

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍAS FÍSICAS Y
FORMALES**

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**“PROPUESTA DE AFIANZAMIENTO TECNOLÓGICO PARA LA
OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO INTEGRAL DEL SOAT EN LA
POSITIVA, 2017”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

**TESIS PRESENTADA POR EL BACHILLER:
JUAN JOSÉ PERALTA PELÁEZ**

ASESOR: Ing. Edwin Ticse Villanueva

Arequipa - Perú

2017

AGRADECIMIENTO

Como prioridad en mi vida agradezco a Dios por su infinita bondad, y por haber estado conmigo en los momentos en que más lo necesitaba, por darme salud, fortaleza, responsabilidad y sabiduría, por haberme permitido culminar un peldaño más de mis metas, y porque tengo la certeza y el gozo de que siempre va a estar conmigo.

A la Universidad Católica de Santa María, a sus autoridades y profesores, por abrir sus puertas y darme la confianza necesaria para triunfar en la vida y transmitir sabiduría para mi formación profesional.



DEDICATORIA

A uno de los pilares más grandes de mi vida, el cual es y será un motivo muy grande para luchar día a día por ser el mejor. Con todo el amor del mundo, para mi Madre. Siempre estarás en mi corazón.

Juan José Peralta Peláez



RESUMEN

En el presente trabajo de investigación, denominado “Propuesta de Afianzamiento Tecnológico para la Optimización del proceso Integral del SOAT en La Positiva, 2017”, se plantea como objetivo general, el llevar a cabo la Propuesta de Afianzamiento tecnológico. Los objetivos específicos se basan en la realización del diagnóstico de los problemas en la empresa, la descripción de la problemática en el proceso integral del SOAT y cómo lo afecta en sus costos operativos, el desarrollo de las actividades de implementación y el modelamiento de la propuesta a implementar.

Para el desarrollo de la investigación, se identifican los factores ausentes y presentes de la empresa, dando como resultado de factores ausentes un 40.95 % para clientes y un 35,16% para trabajadores. Se encuentran los factores relevantes con sus respectivos indicadores y se describe la problemática y su influencia en los costos operativos, dando un sobrecosto de S/. 156,168.98 entre lo ejecutado y lo planeado.

La propuesta se basa en la implementación de seis puntos: el registro de ventas SOAT a través de teléfonos celulares, ésta solución está orientada a todos aquellos canales de venta que a la fecha no cuentan con ningún tipo de automatización y poseen limitaciones de infraestructura tecnológica, la liquidación automática, la facturación automática, que permitirán un tiempo de atención optimizado a los clientes y reducción de personal y costos operativos, la optimización en la Emisión del SOAT en Línea (SEL), optimización de Reporte de ventas en SEL que agilizarán los tiempos y el cronograma de capacitaciones para la empresa.

Con el modelamiento de la propuesta, se logra una optimización del 31,41% y el análisis económico da como resultado un 2.12 de beneficio-costos con una TIR de 63.71% y un VAN de S/. 78 834.75, por lo que se concluye que la propuesta es rentable.

PALABRAS CLAVE:

APESEG: Es la Asociación Peruana de Empresas de Seguros, es una institución sin fines de lucro que agrupa y representa a todas las Compañías de Seguros y Reaseguros establecidas en el país.

SOAT: El SOAT es un seguro obligatorio establecido por Ley con un fin netamente social. Su objetivo es asegurar la atención, de manera inmediata e incondicional, de las víctimas de accidentes de tránsito.

GSM: Del inglés Global System for Mobile communications, es un sistema estándar de telefonía móvil digital. Es identificada comúnmente como la segunda generación del sistema de telefonía móvil (2G).

ABSTRACT

In this research, called "Technological Strengthening Proposal for the Optimization of the SOAT Integral Process in La Positiva, 2017", the main objective is to carry out the Technological Strengthening Proposal. The specific objectives are based on the diagnosis of the problems in the company, the description of the problem in the integral process of the SOAT and how it affects in its operating costs, the development of the implementation activities and the modeling of the proposal To implement.

For the development of the research, the absent and present factors of the company are identified, giving as a result of absent factors a 40.95% for customers and a 35.16% for workers. The relevant factors are found with their respective indicators and the problem and its influence on operating costs are described, giving an S /. 156,168.98 between what was executed and what was planned.

The proposal is based on the implementation of six points: the registration of SOAT sales through cell phones, this solution is oriented to all those sales channels that to date do not have any type of automation and have limitations of technological infrastructure, Automatic billing, automatic billing, which will allow optimized customer service time and reduction of personnel and operating costs, optimization of the Online SOAT Issue (SEL), SEL Sales Optimization optimization that will speed up the times And the training schedule for the company.

With the modeling of the proposal, an optimization of 31.41% is achieved and the economic analysis results in a profit-cost 2.12 with a TIR of 63.71% and a NPV of S /. 78 834.75, so it is concluded that the proposal is cost-effective.

KEYWORDS:

APESEG: The Peruvian Association of Insurance Companies, is a non-profit institution that groups and represents all the insurance and reinsurance companies established in the country.

SOAT: The SOAT is a compulsory insurance established by Law with a clear social purpose. Its objective is to ensure the immediate and unconditional care of victims of traffic accidents.

GSM: From the English Global System for Mobile communications, it is a standard system of digital mobile telephony. It is commonly identified as the second generation of the mobile phone system (2G).

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, La Positiva se encuentra consolidada en el mercado peruano como una de las empresas de seguros líder en la venta del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT). El posicionamiento logrado a la fecha es consecuencia de la alta capilaridad que caracteriza a su red de distribución (la misma que refleja cercanía con el cliente final) y de la flexibilidad con la que sus procesos se han ido adecuando a las diferentes necesidades de los clientes.

Hoy en día, el entorno competitivo de las empresas los obliga a estar en una constante optimización de procesos e innovación de tecnología, por lo que es indispensable para La Positiva, siendo una de las más grandes aseguradoras del país, invertir en procesos automatizados y tecnología, que en conjunto logre una ventaja competitiva dentro de su entorno y logre niveles de satisfacción óptimos para los clientes.

El presente trabajo de Investigación contempla el desarrollo de cuatro capítulos, los cuales preciso a continuación:

- En el capítulo I denominado Generalidades, se plantean los aspectos metodológicos de la presente investigación.
- El capítulo II corresponde al Marco Teórico donde se recopilan todos los conceptos e ideas involucradas en el trabajo de investigación.
- El capítulo III denominado Diagnóstico Situacional, se aplica el uso de diferentes herramientas para determinar la problemática de la empresa, los factores ausentes y presentes; para su posterior influencia en los costos operativos.

El capítulo IV es la Propuesta, donde se describen las actividades de implementación y el resultado modelado de la propuesta.

ÍNDICE GENERAL

1.	CAPÍTULO I: GENERALIDADES	1
1.1.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	1
1.1.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.2.	DELIMITACIONES	2
1.1.2.1.	Delimitación temporal.....	2
1.1.2.2.	Delimitación espacial	2
1.1.2.3.	Delimitación temática	2
1.1.3.	ANTECEDENTES	2
1.1.4.	TIPO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.2.	JUSTIFICACIÓN DE LA RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.2.1.	RELEVANCIA PERSONAL.....	4
1.2.2.	JUSTIFICACIÓN SOCIAL	4
1.2.3.	JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA.....	5
1.3.	OBJETIVOS	5
1.3.1.	OBJETIVO GENERAL	5
1.3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4.	HIPÓTESIS	5
1.5.	VARIABLES	5
1.5.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE:.....	5
1.5.2.	VARIABLE DEPENDIENTE:.....	5
2.	CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1.	PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	7
2.1.1.	DEFINICIÓN	7
2.1.2.	CARACTERÍSTICAS.....	7
2.1.3.	TIPOLOGIA.....	8
2.1.4.	PROCESO	9
2.1.5.	METODOLOGÍA.....	10
2.2.	TECNOLOGÍA EN LAS EMPRESAS	12
2.2.1.	DEFINICIÓN	12
2.2.2.	CARACTERÍSTICAS.....	13
2.2.3.	PROCESO	14
2.3.	OPTIMIZACIÓN.....	16
2.3.1.	DEFINICIÓN	16

2.3.2.	TIPOLOGIA.....	16
2.3.3.	ETAPAS PROCESO DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS	16
2.4.	PROCESO	19
2.4.1.	DEFINICIÓN	19
2.4.2.	CARACTERÍSTICAS.....	19
2.4.3.	TIPOLOGIA.....	20
2.4.4.	LA DIVERSIDAD DE LOS PROCESOS	22
2.5.	SOAT.....	22
2.5.1.	DEFINICIÓN	22
2.5.2.	CARACTERÍSTICAS.....	23
2.5.3.	BENEFICIOS	23
2.5.4.	COBERTURAS.....	24
2.5.5.	EXCLUSIONES.....	25
2.6.	EMPRESA ASEGURADORA.....	26
2.6.1.	DEFINICIÓN	26
2.6.2.	CARACTERÍSTICAS.....	26
3.	CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	28
3.1.	LA EMPRESA.....	28
3.1.1.	RESEÑA HISTÓRICA	28
3.1.2.	MISIÓN	29
3.1.3.	VISIÓN.....	29
3.1.4.	OBJETIVOS EMPRESARIALES	29
3.1.5.	VALORES.....	30
3.1.6.	POLÍTICAS.....	31
3.1.6.1.	Política de Calidad	31
3.1.6.2.	Política de Privacidad de Datos Personales.....	31
3.1.7.	CLIENTES Y PROVEEDORES.....	32
3.1.7.1.	CLIENTES	32
3.1.7.2.	PROVEEDORES	33
3.1.8.	ORGANIZACIÓN	34
3.1.8.1.	ORGANIGRAMA	34
3.1.8.2.	DESCRIPCIÓN DE ÁREAS FUNCIONALES	34
3.1.9.	PROCESOS	37
3.1.9.1.	Requerimiento de certificados SOAT, en Sistema Contralor.	38
3.1.9.2.	Cotización de Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito.	41

3.1.9.3.	Evaluación y Distribución de Certificados en Área de Contraloría.....	44
3.1.9.4.	Reporte de Certificados SOAT (Planillas de Ventas y Anulados).....	48
3.1.9.5.	Descargo de Certificados en Sistema Contralor.....	53
3.1.9.6.	Generación de Trámites para Emisión de las Ventas de Certificados SOAT Manuales:.....	57
3.1.9.7.	Venta de Certificados a Mano Alzada.....	60
3.1.9.8.	Emisión de Planillas de Venta de Certificados a Mano Alzada.....	63
3.1.9.9.	Liquidación planilla de venta de certificados a Mano Alzada.	66
3.1.9.10.	Venta de Certificados vía SOAT en Línea (SEL).....	69
3.1.9.11.	Liquidación de Planillas de venta vía SOAT en Línea (SEL).....	72
3.1.9.12.	Venta, Emisión y cancelación de Certificados vía Presencial en Línea (Plataforma).....	75
3.1.9.13.	Venta de Certificados vía Minisite SOAT	78
3.1.9.14.	Liquidación de Planillas de Venta vía Minisite Soat	81
3.1.9.15.	Pago de Comisiones	84
3.1.9.16.	Generación y entrega de comprobantes de pago.....	87
3.2.	DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA E IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS.....	89
3.2.1.	APLICACIÓN DE CUESTIONARIO	89
3.2.1.1.	CLIENTES	89
3.2.1.2.	TRABAJADORES.....	103
3.2.2.	ANÁLISIS DE TABLAS CRUZADAS	116
3.2.2.1.	Reclamos por demoras Vs Nivel de Satisfacción.....	116
3.2.2.2.	Proceso de venta Manual Óptimo Vs Buen Sistema de Ventas SOAT	119
3.2.2.3.	Capacitaciones internas en Sistemas Vs Problemas con los Sistemas.	121
3.2.2.4.	Formas de Pago Adecuadas Vs Comunicación por errores y/o falta de datos.....	124
3.2.2.5.	Antigüedad de planillas de ventas ingresadas Vs No registro de SOAT en APESEG.....	126
3.2.3.	FACTORES RELEVANTES	130
3.2.4.	FACTORES AUSENTES Y PRESENTES	135
3.2.4.1.	CLIENTES	135
3.2.4.2.	TRABAJADORES.....	135
3.2.5.	MAPEO DE PROCESOS.....	139
3.2.6.	DESCRIPCION DE LA PROBLEMÁTICA EN EL PROCESO INTEGRAL DE SOAT	141

3.2.7. INFLUENCIA DE LA PROBLEMÁTICA EN LOS COSTOS OPERATIVOS	146
3.2.8. CONSOLIDADO DE LA PROBLEMÁTICA	150
3.3. ESQUEMATIZACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE FACTORES	151
3.3.1. ARBOL DE PROBLEMAS	151
3.3.2. DIAGRAMA DE AFINIDAD	151
3.3.3. DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	152
3.3.4. MATRIZ SEMICUANTITATIVA	153
3.3.5. DIAGRAMA PARETTO	154
4. CAPITULO IV: PROPUESTA.....	156
4.1. PROPÓSITO.....	156
4.2. OBJETIVOS	156
4.3. DESCRIPCIÓN DE FACTORES	157
4.4. ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN	159
4.4.1. REGISTRO DE VENTAS SOAT A TRAVES DE TELÉFONOS CELULARES.....	159
4.4.2. LIQUIDACIÓN AUTOMÁTICA.....	164
4.4.3. FACTURACIÓN EN LÍNEA	169
4.4.4. OPTIMIZACIÓN DE LA EMISIÓN EN SEL	172
4.4.5. OPTIMIZACIÓN DE REPORTE DE VENTAS SEL.....	175
4.4.6. CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES	178
4.5. RESULTADO MODELADO DE LA PROPUESTA	181
4.6. CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA	182
4.7. PRESUPUESTO Y ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA PROPUESTA	183
4.7.1. PRESUPUESTO.....	183
4.7.2. ANÁLISIS ECONÓMICO.....	184
4.8. CONTROL.....	186
CONCLUSIONES.....	189
RECOMENDACIONES	190
BIBLIOGRAFÍA	191
ANEXOS	193

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Tabla de variables e indicadores	6
Tabla N°2: Procesos	37
Tabla N° 3: Satisfacción de las expectativas	89
Tabla N° 4: Errores en Ingreso de Datos	91
Tabla N° 5: Entrega Oportuna Comprobante de Pago.....	92
Tabla N° 6: SOAT NO REGISTRADO	93
Tabla N° 7: TIEMPO DE ATENCION EN COMPRA DE SOAT	95
Tabla N° 8: Problemas con el Sistema.....	96
Tabla N° 9: Falta de Datos.....	97
Tabla N° 10: Información y Soporte.....	99
Tabla N° 11: Sistema de Ventas SOAT.....	100
Tabla N° 12: Recomendación servicio de Venta SOAT.....	101
Tabla N° 13: Reclamos exceso de tiempo de ingreso de SOAT.....	103
Tabla N° 14: Herramienta tecnológica óptima	104
Tabla N° 15: Mejorar Procesos.....	105
Tabla N° 16: Formas de Pago	107
Tabla N° 17: Procesos óptimos.....	108
Tabla N° 18: Planillas con antigüedad.....	109
Tabla N° 19: Cuello de Botella Emisión	110
Tabla N° 20: Cuello de Botella Cobranzas	111
Tabla N° 21: SOAT MANUALES	113
Tabla N° 22: Capacitaciones.....	114
Tabla N° 23: Reclamos por demoras VS Nivel de Satisfacción.....	116
Tabla N° 24: Tabla cruzada Reclamos por demoras VS Nivel de Satisfacción	116
Tabla N° 25: Proceso Integral Óptimo VS Buen Sistema de Ventas	119
Tabla N° 26: Tabla cruzada Proceso Integral Óptimo VS Buen Sistema de Ventas.....	119
Tabla N° 27: Capacitaciones Internas en Sistemas VS Problemas con los Sistemas	121
Tabla N° 28: Tabla cruzada Capacitaciones Internas en Sistemas VS Problemas con los Sistemas.....	121
Tabla N° 29: Formas de Pago adecuadas VS Comunicación por errores y/o falta de datos.	124

Tabla N° 30: Tabla cruzada Formas de Pago adecuadas VS Comunicación por errores y/o falta de datos.....	124
Tabla N° 31: Antigüedad de planillas de ventas ingresadas VS No registro de SOAT en APESEG.....	126
Tabla N° 32: Tabla cruzada Antigüedad de planillas de ventas ingresadas VS No registro de SOAT en APESEG.....	127
Tabla N° 35-A: Factores Relevantes	130
Tabla N° 35-B: Factores Relevantes.....	131
Tabla N° 35-C: Factores Relevantes.....	132
Tabla N° 35-D: Factores Relevantes.....	133
Tabla N° 33: Factores Ausentes y Presentes de Clientes	135
Tabla N° 34: Factores Ausentes y Presentes de Trabajadores	135
Tabla N° 36-A: Descripción de la Problemática.....	141
Tabla N° 36-B: Descripción de la Problemática.....	142
Tabla N° 36-C: Descripción de la Problemática.....	143
Tabla N° 37-A: Influencia de la Problemática en los Costos Operativos.....	146
Tabla N° 37-B: Influencia de la Problemática en los Costos Operativos	147
Tabla N° 37-C: Influencia de la Problemática en los Costos Operativos	148
Tabla N° 38: Consolidado de la Problemática	150
Tabla N° 39: Pareto.....	154
Tabla N° 40-A: Descripción de Factores	157
Tabla N° 40-B: Descripción de Factores	158
Tabla N° 41: Tabla de Costos para Registro de ventas SOAT por teléfonos celulares	162
Tabla N° 42: Tabla de Modelamiento para Registro de ventas SOAT por teléfonos celulares.....	162
Tabla N° 43: Tabla de Emisión a mano alzada.....	162
Tabla N° 44: Tabla de # ventas a mano alzada	163
Tabla N° 45: Tabla de Costos para Liquidación Automática	166
Tabla N° 46: Tabla de Modelamiento para Liquidación Automática.....	166
Tabla N° 47: Tabla de Duración Pago Comisiones	167
Tabla N° 48: Tabla de Incidencias reportadas	167
Tabla N° 49: Tabla de Trámites observados.....	168
Tabla N° 50: Tabla de Costos para Facturación Automática.....	170
Tabla N° 51: Tabla de Modelamiento para Facturación Automática	171

Tabla N ^a 52: Tabla de Generación de Comprobantes de Pago.....	171
Tabla N ^a 53: Tabla de Costos para Emisión en SEL	173
Tabla N ^a 54: Tabla de Modelamiento para Emisión en SEL.....	174
Tabla N ^a 55: Tabla de Incidencias cálculo de prima	174
Tabla N ^a 56: Tabla de Costos para Optimización Reporte de Ventas en SEL	176
Tabla N ^a 57: Tabla de Modelamiento para Optimización Reporte de Ventas en SEL.....	177
Tabla N ^a 58: Tabla de Ventas Antiguas.....	177
Tabla N ^a 59: Tabla de Costos para Cronograma de Capacitaciones	179
Tabla N ^a 60: Tabla de Modelamiento para Cronograma de Capacitaciones	179
Tabla N ^a 61: Tabla de Capacitaciones TI	180
Tabla N ^a 62: Tabla de Cronograma de Capacitaciones	180
Tabla N ^a 63: Tabla Resultado Modelado de la Propuesta	181
Tabla N ^a 64: Cronograma de la Propuesta.....	182
Tabla N ^a 65: Presupuesto de la Propuesta de Implementación	183
Tabla N ^a 66: Evaluación económica.....	185
Tabla N ^a 67: Resultados de la propuesta	185
Tabla N ^a 68: Reporte de ventas SOAT(SEL-GSM)	186
Tabla N ^a 69: Reporte de Incidencias	187
Tabla N ^a 70: Reporte de Incidencias	188

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Organigrama	34
Figura N°2: Diagrama de Bloques del Requerimiento de certificados SOAT, en Sistema Contralor	38
Figura N° 3: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Requerimiento de certificados SOAT, en Sistema Contralor	39
Figura N° 4: Diagrama de Flujo de Cotización de SOAT	41
Figura N° 5: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de cotización de SOAT	42
Figura N° 6: Diagrama de Flujo de Evaluación y Distribución de Certificados en Área de Contraloría	44
Figura N° 7: Diagrama de Flujo documentario de Proceso de evaluación y Distribución de Certificados.....	45
Figura N° 8: Diagrama de Flujo de Reporte de Certificados SOAT	48
Figura N° 9: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Reporte de certificados SOAT(Ventas)	49
Figura N° 10: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Reporte de certificados SOAT(Anulados).....	50
Figura N° 11: Diagrama de Flujo de Descargo de Certificados en Sistema Contralor.....	53
Figura N° 12: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Descargo de certificados en Sistema Contralor	54
Figura N° 13: Diagrama de Flujo de Generación de Trámites para Emisión de las ventas de certificados SOAT manuales.	57
Figura N° 14: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Generación de Trámites para Emisión de las ventas de certificados SOAT manuales.....	58
Figura N° 15: Diagrama de Flujo de Venta de certificados SOAT a Mano Alzada	60
Figura N° 16: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de ventas de certificados SOAT a mano alzada.....	61
Figura N° 17: Diagrama de Flujo de Emisión de Planillas de Venta de certificados SOAT a Mano Alzada.....	63
Figura N° 18: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Emisión de planillas de venta de certificados SOAT a mano alzada.....	64
Figura N° 19: Diagrama de Flujo de Liquidación de Planillas de Venta de certificados SOAT a Mano Alzada	66

Figura N ^o 20: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Liquidación de planillas de venta de certificados SOAT a mano alzada.....	67
Figura N ^o 21: Diagrama de Flujo de Venta de certificados SOAT vía SOAT EN LINEA (SEL)	69
Figura N ^o 22: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Venta y Emisión de certificados vía SOAT EN LINEA (SEL)	70
Figura N ^o 23: Diagrama de Flujo de Liquidación de Planillas de venta vía SOAT EN LINEA (SEL)	72
Figura N ^o 24: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Liquidación de planillas de Venta vía SOAT EN LINEA (SEL)	73
Figura N ^o 25: Diagrama de Flujo de Venta, Emisión y cancelación de certificados SOAT vía presencial en Línea (Plataforma)	75
Figura N ^o 26: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Venta, Emisión y cancelación de certificados SOAT vía presencial en Línea (Plataforma)	76
Figura N ^o 27: Diagrama de Flujo de Venta de Certificados vía Minisite SOAT	78
Figura N ^o 28: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Venta y Emisión de certificados SOAT vía Minisite SOAT.	79
Figura N ^o 29: Diagrama de Flujo de Liquidación de Planillas de Venta vía Minisite SOAT	81
Figura N ^o 30: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Liquidación de certificados vía Minisite SOAT.	82
Figura N ^o 31: Diagrama de Flujo de Pago de Comisiones	84
Figura N ^o 32: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Pago de Comisiones.....	85
Figura N ^o 33: Diagrama de Flujo de Generación y entrega de comprobantes de pago.....	87
Figura N ^o 34: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Generación de Comprobante de Pago.....	88
Figura N ^o 35 : Satisfacción de las expectativas	89
Figura N ^o 36 : Errores en Ingreso de Datos	91
Figura N ^o 37: Entrega Oportuna Comprobante de Pago	92
Figura N ^o 38: SOAT NO REGISTRADO	94
Figura N ^o 39: Tiempo de atención en compra de SOAT.....	95
Figura N ^o 40: Problemas con el Sistema	96
Figura N ^o 41: Falta de Datos	98
Figura N ^o 42: Información y Soporte	99

Figura N° 43: Sistema de Ventas SOAT	100
Figura N° 44: Recomendación servicio de Venta SOAT	101
Figura N° 45: Reclamos exceso de tiempo de ingreso de SOAT	103
Figura N° 46: Herramienta tecnológica óptima	104
Figura N° 47: Mejorar Procesos	106
Figura N° 48: Formas de Pago.....	107
Figura N° 49: Procesos óptimos en ventas manuales	108
Figura N° 50: Planillas con antigüedad	109
Figura N° 51: Cuello de Botella Emisión	110
Figura N° 52: Cuello de Botella Cobranzas.....	112
Figura N° 53: SOAT MANUALES	113
Figura N° 54: Capacitaciones	114
Figura N° 55: Reclamos por demoras VS Nivel de Satisfacción.....	117
Figura N° 56: Proceso Integral Óptimo VS Buen Sistema de Ventas	120
Figura N° 57: Proceso Integral Óptimo VS Buen Sistema de Ventas	122
Figura N° 58: Formas de Pago adecuadas VS Comunicación por errores y/o falta de datos.	125
Figura N° 59: Formas de Pago adecuadas VS Comunicación por errores y/o falta de datos.	127
Figura N° 60: Mapeo de Procesos	139
Figura N° 61: Árbol de Problemas	151
Figura N° 62: Diagrama de Afinidad.....	151
Figura N° 63: Diagrama de Ishikawa.....	152
Figura N° 64: Matriz Semicuantitativa.....	153
Figura N° 65: Diagrama Pareto	154
Figura N° 66: Diagrama de Flujo Registro de ventas SOAT a través de teléfonos celulares	159
Figura N° 67: Diagrama de Flujo Liquidación Automática.....	164
Figura N° 68: Diagrama de Flujo Facturación en Línea.....	169
Figura N° 69: Diagrama de Flujo Emisión en SEL	172
Figura N° 70: Diagrama de Flujo Reporte de Ventas SEL.....	175
Figura N° 71: Modelo de reporte de Ventas - SEL.....	177
Figura N° 72: Diagrama de Flujo Cronograma de Capacitaciones.....	178

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

1.1.1. **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿De qué manera la Propuesta de Afianzamiento Tecnológico va a contribuir a la Optimización del Proceso Integral del SOAT en La Positiva?

El crecimiento del SOAT en La Positiva no se encuentra exento de dificultades. Así, se tienen identificadas oportunidades de mejora referidas a dos capacidades fundamentales:

- Desde el punto de vista de los PROCESOS, actualmente la operatividad del SOAT supone un conjunto de factores y esfuerzos articulados entre sí pero que, debido a la falta de una visión única, no se encuentran integrados de manera óptima. Si bien este modo de trabajo ha venido funcionando desde años atrás, los volúmenes de operación cada vez mayores ponen en evidencia las ineficiencias del proceso; esto se ve reflejado en costos de operación elevados que, a su vez, impactan negativamente a la rentabilidad del producto en la compañía.
- En relación a la PLATAFORMA TECNOLÓGICA, se dispone de un conjunto de sistemas informáticos que fueron desarrollados a lo largo del tiempo para cubrir las necesidades de actividades y/o etapas específicas del proceso del SOAT. La concepción de soluciones tecnológicas en períodos de tiempo distintos y la no existencia de una visión integral del proceso SOAT han ocasionado que La Positiva tenga a la fecha de hoy automatizaciones que, si bien solucionan con eficiencia componentes independientes del proceso, en suma, no proporcionan la velocidad necesaria para la operativa actual, vista como un todo.

1.1.2. DELIMITACIONES

1.1.2.1. Delimitación temporal

La presente propuesta se va a desarrollar en el año 2017.

1.1.2.2. Delimitación espacial

La propuesta se desarrollará a Nivel Nacional, incluyendo a todas las sedes de la empresa.

1.1.2.3. Delimitación temática

Área : Propuesta para la optimización de procesos

Campo : Puesta en marcha

1.1.3. ANTECEDENTES

La Positiva es una de las empresas de seguros líder en la venta de SOAT en el Perú. El posicionamiento alcanzado se debe al alto nivel de capilaridad de nuestra fuerza de ventas a nivel nacional (esto es, la existencia de una gran variedad y cantidad de canales de distribución disponibles). En general, esta estrategia ha permitido mantener la cercanía con el cliente y, así, desarrollar el posicionamiento de los distintos productos. Es importante mencionar, así mismo, que el SOAT representa para La Positiva alrededor del 30% de su producción de primas.

Existen actualmente en La Positiva cuatro modalidades de venta de SOAT. A continuación, se describe cada una de ellas:

- **A mano alzada:** Representa la modalidad más común la empresa con alrededor del 70% de las colocaciones totales de SOAT. Esta modalidad es prácticamente utilizada en todos los canales de venta externos (Bróker, Comercializadores, Banca seguros) y en los puntos de venta propios debido a que no requiere de infraestructura tecnológica para su despliegue.

El principal inconveniente que presenta esta modalidad es el tiempo de latencia o desfase existente entre el momento en que se

realiza la venta al cliente y aquel en el que la información de la póliza es registrada en el sistema Insunix. Este desfase viene ocasionando problemas principalmente de post-venta (atención de casos, siniestros) con clientes que pese a haber adquirido su póliza días atrás, aún no figuran en los sistemas internos; ello dificulta el proceso de atención.

- **Remota en línea:** Para esta modalidad se requiere la utilización del sistema SOAT en línea (SEL). El uso de esta aplicación es reciente (se inició su despliegue en diciembre del 2014) y en la actualidad viene siendo impulsado en todos los canales de venta. La aplicación permite el registro de las ventas de pólizas SOAT y su emisión en línea hacia el sistema Insunix. Así mismo, cabe mencionar que la aplicación se encuentra integrada con el sistema Contralor pues tras una asignación de formularios SOAT, es posible visualizar dichos números de formulario directamente desde el sistema.
- **Presencial en línea:** Esta modalidad de venta de SOAT es empleada íntegramente en las plataformas de servicio a nivel nacional. Consiste en la utilización de los sistemas Registro Rápido y/o Insunix para el registro de la emisión de la póliza SOAT.
- **Minisite SOAT:** Consiste en la venta de SOAT a través de una página Web, cuyo acceso se encuentra permitido para el público en general. A través de esta página el cliente puede cotizar y comprar en línea su póliza SOAT, así mismo se le permite al cliente el pago de su póliza a través de una pasarela de pagos VISA.

Sobre el control de stock de formularios SOAT La Positiva, a través de su área de Contraloría, realiza un control estricto sobre la distribución y la posesión del stock de formularios para la venta de SOAT en los distintos canales de venta. Este control es independiente de la modalidad de venta y actualmente se realiza a través de una aplicación denominada Sistema Contralor.

Así, el sistema Contralor permite la solicitud, asignación, distribución y descargo de los formularios SOAT por y para los diferentes canales de venta de La Positiva. En general, el proceso que se sigue comprende:

- El canal de venta debe realizar su solicitud de formularios SOAT mediante el registro de un requerimiento en el sistema Contralor.
- El área de contraloría recibe el requerimiento y decide aprobar o rechazar la solicitud previa evaluación. La decisión es informada al canal de venta vía correo electrónico.
- En caso se apruebe, se realiza la distribución física de los formularios SOAT.
- Para todos los certificados vendidos o anulados, es necesario realizar el descargo en el sistema contralor.

1.1.4. **TIPO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de tipo Tecnológica Mixta de diseño descriptiva y explicativa, lo cual permite levantar información, describirla y explicar respuestas a cada punto del trabajo.

1.2. **JUSTIFICACIÓN DE LA RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

1.2.1. **RELEVANCIA PERSONAL**

Se busca poner en práctica los conocimientos adquiridos durante los años académicos cursados en la universidad, el tiempo laborado en la Positiva y con ello poder obtener el título profesional de Ingeniero Industrial.

1.2.2. **JUSTIFICACIÓN SOCIAL**

A través de este estudio se busca cubrir un mercado insatisfecho, brindando a la ciudad un servicio mucho más efectivo, así mismo promover la tendencia y cultura ambientalista al no utilizar más papel.

1.2.3. **JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA**

Analizar la rentabilidad del emprendimiento, teniendo en cuenta que el Perú se encuentra en constante avance tecnológico y procesos de automatización.

1.3. **OBJETIVOS**

1.3.1. **OBJETIVO GENERAL**

Realizar la Propuesta de Afianzamiento Tecnológico para la Optimización del Proceso Integral del SOAT en La Positiva.

1.3.2. **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar el Diagnóstico de la problemática e identificar los factores ausentes y presentes de la empresa.
- Desarrollar la descripción de la problemática en el Proceso Integral SOAT y su influencia en los costos operativos.
- Desarrollar y describir las actividades de implementación de la propuesta.
- Realizar el Análisis económico de la propuesta.

1.4. **HIPÓTESIS**

Dado que, se lleve a cabo una Propuesta de Afianzamiento Tecnológico; es probable que, ello permita alcanzar la Optimización del Proceso Integral del SOAT en la Positiva.

1.5. **VARIABLES**

1.5.1. **VARIABLE INDEPENDIENTE:**

Propuesta de Afianzamiento Tecnológico

1.5.2. **VARIABLE DEPENDIENTE:**

Optimización del Proceso Integral del SOAT

Tabla N° 1 Tabla de variables e indicadores

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	INSTRUMENTO	UNIDAD DE MEDIDA
Propuesta de Afianzamiento Tecnológico	Una propuesta es el documento en el cual se detalla un proyecto de trabajo a realizar en un campo específico o de interés; una vez elaborado deberá pasar por una evaluación para poder ser aprobado, definir el apoyo económico que tendrá para poder ejecutarlo.	Se realizarán 6 implementaciones: Registro de Ventas de SOAT a través de teléfonos celulares, Liquidación automática, Facturación automática, Optimización de la Emisión en SOAT en Línea (SEL), Optimización de reporte de ventas en SEL, Cronograma de capacitaciones.	Incidencias reportadas	Reportes de Sistema	# de Incidencias
			Mal Ingreso de Datos	Reportes de Sistema	# de certificados anulados
			Ventas manuales	Reportes de Sistema	# trámites manuales
			Tramites observados	Reportes de Sistema	# trámites observados
			Capacitaciones	Reportes de Sistema	# capacitaciones
			% Datos Erróneos	Reportes de Sistema	% de trámites observados con datos erróneos
			Procesos observados	Reportes de Sistema	# Procesos observados
			% Reprocesos	Reportes de Sistema	% de trámites observados
Optimización del Proceso Integral del SOAT	La optimización es el tratamiento de un concepto inicial, seguidamente de analizar la información obtenida basado en pruebas y dar una propuesta para mejorar resultados.	Se logra un porcentaje de optimización en la problemática hallada en el Proceso Integral del SOAT en la empresa.	Tiempo de atención	Reportes de Sistema	horas
			Planillas no canceladas	Reportes de Sistema	# trámites sin liquidar
			% Ventas Antiguas	Reportes de Sistema	# de planillas mayores a 15 días
			Parámetro de liquidación de certificados	Reportes de Sistema	# de certificados vendidos mayores a 7 días

Elaboración: Propia



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

2.1.1. **DEFINICIÓN**

De acuerdo a lo explicado por Mora (2005, p. 78-79) refiere que, para diseñar una propuesta de Investigación, se deben tener en cuenta dos factores: el planteamiento teórico y práctico. Mirándolo desde ese enfoque, al momento de elaborar una propuesta de investigación se va elaborar inicialmente el proceso investigativo, que en este caso le permitirá al proponente, identificar y a su vez definir qué, cómo y para que se pretende investigar. Es durante este proceso, que el proponente va realizando constantes ajustes y modificaciones necesarias antes de poner en marcha un proyecto.

Tal como lo refiere Palma (2005, p. 4-5) al referirse al término propuesta, podemos obtener diversos significados. Tanto en ámbitos profesionales como académicos, una propuesta es el documento en el cual se detalla un proyecto de trabajo a realizar en un campo específico o de interés; una vez elaborado deberá pasar por una evaluación para poder ser aprobado, definir el apoyo económico que tendrá para poder ejecutarlo.

Es conocido que la Investigación, es inherente al conocimiento humano en general, es por esto que se puede definir que al conocimiento como un proceso, el cual implica dos elementos que se relacionan entre sí, el sujeto cognoscente (quien conoce) con un objeto de conocimiento (aquello que se conoce) lo que nos da por resultado un producto mental, al cual llamaremos conocimiento y que involucra tanto a la operación subjetiva que lo genera, como al mismo producto y/o resultado (Martínez, 2001, p. 1).

2.1.2. **CARACTERÍSTICAS**

Antes de que una propuesta de investigación se convierta en un Proyecto de Investigación, se deben pasar por una serie de aspectos

importantes como lo son: tener en cuenta la coherencia y la secuencia entre los distintos elementos que la conforman, así como tener en cuenta la magnitud del proyecto y la misma viabilidad.

El documento consta de tres partes, la cuales se dividirán en: El Problema de Investigación, el marco conceptual y el proceso metodológico a seguir; estos tres componentes son esenciales para presentar una propuesta de investigación.

2.1.3. TIPOLOGIA

- **El problema de investigación:** Éste será el inicio del proyecto de investigación, es importante definir el qué, por qué y para qué es la investigación. Se deberá englobar a nivel teórico y metodológico. Muchos especialistas en Proyectos de Investigación suelen decir que para los proponentes el primer capítulo es el más complicado de realizar ya que implica un arduo trabajo de varias horas de búsqueda de información respecto al tema investigado y de corrección del Planteamiento. Este tema se encuentra en las diversas referencias bibliográficas relacionadas con enfoques y metodologías para la investigación; por lo tanto, los aspectos que se consignan en este apartado se elaboran con base en la reflexión teórica de autores como Morán (2002), Barrantes (2000), Hernández (1998), Dobles (1996), Navarro (1994), Kerlinger (1991) y Canales (1986), entre otros.
- **Marco conceptual:** Esta etapa consiste en evaluar y estudiar teorías, leyes, enfoques, principios teóricos establecidos y demás investigaciones que puedan sustentar el objeto del estudio y corroborar las distintas variables que se puedan plantear. Según Neupert (Canales, 1986), es la descripción, explicación y análisis, en el aspecto teórico, del problema de investigación. Si vemos otra definición como la de Tamayo Tamayo (Canales, 1986) expone que es un sistema conceptual integrado por supuestos y variables que están relacionados entre sí.

Para ciertos conocedores y autores, no hay una diferencia entre el marco teórico y el marco conceptual, marco referencial o referente conceptual; muy al contrario, a otros autores como Méndez (1998), lo que es el marco conceptual se genera a través del marco teórico.

Implica que el marco teórico es “la descripción de los elementos teóricos planteado por uno o por diferentes autores y que permiten al investigador fundamentar su proceso de conocimiento”

Desarrollar el marco teórico abarca desde la adopción de una posible teoría o de una perspectiva teórica, mientras que el marco conceptual se conforma por los conceptos involucrados como las variables que se tengan en cuenta para la investigación. Estas variables serán elaboradas y definidas por el investigador y tiene que guardar relación con su marco teórico.

- **Procedimiento Metodológico:** Tener como insumos los capítulos I y II, nos permitirá definir el tipo de investigación, que pueden ser cuantitativo y cualitativo.

Cada tipo de investigación, posee un método propio para definir el cómo investigar, qué tener que investigar y el para qué tener que investigar.

Se deben tener en cuenta las consideraciones necesarias en los aspectos de Tipo de Investigación, la selección y elección de los informantes o fuentes de información, que instrumentos se emplearán para recopilar la información necesaria y que tipo de análisis usar para evaluar y analizar los resultados.

2.1.4. PROCESO

Según lo descrito por Palma (2005, p. 5) indica que, las propuestas de investigación son resultado del proceso de trabajo que abarca muchas tareas importantes y necesarias para que sea exitoso.

Hay que saber diferenciar el tener la aprobación del proyecto, el respaldo económico para poder financiarlo y el éxito de haber elaborado de la mejor manera el proyecto. Es necesario la aprobación del proyecto, pero es vital la buena elaboración.

Es por este motivo que, a lo largo del desarrollo del proyecto, no sólo es necesario conocer las condiciones y requerimientos principales para elaborar correctamente el proyecto, sino que también es de vital importancia lograr la aprobación, apoyo y por ende el financiamiento.

A) Actividades del Problema de Investigación:

- Realizar el problema diagnóstico de investigación.
- Buscar referencias bibliográficas relacionadas con el tema en estudio.
- Determinar el problema, los objetivos y metas de investigación.
- Elaborar el documento escrito del primer capítulo de la propuesta de investigación.
- Consultar la bibliografía relacionada con el tema de estudio.
- Recopilar la información en fichas bibliográficas, por ejemplo.
- Elaborar un índice con • con los temas y subtemas que se van a desarrollar.
- Elaborar un mapa conceptual que le permita explicar la relación de los temas y subtemas del índice.
- Redactar el capítulo 2 de la propuesta de investigación. No es necesario que sea muy extenso, únicamente lo suficiente para sustentar teórica y empíricamente la investigación.
- Revisar que todas las referencias bibliográficas se encuentren en la bibliografía general de la propuesta.

2.1.5. **METODOLOGÍA**

Existen dos tipos de métodos que se describen a continuación:

- #### **A) Método cualitativo de Investigación:** Este método se orienta a profundizar casos específicos y no a tomarlos en un marco general. Su prioridad no es medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de la observación, según lo que se perciba de la situación estudiada. Bernal (2011, p. 57).

B) Método cuantitativo de Investigación: éste método radica en recoger y analizar datos cuantitativos sobre las variables que se determinan para el estudio. La investigación cualitativa evita tener que cuantificar. Los investigadores cualitativos realizan registros narrativos de los hechos que son estudiados mediante una serie de técnicas como las entrevistas y la observación. La diferencia fundamental implica que el método cuantitativo estudia y relaciona las variables cuantificadas y el método cualitativo lo desarrolla en contextos situacionales y estructurales.

El método de investigación cualitativo intenta determinar la naturaleza de las realidades, sus sistemas de relaciones y también su estructura dinámica. El método cuantitativo trata de determinar el grado de relación y correlación entre las variables tomadas en cuenta; la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra pequeña de toda una población para poder hacer supuestos. Es por esto que, después de relacionar se pretende explicar o sustentar por qué las cosas suceden de cierta manera. Cook (2008, p. 76).

2.2. TECNOLOGÍA EN LAS EMPRESAS

2.2.1. **DEFINICIÓN**

Según lo referido por Amparano (2005, p.474) explica que, los emprendedores empresariales cuya característica principal resulta ser la innovación, suelen tener como enfoque separarse de la rutina que involucra la obsolescencia, que es hoy por hoy el enemigo número uno de los emprendedores en la actual Era del Conocimiento. Saben que si desean que su empresa esté a la vanguardia deben actualizarse e innovar en Tecnologías de Información.

En la actualidad, las empresas son operadas por la combinación del recurso humano y de las herramientas de información. De tal modo que, el personal de la empresa inicia el proceso de información, toma de decisiones y el mismo manejo de los recursos. Es por esto que, los gerentes de las organizaciones deben enfocarse en su personal, pero sin dejar de lado a la Tecnología de Información, ya que conjugándolos son el complemento idóneo en esta nueva era de los negocios.

Según la investigación realizada por Innovaciones (2016), refiere que, día a día la globalización afecta directamente en las organizaciones, ya que, si se quiere estar a la vanguardia y que las empresas afronten del mejor modo a mercados y clientes más exigentes, las organizaciones de hoy en día tienen la necesidad de innovar tanto en procesos como en tecnología en busca de la ventaja competitiva que le dé un buen posicionamiento respecto a su competencia en el mercado actual. Entonces tenemos dos variables motrices en este sistema, la innovación y la administración de la tecnología.

Los términos tecnología, ciencia y economía, guardan una relación que, si bien no es lineal, se puede decir que la economía demanda de la tecnología respuestas al nuevo mercado y a las necesidades de los clientes. Esta estructuración interdependiente facilita que las organizaciones hagan uso de sus fortalezas para poder aprovechar las oportunidades de mejora de su entorno y poder tener una ventaja competitiva sobre el resto de la competencia.

La tecnología es una variable motriz que se le debe gestionar con un enfoque netamente estratégico, considerando la distancia entre lo que se tiene y lo que se desea implantar y lograr ya que se tienen que utilizar metodologías que sean aplicables al entorno de la empresa y del mercado al que se le quiere hacer frente.

2.2.2. **CARACTERÍSTICAS**

Según la investigación realizada por Medina, López (2004, p. 38-39) refieren que, todas las empresas, independientemente de su envergadura y del fin perseguido, cuenta con un Sistema de Información formalizado por más básico que sea, aunque muchas veces no todos los colaboradores implicados en el sistema están enterados del funcionamiento y la utilidad del mismo.

Para lograr gestionar correctamente un Sistema de Información en una empresa se debe tener presente los objetivos principales para los cuales de diseño y se implantó el Sistema:

- Suministrar a los distintos niveles de dirección la información necesaria para la planificación, el control y el proceso de toma de decisiones-
- Colaborar en la consecución de los objetivos de la organización, apoyando la realización y coordinación de las tareas operativas.
- Obtener ventajas competitivas de su entorno

Para que un Sistema de Información logre cumplir con todos los objetivos para los cuales se pretende incorporar en una empresa, todo sistema por más básico que sea debe contar con las siguientes características:

- Fiable, facilitando y distribuyendo información de calidad y sin errores.
- Selectivo, suministrando sólo la información necesaria para el objetivo asignado y para las personas autorizadas a tenerla.

- Relevante, generando y distribuyendo la información de interés para el solicitante.
- Oportuno, entregando la información en el momento necesario.
- Flexible, facilitando su propia modificación para ajustarlo a las necesidades cambiantes de la organización y a los cambios de último momento.

La definición correcta de la tecnología debe englobar cuatro componentes fundamentales:

- La configuración específica de los equipos y maquinaria adecuados y controlados para la elaboración de los servicios es lo que comúnmente llamamos Hardware técnico.
- El saber cómo o Know how, es el conocimiento tanto científico como técnico, este conocimiento se basa mucho en la experiencia y la práctica.
- La organización o en otras palabras, la metodología de gestión que sea capaz de relacionar el hardware con el Know how.
- El proceso de producción da como resultado un producto final (ya sea un producto o un servicio) que a su vez tiene una serie de actividades interrelacionadas. Innovaciones (2016).

2.2.3. PROCESO

Para Castells (2008, p.96), la optimización o adquisición de un Sistema Tecnológico es una opción muy utilizada actualmente para obtener ventajas competitivas en un mercado que cada vez es más exigente con sus requerimientos. Las decisiones gerenciales de dar el pro para una inversión tecnológica deben ser analizadas minuciosamente, se debe hacer un estudio de costo-beneficio para ver si es factible esta inversión y que ventajas otorgaría a la empresa; teniendo los resultados es donde se decide invertir en la optimización con tecnología.

El tener un Sistema Tecnológico no implica en primera instancia estar con una ventaja competitiva, sino que hay que aprender a utilizarlo y sacarle el máximo provecho, se deben hacer pruebas, diagnósticos de

sistema, etc. La mayoría de las empresas son un poco reacias al cambio, cabe decir a la implantación de un nuevo sistema tecnológico, que muy probablemente modifique el curso de los procesos que se llevan actualmente en las empresas. En algunos casos se da que el Sistema implantado en un comienzo no resulta ser más beneficioso.

Una tecnología debería en teoría, dejar de utilizarse si sus resultados y su rentabilidad no son los deseados. Pero muchas veces, es conveniente seguir invirtiendo en desarrollo, aunque parezca poco rentable, debido a que desarrollar esta tecnología incrementa las posibilidades de tener un elemento estratégico de planeación.

Cada Sistema Tecnológico tiene un costo distinto, es a su vez, una mercancía que posee un valor de cambio y un valor de uso. EL valor de uso está definido por el grado en que ratifica los propósitos para los cuales se integró al sistema, por otro lado, el valor de cambio se mide en relación a la proporción en que se valor de uso se cambia por otra mercancía, pudiendo ser directamente o por medio de las unidades monetarias.

El valor de uso mucho depende de la utilización práctica del conocimiento dentro del Sistema Tecnológico, el valor de cambio es el producto de la apropiación privada del Sistema Tecnológico por el mismo propietario; lo que conlleva a un grado de poder de mercado y de capacidad para generar utilidades. Un ejemplo claro es que, un comprador demanda Tecnología porque necesita su valor de uso y en tanto, el vendedor la suministra para obtener márgenes de rentabilidad mediante la transacción en sí.

Al saber esto, un Sistema Tecnológico de las empresas deberá incorporar el valor de cambio y el valor de uso, debido a que muchas ocasiones se invierte en integrar nuevos sistemas, buscando encontrar mejores valores y resultados, pero dejando de lado la capacidad de respuesta del Sistema actual en el mercado.

Desde la concepción del diseño inicial de un Sistema Tecnológico, se debe tener claramente el panorama del mercado, que es lo que exige a la empresa, adecuando el valor de cambio y el de su uso. Normalmente los usuarios adquieren un producto o servicio que responda

satisfactoriamente a sus necesidades y requerimientos, de otra manera no tomarían la decisión de invertir su dinero en algo que no les será beneficioso de algún modo. Contar con una tecnología innovadora y fabricar productos “únicos” no les garantiza la permanencia a lo largo del tiempo.

2.3. OPTIMIZACIÓN

2.3.1. **DEFINICIÓN**

Según Vásquez (2011, p. 3) define a la optimización como:

- El término optimización envuelve al proceso de realizar algo mejor.
- La optimización abarca el tratamiento de un concepto inicial, seguidamente de analizar la información obtenida basado en pruebas y dar una propuesta para mejorar este concepto inicial.

2.3.2. **TIPOLOGIA**

Opciones para realizar la Optimización:

- **Optimización basada en Modelos:** Incluye lo que son las aplicaciones típicas, como sistemas para los que existen modelos.
- **Optimización empírica:** Esta opción consta de un desarrollo acelerado de procesos que son poco entendidos. Montiel (2010, p. 5)

2.3.3. **ETAPAS PROCESO DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS**

Según la investigación de Bergholz (2011, p. 8) explica que, la gestión de Optimización de procesos tiene las siguientes etapas:

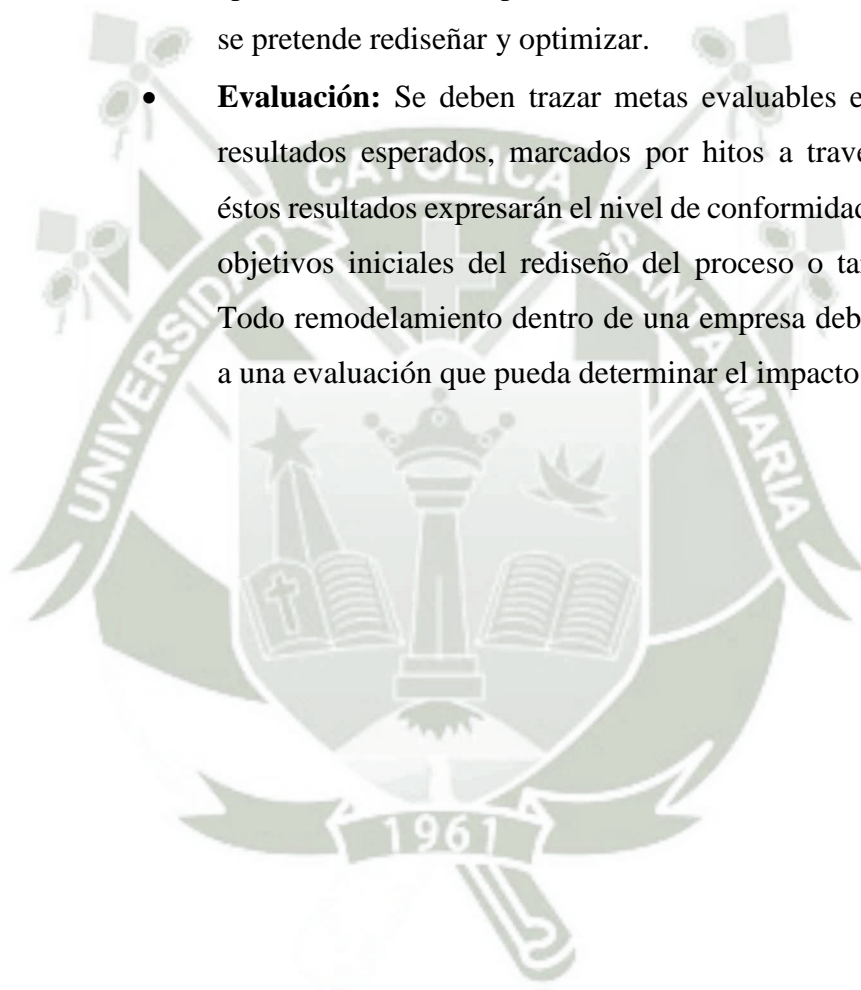
- **Identificación:** Esta etapa inicial es de vital importancia, ya que el trabajo netamente de calidad se debe enfocar en las Áreas que sean críticas para la Organización. ¿Cómo saber qué Áreas de la

empresa con las críticas? Éstas se pueden identificar de diversas maneras: uno es teniendo el resultado de un monitoreo de calidad que muestre los indicadores actuales y compararlos con los indicadores esperados; por los resultados de encuestas realizadas a los usuarios, estudio de tiempos, planificaciones estratégicas y un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más conocido como FODA; por el método de observación analítica, etc.

- **Descripción:** En esta etapa se efectúa el levantamiento y descripción de procesos. Lo esencial en esta etapa es conocer a detalle el proceso estudiado, hacer su diagrama de flujo, observando las operaciones, conversando con las personas que son parte del proceso y con los supervisores del Área. De manera adicional se puede recurrir a los manuales y descripción de los procesos y del manual de funciones de los operarios y supervisores.
- **Análisis:** Ésta etapa es crucial, el resultado es vital para todo el resto del trabajo; se debe incorporar a una etapa de análisis, un equipo de personas que incluyan a los que realizaron el levantamiento, los expertos externos y a ciertas piezas clave que son parte del proceso.
- **Identificación de áreas problema y sus soluciones:** El análisis de la etapa anterior se concluye con la identificación de las áreas críticas, actividades que no son necesarias, cuellos de botella que explican por qué no se obtienen los resultados deseados. Pueden deberse a varias razones, pero en ocasiones sólo son un factor crítico capaz de determinar un mal resultado.
- **Rediseño:** Con un adecuado desarrollo de las etapas previas, se puede proceder a elaborar o plantear un rediseño del proceso, teniendo como base los resultados. El rediseño puede abarcar desde una simple actividad a todo el proceso en sí, lo puede descomponer por tareas y también puede comprometer las

estructuras actuales. La magnitud en la que se interviene depende mucho de la criticidad del proceso, actividad o tarea.

- **Aplicación/implementación:** El éxito de esta etapa está en gran medida determinado por la forma en que se hayan realizado las fases anteriores, especialmente en lo referido a la participación de los actores del proceso. Las personas que mejor conocen el proceso y pueden ver ciertamente los defectos, son los mismos que son parte del proceso, por su experiencia y ellos pueden aportar ideas valiosas para la solución de la actividad o tarea que se pretende rediseñar y optimizar.
- **Evaluación:** Se deben trazar metas evaluables en términos de resultados esperados, marcados por hitos a través del tiempo; éstos resultados expresarán el nivel de conformidad respecto a los objetivos iniciales del rediseño del proceso o tarea específica. Todo remodelamiento dentro de una empresa debe ser sometida a una evaluación que pueda determinar el impacto producido.



2.4. PROCESO

2.4.1. **DEFINICIÓN**

Una primera definición la provee el concepto de síntesis de la visión sistémica:

El término Proceso se refiere a una totalidad que logra satisfacer una necesidad a una organización y que agrega un valor al cliente.

La síntesis busca ubicar algo en su contexto, la totalidad es una nueva secuencia de principio a fin de un proceso, es por esto que surge un nuevo concepto: “los procesos completos”; es decir, ya no hablamos de los procesos de un área, sino del proceso como un todo integral.

También desde el concepto de síntesis, se define: Un proceso es una competencia que tiene la organización.

Otra definición, complementaria, viene desde la aplicación del análisis, a través de observar los componentes: Proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con un fin común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información. Bravo (2011, p. 10-11).

2.4.2. **CARACTERÍSTICAS**

Para Arévalo (2010). Un proceso debe contar con cuatro características:

- **Medible:** Debemos ser capaces de medir el proceso en forma relevante. Los gestores necesitan medir el costo, la calidad y otras variables mientras los profesionales están preocupados por la duración y la productividad.
- **Resultados específicos:** La razón de ser de un proceso es dar un resultado específico. Este resultado debe ser individualmente identificable y cuantificable ya sea para algo positivo o negativo.
- **Entregable a los clientes,** cada proceso entrega sus resultados principales a un cliente o patrocinador, podrían ser internos o externos a la organización, pero el proceso debe satisfacer sus expectativas.

- Corresponde a un **evento específico**, un proceso podría estar en curso o ser iterativo, pero debe ser atribuible a un desencadenante concreto.

2.4.3. TIPOLOGIA

Al hablar de procesos es muy posible que se haga una mención especial a los procesos más destacados de una clasificación muy extensa, casi inacabable, ya que todas las acciones que se realizan se basan en procesos para su elaboración y puesta en marcha:

- **Procesos de Fabricación:** es el conjunto de operaciones necesarias para modificar y poder crear productos en base a materias primas. Las características que puedan poseer son muy diversas y dependen de cada producto final. Para obtener el producto final, se requieren de múltiples operaciones tanto a nivel individual como el colectivo, es de esta manera que las acciones combinadas pueden llamarse procesos, desde la producción del objeto en cuestión hasta la comercialización y consumo.
- **Proceso judicial:** se basa en la exigencia rigurosa constitucional que determina el desarrollo de la jurisdicción. Es necesario para satisfacer los intereses jurídicos más importantes. El proceso en sí, toma diferentes sentidos dependiendo del momento, la circunstancia en la que se desarrolle el suceso. Puede llegar un momento en el cual el proceso judicial es el instrumento previsto para velar los intereses específicos; el momento procesal, en donde los procesos encontrados tienen un contenido concreto, lo cual facilitará el desarrollo de la función jurisdiccional: que son procedimientos los cuales se basan en el conjunto de normas jurídicas, que regulan los actos, trámites y resoluciones.
- **Procesos Productivos:** también relacionados con el término de cadena productiva, la cual se define como el conjunto de operaciones que son necesarias para llevar a cabo determinada

producción de bienes o servicios, lo cual tiene que ser planificado, ya que involucra una transformación de materiales y/o materias primas.

Cuenta con varias etapas ya que de manera consecutiva pasa por diferentes transformaciones, hasta que se llegue al proceso final, el cual es el producto en el mercado listo para su comercialización. Se puede definir como la sucesión de actividades u operaciones de diseño, producción y distribución y que son realizadas por unidades interconectadas. Por lo tanto, este tipo de proceso también involucra recursos tecnológicos, físicos, económicos, etc.

- **Procesos de negocio:** determina un conjunto de tareas las cuales se relacionan lógicamente para llevar a cabo un negocio definido. Para esto es necesario disponer de algunos recursos esenciales, con entradas y salidas, las cuales son los requisitos que deben cumplir las funciones establecidas previamente y de esta manera tener como resultados salidas esperadas de gran nivel.

Se manifiestan actividades estructurales las cuales se relacionan para producir algún tipo de valor para los inversores, clientes, etc. Por ende, un proceso de negocio puede ser visto como lo necesario, la receta principal, para que una organización o entidad funciones de forma eficaz y logre ciertas metas y objetivos necesarios.

- **Proceso geográfico:** este proceso determina a cualquier fenómeno de carácter evolutivo los cuales suelen ocurrir sobre la superficie de la Tierra, los mismos contienen o modifican patrones geográficos los cuales se encuentran presentes en una zona determinada.

Estos patrones son definidos como distribuciones de fenómenos geográficos, los mismos pueden ser de naturaleza humana o físicos. Los primeros hacen referencia a los producidos por el hombre, como derrumbes de edificios o colocaciones de bombas, entre otros; y los segundos se refiere a los ocurridos de manera

natural y pocas veces previsible, como sismos, terremotos, huracanes. Procesos (2016).

2.4.4. **LA DIVERSIDAD DE LOS PROCESOS**

De acuerdo a lo explicado por Medina (2005, p.149) refiere que los procesos administrativos como tales, poseen una variedad técnica y organizativa que se basa en función de los fines concretos para los cuales fueron desarrollados y de las condiciones en los que operan. Por ejemplo, la finalidad puede variar dependiendo de las Organizaciones, vincular diversas empresas, vincular trabajadores en un área específica de la empresa, crear información, desarrollar funciones gerenciales y tareas operativas, relacionar funciones organizacionales o circunstanciales al desempeño específico de un trabajador de la empresa.

Los procesos administrativos, aparte de poseer diversidad en sus propósitos y fines, también cuentan con variedad en otros aspectos. Conocer éstos, es fundamental para lograr una visión de la empresa como un conjunto de diversos procesos, para lograr un mejor diseño y gestión de los mismos.

2.5. **SOAT**

2.5.1. **DEFINICIÓN**

Los seguros en el sentido más estricto, repara el daño causado al asegurado, pero en el caso del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito no sólo cubre los posibles daños del asegurado y los ocupantes del vehículo, sino que también incluye a los peatones que estén involucrados y sean de una manera u otra afectados por un accidente de tránsito. La sociedad como tal, es sin duda el beneficiario directo del SOAT.

La finalidad de la ley que establece al SOAT como un seguro obligatorio tiene un propósito netamente social. Su objetivo es asegurar la atención, de manera inmediata y oportuna de las víctimas de

accidentes de tránsito que resulten lesionadas y muertas. Portal Soat (2016).

Según ATCAL(2016, p.25) El Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, cuyo fin es velar por los daños corporales que posean las personas debido a un accidente de tránsito y a su vez indemnizar a los beneficiarios en el caso de alguna muerte o incapacidad médica según la magnitud.

2.5.2. **CARACTERÍSTICAS**

- La cobertura del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito abarca a todas las personas que resultan víctimas de un siniestro u accidente de tránsito, sin importar la causa del accidente.
- No hay un límite máximo de personas afectadas.
- Las sumas de asegurados no se minimizan ni reducen con la ocurrencia de los accidentes.
- No hay la necesidad de tener un pronunciamiento de alguna autoridad para que se procede inmediatamente a la atención a las víctimas.
- Todos los vehículos automotores que circulen dentro del territorio nacional deberán contar obligatoriamente con el SOAT.
- Las indemnizaciones se efectuarán sin ninguna investigación respecto a la responsabilidad directa en el siniestro u accidente.

2.5.3. **BENEFICIOS**

El SOAT cubre los siguientes riesgos por cada asegurado, ocupante o tercero no ocupante de un vehículo automotor asegurado:

- Muerte c/u Cuatro (4) UIT
- Invalidez permanente c/u hasta Cuatro (4) UIT
- Incapacidad temporal c/u hasta Una (1) UIT
- Gastos Médicos c/u hasta Cinco (5) UIT
- Gastos de sepelio c/u hasta Una (1) UIT

2.5.4. COBERTURAS

La cobertura del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito se rige bajo la modalidad de un seguro de Accidentes Personales y cubre las lesiones corporales, la muerte de las personas; sean ocupantes o terceros no ocupantes del vehículo automotor como la consecuencia de un Siniestro ocurrido en el que dicho vehículo haya intervenido directamente.

Las coberturas o indemnizaciones por cada ocupante o tercero no ocupante del vehículo, en ningún caso excede los siguientes montos:

- El equivalente a cuatro (4) UIT en caso de muerte, siempre que ésta ocurra dentro del plazo de (2) años contados desde la fecha del accidente de tránsito.
- El equivalente de hasta cuatro (4) UIT en caso de invalidez permanente.
- El equivalente de hasta una (1) UIT en caso de incapacidad temporal.
- El equivalente de hasta cinco (5) UIT por los gastos de atención médica, hospitalaria, quirúrgica y farmacéutica en que la(s) víctima(s) deba(n) incurrir para la atención de las afecciones que directamente provengan de lesiones originadas por el accidente de tránsito en el que haya participado el vehículo automotor, siempre que se incurra en dichas prestaciones o gastos dentro del plazo de dos (2) años, contados desde la fecha del accidente. Los gastos médicos comprenden la atención pre-hospitalaria y el transporte al lugar donde recibirá la atención médica, la hospitalización y quirúrgica, los gastos farmacéuticos y otros gastos que sean necesarios para la rehabilitación de la(s) víctima(s).
- El equivalente de hasta una (1) UIT en caso de sepelio en el que se incluye los gastos de transporte de la(s) víctima(s).
- La indemnización por muerte se pagará, conforme al íntegro del monto señalado anteriormente, la indemnización por invalidez

permanente, conforme a la tabla contenida en el anexo de esta póliza. El pago por cada día de incapacidad temporal será equivalente a la treintava parte del monto establecido; el pago correspondiente a gastos de atención médica, hospitalaria, quirúrgica y farmacéutica y a gastos de sepelio se efectuará hasta el monto establecido.

- La invalidez permanente o incapacidad temporal de cualquier especie no impedirá el ejercicio del derecho a indemnización por gastos de atención médica, hospitalaria, quirúrgica y farmacéutica. Las indemnizaciones por muerte, invalidez permanente total e invalidez permanente parcial, no son acumulables.
- Si liquidada una invalidez permanente, la víctima falleciera a consecuencia del mismo accidente, la compañía de seguros liquidará la indemnización por muerte, previa deducción del monto ya pagado por la invalidez permanente total o parcial.

2.5.5. **EXCLUSIONES**

Los siguientes accidentes no son cubiertos por el SOAT:

- Los accidentes que se dan en carreras de automóviles y otras carreras de vehículos que sean motorizados.
- Los accidentes que ocurran fuera del territorio nacional que cubre la póliza.
- Los accidentes que ocurran en lugares no disponibles al tránsito público.
- Los accidentes que sean generados por las guerras, eventos de la naturaleza y otros casos de fuerza mayor que sean originados por causas externas y ajenas a la circulación del vehículo.
- Accidentes en donde la persona se autolesione y/o llegue al suicidio.

2.6. EMPRESA ASEGURADORA

2.6.1. **DEFINICIÓN**

Para Heredero (2004, p.48), las empresas Aseguradoras, son como toda organización, una simple unidad económica que combina una serie de factores de producción con el objetivo de generar bienes o servicios destinados a la venta o distribución en el mercado correspondiente. También puede definirse como la suma de los bienes patrimoniales y de las relaciones (de hecho y organizativas) que son fundamentales para realizar la actividad económica determinada, las empresas basan sus gestiones en instrumentos informáticos y de gestión con el propósito de suscribir los riesgos, emitir los certificados o pólizas, gestionar el área de cobranzas y de siniestros, contabilizar el patrimonio y detectar clientes potenciales.

2.6.2. **CARACTERÍSTICAS**

Las empresas aseguradoras, tienen como características principales y resaltantes su situación exclusiva y la singularidad de su gestión.

En lo que refiere a que tiene una actuación exclusiva, a las empresas aseguradoras, reaseguradoras y de inversiones les obligan de cierta manera a cumplir con ciertos parámetros como, por ejemplo: someterse al control de un organismo oficial, exigencia de un capital mínimo (esto incluye márgenes de solvencia, fondos de garantías, capital, etc.) y operaciones generales o de masa.

Las empresas aseguradoras son primordialmente empresas de servicios y no productivas, lo cual conlleva a la característica de Singularidad de la gestión. Empresas de servicios están marcadas por los componentes económico y financiero. A su vez el crecimiento para estas organizaciones está en la internacionalización; lo que busca es la Transformación del Riesgo.

Es una unidad técnico-aseguradora que genera el servicio de seguridad, ya que al asumir los riesgos de las personas y de las empresas a las cuales les brinda sus servicios. La aseguradora obtiene el beneficio o la

pérdida según la aceptación del análisis de riesgos y su capacidad financiera para cancelar las prestaciones con las primas recaudadas. Haciendo el cálculo respectivo, la diferencia entre los ingresos de las primas vendidas y el costo de las prestaciones, gastos administrativos; si es positivo, es su beneficio técnico asegurador y si por el contrario es negativo, determina la pérdida.



CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1. LA EMPRESA

3.1.1. RESEÑA HISTÓRICA

La Positiva Seguros es un Grupo Asegurador con más de 77 años de experiencia en el mercado asegurador peruano y cuenta con más de 3'500,000 de asegurados en todo el Perú.

La Positiva Seguros y Reaseguros S.A. se constituyó en Arequipa el 27 de septiembre de 1937, con la denominación de “Asociación Mutua de Previsión S.A.” con el objetivo de aplicar el principio de mutualidad, proporcionando a los suscriptores los servicios y beneficios de auxilio económico en los casos de enfermedad, accidente y muerte.

En 1941 se modificó la denominación social por la de La Positiva Compañía Nacional de Seguros. La ampliación de los seguros en general dio lugar a un nuevo giro de negocio, lo que permitió un fuerte crecimiento en la zona sur del país. Luego de algunos cambios través del tiempo, la Compañía quedó con la actual denominación en 1997.

En los setenta, La Positiva incursiona en el mercado Limeño, inaugurando en 1978 su edificio propio en San Isidro. Durante los años ochenta, Ferreyros S.A.A. se incorpora como accionista; y durante 1992 y 1994 se incorporan al accionariado Corporación Cervesur y el grupo colombiano suramericana, respectivamente. En ese último año, La Positiva funda junto con Citigroup y Cervesur, la Administradora de Fondos de Pensiones Profuturo.

Durante el 2001 la empresa realiza el lanzamiento del SOAT La Positiva, producto que tuvo un crecimiento vertiginoso. En el año 2005, a través de una segregación de bloque patrimonial se crea La Positiva Vida Seguros y Reaseguros, con lo que la empresa pasa a gestionar sus ramos de seguros generales y de vida de manera separada.

En el 2010, La Positiva es elegida entre las 18 empresas con mejor reputación dentro del sector de los Seguros a nivel Internacional. Para el año siguiente, se inaugura la nueva oficina en Lima, en el distrito de Miraflores para la atención exclusiva de Corredores de Seguros.

En el 2012, la Positiva ocupa el puesto 13 dentro de las mejores empresas para trabajar (Best Place to Work) en el Perú, que lo conforman empresas con más de 1000 trabajadores.

3.1.2. **MISIÓN**

Son una empresa experta en gestión de riesgos enfocada en lograr una alta penetración de mercado a través de nuestros productos innovadores, utilizando múltiples canales de acceso, con excelencia y rapidez de respuesta en nuestro servicio.

3.1.3. **VISIÓN**

Ser la mejor opción del mercado asegurador, siendo reconocido como uno de los mejores lugares para trabajar y buscando alcanzar la más alta rentabilidad del sector.

3.1.4. **OBJETIVOS EMPRESARIALES**

Dentro de los objetivos empresariales de la Positiva destacan:

- Buscar satisfacer la necesidad de protección ante las pérdidas económicas de las personas y de las empresas, por la ocurrencia de los riesgos que afectan al patrimonio y a la vida.
- Acercar el seguro a todos los peruanos para que tengan una vida más positiva.
- Contar con una cultura fuerte que implica que los valores centrales en la organización se acepten y se compartan ampliamente.
- Tener una ventaja competitiva respecto a las demás compañías aseguradoras integrando el recurso humano con tecnología de punta.

3.1.5. VALORES

- Vida y Felicidad: Promover la conservación y mejoramiento de la vida es su valor primordial, junto con ello estimulan las acciones que permitan a sus colaboradores tener un balance entre su vida laboral y personal.
- Integridad y Profesionalismo: Actúan siempre con transparencia y congruencia entre el pensamiento y la acción. Reconocen que son parte de un equipo donde cada quien juega un rol pensando en los objetivos comunes, para ofrecer un mejor servicio a los clientes.
- Respeto y Sensibilidad: Valoran a las personas considerando el respeto como base de la convivencia. Escuchan a los demás y reconocen sus derechos a través de un trato educado, correcto y justo.
- Excelencia y Agilidad: Fomentan la iniciativa y rapidez en la toma de decisiones. Actúan de forma oportuna y logran una gestión con procesos dinámicos, flexibles y sobresalientes para maximizar la creación de valor.
- Innovación: Incentivan la mejora continua de sus procesos y la creación de nuevos productos generando valor para la compañía.

3.1.6. **POLÍTICAS**

La Positiva trabaja de acuerdo a las siguientes políticas:

3.1.6.1. **Política de Calidad**

"En La Positiva Seguros y Reaseguros, ofrecen el mejor servicio con innovación y creatividad, brindando tranquilidad, protección y seguridad a sus clientes, a través de la mejora continua de los procesos y el desarrollo de las competencias de todos los colaboradores".

La empresa trabaja ofreciendo el mejor servicio con creatividad, innovación, brindando protección y seguridad a sus clientes, a través de la mejora continua de los procesos y el desarrollo de las competencias del recurso humano.

3.1.6.2. **Política de Privacidad de Datos Personales**

La Positiva Seguros, garantiza la confidencialidad y protección de aquellos datos personales de los usuarios que ingresen al sitio en Internet de su propiedad, ubicado en la dirección electrónica <http://www.lapositiva.com.pe> con el fin de obtener información o utilizar los servicios de éste, de conformidad con la Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales. En ese sentido, el Usuario declara estar informado y da su consentimiento libre, previo, expreso, inequívoco e informado para el tratamiento y transferencia, nacional e internacional de sus datos personales al banco de datos de titularidad de LA POSITIVA. Los datos proporcionados serán incorporados a los bancos de datos de LA POSITIVA y/u otras empresas subsidiarias, filiales, asociadas, afiliadas o miembros del Grupo Económico al cual pertenece y/o terceros con los que éstas mantengan una relación contractual. LA POSITIVA utilizará los Datos Personales con fines comerciales, y publicitarios a fin de remitir información sobre productos y servicios que considere de su interés. Los usuarios podrán ejercitar los

derechos de acceder, cancelar, rectificar y actualizar sus Datos Personales, así como a oponerse al tratamiento de los mismos. Los usuarios garantizan y responden, en cualquier caso, de la veracidad, exactitud, vigencia y autenticidad de los Datos Personales facilitados, y se comprometen a mantenerlos debidamente actualizados. El Usuario autoriza a que todas las comunicaciones relacionadas con su póliza de seguros, de ser el caso, puedan ser remitidas a la dirección de correo electrónico que brinde al momento de ingresar al presente sitio web. LA POSITIVA mantendrán la información proporcionada por el Usuario en la base de datos mientras se consideren útiles con el fin de prestar y ofrecer sus servicios y darles trámite, enviarle información y publicidad sobre las ofertas, promociones y recomendaciones.

3.1.7. **CLIENTES Y PROVEEDORES**

3.1.7.1. **CLIENTES**

El mercado objetivo de la Compañía Seguros y Reaseguros La Positiva está constituido por dos negocios distintos:

- Negocios generados por el denominado middlemarket, que está constituido por aquellos negocios de riesgos generales y de vida medianos y chicos (programas de seguros con niveles de primaje promedio entre US\$ 2,500 y US\$ 10,000 y productos modulares.
- Participación directa vía coaseguros y reaseguros en los negocios corporativos.

Entonces, los clientes de la Positiva se pueden clasificar en dos tipos:

- Internos: Son los bróker y comercializadores.
- Externo: Clientes.

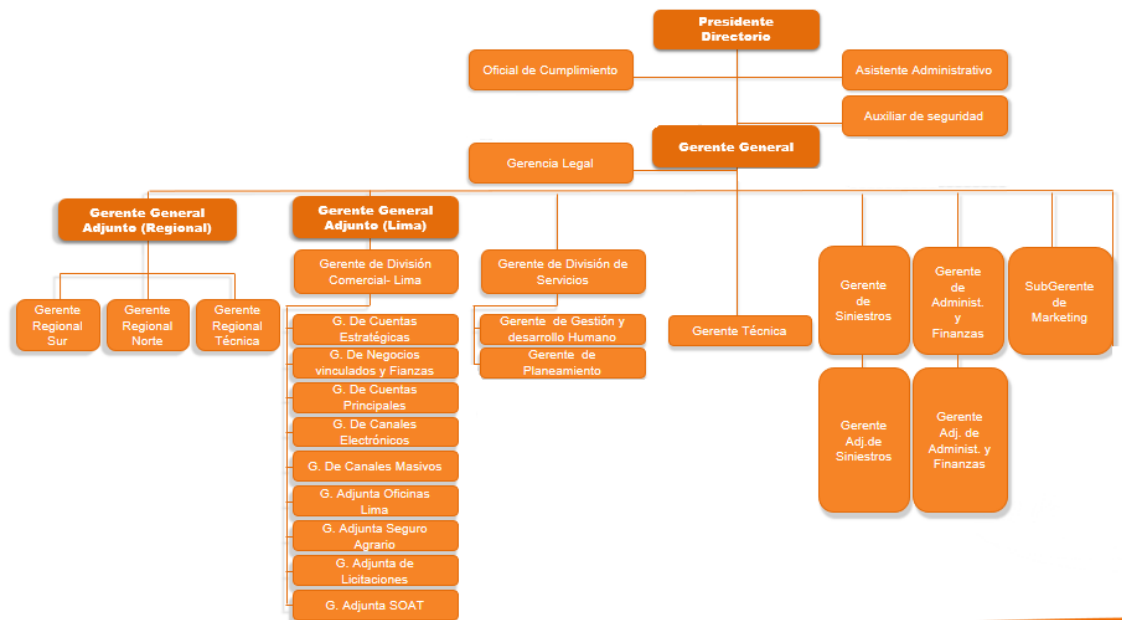
3.1.7.2. PROVEEDORES

- **SEGURTEC:** Empresa dedicada a la capacitación del personal de las empresas inmersas en el mercado asegurador, desarrollan un curso orientado a actualizar e incrementar sus conocimientos en la correcta administración en riesgos y seguros. Cubren a todas las Áreas de la empresa como: Administración, Contabilidad, Legal, Comercial, Producción, Comercio Exterior, Recursos Humanos, entre otras.
- **PROSEGUR:** Compañía multinacional que ofrece soluciones de seguridad globales e integrales, adaptadas a las necesidades de los clientes.
- **SCHARFF:** Brindan servicios de distribución, almacenamiento, transporte de carga sobre dimensionada, servicio expreso nacional y metropolitano, servicio expreso internacional FedEx. El servicio personalizado es su principal fortaleza. Su cobertura a nivel nacional y aplicación de tecnología adecuada les permite adaptarnos a procesos.

3.1.8. ORGANIZACIÓN

3.1.8.1. ORGANIGRAMA

Figura N°1: Organigrama



Fuente: La Positiva

3.1.8.2. DESCRIPCIÓN DE ÁREAS FUNCIONALES

- **GERENCIA GENERAL**

La Gerencia General tiene la responsabilidad de administrar los riesgos relacionados con el logro de los objetivos trazados y de asegurar la consistencia entre las operaciones y los niveles de tolerancia sobre los riesgos definidos. Debe controlar y supervisar la gestión integral de las Oficinas y Agencias de la empresa y a su vez asegurar que se logre el cumplimiento de los objetivos trazados para las Gerencias Regionales de acuerdo al presupuesto en el Plan Estratégico.

Debe coordinar con el Área de Marketing y Gerencias Regionales la implementación en los medios de

publicidad de los productos y servicios ofrecidos a nivel nacional.

- **GERENCIA ADMINISTRATIVA**

La Gerencia Administrativa se encarga de formular y proponer a la Gerencia General, una serie de normas, políticas y procedimientos para el mejor desempeño de las actividades relacionadas con la administración y de la contabilidad de la organización.

Revisar que se cumplan con los principios de Administrativos y contables de aceptación general.

Mantener y cumplir los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad y a su vez velar por la aplicación de las demás normas de la organización.

Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente.

- **GERENCIA TÉCNICA**

La Gerencia Técnica tiene por objetivo asegurar una eficaz y eficiente gestión de servicios al cliente (interno como externo) a nivel nacional en coordinación con la Gerencia General. Debe garantizar el cumplimiento de los objetivos de la compañía relacionado con los resultados técnicos de todas las agencias a nivel nacional.

Evalúa las propuestas de la Sub Gerencia sobre el diseño de nuevos productos en función a los estudios y análisis realizados de acuerdo a las necesidades plenamente identificadas en los mercados de cada región donde esté presente la empresa. Constante actualización de las Políticas de Suscripción, supervisando su cumplimiento en las oficinas.

Brinda el soporte necesario a los Sub Gerentes de Agencias en los temas de su competencia como cotizaciones, inspección de riesgo, productos, entre otros; en los casos que sea requerido. Supervisa a su vez, las operaciones integrales de suscripción, emisión, siniestros y servicio en general, velando por el mantenimiento de un nivel de atención óptimo.

- **GERENCIA COMERCIAL**

La Gerencia Comercial analiza constantemente los segmentos de mercados a nivel nacional, analiza el cumplimiento del presupuesto y las estrategias de ventas empleadas. Apoya a los analistas comerciales o apoderados comerciales a cerrar los negocios con los intermediarios y clientes cuando sea necesario.

Participación en los procesos públicos que se presenten; reuniones o comités del Área Comercial para evaluar el desempeño respecto a los objetivos trazados a inicio de año.

Participar en actividades de fidelización de corredores y con el área de Marketing, la implementación de los medios más adecuados para la difusión o hacer de conocimiento público los productos y servicios ofrecidos, sus innovaciones, mejoras y otros.

3.1.9. PROCESOS

Tabla N°2: Procesos

ITEM	PROCESOS
3.1.9.1	Requerimiento de certificados SOAT en Sistema Contralor
3.1.9.2	Cotización de Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito
3.1.9.3	Evaluación y distribución de certificados en Área de Contraloría.
3.1.9.4	Reporte de Certificados SOAT (Planillas de Ventas y Anulados)
3.1.9.5	Descargo de Certificados en Sistema Contralor
3.1.9.6	Generación de trámites para Emisión de Ventas de Certificados SOAT manuales
3.1.9.7	Venta de Certificados a Mano Alzada
3.1.9.8	Emisión de Planillas de Venta de certificados a Mano Alzada
3.1.9.9	Liquidación planilla de venta a Mano Alzada
3.1.9.10	Venta y Emisión de Certificados vía SOAT en Línea (SEL)
3.1.9.11	Liquidación de Planillas de Venta vía SOAT en Línea (SEL)
3.1.9.12	Venta, Emisión y cancelación de Certificados vía presencial en Línea (Plataforma)
3.1.9.13	Venta de Certificados vía Minisite SOAT
3.1.9.14	Liquidación de Planillas de venta vía Minisite SOAT
3.1.9.15	Pago de Comisiones
3.1.9.16	Generación y entrega de comprobantes de pago.

Elaboración Propia



3.1.9.1. Requerimiento de certificados SOAT, en Sistema Contralor.

A) DIAGRAMA DE FLUJO

Figura N°2: Diagrama de Bloques del Requerimiento de certificados SOAT, en Sistema Contralor

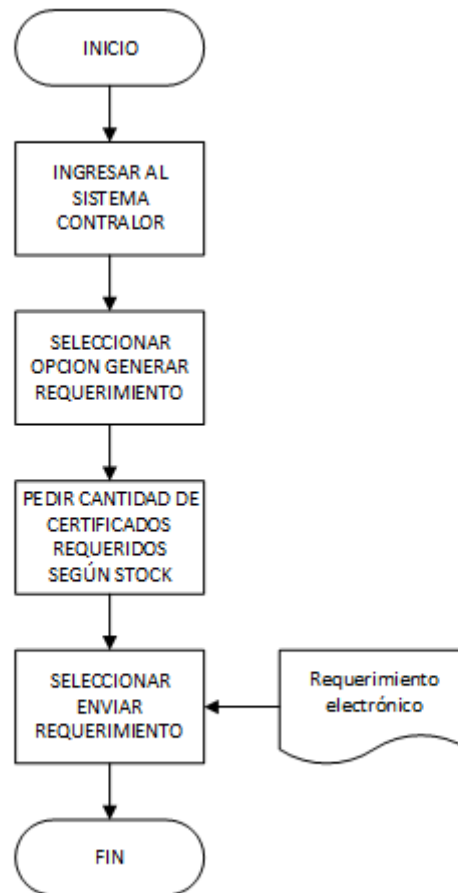


Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

B) DIAGRAMA DE FLUJO DOCUMENTARIO

Figura N° 3: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Requerimiento de certificados SOAT, en Sistema Contralor



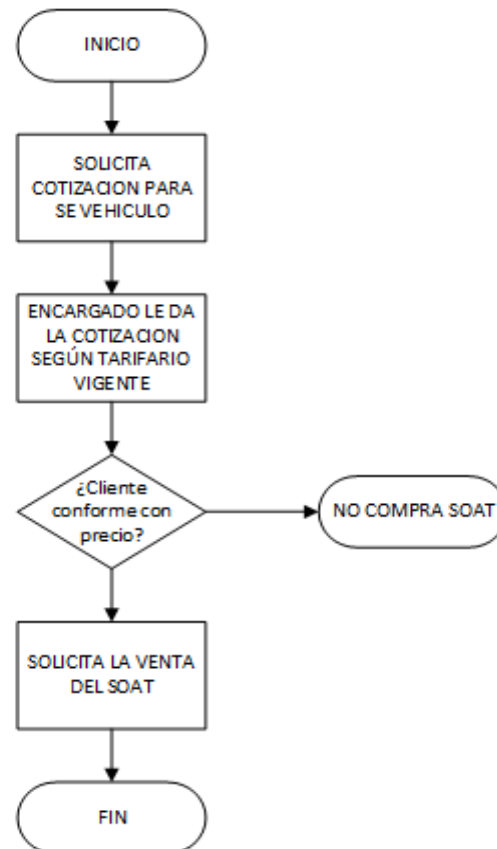
Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

- C) **DESCRIPCIÓN:**
1. **Ingresar al Sistema Contralor:** La empresa les proporciona a los clientes internos y externos los links de ingreso para el Sistema Contralor (tanto para el acceso dentro las instalaciones de la empresa o desde su Oficina-Punto de venta). Cada intermediario posee un usuario y código personal para poder ingresar al Sistema Contralor y proceder a generar el requerimiento de certificados.
 2. **Seleccionar Opción generar Requerimiento:** Una vez dentro del Sistema Contralor, se tiene un menú con las distintas opciones de acceso para los intermediarios, dentro de ellas está la opción Registro de Requerimiento, intermediario deberá dar click en esta opción y seguidamente seleccionar crear requerimiento y escoger el tipo de producto que solicitará.
 3. **Pedir cantidad de Certificados requeridos:** Una vez seleccionado el tipo de Producto que se requiere para la comercialización, se procede a ingresar la cantidad de certificados requeridos, la cantidad de certificados a entregar a cada intermediario depende de los parámetros acordados en su contrato de comercialización de SOAT.
 4. **Enviar requerimiento a Contraloría:** Una vez seleccionadas las cantidades de certificados SOAT requeridos, se procede a presionar en “Generar Requerimiento”, saldrá una ventana emergente donde pregunta si está seguro de realizar el requerimiento, se da click en Aceptar, una vez generado el requerimiento hay un botón “Enviar”, darle click y aceptar el mensaje.

3.1.9.2. Cotización de Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito.

Figura N° 4: Diagrama de Flujo de Cotización de SOAT
A) **DIAGRAMA DE FLUJO**

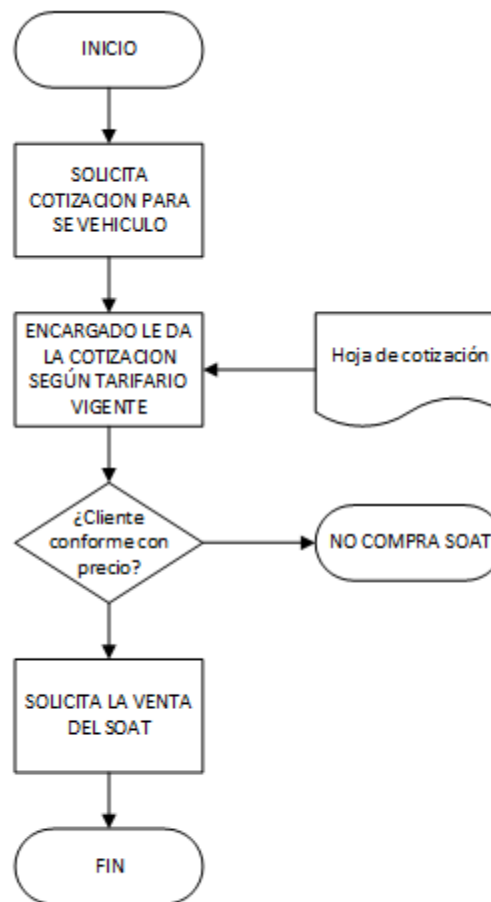


Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

B) DIAGRAMA DE FLUJO DOCUMENTARIO

Figura N° 5: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de cotización de SOAT



Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

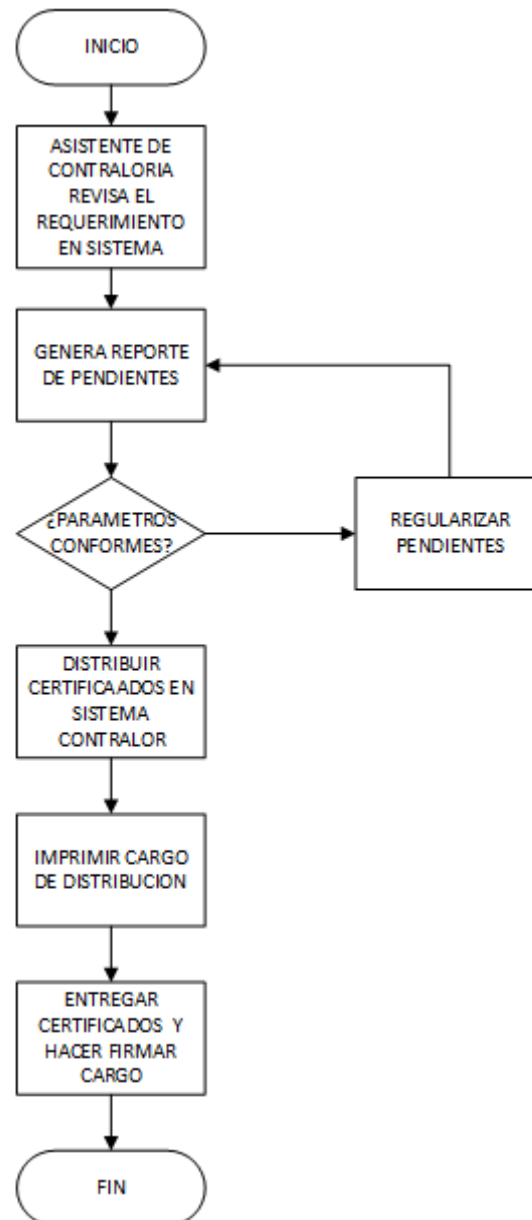
C) DESCRIPCIÓN

- 1. Solicitar cotización SOAT:** Este proceso parte de la necesidad de un cliente por cotizar el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito para su vehículo automotor, se acercará a Puntos, Oficinas, Bróker, Comercializadores que trabajen con la empresa y les pedirá la cotización de SOAT.
- 2. Generar cotización SOAT:** Los encargados de los puntos venta, plataforma, intermediarios cuentan con la información necesaria y actualizada para poderle brindar al cliente la cotización del SOAT dependiendo del vehículo.
- 3. Evaluar cotización SOAT:** La cotización proporcionada por el vendedor estará de acuerdo al tarifario vigente y actualizado de la empresa. Si al cliente le parece razonable el precio procederá a solicitar el SOAT para su vehículo automotor.
- 4. Solicitar la venta de SOAT:** En este punto el vendedor asignado se encargará de solicitar al cliente los datos requeridos para la emisión y venta del SOAT.

3.1.9.3. Evaluación y Distribución de Certificados en Área de Contraloría.

Figura N° 6: Diagrama de Flujo de Evaluación y Distribución de Certificados en Área de Contraloría

A) **DIAGRAMA DE FLUJO**

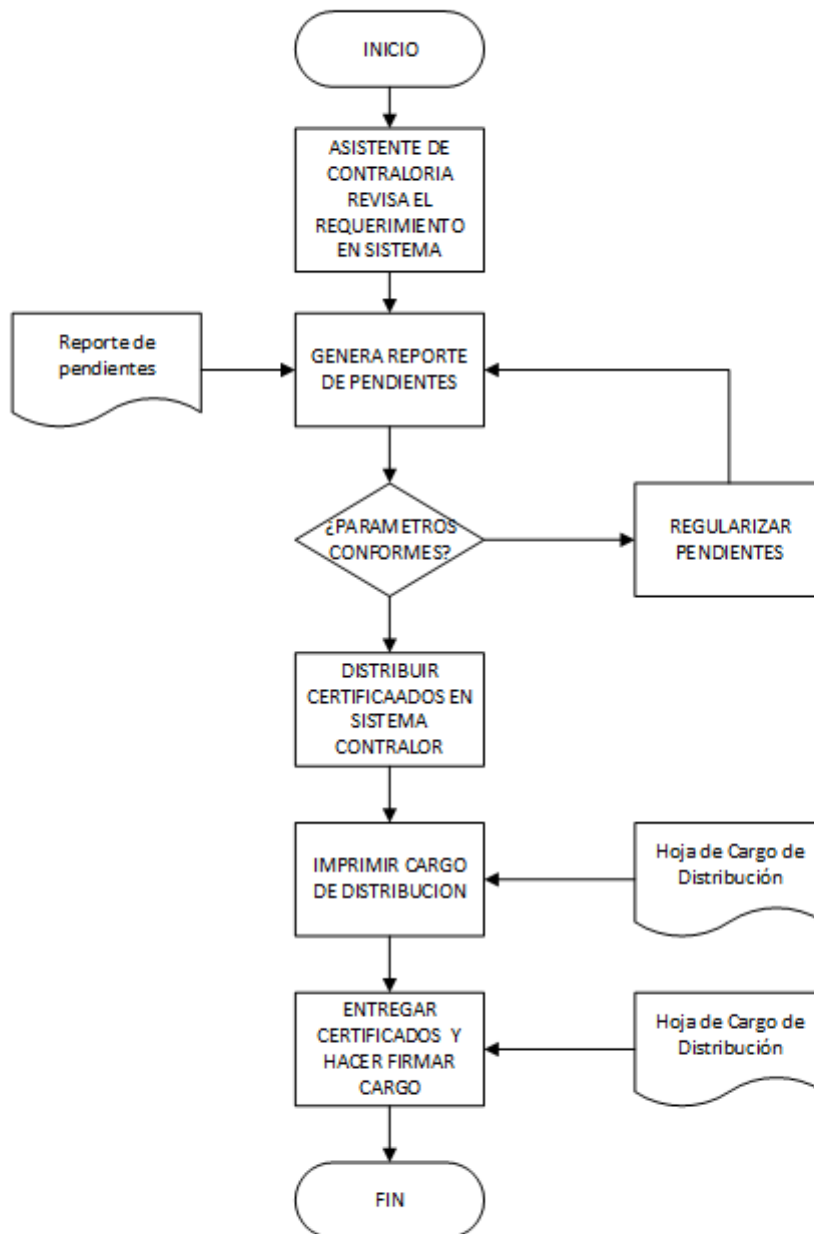


Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

B) **DIAGRAMA DE FLUJO DOCUMENTARIO**

Figura N° 7: Diagrama de Flujo documentario de Proceso de evaluación y Distribución de Certificados



Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

C) DESCRIPCIÓN**1. Evaluar Requerimiento en Sistema Contralor – Generar Reporte en Excel:**

Las cantidades máximas de certificados se encuentran establecidas en los convenios y contratos entre la empresa y los intermediarios. Es así que en dicho documento se estipulan ciertos parámetros como son la cantidad de certificados a entregar, los días permitidos para liquidar las ventas y los días de permanencia.

En el momento que llega el requerimiento al Área de Contraloría se genera del Sistema Contralor el reporte de los intermediarios en Excel, donde se evalúan sus parámetros

2. Imprimir y entregar a cliente reporte de pendientes:

Si después de la revisión del reporte en Excel del cliente, el Asistente de Contraloría se percata que hay certificados que han excedido alguno de sus parámetros se procede a imprimir el reporte en Excel y entregárselo al cliente indicándole que para poder atender su requerimiento primero debe reportar, liquidar los certificados que aparecen como pendientes en el Sistema Contralor.

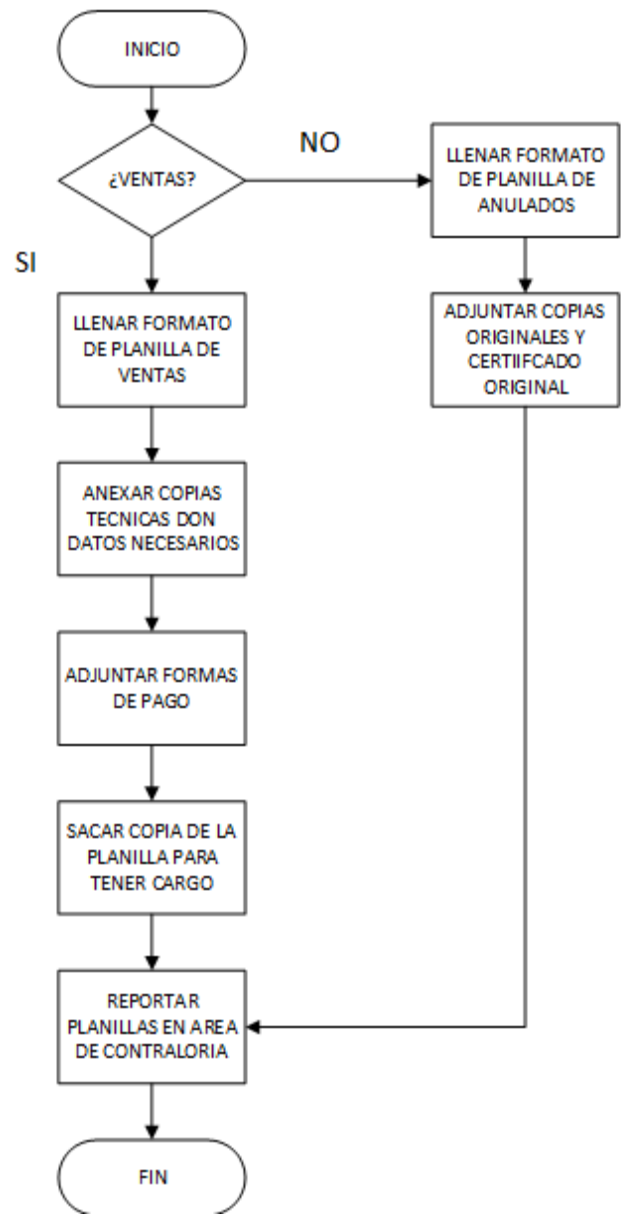
3. Eliminar requerimiento de Sistema:

El Asistente de Contraloría una vez que le explica al cliente que no se le hará entrega de los certificados, procederá a eliminar el Requerimiento del Sistema Contralor.

- 4. Aprobar requerimiento SOAT:**
En el caso que el cliente cumpla con todos sus parámetros, el Asistente de Contraloría procederá a aceptar el requerimiento en el Sistema Contralor.
- 5. Distribuir certificados en Sistema Contralor:**
Una vez aprobado el requerimiento en Sistema Contralor, Asistente de Contraloría toma las especies valoradas dependiendo del tipo de producto requerido (Láser, Continuo y manual) y procede a realizar la distribución en el Sistema Contralor.
- 6. Imprimir cargo de Distribución:**
Una vez hecha la distribución en Sistema Contralor, se procede a imprimir el cargo y Asistente de Contraloría verifica que los certificados que aparecen en el cargo de Distribución que generó el Sistema sean los mismos que las especies valoradas en físico que se le entregará al cliente.
- 7. Revisión de certificados entregados y firma de Cargo de Distribución:**
El cliente recibe los certificados por parte del Asistente de Contraloría y procede a revisar que la numeración sea la correcta (en el caso de tener una póliza matriz) y que lo que dice en el cargo sea verdaderamente lo que se le entrega en físico, una vez conforme procede a firmar el cargo por Distribución y entregándosela al Asistente.

3.1.9.4. Reporte de Certificados SOAT (Planillas de Ventas y Anulados).

Figura N° 8: Diagrama de Flujo de Reporte de Certificados SOAT
A) **DIAGRAMA DE FLUJO**

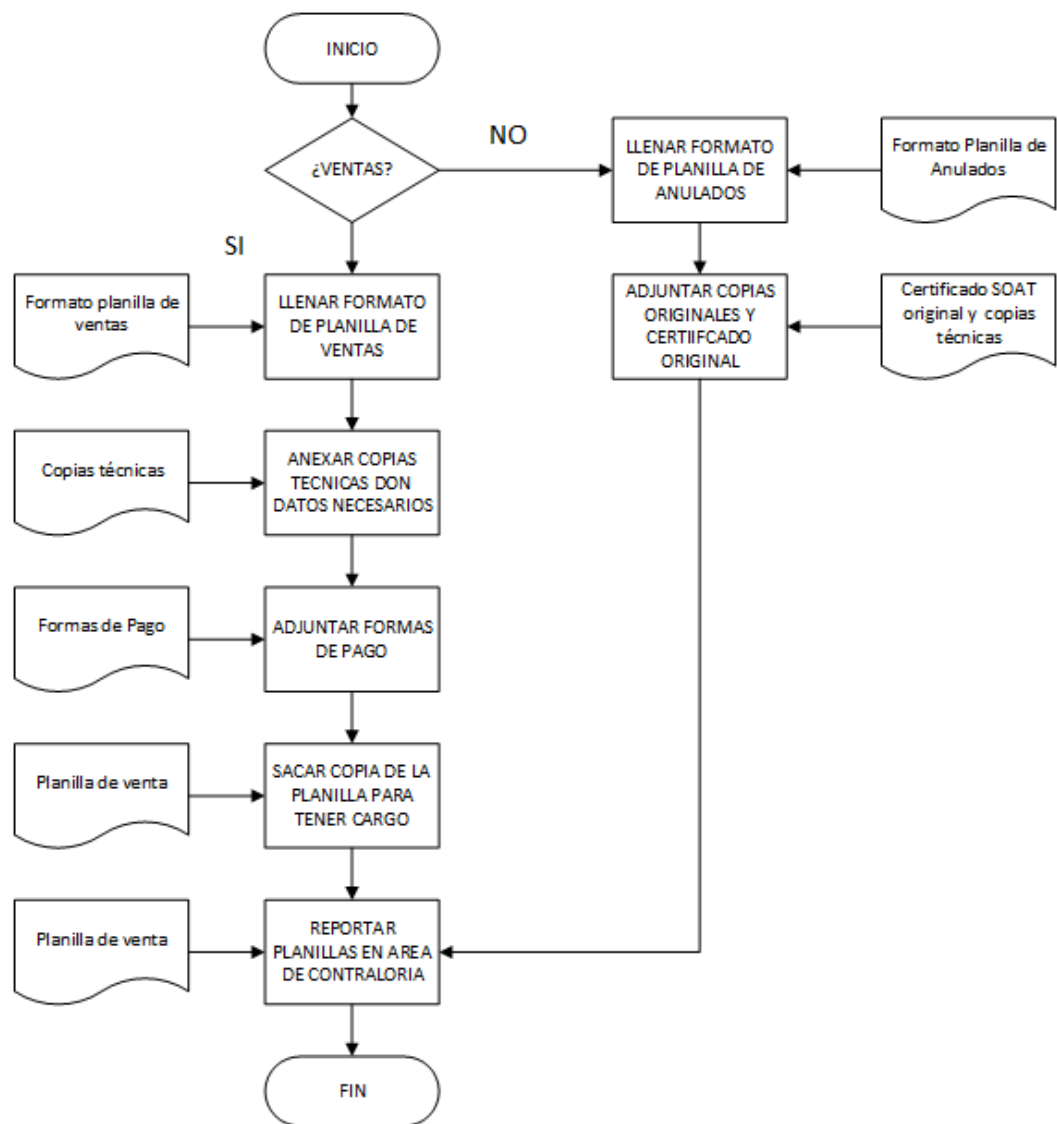


Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

B) DIAGRAMA DE FLUJO DOCUMENTARIO

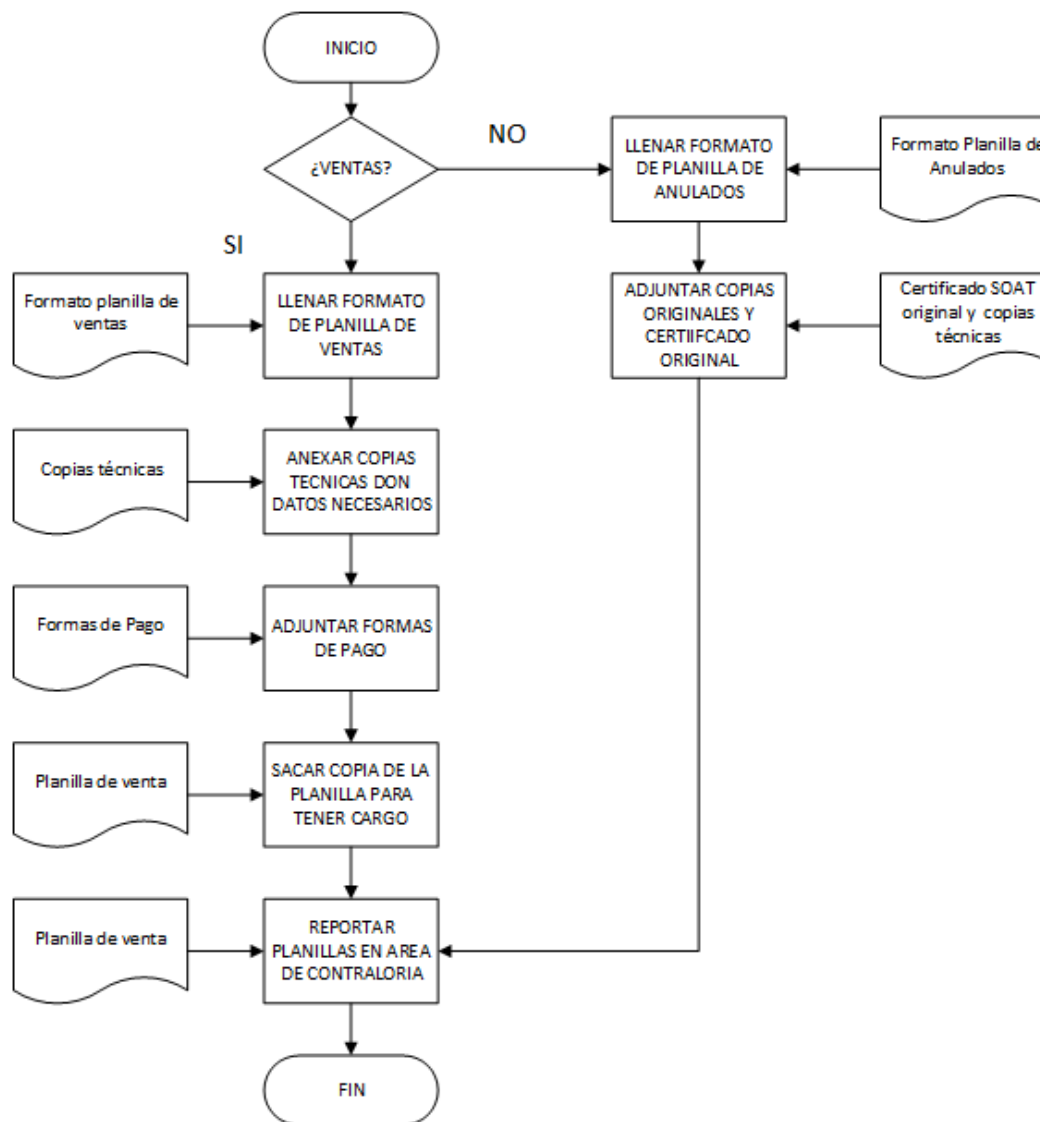
Figura N° 9: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Reporte de certificados SOAT(Ventas)



Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

Figura N° 10: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Reporte de certificados SOAT(Anulados)



Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

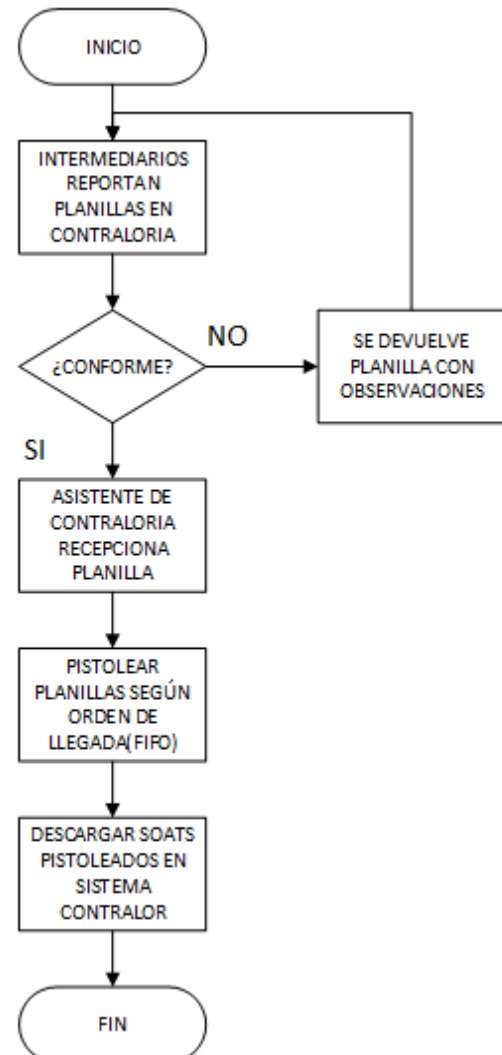
Elaboración: Propia

- C) DESCRIPCIÓN PLANILLAS DE VENTAS**
- 1. Llenar Planilla de Reporte de SOAT vendidos a reportar:** Tanto los brókeres como los comercializadores deberán reportar sus ventas y anulados según lo estipulado en su contrato. Para llenar la planilla de Reporte de SOAT ventas, deberán colocar el número de póliza o formulario que corresponde, colocar el nombre del cliente asegurado, clase del vehículo, uso y placa. Asimismo, se colocará la fecha de la venta y el monto a pagar.
 - 2. Adjuntar formas de pago:** Todas las ventas reportadas deberán tener su forma de pago adjunta, que esté visible para poderse aplicar en el Área de Cobranzas para su liquidación. Las formas de pago pueden ser depósitos a las cuentas de la empresa, cheques, transferencias.
 - 3. Adjuntar dos copias técnicas:** Adicionalmente al llenado de la Planilla de Reporte de ventas, donde se coloca la información necesaria, los intermediarios deberán adjuntar por Procedimiento las dos copias técnicas del certificado SOAT.
 - 4. Sacar copia a la planilla por reportar para tenerla como cargo de entrega:** El intermediario deberá sacar copia a la planilla de reporte para poder tenerla como su cargo de entrega a la empresa y evitar problemas con pérdidas de certificados y formas de pago.
 - 5. Reportar a la empresa:** El intermediario se apersonará a la empresa, al Área de Contraloría donde deberá presentar sus planillas, una vez sea revisado por el Asistente de Contraloría éste procede a sellarle su cargo en signo de conformidad.

- D) DESCRIPCIÓN PLANILLAS DE ANULADOS**
- 1. Llenar Planilla de Reporte de SOAT anulados a reportar:** Tanto los brókeres como los comercializadores deberán reportar sus ventas y anulados según lo estipulado en su contrato. Para llenar la planilla de Reporte de SOAT anulados, deberán colocar el número de póliza o formulario que corresponde y colocar ANULADO en el campo indicado.
 - 2. Adjuntar original y dos copias técnicas:** Adicionalmente al llenado de la Planilla de Reporte de anulados, donde se coloca la información necesaria, los intermediarios deberán adjuntar por Procedimiento el certificado original y las dos copias técnicas del certificado SOAT.
 - 3. Sacar copia a la planilla por reportar para tenerla como cargo de entrega:** El intermediario deberá sacar copia a la planilla de reporte para poder tenerla como su cargo de entrega a la empresa y evitar problemas con pérdidas de certificados.
 - 4. Reportar a la empresa:** El intermediario se apersonará a la empresa, al Área de Contraloría donde deberá presentar sus planillas, una vez sea revisado por el Asistente de Contraloría éste procede a sellarle su cargo en signo de conformidad.

3.1.9.5. Descargo de Certificados en Sistema Contralor.

Figura N° 11: Diagrama de Flujo de Descargo de Certificados en Sistema Contralor
A) **DIAGRAMA DE FLUJO**

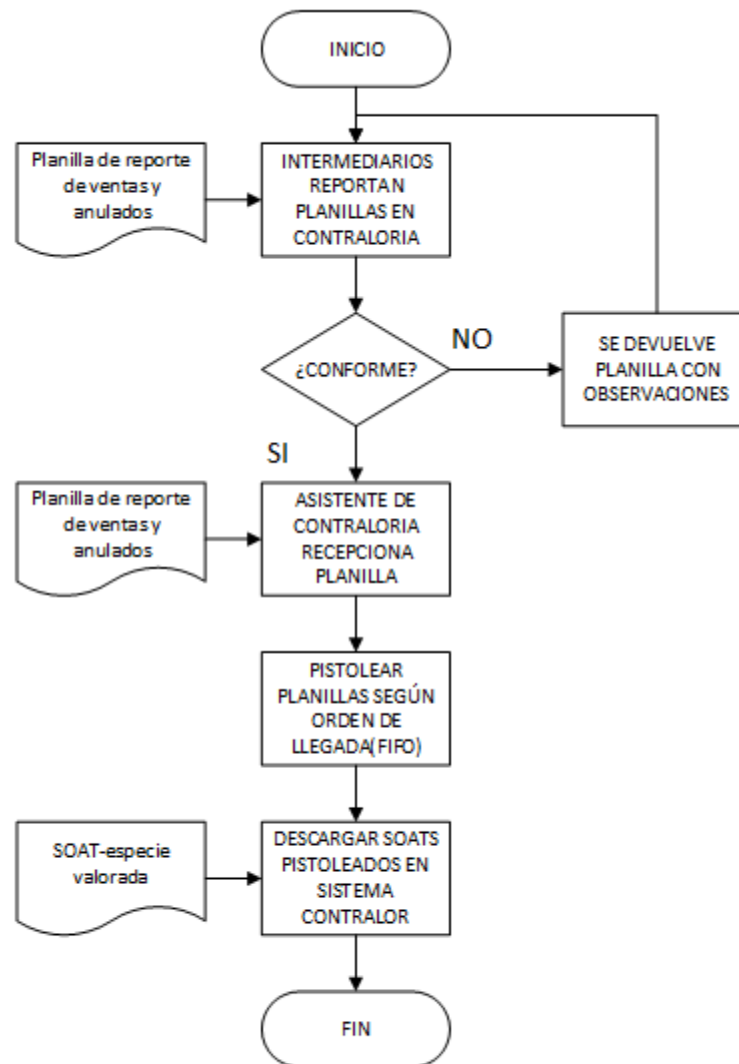


Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

B) **DIAGRAMA DE FLUJO DOCUMENTARIO**

Figura N° 12: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Descarga de certificados en Sistema Contralor



Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

C)

DESCRIPCIÓN

1.

Recepcionar y Verificar certificados físicos con la planilla reportada:

El Asistente de Contraloría recepciona las planillas reportadas tanto de ventas como anulados. En primera instancia verifica que la cantidad de certificados que dice en la planilla se encuentren también en físico, es decir para el caso de las ventas: las dos copias técnicas y para el caso de los anulados: el certificado original y las dos copias técnicas.

2.

Verificar que los depósitos cuadren con el monto total que dice en la Planilla:

Seguidamente el Asistente de Contraloría verifica el monto total de la planilla reportada y suma las formas de pago para ver si es que cuadran. En el caso que las formas de pago anexadas no den con el monto que dice en la planilla, se procede a devolver la planilla para que intermediario la revise y regularice como debe.

3.

Sellar planillas y cargos:

Una vez verificadas las planillas, el Asistente de Contraloría procede a sellar la recepción de las planillas conformes, colocando la fecha y hora del día en que son recepcionadas.

4.

Pistolear certificados en Excel:

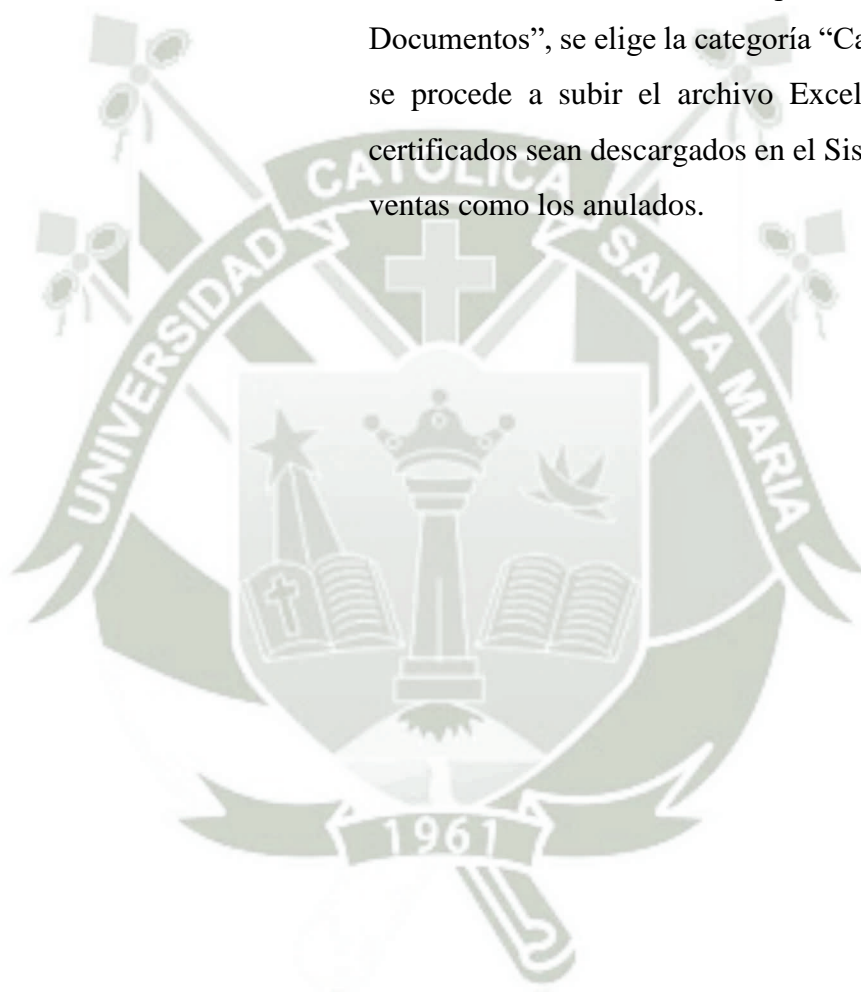
Para el pistoleo de certificados se utiliza la metodología FIFO (First in First out) que se refiere a que los reportes se trabajan y descargan conforme llegan.

El Asistente de Contraloría deberá pistolear todos los certificados que fueron recepcionados. Los certificado SOAT cuentan con un código de barras

donde indica su póliza, formulario. El asistente cuenta con una pistola lectora de código de barras y procede a abrir un archivo Excel con un formato predeterminado y empieza a pistolear los certificados.

5. Descargar certificados en Sistema Contralor:

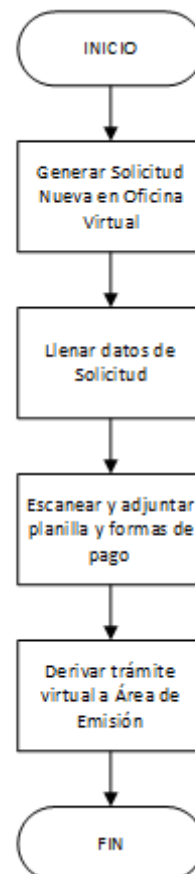
Una vez se tiene listo el Archivo Excel con los certificado pistoleados, un archivo para ventas y otro para anulados, se procede a ingresar al Sistema Contralor, se selecciona la opción “Descarga de Documentos”, se elige la categoría “Carga Masiva” y se procede a subir el archivo Excel para que los certificados sean descargados en el Sistema, tanto las ventas como los anulados.



3.1.9.6. Generación de Trámites para Emisión de las Ventas de Certificados SOAT Manuales:

Figura N° 13: Diagrama de Flujo de Generación de Trámites para Emisión de las ventas de
certificados SOAT manuales.

A) DIAGRAMA DE FLUJO

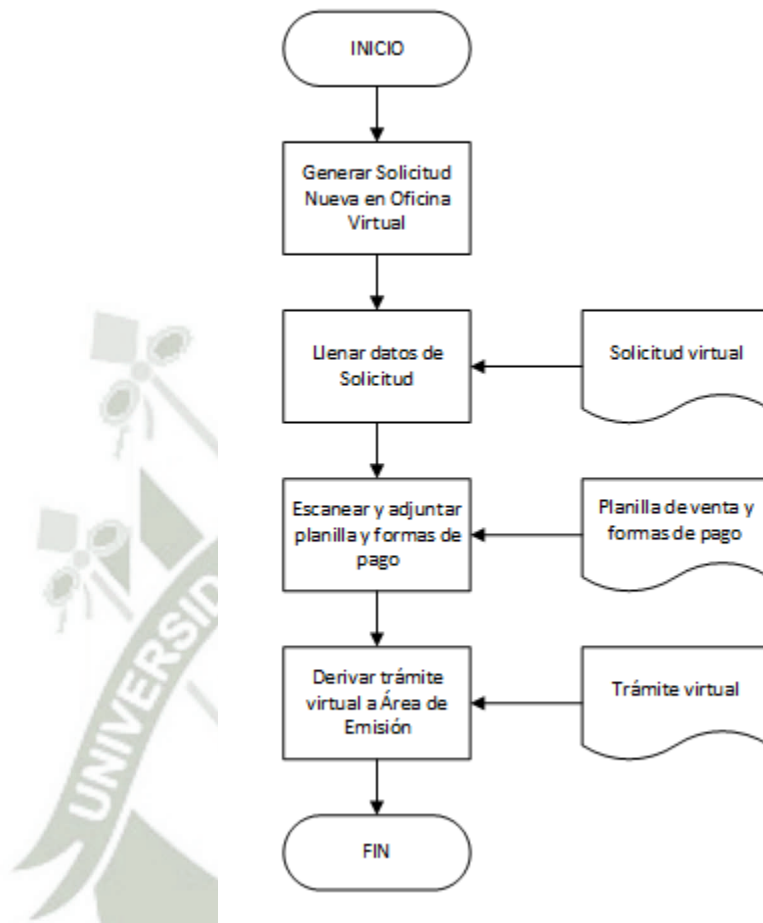


Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

B) DIAGRAMA DE FLUJO DOCUMENTARIO

Figura N° 14: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Generación de Trámites para Emisión de las ventas de certificados SOAT manuales.



Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

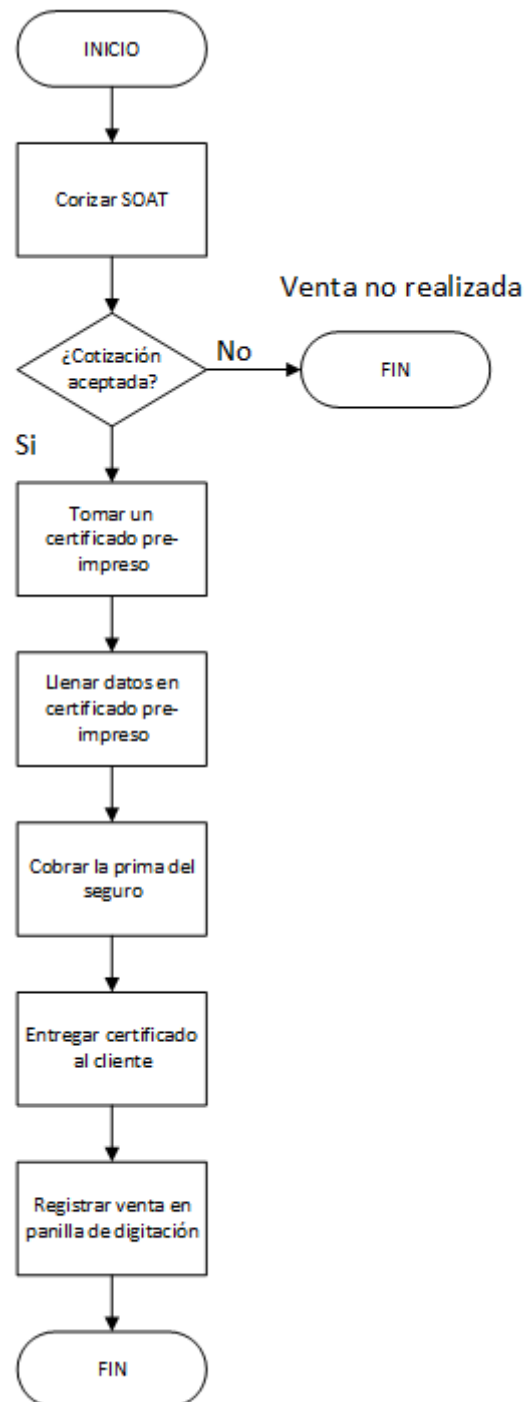
C) DESCRIPCIÓN

1. **Solicitud nueva en Oficina Virtual:** Asistente de Contraloría generará el trámite para la emisión y posterior cancelación de los certificados manuales SOAT vendidos por los intermediarios y puntos de venta de la empresa. Se procede a ingresar a la Oficina Virtual y se escogerá la opción Solicitud nueva, se ingresará el código correspondiente al intermediario.
2. **Llenar datos de Solicitud:** Asistente de Contraloría procede a ingresar la cantidad de certificados a emitir con sus datos necesarios, el monto total de la planilla y las comisiones correspondientes.
3. **Escanear y adjuntar planilla y formas de pago:** Asistente de Contraloría deberá escanear la planilla de ventas y todas las formas de pago, los archivos escaneados los deberá adjuntar en la Solicitud. Cabe resaltar que el Área de Contraloría envía todos los certificados a Lima para su emisión una vez se genera la Solicitud Virtual de Emisión.
4. **Derivar trámite Virtual a Área de Emisión:** Una vez la solicitud cuente con los datos completos (cantidad de certificados, monto de planilla, formas de pago, escaneo de documentos, comisiones) se procede a generar el trámite y se deriva a la Bandeja de Emisión para su atención.

3.1.9.7. Venta de Certificados a Mano Alzada

Figura N° 15: Diagrama de Flujo de Venta de certificados SOAT a Mano Alzada

A) **DIAGRAMA DE FLUJO**

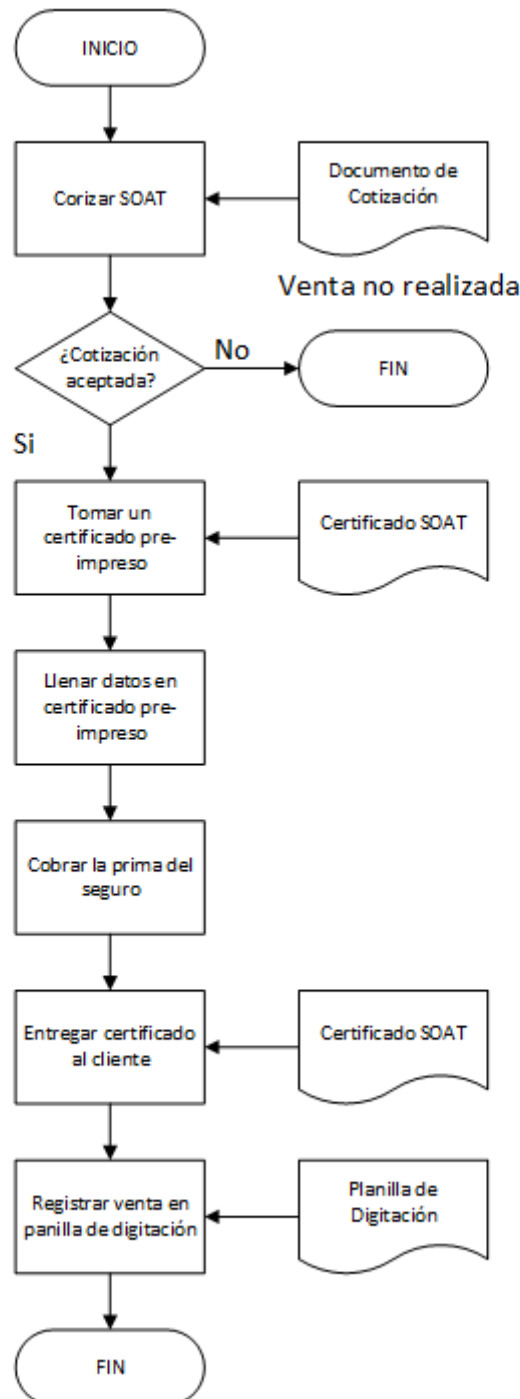


Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

B) **DIAGRAMA DE FLUJO DOCUMENTARIO**

Figura N^o 16: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de ventas de certificados SOAT a mano alzada.



Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

C)**DESCRIPCIÓN****1.****Llenado Manual de Datos:**

El proceso inicia una vez que el cliente acepta la cotización dada por el canal de venta. El encargado o vendedor procede a solicitar la información requerida para llenar el certificado SOAT. El encargado llena manualmente los campos requeridos con letra legible.

2.**Verificación de Datos Correctos:**

El encargado o vendedor le enseña el certificado con los datos ya escritos y procede a realizar la verificación de datos, en caso haya algún error se le informará al vendedor y se tendrá que anular el certificado y proceder a llenar otro con los datos correctos.

3.**Cancelación de Prima del Seguro:**

Una vez el cliente verifica los datos, el encargado o vendedor procede a pedirle el pago de la prima correspondiente por su vehículo automotor.

4.**Entregar Certificado Original a cliente:**

Una vez se reciba el dinero o la forma de pago correspondiente al costo de la prima de su SOAT, se procederá a poner en una mica el certificado adquirido por el cliente y se le entrega el certificado Original.

5.**Registrar venta en Planilla de Digitación:**

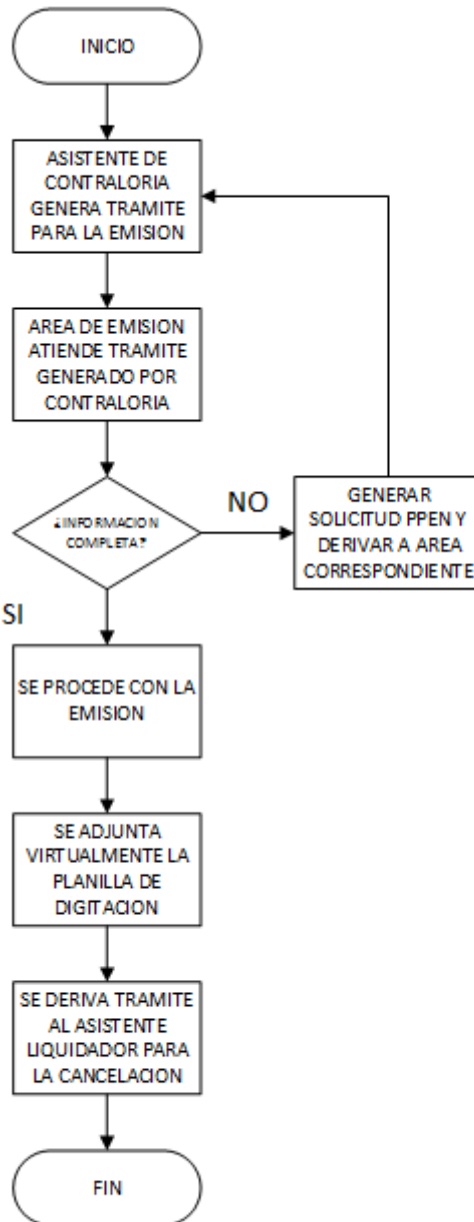
Una vez realizada correctamente la venta, se procede a guardar las copias técnicas de la venta y se llenará la Planilla de Reporte de Ventas y si fuera el caso que hubo en error en el llenado manual del certificado, se registrará en Planilla de Anulados.

3.1.9.8. Emisión de Planillas de Venta de Certificados a Mano Alzada

Figura N° 17: Diagrama de Flujo de Emisión de Planillas de Venta de certificados SOAT a Mano Alzada

A)

DIAGRAMA DE FLUJO

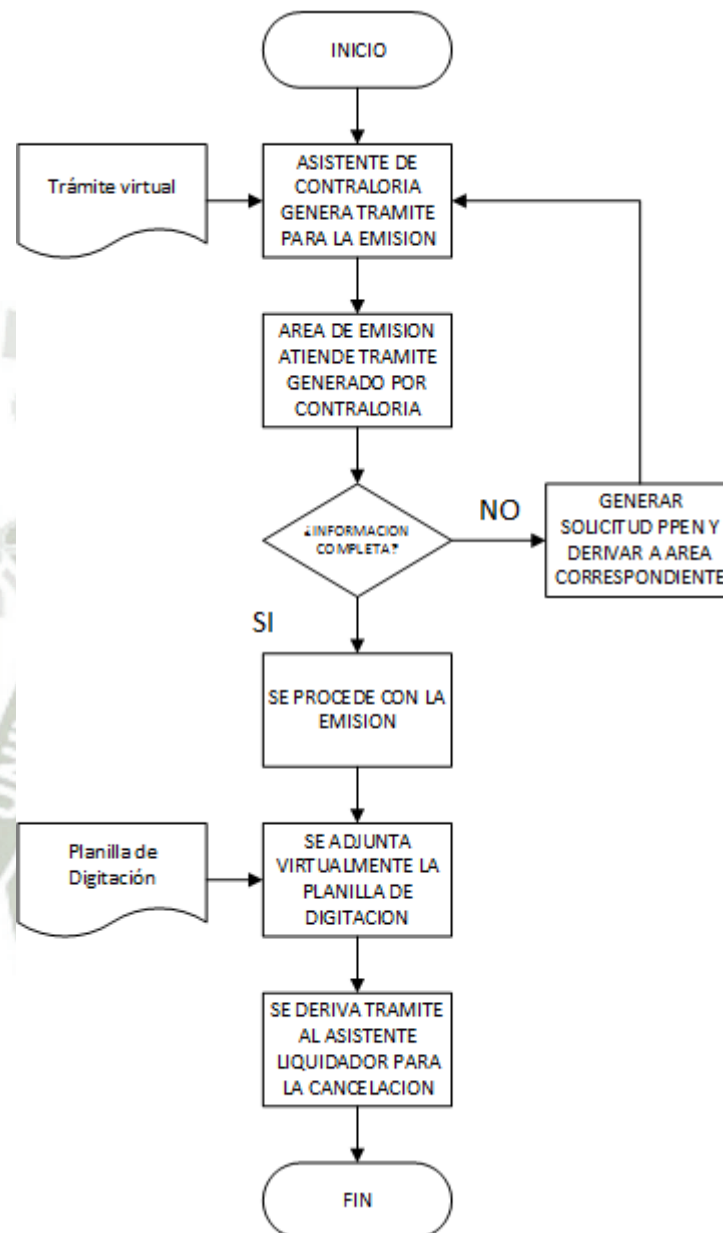


Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

B) DIAGRAMA DE FLUJO DOCUMENTARIO

Figura N° 18: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Emisión de planillas de venta de certificados SOAT a mano alzada



Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

- C) **DESCRIPCIÓN**
1. **Generar Solicitud de Ingreso de Certificados SOAT:**

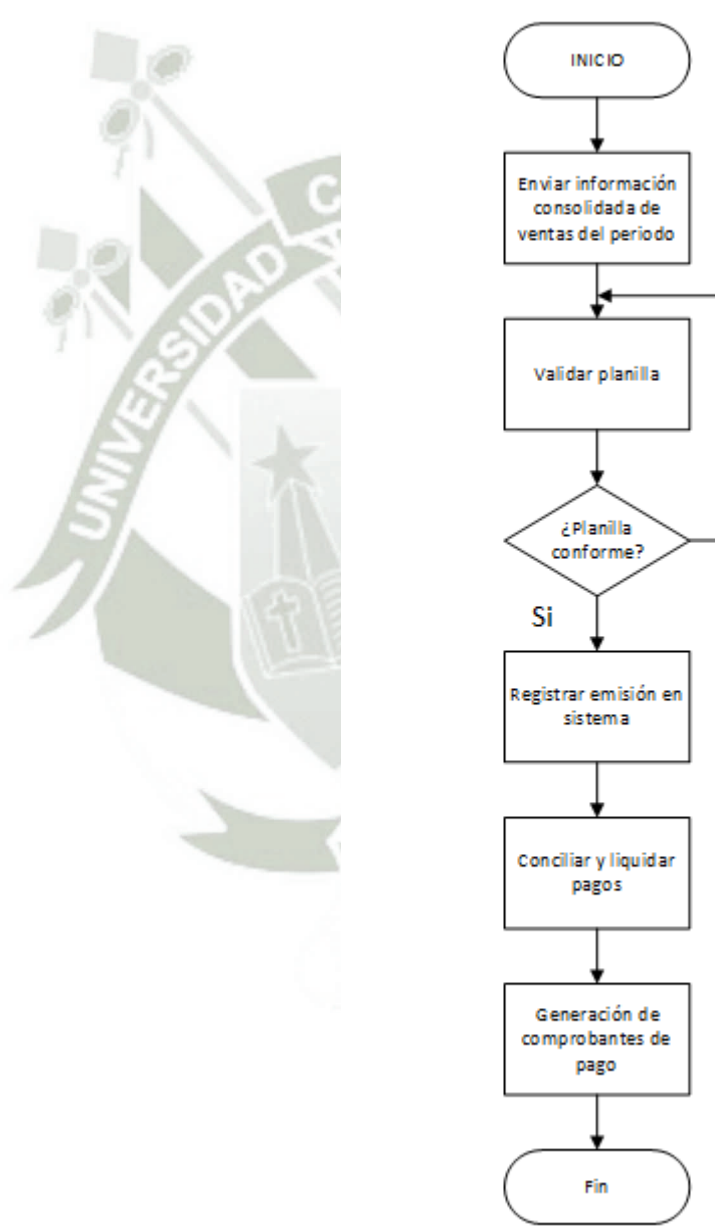
Se solicita el ingreso de la información de las pólizas/certificados vendidas en los Sistemas Informáticos, remitiendo un reporte de ventas y los comprobantes de depósito, la Trama en Excel y/o las Copias Técnicas de las Pólizas. La solicitud de este tipo de certificados, lo genera el Área de Contraloría, genera un trámite solicitando la Emisión de certificados, adjuntando el escaneo de la planilla y las formas de pago y se deriva a la Bandeja de Emisión de Certificados SOAT.
 2. **Verificar que datos sean correctos y suficientes para la emisión:** Se revisa la información remitida por el corredor de seguros, verificando que contenga todo lo necesario para la emisión de la póliza/certificado y que la información sea consistente. En el caso que las solicitudes presenten errores o faltantes que no permitan el ingreso de los certificados SOAT a los sistemas informáticos, se debe generar una solicitud (en oficina Virtual) denominada Planillas Pendientes (PPEN) al área responsable.
 3. **Registrar Información en Sistema de Emisión:** Asistente de Emisión registra la información de las pólizas/certificados, con todos los datos complementarios necesarios para la Emisión del Certificado SOAT.
 4. **Remitir Solicitud en Trámite Virtual con Planilla de Digitación:** Se remite la solicitud, junto con una “Planilla de Digitación”, vía trámite virtual, al Asistente Liquidador (Área de Cobranzas), para que se proceda con la liquidación de los pagos realizados

correspondientes a las pólizas/certificados ingresadas en los sistemas informáticos.

3.1.9.9. Liquidación planilla de venta de certificados a Mano Alzada.

Figura N° 19: Diagrama de Flujo de Liquidación de Planillas de Venta de certificados SOAT a Mano Alzada

A) **DIAGRAMA DE FLUJO**

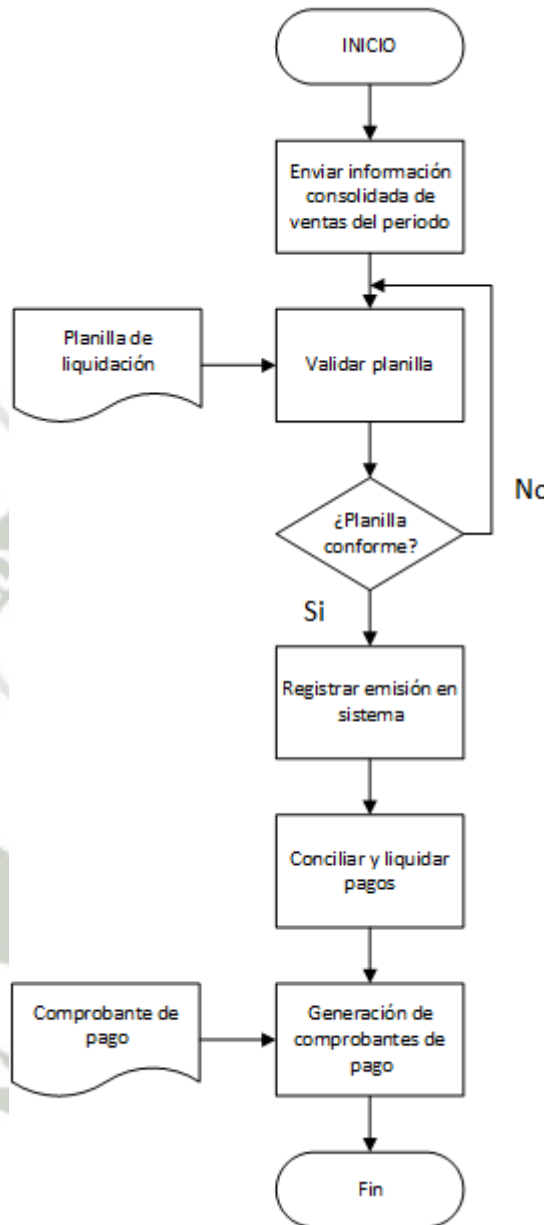


Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

B) DIAGRAMA DE FLUJO DOCUMENTARIO

Figura N° 20: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Liquidación de planillas de venta de certificados SOAT a mano alzada



Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

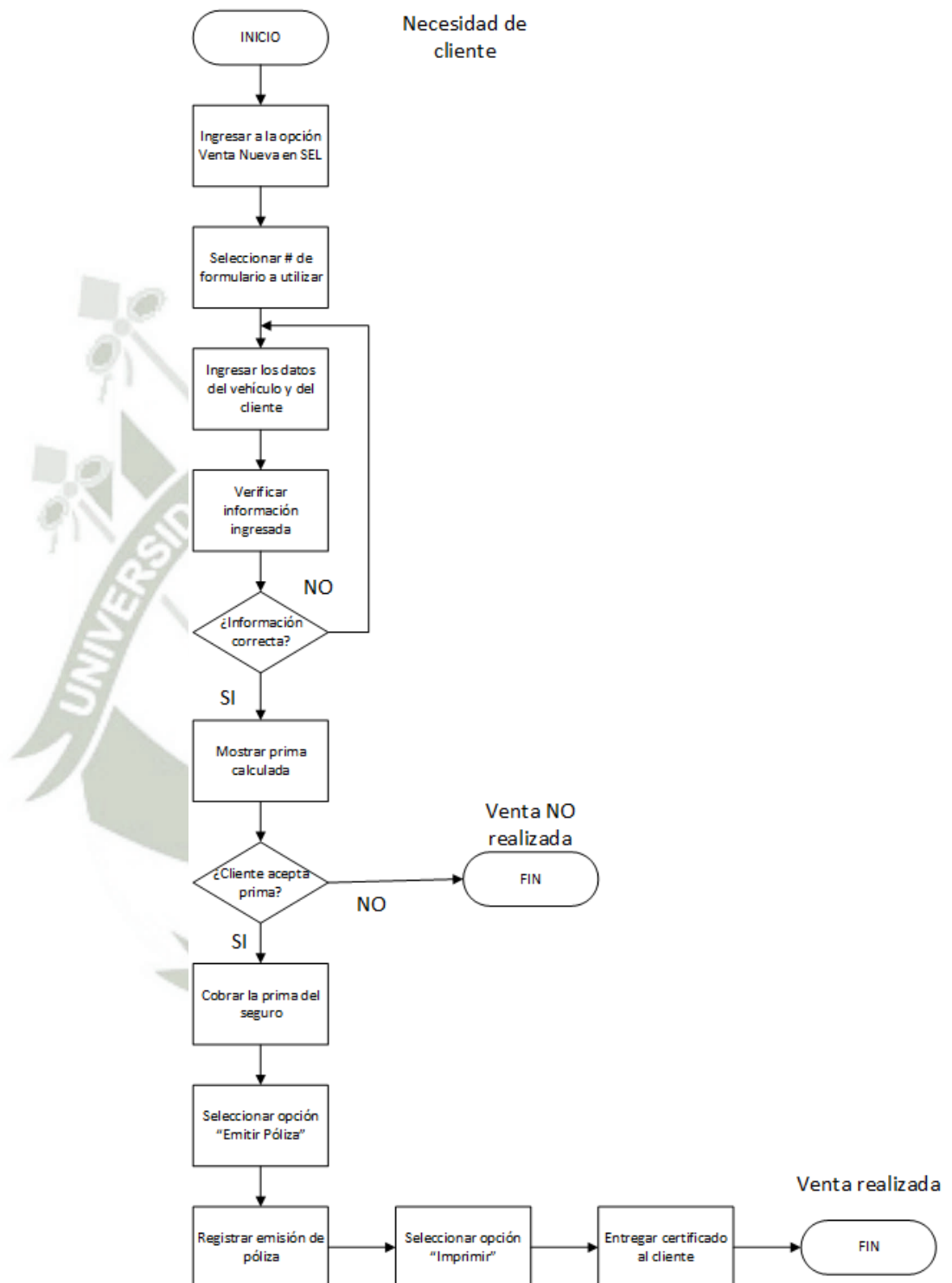
C) DESCRIPCIÓN

1. **Recepcionar trámite:** Para llegar al proceso de liquidación de las ventas manuales, previamente se genera el trámite y se procede a la emisión vía Oficina Virtual, una vez emitido se deriva el trámite a la bandeja de Cobranzas. El Asistente Liquidador jala el trámite a su Bandeja Personal para poder trabajar el trámite y poder generar la liquidación de los certificados SOAT.
2. **Asignar proforma:** Una vez el trámite llegue a cobranzas, ingresan al Sistema SGC y le asignan la proforma. Se procede a descargar la proforma o en otras palabras se ingresa el pago (las formas de pago: cheque y efectivo lo ven directamente en caja, las demás formas de pago son para Cobranzas).
3. **Generar planillas de asignación y de Descargo:** Se procede a generar la Planilla de asignación (aquí es donde se asigna la deuda o el comprobante para el caso de SOAT), seguidamente se genera la planilla de descargo.
4. **Transferir y compensar en SAP:** Se debe transferir al SAP que es el sistema de cancelación, se procede a compensar y ya se da por cancelado y/o liquidado.

3.1.9.10. Venta de Certificados vía SOAT en Línea (SEL)

Figura N° 21: Diagrama de Flujo de Venta de certificados SOAT vía SOAT EN LINEA (SEL)

A) DIAGRAMA DE FLUJO

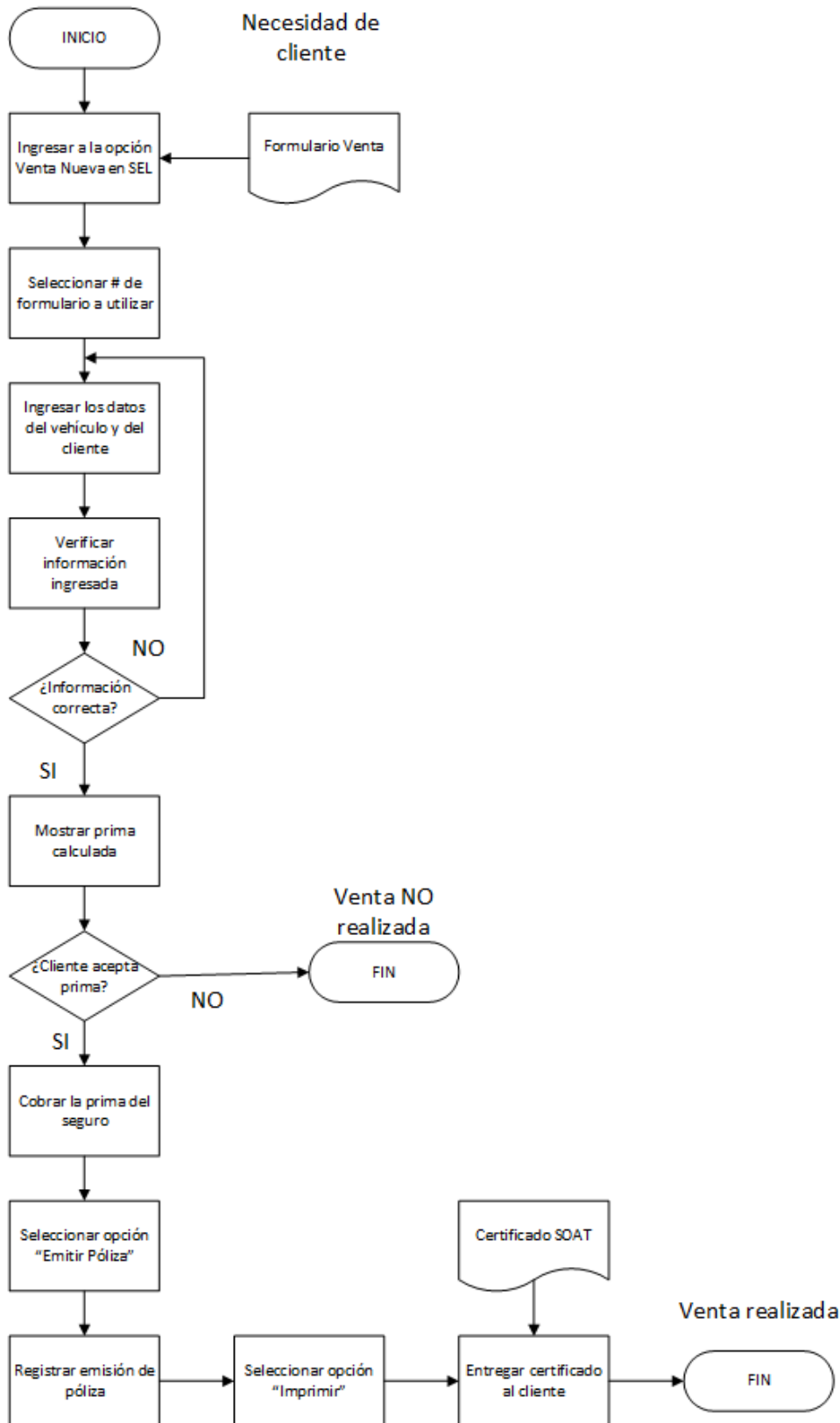


Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

B) DIAGRAMA DE FLUJO DOCUMENTARIO

Figura N° 22: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Venta y Emisión de certificados vía SOAT EN LINEA (SEL)



Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

- C) DESCRIPCIÓN**
- 1. Ingresar Venta Nueva en SOAT EN LINEA (SEL):** Para este tipo de venta se requiere la utilización del Sistema SOAT EN LINEA (SEL). Esta aplicación permite el registro de las ventas de certificados SOAT y su emisión directa hacia el Sistema Insunix. El canal de ventas debe acceder a la opción de “Venta nueva” del SEL. En dicha opción se selecciona un formulario disponible que será utilizado para la impresión del certificado SOAT (este formulario es asignado al canal de ventas a través del sistema Contralor). A continuación, el usuario deberá ingresar la información requerida del vehículo y del cliente.
 - 2. Generar cálculo de prima:** con la información ingresada por el vendedor, el sistema SOAT EN LINEA realizará el cálculo de la prima, teniendo en cuenta que el Sistema se basa en el tarifario vigente de la empresa.
 - 3. Verificar cálculo por parte de cliente:** Una vez generado el cálculo de la prima por el SOAT EN LINEA, el vendedor le enseña el cálculo de la prima y la información ingresada para el cálculo de la misma. El cliente corroborará que la información sea la correcta, en el caso que haya algún dato equívoco, procederá a informarle al vendedor y éste hará la corrección en el Sistema. De obtener la conformidad del cliente se procede con el registro de la venta en el SEL.
 - 4. Cobrar prima y registrar venta en SEL:**
El vendedor procede a cobrar la prima del SOAT a adquirir por el cliente. Sólo cuando el usuario seleccione la opción de “Emitir Póliza”, el sistema

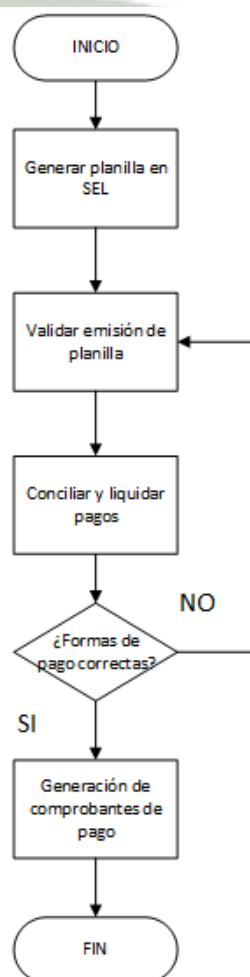
procederá con el registro de la emisión en el sistema Insunix.

5. **Imprimir y entregar certificado SOAT:** Para finalizar, el vendedor deberá generar la impresión del certificado desde el SEL, colocarle la mica y entregárselo al cliente.

3.1.9.11. Liquidación de Planillas de venta vía SOAT en Línea (SEL)

Figura N° 23: Diagrama de Flujo de Liquidación de Planillas de venta vía SOAT EN LINEA (SEL)

A) **DIAGRAMA DE FLUJO**



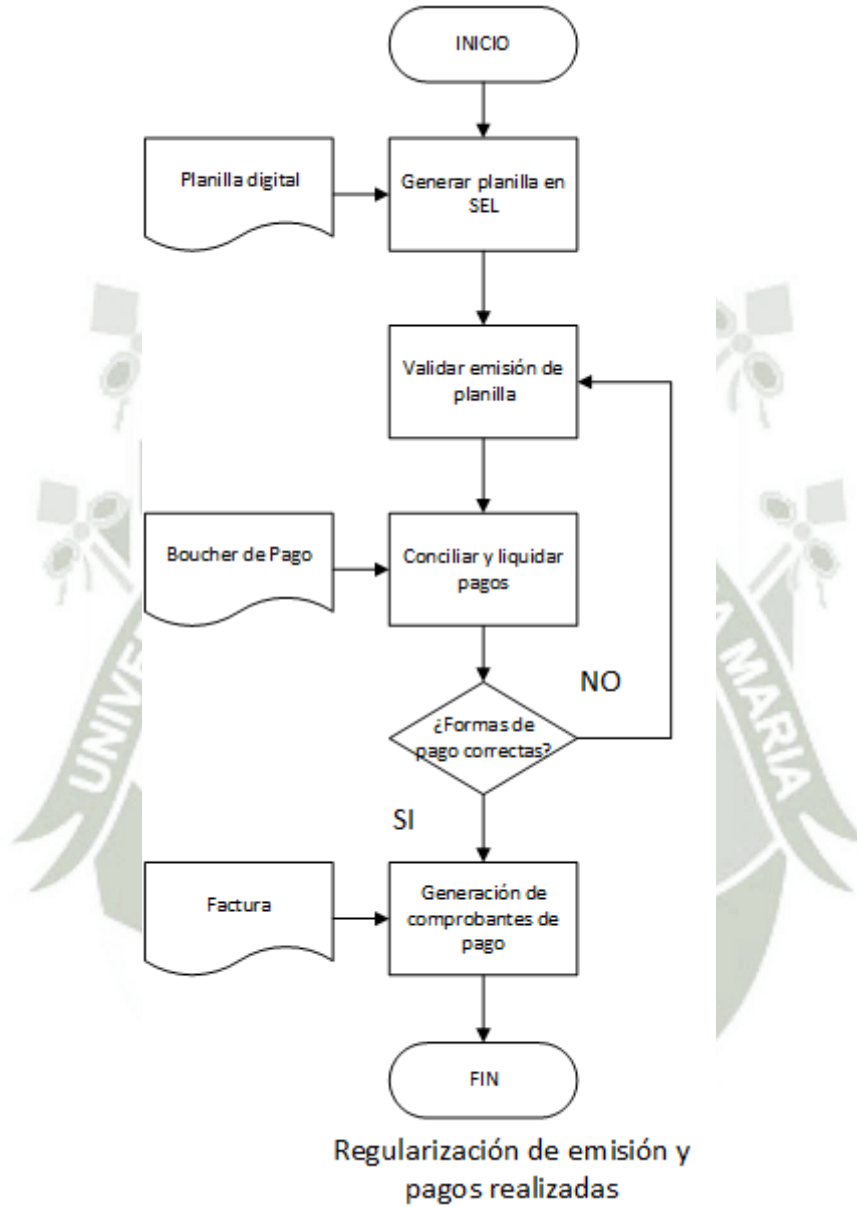
Regularización de emisión y pagos realizadas

Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

B) DIAGRAMA DE FLUJO DOCUMENTARIO

Figura N° 24: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Liquidación de planillas de Venta vía SOAT EN LINEA (SEL)



Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

C) **DESCRIPCIÓN**

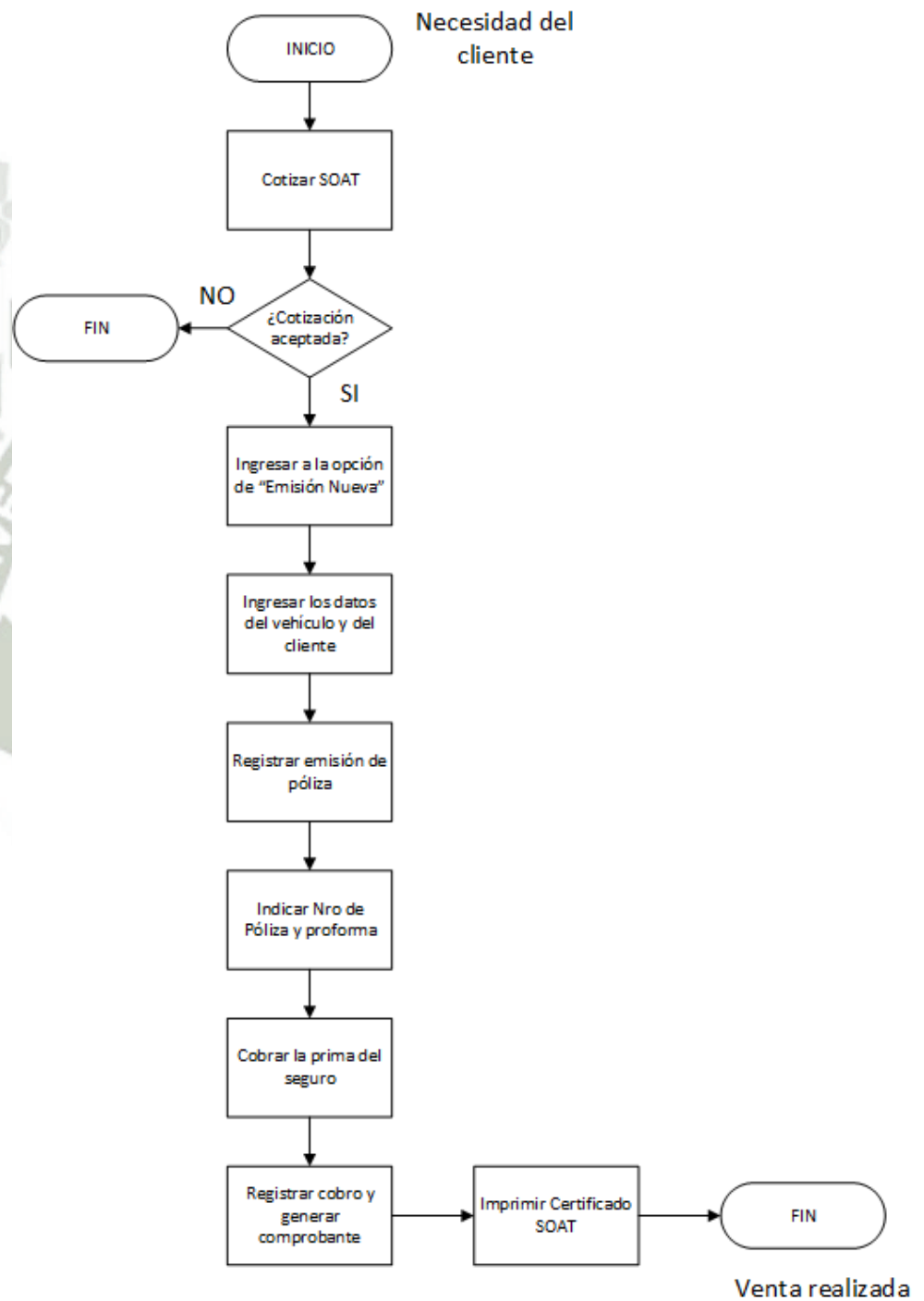
1. **Emitir la planilla en el SEL:** La liquidación de esta modalidad de venta comienza una vez se valida la emisión de la planilla
2. **Generar planilla de descargo:** El SEL genera la planilla de descargo en el Sistema y se autodescarga.
3. **Compensar en SAP:** Se transfiere al SAP y se procede a compensar, una vez compensado se da por liquidada la planilla.



3.1.9.12. Venta, Emisión y cancelación de Certificados vía Presencial en Línea (Plataforma)

Figura N° 25: Diagrama de Flujo de Venta, Emisión y cancelación de certificados SOAT vía presencial en Línea (Plataforma)

A) **DIAGRAMA DE FLUJO**

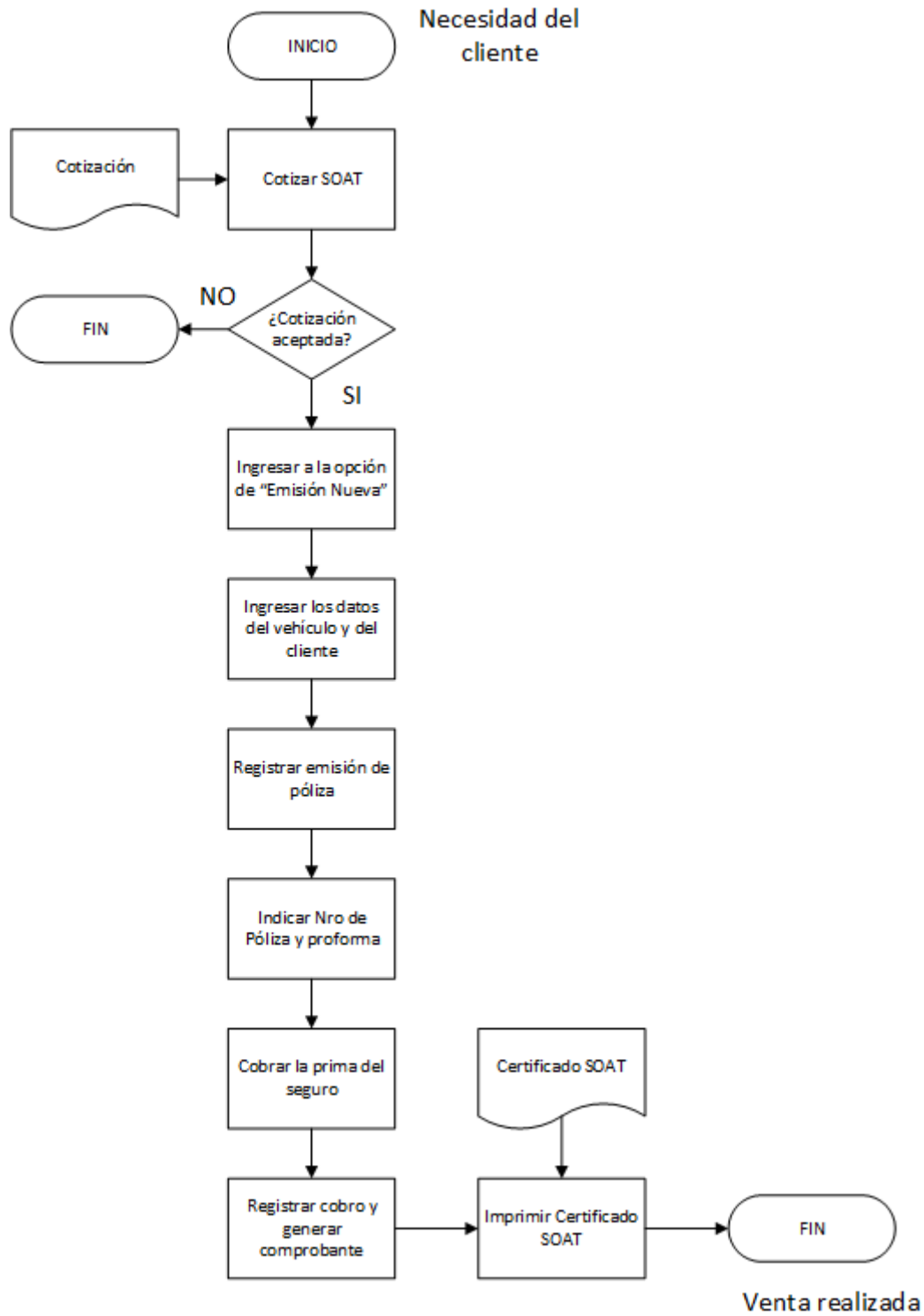


Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

B) DIAGRAMA DE FLUJO DOCUMENTARIO

Figura N° 26: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Venta, Emisión y cancelación de certificados SOAT vía presencial en Línea (Plataforma)



Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

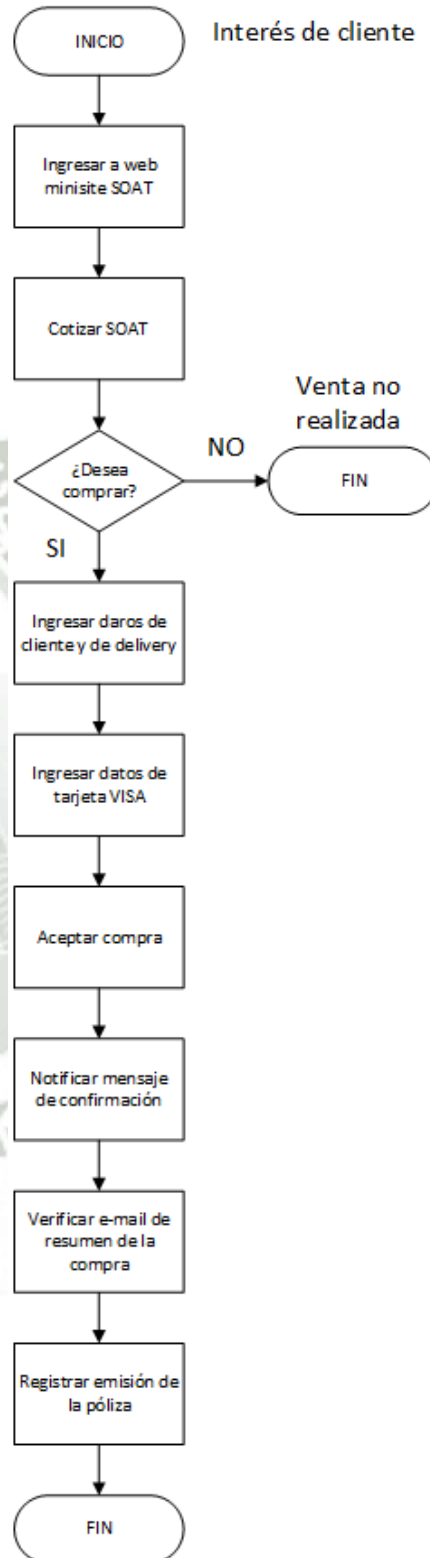
C) DESCRIPCIÓN

1. **Recabar datos del Vehículo y cotizar:** Esta modalidad de venta de SOAT es empleada íntegramente en las plataformas de servicio a nivel nacional. Consiste en la utilización de los sistemas Registro Rápido y/o Insunix para el registro de la emisión de la póliza SOAT.
El proceso de cotización del seguro es conducido de manera manual por el asistente de Plataforma. Este se encarga de recabar la información necesaria e indicar el precio del seguro al cliente, según el tarifario de SOAT vigente a la fecha.
2. **Revisar información:** El asegurado revisará la cotización de la prima para su SOAT realizada por el Asistente de Plataforma según el tarifario vigente de la empresa.
3. **Registrar emisión:** Una vez aceptada la cotización, el ejecutivo realiza el registro de la póliza en el sistema Registro Rápido o, directamente, en el sistema Insunix; en ellos ingresa la información necesaria para la emisión.
4. **Solicitar cobro y generar comprobante de pago:** A continuación, se realiza el cobro de la prima. Para ello existen dos modos de operación: Si la plataforma se encuentra habilitada como caja, el cobro de la prima la realiza el ejecutivo de plataformas y este realiza el registro del cobro y la generación del comprobante de pago. Si la plataforma no está habilitada como caja, el ejecutivo deriva al cliente al área de Caja. En dicha área el cliente realizará el pago, se procederá con el registro del cobro y con la generación del comprobante de pago.

3.1.9.13. Venta de Certificados vía Minisite SOAT

Figura N° 27: Diagrama de Flujo de Venta de Certificados vía Minisite SOAT

A) **DIAGRAMA DE FLUJO**

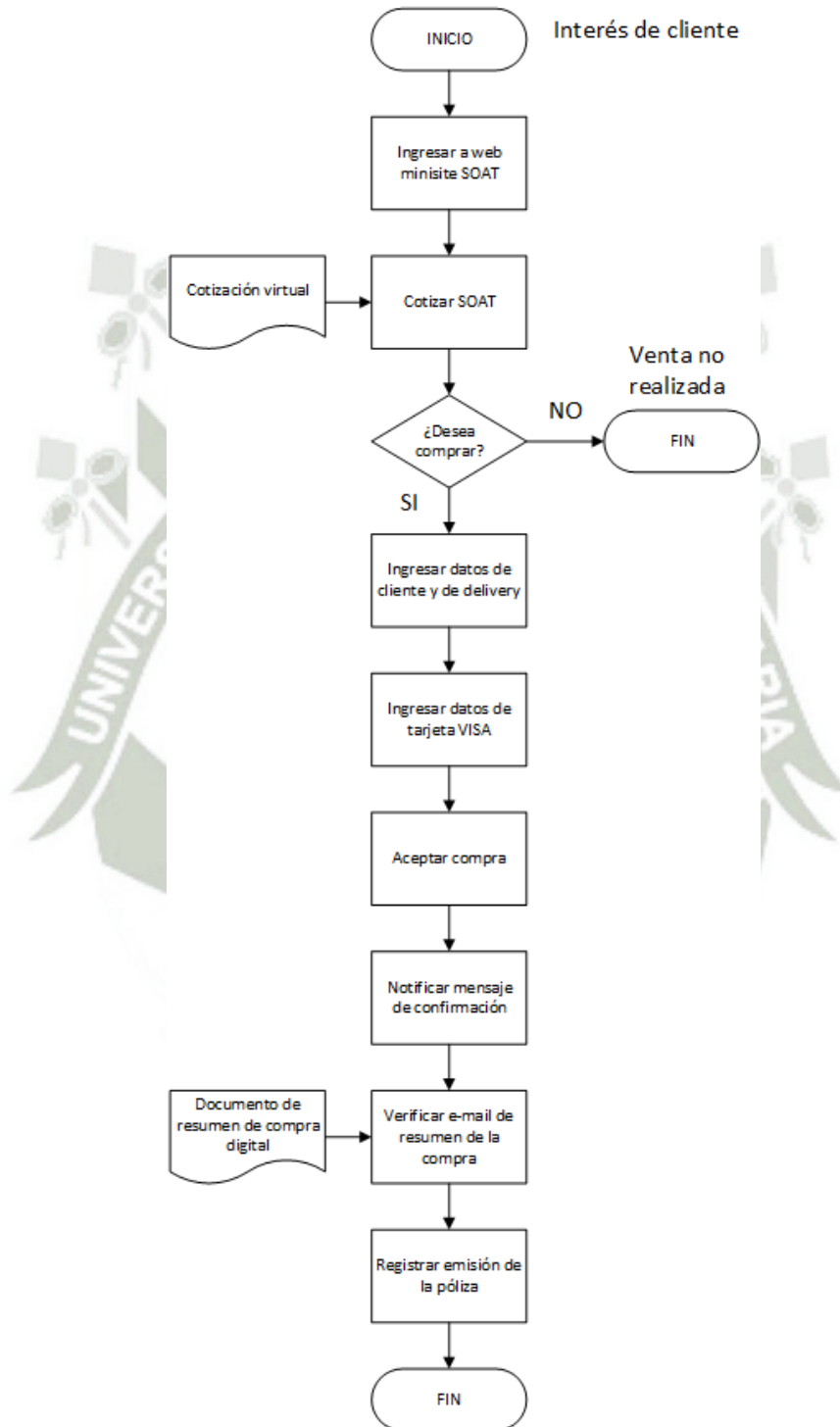


Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

B) DIAGRAMA DE FLUJO DOCUMENTARIO

Figura N° 28: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Venta y Emisión de certificados SOAT vía Minisite SOAT.



Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

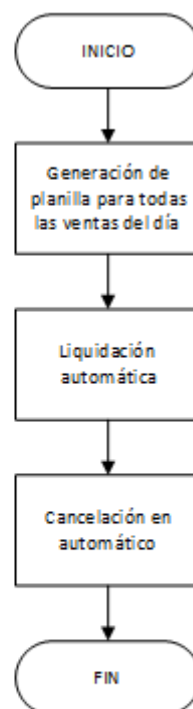
C) DESCRIPCIÓN

- 1. Ingresar a Web Minisite SOAT y solicitar cotización:** El cliente debe ingresar a la página web y solicitar una cotización de SOAT, para ello indicará la información del vehículo a asegurar, la zona de circulación y el inicio de vigencia. Con esta información el sistema procederá a generar la cotización (la cual puede ser enviada por email al cliente en formato pdf).
- 2. Evaluar cotización:** La cotización llegará al correo proporcionado por el cliente en formato PDF, el cliente evaluará la cotización generada por el Sistema y decidirá si continuar o no con la compra del certificado SOAT para su vehículo automotor.
- 3. Complementar información para emisión de certificado SOAT y datos para la entrega del certificado vía delivery:** El cliente complementará la información para la emisión (datos del cliente) y los datos para la entrega del certificado SOAT vía delivery.
- 4. Ingresar datos de tarjeta VISA:** Para finalizar, el cliente deberá ingresar los datos de su tarjeta VISA para realizar el pago correspondiente.

Si el cliente acepta la compra, se le presentará en pantalla un mensaje de confirmación de la compra y enviará un e-mail con el resumen de la compra realizada. En paralelo, el sistema realizará el registro de la emisión de la póliza en el sistema Insunix.

3.1.9.14. Liquidación de Planillas de Venta vía Minisite Soat

Figura N° 29: Diagrama de Flujo de Liquidación de Planillas de Venta vía Minisite SOAT
A) **DIAGRAMA DE FLUJO**



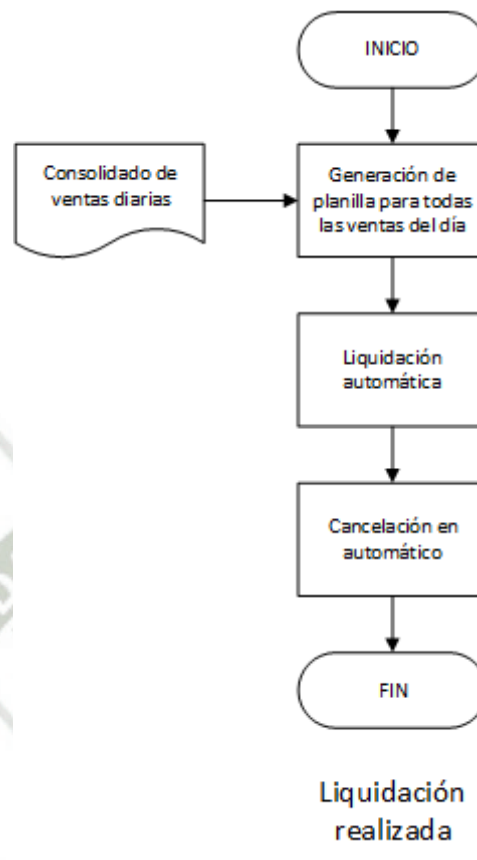
Liquidación
realizada

Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

B) DIAGRAMA DE FLUJO DOCUMENTARIO

Figura N° 30: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Liquidación de certificados vía Minisite SOAT.



Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

C) **DESCRIPCIÓN**

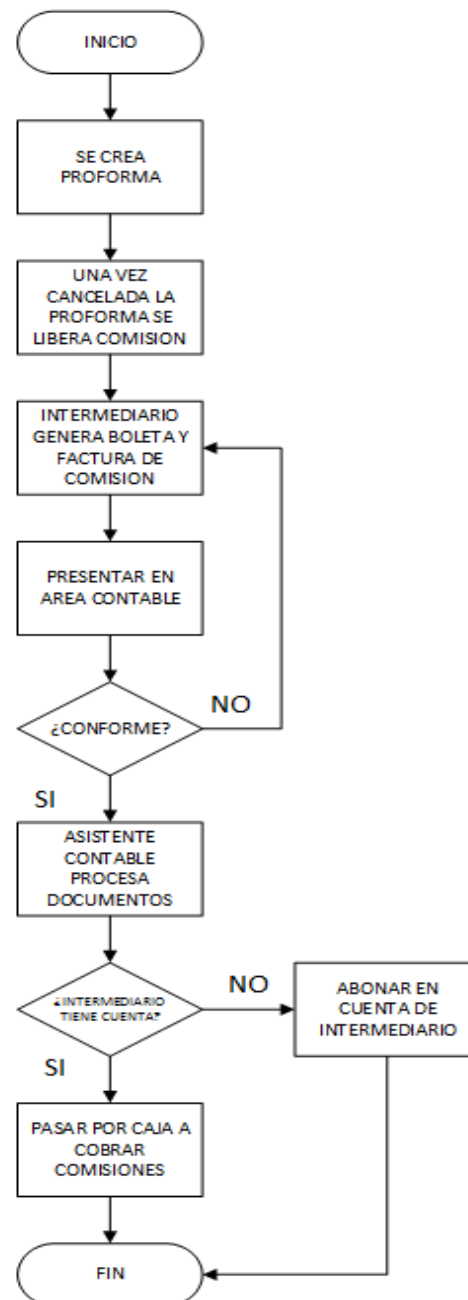
1. **Generación de planilla en Sistema:** Al finalizar el día, se genera una planilla con el conjunto de ventas correspondientes al día. La planilla contiene tanto los certificados vendidos como los montos respectivos y el cliente asegurado.
2. **Liquidación y cancelación en automático:** La liquidación se genera automáticamente (pool especial para pagos por internet) así también como la cancelación.



3.1.9.15. Pago de Comisiones

Figura N° 31: Diagrama de Flujo de Pago de Comisiones

A) **DIAGRAMA DE FLUJO**

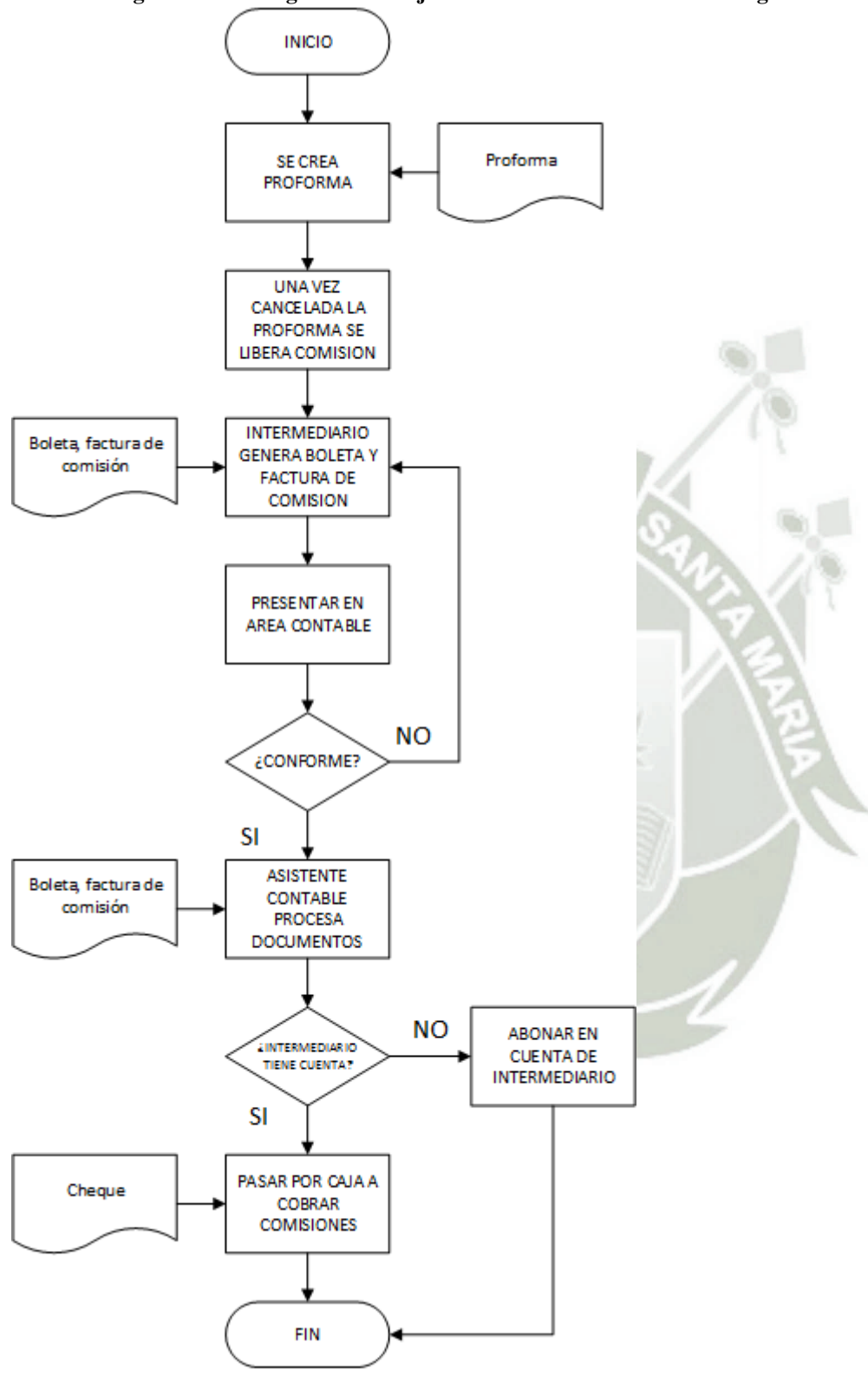


Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

B) DIAGRAMA DE FLUJO DOCUMENTARIO

Figura N° 32: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Pago de Comisiones



Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

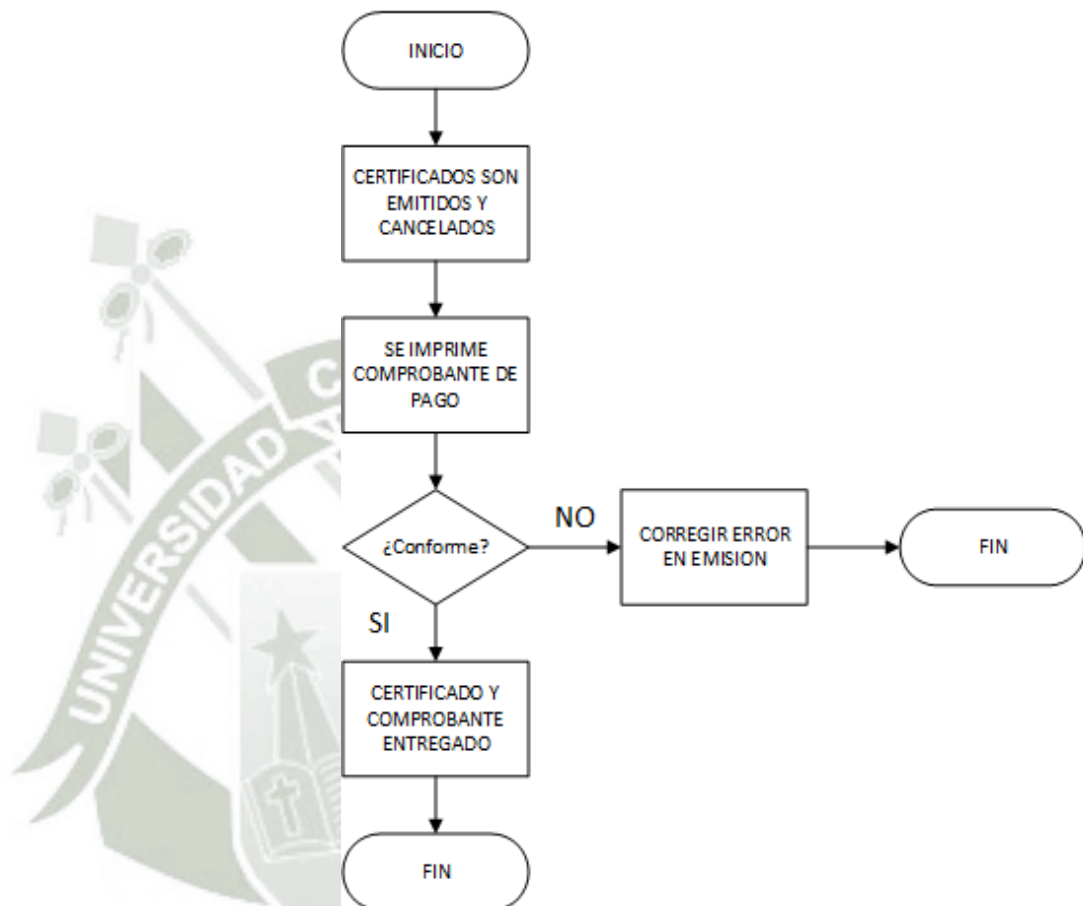
Elaboración: Propia

- C) **DESCRIPCIÓN**
1. **Liberar comisiones:** El proceso inicia con la creación de las proformas, estas a su vez cuando son canceladas se procede a liberar las comisiones. Cuando no se cancelan las proformas quiere decir que hay alguna observación en los trámites ya sea en la emisión o falta una forma de pago para liquidar el certificado.
 2. **Intermediario solicita Pago de Comisiones:** En este punto los bróker tienen un acceso a la Oficina Virtual donde pueden ir controlando sus comisiones y decidan cuando cobrarlas. En el caso de comercializadores, éstos piden el pago de sus comisiones por los reportes de ventas mensuales que realizan a su Analista Comercial y este le da seguimiento.
 3. **Intermediario genera una factura más su boleta de comisiones y la reporta a la empresa:** Tanto bróker como los comercializadores deberán presentar a la empresa una factura por el valor de las comisiones liberadas que cobrarán conjuntamente con la Boleta de Liquidación.
 4. **Revisar y visar documentos:** Las facturas y las boletas de comisión deberán tener el VB de Gerente Regional para el caso de bróker y para el caso de comercializadores el VB de Gerente Regional, Sub Gerente de Canales Masivos y de su Analista Comercial.
 5. **Cobrar comisiones:** Una vez los documentos son visados por las personas requeridas Área Contable aprueba el pago de las comisiones y se comunica con Caja para que proceda con el desembolso de las comisiones de intermediarios.

3.1.9.16. Generación y entrega de comprobantes de pago.

Figura N° 33: Diagrama de Flujo de Generación y entrega de comprobantes de pago.

A) DIAGRAMA DE FLUJO

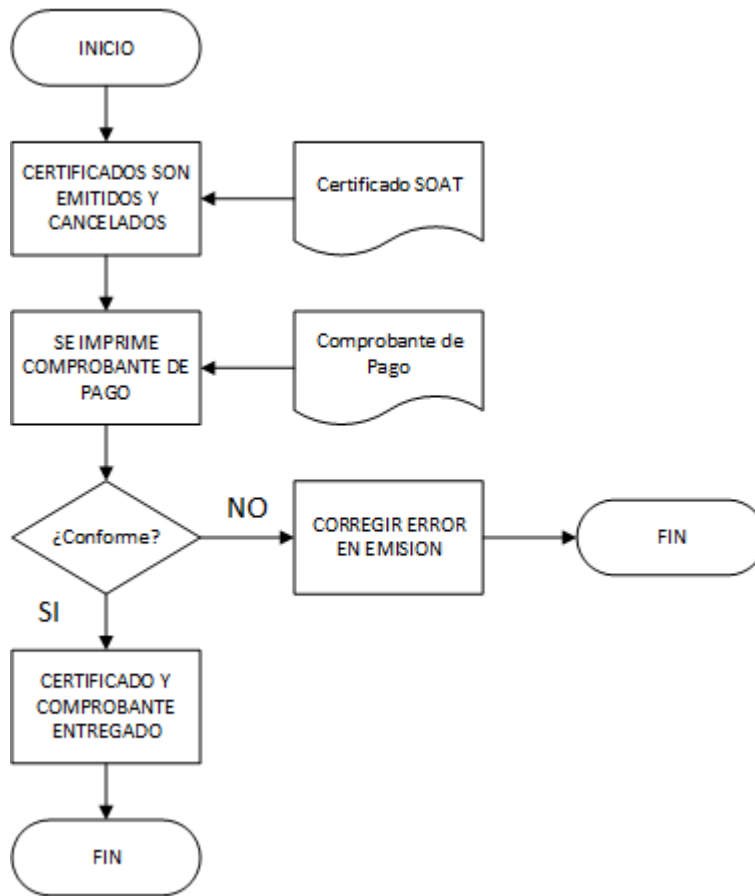


Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

B) **DIAGRAMA DE FLUJO DOCUMENTARIO**

Figura N° 34: Diagrama de Flujo Documentario de Proceso de Generación de Comprobante de Pago



Fuente: La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Elaboración: Propia

C) **DESCRIPCIÓN**

1. **Generar Factura:** El proceso inicia con la cancelación de las proformas atendidas por el Área de Cobranzas. Cuando el Asistente Liquidador da por culminado un trámite (da por liquidada la planilla). La entrega de facturas se da sólo cuando el cliente la solicita y se procede a imprimir desde SAP.
2. **Imprimir y entregar Factura a cliente:** Se realiza la impresión de la factura desde el Sistema SAP y se procede a entregar al cliente que la solicita.

3.2. DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA E IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS

3.2.1. APLICACIÓN DE CUESTIONARIO

3.2.1.1. CLIENTES

A) ¿Cómo comprador de seguros SOAT de la Positiva, la empresa ha satisfecho sus expectativas?

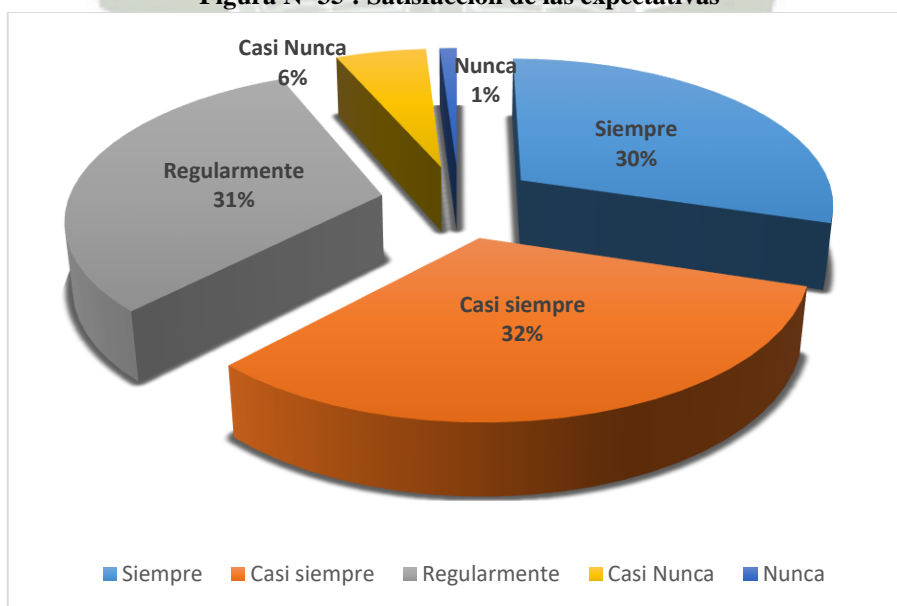
Tabla N° 3: Satisfacción de las expectativas

	f	%
Siempre	114	29,77%
Casi siempre	124	32,38%
Regularmente	120	31,33%
Casi Nunca	21	5,48%
Nunca	4	1,04%
Total	383	100,00%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

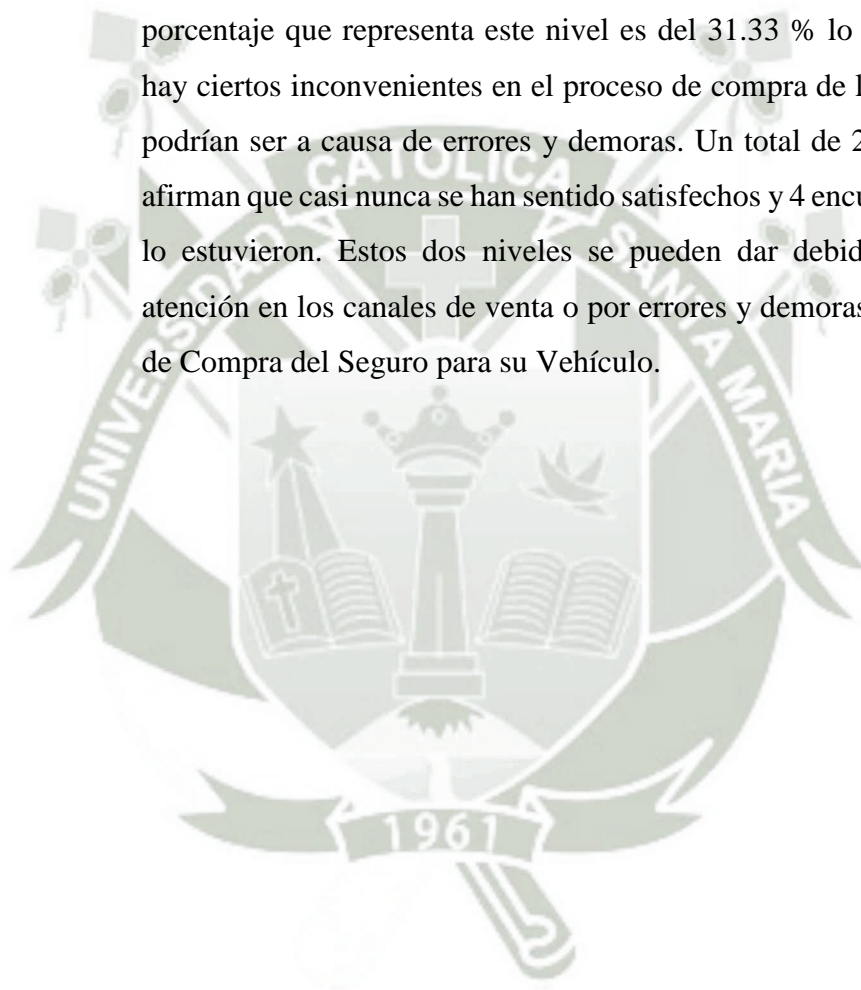
Figura N° 35 : Satisfacción de las expectativas



Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los 383 clientes, el nivel de satisfacción como compradores de seguros SOAT, un total de 114 encuestados que se encuentran satisfechos (Siempre), lo que indica que no tuvieron ningún inconveniente y/o retraso en el proceso de la compra de su SOAT. Un total de 124 encuestados se encuentran satisfechos en la mayoría de sus experiencias como compradores de SOAT (Casi siempre). Un total de 120 encuestados refieren que su nivel de satisfacción es regular, el porcentaje que representa este nivel es del 31.33 % lo que alerta que hay ciertos inconvenientes en el proceso de compra de los SOAT, que podrían ser a causa de errores y demoras. Un total de 21 encuestados afirman que casi nunca se han sentido satisfechos y 4 encuestados nunca lo estuvieron. Estos dos niveles se pueden dar debido a una mala atención en los canales de venta o por errores y demoras en el Proceso de Compra del Seguro para su Vehículo.



B) ¿Ha notado errores en el ingreso de Datos por parte de los canales de venta de La Positiva?

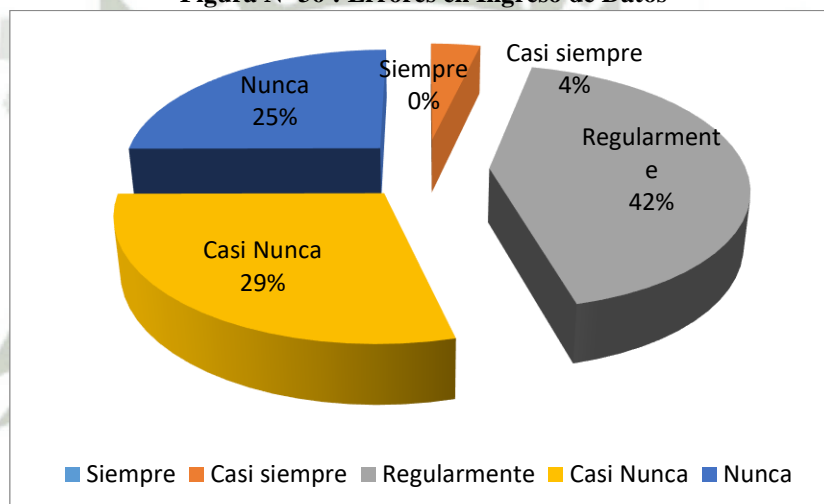
Tabla N° 4: Errores en Ingreso de Datos

	f	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	14	3,66%
Regularmente	162	42,30%
Casi Nunca	111	28,98%
Nunca	96	25,07%
Total	383	100,00%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Figura N° 36 : Errores en Ingreso de Datos



Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los 383 clientes, respecto a si han notado errores en el Ingreso de Datos por parte de los encargados de los Canales de Venta, un total de 96 encuestados indicaron que nunca cometieron errores en el ingreso de Datos al momento de adquirir su seguro. Un total de 111 encuestados refieren que casi nunca cometieron errores en el ingreso de datos. Ahora, también se observa que 162 encuestados que representa el 42,30 % del total de la muestra, indican que regularmente han observado errores en el ingreso de datos por parte de los encargados de los diversos canales de venta de La Positiva, éstos errores se pueden dar al momento

de registrar los datos del asegurado en el certificado SOAT o en su defecto en el mismo Sistema de Digitación. Un total de 14 personas indican que casi siempre hubo errores en el ingreso de los datos por parte de los encargados de venta, los errores pueden ser tanto en el llenado manual de los certificados o en el ingreso de los datos a los Sistemas de la Empresa.

C) ¿Considera usted que la empresa le entrega oportunamente su comprobante de pago SUNAT (factura) por adquirir el SOAT?

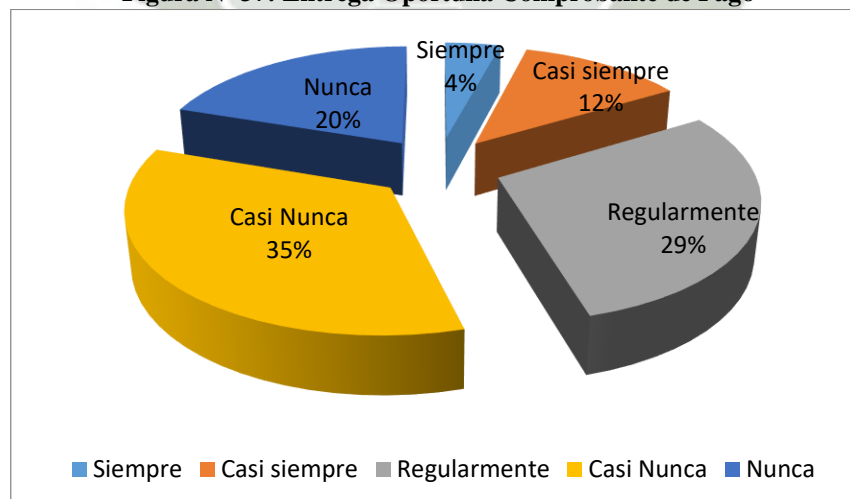
Tabla N° 5: Entrega Oportuna Comprobante de Pago

	f	%
Siempre	16	4,18%
Casi siempre	47	12,27%
Regularmente	112	29,24%
Casi Nunca	132	34,46%
Nunca	76	19,84%
Total	383	100,00%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Figura N° 37: Entrega Oportuna Comprobante de Pago



Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

De la encuesta a los 383 clientes, respecto a la Entrega Oportuna del Comprobante de Pago SUNAT, 16 encuestados refieren que siempre se les entregó su Comprobante de Pago SUNAT en el tiempo requerido, un total de 47 encuestados indicaron que Casi siempre se le hizo la entrega oportuna de su Comprobante de Pago SUNAT por la compra del seguro SOAT para su vehículo automotor. Un total de 112 encuestados indicaron que regularmente se les hizo la entrega oportuna y dentro del plazo indicado de su Comprobante de Pago. Un total de 132 encuestados revela que Casi nunca se les han hecho una entrega oportuna de su comprobante de pago, éstos casos van directamente relacionados a los canales de venta distintos de las Plataformas de La Positiva, ya que éstos emiten el comprobante de pago inmediatamente, los otros canales de venta tienen un plazo de ciertos días para entregar el comprobante de pago. Un total de 76 personas indicaron que nunca se les hizo la entrega oportuna y correcta de su comprobante de pago por la compra del seguro SOAT para su vehículo.

D) ¿Ha tenido algún problema con la Policía por el no registro de su SOAT en APESEG a pesar de haberlo adquirido?

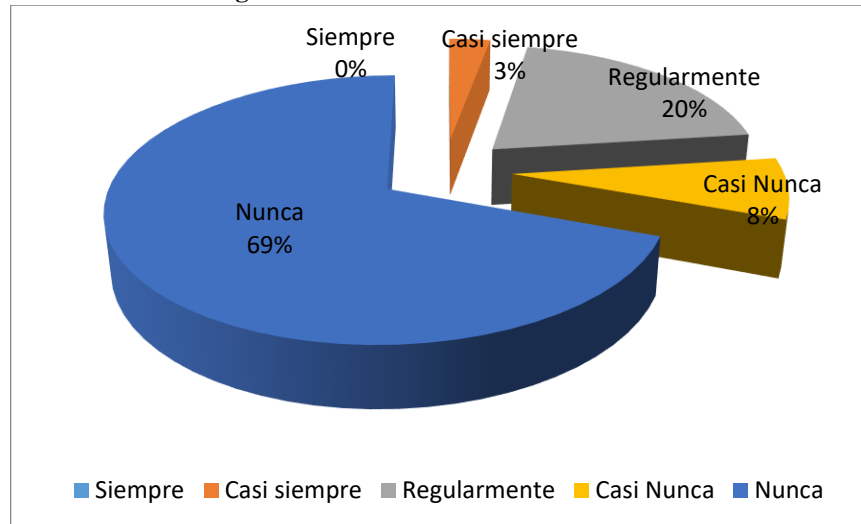
Tabla N° 6: SOAT NO REGISTRADO

	f	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	11	2,87%
Regularmente	77	20,10%
Casi Nunca	29	7,57%
Nunca	266	69,45%
Total	383	100,00%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Figura N° 38: SOAT NO REGISTRADO



Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

A partir de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los 383 clientes, respecto a si han tenido algún inconveniente con la Policía por el no registro de su SOAT a pesar de haberlo comprado, un total de 266 encuestados indicaron que no tuvieron problema alguno con el ingreso de su SOAT al momento de una inspección Policial. Un total de 29 encuestados indicaron que Casi nunca tuvieron algún problema con el ingreso de su SOAT. Por otro lado, un total de 77 personas indicaron que regularmente han tenido problemas con la Policía por el no registro de su SOAT a pesar de haberlo comprado recientemente, esto se da por la demora del ingreso de los certificados en los Sistemas de la empresa, las demoras pueden surgir por diversas causas, errores de digitación, mal ingreso de datos, observaciones en los trámites, malas ventas. Lo que hace que se dilate el tiempo en el que el SOAT debería estar registrado en el Sistema. Un total de 11 personas indicaron que casi siempre han tenido problemas con el ingreso de su certificado SOAT debido a las demoras en los procesos internos de la empresa.

E) ¿En tanto al tiempo de atención en la compra de SOAT, se encuentra usted satisfecho?

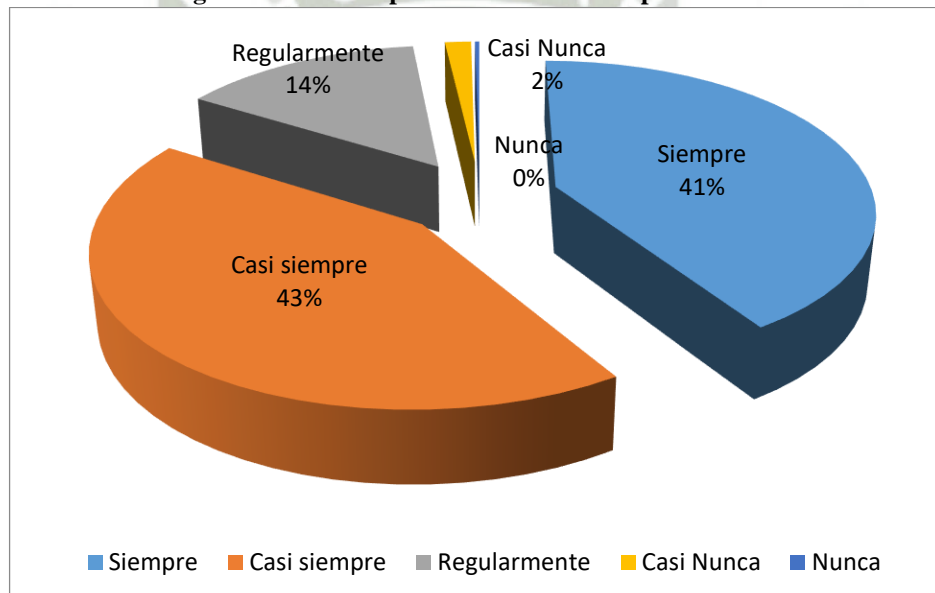
Tabla N° 7: TIEMPO DE ATENCION EN COMPRA DE SOAT

	f	%
Siempre	157	40,99%
Casi siempre	164	42,82%
Regularmente	55	14,36%
Casi Nunca	6	1,57%
Nunca	1	0,26%
Total	383	100,00%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Figura N° 39: Tiempo de atención en compra de SOAT



Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Respecto al nivel de satisfacción respecto al tiempo de atención en la compra de SOAT, un total de 157 encuestados se encontraron satisfechos siempre con el tiempo de atención, un total de 164 encuestados indicaron que casi siempre se encontraron satisfechos con el tiempo de atención recibida por la compra de su SOAT. Un total de 55 encuestados indicaron que su nivel de satisfacción sólo fue regular, esto puede ser debido a varios factores, muchos clientes implican mayores tiempos de espera, posibles errores en el Sistema. Un total de

6 encuestados indicaron que casi nunca se encontraron satisfechos con el tiempo de atención dado por los canales de venta de La Positiva y un encuestado refirió que nunca sintió satisfacción por el tiempo de atención brindado por los canales de venta de la empresa.

F) ¿En su experiencia como comprador de SOAT de La Positiva, en algún canal de venta le dijeron que hay problemas con los Sistemas?

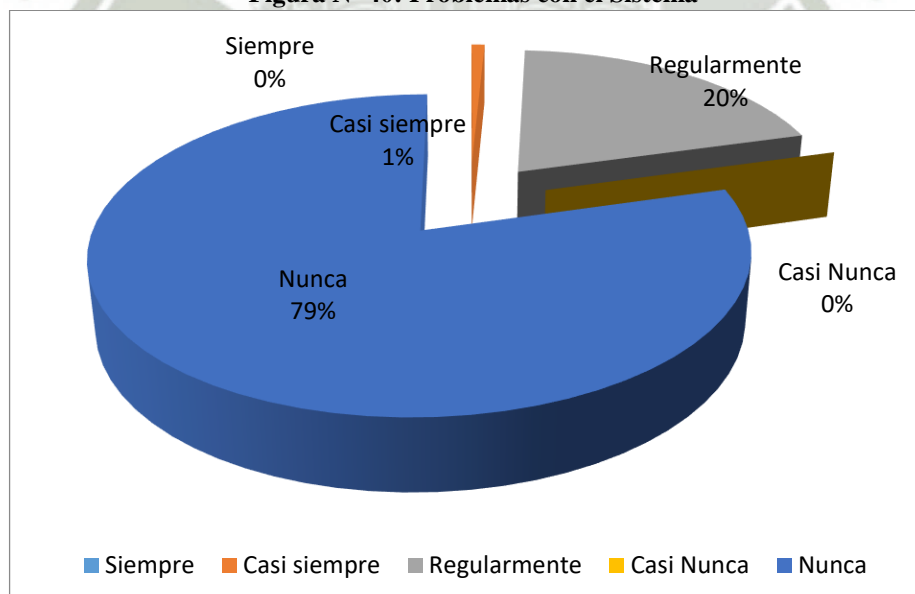
Tabla N° 8: Problemas con el Sistema

	f	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	3	0,78%
Regularmente	76	19,84%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	304	79,37%
Total	383	100,00%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Figura N° 40: Problemas con el Sistema



Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Según los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los 383 clientes, respecto a si en algún canal de venta de La Positiva le indicaron que había problemas con el Sistema, un total de 304 encuestados indicaron que nunca les indicaron que había algún problema con el Sistema. Por otro lado, un total de 76 encuestados indicaron que regularmente los encargados de los diversos canales de venta de la empresa, les indicaron que había problemas con los Sistemas y que demoraría un poco el ingreso de los datos. Un total de 3 encuestados indicaron que casi siempre les indicaban que había problemas con el Sistema y que demoraría cierta cantidad de tiempo en resolverse o en el peor escenario indicarle que regrese otro día.

G) ¿Algún canal de venta de la empresa lo ha llamado para solicitarle que se apersona a las Oficinas o brinde algún dato por algún error o falta de datos?

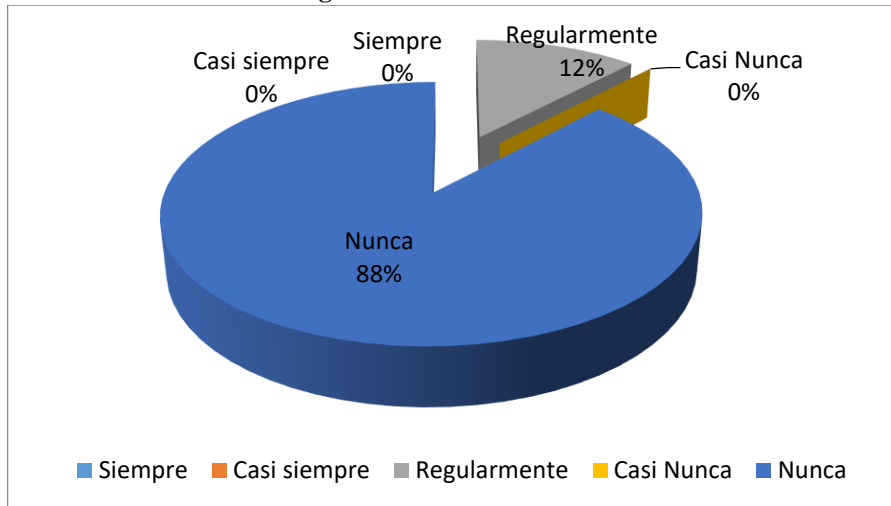
Tabla N° 9: Falta de Datos

	f	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	0	0,00%
Regularmente	46	12,01%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	337	87,99%
Total	383	100,00%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Figura N° 41: Falta de Datos



Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los 383 clientes, respecto a si algún canal de venta lo llamó para que se apersona a las oficinas o para solicitarle datos, un total de 337 encuestados indicaron que nunca los llamaron para una regularización de datos o algún tipo de error. Un total de 46 encuestados que representan el 12% del total de la muestra indicaron que regularmente los llamaron para indicarles que había inconvenientes con el registro de su SOAT y que necesitaba ciertos datos para poder hacer las correcciones necesarias para que su seguro SOAT esté ingresado en los diversos Sistemas.

H) ¿Los vendedores de los diversos canales de venta de la empresa, le brindan la información y el soporte necesario ante cualquier duda?

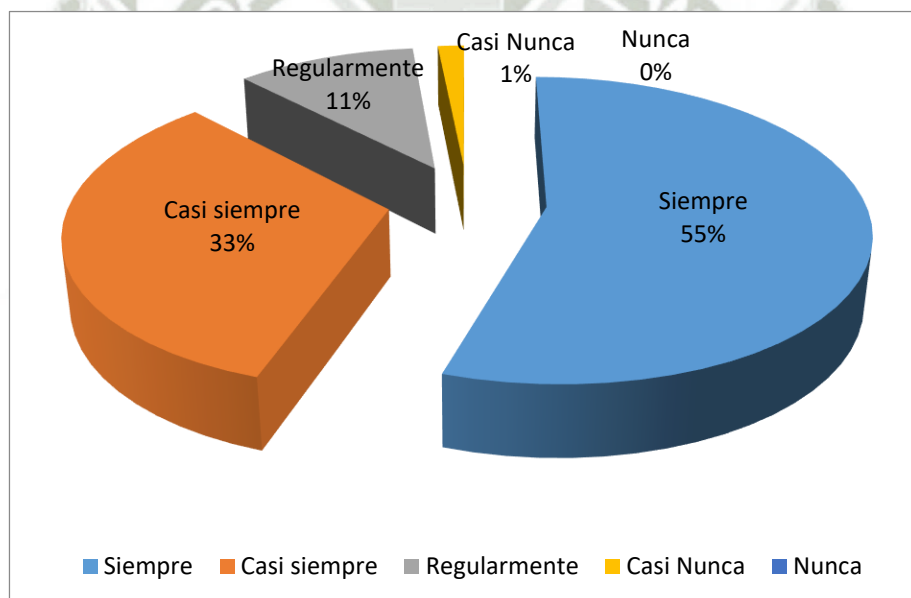
Tabla N° 10: Información y Soporte

	f	%
Siempre	211	55,09%
Casi siempre	125	32,64%
Regularmente	41	10,70%
Casi Nunca	6	1,57%
Nunca	0	0,00%
Total	383	100,00%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Figura N° 42: Información y Soporte



Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los 383 clientes, respecto a la información y soporte brindado por los encargados de los diversos canales de venta de la empresa, un total de 211 encuestados indicaron que siempre les brindaron la información necesaria y solicitada, esto refleja el conocimiento y manejo de los Sistemas y del giro del negocio por parte de los encargados de ventas

de los diversos canales de la empresa. Un total de 125 indicaron que casi siempre les brindaron el soporte necesario. Un total de 41 encuestados, que representa el 10.70% del total de la muestra indicaron que regularmente les brindaron la información solicitada y necesaria, esto puede darse con personal nuevo y/o en su defecto con personal poco capacitado para el puesto. Un total de 6 encuestados indicaron que casi nunca se sintieron informados y apoyados por los encargados de los canales de venta de la empresa.

D) ¿Usted considera que La Positiva tiene un buen Sistema de Ventas SOAT?

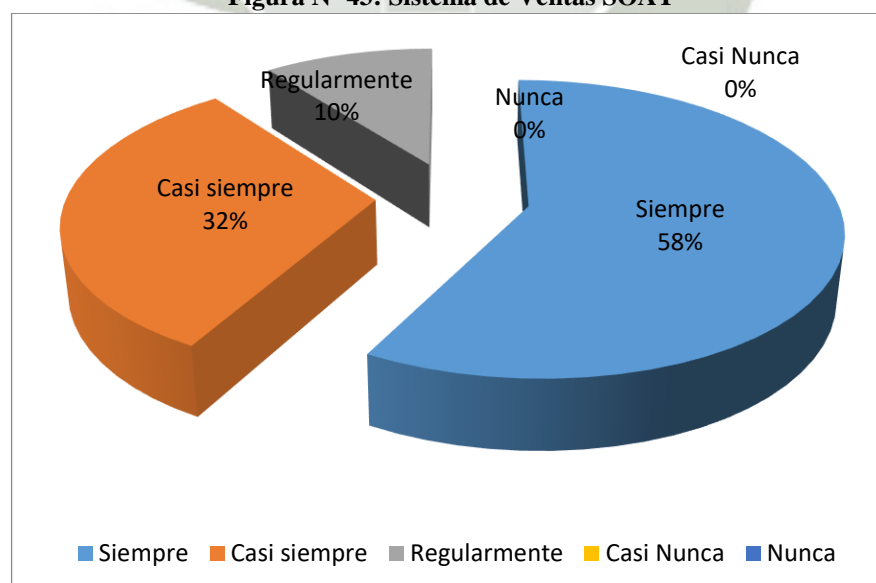
Tabla N° 11: Sistema de Ventas SOAT

	f	%
Siempre	222	57,96%
Casi siempre	121	31,59%
Regularmente	40	10,44%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	383	100,00%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Figura N° 43: Sistema de Ventas SOAT



Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

La encuesta a los 383 clientes, respecto a si consideran que La Positiva cuenta con un buen Sistema de Ventas, un total de 222 encuestados indicaron que siempre cuentan con un buen Sistema de Ventas, un total de 121 encuestados indicaron que casi siempre se cuenta con un Sistema bueno. Un total de 40 encuestados que representa el 10% del total de la muestra indicaron que el Sistema de Ventas de la empresa es regular. Probablemente sea regular para el 10% porque se les presentaron demoras y errores al momento de adquirir su SOAT y por ende su experiencia como comprador no es del todo agradable.

J) ¿Recomendaría nuestro servicio de venta SOAT a sus familiares o referidos?

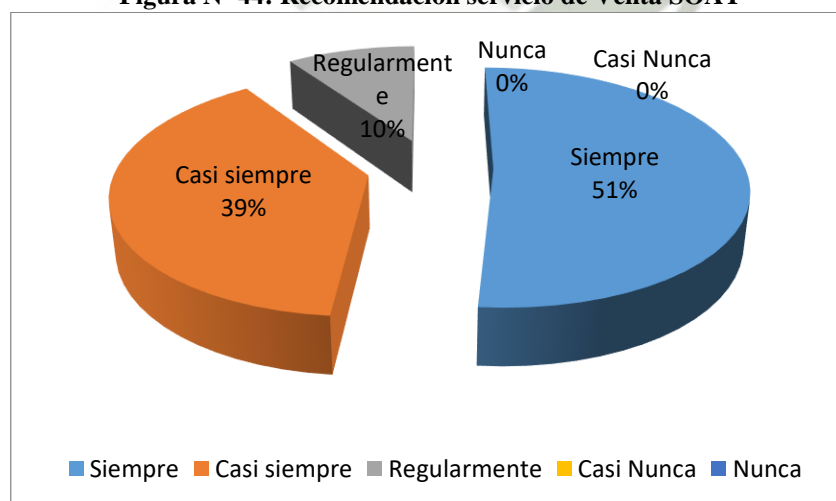
Tabla N° 12: Recomendación servicio de Venta SOAT

	f	%
Siempre	197	51,44%
Casi siempre	149	38,90%
Regularmente	37	9,66%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	383	100,00%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

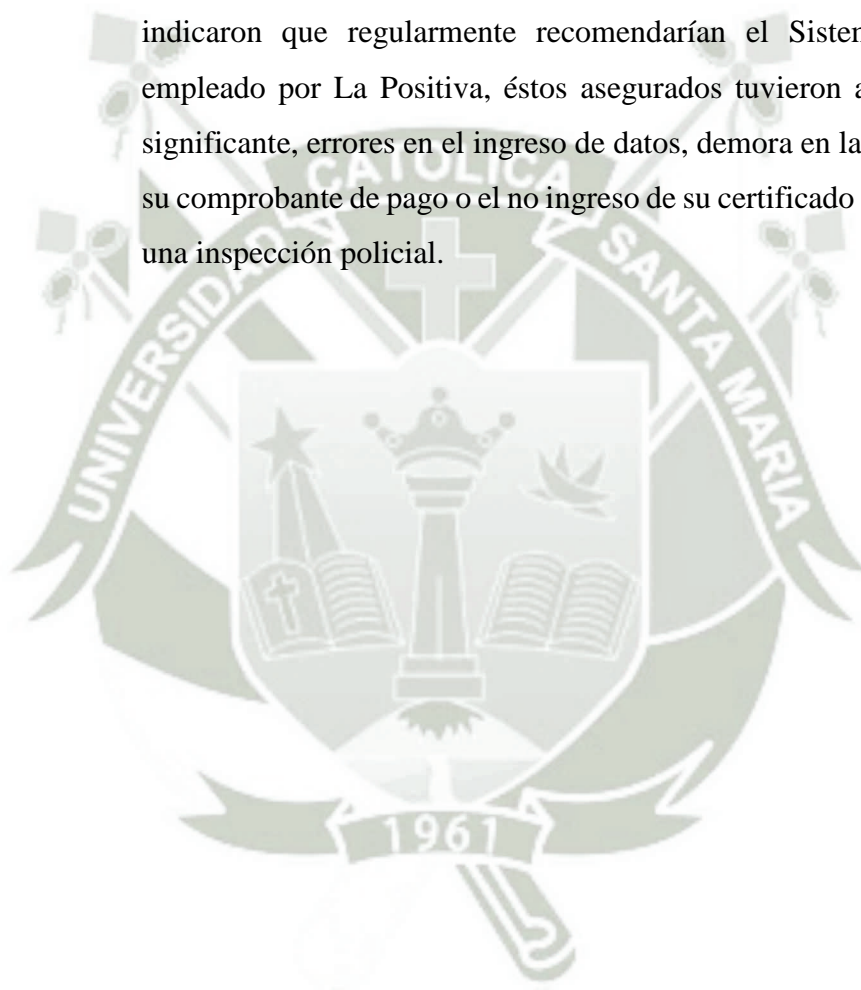
Figura N° 44: Recomendación servicio de Venta SOAT



Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

A partir de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los 383 clientes, respecto a si recomendarían el Sistema de Ventas de La Positiva, un total de 197 encuestados que representa el 51.44% del total de la muestra indicaron que siempre lo recomendarían debido a su buena experiencia como comprador de SOAT de La Positiva, un total de 149 encuestados indicaron que casi siempre recomendarían el Sistema de Ventas, lo que indica que estos asegurados tuvieron leves demoras o retrasos, pero no significativos. Un total de 37 asegurados indicaron que regularmente recomendarían el Sistema de Ventas empleado por La Positiva, éstos asegurados tuvieron alguna demora significativa, errores en el ingreso de datos, demora en la generación de su comprobante de pago o el no ingreso de su certificado comprado ante una inspección policial.



3.2.1.2. TRABAJADORES

A) ¿Han llegado reclamos por exceso de tiempo en que un SOAT se ingresa al Sistema?

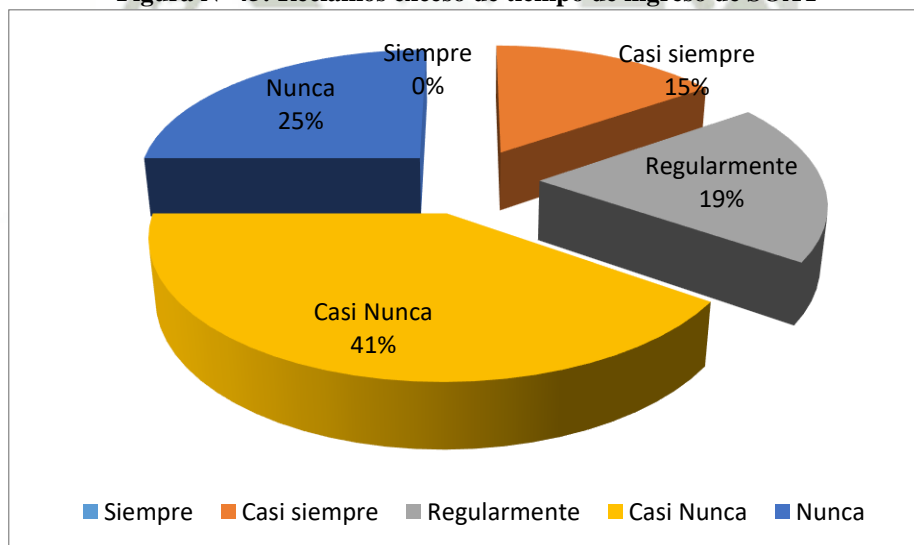
Tabla N° 13: Reclamos exceso de tiempo de ingreso de SOAT

	f	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	8	15,38%
Regularmente	10	19,23%
Casi Nunca	21	40,38%
Nunca	13	25,00%
Total	52	100,00%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Figura N° 45: Reclamos exceso de tiempo de ingreso de SOAT



Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los 52 trabajadores involucrados en proceso SOAT, respecto a si le han llegado reclamos por el exceso de tiempo que un SOAT se ingresa al Sistema, un total de 13 trabajadores indicaron que nunca les llegó ese tipo de reclamo, un total de 21 trabajadores indica que Casi nunca les llegaron estos reclamos, sin embargo, si hubo ocasiones en las que los

clientes reclamaron por el exceso de tiempo en que está ingresado su seguro SOAT. Un total de 10 encuestados indicó que regularmente si le llegan los reclamos de los clientes por el tiempo excesivo que se demora en figurar su SOAT en los sistemas respectivos. Un total de 8 trabajadores indicó que casi siempre les llegan estos reclamos.

B) ¿La herramienta tecnológica con la que cuenta tu Área, te parece que es la óptima?

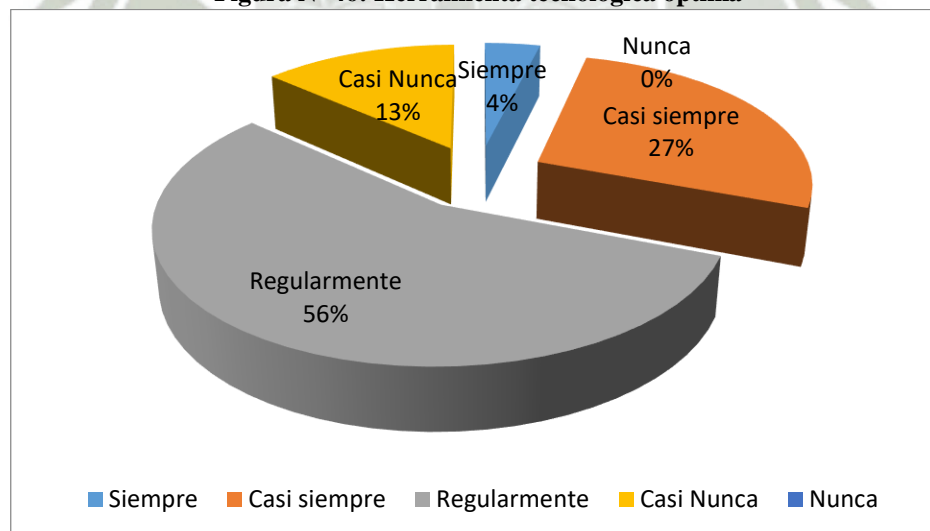
Tabla N° 14: Herramienta tecnológica óptima

	f	%
Siempre	2	3,85%
Casi siempre	14	26,92%
Regularmente	29	55,77%
Casi Nunca	7	13,46%
Nunca	0	0,00%
Total	52	100,00%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Figura N° 46: Herramienta tecnológica óptima



Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

En la aplicación de la encuesta a los 52 trabajadores involucrados en proceso SOAT, respecto a si la herramienta tecnológica con la que

cuenta su Área es la óptima, un total de 7 trabajadores indicó que casi nunca resulta ser óptima la herramienta tecnológica o Sistema con la que trabaja en su área, las causas de esta respuesta son el mal funcionamiento de la herramienta, las herramientas no están integradas entre sí. Un total de 29 trabajadores refiere que el Sistema es regular, debido a que los Sistema se caen por momentos y perjudican el avance del trabajo. Un total de 14 trabajadores que representa el 26.92% del total de la muestra, indicó que casi siempre la herramienta tecnológica es la óptima, son pocas las veces que los sistemas no funcionan. Un total de 2 trabajadores indica que no hay ningún inconveniente con los sistemas y que son los óptimos.

C) ¿Considera usted que en el Área donde trabaja, se pueden mejorar procesos?

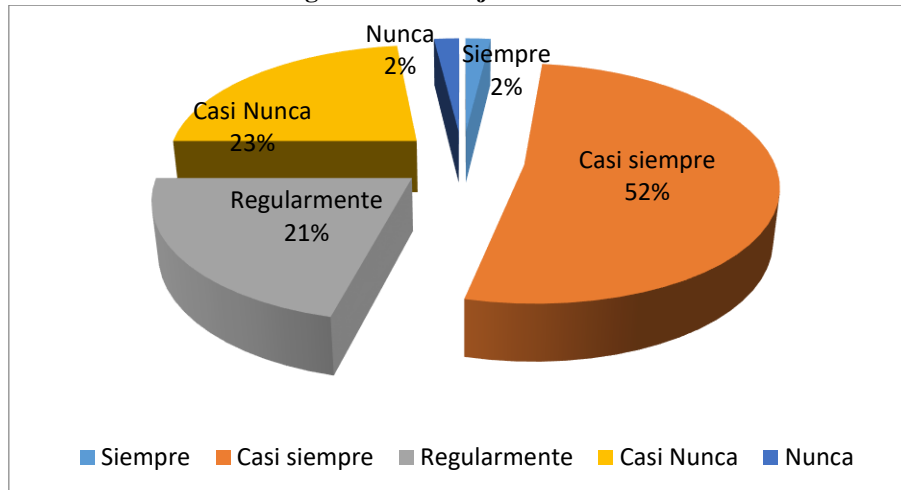
Tabla N° 15: Mejorar Procesos

	f	%
Siempre	1	1,92%
Casi siempre	27	51,92%
Regularmente	11	21,15%
Casi Nunca	12	23,08%
Nunca	1	1,92%
Total	52	100,00%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Figura N° 47: Mejorar Procesos



Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

La encuesta a los 52 trabajadores involucrados en proceso SOAT, respecto a si considera que su Área se pueden mejorar los procesos, un total de 1 trabajador indicó que siempre se pueden mejorar los procesos, un total de 27 trabajadores indicaron que casi siempre se pueden mejorar y optimizar los procesos, es decir contando tanto a los trabajadores que marcaron siempre y casi siempre, un 53,85 % piensa que se pueden optimizar los procesos de sus Áreas. Un total de 11 trabajadores indicó que regularmente se podrían mejorar los procesos, esto indica que piensan que abrían ciertos problemas al intentar optimizar ciertos procesos. Un total de 12 trabajadores indicaron que casi nunca se podrían optimizar y 1 trabajador que no se pueden optimizar los procesos, esto indica que estos trabajadores piensan que los procesos actuales no son flexibles.

D) ¿Las formas de pago que se presentan en las planillas de venta, le parecen las adecuadas?

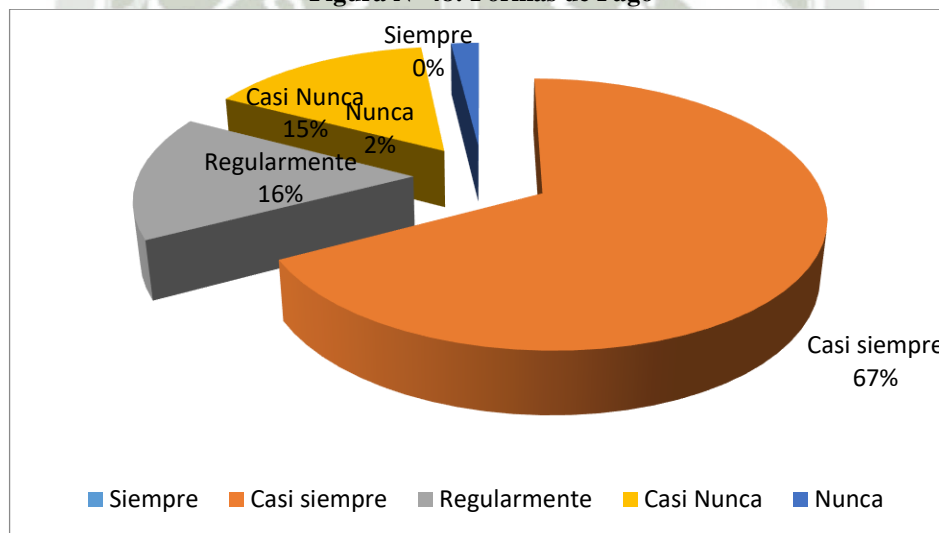
Tabla N° 16: Formas de Pago

	f	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	35	67,31%
Regularmente	8	15,38%
Casi Nunca	8	15,38%
Nunca	1	1,92%
Total	52	100,00%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Figura N° 48: Formas de Pago



Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los 52 trabajadores involucrados en proceso SOAT, respecto a si las formas de pago que se presentan en las planillas les parecen las adecuadas, un total de 35 trabajadores indicaron que casi siempre les parecen adecuadas las diversas formas de pago adjuntas con las planillas de ventas. Un total de 8 trabajadores indicaron que les parece regular las formas de pago presentadas en las planillas, este total de trabajadores representa el 15,38 % del total de la muestra. Un total de 8

trabajadores indicaron que casi nunca les parecen adecuadas y un trabajador indicó que no son las adecuadas.

E) **¿Los procesos actuales respecto a las ventas de SOAT manuales, le parecen los óptimos?**

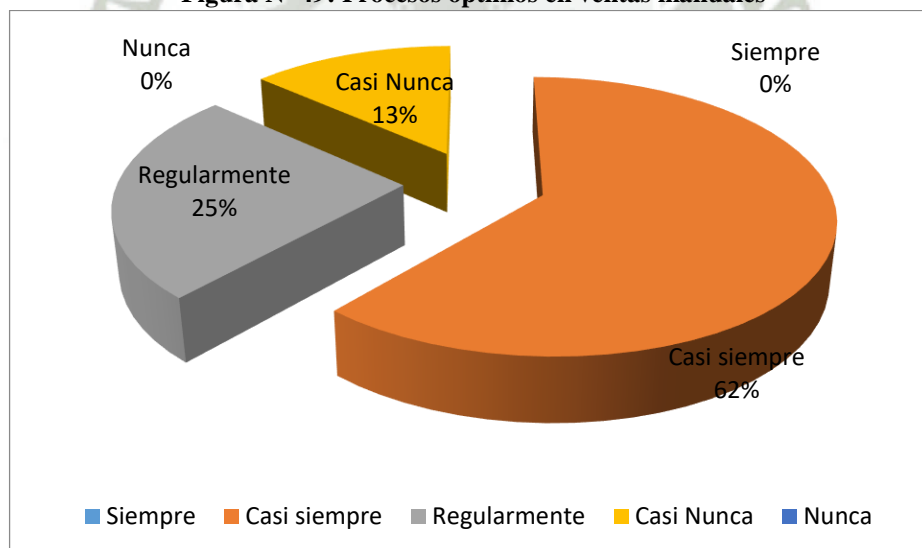
Tabla N° 17: Procesos óptimos

	f	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	32	61,54%
Regularmente	13	25,00%
Casi Nunca	7	13,46%
Nunca	0	0,00%
Total	52	100,00%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Figura N° 49: Procesos óptimos en ventas manuales



Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los 52 trabajadores involucrados en proceso SOAT, respecto a si el proceso integral del SOAT le parece óptimo, un total de 32 trabajadores indicaron que el proceso integral casi siempre le parece el óptimo,

ningún trabajador indicó que siempre es el óptimo. Un total de 13 trabajadores que representa el 25 % señaló que el proceso integral le parece regular, pudiendo ser mejorado u optimizado. Un total de 7 trabajadores señalaron que no les parece que el proceso integral SOAT sea óptimo, marcando Casi Nunca, ningún trabajador refirió que el proceso nunca fue ni es óptimo.

F) ¿Las planillas ingresadas al sistema, tienen una antigüedad mayor a 10 días realizada la venta?

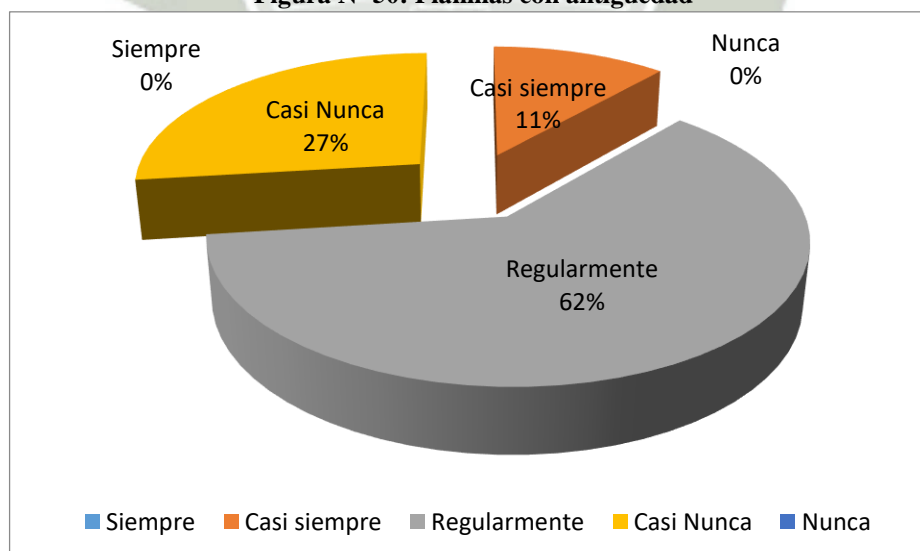
Tabla N° 18: Planillas con antigüedad

	f	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	6	11,54%
Regularmente	32	61,54%
Casi Nunca	14	26,92%
Nunca	0	0,00%
Total	52	100,00%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Figura N° 50: Planillas con antigüedad



Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los 52 trabajadores involucrados en proceso SOAT, respecto a si las planillas que ingresan al sistema, tienen una antigüedad mayor a la de 10 días respecto a la venta del certificado, un total de 6 trabajadores indicaron que casi siempre exceden el tiempo de 10 días de una venta, ningún trabajador indicó que siempre pase esto. Un total de 32 trabajadores, que representa el 61,54 % del total de la muestra, indicaron que regularmente las planillas ingresadas al sistema, contienen ventas con una antigüedad mayor a 10 días. Un total de 14 trabajadores señalaron que las planillas ingresadas casi nunca tienen ventas mayores a los 10 días.

G) ¿Cree usted que en el Área de Emisión hay un cuello de botella?

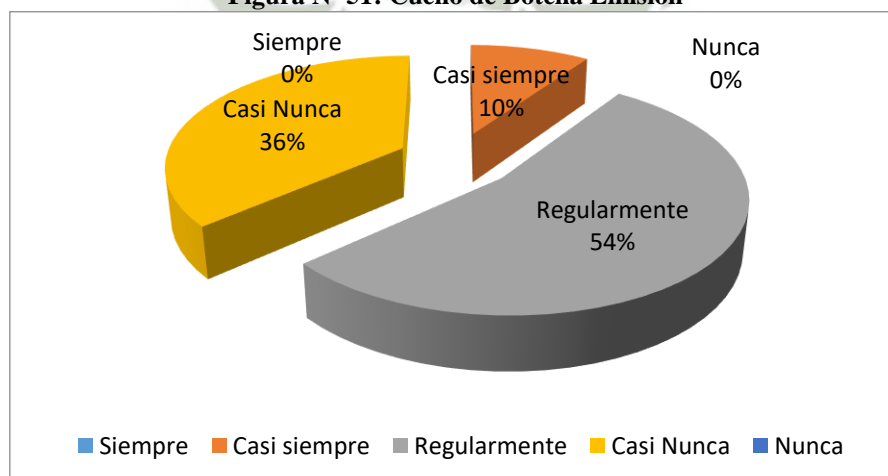
Tabla N° 19: Cuello de Botella Emisión

	f	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	5	9,62%
Regularmente	28	53,85%
Casi Nunca	19	36,54%
Nunca	0	0,00%
Total	52	100,00%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Figura N° 51: Cuello de Botella Emisión



Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los 52 trabajadores involucrados en proceso SOAT, respecto a si hay un cuello de botella en el Área de Emisión, un total de 5 trabajadores indicaron que casi siempre hay un cuello de botella en esa Área, ningún trabajador indicó que siempre. Un total de 28 trabajadores señalaron que regularmente hay un cuello de botella, esto es debido al tiempo de atención de los trámites y las observaciones que se generan. Un total de 19 trabajadores indicaron que el cuello de botella casi nunca se genera en el Área de Emisión, esto se debe a que Emisión hace observaciones a los trámites y lo deriva a las Áreas competentes para que sean solucionadas, una vez solucionadas recién pueden pasar por el proceso de Emisión.

H) ¿Cree usted que en el Área de Cobranzas hay un cuello de botella?

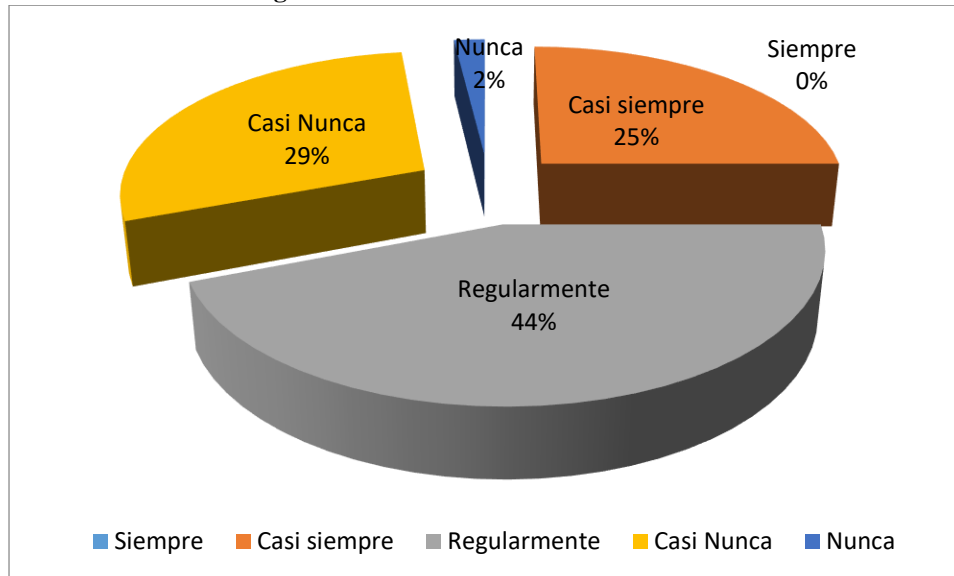
Tabla N^a 20: Cuello de Botella Cobranzas

	f	%
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	13	25,00%
Regularmente	23	44,23%
Casi Nunca	15	28,85%
Nunca	1	1,92%
Total	52	100,00%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Figura N° 52: Cuello de Botella Cobranzas



Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los 52 trabajadores involucrados en proceso SOAT, respecto a si hay un cuello de botella en el Área de Cobranzas, un total de 13 trabajadores indicaron que sí, que casi siempre se genera el cuello de botellas en ésta Área, debido a que se demoran mucho en las cancelación y aplicación de los pagos. Ningún trabajador marcó la alternativa de Siempre. Un total de 23 trabajadores que representa el 44,23 % del total de la muestra, indicaron que regularmente el cuello de botella se encuentra en el Área de Cobranzas. Un total de 15 trabajadores indicaron que el cuello de botella no es en Cobranzas sino en otras, 1 trabajador señaló que el cuello de botella nunca es en Cobranzas.

I) ¿Le parece a usted que el Ingreso de ventas de SOAT MANUALES es la más complejo de todas las modalidades de venta?

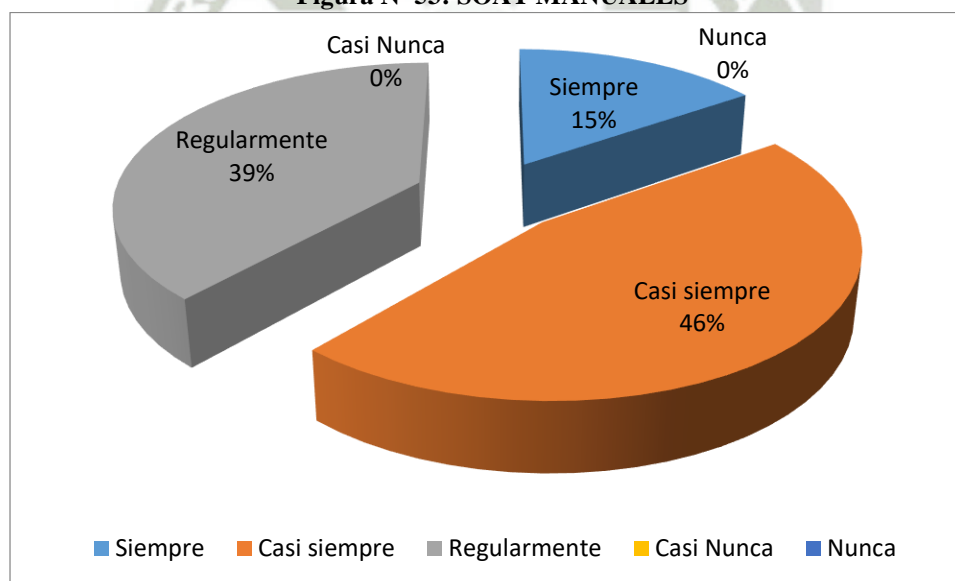
Tabla N° 21: SOAT MANUALES

	f	%
Siempre	8	15,38%
Casi siempre	24	46,15%
Regularmente	20	38,46%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	52	100,00%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Figura N° 53: SOAT MANUALES



Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los 52 trabajadores involucrados en proceso SOAT, respecto a si el Ingreso de SOATS MANUALES es la modalidad de venta más compleja, un total de 8 trabajadores indicaron que sí, siempre les

pareció la modalidad de venta más compleja debido a los errores que se cometen en el llenado manual de datos. Un total de 24 trabajadores indicaron que casi siempre les parece la modalidad más compleja de venta, representando un 46,15% del total de la muestra. Un total de 20 trabajadores piensa que regularmente es la modalidad más compleja debido al largo proceso que se debe seguir para que el SOAT MANUAL esté ingresado en el Sistema.

J) ¿Las capacitaciones que se le da en su Área para manejar los Sistemas son constantes?

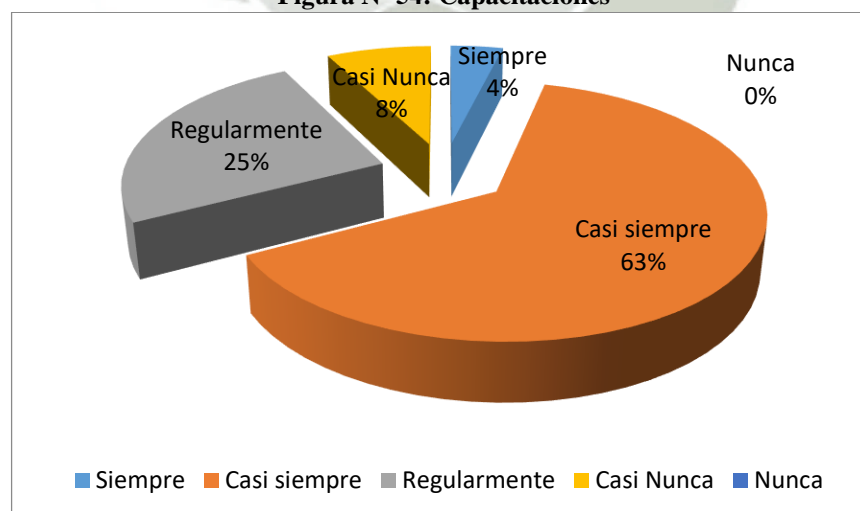
Tabla N° 22: Capacitaciones

	f	%
Siempre	2	3,85%
Casi siempre	33	63,46%
Regularmente	13	25,00%
Casi Nunca	4	7,69%
Nunca	0	0,00%
Total	52	100,00%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

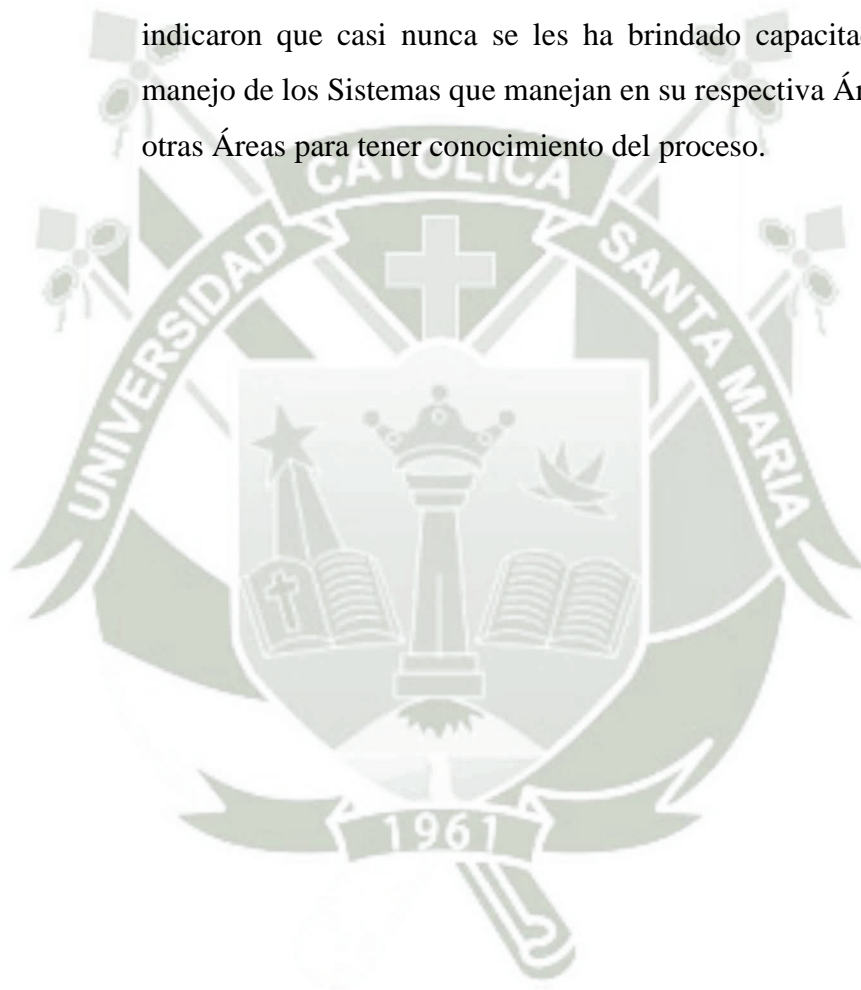
Figura N° 54: Capacitaciones



Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los 52 trabajadores involucrados en proceso SOAT, respecto a si se les brinda capacitaciones constantes de los Sistemas Informáticos en la empresa, un total de 2 trabajadores que sólo representa el 3.85% del total de la muestra indicaron que siempre son constantes las capacitaciones. Un total de 33 trabajadores indicaron que las capacitaciones para manejar el Sistema correspondiente a su Área son casi siempre. Un total de 13 trabajadores indica que son regularmente, pero son especialmente al personal nuevo. Un total de 4 trabajadores indicaron que casi nunca se les ha brindado capacitaciones para el manejo de los Sistemas que manejan en su respectiva Área y menos de otras Áreas para tener conocimiento del proceso.



3.2.2. ANÁLISIS DE TABLAS CRUZADAS

3.2.2.1. Reclamos por demoras Vs Nivel de Satisfacción

Para el análisis de Tablas cruzadas, se igualaron la cantidad de encuestados (tanto para trabajadores como para clientes en general, a un total de 52).

Tabla N° 23: Reclamos por demoras VS Nivel de Satisfacción

¿Han llegado reclamos por exceso de tiempo en que un SOAT se ingresa al Sistema?			vs	¿Como comprador de seguros SOAT de la Positiva, la empresa ha satisfecho sus expectativas?		
	f	%			f	%
Siempre	0	0,00%		Siempre	15	28,85%
Casi siempre	8	15,38%		Casi siempre	17	32,69%
Regularmente	10	19,23%		Regularmente	16	30,77%
Casi Nunca	21	40,38%		Casi Nunca	3	5,77%
Nunca	13	25,00%		Nunca	1	1,92%
Total	52	100,00%		Total	52	100,00%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

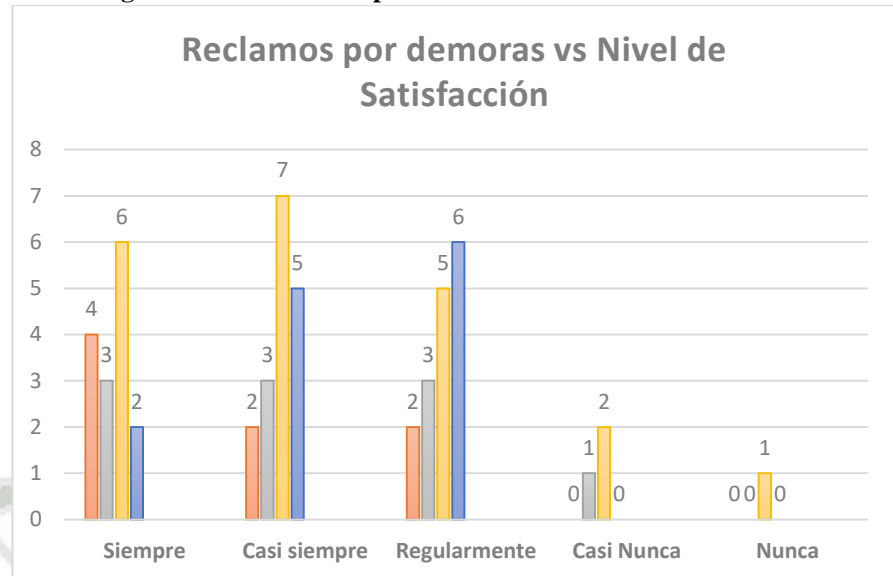
Tabla N° 24: Tabla cruzada Reclamos por demoras VS Nivel de Satisfacción

¿Han llegado reclamos por exceso de tiempo en que un SOAT se ingresa al Sistema?	¿Como comprador de seguros SOAT de la Positiva, la empresa ha satisfecho sus expectativas?											
	Siempre		Casi siempre		Regularmente		Casi Nunca		Nunca		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Casi siempre	4	8%	2	4%	2	4%	0	0%	0	0%	8	15%
Regularmente	3	6%	3	6%	3	6%	1	2%	0	0%	10	19%
Casi Nunca	6	12%	7	13%	5	10%	2	4%	1	2%	21	40%
Nunca	2	4%	5	10%	6	12%	0	0%	0	0%	13	25%
TOTAL	15	29%	17	33%	16	31%	3	6%	1	2%	52	100%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Figura N° 55: Reclamos por demoras VS Nivel de Satisfacción



Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Haciendo un comparativo entre la pregunta de ¿Han llegado reclamos por exceso de tiempo en que un SOAT se ingresa al Sistema? Realizada en la encuesta a los trabajadores de la empresa y la pregunta de ¿Como comprador de Seguros SOAT de la Positiva, la empresa ha satisfecho sus expectativas? realizada a los clientes, podemos relacionarlas respecto al Grado de Satisfacción percibida en la empresa.

Los trabajadores de la empresa, en un 15% recibieron reclamos casi siempre por el exceso de tiempo, en un 19 % han recibido reclamos regularmente por quejas relacionadas al exceso de tiempo que una vez hecha la venta del SOAT, muchos días después recién están ingresados al Sistema (APESEG y Sistemas Internos). Estos resultados son por los certificados SOAT MANUALES vendidos, que pueden llegar a tardar 10 días en estar ingresados al Sistema, los clientes en ocasiones van a los Canales de Venta para solicitar un cambio o incluso un duplicado por pérdida y se dan con la sorpresa de que su SOAT no ha sido procesado aún, lo que obviamente causa malestar entre los clientes.

Vemos un porcentaje muy considerable de compradores de SOAT de Positiva que no se han sentido satisfechos en el proceso de adquirir su SOAT con la empresa. Un 29% se sintió satisfecho siempre, 33% casi siempre, un 31 % indican que sólo satisficieron sus expectativas regularmente, un 6 % casi nunca y un 2 % nunca. Los resultados de esta pregunta se relacionan con los reclamos que llegan a los trabajadores por el exceso de tiempo en que el SOAT está ingresado a los Sistemas.

Como conclusiones podemos observar que hay cierto malestar entre los clientes por el TIEMPO EXCESIVO en que su SOAT está ingresado por la empresa en los diversos Sistemas (APESEG y Sistemas Internos). Los principales motivos de esta demora son las ventas, emisiones y cancelaciones de los certificados SOAT MANUALES, ya que por errores y demoras en los procesos se puede demorar hasta 10 días en ingresar un SOAT (puntos de venta no reportan, planillas de venta mal hechas, trámites observados, mal ingreso de datos, emisiones incorrectas).

3.2.2.2. Proceso de venta Manual Óptimo Vs Buen Sistema de Ventas SOAT

Para el análisis de Tablas cruzadas, se igualaron la cantidad de encuestados (tanto para trabajadores como para clientes en general a un total de 52).

Tabla N° 25: Proceso Integral Óptimo VS Buen Sistema de Ventas

¿Los procesos actuales respecto a las ventas de SOAT manuales, le parecen los óptimos?			vs	¿Usted considera que La Positiva tiene un buen Sistema de Ventas SOAT ?		
	f	%			f	%
Siempre	0	0,00%		Siempre	30	57,69%
Casi siempre	32	61,54%		Casi siempre	16	30,77%
Regularmente	13	25,00%		Regularmente	6	11,54%
Casi Nunca	7	13,46%		Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%		Nunca	0	0,00%
Total	52	100,00%		Total	52	100,00%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

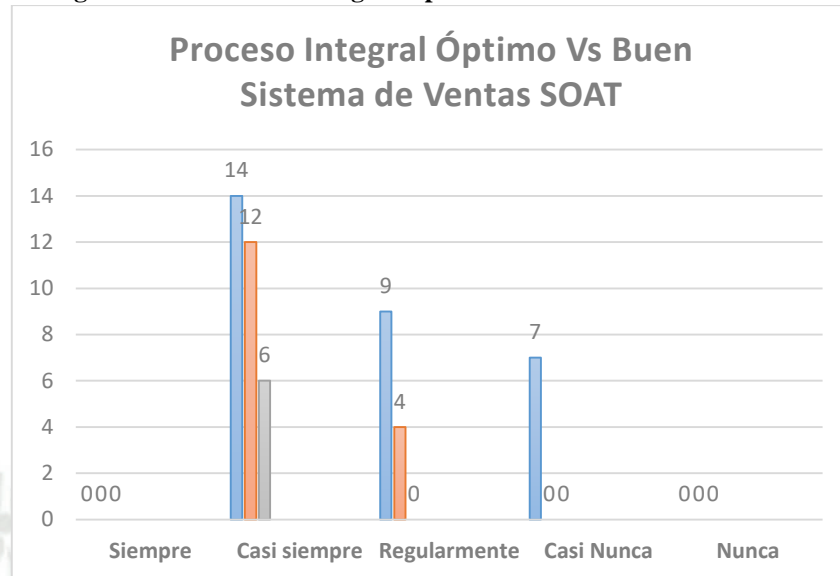
Tabla N° 26: Tabla cruzada Proceso Integral Óptimo VS Buen Sistema de Ventas

¿Los procesos actuales respecto a las ventas de SOAT manuales, le parecen los óptimos?	¿Usted considera que La Positiva tiene un buen Sistema de Ventas SOAT ?											
	Siempre		Casi siempre		Regularmente		Casi Nunca		Nunca		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	0	0%	14	27%	9	17%	7	13%	0	0%	30	58%
Casi siempre	0	0%	12	23%	4	8%	0	0%	0	0%	16	31%
Regularmente	0	0%	6	12%	0	0%	0	0%	0	0%	6	12%
Casi Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	0	0%	32	62%	13	25%	7	13%	0	0%	52	100%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Figura N° 56: Proceso Integral Óptimo VS Buen Sistema de Ventas



Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Según el comparativo entre la pregunta de ¿El proceso integral de venta SOAT manual le parece óptimo? realizada en la encuesta a los trabajadores de la empresa y la pregunta de ¿Usted considera que la Positiva tiene un buen Sistema de ventas SOAT? realizada a los clientes, podemos relacionarlas respecto al Proceso de Ventas de SOAT.

Los resultados de los trabajadores de la empresa, en un 62% perciben el Proceso Integral de SOAT casi siempre óptimo, 25 % han percibido en regular y 13% casi nunca el proceso integral que tiene la empresa para las ventas de los certificados SOAT, lo que nos deja como conclusión que los trabajadores sienten que el proceso integral de venta de SOAT puede mejorar y tener mejores resultados si se logran optimizar procesos y repotenciar las herramientas tecnológicas.

Por el lado de los clientes, se observa que un 58 % respondió que ellos consideran que el Sistema Integral de Venta de SOAT es bueno siempre, un 31% casi siempre y el 12 % de los encuestados sólo es REGULAR, lo que, relacionando esta respuesta con la pregunta realizada a los

trabajadores, consideran que hay falencias en el Sistema Integral de venta de SOAT que pueden ser optimizados y así obtener mejores resultados

3.2.2.3. Capacitaciones internas en Sistemas Vs Problemas con los Sistemas

Para el análisis de Tablas cruzadas, se igualaron la cantidad de encuestados (tanto para trabajadores como para clientes en general a un total de 52).

Tabla N° 27: Capacitaciones Internas en Sistemas VS Problemas con los Sistemas

¿Las capacitaciones que se le da en su Área para manejar los Sistemas son constantes?			VS			¿En su experiencia como comprador de SOAT de La Positiva, en algún canal de venta le dijeron que hay problemas con los Sistemas?		
	f	%		f	%		f	%
Siempre	2	3,85%		0	0,00%	Siempre	0	0,00%
Casi siempre	33	63,46%		1	1,92%	Casi siempre	1	1,92%
Regularmente	13	25,00%		10	19,23%	Regularmente	10	19,23%
Casi Nunca	4	7,69%		0	0,00%	Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%		41	78,85%	Nunca	41	78,85%
Total	52	100,00%		52	100,00%	Total	52	100,00%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

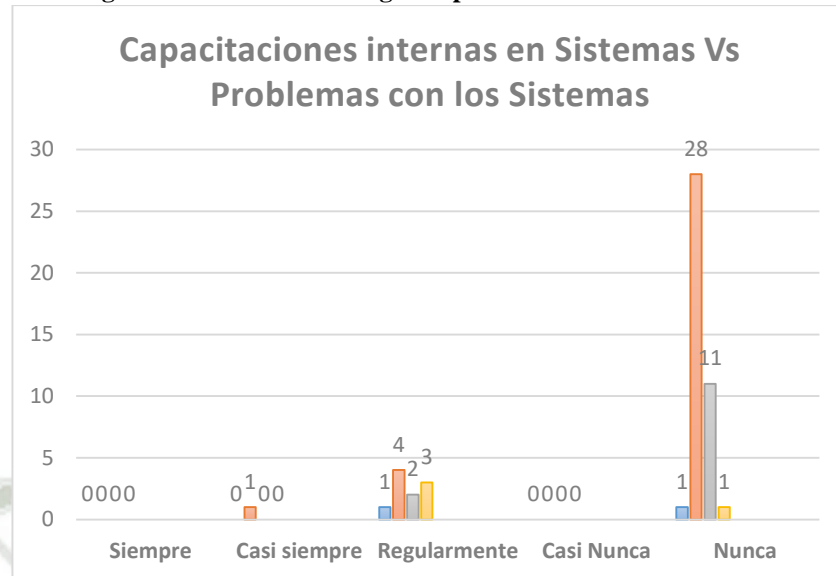
Tabla N° 28: Tabla cruzada Capacitaciones Internas en Sistemas VS Problemas con los Sistemas

¿Las capacitaciones que se le da en su Área para manejar los Sistemas son constantes?	¿En su experiencia como comprador de SOAT de La Positiva, en algún canal de venta le dijeron que hay problemas con los Sistemas?											
	Siempre		Casi siempre		Regularmente		Casi Nunca		Nunca		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%	2	4%
Casi siempre	0	0%	1	2%	4	8%	0	0%	28	54%	33	63%
Regularmente	0	0%	0	0%	2	4%	0	0%	11	21%	13	25%
Casi Nunca	0	0%	0	0%	3	6%	0	0%	1	2%	4	8%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	0	0%	1	2%	10	19%	0	0%	41	79%	52	100%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Figura N° 57: Proceso Integral Óptimo VS Buen Sistema de Ventas



Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Comparando la pregunta de ¿Las capacitaciones que se le da en su Área para manejar los Sistemas son constantes? realizada en la encuesta a los trabajadores de la empresa y la pregunta de ¿En su experiencia como comprador de SOAT de la Positiva, en algún canal de venta le dijeron que hay Problemas con los Sistemas? realizada a los clientes, podemos relacionarlas respecto al Funcionamiento de los Sistemas de la empresa.

Para los trabajadores de la empresa, un 3,85% indican que las capacitaciones siempre son constantes, un 63,46% casi siempre, 25% indican que las capacitaciones son regulares y 7,69% casi nunca, lo que nos deja como conclusión que los trabajadores sienten que sería bueno recibir más capacitaciones respecto a los Sistemas que se usan en la empresa, para tener mejor manejo de los mismos y agilizar los procesos.

En los clientes, vemos que un 1,92% respondieron que en algún canal de venta de la empresa casi siempre le indicaron que había problemas con los Sistemas, un 19,23% contestó

que regularmente. Un 78,85% indicaron que nunca les tocó vivir esta experiencia.

Relacionando esta respuesta con la pregunta realizada a los trabajadores, indican que los Sistemas empleados por la empresa, suelen tener complicaciones, como suele ser la caída de cierto sistema, el mal manejo de los Sistemas, ingreso erróneo de datos en los Sistemas, poca capacitación y plan de respuesta ante caída y/o mal funcionamiento de los Sistemas.



3.2.2.4. Formas de Pago Adecuadas Vs Comunicación por errores y/o falta de datos

Para el análisis de Tablas cruzadas, se igualaron la cantidad de encuestados (tanto para trabajadores como para clientes en general a un total de 52).

Tabla N° 29: Formas de Pago adecuadas VS Comunicación por errores y/o falta de datos.

¿Las formas de pago que se presentan en las planillas le parecen las adecuadas?			¿Considera usted que la empresa le entrega oportunamente su comprobante de pago SUNAT (factura) por adquirir el SOAT?		
	f	%		f	%
Siempre	0	0,00%	Siempre	2	3,85%
Casi siempre	35	67,31%	Casi siempre	8	15,38%
Regularmente	8	15,38%	Regularmente	15	28,85%
Casi Nunca	8	15,38%	Casi Nunca	17	32,69%
Nunca	1	1,92%	Nunca	10	19,23%
Total	52	100,00%	Total	52	100,00%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

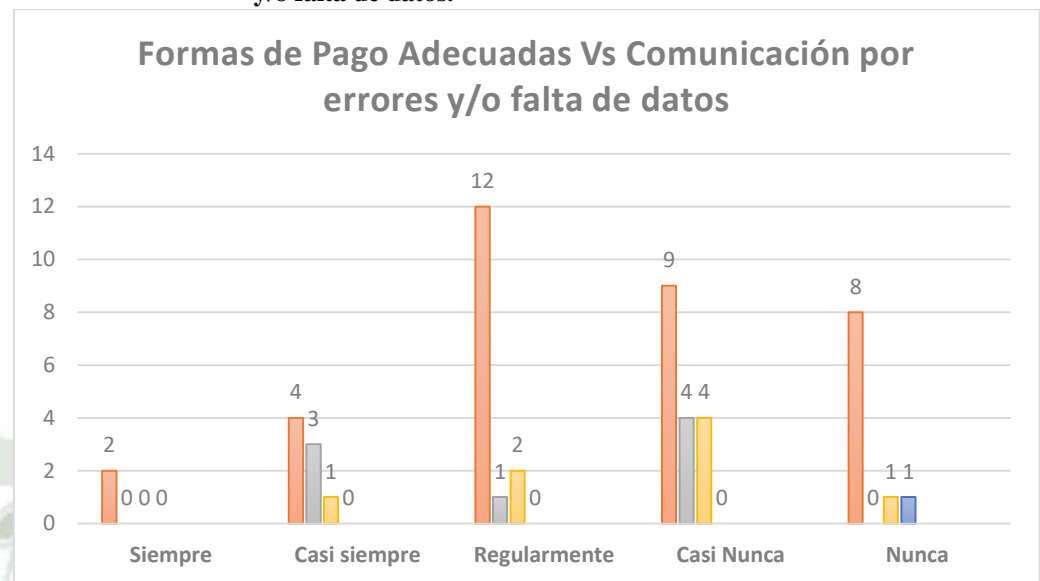
Tabla N° 30: Tabla cruzada Formas de Pago adecuadas VS Comunicación por errores y/o falta de datos.

¿Las formas de pago que se presentan en las planillas le parecen las adecuadas?	¿Considera usted que la empresa le entrega oportunamente su comprobante de pago SUNAT (factura) por adquirir el SOAT?											
	Siempre		Casi siempre		Regularmente		Casi Nunca		Nunca		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Casi siempre	2	4%	4	8%	12	23%	9	17%	8	15%	35	67%
Regularmente	0	0%	3	6%	1	2%	4	8%	0	0%	8	15%
Casi Nunca	0	0%	1	2%	2	4%	4	8%	1	2%	8	15%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%	1	2%
TOTAL	2	4%	8	15%	15	29%	17	33%	10	19%	52	100%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Figura N° 58: Formas de Pago adecuadas VS Comunicación por errores y/o falta de datos.



Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Comparando la pregunta de ¿Las formas de pago que se presentan en las planillas le parecen las adecuadas? realizada en la encuesta a los trabajadores de la empresa y la pregunta de ¿Algún canal de venta de la empresa lo ha llamado para solicitarle que se apersona a las Oficinas o brinde algún dato por un error o falta de datos? realizada a los clientes, podemos relacionarlas respecto a las Formas de pago incorrectas.

Los resultados para los trabajadores de la empresa, en un 67 % indican que las formas de pago que llegan con las planillas de ventas de todos los canales de venta son las adecuadas casi siempre, un 15 % regulares así como el mismo porcentaje opina que las formas de pago que llegan con las planillas de venta de SOAT casi nunca son las correctas y un 2 % indica que no son correctas , lo que nos deja como conclusión que los trabajadores al momento de empezar a tramitar las planillas de venta, tienen problemas por las formas de pago (ilegibles, depositadas a otra cuenta,

pago incompleto) y que son observadas y puestas en espera hasta que se levante el error.

En los resultados de clientes vemos que un 3,85% y 15,38% indican que la entrega de su comprobante de pago SUNAT es entregada siempre y casi siempre oportunamente. Un 28,85% respondieron que no se les entrega con regularidad y oportunamente su comprobante de pago SUNAT y/o Factura, un 32,69% contestó que casi nunca y 19,23% que no se les entrega oportunamente. Los motivos de la demora en la entrega de las facturas, son justamente el retraso de las planillas de ventas a procesar por la empresa, por diversas observaciones: formas de pago ilegibles, depósitos hechos a otra cuenta, falta de dinero, ventas mal hechas.

3.2.2.5. Antigüedad de planillas de ventas ingresadas Vs No registro de SOAT en APESEG

Para el análisis de Tablas cruzadas, se igualaron la cantidad de encuestados (tanto para trabajadores como para clientes en general a un total de 52).

Tabla N° 31: Antigüedad de planillas de ventas ingresadas VS No registro de SOAT en APESEG.

¿Las planillas de ventas ingresadas al sistema, tienen una antigüedad mayor a 10 días realizada la venta?			VS			¿Ha tenido algún problema con la Policía por el no registro de su SOAT en APESEG a pesar de haberlo adquirido?		
	f	%		f	%		f	%
Siempre	0	0,00%		0	0,00%	Siempre	0	0,00%
Casi siempre	6	11,54%		1	1,92%	Casi siempre	1	1,92%
Regularmente	32	61,54%		11	21,15%	Regularmente	11	21,15%
Casi Nunca	14	26,92%		4	7,69%	Casi Nunca	4	7,69%
Nunca	0	0,00%		36	69,23%	Nunca	36	69,23%
Total	52	100,00%		52	100,00%	Total	52	100,00%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

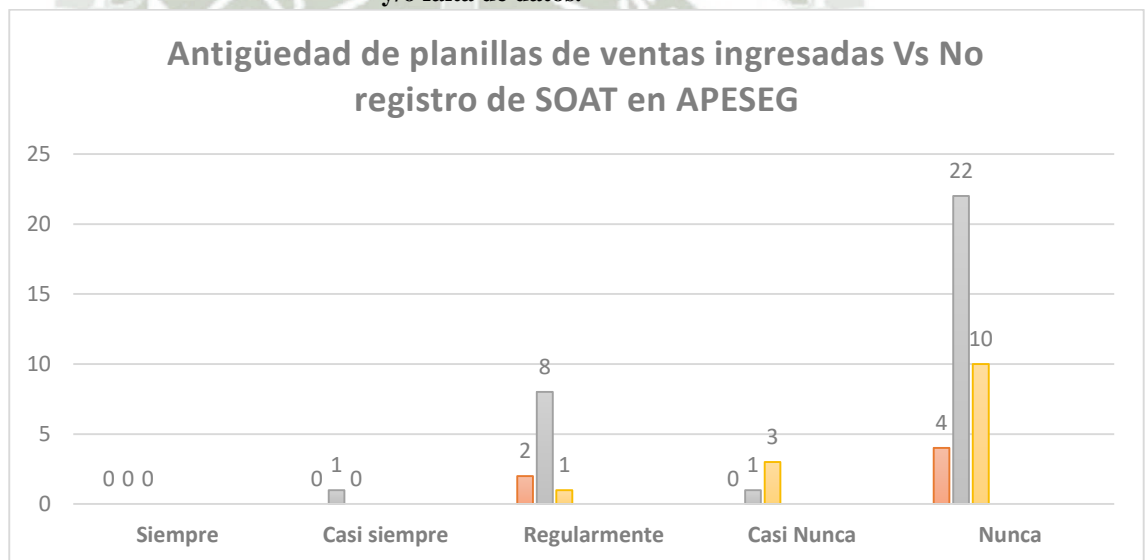
Tabla N° 32: Tabla cruzada Antigüedad de planillas de ventas ingresadas VS No registro de SOAT en APESEG.

¿Las planillas de ventas ingresadas al sistema, tienen una antigüedad mayor a 10 días realizada la venta?	¿Ha tenido algún problema con la Policía por el no registro de su SOAT en APESEG a pesar de haberlo adquirido?											
	Siempre		Casi siempre		Regularmente		Casi Nunca		Nunca		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Casi siempre	0	0%	0	0%	2	4%	0	0%	4	8%	6	12%
Regularmente	0	0%	1	2%	8	15%	1	2%	22	42%	32	62%
Casi Nunca	0	0%	0	0%	1	2%	3	6%	10	19%	14	27%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	0	0%	1	2%	11	21%	4	8%	36	69%	52	100%

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Figura N° 59: Formas de Pago adecuadas VS Comunicación por errores y/o falta de datos.



Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Relacionando la pregunta de ¿Las planillas de ventas ingresadas al Sistema, tienen una antigüedad mayor a 10 días realizada la venta? realizada en la encuesta a los trabajadores de la empresa y la pregunta de ¿Ha tenido algún problema con la Policía por el no registro de su SOAT en APESEG a pesar de haberlo adquirido? realizada a los clientes, podemos relacionarlas respecto a las Formas de

pago incorrectas que se adjuntan en las planillas de venta de SOAT.

Los trabajadores de la empresa, en un 11,54% casi siempre indican que las planillas que son procesadas cuentan con ventas que llegan a 10 días de antigüedad, un 61,54% indica que regularmente hay ventas con antigüedad mayor a 10 días. Un 26,92% indicó que casi nunca tienen más de 10 días. Lo que se concluye de estos resultados es que tanto brókeres como comercializadores incluyendo a puntos de venta, demoran mucho en reportar sus ventas, lo que causa la demora en el ingreso de los SOAT a los Sistemas (APESEG y Sistemas Internos).

En el lado de los clientes vemos que un 1,92% indicaron que tuvieron algún problema con la Policía por el no registro de su SOAT en APESEG a pesar de haberlo ya comprado, un 21,15 % indicó que regularmente tuvieron algún incidente por este motivo. Un 7,69% y 69,23 indicaron que casi nunca y nunca tuvieron algún problema por el no registro de su SOAT en APESEG.

Lo que concluimos es que, al haber una demora excesiva en el reporte de las ventas a la empresa para su procesamiento, se ve afectado el tiempo en que el SOAT estará registrado en los Sistemas, tanto en el repositorio APESEG como en Sistemas Internos de la empresa.

3.2.3. FACTORES RELEVANTES

Tabla N° 35-A: Factores Relevantes

N°	PREGUNTA	PROCESO	PROBLEMAS	FACTOR RELEVANTE	INDICADOR	DESCRIPCION
1	¿Cómo comprador de seguros SOAT de la Positiva, la empresa ha satisfecho sus expectativas?	Venta de Certificados SOAT	Los compradores de SOAT , reclaman por el tiempo prolongado que demora en ser atendido en los canales de venta de la empresa	Nivel de Satisfacción	Tiempo de Atención	Tiempo ejecutado/Tiempo Planificado
2	¿Ha notado errores en el ingreso de Datos por parte de los canales de venta de La Positiva?	Venta de Certificados a Mano Alzada	Al momento de adquirir su SOAT y hacer la revisión de datos, se llevan con la sorpresa que el encargado del canal de venta ingresó mal los datos, ya sea en el Sistema o en el certificado mismo.	Mal ingreso de Datos	Mal Ingreso de Datos	Cantidad certificados anulado por mes / Total certificados vendidos por mes
3	¿Considera usted que la empresa le entrega oportunamente su comprobante de pago SUNAT (factura) por adquirir el SOAT?	Generación Comprobante de Pago	Para entregar el comprobante SUNAT, el SOAT primero debe pasar por el Área de Emisión, en esta área suelen haber muchas observaciones los cuales generan reprocesos al tener que levantarlas para proceder con la cancelación y generación de comprobante de pago. Los clientes reclaman su comprobante de pago pero muchas veces el SOAT aún no ha sido ingresado al Sistema	Nivel de Cumplimiento	Tiempo de Atención	Tiempo ejecutado/Tiempo Planificado
4	¿Ha tenido algún problema con la Policía por el no registro de su SOAT en APESEG a pesar de haberlo adquirido?	Reporte de Certificados SOAT	Muchas veces los asegurados compran su SOAT en puntos de venta distintos a las Plataformas de La Positiva, los puntos de venta reportan los certificados a la Oficina central para su procesamiento, muchas veces los reportes de certificados llegan con ventas con muchos días de antigüedad que recién serán procesadas. Los clientes piensan que están asegurados pero se dan con la sorpresa que su SOAT aún no figura en los Sistemas Consultados por la Policía.	Problemas con la Policía	% Ventas antiguas	# planillas de venta reportadas mayores a 15 días/ total # de planillas reportadas mensual

Elaboración: Propia

Tabla N° 35-B: Factores Relevantes

N°	PREGUNTA	PROCESO	PROBLEMAS	FACTOR RELEVANTE	INDICADOR	DESCRIPCION
5	¿En tanto al tiempo de atención en la compra de SOAT, se encuentra usted satisfecho?	Venta de Certificados SOAT	Demoras en el procesamiento de planillas de venta, debido al mal ingreso de datos, malas ventas con fechas retroactivas, fallas de sistema	Nivel de Satisfacción	Tiempo de Atención	Tiempo ejecutado/Tiempo Planificado
6	¿En su experiencia como comprador de SOAT de La Positiva, en algún canal de venta le dijeron que hay problemas con el Sistema?	Venta de Certificados a Mano Alzada , Venta Presencial	Los sistemas internos de la empresa suelen fallar y al no haber sistema, no se pueden registrar ni ingresar ventas de SOAT.	Deficiencia de Sistemas	Incidencias reportadas	# de Incidencias reportadas por fallas en sistemas/ 30
7	¿Algún canal de venta de la empresa lo ha llamado para solicitarle que se apersona a las Oficinas o brinde algún dato por algún error o falta de datos?	Emisión de Certificados SOAT a Mano Alzada	Muchas veces los certificados están con los datos incompletos para proceder con su emisión, se tiene que llamar al asegurado para completar la información.	Mal ingreso de Datos	% Datos erróneos	# trámites observados por falta y/o error de datos/ # tramites generados al mes
8	¿Los vendedores de los diversos canales de venta de la empresa, le brindan la información y el soporte necesario ante cualquier duda?	Venta de Certificados SOAT	La experiencia como comprador de SOAT viene acompañado de la mano con el soporte y apoyo que te da el vendedor del canal de venta, hay personal que está poco capacitado y no puede orientar al cliente como quisiera.	Expertis vendedor	% Conocimiento	Evaluaciones mensuales
9	¿Usted considera que La Positiva tiene un buen Sistema de Ventas SOAT ?	Venta de Certificados SOAT	Los compradores de SOAT , reclaman por el tiempo de atención , errores de digitación de datos en el sistema y en el certificado en físico, demoras en la generación de los comprobantes de pago.	Tiempo de atención	Tiempo de Atención	Tiempo ejecutado/Tiempo Planificado
10	¿Recomendaría nuestro servicio de venta SOAT a sus familiares o referidos?	Venta de Certificados SOAT	Los compradores de SOAT , recomendarán el servicio de venta SOAT sólo si el tiempo de atención ha sido corto y sin ninguna complicación a posterior.	Tiempo de atención	Tiempo de Atención	Tiempo ejecutado/Tiempo Planificado

Elaboración: Propia

Tabla N° 35-C: Factores Relevantes

N°	PREGUNTA	PROCESO	PROBLEMAS	FACTOR RELEVANTE	INDICADOR	DESCRIPCION
11	¿Han llegado reclamos por exceso de tiempo en que un SOAT se ingresa al Sistema?	Emisión de Certificados SOAT a Mano Alzada	Los reclamos de los clientes llegan a varias Áreas dentro de la Empresa, que involucran los canales de venta, Contraloría, Emisión , Cobranzas.	Reclamos por demoras	% Reprocesos	# Tramites observados en un mes/ Total tramites generados al mes
12	¿La herramienta tecnológica con la cuenta tu Área, te parece que es la óptima?	Distribución de Certificados en Sistema Contralor	Las herramientas tecnológicas utilizadas por la empresa, no son el 100% efectivas ya que generan errores y se cuelgan los sistemas, lo que paraliza un proceso fluido	Deficiencia de Sistemas	Incidencias reportadas	# de Incidencias reportadas por fallas en sistemas/ 30
		Emisión de Certificados	La herramienta tecnológica de Insunix es susceptible de caídas de sistema, lo cual retrasa el proceso	Deficiencia de Sistemas	Incidencias reportadas	# de Incidencias reportadas por fallas en sistemas/ 30
13	¿Considera usted que en el Área donde trabaja, se pueden mejorar procesos?	Proceso Integral SOAT	Los procesos actuales, demandan muchos procesos con intervención de muchas personas. Los procesos deben estar entrelazados entre sí, así como los Sistemas .	Optimizar procesos	Procesos observados	# de procesos observados/ total de procesos
14	¿Las formas de pago que se presentan en las planillas le parecen las adecuadas?	Liquidación de Planillas de SOAT manuales	Las formas de pago presentadas en las planillas de venta, la mayoría de las veces tienen observaciones, depósitos a otras cuentas, vouchers ilegibles, vouchers de pago ya aplicados, pagos incompletos según cantidad de certificados.	Reporte de planillas incorrecto	% formas de pago utilizados	# formas de pago observadas/ total cantidad de tramites
15	¿Los procesos actuales en el proceso de la venta de SOAT manuales le parecen los óptimos?	Proceso Integral SOAT	El tiempo de procesamiento de un SOAT manual demanda mucho tiempo, intervienen muchas personas y se generan muchas observaciones que son levantas con demoras.	Tiempo de procesamiento	% tiempo real de atención	Tiempo ejecutado/Tiempo Planificado

Elaboración: Propia

Tabla N° 35-D: Factores Relevantes

N°	PREGUNTA	PROCESO	PROBLEMAS	FACTOR RELEVANTE	INDICADOR	DESCRIPCION
16	¿Las planillas ingresadas al sistema, tienen una antigüedad mayor a 10 días realizada la venta?	Reporte de Certificados SOAT	Las planillas reportadas por los diversos canales de venta, muchas veces tienen una antigüedad mayor a 10 días, lo cual implica un riesgo para los asegurados ya que su certificado aún ni siquiera está reportado en la Oficina Central. Se incumplen muchas veces los parámetros estipulados para bróker y comercializadores, liquidar sus ventas cada 15 días por ejemplo.	Planillas de venta antiguas	Parámetro de liquidación de certificados	# certificados vendidos reportados mayores a 7 días/ # de certificados reportados mensual
17	¿Cree usted que en el Área de Emisión hay un cuello de botella?	Emisión de Certificados	El Área de Emisión, al momento de emitir revisa si tiene la información necesaria y correcta de cada certificado para proceder, en el caso de encontrar observaciones, genera un nuevo trámite y se deriva a las Áreas competentes en levantar las mismas. El tiempo que demora el trámite en regresar a Emisión con las observaciones levantadas y listas para proceder depende de las demás Áreas involucradas.	Observaciones en trámites para la emisión	Tramites observados	# Trámites observados por emisión / Total de trámites generados
18	¿Cree usted que en el Área de Cobranzas hay un cuello de botella?	Liquidación de Planillas	El cuello de botella para Cobranzas se genera con el reporte de formas de pago ya utilizadas, formas de pago ilegibles, dinero que falta, dinero que sobra. Cuando hay alguna de estas observaciones deriva el trámite al Área competente para que levante la observación y se proceda con la cancelación de los certificados del trámite.	Formas de pago inválidas y faltantes	Planillas no canceladas	Trámites sin liquidar / Total de trámites
19	¿Le parece a usted que el Ingreso de ventas de SOAT MANUALES es el más complejo de todas las modalidades de venta?	Venta de Certificados SOAT Manuales, Emisión de Certificados Manuales, Liquidación de certificados manuales	Esta modalidad de venta es muy susceptible a errores, el mal ingreso de datos, mal llenado de la planilla de ventas, formas de pago incorrectas hacen que el procesamiento de estos certificados manuales lleve mayor tiempo debido a las observaciones que se generan.	Proceso Integral de venta SOAT manual	Ventas manuales	# Trámites observados ventas manuales / Total de trámites generados ventas manuales
20	¿Las capacitaciones que se le da en su Área para manejar el Sistema son constantes?	Registrar EMISION en INSUNIX, Distribución de certificados en Sistema Contralor, SOAT DIGITAL	Muchos de los trabajadores sólo han sido capacitados en los sistemas que aplican en su Área, una vez. Los trabajadores nuevos suelen ingresar mal los datos en estos Sistemas.	Capacitaciones en manejo de Sistemas de Tecnología	Capacitaciones	# Capacitaciones al año

Elaboración: Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que los factores más relevantes dentro del Proceso Integral SOAT, son los tiempos de atención al cliente, la deficiencia de los Sistemas de la empresa, errores de ingreso de Datos, las formas de pago y los Reprocesos. Estos factores influyen notablemente en el tiempo de atención al cliente para con su certificado SOAT. El nivel de satisfacción de los clientes viene determinado directamente por el tiempo que demora en estar registrado su certificado en el Sistema, la atención de los vendedores de los distintos canales de venta de la empresa y del conocimiento de los mismos.



3.2.4. FACTORES AUSENTES Y PRESENTES

3.2.4.1. CLIENTES

Tabla N° 33: Factores Ausentes y Presentes de Clientes

N	FACTORES	AUSENTES %	PRESENTES %
1	Nivel de Satisfacción de expectativas	62,14	37,86
2	Deficiencia de Sistemas	20,63	79,37
3	Problemas con la Policía por el no registro de su SOAT	22,98	77,02
4	Entrega oportuna de facturas	83,55	16,45
5	Percepción de Sistema de ventas	10,44	89,56
6	Mal ingreso de datos	45,95	54,05
TOTAL		40,95	59,05

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

3.2.4.2. TRABAJADORES

Tabla N° 34: Factores Ausentes y Presentes de Trabajadores

N	FACTORES	AUSENTES %	PRESENTES %
1	Reclamos por demoras	15,38	84,62
2	¿Proceso integral de venta de SOAT manual óptimo?	38,46	61,54
3	Capacitaciones en manejo de Sistemas de Tecnología	32,69	67,31
4	Formas de pago	32,69	67,31
5	Planillas de venta antiguas	11,54	88,46
6	Optimizar procesos	46,15	53,85
7	¿Sistemas internos de tecnología óptimos?	69,23	30,77
TOTAL		35,16	64,84

Fuente: Cuestionario, Noviembre 2016

Elaboración: Propia

Analizados los resultados de los factores ausentes y presentes, para el caso de los trabajadores que es primordialmente lo que se tiene que optimizar, ya que, al optimizar los procesos internos, se logrará mejorar la calidad y tiempo de servicio que perciben los clientes.

Para el primer factor: Reclamos por demoras, se observa un 15,38 % ausente, lo que a todas luces indica que hay demoras en el servicio de venta de SOAT, principalmente por la demora en que los *SOAT vendidos demoran en estar ingresados a los Sistemas (APESEG y Sistemas Internos)*, esto implica varios puntos como, por ejemplo: la demora en

que los intermediarios y canales de venta reportan sus planillas de venta a la empresa para que éstas puedan ser procesadas. ***Las planillas de ventas pueden llegar a tener más de 5 días de antigüedad*** en poder el intermediario, canal de venta y recién se reportan a la empresa, lo cual perjudica al asegurado ya que, al momento de comprar su seguro de tránsito, ya se siente coberturado y que no habrá ningún problema al transitar y que lo intervenga algún policía de tránsito. Por otro lado, empresas solicitan ***facturas*** al momento de comprar el SOAT, en casos que los certificados sean manuales, demoran 5 días hábiles en tener su factura, el cliente aceptando eso espera que se cumplan con los 5 días, pero al regresar por su factura se dan con la sorpresa que el SOAT aún no ha sido ingresado, lo que causa malestar entre los asegurados.

Los resultados para el factor: ¿Proceso Integral de venta de SOAT manual óptimo?, dan como resultado un 38,46 % ausente, lo que indica que los trabajadores de la empresa perciben que el proceso integral del SOAT manual no es del todo correcto y que hay ***procesos que deberían ser mejorados***, se sabe dentro de la empresa que los ***cuellos de botella se dan en las Áreas de Emisión y Cobranzas*** y que las herramientas tecnológicas que poseen actualmente no son completamente útiles, ya que hay ***problemas con los Sistemas***.

Para el factor Capacitaciones en Manejo de Sistemas de Tecnología, un 32,69 % ausente. Los trabajadores perciben que ***no reciben una correcta capacitación para el manejo de los Sistemas Internos de Tecnología***, lo perciben de esta manera ya que los nuevos trabajadores no reciben una correcta capacitación en los Sistemas que manejarán dependiendo del Área a la que pertenezcan. Por otro lado, indican que las capacitaciones no son constantes en cuanto

a los cambios o ajustes que se le da a una determinada herramienta tecnológica.

El factor Formas de Pago, arroja un 32,69 % que es un porcentaje considerable, las formas de pago que llegan con las planillas de venta para poder ser procesadas en la empresa, no son las correctas en muchos casos. Los depósitos se realizan a una cuenta errónea y no a la de Positiva, las formas de pago especialmente los vouchers muchas veces llegan ilegibles. Al momento de liquidar las pólizas en el trámite de Oficina virtual, llegan observadas por que las *formas de pago no son las correctas, incluso falta dinero*; lo que causa una pérdida de tiempo y que el trámite no se levante hasta regularizar las observaciones.

El factor Planillas de venta antiguas viene relacionado directamente con los reclamos por demoras, las planillas pueden tener hasta más de 5 días en el poder de los intermediarios y que se reportan con tardía a la empresa.

El factor Optimizar procesos, un 46,15 % ausente, indica que los trabajadores de la empresa coinciden en que los procesos deben ser optimizados para poder mejorar el servicio que se les brinda a los asegurados. Las Áreas críticas a mejorar sus procesos son el Área de Emisión, Cobranzas y en menor impacto a Contraloría.

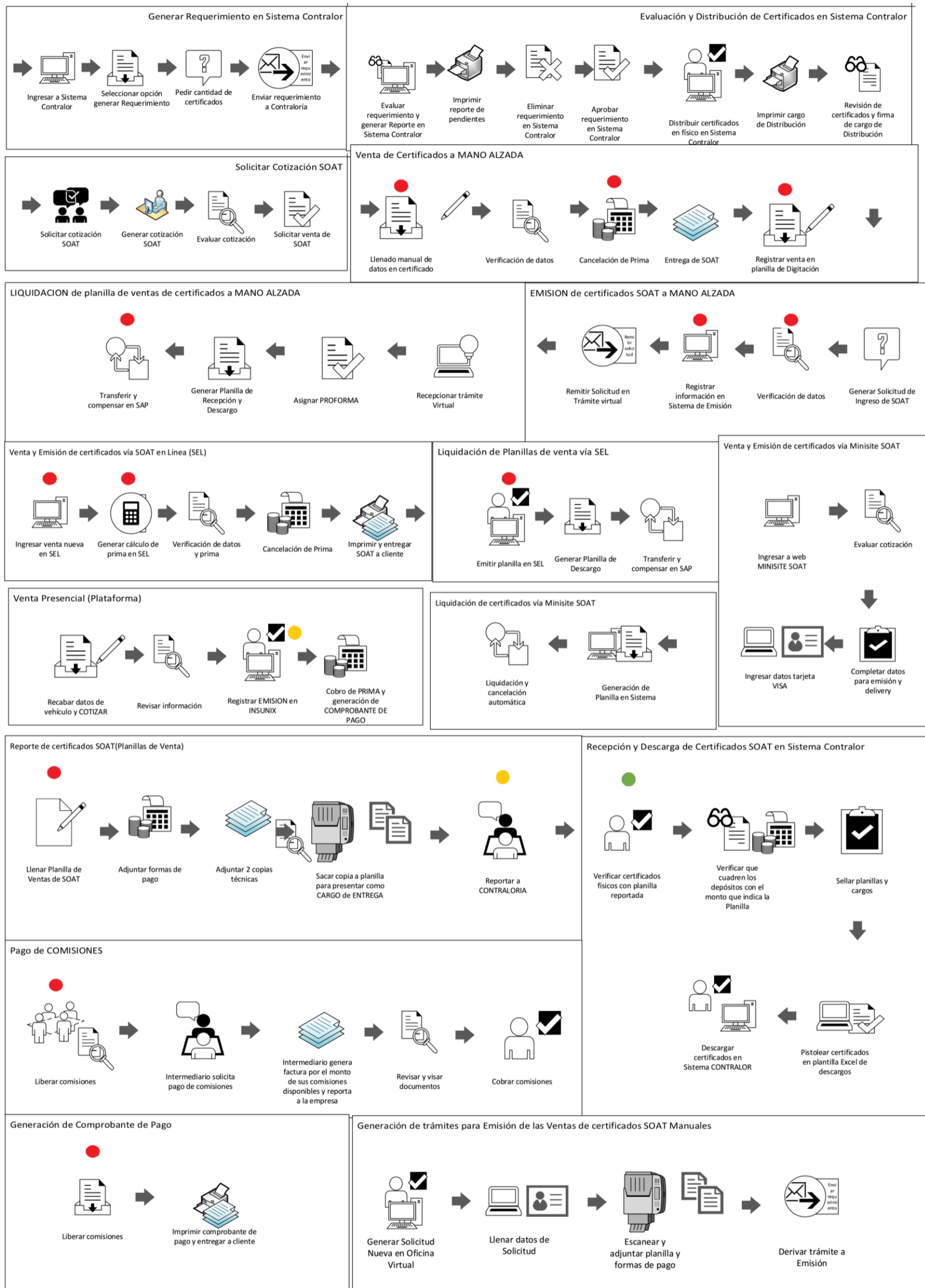
Para el factor: ¿Sistemas Internos de Tecnología óptimos?, un 69,23 % siendo un porcentaje elevado, indica que los trabajadores no están conformes con los Sistemas de Tecnología internos con los cuales trabajan día a día. *Las herramientas tecnológicas no están enlazadas entre sí*, se dispone de un conjunto de sistemas informáticos que fueron desarrollados a lo largo del tiempo para cubrir las necesidades de actividades y/o etapas específicas del proceso del SOAT. La concepción de soluciones tecnológicas en periodos de tiempo distintos y la no existencia de una visión integral del proceso SOAT han

ocasionado que La Positiva tenga a la fecha de hoy automatizaciones que, si bien solucionan con eficiencia componentes independientes del proceso, en suma, *no proporcionan la velocidad necesaria para la operativa actual.*



3.2.5. MAPEO DE PROCESOS

Figura N° 60: Mapeo de Procesos



CLASIFICACION DE PROBLEMA	COLOR
Problema URGENTE de solucionar	
Problema MEDIANAMENTE URGENTE de solucionar	
Problema POCO URGENTE de solucionar	

Elaboración: Propia

De acuerdo a la elaboración de los factores relevantes, se pudo generar el mapeo del Proceso Integral SOAT y a su vez, determinar los procesos en los cuales se hallan los problemas detectados, dándoles una calificación por su criticidad, los problemas URGENTES de solucionar que básicamente reflejan errores en ingresos de datos, reclamos por demoras (reprocesos), fallas en los Sistemas Internos y falta de capacitaciones. Los problemas medianamente urgentes de solucionar abarcan temas de reportes de planillas antiguas.



3.2.6. DESCRIPCION DE LA PROBLEMÁTICA EN EL PROCESO INTEGRAL DE SOAT

Tabla N° 36-A: Descripción de la Problemática

CODIGO PROCESO	PROCESO	OPERACIÓN	PROBLEMA	FACTOR	VALORACION		
					URGENTE	MEDIANAMENTE URGENTE	POCO URGENTE
P7	Venta de Certificados a Mano Alzada	Llenado Manual de Datos en certificado	Muchas veces el encargado de Punto de venta o los Intermediarios con los que trabaja la empresa, llenan el certificado manual con datos erróneos (Fecha de vigencia, dirección del asegurado, fecha de venta) o con una letra que no se entiende y al momento de la emisión genera demoras para averiguar los datos correctos.	Mal ingreso de Datos	3		
		Cancelación de prima	Al momento de recibir las formas de pago (efectivo, bouchers, cheques) no revisan que el dinero esté bien y que las formas de pago estén depositadas a la cuenta de soles de la empresa y que los datos estén legibles	Formas de Pago incorrectas // Proceso Integral de venta SOAT manual	3		
		Registrar venta en planilla de Digitación	La planilla de ventas la llenan con mala letra, datos incorrectos y con montos que no cuadran. La cantidad de certificados de la planilla debe ser la misma que la cantidad de copias técnicas que se adjunta al reporte de ventas que se deja En Área de Contraloría	Mal ingreso de Datos //Proceso Integral de venta SOAT manual	3		
P8	Emisión de Certificados SOAT a mano alzada	Verificación de Datos	El Área de Emisión pierde tiempo al tener que revisar las formas de pago cuando están ilegibles, cuando el Asistente de Contraloría no coloca las comisiones del intermediario, cuando tiene que solicitar los datos faltantes para proceder con la emisión. Así mismo, el proceso demora muchas veces porque las Áreas a las que se deriva el trámite para que completen los datos o que corrijan los errores observados por Emisión se demoran varios días para contestar	Reclamos por demoras// demoras en Ingresar certificado a Sistema	3		
		Registrar Información en Sistema de Emisión	Los Sistemas internos de la empresa suelen caerse o tener inconvenientes de procesamiento, lo cual genera demora en el ingreso de datos para la emisión e incluso reprocesos por corregir lo que el Sistema genera de forma incorrecta.	Deficiencia del Sistemas Internos // Proceso Integral de venta SOAT manual	3		

Elaboración: Propia

Tabla N° 36-B: Descripción de la Problemática

CODIGO PROCESO	PROCESO	OPERACIÓN	PROBLEMA	FACTOR	VALORACION		
					URGENTE	MEDIANAMENTE URGENTE	POCO URGENTE
P9	Liquidación de Planilla de Ventas de certificados SOAT a Mano Alzada	Transferir y compensar en SAP (Liquidar)	Esto se da por la demora en las respuestas cuando los trámites son observados por el Área de Emisión. Esto genera malestar en los clientes ya que su certificado aún no está ingresado en el Sistema y tampoco pueden tener su comprobante de pago. Estos procesos tienden a demorar y generar reclamos por parte de los clientes que solicitan facturas, ya que pueden pasar hasta más de 10 días sin que un SOAT manual esté ingresado en los Sistemas (APESEG e Internos)	Demoras en Cancelar certificados//Proceso Integral de venta SOAT manual	3		
P10	Venta y Emisión de certificados vía SEL	Generar cálculo de prima en SEL	El SEL es una herramienta interna que tiene deficiencias, se cuelga el sistema, hay errores en el cálculo de las primas, no enlaza correctamente con las otras herramientas tecnológicas de la empresa.	Deficiencia del Sistemas Internos	3		
		Ingresar venta nueva en SEL	La persona encargada de ingresar los datos al SEL, los ingresa erróneamente, tiene problemas para ingresar los datos por falta de conocimiento y manejo de la herramienta tecnológica, tiene que solicitar ayuda para poder realizar una venta correcta vía SEL, incluso para anulaciones	Capacitaciones en Manejo de Sistemas Internos	3		
P11	Liquidación de Planilla de Ventas de certificados vía SEL	Emitir planilla en SEL Generar Planilla de Descargo	Se corrobora que el SEL tiene deficiencias, al momento de emitir la planilla por más que estén bien ingresados los datos, en ocasiones genera planillas de emisión incorrectas y del mismo modo la planilla de descargo.	Deficiencia del Sistemas Internos	3		
P12	Venta Presencial (Plataforma)	Registrar EMISION en INSUNIX	Suele pasar que las Asistentes de Plataforma se equivocan en ingresar los datos, comúnmente la placa del vehículo asegurado. Esto ocasiona que el vehículo no esté asegurado ya que al certificado se le asigna otra placa que no es la correcta.	Mal ingreso de Datos		2	

Elaboración: Propia

Tabla N° 36-C: Descripción de la Problemática

CODIGO PROCESO	PROCESO	OPERACIÓN	PROBLEMA	FACTOR	VALORACION		
					URGENTE	MEDIANAMENTE URGENTE	POCO URGENTE
P4	Reporte de Certificados SOAT	Llenar planilla de Ventas SOAT	La planilla de ventas debe contener todas las ventas realizadas, con los datos necesarios y legibles. Las planillas que son reportadas a Contraloría muchas veces llegan con datos ilegibles y los montos no cuadran	Mal ingreso de datos/ mal llenado de Planilla de Ventas	3		
		Reportar a Contraloría	Tanto los Puntos de Venta de la empresa, como los intermediarios que trabajan con la Positiva, tienen un plazo para presentar sus ventas y muchas veces no lo cumplen porque no tienen el dinero o simplemente hacen la venta a crédito lo cual está prohibido. Lo que ocasiona esto es el reclamo por parte de los clientes que compran su SOAT ya que hay veces que su certificado no está ingresado hasta después de 10 días en el Sistema (APESEG) y es a causa de que los intermediarios no reportan sus ventas en el plazo establecido	Planillas de venta antiguas		2	
P5	Recepción y Descarga de Certificados SOAT en Sistema Contralor	Verificar certificados físicos con planilla reportada	En la planilla de ventas indican cierta cantidad de certificados reportados vendidos, pero al momento de hacer la revisión a veces faltan físicos y en otros casos hay certificados que no están considerados en la planilla reportada	Mal control de certificados reportados			1
P15	Pago de Comisiones	Liberar Comisiones	Demora en liquidación de PROFORMAS por demoras y observaciones en Trámites	Nivel de Satisfacción	3		
P16	Generación y entrega de Comprobantes de Pago	Liquidación de ventas	Mientras no se procedan a liquidar las planillas de ventas, no se puede entregar los comprobantes de pago (Facturas) , la demora se da por las formas de pago incorrectas, demoras en el procesamiento de trámites, deficiencias del Sistema.	Nivel de Satisfacción	3		

Elaboración: Propia

De acuerdo a la descripción de la problemática en el proceso integral SOAT, los problemas **URGENTES** de solucionar son específicamente en: la Venta Certificados a mano alzada, como se pudo apreciar en los resultados de la encuesta aplicada, la modalidad de venta más compleja es justamente a mano alzada, implica errores en el Llenado Manual de Datos en los certificados, al momento de registrar venta en planilla de Digitación y las formas de pago incorrectas que se presentan y no se revisan. Otro proceso involucrado es la Emisión de certificados SOAT manuales, ya que El Área de Emisión pierde tiempo al tener que revisar las formas de pago cuando están incorrectas, tienen que solicitar los datos faltantes para proceder con la emisión. (Demoras en ingresar certificados al Sistema). Así mismo, el proceso demora muchas veces porque las Áreas a las que se deriva el trámite para que completen los datos o que corrijan los errores observados por Emisión, se demoran varios días para solucionar. Otro punto crítico es la deficiencia de los Sistemas Internos, ya que suelen caerse o tener inconvenientes en el procesamiento, lo cual genera demora en el procesamiento de los certificados.

En la Liquidación de Planilla de Ventas de certificados SOAT a Mano Alzada también hay problemas urgentes que corregir, la demora en las respuestas cuando los trámites son observados por el Área de Emisión y de mismo modo la deficiencia de los Sistemas Internos. Esto genera malestar en los clientes ya que su certificado aún no está ingresado en el Sistema y tampoco pueden tener su comprobante de pago.

En la modalidad de venta vía SOAT EN LINEA (SEL), hay problemas urgentes que corregir: Las capacitaciones en manejo de los Sistemas Internos y las deficiencias de los Sistemas. La generación de los comprobantes de pago Sunat (Facturas), se ve afectado directamente por las demoras en los procesos, deficiencias en Sistemas, mal ingreso de datos y formas de pago incorrectas.

Los reportes de Certificados SOAT son un tema importante a solucionar, ya que La planilla de ventas debe contener todas las ventas realizadas, con los datos necesarios y legibles. Las planillas que son

reportadas a la empresa, muchas veces llegan con datos ilegibles y los montos no cuadran. Asimismo, no se cumplen con los parámetros establecidos en los convenios.

De acuerdo a estas problemáticas, se puede concluir que los procesos a mejorar, abarcan netamente errores de ingreso de datos, reportes de ventas con mucha antigüedad, formas de pago erróneas, falta de capacitaciones para el manejo de los Sistemas internos y sobre todo la deficiencia de los Sistemas que vistas como un todo afecta directamente al buen funcionamiento de los Procesos de la empresa



3.2.7. INFLUENCIA DE LA PROBLEMÁTICA EN LOS COSTOS OPERATIVOS

Tabla N° 37-A: Influencia de la Problemática en los Costos Operativos

CODIGO	PROCESO	OPERACIÓN	RECURSOS		CODIGO	CANTIDAD	UNIDAD	TIEMPO PROGRAMADO (HORAS)	TIEMPO EMPLEADO (HORAS)	COSTO POR HORA HOMBRE (S/.)	COSTO MANO DE OBRA(S/.)	COSTO HORA MAQUINA (S/.)	COSTO MAQUINA (S/.)	COSTO TOTAL POR DIA(S/.)	COSTO MENSUAL(S/.)	COSTO EMPLEADO ANUAL(S/.)	COSTO PROGRAMADO ANUAL(S/.)
			TIPO	CONDICION													
P7	Venta de Certificados a Mano Alzada	Llenado Manual de Datos en certificado	Humano	Encargada PDV	EPDV	1	persona	3	6,5	7,68	49,94		0,00	281,94	8,458,18	8,470,18	46,845,28
			Humano	Bróker	BK	1	persona	3	6,5	26,14	169,92		0,00				
			Humano	Comercializador	CMC	1	persona	3	6,5	9,55	62,08		0,00				
		Cancelación de prima	Humano	Encargada PDV	EPDV	1	persona	4	7	7,68	53,78		0,00	85,78	2,573,53	30,882,32	22,584,18
			Tecnológico	POS	POS	1	und	8	8			4	32,00				
Registrar venta en planilla de Digitación	Humano	Encargada PDV	EPDV	1	persona	4	7	7,68	53,78		0,00	53,78	1,613,53	19,362,32	11,064,18		
P8	Emisión de Certificados SOAT a MANO ALZADA	Verificación de Datos	Humano	Asistente de Emisión	AE	1	persona	3,5	6	8,33	50,00		0,00	51,34	1,540,18	18,482,14	10,982,14
			Tecnológico	Computadora	PC	1	und	8	8			0,17	1,34				
		Registrar información en Sistema de Emisión	Humano	Asistente de Emisión	AE	1	persona	5	7	8,33	58,33		0,00	59,67	1,790,18	21,482,14	15,482,14
			Tecnológico	Computadora	PC	1	und	8	8			0,17	1,34				
P9	Liquidación de planilla de ventas de certificados SOAT a MANO ALZADA	Transferir y compensar en SAP	Humano	Asistente de Cobranzas	ACO	1	persona	3	6	8,33	150,00		0,00	151,34	4,540,18	54,482,14	9,482,14
			Tecnológico	Computadora	PC	1	und	8	8			0,17	1,34				
			Humano	Bróker	BK	1	persona	2,5	4	26,14	104,56		0,00				
			Humano	Comercializador	CMC	1	persona	2,5	4	9,55	38,20		0,00				
			Tecnológico	Computadora	PC	1	und	8	8			0,17	1,34				

Elaboración: Propia

Tabla N° 37-B: Influencia de la Problemática en los Costos Operativos

CODIGO	PROCESO	OPERACIÓN	RECURSOS		CODIGO	CANTIDAD	UNIDAD	TIEMPO PROGRAMADO (HORAS)	TIEMPO EMPLEADO (HORAS)	COSTO POR HORA HOMBRE(S/.)	COSTO MANO DE OBRA(S/.)	COSTO HORA MAQUINA(S/.)	COSTO MAQUINA(S/.)	COSTO TOTAL POR DÍA(S/.)	COSTO MENSUAL(S/.)	COSTO EMPLEADO ANUAL(S/.)	COSTO PROGRAMADO ANUAL(S/.)
			TIPO	CONDICION													
P10	Venta y Emisión de certificados vía SEL	Generar cálculo de prima en SEL	Humano	Encargada PDV	EPDV	1	persona	2,5	4	7,68	30,73		0,00	174,84	5,245,21	62,942,52	39,519,88
			Humano	Bróker	BK	1	persona	2,5	4	26,14	104,56		0,00				
			Humano	Comercializador	CMC	1	persona	2,5	4	9,55	38,20		0,00				
			Tecnológico	Computadora	PC	1	und	8	8			0,17	1,34				
		Ingresar venta nueva en SEL	Humano	Encargada PDV	EPDV	1	persona	2,5	4	7,68	30,73		0,00	174,84	5,245,21	62,942,52	39,519,88
			Humano	Bróker	BK	1	persona	2,5	4	26,14	104,56		0,00				
			Humano	Comercializador	CMC	1	persona	2,5	4	9,55	38,20		0,00				
			Tecnológico	Computadora	PC	1	und	8	8			0,17	1,34				
P11	Liquidación de planilla de ventas de certificados vía SEL	Emitir planilla en SEL Generar planilla de descargo	Humano	Encargada PDV	EPDV	1	persona	4	6,5	7,68	49,94		0,00	51,28	1,538,45	18,461,44	11,546,32
			Tecnológico	Computadora	PC	1	und	8	8			0,17	1,34				
P12	Venta Presencial Plataforma	Registrar EMISIÓN en INSUNIX	Humano	Asistente de Plataforma	AP	1	persona	5	6	6,67	40,00		0,00	41,34	1,240,18	14,882,14	12,482,14
			Tecnológico	Computadora	PC	1	und	8	8			0,17	1,34				

Elaboración: Propia

Tabla N° 37-C: Influencia de la Problemática en los Costos Operativos

CODIGO	PROCESO	OPERACIÓN	RECURSOS		CODIGO	CANTIDAD	UNIDAD	TIEMPO PROGRAMADO (HORAS)	TIEMPO EMPLEADO (HORAS)	COSTO POR HORA HOMBRE (S/.)	COSTO MANO DE OBRA(S/.)	COSTO HORA MAQUINA(S/.)	COSTO MAQUINA(S/.)	COSTO TOTAL POR DIA(S/.)	COSTO MENSUAL(S/.)	COSTO EMPLEADO ANUAL(S/.)	COSTO PROGRAMADO ANUAL(S/.)
			TIPO	CONDICION													
P4	Reporte de Certificados SOAT (Planillas de venta)	Llenar planilla de Ventas SOAT	Humano	Encargada PDV	EPDV	1	persona	3	4	7,68	30,73		0,00	187,58	5,627,36	67,528,32	45,940,89
		Reportar a Contraloría	Humano	Bróker	BK	1	persona	4	6	26,14	156,84		0,00				
P5	Recepción y Descarga de certificados SOAT en Sistema Contralor	Verificar certificados físicos con planilla reportada	Humano	Asistente de Contraloría	AC	1	persona	2	4	8,33	33,33		0,00	33,33	1,000,00	12,000,00	6,000,00
P15	Pago de Comisiones	Liberar Comisiones	Humano	Asistente Contabilidad	ACONT	1	persona	2	5	5,42	27,08		0,00	137,50	4,125,00	49,500,00	19,800,00
			Humano	Asistente de Caja	ACAJA	1	persona	2	5	7,50	37,50		0,00				
			Humano	Analista Comercial	ACOM	1	persona	2	5	14,58	72,92		0,00				
P16	Generación y entrega de Comprobantes de Pago	Liquidación de ventas	Humano	Asistente de Contraloría	AC	1	persona	4	6	8,33	50,00		0,00	51,34	1,540,18	18,482,14	12,482,14
			Tecnológico	Computadora	PC	1	Und.	8	8			0,17	1,34				
										262,83	1493,2	5,34	42,71	1535,91	46077,35	459900,32	303731,33

Elaboración: Propia

En conclusión, se debe buscar una reducción de los tiempos totales del proceso SOAT, mejorar la operativa de venta y regularización de certificados. En relación a la plataforma tecnológica, la empresa dispone de un conjunto de sistemas informáticos que fueron desarrollados para cubrir las necesidades del proceso del SOAT, debido a la no existencia de una visión integral, al día de hoy, la empresa cuenta con automatizaciones que, si bien solucionan con eficiencia componente independientes del proceso, no proporcionan la velocidad necesaria para la operativa actual, vista como un todo. Esto debido a que los Sistemas internos no están interactuando correctamente, causando que la operatividad no sea la óptima. Vemos los factores ausentes que representan un 35,16% y que existe un sobre costo entre los costos ejecutados y los costos programados de S/. 156 168,98 según este diagnóstico se ve la necesidad de mejorar los Sistemas Internos de Tecnología para que, a su vez, se optimicen las tareas críticas del proceso Integral SOAT y se cuente con un proceso que unifique a su favor el desarrollo de la tecnología y los procesos como una ventaja competitiva en el mercado de Seguros.

3.2.8. CONSOLIDADO DE LA PROBLEMÁTICA

Tabla N° 38: Consolidado de la Problemática

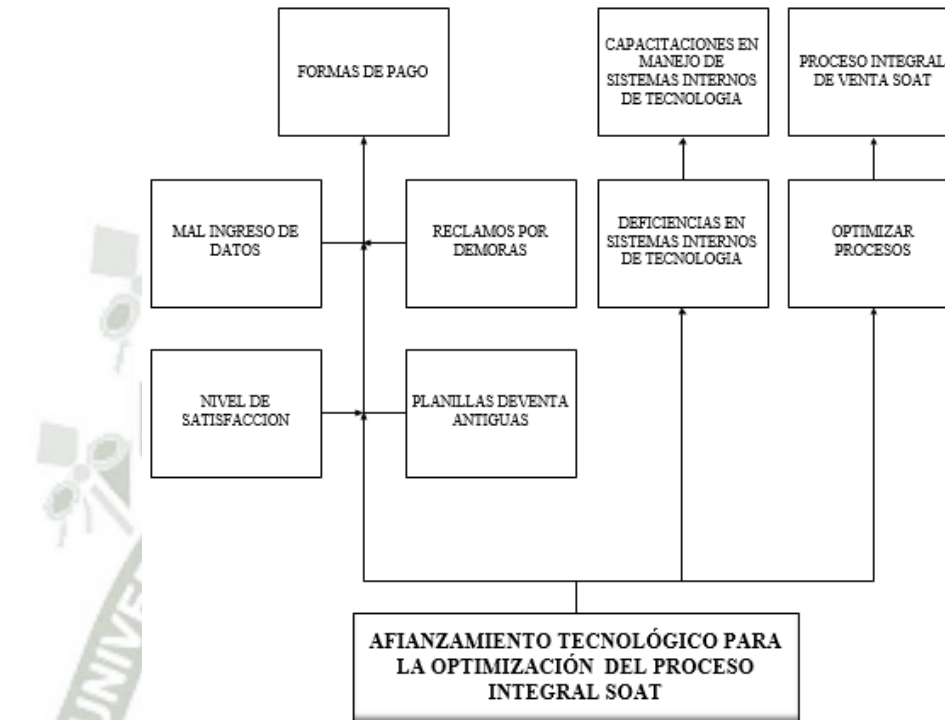
FACTOR	CUESTIONARIO	MAPEO DE PROCESOS
Nivel de Satisfacción	¿Cómo comprador de seguros SOAT de la Positiva, la empresa ha satisfecho sus expectativas?	Liquidación de Ventas (Generación de Comprobante de Pago)
	¿Recomendaría nuestro servicio de venta SOAT a sus familiares o referidos?	Liberar Comisiones (Pago de Comisiones)
	¿En tanto al tiempo de atención en la compra de SOAT, se encuentra usted satisfecho?	
Proceso integral de venta SOAT manual	¿Los procesos actuales en el proceso de la venta de SOAT manuales le parecen los óptimos?	Liberar Comisiones
	¿Usted considera que La Positiva tiene un buen Sistema de Ventas SOAT ?	Liquidación de Ventas (Generación de Comprobante de Pago)
	¿Le parece a usted que el Ingreso de ventas de SOAT MANUALES es el más complejo de todas las modalidades de venta?	Transferir y compensar en SAP (Liquidar)
Mal ingreso de Datos	¿Ha notado errores en el ingreso de Datos por parte de los canales de venta de La Positiva?	Llenado manual de datos en certificado
	¿Algún canal de venta de la empresa lo ha llamado para solicitarle que se apersona a las Oficinas o brinde algún dato por algún error o falta de datos?	Llenar planilla de ventas SOAT
		Registrar venta en planilla de Digitación
Reclamos por demoras	¿Ha tenido algún problema con la Policía por el no registro de su SOAT en APESEG a pesar de haberlo adquirido?	Registrar EMISION en INSUNIX
		Transferir y compensar en SAP (Liquidar)
	¿Han llegado reclamos por exceso de tiempo en que un SOAT se ingresa al Sistema?	Verificación de Datos
Capacitaciones en Manejo de Sistemas Internos	¿Los vendedores de los diversos canales de venta de la empresa, le brindan la información y el soporte necesario ante cualquier duda?	Liquidación de Ventas (Generación de Comprobante de Pago)
	¿Las capacitaciones que se le da en su Área para manejar los Sistemas Internos son constantes?	Liberar Comisiones (Pago de Comisiones)
Deficiencias en Sistemas internos de Tecnología	¿En su experiencia como comprador de SOAT de La Positiva, en algún canal de venta le dijeron que hay problemas con el Sistema?	Ingresar nueva venta al SEL
		Distribuir certificados en físico con Sistema Contralor
	¿La herramienta tecnológica con la cuenta tu Área, te parece que es la óptima?	Registrar Información en Sistema de Emisión
		Generar cálculo de prima en SEL
Planillas de venta antiguas	¿Las planillas ingresadas al sistema, tienen una antigüedad mayor a 10 días realizada la venta?	Emitir planilla en SEL y generar planilla de descargo
Formas de Pago	¿Considera usted que la empresa le entrega oportunamente su comprobante de pago SUNAT (factura) por adquirir el SOAT?	Transferir y compensar en SAP (Liquidar)
		Reportar a Contraloría
Optimizar procesos	¿Las formas de pago que se presentan en las planillas le parecen las adecuadas?	Cancelación de Prima
	¿Considera usted que en el Área donde trabaja, se pueden mejorar procesos?	Verificar certificados físicos con planilla reportada
	¿Cree usted que en el Área de Emisión hay un cuello de botella?	
	¿Cree usted que en el Área de Cobranzas hay un cuello de botella?	

Elaboración: Propia

3.3. **ESQUEMATIZACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE FACTORES**

3.3.1. **ARBOL DE PROBLEMAS**

Figura N° 61: **Árbol de Problemas**



Elaboración: Propia

3.3.2. **DIAGRAMA DE AFINIDAD**

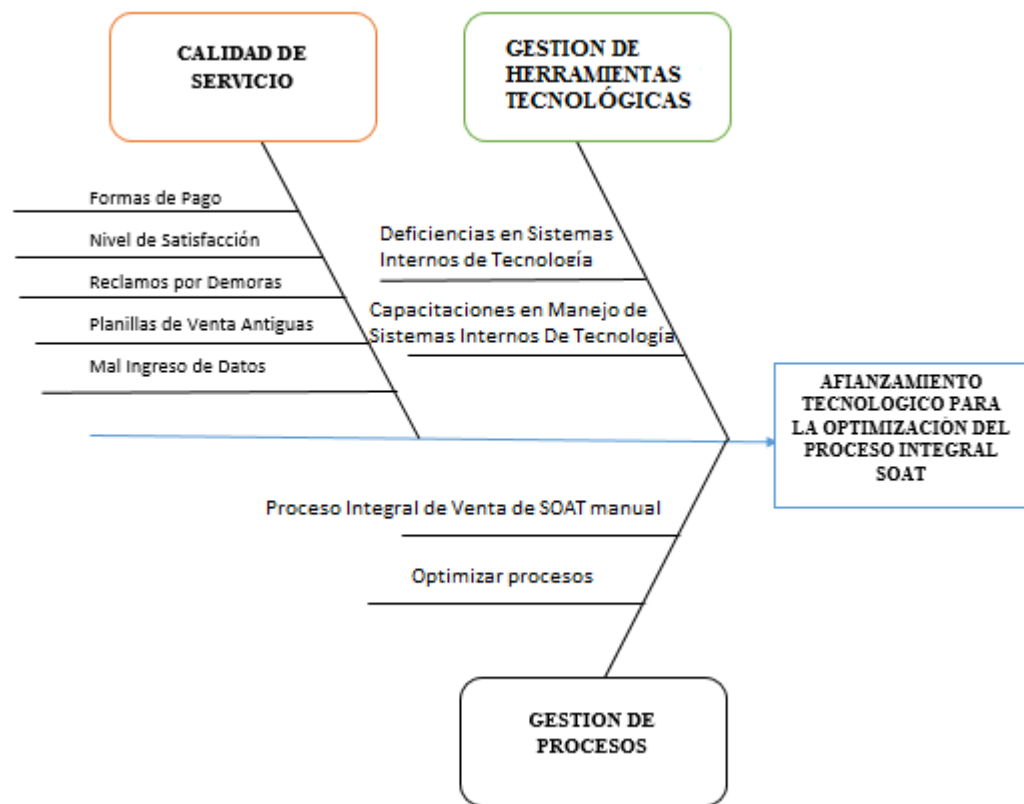
Figura N° 62: **Diagrama de Afinidad**

CALIDAD DE SERVICIO	GESTION DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	GESTION DE PROCESOS
<ul style="list-style-type: none"> NIVEL DE SATISFACCION RECLAMOS POR DEMORAS MAL INGRESO DE DATOS FORMAS DE PAGO PLANILLAS DE VENTA ANTIGUAS 	<ul style="list-style-type: none"> DEFICIENCIAS EN SISTEMAS INTERNOS DE TECNOLOGIA CAPACITACIONES EN MANEJO DE SISTEMAS INTERNOS DE TECNOLOGIA 	<ul style="list-style-type: none"> PROCESO INTEGRAL DE VENTA SOAT OPTIMIZAR PROCESOS

Elaboración: Propia

3.3.3. DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Figura N° 63: Diagrama de Ishikawa



Elaboración: Propia

Después de esquematizar y priorizar los factores, vemos 9 factores que influyen directamente en la problemática de la empresa y que se piensa mejorar con la Propuesta de Afianzamiento Tecnológico para la Optimización del Proceso Integral SOAT. Los factores son: Nivel de Satisfacción, Proceso Integral de venta SOAT, Mal ingreso de datos, Reclamos por demoras, Capacitaciones en Manejo de Sistemas Internos, Deficiencias en Sistemas internos de Tecnología, Planillas de venta antiguas, Formas de Pago y Optimizar procesos.

3.3.4. **MATRIZ SEMICUANTITATIVA**

Figura N° 64: Matriz Semicuantitativa

	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9		Factor	Suma	Peso
F1	F1	F1	F4	F1	F1	F1	F1	F1		F1	14	0.3111
	2	2	2	2	2	2	2	2				
F2	F2	F2	F5	F6	F2	F2	F9			F2	5	0.1111
	2	1	1	2	1	1	1					
F3	F4	F5	F6	F3	F3	F3				F3	3	0.0667
	2	2	2	1	1	1						
F4	F5	F6	F4	F4	F4					F4	6	0.1333
	2	2	3	2	1							
F5	F6	F5	F5	F5						F5	4	0.0889
	3	2	1	1								
F6	F6	F6	F9							F6	6	0.1333
	3	3	1									
F7	F8	F7								F7	2	0.0444
	1	2										
F8	F8									F8	2	0.0444
	2											
F9	F9									F9	3	0.0667
	3											
											45	1.00

Debil	1
Regular	2
Fuerte	3

COD.	FACTORES
F1	Nivel de Satisfacción
F2	Proceso Integral de venta SOAT
F3	Mal ingreso de datos
F4	Reclamos por demoras
F5	Capacitaciones en Manejo de Sistemas Internos
F6	Deficiencias en Sistemas internos de Tecnología
F7	Planillas de venta antiguas
F8	Formas de Pago
F9	Optimizar procesos

Elaboración: Propia

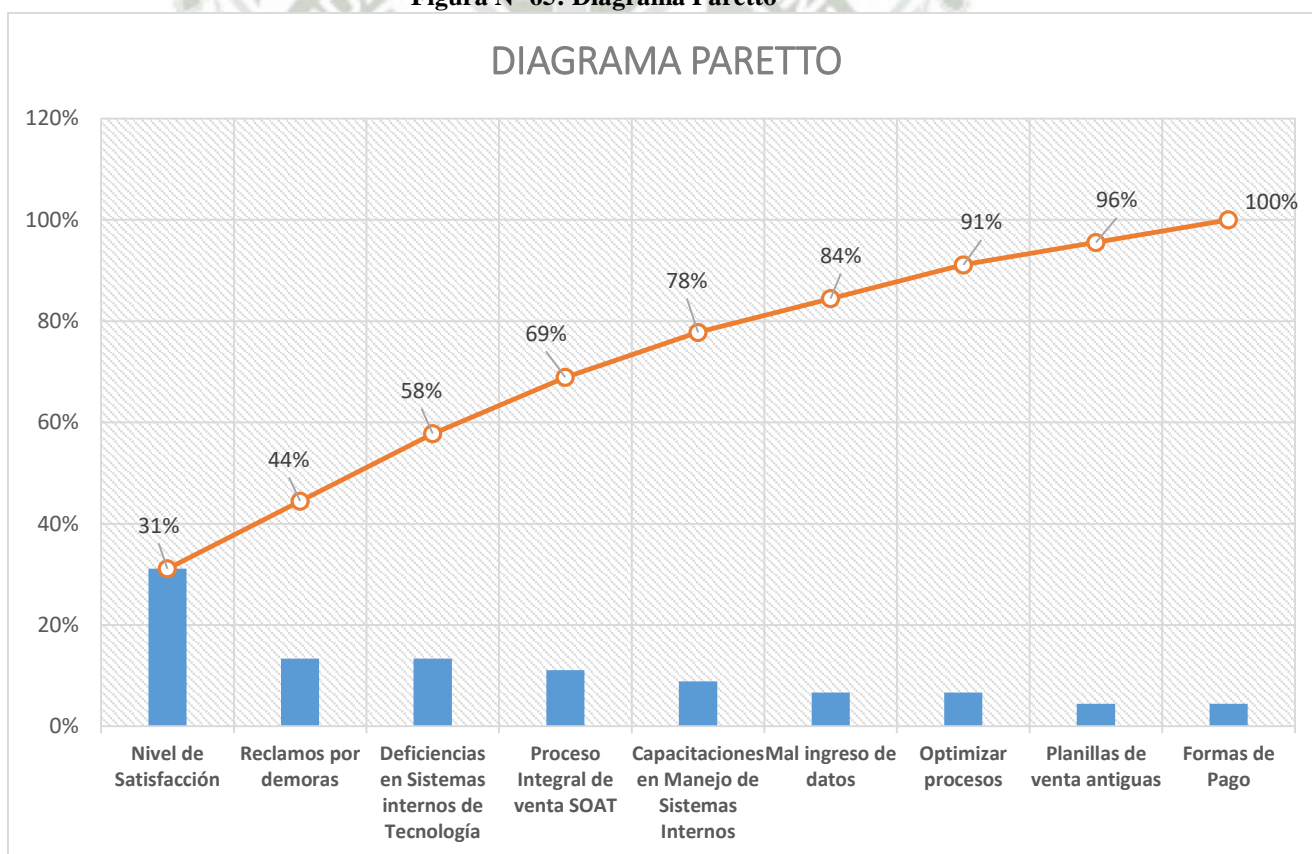
3.3.5. DIAGRAMA PARETTO

Tabla N° 39: Pareto

COD.	FACTORES	GRADO IMPORTANCIA	%	% ACUMULADO
F1	Nivel de Satisfacción	0,31	31%	31%
F4	Reclamos por demoras	0,13	13%	44%
F6	Deficiencias en Sistemas internos de Tecnología	0,13	13%	58%
F2	Proceso Integral de venta SOAT	0,11	11%	69%
F5	Capacitaciones en Manejo de Sistemas Internos	0,09	9%	78%
F3	Mal ingreso de datos	0,07	7%	84%
F9	Optimizar procesos	0,07	7%	91%
F7	Planillas de venta antiguas	0,04	4%	96%
F8	Formas de Pago	0,04	4%	100%
	TOTAL ACTIVIDAD	1,00	100%	

Elaboración: Propia

Figura N° 65: Diagrama Pareto



Elaboración: Propia

Una de las ventajas de la aplicación del Diagrama de Pareto es que, permite centrarse en los aspectos cuya mejora tendrá más impacto, optimizando por tanto los esfuerzos. Proporciona una visión simple y rápida de la importancia relativa de los problemas.

Como podemos observar, nos centraremos en 5 factores principales: El nivel de Satisfacción, los asiduos reclamos por demoras, las deficiencias en los Sistemas Internos de Tecnología, el proceso integral de venta SOAT manual y las capacitaciones en los Sistemas Internos de Tecnología. Al hacer énfasis en estos 5 factores se logrará optimizar el proceso de venta integral del SOAT, para que los asegurados reciban un servicio de calidad.



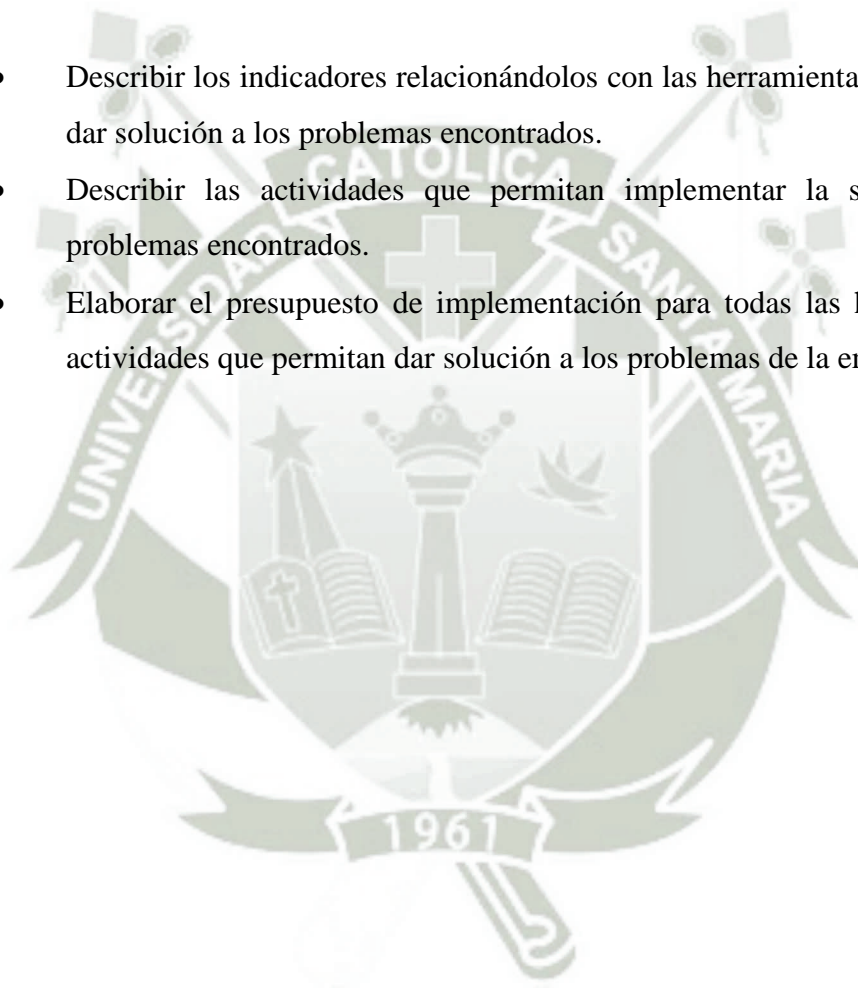
4. CAPITULO IV: PROPUESTA

4.1. PROPÓSITO

Mejorar las capacidades internas de la compañía (procesos y tecnología) en busca de un proceso automatizado que haga el mejor uso de los recursos y, a su vez, brindar a clientes e intermediarios tiempos de atención óptimos para aumentar su nivel de satisfacción en relación al SOAT.

4.2. OBJETIVOS

- Describir los indicadores relacionándolos con las herramientas que permitan dar solución a los problemas encontrados.
- Describir las actividades que permitan implementar la solución a los problemas encontrados.
- Elaborar el presupuesto de implementación para todas las herramientas y actividades que permitan dar solución a los problemas de la empresa.



4.3. DESCRIPCIÓN DE FACTORES

Tabla N° 40-A: Descripción de Factores

PROCESO		OPERACIÓN	FACTOR	INDICADOR	HERRAMIENTA	JUSTIFICACION
P15	Pago de Comisiones	Liberar Comisiones	Nivel de Satisfacción	Tiempo de Atención	Liquidación automática	Se realizó una Consultoría externa a la empresa, donde se definieron oportunidades de mejora, dentro de las cuales, se ve la necesidad de automatizar ciertos procesos y a su vez, optimizar las herramientas tecnológicas de la empresa para así obtener una ventaja competitiva
P16	Generación y entrega de Comprobantes de Pago	Liquidación de ventas			Facturación automática	
P4	Reporte de Certificados SOAT	Reportar a Contraloría // Planillas de venta antiguas	Reclamos por demoras	Parámetro de liquidación de certificados	Optimización reporte de ventas SEL	Se realizó una Consultoría externa a la empresa, donde se definieron oportunidades de mejora, dentro de las cuales, se ve la necesidad de automatizar ciertos procesos y a su vez, optimizar las herramientas tecnológicas de la empresa para así obtener una ventaja competitiva
P8	Emisión de Certificados SOAT a mano alzada	Registrar Información en Sistema de Emisión	Deficiencias en Sistemas internos de Tecnología	Incidencias reportadas	Registro de pólizas en nuevo repositorio SOAT de APESEG	Se realizó una Consultoría externa a la empresa, donde se definieron oportunidades de mejora, dentro de las cuales, se ve la necesidad de automatizar ciertos procesos y a su vez, optimizar las herramientas tecnológicas de la empresa para así obtener una ventaja competitiva
P10	Venta y Emisión de certificados vía SEL	Generar cálculo de prima en SEL		Incidencias reportadas	Optimización de la Emisión en SEL	Se realizó una Consultoría externa a la empresa, donde se definieron oportunidades de mejora, dentro de las cuales, se ve la necesidad de automatizar ciertos procesos y a su vez, optimizar las herramientas tecnológicas de la empresa para así obtener una ventaja competitiva
P11	Liquidación de Planilla de Ventas de certificados vía SEL	Emitir planilla en SEL, Generar Planilla de Descargo		Incidencias reportadas	Liquidación automática	Se realizó una Consultoría externa a la empresa, donde se definieron oportunidades de mejora, dentro de las cuales, se ve la necesidad de automatizar ciertos procesos y a su vez, optimizar las herramientas tecnológicas de la empresa para así obtener una ventaja competitiva

Elaboración: Propia

Tabla N° 40-B: Descripción de Factores

PROCESO		OPERACIÓN	FACTOR	INDICADOR	HERRAMIENTA	JUSTIFICACION
P7	Venta de certificados a mano alzada	Cancelación de prima	Proceso Integral de venta de SOAT manual	# Ventas manuales	Registro de ventas SOAT a través de teléfonos celulares	Se realizó una Consultoría externa a la empresa, donde se definieron oportunidades de mejora, dentro de las cuales, se ve la necesidad de automatizar ciertos procesos y a su vez, optimizar las herramientas tecnológicas de la empresa para así obtener una ventaja competitiva
P8	Emisión de Certificados SOAT a mano alzada	Registrar Información en Sistema de Emisión		Tramites observados		
P9	Liquidación de Planilla de Ventas de certificados SOAT a Mano Alzada	Transferir y compensar en SAP (Liquidar)		Tramites observados	Liquidación automática	
P10	Venta y Emisión de certificados vía SEL	Ingresar venta nueva en SEL	Capacitaciones en Manejo de Sistemas Internos	Capacitaciones	Cronograma de capacitaciones de Herramientas Tecnológicas	Se realizó una Consultoría externa a la empresa, donde se definieron oportunidades de mejora, dentro de las cuales, se ve la necesidad de automatizar ciertos procesos y a su vez, optimizar las herramientas tecnológicas de la empresa para así obtener una ventaja competitiva
P8	Emisión de Certificados SOAT a mano alzada	Registrar Información en Sistema de Emisión				

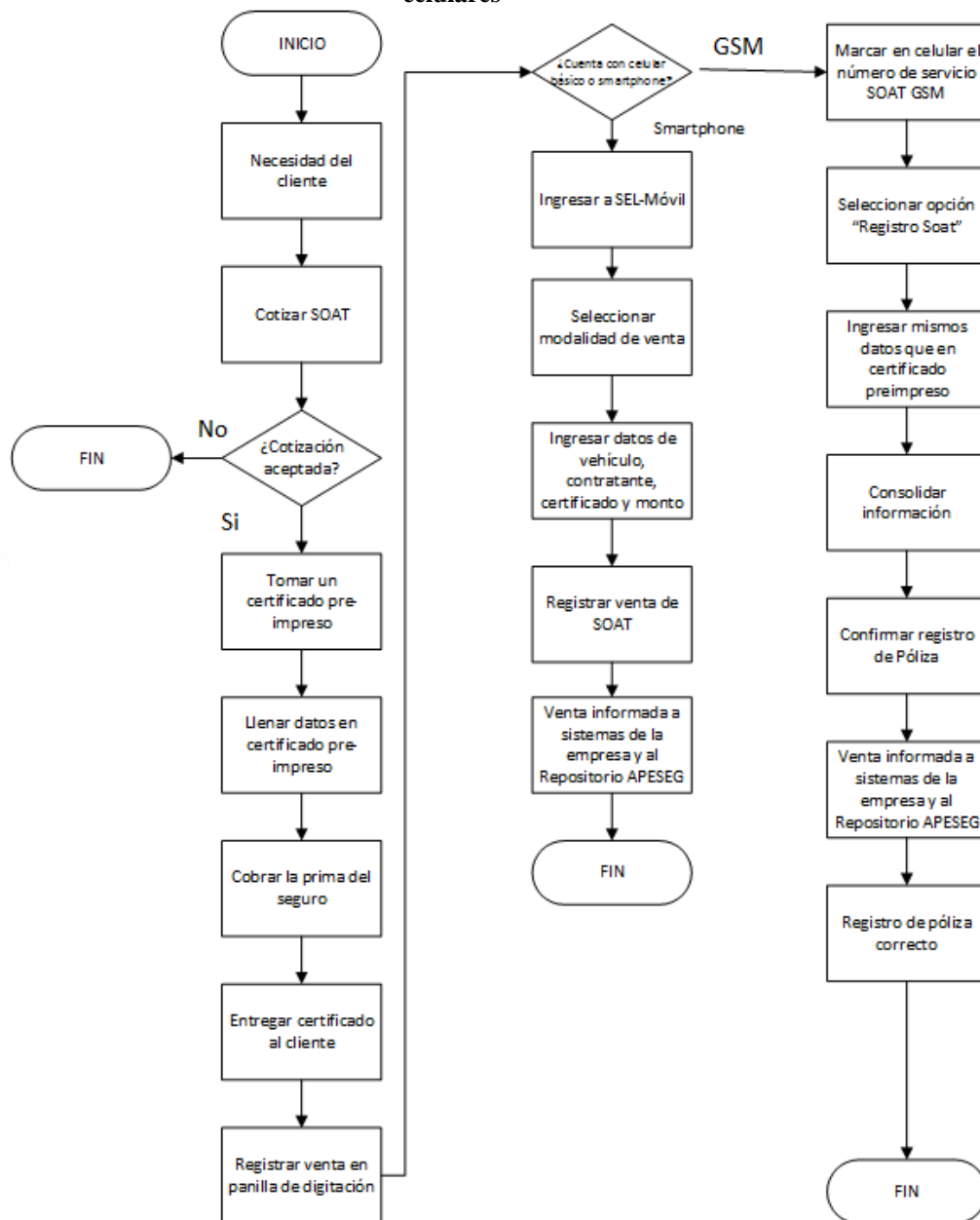
Elaboración: Propia

4.4. **ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN**

4.4.1. **REGISTRO DE VENTAS SOAT A TRAVÉS DE TELÉFONOS
CELULARES**

A) **DIAGRAMA**

Figura N° 66: Diagrama de Flujo Registro de ventas SOAT a través de teléfonos celulares



Elaboración: Propia

B) DESCRIPCIÓN

Se requiere la implementación de una solución para teléfonos celulares (tanto para teléfonos básicos GSM como para Smartphones) que permita la emisión en línea de pólizas SOAT. Esta solución está orientada a todos aquellos canales de venta que a la fecha no cuentan con ningún tipo de automatización y poseen limitaciones de infraestructura tecnológica y/o de acceso a Internet (basta con un celular con línea básica para acceder a la aplicación).

- **Registro de Ventas SOAT a través de equipos móviles básicos (estándar GSM)**

La utilización de la aplicación para el registro de pólizas a través del equipo móvil se dará para la modalidad de venta de SOAT a mano alzada. El uso de esta aplicación se realizará como último paso de dicha modalidad de venta; así, todas las actividades anteriores serán las mismas que actualmente se llevan a cabo.

La utilización de la aplicación para el registro de pólizas a través del equipo móvil se dará para la modalidad de venta de SOAT a mano alzada. El registro de póliza en la aplicación, “SOAT GSM”, seguirá la siguiente secuencia:

1. Se marcará en el teléfono celular el número de Servicio SOAT GSM.
2. Escogerán la opción SOAT.
3. Se ingresa información requerida (Placa, clase de vehículo, uso, Nro. de póliza-certificado, inicio de vigencia, año del vehículo, Nro. de asientos, Tipo de persona, Documento de Identidad, importe de prima.
4. Una vez recopilada toda la información necesaria para el registro de la póliza el sistema solicitará la conformidad del usuario. Para ello, este deberá ingresar su contraseña. Tras esta validación, el sistema procederá con el registro en línea de la póliza en los sistemas de LP.

Cabe mencionar que siempre que el usuario ingrese toda la información solicitada por la aplicación en el formato correcto, el registro será realizado. Sin embargo, dependiendo de la cantidad de información encontrada en las fuentes de información complementaria (bases LP y de referencia) el estado de dicha póliza/certificado en los sistemas de LP podrá ser:

Captura incompleta: Cuando la placa ingresada no sea encontrada en las fuentes de información referidas y/o cuando el cliente no sea encontrado en la base de LP.

Pendiente de impresión: Cuando la información para la emisión se encuentre completa (información del vehículo y del cliente) y no requiere ninguna acción por parte del área de Emisión.

Mediante este servicio de registro de pólizas para celulares básicos, las pólizas vendidas manualmente podrán ser registradas en línea en los Sistemas de La Positiva.

El proceso de liquidación de planilla será muy similar al realizado actualmente con la salvedad de que en el área de emisión será necesario identificar qué pólizas pudieron ser registradas con información completa, cuáles se registraron en captura incompleta y cuáles no fueron registradas en absoluto utilizando el SOAT GSM. Dependiendo de dicho estado es que se procederá de manera diferenciada.

• **Registro de Ventas SOAT a través de equipos Smartphones:**

La utilización de la aplicación SOAT-SEL para el registro de pólizas a través del equipo móvil se dará para la modalidad de venta de SOAT y seguirá la siguiente secuencia:

1. Se ingresará a la aplicación SOAT SEL.
2. Se ingresarán los datos del vehículo
3. Se escogerá la modalidad de venta
4. Se ingresarán datos del contratante
5. Se ingresarán datos del certificado.
6. Confirmar datos y generar el registro de la póliza.

C) EQUIPAMIENTO

Tabla N° 41: Tabla de Costos para Registro de ventas SOAT por teléfonos celulares

REGISTRO DE VENTAS SOAT A TRAVES DE TELEFONOS CELULARES				
ACTIVIDADES/ EQUIPOS PARA IMPLEMENTACIÓN	Cantidad	Costo Unitario	Costo directo	Costo total
Afiliación a servicio GSM para celulares básicos	*	*	S/. 10,000,00	S/. 10,000,00
Creación de Aplicación para Smartphones	*	*	S/. 27,000,00	S/. 27,000,00
Pago al Equipo de Tecnología Interna	*	*	S/. 6,000,00	S/. 6,000,00
Capacitaciones dirigidas por Equipo de TI	3 sesiones	S/. 500,00	S/. 1,500,00	S/. 1,500,00
SUBTOTAL				S/. 44,500,00

Elaboración: Propia

D) MODELAMIENTO

Tabla N° 42: Tabla de Modelamiento para Registro de ventas SOAT por teléfonos celulares

PROCESO	OPERACIÓN	FACTOR	HERRAMIENTA	INDICADOR	ACTUAL	META	RESULTADO MODELAMIENTO	
P8	Emisión de Certificados SOAT a mano alzada	Registrar Información en Sistema de Emisión	Deficiencias en Sistemas internos de Tecnología	Registro de ventas SOAT a través de teléfonos celulares	Tiempo de Registro (horas)	10	7	7
P7	Venta de certificados a mano alzada	Cancelación de prima	Proceso Integral de venta de SOAT manual	Registro de ventas SOAT a través de teléfonos celulares	# Planillas de Ventas manuales (Mensual)	88	60	60

Elaboración: Propia

Tabla N° 43: Tabla de Emisión a mano alzada

Emisión de certificados a mano alzada	Duración (días)	horas/día	horas ejecutadas	Optimización (%)
Ejecutado actual	4	8	10	30.00%
Meta	1	8	7	
Modelado	1	8	7	

Elaboración: Propia

$$\text{Tiempo de registro (\%)} \rightarrow \frac{7 \text{ horas}}{10 \text{ horas}} = 70\%$$

$$\text{Optimización Tiempo de Registro (\%)} \rightarrow 1 - \frac{7}{10} = 30\%$$

Observamos que al implementar el Registro de ventas SOAT a través de teléfonos celulares, se trabajarán dos procesos: La emisión de certificados SOAT a mano alzada y la Venta de certificados a mano alzada. Por el lado de la emisión a mano

alzada, el indicador tiempo de registro se verá optimizado en un 30% se pasa de 10 horas que demora en estar registrada la información de los certificados SOAT vendidos a mano alzada a 7 horas empleando el registro de ventas SOAT a través de celulares.

Tabla N° 44: Tabla de # ventas a mano alzada

Venta de certificados a mano alzada	# Ventas a mano alzada	Optimización (%)
Ejecutado actual	88	31,82%
Meta	60	
Modelado	60	

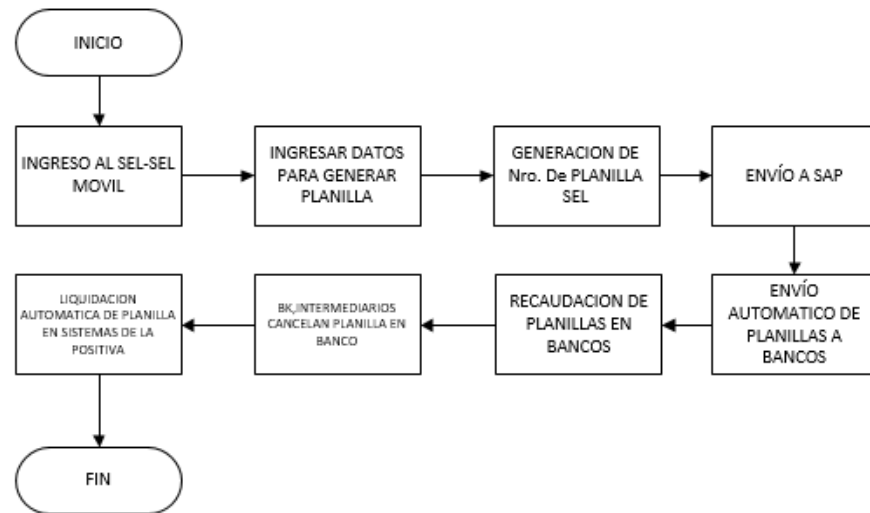
Elaboración: Propia

$$\text{Optimización Ventas a mano alzada (\%)} \rightarrow 1 - \frac{60}{88} = 31,82\%$$

La venta de certificados a mano alzada disminuye de 88 planillas de venta mensuales a 60 planillas. Es importante que las ventas de SOAT pasen a realizarse con herramientas tecnológicas debido a la implementación del SOAT DIGITAL, vemos que la optimización lograda es de un 31,82%.

4.4.2. **LIQUIDACIÓN AUTOMÁTICA**
A) **DIAGRAMA DE FLUJO**

Figura N° 67: Diagrama de Flujo Liquidación Automática



Elaboración: Propia

B) **DESCRIPCIÓN**

Tradicionalmente, el tiempo que le toma a La Positiva tener conocimiento de dichos pagos y de realizar su aplicación para la cancelación de los documentos (y en consecuencia para la generación de comprobante de pago SUNAT y la liberación de comisión de los intermediarios) depende de la frecuencia con que los canales reportan físicamente las planillas con sus ventas. Éste proceso involucra costos de personal y está sujeto a errores. En el proceso óptimo, el canal de venta podrá realizar el pago de su planilla directamente en una entidad bancaria y, de modo automático, ello deberá activar el proceso de liquidación, aplicación de pagos y liberación de comisiones. Esto no solo permitirá reducir tiempos y costos al proceso, sino que mejorará la experiencia de usuario de nuestros clientes (Asegurados) y los Intermediarios (Bróker, Comercializador, Punto de venta).

La solución óptima es generar un número de planilla con el monto a pagar, con esos datos el Bróker o Comercializador se dirige al

banco y realiza el pago, tal como se cancela un cupón o letra, este pago retorna a SAP y se cancela la planilla de manera automática. Las ventas que NO son reportadas por ningún aplicativo (100% manual), deberán agruparse en una planilla manual (Excel), el cual será emitido por el proceso tradicional, utilizando el Registro Rápido o por el SGC.

Lo que se busca es que, la liquidación y cancelación de planillas de documentos SOAT sea automatizado, de tal manera que no requiera la participación del área de cobranzas para su ejecución.

Para ello, el proceso será el siguiente:

1. **Generación centralizada de planillas:** Las herramientas para la venta, generan planillas que consolidan las ventas realizadas por el canal (para un rango de fechas, para uno o varios de los puntos de venta del canal e independientemente de la herramienta utilizada para el registro de la venta –SEL, USSD, App–).
2. **Envío de planillas a los bancos:** Una vez generadas las planillas serán enviadas a los distintos bancos autorizados (BCP, BBVA, Scotiabank, Interbank) para que sean considerados en sus servicios de recaudación respectivos. Así, los diferentes canales (Bróker, Comercializador) podrán realizar el pago de sus planillas directamente en dichos bancos, sea de modo presencial o por banca electrónica.
3. **Liquidación automática de planillas pagadas en los bancos:** Una vez realizado el pago de una planilla en un banco, esta información se reporta a los sistemas de LP, de modo automático se deberá liquidar la planilla y dar por cancelados los documentos de cobro asociados.
4. **Liquidación automática de planillas a través del ingreso de la forma de pago (número de operación) en el SEL:** Si bien se habilitará la funcionalidad de que las planillas sean pagadas directamente en los bancos por los canales de venta externos, la operativa del punto de venta propio implica actualmente el depósito inmediato del dinero en cuentas de LP a través de dispositivos POS. Con la finalidad de dar soporte a esta operación

y sólo para puntos de venta propios, deberán estar permitidas ambas modalidades de liquidación: ingresando en el sistema la forma de pago utilizada (Nro. de operación) o a través del envío de la planilla a los bancos para su posterior pago.

C) EQUIPAMIENTO

Tabla N° 45: Tabla de Costos para Liquidación Automática

LIQUIDACION AUTOMATICA				
ACTIVIDADES/ EQUIPOS PARA IMPLEMENTACIÓN	Cantidad	Costo Unitario	Implementación	Costo total
Servicios de recaudación (Entidad Financiera) Cobro por planilla de venta a pagar	1890	S/. 5,00	S/. 9,450,00	S/. 9,450,00
Reconfiguración de SAP (Paquete Liquidación)	*	*	S/. 8,000,00	S/. 8,000,00
Reconfiguración de SOAT en Línea (SEL) para Liquidación Automática	*	*	S/. 1,500,00	S/. 1,500,00
Capacitaciones dirigidas por Equipo de TI	3 sesiones	S/. 250,00	S/. 750,00	S/. 750,00
SUBTOTAL				S/. 19,700,00

Elaboración: Propia

D) MODELAMIENTO

Tabla N° 46: Tabla de Modelamiento para Liquidación Automática

PROCESO		OPERACIÓN	FACTOR	HERRAMIENTA	INDICADOR	ACTUAL	META	RESULTADO MODELAMIENTO
P15	Pago de Comisiones	Liberar Comisiones	Nivel de Satisfacción	Liquidación automática	Tiempo de Atención (horas)	9	6	6
P11	Liquidación de Planilla de Ventas de certificados vía SEL	Emitir planilla en SEL, Generar Planilla de Descargo	Deficiencias en Sistemas internos de Tecnología	Liquidación automática	Incidencias reportadas (Mensual)	21	15	15
P9	Liquidación de Planilla de Ventas de certificados SOAT a Mano Alzada	Transferir y compensar en SAP (Liquidar)	Proceso Integral de venta de SOAT manual	Liquidación automática	Tramites observados (#)	21	15	14

Elaboración: Propia

Tabla N° 47: Tabla de Duración Pago Comisiones

Pago de Comisiones	Duración (días)	Horas ejecutadas	%	Optimización(%)
Ejecutado actual	3	9	*	33,33%
Meta	1	6	66,67%	
Modelado	1	6	66,67%	

Elaboración: Propia

$$\text{Tiempo de Atención modelado (\%)} \rightarrow \frac{6 \text{ horas}}{9 \text{ horas}} = 66,67 \%$$

$$\text{Optimización Tiempo de atención (\%)} \rightarrow 1 - \frac{6}{9} = 33,33\%$$

Al implementar la Liquidación automática, el proceso Pago de Comisiones se ve optimizado en un 33,33%, se pasa de 9 horas en tiempo de atención para las comisiones a 6 horas, lo que conlleva a incrementar el Nivel de Satisfacción de los clientes internos que trabajan con Positiva, ya que sus comisiones saldrán en un mismo día.

Tabla N° 48: Tabla de Incidencias reportadas

Deficiencias Sistemas	# Incidencias reportadas	Optimización(%)
Actual	196 21	28,57%
Meta	15	
Modelado	15	

Elaboración: Propia

$$\text{Optimización Deficiencias de Sistemas (\%)} \rightarrow 1 - \frac{15}{21} = 28,57\%$$

Para las deficiencias en Sistemas Internos respecto a Emitir planilla en SEL, Generar Planilla de Descargo se reduce de 21

incidencias reportadas a 15 mensual. Se logra una optimización del 28,57%.

Tabla N° 49: Tabla de Trámites observados

Liquidación de Planilla de Ventas de certificados SOAT a Mano Alzada	# Trámites observados	%	Optimización(%)
Total trámites (mensual)	158	*	33,33%
Trámites observados	21	13,29%	
Meta	15	9,49%	
Modelado	14	8,86%	

Elaboración: Propia

$$\text{Trámites observados actual (\%)} \rightarrow \frac{21}{158} = 13,29 \%$$

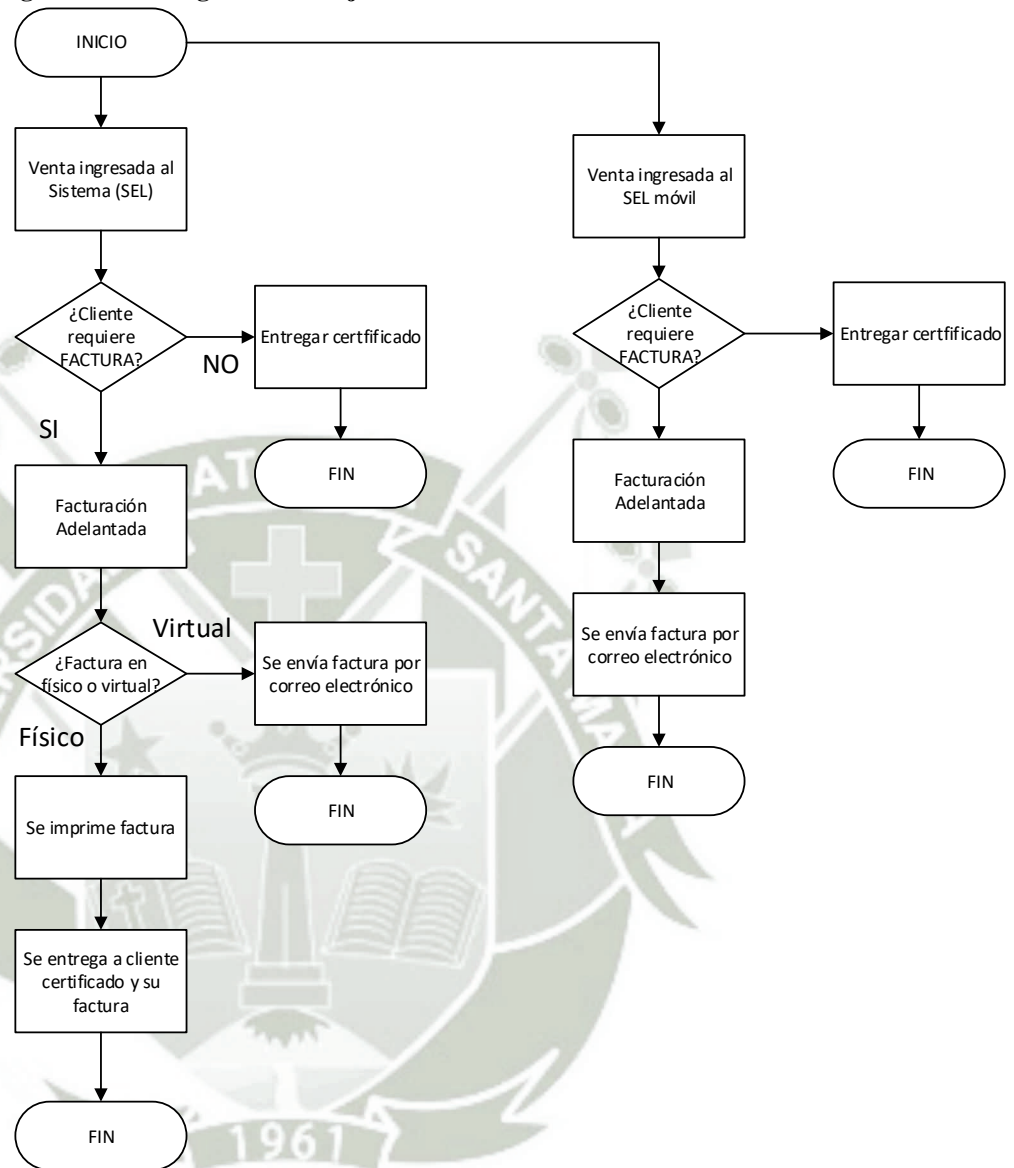
$$\text{Trámites observados modelados (\%)} \rightarrow \frac{14}{158} = 8,86\%$$

$$\text{Optimización Trámites observados modelados (\%)} \rightarrow 1 - \frac{14}{21} = 33,33\%$$

Se reducen los trámites observados de planillas de venta de SOAT a mano alzada de un 13,29 % a un 8,86% lo que indica que se van reduciendo las ventas manuales y se está migrando a la implementación de herramientas digitales que dicho sea de paso es un proceso más corto y eficiente que el de las ventas manuales. Se logra una optimización del 33,33%.

4.4.3. **FACTURACIÓN EN LÍNEA**
A) **DIAGRAMA DE FLUJO**

Figura N° 68: Diagrama de Flujo Facturación en Línea



Elaboración: Propia

B) DESCRIPCIÓN

Se requiere la entrega del documento autorizado al cliente inmediatamente después de concretada la venta. Para cubrir dicha necesidad se implementará lo siguiente:

1. Generación e impresión de documento autorizado en SEL:

Después de finalizado el registro de una venta, a solicitud del cliente, el sistema permitirá la generación del documento autorizado (dado que en el momento de la venta el pago aún no ha sido registrado en LP, el documento será generado como una facturación anticipada). El SEL dará la opción de imprimir el documento en el punto de venta y de enviarlo como copia electrónica vía e-mail al cliente.

2. Generación y envío por e-mail de documento autorizado en SEL Móvil (USSD y Apps):

Se deben adecuar las soluciones móviles con la finalidad de que sea posible solicitar a través de ellas la generación del documento autorizado al finalizar el registro de una venta SOAT. Para proceder con ello, las soluciones deberán solicitar de modo obligatorio el ingreso del correo electrónico del cliente. Cabe mencionar que las soluciones móviles sólo podrán enviar el documento autorizado vía correo electrónico (no tendrán la opción de impresión física como el SEL).

C) EQUIPAMIENTO

Tabla N° 50: Tabla de Costos para Facturación Automática

FACTURACION AUTOMATICA				
ACTIVIDADES/ EQUIPOS PARA IMPLEMENTACIÓN	Cantidad	Costo Unitario	Implementación	Costo total
Reconfiguración de SOAT en Línea (SEL) para Facturación Automática	*	*	S/. 1,500,00	S/. 1,500,00
Capacitaciones dirigidas por Equipo de TI	3 sesiones	S/. 250,00	S/. 750,00	S/. 750,00
SUBTOTAL				S/. 2,250,00

Elaboración: Propia

D) MODELAMIENTO

Tabla N° 51: Tabla de Modelamiento para Facturación Automática

PROCESO	OPERACIÓN	FACTOR	HERRAMIENTA	INDICADOR	ACTUAL	META	RESULTADO MODELAMIENTO	
P16	Generación y entrega de Comprobantes de Pago	Liquidación de ventas	Nivel de Satisfacción	Facturación automática	Tiempo de atención (horas)	5	3,5	3,5

Elaboración: Propia

Tabla N° 52: Tabla de Generación de Comprobantes de Pago

Generación y entrega de comprobantes de pago	Duración (días)	Horas ejecutadas	%	Optimización(%)
Ejecutado actual	5	5	*	30,00%
Meta	1	3,5	70,00%	
Modelado	1	3,5	70,00%	

Elaboración: Propia

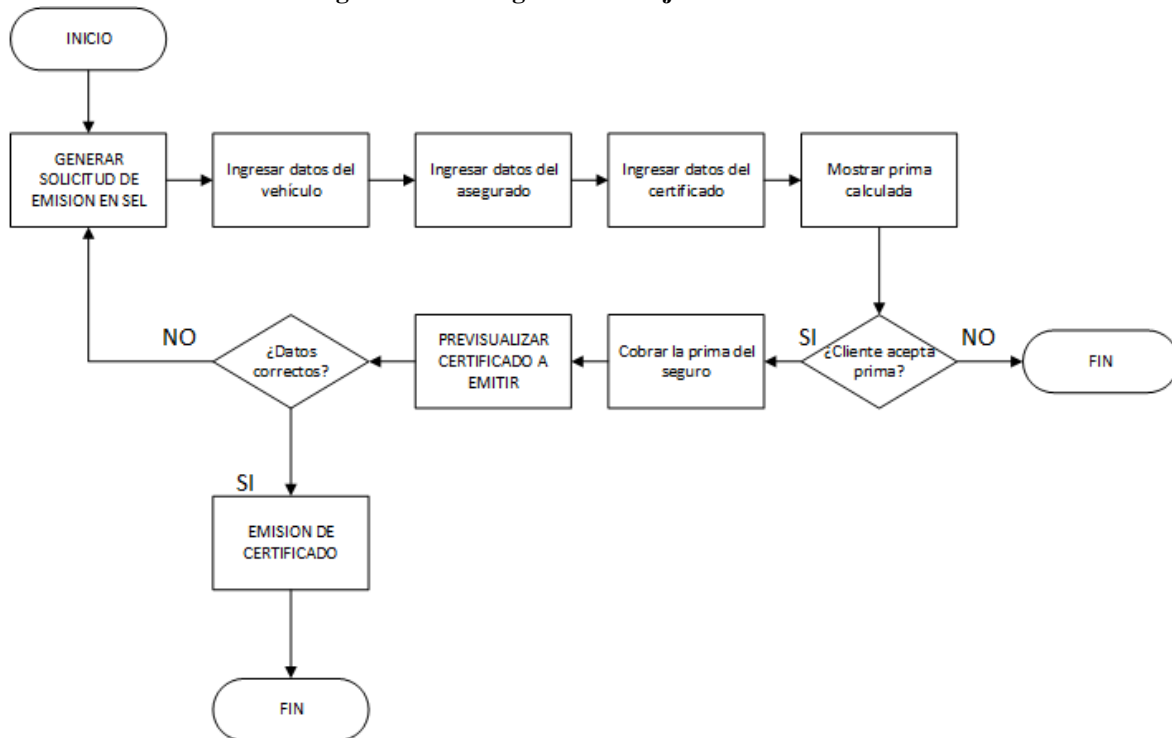
$$\text{Tiempo de Atención modelado (\%)} \rightarrow \frac{3.5 \text{ horas}}{5 \text{ horas}} = 70\%$$

$$\text{Optimización Tiempo de atención (\%)} \rightarrow 1 - \frac{3.5}{5} = 30\%$$

Con la implementación de la Herramienta Tecnológica de Facturación Automática, se optimizará notablemente el Proceso de Generación y entrega de Comprobantes de Pago, el tiempo que actualmente duraba la entrega del comprobante de pago era de 5 días con 5 horas ejecutadas en el proceso. Con la inclusión de la herramienta, el tiempo que dura la generación y comprobantes de pago es un día como máximo con 3,5 horas ejecutadas como tope. Se optimiza en un 30% y a la vez el Área de Cobranzas ya no intervendría en este proceso, lo cual será un ahorro en costo de personal y de equipos.

4.4.4. **OPTIMIZACIÓN DE LA EMISIÓN EN SEL**
A) **DIAGRAMA DE FLUJO**

Figura N° 69: Diagrama de Flujo Emisión en SEL



Elaboración: Propia

B) **DESCRIPCIÓN**

Mejoras en la emisión del SEL: Es necesaria la reestructuración de la secuencia de emisión; el ingreso de información seguirá el siguiente orden: datos del vehículo, datos del asegurado, datos del certificado y, finalmente, la sección donde se seleccionará el formulario a utilizar, vigencia, tarifa y nro. de póliza.

- Datos del Vehículo: Mantiene la información actual de registro.

- Datos del Asegurado:

Se deberá mostrar solamente la sección de registro de Asegurado de la Póliza y mantener la información actual de registro durante la emisión.

Deberá haber un botón u opción que permita registrar la información del Contratante (Responsable de Pago), siempre y cuando éste sea diferente al Asegurado.

Si el Contratante o responsable de Pago es el mismo Asegurado, el sistema deberá registrar en BD con Rol Contratante, los mismos datos ingresados con Rol Asegurado.

Para cualquiera de los dos casos, deberá mostrar listados los datos del contratante y asegurado, como modo de verificación.

- Datos del Certificado: Mantiene la información actual de registro.

En esta nueva estructura en la secuencia de Emisión SOAT, se deberá realizar la consulta u obtención de la información vigente en base a la fecha del día, de modo que ya no será necesario ingresar la Fecha de Inicio de Vigencia desde el inicio, para realizar dicha validación.

La selección del formulario se realizará en la sección final de la emisión, mostrando los que están disponibles para los datos ingresados y completando los datos de vigencia, finalmente se obtendrá la tarifa a pagar por el cliente y el número de póliza que se registrará en el sistema.

Pre-visualización de los datos del SOAT: Como parte del flujo de la emisión se requiere incluir una pre-visualización de los datos ingresados. Esta deberá ser utilizada para solicitar la confirmación de compra al cliente.

C) EQUIPAMIENTO

Tabla N° 53: Tabla de Costos para Emisión en SEL

OPTIMIZACION EMISION EN EL SEL				
ACTIVIDADES/ EQUIPOS PARA IMPLEMENTACIÓN	Cantidad	Costo Unitario	Implementación	Costo total
Reconfiguración de SOAT en Línea (SEL) para Emisión SOAT	*	*	S/. 1,500,00	S/. 1,500,00
Capacitaciones dirigidas por Equipo de TI	3 sesiones	S/. 250,00	S/. 750,00	S/. 750,00
SUBTOTAL				S/. 2,250,00

Elaboración: Propia

D) MODELAMIENTO

Tabla N° 54: Tabla de Modelamiento para Emisión en SEL

PROCESO		OPERACIÓN	FACTOR	HERRAMIENTA	INDICADOR	ACTUAL	META	RESULTADO MODELAMIENTO
P10	Venta y Emisión de certificados vía SEL	Generar cálculo de prima en SEL	Deficiencias en Sistemas internos de Tecnología	Optimización de la Emisión en SEL	Incidencias reportadas (Mensual)	27	20	19

Elaboración: Propia

Tabla N° 55: Tabla de Incidencias cálculo de prima

Emisión de certificados a mano alzada	Duración (mensual)	Optimización (%)
Ejecutado actual	27	29,63%
Meta	20	
Modelado	19	

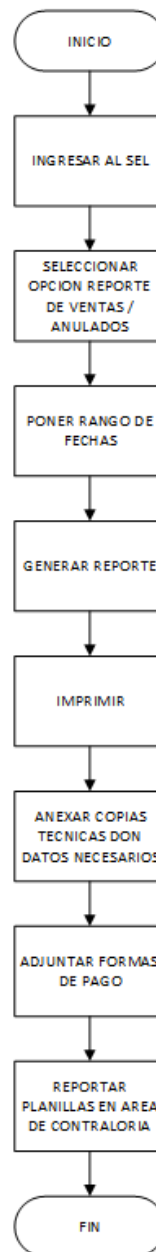
Elaboración: Propia

Al optimizar la herramienta para la Emisión en el SOAT en línea (SEL), se observa una mejora en cuanto a las incidencias reportadas sobre deficiencias en la emisión de certificados a mano alzada, pasaron de 27 mensuales a 19. Se logra una optimización del 29,63%.

4.4.5. OPTIMIZACIÓN DE REPORTE DE VENTAS SEL

A) DIAGRAMA DE FLUJO

Figura N^o 70: Diagrama de Flujo Reporte de Ventas SEL



Elaboración: Propia

B) DESCRIPCIÓN

Se requiere adecuar el reporte de ventas SOAT actualmente disponible en el SEL con la finalidad de que pueda ser utilizado a modo de reporte general de SOAT. La modificación contempla la inclusión de nuevos filtros para la búsqueda de información (por ejemplo: por fecha de registro de venta, por intermediario, por póliza, formulario, recibo, etc.) y de nuevos campos a ser mostrados en el reporte.

Se debe modificar el SEL de modo que el usuario que se loguee con rol liquidador, podrá generar una planilla de Cobro siguiendo las siguientes características:

- Se podrá consolidar en una misma planilla, las Ventas de uno o varios puntos de ventas del Bróker o Comercializador.
- Se podrá consolidar en una misma planilla, las ventas realizadas bajo las diferentes modalidades de emisión (SEL, USSD, APP y otros).

C) EQUIPAMIENTO

Tabla N° 56: Tabla de Costos para Optimización Reporte de Ventas en SEL

OPTIMIZACION REPORTE DE VENTAS EN SEL				
ACTIVIDADES/ EQUIPOS PARA IMPLEMENTACIÓN	Cantidad	Costo Unitario	Implementación	Costo total
Implementación de Opción para reporte de ventas por usuarios.	*	*	S/. 1,500,00	S/. 1,500,00
Capacitaciones dirigidas por Equipo de TI	1 sesión	S/. 250,00	S/. 250,00	S/. 250,00
SUBTOTAL				S/. 1,750,00

Elaboración: Propia

Figura N° 71: Modelo de reporte de Ventas - SEL

Agencia: Arequipa - QUISPE YUCRA, HILDA JANETH	RUC: 10420794725
Canal	Nro Planilla: 150103
Usuario Corredor	Fecha Emisión: 21/03/2017
Estado Act. Liquidada	

CONCEPTO DE PAGO									FORMAS DE PAGO							
Póliza	Formulario	Placa	Contratante	Mda	Monto	ID Datos	Tipo	Origen	Emisor	Tipo Pago	Mda	Importe	Fec. Oper.	Nro Doc	Banco	Referencia
10625872	84904010	AEF-794	CAHUJANA CENTENO, MARCOS	SI	240.00		Tra	SEL		Efectivo	SI	2,140.00	21/03/2017			
10625858	84321550	B1J-866	CAHUJANA CENTENO, MARCOS	SI	200.00		Tra	SEL								
10625862	84904009	B1V-890	CAHUJANA CENTENO, MARCOS	SI	240.00		Tra	SEL								
10625420	84321548	B4Q-116	HUAMANI ANGASSIDANIEL, ROBER	SI	85.00		Tra	SEL								
10616572	84321545	B9U-412	RAMOS CARL, HUGO REYES	SI	85.00		Tra	SEL								
10624550	84904008	V1H-826	GUTIERREZ CHUNGA, LUIS RAFAEL	SI	240.00		Tra	SEL								
10616298	84321546	V1U-638	HUACANI MAMANI, ALEJANDRO	SI	260.00		Tra	SEL								
10626152	84904012	V4V-860	SAIRA TRANSP & COMER E.I.R.L.	SI	240.00		Tra	SEL								
10625424	84321549	V8B-131	MAMANI CCALLA, CRISTOBAL	SI	90.00		Tra	SEL								
10623705	84904007	V8Y-839	CHOCQUE VARGAS, FRANCISCO	SI	200.00		Tra	SEL								
10625992	84904011	Z1H-419	PAYE TURPO, RICARDO LUIS	SI	260.00		Tra	SEL								

Total Pólizas	11	Total	:	SI	2140	Total Doc.	1	Total Roles	:	2,140.00	Total Dólares	:	0.00
Total Dolarizado:													

Elaboración: Propia

D) MODELAMIENTO

Tabla N° 57: Tabla de Modelamiento para Optimización Reporte de Ventas en SEL

PROCESO	OPERACIÓN	FACTOR	HERRAMIENTA	INDICADOR	ACTUAL	META	RESULTADO MODELAMIENTO	
P4	Reporte de Certificados SOAT	Reportar a Contraloría // Planillas de venta antiguas	Reclamos por demoras	Optimización reporte de ventas SEL	% Ventas antiguas	36,57%	26,12%	24,63%

Elaboración: Propia

Tabla N° 58: Tabla de Ventas Antiguas

Reporte de planillas de venta SOAT		%	Optimización(%)
Total planillas reportadas por mes	134	*	32,65%
Ventas dentro de parámetros	87	64,93%	
Ventas antiguas actual	49	36,57%	
Meta ventas antiguas	35	26,12%	
Ventas antiguas Modelado	33	24,63%	

Elaboración: Propia

$$\text{Ventas antiguas actual (\%)} \rightarrow \frac{49}{134} = 36,57\%$$

$$\text{Ventas antiguas modelado (\%)} \rightarrow \frac{33}{134} = 24,63\%$$

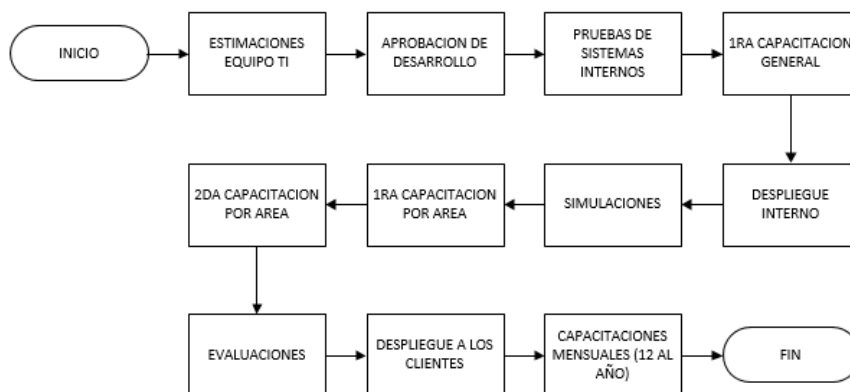
$$\text{Optimización Ventas antiguas (\%)} \rightarrow 1 - \frac{33}{49} = 32,65\%$$

Al optimizar el reporte de ventas SOAT vía SEL, se ve reducido el porcentaje de reporte de planillas de ventas antiguas que estaba en un 36,57 % y pasa a un 24,63 %. Se obtiene una optimización del 32,65%, al reducir este porcentaje se afecta directamente al factor Reclamos por demoras, ya que, al tener menor cantidad de ventas antiguas, se ve reflejado en la reducción de reclamos.

4.4.6. CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES

A) DIAGRAMA DE FLUJO

Figura N^o 72: Diagrama de Flujo Cronograma de Capacitaciones



Elaboración: Propia

B) DESCRIPCIÓN

Todas las implementaciones y modificaciones a las herramientas tecnológicas internas de la empresa, deberán ser expuestas en un rol de capacitaciones a todos los trabajadores de la empresa, se les hará una respectiva evaluación (Simulaciones con las herramientas tecnológicas optimizadas).

- Se harán las pruebas de los Sistemas Internos con el equipo de TI.
- Primera capacitación a todos los trabajadores de la empresa.
- Se hará el uso de los sistemas de tecnología optimizados en un periodo de prueba.
- Capacitación por Áreas
- Segunda Capacitación por Área.
- Evaluaciones
- Despliegue al público en general.
- El cronograma de capacitaciones contempla 1 capacitación por mes. (12 al año).

C) EQUIPAMIENTO

Tabla N° 59: Tabla de Costos para Cronograma de Capacitaciones

CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES				
ACTIVIDADES/ EQUIPOS PARA IMPLEMENTACIÓN	Cantidad	Costo Unitario	Implementación	Costo total
Capacitación Registro de Ventas por celulares	3 sesiones	S/. 500,00	S/. 1,500,00	S/. 1,500,00
Capacitación Liquidación automática	3 sesiones	S/. 250,00	S/. 750,00	S/. 750,00
Capacitación Facturación automática	3 sesiones	S/. 250,00	S/. 750,00	S/. 750,00
Capacitación Optimización Emisión -SEL	3 sesiones	S/. 250,00	S/. 750,00	S/. 750,00
Capacitación Optimización reporte de ventas -SEL	1 sesión	S/. 250,00	S/. 250,00	S/. 250,00
SUBTOTAL				S/. 4,000,00

Elaboración: Propia

D) MODELAMIENTO

Tabla N° 60: Tabla de Modelamiento para Cronograma de Capacitaciones

PROCESO		OPERACIÓN	FACTOR	HERRAMIENTA	INDICADOR	ACTUAL	META	RESULTADO MODELAMIENTO
P10	Venta y Emisión de certificados vía SEL	Ingresar venta nueva en SEL	Capacitaciones en Manejo de Sistemas Internos	Cronograma de capacitaciones de Herramientas Tecnológicas	Capacitaciones (Anuales)	9	12	12

Elaboración: Propia

Tabla N° 61: Tabla de Capacitaciones TI

Capacitaciones en Manejo de Sistemas Internos	Duración (mensual)	Optimización (%)
Ejecutado actual	9	33,33%
Meta	12	
Modelado	12	

Elaboración: Propia

Para las capacitaciones en Sistemas Internos de Tecnología, se observa que sólo se daban 9 capacitaciones al año, con el nuevo cronograma de capacitaciones se obtiene una optimización del 33,33% al tener una capacitación mensual, teniendo un total de 12 al año.

$$\text{Optimización Capacitaciones (\%)} \rightarrow 1 - \frac{12}{9} = 33,33\%$$

Tabla N° 62: Tabla de Cronograma de Capacitaciones

Ítem	CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES	2017											
		Ene	Feb	Mar	Abril	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Capacitación Registro de Ventas por celulares												
2	Capacitación Liquidación automática												
3	Capacitación Facturación automática												
4	Capacitación Optimización Emisión -SEL												
5	Capacitación Optimización reporte de ventas -SEL												

Elaboración: Propia

Se realizarán 12 capacitaciones de los Sistemas Internos de Tecnología al año. Asimismo, cuando se integre personal nuevo se le hará su capacitación dentro de la Inducción previa. La incidencia de tener estas capacitaciones se ve reflejado en todos los procesos que intervengan herramientas digitales y especialmente de las implementaciones.

4.5. **RESULTADO MODELADO DE LA PROPUESTA**

Tabla N° 63: Tabla Resultado Modelado de la Propuesta

PROCESO		OPERACIÓN	FACTOR	HERRAMIENTA	INDICADOR	Optimización (%)
P15	Pago de Comisiones	Liberar Comisiones	Nivel de Satisfacción	Liquidación automática	Tiempo de Atención (horas)	33,33
P11	Liquidación de Planilla de Ventas de certificados vía SEL	Emitir planilla en SEL, Generar Planilla de Descargo	Deficiencias en Sistemas internos de Tecnología	Liquidación automática	Incidencias reportadas (Mensual)	28,57
P9	Liquidación de Planilla de Ventas de certificados SOAT a Mano Alzada	Transferir y compensar en SAP (Liquidar)	Proceso Integral de venta de SOAT manual	Liquidación automática	Trámites observados (#)	33,33
P16	Generación y entrega de Comprobantes de Pago	Liquidación de ventas	Nivel de Satisfacción	Facturación automática	Tiempo de atención (horas)	30
P8	Emisión de Certificados SOAT a mano alzada	Registrar Información en Sistema de Emisión	Deficiencias en Sistemas internos de Tecnología	Registro de ventas SOAT a través de teléfonos celulares	Tiempo de Registro (horas)	30
P7	Venta de certificados a mano alzada	Cancelación de prima	Proceso Integral de venta de SOAT manual	Registro de ventas SOAT a través de teléfonos celulares	# Planillas de Ventas manuales (Mensual)	31,82
P10	Venta y Emisión de certificados vía SEL	Generar cálculo de prima en SEL	Deficiencias en Sistemas internos de Tecnología	Optimización de la Emisión en SEL	Incidencias reportadas (Mensual)	29,63
P4	Reporte de Certificados SOAT	Reportar a Contraloría // Planillas de venta antiguas	Reclamos por demoras	Optimización reporte de ventas SEL	% Ventas antiguas	32,65
P10	Venta y Emisión de certificados vía SEL	Ingresar venta nueva en SEL	Capacitaciones en Manejo de Sistemas Internos	Cronograma de capacitaciones de Herramientas Tecnológicas	Capacitaciones (Anuales)	33,33
PROMEDIO (%)						31,41

Elaboración: Propia

4.6. **CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA**

Tabla N° 64: Cronograma de la Propuesta

HERRAMIENTA	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Levantamiento de Información	■	■																																														
Análisis de Información			■	■																																												
Descripción de Problemática							■	■																																								
Influencia de la problemática en los Costos Operativos							■	■																																								
Consolidado de la Problemática							■	■																																								
Priorización de Factores							■	■																																								
Afiliación a servicio GSM para celulares básicos							■	■																																								
Creación de Aplicación para Smartphones							■	■	■	■																																						
Reconfiguración de SAP (Paquete Liquidación)									■	■																																						
Reconfiguración de SOAT en Línea (SEL) para Liquidación Automática									■	■																																						
Reconfiguración de SOAT en Línea (SEL) para Facturación Automática									■	■																																						
Reconfiguración de SOAT en Línea (SEL) para Emisión SOAT									■	■																																						
Implementación de Opción para reporte de ventas por usuarios.													■	■																																		
Simulaciones internas con el Equipo de TI													■	■																																		
Capacitación General																	■	■																														
Despliegue interno																	■	■																														
Simulaciones internas con trabajadores																	■	■																														
Capacitación por Área 1																					■	■																										
Capacitación por Área 2																					■	■																										
Evaluaciones																																																
Despliegue al público																																																
Capacitaciones mensuales																																																
Control y Monitoreo																																																

Elaboración: Propia

4.7. **PRESUPUESTO Y ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA PROPUESTA**

4.7.1. **PRESUPUESTO**

Tabla N° 65: Presupuesto de la Propuesta de Implementación

HERRAMIENTAS IMPLEMENTADAS	COSTO TOTAL
1. REGISTRO DE VENTAS SOAT A TRAVES DE TELEFONOS CELULARES	
Afiliación a servicio GSM para celulares básicos	S/. 10,000
Creación de Aplicación para Smartphones	S/. 27,000
Pago al Equipo de Tecnología Interna	S/. 6,000
2. LIQUIDACION AUTOMATICA	
Servicios de recaudación (Entidad Financiera) Cobro por planilla de venta a pagar	S/. 9,450
Reconfiguración de SAP (Paquete Liquidación)	S/. 8,000
Reconfiguración de SOAT en Línea (SEL) para Liquidación Automática	S/. 1,500
3. FACTURACION AUTOMATICA	
Reconfiguración de SOAT en Línea (SEL) para Facturación Automática	S/. 1,500
4. OPTIMIZACION EMISION EN SEL	
Reconfiguración de SOAT en Línea (SEL) para Emisión SOAT	S/. 1,500
5. OPTIMIZACION DE REPORTE DE VENTAS EN SEL	
Implementación de Opción para reporte de ventas por usuarios.	S/. 1,500
6. CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES	
Capacitación Registro de Ventas por celulares	S/. 1,500
Capacitación Liquidación automática	S/. 750
Capacitación Facturación automática	S/. 750
Capacitación Optimización Emisión -SEL	S/. 750
Capacitación Optimización reporte de ventas -SEL	S/. 250
COSTO TOTAL	S/.70,450

Elaboración: Propia

4.7.2. ANÁLISIS ECONÓMICO

Se realiza el análisis económico para determinar la rentabilidad de la propuesta.

Del costeo de actividades de la influencia de la problemática en los costos operativos hallados en el capítulo III, se calcularon los costos ejecutados y los programados.

COSTO EJECUTADO ANUAL	COSTO PROGRAMADO ANUAL
S/.459 900,32	S/.303 731,33

El sobre costo se obtiene de la resta del costo ejecutado menos el costo programado.

$$\text{Costo}(\text{Ejecutado} - \text{Planeado}) = 459\,900,32 - 303\,731,33 = 156\,168,99$$

Al sobre costo de S/. 156 168,99 se le sacará el 31,41% que es lo que se optimizará con la implementación de la propuesta obtenido del resultado modelado.

$$\text{Beneficio} \rightarrow \% \text{ a Optimizar} * \text{Sobrecosto}$$

$$\text{Beneficio} \rightarrow 31,41\% * 156\,168,99 = \mathbf{49\,052,68}$$

$$\text{Costo total de la Propuesta} = \mathbf{70\,450}$$

Para el análisis económico de la propuesta, se calculó la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR):

$$\text{TMAR} \rightarrow \% \text{ Tasas promedio en Sist. Financiero} + \% \text{ Inflación} + \% \text{ Riesgo País}$$

$$\text{TMAR} \rightarrow 14,25\% + 3,3\% + 1,66\%$$

$$\text{TMAR} \rightarrow \mathbf{19,21\%}$$

El análisis económico se realizó para 5 años, se usó la TMAR de 19,21%

Tabla N° 66: Evaluación económica

Año	Flujo Neto de Efectivo (FNE)
0	-70450
1	49052,68
2	49052,68
3	49052,68
4	49052,68
5	49052,68

Tabla N° 67: Resultados de la propuesta

Inversión(-)	S/. 70 450,00
TMAR =	19,21%
VAN =	S/. 78 834,75
TIR =	63,71%
PAGO =	S/. 23 148,79
B/C =	S/. 2,12

Se calcula el Valor actual neto(VAN) de la propuesta y obtenemos un resultado de S/. 78 834,75 siendo mayor a 0, lo cual indica que la propuesta es rentable.

El resultado de la Tasa Interna de Retorno(TIR) es de 63,71% que es considerablemente mayor a la TMAR de la propuesta (19.21%) lo que también nos indica que la propuesta es rentable.

Se realizó el cálculo del pago anual por la inversión, es de S/. 23 148.79, con éste dato y el costo de la propuesta, se realizó el análisis Beneficio-Costo.

$$B/C \rightarrow \frac{BENEFICIO}{COSTO} = \frac{49\ 052.68}{23\ 148.79} = 2,12$$

El resultado es de 2,12 lo que indica que la propuesta de implementación es notablemente rentable y se ve reflejado en el 31,41 % de optimización en la problemática hallada.

4.8. CONTROL

Se realizarán controles cada fin de mes con el fin de monitorear las nuevas implementaciones en herramientas tecnológicas. Al finalizar cada mes se sacará los siguientes reportes de las bases de datos internas.

- **Reporte de ventas a mano alzada, SOAT en LINEA (SEL) y vía GSM:**
Con este reporte se verá reflejado el % de ventas manuales y la migración con herramientas tecnológicas mes a mes.

Tabla N° 68: Reporte de ventas SOAT(SEL-GSM)

Ítem	Fecha de Venta	N° de Certificado	Nombre de Asegurado	Modalidad de Venta	Mes
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Elaboración: Propia

- Reporte de # de incidencias en Sistemas de Tecnología:** Con este reporte se hará seguimiento a las deficiencias o problemas que se presenten en los Sistemas Internos de Tecnología y corregirlos de forma que se logre una optimización continua.

Tabla N° 69: Reporte de Incidencias

Ítem	Herramienta de TI	Tipo de Incidencia	Fecha de reporte	Estado actual	Mes
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

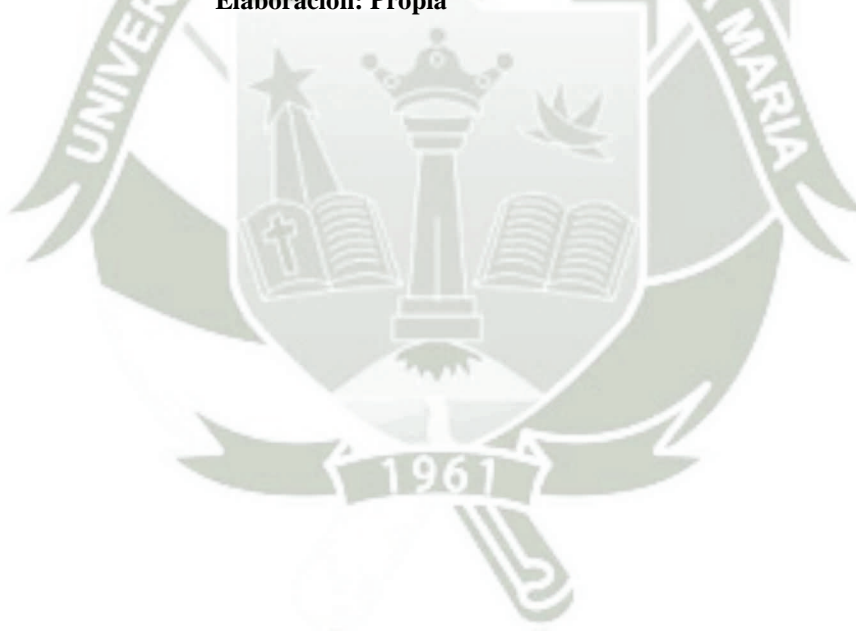
Elaboración: Propia

- **Reporte de # planillas de ventas reportadas:** Se podrá medir la cantidad de reportes de ventas presentados mensualmente en la empresa.

Tabla N° 70: Reporte de Incidencias

# Reportes de ventas	Fecha de reporte	MES
		Enero
		Febrero
		Marzo
		Abril
		Mayo
		Junio
		Julio
		Agosto
		Setiembre
		Octubre
		Noviembre
		Diciembre

Elaboración: Propia



CONCLUSIONES

- PRIMERA:** Habiendo llevado a cabo el modelamiento de la propuesta, se obtiene una optimización del 31,41% en la problemática hallada en la empresa.
- SEGUNDA:** Después de realizar el Diagnóstico de la problemática e identificar los factores ausentes y presentes en la empresa, para los clientes, se obtuvo un porcentaje promedio de factores ausentes de 40,95% y presentes de 59,05%. Por el lado de los trabajadores se obtuvo un 35,16% como factor ausente y un 64,84% como factor presente. El porcentaje de factores ausentes por parte de los trabajadores es lo que se optimizó en la empresa para obtener mejores resultados y niveles de satisfacción.
- TERCERA:** Luego de haber llevado a cabo la descripción de la problemática en el Proceso Integral SOAT, se encontraron los procesos urgentes de solucionar. Su influencia en los costos operativos es considerable, ya que los costos ejecutados anuales son de S/. 459 900,32 y los costos planificados de éstos procesos es de S/. 303 731,33, habiendo un sobrecosto de S/. 156 168,98 que afecta los márgenes de utilidades de la empresa.
- CUARTA:** Tras haber desarrollado las actividades de implementación de la propuesta, se describe paso a paso el registro de ventas SOAT a través de teléfonos celulares, la liquidación automática, la facturación automática, optimización en Emisión del SOAT en Línea (SEL), optimización de Reporte de ventas en SEL y el cronograma de capacitaciones. La inversión de la implementación de la propuesta es de S/. 70 450.
- QUINTA:** Habiendo realizado el análisis económico de la propuesta para 5 años, se obtiene un beneficio-costo de 2,12, con un VAN de S/. 78 834,75 y una TIR de 63,71% concluyendo que la propuesta es altamente rentable.

RECOMENDACIONES

- PRIMERA:** Aplicar herramientas de gestión para medir el nivel de satisfacción con la empresa, luego de la implementación de la propuesta.
- SEGUNDA:** Evaluar y analizar el porcentaje de factores presentes tanto para clientes como para trabajadores, son fortalezas que deben ser constantes en la empresa.
- TERCERA:** Evaluar a mediano plazo los procesos identificados como medianamente y poco urgentes de solucionar dentro de la empresa.
- CUARTA:** Se deberá aplicar un control y seguimiento estricto al correcto funcionamiento y manejo de las implementaciones.
- QUINTA:** Evaluar trimestralmente el impacto económico de la implementación de la propuesta en el proceso integral SOAT para poder monitorear y hacer seguimiento a los resultados obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- ATCAL S.A.S (2016), Sistemas de gestión eficientes: Seguridad Vial SOAT, Primera Edición, Dartagnan SAS, Bogotá, Colombia, p. 25.
- Amparano A. (2005), Sistema Empresa Inteligente, Primera Edición, Editorial Empresa Inteligente, Hermosillo, México, p. 474.
- Bergholz S. (2011), Optimización de Procesos, Primera Edición, Optimizando, Santiago, Chile, p.8.
- Bernal C. (2011) , Metodología de la Investigación , Segunda Edición , Pearson Educación , México , México , p. 57
- Bravo Carrasco J. (2011), Gestión de Procesos, Cuarta Edición, Evolución S.A, Santiago de Chile, Chile , p. (10-11)
- Castells E. (2008), Tecnología e Innovación en la Empresa, Primera Edición, U. Catalunya, Catalunya, España, p.96.
- Cook TD, Reichart (2008) Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Segunda Edición, Editorial Madrid, Madrid, España, p. 76.
- Heredero C. (2004), Ilustraciones de la aplicación de las tecnologías de información en la empresa española, Primera Edición, ESIC, Madrid, España. p.48
- Martínez, J. (2011), Métodos de Investigación Cualitativa, Octava Edición, Silogismo, Bogotá, Colombia, p. 1
- Medina A. (2005), “Gestión por Procesos y Creación de Valor Público”, Primera Edición, Editorial Búho, Santo Domingo, República Dominicana, p .149.
- Montiel N. (2010) , Introducción a la Optimización , Primera Edición , Editorial Caracas , Caracas , Venezuela, p.5
- Mora, A. (2005), Guía para elaborar una propuesta de investigación, vol. 29, Revista Educación, San Pedro, Costa Rica, p. 78-89.
- Palma, D. (2005) Como elaborar Propuestas de Investigación, Primera Edición, IDIES, Guatemala, Guatemala. p. 4.
- Palma D. (2005) Como elaborar Propuestas de Investigación, Primera Edición, IDIES, Guatemala, Guatemala. p. 5.
- Romo S, Medina S, López J. (2004), Informática y Comunicaciones en la Empresa, ESIC, Primera Edición, Madrid, España p.38-39

- Vásquez R. (2011), Introducción a la Optimización, Segunda Edición, Inteligencia Artificial, Veracruz, México, p3

Websites Utilizadas

- Innovaciones (2016) Korderotc, Extraído el 16 de Jun. de 16 de <https://innovacionesit.wordpress.com/category/desarrollo-tecnologico-y-tecnologias-de-informacion-en-las-empresas/>
- Arévalo M.(2010) Organización y Gestión de Servicios , Extraído el 19 de junio de 2016 de <https://arevalomaria.wordpress.com/2010/02/07/organizacion-gestion-servicios-ti-definicion-y-caracteristicas-de-un-proceso/>
- Procesos(2016) Tipos de Procesos , Extraído el 19 de junio de 2016 de <http://www.tipos.co/tipos-de-procesos/>
- Portal SOAT (2016) Suplementos SOAT , Extraído el 19 de junio del 2016 de <http://www.soat.com.pe/sobreelsoat.html>



ANEXOS



Anexo 1 Cuestionario para Clientes de La Positiva



CUESTIONARIO PARA CLIENTES DE LA POSITIVA

1. ¿Cómo comprador de seguros SOAT de la Positiva, la empresa ha satisfecho sus expectativas?
2. ¿Ha notado errores en el ingreso de Datos por parte de los canales de venta de La Positiva?
3. ¿Considera usted que la empresa le entrega oportunamente su comprobante de pago SUNAT (factura) por adquirir el SOAT?
4. ¿Ha tenido algún problema con la Policía por el no registro de su SOAT en APESEG a pesar de haberlo adquirido?
5. ¿En tanto al tiempo de atención en la compra de SOAT, se encuentra usted satisfecho?
6. ¿En su experiencia como comprador de SOAT de La Positiva, en algún canal de venta le dijeron que hay problemas con el Sistema?
7. ¿Algún canal de venta de la empresa lo ha llamado para solicitarle que se apersona a las Oficinas o brinde algún dato por algún error o falta de datos?
8. ¿Los vendedores de los diversos canales de venta de la empresa, le brindan la información y el soporte necesario ante cualquier duda?
9. ¿Usted considera que La Positiva tiene un buen Sistema de Ventas SOAT?
10. ¿Recomendaría nuestro servicio de venta SOAT a sus familiares o referidos?

Anexo 2 Cuestionario para Trabajadores de La Positiva



13. CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES DE LA POSITIVA

1. ¿Han llegado reclamos por exceso de tiempo en que un SOAT se ingresa al Sistema?
2. ¿La herramienta tecnológica con la cuenta tu Área, te parece que es la óptima?
3. ¿Considera usted que en el Área donde trabaja, se pueden mejorar procesos?
4. ¿Las formas de pago que se presentan en las planillas le parecen las adecuadas?
5. ¿Los procesos actuales en el proceso de la venta de SOAT le parecen los óptimos?
6. ¿Las planillas ingresadas al sistema, tienen una antigüedad mayor a 10 días realizada la venta?
7. ¿Cree usted que en el Área de Emisión hay un cuello de botella?
8. ¿Cree usted que en el Área de Cobranzas hay un cuello de botella?
9. ¿Le parece a usted que el Ingreso de ventas de SOAT MANUALES es el más complejo de todas las modalidades de venta?
10. ¿Las capacitaciones que se le da en su Área para manejar el Sistema son constantes?

