



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

## **ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa Productora de seguros, “Asesor”, de la ciudad Nueva Loja, cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, en el año 2015.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN.**

**AUTORA:** Moya García, Elsa Digna.

**DIRECTOR:** Tuttillo Carrillo, Marcelo Eduardo, Mg.

**CENTRO UNIVERSITARIO NUEVA LOJA**

**2015**



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2015

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.**

Magíster.

Marcelo Eduardo Tuttilo Carrillo

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa productora de seguros, “Asesor”, de la ciudad Nueva Loja, cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, en el año 2015 realizado por, Moya García Elsa Digna, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre 2015

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Moya García Elsa Digna declaro ser autora del presente trabajo de titulación Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa productora de seguros, “Asesor”, de la ciudad Nueva Loja, cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, en el año 2015. de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial siendo el Magíster Marcelo Eduardo Tutillo Carrillo director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. ....

Autor: **Moya García, Elsa Digna**

Cédula: 0201833274

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación, lo dedico principalmente a mi Padre Celestial y a mi familia por darme la fortaleza para llegar a este momento tan importante y feliz en mi vida a nivel profesional.

Elsa Digna Moya García.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por todas sus bendiciones, por guiar mis pasos siempre y por darme la fuerza necesaria para culminar este proyecto.

A las autoridades de Universidad Técnica Particular de Loja por impulsar mi desarrollo profesional.

A mi Director de Tesis, Magister Marcelo Tutillo, por su apoyo incondicional y su invaluable amistad.

A la empresa productora de seguros ASESOR por su apertura y autorización para realizar el presente estudio.

Elsa Digna Moya García.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|   |      |
|---|------|
| PORTADA .....   | i    |
| APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....        | ii   |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....              | iii  |
| DEDICATORIA .....   | iv   |
| AGRADECIMIENTO .....  | v    |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS .....                                    | vii  |
| RESUMEN.....  | xiii |
| ABSTRACT .....  | xiv  |
| INTRODUCCIÓN.....   | xv   |
| 1 ANTECEDENTES.....   | 1    |
| 1.1 Planteamiento del problema .....                          | 2    |
| 1.2 Formulación del problema .....                            | 2    |
| 1.3 Sistematización del problema. ....                        | 3    |
| 1.4 Objetivos .....   | 3    |
| 1.4.1 Objetivo general .....                                  | 3    |
| 1.4.2 Objetivos específicos.....                              | 3    |
| 1.4.3 Justificación de la investigación.....                  | 3    |
| 1.4.4 Hipótesis.....  | 4    |
| 1.4.5 Alcance.....  | 4    |
| CAPÍTULO II.....  | 5    |
| 2 MARCO TEORICO, CONCEPTUAL.....                              | 5    |
| 2.1. Antecedentes de la investigación.....                    | 6    |
| 2.2. Marco teórico.....                                       | 6    |
| 2.2.1. Enfoque de procesos empresariales.....                 | 6    |
| 2.2.2. Gestión de procesos.....                               | 7    |
| 2.2.2.1. Objetivos de la Gestión por Procesos .....           | 8    |
| 2.2.3. Proceso.....   | 8    |
| 2.2.3.1. Elementos de un proceso .....                        | 9    |
| 2.2.3.2. Herramientas para el levantamiento de procesos ..... | 10   |
| 2.2.3.3. Identificación de los procesos.....                  | 10   |
| 2.2.3.4. Análisis de los procesos.....                        | 10   |
| 2.2.3.5. Identificación de los procesos.....                  | 11   |
| 2.2.3.6. Priorización de procesos.....                        | 11   |
| 2.2.4. Análisis organizacional .....                          | 11   |

|  |    |
|--|----|
| 2.2.4.1. Análisis de las condiciones internas de la empresa.....   | 12 |
| 2.2.4.1.1. Matriz de evaluación del factor interno (EFI).....      | 12 |
| 2.2.4.1.2. Análisis de las condiciones externas de la empresa..... | 14 |
| 2.2.4.1.3. Factor Demográfico.....                                 | 14 |
| 2.2.4.1.4. Factor de Condiciones económicas.....                   | 15 |
| 2.2.4.1.5. Factor de Competencia.....                              | 15 |
| 2.2.4.1.6. Factores socioculturales.....                           | 16 |
| 2.2.4.1.7. Factores políticos y legales.....                       | 16 |
| 2.2.4.1.8. Factores Tecnológicos.....                              | 17 |
| 2.2.4.1.9. Matriz de evaluación del factor externo (EFE).....      | 17 |
| 2.2.4.2. Análisis F.O.D.A.....                                     | 19 |
| 2.2.4.2.1. Oportunidades y Amenazas (externas).....                | 19 |
| 2.2.4.2.2. Fortalezas y Debilidades (internas).....                | 20 |
| 2.2.4.2.3.....   | 20 |
| 2.2.4.2.4. Cadena de valor.....                                    | 22 |
| 2.3. Marco conceptual.....   | 23 |
| CAPÍTULO III.....  | 24 |
| 3. MARCO METODOLOGICO.....   | 24 |
| 3.1. Metodología.....  | 25 |
| 3.2. Diseño / Tipo de investigación.....                           | 25 |
| 3.2.1. Investigación descriptiva.....                              | 25 |
| 3.2.2. Investigación correlacional.....                            | 26 |
| 3.2.3. Investigación explicativa.....                              | 26 |
| 3.3. Población / Universo.....                                     | 26 |
| 3.3.1. Muestra.....  | 26 |
| 3.3.2. Instrumentos de recogida de datos.....                      | 26 |
| 3.4. Técnicas de Análisis de Datos.....                            | 27 |
| 3.4.1. Entrevista.....   | 27 |
| 3.4.2. Realización de la Encuesta.....                             | 27 |
| Capítulo IV.....   | 28 |
| 4. Resultados.....   | 28 |
| 4.1 Fases del proyecto.....  | 29 |
| 4.2. La empresa.....   | 30 |
| 4.1.1. Actividad comercial.....                                    | 30 |
| 4.1.2. Forma de pago:.....   | 31 |
| 4.1.3. Características comerciales.....                            | 31 |
| 4.1.4. Estructura organizacional.....                              | 32 |

|  |    |
|--|----|
| 4.2. Gestión de la producción .....  | 32 |
| 4.3. Gestión Administrativa Financiera .....                                       | 35 |
| 4.4. Análisis del macro entorno.....   | 40 |
| 4.4.1. Entorno económico .....   | 40 |
| 4.4.2. Entorno político.....   | 41 |
| 4.4.3. Entorno tecnológico .....   | 41 |
| 4.5. Entorno interno .....   | 43 |
| 4.5.1. Análisis F.O.D.A. ....  | 43 |
| 4.5.1.1. Fortalezas.....   | 43 |
| 4.5.1.3. Oportunidades .....   | 44 |
| 4.5.1.4. Amenazas .....  | 45 |
| 4.5.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....                        | 45 |
| 4.5.3. Matriz de Evaluación de factores externos (EFE).....                        | 46 |
| 4.5.4. Cadena de valor .....   | 47 |
| 4.5.4.1. Actividades primarias .....   | 50 |
| 4.5.4.2. Actividades de apoyo .....  | 52 |
| 4.5.4.3. Conclusiones de la cadena de valor .....                                  | 52 |
| CAPÍTULO V .....   | 54 |
| PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS DE EMPRESA .....                                 | 54 |
| 5.2. Direccionamiento estratégico basado en la Gestión por Procesos.....           | 55 |
| 5.3. Identificación y secuencia de los procesos .....                              | 56 |
| 5.4. Descripción de los procesos .....   | 56 |
| 5.5. Área de Compras.....  | 57 |
| 5.5.1. Proceso 1: Planificación anual de presupuesto.....                          | 57 |
| 5.5.1.1. Hoja de documentación de proceso.....                                     | 60 |
| 5.5.2. Proceso 2: Planificación de Actividades Anuales.....                        | 61 |
| 5.5.2.1. Hoja de documentación de proceso.....                                     | 64 |
| 5.5.3. Proceso 3: Elaboración y socialización de reportes .....                    | 65 |
| 5.5.3.1. Hoja de documentación de proceso.....                                     | 68 |
| 5.5.1. Tabla N. 26 Indicadores del Elaboración y socialización de reportes.....    | 69 |
| 5.5.2. Proceso 4: Control de vencimientos.....                                     | 69 |
| 5.5.2.1. Hoja de documentación de proceso.....                                     | 72 |
| 5.5.3. Proceso 5: Planificación de visitas de servicio y actividades sociales..... | 73 |
| 5.5.3.1. Hoja de documentación de proceso.....                                     | 76 |
| 5.5.4. Proceso 6: Elaboración y distribución de cotización.....                    | 77 |
| Tabla N. 31 Hoja de levantamiento proceso N. 6 .....                               | 78 |
| 5.5.4.1. Hoja de documentación de proceso.....                                     | 80 |

|  |     |
|--|-----|
| 5.5.5 Proceso 7: Elaboración y distribución de carnets y tarjetas de asistencia..... | 81  |
| 5.5.5.1 Hoja de documentación de proceso.....  | 83  |
| 5.5.6 Proceso 8: Emisión de pólizas. ....  | 84  |
| 5.5.6.1 Hoja de documentación de proceso.....  | 87  |
| 5.5.7.1 Hoja de documentación de proceso.....  | 91  |
| 5.5.8 Proceso 10: Revisión y facturación de comisiones.....                          | 92  |
| 5.5.8.1 Hoja de documentación de proceso.....  | 95  |
| 5.5.9 Proceso 11: Revisión y control de asegurados .....                             | 96  |
| 5.5.9.1 Hoja de documentación de proceso.....  | 99  |
| 5.5.10.1 Hoja de documentación de proceso .....                                      | 103 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....   | 110 |
| 6.1 Conclusiones .....   | 110 |
| 6.2 Recomendaciones .....  | 111 |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | 112 |
| Anexos .....   | 114 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla N. 1 Ejemplo de Matriz EFI .....   | 13 |
| Tabla N. 2 Ejemplo de la matriz de evaluación del factor externo. ....         | 18 |
| Tabla N. 3 Código de conducta.....   | 33 |
| Tabla N. 4 Selección del personal.....   | 33 |
| Tabla N. 5 Manual de políticas y procedimientos .....                          | 34 |
| Tabla N. 6 Falta de personal capacitado.....                                   | 34 |
| Tabla N. 7 Razón Circulante .....  | 36 |
| Tabla N. 8 Razón de efectivo.....  | 36 |
| Tabla N. 9 Capital de trabajo .....  | 36 |
| Tabla N. 10 Rotación de cuentas por cobrar .....                               | 36 |
| Tabla N. 11 Días de rotación de cuentas por cobrar .....                       | 37 |
| Tabla N. 12 Rotación de Activos Fijos .....                                    | 37 |
| Tabla N. 13 Rotación de capital de trabajo .....                               | 37 |
| Tabla N. 14 Rotación de activo total .....                                     | 37 |
| Tabla N. 15 Nivel de endeudamiento .....                                       | 38 |
| Tabla N. 16 Endeudamiento a corto plazo .....                                  | 38 |
| Tabla N. 17 Endeudamiento a largo plazo .....                                  | 38 |
| Tabla N. 18 Endeudamiento financiero .....                                     | 38 |
| Tabla N. 19 Impacto de la carga financiera.....                                | 39 |
| Tabla N. 20 Rendimiento del activo total.....                                  | 39 |
| Tabla N. 21 Rendimiento del patrimonio .....                                   | 39 |
| Tabla N. 22 Margen de utilidad neta .....                                      | 39 |
| Tabla N. 23 Matriz EFI de Productora de Seguros Asesor.....                    | 46 |
| Tabla N. 24 Matriz EFE de Productora de Seguros Asesor.....                    | 47 |
| Tabla N. 25 Direccionamiento estratégico.....                                  | 55 |
| Tabla N. 26 Inventario de procesos .....                                       | 56 |
| Tabla N. 27 Codificación de los procesos .....                                 | 57 |
| Tabla N. 28 Hoja de levantamiento proceso N. 1 .....                           | 58 |
| Tabla N. 29 Indicadores del proceso planificación anual del presupuesto.....   | 61 |
| Tabla N. 30 Hoja de levantamiento proceso N. 2 .....                           | 62 |
| Tabla N. 31 Indicadores Planificación de Actividades Anuales .....             | 65 |
| Tabla N. 32 Hoja de levantamiento proceso N. 3 .....                           | 66 |
| 5.1.1 Tabla N. 33 Indicadores del Elaboración y socialización de reportes..... | 69 |
| Tabla N. 34 Hoja de levantamiento proceso N. 4 .....                           | 70 |
| Tabla N. 35 Indicadores del Control de vencimientos .....                      | 73 |
| Tabla N. 36 Hoja de levantamiento proceso N. 5 .....                           | 74 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla N. 37 Indicadores de planificación de visitas de servicio y actividades sociales ..... | 77  |
| Tabla N. 38 Hoja de levantamiento proceso N. 6 .....   | 78  |
| Tabla N. 39 Indicadores de elaboración y distribución de cotización.....                     | 81  |
| Tabla N. 40 Hoja de levantamiento proceso N. 7 .....   | 82  |
| Tabla N. 41 Indicadores del elaboración y distribución de carnets y tarjetas de asistencia . | 84  |
| Tabla N. 42 Hoja de levantamiento proceso N. 8 .....   | 85  |
| Tabla N. 43 Indicadores de la Emisión de pólizas.....  | 88  |
| Tabla N. 44 Hoja de levantamiento proceso N. 9 .....   | 89  |
| Tabla N. 45 Indicadores de Gestión de Cobro .....  | 92  |
| Tabla N. 46 Hoja de levantamiento proceso N. 10 .....  | 93  |
| Tabla N. 47 Indicadores del Revisión y facturación de comisiones .....                       | 96  |
| Tabla N. 48 Hoja de levantamiento proceso N. 11 .....  | 97  |
| Tabla N. 49 Indicadores del proceso revisión y control de asegurados .....                   | 100 |
| Tabla N. 50 Hoja de levantamiento proceso N. 12 .....  | 101 |
| Tabla N. 51 Indicadores del proceso recepción y control de siniestros .....                  | 104 |
| Tabla N. 52 Matriz GUT .....   | 105 |
| Tabla N. 53 Plan de acción .....   | 107 |
| Tabla N. 54 Presupuesto .....  | 109 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura N. 1 Enfoque Bajo Proceso.....   | 6   |
| Figura N. 2 Efectos de un proceso.....  | 9   |
| Figura N. 3 Elementos de un proceso.....  | 9   |
| Figura N. 4 Indicadores de un proceso .....   | 11  |
| Figura n. 5 Símbolos estándares .....   | 21  |
| Figura N. 6 Cadena de Valor .....   | 22  |
| Figura N. 7 Fases del proyecto .....  | 29  |
| Figura N. 8 Reclamos de los clientes.....   | 35  |
| Figura N. 9 Reclamos de los clientes.....   | 35  |
| Figura N. 10 Estructura de la cadena de valor actual de Productora de Seguros Asesor..... | 49  |
| Figura N. 11 Proceso N. 1 .....   | 59  |
| Figura N. 12 Proceso N. 2 .....   | 63  |
| Figura N. 13 Proceso N. 3 .....   | 67  |
| Figura N. 14 Proceso N. 4 .....   | 71  |
| Figura N. 15 Proceso N. 5 .....   | 75  |
| Figura N. 16 Proceso N. 6 .....   | 79  |
| Figura N. 17 Proceso N. 7 .....   | 83  |
| Figura N. 18 Proceso N. 8 .....   | 86  |
| Figura N. 19 Proceso N. 9 .....   | 90  |
| Figura N. 20 Proceso N. 10.....   | 94  |
| Figura N. 21 Proceso N. 11.....   | 98  |
| Figura N. 22 Proceso N. 12.....   | 102 |
| Figura N. 23 Diagrama de Ishikawa .....   | 106 |

## RESUMEN

La presente investigación da a conocer la importancia de la gestión por procesos en las empresas, la cual forma parte de las herramientas fundamentales en la administración de todas las instituciones tanto de comercio como de servicio.

La gestión de procesos involucra el manejo de personas, tareas y tecnología, se debe mantener una adecuada coordinación de las tareas, recursos humanos y tecnológicos alineados a objetivos estratégicos.

La gestión de los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la asesora productora de ASESOR, permitirá desarrollar un marco de control que defina el lineamiento y las operaciones de la empresa, se convierte en un documento necesario para la correcta definición de funciones así como una guía para que el personal trabaje con eficiencia.

Luego de establecer el inventario de los principales procesos que se requiere documentar, se realiza el levantamiento mejorado de los mismos, así como un análisis de los puntos clave para culminar con las observaciones y recomendaciones necesarias de inmediata en la empresa.

**Palabras Clave:** Procesos, Gestión por procesos, Levantamiento de procesos.

## **ABSTRACT**

This research discloses the importance of process management in enterprises, which is part of the fundamental tools in the management of all institutions both trade and service.

Process management involves managing people, tasks and technology, keep proper coordination of tasks, human and technological resources aligned to strategic objectives.

The management of strategic, operational and support the production consultant ADVISORY processes will develop a control framework that defines the guideline and operations of the company, it becomes a necessary document for the correct definition of functions and a guide for staff to work efficiently.

After establishing the inventory of key processes required documentation, improved lifting thereof, and an analysis of the key points to finish with the observations and recommendations immediately necessary in the business is done.

**Keywords:** Processes, Process Management, Process Survey.

## INTRODUCCIÓN

Para la realización de esta investigación se consideró aspectos básicos como la necesidad de documentar los procesos de la agencia asesora productora de seguros ASESOR, la cual al momento maneja procesos empíricos por lo que se requiere mejorar los actuales, así como implementar nuevos procesos y eliminar procesos innecesarios en cuanto al servicio al cliente se refiere, los mismos que ocasionan demoras y atascos en la optimización del servicio.

La falta de organización y la ausencia de una gestión por procesos es una clara demostración de que el no tener un control sobre el desempeño de las actividades repercute en el servicio a sus clientes actuales y futuros, y a su vez impide el adecuado posicionamiento de la empresa.

Normalmente el levantamiento de procesos se hace cuando la empresa ya está formada y desarrollando las funciones para lo cual fue creada, sin embargo en muchos casos se encuentran empresas en las que las actividades se realizan de manera empírica y con base en las costumbres de los funcionarios más experimentados.

Tanto en las empresas recién conformadas como en las que tienen mayor experiencia, se debe organizar la forma como se ejecutan y desarrollan las funciones asignadas al personal y dejar clara constancia de estos procedimientos, los cuales deben ser socializados para asegurar el correcto lineamiento de la empresa.

La investigación está constituida de la siguiente estructura: la primera parte se realiza un análisis de los antecedentes del problema de investigación así como también de los objetivos tanto generales como específicos, la justificación, la hipótesis y el alcance de la investigación.

Luego se realiza una revisión del marco teórico de los contextos relacionados las mismas que servirán de guías en el transcurso de la investigación; además se determina un análisis y se especifican estudios similares en empresas de comercio internacional

En la tercera parte se establece la metodología de investigación a utilizar, la población, muestra que se estudiará, y las técnicas que se aplicarán para la recolección de la información que posteriormente se tratará y analizará

Además se realiza un diagnóstico de la situación actual de la gestión de procesos de la empresa a través del análisis e interpretación de los resultados obtenidos con el cuestionario aplicado y la observación realizada.

También se elabora la propuesta en base al diagnóstico y se plantea modelo de gestión por procesos donde se estipula todos los procesos que se deben realizar en la empresa..

Y para finalizar dentro de este trabajo se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, se incluye la bibliografía consultada y los anexos.

**CAPÍTULO I**  
**1 ANTECEDENTES**

## **1.1 Planteamiento del problema**

(Solorzano, 2014) Manifiesta que el cantón Nueva Loja es uno de los más poblados de la provincia y de la región amazónica esto es gracias a las fuentes de trabajo existentes en la zona por ser una fuente importante de la extracción petrolífera del país, siendo conocida como "La capital petrolera de Ecuador". Y gracias a esto se incrementado de manera proporcional el turismo, la industria y el comercio, sumado a esto la tendencia actual de proyectos de emprendimientos y ante la necesidad de la población de una empresa de asesora de seguros en la zona se crea "seguros ASESOR", la misma que inicia sus actividades en el año 2008, con un total de 3 personas, teniendo excelentes resultados en sus inicios por lo que se incrementó a 6 personas que laboran hasta la actualidad. La empresa se orienta a que sus clientes salvaguarden, todo lo que tiene que ver con sus patrimonios familiares, de vida, autos, de riesgos técnicos, entre otros ya que brinda un servicio de asesoría integral.

La empresa actualmente cuenta con una ventaja competitiva debido a que es la única que existe en la zona, a pesar de esto, los niveles de rentabilidad no son los deseados y con la finalidad de cumplir con las exigencias gubernamentales, se debe determinar y describir las actividades que se deben realizar en cada una de los áreas de la empresa, puesto que actualmente el personal se basa a un funcionamiento interno empírico el cual es ineficiente, así también no se conoce ni se controla el cumplimiento de las rutinas de trabajo y por ende la coordinación de actividades lo que desencadena que varias personas realicen las mismas tareas, lo que provoca directamente una atención deficiente al cliente final.

La aseguradora ASESOR actualmente no cuenta con un manual de procesos que ayude a controlar las actividades de los colaboradores, a disminuir los tiempos muertos en la empresa y a la inadecuada utilización de los recursos existentes en lo que puede desencadenar una disminución del crecimiento que actualmente mantiene la empresa debido a que no se manejan estándares adecuados de atención al cliente.

## **1.2 Formulación del problema**

¿De qué manera la carencia de un Modelo de Gestión por Procesos que oriente a la empresa productora de seguros, "ASESOR", afecta el servicio a los clientes?

### **1.3 Sistematización del problema.**

1. ¿Existe deficiencia en los procesos de prestación de la empresa Seguros ASESOR?
2. ¿De qué manera se ve afectado el servicio a los clientes por la falta de un modelo de gestión de procesos?
3. ¿Existe en la empresa un modelo de gestión por procesos establecido que ayude a incrementar la rentabilidad?

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo general**

Desarrollar un Modelo de Gestión por Procesos que coadyuve a la empresa productora de seguros, “asesor”, “ASESOR”, para que aumente sus niveles de rentabilidad.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Analizar la situación actual de la empresa para poder identificar la deficiencia en los procesos que manejan actualmente
2. Analizar la situación de los clientes para que aporte a un mejor nivel de servicio
3. Proponer un modelo de gestión por procesos para incrementar la rentabilidad de la empresa de Seguros ASESOR

#### **1.4.3 Justificación de la investigación**

El trabajo de las empresas de seguros son muy importantes, en razón que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los clientes externos, esto hace que la empresa se fortalezca cada día más, así como el lema de la empresa de seguros ASESOR de avanzar cada día, cada instante, pensando en cómo ayudar a las personas en el cuidado y bienestar de cada uno de ellos.

La motivación principal para el desarrollo de este proyecto fue la imperiosa necesidad de insertar la gestión por procesos a esta empresa que se ha venido manejando de manera empírica solo con conocimientos técnicos de la rama del servicio a la cual se dedica; lo que es no es suficiente para obtener los resultados establecidos afectando negativamente a toda la organización.

La importancia de esta investigación se centra en la práctica de los conocimientos adquiridos que conlleva y el aporte que brindará en los procesos eficientes, y que los resultados que se obtengan serán valiosos tanto para la empresa que se encuentra en estudio como para sus similares que posean las mismas falencias.

Además genera un impacto que está representado en los beneficios económicos que se van a alcanzar con el manejo adecuado de los recursos que se están aplicando actualmente, los mismos que se verán reflejados en la rentabilidad.

#### **1.4.4 Hipótesis**

HA: El diseño de un Modelo de Gestión por Procesos que coadyuve a la empresa productora de seguros, “asesor”, “ASESOR”, incide en los niveles de rentabilidad.

#### **1.4.5 Alcance**

Se dispone del tiempo suficiente para su desarrollo, acceso a las fuentes de información, posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación y de disponibilidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos y sobre todo voluntad para cumplir el trabajo. Por lo que con la presente propuesta se podrá solucionar la problemática existente en la empresa de seguros ASESOR y en el cumplimiento del programa propuesto por el de la Dirección de Postgrados de la Universidad Particular de Loja.

## **CAPÍTULO II**

### **2 MARCO TEORICO, CONCEPTUAL**

## 2.1. Antecedentes de la investigación

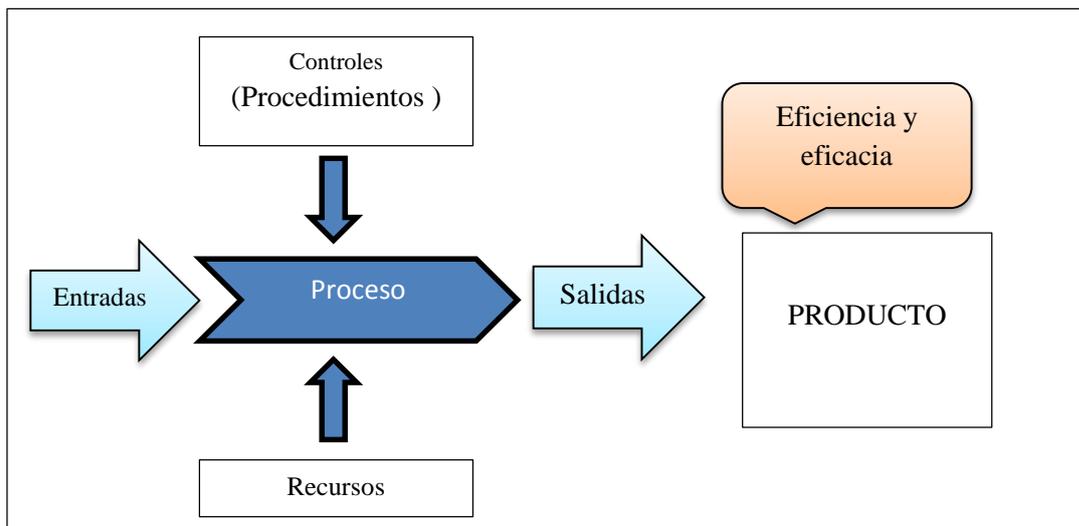
La Empresa se encuentra ubicada en el en la ciudad de Nueva Loja donde se realizó una investigación previa sobre investigaciones realizadas para la empresa dando como resultados la inexistencias de este tipo de estudios para le empresa, luego se realizó una verificación de investigaciones a nivel nacional y no existen estudios para esta empresa, pero se pudo observar trabajos parecidos en empresas distintas y en otras ciudades del país.

## 2.2. Marco teórico

### 2.2.1. Enfoque de procesos empresariales

Las empresas por lo general durante muchos años se han manejado de una forma vertical, con sus empleados cumpliendo sus funciones de acuerdo al departamento al cual pertenezcan; sin embargo muchos procesos en las organizaciones no fluyen en forma vertical sino que lo hacen en forma horizontal, es por eso que hoy en día se hace necesario que las empresas adopten nuevas medidas y utilicen nuevos métodos. (Andersen, 2010)

El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como la rápida resolución de los mismos, sin la necesidad de mejorar el resto de procesos que funcionan de una forma correcta.



**Figura N. 1** Enfoque Bajo Proceso  
**Fuente:**. (Andersen, 2010).

Se puede resumir entonces que la Gestión por procesos implica:

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de administración de calidad, y su aplicación a lo largo de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de dichos procesos.
- Determinar los criterios y métodos requeridos para asegurar que, la operación como el control de estos procesos, sean efectivos.
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para soportar la operación y seguimiento de estos procesos.
- Medir, monitorear y analizar estos procesos.
- Implantar las acciones necesarias para obtener los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos. (Hammer, 2005)

### **2.2.2. Gestión de procesos**

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión ínter funcional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. (Herrera, 1996)

La gestión por procesos (Business Process Management), es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.

Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

- La Gestión por Procesos se enmarca en la Gestión de la Calidad, y constituye una herramienta útil para el desarrollo de una de las estrategias centrales del Plan de Calidad.
- Enfoque centrado en el usuario. Esto supone un cambio cultural en la organización, puesto que se toma en cuenta desde el principio las necesidades y expectativas de los usuarios, y se mide su grado de satisfacción.
- Compromiso del personal, ello obliga a trabajar en equipo, aunando los esfuerzos de profesionales de diferentes disciplinas.

- Homogeneidad, en cada proceso se recogen con lo que se reduce mucho la variabilidad y heterogeneidad.
- Sistema de información integrado, que permite evaluar las actividades que se realizan.
- Continuidad, es una de las características más importantes y permite eliminar actuaciones inútiles, romper interfases y rellenar momentos o espacios en blanco en la gestión de los servicios que se ofrecen a los usuarios. A su vez, uno de los factores clave para lograr la continuidad es la Coordinación horizontal y vertical en la Organización. (Harrington, 2004).

### **2.2.2.1. Objetivos de la Gestión por Procesos**

Como un sistema de gestión de calidad que es, 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 usuarios.

Además de incrementar la productividad a través de:

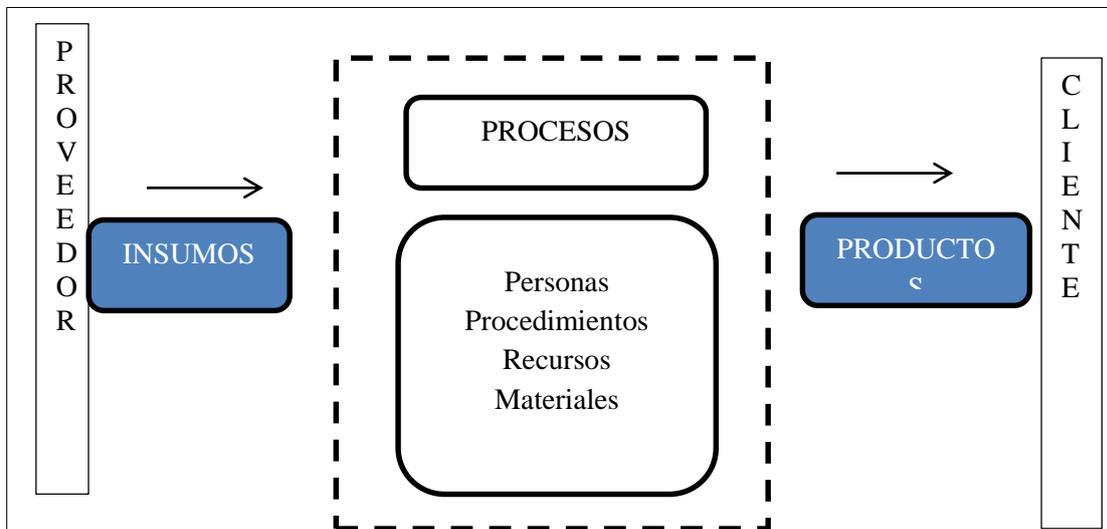
- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales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

### **2.2.3. Proceso**

La Norma ISO 9000:2000 define al proceso como: “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Considera además que los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor. (Hernandez, 2011)

(HARRINGTON 2004) define al proceso como: “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee insumos, agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno”

Los elementos de entrada (entradas) y los resultados (salidas) pueden ser tangibles o intangibles se muestran en la figura N. 2



**Figura N. 2** Efectos de un proceso  
**Fuente:**. (Andersen, 2010).

### 2.2.3.1. Elementos de un proceso

En la figura N. 3 se indica la conformación esquemática de un proceso y los elementos constituidos de este.



**Figura N. 3** Elementos de un proceso  
**Fuente:**(Andersen, 2010).

Como se detalló anteriormente, un proceso comprende los pasos que se desarrollan de manera secuencial para conseguir elaborar productos y servicios a partir de determinadas entradas, siendo este el caso. Los pasos a seguir son:

- a. Identificación de procesos gobernadores, operativos y de apoyo
- b. Construcción del mapa de procesos
- c. Asignación de procesos clave a sus responsables
- d. Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos

### **2.2.3.2. Herramientas para el levantamiento de procesos**

Uno de los factores más importantes dentro del levantamiento de procesos es lo que respecta a la identificación de los procesos. Para esto existen diversas tendencias y aplicaciones.

### **2.2.3.3. Identificación de los procesos**

Las fuentes primarias para identificar los procesos que se deben desarrollar para una organización son las declaraciones de su misión y visión. Los procesos originados en la misión de su razón de ser, se les ha denominado procesos misionales y por afinidad conceptual, aquellos que deberían desarrollarse para lograr la visión de futuro (proceso visionarios). (Rojas Moya , 2009)

La identificación de los procesos requiere, en primer lugar, acordar un entendimiento común acerca de los procesos generales, en los que trabaja la organización, esto puede hacerse analizando cómo se maneja el cliente desde que entra hasta que sale en sus interacciones con la organización o cómo se entregan los productos, desde su diseño hasta que llega el bien a manos del consumidor o se presta el servicio al cliente.

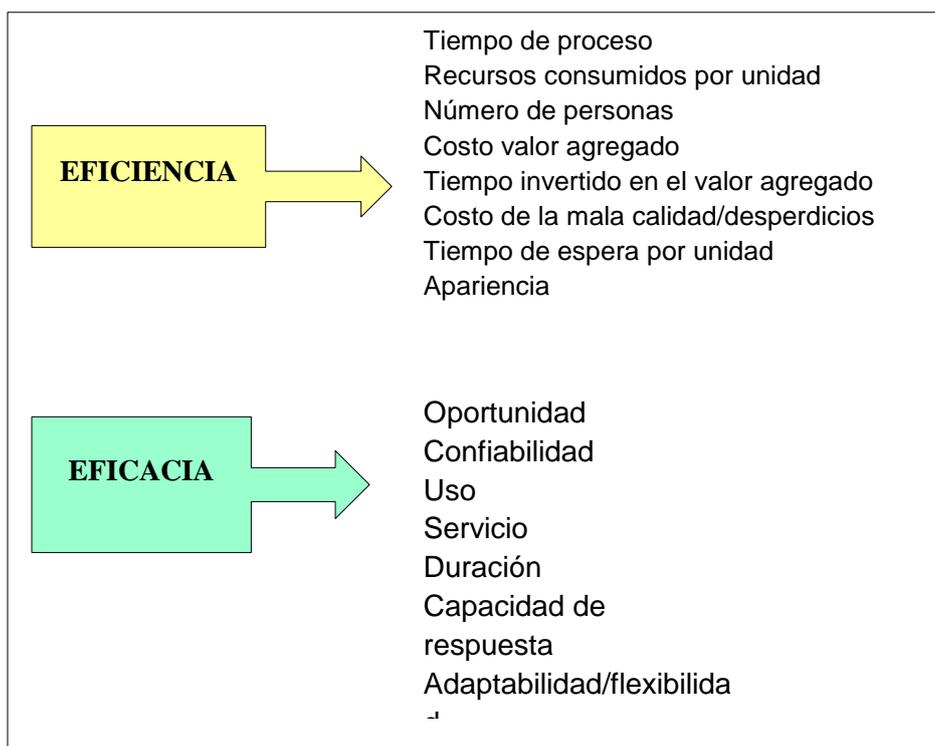
### **2.2.3.4. Análisis de los procesos**

El primer paso en el diseño de los procesos empresariales, es analizar la situación actual, definir los requisitos internos y externos, se determina hasta qué punto las medidas y reglamentaciones que se practican en la organización, satisfacen los requisitos internos y externos; se recomienda por medio de las entrevistas hacia los empleados, obtener la mayor cantidad de información posible, pues son ellos los que tienen mayor conocimiento. (Paz J. , 2012)

Luego de determinar la situación actual, se puede comprobar si los procesos definidos y en funcionamiento en la organización, satisfacen los requisitos, pudiendo así identificar tanto los puntos débiles como fuertes. Se debe también establecer una estructura para llevar a cabo las acciones requeridas.

### 2.2.3.5. Identificación de los procesos

Los procesos en la organización se identifican a partir de la norma que la constituye y normas que le definen las funciones y competencias, las cuales encierran los objetivos, funciones, productos o servicios que debe proveer. Adicionalmente es importante considerar la misión y la visión los elementos que se identifican en los procesos son los siguientes:



**Figura N. 4** Indicadores de un proceso

Fuente: (Andersen, 2010).

### 2.2.3.6. Priorización de procesos

Partiendo de la clasificación de los procesos mencionada: misionales, de apoyo y gestión, definir cuáles son los procesos que efectivamente debe ejecutar la entidad. Para ello, establecer una priorización de los más significativos en el corto, mediano y largo plazo.

Para priorizar procesos existen varias técnicas; dos de ellas son: la matriz relación entre objetivos y procesos, y el grado de dificultad y contribución de los procesos.

### 2.2.4. Análisis organizacional

Se refiere al análisis de las condiciones internas de la empresa y a su diagnóstico correspondiente. Proceso que permite examinar en conjunto los recursos financieros y

contables, productivos y humanos de la empresa para determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades y como puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas que el ambiente le presenta.

#### **2.2.4.1. Análisis de las condiciones internas de la empresa**

##### **2.2.4.1.1. Matriz de evaluación del factor interno (EFI)**

Para constituir una matriz EFI se debe realizar una auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y crea un origen que identifica y evalúa las relaciones entre las áreas claves. En una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos ya que no es una técnica del todo contundente. Pero sí es importante comprender a fondo los factores incluidos. Tanto la matriz EFI como la EFE son muy similares y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. “Se formula una lista de los factores de éxito que son identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Se determinan entre diez y veinte factores internos, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. En primer lugar se describen las fuerzas y después las debilidades. Hay que ser lo más específico posible y se usan porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Se deben asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (totalmente importante) a cada uno de los factores. El peso entregado a un factor dado presenta la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que afectaran más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Se otorga una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4) Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Para llegar al resultado se debe multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Se deben sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

**Tabla N. 1 Ejemplo de Matriz EFI**

| Factores críticos para el éxito                            | Peso        | Calificación | Total ponderado |
|--|-------------|--------------|-----------------|
| <b>Fuerzas</b>   |             |              |                 |
| 1. Razón presente que subió a 2.52                         | 0.06        | 4            | 0.24            |
| 2. Margen de utilidad subió a 6.94                         | 0.16        | 4            | 0.64            |
| 3. La moral de los empleados es alta                       | 0.18        | 4            | 0.72            |
| 4. Sistema nuevo de informática                            | 0.08        | 3            | 0.24            |
| 5. La participación del mercado ha subido a 24%            | 0.12        | 3            | 0.36            |
| <b>Debilidades</b>   |             |              |                 |
| 1. demandas legales sin resolver                           | 0.05        | 2            | 0.10            |
| 2. Capacidad de la planta ha bajado a 74%                  | 0.15        | 2            | 0.30            |
| 3. Falta de sistema para la administración estratégica     | 0.06        | 1            | 0.08            |
| 4. El gasto para I y D ha subido el 31%                    | 0.08        | 1            | 0.08            |
| 5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces | 0.06        | 1            | 0.06            |
| <b>Total</b>   | <b>1.00</b> |              | <b>2.80</b>     |

**Fuente:** <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna.

Cual fuere la cantidad de factores que se registren en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, y las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0. Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. Por ejemplo, el logotipo de Playboy ayuda y perjudica a Playboy Enterprise; el logo atrae a los clientes para la revista, pero impide que el canal de Playboy por cable entre a muchos mercados. La siguiente tabla contiene un ejemplo de una matriz EFI. Nótese que las fuerzas más importantes de la empresa son su razón de circulante, su margen de utilidad y la moral de los empleados, como indican las 4 calificaciones. Las debilidades mayores son la falta de un sistema para la administración estratégica, el aumento del gasto para I e D y los incentivos ineficaces para los distribuidores. El total ponderado de 2.8 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media. ” (David , 2008)

Hay empresas que trabajan con muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica se encarga de preparar una matriz EFI. Pero para obtener una matriz general EFI

para la corporación, se integran las matrices de cada división.

#### **2.2.4.1.2. Análisis de las condiciones externas de la empresa**

Mediante este análisis las empresas procuran conocer su ambiente externo y diagnosticar que ocurre en él. Para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia es necesario que conozca el ambiente externo que le rodea: sus necesidades, oportunidades, recursos disponibles, dificultades y restricciones, amenazas, coacciones y contingencias de las que no puede evitar. (David , 2008)

La auditoría externa de dirección estratégica (conocida en ocasiones como evaluación del entorno o análisis de la industria), se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa y revela las oportunidades y las amenazas claves que confrontan a una empresa. De tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

#### **2.2.4.1.3. Factor Demográfico**

La demografía es el estudio estadístico de la población humana y su distribución. El análisis de esta variable es fundamental para la mercadotecnia porque son personas quienes conforman el mercado porque es a ellos que se dirigen los productos. Además, es imprescindible el estudio del crecimiento de la población donde se asienta ésta. El ambiente demográfico revela una era de estructura versátil, un variado perfil de la familia, desplazamientos geográficos de los habitantes, a la vez de una población cada vez mejor preparada y una creciente diversidad étnica y racial, sólo por mencionar algunos aspectos. (Lorino, Phillipe 2003)

Para identificar y describir el mercado meta al cual se dirigirán los productos o servicios de una organización, se hace necesario el estudio y análisis de diferentes aspectos de la población, entre otros: tamaño; densidad; ubicación y distribución; edad y sexo; grupos étnicos, empleo y desempleo; estado civil; número de hijos; escolaridad, tipo de vivienda; migración, índices de natalidad y mortandad; etapa del ciclo de vida familiar; distribución del ingreso; clase social; religión; escolaridad o nivel educativo, entre otros. Los cambios demográficos dan origen a nuevos mercados y eliminan otros.

Las variaciones en algunas características demográficas, son de particular importancia ya que las transformaciones en las características de la población frecuentemente producen cambios en el número de consumidores con ciertas necesidades.

#### **2.2.4.1.4. Factor de Condiciones económicas**

Las condiciones económicas son de fundamental importancia para el planeamiento estratégico dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente. Es posible que éstas limiten el nivel de recursos que las empresas pueden usar para intentar satisfacer la demanda. (Serna 2004)

La escasez de materias primas, los costos de la energía y los del crédito pueden imponer importantes limitaciones en la capacidad de una empresa para desarrollar nuevos productos, para mantener inventarios o para invertir en instalaciones para nueva producción.

#### **2.2.4.1.5. Factor de Competencia**

En términos generales se puede decir que la competencia es la capacidad que tiene una empresa para mantenerse y sobresalir en el mercado. En la actualidad no basta con comprender a los clientes. Las empresas multinacionales se desplazan, vertiginosamente, hacia nuevos mercados y practican la mercadotecnia global. Lo anterior ha resultado en que las empresas no tienen otra opción que fomentar la competitividad, poniendo cada vez más atención tanto a sus competidores como a los consumidores. (Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Slocum. 2005)

No todas las empresas están invirtiendo lo suficiente para poder monitorear a sus competidores por el costo que esto implica. Algunas empresas creen conocerlos simplemente porque compiten con ellos, sin ver la necesidad de contar con un sistema formal de inteligencia competitiva. Otras creen que nunca podrán conocer lo suficiente a sus competidores, por lo que dejan de preocuparse. Sin embargo, las empresas con sensibilidad, diseñan y emplean sistemas para obtener información continua de sus competidores.

#### **2.2.4.1.6. Factores socioculturales**

El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad. Las personas, al crecer en una sociedad dada, la cual conforma sus valores y creencias fundamentales, absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas. Los individuos, los grupos y la sociedad como un todo cambian constantemente en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento. Tales modificaciones pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos y hacia las actividades de mercadeo.

Es importante que los gerentes de mercadotecnia puedan comprender y predecir los cambios en los valores individuales y sociales que pueden ser considerados fundamentales por los grupos de consumidores y cómo estos repercuten en las actividades de mercadotecnia de las empresas.

#### **2.2.4.1.7. Factores políticos y legales**

El ambiente político se compone por un conjunto de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad. La existencia de leyes y regulaciones cumple al menos tres propósitos: fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras; asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores; y, salvaguardando los intereses de la sociedad como un todo, y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad. (Fred 2008)

El gobierno desarrolla una política pública para guiar el comercio y establece un conjunto de leyes y regulaciones que limitan los negocios en beneficio de la sociedad, para asegurarse que las empresas asuman la responsabilidad de los costos sociales de sus actos. Así, los gerentes de mercadotecnia tratan permanentemente de ajustarse a la legislación del país, tarea que resulta un poco difícil debido a las diferentes interpretaciones que hacen los tribunales, la vaguedad de las leyes y, sobre todo, al gran número de éstas.

#### **2.2.4.1.8. Factores Tecnológicos**

Uno de los factores más sobresalientes que actualmente determinan el destino de las empresas es, sin duda, la tecnología. El entorno de las organizaciones presenta día con día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores; a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Los cambios en la tecnología pueden afectar seriamente las clases de productos disponibles en una industria y las clases de procesos empleados para producir esos productos. En ambos casos, el efecto sobre la estrategia de mercadeo puede ser enorme. La tecnología puede afectar los valores y estilos de vida del consumidor. Cuando los productos de una empresa se encuentran en su ciclo de vida en la etapa de madurez, las empresas sobreviven, en gran medida, diferenciando sus productos de los de los competidores, y esto lo logran sólo con innovaciones y tecnología de vanguardia. (Ansoff, 2009)

En nuestro país la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas y, si bien es cierto que en buena parte de ellas se cuenta con el conocimiento y la experiencia de su propio oficio, también lo es que en un alto y considerable porcentaje, tanto de los procesos tecnológicos de fabricación como los de tratamiento de materias primas y materiales, resultan obsoletos o bien son inadecuados.

#### **2.2.4.1.9. Matriz de evaluación del factor externo (EFE)**

La matriz EFE permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, democrática, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

La matriz EFE se desarrolla en 5 pasos:

1. Primero se elabora una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Se incluyen de 10 a 20 factores determinando una lista de las oportunidades y después de las amenazas.
2. Se aplica a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante)
3. Se realiza una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor donde 4 corresponde a la respuesta de excelente, 3 a que está por arriba del promedio, 2 nivel promedio y 1 deficiente.

4. Se Multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Se suma los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa (Steiner, 2006)

**Tabla N. 2 Ejemplo de la matriz de evaluación del factor externo.**

| <b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>   | <b>VALOR</b> | <b>CLASIF.</b> | <b>VALOR POND.</b> |
|--|--------------|----------------|--------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>   |              |                |                    |
| 1.- Los mercados locales están prácticamente sin explotar la virtualidad y nobleza de la madera, como producto natural, que está siendo sustituido por productos procesados provenientes del petróleo. | 0,15         | 3              | 0,45               |
| 2.-Incremento de la demanda causada por la aplicación de los controles mandatorios provenientes de Ley forestal.   | 0,05         | 3              | 0,15               |
| 3.- Crecimiento astronómico de la publicidad por internet, que en nuestro medio no es utilizado adecuadamente.   | 0,05         | 3              | 0,15               |
| 4.- La empresa G es líder en el mercado de muebles finos de madera natural a precios bajos   | 0,15         | 4              | 0,60               |
| 5.- Beneficios tributarios que constan en la Constitución y la Ley para los artesanos calificados  | 0,10         | 3              | 0,30               |
| <b>AMENAZAS</b>  |              |                |                    |
| 1.- Inobservancia de la ley forestal para el mantenimiento del recurso bosque renovable debido a la tala indiscriminada de árboles.  | 0,10         | 2              | 0,20               |
| 2.-Desordenada producción, con baja calidad en productos de madera aumenta la competencia  | 0,05         | 3              | 0,15               |
| 3.- El potencial mercado de muebles se concentra en la región norte del País   | 0,05         | 2              | 0,10               |
| 4.-La inadecuada publicidad en los medios de comunicación patrocinada por Medio Ambiente   | 0,10         | 2              | 0,20               |
| 5.- Discontinuidad en los criterios de la Administración Gubernamental en cada Gobierno.   | 0,20         | 1              | 0,20               |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1,00</b>  |                | <b>2,50</b>        |

**Fuente:** [http:// www.scribd.com/doc/6/Matriz-EFE](http://www.scribd.com/doc/6/Matriz-EFE)

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna.

- El valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0.
- 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector.
- 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

El resultado ponderado promedio por tanto es de 2,5. Un resultado 4,0 indicaría que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

#### **2.2.4.2. Análisis F.O.D.A.**

La matriz FODA es una de las herramientas más utilizadas en el análisis del entorno de las instituciones, acrónimo de cuatro conceptos fundamentales:

- ✓ Fortalezas (puntos fuertes de nuestra institución)
- ✓ Oportunidades (aspectos externos que pueden resultar positivos)
- ✓ Debilidades (puntos débiles de la institución)
- ✓ Amenazas (aspectos externos fuera de la institución que pueden afectarla negativamente)

La metodología FODA intenta integrar en un mismo análisis los aspectos externos e internos que influye positiva o negativamente en la institución.

El análisis FODA ayuda a determinar si la institución está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la institución, mayores probabilidades tiene de éxito.

El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la institución. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

##### **2.2.4.2.1. Oportunidades y Amenazas (externas)**

Son los aspectos externos que influyen en el desenvolvimiento de la empresa, sucesos tales como: Económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pueden beneficiar o afectar de manera negativa el futuro organizacional. La planeación estratégica debe incluir una evaluación de

estos dos aspectos importantes, en las oportunidades y amenazas interfieren los competidores, nuevos participantes, clientes, proveedores y los bienes o servicios sustitutos.

#### **2.2.4.2.2. Fortalezas y Debilidades (internas)**

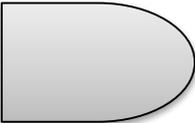
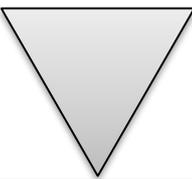
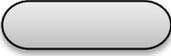
Son las actividades o factores que las empresas pueden controlar, esto involucra a todas los departamentos y operaciones que se realizan dentro de estos. Las empresas siempre buscan aprovechar las fortalezas que tienen y eliminar las debilidades internas. Las fortalezas y las debilidades se pueden determinar en relación con los objetivos de la organización.

La Matriz FODA, es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas. El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso de reflexión con un alto juicio subjetivo, pero fundamentado en una información del mismo tipo. (FRED 2008)

Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno. Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

#### **2.2.4.2.3. Símbolos estándares para el diagrama de flujo.**

Según (Harrington, James 2009). Los símbolos estandarizados para hacer diagramas de flujo están publicados por la ANSI, y se resaltan los diez más comunes para poder diagramar procesos de una empresa, son los que se presentan en la siguiente tabla 2.2. (pág. 106 – 110)

| Símbolo   | Descripción  |
|---|--|
|    | <i>Operación:</i> Rectángulo. Se utiliza este símbolo cada vez que ocurra un cambio en un ítem. Se usa para denotar cualquier clase de actividad..   |
|    | <i>Movimiento/Transporte:</i> Flecha ancha. Se utiliza esta flecha para indicar el movimiento del output entre locaciones.   |
|    | <i>Punto de decisión:</i> Diamante. Indica aquel punto del proceso en el cual se debe tomar una decisión.  |
|    | <i>Inspección:</i> Círculo grande. Se utiliza un círculo grande para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad de output.  |
|    | <i>Documentación:</i> Rectángulo con la parte inferior en forma de onda. Se utiliza este símbolo para indicar que el output de una actividad incluyó información registrada en papel   |
|   | <i>Espera:</i> Rectángulo obtuso. Se utiliza este símbolo, algunas veces denominado bala, cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada. |
|  | <i>Almacenamiento:</i> Triángulo. Se utiliza un triángulo cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.                                      |
|  | <i>Dirección del Flujo:</i> Flecha. Se utiliza una flecha para denotar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.   |
|  | <i>Conector:</i> Círculo pequeño. Se emplea un círculo pequeño con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo.      |
|  | <i>Límites:</i> Círculo alargado. Se utiliza un círculo alargado para indicar el inicio y el fin del proceso. Normalmente dentro del símbolo aparece la palabra inicio o comienzo; término o fin.  |

**Figura n. 5** Símbolos estándares  
**Fuente:** (Andersen, 2010).

#### 2.2.4.2.4. Cadena de valor

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto.

La Cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y de margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. Cada actividad de valor emplea insumos comprados (mano de obra y administración), y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Cada actividad de valor también crea y usa la información. Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios grupos, actividades primarias y actividades de apoyo.



Figura N. 6 Cadena de Valor  
Fuente: (Andersen, 2010)

Las actividades primarias, son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Un análisis de la cadena de valor en lugar del valor agregado es la forma apropiada de examinar la ventaja competitiva. El valor agregado (precio de venta menos el costo de la materia prima comprada) se ha usado algunas veces como el punto central para el análisis de costos, porque ha sido considerado como el área en que la empresa puede controlar los costos.

### 2.3. Marco conceptual

- **Análisis de Tendencias:** Parte del análisis estructural de los estados financieros, resulta especialmente útil para el analista, a fin de: conocer con profundidad el negocio de la empresa, comprobar qué partidas consumen porcentajes significativos de recursos económicos, evaluar la evolución del comportamiento de estas partidas, estudiando el comportamiento histórico de la empresa en relación a las mismas
- **Alcance:** Se refiere a la amplitud y profundidad de cualquier actividad, proyecto o programa. Por ejemplo: alcance geográfico, alcance poblacional, etc.
- **Desarrollo institucional:** Es un ámbito o dimensión de las organizaciones que tienen como finalidad el fortalecimiento de las capacidades, la organización de las estructuras y la regularidad de funcionamiento y las relaciones y vínculos internos y externos. Apunta a fortalecer las condiciones de procesos de cambio sustentables e incluye al desarrollo organizacional.
- **Eficacia:** Refleja en qué medida se espera alcanzar o ha sido alcanzado el objetivo específico de un proyecto, teniéndose en cuenta tanto el nivel de logro, como los períodos temporales para hacerlo. La eficacia es un término que indica la contribución de un proyecto al logro de su objetivo específico.
- **Eficiencia:** Conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto. Abarca el momento en que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado y el proceso de control (monitoreo) y evaluación
- **Gestión:** Conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto. Abarca el momento en que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado y el proceso de control (monitoreo) y evaluación
- **Insumos:** Son los recursos humanos, financieros, técnicos y/o materiales que permiten la ejecución de las actividades del proyecto.
- **Monitoreo:** Es la apreciación sistemática y continua de la marcha del proyecto con relación a los insumos, actividades y resultados inmediatos que estaban planeados, y el análisis de posibles diferencias.
- **Sustentabilidad:** Implica si al término del financiamiento externo se han establecido las condiciones de organización y gestión que garanticen la continuidad del proyecto
- **Valores:** Son los elementos y aspectos éticos constitutivos que rigen las decisiones y orientan las acciones de una organización.

**CAPÍTULO III**  
**3. MARCO METODOLOGICO**

### **3.1. Metodología**

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno (Hernández Sampieri , Fernández Collado, & Baptista Lucio , 2010)

El presente proyecto se fundamentó en el diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa Productora de Seguros, “Asesor”, de la ciudad Nueva Loja, cantón Lago Agrio, para su desarrollo fue necesario investigar en los libros, folletos, internet, datos de mucho interés para obtener la información que se necesitó para la realización de la investigación.

La siguiente investigación se llevara a cabo mediante estudios de campo, realizando una investigación cuantitativa mediante un análisis del problema de investigación y las causas que esto conlleva.

### **3.2. Diseño / Tipo de investigación**

El enfoque cuantitativo que representa un conjunto de procesos es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir pasos es decir no podemos definir y seleccionar la muestra, si aún no se ha establecido la hipótesis; tampoco es posible recolectar y analizar datos si previamente no se ha desarrollado el diseño o definido la muestra (Hernández Samperio, et al, 2010). Para la presente investigación se consideró los tipos de investigación descriptivos, correlacionales y explicativos por sus características de alcances que estas tienen.

#### **3.2.1. Investigación descriptiva**

Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se realice. Describe tendencias de un grupo o población. (Hernández Sampieri, et al, 2010)

Se utilizara este tipo de investigación ya que se pretende medir y recoger información sobre los procesos de la empresa; por lo que se describió las situaciones, contextos y eventos relacionados con la Gestión de los Procesos.

### **3.2.2. Investigación correlacional**

Este tipo de investigación asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población (Hernández Sampieri, et al, 2010)

Este estudio se utilizó para relacionar la variable dependiente con la variable independiente de investigación con la finalidad de evaluar el grado de asociación, medir a cada una de ella, cuantificar y analizar la vinculación. Es decir cómo se puede mejorar los procesos dentro de la empresa.

### **3.2.3. Investigación explicativa**

Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian (Hernández Sampieri, et al, 2010)

Se utilizó esta investigación para responder a las causas del actual de los procesos y sus elementos básicos en la empresa de seguros Asesor y cuáles serán sus consecuencias en el futuro si no se toman medidas necesarias por lo que se estable realizar una investigación sobre los tiempos y el valor agregado de cada proceso.

## **3.3. Población / Universo**

Dentro de la población de estudio se encuentra a las personas que laboran actualmente en la empresa. Así como los clientes actuales de la empresa que ascienden a 256 personas

### **3.3.1. Muestra**

Al ser una población no significativa en referencia al número de personas que laboran en la empresa se estableció como muestra.

### **3.3.2. Instrumentos de recogida de datos**

“Consiste en un medio utilizado para registrar la información que se obtiene durante el proceso de recolección”, así indica.

Los principales instrumentos que se utilizaron en el proceso de investigación para la recopilación de la información son:

- Observación e inspección directa de los procesos
- Entrevistas y reuniones de trabajo con los sujetos de investigación
- Cuestionarios escritos
- Análisis de la documentación
- Material teórico relacionado con el tema.

En el desarrollo de este trabajo se utilizaron distintas técnicas e instrumentos para la recolección y el análisis de los datos relacionados con la gestión de procesos de la empresa de seguros, con la finalidad de conocer las condiciones actuales de los procesos administrativos en la empresa

### **3.4. Técnicas de Análisis de Datos**

#### **3.4.1. Entrevista**

La entrevista es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación

La entrevista se utiliza para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser gerentes o colaboradores que proporcionarán datos para la aplicación de la propuesta. El analista puede entrevistar al personal en forma individual o en grupos.

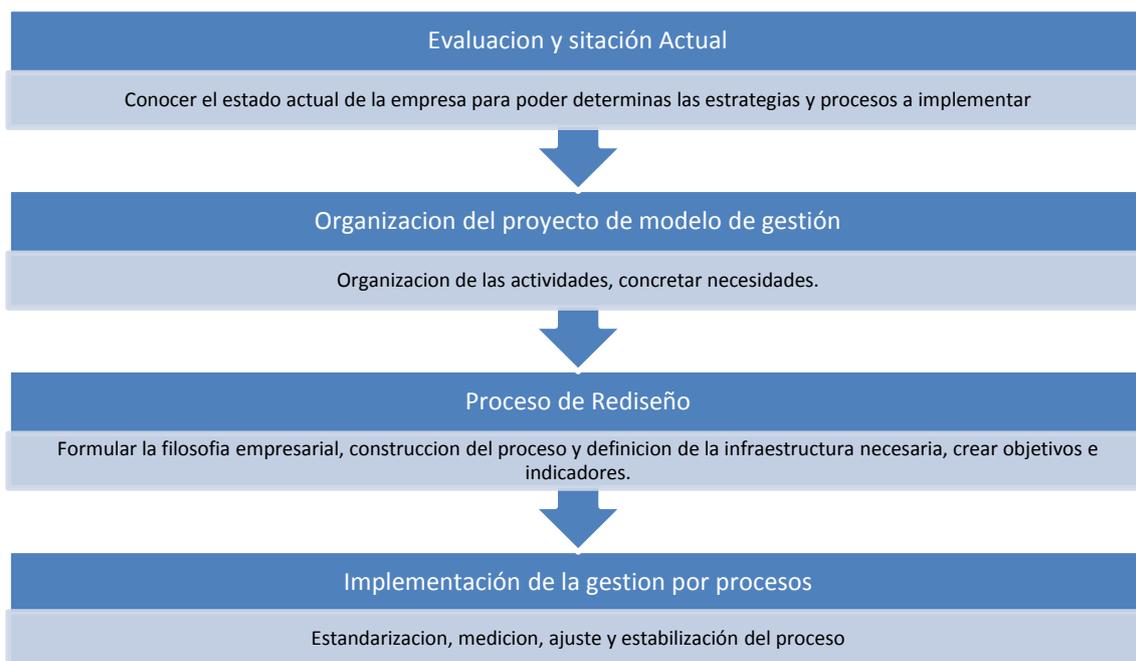
#### **3.4.2. Realización de la Encuesta**

Para la recolección de datos de este proyecto la encuesta se realizó a todos los sujetos de investigación que tienen que ver con la gestión por procesos en la empresa productora de seguros. En la mayoría de los casos no hubo dudas de parte de los entrevistados respecto a las preguntas.

**Capítulo IV**  
**4. Resultados**

#### 4.1. Fases del proyecto

Se considerara las fases del proyecto en función de lo que se va a realizar para lo cual se establecerá como punto de partida la situación actual de la empresa la misma que cuenta con varias falencias en el desarrollo de sus actividades normales así como dentro de los seguimientos de los procesos.



**Figura N. 7** Fases del proyecto

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

Dentro de las fases del proyecto se puede destacar que en la primera parte se desarrollara la evaluación y situación actual donde se estableció la forma actual del manejo de la empresa, desde las actividades comerciales, así también existe una gestión de la producción de los seguros, análisis financieros donde en base a los estados financieros se estableció cuáles son los márgenes de utilidad de la empresa, se realizó un análisis de macro entorno y micro entorno y finalmente se estableció la cadena de valor de la empresa.

Una vez que se realizó la situación actual se pudo concretar cuáles son las falencias encontradas en función de los procesos establecidos para lo cual se realizó la organización de las actividades para realizar el rediseño donde se realizó desde la filosofía empresarial, y se realizó una simulación de la implementación del modelo de gestión por procesos para la empresa.

## **4.2. La empresa**

“Asesor” es una compañía productora de Seguros, se encuentra en el mercado por más de 5 años la misma que ha venido cumpliendo con todas las formalidades vigentes a la fecha, y desde sus inicios realiza funciones al mercado.

Sus fundadores, son personas del cantón Nueva Loja conocidos empresarios de la zona, con la mística de servicio quienes con gran énfasis y como base fundamental de sus actividades, crean ASESOR para poder brindar servicios de calidad en la zona la misma que no contaba con este tipo de servicios.

La empresa tiene como productos o servicios a ofrecer la asesoría directa a microempresas en coberturas de Seguro y representación ante las aseguradoras, ofreciendo los más variados beneficios con las primas más competitivas del mercado por medio de agrupación en pools corporativos

ASESOR compra al por mayor paquetes de cobertura a las compañías aseguradoras para vender a grupos de microempresarios coberturas al por menor. A través de la conformación de grupos de personas en un paquete homogéneo (“pools corporativos”) se conseguirá primas más bajas que aquellos otorgados individualmente.

### **4.2.1. Actividad comercial**

Productora de Seguros Asesor tiene como principal actividad la comercialización de pólizas de seguros, es considerada una empresa de seguros generales de acuerdo a lo expresado en la Ley General de Seguros, puesto que aseguran los riesgos causados por afecciones, pérdidas o daños de la salud, de los bienes o del patrimonio y los riesgos de fianzas o garantías; de acuerdo al CIU la actividad se tipifica de la siguiente manera:

La empresa funciona como un Asesor Productor de Seguros, cuya definición de acuerdo al artículo 7 de la Ley General de seguros se define como:

Personas naturales que a nombre de una empresa de seguros se dedican a gestionar y obtener contratos de seguros, se regirán por el contrato de trabajo suscrito entre las partes y no podrán prestar tales servicios en más de una entidad aseguradora por clase de seguros, y los agentes de seguros, personas naturales que a nombre de una o varias empresas de

seguros se dedican a obtener contratos de seguros, se registrarán por el contrato mercantil de agencia miento suscrito entre las partes.

Las agencias asesoras productoras de seguros, personas jurídicas, con organización propia, cuya única actividad es la de gestionar y obtener contratos de seguros, para una o varias empresas de seguros o de medicina pre pagada autorizada a operar en el país. Las empresas de seguros serán solidariamente responsables por los actos ordenados o ejecutados por los agentes de seguros y las agencias asesoras productoras de seguros, dentro de las facultades contenidas en los respectivos contratos.

#### **4.2.2. Forma de pago:**

- Contado: Pagos iguales sin interés
- Con tarjeta de crédito: Diners 3 y 12 meses sin interés 6,9 meses sin interés. Visa y MasterCard Banco del Pichincha 3 y 12 meses sin interés. Visa Banco del Austro 3, 6, 9,12 sin interés. Y con cualquier otra tarjeta de 3 hasta 12 meses con el interés propio de la tarjeta.

La prima correspondiente a la presente póliza deberá ser pagada a la compañía dentro de los quince días contados desde la fecha de su emisión, caso contrario, la misma quedará automáticamente anulada sin previa notificación al asegurado.

Los productos están diseñados para cubrir los siniestros más comunes y algunos valores agregados, esto ha permitido que la empresa pueda fidelizar a los clientes, sin embargo esta no posee datos que permitan medir la participación de mercado respecto de los competidores o evaluar si los productos tienen ventajas competitivas y comparativas respecto de otros comercializadores.

#### **4.2.3. Características comerciales**

Productora de Seguros Asesor tiene una cartera de clientes importante de acuerdo a datos verbales proporcionados por la gerencia de la empresa la composición de la cartera de clientes corresponde en un 90% a empresas con pólizas corporativas, dejando un 10% para cuentas individuales mayormente obtenidas del gremio de los transportistas.

#### **4.2.4. Estructura organizacional**

La empresa Productora de Seguros Asesor en la actualidad no registra ningún organigrama estructural. Utilizando la técnica de observación directa se puede establecer que en la práctica se identifican tres departamentos:

- Administración
- Comercialización
- Siniestros

La Productora de Seguros Asesor cuenta con un total de 6 empleados, calificada como pequeña empresa tiene de forma empírica una estructura jerárquica donde se pueden definir tres niveles:

Directivo, Mando Medio y Operativo; no se evidencia manuales de funciones o perfiles de cargo. Varios de los trabajadores han realizado múltiples actividades en distintas áreas en el tiempo que llevan trabajando en la organización.

#### **4.3. Gestión de la producción**

A continuación se realiza análisis de varias áreas de la empresa que son las más importantes para el ciclo productivo de la empresa y se muestra cada una de las perspectivas que se vienen manejando con la finalidad que a partir de estas se pueda desarrollar estrategias que ayuden al mejoramiento de los procesos de la institución.

En primera instancia se constata la inexistencia de un código de conducta en la empresa esto debido a que no existe un nivel administrativo formal puesto que es una empresa pequeña lo que hace que no se realicen actividades de esta índole.

El código de ética fomenta normas y procedimientos a seguir en diferentes situaciones y al no contar con este los empleados actúan de acuerdo a sus principios, esto se ha propiciado por la falta de interés de los administradores en crear lineamientos que ayuden a fortalecer a la empresa. Para la realización de los hallazgos encontrados en función de la empresa se realizó una encuesta la misma que se encuentra en el Anexo N. 2

**Tabla N. 3 Código de conducta**

| CARACTERÍSTICA | DESCRIPCIÓN  |
|----------------|--|
| CONDICIÓN      | El personal de la empresa no se rige por un código de conducta   |
| CRITERIO       | Elaborar un manual de valores que establezcan lineamientos, normas y procedimientos a seguir frente a situaciones y establecer códigos de conducta dentro de la organización |
| CAUSA          | La empresa productora de seguro no cuenta con un Código de ética formalmente establecido   |
| EFEECTO        | A la falta de un código de ética, los empleados actúan en base a sus principios.   |
| CONCLUSIÓN     | No existe interés por parte de la administración de establecer normas de conducta dirigidas a sus empleados  |
| RECOMENDACIÓN  | La administración debe elaborar un manual de valores que establezcan lineamientos y que establezcan códigos de conducta de cómo actuar dentro de la empresa                  |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna.

Dentro de la empresa no se selecciona adecuadamente al personal que ocupa los puestos más representativos de la empresa la misma que es el área comercial ya que esta es el área que mantiene a la empresa, esto se debe a la inexistencia de un manual de contratación que ayude a mejorar las ventas de la empresa.

Al no realizarse un buen proceso de selección de personal; se contrata personas que no están capacitados para realizar funciones específicas de una empresa de la rama de seguros ya que el manejo de estas tiene ciertas características que no son manejadas por personas que tengan un nivel de instrucción adecuado.

**Tabla N. 4 Selección del personal**

| CARATERÍSTICA | DESCRIPCIÓN  |
|---------------|--|
| CONDICIÓN     | Contratación inadecuada de personal para el área comercial de la empresa   |
| CRITERIO      | Implementar un manual de contratación de personal en el área de Talento Humano   |
| CAUSA         | Selección de personal incapacitado para el puesto que se está postulando, puesto que solo contratan personal con título de bachiller no universitario ni con experiencia en otras compañías de Seguros |
| EFEECTO       | Que el empleado no esté capacitado para realizar esas funciones, puesto que no tiene conocimientos universitarios ni cuenta con capacitaciones referentes a seguros.                                   |
| CONCLUSIÓN    | No se realiza un buen proceso de selección de personal   |
| RECOMENDACIÓN | Actualizar las políticas de contratación de personal, con el fin de contratar personal eficiente   |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

La empresa no cuenta con un manual de políticas y procedimientos donde el personal conozca el orden de las actividades que se realizan por cada uno de los productos y servicios que se ofrece

**Tabla N. 5 Manual de políticas y procedimientos**

| CARACTERÍSTICA | DESCRIPCIÓN   |
|----------------|---|
| CONDICIÓN      | Falta de un manual de políticas y procedimientos  |
| CRITERIO       | Implementar un manual de políticas y procedimiento para la empresa  |
| CAUSA          | Los empleados nuevos no conocen los procedimientos ni las funciones que tienen a su cargo y son responsables                              |
| EFECTO         | Que el trabajo realizado sea erróneo, provocando atrasos en la información hasta pérdidas económicas                                      |
| CONCLUSIÓN     | No se realiza el trabajo adecuadamente  |
| RECOMENDACIÓN  | La administración debe elaborar un manual de procedimientos para el departamento indicando las funciones que es responsable cada empleado |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

Dentro de la empresa solo existe una persona que conoce el proceso de cada una de las actividades a realizarse dentro del departamento de comercialización ya que cuenta con varios años de experiencia dentro de la empresa y para la empresa no es productivo que exista dependencia a una sola persona para resolver los diferentes problemas que existan.

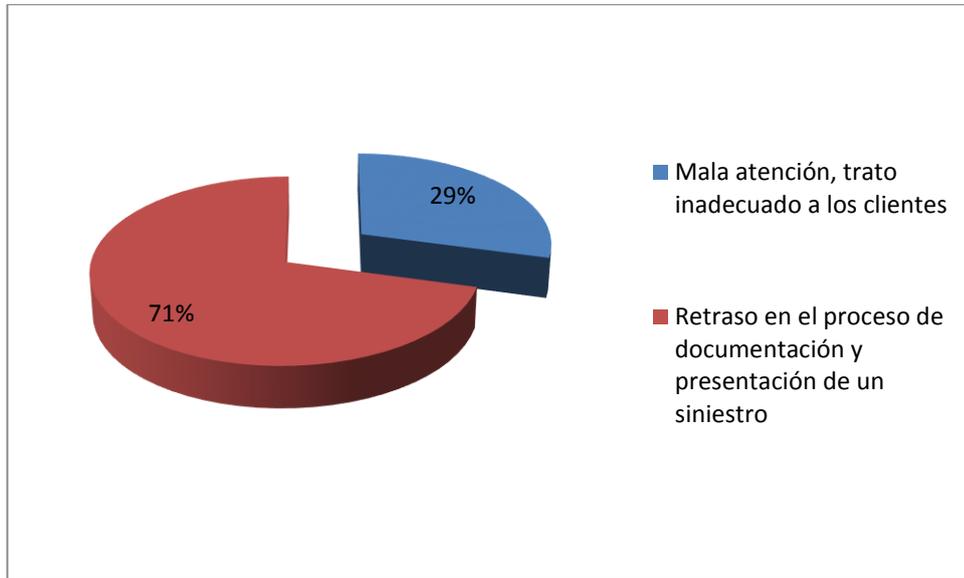
**Tabla N. 6 Falta de personal capacitado**

| CARACTERÍSTICA | DESCRIPCIÓN  |
|----------------|--|
| CONDICIÓN      | En el departamento de Comercialización solo existe una persona que cuenta con todos los conocimientos técnicos y experiencia necesaria que amerita el departamento |
| CRITERIO       | Todo el personal debería tener los conocimientos necesarios para afrontar las diferentes situaciones que se presentan en el departamento                           |
| CAUSA          | Dependencia en una sola persona para resolver los diferentes siniestros que se presentan   |
| EFECTO         | A la falta de esta persona los demás empleados del departamento no sabrían cómo actuar frente a un siniestro y se retrasarían los procesos del mismo               |
| CONCLUSIÓN     | Existe una centralización en el departamento de siniestros   |
| RECOMENDACIÓN  | Mantener en continua capacitación al departamento de comercialización.   |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

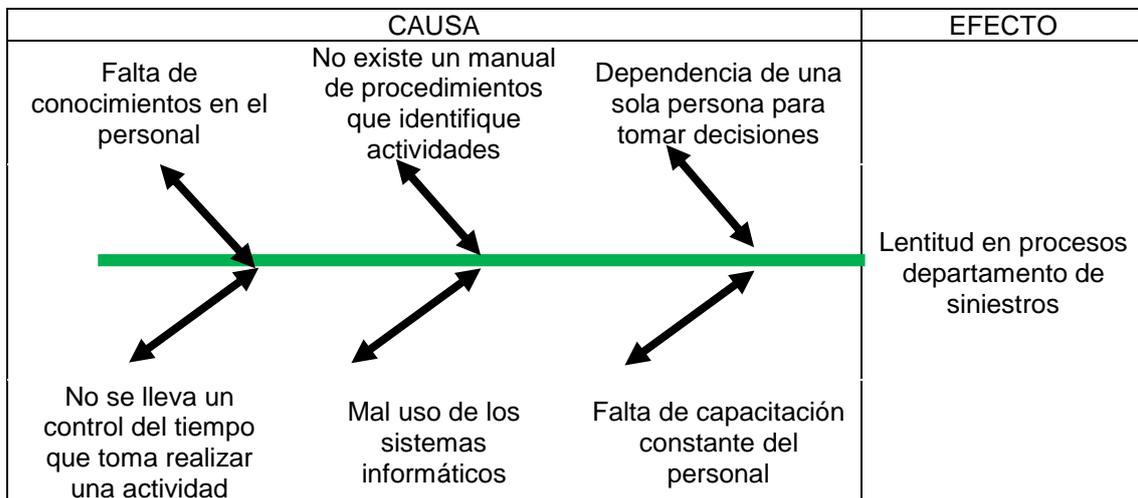
**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

El departamento de comercialización de la empresa en el año 2014 recibió un total de 73 reclamos según datos obtenidos de la empresa los mismos que se detallan a continuación:



**Figura N. 8** Reclamos de los clientes  
**Fuente:** Empresa Productora de seguros, “Asesor”

Una vez analizado cada hallazgo encontrado que afecta al logro de los objetivos de la empresa se elaboró el diagrama de Ishikawa, que muestra el análisis de variabilidad identificando las causas y efecto de los problemas.



**Figura N. 9** Reclamos de los clientes  
**Fuente:** Empresa Productora de seguros, “Asesor”

#### 4.4. Gestión Administrativa Financiera

Para el cálculo de los indicadores financieros se tomaron en cuenta los estados financieros facilitados por la empresa. (Ver Anexo N. 3).

**Tabla N. 7 Razón Circulante**

| INDICADOR                  | FORMULA DE CALCULO      | Datos            | Resultado |
|----------------------------|-------------------------|------------------|-----------|
| <b>LIQUIDEZ</b>            | <u>Activo corriente</u> | <u>63.131,15</u> | 3,04      |
| <b>1. Razón circulante</b> | Pasivo Corriente        | 20.799,07        |           |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

Este resultado indica que la empresa tiene una razón corriente de 3.04 veces lo que muestra que en principio por cada dólar que la empresa debe a corto plazo, cuenta con 3.04 dólares para respaldar esta obligación.

**Tabla N. 8 Razón de efectivo**

| INDICADOR                   | FORMULA DE CALCULO | Datos           | Resultado |
|-----------------------------|--------------------|-----------------|-----------|
| <b>LIQUIDEZ</b>             | <u>Efectivo</u>    | <u>5.594,79</u> | 0,13      |
| <b>2. Razón de efectivo</b> | Pasivo Corriente   | 42.892,86       |           |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

La razón de efectivo muestra que la empresa puede cubrir los pasivos menores a un año 0.13 veces con el efectivo que cuenta actualmente la empresa tanto en caja como en bancos.

**Tabla N. 9 Capital de trabajo**

| INDICADOR                    | FORMULA DE CALCULO        | Datos       | Resultado |
|------------------------------|---------------------------|-------------|-----------|
| <b>LIQUIDEZ</b>              | Activo corriente - Pasivo | (63.131,15- |           |
| <b>3. Capital de trabajo</b> | Corriente                 | 20.799,07)  | 42.332,08 |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

El resultado anterior muestra que la empresa tiene un capital de trabajo de 42.332.08 los mismos que han sido financiados con recursos no corrientes que podrían ser pasivos a largo plazo o patrimonio.

**Tabla N. 10 Rotación de cuentas por cobrar**

| INDICADOR                                | FORMULA DE CALCULO | Datos             | Resultado |
|--|--------------------|-------------------|-----------|
| <b>ACTIVIDAD</b>                         | <u>Ventas</u>      | <u>273.914,96</u> | 12,66     |
| <b>4. Rotación de cuentas por cobrar</b> | Cuentas por cobrar | 21.642,72         |           |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

Con este indicador se puede determinar que la empresa cobro sus ventas a crédito pendiente de pagos y volvió a ofrecer crédito 12.66 veces en el año.

**Tabla N. 11 Días de rotación de cuentas por cobrar**

| INDICADOR  | FORMULA DE CALCULO             | Datos         | Resultado |
|--|--------------------------------|---------------|-----------|
| <b>ACTIVIDAD</b>                                 | <u>365</u>                     | <u>365,00</u> | 28,84     |
| <b>5. Días de rotación de cuentas por cobrar</b> | Rotación de cuentas por cobrar | 12,66         |           |

Fuente: Empresa Productora de seguros, "Asesor"

Elaborado: Moya García, Elsa Digna

Este resultado significa que en promedio la empresa tarda 29 días en recuperar la cartera o las cuentas por cobrar. En otras palabras, la totalidad de la cartera se convierte en efectivo en 29 días.

**Tabla N. 12 Rotación de Activos Fijos**

| INDICADOR                      | FORMULA DE CALCULO         | Datos             | Resultado |
|--------------------------------|----------------------------|-------------------|-----------|
| <b>ACTIVIDAD</b>               | <u>Ventas</u>              | <u>273.914,96</u> | 9,41      |
| <b>6. Rotación activo Fijo</b> | Total Activo fijo promedio | 29.094,84         |           |

Fuente: Empresa Productora de seguros, "Asesor"

Elaborado: Moya García, Elsa Digna

Este indicador muestra que los activos fijos rotaron 9.41 veces en el año para dar un servicio adecuado o lo que es lo mismo por cada dólar en activos fijos la empresa generó 9.41 dólares de ventas.

**Tabla N. 13 Rotación de capital de trabajo**

| INDICADOR                                 | FORMULA DE CALCULO      | Datos             | Resultado |
|---|-------------------------|-------------------|-----------|
| <b>ACTIVIDAD</b>                          | <u>Ventas</u>           | <u>273.914,96</u> | 6,47      |
| <b>7. Rotación del capital de trabajo</b> | Capital de trabajo neto | 42.332,08         |           |

Fuente: Empresa Productora de seguros, "Asesor"

Elaborado: Moya García, Elsa Digna

El capital de trabajo muestra cuanto trabajo género en la empresa se puede observar que la empresa genero 6.47 dólares de capital de trabajo en el periodo contable.

**Tabla N. 14 Rotación de activo total**

| INDICADOR                       | FORMULA DE CALCULO    | Datos             | Resultado |
|---------------------------------|-----------------------|-------------------|-----------|
| <b>INDICADOR</b>                | <u>Ventas</u>         | <u>273.914,96</u> | 3,00      |
| <b>8. Rotación activo total</b> | Activo total promedio | 91.250,13         |           |

Fuente: Empresa Productora de seguros, "Asesor"

Elaborado: Moya García, Elsa Digna

Este indicador significa que los activos totales de la empresa rotaron 3.00 veces en el año, también se puede decir que por cada dólar invertido en activos totales, la empresa genera ventas por 3.00 en un año.

**Tabla N. 15 Nivel de endeudamiento**

| INDICADOR                        | FORMULA DE CALCULO  | Datos            | Resultado |
|----------------------------------|---------------------|------------------|-----------|
| <b>ENDEUDAMIENTO</b>             | <u>Total pasivo</u> | <u>63.691,93</u> | 0,70      |
| <b>9. Nivel de endeudamiento</b> | Total Activo        | 91.250,13        |           |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

Este resultado indica que el endeudamiento de la empresa es de 70% es decir que por cada dólar que la empresa tiene invertido en activos 0.70 centavos han sido financiados por los acreedores, ya sea bancos, empleados, entre otros.

**Tabla N. 16 Endeudamiento a corto plazo**

| INDICADOR                              | FORMULA DE CALCULO      | Datos            | Resultado |
|--|-------------------------|------------------|-----------|
| <b>ENDEUDAMIENTO</b>                   | <u>Pasivo Corriente</u> | <u>20.799,07</u> | 0,33      |
| <b>10. Endeudamiento a corto plazo</b> | Pasivo total            | 63.691,93        |           |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

Este indicador muestra que la concentración de los pasivos en el corto plazo es de 33%, es decir, que por cada dólar de deuda, 33 centavos tienen vencimiento en menos de un año.

**Tabla N. 17 Endeudamiento a largo plazo**

| INDICADOR                              | FORMULA DE CALCULO          | Datos            | Resultado |
|--|-----------------------------|------------------|-----------|
| <b>ENDEUDAMIENTO</b>                   | <u>Pasivo a largo plazo</u> | <u>42.892,86</u> | 0,67      |
| <b>11. Endeudamiento a largo plazo</b> | Pasivo total                | 63.691,93        |           |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

Se puede determinar que el 67% constituye a esta concentrado en el pasivo a largo plazo es decir que por cada dólar del pasivo 0.67 pertenecen al pasivo a largo plazo.

**Tabla N. 18 Endeudamiento financiero**

| INDICADOR                           | FORMULA DE CALCULO              | Datos            | Resultado |
|-------------------------------------|---------------------------------|------------------|-----------|
| <b>ENDEUDAMIENTO</b>                | <u>Obligaciones financieras</u> | <u>42.892,86</u> | 0,16      |
| <b>12. Endeudamiento financiero</b> | Ventas                          | 273.914,96       |           |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

Este resultado indica que el endeudamiento financiero es del 25%, es decir que por cada dólar que las empresas vende, debe 0.16 centavos al sistema financiero.

**Tabla N. 19 Impacto de la carga financiera**

| INDICADOR                                 | FORMULA DE CALCULO        | Datos           | Resultado |
|---|---------------------------|-----------------|-----------|
| <b>ENDEUDAMIENTO</b>                      | <u>Gastos financieros</u> | <u>3.515,21</u> | 0,01      |
| <b>13. Impacto de la carga financiera</b> | Ventas                    | 273.914,96      |           |

Fuente: Empresa Productora de seguros, "Asesor"

Elaborado: Moya García, Elsa Digna

Este indicador muestra que el impacto de la carga financiera es del 1%, ósea, que por cada \$ 1 que la empresa vende dedica 1% para pagar intereses al sistema financiero.

**Tabla N. 20 Rendimiento del activo total**

| INDICADOR                           | FORMULA DE CALCULO   | Datos            | Resultado |
|-------------------------------------|----------------------|------------------|-----------|
| <b>RENTABILIDAD</b>                 | <u>Utilidad neta</u> | <u>19.070,22</u> | 0,21      |
| <b>14. Rendimiento Activo Total</b> | Activo Promedio      | 91.250,13        |           |

Fuente: Empresa Productora de seguros, "Asesor"

Elaborado: Moya García, Elsa Digna

El indicador calculado significa que la utilidad neta corresponde al 21% con respecto al activo total, es decir que por cada dólar invertido en activos totales se generaron 21 centavos de utilidad neta en el periodo

**Tabla N. 21 Rendimiento del patrimonio**

| INDICADOR                             | FORMULA DE CALCULO   | Datos            | Resultado |
|---------------------------------------|----------------------|------------------|-----------|
| <b>RENTABILIDAD</b>                   | <u>Utilidad neta</u> | <u>19.070,22</u> | 0,69      |
| <b>15. Rendimiento del Patrimonio</b> | Patrimonio promedio  | 27.558,20        |           |

Fuente: Empresa Productora de seguros, "Asesor"

Elaborado: Moya García, Elsa Digna

Esto significa que la utilidad neta corresponde al 69% sobre el patrimonio que la empresa mantuvo en el periodo. Es decir que los socios del negocio obtuvieron un rendimiento sobre su inversión de 69%.

**Tabla N. 22 Margen de utilidad neta**

| INDICADOR                        | FORMULA DE CALCULO   | Datos      | Resultado |
|----------------------------------|----------------------|------------|-----------|
| <b>RENTABILIDAD</b>              | <u>Utilidad neta</u> | 19.070,22  | 0,07      |
| <b>16. Margen Utilidad neta.</b> | Ventas               | 273.914,96 |           |

Fuente: Empresa Productora de seguros, "Asesor"

Elaborado: Moya García, Elsa Digna

Este indicador significa que la utilidad neta corresponde a 7% de las ventas netas lo que es equivalente que por cada \$. 1 vendido se generó 7 centavos de utilidad neta después de descontar todos gastos operacionales y no operacionales.

## **4.5. Análisis del macro entorno**

### **4.5.1. Entorno económico**

El Ecuador muestra un sector asegurador amplio con la participación de 42 empresas privadas, distribuidas por su tamaño de la siguiente manera: el 32,19% de la prima neta pagada proviene de las empresas grandes, el 45,92% de las medianas, el 21,71% de las pequeñas y el 0,18% de las muy pequeñas. (Mipro, 2013)

El mercado local oferta mayoritariamente productos especializados, los más regulares de acuerdo a lo consultado con el Departamento Comercial de Seguros una empresa de seguro son: vehículos, vida individual, asistencia médica individual, casa habitación y por último el seguro de fianzas. La composición del sector de acuerdo a la oferta comercial determina que un 58% de las empresas aseguradoras ofertan seguros combinados, el 35% operan solo en seguros generales y 7% operan única y particularmente en seguros de vida. (Mipro, 2013)

A marzo del 2014, el sector genero un total de 275 millones de dólares, que comparativamente con el año 2013 muestra reducciones en la participación de varias ramas, en seguros de vida la reducción de ingresos fue del 29,16% (2013) al 10,09%; en seguros generales la disminución fue del 14,96% al 4,97%; y, en el sector de empresas que comercializan varios paquetes la reducción fue del 7,20% al 3,58%.(Mipro, 2013)

La demanda de los productos de seguros está dada principalmente por clientes corporativos o agrupaciones que representa alrededor del 70% del mercado, esto se debe a que las compañías de seguros han enfocado sus esfuerzos a este tipo de clientes ya que consideran es más rentable (esto se debe a un menor costo de ventas, sin embargo las tarifas son menores) trabajar en negocios grandes productos al detalle. Se puede notar que los tres últimos años las compañías aseguradoras han dado mayor importancia que en años anteriores a las ventas individuales, respetando el canal de distribución tradicional que son los corredores de seguros, porque se considera un negocio más seguro en el largo plazo por la diversificación de la cartera y la fidelidad que demuestra un cliente individual.

También ha sido evidente en los últimos años la intención de las compañías de seguros en desarrollar nuevos canales de distribución masivos (sponsors) y micro seguros.

#### **4.5.2. Entorno político**

En el último cuatrienio hubo un promedio anual de 4 789 muertos por siniestros de tránsito en este país de 14,5 millones de habitantes, es decir, 13 diarios, además de 139 heridos, dijo a la AFP Guillermo Abad, director de Justicia Vial, un observatorio ciudadano que promueve la seguridad en las rutas.

Por otro lado el Congreso endureció la ley de tránsito, que desde hace un mes castiga el exceso de velocidad hasta con tres días de prisión, multa y la pérdida de la tercera parte de los puntos de la licencia. Se considera a los accidentes de carretera como el “flagelo social más grande del país”.

Su observatorio estima que esos siniestros dejarán al Estado pérdidas por unos 800 millones de dólares en 2015, frente a los 576 millones cuantificados oficialmente en 2012. “Este panorama pone a Ecuador como el país de mayor siniestralidad en la región y el mundo”, enfatizó. El fenómeno se produce pese a que desde 2008 el gobierno de Rafael Correa ejecutó un plan de inversión de 1 000 millones de dólares para carreteras, y se plantea destinar otros 5.000 millones hasta 2013. Las más recientes evaluaciones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) sobre este problema indican que América Latina tiene una tasa de mortalidad de 17 personas por cada 100 000 habitantes, superior al promedio de las naciones de ingresos altos que no llega a 10 por cada 100 000.

Se estima que para 2020 la cifra puede llegar a 24 por cada 100 000, por el incremento vehicular, con lo cual los percances viales se convertirían en la tercera causa de muerte y discapacidad en la región, de acuerdo con el BID. Entre febrero y mayo últimos, 60 ecuatorianos murieron y 86 resultaron heridos en accidentes de apenas cuatro autobuses.

La ley ecuatoriana establece penas de hasta 12 años de prisión para los responsables de siniestros que hayan estado bajo efectos del alcohol u otras drogas, recordó Abad, para quien los accidentes generan problemas psicológicos, económicos y a menudo ponen a los familiares frente a la corrupción judicial.

#### **4.5.3. Entorno tecnológico**

En el período analizado, el Valor Agregado Bruto (VAB) de Ecuador ha tenido el siguiente comportamiento. El sector primario logra un aporte promedio al VAB del 29%, la agricultura contribuye con el 5.7% y la minería con el 13.8%. El VAB de la agricultura, silvicultura y pesca

tiene una tendencia ligeramente creciente. La minería crece entre los años 1970 y 1971 mientras que cae fuertemente en el año 1987 por efecto de la caída de los precios del petróleo, en los años siguientes se estabiliza.

El aporte promedio al VAB del sector secundario es del 15%, la manufactura contribuye con el 5% y la construcción con el 10%. En todo el período señalado la manufactura tiene una tendencia decreciente al igual que la construcción hasta el año 1989, a partir de este año esta rama crece por efecto de las remesas de los Migrantes.

Por su parte, los servicios aportaron al VAB en un 56%. La rama venta al por mayor, comercio al por menor, restaurantes y hoteles presenta una tendencia más o menos constante, su peso promedio en el período es del 14%.

La rama transporte, almacenamiento y comunicaciones muestra una tendencia creciente y su aporte es del 9%. La rama otras actividades aportó con el 34% en comparación a los otros servicios, esta rama comprende información y comunicación, actividades financieras y de seguros, actividades inmobiliarias, actividades profesionales, científicas y técnicas, actividades administrativas y servicios de apoyo, administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria, enseñanza.

#### **4.5.4. Estructura del sector del negocio en particular**

La Agencia Productora de Seguros Asesor concentra su operación en la comercialización de pólizas del ramo vehículos individual y corporativo, el 27,33% de la producción del sistema privado de seguros hacen relación directa de dicho ramo.

Del total de 42 empresas, 29 compañías concentraron su fuerza comercial en el sector generando 193,7 millones de dólares a nivel del país al año 2014 con un crecimiento del 20,99% respecto del 2008. El 60.7% de los ingresos se concentran en 7 empresas de las cuales las más importantes son Colonial, Equinoccial y Río Guayas.

De acuerdo a un estudio realizado por la SBS, utilizando la metodología de la Matriz Boston ConsultingGroup, el seguro de vehículos es considerado como vaca lechera, que se define como el grupo de productos que producen efectivo por encima de las expectativas de la industria, aunque a menudo sus tasas de crecimiento son lentos.

El crecimiento del sector se debe mayormente al crecimiento del parque automotor y las facilidades de pago ofertadas por los concesionarios de venta de autos, que priorizan las ventas a crédito beneficiando al sector asegurador.

#### **4.6. Entorno interno**

El entorno interno hace referencia al entorno específico y particular de la empresa, esto con el objetivo de determinar las fortalezas y debilidades que ésta tiene y que contribuyen a obtener una mejor o peor posición competitiva respecto de los principales competidores

##### **4.6.1. Análisis F.O.D.A.**

Descrita la cadena de valor actual se realiza el análisis FODA, como instrumento de evaluación y conclusión del capítulo de análisis situacional describiendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas respecto de la Productora de Seguros Asesor.

###### **4.6.1.1. Fortalezas**

Definidas como las características inherentes a la empresa que ésta realiza con éxito y que se convierten en competencias distintivas sobre los competidores, son:

F.1 Crecimiento en Ventas

F.2 Concentración del negocio en la comercialización de pólizas de seguros para vehículos de acuerdo a las condiciones del mercado nacional y tomando en cuenta sus riesgos las necesidades específicas de las empresas y nichos individuales.

F.3 Respaldo de Aseguradoras del gran prestigio y tamaño.

F.4 Rentabilidad sobre ventas

F.5 Bonos y beneficios para los empleados a la par del crecimiento de la empresa.

###### **4.6.1.2. Debilidades**

Se definen como los aspectos por reforzar o que no permiten que la organización llegue a su pleno desarrollo.

D.1 La empresa carece de manuales de procesos y procedimientos que faciliten y mejoren el rendimiento de su personal.

D.2 No existe un manual de funciones, ni tampoco se establecen los perfiles del personal.

D.3 El direccionamiento estratégico es deficiente, la organización del trabajo se fundamenta en metas comerciales.

D.4 Concentración en la oferta de una sola póliza de seguros, cuando existen nichos en crecimiento que pueden contribuir incrementar tanto la participación de mercado como la rentabilidad del negocio.

D.5 Registros financieros manuales y organizados de forma empírica.

#### **4.6.1.3. Oportunidades**

Constituyen aquellas fuerzas o aspectos ambientales de carácter externo que la organización no puede controlar, pero que sin embargo representan un elemento conveniente, favorable, provechoso de potencial crecimiento o mejoría para la organización, de acuerdo a la información analizada se definen como:

O.1 Crecimiento acelerado en el mercado de seguros individuales por la orientación de los competidores más grandes contratos corporativos

O.2 Mejoras en las relaciones con las aseguradoras al implementar nuevas políticas comerciales.

O.3 Incremento en la rentabilidad del sector en el largo plazo de acuerdo a los análisis de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

O.4 Desarrollo de productos específicos para nichos, con el aval de los asegurados con la que Productora de Seguros Asesor mantiene relaciones comerciales actualmente.

O.5 Reducción de los índices de siniestralidad en ciertos segmentos que contribuyen a incrementar la rentabilidad en determinados ramos como las fianzas.

#### **4.6.1.4. Amenazas**

Se refieren a todos los factores ambientales, no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales

A.1 Desaceleración de la economía nacional a causa de la reducción de ingresos para el Estado, crisis de economías fuertes, endurecimiento de políticas de comercio exterior, entre otras.

A.2 Incremento en la intensidad competitiva del sector consecuencia del ingreso de nuevos competidores o posiciones estratégicas agresivas de otros asesores productores de seguros.

A.3 Presión de las aseguradoras por obtener mejores beneficios, modificando las condiciones de negociación con Productora de Seguros Asesor.

A.4 Incremento en las tasas de siniestralidad en el ramo de vehículos y los otros potenciales para el crecimiento de la empresa.

A.5 Modificaciones en las Leyes que regulan el sector respecto a las comisiones y aportes para la Superintendencia de Bancos.

#### **4.6.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

La matriz EFI realiza una valoración tanto de las fortalezas y debilidad como de factores internos, el objetivo de su construcción es determinar el nivel de competitividad que Productora de Seguros Asesor tiene internamente y como eso se convierte en una ventaja para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas del mercado externo.

La suma ponderada muestra que la empresa aseguradora Productora de Seguros Asesor se encuentra ligeramente por debajo de la media para considerarse una empresa que posee una estructura interna que le permita competir libremente en el mercado

**Tabla N. 23 Matriz EFI de Productora de Seguros Asesor**

| <b>FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO</b>  | <b>PESO</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>PESO PONDERADO</b> |
|--|-------------|---------------------|-----------------------|
| <b>Fortalezas</b>  |             |                     |                       |
| F.1 Crecimiento en Ventas  | 0,10        | 4                   | 0,40                  |
| F.2 Concentración del negocio en la comercialización de pólizas de seguros para vehículos de acuerdo a las condiciones del mercado nacional y tomando en cuenta sus riesgos las necesidades específicas de las empresas y nichos individuales. | 0,05        | 3                   | 0,15                  |
| F.3 Respaldo de Aseguradoras del gran prestigio y tamaño.  | 0,05        | 3                   | 0,15                  |
| F.4 Rentabilidad sobre ventas  | 0,10        | 4                   | 0,40                  |
| F.5 Bonos y beneficios para los empleados a la par del crecimiento de la empresa.  | 0,10        | 3                   | 0,30                  |
| <b>Debilidades</b>   |             |                     |                       |
| D.1 La empresa carece de manuales de procesos y procedimientos que faciliten y mejoren el rendimiento de su personal.  | 0,15        | 1                   | 0,15                  |
| D.2 No existe un manual de funciones, ni tampoco se establecen los perfiles del personal.  | 0,10        | 1                   | 0,10                  |
| D.3 El direccionamiento estratégico es deficiente, la organización del trabajo se fundamenta en metas comerciales.   | 0,10        | 2                   | 0,20                  |
| D.4 Concentración en la oferta de una sola póliza de seguros, cuando existen nichos en crecimiento que pueden contribuir incrementar tanto la participación de mercado como la rentabilidad del negocio.                                       | 0,05        | 2                   | 0,10                  |
| D.5 Registros financieros manuales y organizados de forma empírica.  | 0,20        | 1                   | 0,20                  |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1</b>    |                     | <b>2,15</b>           |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

#### **4.6.3. Matriz de Evaluación de factores externos (EFE)**

Una vez analizado el medio interno, es necesario entender lo que sucede en el externo y cuál es la capacidad competitiva de la organización para el aprovechamiento de las oportunidades y la minimización de las amenazas identificadas, para ello se construye la Matriz EFE.

**Tabla N. 24 Matriz EFE de Productora de Seguros Asesor**

| FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO   | PESO     | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|--|----------|--------------|----------------|
| <b>Oportunidades</b>   |          |              |                |
| O.1 Crecimiento acelerado en el mercado de seguros individuales por la orientación de los competidores más grandes contratos corporativos  | 0,1      | 4            | 0,4            |
| O.2 Mejoras en las relaciones con las aseguradoras al implementar nuevas políticas comerciales.  | 0,05     | 4            | 0,2            |
| O.3 Incremento en la rentabilidad del sector en el largo plazo de acuerdo a los análisis de la Superintendencia de Bancos y Seguros.   | 0,05     | 3            | 0,15           |
| O.4 Desarrollo de productos específicos para nichos, con el aval de los asegurados con la que Productora de Seguros Asesor mantiene relaciones comerciales actualmente.                    | 0,1      | 3            | 0,3            |
| O.5 Reducción de los índices de siniestralidad en ciertos segmentos que contribuyen a incrementar la rentabilidad en determinados ramos como las fianzas                                   | 0,15     | 4            | 0,6            |
| <b>Amenazas</b>  |          |              |                |
| A.1 Desaceleración de la economía nacional a causa de la reducción de ingresos para el Estado, crisis de economías fuertes, endurecimiento de políticas de comercio exterior, entre otras. | 0,05     | 1            | 0,05           |
| A.2 Incremento en la intensidad competitiva del sector consecuencia del ingreso de nuevos competidores o posiciones estratégicas agresivas de otros asesores productores de seguros.       | 0,15     | 2            | 0,3            |
| A.3 Presión de las aseguradoras por obtener mejores beneficios, modificando las condiciones de negociación con Productora de Seguros Asesor.   | 0,05     | 1            | 0,05           |
| A.4 Incremento en las tasas de siniestralidad en el ramo de vehículos y los otros potenciales para el crecimiento de la empresa.   | 0,15     | 2            | 0,3            |
| A.5 Modificaciones en las Leyes que regulan el sector respecto a las comisiones y aportes para la Superintendencia de Bancos.  | 0,15     | 2            | 0,3            |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1</b> |              | <b>2,65</b>    |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

La empresa aseguradora Productora de Seguros Asesor obtiene una calificación de 2,65 sobre un total de 4 puntos en la evaluación externa, lo que permite concluir que en su posición es relativamente estable en un mercado de alto crecimiento como lo es el sector de servicios, sin embargo, debido a su cercanía al límite inferior del análisis (2,5), es susceptible de ser afectada por las amenazas del mercado.

#### 4.6.4. Cadena de valor

La cadena de valor empresarial es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, descrito por Michael E. Porter en su libro

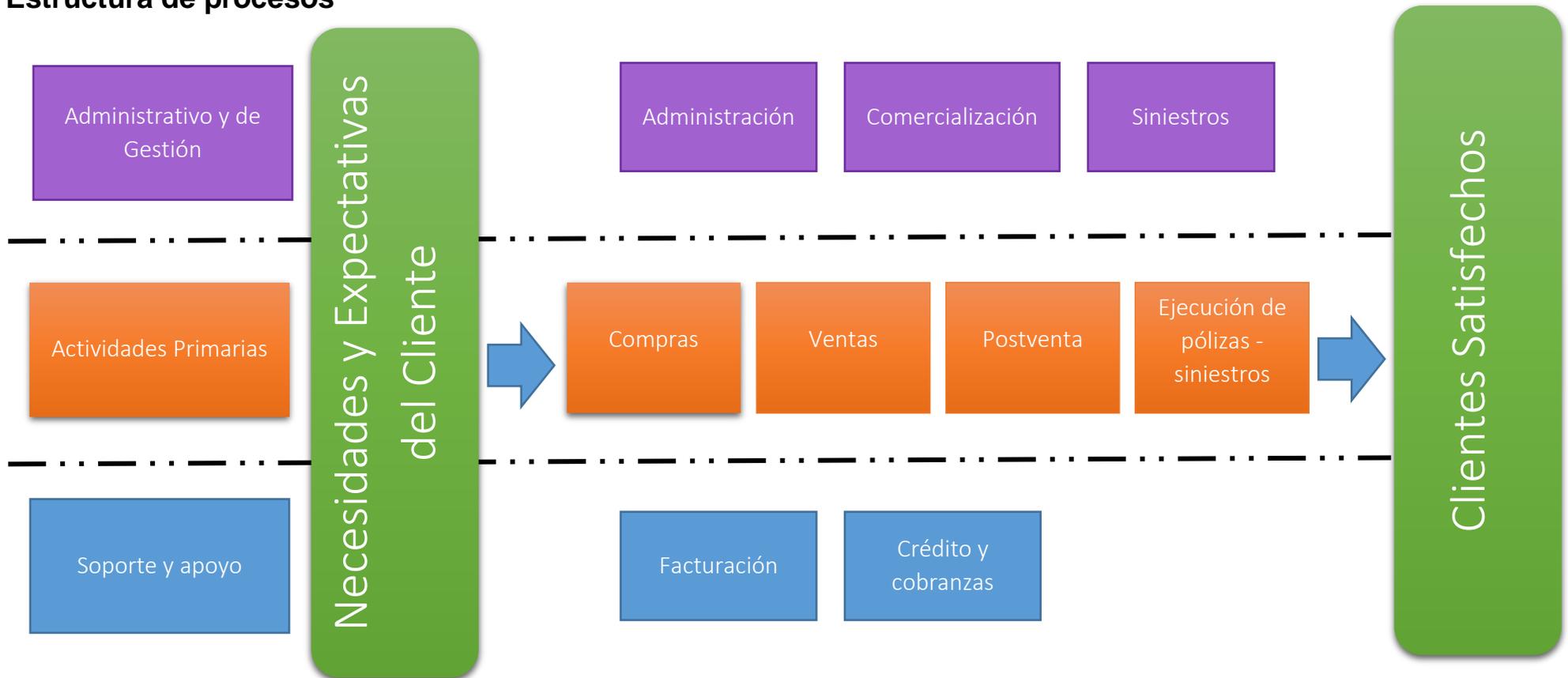
Estrategia y ventaja competitiva. La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

La empresa Productora de Seguros Asesor analizó con anterioridad, es una organización con poco tiempo en el mercado que adolece de problemas organizativos y estructurales, que están afectando a su crecimiento y desarrollo empresarial, por esto y como parte del diagnóstico organizacional a continuación se analiza la cadena de valor actual del negocio, con el objeto de analizar la situación actual y proyectar el modelo organizacional eficiente en el futuro.

Para efectos del análisis se han identificado los procesos actuales tanto primarios como de apoyo en la organización y se exponen en la figura siguiente:

## Estructura de la cadena de valor actual de Productora de Seguros Asesor

### Estructura de procesos



**Figura N. 10** Estructura de la cadena de valor actual de Productora de Seguros Asesor  
**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

#### **4.6.4.1. Actividades primarias**

En función a un análisis realizado a través de la observación de las actividades cotidianas de la empresa, expuesto en la figura anterior, se identificaron tres actividades primarias en la organización:

- Compras
- Ventas
- Postventas
- Ejecución de pólizas y siniestros

Estos tres procedimientos se analizan con detalle a continuación:

##### **a) Compras**

El procedimiento de compras en la organización abarca todo lo relacionado a insumos necesarios para la operación de la oficina, la relación con proveedores y empresas vinculadas a las aseguradoras que ofertan servicios para la empresa y sus asegurados. A esta labor se dedican dos personas instaladas en una oficina, su labor principal es contactar proveedores de suministros de oficina, suministros de limpieza, talleres mecánicos, talleres de pintura concesionarios y otros, para garantizar que los trabajos de la empresa y el aprovisionamiento de materiales se den en forma correcta.

No se evidencia un proceso o manual de cómo realizar la actividad, por lo que el trabajo no se encuentra organizado ni existen registros estándar sobre evaluación de proveedores, selección y procedimiento de pago; se muestra en la cartelera martes y viernes de cada semana.

La labor de las personas del área es compartida en muchos de los casos con actividades de cobranza o seguimiento a clientes.

##### **b) Ventas**

En lo que se refiere a la labor de venta, se concentra en 3 personas, las mismas que no precisan el modelo de contrato que mantiene con la organización, estas se encargan del seguimiento a las cuentas claves y al mercado potencial, esta área está direccionada por uno de los socios.

Las actividades que se desempeñan responden más a una estructura reactiva, en la que se espera a que los clientes soliciten información y en ciertos casos se visitan a concesionarios, empresas o asociaciones para la venta de pólizas grupales de vehículos.

El trabajo inicia con una reunión no formal del personal en la mañana, para posteriormente realizar las actividades diarias, no se muestra una estructura comercial sólida, la planificación está más orientada a mantener los clientes actuales y solucionar sus inquietudes que a aprovechar el mercado, esto está acompañado de una mínima inversión publicitaria propia, que no supera los 400 dólares en dos años. Las comisiones se pagan en función de tablas preestablecidas y forman parte de los rubros que se entregan a las aseguradoras y el personal.

### **c) Postventa**

El servicio postventa en la empresa, es concebido por los colaboradores como la relación que tiene la Productora de Seguros Asesor con las empresas aseguradoras y la gestión documental que se debe realizar una vez vendida la póliza; la documentación que se administra en esta parte del proceso es la siguiente:

1. Contrato de seguro de vehículo de la empresa
2. Documentación de soporte (RUC y Nombramiento del Gerente)
3. Facturas del pago del servicio según la negociación acordada
4. Informes de la empresa Productora de Seguros Asesor la aseguradora
5. Solicitud de liquidación de comisiones

La documentación es organizada por un equipo de dos personas, estas controlan el archivo y mantiene actualizado el estatus de cada cliente.

### **d) Ejecución de pólizas y siniestros**

La carente estructura organizacional de la empresa opta por el poli funcionalismo de los colaboradores, para ciertas actividades relacionadas con pólizas de clientes no es posible identificar una especialización de trabajo, pues personas relacionadas a siniestros asumen un rol de vendedores y posteriormente actúan como evaluadores de riesgo y se relacionan con los agentes de las aseguradoras para liquidar las pólizas.

En lo que respecta a la ejecución de las pólizas y atención de siniestros, el servicio brindado por la empresa es muy integral concentrando las actividades en cuatro macro procesos:

- Presentar la solicitud de reclamo
- Recolección de evidencia
- Evaluación/Peritaje (generalmente el peritaje lo realiza la compañía aseguradora)
- Asesoramiento en la ejecución de reclamo

Es necesario señalar que la empresa objeto de estudio es un intermediario comercial que se encarga de la colocación de las pólizas, sin embargo, su responsabilidad sobre el cobro y/o cancelación de las mismas es limitado.

#### **4.6.4.2. Actividades de apoyo**

La empresa tiene como procesos de apoyo los siguientes:

- Facturación
- Crédito y Cobranzas

Las actividad de apoyo identificadas no se encuentran establecidas como tales, pues se encuentran repartidas entre las actividades primarias, no se evidencian áreas dedicadas a las finanzas, talento humano y crédito; únicamente se puede identificar el área de siniestros, que es la encargada de ejecutar la pólizas, para ello se utiliza un total de 2 empleados, en ciertas ocasiones cuando lo amerita personal del equipo de ventas hace esta actividad.

La gerencia concentra sus esfuerzos en la realización de actividades de apoyo, en las cabezas administrativas se ejecutan las actividades relacionadas con finanzas y recursos humanos. La cobranza es una actividad que la realiza una de las colaboradoras de mayor confianza para la gerencia.

#### **4.6.4.3. Conclusiones de la cadena de valor**

El análisis realizado muestra una organización cuyo fin es la comercialización de las pólizas, carente de un direccionamiento estratégico que le permita crecer en el mercado; la limitada inversión en actividades publicitarias y de mercadeo obliga a que esta dependa de cuentas clave; la presencia de poli funcionalismo en todas las actividades contribuye a la desorganización, es difícil identificar una ventaja competitiva que sea diferencial en lo que a

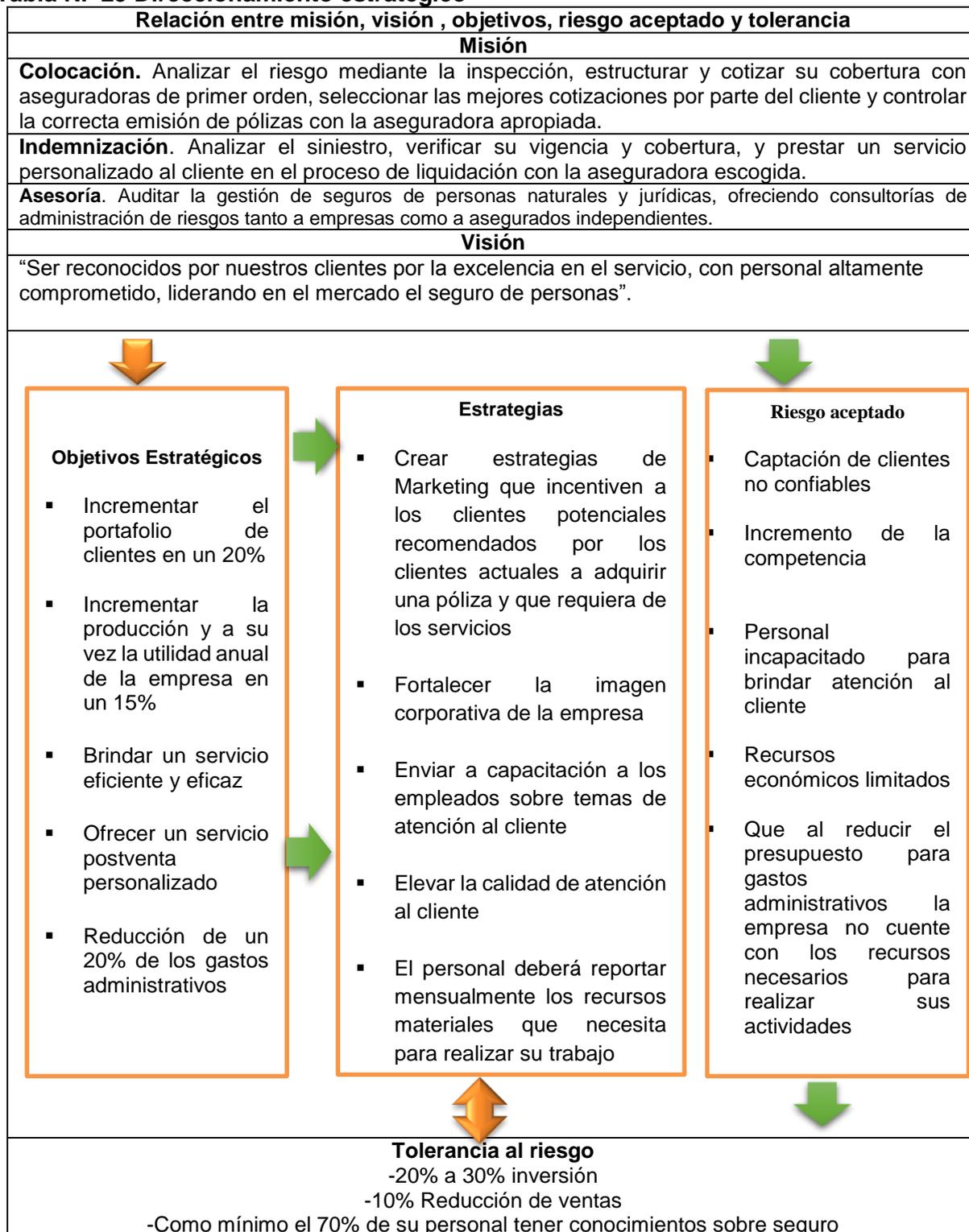
venta de seguros para vehículos se refiere. A pesar de lo que lo que los índices financieros pueden evidenciar, que la Productora de Seguros Asesor es una empresa carente de estructura y con limitaciones estratégicas que en un corto plazo pueden impactar en el crecimiento del negocio y afectar a la relación con proveedores y con los clientes, en especial a las cuentas claves de las que actualmente se genera el mayor ingreso.

**CAPÍTULO V**  
**PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS DE EMPRESA**

#### 4.7. Direccionamiento estratégico basado en la Gestión por Procesos

El direccionamiento estratégico de la empresa esta en función de sus actividades para lo cual se establecieron los objetivos, las estrategias y los riesgos de la empresa.

**Tabla N. 25 Direccionamiento estratégico**



**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

#### 4.8. Identificación y secuencia de los procesos

A continuación se establece una identificación de los procesos de la empresa y se realiza una gestión de los mismos para lo cual se estableció. Esta identificación se la realizo con miembros de la organización.

**Tabla N. 26 Inventario de procesos**

| N° | PROCESO  | ESTRATEGIC | OPERATIVO | SOPORTE |
|----|--|------------|-----------|---------|
|    | <b>UNIDAD ADMINISTRATIVA: GERENCIA</b>                         |            |           |         |
| 1  | Planificación anual de presupuesto                             | X          |           |         |
| 2  | Planificación de actividades anuales                           | X          |           |         |
| 3  | Elaboración y socialización de reportes                        |            | X         |         |
| 4  | Control de vencimientos  | X          |           |         |
|    | <b>UNIDAD ADMINISTRATIVA: JEFATURA COMERCIAL</b>               |            |           |         |
| 1  | Planificación de visitas de servicio y actividades sociales    | X          |           |         |
| 2  | Elaboración y distribución de cotización                       |            | X         |         |
| 3  | Elaboración y distribución de carnets y tarjetas de asistencia |            | X         |         |
|    | <b>UNIDAD ADMINISTRATIVA: JEFATURA DE OPERACIONES</b>          |            |           |         |
| 1  | Emisión de pólizas   |            | X         |         |
| 2  | Gestión de cobro   |            | X         |         |
| 3  | Revisión y facturación de comisiones                           |            | X         |         |
| 4  | Revisión y control de asegurados                               |            |           | X       |
|    | <b>UNIDAD ADMINISTRATIVA: SINIESTROS Y ATENCIÓN AL CLIENTE</b> |            |           |         |
| 1  | Recepción y control de siniestros                              |            | X         |         |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

#### 4.9. Descripción de los procesos

Una vez identificados cada uno de los procesos ya sea estratégico, operativo o de soporte se establece una codificación de cada uno de los procesos y así también una hoja de levantamiento de información y un flujograma donde se establecen cada uno de los procesos a seguir dentro de las actividades a realizarse en la empresa.

A continuación se muestra cada uno de los procesos con su respectiva codificación:

**Tabla N. 27 Codificación de los procesos**

| <b>CODIFICACION DE PROCESOS</b> |   |               |
|---------------------------------|---|---------------|
| <b>TIPO DE PROCESO</b>          | <b>PROCESO</b>  | <b>CODIGO</b> |
| Estratégicos                    | Planificación anual de presupuesto                          | AS-PE-PP      |
| Estratégicos                    | Planificación de actividades anuales                        | AS-PE-PA      |
| Estratégicos                    | Control de vencimientos                                     | AS-PE-RV      |
| Estratégicos                    | Planificación de visitas de servicio y actividades sociales | AS-PE-VSA     |
| Operativos                      | Elaboración y socialización de reportes                     | AS-PO-ESR     |
| Operativos                      | Elaboración y distribución de cotización                    | AS-PO-EDC     |
| Operativos                      | Elaboración y distribución de tarjetas de asistencia        | AS-PO-EDT     |
| Operativos                      | Emisión de pólizas  | AS-PO-EP      |
| Operativos                      | Gestión de cobro  | AS-PO-GC      |
| Operativos                      | Revisión y facturación de comisiones                        | AS-PO-FC      |
| Operativos                      | Recepción y control de siniestros                           | AS-PO-RS      |
| Soporte                         | Revisión y control de asegurados                            | AS-PS-CA      |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

#### **4.10. Área de Compras**

##### **4.10.1. Proceso 1: Planificación anual de presupuesto**

A continuación se presenta la hoja de levantamiento de información, el flujograma de la actividad y la descripción del proceso.

**Tabla N. 28 Hoja de levantamiento proceso N. 1**

| <b>HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO</b>  |  |   |                                  |                          |
|---|--|---|----------------------------------|--------------------------|
| <b>NOMBRE DEL PROCESO: PLANIFICACION ANUAL DE PRESUPUESTO</b>                                       |  |   |                                  | <b>CÓDIGO: AS-PE-PP</b>  |
| <b>OBJETIVO DEL PROCESO: ESTABLECER EL PRESUPUESTO DE VENTAS MENSUALES Y CONTROLAR SU EJECUCION</b> |  |   |                                  | <b>FRECUENCIA: ANUAL</b> |
| <b>N°</b>   | <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>INSTRUCCION ACLATATORIA</b>  | <b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>     | <b>PUNTO DE CONTROL</b>  |
| 1   | Solicitar información a las áreas operativa y comercial                    |   | JEFATURA COMERCIAL / OPERACIONES | EN CORRECTA EJECUCION    |
| 2   | Evaluar los resultados y cumplimientos de presupuesto del periodo anterior |   | GERENCIA GENERAL                 |                          |
| 3   | Revisar el índice de renovaciones de la empresa                            |   | GERENCIA GENERAL                 |                          |
| 4   | Establecer el nuevo presupuesto  | En base a proyecciones deseadas para el nuevo periodo se determinara como regla general el 60% de renovaciones y 40% de nuevos negocios | GERENCIA GENERAL                 |                          |
| 5   | Convocar a reunión del personal  |   | GERENCIA GENERAL                 |                          |
| 6   | Socializar el nuevo presupuesto con todo el personal                       |   | GERENCIA GENERAL                 |                          |
| 7   | Digitalizar la base para control   |   | JEFATURA DE OPERACIONES          |                          |
| <b>ELABORADO POR:</b>   |  |   | <b>APROBADO POR:</b>             |                          |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

PLANIFICACIÓN ANUAL DE ACTIVIDADES CÓDIGO: AS-PE-PP

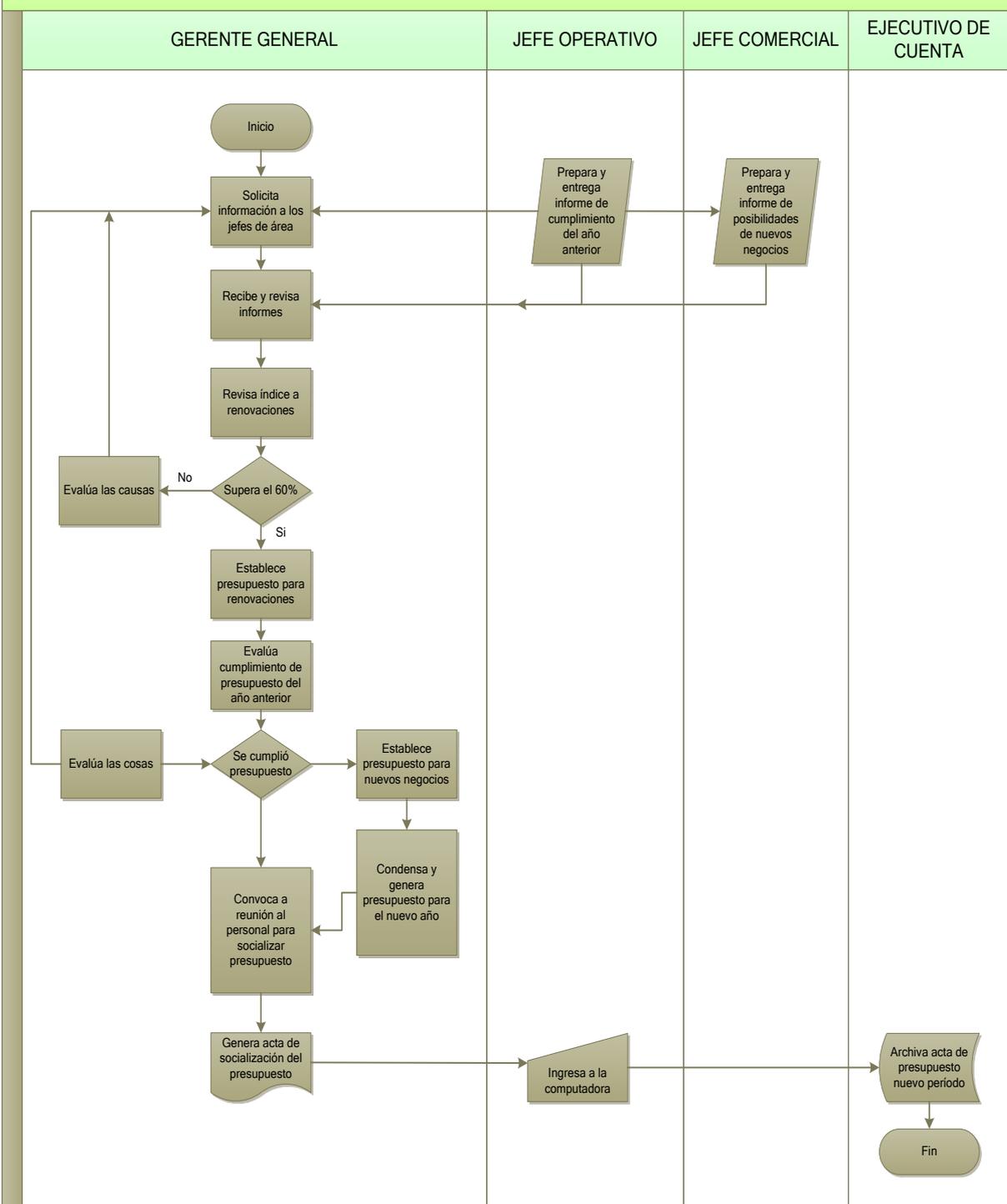


Figura N. 11 Proceso N. 1

Fuente: Empresa Productora de seguros, "Asesor"

#### 4.10.1.1. Hoja de documentación de proceso

**CÓDIGO:** AS-PE-PP

**NOMBRE DEL PROCESO:** PLANIFICACIÓN ANUAL DE PRESUPUESTO

**OBJETIVO:** ESTABLECER EL PRESUPUESTO DE VENTAS Y CONTROLAR SU EJECUCION

**FRECUENCIA:** ANUAL

**FECHA DE DOCUMENTACIÓN:** 07-03-2015

**RESPONSABLE PRINCIPAL:** GERENTE GENERAL

1. Gerente solicita información a las áreas operativa y comercial.
2. Jefe operativo prepara y entrega informe de cumplimiento del año anterior, el cual debe contener la producción del año anterior detallada por mes, por ramo y por ejecutivo con la finalidad de evaluar cumplimiento y los meses de mayor o menor venta para conseguir equiparar la producción y distribuirla para el nuevo periodo.
3. Jefe comercial prepara y entrega informe de proyecciones de nuevos negocios, basadas en las expectativas reunidas durante la ejecución de visitas de servicio y nuevos requerimientos de los clientes actuales, así como un detalle y justificación de elaboración de nuevos productos que cumplan con las necesidades del mercado.
4. Gerente recibe y revisa los informes preparados por los jefes de área, lo que permitirá evaluar y establecer el nuevo presupuesto.
5. Gerente revisa índice de renovaciones, en este paso deberá determinarse las renovaciones y fidelidad de los clientes, los tipos de pólizas y ramos con mayor índice de renovación, adicionalmente se deberá establecer como estándar para la empresa un índice no menor al 60%.
6. Si las renovaciones superan el 60% se genera presupuesto de renovaciones para el nuevo año, caso contrario se evalúan las causas y se solicita a la unidad administrativa correspondiente la información referente a la no renovación de pólizas.
7. Gerente evalúa cumplimiento de presupuesto del año anterior, basado en el informe preparado por el jefe operativo, se analizarán los porcentajes de cumplimiento por ejecutivo y por mes con el fin de equiparar el presupuesto.
8. Si el presupuesto del año anterior se cumplió se procede a establecer el presupuesto para nuevos negocios el cual no deberá ser menor al 40% de la producción obtenida en el periodo anterior, caso contrario se procederá a revisar el detalle de no cumplimiento del presupuesto con la información otorgada por la unidad administrativa correspondiente.

9. Gerente condensa y genera presupuesto general para nuevo periodo en base al análisis realizado en los pasos anteriores.
10. Gerente convoca a reunión para socializar presupuesto, este comité deberá contar con la presencia de todo el personal, se deberá exponer las instrucciones de cumplimiento para el nuevo periodo, es responsabilidad del gerente establecer y aclarar bajo qué condiciones se elaboró el nuevo presupuesto, cuáles serán los ramos a los cuales se enfocaran las ventas, así como los lineamientos para el cumplimiento.
11. Gerente genera acta de socialización de presupuesto, la misma deberá contener los detalles del punto anterior que hayan sido tratados en el comité.
12. Jefe operativo digitaliza la información, elaborando un cuadro detallado de fácil comprensión y manejable por todo el personal, compartirá la información en el servidor para que el acceso y revisión del mismo esté al alcance de todos los involucrados.
13. Ejecutivo de cuenta archivará el acta generada en el comité con el detalle impreso del nuevo presupuesto planteado.

**Tabla N. 29 Indicadores del proceso planificación anual del presupuesto**

|  |   |
|--|---|
| Nombre del indicador:                              | Obtención:  |
| Presupuesto  | ( ) Fácil<br>(x) Razonable<br>( ) Difícil<br>( ) Extremadamente difícil                 |
| Objetivo del indicador:                            | Incrementar el nivel de los ingresos en un 60% en renovaciones y 40% en negocios nuevos |
| Medios de medición (fórmula):                      | Unidad de medición (porcentaje o numérica):   |
| Utilidad /Ventas                                   | Porcentaje  |
|  | Variable de Control:  |
|  | Indicador mayor o igual a 60% en renovaciones y 40% en clientes nuevos                  |
| Frecuencia de la recogida:<br>Anual                | Frecuencia de la evaluación:<br>Anual   |
| Fuente de la colección/seguimiento de la medición: | Local de la colección (área):   |
| Clientes   | Áreas de la empresa   |
| Responsable para el indicador:                     | Área de apoyo:  |
| Gerente  | Compras y Ventas  |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

#### 4.10.2. Proceso 2: Planificación de Actividades Anuales

A continuación se presenta la hoja de levantamiento de información, el flujograma de la actividad y la descripción del proceso.

**Tabla N. 30 Hoja de levantamiento proceso N. 2**

| <b>HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO</b>   |  |                                |                              |                          |
|--|--|--------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| <b>NOMBRE DEL PROCESO: PLANIFICACION DE ACTIVIDADES ANUALES</b>  |  |                                |                              | <b>CÓDIGO: AS-PE-PA</b>  |
| <b>OBJETIVO DEL PROCESO: ESTABLECER LAS ACTIVIDADES ESTRATEGICAS Y COMITES ADMINISTRATIVOS DEL PERIODO</b> |  |                                |                              | <b>FRECUENCIA: ANUAL</b> |
| <b>N°</b>  | <b>ACTIVIDAD</b>                                       | <b>INSTRUCCION ACLATATORIA</b> | <b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b> | <b>PUNTO DE CONTROL</b>  |
| 1  | Revisar actividades anual es de l los últimos periodos |                                | GERENCIA GENERAL             | EN CORRECTA EJECUCION    |
| 2  | Convocar a reunión del personal                        |                                | GERENCIA GENERAL             |                          |
| 3  | Evaluar la necesidad de nuevas actividades             |                                | GERENCIA GENERAL             |                          |
| 4  | Realizar cronograma de visitas de servicio             |                                | GERENCIA GENERAL             |                          |
| 5  | Establecer frecuencia de comités administrativos       |                                | GERENCIA GENERAL             |                          |
| 6  | Generar acta de Plan de actividades anuales            |                                | GERENCIA GENERAL             |                          |
| 7  | Socializar con el personal                             |                                | JEFATURA DE OPERACIONES      |                          |
| 8  | Digitalizar la información                             |                                | EJECUTIVA DE CUENTA          |                          |
| 9  | Efectuar el seguimiento                                |                                | GERENCIA ENERAL              |                          |
| <b>ELABORADO POR:</b>  |  |                                | <b>APROBADO POR:</b>         |                          |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

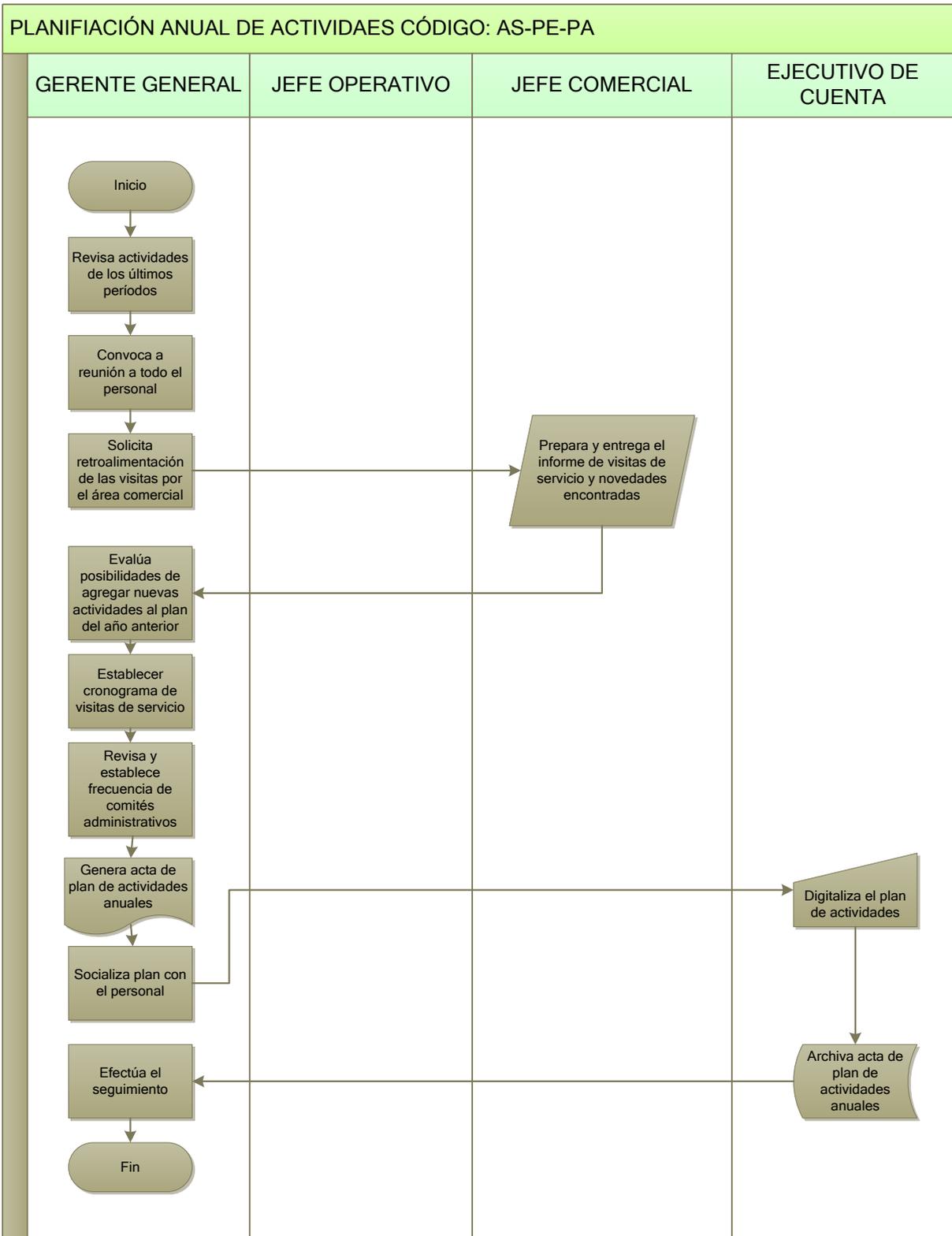


Figura N. 12 Proceso N. 2

Fuente: Empresa Productora de seguros, "Asesor"

#### 4.10.2.1. Hoja de documentación de proceso

**CÓDIGO:** AS-PE-PA

**NOMBRE DEL PROCESO:** PLANIFICACIÓN ANUAL DE ACTIVIDADES ANUALES

**OBJETIVO:** ESTABLECER ACTIVIDADES ESTRATEGICAS Y COMITES ADMINISTRATIVOS

**DEL PERIODO**

**FRECUENCIA:** ANUAL

**FECHA DE DOCUMENTACIÓN:** 07-10-2013

**RESPONSABLE PRINCIPAL:** GERENTE GENERAL

1. Gerente revisa el plan de actividades de los últimos periodos, revisión que servirá de base para la establecer el nuevo plan.
2. Gerente convoca a reunión con todo el personal, esta reunión permitirá retroalimentar y generar un plan de actividades eficaz que abarque las necesidades tanto internas de la empresa como las externas relacionadas con los clientes.
3. Gerente solicita al jefe comercial un informe de los resultados obtenidos en las visitas de servicio realizadas, este informe permitirá conocer los requerimientos de los clientes en relación a nuevos productos y servicios, así como las actividades estrictamente ligadas a ellos.
4. Gerente deberá evaluar los resultados obtenidos en el paso anterior con la finalidad de revisar la posibilidad de incluir actividades al nuevo plan.
5. Gerente establece cronograma de visitas de servicio, estas visitas servirán para vincular al cliente, así mismo permitirán generar producción, este cronograma debe ser seguido tanto por el gerente como por el jefe comercial. La frecuencia y seguimiento de las mismas ayudara a mantener un índice aceptable de renovaciones.
6. Gerente revisa y establece la frecuencia de los comités administrativos los cuales servirán para medir y controlar el cumplimiento de diversos procesos y actividades en la empresa, de la información recolectada los comités deberán efectuarse todos los días Lunes de cada semana para el caso del área comercial y los viernes cada quince días para el área de operaciones.
7. Una vez recolectada y condensada la información el gerente elabora un acta que contiene el plan general de actividades anuales.
8. El plan debe ser socializado con todo el personal.
9. Es función de la Ejecutiva de cuenta digitalizar el plan e ingresarlo en el servidor de archivos para que tenga acceso todo el personal.

10. La ejecutiva de cuenta archiva el acta del plan de actividades anuales.

11. Gerente es responsable del seguimiento y cumplimiento del plan de acuerdo a lo revisado y establecido en los puntos anteriores.

**Tabla N. 31 Indicadores Planificación de Actividades Anuales**

|  |   |
|--|---|
| Nombre del indicador:                              | Obtención:  |
| Eficiencia de los procesos                         | ( ) Fácil<br>(x) Razonable<br>( ) Difícil<br>( ) Extremamente difícil                   |
| Objetivo del indicador:                            | Incrementar el nivel de los ingresos en un 60% en renovaciones y 40% en negocios nuevos |
| Medios de medición (fórmula):                      | Unidad de medición (porcentaje o numérica):   |
| Cumplimiento de actividades / N. de actividades    | Porcentaje  |
|  | Variable de Control:  |
|  | Indicador mayor o igual a al 30%  |
| Frecuencia de la recogida:<br>Anual                | Frecuencia de la evaluación:<br>Anual   |
| Fuente de la colección/seguimiento de la medición: | Local de la colección (área):   |
| Clientes internos                                  | Compras   |
| Responsable para el indicador:                     | Área de apoyo:  |
| Gerente  | Compras y Ventas  |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

#### 4.10.3. Proceso 3: Elaboración y socialización de reportes

A continuación se presenta la hoja de levantamiento de información, el flujograma de la actividad y la descripción del proceso.

**Tabla N. 32 Hoja de levantamiento proceso N. 3**

| <b>HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO</b>   |  |                                |                              |  |
|--|--|--------------------------------|------------------------------|--|
| <b>NOMBRE DEL PROCESO: ELABORACION Y SOCIALIZACION DE REPORTES INTERNOS</b>                                    |  |                                |                              | <b>CÓDIGO: AS-PO-ESR</b>   |
| <b>OBJETIVO DEL PROCESO: ELABORAR Y COMUNICAR AL PERSONAL REPORTES QUE PERMITAN EJERCER EL CONTROL INTERNO</b> |  |                                |                              | <b>FRECUENCIA: ANUAL</b>   |
| <b>N°</b>  | <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>INSTRUCCION ACLATATORIA</b> | <b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b> | <b>PUNTO DE CONTROL</b>  |
| 1  | Revisar y elaborar reporte de producción mensual                       |                                | GERENCIA GENERAL             | NO SE REALIZAN TODAS LAS ACTIVIDADES NI CON LA FRECUENCIA INDICADA |
| 2  | Solicitar a las compañías de seguros reporte de siniestralidad general |                                | EJECUTIVA DE CUENTA          |  |
| 3  | Revisar reporte de comisiones  |                                | OPERACIONES DE JEFATURA      |  |
| 4  | Evaluar situación  |                                | GERENCIA GENERAL             |  |
| 5  | Socializar reportes en los comités operativos y comerciales            |                                | GERENCIA GENERAL             |  |
| <b>ELABORADO POR:</b>  |  | <b>APROBADO POR:</b>           |                              |  |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

ELABORACIÓN Y SOCIABILIZACION DE REPORTES CÓDIGO: AS-PO-ESR

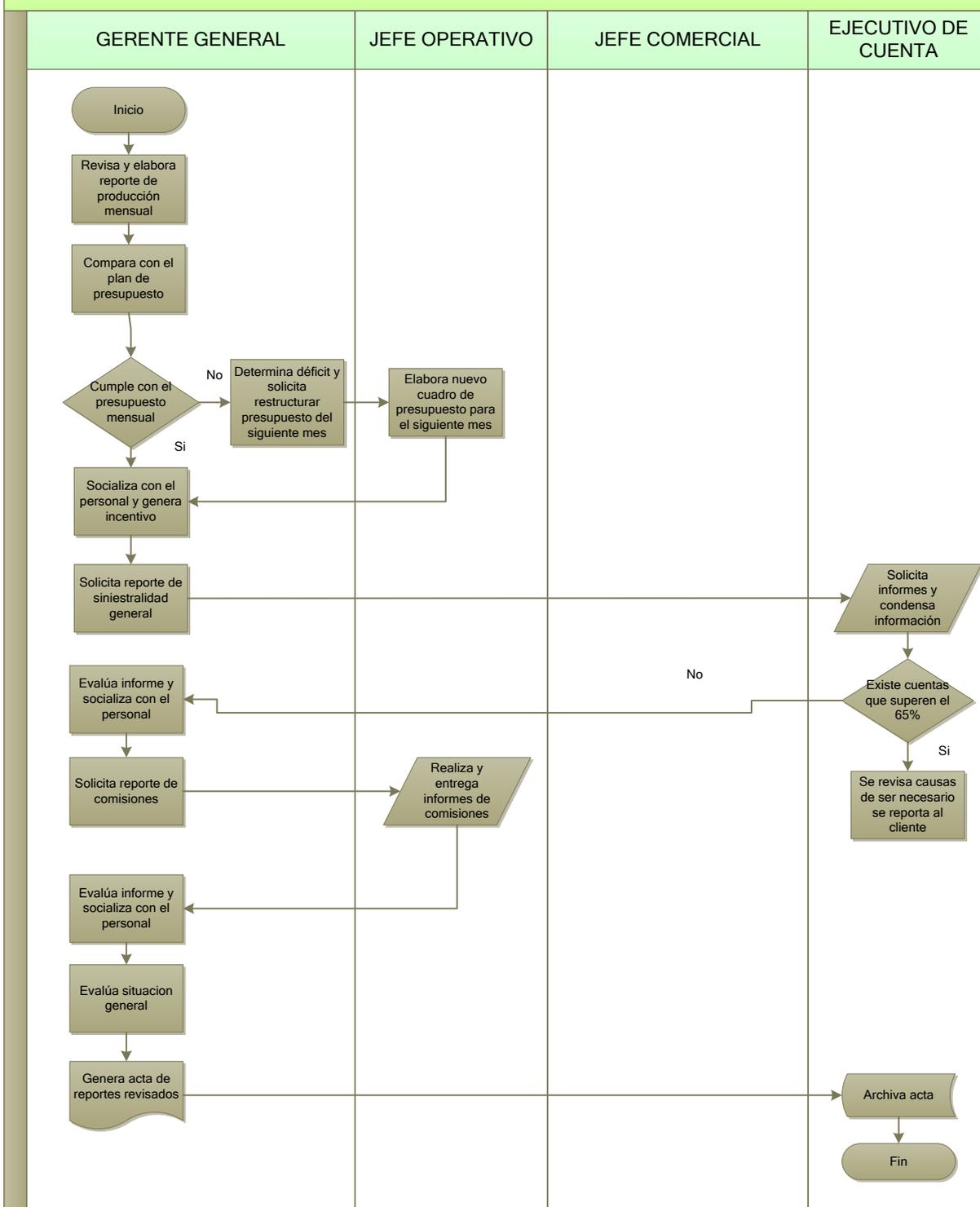


Figura N. 13 Proceso N. 3

Fuente: Empresa Productora de seguros, "Asesor"

#### 4.10.3.1. Hoja de documentación de proceso

**CÓDIGO:** AS-PO-ESR

**NOMBRE DEL PROCESO:** ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE REPORTE

**OBJETIVO:** ELABORAR Y COMUNICAR AL PERSONAL REPORTE QUE PERMITAN EJERCER

**EL CONTROL INTERNO**

**FRECUENCIA:** MENSUAL

**FECHA DE DOCUMENTACIÓN:** 07-10-2013

**RESPONSABLE PRINCIPAL:** GERENTE GENERAL

1. Gerente elabora y revisa un reporte de producción mensual, el mismo que permite medir el cumplimiento de presupuesto planteado en el presupuesto anual (proceso1).
2. Realiza la comparación en función del presupuesto establecido, en caso de no haberse cumplido se determina el déficit de cumplimiento, pasa al jefe de operaciones y se reestructura el presupuesto para el siguiente mes.
3. Se socializan las causas y el nuevo presupuesto con la finalidad que se cumpla y se logre cubrir el déficit encontrado, es obligación del gerente motivar, incentivar y orientar hacia el cumplimiento del nuevo presupuesto.
4. El gerente solicitará al ejecutivo de cuenta un reporte de la siniestralidad general de los clientes de Asesor Seguros, esto permitirá negociar condiciones con las compañías de seguros, mejora de comisiones, entre otros aspectos relevantes ligados al control de este importante indicador.
5. El ejecutivo de cuenta solicitará el reporte y elaborará un resumen ejecutivo el mismo que será revisado por el gerente y socializado con el personal.
6. En el caso que existan cuentas cuya siniestralidad supere el 65% se revisarán y evaluarán las causas para determinar la conveniencia de renovación de este tipo de cuentas.
7. Gerente solicita al jefe de operaciones un reporte de comisiones el mismo que deberá contener las comisiones pendientes de cobro, pendientes de pago y las comisiones pagadas en el mes, este informe tiene como objetivo principal medir el ingreso de la empresa y determinar si la gestión está siendo adecuada.
8. Gerente debe elaborar un acta que una vez socializada la información con todo el personal deberá ser archivada para control y seguimiento de los puntos acordados en la reunión.

### 5.1.1 Tabla N. 33 Indicadores del Elaboración y socialización de reportes

|  |   |
|--|---|
| Nombre del indicador:                              | Obtención:  |
| Reportes   | ( ) Fácil<br>(x) Razonable<br>( ) Difícil<br>( ) Extremamente difícil                   |
| Objetivo del indicador:                            | Incrementar el nivel de los ingresos en un 60% en renovaciones y 40% en negocios nuevos |
| Medios de medición (fórmula):                      | Unidad de medición (porcentaje o numérica):   |
| Reportes sociabilizados / Total de reportes        | Porcentaje  |
|  | Variable de Control:  |
|  | Indicador mayor o igual a 60% en renovaciones y 40% en clientes nuevos                  |
| Frecuencia de la recogida:<br>Anual                | Frecuencia de la evaluación:<br>Anual   |
| Fuente de la colección/seguimiento de la medición: | Local de la colección (área):   |
| Clientes   | Áreas de la empresa   |
| Responsable para el indicador:                     | Área de apoyo:  |
| Gerente  | Compras y Ventas  |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

#### 4.10.4. Proceso 4: Control de vencimientos

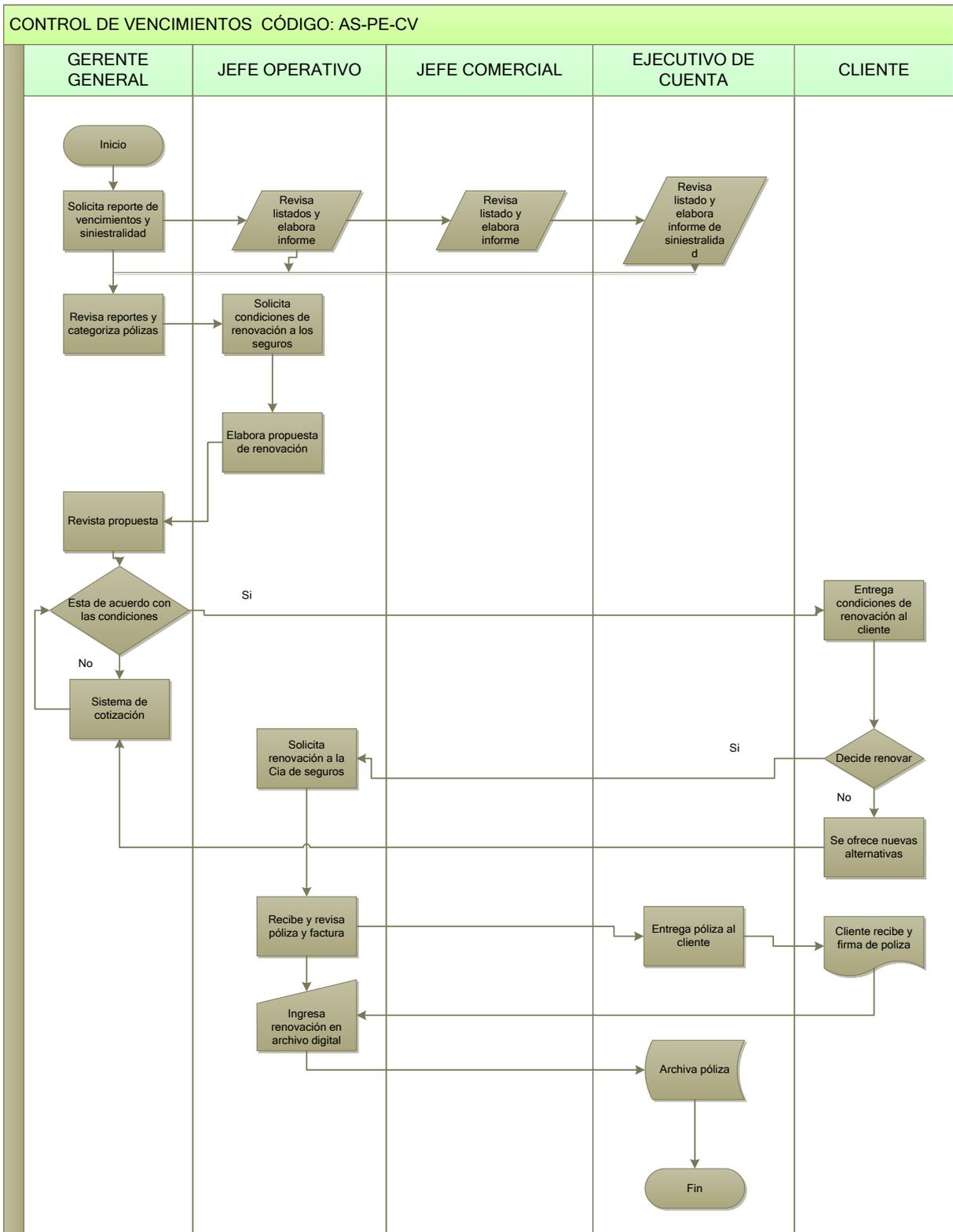
A continuación se presenta la hoja de levantamiento de información, el flujograma de la actividad y la descripción del proceso.

**Tabla N. 34 Hoja de levantamiento proceso N. 4**

| <b>HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO</b>   |  |  |  |                            |
|--|--|--|--|----------------------------|
| <b>NOMBRE DEL PROCESO: CONTROL DE VENCIMIENTOS</b>   |  |  |  | <b>CÓDIGO: AS-PE-CV</b>    |
| <b>OBJETIVO DEL PROCESO: REVISAR Y CONTROLAR VENCIMIENTOS PARA GENERAR Y MANTENER RENOVACIONES</b> |  |  |  | <b>FRECUENCIA: MENSUAL</b> |
| <b>N°</b>  | <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>INSTRUCCION ACLARATORIA</b>             | <b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>               | <b>PUNTO DE CONTROL</b>    |
| 1  | Solicitar al área comercial y operativa el listado de vencimientos |  | JEFATURA DE OPERACIONES COMERCIAL          | EN CORRECTA EJECUCION      |
| 2  | Revisar reporte de vencimientos                                    |  | GERENCIA GENERAL                           |                            |
| 3  | Revisar siniestralidad de las cuentas                              |  | GERENCIA GENERAL                           |                            |
| 4  | Solicitar condiciones de renovación y entregar al cliente          | De acuerdo a la categorización del cliente | GERENCIA GENERAL – JEFATURA DE OPERACIONES |                            |
| 5  | Elaborar propuesta de renovación y entrega al cliente              | De acuerdo a la categorización del cliente | GERENCIA GENERAL- JEFATURA DE OPERACIONES  |                            |
| 6  | Solicitar a la compañía de seguros la renovación                   |  | JEFATURA DE OPERACIONES                    |                            |
| 7  | Entrega de la póliza al cliente                                    |  | EJECUTIVA DE CUENTA                        |                            |
| <b>ELABORADO POR:</b>  |  | <b>APROBADO POR:</b>                       |  |                            |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, “Asesor”

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna



**Figura N. 14** Proceso N. 4  
**Fuente:** Empresa Productora de seguros, “Asesor”

#### 4.10.4.1. Hoja de documentación de proceso

**CÓDIGO:** AS-PE-CV

**NOMBRE DEL PROCESO:** CONTROL DE VENCIMIENTOS

**OBJETIVO:** REVISAR Y CONTROLAR VENCIMIENTOS PARA GENERAR Y MANTENER

**RENOVACIONES**

**FRECUENCIA:** MENSUAL

**FECHA DE DOCUMENTACIÓN:** 07-10-2013

**RESPONSABLE PRINCIPAL:** GERENTE GENERAL

1. Gerente solicita a las áreas operativa y comercial el reporte de vencimientos, adicionalmente un reporte de siniestralidad de las cuentas a vencer.
2. Gerente revisa los reportes y categoriza las cuentas, en este procedimiento establece si la póliza es o no renovable revisando todos los aspectos detallados en el informe otorgado por las áreas respectivas.
3. Jefe de operaciones solicita condiciones de renovación a las compañías de seguros, las cuales otorgaran las tasas de renovación entre otros particulares dependiendo del comportamiento de la cuenta, entre otros factores evaluados por las compañías aseguradoras.
4. Con las condiciones otorgadas el jefe operativo elabora la propuesta de renovación para el cliente.
5. Gerente revisa propuesta de renovación y condiciones, en caso de estar de acuerdo se procede con la entrega de condiciones de renovación al cliente, caso contrario solicita nueva cotización, es en este punto donde interviene la función principal del asesor.
6. Si el cliente está de acuerdo con las condiciones de renovación, el jefe operativo solicita la renovación a la compañía de seguros, caso contrario se solicita una nueva cotización o mejora de condiciones para mantener el cliente.
7. Una vez renovada la póliza por parte de la compañía se revisa la misma así como la respectiva factura.
8. La ejecutiva de cuenta será la encargada de entregar la póliza renovada al cliente, así como de realizar el procedimiento respectivo para la recepción de póliza firmada y demás documentos de vinculación del cliente para completar la documentación básica requerida.

9. La jefe de operaciones ingresara póliza y factura en archivo digital y entrega a la ejecutiva de cuenta.
10. Ejecutiva de cuenta archiva la póliza firmada.

**Tabla N. 35 Indicadores del Control de vencimientos**

|   |  |
|---|--|
| Nombre del indicador:   | Obtención:   |
| Control de vencimiento  | ( ) Fácil<br>(x) Razonable<br>( ) Difícil<br>( ) Extremamente difícil  |
| Objetivo del indicador: Incrementar el nivel de los ingresos en un 60% en renovaciones y 40% en negocios nuevos |  |
| Medios de medición (fórmula):   | Unidad de medición (porcentaje o numérica):                            |
| N. de vencimientos efectuados /Total de operaciones   | Porcentaje   |
|   | Variable de Control:   |
|   | Indicador mayor o igual a 60% en renovaciones y 40% en clientes nuevos |
| Frecuencia de la recogida:<br>Anual   | Frecuencia de la evaluación:<br>Mensual                                |
| Fuente de la colección/seguimiento de la medición:  | Local de la colección (área):  |
| Clientes  | Áreas de la empresa  |
| Responsable para el indicador:  | Área de apoyo:   |
| Gerente   | Compras y Ventas   |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

#### 4.10.5. Proceso 5: Planificación de visitas de servicio y actividades sociales

A continuación se presenta la hoja de levantamiento de información, el flujograma de la actividad y la descripción del proceso.

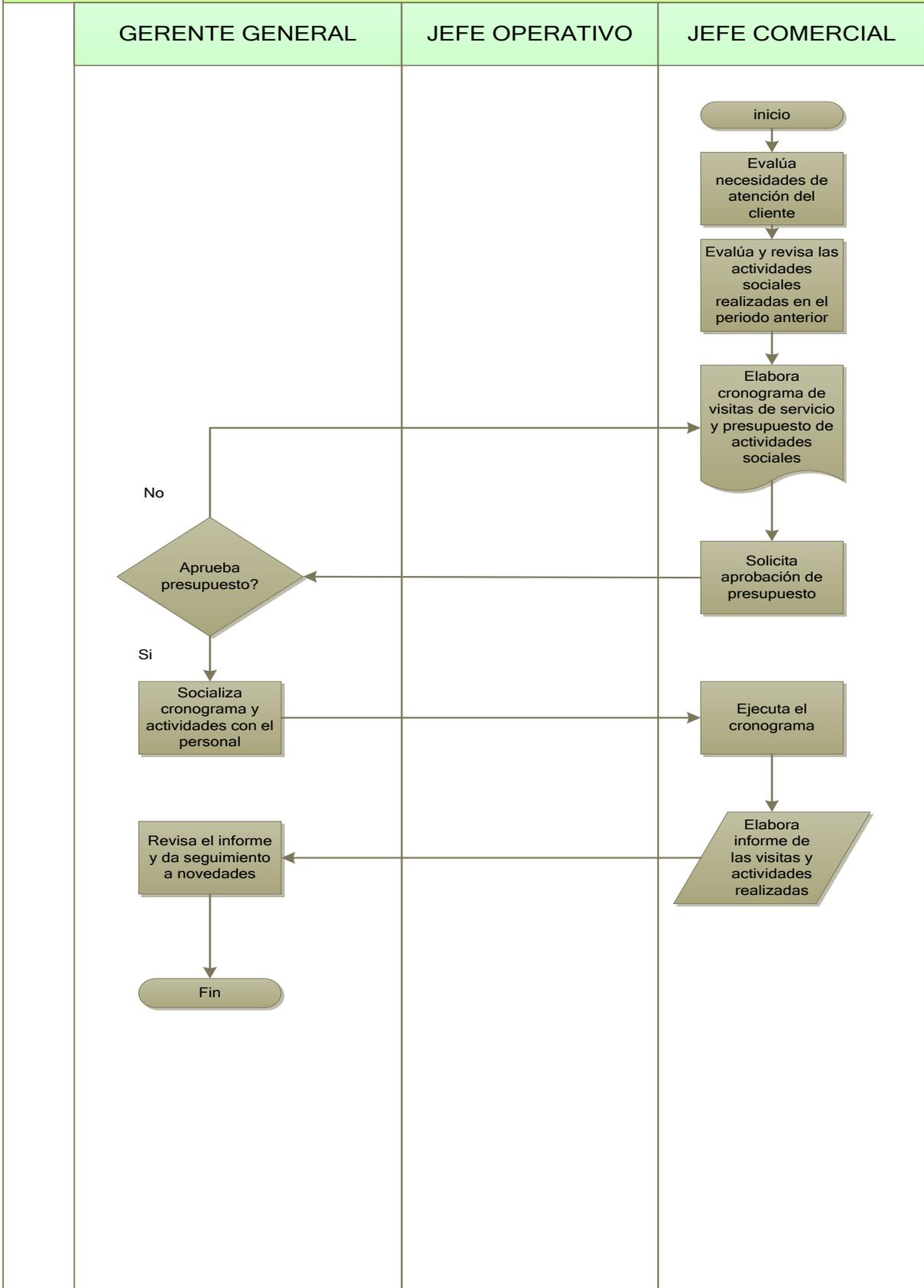
**Tabla N. 36 Hoja de levantamiento proceso N. 5**

| <b>HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO</b>   |   |  |                              |                            |
|--|---|--|------------------------------|----------------------------|
| <b>NOMBRE DEL PROCESO: PLANIFICACION DE VISITAS DE SEVICIO Y ACTIVIDADES SOCIALES</b>  |   |  |                              | <b>CÓDIGO: AS-PE-VSA</b>   |
| <b>OBJETIVO DEL PROCESO: REALIZAR UN CRONOGRAMA DE VISITAS Y ACTIVIDADES QUE PERMITA LA VINCULACION Y FIDELIDACION DEL CLIENTE</b> |   |  |                              | <b>FRECUENCIA: MENSUAL</b> |
| <b>N°</b>  | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>INSTRUCCION ACLATATORIA</b>   | <b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b> | <b>PUNTO DE CONTROL</b>    |
| 1  | Evaluar las necesidades de atención de acuerdo al tipo de cliente                   |  | JEFATURA COMERCIAL           | EN CORRECTA EJECUCION      |
| 2  | Evaluar las actividades sociales gestionadas en el período anterior                 |  | JEFATURA COMERCIAL           |                            |
| 3  | Elaborar el cronograma de visitas de servicio y presupuesto de actividades sociales | Dentro de las actividades sociales constan las brigadas médicas con los clientes seguros masivos | JEFATURA COMERCIAL           |                            |
| 4  | Solicitar la aprobación de presupuesto  |  | JEFATURA COMERCIAL           |                            |
| 5  | Socializar planificación con el personal  |  | GERENCIA GENERAL             |                            |
| 6  | Elaborar informe de las visitas semanales   |  | JEFATURA COMERCIAL           |                            |
| <b>ELABORADO POR:</b>  |   | <b>APROBADO POR:</b>   |                              |                            |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

**PLANIFICACIÓN DE VISITAS DE SERVICIO Y ACTIVIDADES SOCIALES CODIGO AS-PE-VSA**



**Figura N. 15** Proceso N. 5

Fuente: Empresa Productora de seguros, "Asesor"

#### 4.10.5.1. Hoja de documentación de proceso

**CÓDIGO:** AS-PE-VSA

**NOMBRE DEL PROCESO:** PLANIFICACIÓN DE VISITAS DE SERVICIO Y ACTIVIDADES SOCIALES

**OBJETIVO:** REALIZAR UN CRONOGRAMA DE VISITAS Y ACTIVIDADES QUE PERMITA LA VINCULACION Y FIDELIZACION DEL CLIENTE

**FRECUENCIA:** MENSUAL

**FECHA DE DOCUMENTACIÓN:** 07-10-2013

**RESPONSABLE PRINCIPAL:** JEFE COMERCIAL

1. El Jefe comercial evalúa las necesidades de atención y servicio de los clientes, en este proceso se establecerán las prioridades correspondientes al tipo de clientes sean estos individuales o corporativos, las necesidades de atención implícitas en cuanto a nuevos requerimientos, entre otros particulares.
2. El jefe comercial revisa y evalúa las actividades sociales desarrolladas en periodos anteriores, dentro de las actividades sociales se establecerán las brigadas médicas que forman parte de los micro seguros o seguros de vida colectivos que se suscriben con las cooperativas de ahorro y crédito, adicionalmente se revisarán fechas especiales tales como cumpleaños y días conmemorativos, se revisaran listados de clientes para este fin.
3. Una vez revisada y condensada la información se elabora el cronograma de visitas de servicio y presupuesto de actividades sociales, el mismo que debe someterse a aprobación de la gerente.
4. Gerente revisa y aprueba cronograma y presupuesto, en caso de estar de acuerdo con las actividades y clientes a visitar se socializa esta planificación con todo el personal, caso contrario se remite al jefe comercial para que revise y corrija los particulares observados.
5. Es responsabilidad del jefe comercial ejecutar la planificación de manera correcta; el jefe comercial se apoya en el gerente para la correcta ejecución y cumplimiento.
6. Una vez concluida la semana el jefe comercial elabora un informe detallado con la información, requerimientos y novedades encontradas en la ejecución del cronograma.

7. El gerente revisa informe y da seguimiento a las novedades y particulares comunicados.

**Tabla N. 37 Indicadores de planificación de visitas de servicio y actividades sociales**

|  |   |
|--|---|
| Nombre del indicador:                              | Obtención:  |
| N. de visitas                                      | ( ) Fácil<br>(x) Razonable<br>( ) Difícil<br>( ) Extremadamente difícil                 |
| Objetivo del indicador:                            | Incrementar el nivel de los ingresos en un 60% en renovaciones y 40% en negocios nuevos |
| Medios de medición (fórmula):                      | Unidad de medición (porcentaje o numérica):   |
| N. de visitas realizadas / N. de visitas agendadas | Porcentaje  |
|  | Variable de Control:  |
|  | Indicador mayor o igual a 60% en renovaciones y 40% en clientes nuevos                  |
| Frecuencia de la recogida:<br>Anual                | Frecuencia de la evaluación:<br>Anual   |
| Fuente de la colección/seguimiento de la medición: | Local de la colección (área):   |
| Clientes   | Áreas de la empresa   |
| Responsable para el indicador:                     | Área de apoyo:  |
| Gerente  | Compras y Ventas  |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

#### 4.10.6. Proceso 6: Elaboración y distribución de cotización

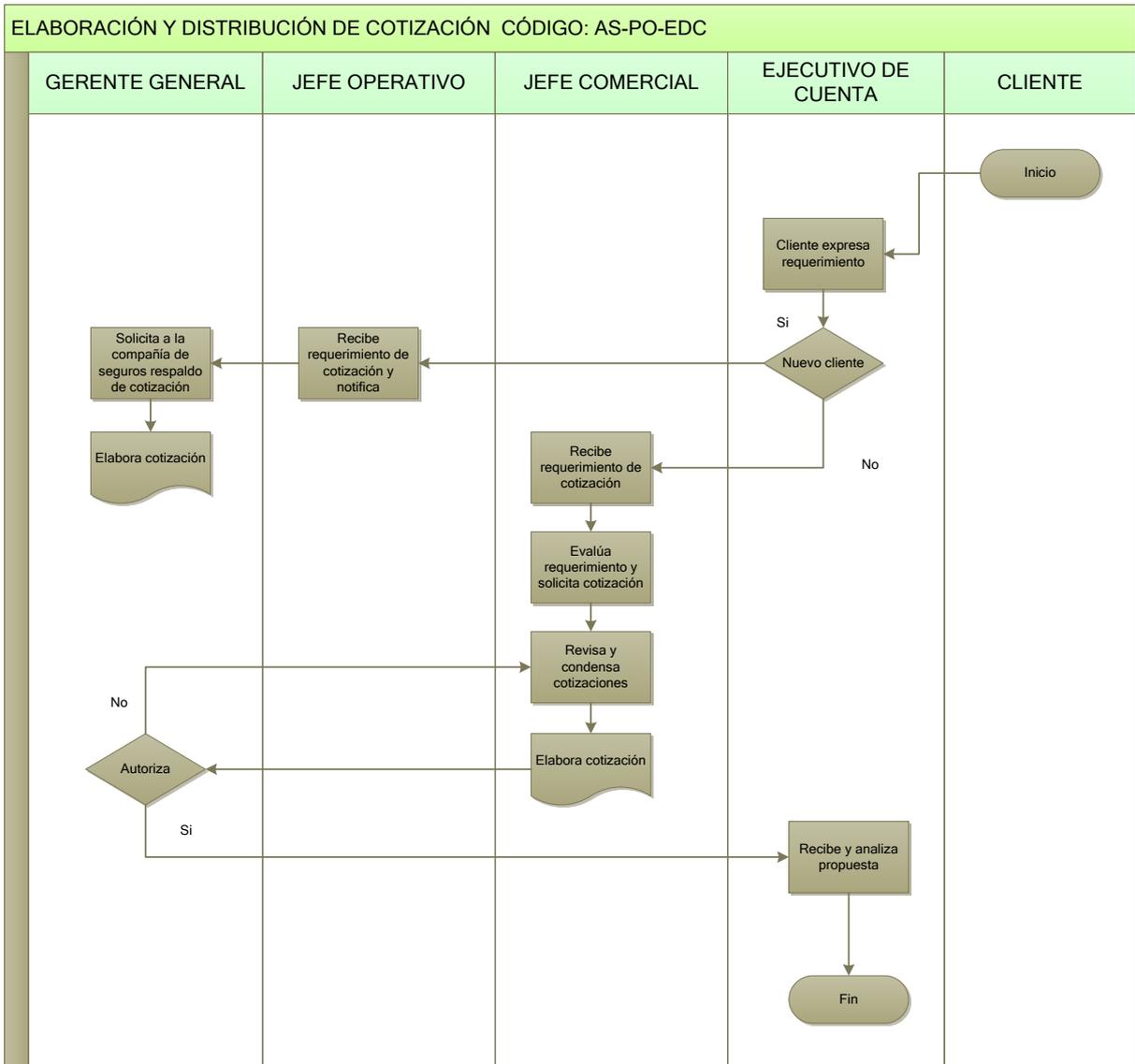
A continuación se presenta la hoja de levantamiento de información, el flujograma de la actividad y la descripción del proceso.

**Tabla N. 38 Hoja de levantamiento proceso N. 6**

| <b>HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO</b>                           |  |  |                                  |                            |
|--|--|--|----------------------------------|----------------------------|
| <b>NOMBRE DEL PROCESO: ELABORACION Y DISTRIBUCION DE COTIZACION</b>              |  |  |                                  | <b>CÓDIGO:</b> AS-PO-EDC   |
| <b>OBJETIVO DEL PROCESO: SUPLIR LAS NECESIDADES DE ASEGURAMIENTO DEL CLIENTE</b> |  |  |                                  | <b>FRECUENCIA:</b> MENSUAL |
| <b>N°</b>  | <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>INSTRUCCION ACLATATORIA</b>   | <b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>     | <b>PUNTO DE CONTROL</b>    |
| 1  | Recibir y atender requerimiento del Cliente                                      |  | EJECUTIVA DE CUENTA              | EN CORRECTA EJECUCION      |
| 2  | Solicitar a las compañías de seguros respaldo de cotización para clientes nuevos | Para el caso de clientes nuevos es necesario que el requerimiento se remita a gerencia | GERENCIA GENERAL                 |                            |
| 3  | Solicitar cotizaciones a la compañías de seguros                                 |  | JEFATURA COMERCIAL               |                            |
| 4  | Recibir revisar y condensar cotizaciones para la elaboración de la propuesta     |  | JEFATURA COMERCIAL OPERACIONES - |                            |
| 5  | Elaborar cotización  |  | JEFATURA COMERCIAL               |                            |
| 6  | Aprobación de cotización   |  | GERENCIA GENERAL                 |                            |
| 7  | Entregar cotización al cliente y dar seguimiento                                 |  | JEFATURA COMERCIAL               |                            |
| <b>ELABORADO POR:</b>  |  | <b>APROBADO POR:</b>   |                                  |                            |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna



**Figura N. 16** Proceso N. 6  
**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

#### 4.10.6.1. Hoja de documentación de proceso

**CÓDIGO:** AS-PO-EDC

**NOMBRE DEL PROCESO:** ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE COTIZACIÓN

**OBJETIVO:** SUPLIR LAS NECESIDADES DE ASEGURAMIENTO DEL CLIENTE

**FRECUENCIA:** DIARIA

**FECHA DE DOCUMENTACIÓN:** 07-10-2013

**RESPONSABLE PRINCIPAL:** JEFE COMERCIAL

1. Ejecutiva de cuenta recibe al cliente así como su requerimiento o necesidad de cotización.
2. Ejecutiva de cuenta evalúa si es un cliente nuevo, en caso de serlo remite a la jefe de operaciones quien notifica directamente a la gerente, caso contrario remite requerimiento a jefe comercial.
3. Gerente recibe requerimiento de cotización de nuevo cliente y solicita a las compañías de seguros respaldo para la cotización, este paso es importante puesto que de esta manera se compromete a la compañía de seguros a no otorgar cotizaciones a otro asesor de seguros por este cliente, a menos que el asesor presente carta de nombramiento.
4. Gerente elabora cotización y entrega al cliente para el respectivo análisis.
5. En caso que no sea nuevo cliente, el jefe comercial evalúa la necesidad del cliente y solicita a las compañías de seguros las cotizaciones de acuerdo a requerimiento.
6. Jefe comercial revisa y condensa cotizaciones y elabora la propuesta para el cliente.
7. Jefe comercial solicita autorización a la gerente para dar curso y entregar propuesta al cliente.
8. Gerente revisa la cotización, si cumple con los requerimientos y se aprueba, se entrega al cliente para el respectivo análisis, caso contrario remite a jefe comercial con las novedades encontradas para que se mejore la propuesta.

**Tabla N. 39 Indicadores de elaboración y distribución de cotización**

|   |   |
|---|---|
| Nombre del indicador:                                     | Obtención:  |
| Cotización  | ( ) Fácil<br>(x) Razonable<br>( ) Difícil<br>( ) Extremamente difícil                   |
| Objetivo del indicador:                                   | Incrementar el nivel de los ingresos en un 60% en renovaciones y 40% en negocios nuevos |
| Medios de medición (fórmula):                             | Unidad de medición (porcentaje o numérica):   |
| N. de cotizaciones realizadas / N. de visitas Realizadas. | Porcentaje  |
|   | Variable de Control:  |
|   | Indicador mayor o igual a 60% en renovaciones y 40% en clientes nuevos                  |
| Frecuencia de la recogida:<br>Anual                       | Frecuencia de la evaluación:<br>Anual   |
| Fuente de la colección/seguimiento de la medición:        | Local de la colección (área):   |
| Clientes  | Áreas de la empresa   |
| Responsable para el indicador:                            | Área de apoyo:  |
| Gerente   | Compras y Ventas  |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

#### 4.10.7. Proceso 7: Elaboración y distribución de carnets y tarjetas de asistencia

A continuación se presenta la hoja de levantamiento de información, el flujograma de la actividad y la descripción del proceso.

**Tabla N. 40 Hoja de levantamiento proceso N. 7**

| <b>HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO</b>   |  |   |                              |                            |
|--|--|---|------------------------------|----------------------------|
| <b>NOMBRE DEL PROCESO: ELABORACION Y DISTRIBUCION DE CARNETS Y TARJETAS DE ASISTENCIA</b>  |  |   |                              | <b>CÓDIGO: AS-PO-EDT</b>   |
| <b>OBJETIVO DEL PROCESO: ENTREGAR CARNETS Y TARJETAS DE ASISTENCIA PARA LAS POLIZAS DE ACCIDENTES PERSONALES Y ASISTENCIA MEDICA</b> |  |   |                              | <b>FRECUENCIA: MENSUAL</b> |
| <b>N°</b>  | <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>INSTRUCCION ACLATATORIA</b>                                      | <b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b> | <b>PUNTO DE CONTROL</b>    |
| 1  | Revisar listados de asegurados de las pólizas suscritas y movimientos de personas                | Actividad ligada con el proceso de Revisión y control de asegurados | JEFATURA DE OPERACIONES      | EN CORRECTA EJECUCION      |
| 2  | Recibir listado y remitir a la compañía de seguros para la elaboración de las tarjetas y carnets |   | JEFATURA COMERCIAL           |                            |
| 3  | Recibir las tarjetas y carnets y comprobar con el listado y movimientos                          |   | JEFATURA COMERCIAL           |                            |
| 4  | Entregar al cliente de acuerdo a los tipos de pólizas  |   | JEFATURA COMERCIAL           |                            |
| <b>ELABORADO POR:</b>  |  | <b>APROBADO POR:</b>  |                              |                            |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

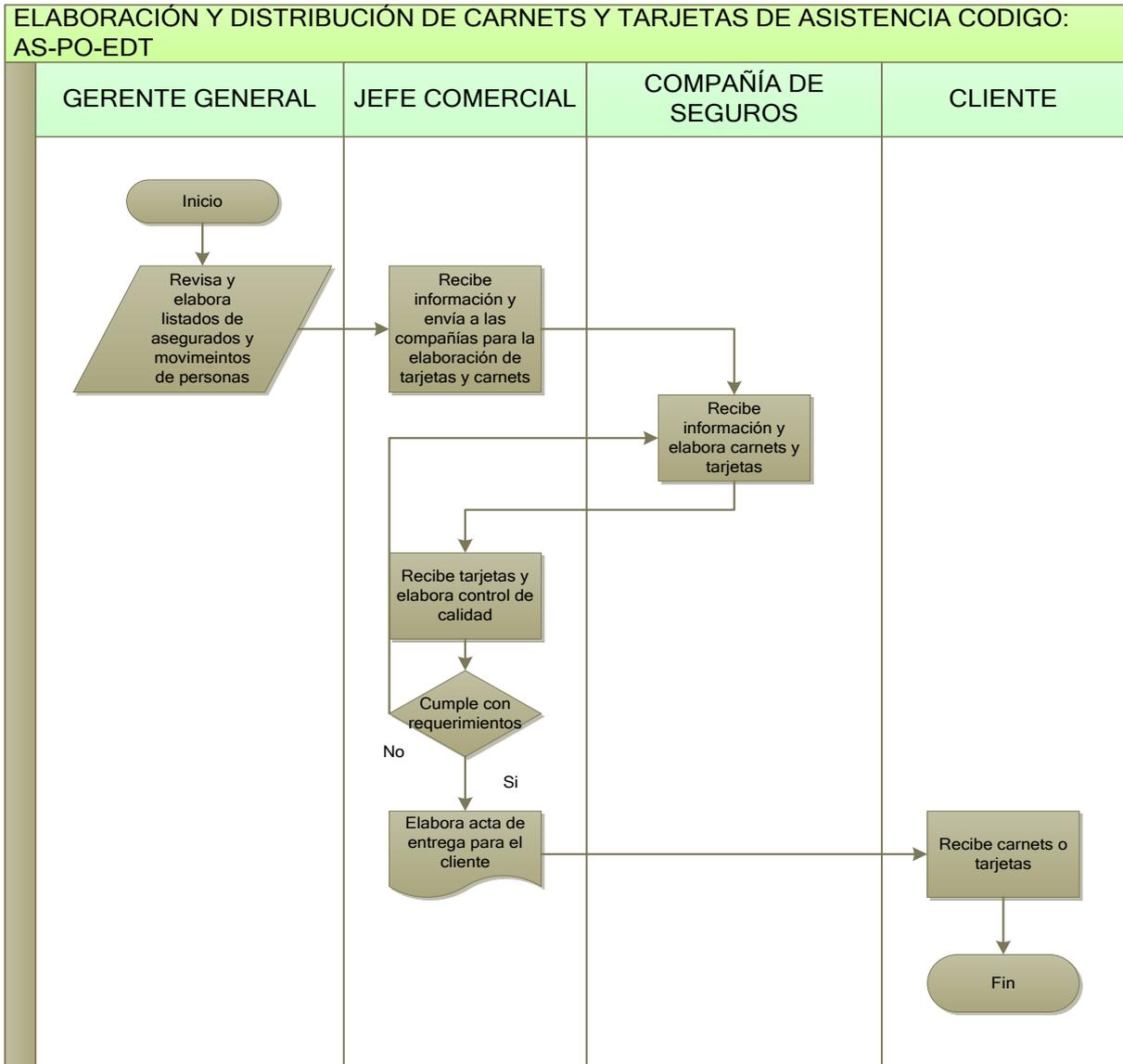


Figura N. 17 Proceso N. 7  
Fuente: Empresa Productora de seguros, "Asesor"

#### 4.10.7.1. Hoja de documentación de proceso

|   |
|---|
| <p><b>CÓDIGO:</b> AS-PO-EDT</p> <p><b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CARNETS Y TARJETAS DE ASISTENCIA</p> <p><b>OBJETIVO:</b> ENTREGAR CARNETS Y TARJETAS DE ASISTENCIA PARA LAS POLIZAS DE ACCIDENTES PERSONALES Y ASISTENCIA MEDICA</p> <p><b>FRECUENCIA:</b> MENSUAL</p> <p><b>FECHA DE DOCUMENTACIÓN:</b> 07-10-2013</p> <p><b>RESPONSABLE PRINCIPAL:</b> JEFE COMERCIAL</p> |
|---|

1. Jefe de operaciones revisa y elabora listado de asegurados para la elaboración de tarjetas de asistencia, esta actividad está ligada directamente con la revisión y control de asegurados e inspección de movimientos que realiza el área de operaciones, es

responsabilidad del jefe de operaciones mantener los listados al día y los movimientos (ingresos o exclusiones) de asegurados.

2. Jefe comercial recibe el listado y remite a la compañía de seguros que corresponda según suscripción de la póliza para la elaboración de carnets o tarjetas de asistencia con el arte respectivo aprobado por cliente, bróker y compañía antes de la suscripción.
3. La compañía recibe la información y elabora las tarjetas o carnets.
4. Jefe comercial recibe carnets y tarjetas y realiza el control respectivo en función de los listados enviados y condiciones acordadas.
5. Si cumple con los requisitos, jefe comercial elabora un acta para entrega de tarjetas o carnets al cliente la misma que debe contener el número de tarjetas entregadas y los asegurados a los que corresponda.
6. Cliente recibe carnets o tarjetas y entrega a los asegurados.

**Tabla N. 41 Indicadores del elaboración y distribución de carnets y tarjetas de asistencia**

|   |   |
|---|---|
| Nombre del indicador:                                 | Obtención:  |
| Presupuesto   | ( ) Fácil<br>(x) Razonable<br>( ) Difícil<br>( ) Extremamente difícil                   |
| Objetivo del indicador:                               | Incrementar el nivel de los ingresos en un 60% en renovaciones y 40% en negocios nuevos |
| Medios de medición (fórmula):                         | Unidad de medición (porcentaje o numérica):   |
| N. de tarjetas de asistencia /N de carnets realizados | Porcentaje  |
|   | Variable de Control:  |
|   | Indicador mayor o igual a 60% en renovaciones y 40% en clientes nuevos                  |
| Frecuencia de la recogida:<br>Anual                   | Frecuencia de la evaluación:<br>Anual   |
| Fuente de la colección/seguimiento de la medición:    | Local de la colección (área):   |
| Clientes  | Áreas de la empresa   |
| Responsable para el indicador:                        | Área de apoyo:  |
| Gerente   | Compras y Ventas  |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

#### 4.10.8. Proceso 8: Emisión de pólizas.

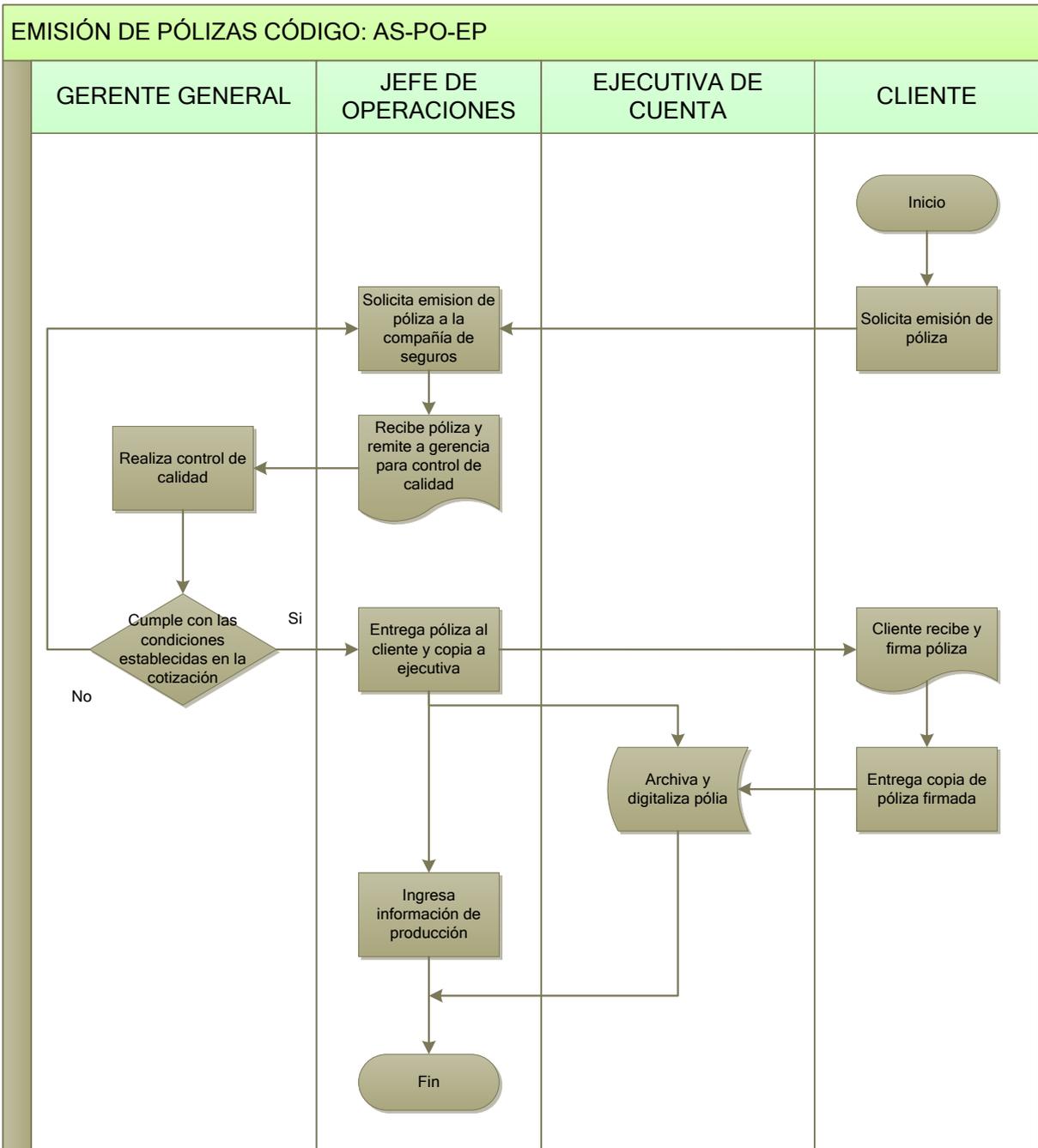
A continuación se presenta la hoja de levantamiento de información, el flujograma de la actividad y la descripción del proceso.

Tabla N. 42 Hoja de levantamiento proceso N. 8

| HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO   |   |                         |                         |  |
|---|---|-------------------------|-------------------------|--|
| NOMBRE DEL PROCESO: EMISIÓN DE PÓLIZAS  |   |                         |                         | CÓDIGO: AS-PO-EP   |
| OBJETIVO DEL PROCESO: EMITIR LAS PÓLIZAS DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE Y COTIZACIONES APROBADAS |   |                         |                         | FRECUENCIA: MENSUAL  |
| N°  | ACTIVIDAD   | INSTRUCCION ACLATATORIA | UNIDAD ADMINISTRATIVA   | PUNTO DE CONTROL   |
| 1   | Recibir la orden de emisión por parte del cliente   |                         | JEFATURA DE OPERACIONES | NO SE DIGITALIZAN LAS PÓLIZAS SOLO SE LLEVA ARCHIVO FÍSICO |
| 2   | Solicitar emisión a la compañía de seguros de acuerdo a la cotización aprobada por el cliente |                         | JEFATURA DE OPERACIONES |  |
| 3   | Recibir la póliza y remitir a gerencia para control de calidad                                |                         | JEFATURA DE OPERACIONES |  |
| 4   | Efectuar el control de calidad y aprobar entrega  |                         | GERENCIA GENERAL        |  |
| 5   | Entregar póliza al cliente  |                         | JEFATURA DE OPEARCIONES |  |
| 6   | Archivar y digitalizar póliza   |                         | EJECUTIVA DE CUENTA     |  |
| 7   | Ingresar y digitalizar producción   |                         | JEFATURA DE OPERACIONES |  |
| <b>ELABORADO POR:</b>   |   | <b>APROBADO POR:</b>    |                         |  |

Fuente: Empresa Productora de seguros, "Asesor"

Elaborado: Moya García, Elsa Digna



**Figura N. 18** Proceso N. 8  
**Fuente:** Empresa Productora de seguros, “Asesor”

#### 4.10.8.1. Hoja de documentación de proceso

**CÓDIGO: AS-PO-EP**

**NOMBRE DEL PROCESO: EMISIÓN DE PÓLIZA**

**OBJETIVO: EMITIR LAS PÓLIZAS DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE Y**

**COTIZACIONES APROBADAS**

**FRECUENCIA: DIARIA**

**FECHA DE DOCUMENTACIÓN: 07-10-2013**

**RESPONSABLE PRINCIPAL: JEFE DE OPERACIONES**

1. El cliente solicita emisión de póliza, una vez evaluada la cotización entregada, el consumidor determina su mejor opción la cual cumple con sus necesidades y solicita al bróker la emisión de la póliza.
2. Jefe comercial recibe solicitud del cliente la cual puede ser verbal o escrita, y de inmediato solicita la emisión de la póliza a la compañía de seguros, la cual deberá emitir de acuerdo a lo cotizado y con las condiciones previamente negociadas
3. Jefe comercial recibe la póliza y remite a gerencia para control de calidad.
4. Gerente revisa la póliza, es en esta actividad que se complementa el servicio que ofrece el asesor, la póliza debe no solo cumplir con lo establecido en cotización sino que deberá constar las condiciones particulares y generales que de acuerdo al ramo al que pertenezca estarán aprobadas por la superintendencia de bancos y seguros.
5. Si la póliza cumple con el control de calidad, gerente entrega póliza al Jefe comercial quien deberá entregar al cliente, así mismo deberá entregar la copia de asesor a la ejecutiva de cuenta, quien llevará un archivo digital de todas las pólizas emitidas, este archivo deberá estar en red para fácil acceso de todo el personal en el caso de requerir una revisión, además se realizará el archivo físico, esta actividad deberá ser cumplida de acuerdo a los estándares establecidos, se archivará póliza firmada junto con la orden de emisión y el visto bueno de gerencia, adicionalmente los documentos personales del cliente necesarios para cada tipo de póliza (cédula, certificado de votación, matrícula, entre otros documentos requeridos de acuerdo al tipo de póliza).
6. En caso de que la póliza no cumpla con el control se devuelve a la compañía de seguros para su correcta emisión.

**Tabla N. 43 Indicadores de la Emisión de pólizas.**

|  |   |
|--|---|
| Nombre del indicador:                              | Obtención:  |
| Pólizas  | ( ) Fácil<br>(x) Razonable<br>( ) Difícil<br>( ) Extremamente difícil                   |
| Objetivo del indicador:                            | Incrementar el nivel de los ingresos en un 60% en renovaciones y 40% en negocios nuevos |
| Medios de medición (fórmula):                      | Unidad de medición (porcentaje o numérica):   |
| Emisión de pólizas /Ventas                         | Porcentaje  |
|  | Variable de Control:  |
|  | Indicador mayor o igual a 60% en renovaciones y 40% en clientes nuevos                  |
| Frecuencia de la recogida:<br>Anual                | Frecuencia de la evaluación:<br>Anual   |
| Fuente de la colección/seguimiento de la medición: | Local de la colección (área):   |
| Clientes   | Áreas de la empresa   |
| Responsable para el indicador:                     | Área de apoyo:  |
| Gerente  | Compras y Ventas  |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

#### 4.10.9. Proceso 9: Gestión de Cobro

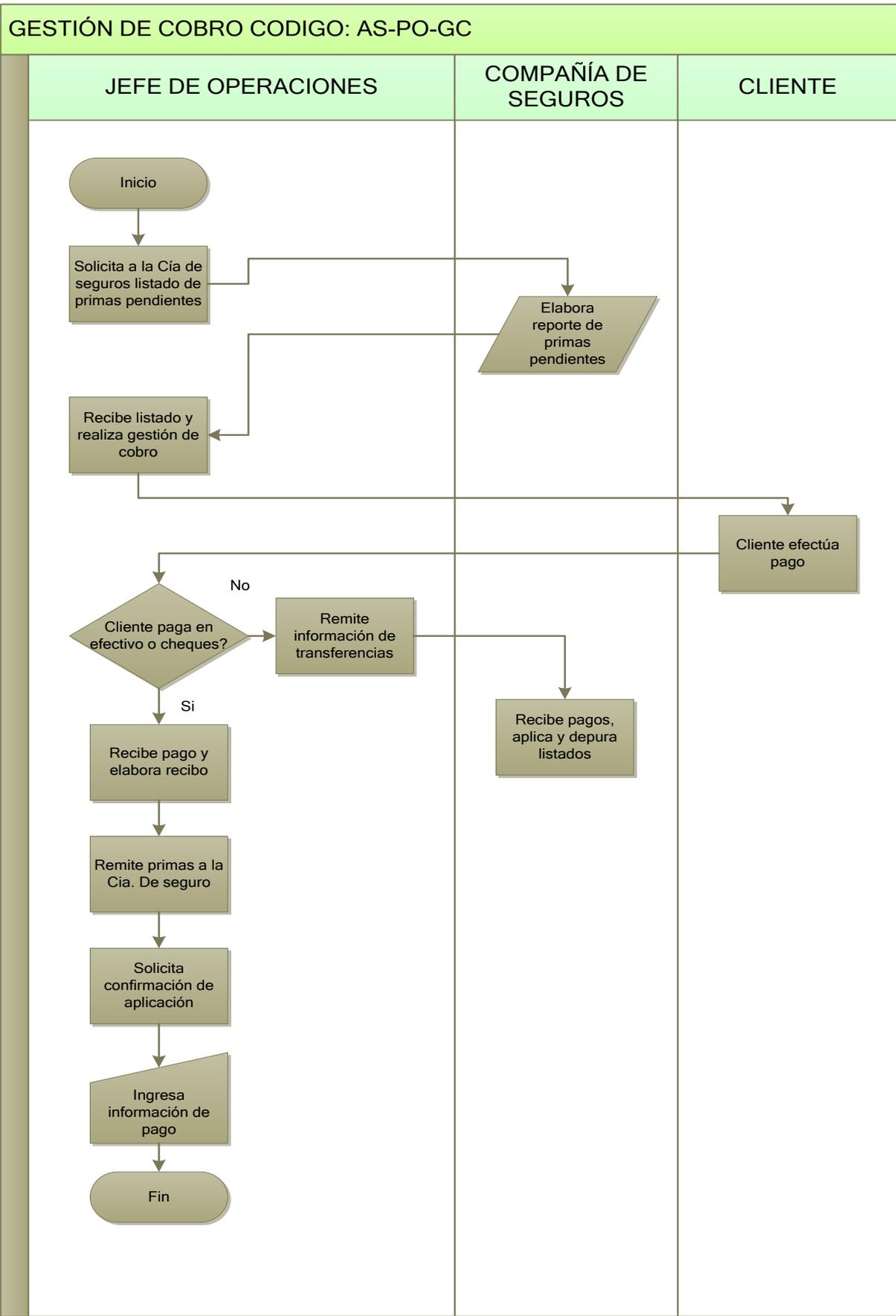
A continuación se presenta la hoja de levantamiento de información, el flujograma de la actividad y la descripción del proceso.

**Tabla N. 44 Hoja de levantamiento proceso N. 9**

| <b>HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO</b>                              |   |                                    |                              |                              |
|---|---|------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE COBRO</b>   |   |                                    |                              | <b>CÓDIGO: AS-PO-GC</b>      |
| <b>OBJETIVO DEL PROCESO: RECAUSAR PRIMAS PENDIENTES PARA ENVÍO A LA ASEGURADORA</b> |   |                                    |                              | <b>FRECUENCIA:<br/>ANUAL</b> |
| <b>N°</b>   | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>INSTRUCCION<br/>ACLATATORIA</b> | <b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b> | <b>PUNTO DE CONTROL</b>      |
| 1   | Solicitar a la compañía de seguros listado de primas pendientes |                                    | JEFATURA DE OPERACIONES      | EN CORRECTA<br>EJECUCIÓN     |
| 2   | Efectuar la gestión de cobro directa al cliente                 |                                    | JEFATURA DE OPERACIONES      |                              |
| 3   | Recibir los pagos e ingresar la información de manera digital   |                                    | JEFATURA DE OPERACIONES      |                              |
| 4   | Enviar y notificar pago de primas cobradas a la aseguradora     |                                    | JEFATURA DE OPERACIONES      |                              |
| 5   | Solicitar confirmación de aplicación de pago                    |                                    | JEFATURA DE OPERACIONES      |                              |
| <b>ELABORADO POR:</b>   |   |                                    | <b>APROBADO POR:</b>         |                              |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna



**Figura N. 19** Proceso N. 9  
**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

#### 4.10.9.1. Hoja de documentación de proceso

**CÓDIGO:** AS-PO-GC

**NOMBRE DEL PROCESO:** GESTIÓN DE COBRO

**OBJETIVO:** RECAUDAR PRIMAS PENDIENTES PARA ENVÍO A LA ASEGURADORA

**FRECUENCIA:** SEMANAL

**FECHA DE DOCUMENTACIÓN:** 07-10-2013

**RESPONSABLE PRINCIPAL:** JEFE DE OPERACIONES

1. Jefe operativo solicita listado de primas pendientes a las compañías de seguros.
2. Las compañías de seguros elaboran los reportes y remiten a jefe operativo para realizar gestión, esta actividad aunque es un procedimiento comúnmente realizado por las compañías de seguros, es necesario que el jefe operativo solicite la información de primas pendientes puesto que el pago de comisiones dependerá directamente del pago de primas de las pólizas emitidas.
3. Jefe operativo recibe reporte y efectúa la gestión de cobro directamente al cliente, sea este individual o corporativo.
4. Cliente realiza pago o notifica al asesor en caso de haber realizado transferencia.
5. Jefe operativo recibe los pagos correspondientes, si el pago es en efectivo o cheque se remite a la compañía de seguros el pago respectivo, si el pago se efectuó por transferencia se notifica el mismo a la aseguradora con número de referencia bancaria.
6. La compañía de seguros recibe, aplica y depura el estado de cuenta
7. Jefe operativo deberá solicitar confirmación de aplicación de pago, esta actividad es importante para evitar que se mantenga en mora al cliente por error de la compañía de seguros.
8. Jefe operativo da de baja en el archivo digital el pago recibido

**Tabla N. 45 Indicadores de Gestión de Cobro**

|  |   |
|--|---|
| Nombre del indicador:                              | Obtención:  |
| <b>Gestión de Cobro</b>                            | ( ) Fácil<br>(x) Razonable<br>( ) Difícil<br>( ) Extremamente difícil                   |
| Objetivo del indicador:                            | Incrementar el nivel de los ingresos en un 60% en renovaciones y 40% en negocios nuevos |
| Medios de medición (fórmula):                      | Unidad de medición (porcentaje o numérica):   |
| Gestión de Cobro /Ventas                           | Porcentaje  |
|  | Variable de Control:  |
|  | Indicador mayor o igual a 60% en renovaciones y 40% en clientes nuevos                  |
| Frecuencia de la recogida:<br>Anual                | Frecuencia de la evaluación:<br>Anual   |
| Fuente de la colección/seguimiento de la medición: | Local de la colección (área):   |
| Clientes   | Áreas de la empresa   |
| Responsable para el indicador:                     | Área de apoyo:  |
| Gerente  | Compras y Ventas  |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

#### 4.10.10. Proceso 10: Revisión y facturación de comisiones

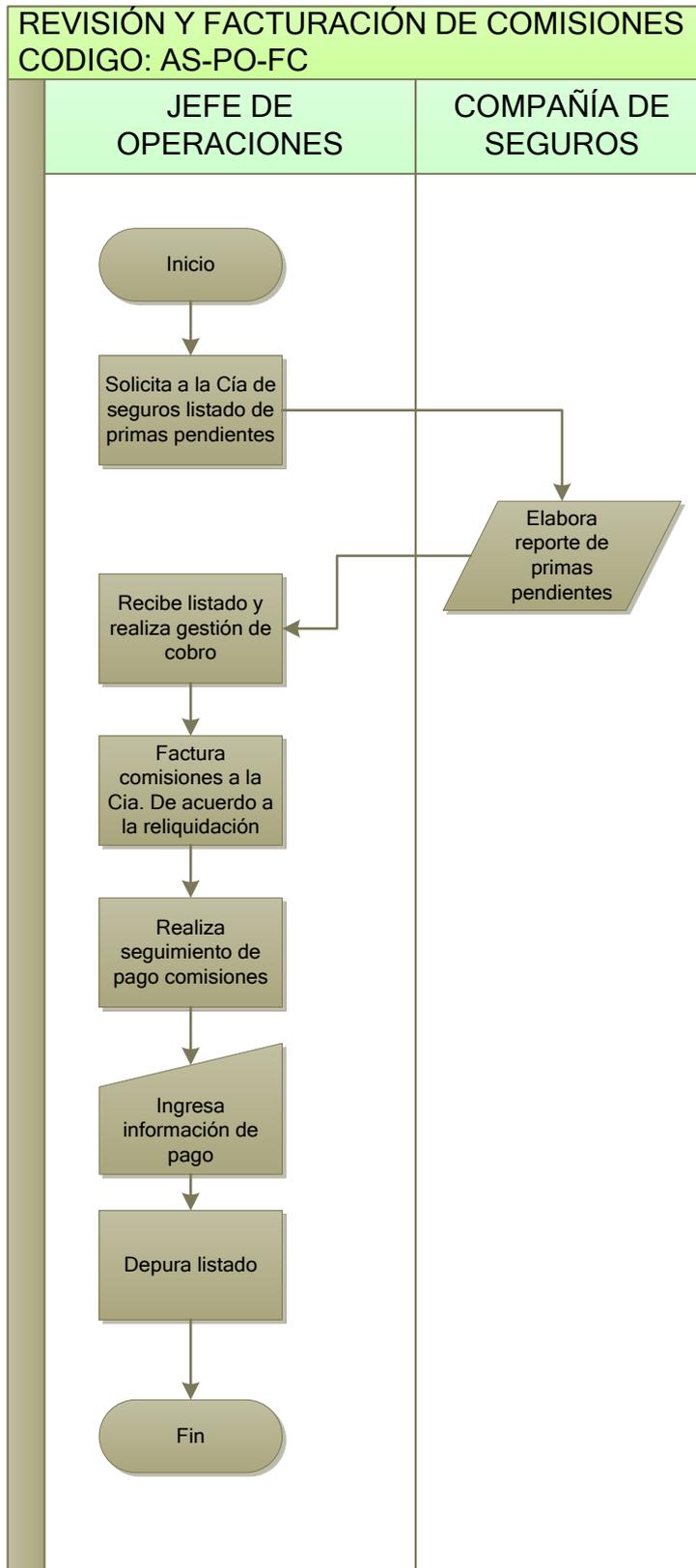
A continuación se presenta la hoja de levantamiento de información, el flujograma de la actividad y la descripción del proceso.

**Tabla N. 46 Hoja de levantamiento proceso N. 10**

| <b>HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO</b>                          |   |                                |                              |                            |
|---|---|--------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| <b>NOMBRE DEL PROCESO: REVISIÓN Y FACTURACIÓN DE COMISIONES</b>                 |   |                                |                              | <b>CÓDIGO: AS-PO-FC</b>    |
| <b>OBJETIVO DEL PROCESO: CONTROLAR Y GESTIONAR EL PRONTO PAGO DE COMISIONES</b> |   |                                |                              | <b>FRECUENCIA: MENSUAL</b> |
| <b>N°</b>   | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>INSTRUCCION ACLATATORIA</b> | <b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b> | <b>PUNTO DE CONTROL</b>    |
| 1   | Solicitar a la compañía de seguros la pre liquidación de comisiones |                                | JEFATURA OPERACIONES DE      | EN CORRECTA EJECUCIÓN      |
| 2   | Revisar la pre liquidación  |                                | JEFATURA OPERACIONES DE      |                            |
| 3   | Facturar a cada compañía de seguros de acuerdo al listado enviado   |                                | JEFATURA OPERACIONES DE      |                            |
| 4   | Realizar el seguimiento de pago de comisiones                       |                                | JEFATURA OPERACIONES DE      |                            |
| 5   | Recibir pago y depurar listados                                     |                                | JEFATURA OPERACIONES DE      |                            |
| <b>ELABORADO POR:</b>   |   |                                | <b>APROBADO POR:</b>         |                            |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna



**Figura N. 20** Proceso N. 10  
**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

#### 4.10.10.1. Hoja de documentación de proceso

**CÓDIGO:** AS-PO-FC

**NOMBRE DEL PROCESO:** REVISIÓN Y FACTURACIÓN DE COMISIONES

**OBJETIVO:** CONTROLAR Y GESTIONAR EL PRONTO PAGO DE COMISIONES

**FRECUENCIA:** MENSUAL

**FECHA DE DOCUMENTACIÓN:** 07-10-2013

**RESPONSABLE PRINCIPAL:** JEFE DE OPERACIONES

1. Jefe de operaciones solicita a la compañía de seguros la pre liquidación de comisiones, este documento contiene el número de póliza, porcentaje de comisión, cliente; esto permite llevar un control y poder facturar lo que corresponda.
2. Compañías de seguros realizan y envían la pre liquidación de comisiones.
3. Jefe de operaciones revisa la pre liquidaciones y remite las facturas a las compañías de seguros para su pronto pago.
4. Jefe de operaciones recibe el pago, lo ingresa en archivo digital; es responsabilidad del jefe de operaciones el recibir los pagos de manera correcta y llevar un control de la facturación de comisiones.
5. Jefe de operaciones deberá realizar la depuración de listados y mantener al día el cobro de comisiones, es una función primordial el mantener el cobro al día, este es el giro del negocio y de lo cual funciona la empresa, por lo que la falla o demora en la actividad genera insolvencia para los pagos y gastos administrativos de Asesor Seguros.

**Tabla N. 47 Indicadores del Revisión y facturación de comisiones**

|   |  |
|---|--|
| Nombre del indicador:   | Obtención:   |
| <b>Facturación de comisiones</b>  | ( ) Fácil<br>(x) Razonable<br>( ) Difícil<br>( ) Extremamente difícil  |
| Objetivo del indicador: Incrementar el nivel de los ingresos en un 60% en renovaciones y 40% en negocios nuevos |  |
| Medios de medición (fórmula):   | Unidad de medición (porcentaje o numérica):                            |
| Facturación de comisiones / Ventas  | Porcentaje   |
|   | Variable de Control:   |
|   | Indicador mayor o igual a 60% en renovaciones y 40% en clientes nuevos |
| Frecuencia de la recogida:<br>Anual   | Frecuencia de la evaluación:<br>Anual                                  |
| Fuente de la colección/seguimiento de la medición:  | Local de la colección (área):  |
| Clientes  | Áreas de la empresa  |
| Responsable para el indicador:  | Área de apoyo:   |
| Gerente   | Compras y Ventas   |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

#### 4.10.11. Proceso 11: Revisión y control de asegurados

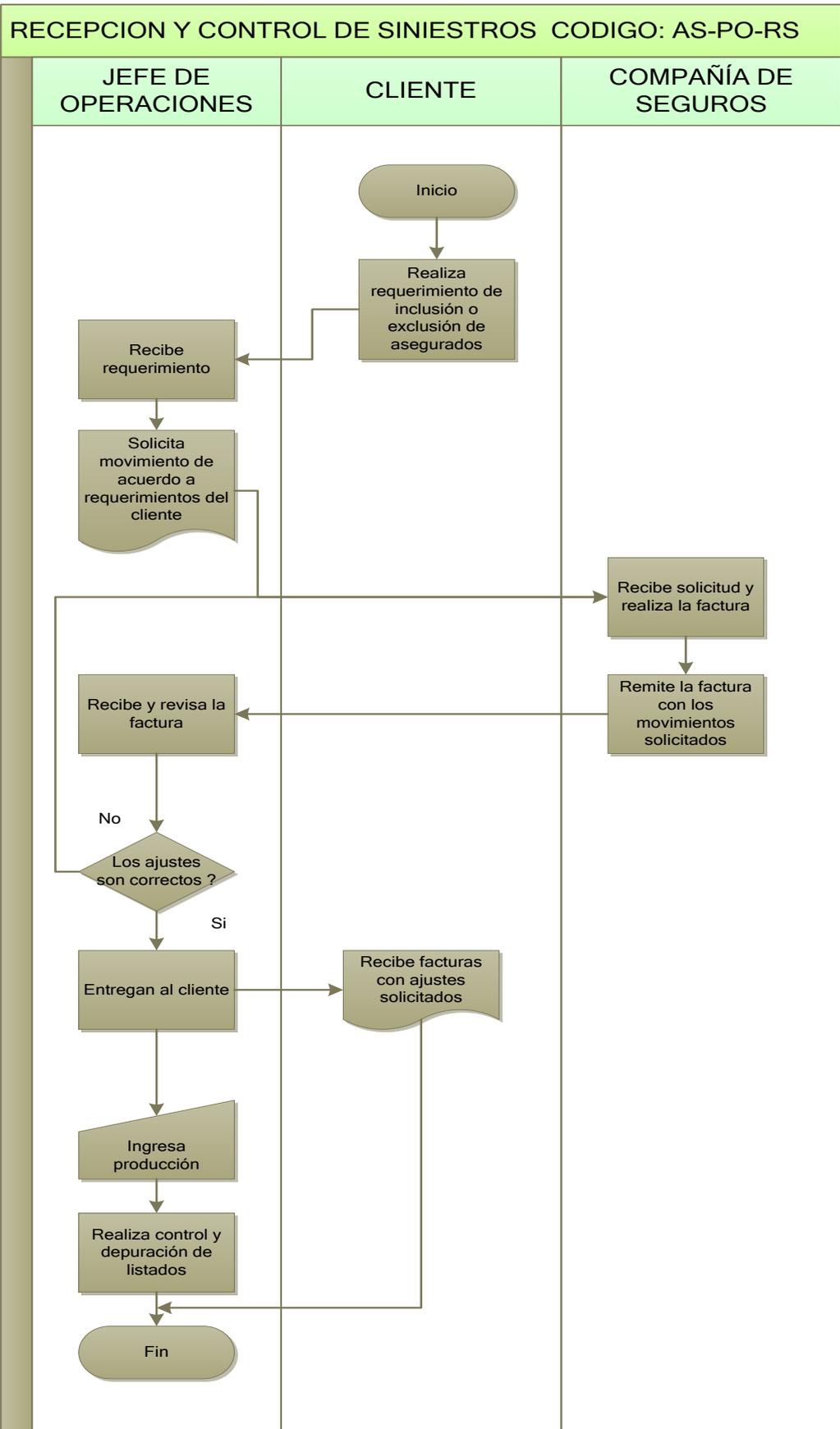
A continuación se presenta la hoja de levantamiento de información, el flujograma de la actividad y la descripción del proceso.

**Tabla N. 48 Hoja de levantamiento proceso N. 11**

| <b>HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO</b>   |  |                                |                              |                            |
|--|--|--------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| <b>NOMBRE DEL PROCESO: REVISIÓN Y CONTROL DE ASEGURADOS</b>  |  |                                |                              | <b>CÓDIGO: AS-PO-RS</b>    |
| <b>OBJETIVO DEL PROCESO: REALIZAR MOVIMIENTOS DE ASEGURADOS Y CONTROLAR LISTADOS PARA MANTENIMIENTO DE LAS PÓLIZAS</b> |  |                                |                              | <b>FRECUENCIA: MENSUAL</b> |
| <b>N°</b>  | <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>INSTRUCCION ACLATATORIA</b> | <b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b> | <b>PUNTO DE CONTROL</b>    |
| 1  | Recibir movimientos (ingresos o exclusiones) de asegurados por parte del cliente |                                | JEFATURA DE OPERACIONES      | EN CORRECTA EJECUCIÓN      |
| 2  | Elaborar oficio de solicitud de movimientos                                      |                                | JEFATURA DE OPERACIONES      |                            |
| 3  | Recibir factura o nota de crédito correspondiente                                |                                | JEFATURA DE OPERACIONES      |                            |
| 4  | Entregar al cliente  |                                | JEFATURA DE OPERACIONES      |                            |
| 5  | Depurar y dar mantenimiento a los listados                                       |                                | JEFATURA DE OPERACIONES      |                            |
| <b>ELABORADO POR:</b>  |  |                                | <b>APROBADO POR:</b>         |                            |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, “Asesor”

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna



**Figura N. 21** Proceso N. 11  
**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

#### 4.10.11.1. Hoja de documentación de proceso

**CÓDIGO:** AS-PO-RS

**NOMBRE DEL PROCESO:** REVISIÓN Y CONTROL DE ASEGURADOS

**OBJETIVO:** REALIZAR MOVIMIENTOS DE ASEGURADOS Y CONTROLAR LISTADOS PARA

**MANTENIMIENTO DE LAS PÓLIZAS**

**FRECUENCIA:** MENSUAL

**FECHA DE DOCUMENTACIÓN:** 07-10-2013

**RESPONSABLE PRINCIPAL:** JEFE DE OPERACIONES

1. El cliente realiza la solicitud de inclusión o exclusión de asegurados, con esta solicitud el cliente reporta de manera escrita las novedades o movimientos suscitados con la finalidad de que la póliza suscrita cumpla sus necesidades de aseguramiento.
2. El jefe de operaciones recibe la solicitud, la revisa y de inmediato gestiona por medio de la compañía de seguros que se realicen los movimientos solicitados por el cliente.
3. La compañía de seguros al recibir esta solicitud deberá realizar las inclusiones o exclusiones solicitadas y emitir una factura o nota de crédito según corresponda.
4. El jefe de operaciones recibe la facturación de los ajustes y realiza la evaluación correspondiente, dentro de esta actividad deberá constatar que los nombres e ítems asegurados correspondan a los movimientos solicitados.
5. Si el ajuste está correcto el jefe de operaciones deberá entregar al cliente e ingresar la producción al archivo digital.
6. Posteriormente el jefe de operaciones tiene como responsabilidad realizar la depuración y mantenimiento de listados.

**Tabla N. 49 Indicadores del proceso revisión y control de asegurados**

|  |   |
|--|---|
| Nombre del indicador:                              | Obtención:  |
| Control de asegurados                              | ( ) Fácil<br>(x) Razonable<br>( ) Difícil<br>( ) Extremamente difícil                   |
| Objetivo del indicador:                            | Incrementar el nivel de los ingresos en un 60% en renovaciones y 40% en negocios nuevos |
| Medios de medición (fórmula):                      | Unidad de medición (porcentaje o numérica):   |
| Control de asegurados /Ventas                      | Porcentaje  |
|  | Variable de Control:  |
|  | Indicador mayor o igual a 60% en renovaciones y 40% en clientes nuevos                  |
| Frecuencia de la recogida:<br>Anual                | Frecuencia de la evaluación:<br>Anual   |
| Fuente de la colección/seguimiento de la medición: | Local de la colección (área):   |
| Clientes   | Áreas de la empresa   |
| Responsable para el indicador:                     | Área de apoyo:  |
| Gerente  | Compras y Ventas  |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

#### 4.10.12. Proceso 12: Recepción y control de siniestros

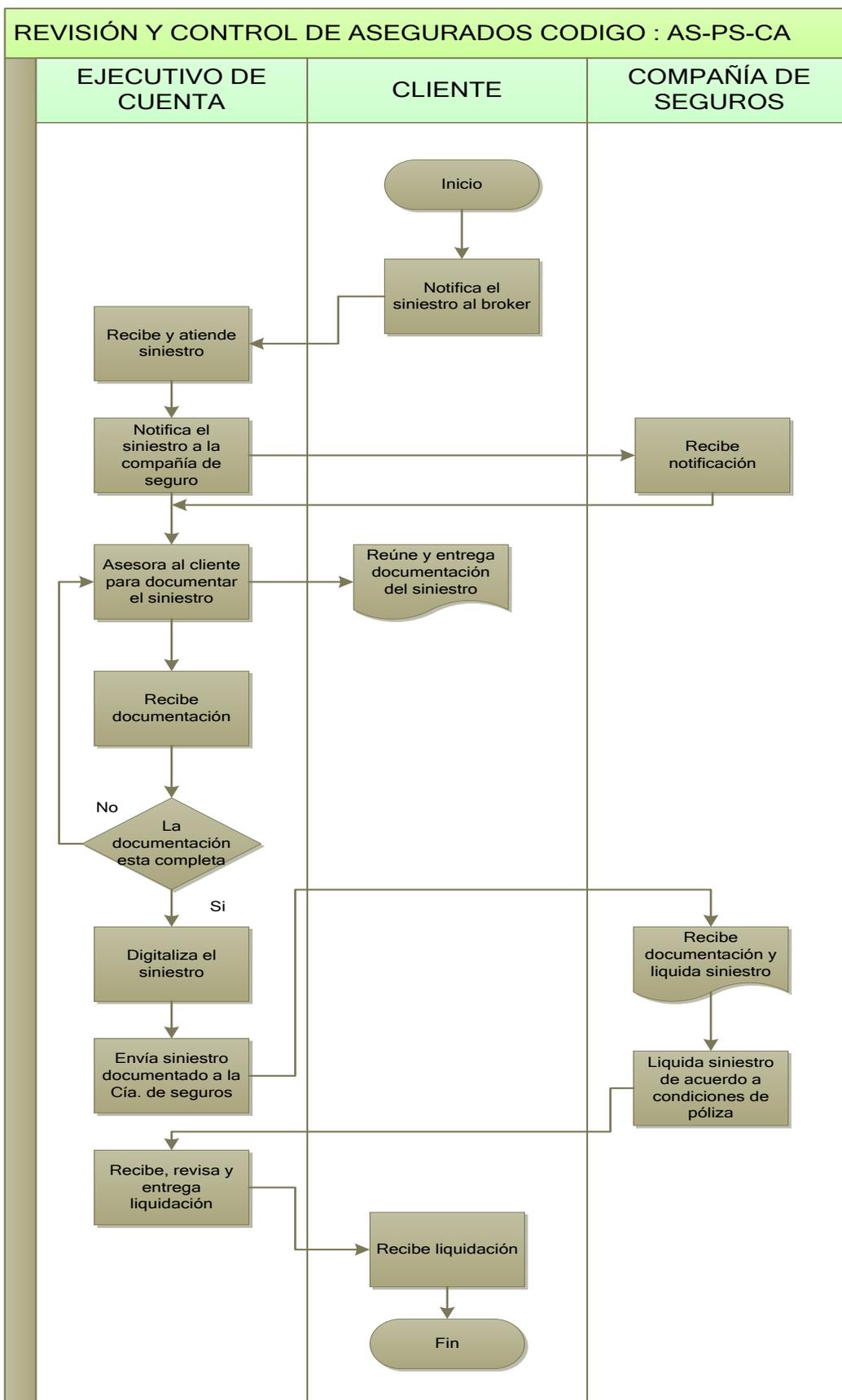
A continuación se presenta la hoja de levantamiento de información, el flujograma de la actividad y la descripción del proceso.

**Tabla N. 50 Hoja de levantamiento proceso N. 12**

| <b>HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO</b>                                     |  |                                |                              |                            |
|--|--|--------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| <b>NOMBRE DEL PROCESO: RECEPCIÓN Y CONTROL DE SINIESTROS</b>                               |  |                                |                              | <b>CÓDIGO: AS-PS-CA</b>    |
| <b>OBJETIVO DEL PROCESO: DOCUMENTAR Y GESTIONAR EL PAGO DE SINIESTROS A LOS ASEGURADOS</b> |  |                                |                              | <b>FRECUENCIA: MENSUAL</b> |
| <b>N°</b>  | <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>INSTRUCCION ACLATATORIA</b> | <b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b> | <b>PUNTO DE CONTROL</b>    |
| 1  | Recibir notificación del siniestro por parte del cliente       |                                | EJECUTIVA DE CUENTA          | EN CORRECTA EJECUCIÓN      |
| 2  | Notificar a la compañía de seguros la ocurrencia del siniestro |                                | EJECUTIVA DE CUENTA          |                            |
| 3  | Asesorar el cliente para la documentación del siniestro        |                                | EJECUTIVA DE CUENTA          |                            |
| 4  | Recibir y revisar la documentación del siniestro               |                                | EJECUTIVA DE CUENTA          |                            |
| 5  | Gestionar el pago del siniestro con la compañía de seguros     |                                | EJECUTIVA DE CUENTA          |                            |
| 6  | Entregar y explicar liquidación al cliente                     |                                | EJECUTIVA DE CUENTA          |                            |
| <b>ELABORADO POR:</b>  |  |                                | <b>APROBADO POR:</b>         |                            |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, “Asesor”

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna



**Figura N. 22** Proceso N. 12  
**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

#### 4.10.12.1. Hoja de documentación de proceso

**CÓDIGO:** AS-PS-CA

**NOMBRE DEL PROCESO:** RECEPCIÓN Y CONTROL DE SINIESTROS

**OBJETIVO:** DOCUMENTAR Y GESTIONAR EL PAGO DE SINIESTROS A LOS ASEGURADOS

**FRECUENCIA:** DIARIA

**FECHA DE DOCUMENTACIÓN:** 07-10-2013

**RESPONSABLE PRINCIPAL:** EJECUTIVA DE CUENTA

1. El cliente realiza la solicitud de inclusión o exclusión de asegurados, con esta solicitud el cliente reporta de manera escrita las novedades o movimientos suscitados con la finalidad de que la póliza suscrita cumpla sus necesidades de aseguramiento.
2. El jefe de operaciones recibe la solicitud, la revisa y de inmediato gestiona por medio de la compañía de seguros que se realicen los movimientos solicitados por el cliente.
3. La compañía de seguros al recibir esta solicitud deberá realizar las inclusiones o exclusiones solicitadas y emitir una factura o nota de crédito según corresponda.
4. El jefe de operaciones recibe la facturación de los ajustes y realiza la evaluación correspondiente, dentro de esta actividad deberá constatar que los nombres e ítems asegurados correspondan a los movimientos solicitados.
5. Si el ajuste está correcto el jefe de operaciones deberá entregar al cliente e ingresar la producción al archivo digital.
6. Posteriormente el jefe de operaciones tiene como responsabilidad realizar la depuración y mantenimiento de listados.

**Tabla N. 51 Indicadores del proceso recepción y control de siniestros**

|  |   |
|--|---|
| Nombre del indicador:                              | Obtención:  |
| Control de siniestros                              | ( ) Fácil<br>(x) Razonable<br>( ) Difícil<br>( ) Extremadamente difícil                 |
| Objetivo del indicador:                            | Incrementar el nivel de los ingresos en un 60% en renovaciones y 40% en negocios nuevos |
| Medios de medición (fórmula):                      | Unidad de medición (porcentaje o numérica):   |
| <b>Control de siniestros</b> /Ventas               | Porcentaje  |
|  | Variable de Control:  |
|  | Indicador mayor o igual a 60% en renovaciones y 40% en clientes nuevos                  |
| Frecuencia de la recogida:<br>Anual                | Frecuencia de la evaluación:<br>Anual   |
| Fuente de la colección/seguimiento de la medición: | Local de la colección (área):   |
| Clientes   | Áreas de la empresa   |
| Responsable para el indicador:                     | Área de apoyo:  |
| Gerente  | Compras y Ventas  |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, “Asesor”

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

#### 5.4 Plan de Mejoras

En el plan de mejoras se establece estrategias para mejorar algunas de las falencias encontradas en el diagnóstico realizado, la finalidad de este plan de mejoras está enfocado en establecer estrategias para las 4 áreas más importantes de la empresa que son consideradas como actividades primarias estas son las compras, ventas, postventas y la ejecución de pólizas y siniestros, las empresa cuenta con una ventaja es que la competencia que existe es muy débil en la ciudad de Nueva Loja, cabe mencionar que existían procesos establecidos dentro de la empresa se lo hacía de manera empírica únicamente basado en el conocimiento de la propietaria.

Como parte de este plan de mejora se consideran las problemáticas existentes que están disminuyendo la calidad del servicio en la empresa. Luego de que estén determinados se procederá a establecer los puntos de control en los nuevos procesos con la finalidad de que todos estén alineados al mejoramiento continuo.

En primera instancia se realiza la matriz GUT la misma que establece las problemáticas existentes y a partir de esta poder determinar cuál la problemática que se debe atacar en

primera instancia. Ya que esta considera cual es la más grave, la de mayor urgencia y las que tienen una tendencia de crecimiento.

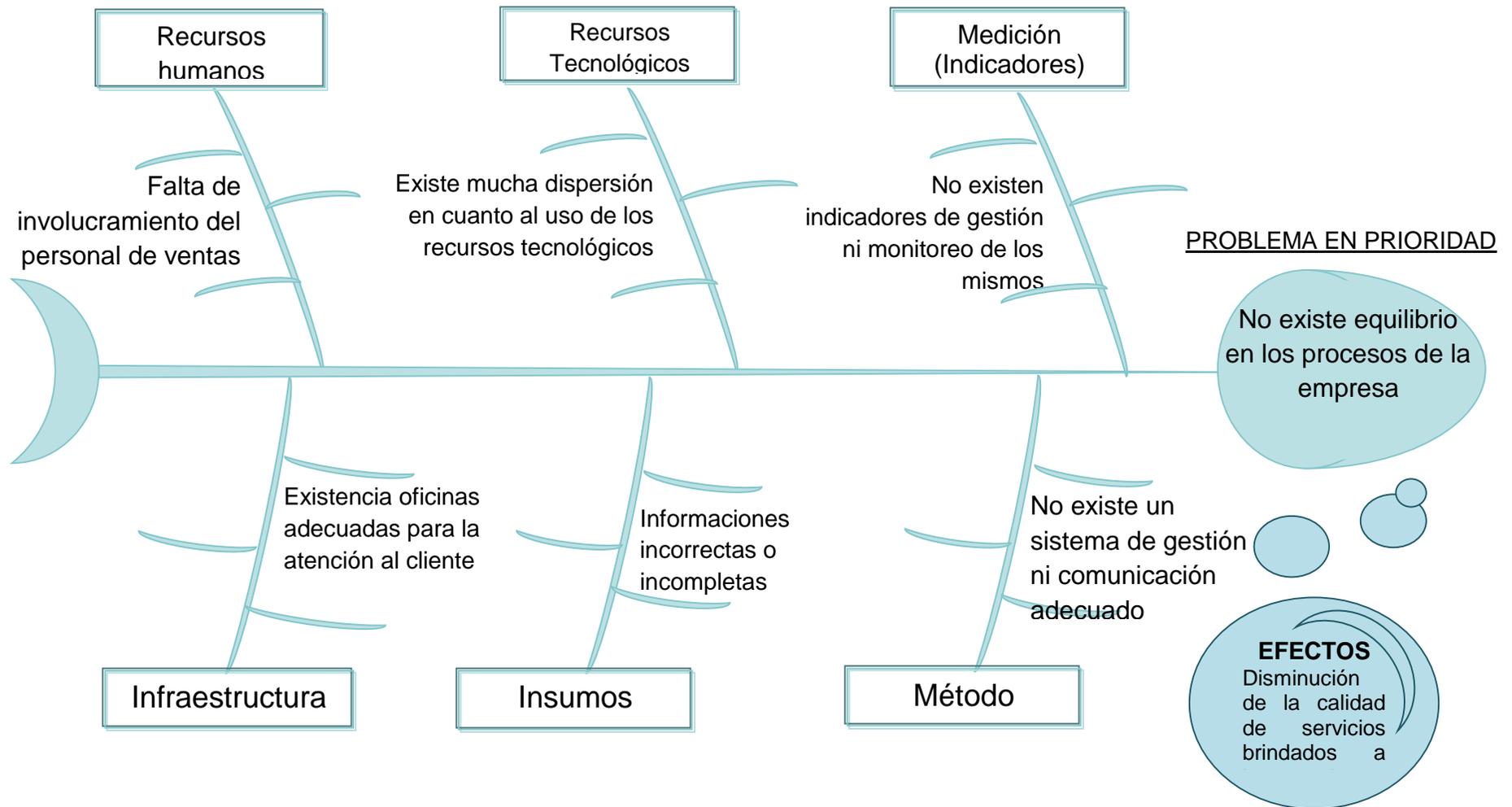
**Tabla N. 52 Matriz GUT**

| PROBLEMAS  | G | U | T | TOTAL | CLASIFICACIÓN |
|--|---|---|---|-------|---------------|
| 1. No existe equilibrio en los procesos de la empresa      | 5 | 5 | 5 | 15    | 1             |
| 2. Comunicación deficiente ente los departamentos de apoyo | 4 | 5 | 5 | 14    | 2             |
| 3. Inexistencia de registro de actividades                 | 4 | 5 | 4 | 13    | 3             |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

Se requiere tomar acciones inmediatas para que el proceso de compra, ventas y postventas sea más eficiente, dentro de los cuales los niveles de comunicación deben mejorarse dentro de una perspectiva de mejoramiento continuo, ya que si no se realiza ninguna acción esto se deteriorara rápidamente y al área de compras colapsara, es importante que esto se lo maneje constantemente.



**Figura N. 23** Diagrama de Ishikawa  
**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

En el diagrama de Ishikawa se puede observar cuales son las causas y consecuencias dentro de los cuales se puede establecer la falta de involucramiento del personal de la empresa, no existe el uso adecuado de los recursos tecnológicos, falta de indicadores de gestión, falta de infraestructura en las oficinas, información incorrecta o los clientes y la falta de comunicación eficiente y efectiva.

A continuación se muestra cuáles son las actividades que se deben implementar para poder solventar todas las inconsistencias existentes dentro de la empresa.

**Tabla N. 53 Plan de acción**

| ¿Qué hacer?  | ¿Quién?                          | ¿Cómo?   | ¿Cuánto cuesta? |
|--|----------------------------------|--|-----------------|
| Implementar un sistema de gestión orientado a procesos                                       | Gerente de la empresa de seguros | Elaborando, diseñando, implementando, monitoreando y evaluando un modelo de gestión por procesos   | 1200            |
| Instaurar un sistema de medidores e indicadores del cumplimiento de la gestión institucional | Gerente de la empresa de seguros | Definir un conjunto de indicadores que permitan cuantificar la eficacia y eficiencia de los procesos en todas las áreas  | Sin costo       |
| Capacitar al personal sobre la temática basada en procesos y ventas de seguros               | Gerente de la empresa de seguros | Desarrollando un plan de capacitación para el personal en el área de ventas y que conozcan como realizar las actividades en función del cumplimiento de los lineamientos de procesos | 1500            |
| Implementar un plan de comunicación y mejora clima laboral                                   | Gerente de la empresa de seguros | Desarrollar un Plan de comunicación interna, que forme parte de la política empresarial  | 300             |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

Para poder solventar con la problemática existente en la empresa se plantea un plan de acción el cual hace referencia a las actividades de mayor urgencia que tiene la empresa; para lo cual se implementara un sistema de gestión por procesos para toda las áreas de la empresa con lo cual se contará con una herramienta efectiva para que el gerente pueda conocer el cumplimiento de las actividades en función del cumplimiento de esta gestión de procesos. El encargado de todas las propuestas de mejora se encuentra el gerente de la empresa.

Luego de haber establecido la gestión por procesos se realizara un sistema de medición e indicadores para conocer cómo está el cumplimiento de las actividades de cada uno y de esta manera poder saber cuál es la gestión institucional de la empresa de seguros Asesor.

Capacitar al personal en el cumplimiento de la gestión por procesos es otra de las actividades que se debe realizar con la finalidad de que esta funcione adecuadamente, es de vital importancia que se desarrolle un plan de capacitación para todas las áreas de la empresa; adicional a esto se debe manejar lo referente a el cumplimiento de las ventas por lo que se debe también implementar una capacitación en función a los procesos de ventas de seguros.

En la empresa también es necesario que se realice un plan de comunicación donde intervengan todas las áreas de la empresa con la finalidad de que se ofrezca calidad en los servicios prestados.

Para este plan de mejora se estableció un presupuesto el mismo que están en función a las actividades que se realizaran en cada una de las propuestas de mejora, y esto incluirá para toda la empresa.

**Tabla N. 54 Presupuesto**

| <b>Descripción acciones</b>   | <b>Cantidad</b> | <b>Costo Unitario</b> | <b>Costo Total</b> |
|---|-----------------|-----------------------|--------------------|
| <b>Implementar un sistema de gestión orientado a procesos</b>                                       | 1               | 1200                  | 1200               |
| <b>Instaurar un sistema de medidores e indicadores del cumplimiento de la gestión institucional</b> | 1               | Sin costo             | 0                  |
| <b>Capacitar al personal sobre la temática basada en procesos y ventas de seguros</b>               | 1               | 1500                  | 1500               |
| <b>Implementar un plan de comunicación y mejora clima laboral</b>                                   | 1               | 300                   | 300                |
| <b>PRESUPUESTO TOTAL</b>  | <b>4</b>        |                       | <b>2000</b>        |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

A continuación se muestra el cronograma de las actividades a realizar

El seguimiento y evaluación del plan de capacitación lo realizará la comisión de autoevaluación y acreditación de carrera, mediante el registro de capacitaciones impartidas y asistencias del personal.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

- Mediante el análisis realizado a la empresa se pudo constatar que no existe un proceso establecido para realizar las diferentes actividades propia, así también no cuenta con un manual de código de conducta por lo que los empleados se manejan según sus propias normas, la fortaleza más importante es el crecimiento que ha obtenido la empresa en este corto plazo, la centralización en un solo tipo de producto es una de las debilidades que se encontraron.
- Dentro del análisis financiero y de los clientes se pudo determinar que la empresa tiene perspectivas de crecimiento en el sector de Nueva Loja debido a que cuenta con una cartera de clientes que está en crecimiento y a pesar de esto se presentan reclamos contantes los mismo que no son atendidos en su totalidad la mayoría de estos se dan por mal manejo de los procesos internos.
- Se realizó un modelo de gestión por procesos para incrementar la rentabilidad de la empresa de Seguros ASESOR la misma que toma en cuenta todas las falencias que se hallaron dentro de la investigación para que estas no repercutan en la atención al cliente y directamente a los ingresos, además se definió la cultura organizacional además se realizó un inventario de todas los procesos y un levantamiento de los mismos
- Se realizó toda la investigación en conjunto con la gerencia la misma que conoció la importancia de la medición y evaluación de gestión para lo cual se ha diseñado una matriz de indicadores de gestión de eficiencia en costo y tiempo del personal y de las actividades que desempeñan, es decir se ha realizado una propuesta general de mejoras que permitirá a la gerencia optimizar su trabajo y el del personal a su cargo, así como brindar un mejor servicio a los clientes.

## 6.2 Recomendaciones

- Se recomienda poner en práctica la propuesta de mejora y utilizar de manera correcta los procesos levantados y documentados. además se debe adquirir de inmediato un sistema informático que permita automatizar las actividades determinadas en los procesos. Existen varias ofertas en el mercado y versiones estándar para brokers sin embargo se recomienda contratar un sistema personalizado de acuerdo a las necesidades de la empresa
- Emplear la misión, visión y objetivos definidos vinculando a todos los empleados de tal manera que se consigan las metas planteadas para lo cual se debe considerar la definición de funciones, responsabilidades y actividades de cada puesto de trabajo la cual servirá a futuro para la vinculación de nuevo personal.
- Evaluar semestralmente al personal por medio de los indicadores de gestión propuestos, generando incentivos en caso de obtener resultados favorables, así mismo generar un sistema de multas para los resultados deficientes para que con esto se pueda realizar mejoras continuas en los procesos de cada una de las áreas.
- Evaluar mensualmente el cumplimiento del presupuesto planteado y efectuar plan de contingencia para el déficit en caso de no cumplirse.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andersen, A. (2010). *Diccionario Economico y negocios*. Madrid: Espasa.
- ANDERSEN, A. (2010). *Diccionario Economico y negocios*. Madrid: Espasa.
- Bravo, J. (2010). *Administracion Financiero* . México : Cengage .
- Cudico, H. (2010). *Administración* . Bogotá: M & M Editores .
- David , F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PERSON Educación.
- Fernandez de Velazco , J. A. (2010) . *Gestión por procesos* . Madrid : Esic Ediciones .
- González, M. (12 de Octubre de 2014). Políticas en Ecuador . *El Comercio* , págs. A7-A10.
- HAMMER, C. (2005). *Reingeniería* . Bogota: Norma.
- Hernández Sampieri , R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio , P. (2010). *Metodología de la Investigación* . Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernandez, M. (2011). *El control de la gestion emprearial* . La Habana : ISPJAE.
- Herrera, L. (1996). *El control de Gestión* . Barcelona : Gestión SA .
- Hill, C. (2002). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Kroenke, D. M. (2003). *Procesamiento de base de datos: fundamentos, diseño e implementación*. Mexico : Pearson Prentice Hall.
- Lovelock, C., Huete, L., & Reinso , J. (2010) . *Administración de servicios*. México : Addison Wesley.
- Medina Giopp, A. (2005). *Gestión por procesos y creacion de un valor público* . Argentina : Saxena .
- Mondy, W. (2012). *Administracion de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Naverrete, J. (2009). *Gerencia de procesos* . México : Slideshare.
- Orellana López , M. V. (2007). *Diseño y propuesta de mejora de los procesos* . Quito : EPN.
- Paz, J. (2010). *Administración* . Bogota : Norma .
- Paz, J. (Febrero de 2012). *Tipos de procesos y sus características*. Obtenido de [www.buenastareas.com/ensayos/Tipos-De-Procesos-y-Sus-  
Caracteristicas/1612990.htm](http://www.buenastareas.com/ensayos/Tipos-De-Procesos-y-Sus-Caracteristicas/1612990.htm)
- Porter, M. (2009). *Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Rojas Moya , J. L. (2009). *Gestion por procesos* . Bolivia : Prisma .
- Rosemberg, J. (2008). *Diccionario de Adminitración* . México : Primax .
- Ross, J. (2012). *Administración Financiera* . México : Pearson .
- Sanz Serrano , J. (2002). *Técnicas y procesos en las instalaciones electricas de la media y baja tensión* . México : Thomson Paraninfo.
- Scott, B. (2001). *Fundamentos de administración financiera*. Mexico: Mc Graw Hill.

Solorzano, I. (2014). *Ecuador y sus provincias* . Quito : Prisma .

Van Horne. (2011). *Administración Financiera* . México : Cengage .

**Anexos**  
**Anexo N. 1**  
**Encuesta**  
**UTPL**

**Encuesta dirigida a los clientes internos**

**Objetivo:** Recopilar información para realizar un levantamiento de procesos y optimizarlos, le solicito su colaboración respondiendo las siguientes preguntas, de antemano le agradezco su gentil atención

**Departamento:** \_\_\_\_\_ **Edad:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Marque con una X la respuesta más apegada a su realidad

**1. ¿Conoce los procesos de su puesto de trabajo?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**2. ¿Conoce el objetivo de su puesto de trabajo?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**3. ¿Existen controles internos para la realización de los procesos de su puesto de trabajo?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**4. ¿Existe comunicación efectiva con los otros departamentos?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**5. El proceso que Ud. realiza se vincula directamente con**

Cliente externo \_\_\_\_\_

Cliente interno \_\_\_\_\_

Jefes departamentales \_\_\_\_\_

Gerentes \_\_\_\_\_

**6. ¿Cuántos procesos realiza de inicio a fin?**

1-3 \_\_\_\_\_

3-5 \_\_\_\_\_

Mas de 5 \_\_\_\_\_

**7. ¿Interviene documentación y archivo en los procesos de su puesto de trabajo?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**8. Dentro de los procesos que usted realiza existe en su mayoría requerimiento de**

Recurso físico \_\_\_\_\_

Recurso humano \_\_\_\_\_

Recurso tecnológico \_\_\_\_\_

Recurso financiero \_\_\_\_\_

**9. ¿Está de acuerdo con las actividades que realiza en los procesos de su puesto de trabajo?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**10. ¿Cuál es el principal inconveniente dentro de los procesos?**

Recursos \_\_\_\_\_

Tiempo \_\_\_\_\_

**11. ¿Cambiaría algo de los procesos actuales que Ud. viene realizando?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

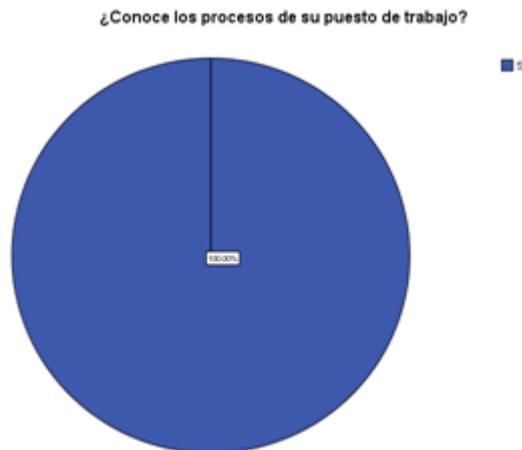
**¿En caso de su respuesta ser afirmativa identifique cuáles?**

**Anexo N. 2**  
**Tabla de frecuencia**

**¿Conoce los procesos de su puesto de trabajo?**

|            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos SI | 6          | 100,0      | 100,0             | 100,0                |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"  
**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna



**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"  
**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

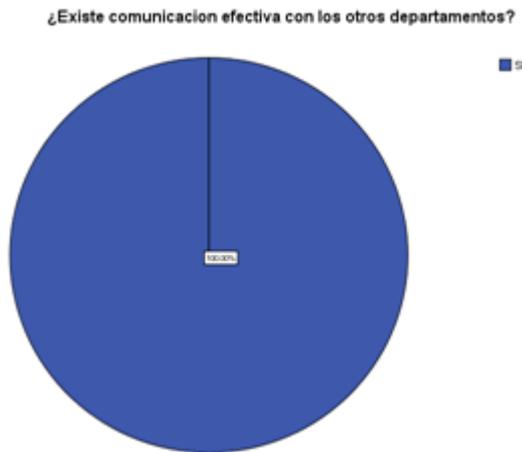
Según los datos recopilados en esta encuesta todos los encuestados afirman conocer los procesos de su puesto de trabajo. Es importante que las personas conozcan cuáles son las funciones de su puesto, ya que sabiendo esto pueden desempeñar con mejor eficiencia su trabajo.

### ¿Conoce el objetivo de su puesto de trabajo?

|            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos SI | 6          | 100,0      | 100,0             | 100,0                |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna



**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

El 100% de los encuestados asevera conocer el objetivo de su puesto de trabajo. La falta de conocimiento del objetivo del puesto de trabajo podría traer inconvenientes y no se realizarían en su totalidad todas las funciones.

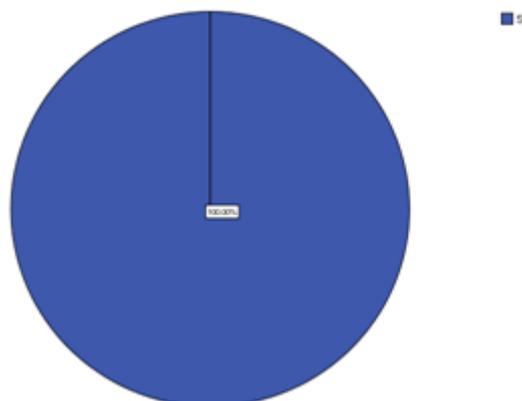
**¿Existen controles internos para la realización de los procesos de su puesto de trabajo?**

|            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos SI | 6          | 100,0      | 100,0             | 100,0                |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

¿Existen controles internos para la realización de los procesos de su puesto de trabajo?



**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

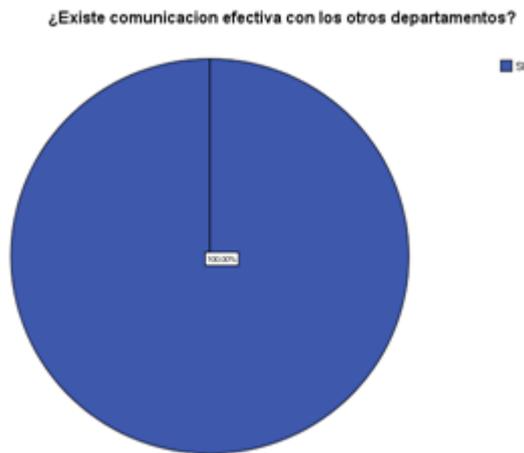
Los datos recopilados dan a conocer que el 100% de los encuestados respondieron SI a esta pregunta. Los controles internos ayudan a mejorar el rendimiento de una empresa ya que evitan que ocurran fraudes, es imprescindible que una empresa cuente con controles internos.

**¿Existe comunicación efectiva con los otros departamentos?**

|         |    | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---------|----|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válidos | SI | 6                 | 100,0             | 100,0                    | 100,0                       |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna



**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

El 100% de los encuestados afirman que existe una comunicación efectiva con los otros departamentos, esto demuestra que la empresa cuenta con una buena comunicación que permite desarrollar las funciones de los departamentos con más rapidez.

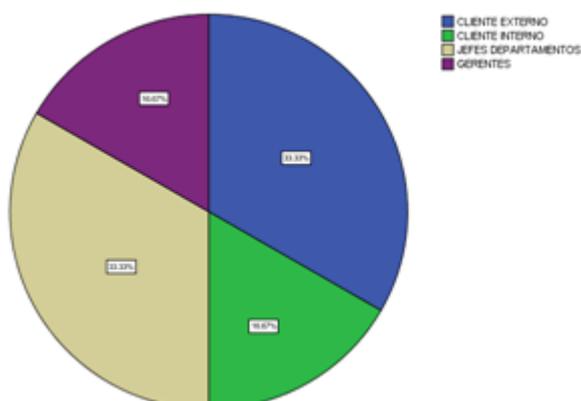
**¿El proceso que Ud. realiza se vincula directamente con?**

|         |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | CLIENTE EXTERNO     | 2          | 33,3       | 33,3              | 33,3                 |
|         | CLIENTE INTERNO     | 1          | 16,7       | 16,7              | 50,0                 |
|         | JEFES DEPARTAMENTOS | 2          | 33,3       | 33,3              | 83,3                 |
|         | GERENTES            | 1          | 16,7       | 16,7              | 100,0                |
|         | Total               | 6          | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

¿El proceso que Ud. realiza se vincula directamente con?



**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

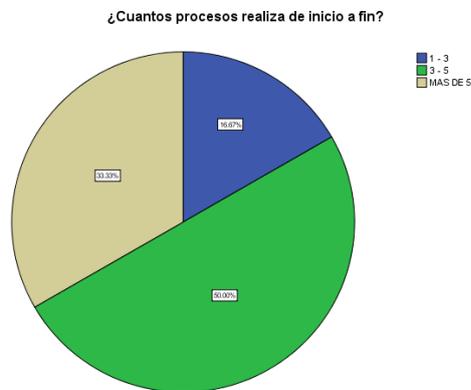
Los datos recopilados muestran que el 33,3% de los encuestados realizan procesos que se vinculan directamente con el cliente externo, mientras que el 16,7% con el cliente interno, en tanto que el porcentaje de los empleados que se vincula con departamentos el porcentaje es de 33,3% igual que con cliente externo, y el 16,7% con gerentes.

**¿Cuántos procesos realiza de inicio a fin?**

|         |          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 - 3    | 1          | 16,7       | 16,7              | 16,7                 |
|         | 3 - 5    | 3          | 50,0       | 50,0              | 66,7                 |
|         | MAS DE 5 | 2          | 33,3       | 33,3              | 100,0                |
|         | Total    | 6          | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna



**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

El 16,7% de los empleados encuestados realiza de 1 a 3 procesos de inicio a fin, la mayoría representada por el 50% realizan de 5 a 5 procesos y el 33,3% realiza más de 5 procesos.

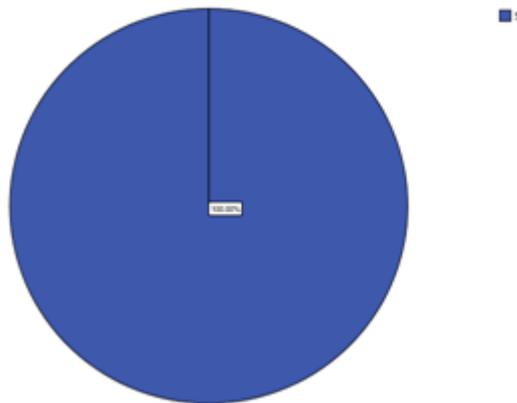
### ¿Interviene documentación y archivo en los procesos de su puesto de trabajo?

|         |    | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI | 6          | 100,0      | 100,0             | 100,0                |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

¿Interviene documentacion y archivo en los procesos de su puesto de trabajo?



**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

El 100% de los encuestados afirma la intervención de documentación y archivo en los procesos de su puesto de trabajo. Esto quiere decir que todos los puestos de trabajos requieren de un proceso que necesita documentación y archivo.

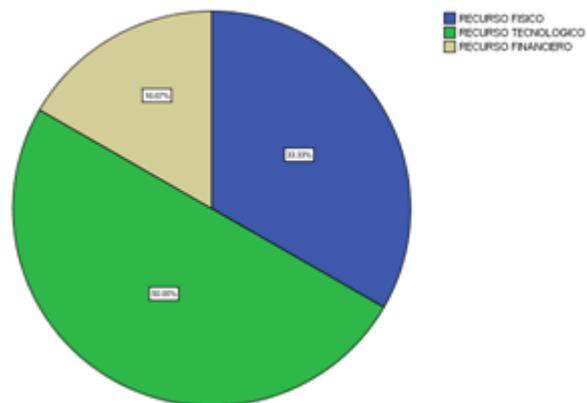
**Dentro de los procesos que usted utiliza existe en su mayoría requerimiento de**

|         |                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | RECURSO FISICO         | 2          | 33,3       | 33,3              | 33,3                 |
|         | RECURSO<br>TECNOLOGICO | 3          | 50,0       | 50,0              | 83,3                 |
|         | RECURSO<br>FINANCIERO  | 1          | 16,7       | 16,7              | 100,0                |
|         | Total                  | 6          | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

Dentro de los procesos que usted utiliza existe en su mayoría requerimiento de



**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

El total de encuestados que utiliza recurso físico como requerimiento principal dentro de los procesos que realiza es de 33,3%, mientras que el mayor porcentaje que es 50% respondió que utiliza recurso tecnológico, y el 16,7% utiliza recurso financiero.

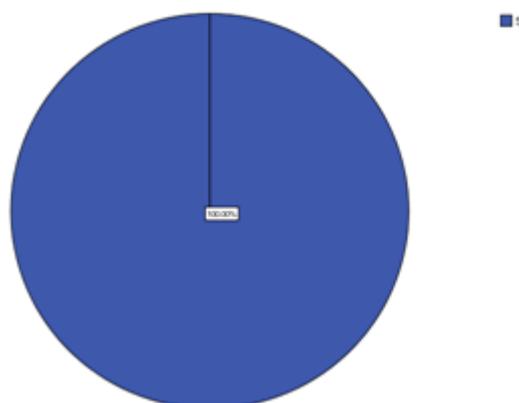
**¿Está de acuerdo con las actividades que realiza en los procesos de su puesto de trabajo?**

|         |    | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---------|----|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válidos | SI | 6                 | 100,0             | 100,0                    | 100,0                       |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

¿Esta de acuerdo con las actividades que realiza en los procesos de su puesto de trabajo?



**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

Ningún encuestado se encuentra en desacuerdo con las actividades que realiza en los procesos de su puesto de trabajo ya que el 100% respondió afirmativamente a esta pregunta.

**¿Cuál es el principal inconveniente dentro de los procesos?**

|                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos TIEMPO | 6          | 100,0      | 100,0             | 100,0                |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna



**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

El tiempo es el principal y único inconveniente que consideran los encuestados que hay dentro de los procesos. La falta de tiempo es un problema que se da frecuentemente.

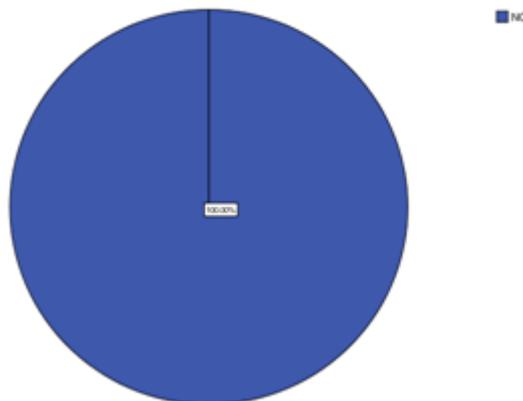
**¿Cambiaría algo de los procesos actuales que Ud. viene realizando?**

|         |    | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---------|----|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válidos | NO | 6                 | 100,0             | 100,0                    | 100,0                       |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

¿Cambiaría algo de los procesos actuales que Ud. viene realizando?



**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

El 100% de los encuestados no cambiarían nada de los procesos que actualmente realizan, esto significa que están conformes con la manera que se trabaja actualmente.

### Anexo N. 3

#### Indicadores financieros

| INDICADOR                               | FORMULA DE CALCULO  | Año 1     |
|---|---|-----------|
| <b>LIQUIDEZ</b>                         |   |           |
| 1. Razón circulante                     | $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ | 3,04      |
| 2. Razón de efectivo                    | $\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$         | 0,13      |
| 3. Capital de trabajo                   | $\text{Activo corriente} - \text{Pasivo Corriente}$       | 42.332,08 |
| <b>ACTIVIDAD</b>                        |   |           |
| 4. Rotación de cuentas por cobrar       | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$         | 12,66     |
| 5. Días de ventas en cuentas por cobrar | $\frac{365}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$       | 28,84     |
| 6. Rotación activo Fijo                 | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Total Activo fijo promedio}}$ | 9,41      |
| 7. Rotación del capital de trabajo      | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de trabajo neto}}$    | 6,47      |
| 8. Rotación activo total                | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total promedio}}$      | 3,00      |
| <b>ENDEUDAMIENTO</b>                    |   |           |
| 9. Nivel de endeudamiento               | $\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total Activo}}$         | 0,70      |
| 10. Endeudamiento a corto plazo         | $\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo total}}$     | 0,33      |
| 11. Endeudamiento a largo plazo         | $\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Pasivo total}}$ | 0,67      |
| 12. Endeudamiento financiero            | $\frac{\text{Obligaciones financieras}}{\text{Ventas}}$   | 0,16      |
| 13. Impacto de la carga financiera      | $\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$         | 0,01      |
| <b>RENTABILIDAD</b>                     |   |           |
| 14. Rendimiento Activo Total            | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Promedio}}$     | 0,21      |
| 15. Rendimiento del Patrimonio          | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio promedio}}$ | 0,69      |
| 16. Margen Utilidad neta.               | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$        | 0,07      |

**Fuente:** Empresa Productora de seguros, "Asesor"

**Elaborado:** Moya García, Elsa Digna

GERENTA,  
Presente

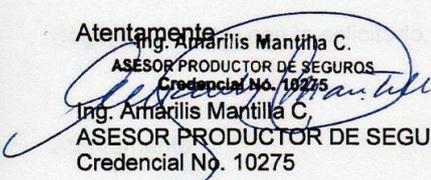
Nueva Loja, 2014-05-14

Ingeniera  
Elsa Moya.  
Estudiante de la UTP Nueva Loja  
Presente

De mis consideraciones:

Mediante el presente le extiendo un cordial saludo a la vez que doy contestación a su oficio enviado con fecha 13 de mayo de 2014, indicando lo siguiente; La empresa asesor de seguros, no cuenta con el trabajo de investigación a realizarse por lo tanto tiene mi autorización para el desarrollo de la tesis de grado y de proporcionar la información necesaria para la misma.

Para los fines pertinentes, la interesada puede hacer uso del presente documento.

Atentamente  
Ing. Amarilis Mantilla C.  
ASESOR PRODUCTOR DE SEGUROS  
Credencial No. 10275  
  
Ing. Amarilis Mantilla C.  
ASESOR PRODUCTOR DE SEGUROS  
Credencial No. 10275

Dirección: Av. Quito y Circunvalación Manuelita Saenz  
Telefono: 046008015 – 0980979120

Lago Agrio – Ecuador

Nueva Loja, 2013-05-2014

Ingeniera  
Amarilis Mantilla.

**GERENTA.**

Presente

De mis consideraciones:

El presente es con la finalidad de exponerle lo siguiente: En la actualidad estoy cursando los estudios de una Maestría en Gestión Empresarial en la Universidad Técnica Particular de Loja - UTPL, para optar por el título de Mgs. en Gestión Empresarial debo realizar la Tesis de grado, por lo que he optado por realizar el proyecto denominado: **"Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa Productora de seguros, "Asesor", de la ciudad Nueva Loja, cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, en el año 2015."**

Por lo expuesto anteriormente señora Gerente, solicito la autorización para proceder a realizar este proyecto, mismo que tiene el objetivo la elaboración de un Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa Productora de seguros, "Asesor", de la ciudad Nueva Loja, cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, en el año 2015."

De ser atendido favorablemente con mi pedido solicito de la manera más comedida se me extienda una carta en la que se me indique:

- La autorización respectiva para el desarrollo de la Tesis
- Indicar que la Organización no dispone del trabajo a implementarse.
- La autorización para proporcionar la información necesaria para el desarrollo de la tesis.
- La autorización debe otorgarse en papel membretado y con el respectivo sello.

Seguro de contar con lo solicitado, me anticipo en agradecerle.

Atentamente

Ing. Elsa Moya

**Estudiante de la UTPL**

