REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS EN UNA CORREDORA DE SEGUROS A TRAVÉS DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA CIUDAD DE AREQUIPA 2021.

Tesis presentada por la Bachiller:

Rosa Ancalla, Lucía Suyani

para optar el Título Profesional de
Ingeniero Industrial

Asesor (a):

Ing. Tupayachy Quispe, Danny Pamela

Arequipa- Perú

2022

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INGENIERIA INDUSTRIAL

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 15 de Julio del 2022

Dictamen: 006722-C-EPII-2022

Visto el borrador del expediente 006722, presentado por:

2013601642 - ROSA ANCALLA LUCIA SUYANI

Titulado:

PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS EN UNA CORREDORA DE SEGUROS A TRAVÉS DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA CIUDAD DE AREQUIPA 2021

Nuestro dictamen es:

APROBADO

1987 - VALDIVIA PORTUGAL CESAR
DICTAMINADOR

2433 - VALDIVIA LLERENA CESAR ALONSO RENATO
DICTAMINADOR

2762 - NIETO PEÑA VANESSA GLADYS
DICTAMINADOR

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Dedicatorias

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi mamá, por apoyarme y motivarme durante todo este proceso, por impulsarme a ser mejor persona tanto en el ámbito académico, laboral y personal.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Agradecimiento

Agradezco principalmente a Dios por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante ante cualquier adversidad.

Agradezco a mi familia por motivarme a seguir adelante y brindarme su apoyo incondicional para culminar este proyecto.

Agradezco también a todos los docentes que me enseñaron en el transcurso de mis estudios y por brindarme todos los conocimientos que hicieron posible la realización de este proyecto.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo brindar una gestión por procesos BPM a una corredora de seguros en la ciudad de Arequipa. El problema identificado en la empresa son los retrasos en los servicios ofrecidos hacia los clientes debido a una mala organización dentro de las actividades operativas. En la investigación se encontraron los 3 principales productos con mayor demanda en la empresa, siendo estos los seguros de Riesgo total o daño propio, seguros de SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) y seguros TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA). Se detallaron las actividades respectivas y se identificaron aquellas que no añaden valor al servicio ofrecido y que tienen un elevado tiempo de espera. La propuesta de mejora incluye la elaboración de manuales de funciones, desarrollo de procedimientos, matriz QFD, plan de capacitaciones, matriz KANBAN, Poka Yoke, gestión de proveedores y la firma digital para reducir los tiempos del servicio e incrementar la eficiencia de los procesos. Se estima un incremento de $16,321.29 al año aplicando los métodos propuestos y se obtiene un VAN de $32,621.77, demostrando que el proyecto es factible. Como consecuencia, se demuestra que mediante una mejora de procesos BPM, es factible reducir los retrasos de cumplimiento de los servicios ofrecidos en la corredora de seguros en la ciudad de Arequipa.

Palabras claves:

Gestión de procesos BPM, manual de funciones, desarrollo de procedimientos, matriz QFD, plan de capacitaciones, matriz KANBAN, Poka Yoke, gestión de proveedores, firma digital.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ABSTRACT

The objective of this research is to provide a BPM process management to an insurance broker in the city of Arequipa. The problem identified in the company is the delays in the services offered to customers due to poor organization within the operational activities. In the investigation, the 3 main products with the highest demand in the company were found, being the insurance of total risk or own damage, SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) insurance and TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA) insurance. The respective activities were detailed and those that do not add value to the service offered and have a high waiting time were identified. The improvement proposal includes the preparation of function manuals, development of procedures, QFD matrix, training plan, KANBAN matrix, Poka Yoke, supplier management and digital signature to reduce service times and increase process efficiency. An increase of $16,321.29 per year is estimated by applying the proposed methods and an NPV of $32,621.77 is obtained, demonstrating that the project is feasible. As a consequence, it is demonstrated that by means of a BPM process improvement, it is feasible to reduce the delays in the fulfillment of the services offered in the insurance brokerage in the city of Arequipa.

Key words:

BPM process management, functions manual, development of procedures, QFD matrix, training plan, KANBAN matrix, Poka Yoke, supplier management, digital signature.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ÍNDICE

DICTAMEN APROBATORIO ii

RESUMEN v

ABSTRACT vi

ÍNDICE vii

ÍNDICE DE FIGURAS xi

ÍNDICE DE TABLAS xiii

INTRODUCCIÓN xvii

CAPITULO I PLANTEAMIENTO TEÓRICO 1

1. Planteamiento Operacional 2

1.1. Descripción de la realidad de la problemática 2

1.2. Formulación del Problema 4

1.2.1. Problema General 4

1.2.2. Problemas Específicos 4

1.3. Objetivos de la Investigación 5

1.3.1. Objetivo general 5

1.3.2. Objetivos específicos 5

1.4. Justificación 5

1.4.1. Justificación Teórica 5

1.4.2. Justificación Metodológica 6

1.4.3. Justificación Práctica 6

1.5. Delimitación de la Investigación 6

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

1.5.1. Delimitación Espacial 6

1.5.2. Delimitación Social 6

1.5.3. Delimitación Temporal 6

1.5.4. Delimitación Conceptual 7

1.6. Hipótesis de la Investigación 7

1.7. Variables 7

CAPITULO II MARCO TEÓRICO 9

2. Marco teórico 10

2.1 Antecedentes de la investigación 10

2.1.1 Antecedentes a nivel internacional 10

2.1.2 Antecedentes a nivel nacional 10

2.1.3 Antecedentes a nivel regional 11

2.2 Marco conceptual 12

2.3 Marco referencial 21

CAPITULO III DIAGNOSTICO SITUACIONAL 25

3. Diagnóstico situacional 26

3.1. Antecedentes 26

3.2. Reseña histórica 26

3.3. Misión: 26

3.4. Visión: 26

3.5. Valores 27

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

3.6. Organigrama 27

3.7. Servicios ofrecidos 28

3.8. Principales operaciones 30

3.9 Principales clientes: 35

3.10 Principales proveedores: 35

3.11 Proceso de análisis de datos 36

3.12 Análisis de procesos y demoras 35

3.11.1. Análisis de desperdicios 40

3.11.2. Identificación de mayores problemas de los procesos 48

3.13 Análisis de causas 50

3.14 Análisis de indicadores: 53

CAPITULO IV IMPLANTACION DE MEJORA 56

4. Implantación de mejora 57

4.1. Antecedentes de la propuesta de mejora 57

4.2. Manual de funciones 61

4.3. Desarrollo de procedimientos 82

4.3.1. Riesgo total o daño propio: 82

4.3.2. SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO): 86

4.3.3. TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA): 90

4.4. Matriz QFD 94

4.5. Plan de capacitaciones 95

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

4.6. Matriz KANBAN 108

4.6.1. Herramienta Trello 111

4.7. Poka yoke (puntos de control) 112

4.8. Gestión de proveedores 124

4.9. Firma digital 131

4.10. Plan PHVA 133

4.11. Análisis de indicadores: 144

CAPITULO V ANALISIS ECONOMICO 147

5. Análisis económico 148

5.1. Estimado del ahorro 148

5.2. Estimado de la inversión 153

5.3. Flujo de caja económico 156

RECOMENDACIONES 160

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍCAS 161

ANEXOS 162

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Matriz de causas y efectos 4

Figura 2 Ciclo BPM 12

Figura 3 Ejemplo de VSM 14

Figura 4 Ejemplo de diagrama de Ishikawa 15

Figura 5 Ejemplo de Flujograma 17

Figura 6 Ciclo PDCA 19

Figura 7 Ejemplo de Diagrama de Pareto 20

Figura 8 Composición del mercado según Primas de Seguros netas de principales riesgos 22

Figura 9 Organigrama 27

Figura 10 Diagrama de Pareto – Servicios 31

Figura11 Flujograma de proceso 1 30

Figura 12 Flujograma de proceso 2 32

Figura 13 Flujograma de Proceso 3 34

Figura 14 VSM 1: Riesgo total o daño propio 37

Figura 15 VSM 2: SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) 38

Figura 16 VSM 3: TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA) 39

Figura 17 Diagrama Ishikawa 1: Riesgo total o daño propio 51

Figura 18 Diagrama de Ishikawa 2: SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) 51

Figura 19 Diagrama de Ishikawa 3: TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA) 52

Figura 20 VSM 1 con propuesta: Riesgo total o daño propio. 58

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 21 VSM 2 con propuesta: SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) 59

Figura 22 VSM 3 con propuesta: TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA) 60

Figura 23 Organigrama de la Entidad 63

Figura 24 Matriz QFD 94

Figura 25 Herramienta Trello 112

Figura 26 Flujograma Cotizaciones 114

Figura 27 Flujograma Emisiones 116

Figura 28 Flujograma Modificaciones 118

Figura 29 Flujograma Renovaciones 119

Figura 30 Copia de factura de Pago 120

Figura 31 Flujograma Cobranza 121

Figura 32 Flujograma Atención de siniestros 123

Figura 33 Firma Digital 132

Figura 34 Vsm1: Daño propio o riesgo total 149

Figura 35 VSM 2: SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) 150

Figura 36 VSM 3: TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA) 151

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro operacional de variables 7

Tabla 2 Servicios ofrecidos 28

Tabla 3 Principales Operaciones 30

Tabla 4 Comparación de metodologías según 5 criterios..... 35

Tabla 5 Matriz de desperdicios 1: Riesgo total o daño propio 41

Tabla 6 Matriz de desperdicios 2: SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)..... 43

Tabla 7 Matriz de desperdicios 3: TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA) 45

Tabla 8 Proceso 1: Riesgo Total o daño propio 48

Tabla 9 Proceso 2: SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) 49

Tabla 10 Proceso 3: TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)..... 50

Tabla 11 Cuadro resumen de problemas identificados y posibles causas**:**..... 52

Tabla 12 Numero de servicios anuales con respecto al año anterior..... 53

Tabla 13 N° de servicios emitidos actuales/ N° de servicios emitidos el periodo anterior * 100 %..... 53

Tabla 14 Numero de servicios no culminados o rebotados..... 54

Tabla 15 N° de servicios rebotados o no culminados al mes en el periodo actual / total de servicios mes en el periodo actual..... 54

Tabla 16 Numero de servicios entregados a tiempo..... 55

Tabla 17 Numero de servicios entregados a tiempo/total de servicios 55

Tabla 18 Antecedentes de la propuesta de mejora 57

Tabla 19 Resumen de los Perfiles de puestos de la Entidad 63

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 20 Formato de perfil de puesto Gerencia General..... 65

Tabla 21 Formato de perfil de puesto Administrador 68

Tabla 22 Formato de perfil de puesto Ejecutivos Comerciales..... 71

Tabla 23 Formato de perfil de puesto Gestor de Cobranza 74

Tabla 24 Formato de perfil de puesto Gestor de Inspección..... 77

Tabla 25 Formato de perfil de puesto Gestor de Siniestros 80

Tabla 26 Emisión, modificación y renovación de pólizas vehiculares de daño propio o riesgo total..... 83

Tabla 27 Emisión. Modificación y renovación de pólizas SCTR (Seguro Complementario De Trabajo De Riesgo) 86

Tabla 28 Emisión, modificación y renovación de pólizas TREC (Todo Riesgo De Equipo De Contratista)..... 90

Tabla 29 Plan de capacitación – Desafíos actuales para lograr mis metas y objetivos de venta 95

Tabla 30 Plan de capacitaciones – La información una oportunidad potencial en las ventas97

Tabla 31 Plan de capacitación – El arte de escuchar y observar en las ventas 98

Tabla 32 Plan de capacitaciones – Como concentrarse en las necesidades del cliente.... 100

Tabla 33 Plan de capacitaciones – Como formar una red de contactos para la obtención de información 101

Tabla 34 Plan de capacitación – Como domino el estrés en una venta intensa 103

Tabla 35 Plan de capacitación – Como lograr una imagen de confianza..... 105

Tabla 36 Plan de capacitación – Como determinar las causas de cualquier situación..... 106

Tabla 37 Tiempo de ejecución de servicios. 109

Tabla 38 Tiempo de creación de trámite. 110

Tabla 39 Elaboración de comparativo de cotización..... 113

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 40 Calidad de productos suministrados 125

Tabla 41 Tipo de servicios Cotizaciones 126

Tabla 42 Tipo de Servicios Emisiones 126

Tabla 43 Tipo de Servicios Modificaciones 127

Tabla 44 Tipo de servicios Renovaciones 128

Tabla 45 Tipo de servicios Cobranza 128

Tabla 46 Tipo de servicio Atención de Siniestros 129

Tabla 47 Riesgos generales 131

Tabla 48 Riesgo humanos 131

Tabla 49 Problemas, causas, métodos (propuesta de mejora) 135

Tabla 50 Diagrama de Causalidad 136

Tabla 51 Actividades de mejora del proceso crítico 137

Tabla 52 Matriz 5W 139

Tabla 53 Cuadro de Verificación de Entregables. 142

Tabla 54 Numero de servicios ofrecidos 144

Tabla 55 N° de servicios emitidos actuales / N° de servicios emitidos en el año anterior* 100 %..... 144

Tabla 56 Numero de servicios no culminados o rebotados 145

Tabla 57 N° de servicios rebotados o no culminados actuales / total de servicios actuales145

Tabla 58 Numero de servicios entregados a tiempo 146

Tabla 59 Numero de servicios entregados a tiempo/total de servicios 146

Tabla 60 Análisis de ahorro actual versus propuesto VSM 1: 152

Tabla 61 Análisis de ahorro actual versus propuesto VSM 2: 152

Tabla 62 Análisis de ahorro actual versus propuesto VSM 3: 153

Tabla 63 Ahorro estimado: 153

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Tabla 64 154

Tabla 65 Flujo de caja 156

Tabla 66 Periodo de recuperación de la Inversión 157

Tabla 67 Indicadores para halla el PRI 157

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el sector de seguros en Perú ha ido creciendo significativamente tanto en el ámbito de riesgos generales, como riesgos humanos, motivo por el cual la competencia en este rubro es cada vez mayor, lo que dificulta un buen nivel de posicionamiento de una empresa, especialmente de un corredor de seguros.

La rapidez de atención es un factor muy importante para mitigar la competencia, es por ello que se presenta esta propuesta de mejora de gestión por procesos BPM, que reducirá los retrasos de cumplimiento de los servicios ofrecidos de una corredora de seguros en la ciudad de Arequipa.

El siguiente proyecto está dividido en 5 capítulos: en el primer capítulo se detalla el planeamiento teórico de la investigación. En el segundo capítulo se detalla el marco teórico, conceptual y referencial. En el tercer capítulo, el diagnóstico actual de la corredora de seguros y la identificación de problemas. En el cuarto capítulo se detalla la propuesta de mejora a los problemas encontrados. Por último, en el quinto capítulo se evalúa el análisis económico y se determina si el proyecto es factible.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

1. Planteamiento Operacional

1.1. Descripción de la realidad de la problemática

Una compañía de reaseguros es una entidad que se hace cargo de los riesgos asumidos por una compañía de seguros, generalmente son organismos multinacionales. En cada país existen diversas compañías de seguros y a su vez diversos corredores de seguros o brókeres, estos últimos son intermediarios entre las compañías aseguradoras y los clientes, pueden ser persona natural o jurídica, se encargan de asesorar al cliente sobre las coberturas y precios de los seguros.

El mercado actual de seguros y reaseguros actualmente está evolucionando de manera positiva a nivel mundial, motivo por el cual el mayor problema a nivel internacional es la elevada competencia, lo que hace difícil un buen nivel de posicionamiento de una empresa, especialmente de corredores de seguros. A nivel nacional las compañías líderes de seguros son Pacifico Seguros, La Positiva Seguros y Reaseguros, Mapfre Perú, Rímac Seguros, Interseguro y Protecta Security. En cuanto a corredores de seguros o brókeres, según datos de la SBS, la cantidad de brókeres de personas naturales habilitadas es de 1487 a nivel nacional y la cantidad de brókeres de personas jurídicas habilitadas es de 358 a nivel nacional. En Perú todavía se está creando una cultura de seguros y gracias a las leyes peruanas las empresas están obligadas a contratar ciertos tipos de seguros. Los clientes siempre buscan menores precios, buena calidad y sobre todo rapidez de atención, debido a la gran competencia en este campo los clientes tienen múltiples opciones para escoger a su asegurador, por este motivo muchas empresas tratan de cumplir todas estas necesidades del cliente, no cumplir con sus expectativas significa una pérdida para la empresa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Descripción de la problemática:

Actualmente, la empresa corredora de seguros con un ofrecimiento de 3000 servicios anuales en la ciudad de Arequipa presenta problemas en la entrega de servicios ofrecidos, generando retrasos de cumplimiento de sus clientes. Todo esto debido a una mala organización dentro de las actividades operativas de la empresa.

Uno de los principales problemas por los que atraviesa la corredora de seguros es el retraso en los servicios ofrecidos causados por una mala distribución de áreas, cada área de la empresa no tiene un procedimiento escrito definido, por lo que al rotar el personal muchas veces no sabe el procedimiento de su área de trabajo, lo que ocasiona pérdidas de tiempo para entregar las pólizas a los clientes. Otra causa del problema es la malversación de la información por no contar con procedimientos fijos de atención al cliente. La mayor causa del problema se da con las compañías aseguradoras, quienes son los proveedores de los corredores de seguros. El bróker solicita cotizaciones, emisiones, modificaciones y atención de siniestros a las compañías aseguradoras, quienes demoran en dar respuesta a estos trámites lo que ocasiona un retraso de los brókeres para la atención de sus clientes. Otra causa es que los clientes no entienden los procesos del servicio, debido a que desconocen el sector de los seguros y el desinterés del detalle del servicio. Los clientes muchas veces toman los seguros porque son exigidos por la ley, por licitaciones, por cuestiones de alianzas estratégicas y/o laborales, por este motivo solo exigen los contratos de los seguros, pero desconocen las coberturas de estos y los procedimientos.

La presente problemática trae como consecuencia la pérdida de clientes, el desprestigio de la empresa y la disminución de personal.

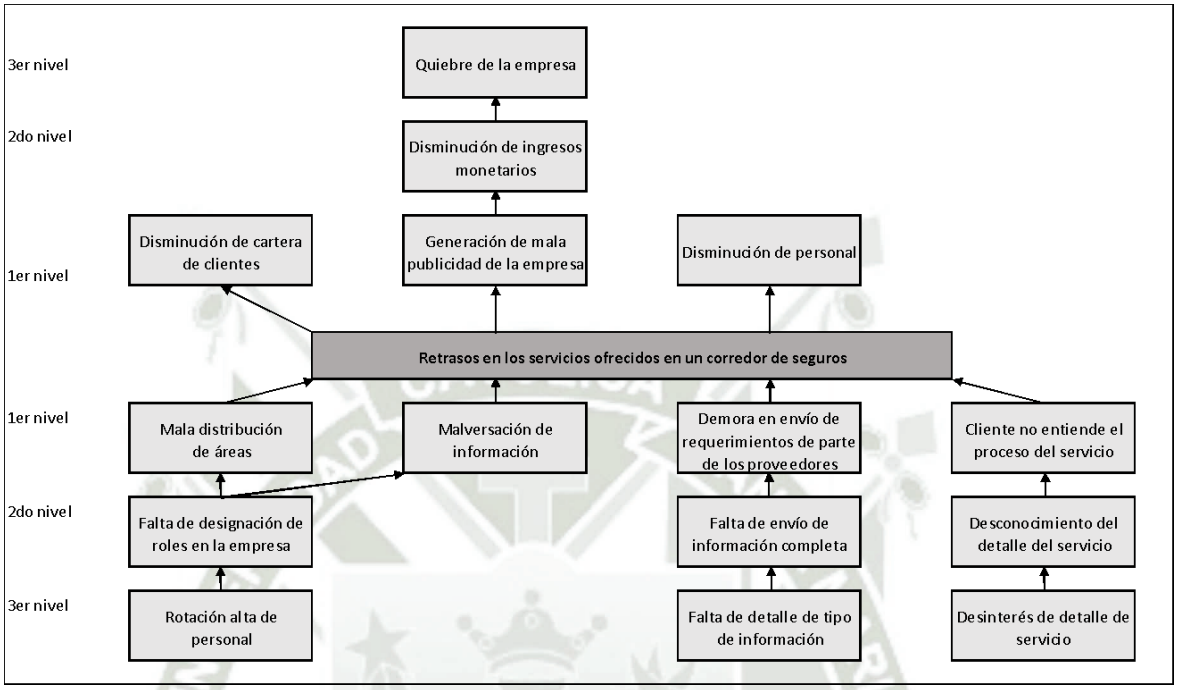
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Matriz causas y efectos:

Figura 1
Matriz de causas y efectos



Nota: Elaboración propia.

En la Figura 1 se observa la Matriz de causas y efectos en la cual se detalla las principales causas que originan los retrasos en los servicios ofrecidos en un corredor de seguros, también se detallan los efectos que estos producen.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la gestión por procesos (BPM) reducirán los retrasos de cumplimiento de los servicios ofrecidos de una corredora de seguros en la ciudad de Arequipa 2021?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es la situación actual de la corredora de seguros?
- ¿Cuáles son los procesos de la corredora de seguros?

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- ¿Cuál es la propuesta de mejora para optimizar los procesos de la corredora de seguros?
- ¿Cuál es la validación de la propuesta?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo general

Demostrar que, a través de un modelo de gestión por procesos (BPM) se implementará una mejora en los procesos de una corredora de seguros en la ciudad de Arequipa 2021.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la corredora de seguros.
- Identificar los principales procesos de la corredora de seguros, como son operativos, apoyo y estratégicos.
- Determinar una propuesta de mejora para los procesos operativos, de apoyo y estratégicos de la corredora de seguros.
- Analizar la viabilidad de la propuesta.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación Teórica

La investigación presenta una justificación teórica, dado que a través de la implementación de la metodología BPM, se pueda obtener una evidencia para la mejora y estandarización de futuros procesos tanto estratégicos, operativos y de apoyo en corredoras de seguros.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

1.4.2. Justificación Metodológica

La investigación presenta una justificación metodológica, a razón que, para efectuar una mejora al problema delimitado, se utilizan metodologías como la mejora de procesos (BPM), que ayudan a obtener procesos más estandarizados para que se pueda obtener una mejor rentabilidad y/o productividad en el negocio.

1.4.3. Justificación Práctica

La investigación presenta una justificación práctica dado que la misma busca obtener una mejoría en las deficiencias que pueda presentar la empresa. Con el resultado de los estudios realizados se podrán proponer mejoras en los procesos de la corredora de seguros, de tal manera que logre posicionarse entre las primeras de la región y/o del país.

1.5. Delimitación de la Investigación

1.5.1. Delimitación Espacial

Empresa corredora de seguros ubicado en la ciudad de Arequipa

1.5.2. Delimitación Social

La investigación tiene como involucrados a todo el personal que desempeñe algún cargo en la empresa corredora de seguros cuyas funciones puedan ser de carácter operacional, de apoyo y/o estratégico.

1.5.3. Delimitación Temporal

La investigación comprende una duración de 6 meses que comprende la obtención de información, ordenamiento de la misma, formulación y validación de la propuesta.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

1.5.4. Delimitación Conceptual

La siguiente investigación tiene como objetivo proponer una adecuada propuesta de mejora para la reducción de retrasos en los servicios ofrecidos por la empresa.

1.6. Hipótesis de la Investigación

Es factible que, mediante un modelo de gestión por procesos (BPM), implementará una mejora en los procesos de una corredora de seguros en la ciudad de Arequipa 2021.

1.7. Variables

Variable independiente:

BPM gestión por procesos

Variable dependiente:

Procesos de una corredora de seguros en la ciudad de Arequipa 2021

Cuadro operacional de variables:

Tabla 1
Cuadro operacional de variables

Variables	Dimensión	Sub-dimensiones	Indicador
VARIABLE INDEPENDIENTE BPM Gestión de procesos	Análisis Estratégico	Misión, Visión, Valores de la corredora de seguros Mapa de procesos	# objetivos estratégicos # de procesos operativos # de procesos de apoyo # de procesos estratégicos
	Implementación	Delimitación del alcance de los servicios de la corredora de seguros	# de actividades realizados en cada proceso
	Diagramado	VSM, Flujograma	Tiempo de operación (min) Tiempo ocioso (min) # de deficiencias identificadas
	Ejecución	Kaizen, índice de desempeño	% de servicios entregados a tiempo # de servicios

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

			realizados por año
	Monitoreo y ejecución	Plan de mejora continua	Ciclo de Deming
VARIABLE DEPENDIENTE Proceso de SCTR Proceso de TREC Proceso de Riesgo Total	Índice de cumplimiento	% de reducción de tiempos de servicio	Tiempo de servicio actual (horas)/tiempo de servicio propuesto (horas)
	Rentabilidad de la propuesta	Análisis económico	VAN, TIR, B/C, PRI

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 1 se detalla las variables independiente y dependiente y los indicadores correspondientes.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

2. Marco teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes a nivel internacional

Según Barea (2020) "Análisis y propuestas de mejora de una correduría de seguros en Valencia", debido a la crisis del COVID-19 que inicio en el año 2020, se pronostica una crisis económica y social difícil de superar, por lo cual la correduría de seguros se verá gravemente afectada. Existe una fuerte competencia nacional en la correduría de seguros debido a la cantidad de brókeres del país. Se identificó que el poder de negociación con los clientes es elevado, por lo que las empresas deben ser trasparentes y adaptar sus productos a estos. Se propone a la empresa transformarse en una empresa digital a través de plataformas online, de esta manera se podrán posicionar entre las mejores del país y con un crecimiento internacional. (p. 25)

La presente investigación analizó los procesos de determinadas áreas de un bróker de seguros desde diferentes puntos de vista para brindarles una propuesta de mejora. Su principal objetivo es potenciar las oportunidades de crecimiento en la correduría de seguros. Esta investigación nos sirve de modelo para determinar las oportunidades de negocio y brindar una propuesta de mejora que nos permita posicionarnos entre los mejores a nivel regional.

2.1.2 Antecedentes a nivel nacional

Según Garmendia (2017) "Propuesta de mejora al proceso para colocar pólizas por incumplimiento en un bróker de seguros", se puede mejorar en un 100% las colocaciones de las pólizas por incumplimiento al mejorar las gestiones de renovación y cobranzas. Implementando la metodología BPM, Kaizen y Poka Yoke se pueden incrementar en un

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

30% los ingresos por colocación de pólizas. La eliminación de desperdicios reducirá el tiempo de ciclos en aproximadamente 40%. (p. 23)

La presente investigación tuvo como problema principal el incumplimiento a tiempo de colocaciones de pólizas debido a la mala gestión de sus procesos. Se propuso diversas herramientas y metodologías de gestión de procesos que luego de un análisis exhaustivo aportaron valor al cliente, eliminando desperdicios y asegurando una propuesta sostenible con el tiempo. Esta investigación nos sirve de modelo para el desarrollo de nuestra propuesta de mejora de procesos guiándonos de la metodología usada de acuerdo con las condiciones de nuestro caso de estudio.

2.1.3 Antecedentes a nivel regional

Según Valdivia (2013) "Análisis de la satisfacción de los clientes del bróker consejeros y corredores de seguros S.A. de las pólizas de vehículos y accidentes personales emitidas a través de la aseguradora la Positiva seguros y reaseguros de la ciudad de Arequipa 2012", es importante la fidelización de los clientes para ello se debe brindar una rápida atención y solucionar sus problemas con prontitud, el error que mayormente comete el bróker es no dar información completa a los clientes sobre tasas y recargos, esto ocasiona problemas en un futuro. El bróker presenta inconvenientes con las aseguradoras para la emisión de palizas con rapidez. (p. 20)

La presente investigación nos sirve de apoyo para identificar las deficiencias de un bróker de seguros, para lograr una fidelización con los clientes y medir el impacto de satisfacción de estos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

2.2 Marco conceptual

BPM:

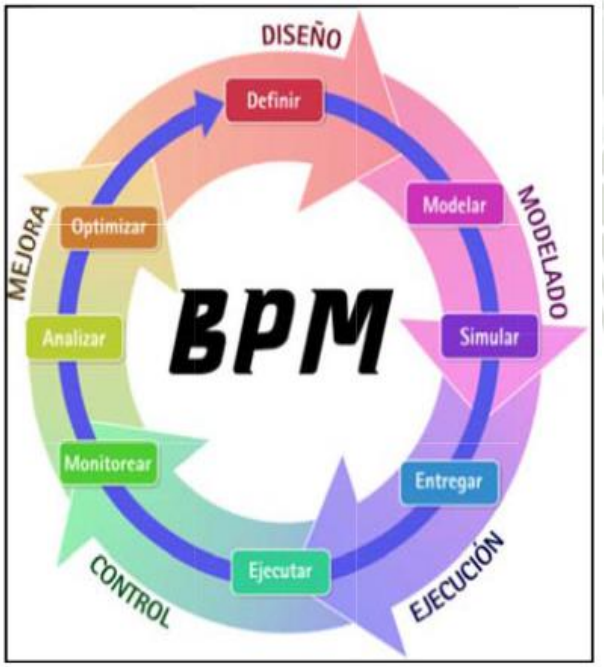
Es una disciplina integradora ´´que incluye el soporte de Tecnologías de la Información para definir, especificar, documentar, diseñar, implementar, medir y controlar todos los procesos de una empresa para lograr sus objetivos, mejorando la eficiencia y eficacia de los servicios que producen valor´´. (Hitpass, 2017, p. 45)

Con la implementación de esta metodología se quiere lograr y mejorar la capacidad del negocio de adaptarse a los cambios, lograr una mayor eficacia y mejorar la eficiencia de la empresa.

Pasos del BPM:

(Cetina, 2016) En la Figura 2 se puede observar los pasos del BPM.

Figura 2
Ciclo BPM



Nota: (Cetina, 2016)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

1. Diseño: Esta parte es más importante de todo el proceso BPM debido a que es el inicio de la metodología en el cual se deben establecer objetivos y estrategias.

2. Modelado: En esta segunda parte se deben identificar a los usuarios y roles de cada uno, también se debe definir las reglas de ejecución. Cuando el proceso haya sido modelado se debe realizar una prueba de su funcionamiento para comprobar si soluciona la necesidad por la que fue concebido, motivo por el cual es importante simular el proceso en herramientas de modelado antes de ejecutarlo en la vida real.

3. Ejecución: Después de comprobar que el proceso funciona de acuerdo a lo planeado sigue la etapa de Ejecución, esta etapa es importante porque se reemplaza el proceso antiguo por el proceso optimizado.

4. Control: Una vez ejecutado el proceso optimizado, se debe controlar y monitorear para verificar que se esté ejecutando correctamente. Se deben analizar las posibles fallas y proponer mejores para su solución.

5. Optimización: Iniciará una vez encontrados todos los hallazgos de la etapa de control. En esta etapa se identifican cuellos de botella, rutas críticas, entre otros. Se deben analizar y generar cambios como por ejemplo: eliminar todos los pasos que sean innecesarios o modificar los roles para optimizar los procesos.

VSM:

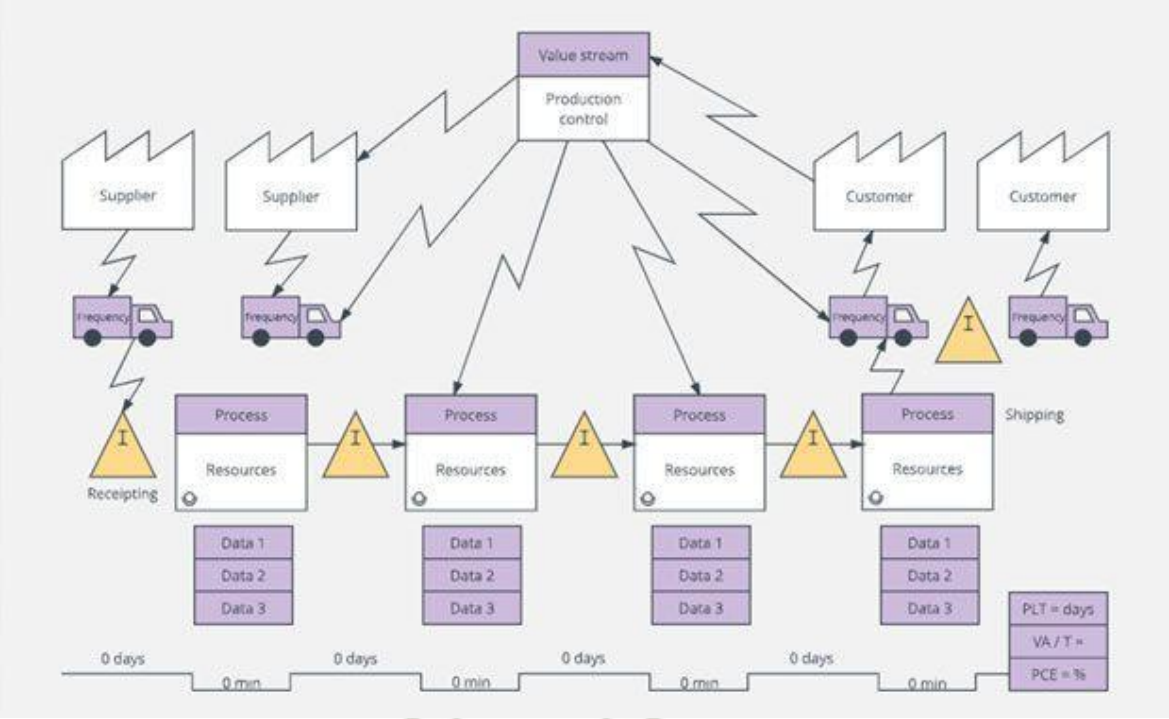
Value Stream Mapping es una representación gráfica que permite establecer mejoras en un proceso productivo. Su principal objetivo es determinar si el procedimiento del proceso productivo añade o no valor desde el punto de vista del cliente, con este diagrama se eliminan las tareas innecesarias.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Los beneficios importantes al implementar el VSM en una empresa son: Identificar desperdicios, para mejorar las actividades importantes y eliminar las que no agregan valor. Asegurar la eficiencia del proceso, el diagrama VSM determina el tiempo de entrega y un ciclo para cada actividad, con esto se busca mejorar la eficiencia de entrega del producto final. Busca el bien común, debido a que busca integrar a todas las partes involucradas en el proceso de producción. Brinda un punto de inicio para un crecimiento a futuro, gracias al VSM se pueden establecer objetivos para el crecimiento de la empresa.

Figura 3
Ejemplo de VSM



Nota: (Salazar, 2019)

En la Figura 3 se observa un ejemplo del mapa de flujo de Valor VSM.

Ishikawa:

(Martínez, 2005) El diagrama de Ishikawa o también denominado espina de pescado fue creado por el Sr. Kaoru Ishikawa. Es un diagrama de causa- efecto que sirve para organizar y representar diferentes posturas sobre las causas de un problema. Al realizar un

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

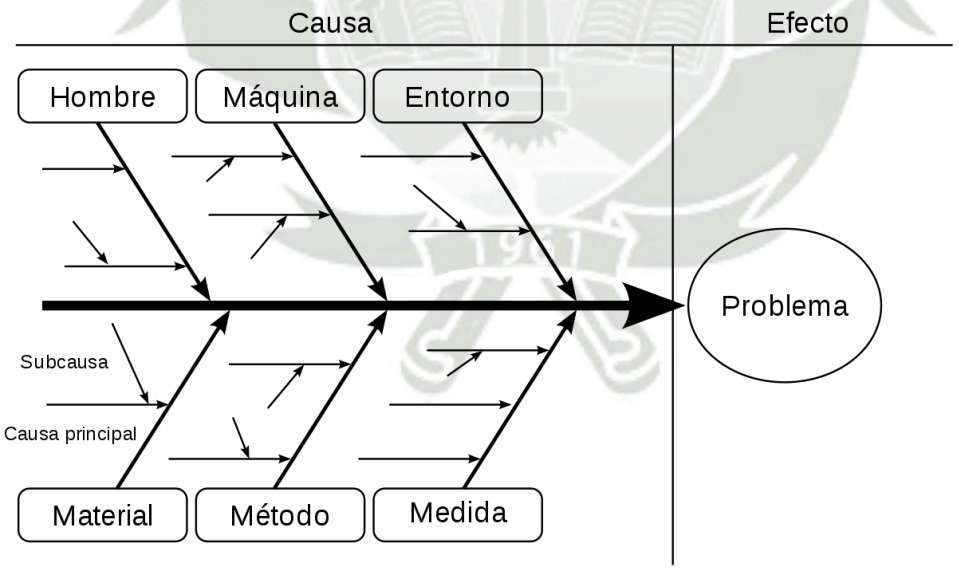
REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

análisis de un problema, siempre se encuentran diversas causas con diferentes niveles de importancia, algunas de estas pueden tener relación con el origen del problema y otras con los efectos que el problema produce. (p. 1)

Se llama “espina de pescado” por la forma que tiene el diagrama y como se colocan las causas y efectos, gracias a esta forma se puede entender de manera clara y rápida la relación que guardan las causas con el problema.

En la Figura 4 se puede observar que el diagrama de Ishikawa tiene un eje central que se conoce como “línea principal” en el cual se coloca el problema. También se observan flechas inclinadas en la parte superior e inferior que se dirigen a la línea central en las que se detallan las causas del problema, estas flechas a su vez son tocadas por otras pequeñas flechas, las cuales representan las causas secundarias.

Figura 4
Ejemplo de diagrama de Ishikawa



Nota: (Martínez, 2005)

Flujograma:

´´Flujograma o también conocido como diagrama de flujo consiste en un gráfico con diversas series de procesos representadas por símbolos, este grafico debe tener una

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

frecuencia cronológica. El flujograma representa el flujo de información de un procedimiento´´ (Martínez, 2005, p. 1)

Una gran cantidad de empresas utilizan los flujogramas como instrumento principal debido a que este permite identificar las actividades innecesarias, identificar que la distribución de trabajo sea igual para todos y ayuda a analizar las etapas del procedimiento para poder brindar mejoras.

Características de los flujogramas:

- Sintética: El diagrama es práctico y corto para que sea fácil de comprender y asimilar.
- Simbolizada: Se debe utilizar una simbología adecuada para su fácil interpretación.
- De forma visible a un sistema o proceso: Para que nos permitan observar cuales son los pasos de un proceso sin la necesidad de leer apuntes extensos.

Simbología de los flujogramas:

Documento: cualquier tipo de documento.

Proceso manual: cualquier tipo de operación manual, por ejemplo preparar una factura de venta.

Proceso: cualquier tipo de operación manual, mecánica o virtual.

Almacenamiento fuera de línea: un archivo u otro tipo de almacenamiento para documentos o registros virtuales.

Líneas de Flujo: aquellas líneas que señalan un flujo direccional de los documentos. Generalmente son hacia abajo o hacia la derecha, a menos que las flechas indiquen lo contrario.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Anotación: utilizada para dar alguna explicación.

Conector: salida hacia, o entrada desde, otra parte del diagrama de flujo. Se utiliza para evitar un cruce excesivo de líneas de flujo. Los conectores de salida y de entrada contienen claves de letras o números.

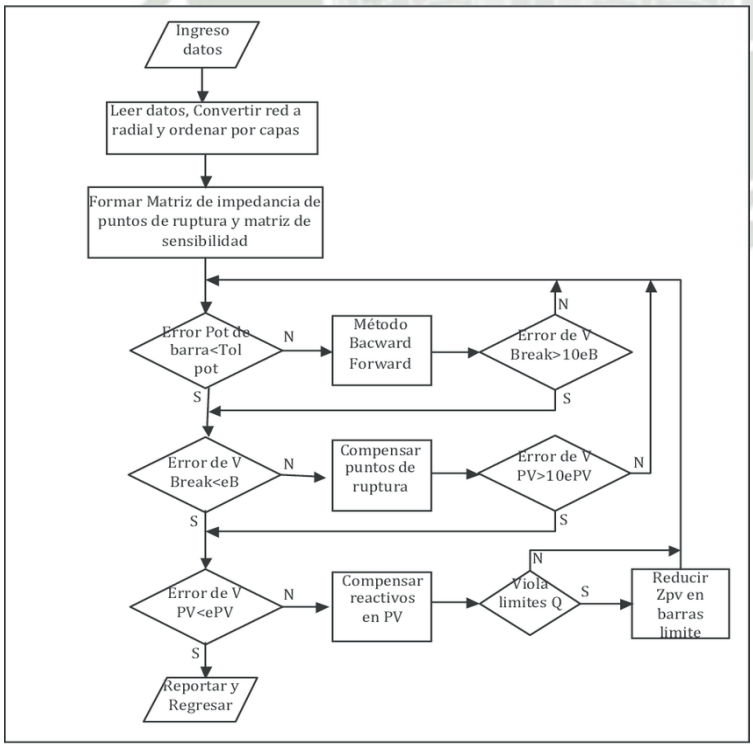
Conector entre diferentes páginas: indica la fuente o el destino de renglones que ingresan o salen del diagrama de flujo.

Entrada / Salida: utilizado para ubicar un conector de otra página, para indicar información que ingresa o sale del diagrama de flujo.

Decisión: indica cursos de acción alternos como resultado de una decisión de sí o no.

Ejemplo:

Figura 5
Ejemplo de Flujograma



Nota: (Salvador, 2010)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Kaizen:

(Atehortua & Restrepo, 2010).Kaizen es una metodología de gestión de calidad que proviene de Kai “cambio” y Zen “mejorar, quiere decir que Kaizen significa un cambio para mejorar, su enfoque está dirigido hacia las personas y a la estandarización de procesos. Tiene como objetivo incrementar la productividad a través de la reducción de tiempos de ciclos, estandarizar criterios y métodos de calidad. (p. 59)

Kaizen opera sobre 4 principios fundamentales:

1. Principio de Restricciones Positivas: Para impedir las fallas o defectos de los productos.

2. Principio de Restricciones Negativas: Se basa en lo cuellos de botella, que hacen los procesos más lentos

3. Principio de Enfoque: Para enfocar los recursos en las actividades de mayor valor.

4. Principio de facilitador: Para facilitar tareas, procesos, reingeniería de procesos, automatización, entre otros.

Pasos de implementación KAIZEN:

1. Planear
2. Hacer
3. Verificar
4. Actuar

PDCA:

PDCA o también conocido como el ciclo de Deming o ciclo de calidad, tiene una gran utilidad para mejorar la productividad y la calidad de cualquier empresa. Sus siglas

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

significan: Planear, donde se elabora un plan objetivo y profundo. Hacer, se aplica el plan en base a un pequeño ensayo. Verificar, se verifica los resultados. Actuar, en base a los resultados se actúa, Si los resultados fueron satisfactorios, se generaliza el plan y se toman medidas para que las mejoras no sean irreversibles. Si los resultados fueron negativos se reestructurará el plan y se vuelve a poner en marcha nuevamente el ciclo de Deming.

Figura 6
Ciclo PDCA



Nota: (ISO 9001, 2015)

Diagrama de Pareto:

(Martínez, 2005). Es una gráfica que organiza datos separados por barras en orden descendente y de izquierda a derecha respectivamente, de esta forma se puede asignar un orden de prioridades para tomar decisiones e identificar los problemas más graves de la empresa y resolverlos primero. (p. 1)

El diagrama de Pareto sigue la regla del 80/20, es decir que el 80% de las causas resuelven el 20% de problemas y el 20% de causas resuelven el 80% de problemas. Esta grafica es utilizada para reducir los aspectos más significativos de un problema, que son las barras más largas. Reducir un problema de gran relevancia puede ser más útil que reducir 2 o 3

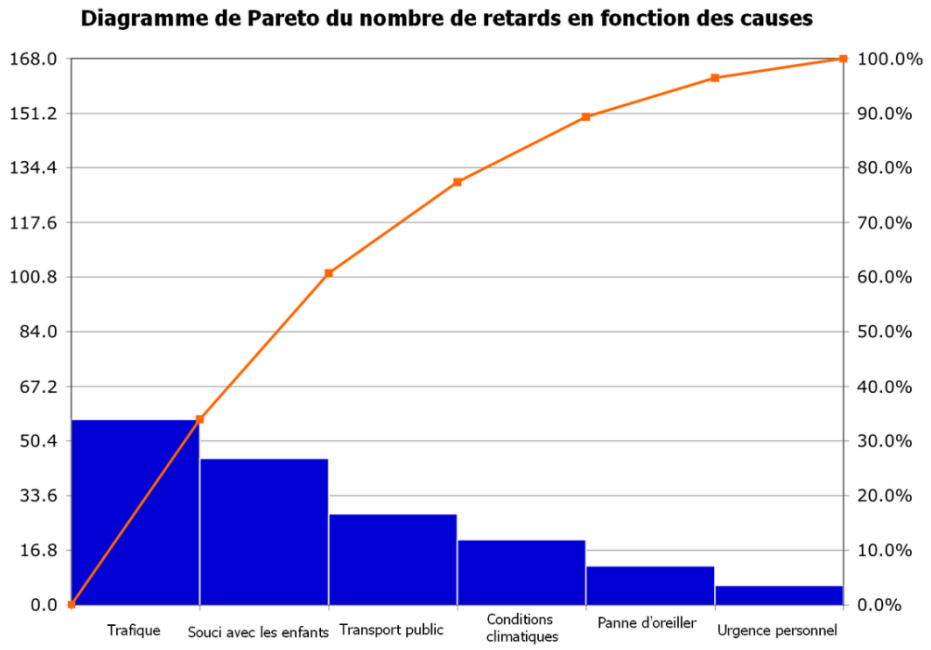
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

problemas de menor relevancia, de esta manera se pueden enfocar los recursos necesarios para aplicar medidas correctivas a estos problemas relevantes.

Figura 7
Ejemplo de Diagrama de Pareto



Nota: (Martínez, 2005)

SERVIR (MOF):

Autoridad Nacional de Servicio Civil, S. (s.f.). servir.gob.pe. es una entidad pública que tiene como función gestionar los recursos humanos del estado. Esta entidad es la encargada de aprobar el Manual de organización y funciones (MOF).

Proceso de análisis de datos:

Existen 5 pasos para un correcto análisis de datos:

1. Definir la pregunta que se quiere responder: Primero se debe formular el problema de forma correcta, conociendo bien la naturaleza del negocio.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

2. Recopilar los datos de fuentes disponibles: Una vez formulado el problema, se debe recopilar los datos que se usaran para el análisis.

3. Limpiar los datos innecesarios: Se debe eliminar la información innecesaria como datos duplicados o datos no deseados para conservar información de calidad.

4. Analizar los datos: Se debe analizar a profundidad los datos obtenidos.

5. Interpretar los resultados y aplicarlos: Los resultados obtenidos luego del análisis de datos deben ser interpretados de manera clara y precisa y aplicadas según corresponda.

2.3 Marco referencial

Sector financiero y seguros (% participación respecto a otros ingresos):

Según el BCRP (Banco Central de Reserva del Perú), la ley N° 26702 regula y supervisa a las empresas que operan en el sector financiero y de seguros con el objetivo de contribuir al desarrollo nacional siendo competitivos, sólidos y confiables.

El sector financiero y de seguros se encontraba en un constante crecimiento, según el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática), en el periodo de Enero a Diciembre del 2020, el sector financiero y de seguros fue el que más creció con 13.67%. Este crecimiento fue principalmente debido a las entidades financieras que brindaron créditos garantizados por el gobierno peruano para hacer frente a la crisis sanitaria que se atravesó durante el periodo del 2020.

El sector de los seguros se vio afectado en el 2020, debido a la pandemia se incrementaron los siniestros del ramo de Vida y seguros de desgravamen, así mismo al haber confinamiento hubo menos venta de vehículos lo que ocasionó menor venta de seguros vehiculares.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

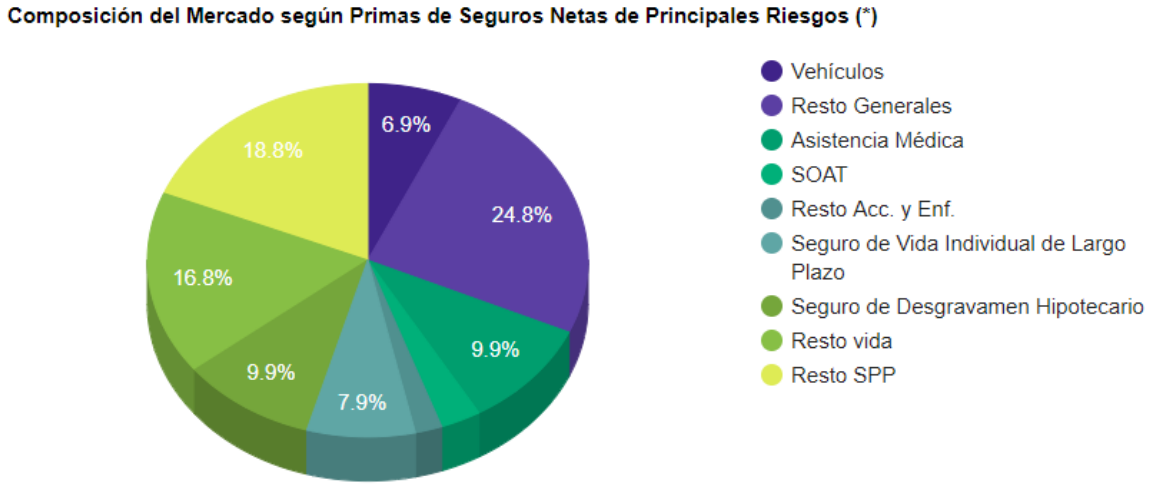
REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

El mercado asegurador peruano se compone de los siguientes riesgos según (Asociación Peruana de Empresas de Seguros, 2020) – (Apuntes de estudio; 71)

Figura 8

Composición del mercado según Primas de Seguros netas de principales riesgos



Nota: (Asociación Peruana de Empresas de Seguros, 2020)

Según el gráfico mostrado los riesgos con mayor composición en el periodo 2020 fueron Restos generales, SPP (Sistema privado de pensiones) y Vida, abarcando aproximadamente un 60.4%.

Regulaciones SBS:

´´Es el organismo que se encarga de regular y supervisar los sectores Financieros, se seguros y del Sistema Privado de Pensiones. Su objetivo principal es proteger los intereses de los depositantes, asegurados y miembros del SPP´´. (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2022, p. 1)

Para cumplir con su función se basa en 4 mandatos que buscan un balance entre sí:

- Estabilidad financiera:

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

La SBS procura que los sectores financieros, de seguros y SPP sean sólidos, solventes y sostenibles en el tiempo, para ello aplican estándares internacionales de regulación y supervisión para que puedan cumplir con las obligaciones y compromisos con los clientes y con la economía del país.

- Integridad financiera:

La SBS establece diversas normas para prevenir el lavado de activos y financiamiento del terrorismo, se establecen lineamientos que permiten asegurar la idoneidad moral de los accionistas, beneficiarios, gerentes y funcionarios. Los incumplimientos de estos serán sancionados.

- Adecuada conducta del mercado:

La SBS vela por el derecho de los consumidores de las empresas supervisadas, por lo cual estas deben ser justas, equitativas y transparentes. Buscan crear las condiciones apropiadas para que se respete el cumplimiento de los contratos pactados de las entidades reguladas con los consumidores. Así mismo, implementa mecanismos de solución de reclamos eficientes para los consumidores.

- Seguridad y adecuado desempeño del SPP:

Regula, supervisa, orienta y brinda información a los afiliados del SPP para que estos tomen buenas decisiones en el transcurso y término de su vida laboral. Revisan la regulación del SPP considerando los cambios en el mercado laboral y de capitales, el desarrollo y optimización de procesos, la rentabilidad y seguridad de las inversiones que realiza las AFP con los recursos del fondo de pensiones.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Condiciones de contrato:

Los corredores de seguros son supervisados por la SBS por lo cual tienen que cumplir una serie de requisitos para asegurar la transparencia de la información brindada. El corredor de seguros debe tener la data de información de todos sus clientes. En caso de sospecha de lavado de activos o alguna conducta fraudulenta deberá reportarlo inmediatamente a la SBS.

Para que el cliente contrate los servicios del corredor de seguros, deberá firmar una Carta de Nombramiento, esta carta autoriza al bróker hacerse cargo de la asesoría de seguros y representar al cliente frente a las compañías aseguradoras, en el anexo de la carta el corredor de seguros debe señalar específicamente sus obligaciones para con los clientes.

El corredor está obligado a brindar al cliente una cotización de seguros con todas las aseguradoras sin excepción y será responsabilidad del cliente escoger la que más le convenga. Una vez contratado el seguro, el cliente debe realizar los pagos directamente a la aseguradora, el corredor de seguros no recibe pagos por parte del cliente, ya que recibe su comisión por parte de las compañías aseguradoras.

El corredor de seguros deberá asesorar al cliente en todo momento mientras se encuentre vigente la póliza, este asesoramiento incluye gestionar todas las solicitudes del cliente, asesorar en casos de siniestros, entre otros.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CAPITULO III

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

3. Diagnóstico situacional

3.1. Antecedentes

La empresa se dedica a actividades de agentes y corredores de seguros, con un tiempo de servicio de 14 años desde el 2007. Su política principal de trabajo se basa en la honestidad y transparencia con los clientes y aseguradoras con las que trabaja. La empresa tiene como objetivo brindar un servicio de calidad a los clientes basándose en la eficiencia y credibilidad de tal manera aumentar la cartera de clientes y fidelizar a los actuales.

3.2. Reseña histórica

El gerente general trabajó por años en una compañía aseguradora, en la cual generaba buenas ventas e ingresos, motivo por el cual decidió abrir su propio corredor de seguros y ofrecer el servicio de asesoramiento a los clientes. Por lo que tramitó su registro en la SBS, primero como un corredor de seguros Persona Natural, luego se inscribió como Persona Jurídica. El gerente general cuenta actualmente con más de 20 años en el rubro de los seguros. La empresa está acreditada como Microempresa contando con 10 trabajadores y desenvolviéndose principalmente en la ciudad de Arequipa.

3.3.Misión:

Brindamos a nuestros clientes una asesoría personalizada y profesional, para que puedan tomar decisiones basadas en información honesta, real y transparente, y de esta forma vivan con la tranquilidad de tener el respaldo que necesitan para su negocio y su familia. Gestionamos sus pólizas de manera eficaz y defendemos legítimamente sus intereses.

3.4.Visión:

Ser una empresa líder en el mercado de Seguros de la región, que contribuya en el desarrollo de la "Cultura del Seguro" en nuestro país, brindando confianza y seguridad a nuestros

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

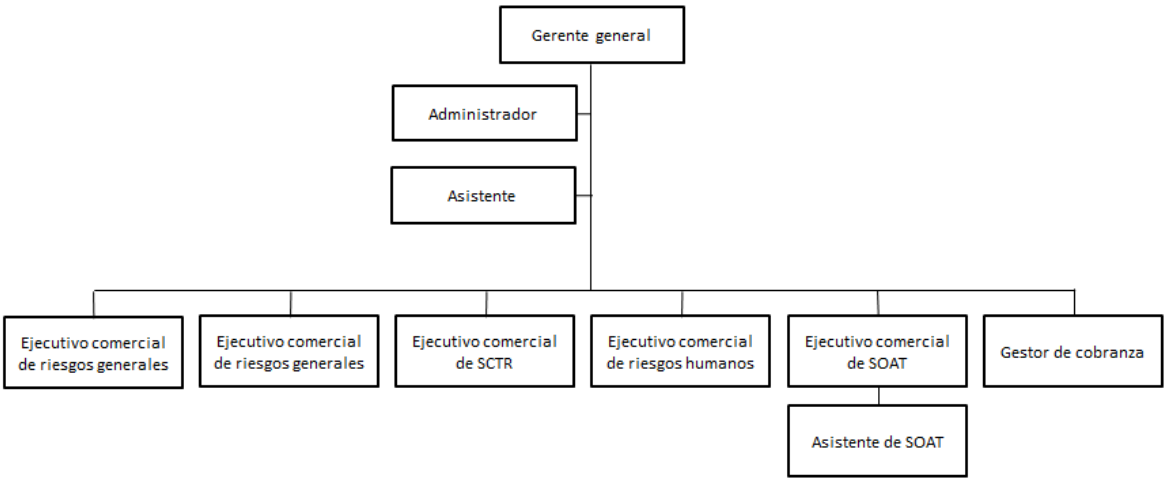
clientes, con los estándares que exigen los nuevos tiempos, porque tenemos la convicción de que es una fuente de tranquilidad y progreso para las familias y las empresas.

3.5.Valores

La corredora de seguros tiene como principales valores la honestidad y trabajo en equipo, de esta manera los trabajadores se sienten se sienten parte de la empresa, se fortalece una cultura interna, se generan equipos de trabajo felices y se garantiza con el cumplimiento de la visión y misión de la empresa.

3.6.Organigrama

Figura 9
Organigrama



Nota: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Figura 9, el organigrama la empresa cuenta con un gerente general cuyas responsabilidades principales son supervisar el trabajo de todo el personal, planificar las actividades a desarrollar durante determinados periodos de tiempo, apoyar al personal cuando se presente problemas con los clientes y/o aseguradoras. Seguidamente se cuenta con un administrador, cuya función principal es gestionar el movimiento de dinero de la empresa, realizar funciones de recursos humanos con ayuda de su asistente. La empresa cuenta con 2 ejecutivos de riesgos generales, que se encargan de cotizar, emitir, modificar,

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

renovar y gestionar todas las pólizas de este tipo de riesgos, uno de ellos se encarga también de atender los siniestros. Hay un ejecutivo comercial de pólizas SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO), se encarga de cotizar, emitir, modificar, renovar, realizar la cobranza y atender siniestros con todo lo referente a los seguros SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO). También cuenta con un ejecutivo comercial de riesgos humanos, que se encarga de cotizar, emitir, modificar, renovar, realizar la cobranza y atender siniestros con todo lo referente a los seguros de riesgos humanos. Hay un ejecutivo comercial de Soat y asistente que se encargan de cotizar, emitir, modificar, renovar, realizar la cobranza y atender siniestros con todo lo referente a los seguros de SOAT. Por último, la empresa cuenta con un gestor de cobranza, que se encarga de realizar la cobranza de todas las pólizas de riesgos generales y de las cuentas grandes de riesgos humanos, también se encarga de atender los siniestros de riesgos generales.

3.7.Servicios ofrecidos

La empresa asesora seguros de tipo vehicular, seguros de vida, etc dividiéndolos en 2 áreas: Riesgos generales y riesgos humanos. En la Tabla 2 se detalla los tipos de seguros que ofrece la empresa.

Tabla 2
Servicios ofrecidos

RIESGOS	TIPOS DE SEGUROS	SUBTIPOS DE SEGUROS	DESCRIPCIÓN
1. Riesgos generales	1.1 Seguros vehiculares	1.1.1 De riesgo total o daño propio	Es un seguro vehicular completo, cubre cualquier daño del vehículo o cualquier daño que éste ocasione.
		1.1.2 Responsabilidad civil frente a terceros	Cubre únicamente cualquier daño a terceros.
		1.1.3 Seguros de contaminación	Cubre cualquier daño ocasionado por transportar carga de material peligroso.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

		1.1.4 Seguro de hidrocarburos	Cubre los daños que se causen hacia la salud de las personas y de los animales, También cubre los gastos realizados para la limpieza y los gastos necesarios para evitar la propagación del daño al medio ambiente.
		1.1.5 Seguro de transporte de carga	Cubre los bienes que se están transportando a nivel nacional o internacional.
		1.1.6 SOAT	Seguro obligatorio que cubre cualquier daño que el vehículo ocasione contra las personas.
	1.2 Seguros domiciliarios		Protege el bien y/o propiedad contra cualquier desastre de la naturaleza, incendios, explosiones, vandalismo, etc.
	1.3 TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)		Seguro de todo riesgo para equipos de contratistas. Cubre cualquier daño realizado a los equipos y maquinarias aseguradas.
	1.4 Multiriesgo		Protege los bienes asegurados dentro de una empresa. Contempla diversos siniestros ocurridos como: incendios, explosión, robos, accidentes, entre otros.
	1.5 Robo y asalto - Deshonestidad		El seguro de robo y asalto cubre las pérdidas o destrucción de los bienes causados por robo y asalto. El seguro de deshonestidad cubre las pérdidas causadas por los actos deshonestos de los trabajadores de la empresa.
	1.6 CAR		Cubre los siniestros ocasionados contra los daños materiales y responsabilidad civil en las obras civiles de construcción. Protege las obras de trabajo en todo su tiempo de ejecución, indemniza los perjuicios y las pérdidas que se dieran durante esta vigencia.
	1.7 Seguros patrimoniales		Protege todos los bienes dentro de una empresa.
2. Riesgos humanos	2.1 Obligatorios	2.1.1 SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	Seguro complementario de trabajo de riesgo, obligatorio para las empresas con actividades económicas de alto riesgo.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

	2.1.2 Vida ley	Seguro obligatorio que deben contratar los empleadores a sus trabajadores.
2.2 Personales	2.2.1 Seguros de salud	Seguros que brindan cobertura de atención en el cuidado de la salud.
	2.2.2 Seguros de vida	Protege el futuro económico de una persona y/o a su familia.
	2.2.3 Seguros de accidentes personales	Protege a la persona contra cualquier tipo de accidentes.
	2.2.4 Seguros de viajes	Protege cualquier emergencia médica en viajes nacionales e internacionales.

Nota: Elaboración propia.

3.8.Principales operaciones

De acuerdo a la cantidad de servicios ofrecidos se procede a delimitar los servicios de mayor demanda en la empresa. En la Tabla 3 se detalla los servicios ofrecidos por la empresa y los ingresos anuales de cada uno de ellos.

Tabla 3
Principales Operaciones

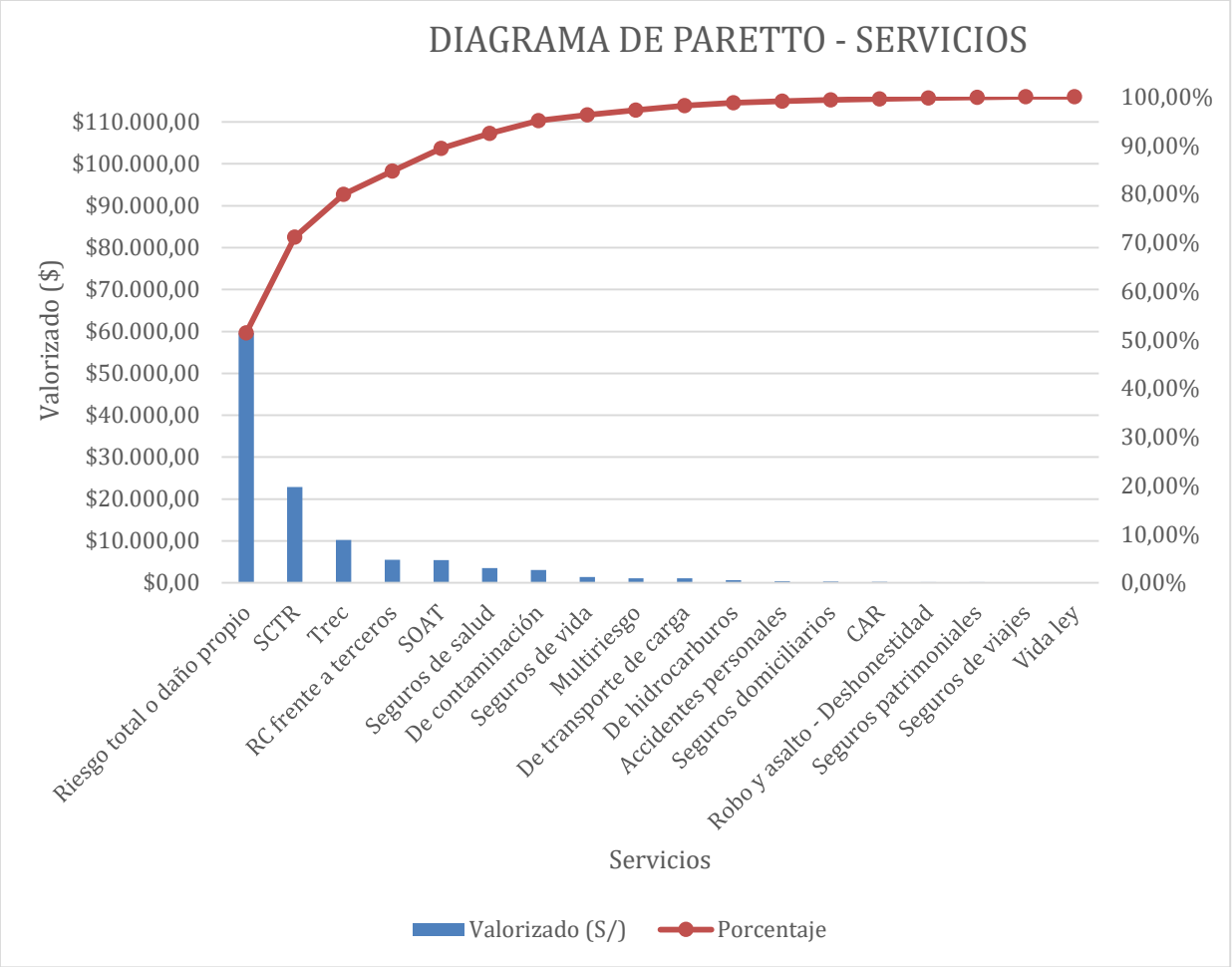
Servicios ofrecidos (Tipo de seguros)	N° de Servicios anual	% comisión	Valor de la póliza	Valorizado ($)	Valorizado %	Acumulado	N° de Orden
Riesgo total o daño propio	256	15.00%	$397,515.57	$59,627.34	51.41%	51.41%	1
SCTR	816	20.00%	$114,276.81	$22,855.36	19.71%	71.11%	2
Trec	44	15.00%	$68,033.36	$10,205.00	8.80%	79.91%	3
RC frente a terceros	142	15.00%	$37,018.32	$5,552.75	4.79%	84.70%	4
SOAT	1116	11.10%	$49,119.72	$5,452.29	4.70%	89.40%	5
Seguros de salud	15	10.00%	$35,590.01	$3,559.00	3.07%	92.47%	6
De contaminación	51	15.00%	$20,313.17	$3,046.98	2.63%	95.10%	7
Seguros de vida	2	50.00%	$2,744.32	$1,372.16	1.18%	96.28%	8
Multiriesgo	16	10.00%	$11,342.15	$1,134.22	0.98%	97.26%	9
De transporte de carga	7	10.00%	$11,030.41	$1,103.04	0.95%	98.21%	10
De hidrocarburos	13	15.00%	$4,135.65	$620.35	0.53%	98.74%	11
Accidentes personales	6	20.00%	$2,062.49	$412.50	0.36%	99.10%	12
Seguros domiciliarios	9	10.00%	$3,189.92	$318.99	0.28%	99.37%	13
CAR	3	10.00%	$2,484.91	$248.49	0.21%	99.59%	14
Robo y asalto - Deshonestidad	3	12.50%	$1,559.38	$194.92	0.17%	99.76%	15
Seguros patrimoniales	2	10.00%	$1,858.00	$185.80	0.16%	99.92%	16
Seguros de viajes	3	20.00%	$488.59	$97.72	0.08%	100.00%	17
Vida ley	286	0.00%	$31,919.95	$0.00	0.00%	100.00%	18
			Total	$115,986.90	100%		

Nota: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 10
Diagrama de Pareto – Servicios



Nota: Elaboración propia.

De acuerdo al diagrama de Pareto de la Figura 10, procedemos a detectar los principales procesos:

Descripción de proceso 1: Riesgo total o daño propio

El cliente solicita la asesoría del corredor de seguros para comprar un seguro vehicular, por reglamento de la SBS los clientes deben firmar una Carta de nombramiento, en esta carta el cliente indica que está nombrando como asesor al corredor de seguros. El cliente brinda información sobre las características de su vehículo para la cotización. El ejecutivo comercial a cargo realiza la cotización en todas las compañías que ofrecen este tipo de seguro mediante la web de cada una. Una vez cotizado en todas las compañías, se realiza un cuadro

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

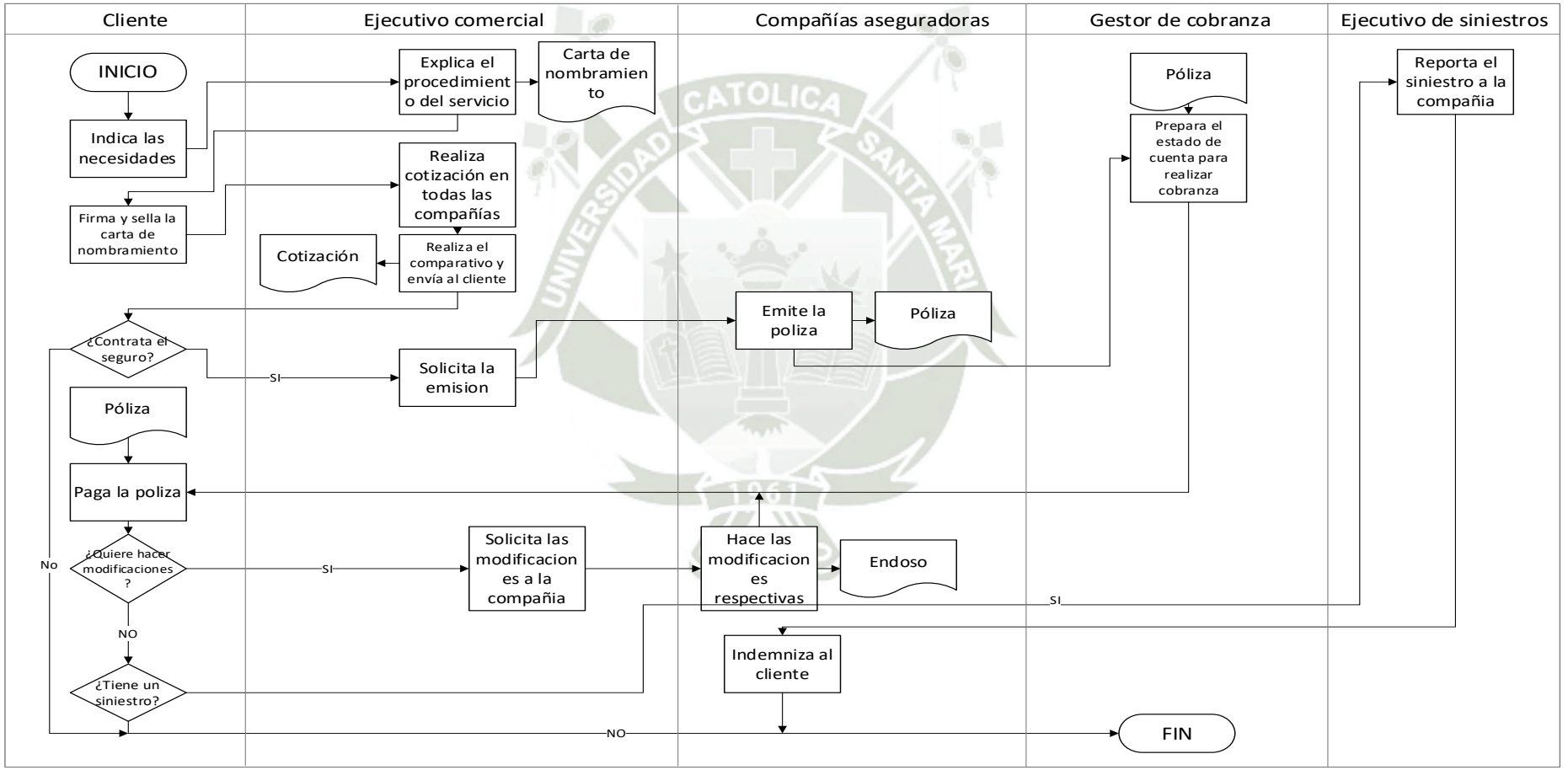
comparativo de cotización y se envía al cliente para su decisión. Si el cliente desea contratar el seguro, se envía la solicitud de emisión con todos los datos del contratante y vehículo asegurado a la compañía de su preferencia. La rapidez de emisión de la póliza se da de acuerdo a la compañía en la cual el cliente haya optado por contratar el seguro. Una vez emitida la póliza se envía al cliente junto con el convenio de pagos. El área de cobranza estará enviando el estado de cuenta al cliente y la forma de pago. Durante la vigencia de la póliza, el cliente puede realizar modificaciones, el ejecutivo comercial a cargo es responsable de derivar todas estas modificaciones a la compañía y generar los endosos respectivos. Si el vehículo tuviera un siniestro, el ejecutivo responsable del área de siniestros deberá hacerse cargo desde el reporte hasta la indemnización. El servicio finaliza al término del contrato de la póliza o una vez que el cliente desea anular el contrato.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Flujograma de proceso 1: Riesgo total o daño propio

Figura 11
Flujograma de proceso 1



Nota: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Descripción de proceso 2: SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)

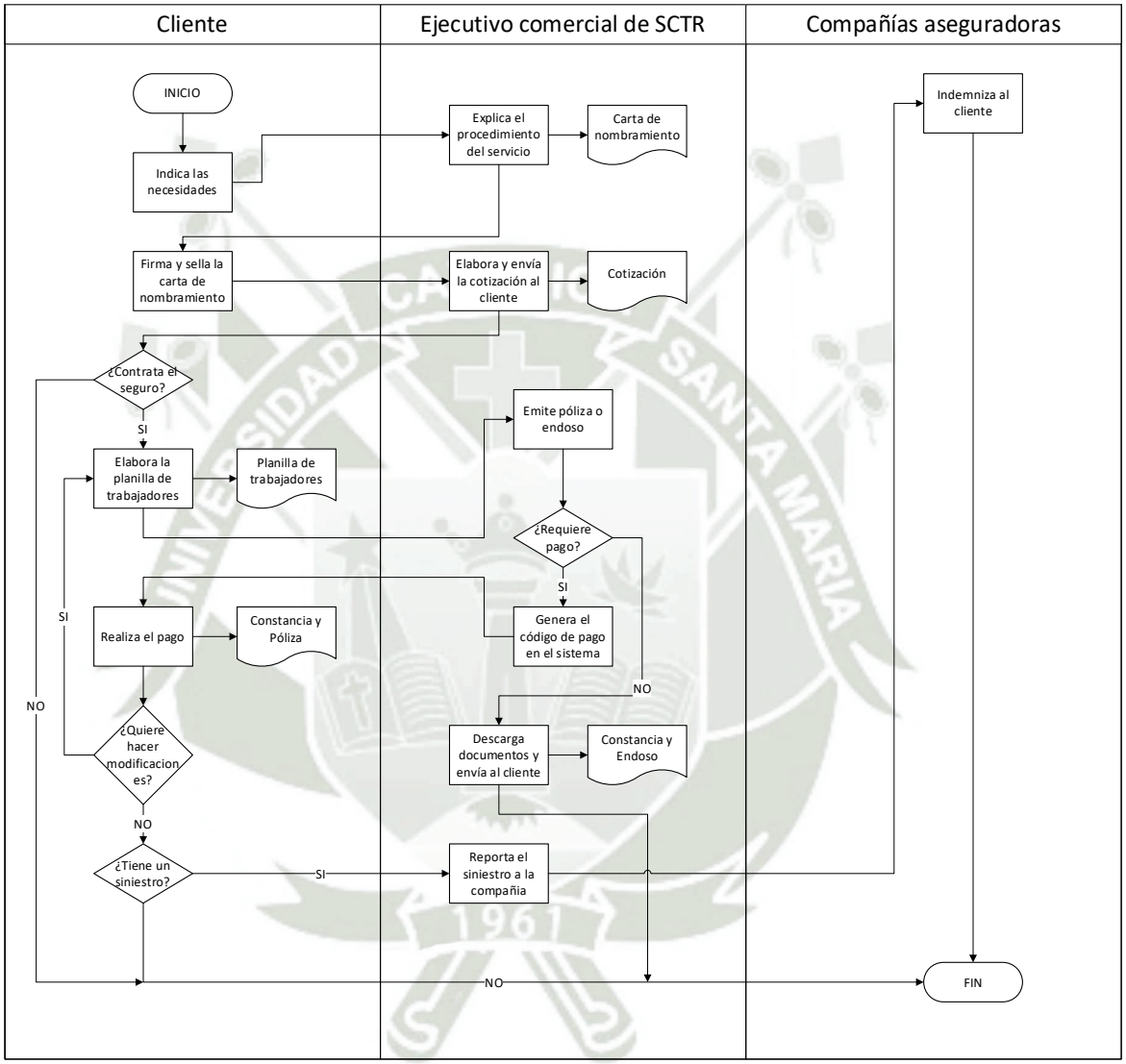
El cliente solicita la asesoría del corredor de seguros para comprar un seguro SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO), por reglamento de la SBS los clientes deben firmar una Carta de nombramiento, en esta carta el cliente indica que está nombrando como asesor al corredor de seguros. El cliente brinda información para la cotización (Cantidad de personas, sueldos, fechas de nacimiento y DNI). El ejecutivo comercial de SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) brinda la cotización al cliente. Si el cliente desea contratar el seguro, se realiza la emisión por el sistema y se genera un código de pago. Una vez cancelado, llega la constancia y póliza al correo del cliente. Durante la vigencia de la póliza, el cliente puede realizar modificaciones como inclusiones y/o exclusiones, cambios de sueldos, etc. El ejecutivo comercial de SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) es responsable de realizar todas esas modificaciones en el sistema. Si algún asegurado tuviera un siniestro, el ejecutivo responsable del área de siniestros deberá hacerse cargo desde el reporte hasta la indemnización. El servicio finaliza al término del contrato de la póliza o una vez que el cliente desea anular el contrato.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Flujograma de proceso 2: SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)

Figura 12
Flujograma de proceso 2



Nota: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Descripción de proceso 3: TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)

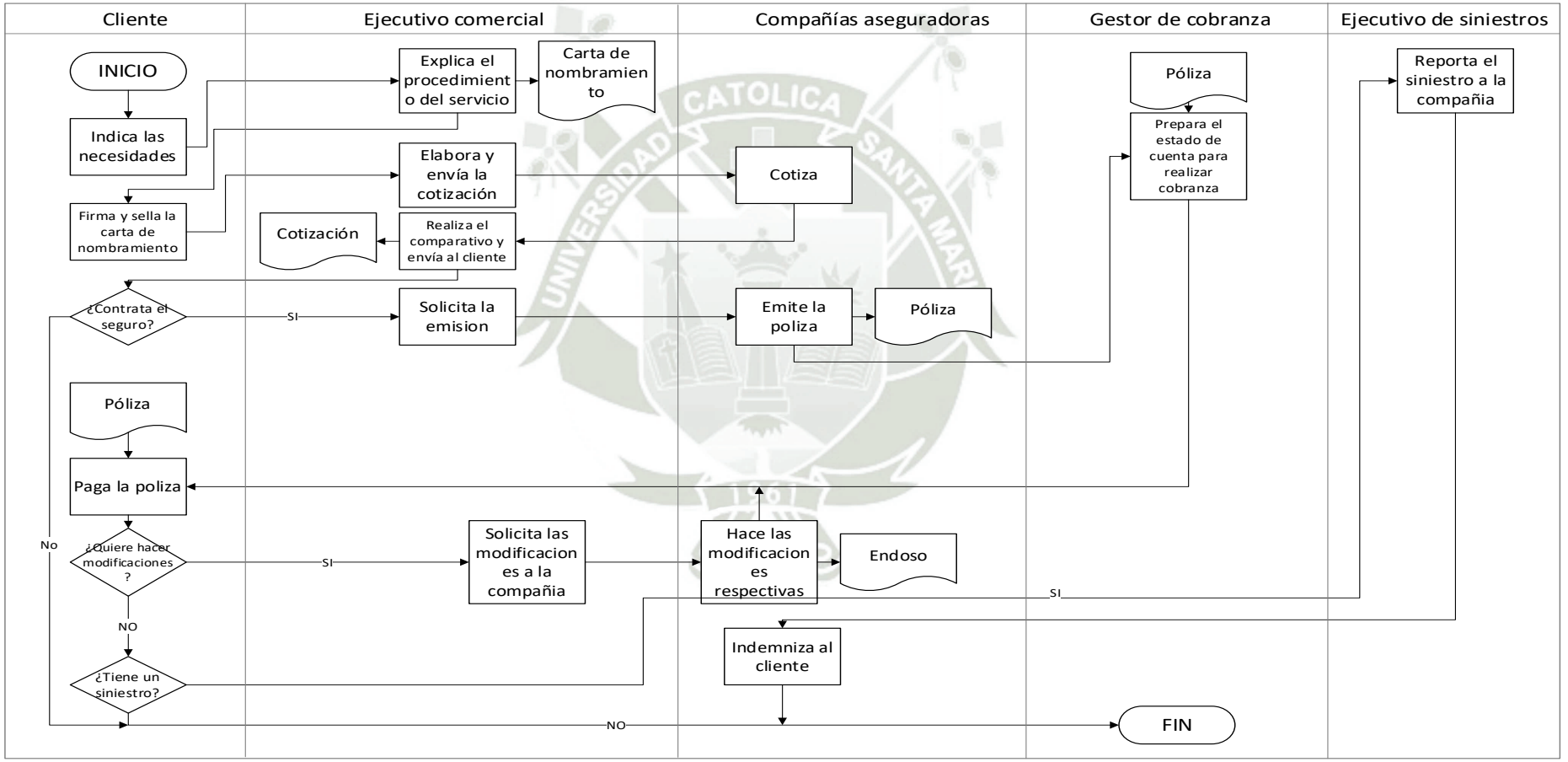
El cliente solicita la asesoría del corredor de seguros para comprar un seguro TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA), por reglamento de la SBS los clientes deben firmar una Carta de nombramiento, en esta carta el cliente indica que está nombrando como asesor al corredor de seguros. El cliente brinda información sobre las características del equipo o maquinaria que desea asegurar para su cotización. El ejecutivo comercial a cargo, solicita a las compañías la cotización. Una vez que todas las compañías hayan enviado la cotización, este comparativo se envía al cliente para su decisión. Si el cliente desea contratar el seguro, se envía la solicitud de emisión con todos los datos del contratante y equipo o maquinaria asegurado a la compañía de su preferencia. La rapidez de emisión de la póliza se da de acuerdo a la compañía en la cual el cliente haya optado por contratar el seguro. Una vez emitida la póliza se envía al cliente junto con el convenio de pagos. El área de cobranza estará enviando el estado de cuenta al cliente y la forma de pago. Durante la vigencia de la póliza, el cliente puede realizar modificaciones, el ejecutivo comercial a cargo es responsable de derivar todas estas modificaciones a la compañía y generar los endosos respectivos. Si la maquinaria o equipo tuviera un siniestro, el ejecutivo responsable del área de siniestros deberá hacerse cargo desde el reporte hasta la indemnización. El servicio finaliza al término del contrato de la póliza o una vez que el cliente desea anular el contrato.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Flujograma de proceso 3: TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)

Figura 13
Flujograma de Proceso 3



Nota: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

3.9 Principales clientes:

La corredora de seguros tiene como principales clientes a las siguientes empresas:

- Empresas de transportes
- Empresas de reparación de equipos y maquinarias.
- Empresas de arquitectura e ingeniería
- Estación de servicios – grifos
- Empresas de alquiler y arrendamiento de maquinarias
- Constructoras

3.10 Principales proveedores:

Como proveedores del bróker, se encuentran las compañías de seguros:

- Positiva Seguros y Reaseguros: Es uno de los principales proveedores que tiene todos los productos ofrecidos. Tiene más de 82 años en el mercado y más de 3 millones de asegurados a nivel nacional.
- Pacifico seguros: Compañía aseguradora que viene laborando desde 1944. También cuenta con los productos ofrecidos y es una de las más reconocidas a nivel nacional.
- Mapfre seguros: Esta aseguradora es una compañía española, tiene presencia en 40 países dentro de los cuales se encuentra Perú. Cuenta con todos los productos ofrecidos y precios competitivos.
- Rimac seguros: Esta compañía aseguradora es parte del Grupo Breca, un conglomerado peruano empresarial que tiene más de 130 años de trayectoria. Rimac seguros ofrece todos los productos ofrecidos y se caracteriza por tener planes flexibles para elección de los clientes.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- Protecta security: Compañía de seguros especialista en microseguros, SOAT, rentas, seguros para empresas y banca seguros. Tiene respaldo del grupo Security, quienes cuentan con más de 30 años de trayectoria en servicios financieros.
- Sanitas Perú: Compañía aseguradora colombiana, cuenta con sede en Perú. Son especialistas en salud, ofrecen SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) salud y EPS empresarial y potestativos.

3.11 Proceso de análisis de datos

La metodología elegida debe cumplir una serie de criterios para escoger cual es la más óptima para cumplir con los objetivos de la presente investigación.

1. **Posibilidad de éxito a corto plazo:** Priorizar los procesos que permitan alcanzar las metas a corto plazo.
2. **Variabilidad y repetitividad:** Si un proceso es repetitivo, será importante enfocarse en su mejora.
3. **Valor agregado al producto final:** Se usa para definir el valor adicional de un bien o servicio en sus distintas etapas del proceso.
4. **Peso económico:** El costo que se requiere con la implementación de la metodología.
5. **Perfiles de competencias:** Al mejorar un proceso debe tener un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, interés de los trabajadores.

Una vez definidos los criterios se compara con las metodologías más utilizadas para optimizar procesos. Se pondera 3 como un puntaje alto, 2 medio y 1 bajo.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 4
Comparación de metodologías según 5 criterios

Metodología	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Total
BPM	Su implementación es en corto plazo (3 pts.)	Se focaliza en procesos repetitivos y continuos. (3 pts.)	Crea valor la mejora del proceso y el incremento de ingresos (3 pts.)	Se utilizan diversas herramientas de análisis. (2 pts.)	Una dimensión del BPM es la gestión, la dimensión de la capacitación (2 pts.)	13 pts.
Lean	Implementación a corto plazo (3 pts.)	Se enfoca a eliminar las actividades que no generan valor. (2pts)	Busca generar valor desde el punto de vista del cliente (3pts)	Depende del compromiso de la empresa (3 pts.)	Mayormente orientado a la parte operacional (1 pts.)	12 pts.
Six Sigma	Se dirige a resultados precisos con beneficios a largo plazo. (1 pts)	Mide el rendimiento a través de una mejora de procesos. (3 pts.)	Genera valor para todos mejorando los productos y reduciendo desperdicios (3 pts.)	Se utilizan diversas herramientas de análisis. (2 pts)	Pretende mejorar el desempeño de los trabajadores gracias a capacitaciones e incentivos (2 pts.)	11 pts.
TQM	Generalmente resultados a largo plazo (1 pts)	Busca reducir las tareas repetitivas. (2 pts.)	Busca agregar valor y satisfacción del cliente. (2 pts.)	Involucra correcciones continuas, recopilación de datos y capacitaciones (2 pts.)	Busca que los trabajadores tengan conciencia sobre la calidad y trabajen en equipo (3 pts.)	10 pts.

Fuente: Elaboración propia.

Según la Tabla 4 enfrentando diferentes criterios, la mejor opción es la metodología del BPM.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

3.12 Análisis de procesos y demoras

Para este análisis se procede a utilizar el VSM (Value Stream Mapping) que tiene como objetivo identificar las posibles falencias que tenga el proceso, como posibles desperdicios o puntos a mejorar.

Dentro de la elaboración de los VSM se consideraron las actividades más importantes dentro de cada uno (proceso normal, todo dependiendo del tipo de activo), se consideraron los procesos de emisiones de pólizas con vigencia de un año, para las renovaciones se repite el mismo proceso. Se consideró también que el cliente realiza el pago total de la póliza o el pago del primer cupón, debido a que es el proceso que más se repite dentro de la empresa, este pago lo realiza directo a la compañía.

Para las el seguimiento de demoras se procede a realizar el VSM:

En la Figura 14 se detalla el VSM del proceso de Riesgo total o Daño propio obteniendo un Lead time de 3,057 min y un tiempo de Valor Agregado de 75 minutos.

En la Figura 15 se detalla el VSM del proceso de SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) (Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo) obteniendo un Lead time de 98 min y un tiempo de Valor Agregado de 46 minutos.

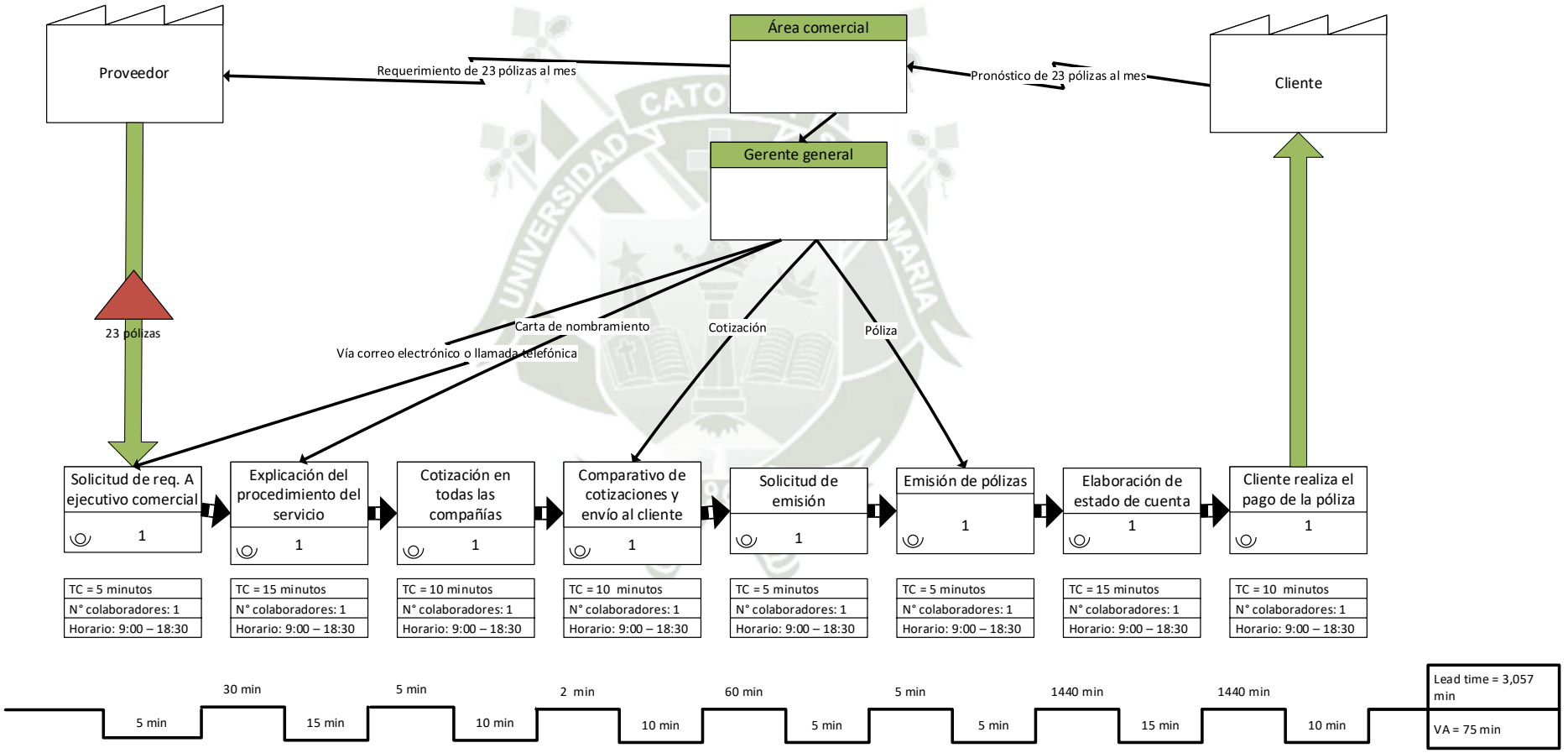
En la Figura 16 se detalla el VSM del proceso TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA) (Todo Riesgo equipos de Contratistas) obteniendo un Lead time de 4,617 min y un tiempo de Valor Agregado de 95 minutos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

VSM 1: Riesgo total o daño propio

Figura 14
VSM 1: Riesgo total o daño propio



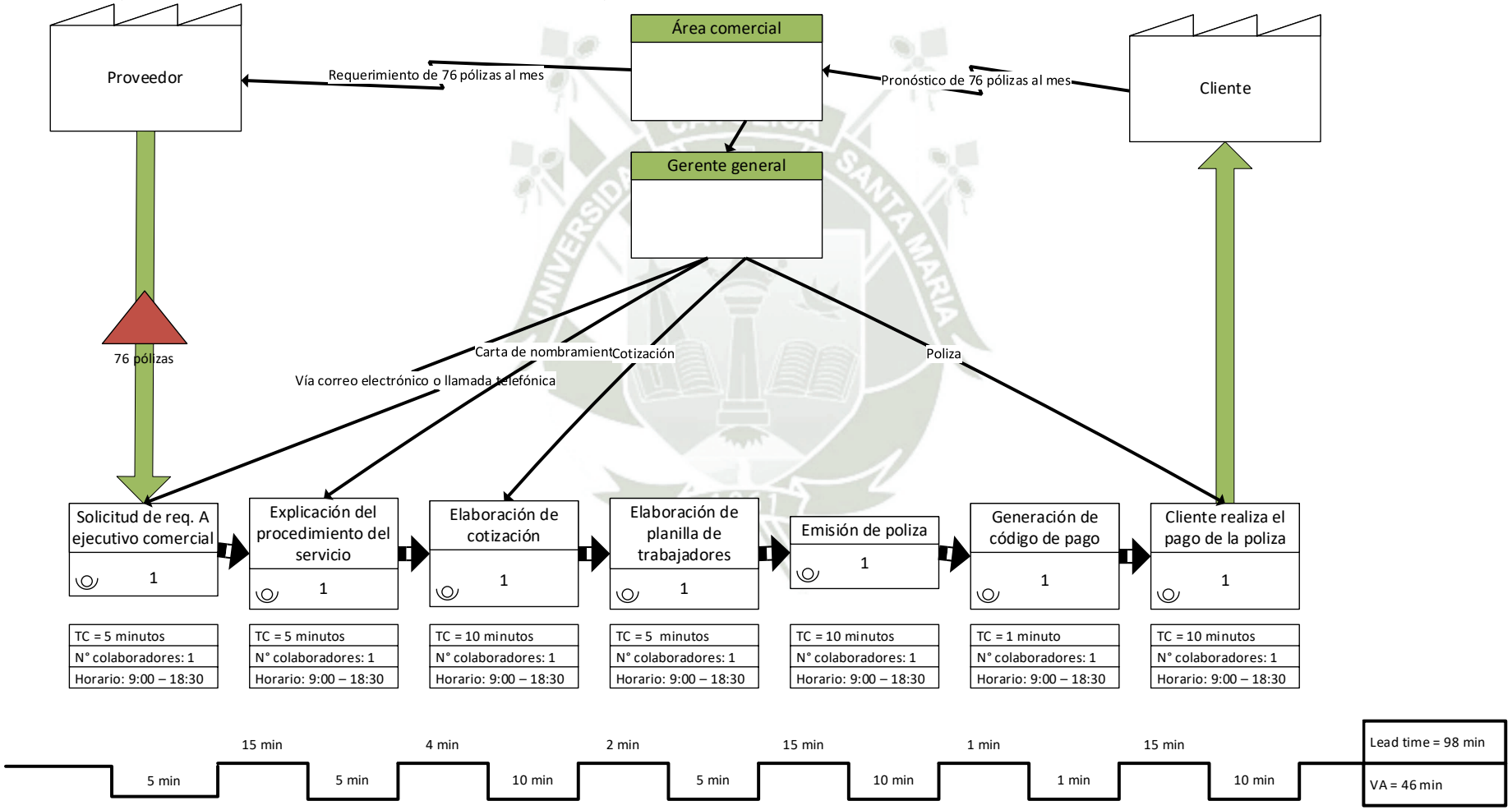
Nota: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

VSM 2: SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)

Figura 15
VSM 2: SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)



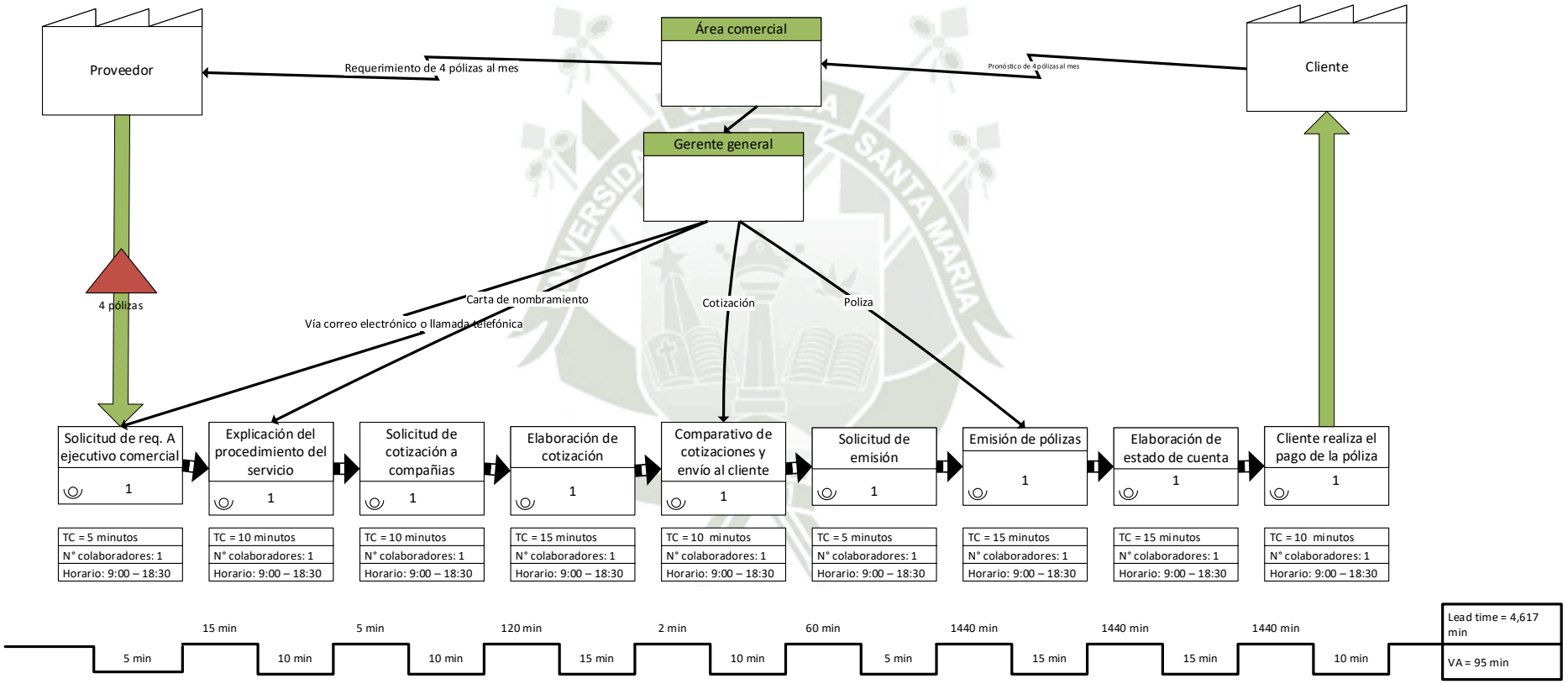
Nota: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

VSM 3: TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)

Figura 16
VSM 3: TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)



Nota: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

3.11.1. Análisis de desperdicios

Se realiza el análisis de desperdicio con el objetivo de identificar las mudas en cada actividad y en cada demora para posteriormente eliminarlas o reducirlas.

En la Tabla 5 se detalla la Matriz de desperdicios del proceso de Riesgo Total o Daño propio, se detalla la actividad, el tiempo que se emplea en realizarla, el tipo de actividad y los motivos de demoras. Se obtiene un total de 7 actividades sin valor agregado con un tiempo de 2,982 minutos.

En la Tabla 6 se detalla la Matriz de desperdicios del proceso de SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) (Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo), se detalla la actividad, el tiempo que se emplea en realizarla, el tipo de actividad y los motivos de demoras. Se obtiene un total de 6 actividades sin valor agregado con un tiempo de 52 minutos.

En la Tabla 7 se detalla la Matriz de desperdicios del proceso TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA) (Todo Riesgo Equipo de Contratistas), se detalla la actividad, el tiempo que se emplea en realizarla, el tipo de actividad y los motivos de demoras. Se obtiene un total de 8 actividades sin valor agregado con un tiempo de 4,522 minutos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Matriz de desperdicios 1: Riesgo total o daño propio

Tabla 5
Matriz de desperdicios 1: Riesgo total o daño propio

			TIPO DE ACTIVIDAD			SOBRE-PRODUCCIÓN	SOBRE-STOCK	TRANSPORTE INNECESARIO	MOVIMIENTO INNECESARIO	ESPERA	PRODUCTO DEFECTUOSO	OBSERVACIONES
Nro	**Actividad**	**Tiempo (min)**	**Valor Agregado**	**Sin Valor Agregado**	**Desperdicio**							
1.	Recibe requerimiento	5 min	X									
2.	Tiempo de espera después de recibir el requerimiento	30 min		X	X					X		Se debe a que el ejecutivo designado está terminando de atender otras solicitudes.
3.	Explicación del procedimiento del servicio	15 min	X									
4.	Cliente decide si continuar con la cotización o no	5 min		X	X					X		Es desperdicio si el cliente decide no cotizar
5.	Se realiza la cotización en las compañías	10 min	X									

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

6.	Tiempo de espera después de cotizar	2 min		X			X	Demora para abrir el cotizador que se enviara al cliente
7.	Elaboración del comparativo de cotizaciones	10 min	X					
8.	Tiempo de respuesta del cliente	60 min		X	X		X	Es desperdicio si el cliente no acepta la emisión de la póliza.
9.	Solicitud de emisión de la póliza	5 min	X					
10.	Tiempo de espera para emitir la póliza	5 min		X	X		X	Demora del sistema de la compañía.
11.	Emisión de póliza	5 min	X					
12.	Tiempo que transcurre para que el área de cobranza revise el correo	1440 min		X			X	Tolerancia de un día para cobro de clientes
13.	Elaboración de estado de cuenta	15 min	X					
14.	Tiempo de espera para que el cliente realice el pago de la póliza	1440 min		X			X	Tolerancia pago de cliente
15.	Cliente realiza el pago de la póliza	10 min	X					

Nota: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Matriz de desperdicios 2: SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)

Tabla 6
Matriz de desperdicios 2: SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)

			TIPO DE ACTIVIDAD									OBSERVACIONES
Nro	**Actividad**	**Tiempo (min)**	**Valor Agregado**	**Sin Valor Agregado**	**Desperdicio**	**SOBRE-PRODUCCIÓN**	**SOBRE-PROCESAMIENT**	**STOCK**	**TRANSPORTE INNECESARIO**	**MOVIMIENTO INNECESARIO**	**ESPERA**	**PRODUCTO DEFECTUOSO**	
1.	Recibe requerimiento	5 min	X										
2.	Tiempo de espera después de recibir el requerimiento	15 min		X	X						X		Se debe a que el ejecutivo designado está terminando de atender otras solicitudes.
3.	Explicación del procedimiento del servicio	5 min	X										
4.	Cliente decide si continuar con la cotización o no	4 min		X	X						X		Es desperdicio si el cliente decide no cotizar
5.	Elaboración de cotización	10 min	X										
6.	Tiempo de respuesta del cliente	2 min		X	X						X		Es desperdicio si el cliente no acepta la

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

								emisión de la póliza.
7.	Elaboración de planilla de trabajadores	5 min	X					
8.	Tiempo de espera para que el cliente envíe la planilla de trabajadores	15 min		X	X		X	El cliente no sabe qué datos se requieren para la cotización desde el principio.
9.	Emisión de póliza	10 min	X					
10.	Tiempo que transcurre para que el sistema genere el código de pago	1 min		X				
11.	Generación de código de pago	1 min	X					
12.	Tiempo de espera para que el cliente realice el pago de la póliza	15 min		X				
13.	Cliente realiza el pago de la póliza	10 min	X					

Nota: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Matriz de desperdicios 3: TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)

Tabla 7
Matriz de desperdicios 3: TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)

			TIPO DE ACTIVIDAD										
						SOBRE-PRODUCCIÓN	SOBRE-PROCESAMIEN STOCK	TRANSPORTE INNECESARIO	MOVIMIENTO INNECESARIO	ESPERA	PRODUCTO DEFECTUOSO	OBSERVACIONES
Nro	**Actividad**	**Tiempo (min)**	**Valor Agregado**	**Sin Valor Agregado**	**Desperdicio**							
1.	Recibe requerimiento	5 min	X									
2.	Tiempo de espera después de recibir el requerimiento	15 min		X	X					X		Se debe a que el ejecutivo designado esta terminando de atender otras solicitudes.
3.	Explicación del procedimiento del servicio	10 min	X									
4.	Cliente decide si continuar con la cotización o no	5 min		X	X					X		Es desperdicio si el cliente decide no cotizar
5.	Se realiza la solicitud de cotización a las compañías	10 min	X									

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

6.	Tiempo de espera de respuesta de cotización	120 min		X		X	La compañía demora en el envío de la cotización debido a la cantidad de cotizaciones que recibe al día
7.	Elaboración de cotización	15 min	X				
8.	Tiempo de envío de cotización de la compañía a la corredora de seguros	2 min		X			
9.	Elaboración del comparativo de cotizaciones	10 min	X				
10.	Tiempo de respuesta del cliente	60 min		X	X	X	Es desperdicio si el cliente no acepta la emisión de la póliza.
11.	Solicitud de emisión de la póliza	5 min	X				
12.	Tiempo de espera para que la compañía emita la póliza	1440 min		X	X	X	Este tiempo depende de la compañía, la demora es debido al tipo de póliza y a a la cantidad de solicitudes que reciben al día.
13.	Emisión de póliza	15 min	X				
14.	Tiempo que transcurre para que el área de	1440 min		X			

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

	cobranza revise el correo con la póliza			
15.	Elaboración de estado de cuenta	15 min	X	
16.	Tiempo de espera para que el cliente realice el pago de la póliza	1440 min		X
17.	Cliente realiza el pago de la póliza	10 min	X	

Nota: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

3.11.2. Identificación de mayores problemas de los procesos

Proceso 1: Riesgo total o daño propio

En el proceso 1, emisión de pólizas vehiculares de Riesgo total o daño propio, se encontraron las siguientes deficiencias: El proceso de atención al cliente es de aproximadamente media hora, debido a que el ejecutivo designado se encuentra ocupado atendiendo la solicitud de otros clientes. Si después de la explicación brindada al cliente, este decide no continuar con la cotización, este sería un desperdicio debido al tiempo que se empleó hasta ese momento. Otra deficiencia menos significativa es la demora al abrir el formato de cotización debido a la computadora. Si después de enviar el comparativo de cotizaciones al cliente decide no contratar el seguro, este desperdicio sería significativo debido a todo el tiempo que se empleó en su atención y cotización. Por último, al momento de emitir la póliza, el tiempo empleado depende del sistema de la compañía, a veces funciona rápido otras veces se satura y demora la emisión.

Tabla 8
Proceso 1: Riesgo Total o daño propio

Resumen de mudas	mudas (min)	%
Demora	102	100%
Espera Eval. Técnica	0	0%
Reproceso Stock	0	0%
Reproceso por observaciones	0	0%
Producto Defectuoso	0	0%
TOTAL	102	

Nota: Elaboración propia

En la Tabla 7, se observa que el 100% de las mudas del proceso de Riesgo total o daño propio son debido a las demoras con un total de 102 minutos.

Proceso 2: SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)

En el proceso 2, emisión de pólizas SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO), se encontraron las siguientes deficiencias: El proceso de atención

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

al cliente es de aproximadamente 15 minutos, debido a que el ejecutivo designado se encuentra ocupado atendiendo la solicitud de otros clientes. Si después de la explicación brindada al cliente decide no continuar con la cotización, este sería un desperdicio debido al tiempo que se empleó hasta ese momento. Si después de enviar el comparativo de cotizaciones al cliente decide no contratar el seguro, este desperdicio sería significativo debido a todo el tiempo que se empleó en su atención y cotización. Por último, para realizar la emisión de la póliza se requieren los datos de planilla del cliente. Muchas veces los clientes no saben qué datos enviar, por lo que se demoran recopilando esta información.

Tabla 9
Proceso 2: SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)

Resumen de mudas	mudas (min)	%
Demora	36	100%
Espera Eval. Técnica	0	0%
Reproceso Stock	0	0%
Reproceso por observaciones	0	0%
Producto Defectuoso	0	0%
TOTAL	36	

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 9, se observa que el 100% de las mudas del proceso de SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) propio son debido a las Demoras con un total de 36 minutos.

Proceso 3: TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)

En el proceso 3, emisión de pólizas TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA), se encontraron las siguientes deficiencias: El proceso de atención al cliente es de aproximadamente 15 minutos, debido a que el ejecutivo designado se encuentra ocupado atendiendo la solicitud de otros clientes. Si después de la explicación brindada al cliente, este decide no continuar con la cotización, este sería un desperdicio debido al tiempo que se empleó hasta ese momento. Una deficiencia más significativa es el tiempo de

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

respuesta de la cotización solicitada por parte de la compañía, esta demora se debe a que al día la compañía recibe una gran cantidad de solicitudes.

Si después de enviar el comparativo de cotizaciones al cliente decide no contratar el seguro, este desperdicio sería significativo debido a todo el tiempo que se empleó en su atención y cotización. Por último, para emitir la póliza la compañía emplea demasiado tiempo debido al tipo de póliza y a la cantidad de solicitudes que reciben al día.

Tabla 10
Proceso 3: TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)

Resumen de mudas	mudas (min)	%
Demora	1640	100%
Espera Eval. Técnica	0	0%
Reproceso Stock	0	0%
Reproceso por observaciones	0	0%
Producto Defectuoso	0	0%
TOTAL	1640	

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 10, se observa que el 100% de las mudas del proceso de TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA) son debido a las Demoras con un total de 1640 minutos.

3.13 Análisis de causas

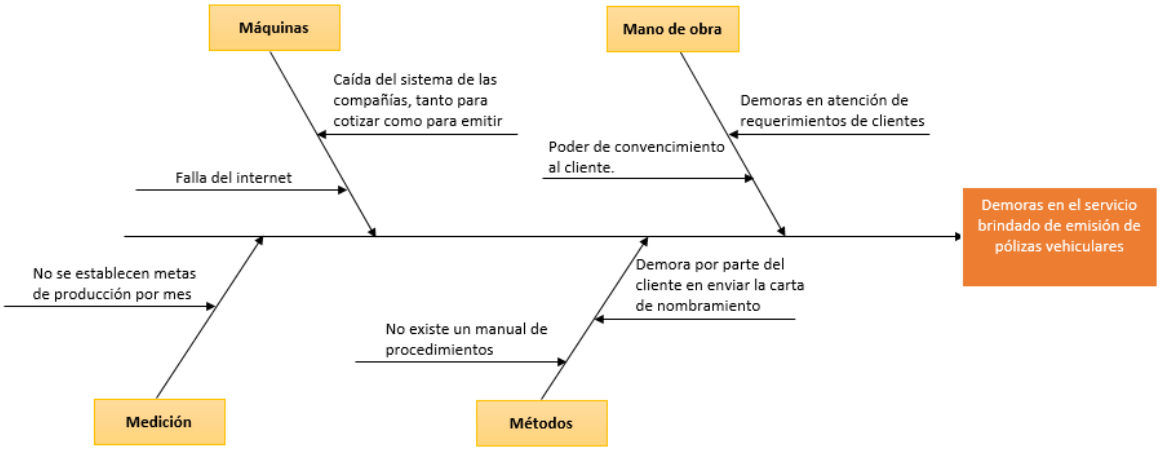
El objetivo del análisis de causas con el método de Ishikawa es identificar todas las posibles causas principales de las demoras en cada proceso y los efectos que estas producen para reducirlas o eliminarlas para que los procesos sean más eficientes.

En la Figura 17, 18 y 19 se ha elaborado el Diagrama de Ishikawa del proceso de Riesgo total o daño propio, SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) y TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA) respectivamente, señalando las causas en el ámbito de máquinas, mano de obra, medición y métodos y el efecto que estas producen.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

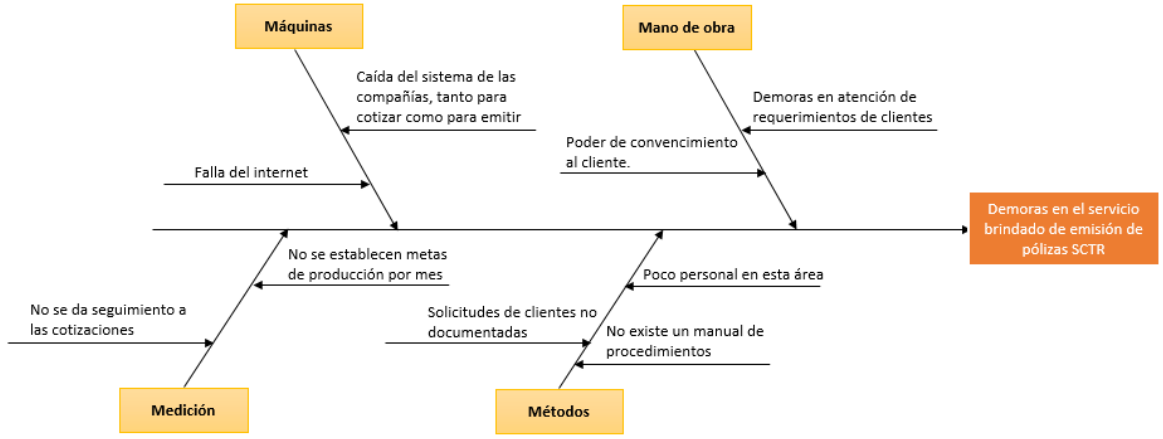
REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 17
Diagrama Ishikawa 1: Riesgo total o daño propio



Nota: Elaboración propia.

Figura 18
Diagrama de Ishikawa 2: SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)

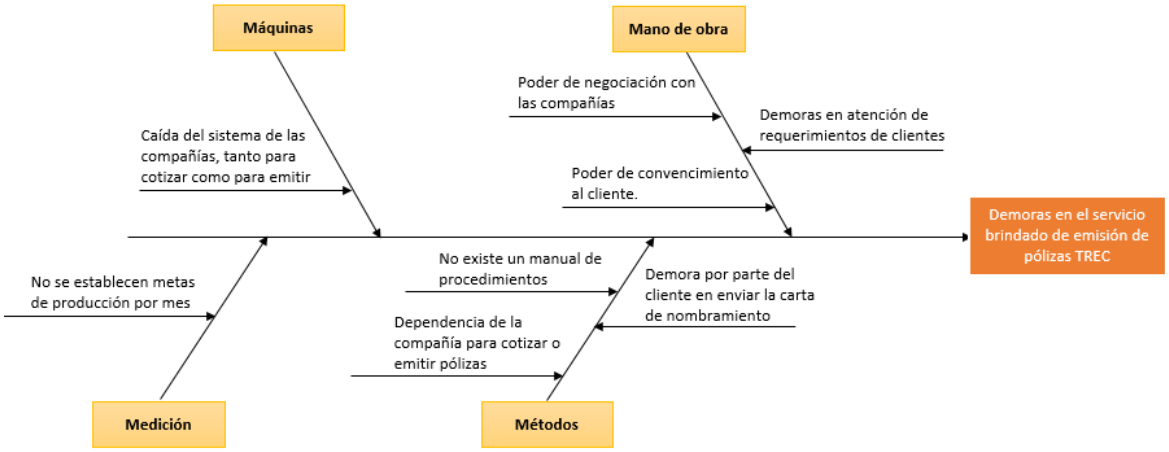


Nota: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 19
Diagrama de Ishikawa 3: TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)



Nota: Elaboración propia.

Tabla 11
Cuadro resumen de problemas identificados y posibles causas:

PROBLEMAS IDENTIFICADOS	POSIBLES CAUSAS
Demoras en respuesta a cliente en los procesos 1, 2 y 3	Personal sobrecargado. No existen manuales de procedimientos en cada área.
Pérdida de tiempo si el cliente no decide cotizar en los procesos 1, 2 y 3	Falta de poder de convencimiento al cliente.
Pérdida de tiempo si el cliente decide no aceptar la póliza luego de enviar la cotización en los procesos 1, 2 y 3	Falta de poder de convencimiento al cliente. No se da seguimiento a las cotizaciones enviadas.
Demoras del sistema de la compañía en cotizar y/o emitir en los procesos 1 y 2.	Caída o saturación del sistema de la compañía. Falla del internet.
Demora en envío de requerimientos por parte del cliente en proceso 2 y 3.	No cuenta con computadora, internet o impresora en el momento del envío de la solicitud.
Mensualmente existe variación en la cantidad de producción en los procesos 1, 2 y 3.	No se establecen metas de producción por mes.
Demoras en tiempos de cotización y emisión de pólizas a en el proceso 3.	Dependencia de la compañía para cotizar y/o emitir pólizas. Falta poder de negociación con las compañías.

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 11, se detalla los problemas identificados en los Diagramas de Ishikawa y se especifica las posibles causas de cada uno de ellos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

3.14 Análisis de indicadores:

De acuerdo al control del desempeño de la empresa, se opta por un análisis de indicadores acorde a la efectividad del cumplimiento de los servicios. Actualmente la empresa no cuenta con indicadores determinados, es por eso que analizamos el desempeño de la empresa acorde su cumplimiento.

N° de servicios emitidos anuales con respecto al año anterior:

Tabla 12
Numero de servicios anuales con respecto al año anterior

	ACTUAL	PERIODO ANTERIOR
Servicios ofrecidos (Tipo de seguros)	**N° de Servicios anual**	**N° de Servicios anual**
Riesgo total o daño propio	256	321
SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	816	1257
TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)	44	57

Nota: Elaboración propia.

N° de servicios emitidos actuales/ N° de servicios emitidos el periodo anterior * 100 %

Tabla 13
*N° de servicios emitidos actuales/ N° de servicios emitidos el periodo anterior * 100 %*

Riesgo total o daño propio	79,75%
SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	64,92%
TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)	77,19%

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 13 se puede observar que los porcentajes de los servicios emitidos de los seguros de Riesgo total, SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) y TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA) son menores a 90%, quiere decir que en el periodo actual se emitieron menos seguros que en periodo anterior. Lo ideal es no bajar del 90%.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

N° de servicios no culminados o rebotados:

Tabla 14
Numero de servicios no culminados o rebotados

	ACTUAL	ACTUAL
Servicios ofrecidos (Tipo de seguros)	**N° de Servicios culminados anuales**	**N° de Servicios no culminados anuales**
Riesgo total o daño propio	256	76
SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	816	41
TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)	44	13

Nota: Elaboración propia.

N° de servicios rebotados o no culminados al mes en el periodo actual / total de servicios mes en el periodo actual

Tabla 15
N° de servicios rebotados o no culminados al mes en el periodo actual / total de servicios mes en el periodo actual

Riesgo total o daño propio	29,69%
SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	5,02%
TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)	29,55%

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 15 se puede observar que los porcentajes de los servicios no culminados o rebotados de Riesgo total y TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA) son mayores al 10%, lo cual quiere decir que existe un alto ratio de servicios devueltos o no concluidos. En el caso de SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) el porcentaje es menor al 10% por lo que tiene un ratio bajo de servicios no culminados.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

N° de servicios entregados a tiempo:

Tabla 16
Numero de servicios entregados a tiempo

	ACTUAL	ACTUAL
Servicios ofrecidos (Tipo de seguros)	**N° de Servicios totales (anual)**	**N° de Servicios entregados a tiempo (anual)**
Riesgo total o daño propio	256	230
SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	816	734
TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)	44	22

Nota: Elaboración propia.

N° de servicios entregados a tiempo / total de servicios

Tabla 17
Numero de servicios entregados a tiempo/total de servicios

Riesgo total o daño propio	89,84%
SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	89,95%
TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)	50,00%

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 17 se puede observar que las ratios de los servicios de Riesgo total, SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) y TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA) son menores a 90%, por lo que se demuestra que la empresa tiene un problema con la entrega de las pólizas a tiempo.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CAPITULO IV

IMPLANTACION DE MEJORA

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

4. Implantación de mejora

4.1.Antecedentes de la propuesta de mejora

Se realiza la Propuesta de mejora con el objetivo de reducir o eliminar los problemas encontrados brindando un conjunto de medidas que aumentaran la eficiencia de la corredora de seguros. En la Tabla 18 se detalla las posibles causas del problema de la empresa y se elabora una propuesta de mejora para cada una de ellas.

Tabla 18
Antecedentes de la propuesta de mejora

POSIBLES CAUSAS	PROPUESTA DE MEJORA
Personal sobrecargado. No existen manuales de procedimientos en cada área.	Manual de funciones (MOF) Desarrollo de procedimientos de emisiones, modificaciones y renovaciones de pólizas.
Falta de poder de convencimiento al cliente.	Matriz QFD Plan de capacitaciones
No se da seguimiento a las cotizaciones enviadas.	Kanban Trello Poka yoke (puntos de control)
Caída o saturación del sistema de la compañía. Falla del internet.	Gestión de proveedores
No cuenta con computadora, internet o impresora en el momento del envío de la solicitud.	Firma digital con validación de ID según video facial y voz
Dependencia de la compañía para cotizar y/o emitir pólizas. Falta poder de negociación con las compañías.	Plan de capacitaciones

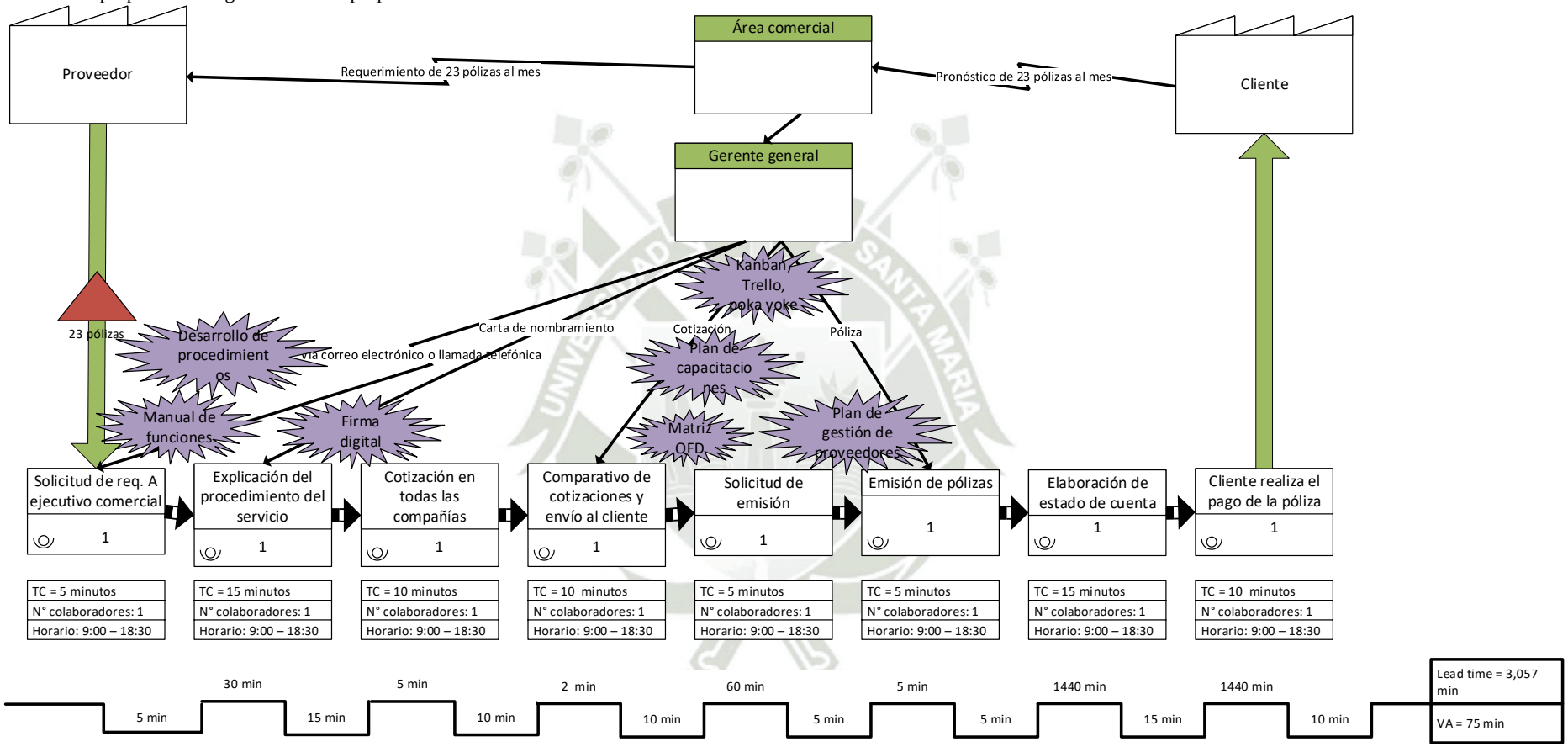
Nota: Elaboración propia.

En la Figura 21, 22 y 23 se observa el VSM actual de la empresa con las propuestas de mejora en los procesos correspondientes.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 20
VSM 1 con propuesta: Riesgo total o daño propio

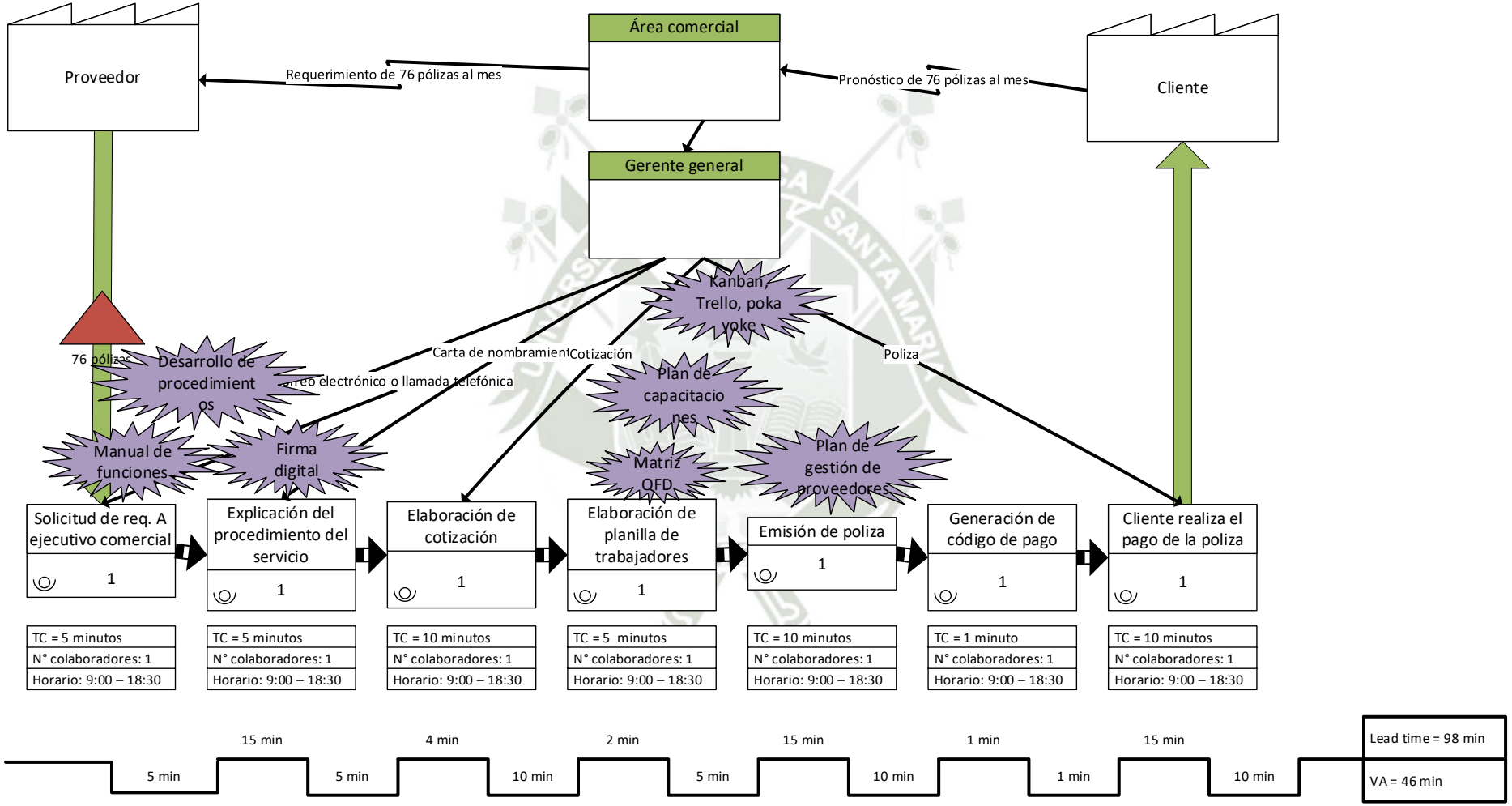


Nota: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 21
VSM 2 con propuesta: SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)



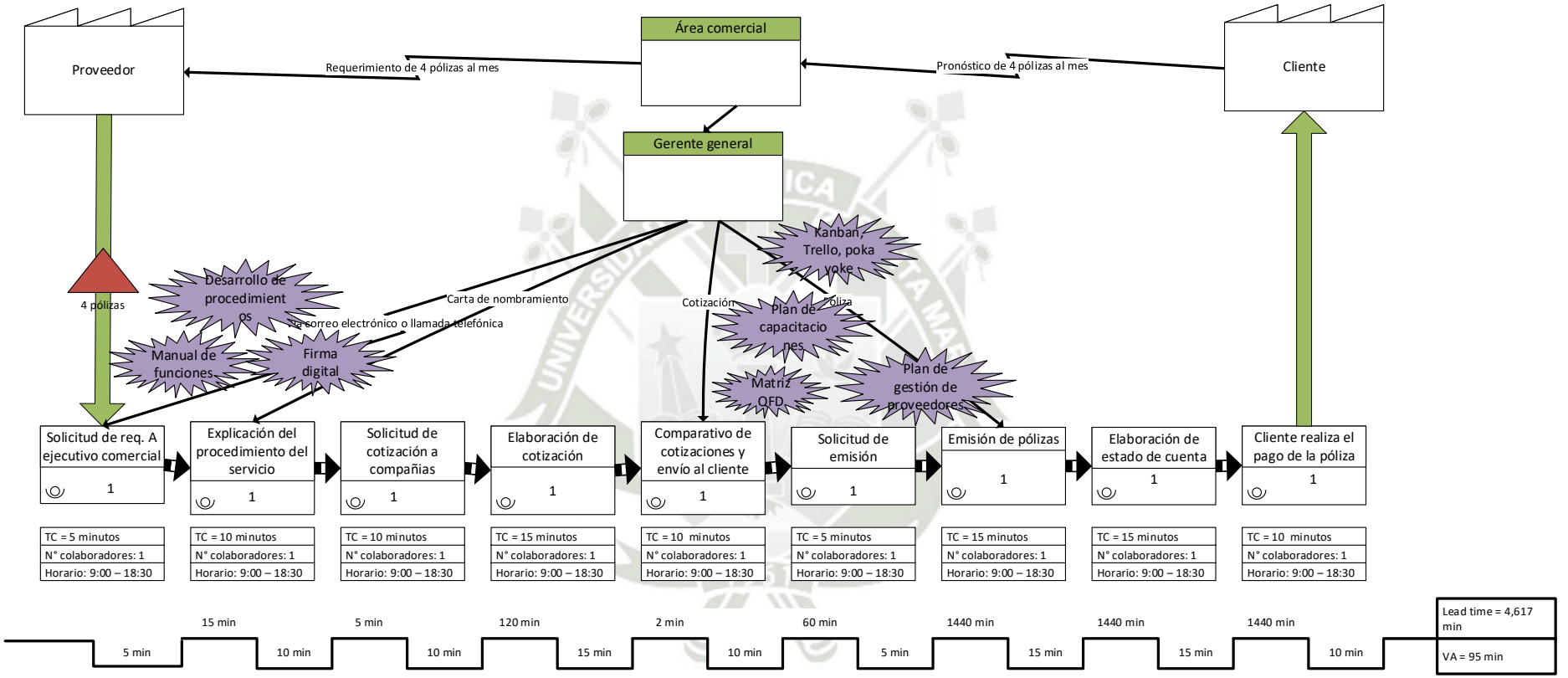
Nota: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 22

VSM 3 con propuesta: TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)



Nota: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

4.2.Manual de funciones

Se elabora un Manual de funciones con el objetivo de describir todas las funciones de cada puesto de trabajo, de tal manera que los trabajadores de la empresa tengan conocimiento de estas funciones y competencias para luego servir de guía en el trabajo diario.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)

Nombre de la empresa: Empresa dedicada al rubro de la correduría de seguros

AREQUIPA, octubre 2021

- ÍNDICE
- INTRODUCCIÓN
- BASE LEGAL
- ORGANIGRAMA DE LA ENTIDAD
- RESUMEN DE LOS PERFILES DE PUESTOS
- PERFILES DE PUESTOS

INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como finalidad delinear las diversas áreas y funciones involucradas en el proceso de venta de seguros de una empresa corredora de seguros de la ciudad de Arequipa, de manera que se nombren e identifiquen responsables y se establezca la relación y todas las coordinaciones necesarias en todas las áreas para que la organización logre sus objetivos.

Se puede utilizar este documento como fuente de consulta e información, así mismo, de acuerdo a las necesidades que se puedan presentar en un futuro, se

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

podrá actualizar. La información detallada tiene como base la misión, visión, objetivos, estructura organizacional, formación académica y experiencia de los que intervienen y todas las funciones identificadas de las áreas que constituyen la línea de negocios de la corredora de seguros de Arequipa.

Este manual será distribuido a todo el personal con la aprobación de la gerencia, también será distribuido a cada personal nuevo que ingrese, periódicamente para así mantener el conocimiento de las funciones y sus actualizaciones.

I. BASE LEGAL

- CONSTITUCIÓN POLIZA DEL PERU
- DECRETO SUPREMO N° 013-2013-PRODUCE
- DECRETO LEGISLATIVO N° 728, LEY DE FORMACIÓN Y PROMOCIÓN LABORAL
- DECRETO LEGISLATIVO N° 728, LEY DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD LABORAL

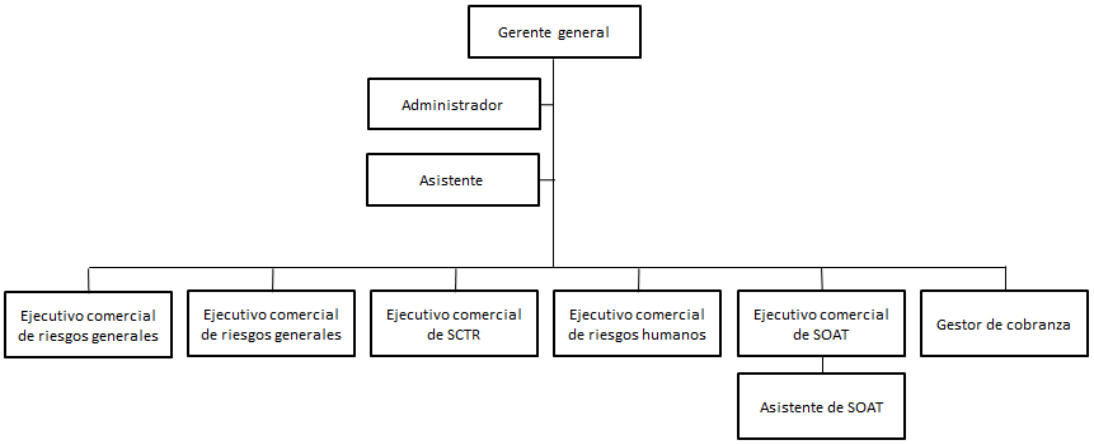
II. ORGANIGRAMA DE LA ENTIDAD

A continuación, en la Figura 24 se muestra el Organigrama correspondiente a la corredora de seguros de la ciudad de Arequipa

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 23
Organigrama de la Entidad



Nota: Elaboración propia.

III. RESUMEN DE LOS PERFILES DE PUESTOS DE LA ENTIDAD

Para la elaboración de la Tabla 13 se está considerando los perfiles de puestos necesarios para llevar a cabo los procedimientos de emisiones, renovaciones y modificaciones de pólizas, considerando los requerimientos y funciones de cada área, se tiene lo siguiente:

Tabla 19
Resumen de los Perfiles de puestos de la Entidad

ÁREA	NOMBRE DEL PUESTO	DEPENDENCIA JERARQUICA
Gerencia	Gerente General	Gerencia
Administración	Administrador	Gerencia
Comercial	Ejecutivo comercial de Riesgos generales	Gerencia
	Ejecutivo comercial de SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	Gerencia
	Ejecutivo comercial de Riesgos humanos	Gerencia
	Ejecutivo comercial de SOAT	Gerencia
Cobranzas	Gestor de cobranzas	Gerencia
Inspecciones	Gestor de inspección	Gerencia – Ejecutivo comercial de riesgos generales
Siniestros	Gestor de siniestros	Gerencia

Nota: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

IV. PERFILES DE PUESTOS

Para asignar las responsabilidades y funciones correspondientes a cada área, en las Tablas 14, 15,16, 17,18 y 19 se están elaborando los perfiles de puesto por cada personal requerido, consignando la misión y los objetivos del puesto, considerando la formación académica, experiencia, habilidades y competencias requeridas.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 20
Formato de perfil de puesto Gerencia General

FORMATO DE PERFIL DE PUESTO

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto	:	Gerente General
Dependencia Jerárquica	:	Gerencia
Número de posiciones del puesto	:	1

Misión del Puesto

Gestionar, dirigir y controlar la empresa. Supervisar todas las áreas de trabajo y establecer políticas para el correcto funcionamiento de toda la empresa.

Funciones del Puesto

1	Supervisar el trabajo de todo el personal de la empresa.
2	Planificar las actividades a desarrollar a corto, mediano y largo plazo.
3	Apoyar al personal cuando se presenten inconvenientes con los clientes y/o compañías aseguradoras.
4	Controlar el desempeño de la empresa.
5	Representar a la empresa frente a terceros.
6	Promover y velar por un buen clima organizacional dentro de la empresa.
7	
8	
9	
10	

Coordinaciones Principales

Coordinaciones Internas

Todas las áreas de la empresa

Coordinaciones Externas

Clientes, compañías aseguradoras

Formación Académica

Formación Académica

Secundaria	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Técnica Básica	
Técnica Superior	
Universitaria	X

Formación de Instrucción

Egresado	
Bachiller	
Título/Licenciatura	X
Maestría	
Especialidad	X
Doctorado	

Conocimientos

Conocimientos Principales

Conocer y comprender todo lo referente al mercado de seguros. Conocer los tipos de seguros, coberturas, exclusiones, procedimientos, terminologías entre otros.

Conocimiento de Ofimática e Idiomas

Ofimática	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
MS Excel		X		
MS Project	X			

Idiomas	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Ingles	X			

Experiencia

Experiencia Laboral (años)	15
Experiencia Específica (años)	5

Experiencia mínima del Puesto

Practicante Profesional	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Auxiliar o Asistente	
Analista/Especialista	X

Habilidades y Competencias

Competencias Genéricas:

Liderazgo	X
Trabajo en Equipo	X
Responsabilidad	X
Control	X
Orden	X
Organización de la Información	X
Planificación	X

Competencias Específicas:

Empatía	X
Iniciativa	X
Creatividad	X
Orientación	X
Solución de problemas	X
Toma de decisiones	X

Nota: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 21
Formato de perfil de puesto Administrador

FORMATO DE PERFIL DE PUESTO

Identificación del Puesto		
Nombre del Puesto	:	Administrador
Dependencia Jerárquica	:	Gerencia
Número de posiciones del puesto	:	1

Misión del Puesto
Coordinar las actividades administrativas y financieras de la empresa.

Funciones del Puesto	
1	Gestionar toda la actividad económica de la empresa que abarca contabilidad, tesorería, pagos de servicios básicos, entre otros.
2	Cumplir con todas las obligaciones tributarias.
3	Realizar el pago de remuneraciones mensuales de todos los trabajadores.
4	Llevar control de ingresos monetarios de la empresa.
5	Emitir facturas.
6	Elaborar informes de estados financieros de la empresa.
7	Analizar aspectos financieros de la empresa junto con Gerencia para la toma de decisiones.
8	
9	
10	

Coordinaciones Principales
Coordinaciones Internas
Gerencia, comercial y cobranzas
Coordinaciones Externas
Compañías aseguradoras, proveedores

Formación Académica	
Formación Académica	
Secundaria	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Técnica Básica	
Técnica Superior	
Universitaria	X

Formación de Instrucción

Egresado	
Bachiller	
Título/Licenciatura	X
Maestría	
Especialidad	
Doctorado	

Conocimientos

Conocimientos Principales

Conocimientos contables y organizacionales.

Conocimiento de Ofimática e Idiomas

Ofimática	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
MS Excel		X		
MS Project				

Idiomas	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Ingles	X			
Francés				

Experiencia

Experiencia Laboral (años)	3
Experiencia Específica (años)	2

Experiencia mínima del Puesto

Practicante Profesional	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Auxiliar o Asistente	
Analista/Especialista	X

Habilidades y Competencias

Competencias Genéricas:

Liderazgo	X
Trabajo en Equipo	X
Responsabilidad	X
Control	X
Orden	X
Organización de la Información	X
Planificación	X

Competencias Específicas:

Empatía	X
Iniciativa	X
Creatividad	X
Orientación	X
Solución de problemas	X
Toma de decisiones	X

Nota: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 22
Formato de perfil de puesto Ejecutivos Comerciales

FORMATO DE PERFIL DE PUESTO

Identificación del Puesto		
Nombre del Puesto	:	Ejecutivos comerciales
Dependencia Jerárquica	:	Gerencia
Número de posiciones del puesto	:	4

Misión del Puesto
Atender requerimientos de nuevos clientes y clientes actuales.

Funciones del Puesto	
1	Promoción, mercadeo e implementación de acciones para conseguir nuevas cuentas individuales, colectivas, empresariales, estatales, etc.
2	Realizar cotizaciones y/o emisiones de requerimientos de clientes.
3	Gestionar renovaciones con 15 días de anticipación.
4	Gestionar cualquier modificación que el cliente desee realizar en sus respectivas pólizas.
5	Mantener actualizado el registro de ventas.
6	Presentar mensualmente a Gerencia la producción del mes actual.
7	Tener un registro con la información de contacto de la cartera de clientes.
8	Ejecutivos de SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO), riesgos humanos y SOAT deben realizar la cobranza de su cartera de clientes.
9	
10	

Coordinaciones Principales
Coordinaciones Internas
Todas las áreas de la empresa.
Coordinaciones Externas
Clientes, compañías aseguradoras

Formación Académica

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Formación Académica

Secundaria	
Técnica Básica	
Técnica Superior	X
Universitaria	

Formación de Instrucción

Egresado	X
Bachiller	
Título/Licenciatura	
Maestría	
Especialidad	
Doctorado	

Conocimientos

Conocimientos Principales

Conocer y comprender todo lo referente al mercado de seguros. Conocer los tipos de seguros, coberturas, exclusiones, procedimientos, terminologías entre otros.

Conocimiento de Ofimática e Idiomas

Ofimática	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
MS Excel		X		
MS Project	X			

Idiomas	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Ingles	X			

Experiencia

Experiencia Laboral (años)	2
Experiencia Específica (años)	1

Experiencia mínima del Puesto

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Practicante Profesional	
Auxiliar o Asistente	X
Analista/Especialista	

Habilidades y Competencias

Competencias Genéricas:

Liderazgo	X
Trabajo en Equipo	X
Responsabilidad	X
Control	X
Orden	X
Organización de la Información	X
Planificación	X

Competencias Específicas:

Empatía	X
Iniciativa	X
Creatividad	X
Orientación	X
Solución de problemas	X
Toma de decisiones	X

Nota: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 23
Formato de perfil de puesto Gestor de Cobranza

FORMATO DE PERFIL DE PUESTO

Identificación del Puesto		
Nombre del Puesto	:	Gestor de cobranzas
Dependencia Jerárquica	:	Gerencia
Número de posiciones del puesto	:	1

Misión del Puesto
Gestionar la cobranza de toda la cartera de clientes.

Funciones del Puesto	
1	Realizar la cobranza de la cartera de clientes enviando correos y a través de llamadas telefónicas.
2	Gestionar la descarga y entrega de facturas o boletas.
3	Mantener al día y completa la base de datos de la cartera de clientes con respecto a pendientes de pago.
4	Tener registro de todas las formas de pago como números de cuentas, procedimientos, tasas de gastos de financiamiento, personas de contacto en cada compañía.
5	Recepcionar y absolver dudas de los clientes y/o promotores con respectos a sus estados de cuenta, solicitudes de refinanciamiento y/o modificación de sus cronogramas de pago.
6	Mantener registro de las políticas de financiamiento de las compañías.
7	Solicitar y gestionar las anulaciones de pólizas.
8	Mantener ordenado y al día los documentos, sustentos, cargos de caja chica, así como el control de gastos, supervisando que los mismos sean legítimos.
9	Todo dinero en efectivo que ingresa a caja debe ser entregado, depositado al banco y/o pagado a la aseguradora el mismo día.
10	

Coordinaciones Principales
Coordinaciones Internas
Gerencia y Ejecutivo de riesgos generales
Coordinaciones Externas

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Clientes y compañías aseguradoras.

Formación Académica

Formación Académica

Secundaria	
Técnica Básica	
Técnica Superior	X
Universitaria	

Formación de Instrucción

Egresado	X
Bachiller	
Título/Licenciatura	
Maestría	
Especialidad	
Doctorado	

Conocimientos

Conocimientos Principales

Conocimientos matemáticos, de estados de cuentas.

Conocimiento de Ofimática e Idiomas

Ofimática	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
MS Excel		X		
MS Project	X			

Idiomas	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Ingles	X			

Experiencia

Experiencia Laboral (años)	2

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Experiencia Específica (años)	1

Experiencia mínima del Puesto

Practicante Profesional	
Auxiliar o Asistente	X
Analista/Especialista	

Habilidades y Competencias

Competencias Genéricas:

Liderazgo	X
Trabajo en Equipo	X
Responsabilidad	X
Control	X
Orden	X
Organización de la Información	X
Planificación	X

Competencias Específicas:

Empatía	X
Iniciativa	X
Creatividad	X
Orientación	X
Solución de problemas	X
Toma de decisiones	X

Nota: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 24
Formato de perfil de puesto Gestor de Inspección

FORMATO DE PERFIL DE PUESTO

Identificación del Puesto		
Nombre del Puesto	:	Gestor de inspección
Dependencia Jerárquica	:	Gerencia – Ejecutivo comercial de riesgos generales
Número de posiciones del puesto	:	1

Misión del Puesto
Gestionar las inspecciones de las pólizas vehiculares.

Funciones del Puesto	
1	Programar con la compañía y el cliente la fecha, hora y lugar para la inspección vehicular del vehículo asegurado.
2	Dar seguimiento a las inspecciones programadas.
3	En caso de no coordinar la inspección presencial, enviar los requisitos de fotos al cliente.
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Coordinaciones Principales
Coordinaciones Internas
Gerencia y comercial
Coordinaciones Externas
Clientes y compañías aseguradoras

Formación Académica
Formación Académica

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Secundaria	X
Técnica Básica	
Técnica Superior	
Universitaria	

Formación de Instrucción

Egresado	X
Bachiller	
Título/Licenciatura	
Maestría	
Especialidad	
Doctorado	

Conocimientos

Conocimientos Principales

Partes de un vehículo

Conocimiento de Ofimática e Idiomas

Ofimática	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
MS Excel		X		
MS Project	X			

Idiomas	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Ingles	X	X		

Experiencia

Experiencia Laboral (años)	1
Experiencia Específica (años)	0

Experiencia mínima del Puesto

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Practicante Profesional	
Auxiliar o Asistente	X
Analista/Especialista	

Habilidades y Competencias

Competencias Genéricas:

Liderazgo	X
Trabajo en Equipo	X
Responsabilidad	X
Control	X
Orden	X
Organización de la Información	X
Planificación	X

Competencias Específicas:

Empatía	X
Iniciativa	X
Creatividad	X
Orientación	X
Solución de problemas	X
Toma de decisiones	X

Nota: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 25
Formato de perfil de puesto Gestor de Siniestros

FORMATO DE PERFIL DE PUESTO

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto	:	Gestor de siniestros
Dependencia Jerárquica	:	Gerencia
Número de posiciones del puesto	:	1

Misión del Puesto

Gestionar los siniestros de las pólizas de riesgos generales.

Funciones del Puesto

1	Reportar el siniestro a la compañía.
2	Comunicar al cliente el procedimiento y requisitos de atención del siniestro.
3	Dar seguimiento al reporte del siniestro hasta que la compañía indemnice al cliente.
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Coordinaciones Principales

Coordinaciones Internas

Gerencia general y Ejecutivo comercial de riesgos generales.

Coordinaciones Externas

Clientes y compañía aseguradora

Formación Académica

Formación Académica

Secundaria	X

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Técnica Básica	
Técnica Superior	
Universitaria	

Formación de Instrucción

Egresado	X
Bachiller	
Título/Licenciatura	
Maestría	
Especialidad	
Doctorado	

Conocimientos

Conocimientos Principales

Conocimientos de las coberturas y exclusiones en lo referente a seguros generales.

Conocimiento de Ofimática e Idiomas

Ofimática	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
MS Excel	X			
MS Project	X			

Idiomas	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Ingles	X			

Experiencia

Experiencia Laboral (años)	1
Experiencia Específica (años)	0

Experiencia mínima del Puesto

Practicante Profesional	X

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Auxiliar o Asistente	
Analista/Especialista	

Habilidades y Competencias

Competencias Genéricas:

Liderazgo	X
Trabajo en Equipo	X
Responsabilidad	X
Control	X
Orden	X
Organización de la Información	X
Planificación	X

Competencias Específicas:

Empatía	X
Iniciativa	X
Creatividad	X
Orientación	X

Nota: Elaboración propia.

4.3.Desarrollo de procedimientos

Se desarrollará un manual de procedimientos con el objetivo de describir la secuencia de pasos a seguir para determinadas actividades, de tal manera que este manual esté disponible para todo el personal de la empresa. Así mismo, será de gran utilidad cuando algún trabajador deba reemplazar a otro en su área de trabajo.

4.3.1. Riesgo total o daño propio:

La Tabla 20 muestra el procedimiento completo que se requiere para las emisiones, modificaciones y renovaciones de las pólizas de Riesgo total o daño propio.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 26
Emisión, modificación y renovación de pólizas vehiculares de daño propio o riesgo total

	Emisión, modificación y renovación de pólizas vehiculares de daño propio o riesgo total	**10/2021**

OBJETIVO

Describir los pasos para llevar a cabo las emisiones, modificaciones y renovaciones de las pólizas vehiculares de daño propio o riesgo total.

ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los servicios de pólizas vehiculares de daño propio o riesgo total.

RESPONSABILIDADES

- EJECUTIVO COMERCIAL DE RIESGOS GENERALES (ECRG): Responsable de elaborar la emisión, modificación o renovación de la póliza solicitada por los clientes usando las plataformas de cada compañía.
- GESTOR DE COBRANZA (GC): Responsable de realizar la cobranza de los seguros, enviar estados de cuenta y/o financiar las pólizas.
- GERENTE GENERAL (GG): Responsable de supervisar todo el proceso realizado y responsable de entregar la lista de renovaciones a los ejecutivos comerciales.

DEFINICIONES

- CN: Carta de nombramiento
- EECC: Estados de cuenta

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Solicitud de requerimiento del cliente			
Ítem	**Responsable**	**Actividades**	**Registros**
1	ECRG	El ECRG recibe el requerimiento del cliente mediante correo electrónico, llamadas telefónicas o coordinación directa en la oficina o equipo.	
2	ECRG	El ECRG escucha o lee atentamente el servicio que el cliente desea contratar, para luego brindar información de este servicios tales como coberturas, exclusiones y requisitos para cotizar y contratar el seguro.	
3	ECRG	El ECRG anotará los datos del cliente y los datos del vehículo para posteriormente proceder con la cotización.	Documento con datos del cliente y datos del vehículo a asegurar.
4	ECRG	Si el cliente es nuevo, el ECRG deberá enviar al cliente el formato de CN para que este lo firme y selle. Una vez firmado y sellado la CN, el ECRG enviará a todas las compañías para su agenciamiento vía correo electrónico.	Carta de nombramiento

Cotización			
Ítem	**Responsable**	**Actividades**	**Registros**
1	ECRG	El ECRG con los datos brindados por el cliente realiza la cotización en todas las compañías. Cada compañía tiene una plataforma de autogestión que brinda cotizaciones al instante completando los datos del vehículo.	
2	ECRG	El ECRG descargara los slips de cotización de cada compañía y elaborar un comparativo de todas para posteriormente enviárselo al cliente para su decisión final.	Comparativo de cotizaciones.

Emisión de pólizas			
Ítem	**Responsable**	**Actividades**	**Registros**
1	ECRG	El ECRG emitirá la póliza vehicular en la compañía que el cliente le indique a través de las plataformas de autogestión, completando los datos del cliente y del vehículo.	
2	ECRG	El ECRG podrá descargar la póliza en la misma plataforma de autogestión de la compañía elegida.	Póliza

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

3	ECRG	El ECRG enviará la póliza al cliente y al GC.	
4	GC	El GC elaborará el EECC y lo enviará al cliente junto con las formas de pago para que este cancele el pago de la póliza.	EECC

Modificaciones			
Ítem	**Responsable**	**Actividades**	**Registros**
1	ECRG	El ECRG recibe el requerimiento de modificación del cliente por correo electrónico, llamadas telefónicas o comunicación directa en la oficina durante el periodo de vigencia de la póliza.	
2	ECRG	El ECRG deberá informar al cliente los requisitos de modificación, una vez que el cliente brinde lo solicitado procederá a realizar la modificación enviando la solicitud a la compañía.	
3	ECRG	El ECRG verificará si la compañía realizó la modificación solicitada, una vez emitida enviará el endoso de corrección al cliente y al GC.	
4	GC	El GC recepcionará el endoso de modificación, si éste requiere un pago enviará al cliente la cobranza, si no requiere pago archiva la solicitud.	

Renovaciones de pólizas			
Ítem	**Responsable**	**Actividades**	**Registros**
1	GG	El GG descargara de la base de datos las pólizas que se vencen cada mes y distribuirá las renovaciones entre los ECRG involucrados.	Excel con vencimientos de pólizas.
2	ECRG	El ECRG recepciona vía correo electrónico la lista de pólizas que vencen en el mes.	
3	ECRG	El ECRG deberá descargar las renovaciones automáticas de las plataformas de cada compañía y enviársela al cliente vía email y vía telefónica 15 días antes del vencimiento de cada póliza.	Póliza
4	ECRG	Si el cliente acepta la renovación el ECRG enviará la póliza al GC para que proceda con la cobranza. Si el cliente no acepta la renovación,	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

		el ECRG anulará la póliza en la plataforma de autogestión de la compañía implicada.	
5	GC	El GC recepciona la póliza renovada y elabora el EECC para enviárselo al cliente junto con las formas de pago.	

Nota: Elaboración propia.

4.3.2. SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO):

La Tabla 27 muestra el procedimiento completo que se requiere para las emisiones, modificaciones y renovaciones de las pólizas de SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO).

Tabla 27
Emisión. Modificación y renovación de pólizas SCTR (Seguro Complementario De Trabajo De Riesgo)

	Emisión, modificación y renovación de pólizas SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	**10/2021**

OBJETIVO

Describir los pasos para llevar a cabo las emisiones, modificaciones y renovaciones de las pólizas SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO).

ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los servicios de pólizas SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO).

RESPONSABILIDADES

- EJECUTIVO COMERCIAL DE SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) (EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)): Responsable de elaborar la emisión, modificación o renovación de la póliza solicitada por los clientes usando las plataformas de cada compañía.
- GERENTE GENERAL (GG): Responsable de supervisar todo el proceso

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

realizado.

DEFINICIONES

- CN: Carta de nombramiento
- EECC: Estados de cuenta

Solicitud de requerimiento del cliente			
Ítem	**Responsable**	**Actividades**	**Registros**
1	EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	El EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) recibe el requerimiento del cliente mediante correo electrónico, llamadas telefónicas o coordinación directa en la oficina.	
2	EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	El EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) escucha o lee atentamente el servicio que el cliente desea contratar, para luego brindar información de estos servicios tales como coberturas, exclusiones y requisitos para cotizar y contratar el seguro.	
3	EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	El EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) anotará los datos del cliente y solicitará su planilla de trabajadores.	Planilla de trabajadores del cliente
4	EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	Si el cliente es nuevo, el EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) deberá enviar al cliente el formato de CN para que este lo firme y selle. Una vez firmada y sellada la CN, el EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) enviará a todas las compañías para su agenciamiento vía correo electrónico.	Carta de nombramiento

Cotización			
Ítem	**Responsable**	**Actividades**	**Registros**
1	EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE	El EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) con los datos brindados por el cliente realizará la cotización en todas las compañías. Cada compañía tiene una	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

	TRABAJO DE RIESGO)	plataforma de autogestión que brinda cotizaciones al instante completando los datos de la planilla del cliente.	
2	EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	El EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) elaborará un comparativo de todas las cotizaciones de las compañías para posteriormente enviárselo al cliente para su decisión final.	Comparativo de cotizaciones.

Emisión de pólizas			
Ítem	**Responsable**	**Actividades**	**Registros**
1	EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	El EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) emitirá la póliza SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) en la compañía que el cliente le indique a través de las plataformas de autogestión, completando los datos del cliente y enviando la planilla de trabajadores.	
2	EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	De acuerdo a la compañía elegida, el EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) procederá a generar el código de pago para la emisión de la póliza o descargara la póliza para después enviar la cobranza al cliente.	
3	EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	El EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) podrá descargar la póliza en la misma plataforma de autogestión de la compañía elegida una vez que el cliente haya realizado el pago.	Póliza
4	EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	El EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) enviará la póliza y factura al cliente. Si no se realizó el pago antes de la emisión(solo para casos excepcionales), el EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) enviará la póliza y el EECC al cliente.	Póliza y factura o EECC

Modificaciones			
Ítem	**Responsable**	**Actividades**	**Registros**
1	EC-SCTR (SEGURO COMPLEME	El EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) recibe el requerimiento de	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

	NTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	modificación del cliente por correo electrónico, llamadas telefónicas o comunicación directa en la oficina durante el periodo de vigencia de la póliza.	
2	EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	El EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) deberá informar al cliente los requisitos de modificación, una vez que el cliente brinde lo solicitado procederá a realizar la modificación en el sistema de autogestión de la compañía.	
3	EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	El EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) descargara los documentos de modificaciones y lo enviará al cliente, si la modificación requiere pago, enviará el EECC al cliente para su cancelación.	Endoso de modificación

Renovaciones de pólizas			
Ítem	**Responsable**	**Actividades**	**Registros**
1	EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	El EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) cuenta con un registro de pólizas vigentes, 15 días antes de cada vencimiento deberá enviar el aviso al cliente vía correo electrónico y llamada telefónica.	
2	EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	Si el cliente acepta la renovación, el EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) deberá gestionar la renovación en la plataforma de autogestión de la compañía con la nueva planilla de trabajadores enviada por el cliente.	
3	EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	De acuerdo a la compañía, el EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) procederá a generar el código de pago para la renovación de la póliza o descargará la póliza para después enviar la cobranza al cliente.	
4	EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	El EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) podrá descargar la póliza en la misma plataforma de autogestión de la compañía elegida una vez que el cliente haya realizado el pago.	Póliza
5	EC-SCTR (SEGURO COMPLEME	El EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) enviará la póliza y factura al cliente.	Póliza y factura o EECC

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

	NTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	Si no se realizó el pago antes de la renovación (solo para casos excepcionales), el EC-SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) enviará la póliza y el EECC al cliente.	

Nota: Elaboración propia.

4.3.3. TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA):

La Tabla 28 muestra el procedimiento completo que se requiere para las emisiones, modificaciones y renovaciones de las pólizas TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA).

Tabla 28
Emisión, modificación y renovación de pólizas TREC (Todo Riesgo De Equipo De Contratista)

	Emisión, modificación y renovación de pólizas TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)	**10/2021**

OBJETIVO

Describir los pasos para llevar a cabo las emisiones, modificaciones y renovaciones de las pólizas TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA).

ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los servicios de pólizas TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA).

RESPONSABILIDADES

- EJECUTIVO COMERCIAL DE RIESGOS GENERALES (ECRG): Responsable de elaborar la emisión, modificación o renovación de la póliza solicitada por los clientes usando las plataformas de cada compañía.
- GESTOR DE COBRANZA (GC): Responsable de realizar la cobranza de los seguros, enviar estados de cuenta y/o financiar las pólizas.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- GERENTE GENERAL (GG): Responsable de supervisar todo el proceso realizado y responsable de entregar la lista de renovaciones a los ejecutivos comerciales.

DEFINICIONES

- CN: Carta de nombramiento
- EECC: Estados de cuenta

Solicitud de requerimiento del cliente			
Ítem	**Responsable**	**Actividades**	**Registros**
1	ECRG	El ECRG recibe el requerimiento del cliente mediante correo electrónico, llamadas telefónicas o coordinación directa en la oficina o equipo.	
2	ECRG	El ECRG escucha o lee atentamente el servicio que el cliente desea contratar, para luego brindar información de este servicios tales como coberturas, exclusiones y requisitos para cotizar y contratar el seguro.	
3	ECRG	El ECRG anotará los datos del cliente y los datos de la maquinaria para posteriormente proceder con la cotización.	Documento con datos del cliente y datos de la maquinaria a asegurar.
4	ECRG	Si el cliente es nuevo, el ECRG deberá enviar al cliente el formato de CN para que este lo firme y selle. Una vez firmado y sellado la CN, el ECRG enviará a todas las compañías para su agenciamiento vía correo electrónico.	Carta de nombramiento

Cotización			
Ítem	**Responsable**	**Actividades**	**Registros**
1	ECRG	El ECRG con los datos brindados por el cliente realizará la cotización en todas las compañías. Enviará el correo electrónico con los datos de las maquinarias a cotizar a cada compañía.	
2	ECRG	Una vez que las compañías envíen la cotización, el ECRG elaborará un comparativo para posteriormente enviárselo al cliente para su decisión final.	Comparativo de cotizaciones.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Emisión de pólizas			
Ítem	**Responsable**	**Actividades**	**Registros**
1	ECRG	El ECRG emitirá la póliza TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA) en la compañía que el cliente le indique, enviará el correo electrónico con la solicitud de emisión a la compañía designada.	
2	ECRG	Una vez que la compañía envíe la póliza, el ECRG reenviara la póliza al cliente y al GC.	Póliza
4	GC	El GC elaborará el EECC y lo enviará al cliente junto con las formas de pago para que este cancele el pago de la póliza.	EECC

Modificaciones			
Ítem	**Responsable**	**Actividades**	**Registros**
1	ECRG	El ECRG recibe el requerimiento de modificación del cliente por correo electrónico, llamadas telefónicas o comunicación directa en la oficina durante el periodo de vigencia de la póliza.	
2	ECRG	El ECRG deberá informar al cliente los requisitos de modificación, una vez que el cliente brinde lo solicitado procederá a realizar la modificación enviando la solicitud a la compañía.	
3	ECRG	El ECRG verificará si la compañía realizó la modificación solicitada, una vez emitida enviará el endoso de corrección al cliente y al GC.	
4	GC	El GC recepcionará el endoso de modificación, si éste requiere un pago enviará al cliente la cobranza, si no requiere pago archivara la solicitud.	

Renovaciones de pólizas			
Ítem	**Responsable**	**Actividades**	**Registros**
1	GG	El GG descargara de la base de datos las pólizas que se vencen cada mes y distribuirá las renovaciones entre los ECRG involucrados.	Excel con vencimientos de pólizas.
2	ECRG	El ECRG recepcionara vía correo electrónico la lista de pólizas que vencen en el mes.	
3	ECRG	El ECRG deberá descargar las renovaciones automáticas de las plataformas de cada compañía y enviársela al cliente vía email y	Póliza

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

		vía telefónica 15 días antes del vencimiento de cada póliza.	
4	ECRG	Si el cliente acepta la renovación el ECRG enviará la póliza al GC para que proceda con la cobranza. Si el cliente no acepta la renovación, el ECRG anulará la póliza enviando un correo electrónico a la compañía.	
5	GC	El GC recepcionara la póliza renovada y elaborar el EECC para enviárselo al cliente junto con las formas de pago.	

Nota: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

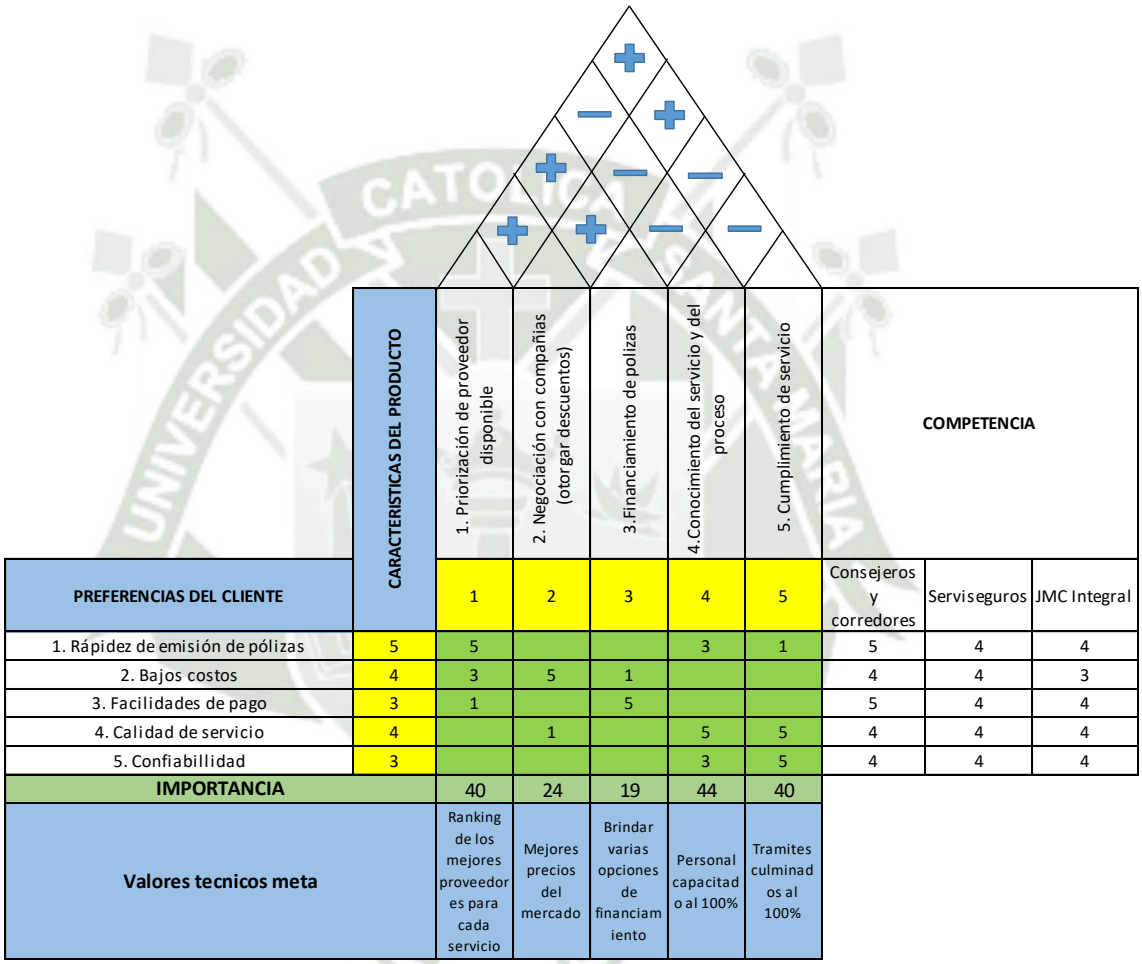
REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

4.4.Matriz QFD

El objetivo de la Matriz QFD es priorizar las expectativas del cliente para luego enfocar los recursos en la satisfacción de estas expectativas.

Figura 24
Matriz QFD



PREFERENCIAS DEL CLIENTE	CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO	1. Priorización de proveedor disponible	2. Negociación con compañias (otorgar descuentos)	3.Financiamiento de polizas	4.Conocimiento del servicio y del proceso	5. Cumplimiento de servicio	COMPETENCIA		
		1	2	3	4	5	Consejeros y corredores	Serviseguros	JMC Integral
1. Rápidez de emisión de pólizas	5	5			3	1	5	4	4
2. Bajos costos	4	3	5	1			4	4	3
3. Facilidades de pago	3	1		5			5	4	4
4. Calidad de servicio	4		1		5	5	4	4	4
5. Confiabillidad	3				3	5	4	4	4
IMPORTANCIA		40	24	19	44	40			
Valores tecnicos meta		Ranking de los mejores proveedores para cada servicio	Mejores precios del mercado	Brindar varias opciones de financiamiento	Personal capacitado al 100%	Tramites culminados al 100%			

Nota: Elaboración propia.

Interpretación:

Según la matriz QFD elaborada para la corredora de seguros de la ciudad de Arequipa, en la Figura 24, se identificaron las siguientes necesidades de los clientes: Rapidez de emisión de pólizas, bajos costos, facilidades de pago de las pólizas, calidad de servicio y confiabilidad. Se identifica como necesidad principal, el conocimiento del servicio y del

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

proceso de las pólizas. Dado que la actividad empresarial es la correduría de seguros, la empresa presenta una competencia muy elevada.

4.5. Plan de capacitaciones

El objetivo de realizar un plan de capacitaciones es para aumentar el poder de convencimiento de los trabajadores de la empresa hacia los clientes, de esta manera los trabajadores estarán preparados y contarán con los conocimientos necesarios de los seguros para convencer a los clientes de adquirir uno.

Tabla 29
Plan de capacitación – Desafíos actuales para lograr mis metas y objetivos de venta

Tema	**Frecuencia**
Los desafíos actuales para lograr mis metas y objetivos de venta	Una vez al mes

PLAN DE CAPACITACIÓN

Nombre de la capacitación

Los desafíos actuales para lograr mis metas y objetivos de venta

Objetivo de la capacitación

Objetivo General
Mejorar todos los esfuerzos aplicados en la realización de actividades comerciales de venta orientadas al logro de metas o resultados específicos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Objetivos Específicos
Motivar a los trabajadores a lograr sus objetivos de venta.
Conocer cuáles son los desafíos actuales que afrontan los trabajadores para lograr sus metas y objetivos.

Contenido Temático

Desafíos organizacionales
Principales desafíos que impiden el cumplimiento de ventas
Estrategias de superación

Expositor

Gerencia general

Asistencia

Matricula	Nombres y Apellidos	Firma

Nota: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 30
Plan de capacitaciones – La información una oportunidad potencial en las ventas

Tema	**Frecuencia**
La información, una oportunidad potencial en las ventas	Una vez cada trimestre

PLAN DE CAPACITACION

Nombre de la capacitación

La información, una oportunidad potencial en las ventas

Objetivo de la capacitación

Objetivo General
Incrementar los conocimientos de los trabajadores para ventas futuras.

Objetivos Específicos
Demostrar la importancia de contar con la información necesaria para vender
Identificar las oportunidades de ventas

Contenido Temático

Generación de oportunidades de ventas

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Identificación de oportunidades de ventas
Importancia de la información del servicio

Expositor

Gerente general

Asistencia

Matricula	Nombres y Apellidos	Firma

Nota: Elaboración propia.

Tabla 31
Plan de capacitación – El arte de escuchar y observar en las ventas

Tema	Frecuencia
El arte de escuchar y observar en las ventas	Una vez cada trimestre

PLAN DE CAPACITACIÓN

Nombre de la capacitación

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

El arte de escuchar y observar en las ventas

Objetivo de la capacitación

Objetivo General
Mejorar la comunicación con los clientes para lograr una venta satisfactoria

Objetivos Específicos
Aprender a escuchar los requerimientos de los clientes
Aprender a observar la situación actual y las necesidades de los clientes
Mejorar las capacidades de comunicación

Contenido Temático

Beneficios de saber escuchar al cliente
Técnicas para escuchar, observar y obtener una venta satisfactoria
Errores más comunes a la hora de vender
Presentación de Caso real

Expositor

Gerente general y especialista en el tema

Asistencia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Matricula	Nombres y Apellidos	Firma

Nota: Elaboración propia.

Tabla 32
Plan de capacitaciones – Como concentrarse en las necesidades del cliente

Tema	**Frecuencia**
Como concentrarme en las necesidades del cliente	Una vez cada trimestre

PLAN DE CAPACITACIÓN

Nombre de la capacitación

Como concentrarme en las necesidades del cliente

Objetivo de la capacitación

Objetivo General
Ayudar a construir un enfoque que funcione con las necesidades del cliente

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Objetivos Específicos
Mantener la concentración en la satisfacción de los requerimientos del cliente
Mejorar las capacidades de poner atención a los clientes

Contenido Temático

Técnicas de concentración en la comunicación con los clientes
Claves de ventas
Importancia de la concentración en las necesidades del cliente

Expositor

Gerente general y especialista en el tema

Asistencia

Matricula	Nombres y Apellidos	Firma

Nota: Elaboración propia.

Tabla 33

Plan de capacitaciones – Como formar una red de contactos para la obtención de información

Tema	Frecuencia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Como formar una red de contactos para la obtención de información	Una vez cada trimestre

PLAN DE CAPACITACIÓN

Nombre de la capacitación

Cómo formar una red de contactos para la obtención de información

Objetivo de la capacitación

Objetivo General
Crear oportunidades de ventas

Objetivos Específicos
Desarrollar capacidades para crear una red de contactos.
Mejorar las capacidades de comunicación
Mantener la interacción con la red de contactos

Contenido Temático

Networking
Importancia de la red de contactos
Como conservar la red contactos

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Expositor

Gerencia general y especialista en el tema

Asistencia

Matricula	Nombres y Apellidos	Firma

Nota: Elaboración propia.

Tabla 34
Plan de capacitación – Como domino el estrés en una venta intensa

Tema	Frecuencia
Como domino el estrés en una venta intensa	Una vez cada trimestre

PLAN DE CAPACITACIÓN

Nombre de la capacitación

Como domino el estrés en una venta intensa

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Objetivo de la capacitación

Objetivo General
Dominar el estrés y/o ansiedad durantes las ventas intensas

Objetivos Específicos
Aprender a controlar las emociones durante las ventas intensas
Aprender a manejar diversas situaciones que generen estrés y/o ansiedad
Fortalecer la capacidad de controlar nuestras emociones y sentimientos

Contenido Temático

Importancia de la salud mental de los trabajadores
Estrés laboral
Cómo reducir el estrés en las ventas
Actividad grupal

Expositor

Gerencia general y especialista del tema

Asistencia

Matricula	**Nombres y Apellidos**	**Firma**

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Nota: Elaboración propia.

Tabla 35
Plan de capacitación – Como lograr una imagen de confianza

Tema	**Frecuencia**
Como lograr una imagen de confianza	Una vez cada semestre

PLAN DE CAPACITACIÓN

Nombre de la capacitación

Cómo lograr una imagen de confianza

Objetivo de la capacitación

Objetivo General
Mejorar la imagen que tienen los trabajadores frente a los clientes

Objetivos Específicos
Demostrar confianza a los nuevos y actuales clientes
Aprender a construir confianza y credibilidad

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Contenido Temático

Importancia de transmitir confianza a la hora de vender
Técnicas para construir una imagen de confianza
Romper la barrera del miedo para mejorar la imagen personal
Claves para proyectar seguridad

Expositor

Gerencia general y especialista del tema

Asistencia

Matricula	Nombres y Apellidos	Firma

Nota: Elaboración propia.

Tabla 36

Plan de capacitación – Como determinar las causas de cualquier situación

Tema	Frecuencia
Como determinar las causas de cualquier situación que se presente dentro de mi centro de trabajo o en un proceso de venta	Una vez cada semestre

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

PLAN DE CAPACITACIÓN

Nombre de la capacitación

Cómo determinar las causas de cualquier situación que se presente dentro de mi centro de trabajo o en un proceso de venta

Objetivo de la capacitación

Objetivo General
Lograr que los trabajadores identifiquen las causas que generan problemas en diversas situaciones

Objetivos Específicos
Mejorar el clima laboral de la empresa
Brindar posibles soluciones ante diversas situaciones de tensión

Contenido Temático

Clima organizacional
Trabajo en equipo
Técnicas de identificación de situaciones de tensión

Expositor

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Gerencia general y especialista del tema

Asistencia

Matricula	Nombres y Apellidos	Firma

Nota: Elaboración propia.

4.6.Matriz KANBAN

Se desarrollará la matriz Kanban con el objetivo de dar seguimiento a las cotizaciones y solicitudes dentro de la empresa, de esta manera, la matriz ayudará a visualizar el trabajo de cada área y crear nuevas oportunidades de negocio brindando seguimiento a cada cotización emitida.

Conceptos:

- Back log: Se coloca la lista de pendientes que se tiene.
- To do: Son todas las actividades asignadas en el día.
- In progress: Son todas las actividades que se encuentran en trámite.
- Done: Todas las actividades terminadas y que cuentan con el check list de entrega como sustento.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Método de uso:

- Columna Back Log: En esta columna se coloca todos los servicios que se van a realizar, se colocan de acuerdo al orden de llegada o iniciando con el más urgente al menos urgente, se pueden separar por el tipo de servicio: Cotizaciones, emisiones, modificaciones, renovaciones, cobranza y/o atención de siniestros. Los servicios se dividirán por el tipo de póliza que se está vendiendo.

  Considerando los siguientes tiempos de ejecución aproximados para cada servicio:

Tabla 37
Tiempo de ejecución de servicios.

SERVICIO	TIEMPO
Cotizaciones	De 1 a 3 días
Emisiones	De 1 a 3 días
Modificaciones	De 1 a 3 días
Renovaciones	1 día
Cobranza	1 día
Atención de siniestros	1 mes

Nota: Elaboración propia.

- Columna To do: En la columna To do se priorizará los servicios que llegaron primero, es decir de acuerdo a las fechas de solicitud, además debe contar con todos los recursos necesarios para ser ejecutados como solicitud de cotización, pólizas o endosos, y finalmente que la columna tenga un puntaje acumulado no mayor a 3 días de acuerdo al tipo de servicio que se solicite. Toda solicitud de clientes que se presenten en el día, debe ser tramitadas el mismo día, el tiempo de trámite por solicitud es de aproximadamente 15 minutos, el tiempo de espera por solicitud varía de acuerdo al tipo de seguro y tipo de solicitud. Se tiene un periodo de 8 horas al día para ejecutar estas solicitudes.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 38
Tiempo de creación de trámite.

SERVICIO	TIEMPO
Cotizaciones	15 minutos
Emisiones	10 minutos
Modificaciones	10 minutos
Renovaciones	5 minutos
Cobranza	15 minutos
Atención de siniestros	15 minutos

Nota: Elaboración propia.

- Columna in Progress: En esta columna se muestra todos los servicios que se están ejecutando, los servicios que están trámite como cotizaciones, emisiones, modificaciones, renovaciones, pendientes de pago y atención de siniestros, se verificará cada trámite pendiente en el sistema de la compañía para verificar su fue culminado.

- Columna Done: En esta columna se detallarán los servicios terminados se verificará lo siguiente:
  - Cotizaciones: La cotización será culminada una vez que las compañías hayan enviado sus propuestas al ejecutivo comercial, este elaborará el comparativo para finalmente enviársela al cliente. Luego dará seguimiento a la respuesta del cliente hasta que este decida con qué compañía emitir su seguro.
  - Emisiones: Las emisiones serán culminadas una vez que se emitan las pólizas, el ejecutivo comercial descargará la póliza del sistema de la compañía y la enviará al cliente y al área de cobranza.
  - Modificaciones: Las modificaciones serán culminadas una vez que se emitan los endosos de modificación, el ejecutivo comercial descargará el endoso del

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

sistema de la compañía y la enviará al cliente y si así lo requiere también al área de cobranza.

- Renovaciones: Las renovaciones serán culminadas una vez que el cliente acepte continuar con la póliza.
- Cobranza: La cobranza al cliente será culminada cuando el cliente realice el pago total de la deuda pendiente.
- Atención de siniestros: La atención de siniestros será culminada cuando la compañía indemnice al cliente según el contrato establecido.

4.6.1. Herramienta Trello

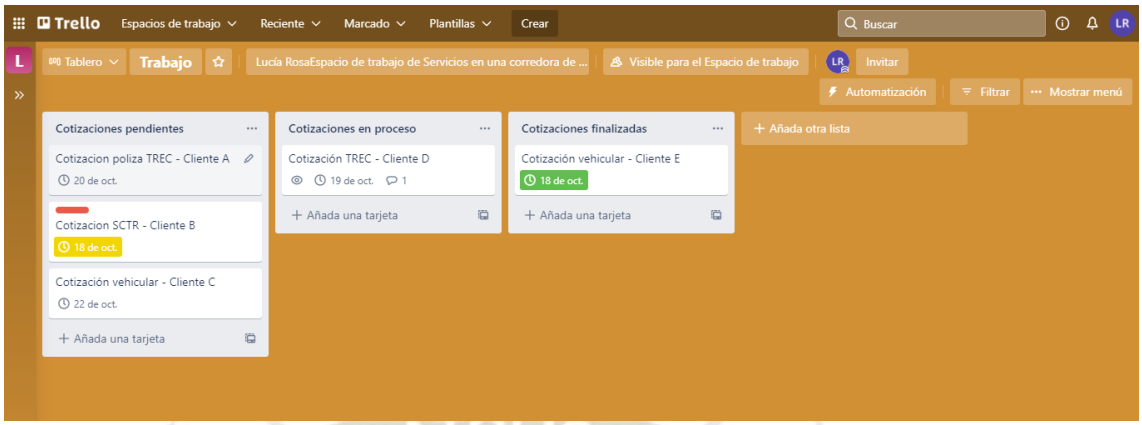
La herramienta Trello es una herramienta que sirve principalmente para organizar trabajos o proyectos que pasan por diferentes fases. Es una forma de tener más controlado el trabajo y cada una de las tareas. El primer paso es crear una cuenta en su página web www.trello.com se puede optar por la opción gratuita o por la opción Premium con pago, para crear una cuenta se requiere solo un correo electrónico. Se creará un tablero para dar seguimiento a todos los trámites pendientes que tiene la compañía. El objetivo de esta herramienta es brindar seguimiento a las cotizaciones enviadas, por lo que en la lista de tareas se colocará las cotizaciones pendientes. Se pueden colocar etiquetas de colores para diferenciar cada actividad, por ejemplo, la etiqueta roja significa un trámite urgente, la etiqueta verde significa que la actividad fue culminada. También se puede colocar la fecha para final de envío de cotización, fecha de inicio, etc. El tablero de trabajo puede ser Privado, solo para una persona o se puede crear para un equipo de trabajo, en el cual solo ellos tendrán acceso al tablero. En la Figura 25 se muestra un ejemplo de lo explicado anteriormente.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 25
Herramienta Trello



Nota: Elaboración propia.

Para el uso de la herramienta Trello, las solicitudes de los servicios podrán ser llenadas por todas las áreas de trabajo (Áreas de riesgos generales, SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO), riesgos humanos, SOAT e inspecciones), la información está dispuesta en todo momento y puede ser modificada a través de la plataforma online. Se puede elaborar un tablero por cada área de trabajo, el responsable del área de trabajo es quien llenará la información y el gerente de la empresa tendrá acceso a todos los tableros para supervisar el trabajo.

4.7.Poka yoke (puntos de control)

Se realiza el Poka Yoke con el objetivo de identificar y corregir los posibles errores en los diferentes servicios de la empresa para mejorar la productividad.

- Cotizaciones: La cotización será culminada una vez que las compañías hayan enviado sus propuestas al ejecutivo comercial, este elaborará el comparativo para finalmente enviársela al cliente. Luego dará seguimiento a la respuesta del cliente hasta que este decida con qué compañía emitir su seguro. El punto de control de las cotizaciones se dará al elaborar el comparativo de cotizaciones.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Elaboración del comparativo de cotización:

En la Tabla 25 se muestra un ejemplo de un comparativo de cotización del seguro TODO RIESGO, los valores de la tabla no son reales.

Tabla 39
Elaboración de comparativo de cotización

	POSITIVA	PACIFICO	RIMAC	MAPFRE
SUMA ASEGURADA	US$ 80,000	US$ 80,000	US$ 80,000	US$ 80,000
COBERTURAS:				
TODO RIESGO	SI	SI	SI	SI
DEDUCIBLE	10% - MIN $100	20% - MIN $150	10% - MIN $100	15% - MIN $50
RESP. CIVIL	$ 150,000	$ 180,000	$ 150,000	$ 150,000
ROBO TOTAL	10% deducible	10% deducible	15% deducible	20% deducible
ENTRE OTROS	...	...	...	...
MESES SIN INTERESES	5 meses	4 meses	6 meses	4 meses
PRIMA TOTAL	**$1,374**	**$1,548**	**$2,145**	**$1,867**

Nota: Elaboración propia.

La elaboración del comparativo de cotización es para facilitar al cliente su decisión en la elección del seguro. El comparativo consiste en colocar una comparación de coberturas y precios en todas las compañías con las que se cotiza el seguro.

El proceso de cotización es el siguiente:

El cliente brinda los datos del bien a asegurar al ejecutivo comercial, si la cotización se debe enviar a la compañía, el ejecutivo comercial prepara el correo de cotización y envía a la compañía, la compañía responderá el correo con la cotización respectiva.

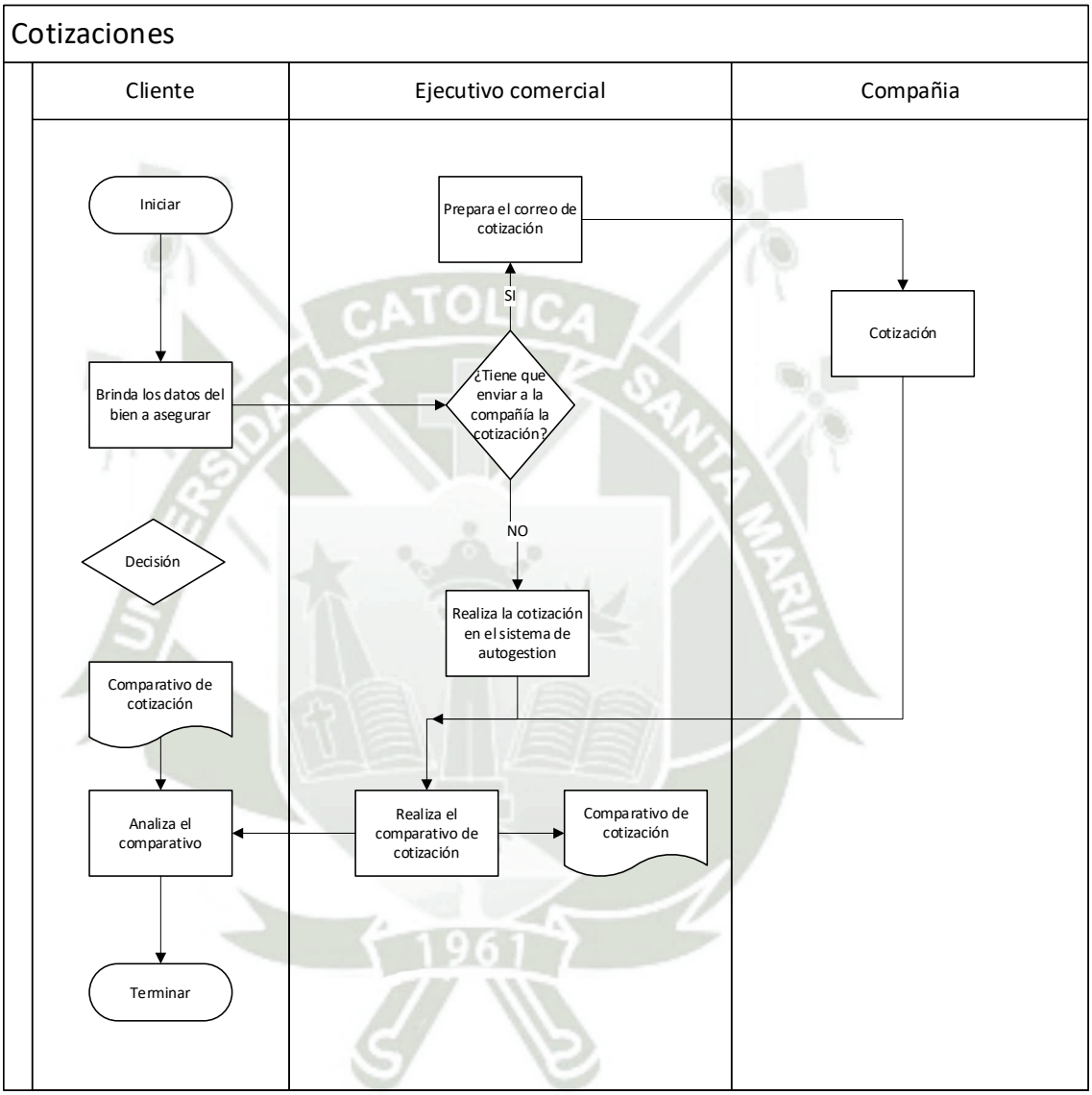
Si la cotización se puede realizar por el sistema de autogestión de la compañía, el ejecutivo comercial realizará la cotización en el sistema de cada compañía. Una vez se tenga todas las cotizaciones, el ejecutivo comercial elaborará el comparativo de cotización y enviará al cliente para su decisión.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- Flujograma: Cotizaciones

Figura 26
Flujograma Cotizaciones



Nota: Elaboración propia.

- Emisiones: Las emisiones serán culminadas una vez que se emitan las pólizas, el ejecutivo comercial descargará la póliza del sistema de la compañía y la enviará al cliente y al área de cobranza.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Punto de control: Validación de información de póliza del ejecutivo comercial

El punto de control consiste en verificar que la póliza cuente con todas las condiciones solicitadas, de ser el correcto todo se procederá a enviar al cliente.

El proceso de emisión es el siguiente:

El cliente indica al ejecutivo comercial la compañía con la que desea contratar el seguro. Si la emisión debe solicitarse a la compañía, el ejecutivo comercial elaborará la solicitud de emisión, enviará a la compañía y ésta emitirá la póliza. Si la emisión se puede realizar por el sistema de autogestión de la compañía, el ejecutivo comercial realizará la emisión en el sistema de la compañía elegida. Una vez se emita la póliza, el ejecutivo comercial deberá verificar que cuente con todas las condiciones solicitadas, de haber error alguno se solicitará a la compañía la corrección, caso contrario se enviará al cliente y al gestor de cobranza para que proceda con la elaboración del estado de cuenta.

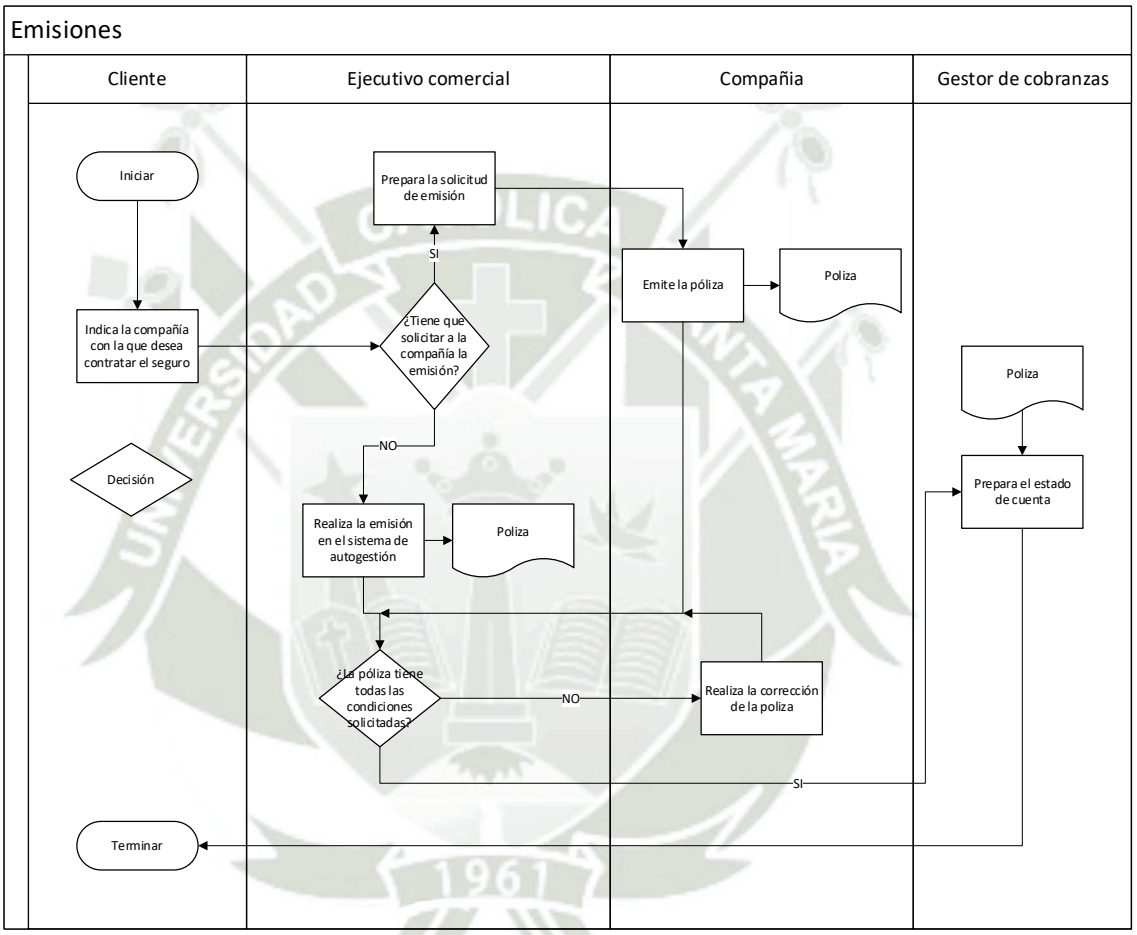
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- Flujograma: Emisiones

Figura 27
Flujograma Emisiones



Nota: Elaboración propia.

- Modificaciones: Las modificaciones serán culminadas una vez que se emitan los endosos de modificación, el ejecutivo comercial descargará el endoso del sistema de la compañía y la enviará al cliente y si así lo requiere también al área de cobranza.

  Punto de control: Validación de información de póliza del ejecutivo comercial

  El punto de control consiste en verificar que el endoso de modificación cuente con todas las condiciones solicitadas, de ser correctas se procederá a enviar al cliente.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

El proceso de las modificaciones es el siguiente:

El cliente indica al ejecutivo comercial la modificación que desea realizar. Si la modificación debe solicitarse a la compañía, el ejecutivo comercial elaborará la solicitud, enviará a la compañía y esta emitirá el endoso de modificación. Si la modificación se puede realizar por el sistema de autogestión de la compañía, el ejecutivo comercial procederá con la modificación. Una vez se emita el endoso de modificación, el ejecutivo comercial deberá verificar que cuente con todas las condiciones solicitadas, de haber algún error se solicitará a la compañía la corrección, caso contrario se enviará al cliente y al gestor de cobranza en caso haya movimiento de prima, sino se enviara directamente al cliente.

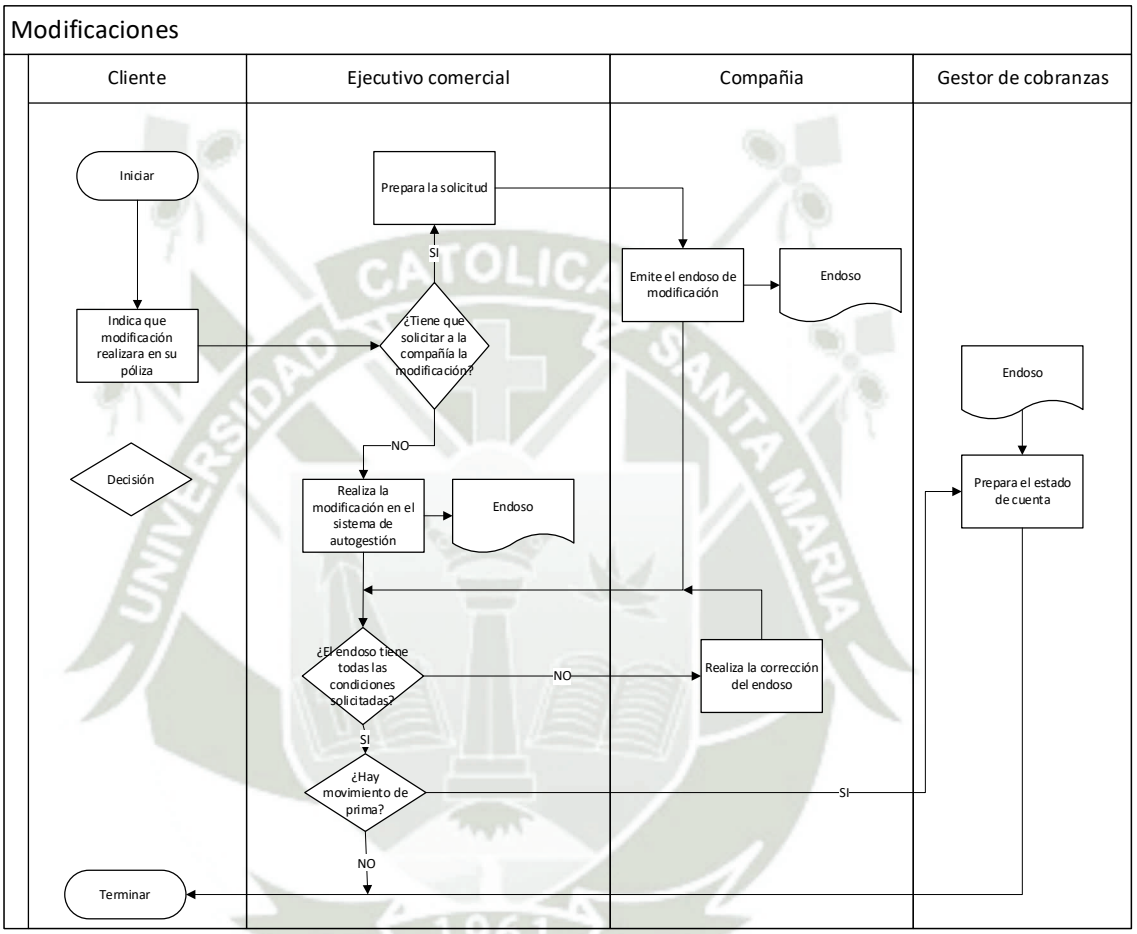
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- Flujograma: Modificaciones

Figura 28
Flujograma Modificaciones



Nota: Elaboración propia.

- Renovaciones: Las renovaciones serán culminadas una vez que el cliente acepte continuar con la póliza.

  Punto de control: Criterios de aceptación del cliente

  El punto de control consiste en que, una vez expirado el contrato, el cliente decidirá si continuar con la póliza por un periodo más o ya no contratar los servicios ofrecidos.

  El proceso de renovaciones es el siguiente:

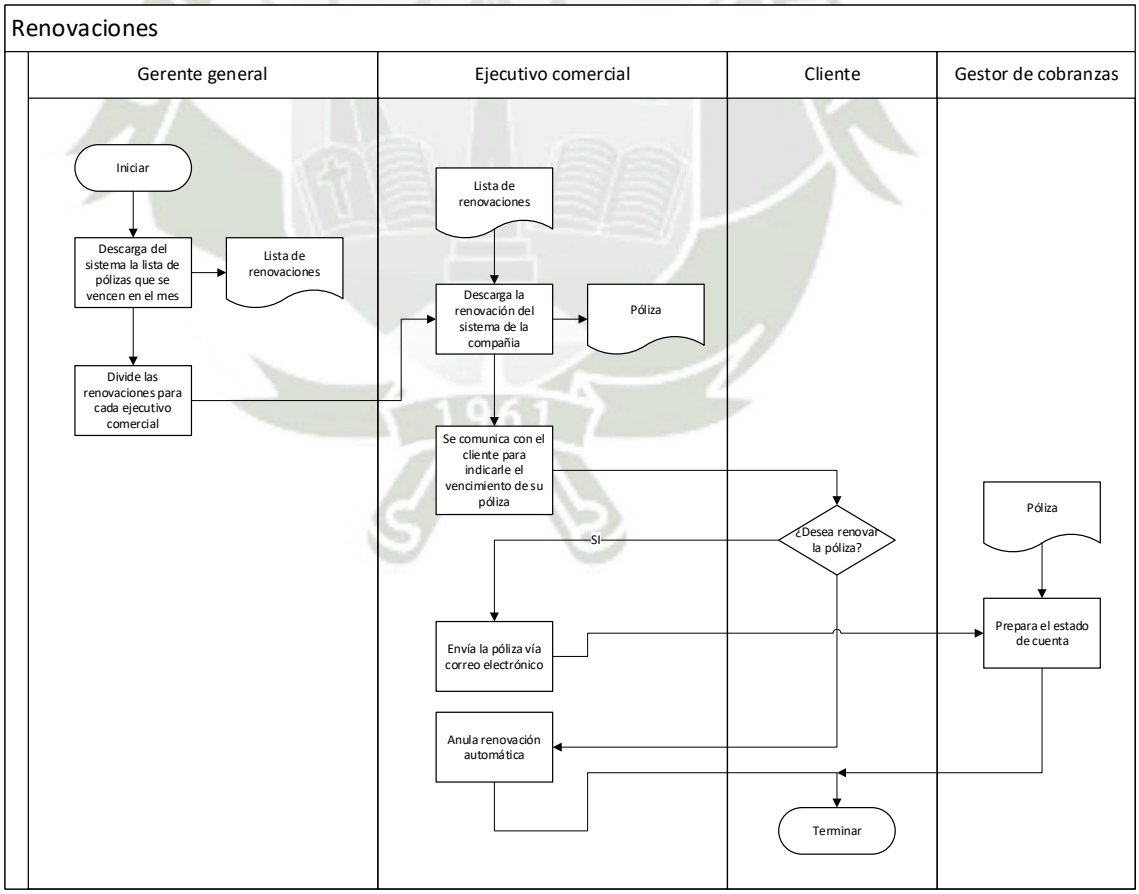
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

El gerente general descarga del sistema la lista de pólizas que se vencen en el mes y dividirá las renovaciones para cada ejecutivo comercial. El ejecutivo comercial descarga la renovación automática del sistema de la compañía y comunica al cliente 15 días antes del vencimiento de la póliza. El cliente decide si renovar la póliza por un periodo más, si decide renovar, el ejecutivo comercial envía la póliza al cliente y al gestor de cobranza para que elabore el estado de cuenta. Si decide no renovar, el ejecutivo comercial anulará la renovación automática y finalizará el proceso.

- Flujograma: Renovaciones

Figura 29
Flujograma Renovaciones



Nota: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

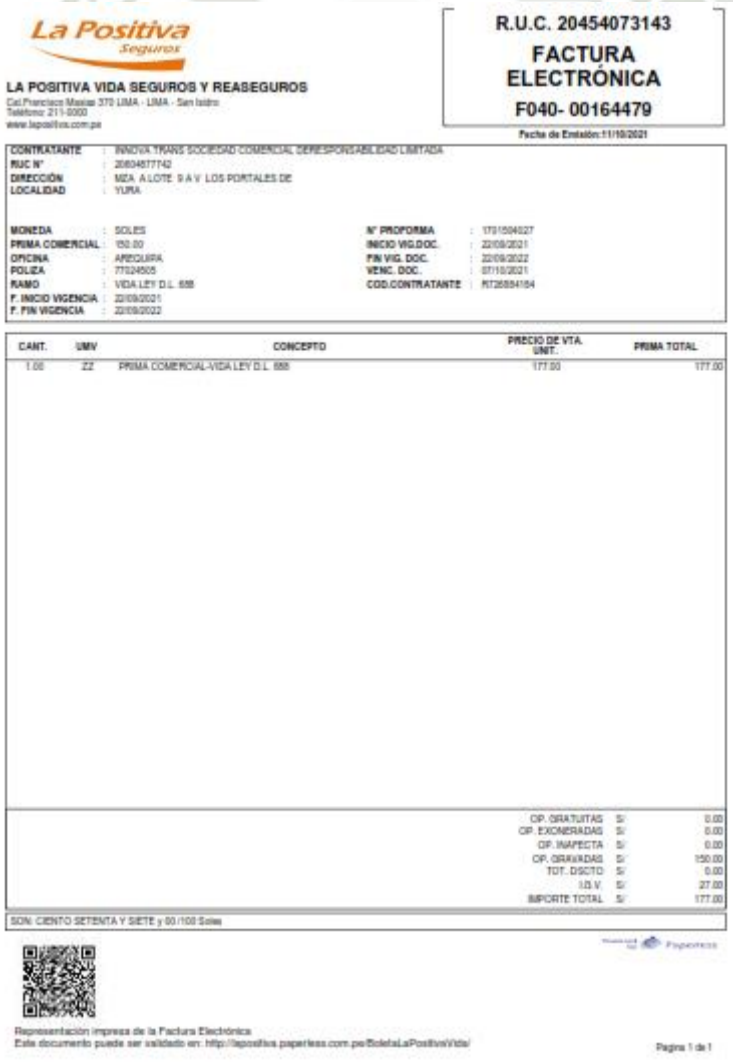
REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- Cobranza: La cobranza al cliente será culminada cuando el cliente realice el pago total de la deuda pendiente.

  Punto de control: Copia de factura de pago, la factura se emite después que el cliente realiza el pago respectivo, el Gestor de cobranza descarga la factura de la compañía y es responsable de la autenticación del término de la cobranza. En la Figura 30 se muestra un ejemplo de una factura electrónica de un seguro en la compañía Positiva seguros.

Figura 30
Copia de factura de Pago



La Positiva Seguros

LA POSITIVA VIDA SEGUROS Y REASEGUROS

R.U.C. 20454073143
FACTURA ELECTRÓNICA
F040- 00164479

CANT.	UMV	CONCEPTO	PRECIO DE VTA. UNIT.	PRIMA TOTAL
1.00	ZZ	PRIMA COMERCIAL-VIDA LEY D.L. 688	177.00	177.00

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Nota: Elaboración propia.

El proceso de cobranza es el siguiente:

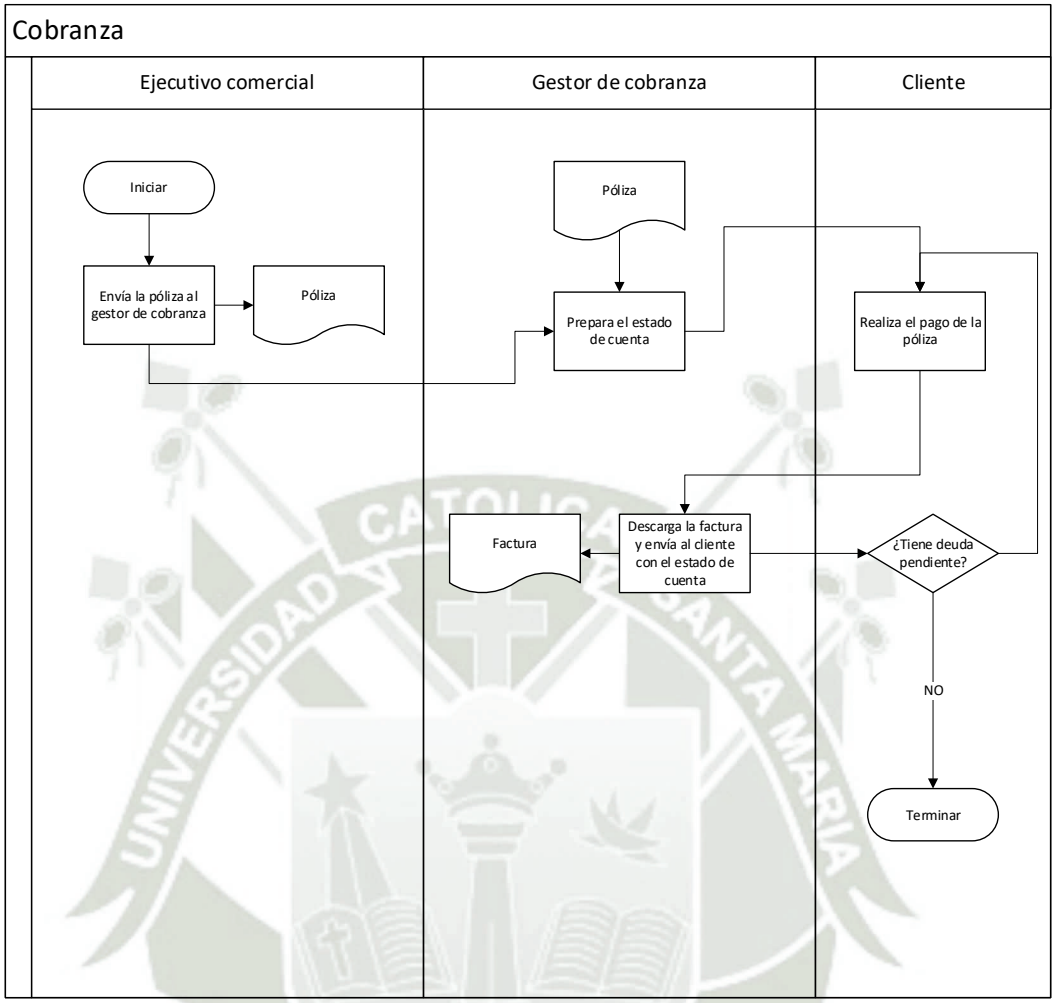
Inicia cuando el ejecutivo comercial envía la póliza al gestor de cobranza, quien prepara el estado de cuenta y envía al correo por correo electrónico y llamada telefónica. El cliente realiza el pago pendiente y envía el comprobante de pago al gestor de cobranza, quien descargara la factura de la compañía para luego enviársela al cliente, si la póliza está fraccionada, el gestor de cobranza enviará nuevamente el estado de cuenta y seguirá el mismo proceso hasta que el cliente haya terminado de pagar la totalidad de la póliza.

- Flujograma: Cobranza

Figura 31
Flujograma Cobranza

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA



Nota: Elaboración propia.

- Atención de siniestros: La atención de siniestros será culminada cuando la compañía indemnice al cliente según el contrato establecido.

  Punto de control: Comprobante

  El punto de control consiste en verificar que la compañía haya indemnizado al cliente, esta verificación se dará a través de la conformidad del comprobante de pago por indemnización que la compañía enviará al cliente. La persona encargada de brindar la finalización de este proceso es el gestor de siniestros.

  El proceso de atención de siniestros es el siguiente:

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

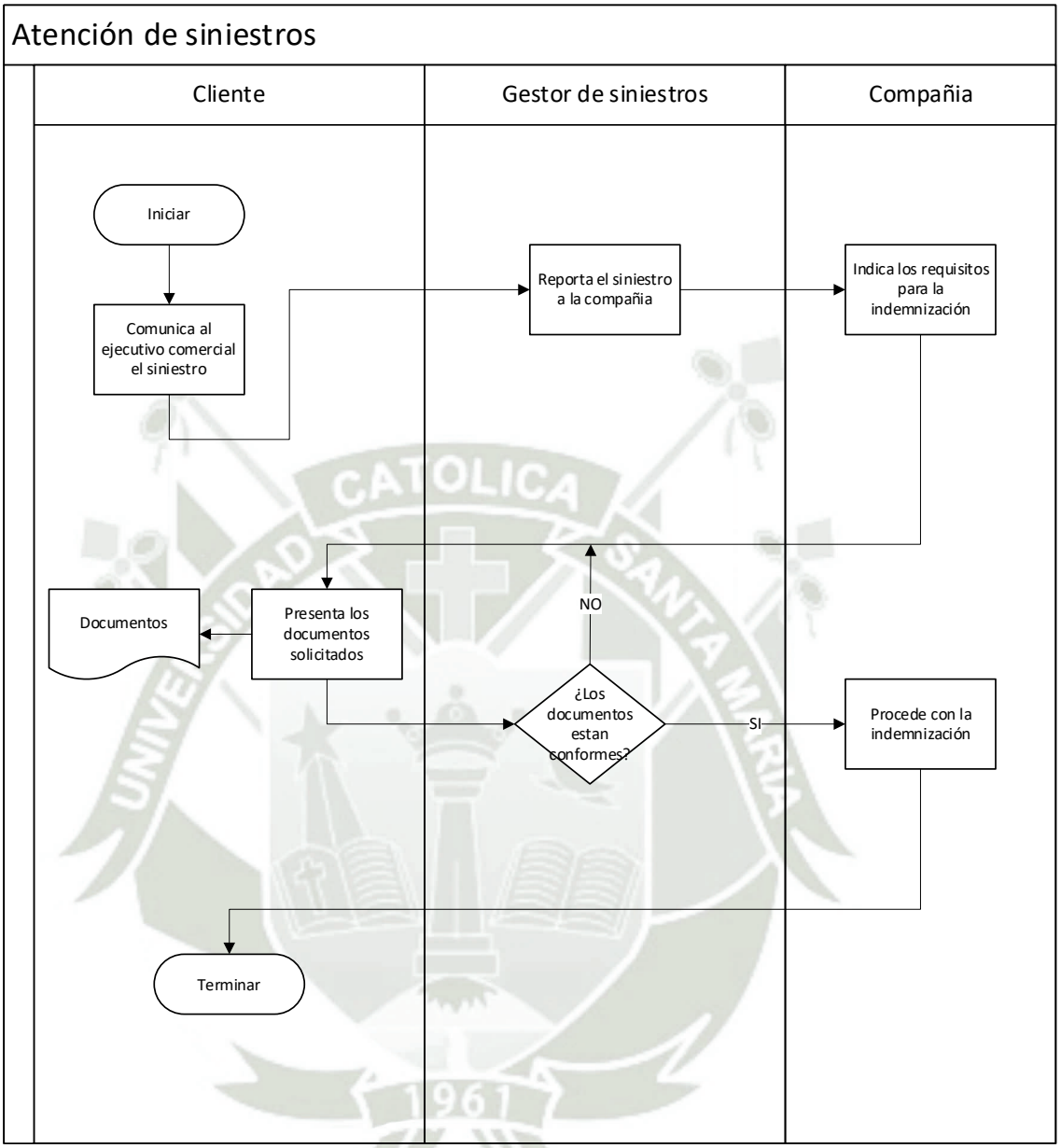
El cliente comunica el siniestro ocurrido al gestor de siniestros, quien se encargará de reportar a la compañía, la compañía indica los requisitos de indemnización. El cliente debe presentar todos los documentos solicitados, el gestor de siniestros revisa la documentación, en caso falte algún documento, comunicará al cliente, en caso todo esté completo, enviará a la compañía, quien revisa la documentación y procede con la indemnización.

- Flujograma: Atención de siniestros

Figura 32
Flujograma Atención de siniestros

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA



Nota: Elaboración propia.

4.8. Gestión de proveedores

El objetivo de la gestión de proveedores es definir la priorización del proveedor en caso se dé la caída del sistema de alguna compañía en específico.

Servicios: Cotizaciones, emisiones, modificaciones, renovaciones, cobranza, y atención de siniestros

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Proveedores:

- Riesgos generales: Rimac, Pacífico, Positiva, Mapfre, y Qualitas seguros.
- Riesgos humanos: Protecta security, Crecer seguros, Sanitas, Rimac, Pacifico, Mapfre, Positiva.

Tabla 40

Calidad de productos suministrados

Nivel	Puntos	Productos conformes del despacho
Excelente	3	95 - 100 %
Bueno	2	75 a 94 %
Regular	1	0 a 74 %

Nota: Elaboración propia.

Para realizar una evaluación de proveedores se valorizará de 0% a 74% una denominación “Regular” que corresponderá al número 1, del 75% a 94% una denominación “Bueno” equivalente al número 2 y del 95% al 100% una denominación “Excelente” que será equivalente al número 3. En la Tabla 26 se muestran estos valores, se utilizarán estas ponderaciones para la evaluación de cada proveedor de acuerdo a los servicios que realiza. Para el análisis de proveedores se tuvo la opinión de los ejecutivos comerciales y del gerente.

Se calificará a cada proveedor de acuerdo a 4 factores:

- Calidad de servicio
- Tiempo de entrega
- Adaptabilidad a cambios
- Precio
- Conectividad

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 41
Tipo de servicios Cotizaciones

TIPO DE SERVICIOS: COTIZACIONES						
PROVEEDOR	**CALIDAD DE SERVICIO**	**TIEMPO DE ENTREGA**	**ADAPTABILIDAD AL CAMBIO**	**PRECIO**	**CONECTIVIDAD**	**TOTAL**
Riesgos generales						
Rimac	2	1	2	2	2	9
Pacifico	2	2	2	3	2	11
Positiva	3	1	2	2	2	10
Mapfre	3	2	2	2	3	12
Qualitas Seguros	1	2	1	2	2	8
Riesgos humanos						
Protecta	2	3	2	2	2	11
Crecer seguros	2	3	3	3	3	15
Sanitas	3	3	3	2	3	14
Rimac	2	1	1	2	1	7
Pacifico	3	1	2	2	3	11
Mapfre	1	1	3	1	3	9
Positiva	2	2	2	2	3	11

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 41 se puede observar que la mejor opción para cotizar en riesgos generales es Mapfre y en riesgos humanos, la mejor compañía para cotizar es Crecer Seguros.

Tabla 42
Tipo de Servicios Emisiones

TIPO DE SERVICIOS: EMISIONES						
PROVEEDOR	**CALIDAD DE SERVICIO**	**TIEMPO DE ENTREGA**	**ADAPTABILIDAD AL CAMBIO**	**PRECIO**	**CONECTIVIDAD**	**TOTAL**
Riesgos generales						
Rimac	1	2	1	3	1	8
Pacifico	1	1	2	2	1	7

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Positiva	2	3	2	1	2	10
Mapfre	3	2	2	2	2	11
Qualitas Seguros	3	3	2	2	2	12
Riesgos humanos						
Protecta	3	3	1	3	2	12
Crecer seguros	2	3	1	3	2	11
Sanitas	3	3	2	3	3	14
Rimac	2	2	2	2	2	10
Pacifico	3	3	1	3	1	11
Mapfre	1	1	2	1	3	8
Positiva	2	2	3	3	3	13

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 42 se puede observar que la mejor opción para emitir en riesgos generales es Qualitas seguros y en riesgos humanos, la mejor compañía para emitir es Sanitas.

Tabla 43
Tipo de Servicios Modificaciones

TIPO DE SERVICIOS: MODIFICACIONES						
PROVEEDOR	**CALIDAD DE SERVICIO**	**TIEMPO DE ENTREGA**	**ADAPTABILIDAD AL CAMBIO**	**PRECIO**	**CONECTIVIDAD**	**TOTAL**
Riesgos generales						
Rimac	2	2	1	3	1	9
Pacifico	2	2	1	2	1	8
Positiva	3	3	2	1	2	11
Mapfre	2	2	2	2	2	10
Qualitas Seguros	2	2	2	2	2	10
Riesgos humanos						
Protecta	2	2	2	3	2	11
Crecer seguros	1	2	1	3	2	9
Sanitas	2	2	2	3	3	12
Rimac	2	1	2	2	2	9
Pacifico	1	2	1	3	1	8
Mapfre	2	2	1	1	3	9

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Positiva	3	2	2	3	3	13

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 43 se puede observar que la mejor opción para realizar modificaciones en riesgos generales es Positiva seguros y en riesgos humanos, la mejor compañía para realizar modificaciones es también Positiva seguros.

Tabla 44
Tipo de servicios Renovaciones

TIPO DE SERVICIOS: RENOVACIONES						
PROVEEDOR	**CALIDAD DE SERVICIO**	**TIEMPO DE ENTREGA**	**ADAPTABILIDAD AL CAMBIO**	**PRECIO**	**CONECTIVIDAD**	**TOTAL**
Riesgos generales						
Rimac	3	3	1	3	1	11
Pacifico	3	3	1	2	1	10
Positiva	3	3	3	1	2	12
Mapfre	2	2	2	2	2	10
Qualitas Seguros	2	2	2	2	2	10
Riesgos humanos						
Protecta	2	2	2	3	2	11
Crecer seguros	1	2	1	3	2	9
Sanitas	2	2	2	3	3	12
Rimac	2	1	2	2	2	9
Pacifico	1	2	1	3	1	8
Mapfre	2	2	1	1	3	9
Positiva	3	2	2	3	3	13

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 44 se puede observar que la mejor opción para realizar renovaciones en riesgos generales es Positiva seguros y en riesgos humanos, la mejor compañía para realizar modificaciones es también Positiva seguros.

Tabla 45
Tipo de servicios Cobranza

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

TIPO DE SERVICIOS: COBRANZA						
PROVEEDOR	**CALIDAD DE SERVICIO**	**TIEMPO DE ENTREGA**	**ADAPTABILIDAD AL CAMBIO**	**PRECIO**	**CONECTIVIDAD**	**TOTAL**
Riesgos generales						
Rimac	1	2	1	-	2	6
Pacifico	3	3	2	-	3	11
Positiva	3	3	3	-	3	12
Mapfre	2	2	2	-	3	9
Qualitas Seguros	2	2	2	-	3	9
Riesgos humanos						
Protecta	1	1	2	-	2	6
Crecer seguros	1	1	2	-	2	6
Sanitas	2	2	2	-	3	9
Rimac	1	1	2	-	2	6
Pacifico	3	3	2	-	3	11
Mapfre	2	1	2	-	2	7
Positiva	3	2	2	-	3	10

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 45 se puede observar que la mejor opción del servicio de cobranza en riesgos generales es Positiva seguros y en riesgos humanos, la mejor compañía para el servicio de cobranza es Pacifico seguros.

Tabla 46
Tipo de servicio Atención de Siniestros

TIPO DE SERVICIOS: ATENCION DE SINIESTROS						
PROVEEDOR	**CALIDAD DE SERVICIO**	**TIEMPO DE ENTREGA**	**ADAPTABILIDAD AL CAMBIO**	**PRECIO**	**CONECTIVIDAD**	**TOTAL**

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Riesgos generales						
Rimac	1	2	1	-	3	7
Pacifico	3	3	3	-	3	12
Positiva	3	2	3	-	3	11
Mapfre	2	2	2	-	3	9
Qualitas Seguros	2	2	2	-	3	9
Riesgos humanos						
Protecta	1	1	2	-	2	6
Crecer seguros	2	1	2	-	2	7
Sanitas	2	2	2	-	3	9
Rimac	1	1	2	-	2	6
Pacifico	3	3	2	-	3	11
Mapfre	2	2	2	-	2	8
Positiva	1	1	2	-	1	5

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 46 se puede observar que la mejor opción para la atención de siniestros en riesgos generales es Pacifico seguros y en riesgos humanos, la mejor compañía para la atención de siniestros es también Pacifico seguros.

CUADRO RESUMEN

Riesgos generales:

La Tabla 37 muestra el resumen de prioridad de los proveedores de riesgos generales.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 47
Riesgos generales

Servicio / proveedor	Rímac	Pacifico	Positiva	Mapfre	Qualitas seguros
Cotizaciones	Prioridad 4	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 1	Prioridad 5
Emisión	Prioridad 4	Prioridad 5	Prioridad 3	Prioridad 2	Prioridad 1
Modificaciones	Prioridad 4	Prioridad 5	Prioridad 1	Prioridad 3	Prioridad 2
Renovaciones	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 1	Prioridad 4	Prioridad 5
Cobranza	Prioridad 5	Prioridad 2	Prioridad 1	Prioridad 3	Prioridad 4
Atención de siniestros	Prioridad 5	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 4

Nota: Elaboración propia.

Riesgos humanos:

La Tabla 48 muestra el resumen de prioridad de los proveedores de riesgos humanos.

Tabla 48
Riesgo humanos

Servicio / proveedor	Protecta	Crecer seguros	Sanitas	Rimac	Pacifico	Positiva	Mapfre
Cotizaciones	Prioridad 3	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 7	Prioridad 4	Prioridad 5	Prioridad 6
Emisión	Prioridad 3	Prioridad 4	Prioridad 1	Prioridad 6	Prioridad 5	Prioridad 2	Prioridad 7
Modificaciones	Prioridad 3	Prioridad 4	Prioridad 2	Prioridad 5	Prioridad 7	Prioridad 1	Prioridad 6
Renovaciones	Prioridad 3	Prioridad 4	Prioridad 2	Prioridad 5	Prioridad 7	Prioridad 1	Prioridad 6
Cobranza	Prioridad 5	Prioridad 6	Prioridad 3	Prioridad 7	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 4
Atención de siniestros	Prioridad 5	Prioridad 4	Prioridad 2	Prioridad 6	Prioridad 1	Prioridad 7	Prioridad 3

Nota: Elaboración propia.

4.9. Firma digital

La firma digital se basa en la criptografía y en algoritmos, el emisor coloca este símbolo criptográfico en un documento o mensaje dirigido hacia el receptor, con el fin de demostrar que el documento o mensaje es real, válido y no ha sido alterado.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

La firma digital es legal, su objetivo es demostrar la validez del documento o mensaje, mas no dar fe a un acto de voluntad de la persona que va a firmar, por tal motivo no tienen naturaleza jurídica.

Para solucionar la presente problemática en la cual los clientes no tienen acceso a imprimir algún documento, firmar y escanear, se está contando con un proveedor llamado Innova factoring, quien ofrece servicios de firmas digitales y cuenta con una alianza estratégica con Keynua, quienes proveen la arquitectura tecnológica para enviar y recibir los documentos firmados electrónicamente.

El proceso de la firma consiste en enviar al cliente un enlace vía correo electrónico con el documento, el cliente revisará el documento para luego tomar una foto de la parte posterior de su DNI y grabar un video mencionando el código de 6 dígitos que se le envió. Con esos dos pasos realizados correctamente, se le enviará al cliente el documento con la firma electrónica encriptada. La Figura 33 muestra una captura de pantalla de un video que detalla las ventajas y el proceso de la firma electrónica de la empresa Innova Factoring.

Figura 33
Firma Digital

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA



Nota: Elaboración propia.

4.10. Plan PHVA

Se realiza el Plan PHVA con el objetivo de mejorar la planificación estratégica y lograr una optimización continua en la empresa, proporcionando una guía para todos los miembros del equipo de mejora.

- **Fase 1: Planear**

  Fase preliminar para identificar problemas y definir sus características.

  - **Identificar responsables**

    Los responsables del equipo de trabajo están conformados por:

    - Gerente General
    - Administrador

    Los responsables se encargarán de dar viabilidad a la propuesta, para que luego el personal que labora en la empresa lo aplique.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- **Definir el objetivo**

  En este paso se respondieron las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que se quiere lograr con la propuesta de mejora?
- Mediante la propuesta de mejora se quiere lograr una reducción de retrasos de cumplimiento de los servicios ofrecidos en una corredora de seguros de la ciudad de Arequipa a través de un modelo BPM. Se quiere lograr una reducción de tiempos de servicio, optimizar los procesos y satisfacer las necesidades del cliente.
- ¿Cuánto beneficio se espera alcanzar?
- Con la propuesta de mejora se espera reducir los tiempos de servicios y mejorar la productividad de la empresa.
- ¿Cuándo culminará la implementación?
- En un periodo aproximado de un año.

- **Identificar causa raíz del problema**

  Para identificar los problemas se realizaron entrevistas a los trabajadores clave de la empresa.

  Para este análisis se utilizó el diagrama de afinidad causa raíz y el diagrama de causalidad, detallados a continuación:

  En la Tabla 35 se elaboró el Diagrama de afinidad Causa Raíz, en el cual se detalla los problemas en la empresa, las causas y los métodos de solución.

Diagrama de Afinidad Causa Raíz

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 49
Problemas, causas, métodos (propuesta de mejora)

Fallas de GESTIÓN	Fallas de PERSONA	MÉTODOS
Acumulación de tramites en espera para ser atendidos	Personal sobrecargado, no existen las definiciones de funciones	Definir las funciones y procedimientos de los servicios de la empresa
Clientes deciden no contratar el seguro	Falta de poder de convencimiento a los clientes	Mejorar la comunicación del personal con los clientes
Después de cotizar no hay respuesta por parte de los clientes	No se da seguimiento a las cotizaciones enviadas	Organizar los tramites de cotización enviados
Caída o saturación del sistema de la compañía	Incumplimiento de plazos	Realizar una gestión de proveedores
Algunos clientes no cuentan con impresora o computadora para enviar solicitudes	Retraso en plazos de entrega del servicio	Sugerir la firma digital
No se establecen metas de producción mensuales	Realizan ventas bajas en algunos meses	Caracterización de procesos
Dependencia de las compañías para cotizar, demoran en brindar respuesta o brindan tasas y/o precios elevados	Falta de poder de negociación con las compañías	Mejorar la comunicación con los proveedores

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 50 se elaboró el Diagrama de causalidad, en el cual se detalla el objetivo que se pretende alcanzar, la situación actual de la empresa y las posibles iniciativas para lograr dichas metas.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 50
Diagrama de Causalidad

¿QUÉ QUEREMOS?	¿QUÉ TENEMOS?	¿QUÉ NOS FALTA?

OBJETIVO	BARRERA	INICIATIVAS
Estandarizar los procedimientos de los diferentes servicios	Personal sobrecargado, no existen definiciones de funciones	Elaboración de un Manual de funciones (MOF) y desarrollo de procedimientos de los servicios ofrecidos.
Convencer a los clientes de contratar un seguro	Falta de poder de convencimiento a los clientes	Desarrollar la Matriz QFD y un Plan de capacitaciones
Asegurar la emisión del seguro luego de enviar alguna cotización	No se da seguimiento a todas las cotizaciones enviadas	Elaboración de un modelo Kanban, herramienta Trello y Poka Yoke
Dar soluciones rápidas ante la caída o saturación del sistema de la compañía.	Incumplimiento de plazos	Desarrollo de plan de gestión de proveedores.
Ayudar a los clientes en la rapidez de su gestión	Retraso en plazos de entrega del servicio	Desarrollo de la firma digital
Establecer metas de producción mensuales	Realizan ventas bajas en algunos meses	Caracterización de procesos
Mejorar los tiempos de entrega de cotizaciones por partes de las compañías	Falta de poder de negociación con las compañías	Plan de capacitaciones

Nota: Elaboración propia.

- **Definición de actividades que eliminen la causa raíz del problema**

  El objetivo es identificar las actividades para mejorar los problemas de la empresa.

  Fases del plan de propuesta de mejora, responsable de la implementación.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

En la Tabla 51 se detallan las actividades de las propuestas de mejora y el responsable de cada actividad.

Tabla 51
Actividades de mejora del proceso crítico

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Mejorar la productividad en una corredora de seguros de la ciudad de Arequipa	**Manual de funciones (MOF)**	Identificación de puestos de la empresa	Gerente General
		Establecer funciones básicas y específicas de cada área.	Gerente General
		Establecer relaciones de autoridad y dependencia	Gerente General
		Establecer requisitos del puesto de trabajo	Gerente General
	Desarrollo de procedimientos	Describir los procedimientos de los servicios ofrecidos	Gerente General
	Matriz QFD		
		Estudio de mercado	Administración
		Identificación de las preferencias de los clientes	Administración
		Identificación de las características del servicio	Administración
		Identificación de la competencia	Administración
	Plan de Capacitaciones		
		Los desafíos actuales para lograr mis metas y objetivos de venta	Gerente General
		La información, una oportunidad potencial en las ventas	Gerente General
		El arte de escuchar y observar en las ventas	Gerente General
		Como concentrarme en las necesidades del cliente	Gerente General
		Como formar una red de contactos para la obtención de información	Gerente General
		Como domino el estrés en una venta intensa	Gerente General
		Como lograr una imagen de confianza	Gerente General
		Como determinar las causas de cualquier situación que se presente dentro de mi centro de trabajo o en un proceso de venta	Gerente General
	Modelo Kanban, herramienta Trello	Creación de cuenta en la herramienta Trello	Gerente General
		Brindar acceso a todos los colaboradores de la empresa.	Gerente General

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

		Identificación de las columnas Back log, to do, in progress y done en cada área de trabajo	Comercial ejecutivo a cargo
	Poka Yoke	Identificación de puntos de control en los servicios ofrecidos	Gerente General
	Plan de gestión de proveedores	Identificación de proveedores	Gerente General
		Clasificación de proveedores según tipo de servicio	Gerente General
		Ponderación según los criterios establecidos	Gerente General

Nota: Elaboración propia.

- **Fase 2: Hacer**

  Para desarrollar las actividades mencionadas, el Gerente General será el responsable de verificar que estas se ejecuten de manera eficiente según la siguiente disposición de actividades:

  Para tener una planificación más específica se realizó la matriz 5w en la Tabla 52 que detalla el objetivo, las propuestas de mejora, las actividades a realizar, los responsables, el plazo y el lugar de localización.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 52
Matriz 5W

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO (meses)						LUGAR
				1	2	3	4	5	6	
Mejorar la productividad en una corredora de seguros de la ciudad de Arequipa	Manual de funciones (MOF)	Identificación de puestos de la empresa	Gerente General	X						Gerencia General
		Establecer funciones básicas y específicas de cada área.	Gerente General	X						Gerencia General
		Establecer relaciones de autoridad y dependencia	Gerente General	X						Gerencia General
		Establecer requisitos del puesto de trabajo	Gerente General	X						Gerencia General
	Desarrollo de procedimientos	Describir los procedimientos de los servicios ofrecidos	Gerente General		X					Gerencia General
	Matriz QFD	Estudio de mercado	Administración		X					Administración
		Identificación de las preferencias de los clientes	Administración		X					Administración
		Identificación de las características del servicio	Administración		X					Administración
		Identificación de la competencia	Administración		X					Administración
	Plan de Capacitaciones	Los desafíos actuales para lograr mis metas y objetivos de venta	Gerente General	X	X	X	X	X	X	Gerencia General
		La información, una oportunidad potencial en las ventas	Gerente General	X	X	X	X	X	X	Gerencia General
		El arte de escuchar y observar en las ventas	Gerente General	X	X	X	X	X	X	Gerencia General
		Como concentrarme en las necesidades del cliente	Gerente General	X	X	X	X	X	X	Gerencia General
		Como formar una red de contactos para la obtención de información	Gerente General	X	X	X	X	X	X	Gerencia General
		Como domino el estrés en una venta intensa	Gerente General	X	X	X	X	X	X	Gerencia General
		Como lograr una imagen de confianza	Gerente General	X	X	X	X	X	X	Gerencia General

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

	Como determinar las causas de cualquier situación que se presente dentro de mi centro de trabajo o en un proceso de venta	Gerente General	X	X	X	X	X	X	Gerencia General
Modelo Kanban, herramienta Trello	Creación de cuenta en la herramienta Trello	Gerente General			X				Gerencia General
	Brindar acceso a todos los colaboradores de la empresa.	Gerente General			X				Gerencia General
	Identificación de las columnas Back log, to do, in progress y done en cada área de trabajo	Comercial ejecutivo a cargo			X				Comercial
Poka Yoke	Identificación de puntos de control en los servicios ofrecidos	Gerente General				X	X		Gerencia General
Plan de gestión de proveedores	Identificación de proveedores	Gerente General						X	Gerencia General
	Clasificación de proveedores según tipo de servicio	Gerente General						X	Gerencia General
	Ponderación según los criterios establecidos	Gerente General						X	Gerencia General

Fuente: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- **Fase 3: Verificar**

  El Gerente General verificará que las actividades se realicen según las fechas programadas y según la ejecución planificada. Así mismo, se establecerán puntos de verificación, para demostrar que las actividades se hayan cumplido de manera correcta, según se puede observar en la Tabla 53.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 53
Cuadro de Verificación de Entregables.

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO (meses)						PUNTO DE VALIDACIÓN	CHECK
				1	2	3	4	5	6		
Mejorar la productividad en una corredora de seguros de la ciudad de Arequipa	Manual de funciones (MOF)	Identificación de puestos de la empresa	Gerente General	X						MOF propuesto	
		Establecer funciones básicas y específicas de cada área.	Gerente General	X						MOF propuesto	
		Establecer relaciones de autoridad y dependencia	Gerente General	X						MOF propuesto	
		Establecer requisitos del puesto de trabajo	Gerente General	X						MOF propuesto	
	Desarrollo de procedimientos	Describir los procedimientos de los servicios ofrecidos	Gerente General		X					Manual de procedimientos propuesto	
	Matriz QFD	Estudio de mercado	Administración		X					Encuestas a los clientes	
		Identificación de las preferencias de los clientes	Administración		X					Encuestas a los clientes	
		Identificación de las características del servicio	Administración		X					Encuestas a los clientes	
		Identificación de la competencia	Administración		X					Encuestas a los clientes	
	Plan de Capacitaciones	Los desafíos actuales para lograr mis metas y objetivos de venta	Gerente General	X	X	X	X	X	X	Relación de asistentes a la capacitación	
		La información, una oportunidad potencial en las ventas	Gerente General	X	X	X	X	X	X	Relación de asistentes a la capacitación	
		El arte de escuchar y observar en las ventas	Gerente General	X	X	X	X	X	X	Relación de asistentes a la capacitación	
		Como concentrarme en las necesidades del cliente	Gerente General	X	X	X	X	X	X	Relación de asistentes a la capacitación	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

	Como formar una red de contactos para la obtención de información	Gerente General	X	X	X	X	X	X	Relación de asistentes a la capacitación
	Como domino el estrés en una venta intensa	Gerente General	X	X	X	X	X	X	Relación de asistentes a la capacitación
	Como lograr una imagen de confianza	Gerente General	X	X	X	X	X	X	Relación de asistentes a la capacitación
	Como determinar las causas de cualquier situación que se presente dentro de mi centro de trabajo o en un proceso de venta	Gerente General	X	X	X	X	X	X	Relación de asistentes a la capacitación
Modelo Kanban, herramienta Trello	Creación de cuenta en la herramienta Trello	Gerente General			X				Acceso a la plataforma
	Brindar acceso a todos los colaboradores de la empresa.	Gerente General			X				Acceso a la plataforma
	Identificación de las columnas Back log, to do, in progress y done en cada área de trabajo	Comercial ejecutivo a cargo			X				Acceso a la plataforma
Poka Yoke	Identificación de puntos de control en los servicios ofrecidos	Gerente General				X	X		Relación de puntos de validación de cada servicio ofrecido
Plan de gestión de proveedores	Identificación de proveedores	Gerente General						X	Relación de proveedores
	Clasificación de proveedores según tipo de servicio	Gerente General						X	Análisis de proveedores
	Ponderación según los criterios establecidos	Gerente General						X	Análisis de proveedores

Fuente: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- **Fase 4: Actuar**

  En esta última fase, el gerente general es responsable de establecer acciones para mejorar o corregir la propuesta de mejora en base a los resultados obtenidos en la verificación de entregables de cada actividad. Por último, debe determinar otros factores que posiblemente tengan mayor influencia.

4.11. Análisis de indicadores:

Se realiza un análisis de los indicadores una vez implementadas las propuestas de mejoras en la empresa, obteniendo los siguientes datos:

N° de servicios emitidos anuales con respecto al año anterior:

Tabla 54
Numero de servicios ofrecidos

	PERIODO ANTERIOR	ACTUAL
Servicios ofrecidos (Tipo de seguros)	**N° de Servicios anual**	**N° de Servicios anual**
Riesgo total o daño propio	256	270
SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	816	1316
TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)	44	60

Nota: Elaboración propia.

N° de servicios emitidos actuales / N° de servicios emitidos en el año anterior* 100 %

Tabla 55
N° de servicios emitidos actuales / N° de servicios emitidos en el año anterior 100 %*

Riesgo total o daño propio	**105,47%**
SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	161,27%
TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)	136,36%

Nota: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

En la Tabla 55 se puede observar que los porcentajes de los servicios emitidos de los seguros de Riesgo total, SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) y TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA) son mayores a 90%, quiere decir que en el periodo actual se emitirán más seguros que en el periodo anterior. Lo ideal es no bajar del 90%.

N° de servicios no culminados o rebotados:

Tabla 56
Numero de servicios no culminados o rebotados

	ACTUAL	ACTUAL
Servicios ofrecidos (Tipo de seguros)	**N° de Servicios culminados anuales**	**N° de Servicios no culminados anuales**
Riesgo total o daño propio	270	25
SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	1316	26
TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)	60	5

Nota: Elaboración propia.

N° de servicios rebotados o no culminados actuales / total de servicios actuales

Tabla 57
N° de servicios rebotados o no culminados actuales / total de servicios actuales

Riesgo total o daño propio	9.26%
SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	1.98%
TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)	8.33%

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 57 se puede observar que los porcentajes de los servicios no culminados o rebotados de Riesgo total, SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) y TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA) son menores al 10%, por lo que tiene un ratio bajo de servicios no culminados.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

N° de servicios entregados a tiempo:

Tabla 58
Numero de servicios entregados a tiempo

	ACTUAL	ACTUAL
Servicios ofrecidos (Tipo de seguros)	**N° de Servicios totales (anual)**	**N° de Servicios entregados a tiempo (anual)**
Riesgo total o daño propio	270	254
SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	1316	1289
TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)	60	56

Nota: Elaboración propia.

N° de servicios entregados a tiempo / total de servicios

Tabla 59
Numero de servicios entregados a tiempo/total de servicios

Riesgo total o daño propio	94,07%
SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	97,95%
TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)	93,33%

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 59 se puede observar que los ratios de los servicios de Riesgo total, SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) y TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA) son mayores a 90%, por lo que se demuestra que la empresa tendrá un buen ratio de entregas a tiempo para el periodo actual.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CAPITULO V

ANALISIS ECONOMICO

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

5. Análisis económico

5.1.Estimado del ahorro

En la Figura 34 se detalla el VSM del proceso de Riesgo total o Daño propio con las propuestas de mejoras implementadas, obteniendo un Lead time de 2,975 min y un tiempo de Valor Agregado de 75 minutos.

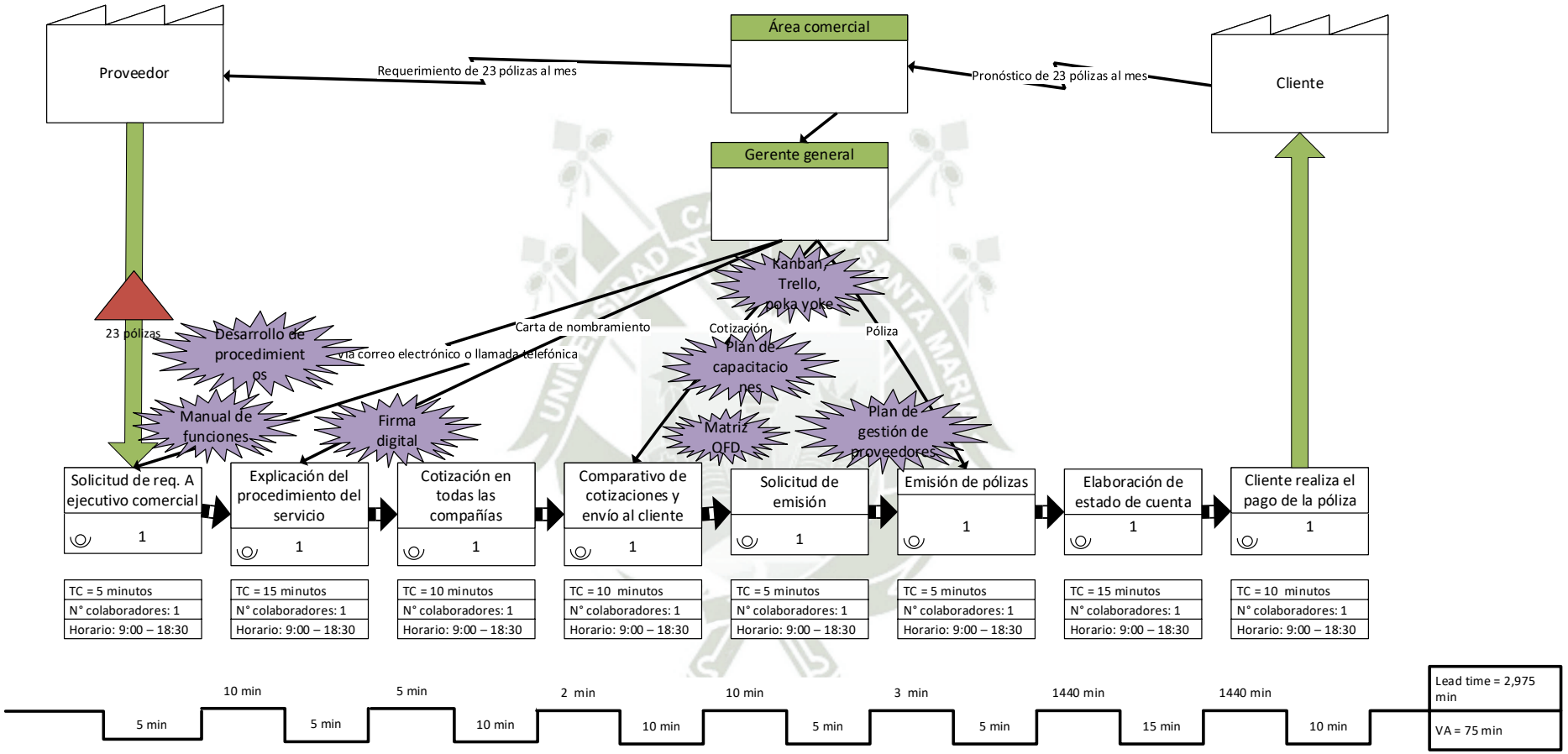
En la Figura 35 se detalla el VSM del proceso de SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) (Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo) con las propuestas de mejoras implementadas, obteniendo un Lead time de 78 min y un tiempo de Valor Agregado de 46 minutos.

En la Figura 36 se detalla el VSM del proceso TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA) (Todo Riesgo equipos de Contratistas) con las propuestas de mejoras implementadas, obteniendo un Lead time de 3,795 min y un tiempo de Valor Agregado de 95 minutos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 34
Vsm1: Daño propio o riesgo total

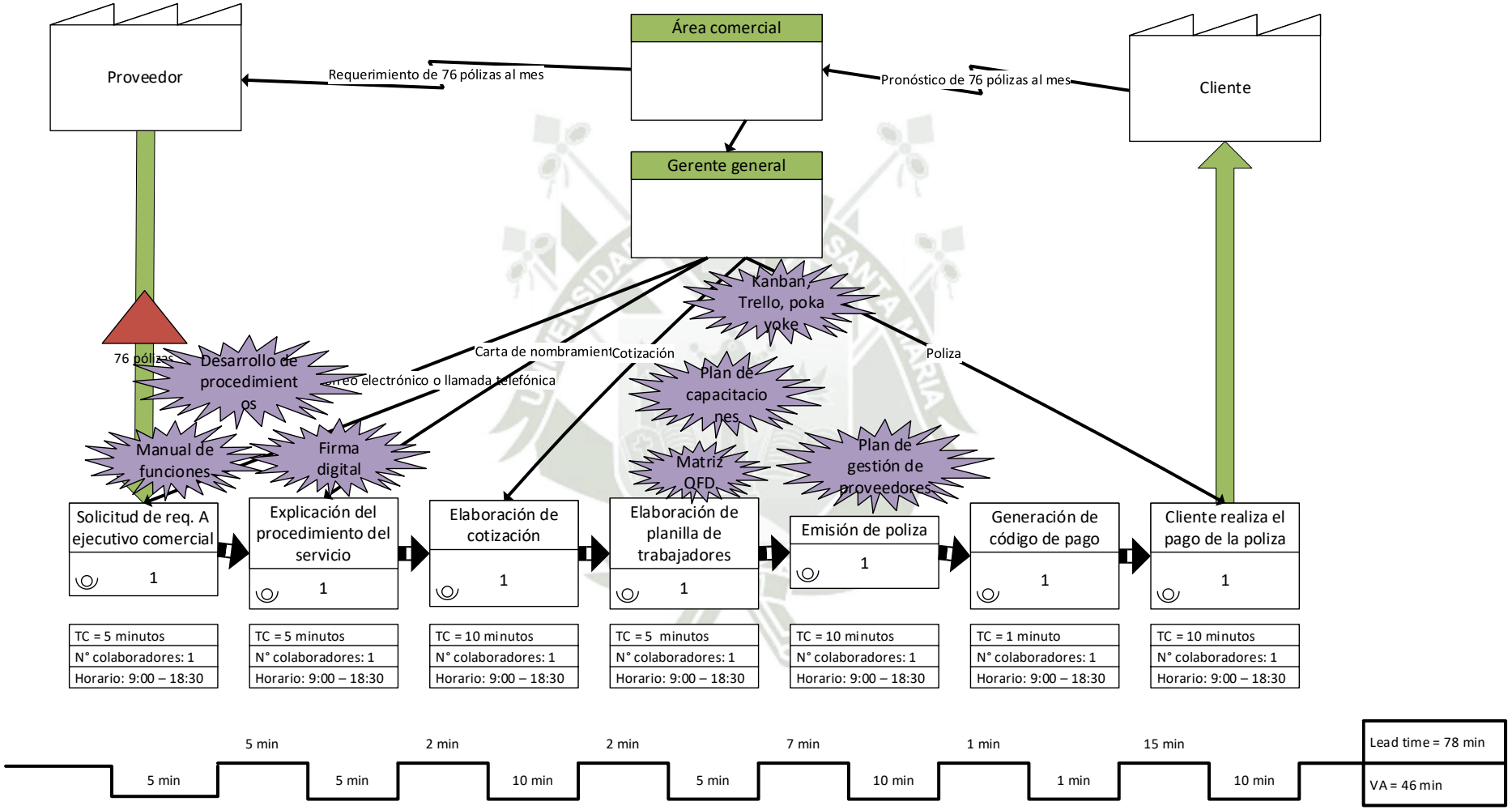


Fuente: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 35
VSM 2: SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)



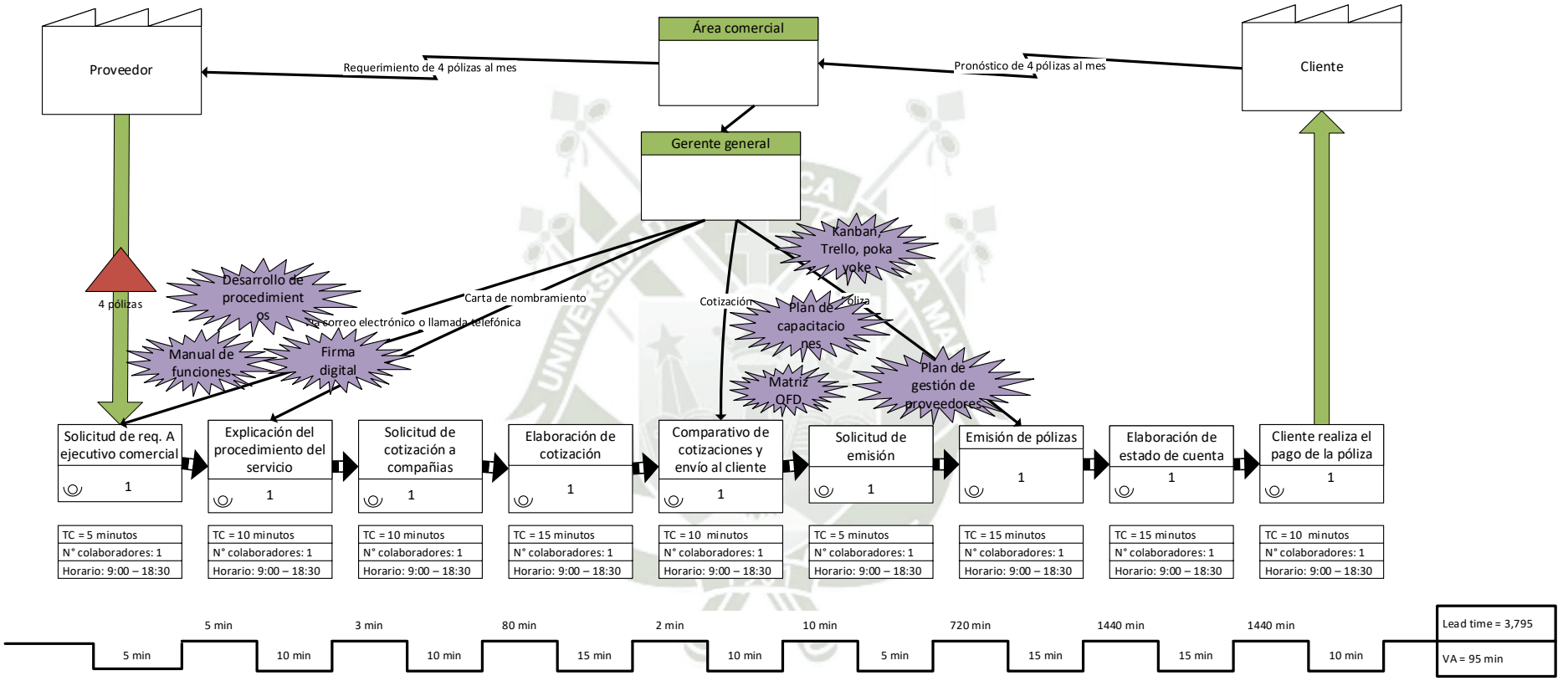
Fuente: Elaboración propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 36

VSM 3: TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)



Nota: Elaboración propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 60
Análisis de ahorro actual versus propuesto VSM 1:

OPERACIÓN DE VSM 1 (OPERACIÓN DE RIESGO TOTAL O DAÑO PROPIO)		
	ACTUAL	**PROPUESTO**
Tiempo de atención (min)	3057	2975
Horario de trabajo diario (hrs)	8	8
Porcentaje de avance de realización de pedido	0.15	0.16
Número de atenciones al año (250 día) (und)	38	40
Número de atenciones ahorradas por año (und)		2

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 60 se elabora un comparativo del VSM actual y el VSM propuesto del servicio de Riesgo total, obteniendo que con las propuestas de mejora se puede elaborar un total de 40 atenciones, es decir, 2 atenciones más con respecto al VSM actual.

Tabla 61
Análisis de ahorro actual versus propuesto VSM 2:

OPERACIÓN DE VSM 2 (OPERACIÓN DE SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO))		
	ACTUAL	**PROPUESTO**
Tiempo de atención (min)	98	78
Horario de trabajo diario (hrs)	8	8
Porcentaje de avance de realización de pedido	4	6
Número de atenciones al año (250 día) (und)	1000	1500
Número de atenciones ahorradas por año (und)		500

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 61 se elabora un comparativo del VSM actual y el VSM propuesto del servicio de SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO), obteniendo que con las propuestas de mejora se puede elaborar un total de 1500 atenciones, es decir, 500 atenciones más con respecto al VSM actual.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 62
Análisis de ahorro actual versus propuesto VSM 3:

OPERACIÓN DE VSM 3 (OPERACIÓN DE TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA))		
	ACTUAL	**PROPUESTO**
Tiempo de atención (min)	4617	3795
Horario de trabajo diario (hrs)	8	8
Porcentaje de avance de realización de pedido	0.10	0.13
Número de atenciones al año (250 día) (und)	25	33
Número de atenciones ahorradas por año (und)		8

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 62 se elabora un comparativo del VSM actual y el VSM propuesto del servicio TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA), obteniendo que con las propuestas de mejora se puede elaborar un total de 33 atenciones, es decir, 8 atenciones más con respecto al VSM actual.

Tabla 63
Ahorro estimado:

Servicio	Atenciones ahorradas	Precio del servicio (USD)	Total ganado
Riesgo total o daño propio	2	US$ 232.92	US$ 465.84
SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO)	500	US$ 28.00	US$ 14,000.00
TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA)	8	US$ 231.93	US$ 1,855.45
	TOTAL		**US$ 16,321.29**

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 63 se calcula el total ganado en dólares (US$) de las atenciones ahorradas con las propuestas de mejora.

5.2.Estimado de la inversión

En la Tabla 64 se elabora el análisis de la inversión colocando los gastos de implementación de cada propuesta de mejora, obteniendo un total de gastos de US$ 36,023.19.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 64

Análisis de Inversión

Análisis de inversión					
Propuesta planteada	**Descripción**	**Cantidad**	**U/M**	**P.U**	**Parcial**
Manual de funciones	Redacción de manual: Involucrados: Administrador y asistente	1	sem	US$ 250	US$ 250
	Validación del MOF: Involucrados: Gerente y administrador	3	días	US$ 54.17	US$ 162.50
	Capacitación del contenido para los trabajadores Involucrados: Todo el personal	1	día	US$ 66.67	US$ 66.67
	Material de escritorio para capacitación	20	und	US$ 1.25	US$ 25.00
	Proyector alquiler	1	día	US$ 25.00	US$ 25.00
Plan de capacitaciones	Capacitación 1: 60 capacitaciones Capacitación 2: 20 capacitaciones Capacitación 3: 20 capacitaciones Capacitación 4: 20 capacitaciones Capacitación 5: 20 capacitaciones Capacitación 6: 20 capacitaciones Capacitación 7: 10 capacitaciones Capacitación 8: 10 capacitaciones Total: 180 capacitaciones	180	día	US$ 66.67	US$12000.60
	Material de escritorio para capacitación	3600	und	US$ 1.25	US$ 4,500
	Consultor	180	días	US$ 25.00	US$ 4,500
KANBAN (Trello)	Acceso a Trello	12	mes	US$ 24.80	US$ 297.60
	Capacitación Trello	2	hrs	US$ 8.33	US$ 16.66

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

	Involucrados: Todo el personal				
	Capacitación del Kanban (uso del tablero) Involucrados: Todo el personal	2	hrs	US$ 8.33	US$ 16.66
Matriz QFD	Estudio de mercado	1	mes	US$ 1,000	US$ 1,000
Gestión de proveedores	Estudio de mercado	1	mes	US$ 1,000	US$ 1,000
Firma digital	Contrato de servicio	12	mes	US$ 100.00	US$ 12,000
	Capacitación de la herramienta Involucrados: Todo el personal	2	hrs	US$ 8.33	US$ 16.66
Desarrollo de procedimientos	Redacción de desarrollo de procedimientos de seguros Dañopropio o riesgo total Involucrados: Ejecutivo comercial a cargo	1	día	US$ 12.50	US$ 12.50
	Redacción de desarrollo de procedimientos de seguros SCTR(SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) Involucrados: Ejecutivo comercial a cargo	1	día	US$ 12.50	US$ 12.50
	Redacción de desarrollo de procedimientos de seguros TREC(TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA) Involucrados: Ejecutivo comercial a cargo	1	día	US$ 12.50	US$ 12.50
	Validación del desarrollo de procedimientos:Involucrados: Gerente y administrador	2	día	US$ 54.17	US$ 108.34
	Total Gastos				**US$ 36,023.19**

Fuente: Elaboración propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

5.3.Flujo de caja económico

Tabla 65
Flujo de caja

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
$ -36,023.19	$ 16,321.29	$ 17,953.42	$ 19,748.76	$ 21,723.64	$ 23,896.00

Fuente: Elaboración propia

VAN (Valor Actual Neto)

Interés: 12.91%

Se está considerando una tasa de interés promedio del sistema bancario para una Pequeña empresa según datos de la SBS.

VAN = $32,621.77

Como se puede observar, el resultado del VAN es $ 32,621.77, siendo este mayor a 0, por lo que se considera que el proyecto es rentable.

TIR (Tasa interna de retorno)

TIR = 43%

Se puede observar la TIR de 43%, siendo esta mayor a 0. Por lo que el proyecto es rentable, devuelve la inversión invertida más una ganancia adicional.

B/C (Beneficio/Costo)

B/C = 1.91

Se puede observar el B/C de 1.91, siendo este mayor a 1 por lo que el proyecto es factible debido a que los beneficios son mayores a los costos. Por cada S/1.00 invertido, se obtiene una ganancia de S/1.91.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

PRI (Periodo de recupero de la inversión):

$$PRI = A + (\frac{b - c}{d})$$

Tabla 66
Periodo de recuperación de la Inversión

		Acumulado
Inversión inicial	$ 36,023.19	
Flujo de caja año 1	$ 16,321.29	$ 16,321.29
Flujo de caja año 2	$ 17,953.42	$ 34,274.71
Flujo de caja año 3	$ 19,748.76	**$ 54,023.47**
Flujo de caja año 4	$ 21,723.64	$ 75,747.11
Flujo de caja año 5	$ 23,896.00	$ 99,643.11

Fuente: Elaboración propia

Tabla 67
Indicadores para halla el PRI

A	2
b	$36,023.19
c	$34,274.71
d	$19,748.76

Fuente: Elaboración propia

PRI = 2.09

PRI = 2 años, 1 mes y 2 días

En las Tablas 46 y 47 se realizó el cálculo del PRI y se determina que la inversión realizada se va a recuperar en 2 años, 1 mes y 2 días.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

CONCLUSIONES

- **PRIMERA:** Se determinó la situación actual de la empresa a través de la clasificación de todos los servicios involucrados a través del diagrama de Pareto, más la caracterización de los procesos más rentables para la empresa, a través de flujogramas, identificando los procesos de Riesgo total daño propio, SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) y TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA) respectivamente.

- **SEGUNDA:** Se identificó los principales procesos de la empresa a través del VSM de los procesos más representativos, obteniendo unos tiempos de 3057 minutos para el servicio de riesgo total o daño propio, 98 minutos para el servicio de SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) y 4600 minutos para el servicio de TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA), identificando como principales problemas el sobrecargo laboral del personal, no cuentan con manuales de procedimientos en las diferentes áreas de la empresa, falta de poder de convencimiento al cliente, sin seguimiento a las cotizaciones enviadas, saturación del sistema de la compañía, impedimentos de gestiones físicas (firmas) con los clientes.

- **TERCERA:** Se determinó una propuesta de mejora para los procesos, como son la elaboración del manual de funciones, el desarrollo de procedimientos de emisión, modificación y renovación de pólizas vehiculares de riesgo total o daño propio, SCTR (SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO) y TREC (TODO RIESGO DE EQUIPO DE CONTRATISTA) respectivamente, matriz QFD identificando como necesidad principal el conocimiento del servicio y proceso de pólizas, plan de capacitaciones, matriz KANBAN para el ordenamiento

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

de seguimiento de los servicios de cotizaciones, emisiones, modificaciones, renovaciones, cobranzas y atención de siniestros. Poka yoke para puntos de control de seguimiento de los servicios, gestión de proveedores y firma digital.

- **CUARTA:** Se analizó la viabilidad de la propuesta a través del ahorro obtenido de los servicios mejorados, generando un VAN de $ 32,621.77, un TIR de 43%, un B/C de 1.91 y un PRI de 2 años, 1 mes y 2 días, validando la factibilidad de la propuesta.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

RECOMENDACIONES

- **PRIMERA:** Mantener actualizados los manuales de funciones y procedimientos de la empresa, de tal manera que la empresa no tendrá deficiencias con el nuevo personal que se incorpore o con la rotación de trabajo.

- **SEGUNDA:** Se recomienda que el equipo de trabajo esté constantemente capacitado para brindar un mejor servicio a los clientes.

- **TERCERA:** Emplear el VSM en la empresa para identificar las posibles deficiencias. Esta herramienta se puede aplicar en los diferentes servicios ofrecidos por la empresa.

- **CUARTA:** Se puede emplear el Kanban para todos los procesos de la empresa y dar autorización de ingreso a las áreas de trabajo involucradas. El gerente general deberá supervisar cada uno de los procesos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍCAS

Anonimo, p. (27 de 10 de 2015). *Empresa Pieles del Sur*. Obtenido de Pieles del Sur: http://www.pielesdelsur.com/empresa

Asociación Peruana de Empresas de Seguros. (2020). *Composición del mercado*. Retrieved from https://www.apeseg.org.pe/composicion-del-mercado/

Atehortua, Y., & Restrepo, J. (2010). Kaizen: Un caso de estudio. *Scientia et Technica, 16*(45), 59-64. Retrieved from https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917249011

Barea, M. (2020). *Análisis y propuestas de mejora de una correduría de seguros en Valencia.* [tesis de doctorado, Universidad Politécnica de Valencia]. Repositorio Institucional UPV. Retrieved from https://riunet.upv.es/handle/10251/149199

Cetina, M. A. (2016). Gestión de procesos con BPM. *TIA, 4*(2), 45-56. Retrieved from https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/tia/issue/view/771/pdf_3

Garmendia, D. (2017). *Propuesta de mejora al proceso para colocar pólizas por incumplimiento en un broker de seguros.* [tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. Retrieved from http://hdl.handle.net/10757/622931

Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación* (1era ed.). México: Red Tercer Milenio S.C.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Hitpass, B. (2017). *Business Process Management: Fundamentos y Conceptos de Implementación.* BPM Center. Retrieved from https://books.google.com.pe/books?id=Dm4-MGAy5vMC&lpg=PP1&dq=BPM&pg=PP1#v=onepage&q=BPM&f=false

Martínez, M. (2005, mayo 15). *Diagramas: Causa-Efecto, Pareto y de flujo. Elementos clave*. Retrieved from https://www.gestiopolis.com/diagramas-causa-efecto-pareto-y-de-flujo-elementos-clave/

Mejía, E. (2005). *Metodología de la investigación científica.* Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (n.d.). *Regulación: Sistema FInanciero*. Retrieved from https://www.sbs.gob.pe/regulacion/sistema-financiero__

Valdivia, R. (2013). *Análisis de la satisfacción de los clientes del bróker Consejeros y Corredores de Seguros S.A. de las pólizas de vehículos y accidentes personales emitidas a través de la aseguradora La Positiva Seguros y Reaseguros de la ciudad de Arequipa 2012.* [Tesis de grado, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio de Tesis UCSM. Retrieved from http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/3689

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de consistencia

Titulo	Propuesta de mejora de procesos en una corredora de seguros a través de un modelo de Gestión de procesos en la ciudad de Arequipa 2021									
Problema principal	Formulación del problema		Objetivo principal	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables	Dimensión	Sub-dimension	Indicador	Diseño de la investigación
PROBLEMA PRINCIPAL Actualmente, la empresa presenta problemas en la entregade servicios ofrecidos, generando retrasos de cumplimiento de sus clientes. Todo esto debido a una mala organización dentro de las actividades operativas de la empresa.	INTERROGANTEPRINCIPAL ¿De qué manera la gestión por procesos (bpm) reducirán los retrasos de cumplimiento de los servicios ofrecidos de una corredora de seguros en la ciudad deArequipa 2021	¿Cuál es la situación actual de la corredorade seguros?	Demostrar que, a través de un modelo de gestión por procesos (BPM) se implementará una mejora en los procesos de una corredora de seguros en la ciudad de Arequipa 2021	Determinar la situación actualde la corredora de seguros	Es factible que, mediante un modelo de gestión por procesos, implementará una mejora en los procesos de una corredora de seguros en la ciudad de Arequipa 2021	VARIABLE INDEPENDIENTE BPM gestión de procesos	Análisis estratégicos	Misión, visión valores de la corredora de seguros Mapa de procesos	# objetivos estratégicos # de procesos operativos # de procesosde apoyo # de procesosde apoyo	Tipo .de investigación: No experimental
		¿Cuáles son los procesos de la corredora de seguros?		Identificar los principales procesos, comoson operativos, apoyo y estratégicos			Implementación	Delimitación de alcance de los servicios dela corredora de seguros	# de actividades realizadas encada proceso	Nivel de investigación: Transversal
		¿Cuál es la propuesta de mejora para optimizar los procesosde la corredora de seguros?		Determinar unapropuesta de mejora para los procesos operativos, de apoyo y estratégicos de la corredora deseguros			Diagramado	VSM, flujograma	Tiempo de operación (min) Tiempo ocioso (min) # de deficiencias identificadas	Método de investigación: Descriptivo
		¿Cómo se puede validar esta propuesta?		Analizar la variabilidad dela empresa			Ejecución	Kaizen, índicesde desempeño	% de servicio entregados a tiempo # de servicios realizados poraño	Población: procesos de todaslas corredoras de seguros en la ciudad de Arequipa
							Monitoreo y optimización	Plan de mejoras continuas	Ciclo de Deming	

						VARIBLE DEPENDIENTE Procesos de SCTR Procesos de TREC Procesos de Riesgo total	Índice de cumplimiento	% de reducciónde tiempo de servicio	Tiempo de servicio actual (horas)/ tiempo de servicio propuesto (horas)	Muestra: procesos de una corredora de seguros en la ciudad de Arequipa
							Rentabilidad de la propuesta	Análisis económico	VAN, TIR, B/C, PRI	Técnica: observación

Fuente: Elaboración propia