



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

**TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**Análisis de los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la asesora
productora LC Seguros de la ciudad de Loja, año 2013. Propuesta de
mejoras.**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Duque Alzate, Elizabeth.

DIRECTORA: Armijos Buitrón, Verónica Alexandra.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2013



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>

2013

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Yo, Verónica Armijos Buitrón, certifico que el presente trabajo de fin de titulación: Análisis de los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la asesora productora LC Seguros de la ciudad de Loja, año 2013. Propuesta de Mejoras; realizado por Elizabeth Duque Alzate, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 24 de octubre de 2013

Verónica Alexandra Armijos Buitrón

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo ELIZABETH DUQUE ALZATE declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Análisis de los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la asesora productora LC Seguros de la ciudad de Loja, año 2013. Propuesta de mejoras, de la Titulación de INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS siendo VERONICA ALEXANDRA ARMIJOS BUITRÓN directora 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. 67 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 que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Elizabeth Duque Alzate

C.I. 0914365424

DEDICATORIA

A mi padre celestial por bendecirme tanto y darme la oportunidad de luchar día a día por conseguir mis ideales

A mis hijos Mateo y María Paz, fuente de inspiración en mi diario caminar y el motor que impulsó la culminación de esta carrera.

A mi esposo Jorge por su apoyo incondicional, por ser mi compañero de vida y por motivarme a nunca desistir de mis metas.

A mis padres, Laureano Duque y Marleny Alzate, a quienes agradezco sus palabras de aliento, sus oraciones y sobretodo que hayan mantenido su confianza en mí.

Elizabeth Duque Alzate

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a mi Padre Celestial, por las bendiciones que he recibido durante el proceso de realización del presente trabajo, así como por la gente maravillosa que puso en mi camino.

A mis hijos Mateo y María Paz por conservar la ilusión de ver en mi a una profesional, porque con sus palabras motivaron mi realización.

A Jorge mi esposo por su apoyo, por permitirme crecer como ser humano y como profesional.

A mis padres Laureano y Marleny por ser parte de mi vida y porque con su ilusión y confianza me motivaron a seguir este camino.

A mis suegros Jorge y Cecilia por apoyarme en el transcurso de mi carrera.

A LC Seguros por la ayuda brindada para la realización del presente trabajo, a todo el personal y en especial a su gerente Lenna Córdova por abrirme las puertas de su empresa y facilitarme la información requerida.

A la Ingeniera Verónica Armijos, por sus consejos, guía y ayuda en la dirección de mi trabajo de fin de titulación, por sus prontas respuestas y por su siempre gentil ayuda.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, y a todas las personas que de una u otra manera colaboraron para culminar mi carrera.

Elizabeth Duque Alzate

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Aprobación del director de trabajo de fin de titulación	ii
Declaración de autoría y cesión de derechos	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenidos	vi
Resumen.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3

CAPÍTULO I

1. SEGUROS.....	5
1.1 Origen de los seguros.....	6
1.1.1 Reseña histórica.....	6
1.1.2 Conceptos y generalidades.....	11
1.2 Los Seguros en Ecuador y la ciudad de Loja.....	17
1.2.1 Composición del mercado asegurador Ecuatoriano.....	17
1.2.1.1 FODA del mercado asegurador Ecuatoriano.....	21
1.2.2 Composición del mercado asegurador Lojaño.....	21
1.2.3 De los Asesores de Seguros y su importancia en el mercado.....	22
1.2.3.1 Principales obligaciones de los Asesores Productores de Seguros.....	24

CAPÍTULO II

2. LC SEGUROS.....	26
2.1 Antecedentes, Lc Seguros.....	27
2.1.1 Misión.....	27
2.1.2 Visión.....	27
2.1.3 Objetivos.....	27
2.1.4 Composición de la Empresa.....	28
2.1.4.1 Estructura Organizacional.....	30
2.1.4.2 Funciones y Competencias.....	31
2.2 Clientes y Servicios.....	35
2.3 FODA de LC Seguros.....	37
2.4 Análisis de presupuestos y cumplimiento para el año 2013.....	37

CAPÍTULO III

3. PROCESOS.....	41
3.1 De los procesos y sus generalidades.....	42
3.2 Importancia de la administración por procesos.....	43
3.2.1 Gestión por procesos.....	45
3.2.2 Objetivos de la gestión por procesos.....	45
3.2.3 Mejoramiento de Procesos.....	47
3.3 Tipos de Procesos y su conceptualización.....	49
3.4 El Mapa de procesos.....	51
3.4.1 Identificación de los procedimientos y actividades.....	53
3.4.1.1 Codificación del procedimiento.....	54

3.4.1.2	Objetivo del procedimiento.....	54
3.4.1.3	Alcance del procedimiento.....	54
3.4.1.4	Lineamiento del procedimiento.....	54
3.4.1.5	Descripción del procedimiento.....	55
3.5	Levantamiento de procesos.....	55
3.5.1	Ficha de procesos.....	56
3.5.1.1	Hoja de levantamiento de información de Proceso	58
3.6	Indicadores de Gestión.....	59
3.6.1	Que es un indicador.....	59
3.6.2	Características de los indicadores.....	60
3.6.3	Ventajas de implementar indicadores de gestión.....	60
3.6.4	Tipos de indicadores de gestión.....	61
3.6.5	Hoja de cálculo del indicador de eficiencia en tiempo y costo.....	63
3.6.5.1	Formulas para el cálculo.....	64
3.7	Mejora continua.....	64

CAPÍTULO IV

4.	LEVANTAMIENTO, DIAGRAMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS, OPERATIVOS Y DE SOPORTE DE LC SEGUROS.....	65
4.1	Inventario de procesos estratégicos, operativos y de soporte de LC Seguros.....	66
4.1.1	Codificación de los procesos estratégicos, operativos y de soporte de LC Seguros.....	67
4.1.2	Levantamiento, diagramación y documentación de los procesos estratégicos, operativos y de soporte de LC Seguros.....	67
4.1.2.1	Proceso 1: Planificación Anual de Presupuesto.....	71

4.1.2.2 Proceso 2: Planificación de Actividades Anuales.....	75
4.1.2.3 Proceso 3: Elaboración y socialización de reportes.....	79
4.1.2.4 Proceso 4: Control de vencimientos.....	83
4.1.2.5 Proceso 5: Planificación de visitas de servicio y actividades sociales.....	87
4.1.2.6 Proceso 6: Elaboración y distribución de cotización.....	90
4.1.2.7 Proceso 7: Elaboración y distribución de carnets y tarjetas de asistencia.....	93
4.1.2.8 Proceso 8: Emisión de pólizas.....	96
4.1.2.9 Proceso 9: Gestión de Cobro.....	100
4.1.2.10 Proceso 10: Revisión y facturación de comisiones.....	103
4.1.2.11 Proceso 11: Revisión y control de asegurados.....	106
4.1.2.12 Proceso 12: Recepción y control de siniestros.....	109
4.2 Diagnóstico de novedades cualitativas y propuesta general de mejora de procesos de LC Seguros.....	112

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES.....114

4.1 Conclusiones.....115

4.2 Recomendaciones.....117

BIBLIOGRAFIA.....119

ANEXOS

ANEXO 1 Manual de procedimientos estratégicos, operativos y de soporte de Lc Seguros.

RESUMEN

El presente estudio resalta la importancia de la gestión por procesos, la cual se convierte en una de las herramientas fundamentales en la administración de las empresas.

La gestión por procesos es un modelo para las organizaciones que consiste en enfocar los esfuerzos para que los procesos de la empresa sean más eficientes, lo cual implica que las actividades que se realizan generen valor agregado y estén orientadas al cliente basando su sistema de gestión en la calidad.

El análisis de los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la asesora productora de LC Seguros, 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 aplicación en la empresa.

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

ABSTRACT

This study emphasizes the importance of process management, which becomes a fundamental tool in the management of companies.

Process management is a model for organizations that consist in focus efforts to make business processes more efficient, which mean that the activities carried will generate added value, and are oriented to the customer basing its management system in quality.

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

After establishing the inventory of the main processes which required to document, perform the improved lifting thereof, and an analysis of the key points to finish with the observations and necessary recommendations to immediately apply in the company.

Keywords: Process, Management process, Collecting Process.

INTRODUCCIÓN

El análisis previo para la toma de decisión de esta investigación se basa fundamentalmente en la necesidad de documentar los procesos de la agencia asesora productora de seguros LC Seguros, 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.

En la actualidad el alto incremento en la utilización de servicios está conduciendo a las empresas dedicadas a este giro a entregar más valores agregados a sus clientes, claramente los procesos son una parte clave y pieza fundamental de estas organizaciones.

La demanda de seguros de todo tipo es una realidad en nuestro medio, por lo que en función de la misma se crean las Agencias Asesoras Productoras de Seguros, que son un intermediario entre las compañías de seguros y el cliente final, es precisamente esta mediación la que genera expectativas implícitas y explícitas en el cliente por lo que el SERVICIO y la manera (PROCESO) en que se entrega se convierte en un objeto de análisis y estudio para marcar la diferenciación en el mercado.

Para cumplir con esta optimización y generar canales de comunicación adecuados entre los directivos y los empleados es necesario la correcta definición y establecimiento de procesos organizacionales.

El análisis de los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la Asesora Productora de Seguros LC Seguros permitirá agilizar y optimizar la atención al cliente, así como la correcta canalización y optimización de recursos.

La identificación de los problemas por medio del levantamiento y análisis de los procesos, y la asignación de las soluciones para cada problema para mejorar los procesos son desarrolladas para incrementar la productividad de los procedimientos que tiene Lc Seguros, este es un camino que permite incrementar la calidad de los servicios que la empresa ofrece adicionalmente garantiza importantes ingresos para la empresa con la correcta utilización de sus recursos. Para este efecto en la presente tesis se agrupan cuatro capítulos en donde se desarrollan los siguientes aspectos:

Capítulo I: se detallan los conceptos y generalidades de los seguros, se abarca también un análisis del mercado asegurador ecuatoriano así como una breve composición del mercado asegurador en la ciudad de Loja.

Capítulo II: En este capítulo se presentara la información referente a Lc Seguros, su misión, visión, así como un detalle de sus principales clientes y servicios. También se incluye su estructura organizacional y definición de funciones.

Capítulo III: Dentro de este capítulo se resalta la importancia de los procesos en la empresa, se realiza un análisis exhaustivo que permitirá definir los tipos de procesos, también recalca la importancia de la administración por procesos.

Capítulo IV: Dentro de este importante capítulo se realizara el análisis de los principales procesos aplicados actualmente, su levantamiento, documentación y como consecuencia su inferencia en la satisfacción de los clientes lo que a su vez permitirá establecer mejoras y brindar un correcto direccionamiento y asesoría a la empresa.

Capítulo V: Una vez definidos y analizados los capítulos anteriores, el presente capítulo tendrá como objetivo final reportar las observaciones encontradas así como las recomendaciones para los procesos estratégicos, operativos y de soporte de LC seguros, adicionalmente y como parte de los ofrecimientos y planteamientos de este trabajo de investigación, se elaborara un manual de procedimientos para LC Seguros que se detalla en el anexo1 del presente documento.

CAPÍTULO I
SEGUROS

1.1 Origen del Seguro¹

La historia del seguro se remonta a las antiguas civilizaciones en donde eran comunes prácticas que constituyeron los inicios del actual sistema de seguros.

Es considerado que las formas más antiguas de seguros fueron iniciadas por los babilonios y los hindús. Estos primeros contratos se conocían bajo el nombre de Contratos a la Gruesa y se efectuaban esencialmente entre los banqueros y propietarios de barcos.

1.1.1 Reseña histórica²

- **Antigüedad y Edad Media hasta el siglo XIV**

Abarcada desde la pre -historia del seguro, la cual abarca desde los orígenes del ser humano hasta el siglo IV.

- Babilonia: en el segundo milenio antes de Cristo, se hallan recogidas en el Código Hammurabi diferentes sistemas de ayuda mutua como pueden ser indemnizaciones por accidentes de trabajo entre profesionales de un mismo sector, mutualidades para compartir los gastos en caso de pérdidas causadas a las caravanas del Desierto, o la contribución del conjunto de la comunidad para sufragar los gastos de reemplazar un barco hundido por una tempestad.
- Egipto: Se manejaba la idea de ayuda mutua entre los socios de una institución, para ayudar en los ritos funerarios del socio que falleciera.
- Grecia: En la Ley de Rodas se estipula que todos los propietarios de mercancías transportadas marítimamente, se hacían copartícipes de las posibles pérdidas ocasionadas a una parte de la mercancía o a la totalidad.
- Roma: Existían asociaciones militares en las que sus miembros contribuían con cuotas para crear un fondo, que se utilizaba para pagar los gastos funerarios de sus miembros así como indemnizaciones en caso de retiro obligatorio a causa de invalidez.

- Creación del Préstamo a la Gruesa Ventura: el propietario de una nave de mercancías pedía prestado a diferentes acreedores una suma de dinero igual al valor de la mercancía Transportada. Si la nave llegaba sin problemas,

¹ DURVAN S.A (s.f). Gran enciclopedia del mundo tomo 15. Ediciones Bilbao.

² DURVAN S.A (s.f). Gran enciclopedia del mundo tomo 10. Ediciones Bilbao.

devolvía la suma con un interés de hasta un 15%; si se perdía la mercancía, el préstamo se entendía cancelado.

- **Edad Media**

Existían ayudas mutuas como:

- Monasterios: Daban socorro y caridad a huérfanos, viudas y desempleados, por medio de limosna.
- Tontinas: De origen italiano. Consistían en sumas fijas de dinero cuyo total se dividía entre el número de supervivientes a fecha dada.
- Las GUILDAS fueron precursoras de las Compañías de Seguros. Eran éstas asociaciones o hermandades para socorros mutuos, especialmente para en caso de muerte, aunque se desarrollaron muchos casos por accidente o enfermedad y aún por incendio.
- El Seguro Marítimo

El seguro marítimo era una práctica habitual entre los navegantes y comerciantes mediterráneos en la época en que Cristóbal Colón proyectó el viaje que le llevó a descubrir el Nuevo Mundo. No es extraño pensar que al proyectar su expedición, Colón, tuviese la preocupación de suscribir una póliza de seguro que garantizase los riesgos que afrontará.

Anteriormente en 1492, ante la necesidad económica de responder a los grandes riesgos, surgió la creación del Seguro Marítimo, proveniente del elemento extraño y hostil en el que la navegación se desarrollaba y de la ausencia de un régimen de protección de la comunidad dedicada a las actividades comerciales.

La prohibición canónica del préstamo marítimo con interés, hizo que los especialistas se esforzasen por formular el seguro del modo más opuesto posible a aquel contrato. Para conseguirlo, la obligación del asegurador se disimulaba bajo la forma de un contrato de compra.

Esta ficción, empleada primero para el seguro marítimo, se hizo luego extensiva a los contratos de seguros de vida, pero como aquí no podían designarse como objeto del contrato de compraventa las personas

aseguradas, se acudía al recurso de hacer recaer el contrato sobre una cantidad de objetos y mercaderías.

- **Del Siglo XIV al XVII**

Comprende el período que va desde el Siglo XIV hasta el Siglo XVII y es la del desarrollo y formación del Seguro, aparecen las primeras Instituciones de Seguros en los Ramos de Marítimo, Vida e Incendio.

Las primeras manifestaciones se dan con el florecimiento del comercio, ya que se hacen más evidentes los peligros del transporte marítimo y terrestre. Se procura dar legislación sobre tal fenómeno promoviendo la protección necesaria para comerciantes y transportistas.

Los primeros contratos de Seguro de Vida se dan en el Siglo XIV y eran para mujeres embarazadas.

El primer contrato de Seguro conocido, relativo al Seguro Marítimo, data de 1347, suscrito en Génova, ampara tanto los accidentes de transporte como la tardanza en la llegada del buque a su destino.

Las primeras Pólizas de Seguro de Vida se extendieron en Londres en The Royal Exchange por comisionistas que se reunían. Siendo emitida la primera Póliza de este ramo en 1583.

Las primeras manifestaciones del Seguro de Incendio se dan en 1667, en Inglaterra, a raíz del famoso incendio de Londres, que destruyó 13,200 casas y 90 iglesias. Se crearon entonces las oficinas de Seguros llamadas "FIRE Office*" y "Friendly Society",

En 1677 en Hamburgo, se funda la primera caja General Pública de Incendio, formada por varios propietarios que reunían cierta cantidad para socorrerse entre ellos en caso de incendios. En 1686 surge Lloyd's como la más poderosa empresa aseguradora.

En cuanto a la regulación Jurídica del Seguro, ésta se inicia con los estatutos de Florencia, en 1369; Barcelona, 1435; Burgos, 1494; Sevilla, 1554.

- **Del siglo XVI hasta nuestros días.**

Comienza a finales del siglo XVI, Hasta nuestros días en la que se afianzan los fundamentos técnicos y jurídicos del Seguro.

En 1634 Blas Pascal, famoso matemático de su tiempo, da lugar al nacimiento del cálculo de probabilidades y a la teoría de los Grandes Números. En Inglaterra, Edmund Halley elabora la primera tabla de mortalidad, técnicamente construida.

En esta época, es que el seguro adquiere su verdadero desarrollo, principalmente en el siglo XX con la creación de las más fuertes, mayores y poderosas empresas aseguradoras y reaseguradoras en el mundo, sobre bases altamente técnicas y científicas, usando los elementos y conceptos más modernos conforme se les fue descubriendo y por la regulación jurídica a través del control administrativo.

Antes de la independencia, la Corona española funda en las Provincias Americanas, simultáneamente a la Metrópoli, entidades locales o establece sucursales de las que operaban en España.

En la “Nueva España”, la industria aseguradora es antigua: la primera compañía de seguros de la que se tiene conocimiento fue fundada en el mes de enero de 1789 en el Puerto de Veracruz: la compañía es de seguros marítimos, con un capital mínimo de 200.000 pesos, formado por cuarenta y seis acciones de cinco mil pesos cada una, y el 9 de julio de 1802, a consecuencia de la prosperidad mercantil que disfrutaba el Puerto de Veracruz, se funda otra compañía, denominada “Compañía de Seguros Marítimos de Nueva España”, bajo la inmediata protección de la virgen de Guadalupe.

En la zona de Centroamérica y el Caribe las actividades aseguradoras, por regla general, no nacieron con el concepto actual hasta principios del siglo

XX, de manos de entidades extranjeras, fundamentalmente estadounidenses y mejicanas.

- En América Latina

La evolución del seguro en América Latina, dió por influencias de naciones europeas, sobre todos los países de Francia, Inglaterra y España. Una de las manifestaciones más antiguas en este sentido data de 1543, en que por primera vez llegaron al Perú mercancías aseguradoras de España.

En 1784 se establece en Argentina la Agencia de una compañía de seguros Terrestres y Marítimos de Madrid, a mediados del siglo XIX las agencias de aseguradoras Inglesas comienzan a operar intensamente en varios mercados de Sudamérica, y el Caribe.

Pero ya en esta época surgen las primeras compañías de América en relación a seguros: en el año de 1789 en México, 1795 en Cuba, 1796 en Argentina, 1808 en Brasil, 1854 en Uruguay, 1876 en Ecuador y en 1895 en Perú.

Las más antigua fundaciones y que actualmente existen están: una compañía Chilena que fue autorizada en 1853, una Brasileña que comenzó a operar en 1858 y una Argentina, establecida en 1865.

Entre las más recientes fundaciones y que existen están: en 1910 la Compañía Internacional de Seguros en Panamá, en 1915 La Centro Americana en el Salvador, en 1917 El Ahorro Hondureño S.A. Compañía de Seguros en Honduras, en 1940 la Comanda Nacional de Seguros en Nicaragua y 1948 Granai y Townson S.A. en Guatemala.

En Centroamérica y el Caribe las actividades aseguradoras, por regla general, no nacieron con el concepto actual hasta principios del siglo XX.

1.1.2 Conceptos y generalidades

EL SEGURO

El termino seguridad proviene de la palabra securitas del latín. Se puede referir a la seguridad como la ausencia de riesgo o también a la confianza en alguien.

El seguro es un contrato por el cual una de las partes (el asegurador) se obliga, mediante una prima que le abona la otra parte (el asegurado), a resarcir un daño o cumplir la prestación convenida si ocurre el evento previsto, como puede ser un accidente o un incendio, entre otras.

El seguro es un contrato por el que una entidad aseguradora se compromete a satisfacer al asegurado o al beneficiario de la póliza, a cambio de la entrega de una prima por parte del asegurado, determinada cantidad de dinero en caso de que se produzca un siniestro (robo, incendio, etc.) o una circunstancia previamente acordada (fallecimiento, jubilación, etc.).

El contratante o tomador del seguro, que puede coincidir o no con el asegurado, por su parte, se obliga a efectuar el pago de esa prima, a cambio de la cobertura otorgada por el asegurador, la cual le evita afrontar un perjuicio económico mayor, en caso de que el siniestro se produzca.

El contrato de seguro es consensual, bilateral y aleatorio.

- Consensual: porque se perfecciona por el mero consentimiento de las partes y produce sus efectos desde que se ha realizado la convención.
- Bilateral: puesto que origina derechos y obligaciones recíprocas entre asegurador y asegurado.
- Aleatorio: porque se refiere a la indemnización de una pérdida o de un daño producido por un acontecimiento o un hecho incierto, pues no se sabe si se va a producir y en el caso contrario - como ocurre con la muerte - no se sabe cuándo ello ha de acontecer.

Al realizar un contrato de seguro, se intenta obtener una protección económica de bienes o personas que pudieran en un futuro sufrir daños.

Objeto del Seguro

El objeto del seguro es un interés que tiene el asegurado en precaverse contra una pérdida de riqueza, que aminora el patrimonio privado y el público; bien es cierto que el seguro no evita la pérdida o destrucción de riqueza pero compensa al titular o titulares de la pérdida, con la distribución de la restante riqueza (primas de los demás asegurados) donde es de ver cómo surge, una vez más la idea de la comunidad, que es una de los fundamentos del seguro.

Al tratar el objeto del seguro, es preciso no confundirlo con el objeto del contrato de seguros, por ser dos cosas distintas. El contrato de seguro no es más que forma; es el ropaje o concreción a la vida jurídica del fenómeno económico y social del seguro.

Criterio Fundamental del Seguro

El propósito básico de un seguro, consiste en cubrir mediante el pago de una prima, "todo hecho particular, imprevisto o fortuito" que esté dentro de las leyes.

Principios Básicos del Seguro

Principio de Buena Fe: este principio es fundamental, es la base para que el contrato se realice; porque tiene que existir confianza de que ambas partes dicen la verdad al momento de realizar el contrato.

Interés Asegurado: interés real en que existe el riesgo que exista el interés.

Principio de Indemnización: es cuando se repone el artículo asegurado antes de que ocurra el siniestro, ejemplo: reparar daños del vehículo y dejarlo tal como está.

Principio de Subrogación: por colocarse en el puesto de otra persona, pagar el seguro y cobrar al tercero que hiciera el daño.

Elementos del Seguro

Los elementos del seguro se clasifican en:

Elementos personales:

- El asegurador.
- El asegurado.
- Y en los de vida y en otros de capitalización surge, el beneficiario.

Elementos reales:

- El objeto del asegurado.
- El riesgo que se previene.
- La prima.
- La cantidad que se percibe en caso de siniestro o de cumplirse el plazo o condición del seguro, la suma asegurada.

Elementos formales.

El seguro es un contrato solemne de:

- Obligada constancia documental, y
- Ajustada estrictamente a sus cláusulas.

Contrato de Seguro

El contrato de seguro, es aquél mediante el cual una persona llamada asegurador se obliga, a cambio de una suma de dinero, conocida como prima a indemnizar a otra llamada asegurado o a la persona que éste designe, de un perjuicio o daño que pueda causar un suceso incierto.

Características del Contrato de Seguro

El contrato de seguro presenta las siguientes características:

- Es un acto de comercio. Efectivamente el contrato de seguro constituye un contrato mercantil, regulado por el Código de Comercio y en otros aspectos supletoriamente por la legislación civil.
- Es solemne. Es solemne ya que su perfeccionamiento se produce a partir del momento en que el asegurador suscribe la póliza, la firma del asegurador sirve para solemnizar el acuerdo previo de voluntades entre las partes contratantes, respecto a los elementos del seguro.

- Es bilateral. En razón de que genera derechos y obligaciones para cada uno de los sujetos contratantes, el tomador de seguros se obliga a pagar la prima y el asegurador se obliga a una prestación pecuniaria.
- Es oneroso. Es oneroso, porque significa para las partes un enriquecimiento y empobrecimiento correlativos. "Por cuanto al tomador del seguro se le impone la obligación de pagar la prima y al asegurador la asunción del riesgo de la que deriva la prestación del pago de la indemnización de la que queda liberado si no se ha pagado la prima antes del siniestro".
- Es aleatorio. Es aleatorio porque tanto el asegurado como el asegurador están sometidos a una contingencia que puede representar para uno una utilidad y para el otro una pérdida. Tal contingencia consiste en la posibilidad de que se produzca el siniestro.
- Es de ejecución continuada. Por cuanto los derechos de las partes o los deberes asignados a ellas se van desarrollando en forma continua, a partir de la celebración del contrato hasta su finalización por cualquier causa.
- Es un contrato de adhesión. El seguro no es un contrato de libre discusión sino de adhesión. Las cláusulas son establecidas por el asegurador, no pudiendo el asegurado discutir su contenido, tan sólo puede aceptar o rechazar el contrato impuesto por el asegurador. Sólo podrá escoger las cláusulas adicionales ofrecidas por el asegurador, pero de ninguna manera podrá variar al contenido del contrato.

Elementos del Contrato de Seguro

Son aquellos elementos que, de no confluir, no permiten la existencia del contrato de seguro:

- El interés asegurable
- El riesgo asegurable
- La prima
- La obligación del asegurador a indemnizar

- **El interés asegurable:** Por interés asegurable se entiende la relación lícita de valor económico sobre un bien. Cuando esta relación se halla amenazada por un riesgo, es un interés asegurable.
- **El riesgo asegurable:** Es un evento posible, incierto y futuro, capaz de ocasionar un daño del cual surja una necesidad patrimonial.

El acontecimiento debe ser posible, porque de otro modo no existiría inseguridad. Lo imposible no origina riesgo.

Debe ser incierto, porque si necesariamente va a ocurrir, nadie asumiría la obligación de repararlo.

Sin riesgo no puede haber seguro, porque al faltar la posibilidad de que se produzca el evento dañoso, ni podrá existir daño ni cabrá pensar en indemnización alguna.

El riesgo presenta ciertas características que son las siguientes:

- Es Incierto y Aleatorio: sobre el riesgo debe haber una relativa incertidumbre, pues el conocimiento de su existencia real haría desaparecer la aleatoriedad.
- Posible: debe existir la posibilidad del riesgo, es decir, que el acontecimiento que se protege con la póliza debe "poder suceder"
- Concreto: el riesgo debe ser analizado y valorado por la aseguradora en dos aspectos, cualitativo (naturaleza, situación, etc.) y cuantitativamente (valorización basada en la experiencia o en cálculos actuariales que determinen la primera), antes de proceder a asumirlo.
- Lícito: el riesgo que se asegura no debe ir en contra de las reglas morales o del orden público, ni en perjuicio de terceros, pues de ser así, el contrato que lo protegiese sería nulo.
- Fortuito: el riesgo debe provenir de un acto o acontecimiento ajeno a la voluntad humana de producirlo.
- De Contenido Económico: la realización del riesgo (siniestro) debe producir una pérdida económica que se resarce con la indemnización correspondiente.
- **La prima:** es otro de los elementos indispensables del contrato de seguro. Es el costo del seguro, que establece una compañía de seguros

calculada sobre la base de cálculos actuariales y estadísticos teniendo en cuenta la frecuencia y severidad en la ocurrencia de eventos similares, la historia misma de eventos ocurridos al cliente, y excluyendo los gastos internos o externos que tenga dicha aseguradora.

- **La obligación del asegurador a indemnizar:** Este elemento resulta trascendente porque representa la causa de la obligación que asume el tomador de pagar la prima correspondiente. Debido a que este se obliga a pagar la prima porque aspira que el asegurador asuma el riesgo y cumpla con pagar la indemnización en caso de que el siniestro ocurra.

Esta obligación depende de la realización del riesgo asegurado. Esto no es sino consecuencia del deber del asegurador de asumir el riesgo asegurable. Y si bien puede no producirse el siniestro, ello no significa la falta del elemento esencial del seguro que ahora nos ocupa, por cuanto este se configura con la asunción del riesgo que hace el asegurador al celebrar el contrato asegurativo, siendo exigible la prestación indemnizatoria sólo en caso de ocurrir el siniestro.

Sujetos en el Contrato de Seguro

Dentro de esta relación contractual encontramos a los siguientes sujetos:

- El asegurador (Empresa de Seguros)
- El tomador
- El beneficiario

- **El asegurador:** Es la persona jurídica que se autoriza expresamente por la ley a prestar servicios como tal y es, además, quien asume el riesgo y en virtud de ello se obliga a indemnizar al tomador o al beneficiario del seguro por la producción de un evento previamente determinado e incierto, a cambio de percibir una retribución que es conocida como prima. Únicamente pueden actuar como aseguradores las sociedades anónimas, las cooperativas y las sociedades de seguros mutuos. También puede asegurar el Estado.

- **El tomador:** es la persona natural o jurídica que busca trasladar un determinado riesgo a terceros (Empresa Aseguradora) a efecto de que le

sean subsanados a él o a un tercero los daños o pérdidas que se puedan derivar del acaecimiento de un suceso incierto a la fecha del contrato de seguro. Con tal objeto deberá abonar una retribución (prima) al asegurador.

- **El beneficiario:** es la persona que, sin ser asegurado, recibe el importe de la suma asegurada. En consecuencia, no está obligado a satisfacer las primas a la compañía.

Hay que tener en cuenta que si el tomador obra por cuenta propia, se le llama, por lo general, asegurado o contratante, ya que es el titular del interés asegurable que se encuentra amenazado por el riesgo que traslada a través del contrato de seguro. En el caso que el tomador obra por cuenta ajena, al tercero que tiene derecho a recibir la indemnización en virtud del seguro y que propiamente no está obligado a abonar prima alguna, ni tampoco a cumplir con las obligaciones emanadas del seguro, las cuales corresponderán siempre al tomador.

La ley distingue las personas del tomador del seguro y del beneficiario.

El tomador del seguro es la persona que celebra el contrato.

El beneficiario es el que percibirá la indemnización.³

1.2 Los Seguros en el Ecuador y la ciudad de Loja⁴

1.2.1 Composición del mercado asegurador Ecuatoriano

El sistema financiero ecuatoriano se encuentra compuesto por instituciones financieras privadas (bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas); instituciones financieras públicas; instituciones de servicios financieros; compañías de seguros; y, compañías auxiliares del sistema financiero, entidades que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos, constituyéndose los bancos como el mayor participante del mercado con más del 90% de las operaciones del sistema

³MAPFRE ATLAS diccionario de definiciones, Recuperado de:
www.mapfre.com/wdiccionario/general/diccionario-mapfre-seguros

⁴Revista Ekos Negocios (Marzo 2013). El sector asegurador se reconfigura.

Recuperado de:

<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1652>

El éxito de las empresas aseguradoras depende en buena medida de la correcta medición de los riesgos que asumen.

En este sentido las empresas aseguradoras son intermediadoras financieras que captan el ahorro de o excedente de las empresas y personas y se comprometen a restituirlo en caso de ocurrencia de un evento de riesgo.

De esta forma las empresas de seguros son entidades de intermediación financiera que se crean para mitigar o reducir el riesgo que implica una posibilidad de pérdida ante la ocurrencia de un evento que afecte la integridad personal, el ingreso, patrimonio o retorno de una inversión.

Las empresas de seguros son entidades encaminadas a generar confianza a través de la gestión de riesgos, por lo que los servicios que prestan permiten canalizar ahorro para mitigar riesgos presentes o futuros.

El incremento de la incertidumbre de los mercados financieros y la posibilidad de pérdidas que existen en las transacciones y operaciones, tanto del mercado real de bienes como del mercado monetario y bursátil, incentivan a los agentes económicos para trabajar con una entidad de seguros. Este fenómeno ha impulsado la aparición y crecimiento de múltiples empresas de seguros a nivel mundial, mismas que asumiendo el riesgo de la incertidumbre, han establecido una actividad comercial y financiera que cada vez es más representativa al interior de las diversas economías.

Sin embargo estas instituciones dependen de la correcta medición de los riesgos que asumen, porque ante la ocurrencia de un siniestro no programado, el patrimonio de las entidades puede verse comprometido, afectando la sostenibilidad en el tiempo de las empresas de seguros.

El sistema de seguros privados en Ecuador, atravesó durante 2012 un proceso de fusiones, liquidaciones y ventas de algunas entidades que lo conforman, lo que sumado a los cambios en normativa y al ajuste de los catálogos de cuentas y mecanismos de supervisión, ha transformado el panorama y composición del sector de forma representativa. A continuación la Unidad de Análisis Económico de Corporación Ekos, revisa la situación y evolución de los activos, primas, resultados y siniestros de las entidades de seguros en el último año.

Composición del Sistema Asegurador y el nivel de activos

2012 fue un año en donde se consolidaron las ventas de las empresas de seguros vinculadas a la banca conforme lo estableció la resolución JB 2011 1973, emitida por la Junta Bancaria. De esta forma a la ya conocida fusión de Ace Seguros con Río Guayas (Banco de Guayaquil), en el segundo semestre de 2012 se produjeron las ventas de Seguros Porvenir (Banco Territorial) a Asseveratio Holding L.P. de Nueva Zelanda; Produseguros (PRODUBANCO) a Seguros Equinoccial; Seguros del Pichincha (Banco Pichincha) a Seguros Colmena de Colombia; y, Seguros Cervantes (Banco Internacional) a Seguros Liberty de Estados Unidos.

Estos cambios han generado que varíe el mapa del sector no solo en participación de mercado sino también en número de integrantes, de esta forma los participantes del sistema a diciembre de 2012- descendió de 44 a 42 instituciones y una vez que inicien las operaciones de Liberty Seguros (que fusiona a Cervantes y a Panamericana), quedarán 41 integrantes en el sistema asegurador. De las 42 entidades que presentaron balances en 2012, 34 corresponden a seguros generales y ocho operan principalmente seguros de vida.

El sistema de seguros privados, de esta forma, reporta a diciembre de 2012, USD 1355,5 millones en activos, lo que implica una tasa de crecimiento anual del 29,4% frente a los activos registrados en 2011, lo que representa un aumento importante si se considera que la tasa de crecimiento anual registrada entre diciembre de 2010 y 2011 fue del 23,1%. El nivel de activos del sistema de seguros representó el 1,9% del PIB de la economía ecuatoriana en 2012.

En tamaño y distribución, el sistema de seguros está poco concentrado; las 10 entidades más grandes se llevan el 55,4%, lo que contrasta con otros sectores como el bancario en el que las seis instituciones más grandes suman casi el 80% del mercado. Las entidades más representativas en nivel de activos son: EQUINOCCIAL con USD 128,8 millones en activos (9,5% del total del sistema); QBE SEGUROS COLONIAL con USD 112,2 millones en activos (8,3% del total del sistema); SUCRE con USD 103 millones en activos (7,6% del total del sistema); ACE con USD 92,8 millones en activos (6,8% del sistema); y, AIG METROPOLITANA con USD 64,3 millones en activos, que representan el 4,7% del total del sistema.

TABLA 1.1

SISTEMA DE SEGUROS PRIVADOS
SERIE DE LA PRIMA NETA EMITIDA (PAGADA, RECIBIDA) POR COMPAÑÍA Y RAMO
(en dólares)

COMPAÑÍA	Jun-09	Jun-10	Jun-11	Jun-12	Jun-13
ACE	20,635,994	25,839,653	31,502,068	72,438,446	66,273,967
AIG METROPOLITANA	19,198,512	26,429,036	35,558,826	33,176,112	33,726,782
ALIANZA	7,853,458	8,575,682	12,419,063	9,152,914	16,202,373
ASEGURADO DEL SUR	13,965,967	14,658,735	40,116,603	29,069,238	26,839,691
BALBOA	2,938,629	2,791,580	2,118,049	2,250,994	3,349,296
BMI	2,277,908	2,893,651	4,149,250	4,060,704	4,978,571
BOLIVAR	12,788,243	15,329,461	17,887,664	16,083,527	11,426,303
BUPA	1,496,993	2,144,949	3,726,654	4,291,805	6,187,071
CAUCIONES S.A.		730,187	1,340,458	1,304,099	0
CENSEG	6,851,437	4,197,499	3,407,211	5,056,587	0
CERVANTES	6,533,464	9,929,688	12,134,240	13,874,961	0
COFACE S.A.		579,434	1,157,448	1,984,126	2,030,496
COLON	1,578,949	1,117,079	1,531,752	1,994,538	2,257,525
COLONIAL	71,412,520	84,711,223	84,727,759	85,866,003	84,624,006
COLVIDA	4,390,800	4,602,662	5,026,277	5,378,001	7,888,514
CONDOR	3,403,087	3,465,283	5,075,300	3,701,641	5,341,333
CONFIANZA	8,197,641	8,285,200	9,631,865	12,130,384	13,492,049
CONSTITUCION	5,247,091	3,352,728	2,444,912	2,949,433	1,318,401
COOPSEGUROS	9,851,192	8,975,843	10,726,622	12,939,158	13,249,168
ECUATORIANO SUIZA	10,392,840	11,648,367	13,168,318	23,479,414	35,722,007
EQUINOCCIAL	40,807,778	40,245,933	49,357,362	61,215,015	67,278,102
EQUIVIDA	15,028,335	17,236,593	18,156,903	21,470,083	24,853,401
GENERALI	11,448,156	12,606,803	15,213,756	14,471,520	15,137,446
HISPANA	11,718,182	8,361,382	10,536,909	12,639,806	11,369,774
INTEROCEANICA	13,477,617	11,271,029	9,307,150	9,574,191	10,046,485
LA UNION	5,541,593	3,905,107	4,154,633	5,045,219	7,625,103
LATINA SEGUROS	2,028,533	18,986,833	20,894,228	21,225,243	23,056,012
LATINA VIDA	21,905,708	2,023,422	2,330,856	973,068	1,213,073
LONG LIFE SEGUROS	0	761,259	570,900	1,110,079	460,615
MAPFRE ATLAS	17,663,800	19,079,104	22,933,538	25,834,262	31,853,994
ORIENTE	11,365,157	11,744,023	15,217,445	18,652,803	17,289,687
PAN AMERICAN LIFE	10,230,323	12,844,205	16,639,079	18,668,293	20,298,825
PANAMERICANA DEL ECUADOR	21,840,002	22,207,682	25,491,232	28,095,816	39,019,693
PICHINCHA	17,392,934	19,269,393	25,490,369	32,841,545	37,924,573
PORVENIR	4,533,620	4,447,373	6,287,246	0	0
PRIMMA	284,612	266,190	121,287	208,448	196,247
PRODUSEGUROS			140,500	5,284,413	5,699,062
RIO GUAYAS	20,360,155	25,983,609	37,531,910	0	0
ROCAFUERTE	4,172,821	5,177,774	17,062,636	19,257,739	13,433,457
SUCRE	29,228,232	38,061,770	45,191,076	58,697,819	68,421,840
SWEADEN	4,634,253	5,005,581	5,696,292	7,282,967	8,532,249
TOPSEG	2,756,471	2,599,696	3,834,013	4,288,935	4,374,549
UNIDOS	16,511,265	18,341,229	25,736,133	26,725,613	27,185,308
VAZ SEGUROS	3,618,594	4,255,439	4,141,208	4,324,860	5,529,389
Total general	495,562,868	544,939,368	679,887,000	739,069,820	775,706,435

Notas:

En la información estadística no se considera la cuenta 5204 "Comisiones recibidas otros conceptos", lo que explicaría posibles diferencias con la información financiera.

Con resolución SBS-INSP-2010-037, de 16 de marzo de 2010, se autorizó el cambio de denominación de A TLAS COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A. por la de MAPFRE ATLAS COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.

Con resolución SBS-2010-514, del 23 de agosto de 2010, se autorizó la apertura de PRODUSEGUROS S.A

* La compañía Centro Seguros CENSEG S.A. entró en liquidación forzosa mediante resolución No. SBS-INSP-2013-457 de 26 junio de 2013.

* La compañía Cervantes se fusionó con Panamericana mediante resolución No. SBS-2013-425 de 11 de junio de 2013. Cambia la denominación a Liberty Seguros S.A.

Fuente: Información remitida por las compañías de seguros.

Elaboración: Dirección Nacional de Estudios / Subdirección de Estadísticas.

Fecha de Elaboración: 29 de julio de 2013

Fuente: Revista Ekos, Marzo 2013

Elaborado por: Elizabeth Duque Alzate

1.2.1.1 FODA DEL MERCADO ASEGURADOR ECUATORIANO

TABLA 1.2

 FODA DEL SECTOR ASEGURADOR	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Diversificación de productos (37 en total), que permite una amplia cobertura de necesidades.	Fusiones entre entidades, acción que puede fortalecer el patrimonio y la solvencia.
Baja concentración del mercado, lo que incentiva la competencia (55% del mercado lo ocupan los 10 competidores más grandes).	La baja penetración del sistema en la economía genera una oportunidad de crecimiento en activos y clientes.
Buenos indicadores de rentabilidad (comparado con las instituciones del sistema financiero).	Estabilidad Económica en 2013 puede propiciar un buen clima de negocios.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Altos Costos Operativos en relación a la prima emitida (24,8%)	Cambio de las normativas de gestión y supervisión de riesgos incrementaría los costos de ajuste.
Altos índices de morosidad de cartera de primas (35,2%)	La inseguridad en centros poblacionales puede incrementar la siniestralidad.
Reducción en los indicadores de rentabilidad y tasa de crecimiento de utilidades negativa entre 2012 y 2011 (-30%).	Desaceleración en las ventas del sector automotor, misma que puede afectar el crecimiento de los ingresos.

Fuente: Revista Ekos, Marzo 2013

Elaborado por: Elizabeth Duque Alzate

1.2.2 Composición del mercado asegurador lojano.⁵

Del análisis realizado en el apartado anterior se puede determinar la importante presencia económica que representan los seguros en nuestro país.

Es así que las empresas buscan expansión y presencia en todas las provincias con la finalidad de ser competitivos y tener una mayor captación del mercado.

En la ciudad de Loja se ha notado el incremento de agencias y sucursales de las principales compañías de seguros, esto representa para la ciudad un importante referente para su crecimiento y desarrollo.

Dentro de las compañías que se hacen presentes en la ciudad de Loja, encontramos a las siguientes:

- SEGUROS COLONIAL QBE
- LATINA SEGUROS Y REASEGUROS
- ASEGURADORA DEL SUR

⁵ SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS DEL ECUADOR, www.sbs.gob.ec

- HISPANA DE SEGUROS
- COPSEGUROS
- MAPFRE ATLAS
- SEGUROS DEL PICHINCHA

Dentro de los intermediarios de seguros constituidos así como quienes manejan oficinas en la ciudad tenemos:

- CORRETEC
- NOVAECUADOR
- LC SEGUROS
- R&R SEGUROS
- JWITT A.A.P.S
- ALBA OJEDA
- SOL SEGUROS
- TECNISEGUROS
- ASERTEC
- BROWN Y ASOCIADOS
- CARSEM

1.2.3 De los asesores de seguros y su importancia en el mercado

La ley general de seguros contempla a los Asesores Productores de Seguros como integrantes del sistema de seguros privados quienes se encargan de gestionar y obtener contratos de seguros.

Los Asesores productores de seguros se clasifican en:

- a) Agentes de seguros con relación de dependencia;
- b) Agentes de seguros sin relación de dependencia; y
- c) Agencias Asesoras productoras de seguros.

- ✓ **Agentes de seguros con relación de dependencia.-** Para ejercer su actividad, deben previamente obtener su credencial ante la Superintendencia de Bancos y Seguros, misma que será solicitada por el representante legal de la empresa debidamente registrado ante la autoridad competente, debiendo cuidar celosamente que el beneficiario de ella sea una persona capaz e idónea para el ejercicio de su actividad y en los ramos de seguros que se propone ofrecer,

gestionar y obtener.

- ✓ **Agentes de seguros sin relación de dependencia.-** Para ejercer su actividad deben obtener su credencial ante la Superintendencia de Bancos y Seguros, para lo cual presentarán en originales o copias debidamente autenticadas ante Notario Público, los siguientes documentos:
 - a) Currículum vitae;
 - b) Certificado de afiliación a la Cámara de Comercio del lugar en donde va a desarrollar su actividad;
 - c) Certificado del registro único de contribuyentes;
 - d) Certificado de haber aprobado un curso de especialización de seguros de por lo menos 360 horas de duración dictado por un centro de educación superior, o por un organismo legalmente reconocido por autoridad competente y aceptado por la Superintendencia de Bancos y Seguros y acreditar experiencia equivalente a un tiempo mínimo de 5 años en el área técnica o de comercialización de seguros.
 - e) La experiencia se acreditará con el certificado otorgado por el representante legal de la persona jurídica que integre el sistema de seguro privado, en donde el interesado haya prestado sus servicios y con el contrato de trabajo debidamente inscrito en la Inspectoría del Trabajo, o a falta de este contrato con el certificado de afiliación del IESS;
 - f) Copia de la cédula de ciudadanía y copia de la papeleta de votación del último sufragio;
 - g) Quienes estuvieren en mora en el cumplimiento de sus obligaciones por más de sesenta días con cualquiera de las instituciones del sistema financiero o de seguros o quienes en el transcurso de los últimos cinco años hubiesen incurrido en el castigo de sus obligaciones por parte de cualquier institución financiera o de seguros;
 - h) En caso de que el solicitante sea extranjero presentará la pertinente autorización laboral otorgada por autoridad competente;
 - i) Además de los documentos señalados en los literales precedentes, el interesado debe mantener el registro actualizado de su dirección, número de teléfono, fax y correo electrónico;
 - j) Los asesores productores de seguros, que deseen operar en el ramo de fianzas, para obtener el certificado respectivo, deben contar con experiencia y conocimientos específicos en la materia de fianzas o afines.

- ✓ **Las agencias asesoras productoras de seguros.-** Para ejercer su actividad deben previamente constituirse ante la Superintendencia de Bancos y Seguros como compañías de comercio, para lo cual deben requerir de la Superintendencia de Compañías, previo a la aprobación de la razón social o denominación objetiva, una certificación de que no existe registro previo del nombre propuesto, o similitud con las denominaciones existentes.

Además deben tener como único objeto social, la gestión, el asesoramiento y colocación de contratos de seguros para una o varias empresas de seguros o de medicina prepagada constituidas y establecidas legalmente en el Ecuador, y obtener la credencial y certificados de autorización por ramo que le faculte desarrollar la actividad, para cuyo efecto acompañarán a la solicitud, en originales o copias debidamente autenticadas ante Notario Público, la siguiente documentación:

- a) Nombramientos de los administradores y representantes legales debidamente inscritos en el Registro Mercantil;
- b) Certificado de afiliación a la Cámara de Comercio del lugar donde la compañía tiene su matriz;
- c) Certificado del registro único de contribuyentes;
- d) Además de los documentos señalados en los literales precedentes, la compañía debe disponer de un lugar adecuado para su funcionamiento, debiendo mantener el registro actualizado de su dirección, número de teléfono, fax y correo electrónico del representante legal o de un funcionario expresamente autorizado⁶

1.2.3.1 Principales obligaciones de los asesores productores de seguros

Los asesores productores de seguros deben asesorar al cliente en forma veraz, suficiente, detallada y permanente acerca de las condiciones del contrato, haciéndole conocer las mejores opciones según sus necesidades, el alcance de las coberturas, beneficios, exclusiones, primas, forma de pago, requisitos, plazos y procedimientos para reclamar el pago de indemnizaciones.

Cumplir con los principios de ética profesional y evitar la competencia desleal en la asesoría, gestión y colocación de contratos de seguros.

⁶Ley general de seguros del Ecuador (2013)

Recuperado de:

http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_General_Seguros_01-10-10.pdf

Desde el año 2005 deben someterse a la actualización de conocimientos cada tres años con el fin de revalidar los certificados de autorización por ramo y mantener vigente la póliza de errores u omisiones con un monto asegurado que corresponderá al 3% de las primas gestionadas el año anterior, mínimo US \$ 100.000.

CAPÍTULO II
LC SEGUROS

2.1 Antecedentes, Lc Seguros



Lc Seguros se constituye como Asesores Productores de Seguros legalmente autorizados por la Superintendencia de Bancos con credencial No. 20038, desde el 7 de diciembre del 2011, fecha en que inicia sus actividades profesionales en el campo de los seguros sin relación de dependencia.

La experiencia comprobada de su gerente–propietaria Lenna Córdova, le ha hecho acreedora de un importante posicionamiento en el mercado asegurador lojano, ubicándose en los primeros sitios en producción de primas netas anuales.

Lc Seguros se encuentra habilitada para emitir los siguientes ramos:

Seguros de Personas:

- Vida individual
- Vida colectiva
- Accidentes Personales
- Asistencia Medica

Seguros de Bienes:

- Incendio
- Robo y Asalto
- Equipo Electrónico
- Soat
- Fidelidad

- Transporte de Valores
- Responsabilidad Civil
- Vehículos
- Rotura de Maquinaria
- Fianzas

2.1.1 Misión:

“Entregar lo mejor de nosotros, ofrecer un asesoramiento basado técnicamente y profesionalmente, con productos y servicios innovadores en el mercado, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y permitan mejorar su calidad de vida”.

2.1.2 Visión:

“Ser reconocidos por nuestros clientes por la excelencia en el servicio, con personal altamente comprometido, liderando en el mercado el seguro de personas”.

2.1.3 Objetivos:

- Posicionar nuestra empresa como líder en el mercado asegurador de la provincia de Loja.
- Liderar en el mercado el seguro de personas.
- Ser referentes de excelencia en el servicio al cliente.

2.1.4 Composición de la empresa:

Lc seguros está compuesta por los siguientes departamentos:

Departamento Operativo - Administrativo:

A cargo de la Ingeniera Lenna Córdova Vivanco, cumpliendo con las funciones de Gerente.

Este departamento es encargado del lineamiento de la empresa, revisión y control de presupuestos asignados, control y administración del personal a cargo, administración general y control de gastos tanto operativos como organizacionales.

Adicionalmente cuenta con la tecnóloga Natalia Ontaneda quien está directamente relacionada con las operaciones de la empresa, dentro del área de operaciones encontramos directamente el control y organización de la producción, cobranzas y administración de vencimientos, renovaciones y clientes, regula el correcto funcionamiento de las emisiones así como tiempos de entrega al cliente.

Departamento Comercial:

A cargo de la Ingeniera Viviana Espinosa, este departamento maneja la comercialización directa de diversos productos ofrecidos por la empresa, adicionalmente lleva un detalle de cumplimiento de presupuestos y la atención directa a los clientes.

Departamento de Siniestros:

Este departamento se encuentra asignado Ingeniera Tatiana Luzuriaga, uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento de un Asesor de seguros se encuentra en el correcto funcionamiento de esta área, la correcta atención y celeridad en la respuesta a los siniestros presentados consolidan la relación de fidelidad del cliente.

2.1.4.1 Estructura organizacional

GRAFICO 2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LC SEGUROS



Fuente: Lc Seguros, archivo general
Elaborado por: Elizabeth Duque Alzate

2.1.4.2 Funciones y Competencias

GERENTE GENERAL

CARGO	GERENTE GENERAL
REPORTA	
SUPERVISA	JEFE OPERATIVO JEFE COMERCIAL
TAREA PRINCIPAL	Control y Administración de cuentas y clientes
Son funciones del Gerente General	
. Cumplir con las normativas de funcionamiento de la Agencia Asesora de Seguros.	
. Elaborar el presupuesto anual para cumplimiento general.	
. Realizar el seguimiento y control del presupuesto.	
. Presentar informes financieros.	
. Llevar el control de siniestralidad de las cuentas.	
. Realizar visitas de seguimiento a las cuentas principales.	
. Organizar comités ejecutivos mensuales para verificar el status de nuevos negocios.	
. Revisar y aprobar las cotizaciones para los clientes.	

JEFE OPERATIVO

CARGO	JEFE OPERATIVO
REPORTA	GERENTE GENERAL
SUPERVISA	EJECUTIVO DE CUENTA ASISTENTE ADMINISTRATIVO
TAREA PRINCIPAL	Control de Facturación, emisión y cobro
Son funciones del Jefe Operativo	
Facturaciones:	
<ul style="list-style-type: none"> · Depuración de listados de facturación mensual. · Envío de listados depurados de facturación mensual a las aseguradoras. · Despacho de facturaciones mensuales a los clientes. · Control y registro de facturaciones mensuales. 	
Emisiones:	
<ul style="list-style-type: none"> · Emitir y renovar pólizas de seguros de todos los ramos. · Realizar aclaratorios y modificatorios pólizas de seguros. · Realizar seguimiento de aclaratorios y modificatorios solicitados a las aseguradoras. · Despacho de pólizas emitidas y renovadas a los clientes. · Coordinar inspecciones de riesgos clientes de vehículos, ramos generales. · Gestionar las renovaciones de los clientes indicados de acuerdo al listado. 	
Cobranzas:	
<ul style="list-style-type: none"> · Gestión de cobranzas de los clientes. · Envío de pago de primas a las aseguradoras. · Gestión de cobranzas de pago de facturas y retenciones de las aseguradoras. · Control de recibos de cobro 	

JEFE COMERCIAL

CARGO	JEFE COMERCIAL
REPORTA	GERENTE GENERAL
SUPERVISA	
TAREA PRINCIPAL	Control y cumplimiento de presupuesto de ventas
Son funciones del Jefe Comercial	
Comercial	
<ul style="list-style-type: none"> · Recorrer base de datos de potenciales clientes. · Elaborar reporte de clientes a visitar mensualmente. · Elaborar reporte de gestión y cierres de negocios semanales. · Realizar seguimiento de las cotizaciones presentadas. · Cumplimiento de presupuestos mensuales. 	
Social:	
<ul style="list-style-type: none"> · Coordinar, revisar y enviar tarjetas de cumpleaños a todos los clientes. · Elaboración y coordinación de toda la publicidad de la oficina (carnets, volantes). 	

EJECUTIVO DE CUENTA

CARGO	EJECUTIVO DE SINIESTROS
REPORTA	JEFE OPERATIVO
SUPERVISA	
TAREA PRINCIPAL	Control, respuesta y atención al cliente
Son funciones del Ejecutivo de siniestros	
Recepción:	
<ul style="list-style-type: none"> · Recepción, control y envío de valija interna y externa. · Archivo documentos varios y apertura carpeta clientes. · Solicitud de proveeduría. · Control y manejo de Caja. 	
Siniestros:	
<ul style="list-style-type: none"> · Recepción, control y trámite de Siniestros de Todos los ramos. · Reporte de gestión de Siniestros enviados a las compañías. · Coordinar el pago o negativa de los siniestros de los clientes con las aseguradoras. · Manejo, control, siniestros y coordinación de Soat. 	
Soat:	
<ul style="list-style-type: none"> · Emisión Soat oficina. · Custodia Certificados Soat. · Reporte cierres Soat oficina. · Solicitud, envío y apoyo logístico a las cooperativas. · Control de cierres enviados por las cooperativas. · Recepción, control y trámite de Siniestros del Soat. 	

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

CARGO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
REPORTA	JEFE OPERATIVO
SUPERVISA	
TAREA PRINCIPAL	Mensajería
Son funciones del Asistente Administrativo	
· Realizar todos los tramites de pagos de servicios de la oficina.	
· Llevar una bitácora de las actividades realizadas.	
· Dar soporte al ejecutivo de cuenta en el control del archivo general.	
· Entregar documentación (facturas, pólizas) a los clientes en sus domicilios u oficinas.	
· Coordinar con el Jefe comercial entrega de presentes y suvenires.	

2.2 Clientes y Servicios

Lc seguros cuenta con un reconocido portafolio de clientes, siendo su primordial objetivo enfocarse en los seguros de personas, su más amplio segmento es el de Cooperativas de Ahorro y Crédito entre las cuales podemos señalar las siguientes:

- Cooperativa de A/C Cacpe Zamora
- Cooperativa de A/C Ciudad de Zamora
- Cooperativa de A/C Crediamigo
- Cooperativa de A/C Casa Fácil
- Cooperativa de A/C Servidores Municipales de Loja
- Cooperativa de A/C Gonzanama
- Cooperativa de A/C Quilanga
- Cooperativa de A/C Cámara de Comercio de Céllica
- Cooperativa de A/C San Sebastián
- Cooperativa de A/C 23 de Enero
- Cooperativa de A/C Cacpe Céllica

Adicionalmente respalda contra accidentes personales a las principales instituciones educativas de la ciudad:

- Colegio y Escuela Eugenio Espejo
- Colegio y Escuela Antonio Peña Celi
- CDI Castillo Encantado
- Unidad Educativa Juan Montalvo
- CDI Rincón de los Angelitos
- Centro Educativo CARPE DIEM
- Centro Educativo BETEL

Se incluyen a esta lista cerca de 300 clientes individuales que respaldan la experiencia y gestión de la empresa.

Dentro de esta amplia gama de clientes cabe recalcar que Lc Seguros presta sus servicios como Asesor Productor de Seguros lo que permite ofrecer una asesoría completa en los diversos ramos aprobados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, adicionando la emisión, control, gestión y mantenimientos de todas las cuentas asignadas.⁷

⁷ Fuente: Lc Seguros, archivo general.

2.3 FODA de Lc Seguros

TABLA 2.1



Fuente: Observación general

Elaborado por: Elizabeth Duque Alzate

2.4 Análisis de presupuestos y cumplimiento para el año 2013

Del total de producción planteada en el año 2012, se pudo determinar un cumplimiento del 120%, en virtud de tal suceso y con las expectativas de nuevos negocios, Lc Seguros para el año 2013 plantea un presupuesto interesante y retador, \$530.000 en primas netas distribuidos en los diferentes ramos habilitados.

A continuación se detalla el cuadro general de presupuestos de Lc Seguros para el presente año.

TABLA 2.2

Mes Ramo	VENDEDOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
		PRIMA NETA												
VIDA GRUPO	LENNIA CORDOVA	10,000.00	10,500.00	11,025.00	11,576.25	12,155.06	12,762.82	13,400.96	14,071.00	14,774.55	15,513.28	16,288.95	17,103.39	159,171.27
	VIVIANA ESPINOSA	1,000.00	1,050.00	1,102.50	1,157.63	1,215.51	1,276.28	1,340.10	1,407.10	1,477.46	1,551.33	1,628.89	1,710.34	15,917.13
	NATALIA ONTANEDA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ASISTENCIA MEDICA	LENNIA CORDOVA	2,000.00	2,100.00	2,205.00	2,315.25	2,431.01	2,552.56	2,680.19	2,814.20	2,954.91	3,102.66	3,257.79	3,420.68	31,834.25
	VIVIANA ESPINOSA	300.00	315.00	330.75	347.29	364.65	382.88	402.03	422.13	443.24	465.40	488.67	513.10	4,775.14
	NATALIA ONTANEDA	100.00	105.00	110.25	115.76	121.55	127.63	134.01	140.71	147.75	155.13	162.89	171.03	1,591.71
ACCIDENTES PERSONALES	LENNIA CORDOVA	2,000.00	2,000.00	2,005.00	2,315.25	2,431.01	2,552.56	2,680.19	2,814.20	2,954.91	3,102.66	3,257.79	3,420.68	31,834.25
	VIVIANA ESPINOSA	2,000.00	2,100.00	2,205.00	2,315.25	2,431.01	2,552.56	2,680.19	2,814.20	2,954.91	3,102.66	3,257.79	3,420.68	31,834.25
	NATALIA ONTANEDA	100.00	105.00	110.25	115.76	121.55	127.63	134.01	140.71	147.75	155.13	162.89	171.03	1,591.71
VEHICULOS	LENNIA CORDOVA	2,000.00	2,200.00	2,420.00	2,662.00	2,928.20	3,221.02	3,543.12	3,897.43	4,287.18	4,715.90	5,187.48	5,706.23	42,768.57
	VIVIANA ESPINOSA	2,000.00	2,100.00	2,205.00	2,315.25	2,431.01	2,552.56	2,680.19	2,814.20	2,954.91	3,102.66	3,257.79	3,420.68	31,834.25
	NATALIA ONTANEDA	500.00	525.00	551.25	578.81	607.75	638.14	670.05	703.55	738.73	775.66	814.45	855.17	7,958.56
VIDA INDIVIDUAL	LENNIA CORDOVA	1,000.00	1,050.00	1,102.50	1,157.63	1,215.51	1,276.28	1,340.10	1,407.10	1,477.46	1,551.33	1,628.89	1,710.34	15,917.13
	VIVIANA ESPINOSA	100.00	105.00	110.25	115.76	121.55	127.63	134.01	140.71	147.75	155.13	162.89	171.03	1,591.71
	NATALIA ONTANEDA	100.00	105.00	110.25	115.76	121.55	127.63	134.01	140.71	147.75	155.13	162.89	171.03	1,591.71
INCENDIO	LENNIA CORDOVA	2,000.00	2,100.00	2,205.00	2,315.25	2,431.01	2,552.56	2,680.19	2,814.20	2,954.91	3,102.66	3,257.79	3,420.68	31,834.25
	VIVIANA ESPINOSA	100.00	105.00	110.25	115.76	121.55	127.63	134.01	140.71	147.75	155.13	162.89	171.03	1,591.71
	NATALIA ONTANEDA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ROBO	LENNIA CORDOVA	1,000.00	1,050.00	1,102.50	1,157.63	1,215.51	1,276.28	1,340.10	1,407.10	1,477.46	1,551.33	1,628.89	1,710.34	15,917.13
	VIVIANA ESPINOSA	500.00	525.00	551.25	578.81	607.75	638.14	670.05	703.55	738.73	775.66	814.45	855.17	7,958.56
	NATALIA ONTANEDA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
EQUIPO ELECTRONICO	LENNIA CORDOVA	1,000.00	1,050.00	1,102.50	1,157.63	1,215.51	1,276.28	1,340.10	1,407.10	1,477.46	1,551.33	1,628.89	1,710.34	15,917.13
	VIVIANA ESPINOSA	500.00	525.00	551.25	578.81	607.75	638.14	670.05	703.55	738.73	775.66	814.45	855.17	7,958.56
	NATALIA ONTANEDA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FIDELIDAD	LENNIA CORDOVA	1,000.00	1,050.00	1,102.50	1,157.63	1,215.51	1,276.28	1,340.10	1,407.10	1,477.46	1,551.33	1,628.89	1,710.34	15,917.13
	VIVIANA ESPINOSA	500.00	525.00	551.25	578.81	607.75	638.14	670.05	703.55	738.73	775.66	814.45	855.17	7,958.56
	NATALIA ONTANEDA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FIANZAS	LENNIA CORDOVA	2,000.00	2,100.00	2,205.00	2,315.25	2,431.01	2,552.56	2,680.19	2,814.20	2,954.91	3,102.66	3,257.79	3,420.68	31,834.25
	VIVIANA ESPINOSA	500.00	525.00	551.25	578.81	607.75	638.14	670.05	703.55	738.73	775.66	814.45	855.17	7,958.56
	NATALIA ONTANEDA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
OTROS RAMOS	LENNIA CORDOVA	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	6,500.00
	VIVIANA ESPINOSA	500.00	525.00	551.25	578.81	607.75	638.14	670.05	703.55	738.73	775.66	814.45	855.17	7,958.56
	NATALIA ONTANEDA	200.00	210.00	220.50	231.53	243.10	255.26	268.02	281.42	295.49	310.27	325.78	342.07	3,183.43
TOTAL:		34,000.00	34,650.00	36,392.50	38,233.13	40,177.88	42,233.19	44,405.90	46,703.35	49,133.39	51,704.41	54,425.43	57,306.07	529,365.24

Fuente: Lc Seguros, archivo general

Elaborado por: Elizabeth Duque Alzate

De este cuadro podemos determinar que el establecimiento de presupuestos influye directamente en el desarrollo y crecimiento de la empresa, las expectativas superaron el 50% en relación al presupuesto del año anterior, esto en función de que

las pólizas emitidas en su mayor parte son de renovación anual y considerando un 80% de renovaciones, lo que impulsa durante el 2013 a trabajar no solo en el cumplimiento de dicho presupuesto sino también a generar el posicionamiento y liderazgo planteado en la misión, visión y objetivos.

Es importante recalcar que el presupuesto de un Asesor de Seguros se basa fundamentalmente en la producción de primas netas, y su ganancia o utilidad se justifica por medio de la comisión otorgada por las compañías de seguros. Estas comisiones se establecen de acuerdo a un rango y puede variar entre una compañía a otra.

En virtud de lo expuesto anteriormente se realizará un comparativo de la producción propuesta para el 2013, indicada en la TABLA 2.2 y el presupuesto real cumplido con corte al 31 de Agosto del presente año.

TABLA 2.3 CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO

ANÁLISIS DE PRESUPUESTOS	PRESUPUESTO PROPUESTO	PRESUPUESTO CUMPLIDO	ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO
Enero	\$ 34,000.00	\$ 42,181.48	124%
Febrero	\$ 34,650.00	\$ 24,927.45	72%
Marzo	\$ 36,392.50	\$ 43,532.40	120%
Abril	\$ 38,233.13	\$ 31,996.25	84%
Mayo	\$ 40,177.88	\$ 42,240.57	105%
Junio	\$ 42,233.19	\$ 67,622.24	160%
Julio	\$ 44,405.90	\$ 40,574.57	91%
Agosto	\$ 46,703.35	\$ 95,152.35	204%
TOTALES	\$ 316,795.93	\$ 388,227.31	

Fuente: Lc Seguros, archivo general

Elaborado por: Elizabeth Duque Alzate

De lo indicado en la tabla 2.3 se refleja claramente la importancia del cumplimiento del presupuesto para un Asesor de Seguros, siendo presupuestos retadores los presupuestos a cumplir podemos ver una baja en los meses de Febrero, Abril y Julio, sin embargo los demás meses se ha superado hasta en un 100% el cumplimiento lo que permite recuperar, por lo que se puede afirmar de manera general Lc seguros maneja un cumplimiento estable versus el presupuesto establecido.

Con el corte realizado se ha podido determinar que a la presente fecha el cumplimiento general del presupuesto 2013 es del 73% un panorama bastante alentador para la empresa puesto que aún faltan cuatro meses para culminar el año y las expectativas de renovaciones y nuevos negocios sigue siendo creciente.

Este análisis permitirá establecer el nuevo presupuesto para el año 2014, puesto que de la producción real obtenida se tomara un 70% basado en renovaciones.

CAPÍTULO III

PROCESOS

3.1 De los Procesos y sus generalidades



Un proceso según la norma ISO 9000:2005 es un “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Podemos señalar varias teorías sobre los procesos y su relación con la eficiencia en las empresas, por tal motivo es preciso definir la forma sistemática las actividades necesarias para obtener el resultado deseado, es decir definir clara y exhaustivamente los requerimientos y procedimientos necesarios del sistema organizacional, para que en base de esta información fiable se puedan tomar decisiones acertadas por parte de cualquier miembro de la organización.⁸

“La búsqueda por hacer las cosas mejor, más rápido y a un menor costo, mediante los tres componentes de una estrategia de calidad: innovación, control y mejora, también ha provocado un cambio continuo en los métodos y conceptos de la calidad”.⁹

Dentro del desarrollo del presente trabajo, se busca implementar de manera sistemática a través de la adaptación y mejoramiento de procesos el sistema de calidad del servicio de la agencia asesora productora de seguros Lc Seguros.

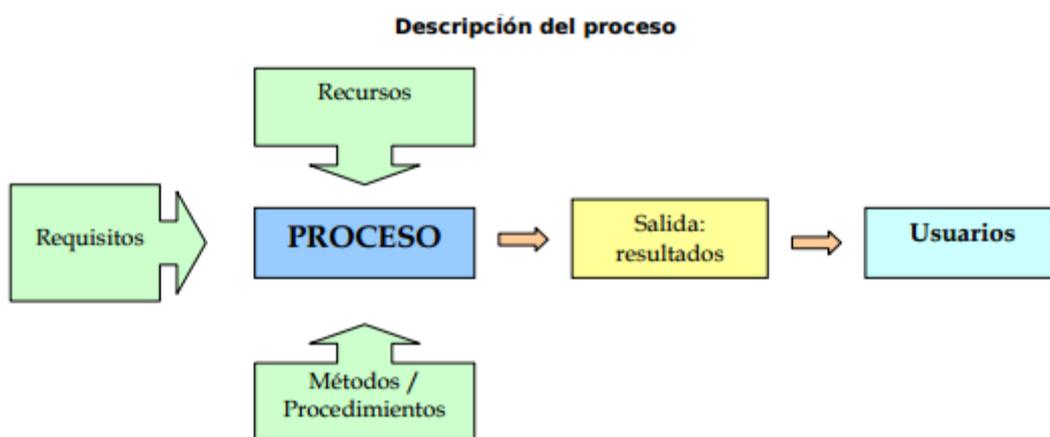
⁸Moreno. M. Marcos. F, Masso. G. Francisco, (2006). Procedimientos y proceso administrativo práctico. Madrid España. Editorial las Rosas.

⁹Humberto Gutiérrez Pulido (2010). Calidad Total y Productividad. México D.F. Editorial Mc Graw Hill.

Adicionalmente, nos encontraremos que no solo es necesario el establecimiento de procesos adecuados para el correcto lineamiento de la empresa, sino que existen procesos relacionados con el cliente los cuales deberán cumplir ciertos requisitos, como por ejemplo los requisitos especificados por el cliente así como los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso o adquisición del servicio.

3.2 Importancia de la administración por procesos

GRÁFICO 3.1



Una característica clave en la administración de procesos es buscar que todos los procesos cumplan con los requerimientos del cliente (cantidad, calidad, tiempo y servicio) y que los niveles de desempeño a lo largo y ancho de la organización se orienten a un nivel óptimo de calidad.

En el análisis de los procesos se determinara que existen factores como recursos y métodos que mejoran las actividades claves de la organización. En virtud de lo anteriormente señalado se permitirá obtener un mejor aprovechamiento de recursos y conseguir una asignación óptima de los elementos que se requieran para la asignación de procesos adecuados dentro de la empresa.

Ninguna organización opera a la perfección. Muchas veces los administradores piensan que es posible mejorar el rendimiento de su empresa fácilmente, pero no saben lo que pueden mejorar ni cómo hacerlo. Por ello, la finalidad del análisis de

procesos consiste en que un asesor (externo) ayude a percibir y tomar medidas con respecto a ciertos hechos de un determinado proceso.

“La consultoría de procesos tiene la obligación de lograr que la empresa se percate de lo que sucede a su alrededor, dentro de ella y en su interacción con los clientes”.¹⁰

En la actualidad las necesidades de administrar de manera adecuada las empresas son incesantes, por lo que se buscan mecanismos para solucionar problemas y mejorar los procesos. La identificación de los problemas por medio del levantamiento y análisis de los procesos, y la asignación de las soluciones para cada problema para mejorar los procesos son desarrolladas para incrementar la productividad de los procedimientos que tiene Lc Seguros, este es un camino que permite incrementar la calidad de los servicios que la empresa ofrece adicionalmente garantiza importantes ingresos para la empresa con la correcta utilización de sus recursos.

Toda empresa se acciona en virtud de la dinámica de sus sistema, procedimientos y procesos. Se puede asegurar que la empresa tiene dos estructuras que son:

- **La estructura organizacional:** su naturaleza es estática y comprende la distribución de las funciones, puestos, relaciones, etc se refiere al alcance de control y la cadena de mando, representada por el organigrama que para el caso del presente estudio se encuentra detallada en el apartado 2.1.4.2
- **La estructura procedimental:** su naturaleza es dinámica, lo que quiere decir que refleja los movimientos de la organización que la mantiene al ritmo de la realidad del ambiente y le permite trabajar por el logro de sus fines.

3.2.1 Gestión por procesos

La empresa es un sistema de sistemas, cada proceso es un sistema de funciones y las funciones o actividades se han agrupado por departamento o áreas

¹⁰ Humberto Gutierrez Pulido; Calidad Total y Productividad; México México D.F: Editorial Mc Graw Hill 2010.

funcionales; la gestión por procesos consiste, pues, en gestionar integralmente y de manera ordenada cada una de las actividades o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza.

Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada actividad. La dirección general participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una actividad o proceso determinado, a menos que así se requiera.

Para adoptar un enfoque de administración basado en procesos se deberá:

- Constituir un equipo de trabajo con la capacitación adecuada para analizar los objetivos y actividades de la organización
- Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos
- Determinar los factores claves de la organización
- Documentar el proceso
- Establecer un plan de mejoras

3.2.2 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 Empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes 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 cliente (ej: Información)

Para entender la Gestión por procesos podemos considerarla como un sistema cuyos elementos principales son:

- Los procesos claves
- La coordinación y el control de su funcionamiento
- La gestión de su mejora”¹¹

La Gestión no es más que realizar las distintas actividades que permitan ejecutar una mejora dentro de una organización con el propósito de superar los logros y objetivos por medio de diligencias oportunas. Por ello la gestión por procesos permite encontrar e implementar los distintos métodos que permitan generar mayor calidad a los procedimientos que tiene una organización. La Gestión por procesos busca incrementar la satisfacción tanto del cliente interno como externo para lograr que se desarrollen los procesos en forma conjunta, ordenada y funcional, para ello es necesario se asignen responsabilidades y se mantenga un control de los procesos que se desarrollan de manera general, como también la verificación en el cumplimiento de objetivos y la evaluación en el desempeño laboral para beneficio propio como también para la satisfacción del cliente.

La gestión por procesos se caracteriza por la realización de mediciones en cuanto a tiempo, costo, calidad para dar un mejor servicio al cliente, identificando cada una de las necesidades que se presentan para el desarrollo de cada actividad y las funciones que posee cada departamento para después buscar soluciones e implementar las mejores opciones que permitan alcances satisfactorios para la organización como para los clientes al dar valor agregado en los procesos.

3.2.3 Mejoramiento de Procesos:

¹¹ Revista Electrónica Gestipolis. Recuperado de:

<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosos.htm>, viernes 27 de septiembre de 2013, 9h30 am.

El mejoramiento de procesos analiza las causas y los efectos que desencadena un problema los cuales son detectados para cambiar, quitar o incrementar procesos para hacerlos más efectivos a través de la toma de decisiones para su mejoramiento, utilizando técnicas y herramientas de gestión, como consecuencia se consigue un incremento en la eficiencia y eficacia, con la asignación de funciones al personal apto para cada actividad que debe realizar, generando valor para lograr satisfacción para el cliente. Esto ayuda a que se dé un incremento en la calidad tanto para los clientes internos como externos. El mejoramiento de procesos tiene el fin de reducir costos, incorporar actividades, mejorar la calidad, reducción de tiempos, entre otros factores importantes para la optimización.

Se podría definir al mejoramiento de procesos como:

Es el proceso de analizar, estudiar y comprender las actividades y procesos de una organización, para poder detectar las fallas en los mismos, a partir de las cuales, se diseña e implanta un plan de mejora para asegurar la competitividad, sustentabilidad y autogestión de las organizaciones.

TABLA 3.1

Método Sistemático de la mejora de procesos



Fuente: JR Zaratiegui, Economía Industrial

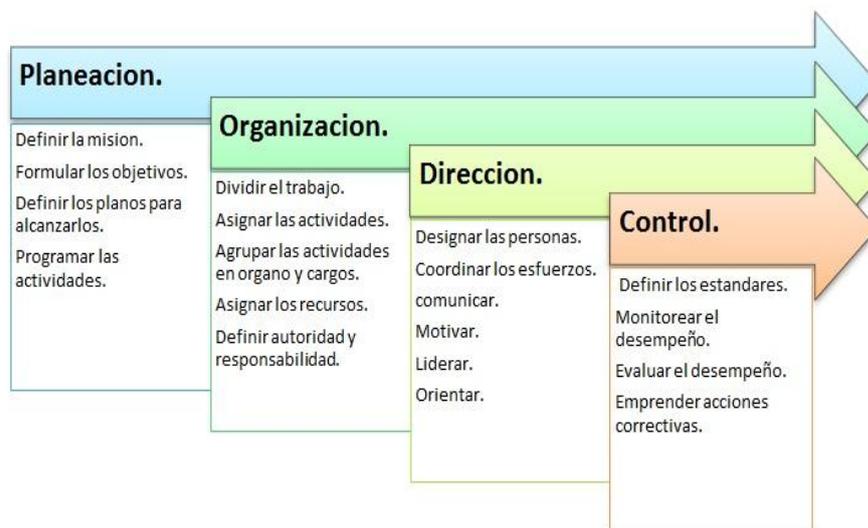
Elaborado por: Elizabeth Duque Alzate

3.3 Tipos de Procesos y su conceptualización

Dentro de la Administración por procesos es necesario definir de manera general las principales funciones de la empresa y de las cuales se derivan los procesos a analizar.

Se derivan cuatro fases fundamentales en el proceso administrativo estas son: Planeación, Organización, Dirección y Control, de esta importante clasificación se subdividen y generan los procesos en una organización.

GRÁFICO 3.2 Fases del proceso Administrativo



Fuente: <http://arrascuemilton.wordpress.com/>

Elaborado Por: Elizabeth Duque Alzate

Es importante señalar que dentro de todo el proceso administrativo y de las actividades de planeación, organización, dirección y control antes indicadas existen tres tipos principales de procesos de los cuales se derivan las actividades de una empresa. Estos son:

- **Procesos Clave u Operativos:** son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por tanto, orientados al cliente. Como consecuencia su resultado es percibido directamente por el cliente. En estos procesos generalmente intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar mayores recursos.

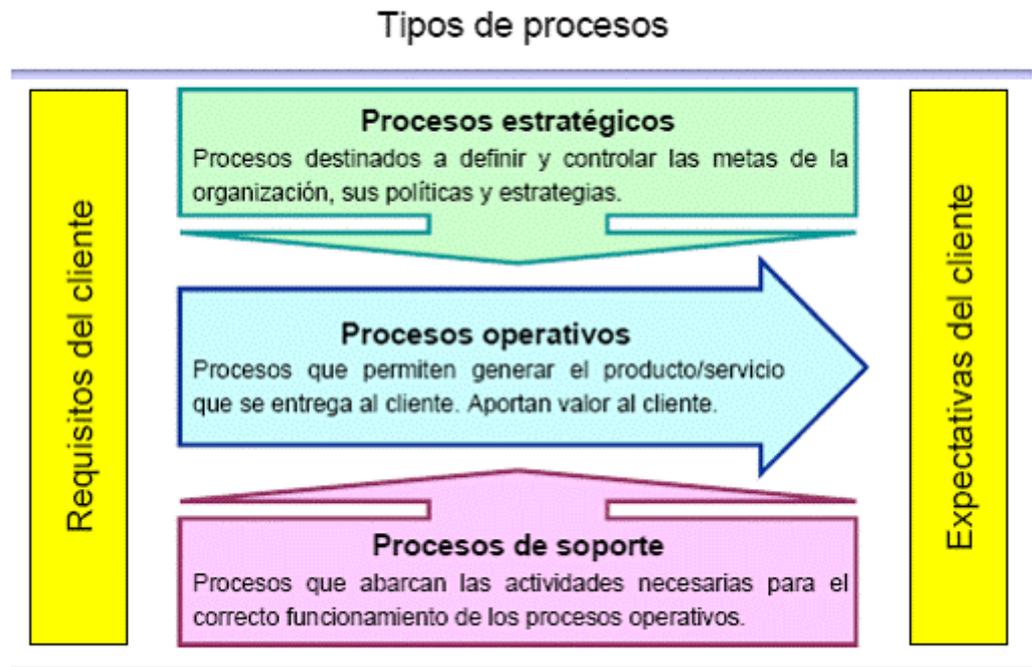
- **Procesos Estratégicos:** son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen como opera el negocio y como se crea valor para el cliente y para la organización.

Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos.

- **Procesos de soporte:** Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos clave, sin ellos no serían posibles ni los procesos clave ni los estratégicos.

Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes.

GRÁFICO 3.3



Fuente: <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>

Elaborado por: Elizabeth Duque Alzate

3.4 El mapa de procesos:

El mapa de proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos, A través de este tipo de gráfica podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo. Los mapas de proceso nos permite identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. También nos permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo, si son paralelas o secuenciales.

Los mapas de procesos se representan uno y cada uno de los procesos que componen un sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante gráficos en forma de mapas conceptuales los cuales representan los flujos de información.

Los mapas de procesos son útiles para:

- Conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente.
- Analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad.
- utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento del proceso.
- Orientar a los nuevos empleados.
- Desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos.
- Evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados.¹²

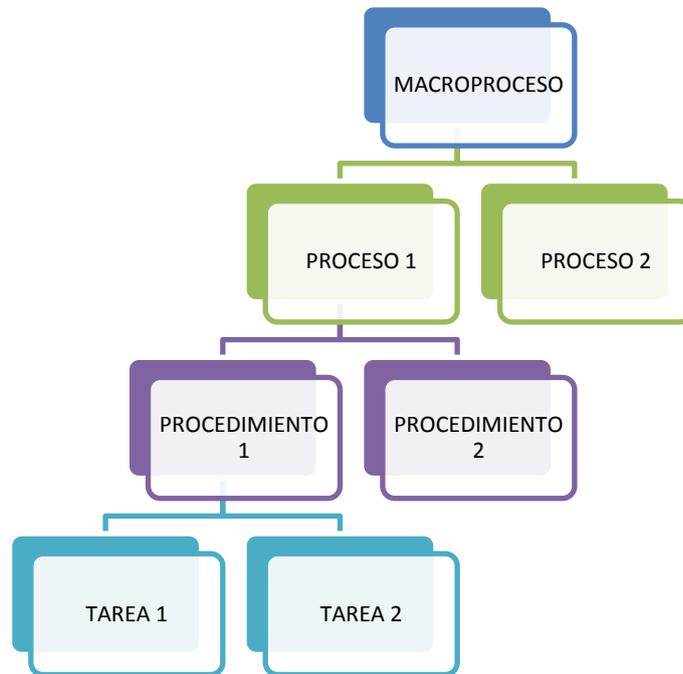
Para poder mapear los procesos es necesario distinguir entre proceso, procedimiento y actividad para lo cual es preciso definirlos de la siguiente forma:

- **Proceso:** conjunto de procedimientos que se encuentran interrelacionados y se desarrollan cronológicamente para alcanzar los objetivos
- **Procedimiento:** consiste en la descripción de un ciclo de operaciones o tareas necesarias para ejecutar un trabajo. Un procedimiento indica cómo proceder en una situación concreta.
- **Actividad:** es un conjunto de operaciones o tareas afines y coordinadas de una persona para cumplir con las funciones que le han sido asignadas.

En virtud de lo anteriormente indicado los Procesos están conformados por procedimientos y estos a su vez por actividades o tareas y al conjunto de procesos se le conoce como Macroproceso.

¹² <http://es.scribd.com/doc/84774712/MAPAS-DE-PROCESOS>, lunes 30 de septiembre de 2013 10h30 am

Esquema del mapa de procesos



Elaborado por: Elizabeth Duque Alzate

3.4.1 Identificación de los procedimientos y actividades

Se deberá identificar cada uno de los procedimientos y actividades necesarias para desarrollar de manera correcta el proceso de esta forma puede determinarse:

- Si el proceso detectado es realmente un proceso, es decir, un grupo de procedimientos enfocados a producir un bien o un servicio.
- Si es más bien un procedimiento, es decir un grupo de actividades enfocado a producir un bien o un servicio.
- Si lo que ha sido equivocadamente calificado como proceso o procedimiento no es más que una simple actividad.

Para tales efectos es necesario que cada procedimiento cumpla con la siguiente información:

- Codificación del procedimiento
- Objetivo del procedimiento
- Alcance del procedimiento
- Lineamientos del procedimiento

- Descripción del procedimiento

3.4.1.1 Codificación del procedimiento

Para hacer más sencilla la identificación del procedimiento resulta importante la codificación. Este requisito es bastante sencillo de desarrollar puesto que únicamente se requiere utilizar siglas componentes del proceso, por ejemplo:

TABLA 3.2 CODIFICACIÓN DE PROCESOS

PASOS	EJEMPLO
Las siglas de la institución a la que pertenece	LC (Lenna Córdova Seguros)
Las siglas del departamento o unidad administrativa	JC (Jefatura Comercial)
Las siglas del nombre del proceso	PC (Presentación de cotización)
El código del proceso sería:	LC-JC-PC

3.4.1.2 Objetivo del procedimiento

Detalla en forma resumida lo que se pretende alcanzar con el procedimiento, es la razón de ser del mismo.

3.4.1.3 Alcance del procedimiento

Es el ámbito funcional que abarca el procedimiento, indica donde empieza y donde termina en relación con los demás procedimientos.

3.4.1.4 Lineamientos del procedimiento

Son las normativas que dan sustento a la organización para la realización del procedimiento.

3.4.1.5 Descripción del procedimiento

Es la secuencia de actividades constitutivas del procedimiento, esta es una parte fundamental en el siguiente apartado. Es la medula del levantamiento de procesos

3.5 Levantamiento de Procesos

Tanto en el caso de levantamiento de procesos para el caso de empresas ya conformadas como en el diseño de procesos que se da en empresas de reciente creación, es imperante documentar de manera clara los procesos y procedimientos a desarrollarse dentro de la organización, se debe diseñar o establecer la forma en que los funcionarios de la institución deben desarrollar las funciones asignadas y dejar constancia de esos requerimientos haciendo uso de los procedimientos debidamente formalizados y socializados.

Una vez que se han identificado todos los procesos de la empresa (inventario y mapa de procesos), el paso siguiente es definir y documentar cada proceso.

Esto puede realizarse:

- a) Preparando procedimientos escritos
- b) Representándolos gráficamente (mediante diagramas de flujo)

La documentación de procesos debe respetar tres criterios:

- Minimizar el papeleo,
- Facilitar la comprensión, y
- Permitir el trabajo en equipo.

La definición o levantamiento de los procesos lograra que estos sean gestionados y mejorables, para ello es importante que los procesos cumplan con ciertas condiciones importantes tales como:

- Tener la finalidad del proceso bien definida
- Tener bien identificados proveedores y clientes
- Tener objetivos cuantitativos y cualitativos
- Tener un responsable del proceso
- Tener definidos limites concretos (inicio y final bien definidos)
- Tener asignados recursos para el proceso
- Que el proceso opere bajo control

- Que el proceso este documentado

Es preciso acotar que los procesos levantados y documentados deben ser difundidos y socializados de manera adecuada dentro de la organización, esto permitirá cumplir con los lineamientos y optimizar el trabajo que es el objetivo principal del análisis de procesos.

3.5.1 Ficha de procesos:

La forma más simple de documentar procesos es una ficha de procesos la cual es un registro donde se definen los elementos clave de un proceso.

Para conceptualizar y documentar los procesos es fundamental tener claro cuáles son los elementos en función de los cuales se establecen los mismos:

TABLA 3.3 TERMINOLOGÍA DE LOS PROCESOS

Nombre del proceso	Es la denominación por la cual identificaremos el proceso.
Descripción	Se trata de definir una idea general de sus partes o propiedades.
Misión/objetivo	Es el objetivo del proceso, el fin último para el cual está diseñado. Debe relacionarse con las necesidades de los clientes/usuarios.
Responsable	Persona de la unidad o servicio que tiene la responsabilidad sobre la correcta ejecución del proceso
Destinatario	Clientes/ usuarios a los que se presta el servicio. Se indicara brevemente las necesidades que se pretenden cubrir.
Inicio/fin	El comienzo es el evento que pone en marcha el proceso. El fin es la entrega al cliente/usuario del producto o servicio finalizado
Entradas	Documentos, registros, recursos que en algún momento hacen su entrada en el proceso y que son necesarios para el desarrollo del mismo.

Salidas	Documentos, registros, productos, resultados intermedios del proceso que tienen su origen en el proceso.
Indicadores	Son magnitudes utilizadas para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad.
Registros	Son documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencia de actividades desempeñadas.
Procedimientos asociados	Se relacionan todos aquellos procedimientos al proceso
Aplicación informática	Especificar en el caso de que el proceso se sustente, en parte o en todo, en una aplicación informática.

Fuente: Programa Gadex. libros de Dirección Empresarial Ediciones Formato Educativo. 2009

Elaborado por: Elizabeth Duque Alzate

3.5.1.1 Hoja de levantamiento de información de proceso

TABLA 3.4

					FECHA:
HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO					CÓDIGO:
NOMBRE DEL PROCESO					
NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSTRUCCION ACLARATORIA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	PUNTO DE CONTROL
	Describe en forma detallada y en orden secuencial las acciones que deben llevarse a cabo para el aseguramiento de la calidad de los productos/servicios que se espera obtener por cada Subproceso. La redacción de cada acción debe empezar con un verbo en infinitivo En caso de existir cambios a la información, registrar la nueva información en el formato, caso contrario colocar el término sin novedad	Cargo y nombre responsable de la ejecución de la actividad	Constituyen las explicaciones o detalles necesarios para facilitar el entendimiento de las diferentes actividades. Las instrucciones se realizarán únicamente de aquellas actividades que lo requieran	Detalla a que unidad administrativa encargada de ejecutar la actividad	Permite conocer si el procedimiento esta ejecutandose correctamente
ELABORADO POR			APROBADO POR		

Fuente: Recopilación varios autores

Elaborado por: Elizabeth Duque Alzate

3.6 Indicadores de gestión



El control de gestión se centra en la identificación de factores claves de éxito de cada proceso. Es un proceso mediante el cual, la organización se asegura de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de tales recursos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales

Esto implica que los miembros de una organización identifiquen los que sus clientes ya sean externos o internos, esperan de ellos.

La decisión sobre cuales procedimientos o actividades específicos van a ser medidos o evaluados dependerá de un exhaustivo análisis y de la información que la Alta dirección desee obtener, puesto que no es necesario ni recomendable medirlo todo.

3.6.1 Que es un indicador

“Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, que comparada con periodos anteriores o frente una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo”.¹³

¹³DANE (s.f.) Guía para el diseño, construcción e interpretación de indicadores. Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia.

Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf.

3.6.2 Características de los indicadores

Los indicadores deben cumplir con requisitos y elementos para poder apoyar la gestión en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Dentro de las características más relevantes podemos señalar las siguientes:

- Oportunidad: Deben permitir obtener información en tiempo real, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos.
- Excluyentes: cada indicador evalúa un aspecto único específico de la realidad.
- Prácticos: que se facilite su recolección y procesamiento
- Claros: deben ser comprensibles para quienes lo desarrollen, lo evalúen o lo tomen como referencia.
- Explícitos: debe definir de manera clara y entendible las variables que se analizarán.
- Sensibles: reflejar el cambio de la variable en el tiempo
- Verificable: su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento.

3.6.3 Ventajas de implementar indicadores de gestión¹⁴

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras, y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder
- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Reducción drástica de la incertidumbre, de las angustias y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación e enriquecimiento del trabajo diario.

¹⁴ <http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>, jueves 3 de octubre de 2013, 6h45 pm

- Impulsar la eficiencia la eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad del cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización, y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

3.6.4 Tipos de indicadores de gestión

En el caso principalmente de las empresas de servicio se pueden clasificar los indicadores de gestión en indicadores de eficacia o de eficiencia.

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

Estos indicadores se enfocan principalmente en el qué se debe hacer, en virtud de lo cual, al definir un indicador de eficacia es fundamental conocer los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.

Existen varios tipos de indicadores de gestión los cuales serán medidos y analizados por las empresas de acuerdo a los productos y servicios que ofrece y la información que desea obtener sobre su equipo y el desempeño general de su organización.

De forma general es posible enumerar los siguientes indicadores:

- Indicadores de productividad
- Indicadores de eficacia
- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de evaluación
- Entre otros.

Para el análisis del presente tema nos basaremos principalmente en los indicadores de eficiencia en tiempo y costo de los procesos de Lc Seguros y en lograr obtener resultados que permitan proponer la mejora en el caso que se requiera, dado que la función principal de la empresa es dar rápida respuesta al requerimiento de los clientes y en función de lo cual se orientan los objetivos generales de la empresa.

3.6.5 Hoja de cálculo del indicador de eficiencia en tiempo y costo

TABLA 3.5

HOJA DE CALCULO DE EFICIENCIA EN TIEMPO Y COSTO						
				FECHA:		
FRECUENCIA:						
NOMBRE DEL PROCESO:						
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS		COSTO		OBSERVACIONES
		AGV	NAGV	AGV	NAGV	
TOTAL						
COSTO:						
TIEMPO:						
EFICIENCIA EN COSTO:						
EFICIENCIA EN TIEMPO:						
ELABORADO POR:						

3.6.5.1 Fórmulas para el cálculo

EFICIENCIA EN TIEMPO=	Σ actividades que agregan valor
	$\frac{\Sigma \text{actividades que agregan valor}}{\Sigma \text{actividades que agregan valor} + \Sigma \text{actividades que no agregan valor}}$
EFICIENCIA EN COSTO=	Σ actividades que agregan valor
	$\frac{\Sigma \text{actividades que agregan valor}}{\Sigma \text{actividades que agregan valor} + \Sigma \text{actividades que no agregan valor}}$

Es importante recalcar que a pesar que las fórmulas detalladas aparentemente son iguales para cada caso se tomará las sumatorias correspondientes a cada indicador de la Tabla 3.5

3.7 Mejora continua

La gestión por procesos no se basa únicamente en el establecimiento y documentación de los mismos, es más bien un sistema de sistemas que permite a la organización operar de manera óptima y de buscar siempre la excelencia y eficiencia en el manejo de los procesos, es así que tanto el levantamiento, documentación, implementación y control de procesos son fases relevantes para la empresa, pero esto no debe quedar aislado en un simple documento que defina las actividades de cada cargo y la manera de llevarlas a cabo, sino que orienta a la organización a buscar la mejora continua de esta forma la misión, visión y objetivos establecidos podrán ser cumplidos a lo largo del tiempo.

El sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de la organización. El mantenimiento del sistema consiste básicamente en darle continuidad operativa y efectuar los ajustes y regulaciones que se deriven de la permanente observación de la empresa y su entorno.

El mejoramiento continuo significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a la organización. Lo que permitirá a su vez tener sistemas de gestión manejables, confiables y sencillos.

CAPÍTULO IV

**LEVANTAMIENTO, DIAGRAMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS
ESTRATÉGICOS, OPERATIVOS Y DE SOPORTE DE LC SEGUROS.**

En el presente capítulo se procederá con el levantamiento e identificación de los procesos de acuerdo a la teoría indicada en los capítulos anteriores, y categorizando los mismos de acuerdo a lo estipulado por la empresa. A continuación se realiza el inventario de los procesos seleccionados para el análisis.

4.1 Inventario de procesos estratégicos, operativos y de soporte de LC Seguros.

TABLA 4.1

		INVENTARIO DE PROCESOS		
NO.	PROCESO	ESTRATÉGICO	OPERATIVO	SOPORTE
UNIDAD ADMINISTRATIVA: GERENCIA				
1	PLANIFICACIÓN ANUAL DE PRESUPUESTO	X		
2	PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ANUALES	X		
3	ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE REPORTES		X	
4	CONTROL DE VENCIMIENTOS	X		
UNIDAD ADMINISTRATIVA: JEFATURA COMERCIAL				
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	
UNIDAD ADMINISTRATIVA: JEFATURA DE OPERACIONES				
1	EMISIÓN DE PÓLIZAS		X	
2	GESTIÓN DE COBRO		X	
3	REVISIÓN Y FACTURACIÓN DE COMISIONES		X	
4	REVISIÓN Y CONTROL DE ASEGURADOS			X
UNIDAD ADMINISTRATIVA: SINIESTROS Y ATENCIÓN AL CLIENTE				
1	RECEPCIÓN Y CONTROL DE SINIESTROS		X	

Elaborado por: Elizabeth Duque Alzate

4.1.1 Codificación de los procesos estratégicos, operativos y de soporte de LC Seguros.

TABLA 4.2

 CODIFICACIÓN DE PROCESOS		
TIPO DE PROCESO	PROCESO	CODIGO
ESTRATÉGICOS	PLANIFICACIÓN ANUAL DE PRESUPUESTO	LC-GG-PP
ESTRATÉGICOS	PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ANUALES	LC-GG-PA
ESTRATÉGICOS	CONTROL DE VENCIMIENTOS	LC-GG-RV
ESTRATÉGICOS	PLANIFICACIÓN DE VISITAS DE SERVICIO Y ACTIVIDADES SOCIALES	LC-JC-VS
OPERATIVOS	ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE REPORTES	LC-GG-ESR
OPERATIVOS	ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE COTIZACIÓN	LC-JC-EDC
OPERATIVOS	ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE TARJETAS DE ASISTENCIA	LC-JC-EDT
OPERATIVOS	EMISIÓN DE PÓLIZAS	LC-JO-EP
OPERATIVOS	GESTIÓN DE COBRO	LC-JO-GC
OPERATIVOS	REVISIÓN Y FACTURACIÓN DE COMISIONES	LC-JO-FC
OPERATIVOS	RECEPCIÓN Y CONTROL DE SINIESTROS	LC-EC-RS
SOPORTE	REVISIÓN Y CONTROL DE ASEGURADOS	LC-JO-CA

Elaborado por: Elizabeth Duque Alzate

4.1.2 Levantamiento, diagramación y documentación de los procesos claves, operativos y estratégicos de LC Seguros

En el presente apartado se procederá a levantar los procesos ya mejorados, dado que al ser LC Seguros una empresa en reciente formación era necesario definir de manera clara los procesos de tal forma que se cumpla con el principal objetivo de la asesoría planteada a su gerente general, el de documentar e instaurar los procesos para el correcto lineamiento de la empresa.

Para el levantamiento de procesos se ha planteado una matriz la cual fue revisada y estructurada de acuerdo a los requerimientos de la compañía.

Los procesos levantados corresponden a los macro procesos o procesos más importantes y relevantes para la empresa, se determinó la importancia de documentarlos debido a su frecuencia y significancia en las operaciones necesarias para el lineamiento de LC Seguros.

Existen algunos procesos y actividades no documentados obviados los cuales se reportarán en la propuesta de mejora, así como las observaciones y novedades encontradas en el levantamiento.

Una vez codificados estos procesos se procede con el levantamiento de los mismos a fin de definir las actividades ligadas a cada uno, así como los responsables, objetivos, frecuencia y establecer parámetros o puntos de control que permitan a futuro gestionar y mejorar los procesos establecidos.

A través del diagrama de procesos seleccionados, representaremos gráficamente los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la empresa, lo que permitirá documentar el presente trabajo para hacerlo parte del manual de procesos de LC seguros además facilitara el correcto lineamiento de los procesos establecidos.

En el capítulo III se definió la importancia de la gestión por procesos y su relevancia en la operatividad de las empresas, al ser Lc Seguros una empresa de servicios y siendo su objetivo principal el cliente, la diagramación de los procesos se convierte en una herramienta muy importante a la hora de vincular nuevo personal, así como una referencia clave para que el recurso humano actual opere de manera correcta y su trabajo se vea reflejado con eficiencia.

Para la diagramación se define a continuación la simbología a utilizar con el fin de facilitar la comprensión del presente apartado:

SIMBOLOGIA PARA LA DIAGRAMACION DE PROCESOS

Símbolo	Nombre	Descripción
Símbolos de Proceso / Operación		
	Proceso	Muestra un proceso o paso de acción. Este es el símbolo más común en los diagramas de flujo de procesos y mapas de procesos de negocio.
	Proceso predefinido (Subrutina)	Es un marcador de otra etapa del proceso o una serie de medidas de flujo del proceso que están formalmente definidos en otros lugares. Esta forma normalmente representa subprocesos.

	Suplente Proceso	Como su nombre lo sugiere la forma, este símbolo de diagrama de flujo se utiliza cuando el paso de flujo del proceso es una alternativa a la etapa del proceso normal
	Retraso	El símbolo de diagrama de flujo de retardo representa un período de espera que es parte de un proceso.
	Preparación	Simboliza cualquier paso del proceso que es un proceso de preparación de caudal, como una puesta a punto la operación.

Símbolos de Control de ramificación de flujo

	Flow Line (Flecha, conector)	Conectores de flujo línea de mostrar la dirección que el proceso de los flujos.
	Inicio - Fin	Muestra los puntos de inicio y fin de un proceso. Cuando se utiliza como un símbolo en Inicio, terminadores representan un <i>grupo de disparo</i> , que establece el flujo de proceso en marcha.
	Decisión	Indica una pregunta o una sucursal en el flujo del proceso. Por lo general, una forma de diagrama de flujo Decisión se utiliza cuando hay dos opciones (Sí / No, No / No-Go, etc)
	Conector (Inspección)	Este símbolo suele ser pequeño y se utiliza como un conector para mostrar un aumento de un punto en el flujo de proceso a otro. Los conectores son usualmente marcadas con letras mayúsculas (A, B) para mostrar los puntos de coincidencia salto.
	Conector fuera de página	Muestra la continuación de un organigrama de proceso en otra página.

Símbolos de entrada y salida

	Datos (E / S)	Indica que las entradas y salidas de un proceso.
	Documento	Explica por sí mismo - el símbolo de diagrama de flujo de documentos es para una fase del proceso que produce un documento.
	Entrada manual	Muestra los pasos del proceso donde se le pide al operador / usuario para obtener información que deben introducir manualmente en un sistema.

Símbolos de archivo y almacenamiento de información

	Los datos almacenados Archivo	Es utilizado para cualquier etapa del proceso que almacena los datos
---	----------------------------------	--



Base de datos

Esta forma de diagrama de flujo representa una base de datos.



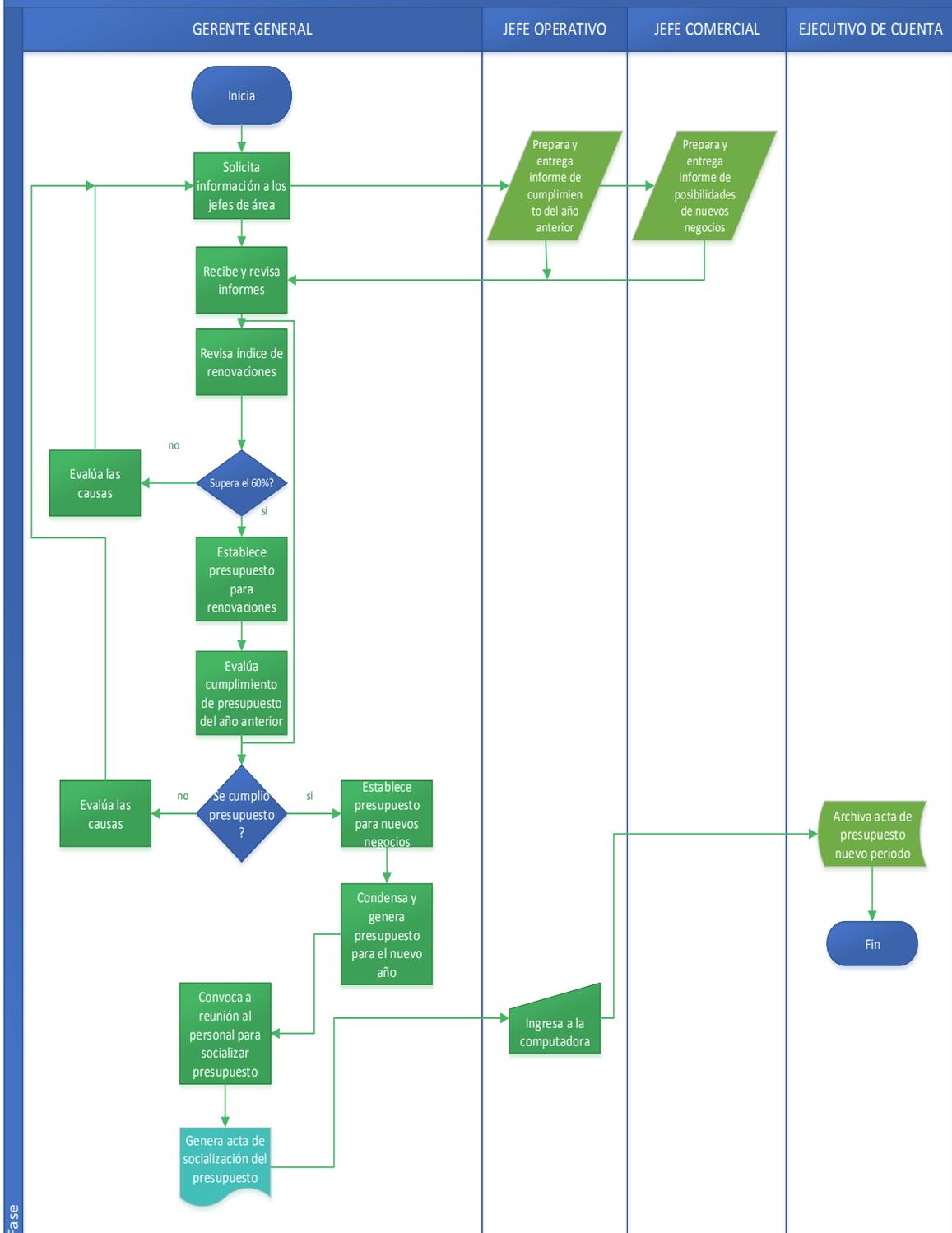
De
almacenamiento
interno

Se utiliza en los diagramas de flujo de programación en el sentido de la información almacenada en la memoria, en lugar de en un archivo.

4.1.2.1 Proceso 1: Planificación Anual de Presupuesto

		HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO				FECHA: 07/10/2013
NOMBRE DEL PROCESO: PLANIFICACION ANUAL DE PRESUPUESTO						
OBJETIVO DEL PROCESO: ESTABLECER EL PRESUPUESTO DE VENTAS MENSUALES Y CONTROLAR SU EJECUCION						
NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSTRUCCION ACLATORIA	UNIDAD ADMINISTRATIVA / JEFATURA COMERCIAL / OPERACIONES	CÓDIGO: LC-GG-PP	FRECUENCIA: ANUAL
						PUNTO DE CONTROL
1	Solicitar información a las áreas operativa y comercial	Natalia Ontaneda / Viviana Espinosa		JEFATURA COMERCIAL / OPERACIONES		
2	Evaluar los resultados y cumplimientos de presupuesto del periodo anterior	Lena Córdova		GERENCIA GENERAL		
3	Revisar el índice de renovaciones de la empresa	Lenna Córdova		GERENCIA GENERAL		
4	Establecer el nuevo presupuesto	Lenna Córdova	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		EN CORRECTA EJECUCION
5	Convocar a reunión del personal	Lenna Córdova		GERENCIA GENERAL		
6	Socializar el nuevo presupuesto con todo el personal	Lenna Córdova		GERENCIA GENERAL		
7	Digitalizar la base para control	Natalia Ontaneda		JEFATURA DE OPERACIONES		
ELABORADO POR: ELIZABETH DUQUE ALZATE						APROBADO POR: LENNA CORDOVA VIVANCO

PLANIFICACIÓN ANUAL DE PRESUPUESTO CÓDIGO: LC-GG-PP



HOJA DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS:

CÓDIGO: LC-GG-PP

NOMBRE DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN ANUAL DE PRESUPUESTO

OBJETIVO: ESTABLECER EL PRESUPUESTO DE VENTAS Y CONTROLAR SU EJECUCION

FRECUENCIA: ANUAL

FECHA DE DOCUMENTACIÓN: 07-10-2013

RESPONSABLE PRINCIPAL: GERENTE GENERAL

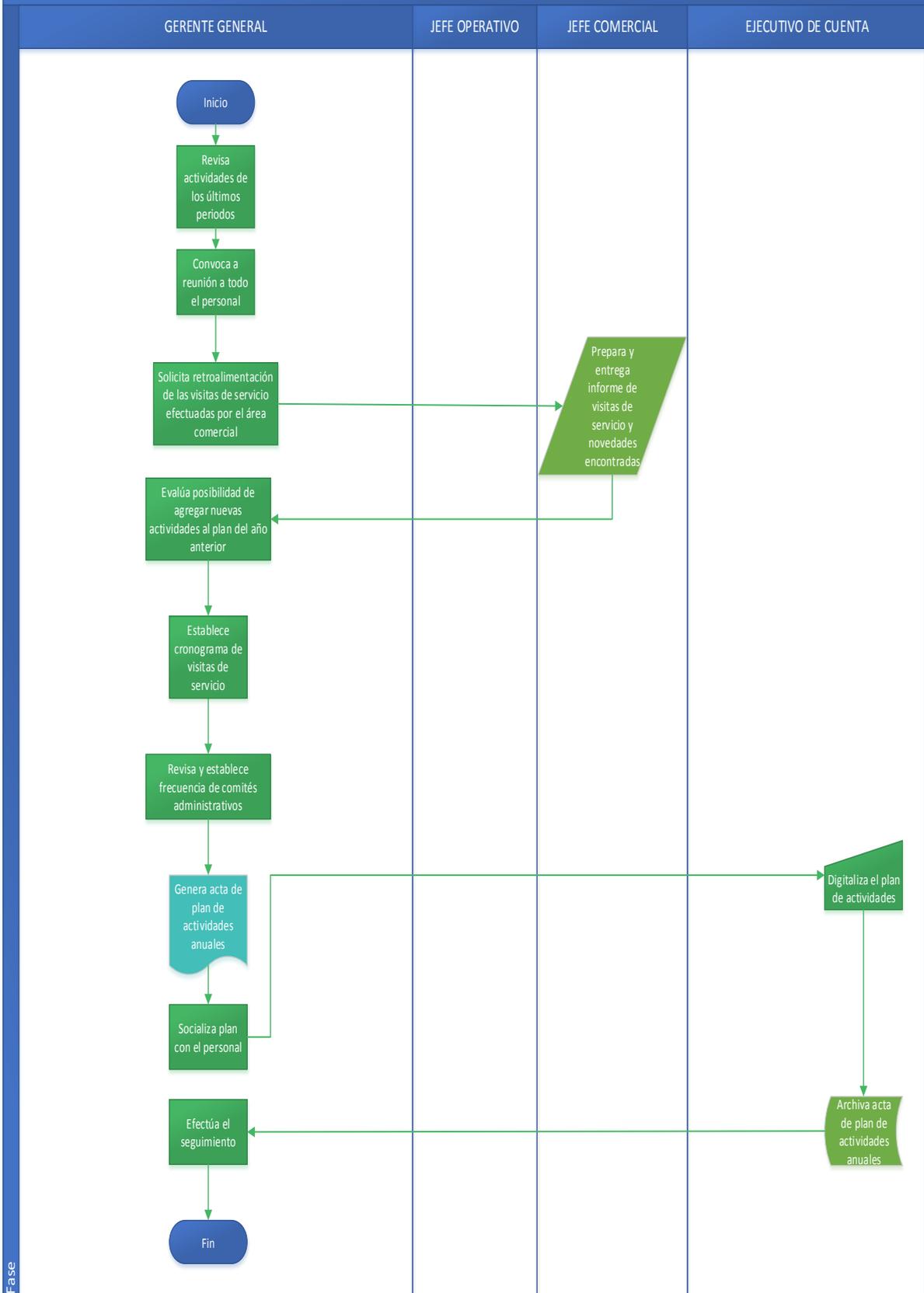
1. Gerente solicita información a las áreas operativa y comercial.
2. Jefe operativo prepara y entrega informe de cumplimiento del año anterior, el cual debe contener la producción del año anterior detallada por mes, por ramo y por ejecutivo con la finalidad de evaluar cumplimiento y los meses de mayor 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 analizaran 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.

4.1.2.2 Proceso 2: Planificación de Actividades Anuales

		HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO			FECHA: 07/10/2013
NOMBRE DEL PROCESO: PLANIFICACION DE ACTIVIDADES ANUALES					CÓDIGO: LC-GG-PA
OBJETIVO DEL PROCESO: ESTABLECER LAS ACTIVIDADES ESTRATEGICAS Y COMITES ADMINISTRATIVOS DEL PERIODO					FRECUENCIA: ANUAL
NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSTRUCCION ACLATATORIA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	PUNTO DE CONTROL
1	Revisar actividades anuales de los últimos periodos	Lenna Córdoba		GERENCIA GENERAL	
2	Convocar a reunión de personal	Lenna Córdoba		GERENCIA GENERAL	
3	Evaluar la necesidad de nuevas actividades	Lenna Córdoba		GERENCIA GENERAL	
4	Realizar cronograma de visitas de servicio	Lenna Córdoba		GERENCIA GENERAL	EN CORRECTA EJECUCION
5	Establecer frecuencia de comités administrativos	Lenna Córdoba		GERENCIA GENERAL	
6	Generar acta de Plan de actividades anuales	Lenna Córdoba		GERENCIA GENERAL	
7	Socializar con el personal	Lenna Córdoba		GERENCIA GENERAL	
8	Digitalizar la información	Tatiana Luzuriaga		EJECUTIVA DE CUENTA	
9	Efectuar el seguimiento	Lenna Córdoba		GERENCIA GENERAL	
ELABORADO POR : ELIZABETH DUQUE ALZATE					APROBADO POR: LENNA CORDOVA VIVANCO

PLANIFICACIÓN ANUAL DE ACTIVIDADES CÓDIGO: LC-GG-PA



HOJA DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESO

CÓDIGO: LC-GG-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

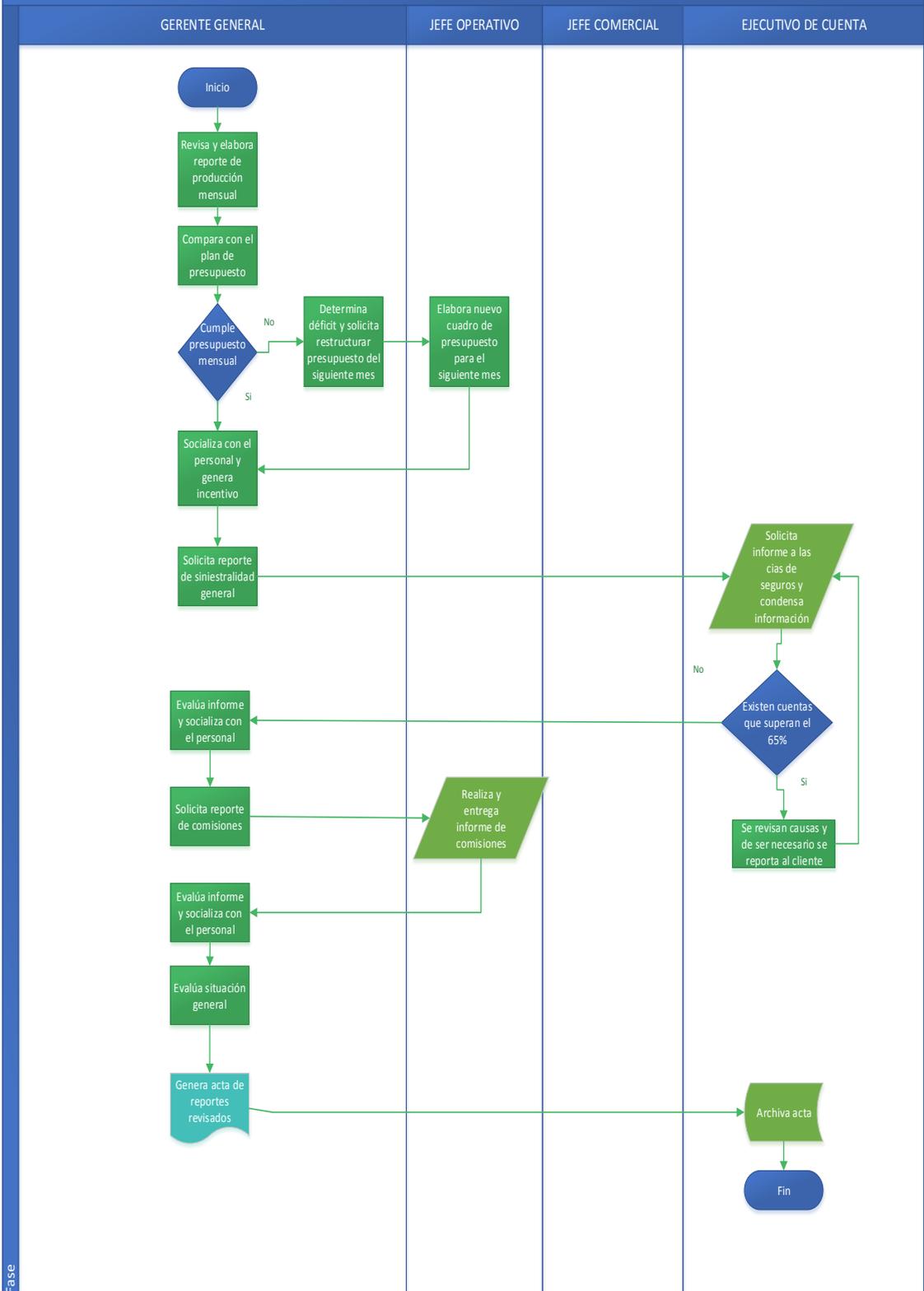
1. Gerente revisa el plan de actividades de los últimos periodos, revisión que servirá de base para la establecer el nuevo plan.
2. Gerente convoca a reunión con todo el personal, esta reunión permitirá retroalimentar y generar un plan de actividades eficaz que abarque las necesidades tanto internas 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.

4.1.2.3 Proceso 3: Elaboración y socialización de reportes

		HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO				FECHA: 07/10/2013
NOMBRE DEL PROCESO: ELABORACION Y SOCIALIZACION DE REPORTES INTERNOS		RESPONSABLE		INSTRUCCION ACIATATORIA		CÓDIGO: LC-GG-ESR
OBJETIVO DEL PROCESO: ELABORAR Y COMUNICAR AL PERSONAL REPORTES QUE PERMITAN EJERCER EL CONTROL INTERNO		UNIDAD ADMINISTRATIVA		PUNTO DE CONTROL		FRECUENCIA: MENSUAL
NO.	ACTIVIDAD					
1	Revisar y elaborar reporte de produccion mensual	Lenna Córdoba		GERENCIA GENERAL		
2	Solicitar a las compañías de seguros reporte de siniestralidad general	Tatiana Luzuriaga		EJECUTIVA DE CUENTA		NO SE REALIZAN TODAS LAS ACTIVIDADES NI CON LA FRECUENCIA INDICADA
3	Revisar reporte de comisiones	Natalia Ontaneda		JEFATURA DE OPERACIONES		
4	Evaluar situación	Lenna Córdoba		GERENCIA GENERAL		
	Socializar reportes en los comites operativos y comerciales	Lenna Córdoba		GERENCIA GENERAL		
ELABORADO POR : ELIZABETH DUQUE ALZATE		APROBADO POR: LENNA CORDOVA VIVANCO				

ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE REPORTES CÓDIGO: LC-GG-ESR



Fase

HOJA DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESO

CÓDIGO: LC-GG-ESR

NOMBRE DEL PROCESO: ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE REPORTES

OBJETIVO: ELABORAR Y COMUNICAR AL PERSONAL REPORTES QUE PERMITAN EJERCER EL CONTROL INTERNO

FRECUENCIA: MENSUAL

FECHA DE DOCUMENTACIÓN: 07-10-2013

RESPONSABLE PRINCIPAL: GERENTE GENERAL

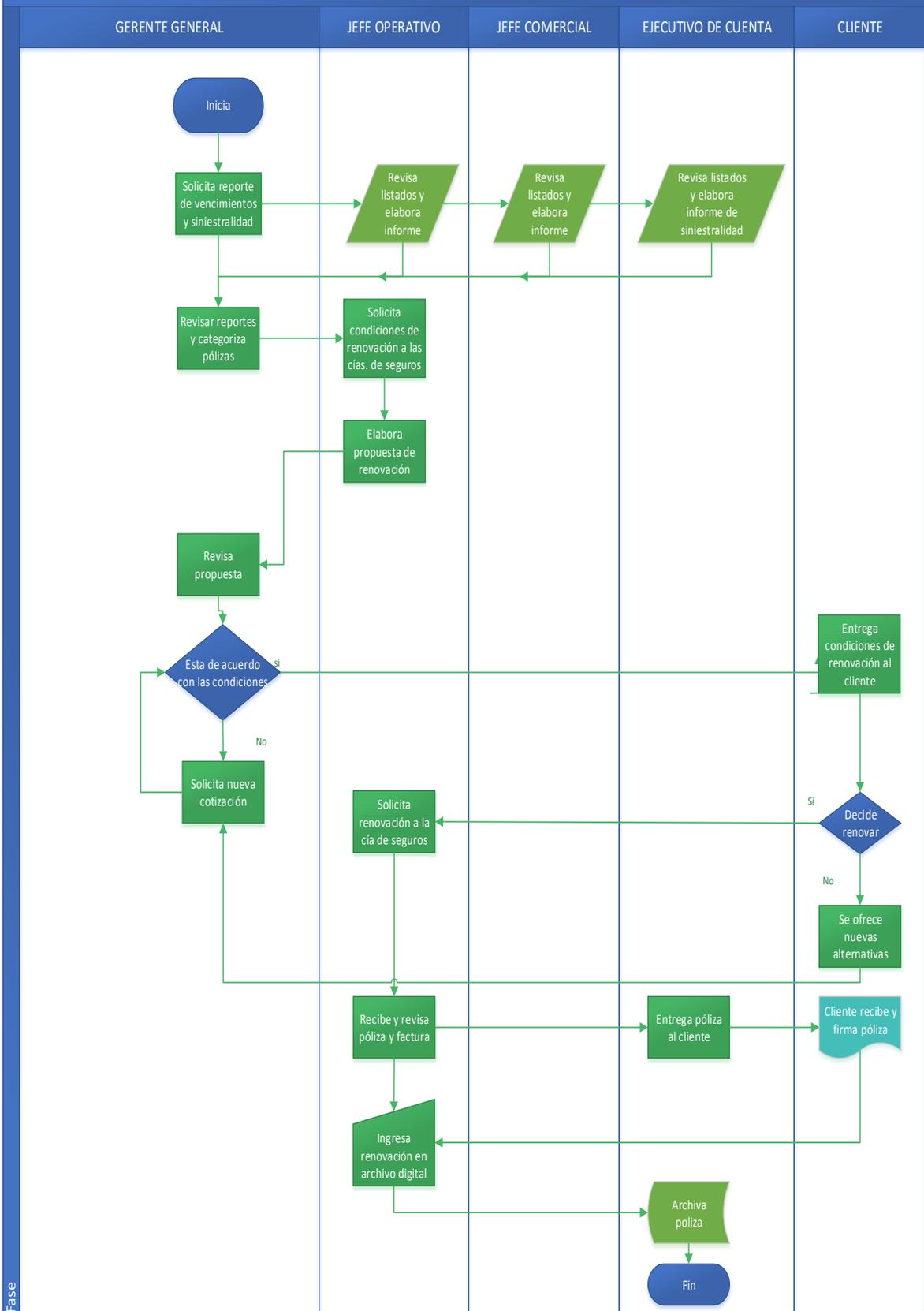
1. Gerente elabora y revisa un reporte de producción mensual, el mismo que permite medir el cumplimiento de presupuesto planteado en el presupuesto anual (proceso 1).
2. Realiza la comparación en función del presupuesto establecido, en caso de no haberse cumplido se determina el déficit de cumplimiento, 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 solicitara al ejecutivo de cuenta un reporte de la siniestralidad general de los clientes de LC 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 solicitara el reporte y elaborara 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 revisaran 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.

4.1.2.4 Proceso 4: Control de vencimientos

		HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO				FECHA: 07/10/2013
NOMBRE DEL PROCESO: CONTROL DE VENCIMIENTOS						
OBJETIVO DEL PROCESO: REVISAR Y CONTROLAR VENCIMIENTOS PARA GENERAR Y MANTENER RENOVACIONES						
NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSTRUCCION ACLARATORIA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	CÓDIGO: LC-GG-CV	FRECUENCIA: MENSUAL
				PUNTO DE CONTROL		
1	Solicitar a el area comercial y operativa el listado de vencimientos	Natalia Ontaneda - Viviana Espinosa		JEFATURA DE OPERACIONES - COMERCIAL		
2	Revisar reporte de vencimientos	Lenna Córdoba		GERENCIA GENERAL		
3	Revisar siniestralidad de las cuentas	Lenna Córdoba		GERENCIA GENERAL		
4	Solicitar condiciones de renovación a las compañías de seguros	Lenna Córdoba - Natalia Ontaneda	De acuerdo a categorización del cliente	GERENCIA GENERAL - JEFATURA DE OPERACIONES		EN CORRECTA EJECUCION
5	Elaborar propuesta de renovación y entregar al cliente	Lenna Córdoba - Natalia Ontaneda	De acuerdo a categorización del cliente	GERENCIA GENERAL - JEFATURA DE OPERACIONES		
6	Solicitar a la compañía de seguros la renovación	Natalia Ontaneda		JEFATURA DE OPERACIONES		
7	Entregar la póliza al cliente	Tatiana Luzuriaga		EJECUTIVA DE CUENTA		
ELABORADO POR : ELIZABETH DUQUE AIZATE				APROBADO POR: LENNA CORDOVA VIVANCO		

CONTROL DE VENCIMIENTOS CÓDIGO: LC-GG-CV



HOJA DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESO

CÓDIGO: LC-GG-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

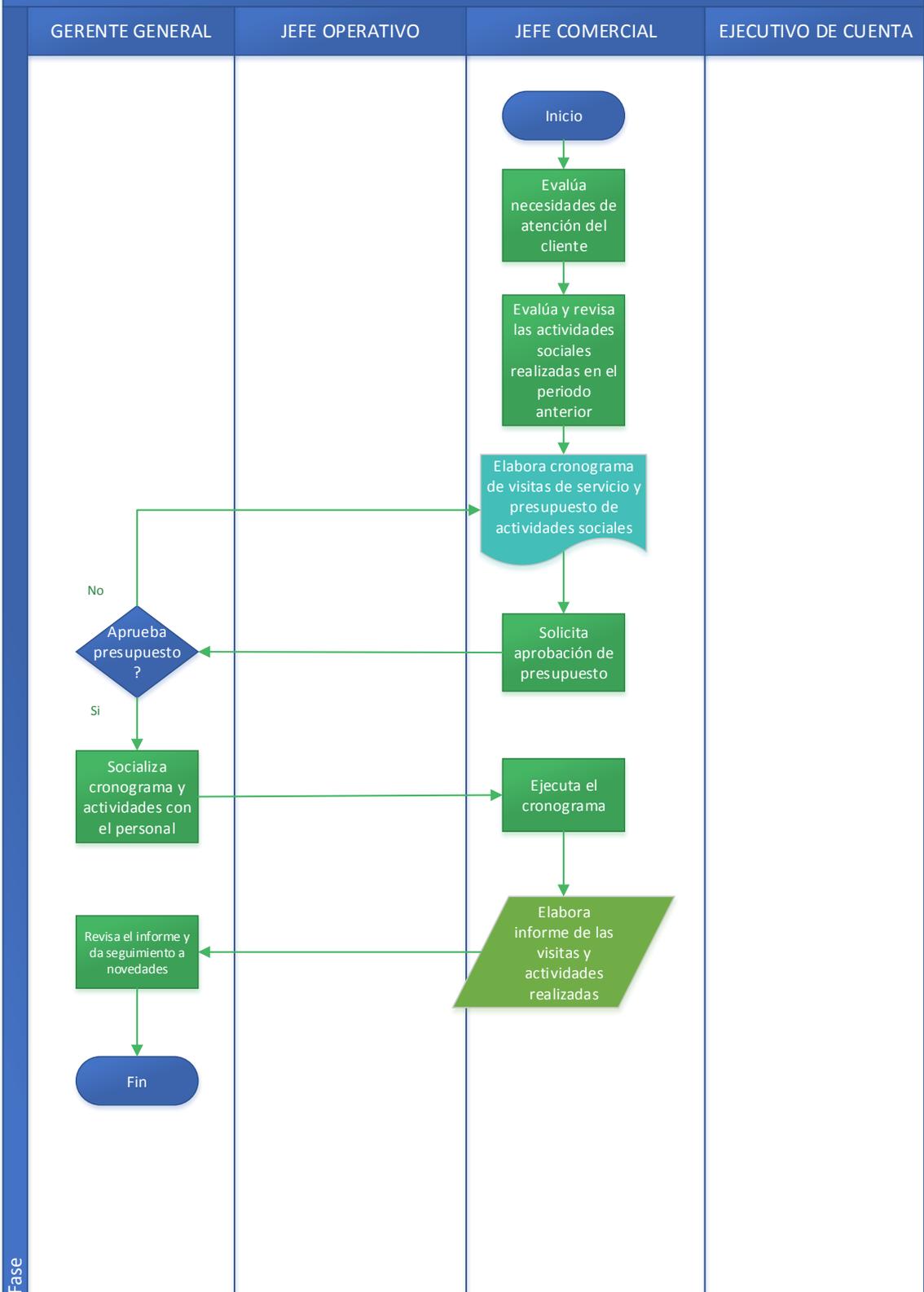
y demás documentos de vinculación del cliente para completar la documentación básica requerida.

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.

4.1.2.5 Proceso 5: Planificación de visitas de servicio y actividades sociales.

				HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO		FECHA: 07/10/2013
NOMBRE DEL PROCESO: PLANIFICACION DE VISITAS DE SERVICIO Y ACTIVIDADES SOCIALES				CÓDIGO: LC-JC-VS		FRECUENCIA: MENSUAL PUNTO DE CONTROL
OBJETIVO DEL PROCESO: REALIZAR UN CRONOGRAMA DE VISITAS Y ACTIVIDADES QUE PERMITA LA VINCULACION Y FIDELIZACION DEL CLIENTE				UNIDAD ADMINISTRATIVA		
NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSTRUCCION ACATATORIA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EN CORRECTA EJECUCION	
1	Evaluar las necesidades de atención de acuerdo al tipo de cliente	Viviana Espinosa		JEFATURA COMERCIAL		
2	Evaluar las actividades sociales gestionadas en el periodo anterior	Viviana Espinosa		JEFATURA COMERCIAL		
3	Elaborar el cronograma de visitas de servicio y presupuesto de actividades sociales	Viviana Espinosa	Dentro de las actividades sociales constan las brigadas médicas con los clientes de seguros masivos.	JEFATURA COMERCIAL		
4	Solicitar aprobación de presupuesto	Viviana Espinosa		JEFATURA COMERCIAL		
5	Socializar planificación con el personal	Lenna Cordova		GERENCIA GENERAL		
6	Elaborar informe de las visitas semanales	Viviana Espinosa		JEFATURA COMERCIAL		
ELABORADO POR : ELIZABETH DUQUE ALZATE				APROBADO POR: LENNA CORDOVA VIVANCO		

PLANIFICACIÓN DE VISITAS DE SERVICIO Y ACTIVIDADES SOCIALES
 CODIGO: LC-JC-VS



HOJA DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESO

CÓDIGO: LC-JC-VS

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

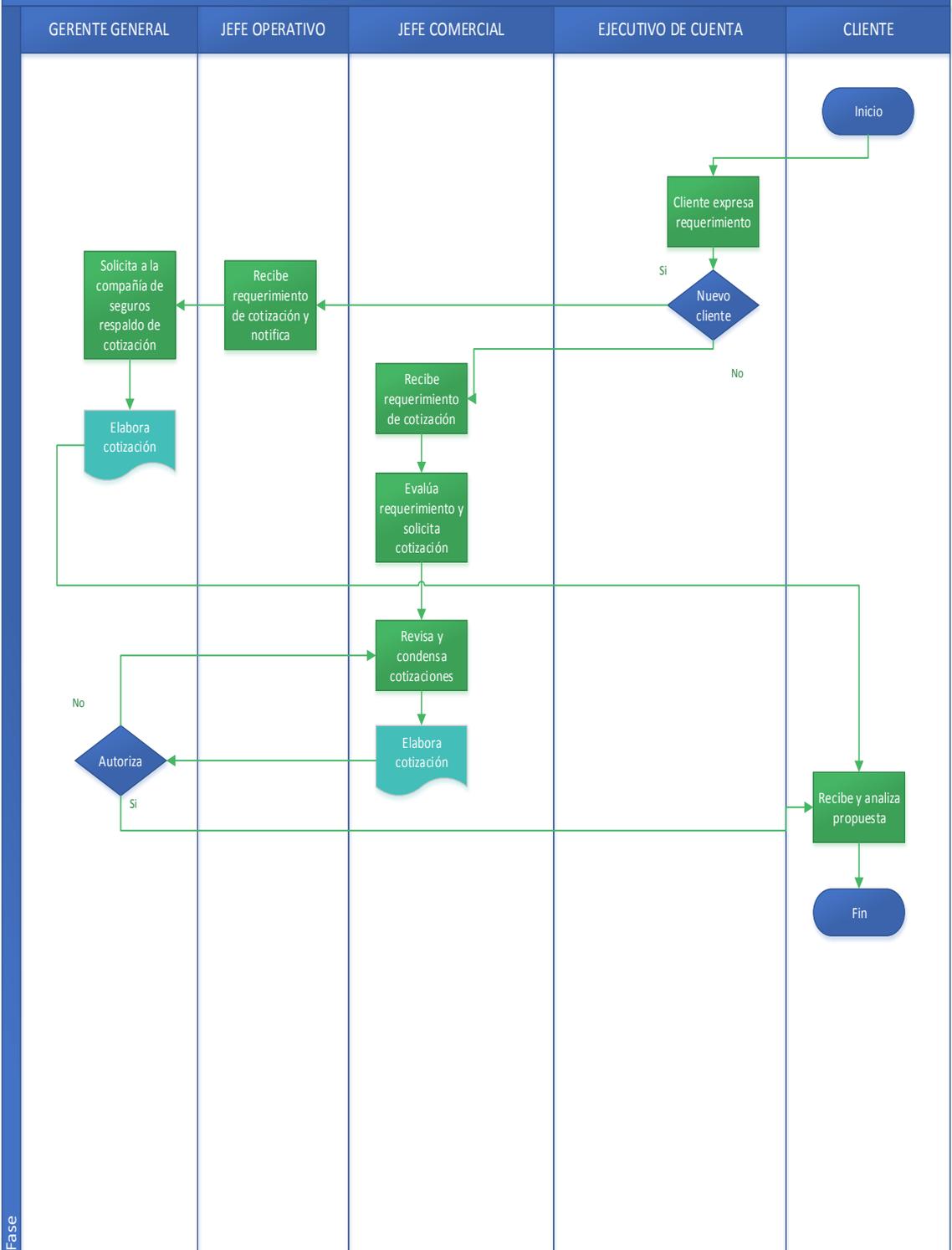
RESPONSABLE PRINCIPAL: JEFE COMERCIAL

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.

4.1.2.6 Proceso 6: Elaboración y distribución de cotización

 HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO				FECHA: 07/10/2013
NOMBRE DEL PROCESO: ELABORACION Y DISTRIBUCION DE COTIZACION				CÓDIGO: LC-JC-EDC
OBJETIVO DEL PROCESO: SUPLIR LAS NECESIDADES DE ASEGURAMIENTO DEL CLIENTE				FRECUENCIA: DIARIA
NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSTRUCCION ACLARATORIA	UNIDAD ADMINISTRATIVA PUNTO DE CONTROL
1	Recibir y atender requerimiento del cliente	Tatiana Luzuriaga		EJECUTIVA DE CUENTA
2	Solicitar a las compañías de seguros respaldo de cotización para clientes nuevos	Lenna Córdoba	Para el caso de clientes nuevos es necesario que el requerimiento se remita a gerencia	GERENCIA GENERAL
3	Solicitar cotizaciones a las compañías de seguros	Viviana Espinosa		JEFATURA COMERCIAL
4	Recibir revisar y condensar cotizaciones para la elaboración de la propuesta	Viviana Espinosa - Lenna Cordova		JEFATURA COMERCIAL - OPERACIONES
5	Elaborar cotización	Viviana Espinosa		JEFATURA COMERCIAL
6	Aprobación de cotización	Lenna Cordova		GERENCIA GENERAL
7	Entregar cotización al cliente y dar seguimiento	Viviana Espinosa		JEFATURA COMERCIAL
ELABORADO POR : ELIZABETH DUQUE ALZATE				APROBADO POR: LENNA CORDOVA VIVANCO

ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE COTIZACIÓN CÓDIGO: LC-JC-EDC



HOJA DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESO

CÓDIGO: LC-JC-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

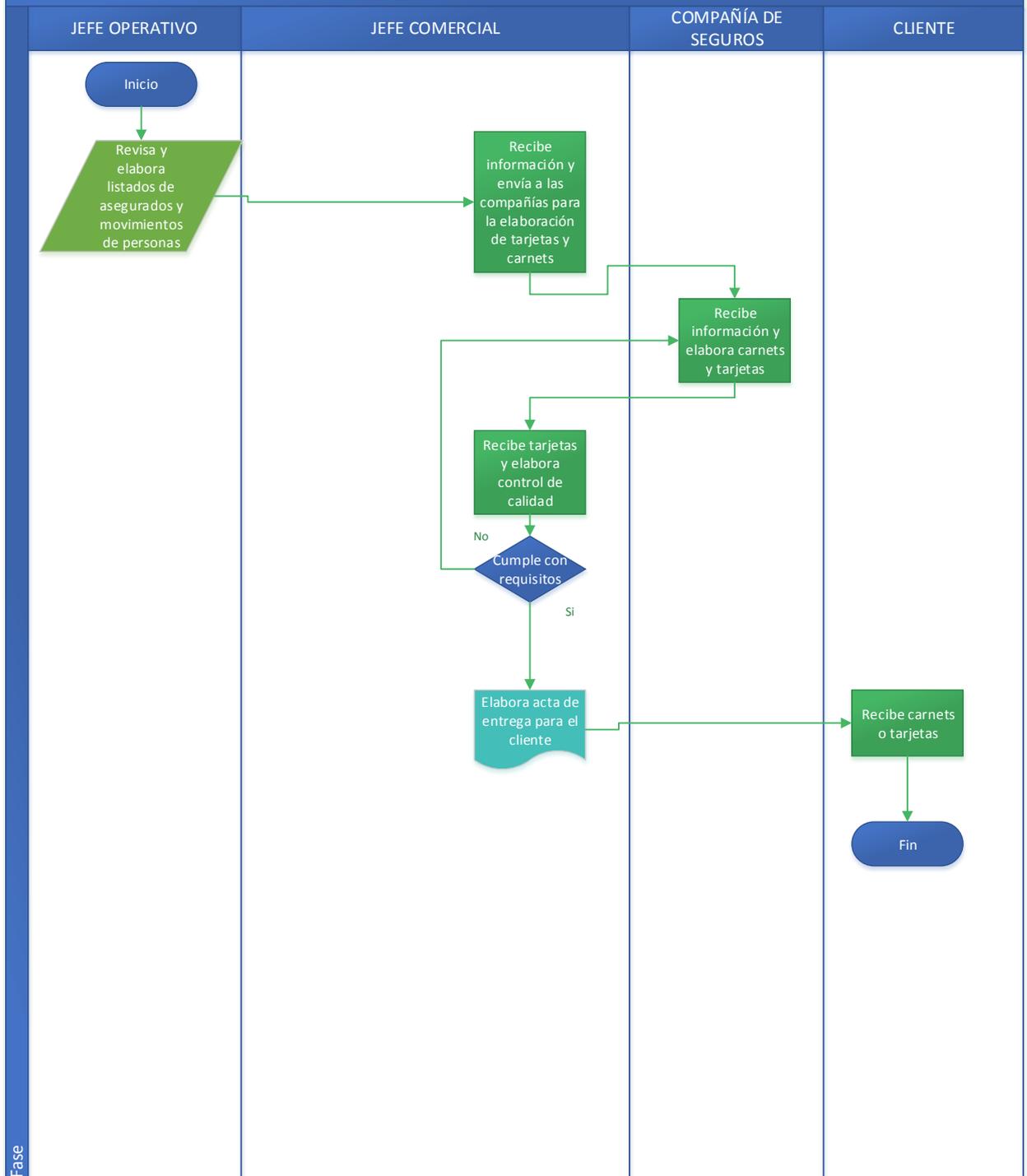
RESPONSABLE PRINCIPAL: JEFE COMERCIAL

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.

4.1.2.7 Proceso 7: Elaboración y distribución de carnets y tarjetas de asistencia

				FECHA: 07/10/2013	
HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO					
NOMBRE DEL PROCESO: ELABORACION Y DISTRIBUCION DE CARNETS Y TARJETAS DE ASISTENCIA					
OBJETIVO DEL PROCESO: ENTREGAR CARNETS Y TARJETAS DE ASISTENCIA PARA LAS POLIZAS DE ACCIDENTES PERSONALES Y ASISTENCIA MEDICA					
NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSTRUCCION ACLARATORIA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	PUNTO DE CONTROL
1	Revisar listados de asegurados de las pólizas suscritas y movimientos de personas	Natalia Ontaneda	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	Viviana Espinosa		JEFATURA COMERCIAL	
3	Recibir las tarjetas y carnets y comprobar con el listado y movimientos	Viviana Espinosa		JEFATURA COMERCIAL	
4	Entregar al cliente de acuerdo a los tipos de pólizas	Viviana Espinosa		JEFATURA COMERCIAL	
ELABORADO POR: ELIZABETH DUQUE ALZATE				APROBADO POR: LENNA CORDOVA VIVANCO	

ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CARNETS Y TARJETAS DE ASISTENCIA CÓDIGO: LC-JC-EDT



HOJA DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESO

CÓDIGO: LC-JC-EDT

NOMBRE DEL PROCESO: ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CARNETS Y TARJETAS DE ASISTENCIA

OBJETIVO: ENTREGAR CARNETS Y TARJETAS DE ASISTENCIA PARA LAS POLIZAS DE ACCIDENTES PERSONALES Y ASISTENCIA MEDICA

FRECUENCIA: MENSUAL

FECHA DE DOCUMENTACIÓN: 07-10-2013

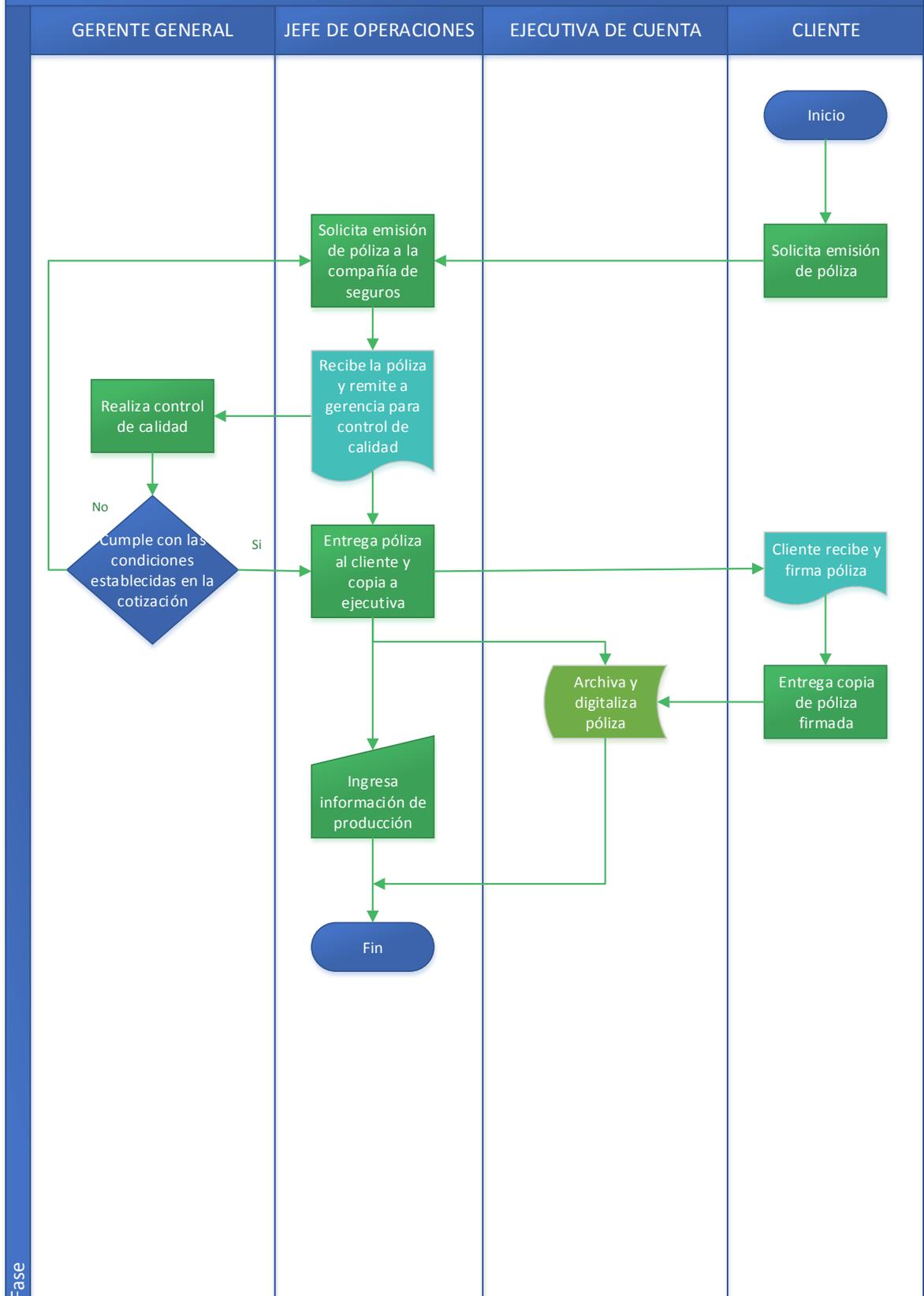
RESPONSABLE PRINCIPAL: JEFE COMERCIAL

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 y control 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.

4.1.2.8 Proceso 8: Emisión de pólizas.

				HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO		FECHA: 07/10/2013
NOMBRE DEL PROCESO: EMISIÓN DE PÓLIZAS						
OBJETIVO DEL PROCESO: EMITIR LAS PÓLIZAS DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE Y COTIZACIONES APROBADAS						
NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSTRUCCION ACATATORIA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	CÓDIGO: LC-JO-EP	FRECUENCIA: DIARIA
PUNTO DE CONTROL						
1	Recibir la orden de emisión por parte del cliente	Natalia Ontaneda		JEFATURA DE OPERACIONES		
2	Solicitar emisión a la compañía de seguros de acuerdo a la cotización aprobada por el cliente	Natalia Ontaneda		JEFATURA DE OPERACIONES		
3	Recibir la póliza y remitirla a gerencia para control de calidad	Natalia Ontaneda		JEFATURA DE OPERACIONES		
4	Efectuar el control de calidad y probar entrega	Lenna Córdova		GERENCIA GENERAL		NO SE DIGITALIZAN LAS PÓLIZAS SOLO SE LLEVA ARCHIVO FISICO
5	Entregar póliza al cliente	Natalia Ontaneda		JEFATURA DE OPERACIONES		
6	Archivar y digitalizar póliza	Tatiana Luzuriaga		EJECUTIVA DE CUENTA		
7	Ingresar y digitalizar producción	Natalia Ontaneda		JEFATURA DE OPERACIONES		
ELABORADO POR : ELIZABETH DUQUE ALZATE			APROBADO POR: LENNA CORDOVA VIVANCO			

EMISIÓN DE PÓLIZAS CÓDIGO: LC-JO-EP



HOJA DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESO

CÓDIGO: LC-JO-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

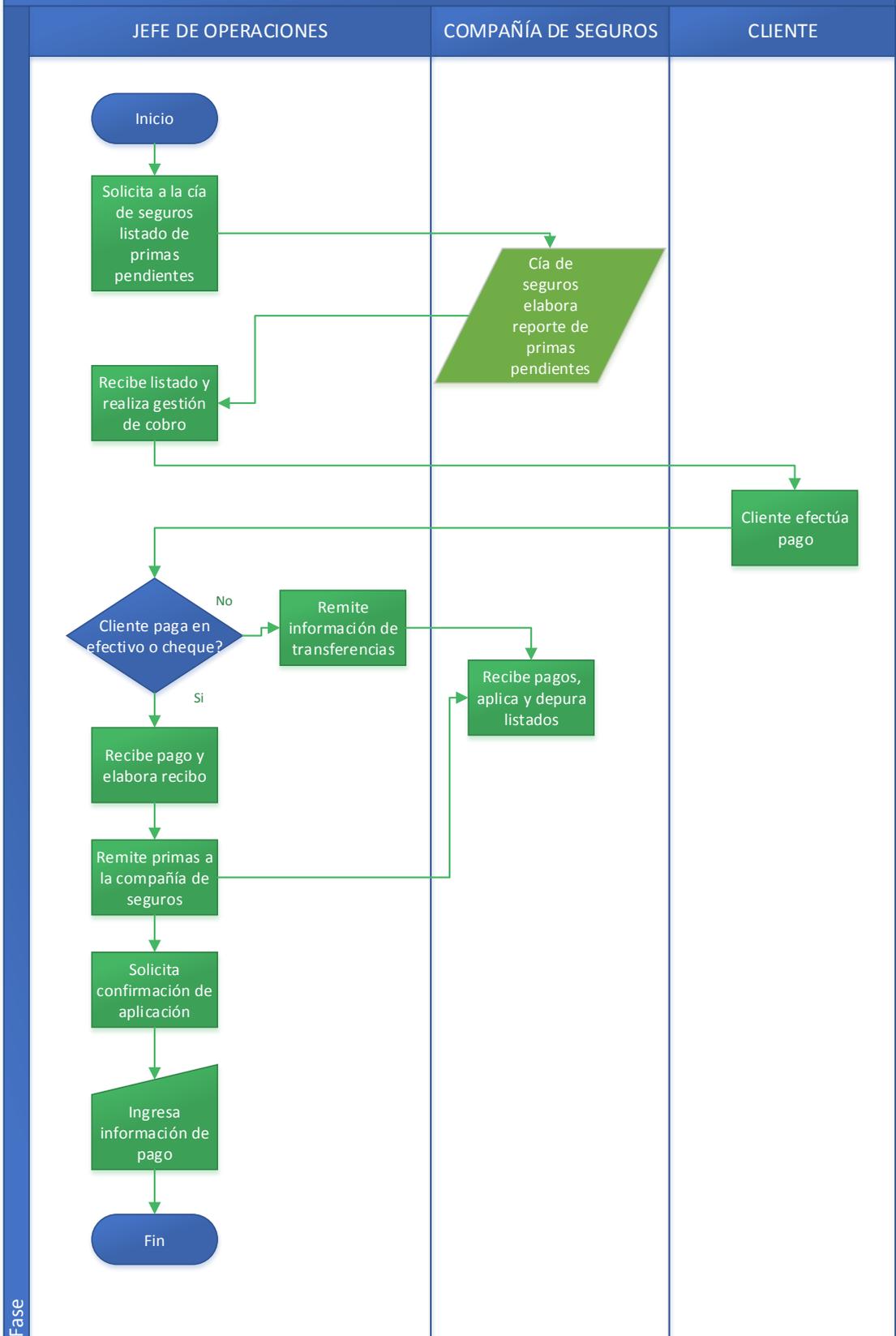
1. El cliente solicita emisión de póliza, una vez evaluada la cotización entregada, el cliente determina su mejor opción la cual cumple con sus necesidades y solicita al bróker la emisión de la póliza.
2. Jefe comercial recibe solicitud del cliente la cual puede ser verbal o escrita, y de inmediato solicita 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.

4.1.2.9 Proceso 9: Gestión de Cobro

 HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO					FECHA: 07/10/2013
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE COBRO					CÓDIGO: LC-IO-GC
OBJETIVO DEL PROCESO: RECAUDAR PRIMAS PENDIENTES PARA ENVÍO A LA ASEGURADORA					FRECUENCIA: SEMANAL
NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSTRUCCION ACLATATORIA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	PUNTO DE CONTROL
1	Solicitar a la compañía de seguros listado de primas pendientes	Natalia Ontaneda		JEFATURA DE OPERACIONES	EN CORRECTA EJECUCION
2	Efectuar la gestión de cobro directa al cliente	Natalia Ontaneda		JEFATURA DE OPERACIONES	
3	Recibir los pagos e ingresar la información de manera digital	Natalia Ontaneda		JEFATURA DE OPERACIONES	
4	Enviar y notificar pago de primas cobradas a la aseguradora	Natalia Ontaneda		JEFATURA DE OPERACIONES	
5	Solicitar confirmación de aplicación de pago	Natalia Ontaneda		JEFATURA DE OPERACIONES	
ELABORADO POR : ELIZABETH DUQUE ALZATE					APROBADO POR: LENNA CORDOVA VIVANCO

GESTIÓN DE COBRO CÓDIGO: LC-JO-GC



HOJA DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESO

CÓDIGO: LC-JO-GC

NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE COBRO

OBJETIVO: RECAUDAR PRIMAS PENDIENTES PARA ENVÍO A LA ASEGURADORA

FRECUENCIA: SEMANAL

FECHA DE DOCUMENTACIÓN: 07-10-2013

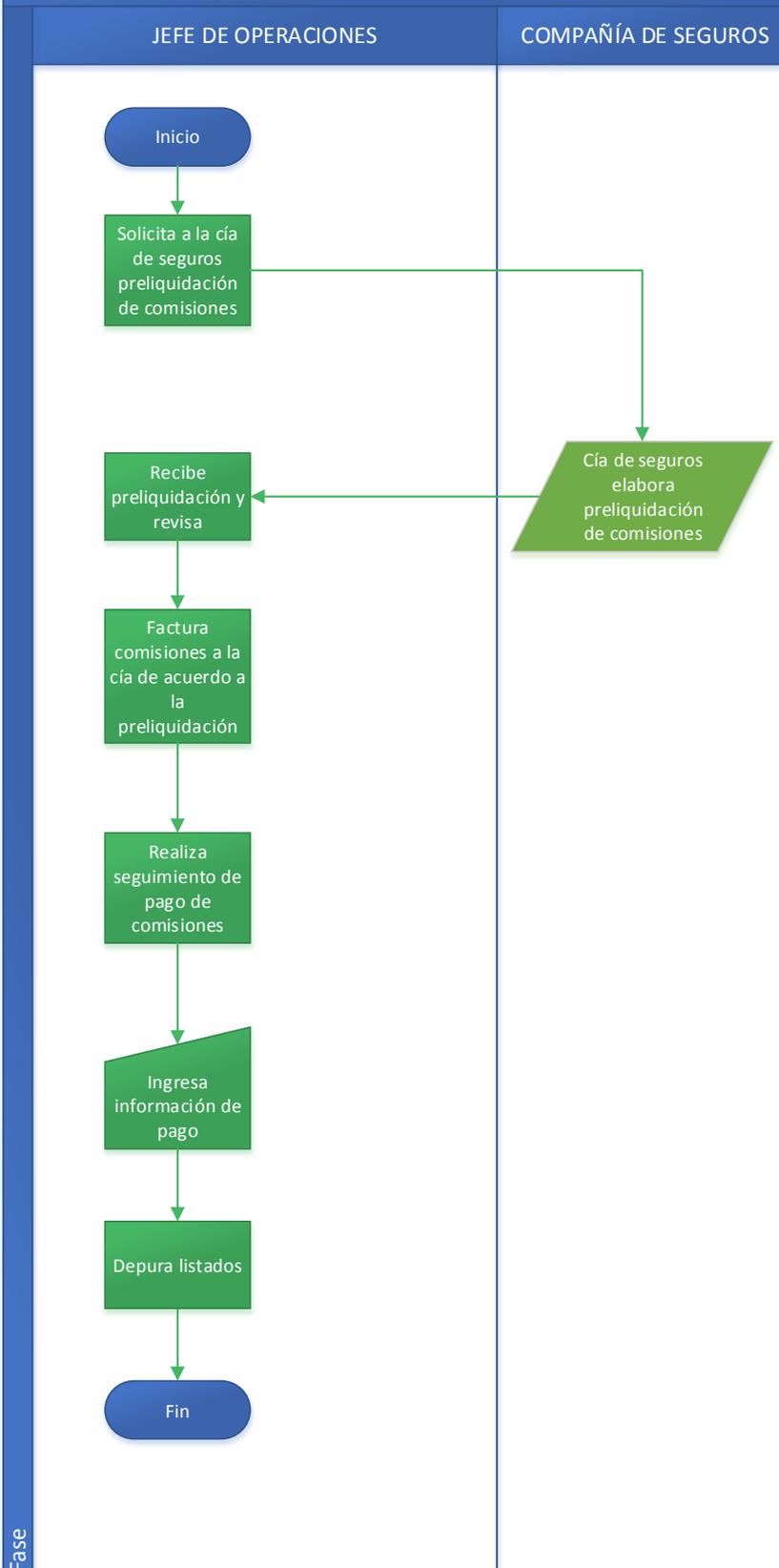
RESPONSABLE PRINCIPAL: JEFE DE OPERACIONES

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 de LC Seguros.
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.

4.1.2.10 Proceso 10: Revisión y facturación de comisiones

 HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO					FECHA: 07/10/2013
NOMBRE DEL PROCESO: REVISIÓN Y FACTURACIÓN DE COMISIONES					CÓDIGO: LC-JO-FC
OBJETIVO DEL PROCESO: CONTROLAR Y GESTIONAR EL PRONTO PAGO DE COMISIONES					FRECUENCIA: MENSUAL
NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSTRUCCION ACATATORIA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	PUNTO DE CONTROL
1	Solicitar a las compañías de seguros la preliquidación de comisiones	Natalia Ontaneda		JEFATURA DE OPERACIONES	
2	Revisar la preliquidación	Natalia Ontaneda		JEFATURA DE OPERACIONES	
3	Facturar a cada compañía de seguros de acuerdo al listado enviado	Natalia Ontaneda		JEFATURA DE OPERACIONES	EN CORRECTA EJECUCION
4	Realizar el seguimiento de pago de comisiones	Natalia Ontaneda		JEFATURA DE OPERACIONES	
5	Recibir pago y depurar listados	Natalia Ontaneda		JEFATURA DE OPERACIONES	
ELABORADO POR : ELIZABETH DUQUE ALZATE					APROBADO POR: LENNA CORDOVA VIVANCO

LC-JO-FC



Fase

HOJA DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESO

CÓDIGO: LC-JO-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

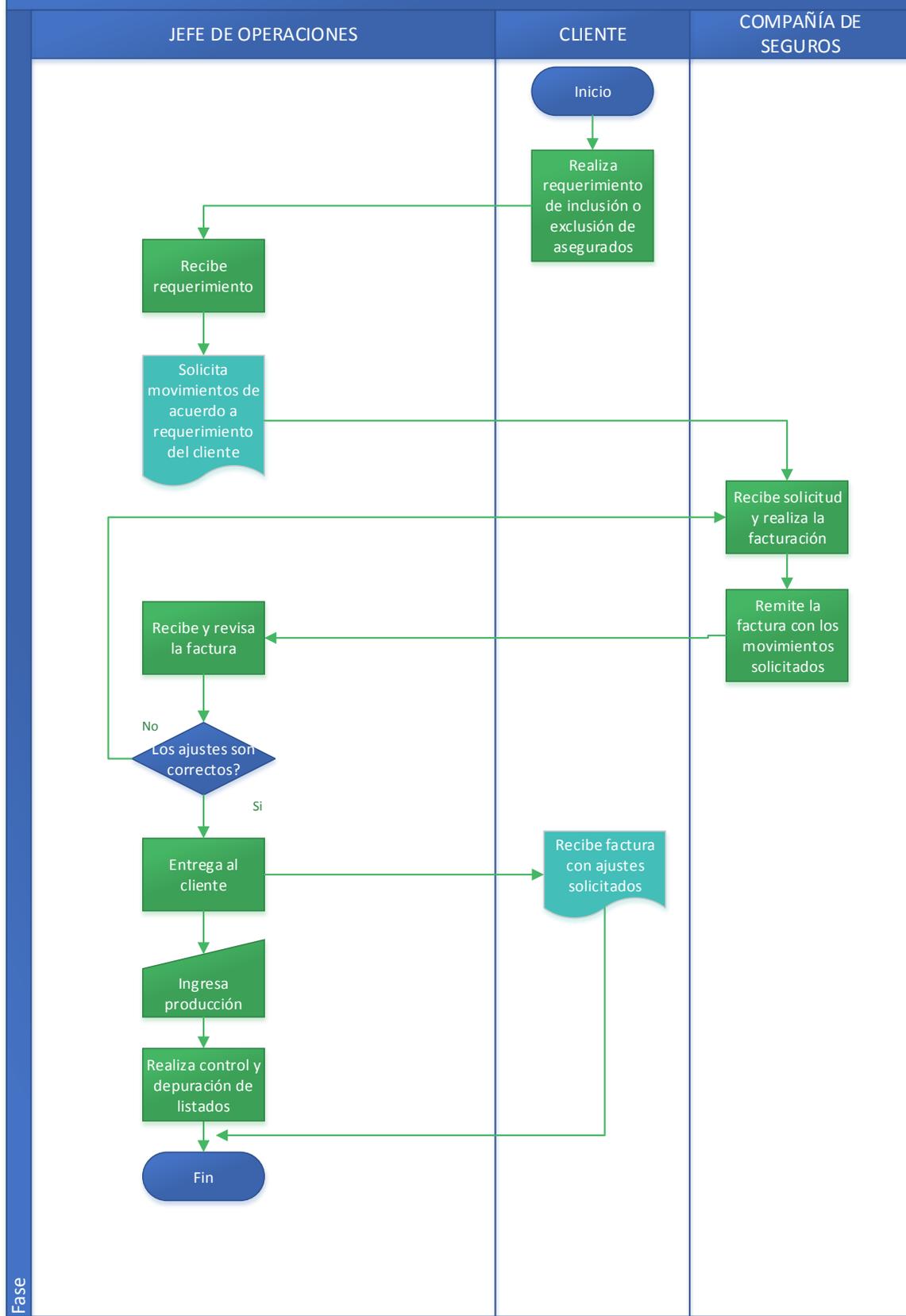
RESPONSABLE PRINCIPAL: JEFE DE OPERACIONES

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 las 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 LC Seguros.

4.1.2.11 Proceso 11: Revisión y control de asegurados

					FECHA: 07/10/2013
HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO					CÓDIGO: LC-IO-CA
NOMBRE DEL PROCESO: REVISIÓN Y CONTROL DE ASEGURADOS					FRECUENCIA: MENSUAL
OBJETIVO DEL PROCESO: REALIZAR MOVIMIENTOS DE ASEGURADOS Y CONTROLAR LISTADOS PARA MANTENIMIENTO DE LAS PÓLIZAS					PUNTO DE CONTROL
NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSTRUCCION ACLATATORIA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	
1	Recibir movimientos (ingresos o exclusiones) de asegurados por parte del cliente	Natalia Ontaneda		JEFATURA DE OPERACIONES	EN CORRECTA EJECUCION
2	Elaborar oficio de solicitud de movimientos	Natalia Ontaneda		JEFATURA DE OPERACIONES	
3	Recibir factura o nota de crédito correspondiente	Natalia Ontaneda		JEFATURA DE OPERACIONES	
4	Entregar al cliente	Natalia Ontaneda		JEFATURA DE OPERACIONES	
5	Depurar y dar mantenimiento a los listados	Natalia Ontaneda		JEFATURA DE OPERACIONES	
ELABORADO POR : ELIZABETH DUQUE ALZATE					APROBADO POR: LENNA CORDOVA VIVANCO

REVISIÓN Y CONTROL DE ASEGURADOS CÓDIGO: LC-JO-CA



HOJA DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESO

CÓDIGO: LC-JO-CA

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

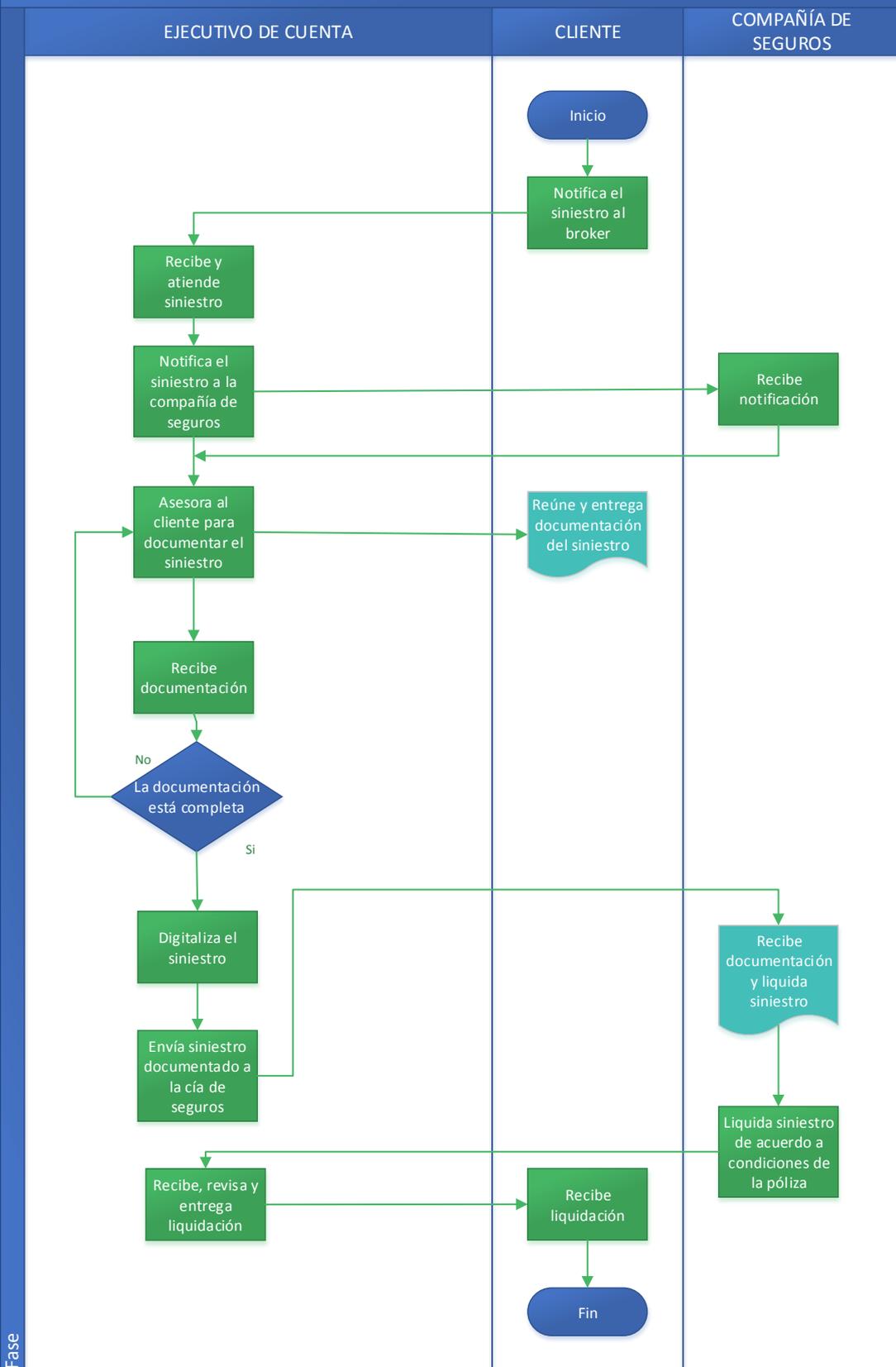
RESPONSABLE PRINCIPAL: JEFE DE OPERACIONES

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.

4.1.2.12 Proceso 12: Recepción y control de siniestros

 HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESO						FECHA: 07/10/2013
NOMBRE DEL PROCESO: RECEPCIÓN Y CONTROL DE SINIESTROS						CÓDIGO: LC-EC-RS
OBJETIVO DEL PROCESO: DOCUMENTAR Y GESTIONAR EL PAGO DE SINIESTROS A LOS ASEGURADOS						FRECUENCIA: DIARIA
NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSTRUCCION ACLATATORIA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	PUNTO DE CONTROL	
1	Recibir notificación del siniestro por parte del cliente	Tatiana Luzuriaga		EJECUTIVA DE CUENTA	EN CORRECTA EJECUCION	
2	Notificar a la compañía de seguros la ocurrencia del siniestro	Tatiana Luzuriaga		EJECUTIVA DE CUENTA		
3	Asesorar al cliente para la documentación del siniestro	Tatiana Luzuriaga		EJECUTIVA DE CUENTA		
4	Recibir y revisar la documentación del siniestro	Tatiana Luzuriaga		EJECUTIVA DE CUENTA		
5	Gestionar el pago del siniestro con la compañía de seguros	Tatiana Luzuriaga		EJECUTIVA DE CUENTA		
6	Entregar y explicar liquidación al cliente	Tatiana Luzuriaga		EJECUTIVA DE CUENTA		
ELABORADO POR : ELIZABETH DUQUE AIZATE						APROBADO POR: LENNA CORDOVA VIVANCO

RECEPCIÓN Y CONTROL DE SINIESTROS CÓDIGO: LC-EC-RS



HOJA DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESO

CÓDIGO: LC-EC-RS

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. Cliente deberá notificar el siniestro acercándose a la oficina o por correo.
2. Ejecutiva de cuenta recibe y atiende el requerimiento del cliente.
3. Es responsabilidad de la ejecutiva de cuenta notificar el siniestro a la compañía de seguros, esta actividad sirve para dar aviso a la compañía qué cliente ha tenido un siniestro, la póliza a la que corresponde y que en los días subsiguientes deberá realizar la liquidación.
4. Ejecutiva de cuenta asesora al cliente respecto a los requisitos para la documentación del siniestro incurrido, deberá revisar la póliza con la finalidad de no omitir ningún documento, entregará el formulario de reclamación respectivo y guiará al cliente en este proceso.
5. El cliente deberá entregar en el tiempo convenido en la póliza la documentación requerida.
6. Ejecutiva de cuenta recibe la documentación, la cual debe ser revisada y remitida a la compañía de seguros. Si la documentación está completa se remite a la compañía caso contrario le ejecutiva asesorará nuevamente al cliente en cuanto a la documentación faltante.
7. La compañía de seguros recibe la documentación y luego de la auditoría respectiva procederá con la liquidación del siniestro.
8. Ejecutiva de cuenta recibe y revisa la liquidación la misma que basándose en las condiciones de la póliza debe ser evaluada en cuanto a deducibles, copagos, rasas y demás consideraciones estipuladas en la póliza.
9. Cliente recibirá la liquidación la cual será explicada de manera concreta por la ejecutiva de cuenta.

4.3 Diagnóstico de novedades cualitativas y propuesta general de mejora de procesos de LC Seguros.

Una vez realizado el levantamiento, diagramación y documentación de los procesos más relevantes es necesario establecer la asesoría planteada en el presente trabajo.

Como propuesta general de mejora se procede a plantear los siguientes aspectos que se observaron el transcurso de la elaboración de la presente tesis:

- Recolectada toda la información se pudo determinar que existen actividades ligadas a las diferentes unidades administrativas y que no siguen un orden exacto, son más bien actividades realizadas de manera empírica que de no definirse responsabilidades afectarán directamente al recurso humano de la empresa.
- Se propone a la gerencia la adquisición de un sistema informático de gestión que permita agrupar el trabajo de las diferentes unidades y que automatice los procesos documentados.
Es importante vincular de inmediato el sistema para lo cual se solicitó la cotización a dos proveedores de sistemas de gestión para bróker y compañías de seguros.
- Se propone además un mayor control y cumplimiento en el cronograma de visitas de servicio, este importante aspecto dará como resultado mayor fidelización de los clientes lo que repercute directamente en las renovaciones.
- En cuanto al archivo digital, se propone el escaneo de pólizas y la ubicación de este archivo en un servidor general que permita el acceso a todo el personal, de tal manera que las condiciones y generalidades de las pólizas permanezcan al alcance y no se deba remitir al archivo físico el cual no siempre permite agilizar ciertas actividades.
- Otra novedad encontrada radica en el control de calidad de las pólizas, la gerente deberá revisar exhaustivamente que las cláusulas y condiciones se cumplan. Este "Know How" debe ser transmitido a todo el personal, que debe estar en condiciones para determinar falencias en las suscripciones de las pólizas.
- Los comités de servicio deben realizarse con la frecuencia detallada en el levantamiento, sin embargo al momento no todo el personal asiste al comité

ni se vincula con la información tratada en los mismos por lo que se propone imponer sanciones en caso de inasistencia.

- Se propone además vincular al personal con convenio de confidencialidad, lo que permitirá que la información de pólizas y clientes, así como la pericia y know how adquirido en su desempeño dentro de la empresa, no se vea filtrado en caso de salida del personal.
- Se detecta demora en la respuesta a los requerimientos de cotización por parte de las compañías aseguradoras, por lo cual se propone a la gerente realizar un convenio con las compañías basándose en la producción generada por LC Seguros.
- Se propone a la gerencia mayor presencia en periódicos y radios locales, debido a la creciente competencia en el mercado asegurador.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES:

- Mediante el análisis interno y externo se pudo determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa encontrándose como principal fortaleza el importante crecimiento y posicionamiento de LC Seguros en el mercado asegurador de la ciudad de Loja. Como principal oportunidad se determinó el crecimiento del mercado de micro seguros y creciente necesidad de aseguramiento de personas.
- Se ha definido la misión, visión y objetivos de LC Seguros los cuales permitirán enfocar al recurso humano hacia la consecución de los mismos.
- En el presente análisis se ha realizado un inventario de procesos y se codificaron, además se plantearon las matrices para el levantamiento de futuros procesos.
- Se ha capacitado al personal en la importancia de la gestión por procesos con la finalidad de que los procesos nacientes sean levantados y documentados a futuro por el mismo personal a cargo.
- Se ha definido una cadena de valor y se ha levantado, diagramado y documentado los principales procesos de la empresa.
- Se determinó y socializó con el personal que manejo de procesos empíricos genera retraso en las actividades realizadas por el personal de LC seguros.
- El correcto levantamiento de procesos y documentación de los mismos permitirá a la empresa cumplir con tiempos y lineamientos establecidos.
- Los procesos documentados y diagramados servirán como una guía para la vinculación de nuevo personal y formarán parte de su capacitación.

- Se ha documentado las principales funciones y actividades del personal que conforma LC Seguros.
- Se ha instruido a la gerencia en 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. Se ha capacitado a la gerencia para poner en práctica para el siguiente año la medición de estos indicadores.
- 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.

5.2 RECOMENDACIONES:

- Se recomienda poner en práctica la propuesta de mejora y utilizar de manera correcta los procesos levantados y documentados.
- 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
- Generar mayor presencia en medios de comunicación, así mismo se recomienda mayor presencia de publicidad en las cooperativas de ahorro y crédito con trípticos informativos.
- Emplear la misión, visión y objetivos definidos vinculando a todos los empleados de tal manera que se consigan las metas planteadas.
- 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.
- Asesorarse en la suscripción de un convenio de confidencialidad con el personal, para evitar la fuga de información y know how adquirido.
- Diseñar un cronograma de capacitación de acuerdo a las áreas en las que se determine deficiencia una vez evaluados los indicadores de gestión.

- Cumplir con los comités semanales para plantear metas, documentar novedades y recibir inquietudes del personal.
- Al ser una empresa de servicios se recomienda manejar un formato establecido de atención al cliente, en cuanto a llamadas telefónicas se recomienda vincular un saludo corto de bienvenida y que vincule al cliente con la ejecutiva que lo atenderá.
- Evaluar mensualmente el cumplimiento del presupuesto planteado y efectuar plan de contingencia para el déficit en caso de no cumplirse.
- Realizar el control de calidad de las pólizas suscritas.
- Socializar con el personal manual de procedimientos (ANEXO 1) del presente documento.

BIBLIOGRAFÍA

1. DURVAN S.A (s.f). Gran enciclopedia del mundo tomo 15. Ediciones Bilbao.
2. DURVAN S.A (s.f). Gran enciclopedia del mundo tomo 10. Ediciones Bilbao.
3. Moreno. M. Marcos. F, Masso. G. Francisco, (2006). Procedimientos y proceso administrativo práctico. Madrid España. Editorial las Rosas.
4. Humberto Gutiérrez Pulido (2010). Calidad Total y Productividad. México D.F. Editorial Mc Graw Hill.
5. DANE (s.f.) Guía para el diseño, construcción e interpretación de indicadores. Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia.
Recuperado de
http://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf
6. Ley general de seguros del Ecuador (2013)
Recuperado de:
http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_General_Seguros_01-10-10.pdf

PÁGINAS WEB

7. Revista Electrónica Gestipolis. Recuperado de:
<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm>
8. MAPFRE ATLAS diccionario de definiciones, Recuperado de:
www.mapfre.com/wdiccionario/general/diccionario-mapfre-seguros
9. Revista Ekos Negocios (Marzo 2013). El sector asegurador se reconfigura.
Recuperado de:
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1652>
10. Superintendencia de bancos y seguros del Ecuador
www.sbs.gob.ec