientes con la organización con el interés de satisfacer sus necesidades.

El seguro adquirido por el cliente es efectivizado al suscitarse el siniestro, la gestión de indemnizaciones es la encargada de dar el debido tratamiento a estos casos y posteriormente para conocer los niveles de satisfacción de los clientes se cuenta con la gestión de calidad y servicio al cliente la cual es responsable de dar seguimiento a las

preguntas, quejas y reclamos efectuadas por los mismos, dando una retroalimentación de la nivel de calidad del servicio prestado.

Por lo cual se propone la aplicación de la siguiente cadena de valor, cabe recalcar que está puede ser modificada de acuerdo a las necesidades de cada aseguradora.



3.5 Mapa de procesos

La elaboración del mapa de procesos permite la visualización grafica de los procesos intervinientes en una organización.

Para la elaboración del mapa de procesos es importante distinguir los procesos estratégicos, apoyo y misionales, cabe recalcar que la agrupación de los procesos están directamente relacionadas con la misión y visión de las aseguradoras.

A continuación se detalla las gestiones estándar con las que trabajan las Empresas de Seguros.

- **Gestión de marketing:** a través de este proceso se evalúa el comportamiento del mercado asegurador, sus competidores, factores internos y externos con el fin de realizar actualizaciones, mejoras y desarrollo de nuevos productos.
- **Gestión comercial:** aquel que tiene por objeto el ejercicio, desarrollo y control de las actividades comerciales de seguros, con el fin de lograr los objetivos estratégicos orientados en el presupuesto de producción a través de la red comercial en los diferentes canales de comercialización directa e intermediada.
- **Suscripción-emisión:** materializa la relación existente entre los clientes y la compañía, a través de la elaboración de los contratos que detalla el servicio de protección brindado a través de sus respectivos titulares de las pólizas y suplementos suscritos.
- **Indemnización:** efectiviza el servicio de protección contratado en el caso de suscitarse un siniestro debidamente sustentado por el cliente, brindando un servicio eficiente y oportuno en la atención del mismo.
- **Direccionamiento estratégico:** establece las directrices para definir y asegurar que los requisitos de los socios – usuarios se determinen y se cumplan con el propósito de aumentar su satisfacción de los mismos.
- **Gestión del talento humano:** a través de este proceso se realiza la administración del talento humano mediante el desarrollo e incorporación nuevos integrantes a la fuerza laboral. Además de, capacitar y retener a dicho recurso en la organización.
- **Gestión administrativa:** a través de este proceso se realizan diferentes actividades de administración general de la entidad, adicionalmente se atiende la demanda de bienes y servicios requeridos para asegurar la atención de las necesidades y el cumplimiento de los requisitos de los clientes internos y externos.
- **Gestión legal:** a través de este proceso se busca velar por el cumplimiento de las normas aplicables a la entidad y brindar soporte jurídico en la elaboración y revisión de contratos, prorrogas, respuestas a derechos de petición y demás trámites legales.

- **Gestión de tecnológica:** administrar los servicios informáticos existentes en las empresas de seguros, a fin de cubrir la necesidad de hardware y software que garanticen la adecuada administración de la información para atender a los clientes internos y externos, mediante tecnología que permita de manera ágil y oportuna, el soporte, control, protección y seguimiento de la información.
- **Gestión de control financiera:** a través de este proceso se administran los recursos financieros de la entidad; cuenta con los subprocesos asociados de: Cartera orientada a garantizar el recaudo oportuno de las pólizas, Tesorería donde se garantiza el pago oportuno de las obligaciones y mantener el control del recaudo de los ingresos e Inversiones donde se gestionan las inversiones de acuerdo a las disposiciones emitidas por el Ente de Control y capacidad con la que cuenta la entidad.
- **Gestión contable:** aquel proceso que tiene por objeto el control contable de operaciones económico-financieras de diversa índole de la entidad a ser entregada en forma oportuna, razonable y fidedigna. Así como atender con oportunidad los diferentes requerimientos que frente a este tema generan los entes de control internos y externos.
- **Auditoría interna** este proceso busca servir de apoyo a la entidad para el logro de sus metas, al brindar un enfoque sistemático, objetivo e independiente para evaluar y mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de gestión,, asegurando con ello el cumplimiento de los controles internos; y, vigilar el cumplimiento de la misión y objetivos de la propia institución.
- **Gestión de riesgos:** este proceso permite identificar, medir, valorar, monitorear, mitigar y controlar los riesgos de mercado, de crédito, de liquidez, operativos, a los que se ve expuesta la entidad, así como todos los temas derivados de los procesos de vigilancia realizados por el Ente de Control.
- **Gestión de calidad:** a través de este proceso se gestiona la atención de preguntas, quejas y reclamos con el objeto de tomar medidas correctivas y preventivas en las gestiones que forman parte de la entidad. Dispone de

actividades y lineamientos para obtener retroalimentación acerca de la percepción del cliente frente al cumplimiento de sus requisitos y la satisfacción con los servicios prestados por la misma.

- **Gestión de cumplimiento:** previene que las empresas de seguros sean utilizadas como instrumento para el ocultamiento, manejo, inversión o aprovechamiento en cualquier forma de dinero u otros bienes provenientes de actividades delictivas, o para dar apariencia de legalidad, a dichas actividades o a las transacciones o fondos vinculadas con las mismas.

Para un correcto manejo de la gestión se considera necesaria la codificación de las gestiones como muestra la siguiente tabla;

Tabla 6

Codificación de gestiones

CODIFICACIÓN	PROCESO
EST	Direccionamiento Estratégico
GRI	Gestión de Riesgos
CUM	Gestión de Cumplimiento
SGC	Gestión de Calidad y Servicio al Cliente
AUD	Auditoría Interna
MAR	Gestión de Marketing
COM	Gestión Comercial
SUS	Suscripción-Emisión
IND	Indemnización
ADM	Gestión Administrativa
THA	Gestión de Talento Humano
LEG	Gestión Legal
TIC	Gestión Tecnológica
CON	Gestión Contable
FIN	Gestión de Control Financiero

Nota: Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jéssica Méndez y Erika Rodríguez

Tabla 7

Matriz de impacto de doble entrada

0 = Nulo	1 = Poco	3 = Medio	5 = Mucho
-----------------	-----------------	------------------	------------------

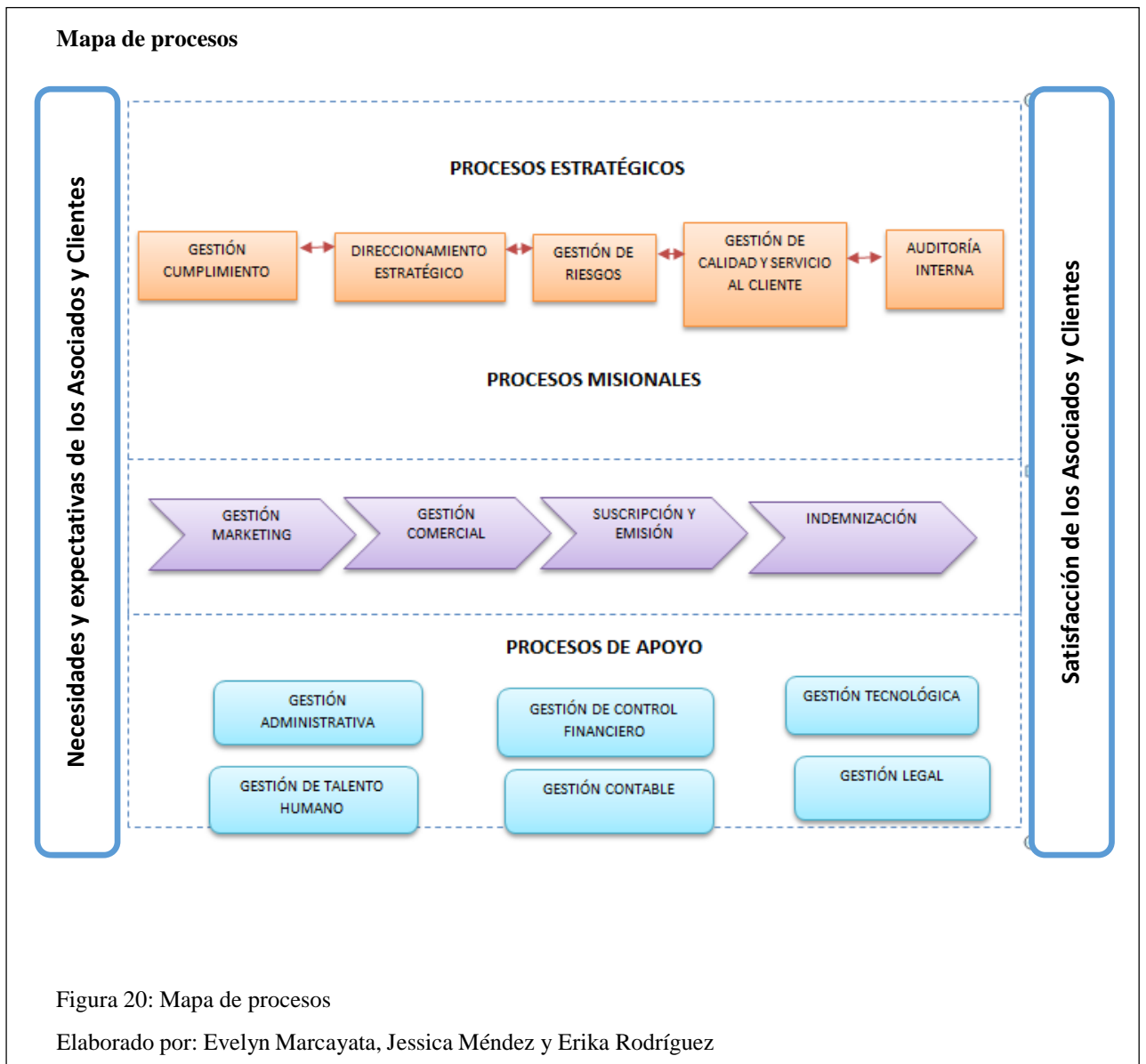
Gestiones \ Criterios	Actualizar los procesos e implementación de actividades	Incrementar nivel de producción	Análisis del Mercado	Implementar la cultura de reducir riesgos	Cumplimiento de la filosofía organizacional	TOTAL
Direccionamiento Estratégico	3	3	5	5	5	1125
Gestión de Marketing	1	5	5	1	3	75
Gestión de Cumplimiento	3	1	1	5	5	225
Gestión Tecnológica	1	0	0	1	1	0
Auditoría Interna	5	1	1	5	5	125
Gestión de Control Financiero	1	3	0	5	1	0
Gestión Comercial	1	5	5	1	3	75
Gestión Legal	3	0	0	1	1	0
Indemnización	3	1	1	3	3	27
Gestión Administrativa	1	1	0	1	1	0
Gestión de Talento Humano	1	0	0	1	1	0
Suscripción-Emisión	3	3	1	3	3	27
Gestión de Calidad y Servicio al Cliente	5	3	5	3	5	1125
Gestión Contable	3	0	0	3	1	0
Gestión de Riesgos	3	1	3	5	5	225

Nota. Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jéssica Méndez y Erika Rodríguez

La matriz de impacto de doble entrada permite otorgar una ponderación a cada una de las gestiones directamente relacionadas con los criterios, generando de esta manera valores que permiten agrupar a los procesos de la siguiente manera:

Las gestiones de mayor valor son denominados como procesos estratégicos, los de menor valor procesos de apoyo y los de valor intermedio se los conoce como misionales.

El mapa de procesos plasmado a continuación fue diseñado para uso de las empresas aseguradoras, debido a que contiene procesos estándares para su funcionamiento.



3.6 Diseño y documentación de los procesos

Para realizar el diseño y documentación de los procesos fue indispensable recopilar información estándar acerca de las gestiones que maneja el sector asegurador, la misma que se encuentra refleja en el siguiente inventario de procesos.

Tabla 8

Inventario de procesos por sector asegurador

Macro Procesos	Código	Procesos	
Estratégicos	EST	Direccionamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica • Seguimiento y Evaluación
	GRI	Gestión de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Riesgos • Evaluación de Riesgos
	CUM	Gestión Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> •
	SGC	Gestión de Calidad y Servicio de Atención al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación • Auditoría Interna de Calidad
	AUD	Auditoría Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría Interna
Misionales	MAR	Gestión de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de Mercado • Promoción y Publicidad
	COM	Gestión Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Cotización Nuevos Negocios • Renovaciones • Vinculación de Bróker
	SUS	Suscripción-Emisión	<ul style="list-style-type: none"> • Emisión Nuevas Pólizas • Emisión de Anexos Modificatorios • Emisión de Renovaciones
	IND	Indemnización	<ul style="list-style-type: none"> • Indemnizaciones Siniestros Ramos Generales • Indemnizaciones Siniestros Ramo Vida • Salvamento
	THA	Gestión de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación • Capacitación • Desvinculación • Nómina
	GCF	Gestión de Control Financiero	<p>TESORERÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pagos • Recaudos • Inversiones <p>CARTERA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Cobro

Apoyo			<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento de pago • Débitos Bancarios • Liquidación de Bróker • Cuadre de Cartera
	CON	Gestión Contable	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de Estados Financieros • Conciliación Bancaria • Liquidación y Pagos de impuestos
	TIC	Gestión Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Recursos Informáticos • Soporte Técnico • Codificación de Datos
	LEG	Gestión Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos Civiles • Contratos de Agencia miento • Reclamos Administrativos
	ADM	Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Caja Chica • Evaluación de Proveedores y Adquisiciones • Movilización y Alimentación

Nota: Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jéssica Méndez y Erika Rodríguez

3.7 Caracterización de los procesos

Una vez determinados los procesos, interviene la documentación de los mismos, esto se da a través de obtener por completo las características de los mismos en este caso se ha creado el formato denominado caracterizaciones.

Las caracterizaciones desarrolladas en el presente trabajo muestran cómo el sector asegurador puede operar sus procesos detallando a profundidad; responsables, objetivos y alcance. Además de, especificar los Recursos Humanos, Físicos, Tecnológicos y Legales con los cuales debe trabajar para un correcto funcionamiento al mismo tiempo proporciona información realmente útil de los puntos claves que manejan de acuerdo a la ISO 9001, implementación de registros, formularios y manuales manejados por los procesos dentro de una empresa de seguros.

3.7.1 Caracterización procesos estratégicos

Tabla 9

Caracterización de proceso gestión de cumplimiento

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN DE CUMPLIMIENTO	COD: CUM
		Página: 1 de 3
TIPO PROCESO: ESTRATEGICO	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

Responsable del proceso:	Oficial de Cumplimiento
---------------------------------	-------------------------

Objetivo del proceso:	Prevenir detectar y erradicar el Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y otros delitos en los que la compañía pueda incurrir por el giro propio del negocio.
------------------------------	---

Alcance del proceso:	<ul style="list-style-type: none"> Incluye el diseño, implementación y mantenimiento de SARLAFT.
-----------------------------	---

RECURSOS	
HUMANOS	FISICOS / TECNOLÓGICOS
<ul style="list-style-type: none"> Oficial de Cumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Intranet, Acceso Web, Microsoft Office, Sistema Insurance, Correo Electrónico, Equipo de Cómputo, Impresora, Copiadora, escáner, Teléfono.

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN DE CUMPLIMIENTO	COD: CUM
	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Página: 2 de 3
TIPO PROCESO: ESTRATEGICO		Fecha de Aprobación:

REQUISITOS		
LEGALES	ISO 9001	ORGANIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Instructivo de gestión de reportes para la Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo de las Instituciones del Sistema Financiero y Seguros Privado, expedida por la Unidad de Análisis Financiero según Resolución No. UAF-DG-0038-2012-ROS, • Normas para las Instituciones del Sistema de Seguro Privado sobre prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos., según resolución expedida por la Junta Bancaria Superintendencia de Bancos y Seguros, Resolución JB-2012-2147 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 9001: 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.5 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Directorio • Código de Buen Gobierno Corporativo • Código de Ética • Reglamento interno de trabajo • Políticas y Objetivos de Calidad • Manual SARLAFT

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN DE CUMPLIMIENTO	COD: CUM
	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Página: 3 de 3
TIPO PROCESO: ESTRATEGICO		Fecha de Aprobación:

ENTRADAS		ACTIVIDAD	SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA		CLIENTE	SALIDA
<ul style="list-style-type: none"> Funcionario Área Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de autorización de suscripción y vinculación del Clientes Pep's 	Revisión, análisis, constancia de información del tipo de persona Pep's y autorización de suscripción y vinculación	<ul style="list-style-type: none"> Funcionario Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de vinculación y suscripción Negativa de vinculación y suscripción
<ul style="list-style-type: none"> Área comercial y de suscripción. Áreas que tengan contacto con empleados proveedores e intermediarios 	<ul style="list-style-type: none"> Formulario de Vinculación con respaldos 	Verificación del proceso de las políticas "Conozca a su Cliente", "Conozca a su Empleado", "Conozca a su Proveedor de Servicios – Intermediario de Seguros".	<ul style="list-style-type: none"> Comité de Cumplimiento Junta de Directores 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de seguimiento

Nota. Fuente: Investigación de mercado Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jéssica Méndez y Erika Rodríguez

Tabla 10

Caracterización direccionamiento estratégico

LA ASEGURADORA	CARACTERIZACIÓN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		COD: DES
	PARA USO INTERNO		Página: 1 de 2
TIPO PROCESO: ESTRATEGICO	VERSION: 1.0		Fecha de Aprobación:

Responsable del proceso:	Alta Dirección-Gerente General
---------------------------------	--------------------------------

Objetivo del proceso:	Definir, planear y gestionar planes, programas y proyectos que contribuyan al cumplimiento de la Misión, Visión, Políticas y Objetivos establecidos en la aseguradora, enmarcados en la planeación estratégica y la normatividad vigente, con el fin de establecer y propender por el desarrollo social-económico con la firme convicción de brindar un servicio de calidad al mercado asegurador.
------------------------------	--

Alcance del proceso:	<p>Inicia con la realización del diagnóstico y finaliza con la evaluación de los planes, programas y proyectos de acción enmarcados en la planeación estratégica y normatividad vigente.</p> <p>Aplica para toda la empresa.</p>
-----------------------------	--

RECURSOS	
HUMANOS	FISICOS / TECNOLOGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Alta Dirección • Funcionarios que conforman la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet, Acceso Web, Equipo de Cómputo, teléfono, Correo electrónico, Microsoft Office, escáner, copiadora, impresora.

REQUISITOS		
LEGALES	ISO 9001	ORGANIZACION
Ley General de Seguros y su reglamento Reglamento a la Ley General de Seguros Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria.	ISO 9001: 4.1, 4.2.1, 4.2.3, 4.2.4, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4.1, 5.5.1, 5.5.2, 5.6.1, 5.6.2, 5.6.3, 6.1, 6.3, 7.1, 7.2.1, 8.1, 8.2.3, 8.4.	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Directorio • Código de Buen Gobierno Corporativo • Reglamento de Junta General de Accionistas • Código de Ética • Reglamento Interno de Trabajo • Políticas y Objetivos de Estratégicos

LA ASEGURADORA	CARACTERIZACIÓN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	COD: DES
		Página: 2 de 2
TIPO PROCESO: ESTRATÉGICO	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

ENTRADAS		ACTIVIDAD	SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA		CLIENTE	SALIDA
Cilentes Internos y Externos	Necesidad, Requerimientos y Expectativas del Cliente y Estudio de Mercado	Definir y/o actualizar y la Misión, Visión, Valores Corporativos. Definir, proyectar y regular la normatividad de la planes, programas y proyectos que dan respuesta a las necesidades, requerimientos y expectativas del cliente, las tendencias del entorno y requisitos normativos Establecer lineamientos para realizar la revisión del Sistema de Gestión de Calidad, asegurando la conveniencia, adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad continua.	Cilentes Internos y Externos Todos los procesos de la empresa	Modificación y Actualizaciones Misión, Visión y Valores Corporativos Modificación y Actualizaciones Políticas y Objetivos Estratégico Modificación y Actualizaciones Políticas y Objetivos de Calidad Modificación y Actualizaciones en la Normativa Organizacional interna
Entes de Control	Informes de Auditoría	Gestionar la revisión, implementación y/o aplicación de las políticas, objetivos y demás parámetros, nomas, para ser establecidos en la empresa.	Cualquier Area Involucradas Entes de Control	Planes, Programas y Proyectos Institucionales (de desarrollo, de acción, calidad, mejora de procesos, etc.)
Todos los procesos Entes de Control	Informes de Auditoría Matriz de Riesgos	Diseñar mecanismos y/o herramientas para la evaluación de la gestión de la empresa. Definir, proyectar y regular la normatividad de la planes, programas y proyectos de la empresa que den respuesta a las necesidades, requerimientos y expectativas del cliente, las tendencias del entorno y requisitos normativos	Entes de Control Cilentes Internos y Externos Todos los procesos de la empresa.	Plan Estratégico Plan Operativo Anual y Presupuesto General

Nota. Fuente: Investigación de mercado Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jéssica Méndez y Erika Rodríguez

Tabla 11

Caracterización proceso gestión de riesgos

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN DE RIESGOS	COD: GRI
		Página: 1 de 3
TIPO PROCESO: ESTRATEGICO	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

Responsable del proceso:	Gerente de Riesgos
---------------------------------	--------------------

Objetivo del proceso:	Prevenir las posibles situaciones a los que se expongan a la aseguradora por el desarrollo de su actividad, generando estrategias de desarrollo para manejar y mitigar el riesgo de mercado, crédito, liquidez, operativo.
------------------------------	--

Alcance del proceso:	Incluye el diseño, implementación y mantenimiento de SARO, SARC, SARM y Gestión de Liquidez.
-----------------------------	--

RECURSOS	
HUMANOS	FISICOS / TECNOLOGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Riesgos • Oficial de Seguridad de la Información 	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet, Acceso WEB, Equipo de Cómputo, Teléfono, Correo Electrónico, Insurance, y Microsoft Office.

LA ASEGURADORA	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN DE RIESGOS	COD: GRI
		Página: 2 de 3
TIPO PROCESO: DE MEJORA	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

REQUISITOS		
LEGALES	ISO 9001	ORGANIZACION
<p>Resolución, JB-2011-2066 (Título V: De la Gestión y Administración de Riesgos Codificación y Resolución de la SBS y JB)</p> <p>Título VIII: De la Información y Contabilidad, Capítulo 4: Normas sobre calificación y valoración de inversiones para las empresas de seguros y compañía de reaseguros del Libro II de la Codificación de resoluciones de SBS y JB</p> <p>Título IX: de la transparencia de la Información Capito 1: Publicación de la información financiera del Libro II de la Codificación de resoluciones de SBS y JB</p>	<ul style="list-style-type: none"> ISO 9001: 5.5.3, 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.5 	<ul style="list-style-type: none"> Reglamento de Directorio Código de Buen Gobierno Corporativo Código de Ética Políticas de Seguridad de la Información Políticas y Objetivos de Calidad Manual de Sistema de Seguridad de la Información Manual del sistema para la administración del riesgo operativo Manual del sistema de Administración de Riesgo de Mercado. Manual de Gestión de Liquidez. Manual SARC

ENTRADAS		ACTIVIDAD	SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA		CLIENTE	SALIDA
<ul style="list-style-type: none"> Director de Indemnizaciones Analista Contable 	<ul style="list-style-type: none"> Información de reservas de la empresa de seguros Información de los títulos 	<p>Análisis del cubrimiento de las reservas</p>	<ul style="list-style-type: none"> Comité de Riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de cubrimiento de reservas

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN DE RIESGOS	COD: GRI
	PARA USO INTERNO	Página: 3 de 3
TIPO PROCESO: ESTRATEGICO	VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

<ul style="list-style-type: none"> • Dueño de proceso • Calidad • Ente de Control (SBS) • Auditoría Interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Información del proceso • Informes entes de control • Quejas, reclamos, No Conformidades • Informes de las auditorías internas y externa 	<p>Identificación preliminar de riesgos por proceso Validación con el dueño del proceso Acompañamiento en la medición de los riesgos y definición y evaluación de controles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios. • Órganos de control internos y externos • Junta de Accionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de riesgo
<ul style="list-style-type: none"> • Alta Gerencia • Normatividad vigente 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas, requisitos y parámetros 	<p>Preparación, ejecución y retroalimentación de las pruebas de continuidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios de la organización • Junta de Directores 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de mejoramiento
<ul style="list-style-type: none"> • Alta Gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de seguridad de la información 	<p>Monitoreo y seguimiento a lo establecido en las políticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toda la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de mejoramiento
<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de eventos de riesgo • Bitácora de incidentes 	<p>Documentación y seguimiento del evento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios de la organización • SARO 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de riesgo actualizado • Revelación contable(cuando aplica)
<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionista 	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de Q&R desfavorables presentadas 			

Nota. Fuente: Investigación de mercado Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jéssica Méndez y Erika Rodríguez

Tabla 12

Caracterización proceso gestión de calidad y servicio de atención al cliente

	CARACTERIZACIÓN GESTIÓN DE CALIDAD Y SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE		COD: SAC
	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0		Página: 1 de 2
TIPO PROCESO: ESTRATÉGICO			Fecha de Aprobación:
Responsable del proceso:	Analista de Servicio al Cliente		
Objetivo del proceso:	Asegurar un ambiente de atención, protección, respeto y adecuada prestación de nuestros servicios al cliente, gestionando su requerimiento de manera eficiente y oportuna, proporcionando un tratamiento adecuado a los requerimientos de nuestros clientes y evaluar el nivel de satisfacción de éstos.		
Alcance del proceso:	Inicia con la comunicación y recepción de preguntas, quejas y reclamos presentados por el cliente interno y externo y finaliza con el seguimiento, solución de los requerimientos, y planes de acción si se requiere.		
RECURSOS			
HUMANOS		FÍSICOS / TECNOLÓGICOS	
Analista de Servicio al Cliente Jefe de Marketing		Intranet, Acceso Web, Microsoft Office, Insurance (Consulta), correo electrónico, equipo de cómputo, impresora, teléfono.	
REQUISITOS			
LEGALES	ISO 9001	ORGANIZACIÓN	
Resolución JB-2013-2488	9001: 5.2, 5.6.2, 5.6.3, 7.2.3, 7.5.4, 8.2.1, 8.3, 8.4, 8.5.	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Directorio • Código de Buen Gobierno Corporativo • Código de Ética • Reglamento Interno de Trabajo • Políticas de Seguridad de la Información • Políticas y Objetivos de Calidad 	

	CARACTERIZACIÓN GESTIÓN DE CALIDAD Y SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	COD: SAC
		Página: 2 de 2
	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:
TIPO PROCESO: ESTRATEGICO		

ENTRADAS		ACTIVIDAD	SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA		CLIENTE	SALIDA
Funcionario de cualquier área que mantienen relación directa con el cliente/ Cliente (Interno y Externo)	Encuestas de Satisfacción de Cliente Interno y Externo	Desarrollo de las encuestas, ingreso de información a la base de datos, análisis y elaboración de cuadros comparativos de las encuestas receptadas.	Alta Dirección Sistema de Gestión de la Calidad	Informe de evolución y aspectos relevantes de SAC Acciones correctivas y de mejora
Funcionario de cualquier área Cliente	Manifestaciones del cliente, quejas y/o reclamos, y solicitudes a través de los medios establecidos en la empresa (Formulario de Requerimiento, Vía telefónica, página web, correo, etc.)	Seguimiento y solución de las quejas y/o reclamos y solicitudes presentados por los clientes.	Cliente que manifiesta insatisfacción.	Queja y/o reclamo solucionada.
			Sistema de gestión de Calidad y la entidad.	Acciones correctivas, preventivas o de mejora.
			Cliente que presenta la solicitud.	Solicitud tramitada.

Nota. Fuente: Investigación de mercado Elaborado por: Evelyn Marcatayata, Jéssica Méndez y Erika Rodríguez

Tabla 13

Caracterización proceso auditoría interna

	CARACTERIZACIÓN PROCESO AUDITORÍA INTERNA		COD: AUD
			Página: 1 de 2
TIPO PROCESO: ESTRATEGICO	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0		Fecha de Aprobación:

Responsable del proceso:	Auditor Interno
Objetivo del proceso:	Asesorar a la Alta Gerencia en el desarrollo de controles internos que permitan asegurar la corrección de las operaciones financieras, técnicas, administrativas, económicas y de otra índole, proporcionando una certeza razonable de que se hayan realizado de acuerdo a las normas aplicables.
Alcance del proceso:	Evaluación a todos los procesos de la Aseguradora, en base al plan anual de Auditoría Interna.

RECURSOS	
HUMANOS	FISICOS / TECNOLOGICOS
Auditor Interno Analista de Auditoría	Intranet, Acceso Web, Microsoft Office, Sistema Insurance, Correo Electrónico, Equipo de Cómputo, Impresora, Copiadora, Escáner, Teléfono.

REQUISITOS		
LEGALES	ISO 9001	ORGANIZACION
<ul style="list-style-type: none"> • Título XI: De las calificaciones otorgadas por la SBS, Capítulo 1: Normas para la contratación y funcionamiento de las firmas de auditoría externa que ejerzan su actividad en las Empresas de Seguros y Reaseguros, Capítulo 3: Normas para la calificación de Auditores Internos que ejercen su actividad en las Empresas de Seguros y Compañías de Reaseguros. • Título XII: Del control interno, Capítulo 2: Del Comité de Auditoría para Empresas de Seguros y Compañías y de Reaseguros. • Normas Internacionales de Auditoría • Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas 	<ul style="list-style-type: none"> • 9001: 4.2.3, 6, 7.4, 8.3, 8.2, 5.6, 8.4. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Directorio • Código de Buen Gobierno Corporativo • Código de Ética • Reglamento Interno de Trabajo • Políticas de Seguridad de la Información • Políticas y Objetivos de Calidad

	CARACTERIZACIÓN PROCESO AUDITORÍA INTERNA	COD: AUD
		Página: 2 de 2
TIPO PROCESO: ESTRATEGICO	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

ENTRADAS		ACTIVIDAD	SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA		CLIENTE	SALIDA
Todas las áreas de la Empresa	- Entrevista con los responsables de cada área - Información de todas las operaciones	- Valoración de los principales factores de riesgo interno. - Determinación de las revisiones para el año respectivo.	- Directorio - Comité de Auditoría - Superintendencia de Bancos y Seguros	Plan Anual de Auditoría Interna
Todas las áreas de la Empresa	- Información - Documentación	-Verificación del cumplimiento legal de las disposiciones emitidas por los organismos de control, así como de políticas y procedimientos emitidos por la Empresa. - Evaluación del sistema de control interno. -Levantamiento de procesos para evaluar su eficiencia, eficacia y economía.	- Directorio - Comité de Auditoría - Responsables de cada área	Informes de Auditoría Interna que incluyen observaciones y recomendaciones
Organos de control (Superintendencia de Bancos y Seguros y Auditoría Externa	Informes de auditoría de los órganos de control	Verificar que las observaciones de los organismos de control se hayan corregido y las recomendaciones se hayan implementado.	- Directorio - Comité de Auditoría - Responsables de cada área	Informes de Auditoría Interna
Auditoría Interna	- Informes de Auditoría Interna - Matrices de seguimiento - Avance Plan Anual de Auditoría	Establecer resultados de la gestión de Auditoría Interna de forma trimestral y el avance del cumplimiento de las observaciones por parte de los responsables.	- Directorio - Comité de Auditoría - Superintendencia de Bancos y Seguros	Informes de Gestión (trimestrales)

Nota. Fuente: Investigación de mercado Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jéssica Méndez y Erika Rodríguez

3.7.2 Caracterización Procesos Misionales

Tabla 14

Caracterización proceso gestión de marketing

LA ASEGURADORA	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN DE MARKETING	COD: MAR
		Página: 1 de 2
TIPO PROCESO: MISIONAL	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación: 05/08/2014

Responsable del proceso:	Jefe de Marketing
Objetivo del proceso:	El proceso consiste en analizar las oportunidades del mercado, investigar y seleccionar los mercados meta, diseñar las estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa y lograr un mayor posicionamiento de los productos de la aseguradora.
Alcance del proceso:	Inicia con un proceso interno de análisis FODA con el fin de determinar el estado actual de la compañía, incluye el análisis de los productos existentes teniendo en cuenta los procesos internos involucrados y la fuerza de ventas intermediada; Así como, la competencia (coberturas, asistencias, tasas, entre otros) y finaliza en la mejora o desarrollo de un nuevos productos. Aplica a todos los productos y servicios de la empresa.

RECURSOS	
HUMANOS	FISICOS / TECNOLOGICOS
Jefe de Marketing Gerente de Seguros	Intranet, Acceso Web, Equipo de Cómputo, teléfono, Correo electrónico, Microsoft Office, Adobe Ilustrador, Insurance (Consulta).

REQUISITOS		
LEGALES	ISO 9001	ORGANIZACION
Ley de Propiedad Intelectual Ley de Medios Ley General de Seguros Reglamento a Ley General de Seguros	<ul style="list-style-type: none"> 9001: 4.2.3, 6, 7.4, 8.3, 8.2, 5.6, 8.4. 	<ul style="list-style-type: none"> Reglamento de Directorio Código de Buen Gobierno Corporativo Código de Ética Reglamento Interno de Trabajo Políticas de Seguridad de la Información Políticas y Objetivos de Calidad

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN DE MARKETING	COD: MAR
		Página: 2 de 2
TIPO PROCESO: MISIONAL	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

ENTRADAS		ACTIVIDAD	SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA		CLIENTE	SALIDA
Jefe de Marketing Área Comercial Cliente	Informe de resultados de la investigación de mercado. Recomendaciones de la red comercial. Exigencias del Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de comparativo (coberturas, deducibles, exclusiones, tasas, asistencias) específico del producto. • Mercadeo • Gestión de Comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Área Comercial • Asegurados 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta Actualización de productos • Propuesta Nuevo producto
Gerencia de Seguros Gerencia Comercial Nacional	Solicitud de Estudio de Mercado	Recolección de información en el mercado asegurador sobre el producto	Gerencia de Seguros Gerencia Comercial Nacional	Informe de resultados de la investigación de mercado

Nota. Fuente: Investigación de mercado Elaborado por: Evelyn Marcatayata, Jéssica Méndez y Erika Rodríguez

Tabla 15

Caracterización proceso gestión comercial

	CARACTERIZACION PROCESO GESTION COMERCIAL		COD: COM
			Página: 1 de 3
TIPO PROCESO: MISIONAL	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0		Fecha de Aprobación:

Responsable del proceso:	Gerente Comercial Nacional
---------------------------------	----------------------------

Objetivo del proceso:	Cumplir el presupuesto de producción anual, realizando negociaciones rentables en base a las normas y políticas de suscripción establecidas en la empresa, brindando excelencia en el servicio.
------------------------------	---

Alcance del proceso:	Este proceso inicia con la solicitud de información acerca de los productos que ofertamos por parte del cliente directo e indirecto y termina con la elaboración de la cotización y entrega de documentos requeridos para la emisión de pólizas nuevas, renovaciones y anexos modificatorios.
-----------------------------	---

RECURSOS	
HUMANOS	FISICOS / TECNOLÓGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente Comercial Nacional • Gerente de Oficina • Director de Bróker • Director de Unidad Cooperativa • Analista Comercial • Asesor Comercial • Asistente de Oficina • Analista Operativo • Ejecutivo de Cuenta • Jefe de Agencia 	Insurance, Intranet, Acceso Web, Equipo de Cómputo (laptop), Monitor, Impresora, Teléfono, Correo Institucional, Microsoft Office, Escáner, Copiadora e Impresora.

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN COMERCIAL	COD: COM
		Página: 2 de 3
TIPO PROCESO: MISIONAL	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

REQUISITOS		
LEGALES	ISO 9001	ORGANIZACION
<ul style="list-style-type: none"> • Ley General de Seguros • Reglamento General de Seguros • Decreto Supremo 1147 • Resolución JB-2013-2675 • Resolución JB -2005-814 	<ul style="list-style-type: none"> • 9001: 4.1, 4.2.3, 4.2.4, 5.1,5.2, 5.3, 5.4.1, 7.2, 7.2.1, 7.2.2, 7.2.3, 7.5.3, 7.5.4, 8.1, 8.2.1, 8.2.3, 8.4, 8.5.2, 8.5.3 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Directorio • Código de Buen Gobierno Corporativo • Código de Ética • Reglamento Interno de Trabajo • Políticas de Seguridad de la Información • Políticas y Objetivos de Calidad • Políticas de Suscripción

ENTRADAS		ACTIVIDAD	SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA		CLIENTE	SALIDA
Funcionarios Area Comercial Cliente Directo o Indirecto	Presupuesto de Producción Solicitud de Información a través de correo electrónico, vía telefónica o personal para negocios nuevos, renovaciones y/o modificaciones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la gestión comercial a través de citas y vía telefónica en base a lo establecido en el presupuesto. 2. Definir las condiciones establecida para el negocio (tarifas, cláusulas, coberturas), en base a las políticas de suscripción y el ramo en el cual se está cotizando. 	Cliente	Cotización Póliza Entregada
Funcionarios Area Comercial	Necesidad de reaseguro para asumir el riesgo	Revisar la información, elaborar la propuesta para el reasegurador a manera de sugerencia.	Director de Reaseguros	Propuesta reasegurar para

	CARACTERIZACION PROCESO GESTION COMERCIAL	COD: COM
		Página: 3 de 3
TIPO PROCESO: MISIONAL	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

Sistema Informático	Base histórica de producción (Renovaciones)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar, revisar y elaborar la proyección de producción para el próximo período 2. Distribuya la producción por oficina y funcionario 	Area Comercial	Presupuesto de Producción
Gerencia Comercial Nacional	Estratégicas para Nuevos Negocios			
Gerencia de Seguros	Productos Nuevos a Comercializar			

Nota. Fuente: Investigación de mercado Elaborado por: Evelyn Marcapata, Jéssica Méndez y Erika Rodríguez

Tabla 16

Caracterización proceso suscripción/emisión

	CARACTERIZACIÓN PROCESO SUSCRIPCIÓN/EMISIÓN	COD: ADM
		Página: 1 de 2
TIPO PROCESO: MISIONAL	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

Responsable del proceso:	Gerente de Seguros
---------------------------------	--------------------

Objetivo del proceso:	Garantizar una adecuada rentabilidad técnica de la empresa, en la atención al cliente para satisfacer sus necesidades de protección mediante una adecuada y oportuna suscripción de pólizas.
------------------------------	--

Alcance del proceso:	Este proceso aplica para todos los productos de la aseguradora, inicia con el pedido de emisión de los productos que ofertamos por parte del cliente y termina con la emisión del documento tales como: pólizas nuevas, renovaciones o anexos modificatorios.
-----------------------------	---

RECURSOS	
HUMANOS	FISICOS / TECNOLOGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Seguros • Director de Suscripción • Jefe de Suscripción • Analista de Suscripción • Asistente Administrativo/Operativo • Inspector de Riesgos 	Insurance, Intranet, acceso WEB, Equipo de Cómputo, Impresora, Teléfono, Correo Electrónico y Microsoft Office, Cámaras Fotográficas, Fax, Escáner, Copiadora, Impresora.

REQUISITOS		
LEGALES	ISO 9001	ORGANIZACION
<ul style="list-style-type: none"> • Ley General de Seguros • Reglamento a LGS • Decreto Supremo 1147 • Título IV: Normas de Prudencia Técnica • Título VI: De las Pólizas y Tarifas • Título VII: De los Reaseguros 	<ul style="list-style-type: none"> • 9001: 8.2.3, 8.5, 8.2.2, 8.2.4, 8.3, 7.1, 7.2 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Directorio • Código de Buen Gobierno Corporativo • Código de Ética • Reglamento Interno de Trabajo • Políticas de Seguridad de la Información • Políticas y Objetivos de Calidad • Políticas de Suscripción • Condiciones Generales

	CARACTERIZACIÓN PROCESO SUSCRIPCIÓN/EMISIÓN	COD: ADM
		Página: 2 de 2
TIPO PROCESO: MISIONAL	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

ENTRADAS		ACTIVIDAD	SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA		CLIENTE	SALIDA
Area Comercial y/o Cliente	Necesidades del Cliente, a través solicitud y/o pedido de emisión por parte del cliente, para negocios nuevos, renovaciones y/o modificaciones.	Revisar, analizar y verificar que las condiciones establecidas para el negocio sean las autorizadas y (tarifas, cláusulas)	Cliente Area Archivo	Póliza entregada (nueva, renovaciones, anexos modificatorios)
Funcionario de la Compañía del área comercial	Necesidad de reaseguro para asumir el riesgo	Revisar la información, seleccionar al reasegurador, elaborar la propuesta para el reasegurador y preparar la propuesta para el cliente	Director de Reaseguros	Propuesta para reasegurar
Responsables de Area Comercial Mercado	Solicitud de ampliación, modificación de Condiciones previamente establecidas	Análisis de condiciones propuestas frente al mercado y capacidad de la empresa, elaboración de un PyG verificando si las el negocio es viable-rentable.	Cliente	Propuesta de Condiciones modificadas
Area Comercial Jefe de Emisión	Pedido de Inspección	Identificar, evaluar y clasificar los riesgos que los amenaza al objeto asegurado, para con ello recomendar medidas para mejorar la exposición o controlar las pérdidas posibles	Area de Suscripción/Emisión Cliente	Informe de Inspección

Nota. Fuente: Investigación de mercado Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jéssica Méndez y Erika Rodríguez

Tabla 17

Caracterización proceso indemnización

	CARACTERIZACIÓN PROCESO INDEMNIZACIÓN	COD: IND
		Página: 1 de 3
TIPO PROCESO: MISIONAL	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

Responsable del proceso:	Gerente de Seguros - Director de Indemnización
---------------------------------	--

Objetivo del proceso:	Revisar, analizar y dar un pronunciamiento con respaldo técnico y legal en el manejo de los reclamos brindando un servicio óptimo, oportuno y de calidad hacia el cliente.
------------------------------	--

Alcance del proceso:	Este proceso aplica para todos los ramos con los que opera la aseguradora, inicia con la presentación notificación del siniestro y finaliza con el pago u objeción del reclamo presentado.
-----------------------------	--

RECURSOS	
HUMANOS	FÍSICOS / TECNOLÓGICOS
Gerente de Seguros Director de Indemnizaciones Analista de Indemnizaciones Generales Analista de Indemnizaciones Vida Analista de Indemnizaciones Soat Analista Soat Asistente de Vida Supervisor de Vehículos	Insurance, Intranet, Acceso Web, Equipo de Cómputo, Impresora, Teléfono, Correo Electrónico, Microsoft Office, Copiadora, Escáner.

TIPO PROCESO: MISIONAL	CARACTERIZACIÓN PROCESO INDEMNIZACIÓN	COD: IND
		Página: 2 de 3
	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

REQUISITOS		
LEGALES	ISO 9001	ORGANIZACION
<p>Ley General de Seguros y demás leyes supletorias que aplique. Decreto Supremo 1147</p> <p>Título IX: De la Transparencia de la Información Capítulo 1: Publicación de la información financiera Título VIII: De la Información y Contabilidad, Capítulo 5: De la Central de y Deudores</p>	<p>9001: 4.1, 4.2.3, 4.2.4, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4.1, 7.1, 7.2.3, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5, 8.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.4, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Directorio • Código de Buen Gobierno Corporativo • Código de Ética • Reglamento Interno de Trabajo • Políticas de Seguridad de la Información • Políticas y Objetivos de Calidad • Políticas de Suscripción • Condiciones Generales

ENTRADAS		ACTIVIDAD	SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA		CLIENTE	SALIDA
<p>Cliente directo o indirecto</p> <p>Funciona</p>	<p>Notificación del reclamo (vía telefónica-personal-escrita)</p>	<p>Análisis y revisión técnico-legal del caso en base a las condiciones generales y particulares de la póliza determinando si el siniestro tiene cobertura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente/Beneficiario • Ente de Control SBS y Cliente Directo. 	<p>Siniestro Indemnizado/ Cheque, Carta de Transferencia</p> <p>Siniestro Negado / Carta de Negativa</p>
<p>Funcionario del Área Comercial / Cliente Directo o Indirecto</p>	<p>Solicitud de Pago Comercial</p>	<p>Elaboración de plantilla para evaluación en otorgar el pago comercial</p>	<p>Gerente General Gerencia Comercial Nacional Cliente</p>	<p>Formulario de Pagos Comerciales</p>
<p>Sistema Insurance</p>	<p>Reporte Borderoux Gastos, pagos y salvamentos</p>	<p>Genera el reporte y divide por ramos y sucursal y totalice los valores obtenidos.</p>	<p>Dirección de Reaseguros Área Contable</p>	<p>Informe de cuadro de Siniestros Pagados por ramo</p>

	CARACTERIZACIÓN PROCESO INDEMNIZACIÓN	COD: IND
		Página: 3 de 3
TIPO PROCESO: MISIONAL	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

Gerente Legal	Reclamos Administrativos de Clientes enviados a través de la SBS	Analice, verifique y realice el informe según los requerimientos establecidos por el ente de control y adjunte los documentos en el caso de ser solicitados.	<ul style="list-style-type: none"> • Superintendencia de Bancos y Seguros • Gerente Legal • Cliente que realizó el reclamo administrativo 	Informe de Ratificación en la negativa del reclamo
				Pago del Siniestro (Cheque-Carta de Transferencia)

Nota. Fuente: Investigación de mercado Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jéssica Méndez y Erika Rodríguez

3.7.3 Caracterización procesos apoyo

Tabla 18

Caracterización proceso gestión administrativa

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA	COD: ADM
		Página: 1 de 4
TIPO PROCESO: DE APOYO	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

Responsable del proceso:	Director de Administración y Talento Humano
Objetivo del proceso:	Asegurar que los procesos y áreas cuenten con los recursos necesarios para su buen funcionamiento, para alcanzar los objetivos establecidos en la empresa.
Alcance del proceso:	Inicia con la detección de una necesidad de un bien o servicio y abarca la atención, seguimiento y entrega del requerimiento de acuerdo a la capacidad y parámetros definidos en la aseguradora.

RECURSOS	
HUMANOS	FÍSICOS / TECNOLÓGICOS
Analista Administrativo-Adquisiciones Jefe Administrativo Jefe de Archivo Jefe de Correspondencia y Mensajería Mensajero Asistente de Archivo Recepcionista Asistente de Comunicaciones Asistente de Servicios Generales Asistente de Gerencia General	Intranet, Acceso Web (File Storage, TNT, Paco), Equipo de Cómputo, impresora, teléfono, conmutador, Correo electrónico, Microsoft Office, escáner, Insurance, Perforadora y Grapadora (Industrial), Guillotina, Numerador-Fechador.

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA	COD: ADM
		Página: 2 de 4
TIPO PROCESO: DE APOYO	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

REQUISITOS		
LEGALES	ISO 9001	ORGANIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Código Civil • Código de Comercio • Ley de Inquilinato • Ley de Régimen Tributaria Interno y su reglamento (SRI) • Ley General de Seguros y su reglamento 	<ul style="list-style-type: none"> • 9001: 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 7.4, 8.2.2, 8.5, 5.6, 8.2.1. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Directorio • Código de Buen Gobierno Corporativo • Código de Ética • Reglamento Interno de Trabajo • Políticas de Seguridad de la Información • Políticas y Objetivos de Calidad

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA	COD: ADM
		Página: 3 de 4
TIPO PROCESO: DE APOYO	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

ENTRADAS		ACTIVIDAD	SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA		CLIENTE	SALIDA
Funcionario que genera el gasto.	Liquidación de caja chica y respaldos correspondientes	Revisar las autorizaciones y soportes del comprobante recibido. Nota: Solo se acepta notas de venta y facturas a nombre de responsable de caja chica	Funcionario que genera el gasto	Entrega del dinero correspondiente al gasto
Analista Administrativa-Adquisiciones/Jefe Administrativo	Solicitud reembolso de caja chica	Verificar soportes de los comprobantes para realizar el giro correspondiente.	Analista Administrativa-Adquisiciones/Jefe Administrativo	Cheque por concepto de caja chica
Responsable del área (solicitante)	Solicitud de compra o entrega de suministro	Revisar los requerimientos, validar con la Dirección Administrativa y realizar la distribución y/o compra del suministro solicitado.	Responsable del área (solicitante)	Suministro/Equipo solicitado

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA	COD: ADM
		Página: 4 de 4
TIPO PROCESO: DE APOYO	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

Responsable del área (solicitante)	Solicitud de contratación de un servicio	Presentar la solicitud y los proveedores propuestos al Comité de compras y gestione la contratación.	Proveedor / La compañía	Contrato firmado
Asistente Servicios Generales	Movilización de Caja	Verificar soportes del gasto generado realizar el giro correspondiente	Asistente Servicios Generales	Entrega del dinero correspondiente al gasto
Funcionario de Oficina o Agencia que genera el gasto Analista Administrativa	Anticipo de Gastos de Viaje	Revisar y validar los montos a ser asignados con la Dirección Administrativa y realizar la distribución y/o compra del suministro solicitado.	Funcionario de Oficina o Agencia que genera el gasto Analista Administrativa	Asignación de dinero

Nota. Fuente: Investigación de mercado Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jéssica Méndez y Erika Rodríguez

Tabla 19

Caracterización proceso gestión talento humano

TIPO PROCESO: APOYO	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	COD: THA
	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Página: 1 de 4
	Fecha de Aprobación:	
Responsable del proceso:	Director de Administración y Talento Humano	
Objetivo del proceso:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerenciar el Talento Humano de la compañía mediante aplicación de políticas y procedimientos relacionados con: selección, inducción, bienestar interno y salud ocupacional. ▪ Gestionar en forma oportuna y eficiente los procesos administrativos relacionados con el funcionario de acuerdo con la legislación laboral y políticas internas vigentes. ▪ Promover el crecimiento personal y profesional de los funcionarios a través de procesos que les permitan mejorar sus competencias para acceder a la ocupación de cargos internos, con mejores condiciones tanto económicas como laborales. ▪ Proporcionar a los funcionarios de la organización, capacitación que aporten al logro adecuado de su trabajo y cumplir los objetivos institucionales. ▪ Facilitar la adaptación e integración del nuevo funcionario a la compañía y a su puesto de trabajo, por medio del reconocimiento de la empresa y de todos los factores que intervienen en la realización de sus funciones bajo su responsabilidad. 	
Alcance del proceso:	<ul style="list-style-type: none"> • Selección: Inicia: Necesidad de funcionarios y Termina: Contratación de funcionarios idóneo. • Inducción: Inicia: La novedad de ingreso del nuevo funcionario Termina: La evaluación del proceso de inducción. • Promoción: Inicia: Convocatoria Concurso interno Termina: Evaluación y entrevista por parte de los Responsables. • Capacitación: Inicia: Necesidad de capacitación por cada área. Termina: Evaluación y retroalimentación de la capacitación. • Bienestar Interno: Inicia con la Detección de las necesidades de Bienestary termina con la puesta en marcha de las actividades de Bienestar Interno. • Desvinculación: Inicia con la manifestación del empleado o el empleador de finalización del contrato y termina con el pago de las prestaciones correspondientes. 	

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	COD: THA
		Página: 2 de 4
TIPO PROCESO: APOYO	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

RECURSOS	
HUMANOS	FISICOS / TECNOLOGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Director de Administración y Talento Humano • Coordinador de Talento Humano - Nómina • Analista de Talento Humano – Bienestar Interno • Analista de Talento Humano – Selección del Personal 	Intranet, Acceso WEB, Equipo de Cómputo, Impresora, Escáner, teléfono, Correo Electrónico y Microsoft Office, Insurance, Compers, Biometrictech ANVIZ.

REQUISITOS		
LEGALES	ISO 9001	ORGANIZACION
<ul style="list-style-type: none"> • Código del Trabajo • Ley de Seguridad Social • Ley del Régimen Tributario Interno y su Reglamento y demás disposiciones laborales y de seguridad social • Título IX: De la Transparencia de la Información, Capítulo 2: Principios de un buen Gobierno Corporativo • Título X: De la Vinculación 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 9001: 5.5.3, 6.2, 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.5 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Directorio • Código de Buen Gobierno Corporativo • Código de Ética • Reglamento Interno de Trabajo • Políticas de Seguridad de la Información • Políticas y Objetivos de Calidad • Manual de Seguridad y Salud Ocupacional

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	COD: THA
		Página: 3 de 4
TIPO PROCESO: APOYO	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

ENTRADAS		ACTIVIDAD	SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA		CLIENTE	SALIDA
Jefe de Área Solicitante	Solicitud de personal	Proceso de selección y vinculación del funcionarios	Área solicitante	Persona contratada Afiliaciones del funcionario (IESS, Seguro Privado) Cuenta de Nómina
Analista de Talento Humano- Bienestar Interno Jefe de Área Solicitante	Solicitud de formación específica. Ingreso de nuevo funcionario.	Desarrollo del programa de inducción presencial y virtual.	Área solicitante Nuevo Funcionario	Evaluación Inducción
Analista de Talento Humano-Selección del Personal	Ingreso de nuevo personal a la empresa.	1. Ingreso de Información de entrada del funcionario a la página Web del IESS 2. Elaboración del contrato y carga de información a la página Web del MRL	Entes de Control (IESS-MRL)	Aviso de Entrada Contrato Laboral
Funcionario Saliente o Área de Talento Humano Analista Contable	Carta de Renuncia o Carta de Despido Reporte de cuentas pendientes del funcionario saliente	Verifique si el funcionario saliente mantiene obligaciones pendientes dentro de la empresa y/ o con el IESS, ingrese esta información a la página Web del ente de control y procesa a elaborar el borrador del finiquito, cargue esta información a la página Web del MRL Nota: El MRL notifica día y hora para entrega de finiquito en forma física	Funcionario Saliente Entes de Control (IESS-MRL)	Aviso de Salida Acta de Finiquito
Sistema Informático	• Novedades de nómina	Desarrollo, revisión y pago de Nómina.	Funcionarios de la compañía Entidad Financiera (asignada la cuenta)	Abono en las cuentas de nómina y/o Cheques

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	COD: THA
		Página: 4 de 4
TIPO PROCESO: APOYO	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

			Auditor Interno	Informe reporte de Nómina (Excel)
			Ente de control (IESS)	Reporte de Ajuste (IESS)
Área solicitante	Reporte/Apertura de una vacante Terminación de relación laboral Renuncia de un funcionario	Desarrollo de concurso interno/ externo.	Área solicitante	Funcionario promovido o necesidad de reclutamiento externo.

Nota. Fuente: Investigación de mercado Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jéssica Méndez y Erika Rodríguez

Tabla 20

Caracterización proceso gestión contable

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN CONTABLE		COD: CON
	PARA USO INTERNO		Página: 1 de 4
TIPO PROCESO: APOYO	VERSIÓN: 1.0		Fecha de Aprobación:
Responsable del proceso:	Gerente Control Financiero - Contador General		
Objetivo del proceso:	Registrar, analizar y controlar las operaciones contable-tributarias de la empresa con la finalidad de proporcionar información confiable, oportuna y veraz para la toma de decisiones gerenciales, cumplimiento con las políticas internas, disposiciones legales y tributarias vigentes.		
Alcance del proceso:	Inicia con el ingreso y/o entrega de información de las operaciones que realizan las áreas de la compañía y finaliza con presentación de estados financieros a la Alta Dirección, cliente interno y envío de los mismos a Entes de Control.		
RECURSOS			
HUMANOS		FÍSICOS / TECNOLÓGICOS	
Contador General Analista Contable Analista de Conciliaciones Analista de Facturación Analista Tributario		Intranet, Acceso Web, Equipo de Cómputo, Teléfono, Correo electrónico, BS Activos Fijos, Insurance, Compers (Consulta), Microsoft Office, Escáner, Impresora, Copiadora.	

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN CONTABLE	COD: CON
		Página: 2 de 4
TIPO PROCESO: APOYO	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

REQUISITOS		
LEGALES	ISO 9001	ORGANIZACION
Título III: Del Patrimonio Título IV : Normas de Prudencia Técnica Título VIII: De la Información y Contabilidad, Capítulo 5: De la Central de Siniestros y Deudores Título IX: De la Transparencia de la Información, Capítulo 1: Publicación de información financiera Título XI: De las calificaciones otorgadas por la SBS, Capítulo 1: Normas para la contratación y funcionamiento de las firmas de auditoría externa que ejerzan su actividad en las empresas de seguros y reaseguros. Título XIII: De la Regularización Resolución N° SBS-2002-609 Resolución N° SBS-2002-608 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento. Reglamento de Comprobantes de Ventas, Retención y Documentos Complementarios Ley General de Seguros y su reglamento Manuales y Leyes del Seguro Social Estructuras de Datos de Balances Financieros actualizado al 25 de marzo de 2014. Ordenanzas Municipales Ley Orgánica de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)	<ul style="list-style-type: none"> 9001: 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 8.2.2, 8.5, 5.6, 8.2.1. 	<ul style="list-style-type: none"> Reglamento de Directorio Código de Buen Gobierno Corporativo Código de Ética Reglamento Interno de Trabajo Políticas de Seguridad de la Información Políticas y Objetivos de Calidad

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN CONTABLE	COD: CON
		Página: 3 de 4
TIPO PROCESO: APOYO	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

ENTRADAS		ACTIVIDAD	SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA		CLIENTE	SALIDA
Sistema Informático	Reportes de producción, siniestros, comisiones, gastos, provisión, primas, reservas. Anexo al Balances	Revisar, validar, actualizar, analizar y consolidar la información ingresada y/o recibida se encuentre en concordancia con la información del área fuente.	Entes de Control	Estados Financieros
Area de Reaseguro	Reporte de ACL (Provisión, Cesión, Comisión)			
Director de Indemnizaciones	Borderoux de Siniestros pendientes Liquidados por y Siniestros pagas por pagar			
Área Tesorería	Reporte de Portafolio			
Area Suscripción/Emisión	Contragarantías		Alta Dirección	
Area Cartera	Reporte cartera vencida, reporte anticipo de deudor e intermediarios			
Coordinador de Talento Humano	Elaboración de Nómina			
Analista de Facturas	Reporte de Gastos de la empresa			

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN CONTABLE	COD: CON
		Página: 4 de 4
TIPO PROCESO: APOYO	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

Entidad Financiera Analista Contable	Estado de Cuenta Mayores Contables	Realizar los cruces entre la información contables (giros y recaudos) contra lo reflejado en el extracto bancario y realizar los registros contables pertinentes.	Entes de Control (Auditoría Interna-Externa, SBS)	Conciliación Bancaria
Sistema Informático	<ul style="list-style-type: none"> • Mayores Contables • Anexos del Balances • Reporte de impuestos • Reporte de Libro de Producción Pagado y no Pagado 	Elaborar cuadros comparativos para determinar el valor a ser pagado, llenar los formularios correspondientes y posteriormente cargar a la página web del ente de control.	Superintendencia de Bancos y Seguros Servicio de Rentas Internas Municipios	Presentación y pago de los impuestos, tasas y contribuciones
Funcionario de cualquier área Proveedor	Facturas de Proveedores Liquidación de Gastos de Viaje Anticipos de Gastos de Viaje Anticipos Proveedores	Elaborar la orden de pago y liquidación correspondiente, verificar los soportes de la factura y realizar el cambio de estado "pendiente" a "aprobado" en el Sistema Informático con la orden de giro y los soportes correspondientes.	Asistente de Caja	Orden de Pagos, Liquidación Aprobadas y generación de impuestos.
Funcionarios de las diferentes áreas	Orden de Pago, Liquidación y soportes correspondientes	Revisar, verificar de acuerdo y analizar	Área Involucrada Area de Caja	Orden de Pagos, Liquidación Aprobadas y generación de impuestos.

Nota. Fuente: Investigación de mercado Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jéssica Méndez y Erika Rodríguez

Tabla 21

Caracterización proceso gestión control financiero

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN CONTROL FINANCIERO		COD: CAR
	PARA USO INTERNO		Página: 1 de 3
TIPO PROCESO: APOYO	VERSIÓN: 1.0		Fecha de Aprobación:
Responsable del proceso:	Gerente Control Financiero - Jefe de Cartera Nacional		
Objetivo del proceso:	Garantizar el recaudo oportuno de las pólizas de acuerdo con la modalidad de pago definida por el cliente durante la emisión de la póliza.		
Alcance del proceso:	Este proceso inicia con la emisión de la póliza y finaliza con el recaudo total de la misma, de acuerdo con la forma de pago escogida por el cliente. Aplica para todos los ramos.		
RECURSOS			
HUMANOS		FÍSICOS / TECNOLÓGICOS	
Gerente Control Financiero Jefe de Cartera Nacional Analista de Cobranzas Gerente Comercial Nacional		Intranet, Insurance, Acceso Web, Equipo de Cómputo, Impresora, Teléfono, Correo electrónico, Microsoft Office, Escáner, Copiadora.	

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN CONTROL FINANCIERO	COD: CAR
		Página: 2 de 3
TIPO PROCESO: APOYO	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

REQUISITOS		
LEGALES	ISO 9001	ORGANIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Ley General de Seguros • Condiciones Generales, Particulares de la Póliza • Título VIII: De la Información y Contabilidad, Capítulo 5. De la Central de Siniestros y Deudores. 	<ul style="list-style-type: none"> • 9001: 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 8.2.2, 8.5, 5.6, 8.2.1. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Directorio • Código de Buen Gobierno Corporativo • Código de Ética • Reglamento Interno de Trabajo • Políticas de Seguridad de la Información • Políticas y Objetivos de Calidad

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN CONTROL FINANCIERO	COD: CAR
		Página: 3 de 3
TIPO PROCESO: APOYO	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

ENTRADAS		ACTIVIDAD	SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA		CLIENTE	SALIDA
Cliente	Póliza emitida	Realizar la gestión del recaudo a través de llamadas telefónicas y/o comunicaciones escritas	<ul style="list-style-type: none"> • La Empresa • Área Involucrada 	<ul style="list-style-type: none"> • Póliza recaudada • Identificación de Problemas detectados
Gerencia de Sistema	Reporte de Cartera Vencida	Asignación de la cartera por agencia y ejecutivo en base al volumen que demande el reporte	Analistas de Cobranzas	Cronograma Gestión de Cobranza
Analistas Cobranzas (Gestores)	Cobros Efectivos	Consolidación de la información, por parte de los gestores para entrega de cartas, recaudos y demás documentación.	Recaudador Externo	Hoja de Ruta para Cobros
Funcionario del área comercial de Coopseguros / Cliente	Solicitud de Diferimiento de Formas de Pago	Realizar el análisis del carácter crediticio y nivel de endeudamiento, a través del Score de Diferimiento.	Cliente	Solicitud Aprobada Solicitud Negada

Nota. Fuente: Investigación de mercado Elaborado por: Evelyn Marcapata, Jéssica Méndez y Erika Rodríguez

Tabla 22

Caracterización proceso gestión tecnológica

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN TECNOLÓGICA	COD: TIC
	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Página: 1 de 3
TIPO PROCESO: DE APOYO		Fecha de Aprobación:

Responsable del proceso:	Gerente de Sistemas
---------------------------------	---------------------

Objetivo del proceso:	Gestionar los recursos informáticos de software y hardware existentes con el propósito fundamental de dar alta disponibilidad a los servicios informáticos que forman parte de la cartera de servicios, a los usuarios internos y externos de la empresa haciendo que sus requerimientos sean atendidos con un alto nivel de efectividad (soporte y provisión de información).
------------------------------	--

Alcance del proceso:	Inicia con la recepción de las solicitudes de servicios de acuerdo a los requerimientos de los demás procesos, para brindar soporte de acuerdo al requerimiento solicitado.
-----------------------------	---

RECURSOS	
HUMANOS	FISICOS / TECNOLOGICOS
Gerente de Sistemas Analista de Base de Datos Analista de Infraestructura	Intranet, Acceso Web, Equipo de Cómputo, Impresora, Escáner, Copiadora, Teléfono, Correo electrónico, Microsoft Office, Insurance, Compers, sistemas gestores de base de datos, herramientas para desarrollo de software, herramientas para mantenimiento de hardware.

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN TECNOLÓGICA	COD: TIC
		Página: 2 de 3
TIPO PROCESO: DE APOYO	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

REQUISITOS		
LEGALES	ISO 9001	ORGANIZACION
Ley Orgánica de Comunicación del Ecuador. Normativa Legal sobre el uso de Software. Ley de Propiedad Intelectual.	9001: 4.2.3, 4.2.4, 5.5.3, 6.1, 6.3, 7.4.3, 7.6, 8.5.2, 8.5.3.	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Directorio • Código de Buen Gobierno Corporativo • Código de Ética • Reglamento Interno de Trabajo • Políticas de Seguridad de la Información • Políticas y Objetivos de Calidad

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN TECNOLÓGICA	COD: TIC
		Página: 3 de 3
TIPO PROCESO: DE APOYO	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

ENTRADAS		ACTIVIDAD	SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA		CLIENTE	SALIDA
Todos los procesos	Solicitud de Actualización de Software y Licencias.	Actualización del sistema operativo de acuerdo a la necesidad de cada área.	Area Solicitante	Implementación de software y Licencias.
Todos los procesos	Solicitud de requerimientos de Solicitud de soporte	Analizar y evaluar si el requerimiento es necesario para la empresa determinando si el mismo procede	Area Solicitante y los involucrados	Desarrollo de soporte y requerimiento presentado
Area de Talento Humano	Formulario de acceso	Verificación de acceso solicitado en base al cargo que desempeña y el área al que pertenecerá el funcionario	El funcionario involucrado	Cuentas o credenciales de acceso
Area de Talento Humano Responsables de Area Área Sistemas	Informe salida del personal Solicitud de back up por usuario Programa de back up	Recopilar y archivar la información del usuario tanto de datacenter (correo electrónico y equipo de cómputo)	La Compañía	Back up (información total del usuario)
Comité de Compras	Inventario de equipos de computo	Realizar programa de mantenimiento preventivo de los equipos de cómputo	Todos los procesos.	Programa de mantenimiento Preventivo

Nota. Fuente: Investigación de mercado Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jéssica Méndez y Erika Rodríguez

Tabla 23

Caracterización proceso gestión legal

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN LEGAL		COD: LEG
			Página: 1 de 2
TIPO PROCESO: APOYO	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0		Fecha de Aprobación:

Responsable del proceso:	Gerente Legal
---------------------------------	---------------

Objetivo del proceso:	Velar por el cumplimiento de las normas aplicables a la entidad y brindar soporte jurídico a las distintas áreas de la empresa, así como en la elaboración y revisión de contratos, atención y contestación a requerimiento del órgano de control y demás organismos del Estado.
------------------------------	--

Alcance del proceso:	Este proceso aplica para todo los trámites legales en los que se ve involucrado.
-----------------------------	--

RECURSOS	
HUMANOS	FÍSICOS / TECNOLÓGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente Legal • Abogado 	Intranet, Insurance, Acceso WEB, Equipo de Cómputo, Estantería de Archivo, Teléfono, Correo Electrónico, Microsoft office, Licencia Fiel Magister.

REQUISITOS		
LEGALES	ISO 9001	ORGANIZACIÓN
Título I: De la constitución, organización y funcionamiento de las instituciones que conforman el sistema de seguros privado. Título II : Del gobierno y la administración Título III: Del Patrimonio Título VIII: De la Información y Contabilidad Título IX: De la Transparencia de la Información Título X: De la Vinculación Título XI: De las Calificaciones otorgadas por la SBS Título XII: Del Control Interno Ley de Compañías Ley Orgánica de Regulación y control del poder de mercado Código Civil Código Orgánico Integral Penal Código de Trabajo Ley de Propiedad Intelectual Ley Defensa al Consumidor Constitución de la República Ley General de Instituciones de Sistema Financiero y demás	<ul style="list-style-type: none"> • 9001: 8.2.3, 8.5 	<ul style="list-style-type: none"> • Estatutos • Reglamento de Directorio • Código de Buen Gobierno Corporativo • Código de Ética • Reglamento Interno de Trabajo • Políticas de Seguridad de la Información • Políticas y Objetivos de Calidad

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN LEGAL	COD: LEG
		Página: 2 de 2
TIPO PROCESO: APOYO	PARA USO INTERNO VERSIÓN: 1.0	Fecha de Aprobación:

ENTRADAS		ACTIVIDAD	SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA		CLIENTE	SALIDA
Área Comercial	Solicitud de elaboración de Contrato de Agenciamiento y adéndums	Elaboración y Registro del Contrato y Adéndums Modificatorios.	Área Comercial Área de Cartera Cliente Indirecto Organismo de Control	Contrato de Agenciamiento y Adéndums modificatorios
Área solicitante	Solicitud de Elaboración de Contratos Civiles	Elaboración de Contrato Civil	Área solicitante Proveedor	Contrato Civil
Órgano de Control	Oficio del Órgano de Control	Revisión, direccionamiento, seguimiento y contestación del requerimiento.	Área Involucrada Órgano de Control	Contestación respectiva
Órgano Competente	Demanda o denuncia	Revisión, direccionamiento y seguimiento del caso presentado	Área Involucrada Órgano de Control	Contestación respectiva por parte de la compañía

Nota. Fuente: Investigación de mercado Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jéssica Méndez y Erika Rodríguez

3.8 Seguimiento y medición de los procesos

En esta fase se elaboró los indicadores que medirán la gestión de cada uno de los procesos.

Para la elaboración de los indicadores es importante conocer la funcionalidad de cada uno de los procesos, esto debido a que se encuentran directamente relacionados con el cumplimiento de metas y objetivos.

Los indicadores detallados a continuación están diseñados en base a los factores críticos de éxito manejados por los procesos típicos dentro del sector Asegurador, considerando así su favorable aplicación de los mismos.

Tabla 24

Indicadores

Proceso	Nombre del Indicador	Expresión matemática	Objetivo del	Meta	Frecuencia de medición	Responsable
Dirección Estratégica	Porcentaje de Conocimiento de Cultura Organizacional	Funcionarios que la conocen / Total de Empleados	Medir el nivel de conocimiento de la visión y misión por parte de los funcionarios	▪ 95%	▪ Mensual	Director de Administración y Talento Humano
	Nivel de ejecución de la planeación estratégica por proceso, proyecto o planes	N° de proyectos, planes o procesos ejecutados / N° de proyectos, planes o proyectos ejecutados planteados	Medir el cumplimiento de los proyectos, planes o procesos establecidos en los plazos indicados	▪ 80%	▪ Seguimiento semestral con medición anual	Responsable/Líder designado para cada caso
	Cumplimiento de objetivos	Total objetivos alcanzados/total objetivos establecidos	Medir el porcentaje del cumplimiento de los objetivos establecidos	▪ 90%	▪ Seguimiento semestral con medición anual	Gerente General
	Filosofía cooperativista	No de pólizas emitidas clientes cooperativas/ Total pólizas emitidas (en el mes)	Medir el porcentaje de cumplimiento de la filosofía cooperativista	▪ 60%	▪ Mensual	Gerente General

	ROE	Beneficios Neto / Patrimonio	Medir la rentabilidad obtenida por la compañía sobre sus fondos propios	▪ $\geq 10\%$	▪ Mensual	Gerente General
	ROA	Beneficios EBIT / Activos Totales	Medir la rentabilidad económica de la compañía	▪ $> 5\%$	▪ Mensual	Gerente General
	Rentabilidad de Operaciones	$(\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio}) * 100$	Medir la realidad económica de la compañía	▪ $\geq 6\%$	▪ Anual	Gerente General
Gestión de Riesgos	Backtesting	Utilidad o Pérdida Real Diaria – VaR Diario	Verificar si la medición del VaR se ajusta al comportamiento de los portafolios.	▪ ≥ 0 (Mayor o Igual a Cero).	▪ Diario con análisis mensual	Gerente de Riesgo
	▪ Stresstesting	Calcular VaR con las máximas volatilidades presentadas en un periodo determinado. (Modelo IG-METRICA)	Someter al modelo de VaR a condiciones extremas para tomar decisiones en cuanto a posibles pérdidas en los portafolios.	▪ $\leq 10\%$ del valor del portafolio de cada aseguradora.	▪ Mensual	Gerente de Riesgo

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolución del nivel de riesgo 	Promedio de los diferentes niveles de riesgo residual de cada uno de los procesos de la organización	Garantizar que el nivel de riesgo de la compañía se encuentra dentro de los niveles aceptados por la Alta Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ≤ 7 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Semestral 	Gerente de Riesgos
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectividad pruebas de continuidad 	Informes resultantes de las pruebas realizadas a las diferentes estrategias de continuidad definidas.	Validar la efectividad de las estrategias de contingencia y definir acciones de mejora.	De acuerdo al tipo de prueba debe presentarse una mejoría entre un periodo y otro (ya sea en tiempo, número de aplicaciones probadas)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Semestral 	Oficial de Seguridad de la Información
Gestión de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de las auditorías internas. 	(Auditorías realizadas según el programa / Total auditorías programadas) *100	Verificar el cumplimiento del plan de auditorías establecido.	100%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anual 	Analista de Calidad y Procesos
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de las acciones preventivas, correctivas planteadas. 	(No. Acciones que cumplen con la fecha de implementación / Total Acciones planteadas) *100	Verificar que las acciones planteadas se llevan a cabo dentro de los tiempos establecidos.	75%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguimiento Semestral con medición Anual 	Analista de Calidad y Procesos

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolución del sistema de gestión de Calidad 	Comparativo entre los hallazgos del año anterior con respecto a los hallazgos detectados durante el año en curso.	Verificar la evolución del Sistema de Gestión de Calidad de la entidad.	Disminución de hallazgos > 10 %	▪ Anual	Analista de Calidad y Procesos
Auditoría Interna	Informes de Auditoría Interna	# de informes emitidos / # de informes planificados * 100	Establecer el porcentaje de cumplimiento del plan anual de Auditoría Interna	Emitir el 100% de los informes planificados en el trimestre y año.	- Trimestral - Anual	Auditor Interno
Marketing	Programas de Marketing	# de programas realizados / # de programas planificados * 100	Establecer el porcentaje de cumplimiento del plan anual de marketing	80%	Semestral	Jefe de Marketing
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de meta de producción 	Producción Emitida en el mes X 100 Meta de Producción a ser Emitida en el mes	Determinar el nivel de cumplimiento de producción	Excelente: = 100% >= 90% Aceptable: < 90% >= 80% No cumple: < 80%	▪ Mensual	Gerente Comercial Nacional
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad de suscripción 	Pólizas de la muestra correctamente suscritas X100 Total muestra tomada y revisada de pólizas expedidas en el mes	Determinar el nivel de conformidad con las políticas establecidas en la compañía.	Excelente: =100% Sobresaliente: <100% >= 95% Aceptable: <95% >= 85% No cumple: < 85%	▪ Mensual	Jefe Suscripción/Emisión

Suscripción	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento tiempo de respuesta 	<p>Documentos expedidos dentro del estándar X 100</p> <p>Total documentos expedidos en el mes</p>	Determinar el nivel de cumplimiento del tiempo de expedición	<p>Excelente: =100%</p> <p>Sobresaliente: <100% >= 95%</p> <p>Aceptable: <95% >= 85%</p> <p>No cumple: < 85%</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mensual 	Jefe Suscripción/Emisión
Indemnización	<ul style="list-style-type: none"> Atención de siniestros 	<p>Siniestros Liquidados / Siniestros apertura en el sistema con documentación completa en el mes x 100</p>	Determinar el nivel de cumplimiento del tiempo de expedición	<p>Excelente: =100%</p> <p>Sobresaliente: <100% >= 95%</p> <p>Aceptable: <95% >= 85%</p> <p>No cumple: < 85%</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mensual 	Director de Indemnizaciones
	Reclamos Administrativos	<p>Número de reclamos a favor del cliente / Total de Reclamos Administrativos recibidos</p> <p>Nota: Únicamente toma los reclamos relacionados con el proceso de indemnización</p>	Determinar el nivel de errores presentados en la indemnización de los siniestros por cobertura, valor, tiempo entre otros.	<p>Tendencia a la baja: Se debe disminuir el número de reclamos administrativos recibidos entre un periodo y otro</p>	<ul style="list-style-type: none"> Trimestral 	Director de Indemnizaciones
Administración	<ul style="list-style-type: none"> Confiabledad del proceso de correspondencia 	<p>((Número de documentos tramitados en el mes – Número de insatisfacciones presentadas en el mes relacionadas con el área de correspondencia)/Número de documentos tramitados en el mes)</p>	Identificar el nivel de fallas presentadas en el proceso de correspondencia	<ul style="list-style-type: none"> Excelente:= 100% Bueno: 99% - 90% Aceptable: 89% - 80% No cumple:<80% 	<ul style="list-style-type: none"> Mensual 	Jefe de Correspondencia y Mensajería
	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidad en el abastecimiento 	<p>(Número de solicitudes del mes atendidas dentro del estándar / Número de solicitudes en el mes)*100.</p> <p>Nota: Se excluyen aquellos requerimientos que incluyan diseño para su producción.</p>	Identificar la oportunidad en el abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Excelente:= 100% Bueno: 99% - 90% Aceptable: 89% - 80% No cumple:<80% 	<ul style="list-style-type: none"> Mensual 	Analista Administrativo-Adquisiciones

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiabilidad de los proveedores 	(Número de proveedores con calificación confiable / Número de proveedores) * 100	Identificar el nivel de confiabilidad de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mínimo 90% de los proveedores con calificación confiable 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Semestral 	Director Administrativo y de Talento Humano
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiencia en el proceso de selección 	Fecha de la vinculación - Fecha del requerimiento	Medir el porcentaje de cumplimiento en el tiempo de selección.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <=30 días 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Semestral 	Coordinador de Talento Humano
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rotación de los funcionarios 	((No. De funcionarios vinculados + No. de funcionarios desvinculado) / 2) / No. Total de la planta de personal) *100	Medir el índice de rotación de los funcionarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <= 6,5% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trimestral 	Analista de Talento Humano-Bienestar Interno
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficacia de la inducción 	(No. de evaluaciones de inducción con promedio >=7 /Número total de evaluaciones de inducciones realizadas en el periodo) *100	Medir la eficacia de la inducción en los que participan los funcionarios de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 80% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Semestral 	Analista de Talento Humano-Bienestar Interno
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficacia de los programas de capacitación 	Número de funcionarios que supera el umbral del 80% / Total de funcionarios capacitados	Medir la eficacia de los programas de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 80% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Semestral 	Coordinador de Talento Humano
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo de Giro a Proveedores 	(Pagos Realizados dentro del estándar/ Total Pagos realizados mes)*100	Monitorear el pago oportuno a los proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 90% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mensual 	Jefe de Tesorería

Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> Calidad de los giros realizados 	<ul style="list-style-type: none"> (Total pagos realizados de acuerdo a los parámetros definidos / Total pagos efectuados)*100 	<p>Verificar la correcta realización de los pagos de acuerdo a los parámetros definidos por La Compañía y por la normatividad vigente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 90% 	<ul style="list-style-type: none"> Mensual 	Asistente de Caja
	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> $I = (VF / VP)^n - 1$ 	<p>Verificar la realización de las inversiones de acuerdo a las expectativas de rentabilidad de la entidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo DTF +5 puntos 	<ul style="list-style-type: none"> Anual 	Gerente Control Financiero
Cartera	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Cobranza 	Reporte de la cartera, proporcionado por el Sistema	<p>Determinar nivel de eficiencia en el recaudo de la cartera y su antigüedad</p>	<ul style="list-style-type: none"> => 181 	<ul style="list-style-type: none"> Semanal 	Jefe de Cartera Nacional
	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de Cartera 	$\frac{\text{Cartera acumulada}}{\text{Producción últimos doce meses}} \times 100$	<p>Determinar el porcentaje de cartera en la compañía</p>	<ul style="list-style-type: none"> Cartera Normal igual o inferior al 15% Cartera anualizadas igual o inferior al 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento mensual con medición anual 	Jefe de Cartera Nacional
	<ul style="list-style-type: none"> Rotación de Cartera 	Cuentas por cobrar x 360 / Pólizas con financiamiento	<p>Determinar el tiempo que tarda la compañía en recuperar su cartera</p>	<ul style="list-style-type: none"> 30 días 	<ul style="list-style-type: none"> Mensual 	Jefe de Cartera Nacional

Contabilidad	Porcentaje de conciliaciones contables realizadas	(Número de conciliaciones realizadas/Número de conciliaciones programadas) * 100	Medir el porcentaje de cumplimiento de las conciliaciones efectuadas	100%	Mensual	Analista de Conciliación
	Multas derivadas del pago de impuestos	Multas derivadas de pagos de impuestos por cada mes de acuerdo con el tipo de impuesto	Evitar que se generen multas y sanciones por el pago de impuestos	No generación de multas (\$0 dólares)	IVA: Mensual Impuesto a la Renta: Anual Retención en la Fuente: Mensual	Contador General
	Estados Financieros	Plazo de entrega definido / Plazo de entrega real	Establecer plazo de entrega de los estados financieros para toma de decisiones oportunas	=< 10 días después de cierre de mes	Mensual	Contador General
Gestión Tecnológica	Solicitudes Atendidas Satisfactoriamente	(N° de Solicitudes atendidas satisfactoriamente / Total de solicitudes recibidas) * 100	Conocer el porcentaje de las solicitudes que son atendidas satisfactoriamente .	• 95%	• Mensual	Gerente de Sistemas
	Ejecución del Programa de Mantenimiento Preventivo	(N° de Mantenimientos preventivos ejecutados / Mantenimientos programados) * 100	Conocer el porcentaje de los equipos sometidos a mantenimiento preventivo.	• 80%	• Semestral	Gerente Sistemas

	Ejecución del Programa de Mantenimiento Correctivo	(N° de Mantenimientos correctivos ejecutados / Mantenimientos solicitados)* 100	Conocer el porcentaje de los equipos sometidos a mantenimiento correctivo.	<ul style="list-style-type: none"> • =< 20 	<ul style="list-style-type: none"> • Semestral 	Gerente Sistemas
Gestión Legal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración y Registro de Contratos de Agencia miento 	(No de contratos solicitados / No total de contratos elaborados y enviados en el mes)*100	Medir la eficiencia en la gestión de los contratos de agencia miento	80%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mensual 	Gerente Legal
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración y/o Revisión de Contratos Civiles 	(No de contratos solicitados / No total de contratos elaborados en el mes)*100	Medir la eficiencia en la gestión de los contratos civiles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 80% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mensual 	Gerente Legal
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reclamos Administrativos 	(No. Reclamos Administrativos presentados/No. Total de Reclamos Administrativos contestados en el mes)*100	Medir la eficiencia en la atención de Reclamos Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mensual 	Gerente Legal
Gestión de Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de los mecanismos de conocimiento del cliente 	Cruce de la producción vs los reportes de clientes vinculados. Clientes Vinculados Vs Clientes Activos (Pólizas Vigentes)	Garantizar el cumplimiento en la entrega de los formularios de vinculación y la calidad de los mismos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendencia a la baja: Se debe disminuir el número de pendientes y devueltos entre un periodo y otro. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mensualmente 	Oficial de Cumplimiento

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectividad de los programas de capacitación 	Calificaciones obtenidas en las evaluaciones de las capacitaciones presenciales y virtuales.	Medir la calidad de las capacitaciones y cursos virtuales y el nivel de comprensión de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ >80% (El 80% de los participantes deben tener una calificación mayor a 8.0 / 10.0) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anual 	Oficial de Cumplimiento
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolución del nivel de riesgo PLA. 	Establecer una categoría de riesgo por medio de los controles de cada de las transacciones realizadas para la prevención de lavados de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos optados por la organización.	Garantizar que el nivel de riesgo de la compañía se encuentra dentro de los niveles aceptados por la Alta Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de Ponderación 3 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mensualmente 	Oficial de Cumplimiento
Gestión de Servicio Atención al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectividad en la respuesta de PQR 	<p>*(No. Quejas contestadas a tiempo / No. Quejas presentadas en el periodo) *100</p> <p>*Dentro de éste indicador, se incluyen las quejas internas y aquellas recibidas por la Superintendencia de Bancos y</p>	Medir la efectividad en la respuesta de las PQR en la compañía	70%	Mensual	Analista de Servicio al Cliente
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Índice de Satisfacción al cliente 	Promedio simple de cada factor evaluado.	Medir el grado de satisfacción de una muestra representativa de nuestros clientes con los servicios/ Productos	Sobre 3 puntos	Semestral	Analista de Servicio al Cliente

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Índice de Quejas cliente 	N° de hojas de servicio al cliente (reclamos /quejas) / número de ventas del período	Medir la calidad de servicio que reciben los clientes	=> 30%	Mensual	Analista de Servicio al Cliente
--	--	--	---	--------	---------	---------------------------------

Nota. Fuente: Investigación de mercado Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jéssica Méndez y Erika Rodríguez

3.9 Plan de implementación

3.9.1 Objetivo

Diseñar un plan de implementación que brinde lineamientos e información útil para las Empresas de Seguros ubicadas en la ciudad de Quito, con la finalidad de ejecutar el modelo de gestión por procesos propuesto en el presente trabajo.

3.9.2 Antecedentes

Una vez analizado el comportamiento del sector asegurador, se ha detectado falencias en su operatividad, por lo cual se genera la necesidad de incurrir en la implementación de un modelo de gestión por procesos, cuyo objeto es incrementar la eficiencia con sus clientes internos como externos, proveedores y directivos, además de incrementar su nivel de competitividad en el mercado.

Para dar inicio a la implementación las aseguradoras deben llevar a cabo una capacitación al personal que conforme la organización, con finalidad de dar a conocer a sus empleados acerca de los beneficios que trae la implementación de un modelo de gestión por procesos en su funcionamiento, denotando la importancia que tiene la participación de cada uno de ellos en el proceso de implementación, fomentando puntos claves como el Trabajo en Equipo, Mejorar la comunicación interdepartamental, Optimización de Tiempo y Recursos, Calidad y Atención al Cliente.

Es importante mencionar que el plan propuesto se ha establecido de acuerdo a un levantamiento previo de la información, la misma que fue obtenida a través de investigación de campo efectuado dentro del sector de seguros.

A continuación se detallan las fases de implementación propuestas:

Tabla 25

Plan de implementación

ETAPA	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD
Planificación	Lograr que cada responsable de cada área se comprometa con el uso del modelo	Realizar reuniones con los jefes de cada área
	Desarrollar compromisos con la alta dirección para la aplicación del modelo	Reuniones para estudiar la propuesta
		Entregar la información del modelo
Hacer	Dar a conocer a todos los empleados de las aseguradoras los cambios que se efectuarán en la misma	Realizar una reunión informativa general
	Trabajar en equipo	Realizar reuniones grupales
	Enfocarse hacia a los objetivos estratégicos	Capacitar a los responsables de los procesos
	Entender claramente el modelo de gestión por procesos	Realizar capacitaciones a todo el personal
		Evaluar las capacitaciones
	Divulgación del Modelo de Gestión procesos	Exposición de Información al personal involucrado directa e indirecta
Verificar	Mantener la alineación de los objetivos estratégicos.	Reunión con los responsables del proceso para evaluar el avance
	Trabajar enfocados en el cliente y en la reducción de costos	Trazar metas de ejecución e implementación
	Medir el avance alcanzado	Evaluar el cumplimiento de las metas
	Trabajar con el método de la mejora continua	Garantizar la calidad del producto o servicio
Actuar	Implementación del Modelo Gestión los procesos	Ejecutar las gestiones plasmadas con cada uno de los responsables de las mismas

Nota. Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jéssica Méndez y Erika Rodríguez

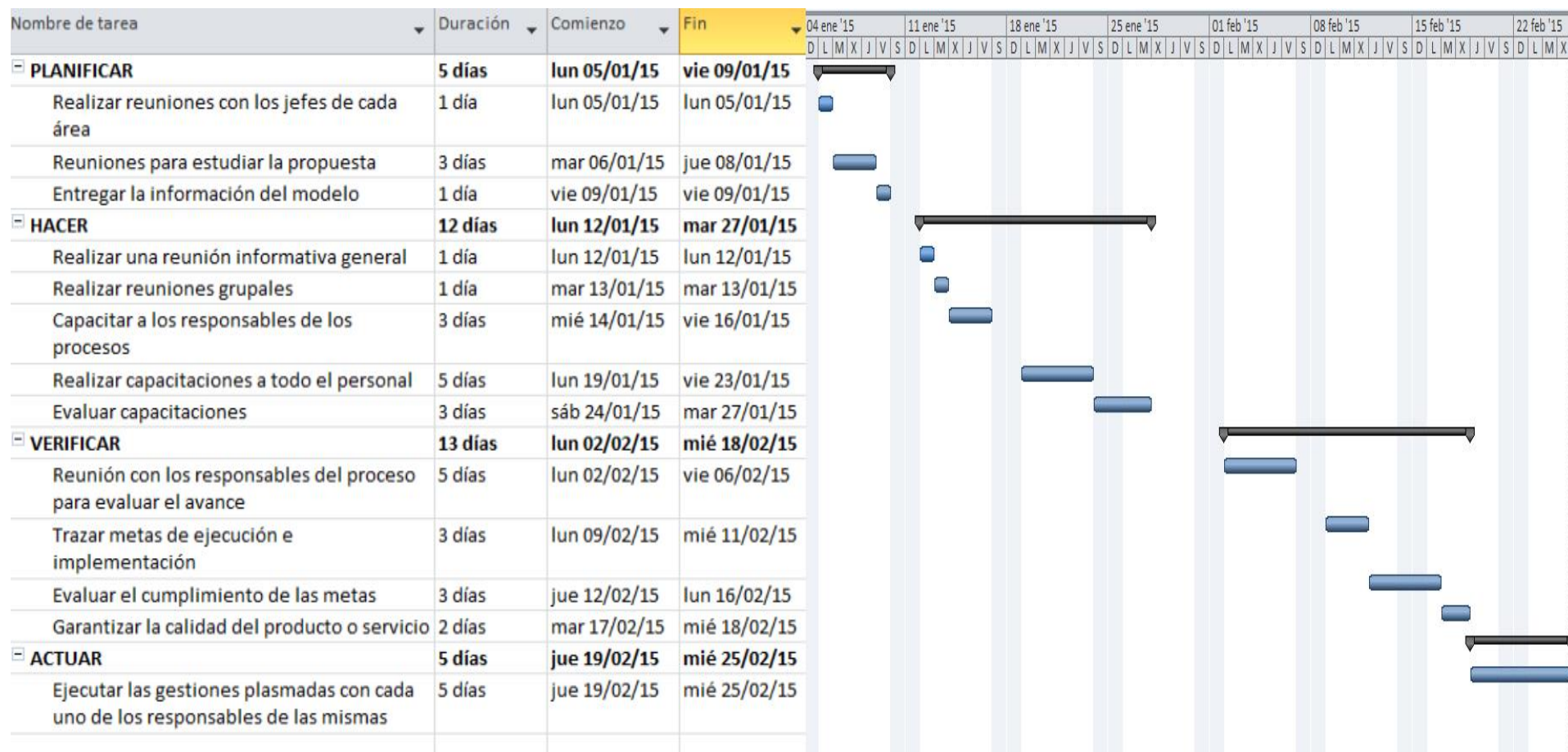


Figura 21. Diagrama de Gantt

Nota. Fuente: Investigación de mercado Elaborado por: Evelyn Marçayata, Jéssica Méndez y Erika Rodríguez

CONCLUSIONES

- La implementación de un modelo de gestión por procesos en la Empresas de Seguros, han permitido revelar información realmente útil de cada uno de los procesos típicos con los que constan la mismas, dicha información fue sometida a un análisis, esto con el fin de dar una mejora en la entidad debido a que proporciona una secuencia lógica y ordenada de cómo deberían ejecutarse los procesos dentro de una empresa de seguros, fomentando el incremento de la eficiencia y la competitividad direccionada a la satisfacción del cliente.
- A través del levantamiento de información, se identificó los procesos estándar que conforman a las empresas de seguros, mismos que se encuentran reflejados en el mapa de procesos, el cual clasifica a estos de acuerdo a la funcionalidad que tienen dentro de las mismas, denotando la interrelación y sinergia que caracteriza a la Gestión por Procesos.
- La constante revisión y actualización de los procesos dentro de una organización es indispensable debido a que, estas son las herramientas de trabajo de los funcionarios de una organización y deben mantenerse acordes al escenario actual en el que se encuentra la misma.
- Los indicadores de gestión fueron diseñados mediante criterios de: productividad, calidad, tiempo y recursos, su aplicación permite un control adecuado del desempeño de los procesos, además de evaluar sus resultados, con el objeto de identificar las oportunidades de mejora.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las empresas que conforman el mercado asegurador adoptar la propuesta del modelo de gestión por procesos, debido a que aporta beneficios tanto al cliente interno como externo, generando mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus operaciones. Siendo esta la base para incurrir en estándares de calidad.
- Se recomienda a las aseguradoras acoger el un mapa de procesos elaborado en el presente trabajo, debido a que muestra de manera clara y objetiva la clasificación de los procesos estándar dentro de las mismas, y con ello ayuda al mejor entendimiento de cómo se encuentran estructuradas una empresa de seguros, tomando en cuenta que este puede variar dependiendo de su tamaño, giro del negocio, entre otros variables para cada organización.
- Se recomienda aplicar el Inventario de Procesos planteado debido a que proporciona estandarización dentro de la misma. Además de, servir de herramienta dinámica para el proceso de actualización en el caso que amerite.
- Se recomienda a las Empresas de Seguros dar seguimiento de los procesos mediante la aplicación de los indicadores de gestión propuestos en el presente trabajo de acuerdo a la periodicidad previamente establecida con el objeto de medir el nivel de cumplimiento de los procesos existentes.

LISTA DE REFERENCIAS

Alcalde, P. (2007). *Calidad*. Madrid: Thomson Paraninfo.

Andrade, S. (2012). *Diccionario de economía*. Madrid: Andrade.

Barcelona, U. d. (1998). Normas ISO. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*.

Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.

Bernal, J. (2013 de agosto de 2013). *PDCA Home*. Recuperado el 5 de mayo de 2014, de <http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca-planificar-hacer-controlar-y-actuar-el-circulo-de-demming-de-mejora-continua/>

Boland. (2007). *Situación de las empresas*.

Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill.

Díaz , R. (2001). *Diseño y Elaboración de Cuestionarios para la Investigación Comercial*. Madrid: ESIC Editorial.

Edge Strategy. (2009). *Edge Strategy Consultoría Integral de Negocios*. Recuperado el 01 de octubre de 2014, de <http://www.edgestrategy.com.mx/nuestras-practicas-plus/practicas-satisfaccion-de-directivos-e-inversionistas/planeacion-estrategica/>

Fernandez, J. A. (2010). *Gestion por Procesos*. Madrid: Graficas Dehon.

Ferré, J. M. (1997). *Los estudios de Mercado*. Madrid: Diaz de Santos S.A.

Fred, D. (2003). *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

García, V. (1994). *Problemas y Métodos de Investigación*. Madrid: Ediciones Rialp S.A.

Gutierrez, A., & Martinez, D. (2005). *Análisis del Entorno*. Madrid: Diaz de Santos S.a.

Harrington, J. (s.f.). *Mejoramiento de los Procesos en la empresa*.

Hernandez, M. (23 de mayo de 2011). *Miaula*. Recuperado el 30 de septiembre de 2014, de <http://miaula.blogia.com/2011/052303-jerarquia-de-procesos.php>

ISO. (15 de NOVIEMBRE de 2008). *NORMA INTERNACIONAL ISO 9001-2008*. Recuperado el 2014 de JUNIO de 11, de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>

ISO 9001. (2008).

ISO, 9. (2013). *ISO 9001*. Recuperado el 16 de septiembre de 2014, de <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>

Martinez, & Fernandez. (2010). *Planificación Empresarial*. México: Editorial SB.

Mejía, B. (2000). *Gerencia de procesos para la organización*.

Mondría, J. (2004). *Diccionario de la Comunicación Comercial*. Madrid: Diaz de Santos S.A.

Moreno, M. G. (2008). *Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa*. Madrid: Progreso.

Muñoz, E. (2008). *Escuela Superior Politécnica del Chimborazo*. Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/73>

Murcia, J. R. (2011). Ventajas de los Indicadores de Gestión. *Ingeniería y Gestión*, 3.

Negrin, E. (s.f.). *Monografías.com*. Recuperado el 28 de septiembre de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>

Perez, J. A. (2010). *Gestion por Procesos*. Madrid: Graficas Dehon.

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*.

Prado, J. (2000). *El Procedo de Mejora Continua en la empresa*. Madrid: Piramide.

Riggoni, J. R. (12 de DICIEMBRE de 2012). *CALIDAD TOTAL E ISO 9001*. Recuperado el 11 de JUNIO de 2014, de <http://www.procedimientosiso9001.es/2012/12/424-control-de-los-registros-la-norma.html>

Romeo, A. (2012). *Materiales de Lengua y Literatura*. Obtenido de http://www.materialesdelengua.org/EXPERIENCIAS/PRENSA/f_entrevista_web.pdf

Servat, A. (2002). *Calidad*.

Taylor, G. (2008). *Excelencia en el servicio Six Sigma*.

Trischler, W. (2000). *Mejora del Valor Añadido en los procesos*.

Universidad del país Vasco. (s.f.).

Zambrano, O. (enero de 2012). *Buenas Tareas*. Recuperado el 30 de septiembre de 2014, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Levantamiento-De-Informacion/3399503.html>

ANEXOS

Anexo 1. Formato encuesta aseguradoras

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENCUESTA DIRIGIDA A LAS EMPRESAS DE SEGUROS UBICADAS EN
LA CIUDAD DE QUITO

Objetivo: Investigar la importancia de un modelo de gestión por procesos para las Empresas de Seguros ubicadas en la ciudad de Quito

Indicaciones: Lea detenidamente las preguntas y luego conteste cada una de ellas en forma honesta. Ponga a su criterio una X en el sitio que considere conveniente.

PREGUNTAS

1. ¿En qué ramos la aseguradora se encuentra autorizada a operar?

Vida Generales Mixtos

2. ¿Con qué áreas o gestiones trabaja la aseguradora?

- Gestión Comercial _____
- Gestión de Marketing _____
- Suscripción-Emisión _____
- Indemnización _____
- Gestión de Calidad y Servicio al Atención al Cliente _____
- Direccionamiento Estratégico _____
- Gestión del Talento Humano _____
- Gestión Administrativa _____
- Gestión Legal _____
- Gestión de Tecnológica _____
- Gestión Control Financiero _____
- Gestión Contable _____
- Auditoría Interna _____
- Gestión de Riesgos _____
- Gestión de Cumplimiento _____
- Otros _____

Si marco en otros, detalle cuales son:

3. **¿La aseguradora cuenta con un manual en el cual, se encuentre claramente definido las funciones de cargos existentes?**

Si No Desconoce

4. **¿La aseguradora cuenta con un inventario de procesos?**

Si No Desconoce

5. **¿Con que frecuencia actualiza la documentación de los procesos?**

- Trimestral _____
- Semestral _____
- Anual _____
- Nunca _____

6. **¿Piensa que la implementación de un modelo de gestión por procesos mejora el funcionamiento de la entidad?**

Sí No

7. **¿La aseguradora cuenta con un modelo de Gestión por Procesos? Si su respuesta es NO continúe con la pregunta #8 caso contrario prosiga con la pregunta #9**

Sí No

8. **¿Estaría la aseguradora dispuesta a implementar un modelo de gestión por procesos?**

Sí No

9. ¿Considera usted que la actualización de los sistemas operativos es una fuerte ventaja competitiva dentro del mercado asegurador?

Si

No

Desconoce

10. ¿Conoce usted acerca de la ley medio ambiental que debería como empresa aplicar?

Si

No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

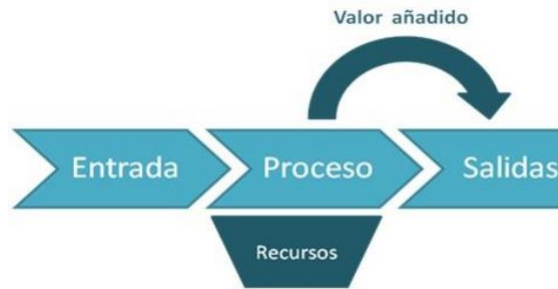
Anexo 2. Tríptico

¿Qué es un Proceso?

Un proceso es una secuencia de tareas o actividades interrelacionadas que tiene como fin producir un determinado resultado (Producto o servicio) a partir de unos elementos de entrada y que se vale para ello de unos ciertos recursos

Elementos de un Proceso:

- **Entrada:** Estas pueden ser tanto elementos físicos (por ejemplo materia prima, documentos, etc.), como elementos humanos (personal) o técnicos (información, etc.). En definitiva, son elementos que entran al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo.
- **Salida:** Un output con la calidad exigida por el estándar del proceso, las salidas de un proceso pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, los cuales sufrieron una transformación para ser generados.
- **Recursos:** Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso
- **Finalidad:** Conjunto de tareas elementales necesarias para la obtención de un resultado.
- **Clientes:** Quienes reciben el producto final o salida del procedimiento, puede ser interno y/o externo, aplicable solamente



Importancia

Ayuda a optimizar de forma significativa los recursos de una organización sin disminuir la calidad de los servicios/productos que oferta al mercado.

Clasificación de los Procesos:

De apoyo: En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión.

Misionales: Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionan el servicio conforme a los requisitos del cliente.

Estratégicos: Procesos que están relacionados con la dirección. Se refieren a la política, estrategia, planes de mejora entre otros.

De Control: Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos, ya sea dinero en efectivo, procedimientos rutinarios de oficina, calidad del producto o cualquier otra acción dentro de la empresa.

De Mejora: Es un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicios a los clientes

¿Qué es la Gestión por Procesos?

Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los **Procesos**, definiéndolos 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.



