

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y FORMALES
PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA
LA MEJORA DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL DE UNA COMPAÑÍA DE
SEGUROS Y REASEGUROS”**

**TESIS PRESENTADA POR LA
BACHILLER:**

MELANY GISEL TEJADA MALDONADO

**PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
INGENIERA INDUSTRIAL**

AREQUIPA – PERU

2014

DEDICATORIA:

A Dios por ser siempre mi guía y darme fuerza, a mis padres por el apoyo incondicional y por las palabras de aliento que me brindan para ser perseverante en el cumplimiento de mis ideales, a mi hermana y esposo por confiar en mí y a mi hijo por ser mi fuente de motivación para poder superarme cada día más.



AGRADECIMIENTOS:

A mis asesores por el constante apoyo, a mis docentes por todo el conocimiento brindado y a todas las personas que hicieron posible la realización de la presente tesis.

INDICE GENERAL

RESUMEN	8
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	12
1. CAPITULO I: EL PROBLEMA	14
1.1. Planteamiento del problema.....	14
1.1.1. Formulación del problema	14
1.1.2. Descripción del problema	14
1.2. Preguntas de investigación	15
1.3. Objetivos de la investigación.....	16
1.3.1. Objetivo general.....	16
1.3.2. Objetivos específicos.....	16
1.4. Justificación.....	17
1.5. Alcance y delimitación.....	17
1.6. Operacionalización de las variables.....	17
1.7. Hipótesis	18
2. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	19
2.1. Planificación estratégica.....	19
2.1.1. Concepto de planificación estratégica	19
2.1.2. Objetivos de la Planificación Estratégica	20
2.1.3. Indicadores de Ausencia de la Planificación Estratégica.....	21
2.1.4. El Proceso de la Planificación Estratégica.....	22
2.2. Diseño de la estructura organizacional	23

2.2.1. Estructura Organizacional.....	23
2.2.2. Metodología para el diseño de la estructura organizacional.....	28
2.3. Diseño de mapas de procesos.....	46
2.3.1. Definición de Proceso.....	46
2.3.2. Gestión de procesos de negocios (BPM: Business process management).....	49
2.3.3. Metodología para el diseño del mapa de procesos.....	51
2.4. Matriz BCG.....	59
3. CAPITULO III: SITUACIÓN ACTUAL.....	62
3.1. Presentación de la empresa.....	62
3.1.1. Organigrama Actual de la Empresa en la Región Arequipa.....	65
3.1.2. Visión y misión de la empresa.....	67
3.2. Revisión del Plan Estratégico.....	68
3.2.1. Identificación de Problemas.....	68
3.3. Revisión de la estructura organizacional.....	69
3.3.1. Identificación de problemas de forma y contenido.....	69
3.3.2. Modelo de negocio de la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida.....	70
3.3.3. Filosofía de La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida.....	76
3.4. Situación actual de los procesos.....	90
3.4.1. Análisis interno de cada área.....	90
4. CAPITULO IV: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	94
4.1. Ajustes en la estructura organizacional.....	94
4.2. Diseño del mapa de procesos.....	113
4.2.1. Identificación de procesos.....	113
4.2.2. Cadena de valor.....	115

4.2.3. Mapa de Procesos.....	116
4.3. Análisis con Matriz BCG.....	118
5. CAPITULO V: PLAN ESTRATÉGICO	125
5.1. Plan Estratégico Propuesto.....	125
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	142
BIBLIOGRAFIA	145
ANEXOS	146



INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Tabla para el análisis de la sensibilidad de las actividades	33
Tabla 2.2 Tabla de una aplicación ejemplo de análisis de actividades	34
Tabla 2.3 Tabla de una aplicación ejemplo de análisis de relaciones	35
Tabla 2.4 Tabla de ventajas y desventajas de la estructura funcional	37
Tabla 2.5 Tabla de relación entre estrategias y estructuras	38
Tabla 2.6 Tabla de ventajas y desventajas de la estructura matricial	39
Tabla 4.1 Listado de objetivos de la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida ..	95
Tabla 4.2 Listado de las actividades que se desarrollan por cada objetivo	96
Tabla 4.3 Tabla de sensibilidad de las actividades de la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida	100
Tabla 4.4 Tabla de Análisis de Relaciones de la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida	104
Tabla 4.5 Resultados de las actividades según nivel de sensibilidad I	105
Tabla 4.6 Resultados de las actividades según nivel de sensibilidad II	106
Tabla 4.7 Resultados de las actividades según nivel de sensibilidad III	107
Tabla 4.8 Resultados de las actividades según nivel de relación A y sensibilidad I	108
Tabla 4.9 Resultados de las actividades según nivel de relación A y sensibilidad II	108
Tabla 4.10 Resultados de las actividades según nivel de relación A y sensibilidad III	109
Tabla 4.11 Comparativo de las empresas competidoras de La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida	118
Tabla 4.12 Tabla Participación de la Competencia	120
Tabla 4.13 Matriz BCG de La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida y su competencia	121
Tabla 4.14 Participación por Producto de la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida	123
Tabla 4.15 Matriz BCG de la Cartera de Productos de la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida	123

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Tipos de Normalización	24
Figura 2.2 Continuidad de los mecanismos de coordinación	25
Figura 2.3 Modelo de Mintzberg.....	27
Figura 2.4 Adaptación del esquema de la metodología del diseño de la estructura, original de J. Vigo (1999) y Segura (1978)	29
Figura 2.5 Clasificación manual de las actividades por niveles	40
Figura 2.6 Relación entre actividades según nivel de relación en cada nivel de sensibilidad.....	41
Figura 2.7 Identificación de grupos según la clasificación.....	42
Figura 2.8 Reagrupación y proporcionar nombres a los grupos.....	43
Figura 2.9 Estructura inicial o Preestructura.....	44
Figura 2.10 Tipos de procesos según el uso de tecnología	48
Figura 2.11 Estructura y los procesos	49
Figura 2.12 Identificación de procesos.....	51
Figura 2.13 Cadena de Valor	53
Figura 2.14 Mapa de procesos de la organización.....	57
Figura 2.15 Procesos operativos y actividades primarias.....	58
Figura 2.16 Procesos de soporte y actividades de apoyo	59
Figura 2.17 Matriz Crecimiento – Participación (BCG).....	60
Figura 3.1 Organigrama Actual	66
Figura 4.1 Clasificación de las actividades por niveles	107
Figura 4.2 Relación entre actividades i.....	109
Figura 4.3 Relación entre actividades ii.....	110
Figura 4.4 Reagrupación y proporcionar nombres a los grupos i.....	111
Figura 4.5 Reagrupación y proporcionar nombres a los grupos ii	111
Figura 4.6 Ajustes de la Estructura	112
Figura 4.7 Cadena de Valor de La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida...	115
Figura 4.8 Mapa de Procesos de La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida	116
Figura 5.1 Organigrama Final.....	127

RESUMEN

La presente tesis fue elaborada con la intención de mejorar la organización total de La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida la cual trabaja en el Sector Seguros; más específicamente la sede que se encuentra en la Región de Arequipa, es decir tanto la estructura organizacional, como procesos y entre otros; y para eso fue necesario de la implementación de algunas metodologías que nos ayudaran con este propósito.

Primero fue necesario dar a conocer todas las metodologías a desarrollar paso por paso para no obviar ningún detalle y hacerlo minuciosamente para poder ponerla en práctica de una manera más eficiente.

Para el logro de mejorar la organización, tal como mencionamos utilizamos algunas metodologías; una de éstas es la metodología plasmada por Huamán y Ríos (2008) la cual utilizamos para realizar el rediseño de la estructura organizacional, el cual está basado en la metodología de los autores Vigo y Segura tal como lo indican los autores; y también utilizamos de estos mismos autores la metodología para el diseño del Mapa de Procesos, la cual está basada también en un autor importante, en este caso basada en la Cadena de Valor del autor Michael Porter.

Otras de las metodologías utilizadas, en este caso para comprender en qué estado se encuentra actualmente La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida, fue la metodología de la Matriz BCG, plasmada por el autor Mario Apaza, la cual nos ayuda a analizar tanto factores internos como los externos, los cuales son determinantes para conocer el grado de competitividad, así como la aceptación o rechazo del servicio que brinda La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida en el mercado asegurador.

Para el diseño de la estructura organizacional revisamos la planeación estratégica actual con la que cuenta La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida, así como también se le puso mayor interés en los objetivos estratégicos y las actividades

para el cumplimiento de estos; para poder así formar una nueva estructura organizacional, evaluando las actividades mediante niveles de sensibilidad para luego agruparlas realizando un análisis de relaciones entre ellas y poder agrupar y crear las nuevas áreas o eliminar aquellas que no son relevantes para la empresa.

En cuanto al Mapa de Procesos, para el diseño se necesitó evaluar las 3 preguntas básicas: ¿Qué hace la organización? ¿Para quién lo hace? Y ¿Cómo lo hace?; para seguidamente hacer uso de la Cadena de Valor y luego poder generar el Mapa de Procesos.

Finalmente para completar la planeación estratégica hicimos el uso de la Matriz BCG para conocer en que cuadrante se ubica actualmente La Compañía y poder así implementar estrategias y acciones que nos lleven a ubicarnos en el cuadrante ESTRELLA de la Matriz BCG.

Los resultados obtenidos nos permitieron generar una nueva y mejorada estructura organizacional mediante la cual se generaron nuevas áreas que se requieren, así como también nos permitió generar un Mapa de Procesos que nos detalla los procesos más importantes a tener en cuenta, ya que algunos se deben eliminar o no tomar mayor interés ya que no general valor y solo nos sirven de apoyo. También pudimos saber en qué condición se encuentra hoy en día la compañía y se generaron nuevas estrategias y acciones para que esta genere una mayor participación y crecimiento en el mercado.

ABSTRACT

This thesis was developed with the intention of improving the overall organization of the Society of Insurance and Reinsurance Life which works in the Insurance Sector; more specifically the headquarters located in the region of Arequipa, it means the organizational structure, processes and others; and for that it was necessary for the implementation of some methodologies to help us with this purpose.

First it was necessary to disclose all methodologies to develop step by step to not overlook any detail and do it thoroughly to implement a more efficient manner. To achieve better organization, as mentioned use some methodologies; one of these is the methodology embodied by Huamán and Ríos (2008) which we use for redesigning the organizational structure, which is based on the methodology of Vigo and Segura authors as indicated by the authors; and we used these same authors methodology for the design of Process Map, which is also based on an important author, in this case based on the value chain author Michael Porter.

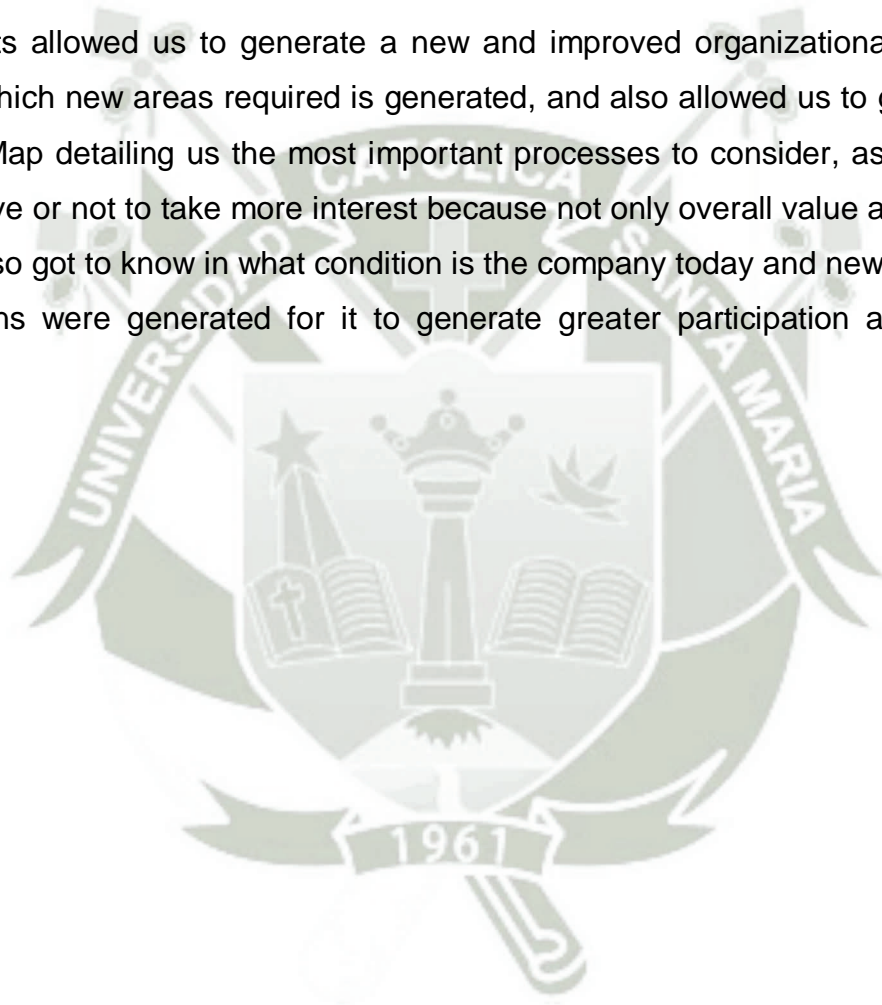
Other methodologies used in this case to understand what is the current status Insurance Company and Reinsurance Life, was the methodology of the Boston Consulting Group, embodied by the author Mario Apaza, which helps us analyze both internal factors such as external, which are crucial to determine the degree of competitiveness, and the acceptance or rejection of the service provided by the Company for Insurance and Reinsurance Life in the insurance market.

For the design of the organizational structure review the current strategic planning that counts Company Insurance and Reinsurance Life and was also placed greater interest in the strategic objectives and activities to achieve these; so as to create a new organizational structure, evaluating activities through sensitivity levels and then bring them together with an analysis of relations between them and to group and create new areas or eliminate those that are not relevant to the company.

Regarding the Process Map for the design was needed to evaluate the 3 basic questions: What does the organization do? Who does it? And how do ?; to then make use of the Value Chain and then to generate the Process Map.

Finally to complete the strategic planning we use the methodology of Boston Consulting Group to know that now stands quadrant Company and to implement strategies and actions that lead us to place ourselves in the STAR quadrant of the BCG Matrix.

The results allowed us to generate a new and improved organizational structure through which new areas required is generated, and also allowed us to generate a Process Map detailing us the most important processes to consider, as some are due remove or not to take more interest because not only overall value and sustain us. We also got to know in what condition is the company today and new strategies and actions were generated for it to generate greater participation and market growth.



INTRODUCCIÓN

Actualmente vemos a nivel global que muchas empresas no cuentan con una buena Planificación Estratégica por lo que muchas de éstas al no contar con esto quiebran en el tiempo; es por esto que debemos utilizar esta herramienta importante para lograr mantener a una empresa en el tiempo y conforme se dan los avances en el mercado, es necesario también que se rediseñe el Plan Estratégico, ya que este debe ser flexible y no estático, sino el mercado crece pero la empresa no y se queda estancado su crecimiento y participación.

En la presente tesis definimos el proceso para una Planificación Estratégica, mediante ajustes organizacionales, es decir ajustes en la estructura, diseño de un Mapa de Procesos, creación de una matriz BCG que nos permita saber en qué posición en cuanto a crecimiento y participación dentro del mercado asegurador se encuentra, así como también la ubicación de sus productos.

Para lograr todo ello, el primer capítulo se centra en el planteamiento del problema y lo que se quiere lograr u obtener mediante la planeación estratégica que se propone.

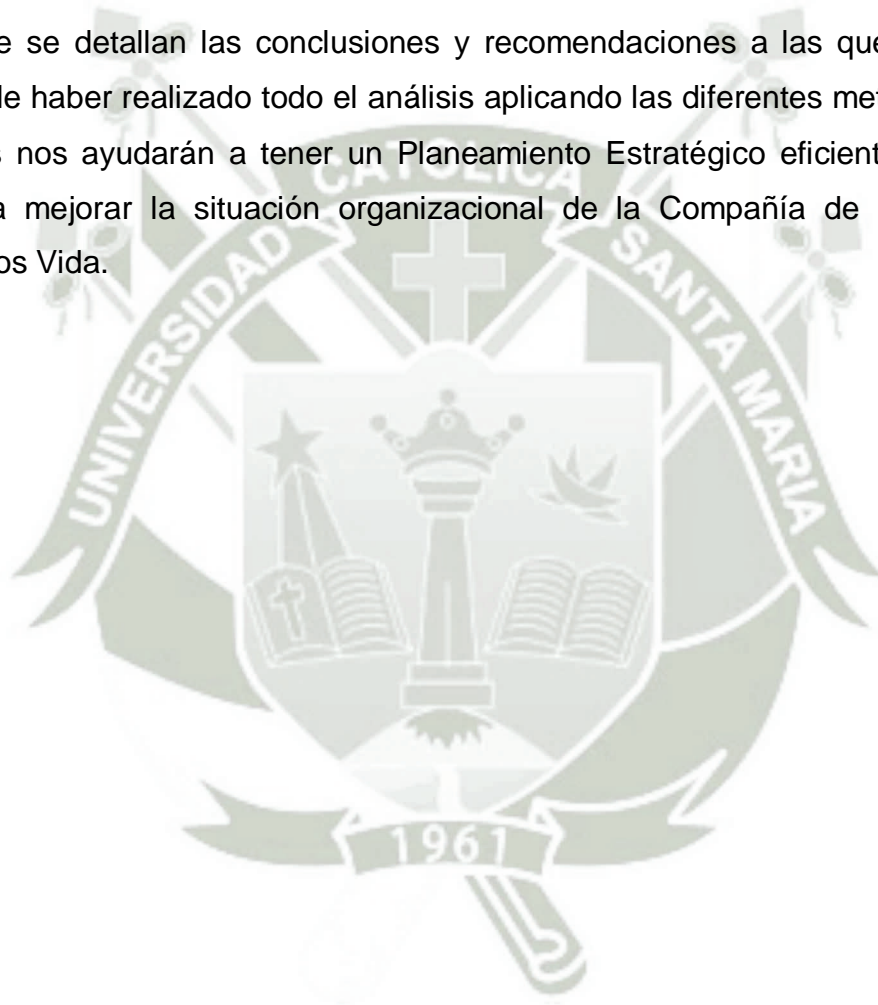
En el segundo capítulo realizamos una revisión teórica de las metodologías a utilizar para lograr nuestro objetivo de mejorar la organización y para plantear una buena Planificación Estratégica.

En el tercer capítulo analizamos la situación actual en la que se encuentra la empresa, como procesos, políticas y lo más importante la misión, visión y plan estratégico con el que cuenta actualmente.

En el cuarto capítulo realizamos la aplicación de las 3 metodologías a utilizar, las cuales nos permitirán lograr nuestro objetivo principal; y para la cual debemos seguir los pasos de las metodologías que se dieron a conocer en el marco teórico.

En el quinto capítulo se elaboró el modelo de Planificación Estratégica para la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida, tomando en cuenta todos los resultados de las metodologías planteadas, y en este capítulo se detallan las estrategias y planes de acción a utilizar, así como también se detalla las fases de Ciclo de desempeño a utilizar y la evaluación del modelo propuesto para ver si se cumple la hipótesis planteada.

Finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones a las que llegamos después de haber realizado todo el análisis aplicando las diferentes metodologías; las cuales nos ayudarán a tener un Planeamiento Estratégico eficiente que nos ayudará a mejorar la situación organizacional de la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida.



CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Actualmente en el mercado peruano existe una fuerte competencia en lo que a Compañías de Seguros y Reaseguros se refiere, pero existe el gran problema en cuanto a las estructuras organizacionales que poseen, haciendo que su operaciones tanto administrativas como operacionales sean deficientes lo cual se ve reflejado en la calidad de servicio al cliente que brindan, por lo que no pueden satisfacer 100% al cliente.

Todos estos problemas se deben a que no tienen una visión global del mercado y tampoco poseen estrategias claramente definidas de acuerdo a las necesidades que se presentan en la actualidad.

1.1.1. Formulación del problema

¿Es factible la mejora de la situación organizacional mediante un modelo de planificación estratégica?

1.1.2. Descripción del problema

La compañía de Seguros y Reaseguros Vida, es una empresa que se dedica a ofrecer seguros de vida individuales y colectivos. La empresa pertenece a un sector de mercado creciente y cada vez más competitivo, siendo la más conocida en la Región de Arequipa debido a que se originó en este lugar. En los últimos años la Compañía de Seguros Vida ha competido por el liderazgo en el mercado; sin embargo existen deficiencias en el funcionamiento de sus procedimientos

administrativos y operativos, lo que no le permite alcanzar una mejor posición competitiva que le permita ser la primera aseguradora en su rama en el mercado, y siendo considerada la menos mala pero no la mejor.

El enfoque de la presente investigación se centrará en definir una planificación que permita mejorar el desempeño de la organización y lograr que La Compañía de Seguros Vida se convierta en la mejor opción por su servicio al cliente tanto en la región de Arequipa como en todo el Perú.

1.2. Preguntas de investigación

- ✓ ¿Los conceptos de administración utilizados actualmente en La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida, le permiten tener niveles de crecimiento institucional y de desempeño adecuados?
- ✓ ¿La organización actualmente cuenta con una buena estructura organizacional y estrategias competitivas?
- ✓ ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la Compañía?
- ✓ ¿La organización tiene un buen posicionamiento frente a sus competidores?
- ✓ ¿El enfoque de la organización es el adecuado para llegar satisfactoriamente a la demanda de mercado?
- ✓ ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas internas de la empresa?
- ✓ ¿Se encuentra correctamente capacitado, asignado e incentivado el personal de la organización?
- ✓ ¿El ambiente externo del sector de seguros de vida favorece al crecimiento sostenido de la organización?
- ✓ ¿Son eficientes los procesos que generan la fidelización del cliente con la compañía?
- ✓ ¿Qué trabas se les pone a los corredores con respecto a las otras compañías?
- ✓ ¿Cuáles son aquellos procesos operativos que generan cuellos de botella y requieren mejoras o se pueden simplificar?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Elaborar un Modelo de Planificación estratégica que permita mejorar la situación organizacional de La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida.

1.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Definir las bases teóricas necesarias de la Planificación, dentro de una empresa aseguradora.
- ✓ Definir ajustes en la estructura organizacional al momento de cambio del Plan Estratégico basado en la experiencia de una Compañía de Seguros y Reaseguros Vida orientada a los seguros de Vida.
- ✓ Realizar el análisis de la situación actual del sector de seguros de vida en la ciudad de Perú, específicamente en Arequipa, con el fin de determinar oportunidades y amenazas existentes en el mercado.
- ✓ Realizar el análisis de la situación organizacional interna de la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida, con el fin de determinar fortalezas y debilidades existentes al interior de dicha empresa.
- ✓ Presentar un modelo de Planificación Estratégica de la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida, que se ajuste a los requerimientos institucionales, con base en los datos y los conceptos teóricos investigados.
- ✓ Definir proceso de alineación estratégica mediante ajustes organizacionales, realizando un análisis con la Matriz BCG. rediseñando la estructura organizacional y haciendo un rediseño del mapa de procesos.

1.4. Justificación

Esta investigación tiene como finalidad permitir a La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida tener una mejor visualización de su entorno externo y de su ambiente interno, lo cual facilitará la toma de decisiones y, a largo plazo, dará como resultado el liderazgo sectorial mediante un mejor desempeño organizacional y la posible implementación de soluciones estratégicas y prácticas en los diferentes departamentos de la empresa, permitiendo así brindar ante todo un mejor servicio al cliente y poder fidelizarlo así para siempre con la Compañía.

1.5. Alcance y delimitación

Mediante la elaboración del Plan Estratégico se desea que la empresa cuente con una visión actual global de la organización para que así mediante este modelo sea capaz de mejorar su situación actual siendo más eficiente y teniendo una clara visión de desarrollo, es por esto que es necesario plantear estrategias que controlen estos resultados.

1.6. Operacionalización de las variables

Tipo de Variable	Variable	Indicador
Independiente	Modelo de Planificación Estratégica	Análisis Situación Actual
		Ajustes estructura organizacional
		Diseño Mapa de Procesos
		Matriz BCG
Dependiente	Mejora de la Estructura organizacional	Aplicación de la metodología

1.7. Hipótesis

Considerando una evidente deficiencia en la situación organizacional en la Compañía de Seguros y Reaseguros, es probable que la elaboración de un Modelo de Planificación Estratégica permita la mejora de ésta.



CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Planificación estratégica

2.1.1. Concepto de planificación estratégica

Sabemos todos que hoy en día la planificación estratégica debe de estar presente en todas las organizaciones ya sean pequeñas o grandes, para poder alcanzar de una forma satisfactoria el éxito. Es así que muchos autores nos otorgan muchos conceptos acerca de lo que significa, pero podemos resumirlos y decir que el planeamiento estratégico nos permite realizar modificaciones respondiendo así a los cambios que se dan en el mercado, siendo por esto un proceso dinámico debido a su flexibilidad.

Después de analizar este concepto podemos decir entonces que el planeamiento estratégico es importante por muchos factores tales como:

- Nos ayuda a tener estrategias al corto y largo plazo, por lo que nos mantiene interesados en los nuevos cambios que se dan en el mercado día a día.
- Nos permite generar planes de acción para poder cumplir los objetivos estratégicos que planteamos para la empresa.
- Ayuda a entender mejor cual debe ser nuestra misión y visión a corto, mediano y largo plazo.
- Fomenta el planeamiento de la organización en todos los aspectos como pueden ser procesos hasta la estructura organizacional.

- Podemos adecuar la misión de acuerdo a los cambios ocurridos.
- Permite a la organización alcanzar sus objetivos estratégicos.

2.1.2. Objetivos de la Planificación Estratégica

Después de haber mencionado algunos de los puntos por los cuales el Planeamiento Estratégico es importante, también debemos tener en cuenta los objetivos de éste antes de comenzar a realizar el planeamiento.

Uno de los autores nos menciona algunos de los objetivos principales con los que cuenta la Planeación Estratégica, los cuales son:¹

- Diseñar el futuro que desea la empresa e identificar el medio o la forma para lograrlo.
- Identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización.
- Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el entorno le plantea a una organización en el corto, mediano y largo plazo.
- Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones oportuno y eficiente.
- Crear y mantener la competitividad de la empresa.
- Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades de negocios.

Pero tal y como sabemos cualquier instrumento no actúa por sí sólo, sino que es necesario que todos los trabajadores de una empresa se comprometan realmente a seguir los planes de acción, ya que ésta no elimina los riesgos sino que tan solo nos ayuda a identificar los planes estratégicos para reducir la incertidumbre; y debemos realizar un planeamiento estratégico cada cierto tiempo ya que el mercado es muy cambiante.

¹ C.P.C. Mario Apaza Meza,pg.12., “BALANCED SCORECARD, GERENCIA ESTRATÉGICA Y DEL VALOR”.

2.1.3. Indicadores de Ausencia de la Planificación Estratégica

Las organizaciones algunas veces ignoran lo que sucede a su alrededor; y es por eso que muchas de éstas fracasan o son absorbidas por otras empresas que influyen mucho en los cambios que se generan en el mercado, redefiniéndoles muchas veces su actividad comercial o distorsionando sus objetivos.

Es por todo esto que el Autor Mario Apaza nos describe en su libro cuales son los factores que nos indican la ausencia de una Planificación Estratégica en las organizaciones; y de todos estos factores mencionaremos los más importantes, los cuales son:²

- No existe un plan a largo plazo que determine qué cambios del mercado debe enfrentar la Empresa en el futuro y cómo responde a ello.
- No se trabaja por objetivos o éstos se reducen simplemente a cifras frías como un rendimiento esperado, pero sin establecer las condiciones, los resultados, las alternativas, los pasos, etc.
- Las decisiones, se toman pensando en el futuro inmediato desconociendo el largo plazo.
- Los competidores, avanzan con más rapidez que nosotros en crecimiento, publicidad, mayor investigación y desarrollo, mejores tecnologías, mejores categorías de productos o sistemas de distribución.
- No hay un sistema de evaluación de desempeño basado en objetivos a corto plazo.
- La organización no se adapta rápidamente a los cambios del mercado.
- No hay seguimiento sistemático de los resultados de su empresa en todas sus áreas.

² C.P.C. Mario Apaza Meza,pg.13., “BALANCED SCORECARD, GERENCIA ESTRATÉGICA Y DEL VALOR”.

2.1.4. El Proceso de la Planificación Estratégica

El autor Mario Apaza, sintetiza el proceso de la Planificación Estratégica en nueve pasos de los cuales los siete primeros nos ayudan a la planificación misma y a la implantación de ésta en la empresa y el último paso nos señala la evaluación del proceso. Es importante mencionar que estos no son los únicos pasos que podemos seguir ya que todo depende mucho de la organización a evaluar y debemos siempre examinar que pasos nos conviene seguir para que logremos un planeamiento estratégico eficaz, siempre debemos analizar el rubro, los cambios en el mercado, riesgos, problemas que presenta la empresa y los objetivos estratégicos que queremos lograr; para poder así entender mejor lo que queremos lograr con esta planificación.

Entonces tomando en cuenta lo mencionado por el autor, los 8 pasos de la metodología que este emplea son los siguientes:³



³ C.P.C. Mario Apaza Meza, pg.14., "BALANCED SCORECARD, GERENCIA ESTRATÉGICA Y DEL VALOR".

2.2. Diseño de la estructura organizacional

2.2.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional es la parte central de la estructura de una organización y se representa a través del organigrama⁴. La estructura organizacional nos muestra la división del trabajo, es decir, las actividades, los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad. Asimismo, nos permite visualizar la estrategia. La estrategia de la organización se muestra en la estructura organizacional a través de su conformación (orden o arreglo) lo que está realizando (por el conjunto de actividades) para lograr sus objetivos estratégicos.

Es preciso mencionar que la organización se compone de dos partes:

- La parte dura de la organización, compuesta por su estructura y procesos.
- La parte blanda, compuesta por la cultura organizacional.

PRINCIPIOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

Mecanismos de coordinación

Se sabe que el objetivo común de todas las empresas es crear ya sea productos o servicios que generen valor a los accionistas; y para lograr esto es importante que se plantee la pregunta de cómo el líder debe interactuar con sus trabajadores para que pueda saber los objetivos personales de cada uno de estos para posteriormente estos puedan exteriorizarlos o hacerlos realidad mediante el trabajo que les toque desarrollar dentro de la organización; para poder hacerlos realidad debemos seguir tres mecanismos de coordinación⁵, los cuales son:

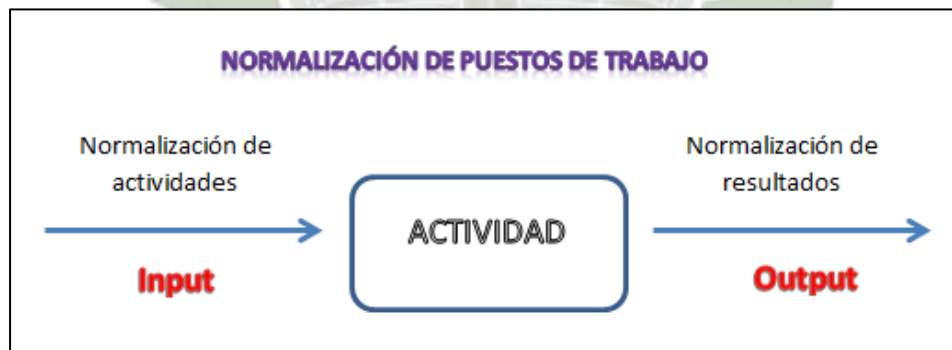
⁴ Huamán y Ríos (2008), pg. 181, "METODOLOGÍAS PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA: DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA"

⁵ Henry Mintzberg, "LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES"

1. Adaptación mutua: mediante este mecanismo los individuos se interrelacionan e interactúan con una simple comunicación informal; y se puede dar tanto en organizaciones pequeñas (taller de carpintería artesanal) o en grandes organizaciones (equipos de alto rendimiento y actividades complejas).
2. Supervisión directa: Se emplea mayormente en las empresas y es en donde una persona es la encargada de supervisar y dar instrucciones de trabajo a los demás individuos.
3. Normalización (procesos de trabajo, habilidades y resultados): Es aquel mediante el cual se definen previamente las actividades de trabajo.

Según los autores de los cuales basamos el trabajo, existen tres formas de normalización⁶, tal como se muestra a continuación en la figura 2.1.

Figura 2.1 Tipos de Normalización



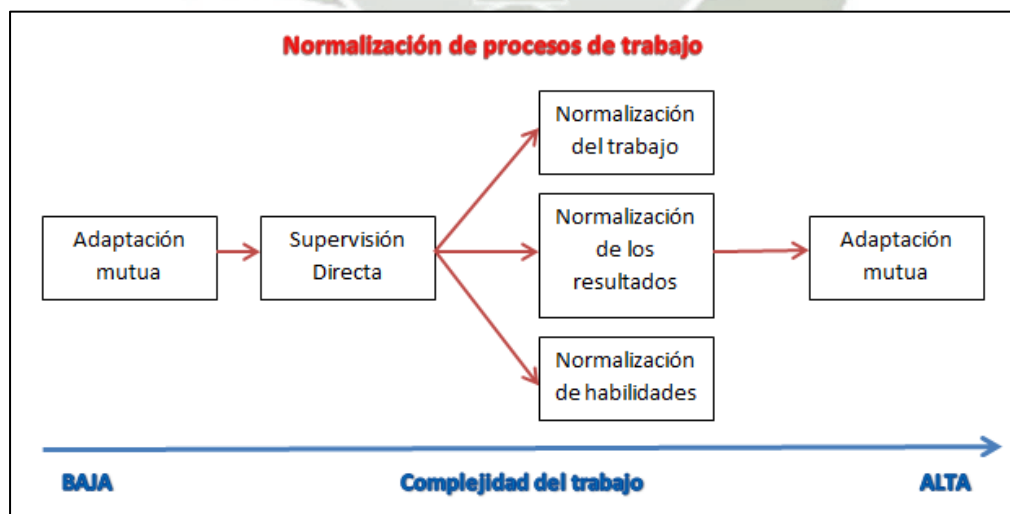
Fuente: (Huamán y Ríos, 2008)

⁶ Huamán y Ríos (2008), pg. 171, "METODOLOGÍAS PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA: DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA".

- a) Normalización de las habilidades: se normaliza las habilidades a especificar el tipo de preparación requerida para la ejecución de una actividad o trabajo. Por ejemplo, antes de construir un edificio, contratamos un ingeniero civil, pues nos da cierta seguridad de que podrá tener los conocimientos necesarios para esta labor.
- b) Normalización de los procesos de trabajo: se normaliza el proceso de trabajo cuando la actividad puede ser programada en forma específica o al detalle. Por ejemplo, la fabricación de un tornillo, la solicitud de constancia de pago, etcétera.
- c) Normalización de los resultados: se normalizan los resultados, cuando se especifican estos, pudiendo ser indicadores de rendimiento o de producción. Por ejemplo, cómo coordinar con un vendedor al que generalmente se le solicitan resultados de venta, sin importar qué estrategia utilizó para ello.

Existe una continuidad entre estos mecanismos de coordinación con respecto a la dificultad del trabajo a realizar, como se muestra en la siguiente figura 1.2.

Figura 2.2 Continuidad de los mecanismos de coordinación



Fuente: Mintzberg (1984)

División del trabajo

En toda organización uno de los factores más importantes es la división del trabajo, buscando siempre la especialización; mediante el cual las organizaciones pueden ser capaces de desagregar funciones, tareas o actividades para que cada grupo de trabajadores se especialicen en la tarea que les toca desempeñar y generen mayor productividad.

Vemos que hoy en día las organizaciones están dividiendo su trabajo, tal cual lo propuso Mintzberg (1980) en cinco partes fundamentales⁷:

1. **Ápice estratégico:** se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y visión, y que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización. Ejemplos: la junta de accionistas, el presidente, el gerente general y otros.
2. **Tecnoestructura:** son todos los miembros cuyo trabajo principal es la normalización en sus tres formas: normalización de procesos de trabajos, resultados y habilidades. Por ejemplo: áreas de procesos, de calidad, de programación de la producción, de capacitación de personal, de *controller*, de planeación estratégica y otros.
3. **Staff de apoyo:** son unidades especializadas cuya función es proporcionar apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones y general, o genera un valor adicional al servicio o producto. Por ejemplo: investigación y desarrollo, oficina de pagos, relaciones públicas, recepción, cafetería y otros.
4. **Línea media:** el ápice estratégico está unido a operaciones mediante la cadena de gerentes o jefes de línea media, provistos de autoridad formal.

⁷ Mintzberg (1980) "LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES"

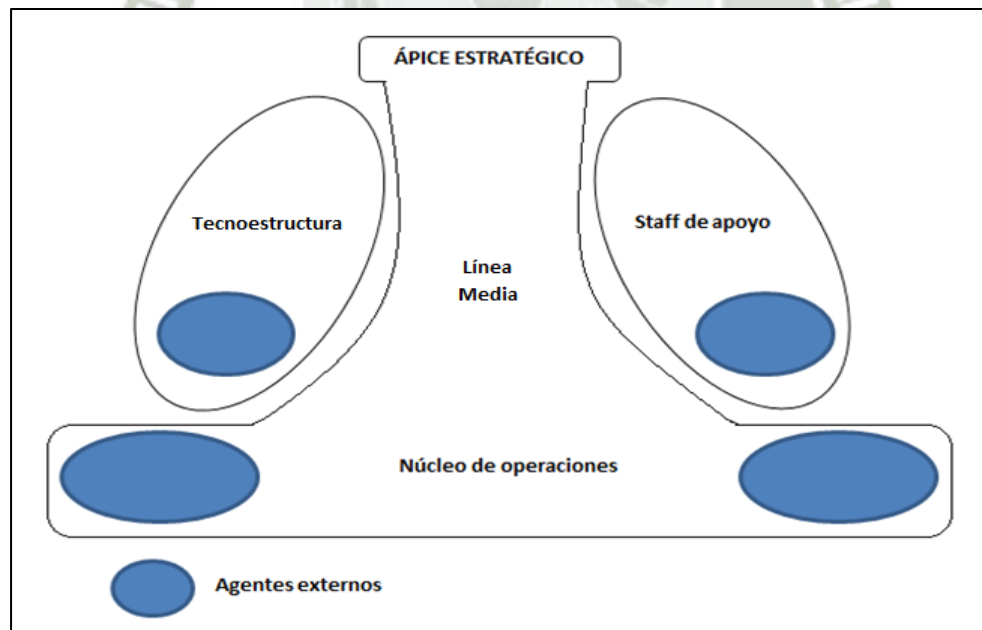
Por ejemplo: gerente de *Marketing*, gerente de Operaciones, Jefe de Planta, Jefe de Ventas Regionales, y otros.

5. **Núcleo de operaciones:** abarca a aquellos miembros (operarios u obreros) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos o servicios. Por ejemplo: operarios de máquinas, vendedores, transportistas, compradores y otros.

Asimismo también ha surgido el tema del **outsourcing**, que significa delegar tareas o funciones no estratégicas a un proveedor especializado, para que así la organización se enfoque más en su objetivo central del negocio (su razón de ser).

Es por este motivo que los autores Huamán y Ríos plantean una modificación al modelo de Mintzberg (1984), tal como se muestra en la figura 2.3.

Figura 2.3 Modelo de Mintzberg



Fuente: Mintzberg (1980)

Tal como observamos en el modelo, los autores en mención agregan la parte de los “**agentes externos**”, los cuales se ubican en el equipo de apoyo, la tecnoestructura o el núcleo de operaciones, y desarrollan actividades de outsourcing, concesionarios u otros; y se pueden ubicar dentro de la organización pero mantienen sus propia cultura organizacional; y las actividades que tercerizan suelen ser las no estratégicas o medulares⁸ para el giro de la organización.

2.2.2. Metodología para el diseño de la estructura organizacional

El modelo que utilizaremos es el de los autores Laura Huamán y Franklin Ríos, el cual es la metodología para el diseño de la parte “dura” de la organización. Este es un modelo general de diseño organizacional basado en lo más relevante de la literatura, y esta metodología fue adaptada de la metodología de J.Vigo (1999) y Segura (1978).

Este modelo separa en dos el diseño de la organización:

1. Diseño de la Estructura Organizacional
2. Diseño del Mapa de Procesos

Para el Diseño de la estructura organizacional, debemos tener en cuenta:

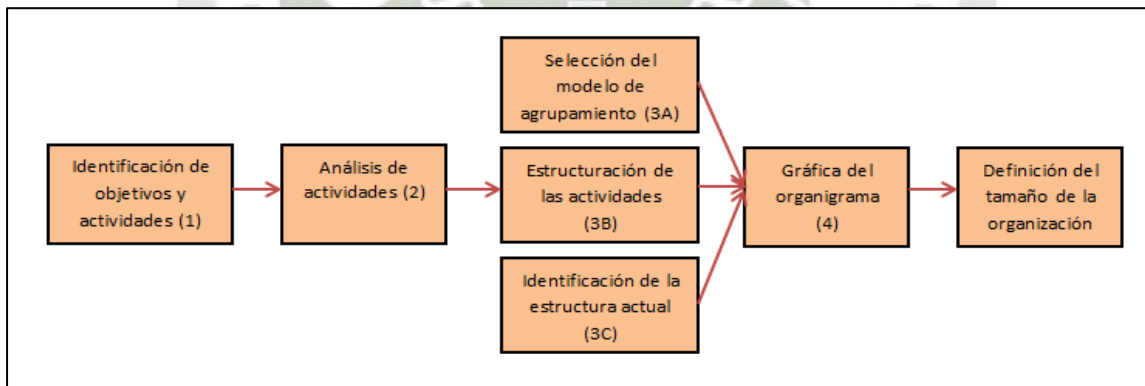
- Con esta metodología podemos diseñar la estructura de cualquier organización, ya sea una empresa, un área, un proyecto, un sector, etcétera.
- Esta metodología recibe como input la información de la estrategia empresarial proveniente del planeamiento estratégico, que es ideal para este diseño.

⁸ Medular: que es fundamental y constituye la base, soporte y parte esencial de la cosa que se expresa

- Permite empalmar las herramientas MADE (entorno) y MADi (ambiente interno).
- Se aplica para modificar o reestructurar un diseño ya existente ampliando, reagrupando o eliminando algunas actividades según los objetivos y actividades formulados en la estrategia. En esta situación es posible que algunas áreas de la estructura se mantengan tal como son y solo se agreguen algunas, modificando la configuración inicial.

El esquema general de esta metodología se muestra en la figura 2.4.

Figura 2.4 Adaptación del esquema de la metodología del diseño de la estructura, original de J. Vigo (1999) y Segura (1978)



Fuente: Huamán y Ríos (2008)

Cabe mencionar que las variaciones realizadas en el esquema original de J. Vigo (1999), son la inclusión de los puntos 3C, 4 y 5, y la eliminación de un punto final que incluía la estructuración de las decisiones, debido a que esta se utilizará para el diseño del proceso.

Después de realizadas estas modificaciones las etapas de la metodología son las siguientes:⁹

⁹ Huamán y Ríos (2008), pg. 183, "METODOLOGÍA PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA: DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA"

1. Identificación de objetivos y actividades
2. Análisis de las actividades
3. Formación de la estructura
 - a) Selección del modelo de agrupamiento
 - b) Estructuración de la actividades
 - c) Identificación de la estructura actual
4. Gráfica del organigrama
5. Definición del tamaño de la organización

Para entender mejor cada etapa mencionada, a continuación mencionaremos en que consiste cada una de ellas.

1. Identificación de Objetivos y Actividades

El primer paso según nos indican los autores es la identificación de actividades y objetivos y es aquí donde se recibe *el input* de la estrategia, como resultado del planeamiento estratégico.

Para diseñar la **macroestructura** se necesitan del **Planeamiento Estratégico** los **objetivos** y las **actividades** contenidos en la estrategia.

IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos del planeamiento estratégico deben cumplir las siguientes características:

- Contar con un **propósito**, es decir, orientados a cumplir la misión mediante la estrategia (*objetivos estratégicos*).
- Ser **específicos**, es decir, formular claramente lo que desea conseguir.

- Ser **estables**, es decir, duraderos en el tiempo.
- Ser **concretos**, es decir, que puedan ser llevados a la práctica.
- Ser **independientes** uno de los otros, aunque mutuamente se refuercen.

IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

En este punto debemos considerar las actividades a realizar para lograr los objetivos estratégicos. Al igual que los objetivos, las actividades deben reunir las siguientes características.

- Concretas
- Específicas
- Estables
- Importantes

Existen también otras actividades que son importantes y que se deben incluir, estas son las actividades de apoyo, que son aquellas que por algún motivo la organización no debe dejar de hacer, ya sea por conveniencia o por exigencia; tales como la contabilidad, los servicios generales (limpieza, seguridad, mantenimiento, etcétera), asesorías y también las de los agentes externos.

Así no tengan variación alguna o no estén consideradas directamente en algún objetivo estratégico o actividad, no deben ser dejadas de lado.

2. Análisis de las actividades

Después de haber identificado los objetivos y actividades tomando en cuenta las características ya mencionadas, serán las actividades el elemento fundamental con el cual se trabajará para diseñar nuestra estructura. Pero antes es necesario conocer dos aspectos de cada actividad.

- a) Su nivel de sensibilidad en los resultados, con los objetivos de identificar la jerarquía de actividades, que luego serán los niveles jerárquicos de la estructura organizacional.
- b) Su relación con las demás actividades, para buscar la especialización del trabajo y formar las unidades organizativas de la estructura.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Este análisis consiste en definir para cada actividad, la influencia que tiene con respecto al logro de los resultados finales; es decir, si es importante y significativa en su consecución.

Para realizar este análisis de sensibilidad, se empleará una tabla de valoración que evalúa según dos variables los niveles de **aporte** y **desempeño**. (Tabla 2.1.)

A continuación se definirá el concepto de estas dos variables mencionadas:

- **Aporte:** evalúa la actividad según su nivel de influencia directa e inmediata en los resultados finales, considerando tres niveles de aporte.
- **Desempeño:** considera el impacto en los resultados de un desempeño excelente, mediano o bajo en las actividades.

Para hacer este análisis de manera objetivo y sistemática, existe una escala de evaluación de las dos variables, tal como se muestra a continuación.

Tabla 2.1 Tabla para el análisis de la sensibilidad de las actividades

VARIABLES	NIVELES		
	1	2	3
<p>APORTE</p> <p>(Nivel de aporte o importancia de la actividad con respecto a los resultados)</p>	<p>40</p> <p>Trabajo separado de los propiamente productores de resultados. Puede influir sobre estos, pero en forma solo indirecta</p>	<p>220</p> <p>Aporta directamente, aunque no en forma inmediata, a la obtención de resultados</p>	<p>400</p> <p>Produce resultados o aporta en forma directa e inmediata la obtención de los mismos</p>
<p>DESEMPEÑO</p> <p>(Nivel de influencia de las desviaciones del desempeño de la actividad en los resultados)</p>	<p>40</p> <p>Sus eventuales desviaciones no afectarán significativamente los resultados empresariales. Es admisible una considerable tolerancia en el rendimiento</p>	<p>330</p> <p>Las posibles desviaciones en los resultados de esta actividad comprometerían los resultados empresariales, aunque no de manera concluyente. Existe cierta tolerancia en la relación resultado-efecto sobre los resultados empresariales</p>	<p>600</p> <p>Para que el conjunto de la entidad alcance los mejores resultados, es imprescindible el superior desempeño de esta actividad. Con cualquier desviación, su resultado tendría incidencia de semejante o superior magnitud sobre la gestión</p>

Fuente: Vigo (1999)

Después de haber realizado el análisis de cada una de las actividades, podemos observar en la siguiente tabla 2.2. un ejemplo de este análisis.

Tabla 2.2 Tabla de una aplicación ejemplo de análisis de actividades

ACT	NIVELES		43%	EXCELENTE
	APORTE	DESEMPEÑO	TOTAL	SENSIBILIDAD
1	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
2	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II
3	2 (Valor: 220)	3 (Valor: 600)	820	I
4	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
5	3 (Valor: 400)	1 (Valor: 40)	440	III
6	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
7	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
8	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
9	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
10	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
11	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
12	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
13	2 (Valor: 220)	1 (Valor: 40)	260	III
14	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I

Fuente: Huamán y Ríos (2008)

ANÁLISIS DE RELACIONES

Seguidamente del análisis de sensibilidad, se realizará el análisis de relaciones existentes entre todas las actividades con respecto a las demás actividades definidas para todos los objetivos.

La variable de relación es la “**efectividad**”, la cual es la relación por afinidad de trabajo entre las actividades; y se basa en los requisitos necesarios para la realización efectiva de la tarea o actividad a efectuar, específicamente los **conocimientos** y **habilidades** comunes necesarias para la ejecución de estas en forma efectiva.

Esta metodología planteada por los autores Huamán y Ríos, nos permitirán generar una especialización del trabajo y a la vez generar una estructura acorde a la estrategia (basada en el planeamiento estratégico, mediante sus actividades), y que al momento del diseño y ajustes finales estas relaciones pueden ser afectadas por factores propios de la empresa.

Utilizando la metodología tenemos que considerar tres niveles de relación para las estrategias:¹⁰

- **A** : Alto nivel de relación
- **B** : Normal nivel de relación
- **C** : Ninguna relación

En la siguiente tabla 2.3., se muestra un ejemplo de la aplicación sobre el análisis de relación.

Tabla 2.3 Tabla de una aplicación ejemplo de análisis de relaciones

ACT	APORTE	DESEMPEÑO	TOTAL	SENSIBILIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I		C	C	B	C	A	B	C	C	C	B	C	A	C
2	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II			A	A	A	B	C	B	C	C	C	C	A	C
3	2 (Valor: 220)	3 (Valor: 600)	820	I				A	A	B	C	B	C	C	C	C	C	C
4	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II					A	B	C	C	B	C	C	A	A	A
5	3 (Valor: 400)	1 (Valor: 40)	440	III						B	B	C	B	C	C	C	A	A
6	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II							C	C	B	B	B	C	C	B
7	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I								C	B	C	C	C	C	C
8	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I									B	A	C	C	C	C
9	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II										A	B	A	B	B
10	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II											C	C	C	C
11	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I												B	C	C
12	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II													B	B
13	2 (Valor: 220)	1 (Valor: 40)	260	III														B
14	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I														

Fuente: Huamán y Ríos (2008)

¹⁰ Huamán y Ríos, pg. 191, "METODOLOGÍAS PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA: DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA".

3. Formación de la estructura

a) Selección del modelo de agrupamiento

El siguiente paso a seguir en la metodología es la selección del mejor modelo de agrupamiento de las unidades organizativas. Para realizar esta selección se deben considerar los siguientes aspectos.

- Cultura organizacional.
- Estrategia actual.
- Situación actual y futura de la empresa

Existen cuatro grandes opciones para escoger los modelos de agrupación de una organización. Este proceso consiste en responder cómo identificar y ubicar las actividades que desarrollaremos para hacer el trabajo ordenado y coordinadamente, de tal manera que lograremos lo que decidimos en la estrategia de la organización.

Las alternativas para darle forma a una estructura organizacional básica son:

i. Estructura funcional

Esta estructura representa las funciones típicas y generales de cualquier organización en una clara y objetiva división del trabajo. La organización puede estar en el sector industrial, comercial o en el de servicios. Las funciones están básicamente diferenciadas cuando se inician las actividades en una organización y de forma natural crece por agregación según las necesidades operativas.

A continuación, podemos observar las ventajas y desventajas de esta estructura.

Tabla 2.4 Tabla de ventajas y desventajas de la estructura funcional

Ventajas - Fortalezas	Desventajas - Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Es la estructura de organización más utilizada. • Refleja la división del trabajo y la especialización de funciones básica. • Adecuada para organización de tamaño pequeño y mediano. • Apropiaada cuando se hace un producto o productos seleccionados. • Se coordina a través de la formalización y la centralización. • Facilita el control para la alta gerencia a través del logro de objetivos funcionales. <p>En los departamentos funcionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se desarrollan habilidades y un alto grado de especialización y experiencia. • Se logra poder y prestigio por su eficiencia y competencia técnica. • Posibilita el logro de objetivos funcionales. • Los problemas en el interior del área se resuelven sin mayor conflicto con otras áreas de la organización. • Los empleados tienen una línea de carrera dentro del área. • Generan economías de escala por compartir información, habilidades, equipos o instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • La especialización de cada área puede generar una sobrecarga en la labor de la gerencia general en cuanto a la coordinación de tareas especializadas (decisiones, solución de problemas integrales, etcétera). • El logro de los objetivos generales puede perder énfasis por los objetivos funcionales. La responsabilidad, por las utilidades, se concentra en la gerencia general. • Dificultad de integrar y coordinar las actividades funcionales pudiendo retrasar las decisiones a nivel de toda la empresa. • La perspectiva funcional tiende a generar presiones frente a problemas integrales. • Tendencia a una respuesta lenta a cambios en el entorno. • Debido a la especialización, la innovación conjunta puede ser limitada. • Oportunidades restringidas para la formación y desarrollo de gerentes generales.

Fuente: Huamán y Ríos (2008)

ii. Estructura por grupos o asociación

Son estructuras combinadas que representan varios criterios de agrupación de las aptitudes, áreas o actividades de una organización.

El crecimiento en una organización a partir de su estrategia implica variaciones en su estructura. Ante esta situación, es posible considerar las siguientes alternativas de agrupación:

Tabla 2.5 Tabla de relación entre estrategias y estructuras

ESTRATEGIA	CRITERIO DE AGRUPACIÓN
Desarrollo de productos	Productos Procesos
Desarrollo de mercados	Geográfica Regiones Clientes
Diversificación relacionada	Divisional o unidad de negocios
Diversificación no relacionada	Divisional o unidad de negocios
Integración vertical	Divisional o unidad de negocios

Fuente: Huamán y Ríos (2008)

iii. Estructura matricial

Cuando se necesita de actividades que combinen la especialización unida a la precisión técnica y una gran capacidad de respuesta a exigencias del mercado, nos encontramos frente a una estructura matricial (*estructura de rejilla*), que representa a la vez la diferenciación de ambas características y la integración de estas desde una misma estructura.

Las características generales de la estructura matricial son las siguientes:

- Ambiente turbulento o exigencia de respuestas rápidas.
- Cuenta con dos grandes niveles: uno gerencial y otro operativo. En el nivel operativo hay doble criterio de agrupación. El más común suele ser el funcional combinado según la estrategia de la organización con agrupaciones por proyectos, productos, programas o procesos; en general por resultados u *output*.
- En el área operativa se observa que cada participante reporta a dos jefes a la vez, generándose la dualidad de mando representada por la doble jerarquía, en medio de la cual trabaja. El directivo en esta área suele llamarse directivo matricial.
- Las áreas de apoyo son mínimas y prácticamente no se requiere

de asesores por la alta especialización de los miembros de la organización.

- En las organizaciones matriciales la tendencia a la descentralización es usual por la especialización y la ausencia de normalización o estandarización.
- La estructura matricial puede generarse en algún departamento o división de una organización mayor.
- La estructura matricial es apropiada en circunstancias cuando los recursos funcionales son escasos o se requiere de su participación temporal en variadas actividades dada su especialidad.

Tabla 2.6 Tabla de ventajas y desventajas de la estructura matricial

Ventajas - Fortalezas	Desventajas - Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Se orienta a resultados finales. • Se mantiene la identificación profesional tanto por especialidad funcional como por la actividad que se realiza (proyectos, negocios, etcétera). • La estructura es flexible, ya que al incorporar nuevos negocios o proyectos o prescindir de ellos, la forma básica no se altera en relación con la organización total, ni se afecta a las demás áreas. • Los recursos humanos, además de su especialidad, se adaptan a participar en trabajos y equipos temporales según los requerimientos operativos. • Muestra las actividades, negocios o proyectos en el momento o periodo en el cual se están desarrollando. • La estructura permite la coordinación y la solución de problemas cuando el trabajo es no rutinario multifuncional e interdependiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dualidad de mando y conflictos potenciales. Posibilidad de fragmentación del mando entre directivos funcionales y matriciales. • Como los subordinados tienen dos jefes, pueden darse situaciones de conflicto para tomar decisiones o realizar el trabajo. • Se requiere de administradores con habilidades humanas para manejar conflictos, mediar y negociar. • Por la naturaleza de las operaciones, es posible que el personal se vea afectado por el cambio frecuente de grupos de trabajo. • Es posible que ocurran demoras por la naturaleza de la estructura cuando lo primordial sea la respuesta rápida y no la calidad o precisión.

Fuente: Huamán y Ríos (2008)

iv. Estructura híbrida

Se origina a partir de combinaciones de criterios de agrupación, según requerimientos de operación y las necesidades de gestión corporativa.

b) Estructuración de las actividades

Este es el penúltimo paso de la metodología, para esto es importante tener claro lo realizado en el análisis de actividades y el modelo de agrupamiento seleccionado para la estructura de la organización. Se deben seguir los siguientes pasos empleando la información del ejemplo.

- i. De forma **manual**, se deben clasificar las actividades por niveles tal como se muestra en el siguiente ejemplo (figura 2.5).

Figura 2.5 Clasificación manual de las actividades por niveles

I	ACT 1	ACT 4	ACT 17	ACT 7	
		ACT 13	ACT 10	ACT 6	ACT 16
II	ACT 5	ACT 8	ACT 2	ACT 18	ACT 11
		ACT 9	ACT 3	ACT 14	ACT 12
III		ACT 15			

Fuente: Huamán y Ríos (2008)

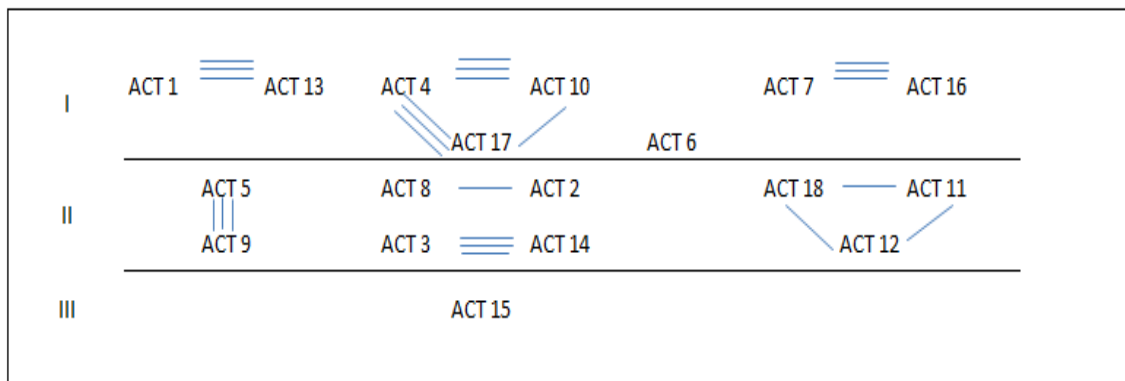
- ii. Pueden agruparse o asociarse, formando una misma unidad organizativa, las actividades cuyas relaciones hayan merecido las calificaciones A (y luego eventualmente B, en caso de que no tengan

relación nivel A), siempre y cuando tengan idéntico grado de sensibilidad (I con I, II con II, III con III).

Es decir que en este punto las actividades de igual relevancia se deben ubicar en la estructura, de manera que reciban semejante cuota de atención directiva. Según el ejemplo, vemos que las actividades 1 y 13 tienen la sensibilidad 1 y un grado de relación nivel A. Igual en el caso de las actividades 4,10 y 17, estos tienen sensibilidad I y su relación es nivel A. Y finalmente las actividades 7 y 16, que tienen sensibilidad I y su relación es de nivel A. Si alguna actividad sobrara, podría adherirse a otra que tenga relación nivel B; y este mismo procedimiento de agrupación se aplicará para agrupar las actividades con nivel II y III.

En la siguiente gráfica (Figura 2.6.) podemos observar cómo se relacionan las actividades siguiendo los resultados.

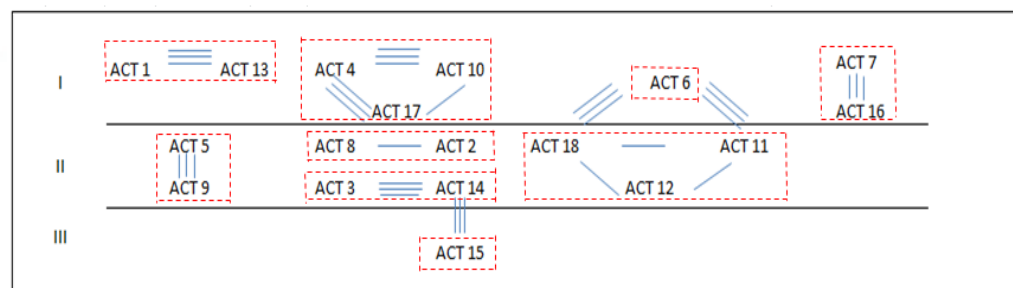
Figura 2.6 Relación entre actividades según nivel de relación en cada nivel de sensibilidad



Fuente: Huamán y Ríos (2008)

iii. Relaciones de dependencia. Hasta ahora hemos agrupado las actividades por niveles de sensibilidad y horizontalmente. Ahora corresponden las relaciones de dependencia o asociación vertical. Empleamos la tabla “análisis” para la asociación de las actividades de sensibilidad II con las actividades de sensibilidad I y luego las de sensibilidad III a las de II o I, si es necesario. Existe una relación de dependencia entre estas actividades solo cuando dicha relación es de nivel A y siempre que contribuyen al desarrollo de las actividades en conjunto. Este análisis y agrupación debe realizarse considerando de la herramienta los resultados de la tabla “análisis” que se complementan con el listado de los “objetivos y actividades”. Observamos por ejemplo que la actividad 6 se relaciona directamente con las actividades 18 y 11 del nivel II, lo que significa que pueden agruparse objetivamente por la naturaleza de su contribución a los objetivos, como se muestra en el gráfico (Figura 2.7).

Figura 2.7 Identificación de grupos según la clasificación

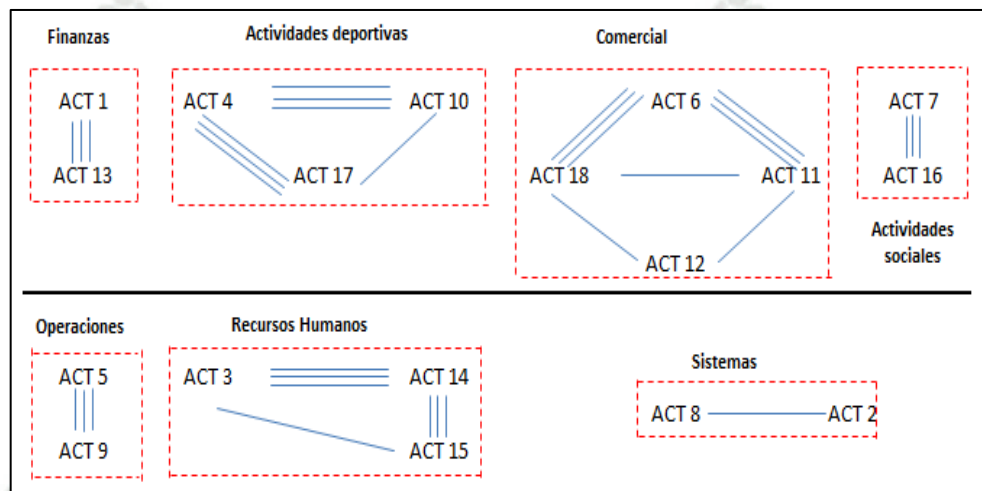


Fuente: Huamán y Ríos (2008)

El significado de lo que se muestra en el gráfico, es que la actividad 6 (“Promocionar y consolidar la imagen del club tanto en eventos nacionales como internacionales”) se le relacionan por afinidad las actividades 11 y 18 (“Buscar y consolidar alianzas estratégicas con clubes del exterior” y “captación de socios clase A, con alta imagen pública nacional e internacional”).

- iv. Las actividades de sensibilidad III no deben asociarse directamente con las de sensibilidad I, ya que su agrupación tendería a perturbar la ejecución de las actividades prioritarias. Se exceptúan los casos en que las actividades de sensibilidad III sirvan en forma exclusiva o preponderante a las de sensibilidad I en beneficio de su ejecución; tal como se muestra en el gráfico (Figura 1.8).

Figura 2.8 Reagrupación y proporcionar nombres a los grupos



Fuente: Huamán y Ríos (2008)

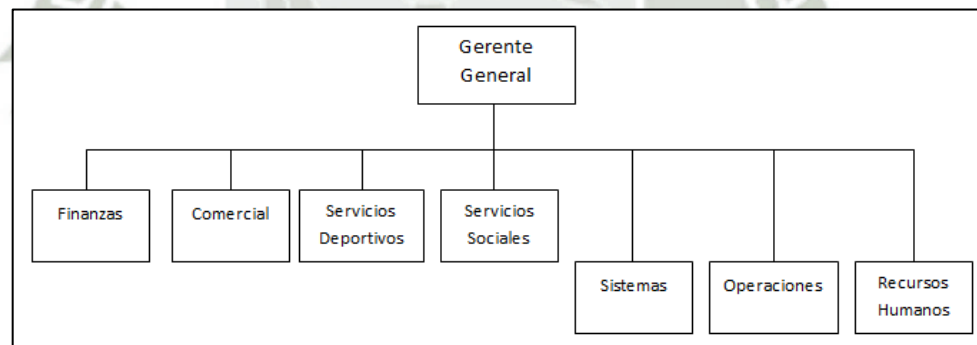
- v. Las actividades de sensibilidad III no deberían ubicarse en posiciones especiales o de línea, pero puede darse el caso de que la actividad tenga incidencia circunstancial respecto a los resultados y, por ellos, requiera una posición diferenciada en la macroestructura. Por esta razón, existen “unidades satélites independientes”, que, realizando un trabajo específico, pueden estar integradas (lateralmente), pero no sujetas a supervisión ni control alguno. Podría ser el caso de los agentes externos.

Por excepción e independiente de su sensibilidad, determinadas actividades vinculadas fuertemente a valores claves o a aspectos estratégicos – llámense imagen empresarial, calidad del producto o servicio, atención y apoyo al cliente, etcétera- pueden adscribirse al ejecutivo mayor que esté en condiciones de administrarlas mejor.

vi. Finalmente a las unidades organizativas se les coloca el nombre más apropiado según las actividades que desarrolla y se esquematiza según las reglas de los organigramas, tomando en cuenta el modelo de agrupación seleccionado en el punto 3 de la metodología y agregando el ápice estratégico, como cabeza visible de la estructura.

Podemos observar en el ejemplo la estructura resultante después de la estructuración de actividades.

Figura 2.9 Estructura inicial o Preestructura



Fuente: Huamán y Ríos (2008)

El diseño de la macroestructura puede hacerse para una organización que inicia por primera vez sus actividades o para otra que ya esté funcionando y que, como producto del planteamiento estratégico y sus estrategias, puede ser afectada su estructura o parte de ella. La

herramienta a utilizar tiene esa versatilidad.

c) Identificación de la estructura actual

Continuando con la metodología se debe identificar la estructura actual de la empresa, es decir, se necesita saber cómo funciona organizativamente la empresa actualmente. Para ello se recurre al organigrama actual que rige en la empresa; y en caso de no contar con éste, se puede entrevistar a los puestos claves para identificar el funcionamiento y la división del trabajo.

d) Gráfica del organigrama

El último paso es el diseño de la nueva estructura de la empresa; y para elaborarlo debemos ajustar los tres elementos importantes con los que ya contamos.

- Estructuración
- Modelo de agrupamiento o tipo de estructura
- Estructura actual

Una de las decisiones más importantes en este paso es la identificación de las áreas que actualmente están en la estructura y que ya no deberían de estar; es por esto que entre las tres decisiones importantes que se deben tomar están las siguientes.

- ✓ ¿Se incorporará una nueva área a la estructura actual?
- ✓ ¿Se realizará una tercerización (outsourcing) para alguna área eliminada?
- ✓ ¿Se eliminará definitivamente alguna área del organigrama?

Estas decisiones se deben tomar con mucho cuidado ya que de esto depende de que la organización marche bien y no genere problemas entre las áreas, como carga de trabajo.

2.3. Diseño de mapas de procesos

Para el tema de procesos de negocios se tomará en cuenta el punto de vista técnico y no social. Debemos tener en cuenta que todas las organizaciones funcionan con procesos, los cuales la empresa debe saber gestionar, teniendo como objetivo que la empresa no solo gana dinero vendiendo más, sino también puede generar mayor ingreso optimizando sus costos; y esto solo se logra siendo eficaz y eficiente a la vez. Una forma de lograr la eficiencia en la organización es gestionando sus procesos hacia la optimización y productividad.

2.3.1. Definición de Proceso

Es importante conocer o saber la definición de “proceso”; por lo que a continuación se mostrarán algunas definiciones de algunos autores.

- ✓ Proceso es “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”.¹¹

- ✓ Proceso es “conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”.¹²

¹¹ Harrington (1993), “MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA”

¹² Real Academia Española

- ✓ Proceso de negocio es “el conjunto de actividades secuenciales que una organización realiza, para buscar y obtener un resultado, que puede ser un producto o servicio con valor para los clientes internos y externos, y para ello consumen insumos y utilizan recursos del medio”.¹³

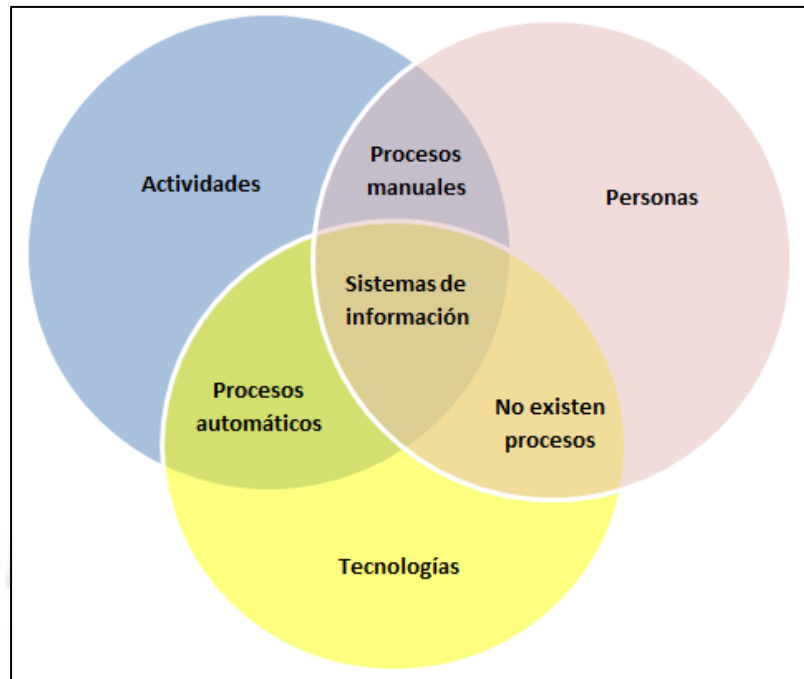
Para aclarar la definición de Huamán y Ríos, se determinarán los elementos por los que está compuesto un proceso:

- **Insumos (*input*):** conjunto de bienes (materias primas) que son utilizados para la producción de productos y bienes.
- **Resultados (*output*):** productos y servicios resultados de la producción.
- **Secuencia de actividades:** pasos que hay que realizar para transformar los insumos en los resultados deseados.
- **Dueño del proceso:** actor principal del proceso y su responsable.
- **Recursos:** herramientas o equipos utilizados en el proceso.
- **Indicadores:** medición de los resultados del proceso.

Uno de los recursos más utilizados para los procesos es la tecnología en sus diversas formas. Para dar una clasificación a los procesos según la interacción entre la secuencia de actividades y las personas (actores) que realizan los procesos, mostramos el siguiente gráfico (Figura 1.9):

¹³ Huamán y Ríos (2008), “METODOLOGÍAS PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA: DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA”.

Figura 2.10 Tipos de procesos según el uso de tecnología



Fuente: Huamán y Ríos (2008)

- **Procesos manuales:** procesos en el cual solo intervienen las personas con una secuencia de actividades.
- **Procesos automatizados:** procesos que prescinden de las personas, y se desarrolla por un equipo tecnológico siguiendo una secuencia de actividades preestablecidas.
- **Sistemas de información:** procesos automáticos dirigidos por las personas para dar con un resultado deseado.

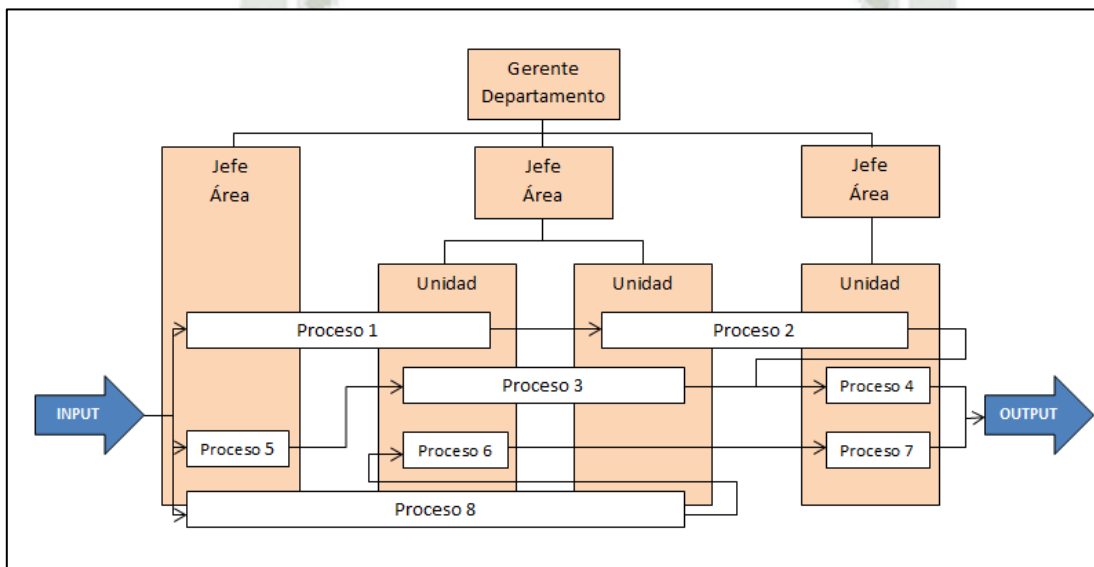
De la Estructura a los Procesos

Para diseñar la organización, de manera que consigamos los objetivos estratégicos planeados, el primer paso fue definir la estructura, con el objetivo de dividir el trabajo explicando qué tenemos que hacer para alcanzar los objetivos y

quién debe hacerlo en esta parte del diseño de la organización, que es la integración de acciones de todos los componentes de la organización mediante los procesos, por eso en esta parte se aclara cómo hay que hacerlo.

Entonces cada puesto de la organización actuará y contribuirá con los procesos que sirvan para la consecución de los resultados empresariales. Como muestra el siguiente esquema:

Figura 2.11 Estructura y los procesos



Fuente: Escobar y Cano (2004)

Los procesos no se enmarcan en una sola área o división, sino recoge los aportes de los puestos de distintos departamentos para el logro de objetivos.

2.3.2. Gestión de procesos de negocios (BPM: Business process management)

Las organizaciones le han prestado interés a los procesos desde inicios del siglo XX, tal es el caso de la perspectiva científica de Frederick Taylor en el año 1992 el cual analizaba la producción proponiendo técnicas para mejorar la relación entre

operarios y máquinas.

Y es así que hoy en día también se han generado mayores estudios y énfasis en los procesos organizacionales, surgiendo así la “Gestión de Calidad Total”(TQM: total quality management) propuesta por Juran y Deming en 1980, , siguiendo por “reingeniería de procesos de negocios” (BPR: business process reengineering) en la década de 1990 con los principales propulsores Hammer y Champú (1990); y finalmente a finales de la década de 1990 y el 2000 con “sistemas de negocios integrados” (ERP: enterprise resource planning), que actualmente son muy usados por las empresas, como los sistemas SAP/R3, Salomón, etcétera, y la rápidamente famosa “Six Sigma”, es decir, cero defectos

La gestión de procesos de negocios (BPM: business process management) no es más que la integración de todas estas corrientes en una sola y mejor estructurada. Smith y Fingar (2003) la llaman la Tercera Ola (BPM: The Third Wave). En su obra marca un hito, pues utiliza todas estas prácticas para construir una metodología, cuyo objetivo es crear una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Entonces para obtener los resultados empresariales propuestos no solo es necesario diseñar los procesos, sino gestionarlos.

Por todo lo ya mencionado los autores Huamán y Ríos definen la Gestión de Procesos como *“la gestión generadora de valor (para los clientes: alta calidad del producto y servicio; y para los accionistas: rentabilidad), basada en el diseño, control, mejora o innovación de los procesos esenciales de negocios”*.¹⁴

¹⁴ Huamán y Ríos. (2008). Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa.

2.3.3. Metodología para el diseño del mapa de procesos

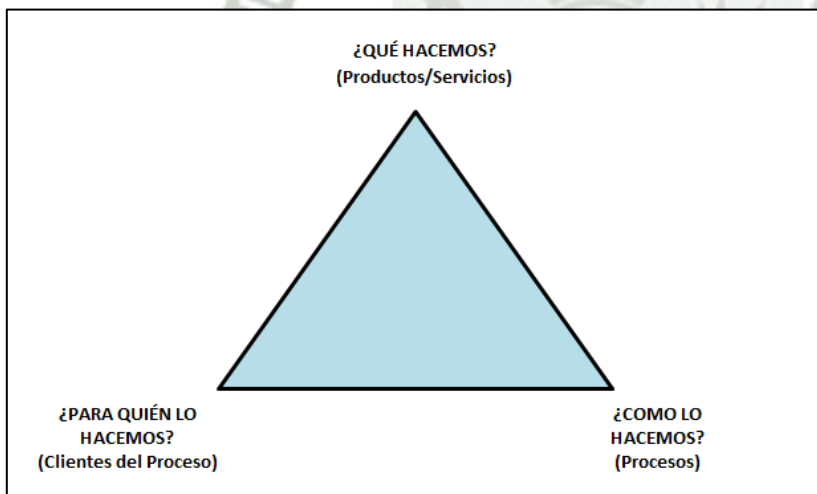
Es necesario para las organizaciones tener normalizados o estandarizados sus procesos, para que sean lo más óptimo posible.

Una organización con procesos ágiles y óptimos genera resultados de calidad, lo que repercute directamente en nuestros clientes, para luego repercutir en utilidades de la empresa. Debido a ello Huamán y Ríos (2008) presentan una metodología para el diseño del mapa de procesos para la organización:¹⁵

1) Identificación de procesos en la organización

Para identificar los procesos de una organización, primero debemos cuestionarnos a través de las siguientes preguntas que se pueden observar en el siguiente gráfico (Figura 2.12.).

Figura 2.12 Identificación de procesos



Fuente: Huamán y Ríos (2008)

¹⁵ Huamán y Ríos (2008), pg. 295, "METODOLOGÍAS PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA: DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA".

Antes de identificar los procesos, es importante saber y tener en cuenta estas dos primeras preguntas:

- a) **¿Qué hace la organización? ¿Cuál es su giro?** Es decir, ¿cuáles son sus productos o servicios?
- b) **¿Para quién realiza estos productos y servicios?** La respuesta será los clientes de la organización.

Luego de definir bien la respuesta de estas preguntas, los procesos de la organización serán la respuesta a la siguiente pregunta: ¿cómo llegamos a realizar o elaborar los productos o servicios para nuestros clientes?

2) Cadena de valor y mapa de procesos

Definición de Valor

El valor generado por un negocio se mide por medio de las entradas totales obtenidas por el pago hecho por los compradores de los productos. Es decir, el valor depende del cliente. Si un producto tiene mayor valor para los clientes que el precio, es muy posible que sea comprado. Por ello, los gerentes están enfocados a crear valor para sus productos o servicios.

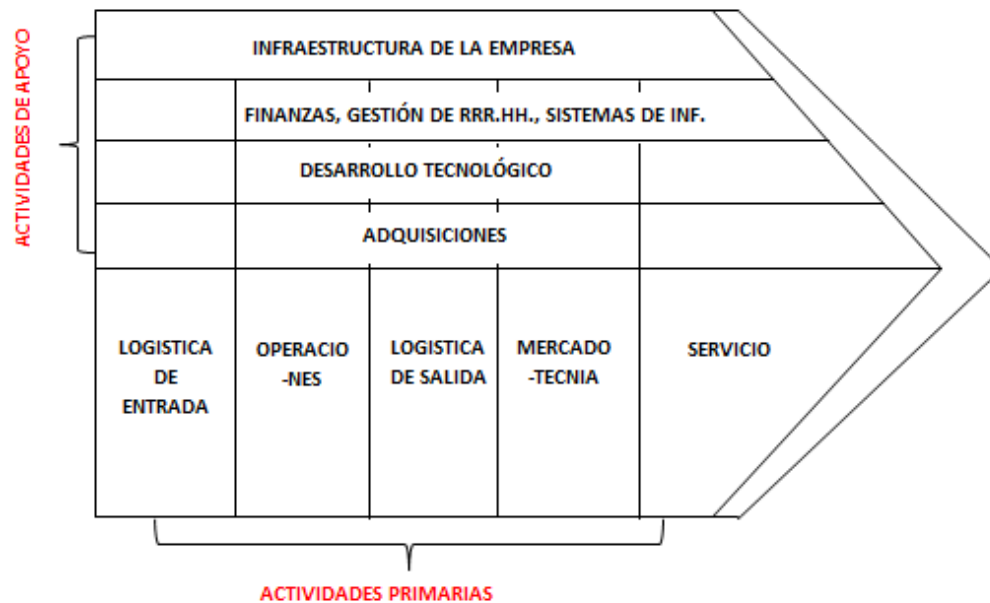
Cadena de valor según Michael Porter

El examen sistemático de los modos que tiene una organización para lograr valor duradero no puede realizarse a nivel de la organización como un todo; es primordial reconocer las actividades de las unidades, separándolas en etapas estratégicamente relevantes, si se pretende tomar plenamente en cuenta todas las tareas desarrolladas para agregar valor. Estas tareas incluyen desarrollo del producto o servicio y diseño, producción, distribución, marketing, ventas, servicios

de posventa y muchas formas de apoyo que se necesitan para la fluidez de operación de una organización. Para conseguir este objetivo, un marco valioso es la cadena de valor, cuyas implicaciones para lograr valor han sido exploradas a fondo por Michael Porter (1987).

El foco de análisis de la cadena de valor es la unidad estratégica. El principio es que todas las tareas desempeñadas por una unidad pueden ser clasificadas en nueve categorías distintas. Cinco de ellas son las llamadas actividades primarias y las otras cuatro reciben el nombre de actividades de apoyo, tal como se muestra en el siguiente gráfico (Figura 1.12).

Figura 2.13 Cadena de Valor



Fuente: Michael Porter (1987)

✓ Actividades Primarias

Son aquellas implicadas en el movimiento de materias primas y de productos terminados, en la producción de bienes y servicios, y en el proceso de marketing, ventas y subsiguientes servicios de los productos de la firma. En cierta medida, se les puede considerar como las funciones clásicas de gestión de la organización, en donde hay un actor, con un gerente a cargo de una tarea muy específica y con pleno equilibrio entre autoridad y responsabilidad.

Las actividades primarias son:

- Logística entrada: recepción, almacenaje, manejo de materiales, bodegaje, control del inventario, programación de vehículos y devolución a proveedores.
- Operaciones: transformación de insumos en productos finales (por ejemplo, trabajo con máquinas, embalaje, montaje, mantención, control de calidad y funcionamiento de servicios).
- Logística de salida: distribución del producto terminado (por ejemplo, almacenaje de bienes terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de despacho, procesamiento y programación de pedidos).
- Marketing y ventas: inducir y facilitar a compradores el proceso de compra del producto (por ejemplo, propaganda, personal de ventas, cotizaciones, selección de canales de distribución, relación con estos canales y determinación de precios).
- Servicio de posventa: mantener o acrecentar el valor del producto después de la venta (por ejemplo, instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos y ajustes del producto).

✓ Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo son mucho más invasivas que las actividades primarias. Como su nombre lo indica, su papel esencial consiste en proveer apoyo, no solo a las actividades primarias, sino también entre sí; y están compuestas por la infraestructura de gestión de la organización, que incluye todos los procesos y sistemas ideados para asegurar una asignación de responsabilidades y coordinación, adecuado manejo de recursos humanos, desarrollo de tecnología y adquisiciones.

Es fácil observar que estas actividades de apoyo están esparcidas, abarcando a toda la organización. La responsabilidad por los recursos tecnológicos, humanos y financieros del negocio no reside exclusivamente en el controlador, gerente del personal y de I&D, respectivamente. Son asuntos centrales que preocupan a todos los ejecutivos, no importa cuál sea su campo de autoridad inmediata. De igual modo, la adquisición es una actividad que permite mucho más allá de la función centralizada de compras.

Las actividades de apoyo son:

- Adquisiciones: compra de materias primas, suministro y otros ítems tanto consumibles como del activo.
- Desarrollo de tecnología: conocimiento experto, procedimientos e insumos tecnológicos que precisen cada actividad de la cadena de valor.
- Manejo de recursos humanos: selección, promoción y colocación; evaluación; recompensas; desarrollo administrativo y relaciones de personal a jornal/empleados.
- Infraestructura de la firma: gestión general, planificación, finanzas, manejo contable, legal, asuntos de gobierno y gestión de calidad.

Dado que la cadena de valor está compuesta por el conjunto de actividades desempeñadas por la unidad organizacional, presenta una manera muy efectiva de diagnosticar la posición de la organización frente a sus clientes (ciudadanos), definiendo así la base para desarrollar acciones que apunten al sostenimiento de su valor. En oposición a las fuerzas que determinan el atractivo del sector para la organización, que son principalmente externas y no controlables por ella, las actividades de la cadena de valor constituyen la base de los factores controlables para lograr superioridad de valor. Su análisis nos lleva a la identificación de los factores críticos del éxito que son centrales para generar valor y a la comprensión de cómo desarrollar las competencias singulares que proveen la base para un sólido aporte a sus objetivos.

3) Diseño del Mapa de Procesos

La definición es que el Mapa de Procesos es un “conjunto de procesos de una organización ordenados y clasificados, de tal manera que traduzca las acciones y estrategias que la organización realiza o pretende realizar en su interior”.¹⁶

El mapa de procesos clasifica a los procesos así:

Procesos estratégicos: conjunto de procesos de la organización responsable de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado (entorno) y de los accionistas; pues a partir de este análisis y el conocimiento de los recursos y de las capacidades de la organización, proporcionar la visión, misión, políticas y normas, que sirvan de guía a los otros procesos de la organización. En esencia, son los procesos que dan diferencia a los procesos operativos, generando valor y diferencia para su mercado objetivo.

Procesos claves (operativos): conjunto de procesos referidos a la producción de los productos y servicios que la organización ofrece a sus clientes, así como a la

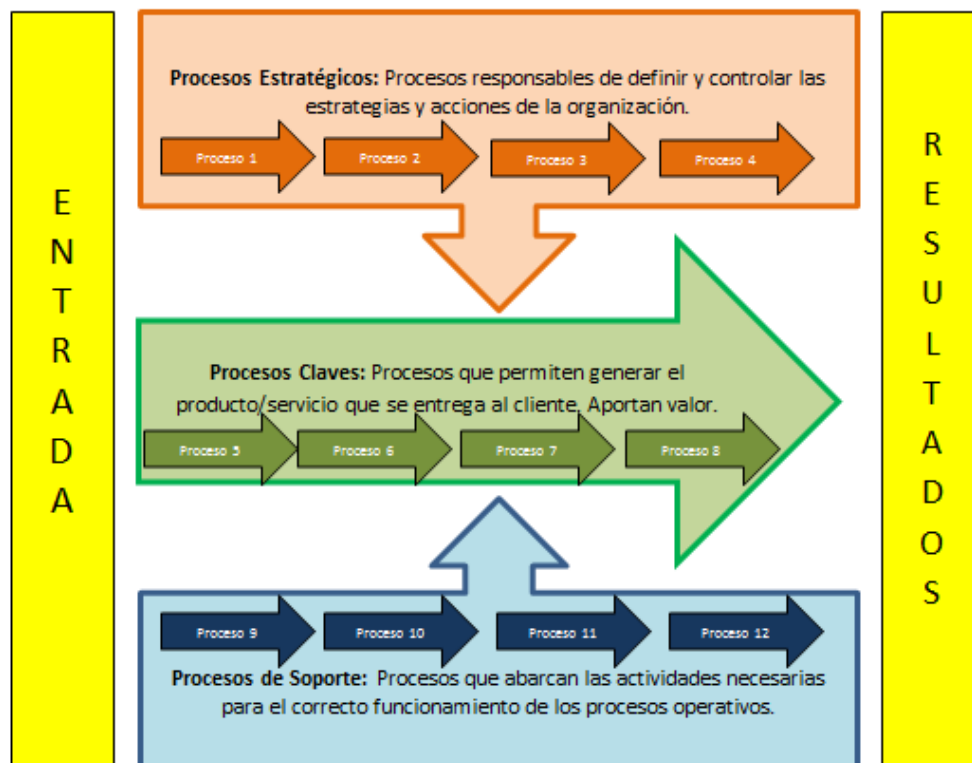
¹⁶ Huamán y Ríos (2008), pg. 303, “METODOLOGÍAS PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA: DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA”.

creación de valor para este. Son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará nuestra calidad.

Procesos de soporte: conjunto de procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para apoyar la realización de los procesos claves y generar el valor añadido deseado por los clientes.

Es importante que estos procesos estén graficados en el llamado **mapa de procesos**, como se muestra en el siguiente gráfico (Figura 2.14):

Figura 2.14 Mapa de procesos de la organización



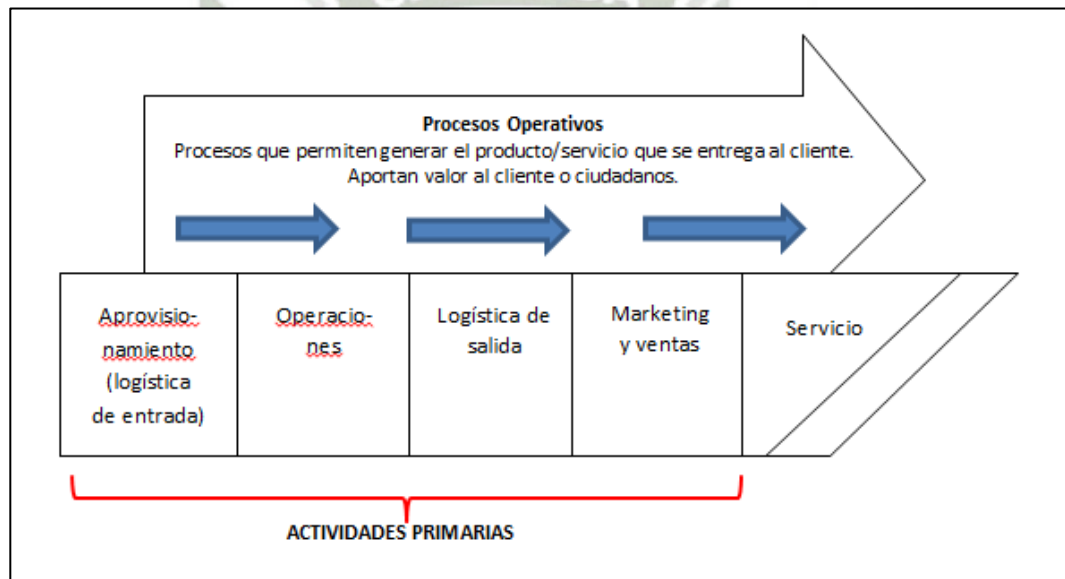
Fuente: Huamán y Ríos (2008)

Relación entre cadena de valor y el mapa de procesos

Una forma más precisa de elaborar el mapa de procesos es utilizando la cadena de valor de la organización, tomando en cuenta lo siguiente:

- Las actividades primarias en la cadena de valor serán las generadoras de los procesos operativos del mapa de procesos.

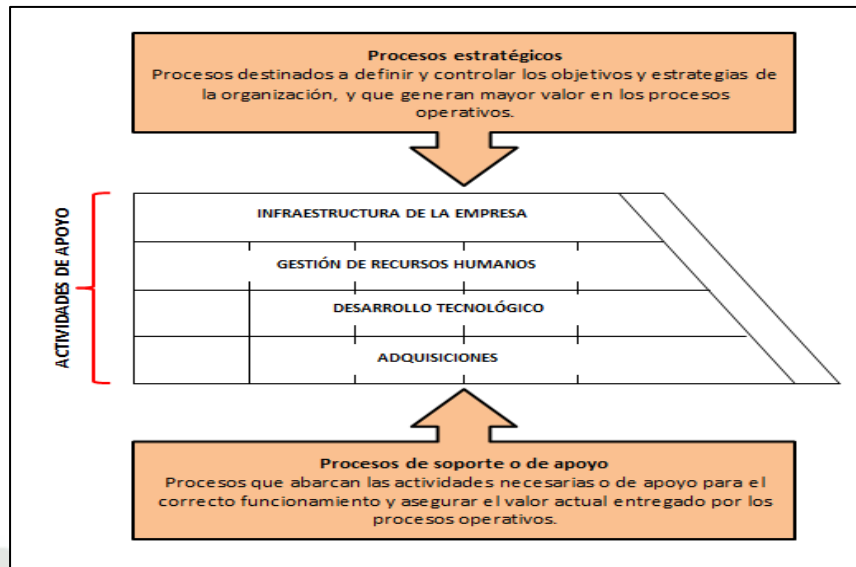
Figura 2.15 Procesos operativos y actividades primarias



Fuente: Huamán y Ríos (2008)

- Las actividades de apoyo serán las generadoras de los procesos estratégicos y de soporte.

Figura 2.16 Procesos de soporte y actividades de apoyo



Fuente: Huamán y Ríos (2008)

2.4. Matriz BCG

En la década de los años 60 surgió una técnica llamada The Boston Consulting Group (BCG); la cual es una matriz de crecimiento- participación, que nos ayuda a tener un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios y/o empresas en el mercado.

Esta técnica nos permitirá ubicar a la organización en tiempo y se basa en dos dimensiones tal como lo indica el autor:¹⁷

- El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.

¹⁷ C.P.C. Mario Apaza Meza, pg. 70, "BALANCED SCORECARD, GERENCIA ESTRATÉGICA Y DEL VALOR".

Esta matriz nos ayuda a establecer dos aspectos:

- La posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios dentro de su industria.
- El flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN

Esta matriz parte del principio que está operando la curva de experiencia y que la empresa con la participación de mercado más grande es a la vez líder en costos totales bajos.

La figura 1.16. muestra una matriz crecimiento-participación, dividida en cuatro cuadrantes. La idea es que cada UEN que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto que tratamiento debe darle a su portafolio.

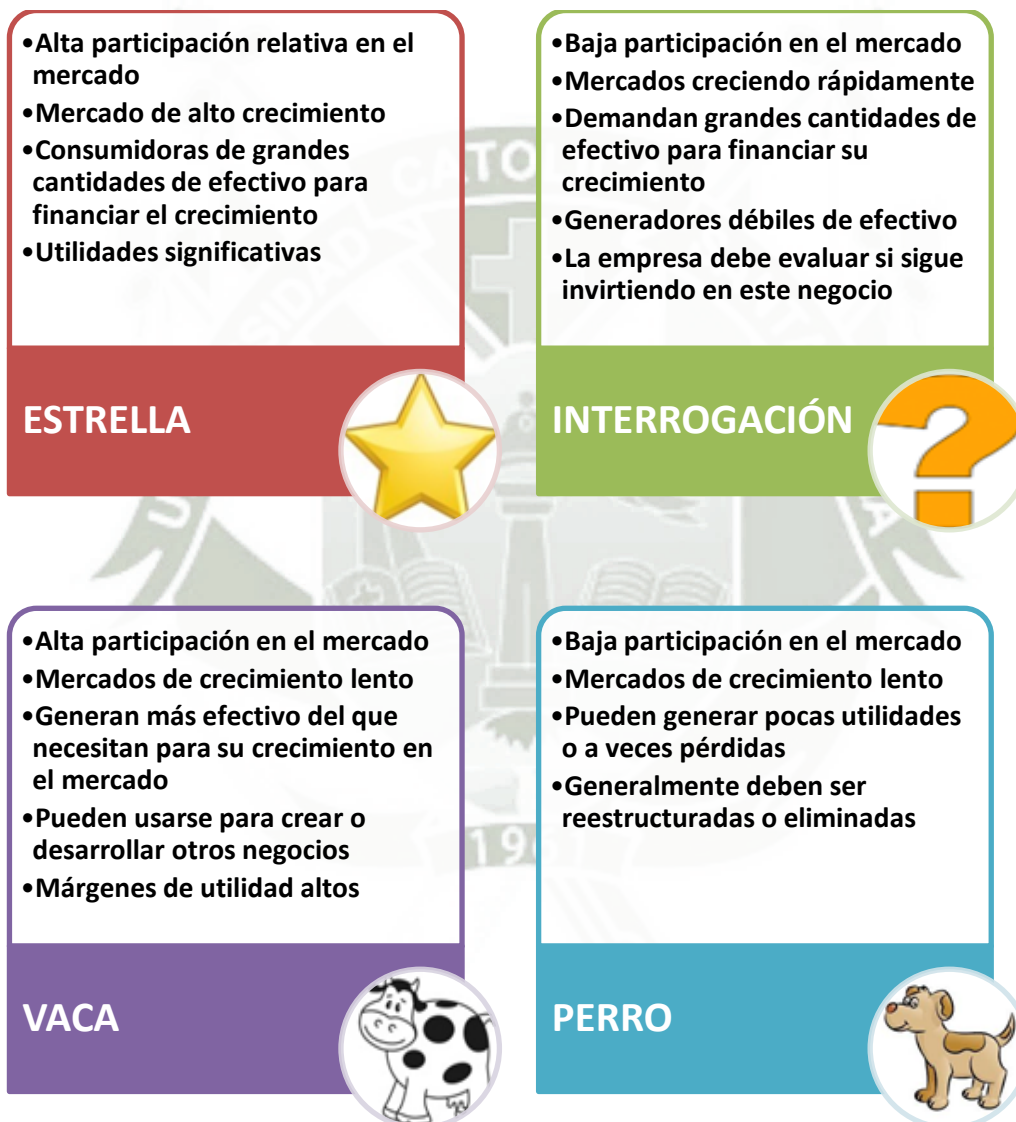
Figura 2.17 Matriz Crecimiento – Participación (BCG)



Fuente: The Boston Consulting Group (1970)

Las UEN se categorizan, según el cuadrante de la matriz crecimiento-participación donde queden ubicadas pueden ser estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros.

Las características que nos menciona el autor son las siguientes:¹⁸



¹⁸ C.P.C. Mario Apaza Meza, pg. 71, "BALANCED SCORECARD, GERENCIA ESTRATÉGICA Y DEL VALOR".

CAPITULO III: SITUACIÓN ACTUAL

3.1. Presentación de la empresa

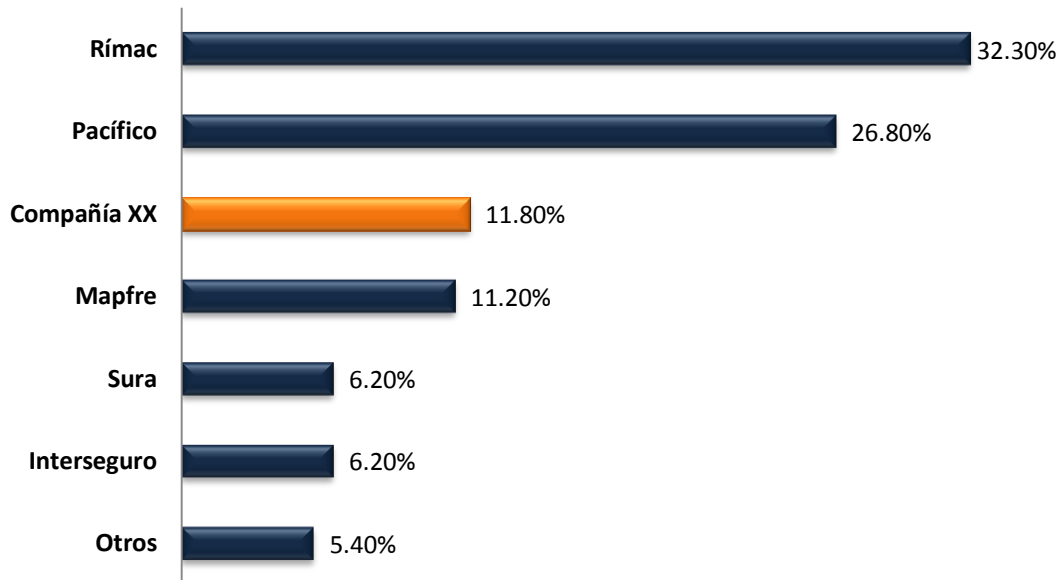
La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida, creada en el 2005, es la encargada de la administración de los riesgos de vida. Se especializan en Rentas Vitalicias y Seguros de Vida, buscando ser la mejor opción para todas aquellas personas que busquen asegurar y proteger su vida y la de los suyos. Para la presente tesis se tomará en cuenta específicamente el proceso de los Seguros de Vida (Vida Tradicional) más no Renta Vitalicias.

Entre las unidades de negocios de La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida se encuentra el Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo, Seguro Vida Ley, Seguro de Sepelio, Seguro de Desgravamen, Seguros de Vida Individual, Seguros de Vida Grupo y Rentas Vitalicias. Hay que mencionar, que la venta de contratos de seguros se realiza tanto a baja como gran escala. Dado esto, los contratos de seguros incluyen ventas a clientes individuales como también empresas.

Los niveles de ventas de la empresa durante el año 2013, alcanzaron los S/.246.99 MM, resultados que significan una variación negativa de un 0.4% con respecto a las ventas del año 2012.

Actualmente la Compañía ocupa el 3er grupo asegurador. Pero como podemos observar en uno de los gráficos, están creciendo en forma sostenida como empresa pero están perdiendo participación en el mercado; esto debido a una mala planificación estratégica y a la falta de compromiso por parte de los trabajadores.

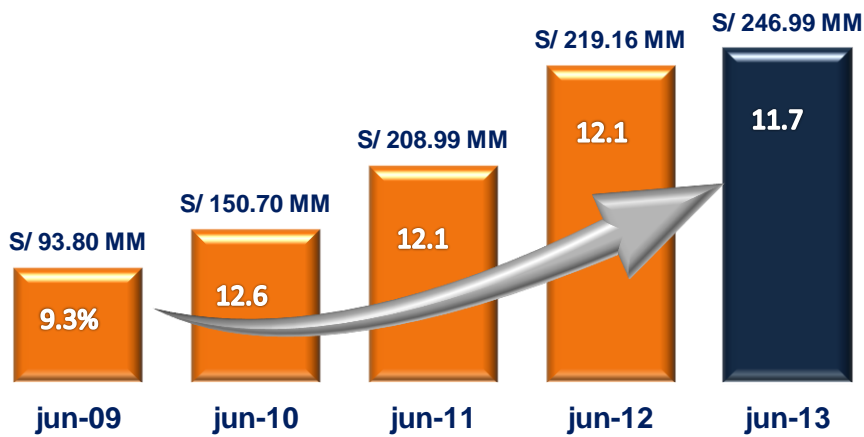
Participación por grupos aseguradores acumulada a junio 2013



*Cifras incluyen ingresos de reaseguros

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) a Junio 2013

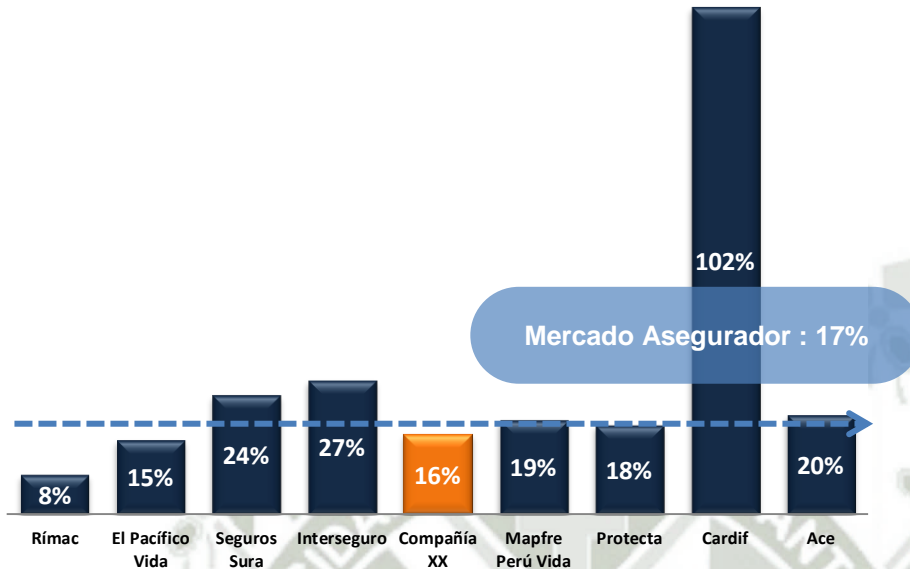
Producción y Participación de La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida



*Cifras incluyen ingresos por reaseguros

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) a Junio 2013

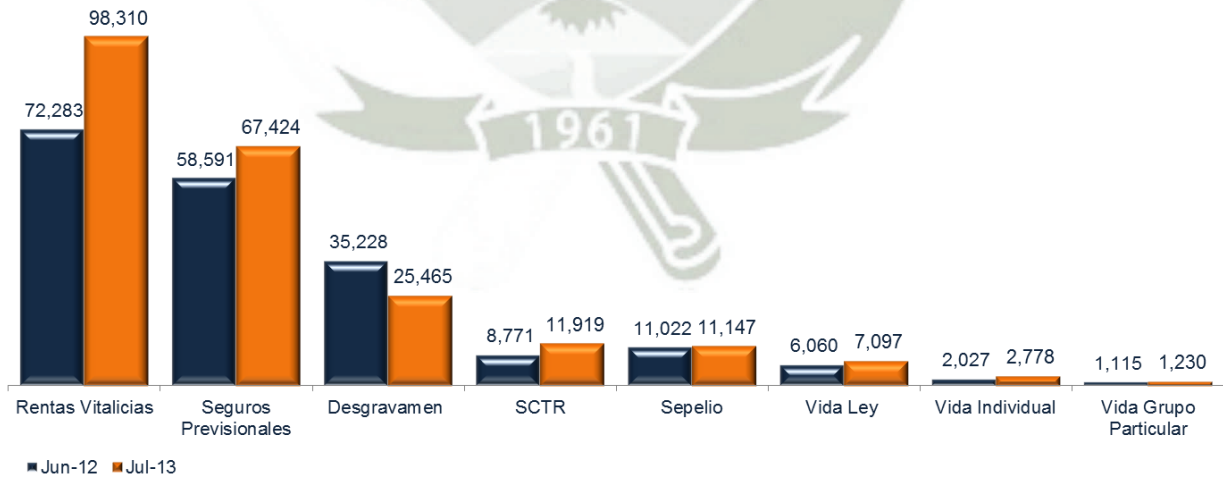
Crecimiento de la Compañía en el mercado Asegurador



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) a Junio 2013

Producción por Ramos de Vida

Producción a junio en miles de nuevos soles



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) a Junio 2013

3.1.1. Organigrama Actual de la Empresa en la Región Arequipa

Actualmente no se encuentra con un organigrama bien definido en la Sede de Arequipa, por lo que no existen jefes directos en esta ciudad en cuanto a las Áreas de Administración, Marketing, Producción; tan solo se cuenta con una subgerente comercial.

Por todo lo ya mencionado es que existe cierto desorden y falta de cumplimiento por parte de los trabajadores, quienes muchas veces no saben a qué órdenes responder. La estructura actual no corresponde a los diferentes cambios y al crecimiento que representa el Sector de Seguros en la Región de Arequipa, por lo que vemos que recibe apoyo por parte de la Compañía de Seguros Generales, la cual le brinda actualmente apoyo en el área de Siniestros, Cobranzas, Sistemas y Marketing, no siendo del todo eficaz debido al crecimiento que también tienen por su parte y no se abastecen, utilizando tiempos muertos para realizar el apoyo.

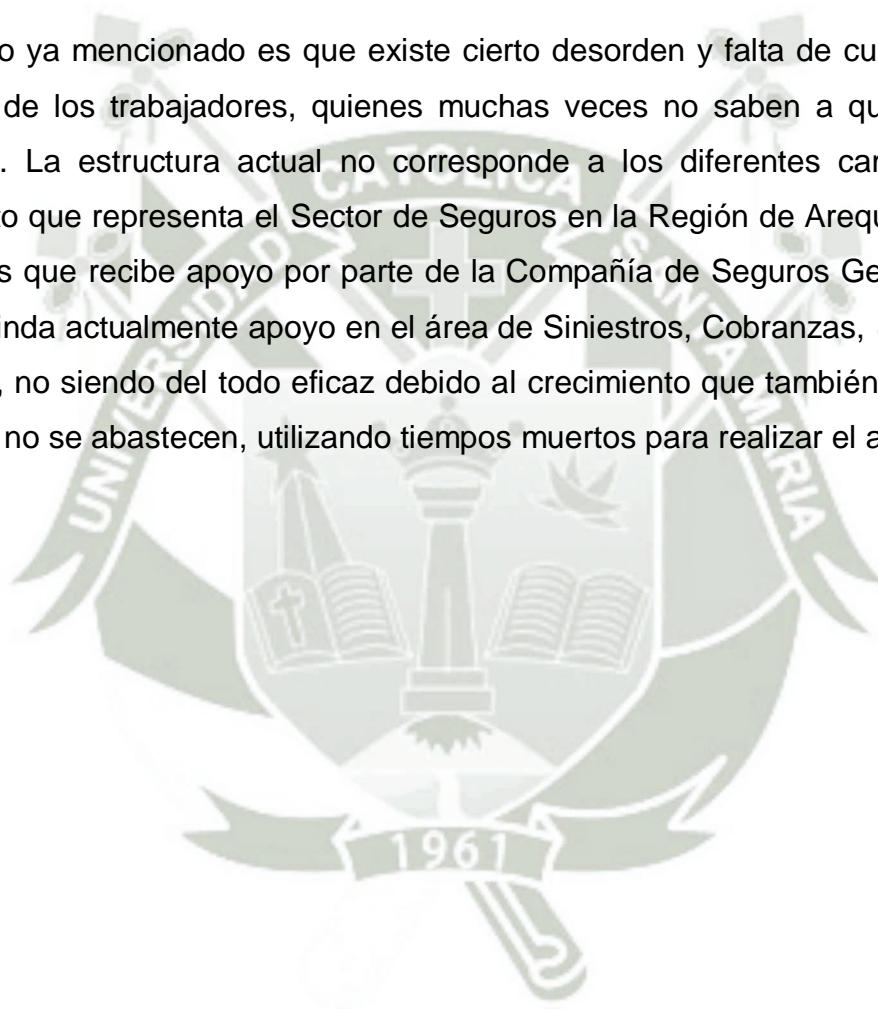
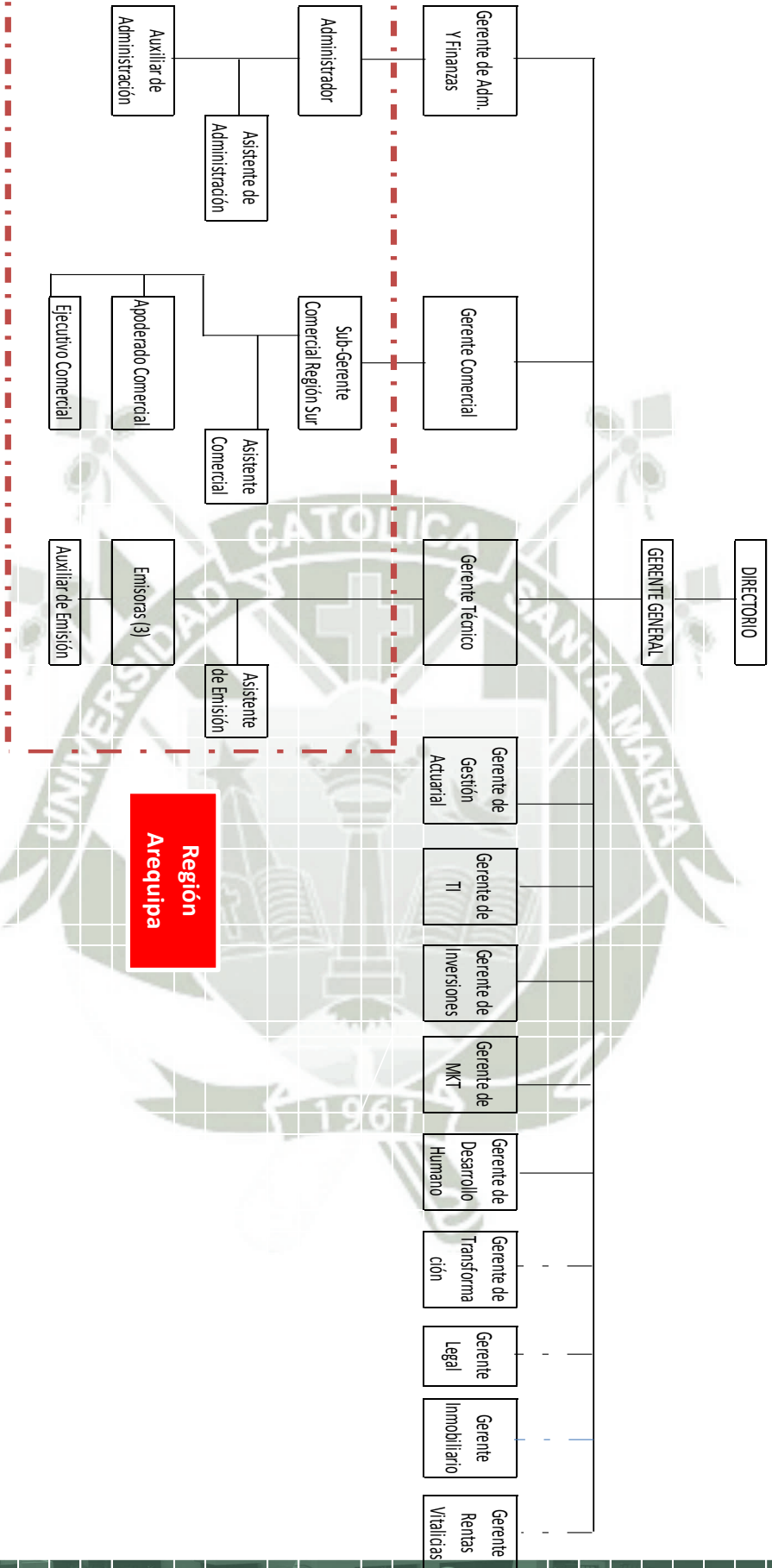


Figura 3.1 Organigrama Actual



Fuente: Elaboración Propia

3.1.2. Visión y misión de la empresa

3.1.2.1. Visión de la empresa

Ser el mejor proveedor de soluciones de protección familiar y ahorro para los hogares peruanos, siendo reconocido como uno de los mejores lugares para trabajar y buscando alcanzar la más alta rentabilidad del sector.

3.1.2.2. Misión de la empresa

Brindar tranquilidad a nuestros clientes en todo momento, a través de soluciones de protección familiar y ahorro, con un enfoque humano, accesible y cercano. Construimos un ambiente cálido y profesional que motive a las personas y fomente su desarrollo integral. Creamos valor a nuestros clientes, accionistas y a la sociedad siendo eficientes.

3.1.2.3. Valores corporativos

- ✓ **Vida:** La vida es nuestro valor supremo. Promovemos la conservación y mejoramiento de la vida. Estamos comprometidos en prevenir y denunciar aquello que ponga en riesgo la seguridad y la vida de nuestros clientes, nuestro personal y de nuestra comunidad.
- ✓ **Felicidad:** En La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida buscamos que nuestra gente sea cada día más feliz mediante la autorrealización y la plenitud personal. Estimulamos las acciones que le permita tener un balance entre su vida laboral y personal. Desarrollamos un trabajo que nos permite trascender como profesionales y personas en la sociedad.

- ✓ **Respeto y Sensibilidad:** En La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida el respeto constituye la base de la convivencia, por ello reconocemos el valor de las personas y las respetamos, nos esforzamos en escuchar a los demás y reconocer sus derechos a través de un trato educado correcto y justo, comprendiendo así sus necesidades y sentimientos para actuar en su beneficio.
- ✓ **Integridad:** La integridad es el valor que mejor expresa nuestra búsqueda y reconocimiento por las actuaciones correctas dentro de La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida. Actuamos siempre con transparencia, honestidad y honradez, buscando la congruencia con el pensamiento, palabra y acción, evitando defraudar la confianza de los demás.
- ✓ **Excelencia y agilidad:** En La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida buscamos brindar un servicio que sobrepase las expectativas, para ello fomentamos la iniciativa y agilidad en la toma de decisiones que nos permita actuar con oportunidad, rapidez y eficiencia

3.2. Revisión del Plan Estratégico

3.2.1. Identificación de Problemas

Graves

- ✓ No existen estrategias de negocios para cada área de trabajo, por lo que no hay una correcta y visible planificación estratégica, lo cual provoca algunas ineficiencias en cada unidad de trabajo al no tener definida una estrategia a seguir.
- ✓ Entre los valores corporativos no se encuentra ninguno que tenga relación o haga mención al apoyo entre los diferentes empleados de la empresa.

- ✓ No existe una adecuada división de trabajo, por lo que no hay la suficiente especialización de los trabajadores en el área de negocio que se encuentran. Y se generan muchas veces cargas de trabajo y duplicidad de actividades.
- ✓ No se evalúa el desempeño a los trabajadores y al momento de la selección de nuevos trabajadores no se los evalúa o contrata de acuerdo al perfil que se necesita en cada área de negocio.

Leves

- ✓ No hay la cantidad adecuada de personal para ciertas unidades del negocio, por lo que se generan demoras en la atención al cliente.
- ✓ No existen estrategias de apoyo entre las diferentes áreas, lo cual genera muchas veces cuellos de botella.
- ✓ Los trabajadores desconocen o no se comprometen con la misión y visión establecidas en la empresa.

3.3. Revisión de la estructura organizacional

3.3.1. Identificación de problemas de forma y contenido

- ✓ Existe un desconocimiento en algunas áreas sobre la jerarquía de la organización, por lo que algunos empleados desconocen quién es su jefe directo.
- ✓ No existe una buena estructura organizacional ya que tan sólo se menciona la gerencia comercial en su sede de Arequipa, más no se mencionan las

otras unidades corporativas.

- ✓ Las unidades organizativas no se encuentran bien definidas en el organigrama, ni hay un jefe de todas las áreas.

3.3.2. Modelo de negocio de la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida

La Compañía de Seguros se basa en la venta de productos de Vida, a partir de los cuales podemos identificar las unidades estratégicas.

Su modelo de negocio se centra principalmente en el cliente, los trabajadores y los brokers o corredores de seguros. El modelo o forma de trabajo se realiza mediante los siguientes procesos:

- Primeramente todo empieza con el contacto del cliente, ya sea de forma directa o mediante los corredores, pero todo esto por una necesidad de aseguramiento. La Compañía se encargará de realizar una cotización de acuerdo al tipo de póliza de Vida que el cliente solicite (ya sea como persona natural o jurídica, en este último caso es necesario el RUC). Para poder cotizar se necesitan los siguiente aspectos dependiendo del tipo de póliza solicitada.

Requisitos para cotizar Seguros de Vida Ley y los Seguros Complementarios de Trabajo de Riesgo

En cuanto a la empresa se necesita saber:

- ✓ Razón social
- ✓ RUC

- ✓ Dirección y Teléfono
- ✓ Actividad de Riesgo (Sólo para el SCTR)
- ✓ Ubicación de Riesgo (Sólo para el SCTR)

En cuanto a los trabajadores se necesita saber:

- ✓ Nombre completo
- ✓ DNI
- ✓ Fechas de Nacimiento
- ✓ Fechas de Ingreso (Sólo para Vida Ley)

Requisitos para cotizar Seguro de Vida Ley Continuidad o Facultativo

Los requisitos para mantener la Continuidad del Seguro de Vida Ley de forma independiente una vez que la persona deja de trabajar en determinada empresa que contiene esta póliza, son los siguientes:

- ✓ Copia de las 3 últimas boletas de pago
- ✓ Copia de DNI
- ✓ Copia del Certificado de Trabajo o Carta de Cese
- ✓ Copia de Liquidación de Beneficios Sociales
- ✓ Declaración de Beneficiarios legalizada
- ✓ Carta dirigida a: LA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS VIDA, en donde se solicite mantener la continuidad del Seguro.

NOTA: Estos documentos deben ser presentados dentro de los 30 días después del cese, de lo contrario la solicitud no procederá.

Requisitos para cotizar Seguros de Vida Individual

Para poder Cotizar es necesario lo siguiente:

- ✓ Fecha de Nacimiento del contratante
 - ✓ Nombre del Producto
 - ✓ Cantidad a asegurar
 - ✓ Copia del DNI
 - ✓ Completar la Solicitud del Seguro de Vida
 - ✓ Completar la Declaración Personal de Salud
- Una vez que se tienen estos datos principales, se realiza la cotización dependiendo del caso (algunas veces la cotización debe ser realizada y aprobada por el Área Técnica):
 - ✓ Seguros de Vida Ley
 - a) Tasa Empleados: La tasa común es la 0.53%
 - b) Tasa Obreros: La tasa común es la 0.71%
 - ✓ Seguros Complementarios de Trabajo de Riesgo: La tasa promedio en este tipo de Seguros es de 1.5%. Pero también en caso de planillas grandes se toman dos tasas siendo las siguientes:
 - a) Tasa Administrativos
 - b) Tasa Obreros
 - ✓ Seguros Individuales o Póliza de Vida Individual

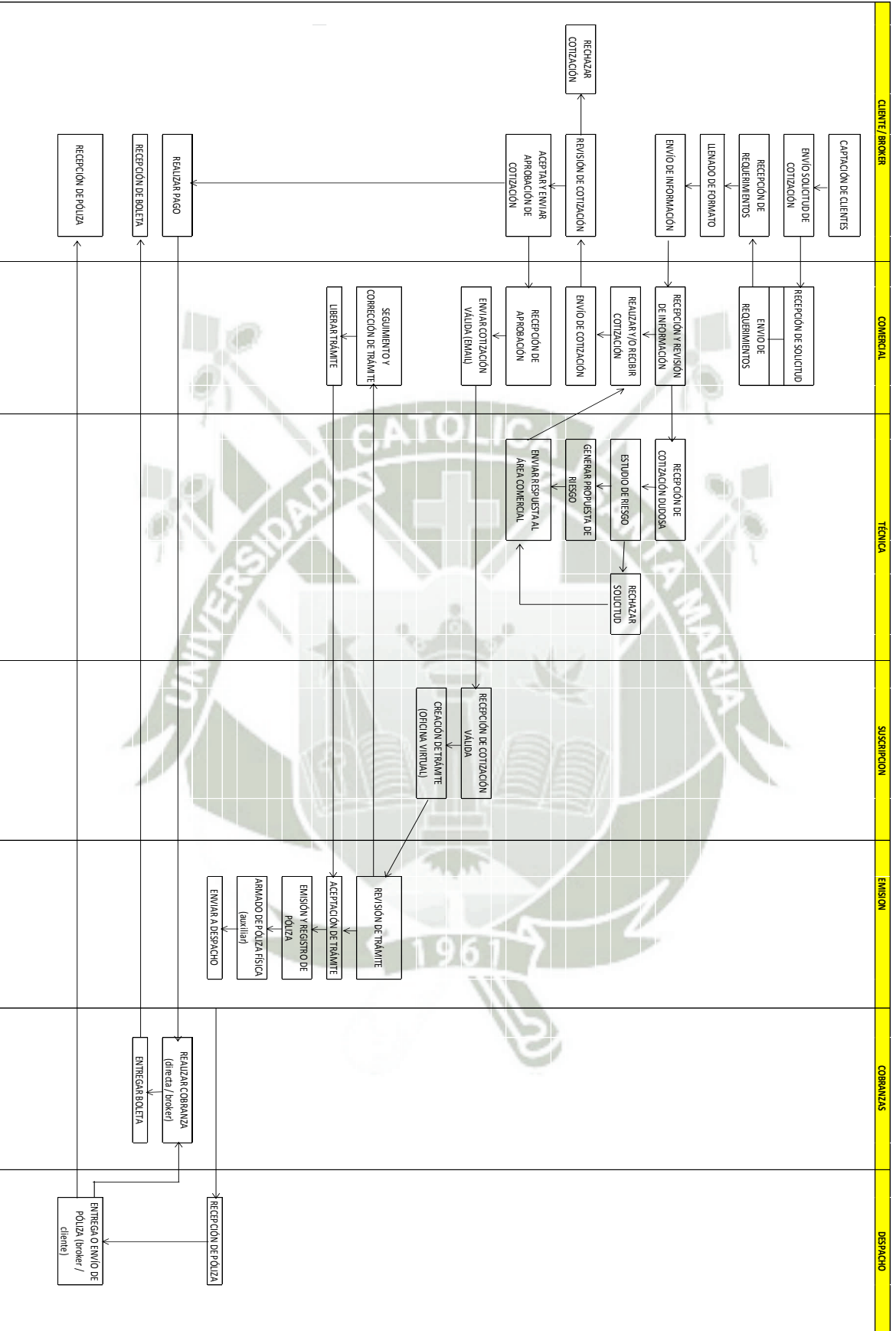
- Al tener esta cotización, se presenta la mejor y en caso el cliente acepte la cotización lo hará saber directamente a la compañía o al corredor (en caso este sea su intermediario). Al hacernos llegar su conformidad se procederá con la suscripción, la cual es diferente dependiendo del seguro.
 - ✓ Para Seguros de Vida Ley y Seguros Complementarios de Trabajo de Riesgo: Al tener la conformidad del cliente sobre la cotización, esta se hará llegar al Área Comercial quien se encargara de pasarla al Área de Trámites, en donde la persona encargada realizará el trámite mediante un sistema en donde ingresara todos los datos proporcionados y una vez creado el trámite pasara al Área de Emisión; en esta Área se cuenta con 2 emisores los cuales se encargarán de emitir la póliza. Hay ciertas excepciones en este proceso cuando por ejemplo el trabajo de riesgo a realizar presenta bastante riesgo o el cliente tiene ya bastantes siniestros ocurridos, para este caso el Área Comercial primero enviará la información al Área Técnica quienes se encargarán de evaluar el caso y dar una tasa a aplicar o pueden proceder a no presentar propuesta (esta tarea también puede ser ejecutada por el Apoderado Comercial).
 - ✓ Para Seguros de Vida Individual: En este tipo de Seguros el cliente después de aprobar la cotización debe presentarse personalmente en el Área Comercial y llenar un formato que incluye ya Solicitud de Seguro de Vida (datos personales) y una Declaración Personal de Salud. Seguido de esto de acuerdo a una tabla de valores ya establecidos de acuerdo a su edad y la cantidad de suma asegurada se realizarán los exámenes pertinentes con el Médico Auditor, el cual aprobará o no la solicitud dependiendo del estado de salud del paciente. Al tener esta aprobación, ésta se envía al Área de Suscripción quien dará la respuesta si se procede o no con la póliza (hay excepciones en donde solicitan el paciente se realice otros

exámenes médicos); si se aceptase se enviará al Área de trámites junto con la cotización, la solicitud y la aprobación para que puedan proceder a la creación del trámite, el cual luego será tomado por una de las emisoras quienes procederán a trabajarlo.

NOTA: Si el trámite recepcionado por el Área de Emisión no contiene todos los datos o hay algún error, éste será devuelto a la bandeja comercial, quienes únicamente pueden liberarlo corrigiendo el error.

- ✓ Por último cuando se tenga el trámite ya trabajado, este será recepcionado por el Asistente de Emisión el cual se encargará de la impresión de la póliza y luego procederá a llevarla al Área de Despacho, en donde el cliente deberá recoger directamente su póliza.
- ✓ En el caso de los clientes que tengan corredores, a estos se les dará una comisión dependiendo del tipo de seguro vendido (normalmente es un 20% para pólizas de Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo, 15% para seguros Vida Ley, y los demás están establecidos mediante políticas).

Diagrama del Proceso de Cotización y Adquisición de una Póliza



3.3.3. Filosofía de La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida

3.3.3.1. Relaciones con grupos primarios

La compañía de Seguros y Reaseguros Vida basa su filosofía sobre sus trabajadores, clientes y corredores de seguros, los cuales son su pilar principal.

Trabajadores

Para la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida, su motivación principal son sus trabajadores, a los cuales se encarga de brindarles el mejor ambiente laboral con el objetivo de que estos puedan tanto disfrutar del trabajador como poder generar una línea de carrera.

Los trabajadores deben tener una actitud muy cordial y atenta con los cliente y/o corredores, para poderlos fidelizar. Asimismo estos deben darles una atención personalizada a los clientes siempre y cuando lo requieran.

Para mantener unos trabajadores que se sientan cómodos con su lugar de trabajo es que la Compañía realiza algunos incentivos como cenas, cocteles, celebración de cumpleaños y entre otros eventos directamente para estos.

Clientes

Al ser una empresa dedicada completamente al servicio, los clientes son un grupo importante ya que estos generan los diferentes ingresos para la Compañía; es por esto que se les presta mucho interés en cuanto a sus necesidades, eso lo demuestra las diferentes Capacitaciones que la Compañía les brinda exclusivamente a los que tienen contratados Seguros Complementarios de Trabajo de Riesgo.

Los clientes se dividen tanto en personas naturales como jurídicas, este último representado por las diferentes empresas y destacan los rubros de construcción, laboratorios químicos, mineras, empresas textiles y entre otras empresas industriales.

Compañías de Seguros

Otro eje primario importante son los competidores que se encuentran en la Región, los cuales mantiene primas de pago distintas y diferentes ofertas en cuanto a lo que ofrecen, pero sus valores no son garantizados como en el caso de La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida, que brinda valor garantizados en el tiempo (es decir por ejemplo que no importa que la Bolsa de Valores caiga en algún momento).

En el siguiente cuadro se muestra la diversificación de participación de las distintas aseguradoras en el mercado.

Participación de Mercado entre compañías Aseguradoras

COMPAÑÍAS	DESGRAVAMEN		SCTR		VIDA GRUPO		VIDA INDIVIDUAL		VIDA LEY	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
ACE	7%	7%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%
CARDIF	3%	11%	0%	0%	29%	16%	0%	0%	0%	0%
PACIFICO	29%	30%	21%	20%	45%	56%	42%	42%	29%	28%
INSUR	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
INTERSEGURO	9%	10%	2%	1%	1%	2%	5%	5%	2%	2%
COMPAÑÍA VIDA	14%	8%	7%	7%	2%	2%	1%	1%	9%	9%
MAPFRE	7%	7%	26%	31%	9%	8%	7%	6%	15%	16%
PROTECTA	11%	9%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
RIMAC	18%	16%	45%	40%	12%	14%	36%	36%	43%	43%
SECREX	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SEGUROS SURA	4%	4%	0%	0%	2%	2%	9%	9%	1%	2%

Fuente: Compañía de Seguros y Reaseguros Vida

Corredores

Otro de los pilares de suma importancia, son los llamados corredores, los cuales son los intermediarios entre la Compañía y los clientes. A diferencia de las demás compañías, se les ofrece mayor atención y servicio a estos, haciendo así que se fidelicen con la Compañía y puedan brindarnos información de los movimientos que realizan las otras compañías aseguradoras.

La Compañía cuenta con una amplia cartera de corredores, de los cuales se mantiene una base de datos con toda su información, la cual sirve para poder identificar quienes son los que colocan más pólizas y así brindarles mayores beneficios.

3.3.3.2. Objetivos corporativos de la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida

Los objetivos planteados por la Compañía y en los cuales mantiene sus estrategias y esfuerzos son los siguientes:

- ✓ Generar valor sostenible en el tiempo para el accionista
- ✓ Crecer en activos como motor de financiamiento interno
- ✓ Generar mayores ingresos en ventas
- ✓ Mantener posición del 3° grupo asegurador
- ✓ Optimizar capacidad operacional de la compañía
- ✓ Mejorar la Gestión de Talento
- ✓ Mejorar la Experiencia del Cliente

3.3.3.3. Políticas de la empresa

3.3.3.4. Cadena de Valor



Fuente: Michael Porter, “Diseño de Estructuras Eficientes”
Elaboración: Propia

Tal como observamos en el gráfico dentro de las actividades primarias se encuentran:

✓ **Logística Interna**

La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida es una empresa de servicios, por lo cual su logística interna consiste en captar clientes, es decir su materia principal es la oferta de contratos de seguros lo que le permitirá el crecimiento y posicionamiento en el mercado. La empresa debe ser capaz de conocer a detalle las necesidades del cliente y ofrecerle la mejor alternativa al momento de brindarle las distintas cotizaciones; asimismo debe ser capaz de administrar de la mejor manera el seguro durante toda su vigencia haciendo que las cláusulas y beneficios brindados se cumplan al máximo.

✓ **Operaciones**

En cuanto a los procesos que se realizan buscan mantener siempre un buen estándar de calidad para aumentar el valor al cliente. Buscan mejorar

continuamente aunque aún sus estrategias no son muy efectivas, por lo que aún no cuentan con la certificación ISO 9001.

✓ **Marketing y Ventas**

En cuanto al Marketing que se desarrolla en la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida es mediante la página web donde se describen los diferentes productos que se ofrecen así como también contiene un cotizador vía internet en donde se pueden cotizar los productos referentes a seguros de vida individual, así como también otro de los medios que se utilizan para el marketing son capacitaciones que se brindan a los clientes que cuentan con Seguros Complementario de trabajo de riesgo, y para los corredores se brindan eventos donde se premian a los que más ventas han realizado y se les ofrece incentivos como el viaje anual donde van los que cumplen con metas de ventas que se imponen. Asimismo se realiza un evento llamado el Premio Excelencia donde premian a la mejor empresa (estas deben contar con seguros en la compañía y para poder competir deben enviar su Matriz de Identificación de Peligros, Evaluación y Control de Riesgos IPERC, para poder evaluar y elegir al ganador); y por último hay pequeños módulos en donde se realiza entrega de folletería.

✓ **Logística Externa o Distribución**

En cuanto a la logística externa esta se realiza mediante:

- Atención al cliente, en cualquier etapa de servicio brindado.
- Servicio de atención telefónica a los clientes disponible todo el horario de oficina.
- Atención en cómoda oficina.
- Atención por parte de la diversidad de corredores.

✓ **Servicio**

El Área Comercial se encarga de la asesoría postventa (brindar información al cliente) durante toda la vigencia de la póliza, así como también se encarga de monitorear que el Área de Siniestros realice el cobro del seguro en caso de ocurrido el incidente.

Asimismo en casos de quejas por parte de los clientes el Área Comercial se encarga de dar las instrucciones al cliente para que pueda presentar su molestia, en caso de seará, en el libro de reclamaciones el cual lo encuentra en el Área de Plataforma.

En cuanto a temas legales, se envían los documentos ya sean escaneados o en forma física al Área Legal que tiene su central ubicada en Lima, de la cual se esperará la respuesta para poderle comunicar al cliente.

El Servicio es muy importante, ya que muchas veces también para las licitaciones se necesitan entregar “Constancias de Cumplimiento” (dan conformidad del cumplimiento del servicio, tal como se muestra en el Anexo 1.), las cuales se solicitan a los principales clientes.

Como mencionamos anteriormente, aparte de las actividades primarias, también encontramos en la Cadena de Valor, las actividades de soporte o secundarias, de las cuales haremos mención a continuación.

✓ **Infraestructura Organizacional**

Respecto a la estructura esta es muy débil en la Ciudad de Arequipa, ya que no existe un adecuado análisis debido al crecimiento y clientes con los que se cuenta actualmente.

En cuanto al Gerente General este se encuentra en la Ciudad de Lima, así como también un apoderado contratado recientemente para que apoye en funciones de inspección o administración de las demás agencias ubicadas en las diferentes regiones; asimismo cuentan con una asistente comercial, una asesora de productos de vida individual y su asistente. Además se encuentra el Área de Suscripción, Área de RR.HH, Área Técnica, Área de Contabilidad, Área Legal y el Área de Marketing.

Pero lo que estamos analizando es la Compañía ubicada en la sede de Arequipa, en la cual tan solo se cuenta con 3 Áreas:

- a) Área Comercial: En la cual se encuentra la Sub Gerente Comercial, Apoderado Comercial, Ejecutiva Comercial, Asistente Comercial
- b) Área de Suscripción/Técnica de Negocios: Encontramos a la Asistente de emisión, 3 Emisoras y un practicante.
- c) Área de Administración: 2 Asesoras administrativas, encargadas también del Seguro de Protección Familiar específicamente y dan soporte al Área Comercial de Vida en temas administrativos.

Esta débil fuerza laboral no permite un buen desenvolvimiento en cuanto servicio al cliente ya que además se encargan de brindar soporte a la Región del Sur como Juliaca, Puno, Ilo, Cusco, Tacna y Huancayo.

✓ Recursos Humanos

La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida dedicada al ramo de Vida ubicada en la Ciudad de Arequipa no cuenta con un Área de RR.HH en este lugar, sino más bien todo se centraliza en la Ciudad de Lima, por lo que se hace difícil el trabajo de reclutamiento y selección (la cual no se realiza de

una forma adecuada y de manera minuciosa, ya que no analizan minuciosamente la experiencia laboral del trabajador , ni realizan una gestión por competencias, la cual sería adecuada para la contratación del personal adecuado) , demorando así entre un periodo de 3- 5 meses.

Si bien es cierto la Compañía ofrece un buen ambiente laboral en donde cada inicio de mes se ofrece un pequeño agasajo a los cumpleaños del mes, así como también se realizan otras actividades de confraternidad, pero cabe mencionar que dicho aspecto su bien es importante no es primordial en cuanto al desempeño que experimenta el trabajador, ya que no se da una capacitación específica al nuevo trabajador, el cual deberá aprender con la práctica o mediante la observación, debido a que cuentan con poco personal en la Ciudad de Arequipa, un sistema no eficaz y mucho trabajo acumulado por hacer. Se les ofrece a los nuevos trabajadores sobre todo del Área Comercial información donde explican los diferentes productos, dichos documentos están bajo la responsabilidad del trabajador para aprender.

Debido a todo lo mencionado no permiten un mejoramiento continuo y eficaz de la empresa, ya que no se satisfacen las expectativas del trabajador de crecer profesionalmente lo cual hace que el servicio al cliente también sea deficiente; es por esto que existe una fuerte preocupación por aspectos que suelen ser tarea del Área de RR.HH, ya que generan una debilidad de esta unidad de negocio, la cual será parte del análisis crítico para un mejor planeamiento estratégico.

✓ **Desarrollo Tecnológico**

La empresa cuenta con 4 programas base para la emisión de las pólizas, los cuales los describimos a continuación:

- a) INSUNIX: Este sistema permite registrar la creación de pólizas, es decir aquí podemos ver información de los clientes, información de las pólizas contratadas y con mayor detalles información de los recibos o proformas emitidas. Podemos ver los clientes que cuentan con todas sus proformas canceladas, anuladas (ya sea por falta de pago, por duplicidad o por error) o pendientes de pago (cuentan con 3 meses antes que el sistema los anule automáticamente). Como funciones secundarias permite analizar el historial de la póliza y cuenta con otras funciones que no pueden ser utilizadas por las 3 Áreas con las que se cuenta en Arequipa , para lo cual se necesita pedir la información al Área encargada de Lima lo cual genera tiempos muertos y un retraso en dar respuesta ya sea el caso al cliente o al corredor de seguros.
- b) OFICINA VIRTUAL: En cuanto a la Oficina Virtual, ésta tan sólo la utilizan el Área Comercial y el Área de Emisión, por medio de ésta la Asistente Comercial es la encargada de gestionar que se trabajen los trámites creados. Muchas veces las emisoras devuelven trámite a la bandeja comercial debido a que falta algún dato o fue mal creada por la Asistente de emisión, por lo que la Asistente Comercial debe buscar el error y corregirlo para poder devolverlo a la Bandeja de Emisión, ya que de otra forma el trámite no es trabajado y genera demoras y cuellos de botella.

Hay algunos corredores que cuentan con acceso a ésta oficina Virtual, pudiendo así crear ellos sus propios trámites y dar seguimiento a la emisión de las pólizas de sus carteras de clientes. Pero debido a que no cuentan con una buena capacitación y motivación por parte de la Compañía no le dan uso y están a la espera de que la asistente de Emisión genere sus trámite (aparte de

enviar constancias para el SCTR Pensión y en algunos casos para el Vida Ley solo en casos especiales) por lo que se generan cuellos de botella y más demoras, ya que la Asistente también recibe solicitudes por parte de clientes directos.

- c) VTIME: Este programa tan sólo es utilizado por el Área Comercial (específicamente la Asistente Comercial y la Ejecutiva Comercial), y solo sirve para dar seguimiento a póliza de Vida Individual, permite ver la información de una manera más detallada (producto, suma asegurada, contratante, asegurado, beneficiarios, estado de cuenta).
- d) QUERY: A este sistema solo tiene acceso el Área Comercial, y sirve para generar Estados de Cuenta del cliente más detallados.

✓ **Adquisiciones**

La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida del rubro de Vida ubicada en la región de Arequipa, en su proceso de intermediación de Póliza de Seguro de Vida, cuenta actualmente con una amplia cartera de corredores así como también de clientes directos; respecto a los corredores son estos los que se encargan de llevar o colocar pólizas en la Compañía por lo que se le debe ofrecer la mejor cotización compitiendo con todas las otras compañías, es por esto que la tasa ofrecida y los beneficios deben ser los mejores y la mejor alternativa brindada.

Otra forma de operar es presentando las mejores propuestas para las diferentes licitaciones que se dan continuamente sobre todo para pólizas solicitadas por entidades del estado. Son las entidades quienes decidan con qué Compañía trabajarán y les otorgan la buena pro para poder colocar la póliza.

3.3.3.5. Fortalezas y debilidades

Para realizar el Análisis Interno es que analizamos las diferentes fortalezas y debilidades que se encuentran en la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida.

FORTALEZAS

- Buena localización geográfica: La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida se encuentra ubicada de manera estratégica en el Centro de la Ciudad, permitiendo así a los clientes mayor accesibilidad a ésta. Asimismo cuenta con una cómoda oficina en otro lugar ubicado en el Distrito de Yanahuara, pero centralizan los procesos más importantes en su sede principal.
- Fidelización de corredores y/o brokers: Debido al buen trato ofrecido a diferencia de las otras compañías de seguro es que los corredores tienen una preferencia por la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida, lo cual permite que tengamos mayor preferencia a la hora de las negociaciones en cuanto a los diferentes contratos de pólizas por parte de sus carteras de clientes.
- Buen Ambiente Laboral: El ambiente laboral con el que se cuenta es muy cálido y genera entre los trabajadores comodidad para realizar su trabajo, debido a que se trata que desde el rango más alto de la empresa y el más bajo no hayan diferencias y exista un buen trato.

DEBILIDADES

- Planificación estratégica: Actualmente no cuentan con un buen Plan Estratégico a corto y mediano plazo, por lo cual no existe claridad en cuanto

a las estrategias y/o lineamientos a seguir lo cual genera mucha confusión entre los trabajadores, los cuales pueden llegar a tomar malas decisiones y pierden el interés.

- Demoras en servicio al cliente: Existen muchas demoras en cuanto a dar respuesta al cliente se refiere, ya que muchas veces al estar todo centralizado en Lima, demoran en dar respuestas a los clientes que se encuentran en las Regiones del Sur como Arequipa; por lo que esta demora genera muchos disgustos al cliente.
- Falta de Información: El Área Comercial no cuenta con toda la información disponible, ya que mucho de los temas o algunos tipos de pólizas se manejan exclusivamente por Lima, por lo que en el momento que el cliente solicita este tipo de información hay un carente servicio al cliente, teniendo así el cliente una percepción de ineficiencia por parte de los trabajadores de la Compañía.
- Falta de personal: En cuanto a los trabajadores, no se cuenta con el personal suficiente ni adecuado para realizar de una manera eficiente el trabajo, ocasionando así cuellos de botellas que retrasan la producción del trabajo y generando molestias en los diferentes clientes con los que cuenta la organización.
- Falta de Compromiso por parte de los trabajadores: Existen ciertos trabajadores que no cooperan con el trabajo en la organización dificultando o generando retrasos en la producción, lo cual ocasiona molestias en los clientes.
- Falta de conocimiento de las tareas de cada trabajador: Los trabajadores no tienen en claro cuáles son las tareas exactas que deben desarrollar por lo que muchas veces genera mayor carga de trabajo en algunos empleados

que en otros.

- Falta de ayuda y/o cooperación entre las diferentes Áreas: Las diferentes áreas se rigen en las tareas que les tocan y muchas veces no priorizan los encargos que reciben las otras áreas debido a la carga de trabajo que tienen ya sea por retrasos de la propia área en sí o por problemas en el sistema, generando roces entre los trabajadores sobre todo del Área Comercial quienes son los que están en permanente contacto ya sea con los clientes como con los corredores, los cuales ejercen presión en esta área.
- Demora en entrega de pólizas: Se generan muchos cuellos de botella ya que la carga de trabajo no se encuentra bien distribuida y hay falta de cooperación por parte de algunos trabajadores; así también los fallos en el sistema generan demasiados retrasos en la entrega de estas, por lo cual muchas veces los clientes prefieren optar por otra Compañía de Seguros que les ofrezca mayor rapidez ya que muchas de las pólizas se requieren al instante para que el cliente pueda realizar trámites.
- Problemas de interfaz en los sistemas: Repetidas veces se presentan problemas con la interfaz de los sistemas, es decir que cierta información no migra a la otra por lo cual se generan problemas, sobre todo al momento en que el cliente desea hacer el pago de sus primas en Caja; generando en este una molestia debido a la pérdida de tiempo.
- Filtración de información de cartera de clientes: Muchas veces se filtra información de la cartera de clientes de un corredor a otro generando roces e inconvenientes que recaen en la compañía.
- Producto que no beneficia al cliente: Una de las más importantes debilidades se encuentra en uno de sus productos brindados, el cual es

acerca de “Sepelio”, tal como dice el nombre ofrece el pago del sepelio (ataúd, carroza, entre otros; ya sea vía reembolso o vía crédito), este ofrece dos planes ya sea básico o plan superior, para los cuales los clientes pagan mucho más del dinero que esta les cubre a la hora del fallecimiento del contratante.

3.3.3.6. Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES

- Nuevos productos: Cuentan con nuevos productos innovadores como el que ofrecen para las colaboradoras del hogar, el cual es un costo muy bajo que se tiene que pagar, ofreciendo buenos beneficios.
- Ofrecen valores garantizados: A diferencia de las demás compañías aseguradoras, brinda valores garantizados que se mantienen en el tiempo, por lo que la suma asegurada no variará en el tiempo, tampoco dependerá de la caída de la Bolsa de Valores.
- Crecimiento del Sector Seguro: El mercado asegurador, que comprende 14 competidores, registra una tasa de crecimiento anual compuesto de 16.2% en los últimos cinco años.

AMENAZAS

- Mejor servicio al cliente: Este es un tema muy importante, ya que los de la competencia ofrecen una mayor rapidez en cuanto a la entrega de pólizas; así como también cuentan con información a la mano.
- Productos enlatados ofrecidos por competidores: La competencia existente entre las Compañías de Seguros, hacen que algunas de estas ofrezcan

productos enlatados en el sector Vida que estamos examinando. Es decir que ofrecen productos que cuentan con dos o más tipos de seguros en un solo producto; por ejemplo ofrecen un Seguro de Vida que cuenta con seguro académico más un seguro temporal.

- Capacitaciones exigidas por clientes: Si bien es cierto La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida también brinda capacitaciones periódicamente a los clientes que cuentan con Seguros Complementarios de Trabajo de Riesgo (SCTR Pensión); no brindan algunas capacitaciones que son primordialmente exigidas por las mineras; las cuales están siendo ofrecidas por la competencia, por lo cual muchas veces los clientes prefieren contratar estas pólizas por este beneficio que les exigen las empresas mineras para las que trabajan.
- Bajas primas: La competencia ofrece cada vez menores tasas y por lo tanto las primas a pagar por los clientes son más bajas, y los beneficios que se ofrecen son similares.
- Ofrecen menos barreras a los corredores: En cuanto a este tema, la competencia no les pone tantas trabas a sus corredores para el ingreso de nuevos clientes, a diferencia de La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida que les exige entreguen “Cartas de Nombramiento”, de otra forma no se procede con la colocación.

3.4. Situación actual de los procesos

3.4.1. Análisis interno de cada área

Para entender mejor la situación actual de los procesos, haremos un análisis crítico de cada área funcional presente en La Compañía de Seguros y Reaseguros

Vida. Como se sabe la compañía no cuenta con estrategias claramente definidas lo que hace que se produzca una notable ineficiencia en sus procesos; por lo cual es necesario establecer y formular estos objetivos estratégicos en el presente Plan Estratégico para así poder mejorar la Estructura Organizacional.

OPERACIONES

Dentro de ésta área entran a tallar las emisoras y la persona encargada de realizar los trámites, muchas veces es aquí donde se generan los cuellos de botella y es por esto que no se cumplen con los tiempos establecidos tanto para emisión de pólizas como para el armado y entrega de estos.

Asimismo existe una desactualización muy importante en cuanto a los documentos habiendo así un retraso de hasta 6 meses en cuanto al registro de pólizas que se lleva de forma física. Para poder tener un mejor control es necesario se establezcan tiempos o alguna forma de control que nos indique cuáles son los trámites que requieren ser atendidos de manera urgente.

Esta área es muy importante por lo que se deben aumentar los refuerzos y la rigurosidad en la gestión y control, es decir debe existir una mayor exigencia de cumplimiento; para poder así mejorar la productividad y efectividad en el servicio al cliente.

COMERCIAL

Esta Área es la que tiene el principal contacto con el cliente y los corredores; es por esto que se debe encargarse de fortalecer los lazos con los clientes, satisfaciendo sus necesidades para así poder fidelizarlos. Por otro lado esta área debe establecer alianzas estratégicas con tanto con los principales cliente como con los corredores; estos últimos encargados de aumentar la cartera de clientes, para así poder consolidar el posicionamiento de la Compañía.

Para poder brindar un buen servicio es necesario que se realice un análisis de forma continua tanto de las necesidades que tienen los corredores como de los clientes directos; para esto es necesario realizar evaluaciones periódicas sobre el comportamiento y conformidad con el servicio tanto de los clientes como de los corredores. Para que esta evaluación sea efectiva se debe tener en cuenta el número de reclamos que se produce, motivo y área que provoca este disgusto; también es necesario establecer tiempos en los procesos de respuesta al cliente o corredores. Para realizar este análisis es necesario realizar algún tipo de cuestionario para los clientes o reuniones periódicas con los corredores para que indiquen cuáles son sus preocupaciones o en que es lo que se debe mejorar.

TÉCNICA

Un área también importante y no existente en la Región de Arequipa, es el Área Técnica; la cual realiza la revisión de algunas casos de clientes que cuenta con actividades de mucho riesgo y también evalúa y rechaza o acepta pólizas, y el área comercial depende mucho de ésta para poder recién enviar al Área de Operaciones la orden de proceder con la emisión de la póliza, ya que sin la aprobación de ésta área en algunos tipos de póliza no se puede continuar con el proceso. Es por todo esto que muchas veces el cliente debido a la demora decide irse a otra Compañía de Seguros.

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS/CONTABILIDAD

En cuanto a la administración de personal, sólo se cuenta con una persona encargada en la Región Arequipa, la cual es la encargada de rendir cuentas en cuanto a los gastos de los trabajadores de la Compañía y también gestionar algunas actividades al mes para la integración de los trabajadores. Pero no cuenta con información relevante como son los manuales de función y operación para los diferentes trabajadores de la organización, y al ser una sola persona a veces no se

da abasto para culminar su gestión, ya que además de realizar la gestión de administración debe de realizar funciones como la de atención al cliente en cuanto al Seguro de Protección Familiar.

Para el tema de finanzas la Compañía de Vida no cuenta con un área propia que se encargue de este tema, por lo que esta gestión la lleva la Compañía de Generales pero da una menor prioridad a los temas de vida por lo cual a veces se generan demoras por ejemplo cuando hay que realizar temas de Notas de crédito o reembolsos o pagos de las pólizas de Vida.

INFORMÁTICA Y CALIDAD

La Compañía de Seguros de Vida no cuenta con un área propia de Informática, por lo cual también recibe ayuda de la Compañía de Seguros Generales generando así retrasos muchas veces cuando el sistema no funciona ya que se debe esperar muchas veces a un programa asistencial por web que arreglan el problema desde la central ubicada en la Ciudad de Lima.

SINIESTROS

Otra Área importante es el Área de Siniestros, con la cual tampoco se cuenta en Arequipa; recibiendo así ayuda por parte de los trabajadores de Seguros Generales; lo cual demora retrasos ya que primero dan prioridad a temas convenientes a su Compañía y muchas veces al no contar con experiencia en el Área de Vida no saben cómo dar solución y lo que hacen es enviar los siniestros a la Ciudad de Lima donde se encuentra el Área de Siniestros de Vida; y se debe esperar respuesta de ahí para recién poder dar solución a los clientes.

4. CAPITULO IV: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

4.1. Ajustes en la estructura organizacional

Tal como describimos en el Marco Teórico haremos uso de la metodología planteada por los autores, basándonos en la parte dura de la organización (estructura y procesos). Esta metodología nos ayudara con el diseño organizacional, permitiéndonos así modificar o reestructurar el diseño ya existente, es decir realizar cambios en algunas actividades según los objetivos y actividades formulados en la estrategia.

Todas estas acciones o estrategias que se plantearán nos permitirán corregir y mejorar la configuración inicial del diseño organizacional, eliminándose o modificándose así algunas áreas de la estructura. A continuación seguiremos paso a paso y de manera secuencial cada una de las etapas de la metodología planteada.

1) Identificación de objetivos y actividades

El primer paso para el desarrollo de la metodología es la identificación tanto de las actividades y los objetivos, este paso es tal vez el más importante ya que en este punto recibimos el input de la estrategia, como resultado del planeamiento estratégico.

El planeamiento de la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida está definido tanto por objetivos, estrategias y planes de acción, a estos últimos los consideramos como las actividades planteadas por la organización.

Todas estas actividades son extraídas cuidadosamente del planeamiento estratégico de la Compañía de Seguros y Reaseguros. Es necesario tomar en cuenta todas las actividades desde la menos a la más importante.

Primero se especificaran los objetivos del planeamiento estratégico de la organización remarcando sus “frase fuerza”, tal como se muestra en la tabla 4.1.

Tabla 4.1 Listado de objetivos de la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida

Organización:		Compañía de Seguros y Reaseguros
N°	REFERENCIA	OBJETIVO
I	INCREMENTO DE INGRESOS	Incrementar los ingresos de la compañía
II	MEJORA DE LOS PROCESOS	Mejorar la eficiencia en la gestión de los procesos
III	INCREMENTAR RENDIMIENTO	Incrementar el rendimiento de las inversiones y trabajadores
IV	MEJORA DEL SERVICIO	Mejorar la experiencia del cliente, brindando un buen servicio.

Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente tabla se detallan todas las actividades que se despliegan de cada objetivo que se llevan a cabo en la organización de la cual estamos realizando el análisis.

Tabla 4.2 Listado de las actividades que se desarrollan por cada objetivo

N°	OBJETIVO	ACTIVIDAD
1	INCREMENTO DE INGRESOS	Brindar prestaciones de Salud SCTR en más clínicas a nivel nacional
2	INCREMENTO DE INGRESOS	Lanzar nuevos productos (oferta diversificada) que respondan a las exigencias del mercado (demanda)
3	INCREMENTO DE INGRESOS	Aprovechar la tecnología que sirva para ahorrar dinero y tiempo, mediante la evaluación e implementación de nuevo sistema Core
4	INCREMENTO DE INGRESOS	Maximizar las ventas
5	INCREMENTO DE INGRESOS	Ofrecer capacitaciones exigidas por las empresas sobre prevención
6	INCREMENTO DE INGRESOS	Desarrollar un nuevo Plan de Marketing
7	INCREMENTO DE INGRESOS	Aumentar diversificación de cartera de clientes tanto directos como indirectos y de empresas privadas como públicas
8	INCREMENTO DE INGRESOS	Incrementar cartera de clientes en provincias de la región Sur
9	AUMENTAR RENDIMIENTO	Mejorar la imagen organizacional utilizando de manera eficiente el presupuesto asignado a promoción
10	AUMENTAR RENDIMIENTO	Reforzamiento de los equipos comerciales y su estructura
11	AUMENTAR RENDIMIENTO	Cumplimiento presupuestal
12	AUMENTAR RENDIMIENTO	Brindar capacitaciones personalizadas a los nuevos trabajadores
13	AUMENTAR RENDIMIENTO	Contratación de personal mediante la gestión por competencias
14	AUMENTAR RENDIMIENTO	Realizar reuniones periódicas mostrando los avances y escuchando nuevas propuestas de todos los trabajadores según la experiencia en cada uno de sus puestos
15	AUMENTAR RENDIMIENTO	Ofrecer atractivos incentivos para la fuerza de ventas
16	AUMENTAR RENDIMIENTO	Monitorear estadísticas del mercado para detectar movimientos de demanda
17	AUMENTAR RENDIMIENTO	Buscar y evaluar propuestas de socios estratégicos (brokers)
18	AUMENTAR RENDIMIENTO	Implementar evaluación de desempeño para el personal
19	AUMENTAR RENDIMIENTO	Consolidar compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa
20	AUMENTAR RENDIMIENTO	Eliminar y reducir barreras a los brokers para la colocación de mayores pólizas
21	AUMENTAR RENDIMIENTO	Reforzamiento de las capacidades de los trabajadores

22	AUMENTAR RENDIMIENTO	Motivar al personal y desarrollar trabajo en equipo
23	AUMENTAR RENDIMIENTO	Evaluar propuesta de contratación de personal directo para el Área de Cobranzas
24	MEJORA DE LOS PROCESOS	Evaluar mensualmente los procesos y resultados de producción asociados a cada unidad de negocio
25	MEJORA DE LOS PROCESOS	Identificar los procesos que presenten fallas
26	MEJORA DE LOS PROCESOS	Implementar herramienta: Metodología para administrar proyectos
27	MEJORA DE LOS PROCESOS	Adecuar nueva herramienta SW para contabilidad, logística y gestión de información (ERP CONTABLE FINANCIERO)
28	MEJORA DE LOS PROCESOS	Tomar acciones de uso de información para gestión comercial oportuna
29	MEJORA DE LOS PROCESOS	Implementación de mejoras asociadas a la dirección, gobierno e infraestructura tecnológica
30	MEJORA DE LOS PROCESOS	Iniciar un proceso de mejora continua con las áreas de proyectos y procesos
31	MEJORA DE LOS PROCESOS	Eliminar, corregir o reducir los cuellos de botella ocasionados en diferentes procesos
32	MEJORA DE LOS PROCESOS	Mejorar el proceso a seguir para dar respuesta y solución con mayor rapidez a los siniestros
33	MEJORA DE LOS PROCESOS	Innovar procesos de servicio siendo pionera en la comercialización de seguros de vida a través de Smartphones y medios electrónicos
34	MEJORA DE LOS PROCESOS	Mejorar la interfaz de los sistemas
35	MEJORA DE LOS PROCESOS	Reducir el tiempo del proceso de trámites y emisión de pólizas
36	MEJORA DE LOS PROCESOS	Mejorar gestión de TI
37	MEJORA DEL SERVICIO	Unificar la información de clientes y mejorar el nivel de calidad
38	MEJORA DEL SERVICIO	Levantamiento de todos los puntos de contacto con el cliente para un proceso de mejora continua

39	MEJORA DEL SERVICIO	Experiencia web del cliente a través de medios digitales
40	MEJORA DEL SERVICIO	Reducir los tiempos de entrega de las pólizas en físico solicitadas
41	MEJORA DEL SERVICIO	Disponer de toda la información necesaria para la atención al cliente
42	MEJORA DEL SERVICIO	Ofrecer mejores beneficios en comparación a la competencia
43	MEJORA DEL SERVICIO	Ofrecer precios competitivos al igual que la competencia
44	MEJORA DEL SERVICIO	Utilizar indicadores de eficiencia en la gestión relacionados con el Área Comercial
45	MEJORA DEL SERVICIO	Reconocer derechos de los clientes a través de un trato educado correcto y justo, comprendiendo así sus necesidades y sentimientos para actuar en su beneficio
46	MEJORA DEL SERVICIO	Integración de la nueva Ley del Contrato de Seguros
47	MEJORA DEL SERVICIO	Mejorar los tiempos de respuesta a los clientes en el Área Comercial
48	MEJORA DEL SERVICIO	Brindar un mejor Plan de Prevención de Riesgos
49	MEJORA DEL SERVICIO	Ofrecer valores garantizados en el tiempo
50	MEJORA DEL SERVICIO	Realizar a tiempo el proceso de cobranzas en casos solicitados por clientes
51	MEJORA DEL SERVICIO	Reducir volúmenes de reclamos y quejas por parte del cliente
52	MEJORA DEL SERVICIO	Brindar atención personalizada a los clientes más importantes
53	MEJORA DEL SERVICIO	Brindar atención al cliente de manera especial en caso de siniestros
54	MEJORA DEL SERVICIO	Realizar cobranza oportuna (prioridad: clientes importantes)

Fuente: Elaboración Propia

2) Análisis de las actividades

Después de haber identificado ya tanto los objetivos como las actividades, tomaremos en cuenta las actividades para diseñar la nueva estructura organizacional. Para realizar este análisis de las actividades es necesario tomar en cuenta dos puntos clave de cada una de ellas.

- Nivel de sensibilidad: esto se verá reflejado en los resultados, con los objetivos de identificar la jerarquía de actividades, que posteriormente procederán a ser los niveles jerárquicos de la nueva estructura organizacional.
- Relación con las otras actividades identificadas: esto busca conseguir la especialización del trabajo y permite formar las unidades organizativas de la estructura.

Análisis de sensibilidad

Este análisis se realizará por cada actividad, y consiste en definir la influencia que posee cada una de estas con respecto al logro de los resultados finales; es decir, mide el impacto que tiene, si es importante y significativo en su consecución. Para realizar este análisis se emplea la tabla de valoraciones, la cual analiza y evalúa mediante dos variables los niveles de aporte y desempeño de cada actividad para el logro de los objetivos.

Como mencionamos la sensibilidad se mide mediante dos variables:

1. Aporte.- mediante esta variable se evalúa cada actividad en cuanto al nivel de influencia directa e indirecta que ésta tiene en los resultados finales, se consideran 3 niveles de aporte.
2. Desempeño.- esta variable mide el impacto en los resultados considerando un desempeño excelente, mediano o bajo en las actividades, es decir la influencia que conlleva la variación de cada actividad si es realizada con excelencia o deficiencia (si afecta fuertemente a los resultados de los objetivos).

Para realizar este análisis de sensibilidad haremos uso de la tabla 2.1 del capítulo

2, dando el valor correspondiente a cada actividad según el nivel seleccionado en cada variable (aporte y desempeño).

A continuación se muestra todas las actividades ya definidas de la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida, cada una ya con un valor asignado después de haber realizado el análisis correspondiente.

Tabla 4.3 Tabla de sensibilidad de las actividades de la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida

ACT	NIVELES		30%	EXCELENTE
	APORTE	DESEMPEÑO	TOTAL	SENSIBILIDAD
1	1 (Valor: 40)	1 (Valor: 40)	80	III
2	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
3	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
4	2 (Valor: 220)	3 (Valor: 600)	820	I
5	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
6	2 (Valor: 220)	3 (Valor: 600)	820	I
7	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II
8	1 (Valor: 40)	3 (Valor: 600)	640	II
9	1 (Valor: 40)	2 (Valor: 330)	370	III
10	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
11	2 (Valor: 220)	1 (Valor: 40)	260	III

12	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
13	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
14	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
15	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
16	1 (Valor: 40)	2 (Valor: 330)	370	III
17	1 (Valor: 40)	3 (Valor: 600)	640	II
18	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
19	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
20	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
21	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
22	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
23	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II
24	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
25	2 (Valor: 220)	3 (Valor: 600)	820	I
26	1 (Valor: 40)	2 (Valor: 330)	370	III
27	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
28	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
29	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II

30	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
31	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
32	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
33	1 (Valor: 40)	2 (Valor: 330)	370	III
34	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
35	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
36	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II
37	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
38	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
39	2 (Valor: 220)	1 (Valor: 40)	260	III
40	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
41	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
42	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
43	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
44	2 (Valor: 220)	3 (Valor: 600)	820	I
45	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
46	1 (Valor: 40)	1 (Valor: 40)	80	III
47	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I

48	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
49	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
50	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
51	1 (Valor: 40)	2 (Valor: 330)	370	III
52	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II
53	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
54	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Relaciones

Luego de haber realizado el Análisis de Sensibilidad, procedemos a realizar el “Análisis de Relación” que existe entre las diferentes actividades que fueron asignadas por cada objetivo. La variable que se utiliza para este análisis es la “efectividad”.

“Efectividad es la relación por **afinidad** de trabajo entre las actividades; y se basa en los requisitos necesarios para la realización efectiva de la tarea o actividad a efectuar, específicamente los **conocimientos y habilidades** comunes necesarias para la ejecución de éstas en forma efectiva.”

Este análisis de relación entre todas las actividades de la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida se evalúa mediante 3 niveles:

- A: Alto nivel de relación
- B: Normal nivel de relación
- C: Ninguna relación

3) Formación de la estructura

Una vez realizada la parte más importante (Análisis de sensibilidad y el Análisis de relaciones) que nos ayudará con la formación de la estructura organizacional, proseguiremos primeramente con la selección del modelo de agrupamiento.

a.- Selección del modelo de agrupamiento

Después de haber analizados tanto los objetivos como las actividades que nos permiten el cumplimiento de esto, se determina que el modelo de agrupamiento correcto es de una “Estructura Híbrida”, debido a que la Compañía de Seguros y Reaseguros tiene una estrategia corporativa de crecimiento por sedes en diversas zonas geográficas.

b.- Estructuración de las actividades

Para realizar este penúltimo paso es necesario que observemos los resultados obtenidos después de haber realizado el análisis de sensibilidad y el Análisis de Relaciones. Es así que podemos observar los resultados obtenidos según nivel de sensibilidad a continuación en las siguientes tablas del aplicativo de la macroestructura.

Tabla 4.5 Resultados de las actividades según nivel de sensibilidad I

Nivel de Sensibilidad: I Cantidad de actividades: 16

RELACIONES ENTRE LAS ACTIVIDADES

ACT	2	4	6	10	12	19	21	22	25	27	31	40	41	44	47	53
2		C	A	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
4			C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	B	C
6				C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
10					C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
12						C	A	C	C	C	C	C	C	C	C	C
19							B	A	C	C	C	C	C	A	C	C
21								A	C	C	C	C	C	C	C	C
22									C	C	C	C	C	C	C	C
25										C	A	C	C	C	C	C
27											C	C	C	C	C	C
31												B	C	C	C	C
40													C	C	C	C
41														C	B	C
44															C	C
47																C
53																

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.6 Resultados de las actividades según nivel de sensibilidad II

Nivel de Sensibilidad: II Cantidad de actividades: 29

RELACIONES ENTRE LAS ACTIVIDADES

ACT	3	5	7	8	13	14	15	17	18	20	23	24	28	29	30	32	34	35	36	37	38	42	43	45	48	49	50	52	54
3		C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C
5			C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	A	C	C	C
7				C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
8					C	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	A	C	C	C	C	C	C
13						C	C	C	A	C	C	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
14							C	A	C	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
15								C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
17									C	C	C	C	A	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
18										C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
20											C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
23												C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	A
24													A	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
28														C	C	C	C	C	C	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C
29															C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
30																C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
32																	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
34																		B	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
35																			A	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
36																				C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
37																						A	C	C	C	C	C	C	C
38																							C	C	C	C	C	C	C
42																								C	C	C	C	C	C
43																									C	C	C	C	C
45																										C	C	C	C
48																											C	C	C
49																												C	C
50																													C
52																													C
54																													

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.7 Resultados de las actividades según nivel de sensibilidad III

Nivel de Sensibilidad: III Cantidad de actividades: 9

RELACIONES ENTRE LAS ACTIVIDADES

ACT	1	9	11	16	26	33	39	46	51
1		C	C	C	C	C	C	C	C
9			C	C	C	C	C	C	C
11				C	C	C	C	C	C
16					C	C	C	C	C
26						B	C	C	C
33							A	C	C
39								C	C
46									C
51									

Fuente: Elaboración Propia

Con la información de estas 3 tablas obtenidas, las actividades se clasifican por niveles de la siguiente manera.

Figura 4.1 Clasificación de las actividades por niveles

I	4	41	6	21	19	53	31	27							
	47	2	12	44	22	25	40	10							
II	20	8	14	28	37	18	29	48	30	36	34	23	43	49	52
	42	17	24	38	13	15	5	32	3	35	54	7	45	50	
III	51	9	11	33	46										
	1	16	26	39											

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se agrupan o asocian, formando una misma unidad organizativa,

las actividades cuyas relaciones hayan merecido las calificaciones A (y luego eventualmente B, en caso no tengan relación nivel A), siempre y cuando tengan idéntico grado de sensibilidad (I con I, II con II, III con III). Para esto observaremos en las siguientes tablas, los resultados obtenidos de las actividades según su nivel de sensibilidad y relación en el aplicativo de la macroestructura.

Tabla 4.8 Resultados de las actividades según nivel de relación A y sensibilidad I

Sensibilidad: I Relaciones: A

RELACIONES ENTRE LAS ACTIVIDADES

ACT		6	21	22	31	44
2		A	C	C	C	C
12			A	C	C	C
19			B	A	C	A
21				A	C	C
25					A	C

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.9 Resultados de las actividades según nivel de relación A y sensibilidad II

Sensibilidad: II Relaciones: A

RELACIONES ENTRE LAS ACTIVIDADES

ACT		17	18	28	36	38	42	48	54
5		C	C	C	C	C	C	A	C
8		B	C	C	C	C	A	C	C
13		C	A	C	C	C	C	C	C
14		A	C	C	C	C	C	C	C
17			C	A	C	C	C	C	C
23				C	C	C	C	C	A
24				A	C	C	C	C	C
35					A	C	C	C	C
37						A	C	C	C

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.10 Resultados de las actividades según nivel de relación A y sensibilidad
III

Sensibilidad: III Relaciones: A

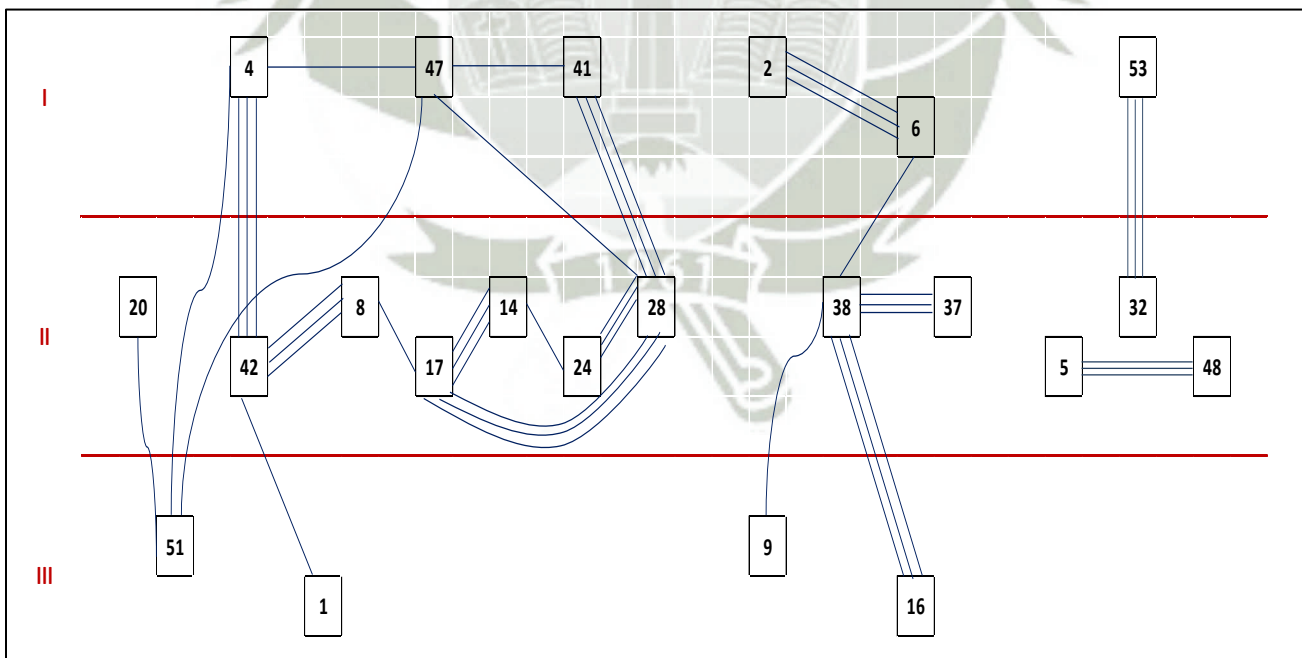
RELACIONES ENTRE LAS ACTIVIDADES

ACT		39
33		A

Fuente: Elaboración Propia

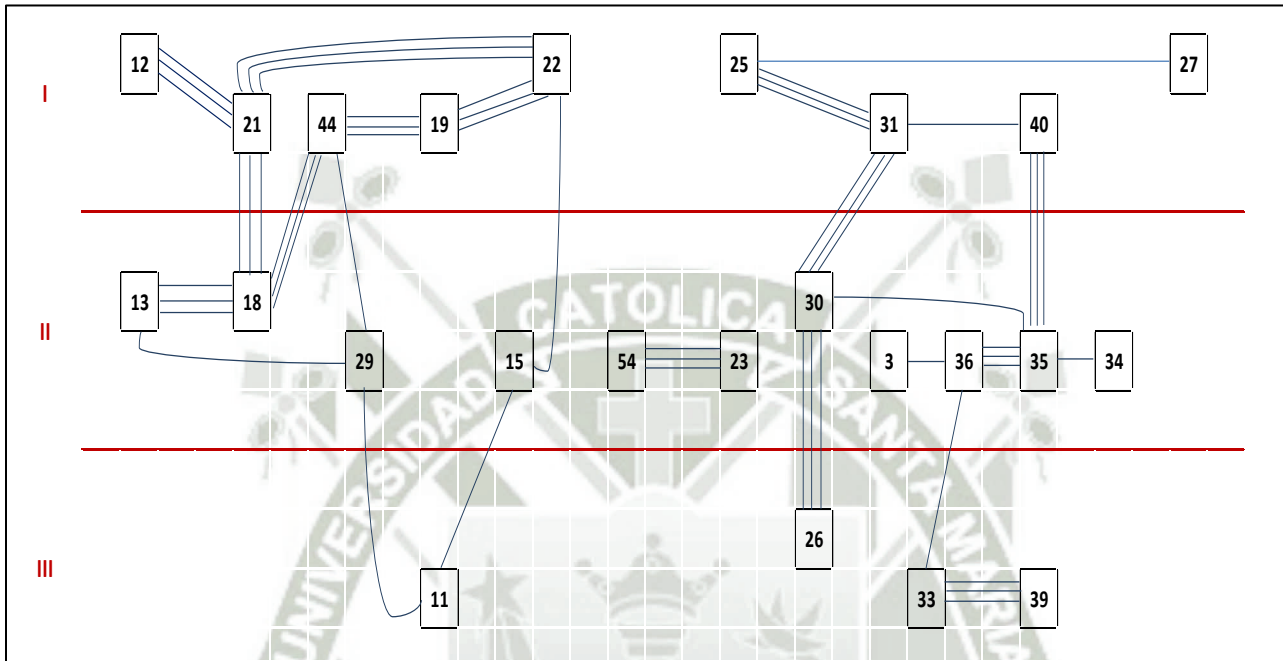
Después de la clasificación de las actividades en los tres diferentes niveles (I, II y III), procederemos a graficar las altas relaciones que existen entre ellas (A y B), tal como se observa en las siguientes figuras:

Figura 4.2 Relación entre actividades i



Fuente: Elaboración Propia

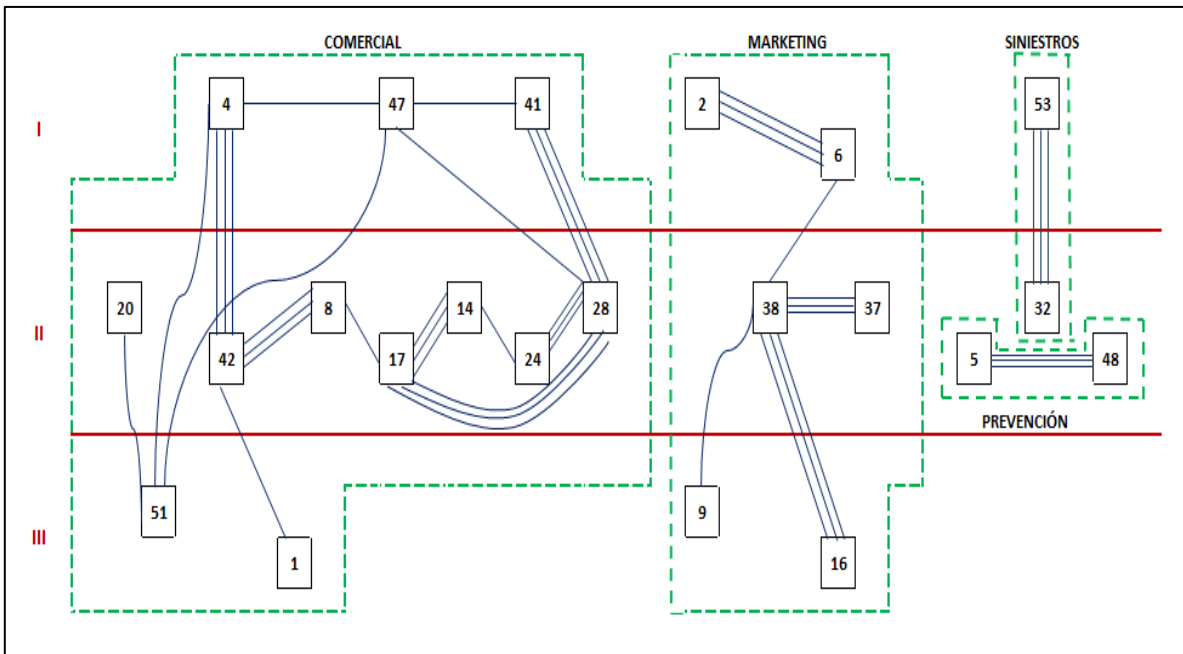
Figura 4.3 Relación entre actividades ii



Fuente: Elaboración Propia

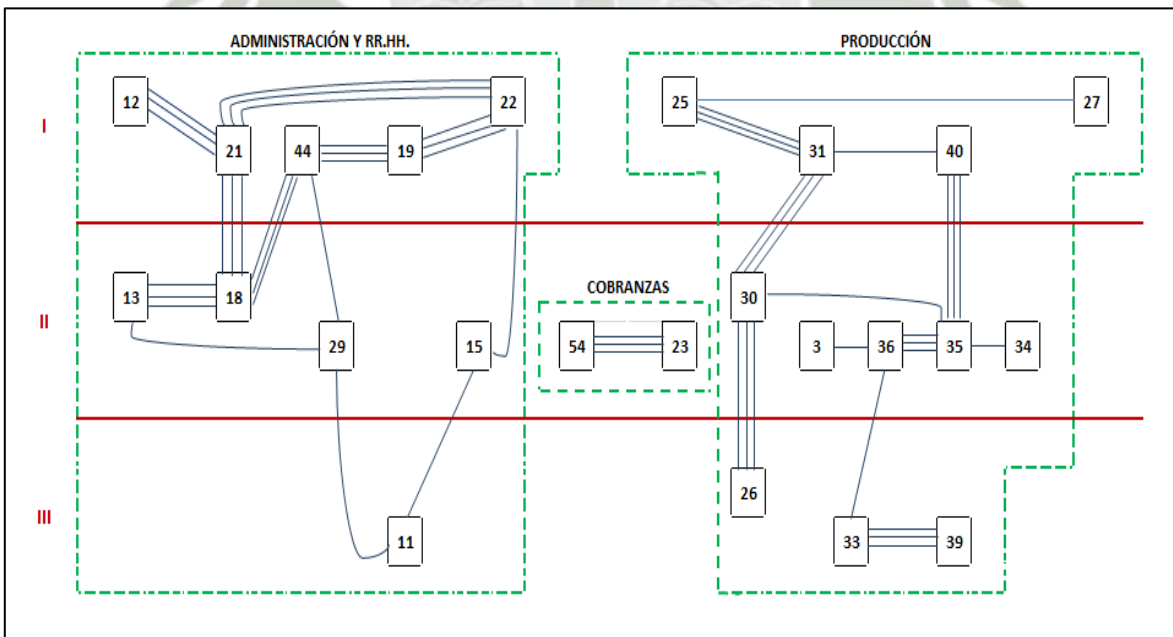
Después de haber clasificado las actividades identificaremos los grupos con alta relación, los cuales formarán las diferentes unidades organizativas; a las cuales se les coloca el nombre más apropiado según las actividades que se desarrolla y se esquematiza según las reglas de los organigramas.

Figura 4.4 Reagrupación y proporcionar nombres a los grupos i



Fuente: Elaboración Propia

Figura 4.5 Reagrupación y proporcionar nombres a los grupos ii



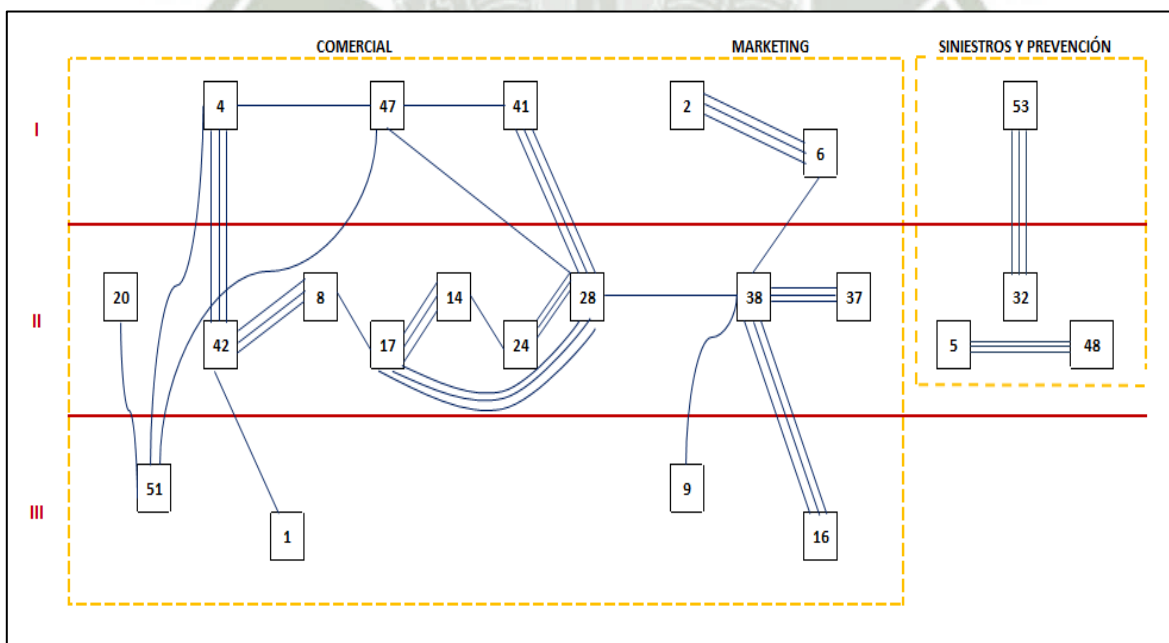
Fuente: Elaboración Propia

c.- Estructura resultante

La estructura resultante una vez empleados todos los pasos de la metodología es la siguiente. Para esto se tomaron ciertas decisiones de agrupamiento debido a que hay áreas que no tienen muchas actividades a desarrollar y algunas sirven de apoyo a otras áreas, como es el caso de Marketing que sirve para dar apoyo al área comercial en ciertos eventos, capacitaciones y entre otras actividades.

Debido al crecimiento de participación que existe actualmente en la Región Arequipa, se le agregaron algunas áreas a la estructura actual que tiene la empresa, tales como Marketing que servirá de apoyo para el Área Comercial, Siniestros y Prevención, Sistemas que servirá de apoyo especialmente al Área de Producción, Recursos Humanos que se agrupará con el Área de Administración y por último el Área de Cobranzas.

Figura 4.6 Ajustes de la Estructura



Fuente: Elaboración Propia

1) Gráfica del organigrama resultante

En cuanto al Organigrama Resultante, este se graficará al momento de elaborar el Modelo de Planificación Estratégica (CAPÍTULO V).

4.2. Diseño del mapa de procesos

4.2.1. Identificación de procesos

Para poder identificar los procesos es necesario responder tres preguntas acerca de la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida, tal como se mencionó en el marco teórico.

La primera pregunta que debemos hacernos es la siguiente:

- ✓ **¿Qué hace o cuál es el giro de la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida?**

El giro del negocio de la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida es la administración de los riesgos de Vida, así como brindar protección a la familia generando valor principalmente a los clientes, pero también a los accionistas e intermediarios (brokers/corredores).

- ✓ **¿Para quién hace o realiza sus servicios?**

La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida debe buscar siempre ser la mejor opción para todas aquellas personas que busquen asegurar y proteger su vida y la de los suyos.

✓ ¿Cómo hace o realiza sus servicios?

Los servicios brindados por la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida son los siguientes:

- Brindar atención al cliente, en donde tanto personas naturales como jurídicas encuentran la información sobre los diferentes Seguros de Vida de acuerdo a sus necesidades.
- Entrega de cotización del Seguro y espera de la aprobación o rechazo por parte del cliente.
- En caso de siniestros se realiza el pago de la cobertura de la póliza favor del cliente.
- Brindar capacitación sobre prevención para las empresas (personas jurídicas) que cuentan con el Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo.
- Brindar un trato especial para aquellos clientes importantes o para los brokers (corredores de seguros) que actúan como la fuerza de ventas en comparación con otras compañías que cuentan con su propia fuerza de ventas interna.
- Ofrecer atractivos incentivos para los corredores en cuanto llegan a la meta que se les traza en producción.

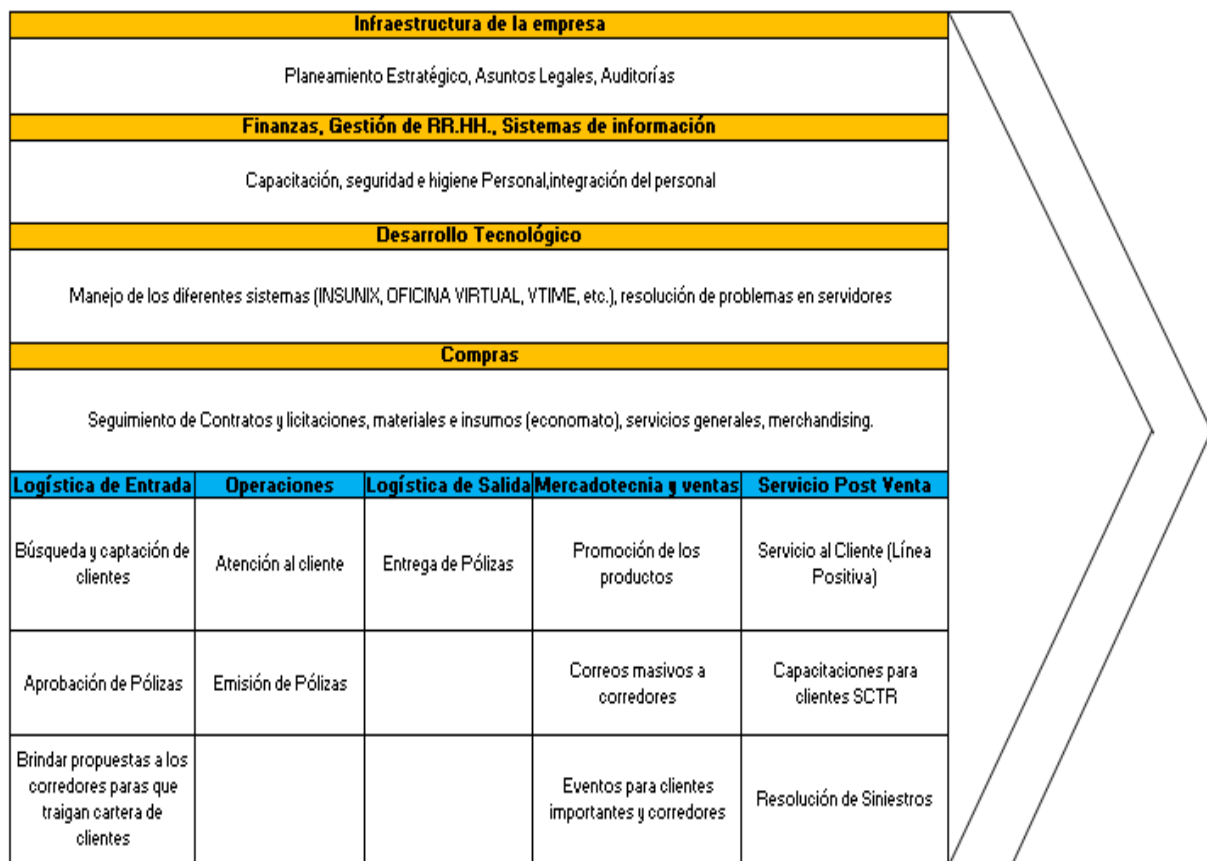
De todos estos procesos, los más relevantes o a los que se debería prestar mayor importancia son los siguientes:

- Brindar un excelente servicio al cliente (calidad y rapidez).
- Otorgar capacitaciones de importancia o que sean de utilidad para las empresas que lo solicitan.
- Generar valor a los accionistas. Intermediarios y clientes.
- Brindar capacitaciones a los colaboradores (trabajadores).

4.2.2. Cadena de valor

Se elaboró una cadena de valor para la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida de acuerdo a lo observado en la práctica y el día a día que se tuvo contacto con el personal de las diferentes áreas y niveles de cada área.

Figura 4.7 Cadena de Valor de La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida



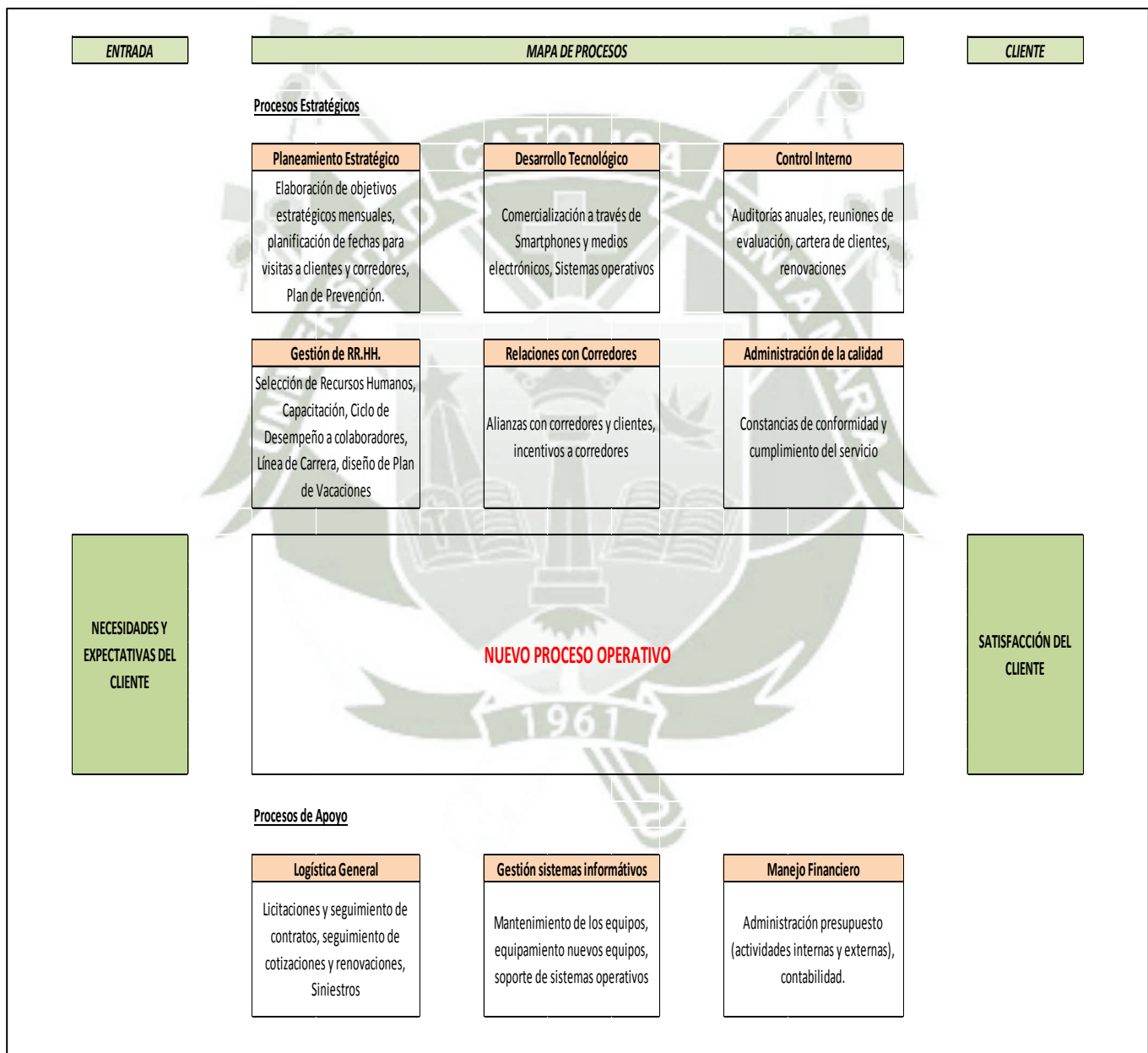
Fuente: Elaboración Propia

Una vez elaborada la Cadena de Valor, procedemos a construir el Mapa de Procesos de acuerdo a la metodología que mencionamos en el Capítulo 2.

4.2.3. Mapa de Procesos

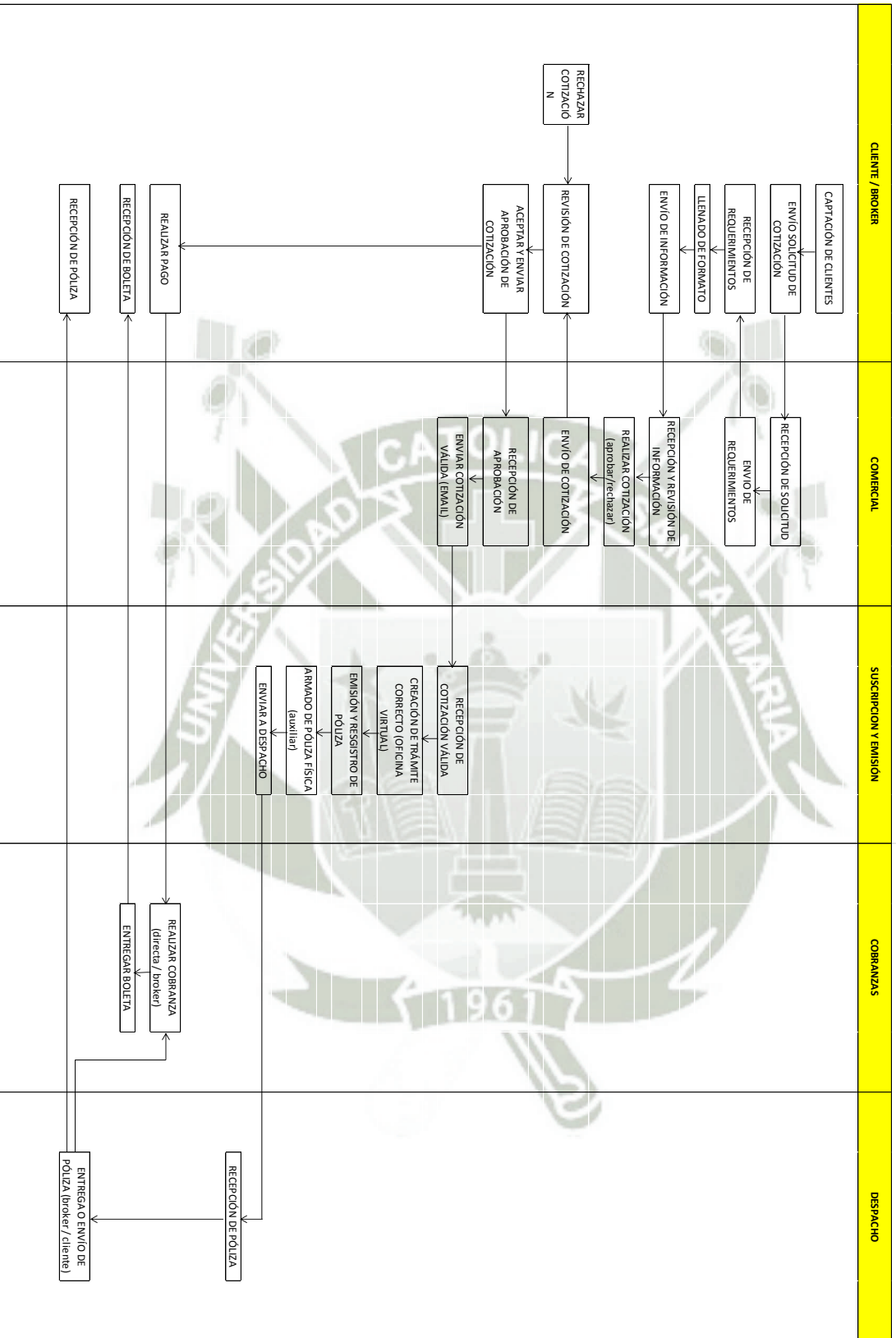
El Mapa de Procesos de la Organización es muy complejo por lo que se tomó en cuenta para construirlo los procesos operativos más importantes que se realizan en cuanto al día a día de los servicios que se brindan.

Figura 4.8 Mapa de Procesos de La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida



Fuente: Elaboración Propia

NUEVO PROCESO OPERATIVO



Fuente: Elaboración Propia

4.3. Análisis con Matriz BCG

Para realizar esta metodología es necesario tomar en cuenta las ventas anuales, para poder observar la tasa de crecimiento y su nivel de participación en el mercado el año actual.

A continuación se muestra una tabla en donde se detallan las ventas de los últimos tres años, de la cual se halló el porcentaje de crecimiento a comparación del año anterior y la participación en el mercado en el año actual; pudiendo ver que la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida tuvo un decrecimiento del 6.2% y tan sólo una participación del 9%.

Tabla 4.11 Comparativo de las empresas competidoras de La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida

RAMO VIDA	VENTAS AÑO JULIO 2012	VENTAS AÑO JULIO 2013	VENTAS AÑO JULIO 2014	CREC. % 13/12	CREC. % 14/13	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO 2014
RIMAC	558 360	599 530	688 125	7%	14.8%	25%
PACIFICO VIDA	573 322	654 005	580 528	14%	-11.2%	21%
INTERSEGURO	238 736	285 418	358 483	20%	25.6%	13%
SEGUROS SURA		317 261	251 874		-20.6%	9%
COMPAÑÍA DE SEGUROS	230 640	262 940	246 563	14%	-6.2%	9%
MAPFRE PERU VIDA	135 959	163 499	198 404	20%	21.3%	7%
OHIO NATIONAL VIDA			125 895		0.0%	4%
VIDA CAMARA			124 863		0.0%	4%
PROTECTA	62 327	76 385	78 853	23%	3.2%	3%
RIGEL			65 527		0.0%	2%
CARDIF	25 461	52 951	63 778	108%	20.4%	2%
ACE	21 363	25 767	24 274	21%	-5.8%	1%
INVITA	257 202			-100%		0%
MERCADO	2 103 372	2 437 755	2 807 169	16%	15.2%	100%

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (SBS)
Elaboración: Propia

Para calcular la Tasa de Crecimiento del mercado; es decir, para el cálculo del eje vertical, se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$TC = \frac{\text{VENTAS AÑO 2} - \text{VENTAS AÑO 1}}{\text{VENTAS AÑO 1}} \times 100$$

El resultado después de aplicar la fórmula es el siguiente:

$$TC = \frac{(2807169 - 2437755)}{2437755} \times 100 = 15\%$$

Este resultado nos indica que los servicios ofrecidos en la venta de Seguros de Vida se han incrementado en un 15% actualmente (2014), en comparación al año anterior (2013), y este resultado es independiente de los crecimientos o decrementos que cada empresa tuvo en las dos gestiones, pues representa a todo el mercado de Seguros de Vida.

Para el cálculo de la Participación Relativa se divide la participación del producto y/o empresa (UEN) analizando su participación con el competidor que tiene mayor participación.

La fórmula que se utiliza para el cálculo es la siguiente:

$$CM = \frac{\text{VENTAS Y/O \% DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO}}{\text{VENTAS Y/O \% DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO}}$$

Para aplicar esta fórmula utilizamos los datos de la venta del año actual (2014) que se encuentra en la Tabla 1.21., de la cual se pueden obtener los porcentajes de participación de mercado de cada empresa en base al total de ventas; y seguidamente se reemplaza según la fórmula.

$$\text{COMPAÑÍA DE SEGUROS} = \frac{246563}{688125} = 0.36$$

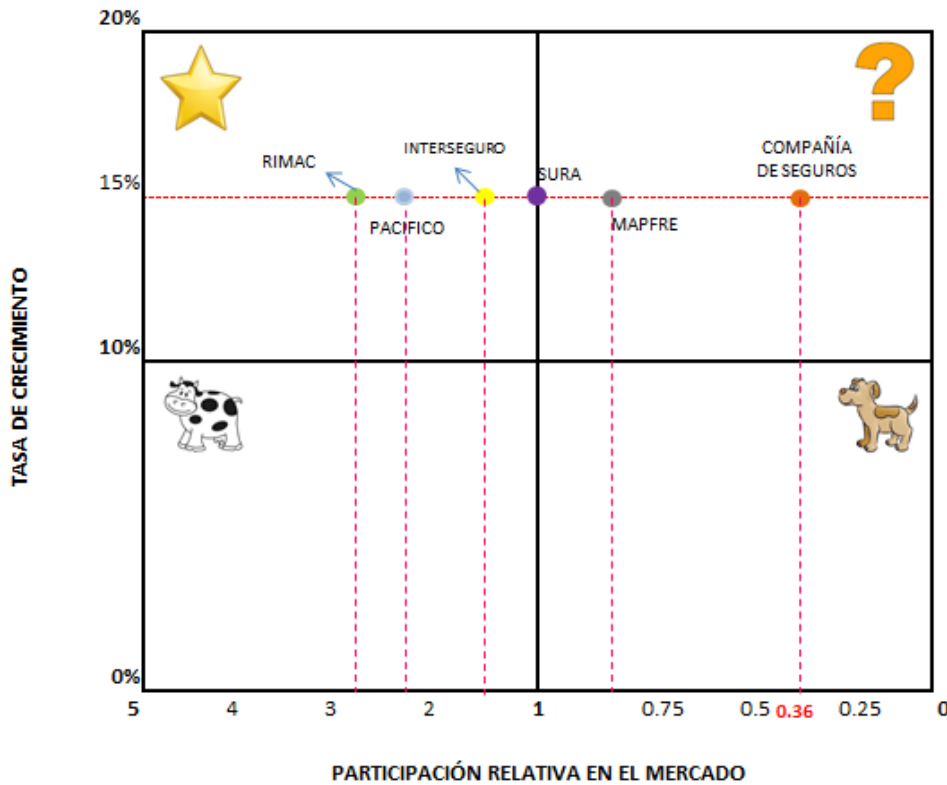
Tabla 4.12 Tabla Participación de la Competencia

EMPRESAS	CM
RIMAC	(688125 / 246563) = 2.79
PACIFICO VIDA	(580528/ 246563) = 2.35
INTERSEGURO	(358483 / 246563) = 1.45
SEGUROS SURA	(251874 / 246563) = 1.02
COMPAÑÍA DE SEGUROS	(246563 / 688125) = 0.36
MAPFRE PERU VIDA	(198404 / 246563) = 0.80
OHIO NATIONAL VIDA	(125895 / 246563) = 0.51
VIDA CAMARA	(124863 / 246563) = 0.51
PROTECTA	(78853 / 246563) = 0.32
RIGEL	(65527 / 246563) = 0.27
CARDIF	(63778 / 246563) = 0.26
ACE	(24274 / 246563) = 0.10

Fuente : Elaboración Propia

Con todos estos datos obtenidos, se procede a realizar la Matriz BCG que nos indicará en que cuadrante se encuentra la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida.

Tabla 4.13 Matriz BCG de La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida y su competencia



Fuente: Elaboración Propia

Análisis de datos obtenidos

Hipotéticamente podemos afirmar que la empresa RIMAC tiene mayor dominio en el mercado con el 25% de participación, sus servicios son los que mayores ingresos generan en comparación a su competencia, puesto que como podemos observar ésta tiene un mercado consolidado, además teniendo en cuenta que poseen una fuerza de ventas.

En caso de la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida, vemos que esta viene en descenso con una participación de 9% siendo la del año anterior (2013) de 10.8%, y en cuanto al crecimiento porcentual en comparación al año anterior también se observa un decrecimiento de -6%.

Por todo lo observado podemos hipotéticamente afirmar que la compañía podría pasar de ser una interrogante a perro, lo cual la pondría en una situación muy riesgosa en un mercado que viene creciendo actualmente.

Matriz BCG por producto

Seguidamente analizaremos los productos con los que cuenta la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida, específicamente los de Vida Tradicional que son los que estamos analizando en la presente tesis, que comprenden pólizas de Vida Individual y pólizas de Vida en Grupo (Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo, Vida Ley, Desgravamen y Vida Grupo Familiar).

En la siguiente tabla analizaremos la tasa de crecimiento y la cuota relativa de mercado utilizando para esta última las ventas de la empresa líder, que en este caso viene a ser la Compañía Rímac.

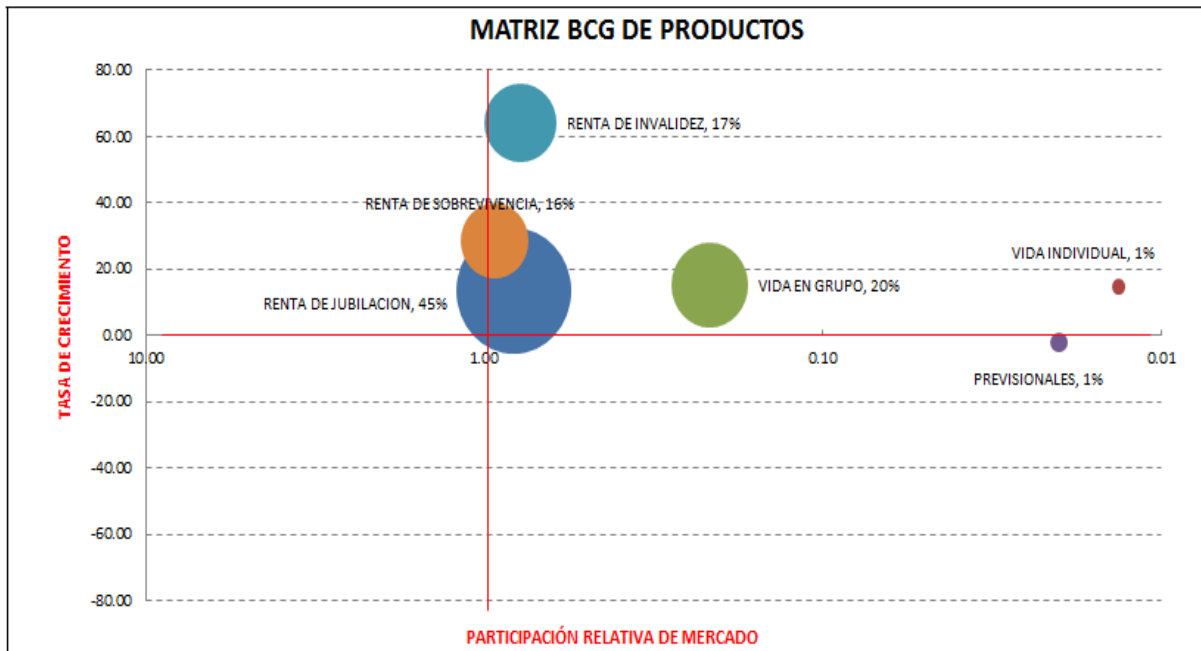
Tabla 4.14 Participación por Producto de la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida

PRODUCTOS	VENTAS COMPAÑÍA	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER (RIMAC)	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA	CASILLAS MATRIZ BCG
	a		b	t	t ₁	$= (t-t_1)/t_1$	$= a/b$	
RENDA DE JUBILACION	102,974	45%	126,105	658,574	580,118	13.52	0.82	INTERROGANTE
VIDA INDIVIDUAL	1,600	1%	120,053	332,241	289,869	14.62	0.01	INTERROGANTE
VIDA EN GRUPO	46,782	20%	216,354	834,832	724,518	15.23	0.22	INTERROGANTE
PREVISIONALES	2,602	1%	129,987	454,675	464,593	-2.13	0.02	PERRO
RENDA DE INVALIDEZ	39,930	17%	50,949	254,506	155,120	64.07	0.78	INTERROGANTE
RENDA DE SOBREVIVENCIA	35,790	16%	38,233	198,751	154,427	28.70	0.94	INTERROGANTE
TOTALES	229,678	100%	681,681	2,733,579	2,368,645			

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (SBS)
Elaboración: Propia

Después de haber hallado la tasa de crecimiento y la cuota de mercado de los productos, plasmaremos en la matriz BCG para poder observar en que cuadrante se encuentran. A continuación observamos la matriz BCG que se obtiene.

Tabla 4.15 Matriz BCG de la Cartera de Productos de la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la Matriz BCG obtenida podemos ver que los productos de nuestro interés pertenecientes a Vida Tradicional, es decir Vida Individual y Vida en Grupo, se encuentran ambos en el cuadrante INTERROGANTE con una proporción de cartera de 1% y 20% respectivamente; por lo que podemos afirmar que los productos de Vida en Grupo son los que se venden con mayor facilidad debido a su demanda, ya que en el caso del SCTR este es obligatorio para las empresas que realizan trabajos en riesgo y en cuanto al Seguro Vida Ley, este debe ser otorgado también obligatoriamente a todos los trabajadores que ya vienen laborando por un periodo de tres años o en caso las empresas lo deseen pueden otorgarle a sus empleados este seguro a partir de los tres meses.

Entonces vemos que la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida, debe primeramente promocionar más los productos que ofrece, mayormente los de Vida Individual porque tienen la ventaja competitiva de ofrecer valores garantizados a comparación de la competencia que no los ofrece; y también deberían aumentar mas su participación en el mercado para así poder elevar la rentabilidad de estos productos y llegar a ser productos ESTRELLA.

CAPITULO V: PLAN ESTRATÉGICO

5.1. Plan Estratégico Propuesto

Una vez aplicadas las metodologías mencionadas, procedemos a proponer el nuevo Plan Estratégico realizando los ajustes necesarios.

5.1.1. Ajustes Estratégicos

5.1.1.1. Visión

La visión con la que cuenta actualmente en la Compañía no se encuentra bien definida, ya que no menciona el generar valor para su fuerza de ventas indirecta que en este caso son los corredores, los cuales son esenciales en la captación de clientes.

ACTUAL: "Ser el mejor proveedor de soluciones de protección familiar y ahorro para los hogares peruanos, siendo reconocido como uno de los mejores lugares para trabajar y buscando alcanzar la más alta rentabilidad del sector."

MODIFICACIÓN: "Ser la *mejor opción* del mercado asegurador y *generar valor* tanto a sus trabajadores como intermediarios siendo reconocido como uno de los mejores lugares para trabajar; y asimismo lograr la mayor rentabilidad en el sector."

5.1.1.2. Misión

En cuanto a la misión, esta permanecerá sin ningún cambio, es decir que seguirá siendo la misma. Tan sólo se modificará la forma verbal en que se escribió.

*“Brindar tranquilidad a nuestros clientes en todo momento, a través de soluciones de protección familiar y ahorro, con un enfoque humano, accesible y cercano **brindándoles la mejor experiencia de atención al cliente. Construir** un ambiente cálido y profesional que motive a las personas y fomente su desarrollo integral. **Crear** valor a nuestros clientes, accionistas y a la sociedad siendo eficientes.”*

5.1.1.3. Valores Corporativos

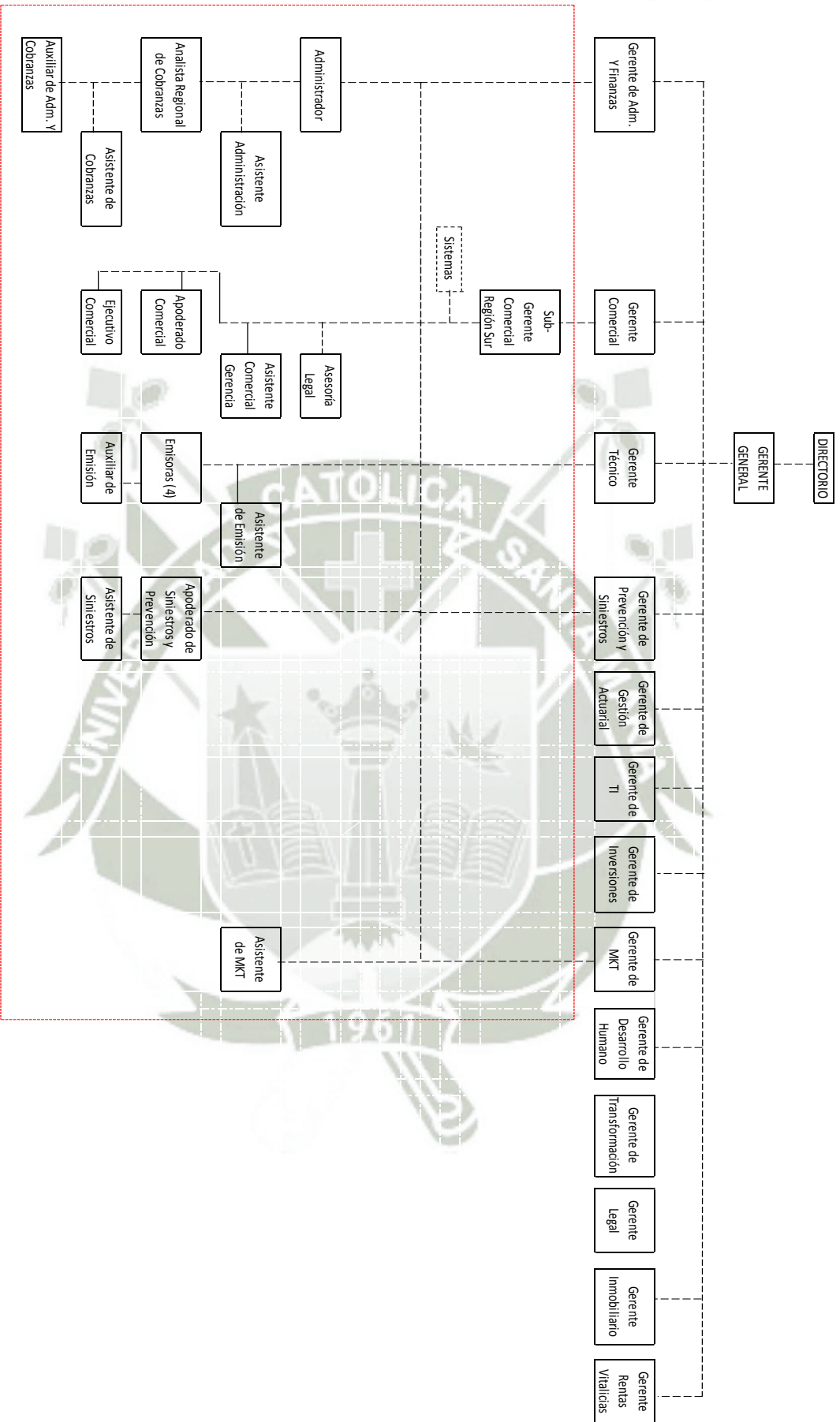
En cuanto a los valores corporativos con los que cuenta la vemos que es conveniente agregar o tomar en cuenta estos otros valores que mencionaremos, ya que estos son primordiales para el cumplimiento de la misión y visión planteada.

- ✓ Compromiso: La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida debe asumir con dedicación, seriedad y profesionalismo el contacto tanto con clientes como con los intermediarios (brokers/corredores); y esforzarse para lograr los resultados esperados.
- ✓ Compañerismo: En la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida, se fomenta el trabajo en equipo, ayudando a quienes son colegas de trabajo, fomentando la amistad y el trato cordial y servicial.

5.1.1.4. Estructura Organizacional

La Estructura Resultante después de haber aplicado la Metodología del Diseño Estructural y haber realizado todos los ajustes necesarios planteados por los autores Huamán y Ríos, es la que se muestra a continuación.

Figura 5.1 Organigrama Final



Fuente: Elaboración Propia

5.1.1.5. Ciclo de Desempeño

Es necesario que empleemos el ciclo de desempeño como evaluación para los trabajadores de la Compañía para generar mayor eficiencia y productividad.

Mediante esta herramienta conseguiremos:

1. Medir desempeño

A través del alineamiento de objetivos individuales de todos los trabajadores de la Compañía.

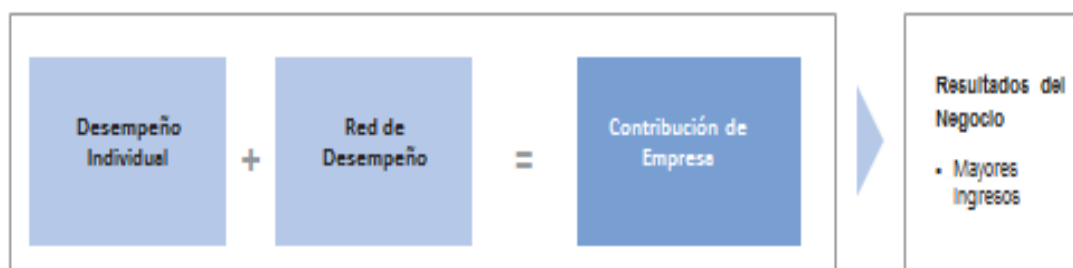
Es decir veremos que tanto afecta su comportamiento y su forma de trabajar en la productividad y eficiencia de la Compañía.

2. Identificar Talentos

Primero se identificarán los talentos de cada colaborador de la Compañía mediante la observación y resultados del trabajo que desempeñan, y luego planificaremos su desarrollo individual y reconocimiento diferenciado.

El objetivo que se logrará mediante el uso del Ciclo de Desempeño es el siguiente:

OBJETIVO: Medir la contribución individual de los colaboradores para asegurar el cumplimiento de objetivos y a su vez contribuir a los ingresos y rentabilidad de la empresa.



Los beneficios que nos otorgará el uso de esta herramienta en la Planificación Estratégica, son los siguientes:

Para la organización

1. Establecer objetivos individuales y revisar avances.
2. Involucrar a los colaboradores con los resultados.
3. Retroalimentar a los colaboradores sobre como lo están haciendo.
4. Mejorar la comunicación colaborador / jefe.
5. Reforzar comportamientos.
6. Identificar causas del bajo desempeño.
7. Establecer compromisos de mejora.
8. Identificar futuros sucesores.
9. Planificar procesos de rotación / cambios de estructura.
10. Input para estructurar compensaciones diferenciadas.
11. Input para los procesos de selección internos.
12. Input para la asignación de oportunidades de estudio.
13. Le da mayor credibilidad y transparencia a los procesos de Gestión Humana.
14. Mayor conocimiento del personal de la empresa.
15. Homogeneizar criterios de evaluación.

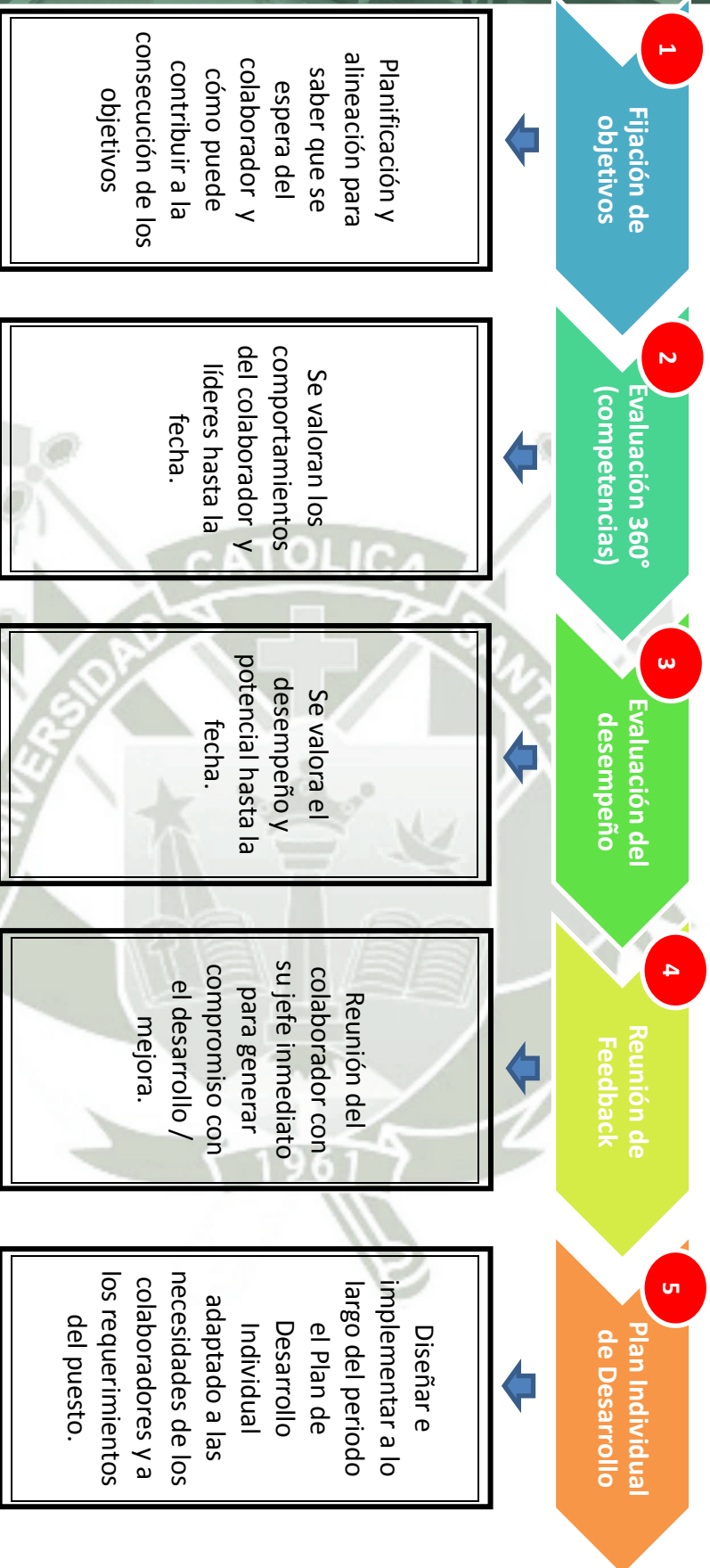
Fuente: Elaboración Propia

Para los colaboradores

1. Identificar fortalezas y oportunidades de mejora.
2. Mejora la comunicación con el jefe inmediato.
3. Identificar criterios y prioridades por las cuales será valorada su contribución.
4. Obtener reconocimiento por su esfuerzo.

Fuente: Elaboración Propia

Las fases que utilizaremos para la implementación de esta herramienta es la siguiente:



Fuente: Elaboración Propia

5.1.1.6. Formulación de estrategias

Las estrategias organizacionales nos ayudarán a cumplir los objetivos estratégicos que se plantea la organización así como también cumplir la misión y la visión de la empresa. Las estrategias propuestas después de haber realizado todo el análisis, son las siguientes:

- ESTRATEGIA 1: Crear nuevos productos que satisfagan las necesidades de los clientes, como ofrecer productos enlatados.
- ESTRATEGIA 2: Eliminar las barreras a los corredores, tales como la presentación de Cartas de Nombramiento.
- ESTRATEGIA 3: Realizar capacitaciones a todos los trabajadores que ayuden a mejorar el compromiso que estos tienen con la empresa.
- ESTRATEGIA 4: Plantear la integración de nuevos trabajadores a las áreas que necesiten mayor apoyo debido al crecimiento de la demanda.
- ESTRATEGIA 5: Automatizar (sistemas operativos ejemplo ERP) y/o simplificar procesos que generen cuellos de botella, tal es el caso de las constancias que se otorgan debido a la demora de las pólizas en físico.
- ESTRATEGIA 6: Dar mayor autonomía a los trabajadores al momento de la toma de decisiones, lo cual permitirá que no se generen demoras al tener que consultar a la sede central que está ubicada en otra ciudad y que por lo tanto tienen su propia carga de trabajo, por lo cual la respuesta no es al instante.
- ESTRATEGIA 7: Elaborar y realizar un buen marketing estratégico, que nos ayude a promocionar de manera más eficiente los productos y servicios que ofrecemos.

- ESTRATEGIA 8: Brindar capacitaciones solicitadas por las empresas (particularmente empresas mineras) a los clientes que cuentan con el Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo; y a los corredores que son los encargados de vender nuestros productos (fuerza de venta indirecta).
- ESTRATEGIA 9: Realizar seguimiento y cobranza a los pagos que se encuentran pendientes de pago (máximo 1 mes), para que no se anulen en el sistema, ya que generan problemas al momento que se genera el siniestro, ya que al no estar canceladas la Compañía no otorga la cobertura.
- ESTRATEGIA 10: Realizar/llevar un mejor registro de los documentos (por ejemplo ultimas cotizaciones realizadas, fechas de la última colocación de la póliza, pólizas con las que cuenta, etc.).
- ESTRATEGIA 11: Promover el trabajo en equipo y la cooperación entre áreas.
- ESTRATEGIA 12: Contar con un Manual de Funciones y con un organigrama organizacional a disposición del personal; que muestre las funciones de cada puesto de trabajo, así como también quienes son los jefes inmediatos y a quienes delegan su mando en caso de la Región Arequipa.
- ESTRATEGIA 13: Tener disponible y al alcance toda la información requerida por los clientes.

5.1.1.7. Plan de acción

De acuerdo a lo analizado después de aplicada la metodología se puede definir por áreas los planes de acción, es decir primero plasmaremos las actividades prioritarias por área y los objetivos estratégicos a los que refuerzan.

Seguidamente del Plan de Acción, evaluaremos las estrategias principales y el plan a seguir planteados para ver las posibles mejoras que estos nos otorgarán si realizamos la implementación.

Los planes de acciones que se plantearon por área son:

ÁREA COMERCIAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES / PLAN DE ACCIÓN
INCREMENTO DE INGRESOS	1.- Maximizar las ventas 2.- Incrementar cartera de clientes en provincias de la región Sur 3.- Brindar prestaciones de Salud SCTR en más clínicas a nivel nacional
MEJORA DEL SERVICIO	4.- Mejorar los tiempos de respuesta a los clientes en el Área Comercial 5.- Disponer de toda la información necesaria para la atención al cliente 6.- Ofrecer mejores beneficios en comparación a la competencia 7.- Reducir volúmenes de reclamos y quejas por parte del cliente
AUMENTAR RENDIMIENTO	8.- Eliminar y reducir barreras a los brokers para la colocación de mayores pólizas 9.- Buscar y evaluar propuestas de socios estratégicos (brokers) 10.- Realizar reuniones periódicas mostrando los avances y escuchando nuevas propuestas de todos los trabajadores según la experiencia en cada uno de sus puestos
MEJORA DE LOS PROCESOS	11.- Evaluar mensualmente los procesos y resultados de producción asociados a cada unidad de negocio 12.- Tomar acciones de uso de información para gestión comercial oportuna

Fuente: Elaboración Propia

PRODUCCIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES / PLAN DE ACCIÓN
MEJORA DE LOS PROCESOS	1.- Identificar los procesos que presenten fallas 2.- Eliminar, corregir o reducir los cuellos de botella ocasionados en diferentes procesos 3.- Adecuar nueva herramienta SW para contabilidad, logística y gestión de información (ERP CONTABLE FINANCIERO) 4.- Iniciar un proceso de mejora continua con las áreas de proyectos y procesos 5.- Mejorar gestión de TI 6.- Reducir el tiempo del proceso de trámites y emisión de pólizas 7.- Mejorar la interfaz de los sistemas 8.- Implementar herramienta: Metodología para administrar proyectos 9.- Innovar procesos de servicio siendo pionera en la comercialización de seguros de vida a través de Smartphones y medios electrónicos
MEJORA DEL SERVICIO	10.- Reducir los tiempos de entrega de las pólizas en físico solicitadas 11.- Experiencia web del cliente a través de medios digitales
INCREMENTO DE INGRESOS	12.- Aprovechar la tecnología que sirva para ahorrar dinero y tiempo, mediante la evaluación e implementación de nuevo sistema Core

Fuente: Elaboración Propia

MARKETING

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES / PLAN DE ACCIÓN
INCREMENTO DE INGRESOS	1.- Lanzar nuevos productos (oferta diversificada) que respondan a las exigencias del mercado (demanda) 2.- Desarrollar un nuevo Plan de Marketing
MEJORA DEL SERVICIO	3.- Unificar la información de clientes y mejorar el nivel de calidad 4.- Levantamiento de todos los puntos de contacto con el cliente para un proceso de mejora continua
AUMENTAR RENDIMIENTO	5.- Mejorar la imagen organizacional utilizando de manera eficiente el presupuesto asignado a promoción 6.- Monitorear estadísticas del mercado para detectar movimientos de demanda

Fuente: Elaboración Propia

ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES / PLAN DE ACCIÓN
AUMENTAR RENDIMIENTO	1.- Brindar capacitaciones personalizadas a los nuevos trabajadores 2.- Reforzamiento de las capacidades de los trabajadores 3.- Consolidar compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa 4.- Motivar al personal y desarrollar trabajo en equipo 5.- Contratación de personal mediante la gestión por competencias 6.- Implementar evaluación de desempeño para el personal 7.- Ofrecer atractivos incentivos para la fuerza de ventas 8.- Cumplimiento presupuestal
MEJORA DEL SERVICIO	9.- Utilizar indicadores de eficiencia en la gestión relacionados con el Área Comercial
MEJORA DE LOS PROCESOS	10.- Implementación de mejoras asociadas a la dirección, gobierno e infraestructura tecnológica

Fuente: Elaboración Propia

SINIESTROS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES / PLAN DE ACCIÓN
MEJORA DE LOS PROCESOS	1.- Mejorar el proceso a seguir para dar respuesta y solución con mayor rapidez a los siniestros
MEJORA DEL SERVICIO	2.- Brindar atención al cliente de manera especial en caso de siniestros

Fuente: Elaboración Propia

PREVENCIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES / PLAN DE ACCIÓN
INCREMENTO DE INGRESOS	1.- Ofrecer capacitaciones exigidas por las empresas sobre prevención
MEJORA DEL SERVICIO	2.- Brindar un mejor Plan de Prevención de Riesgos

Fuente: Elaboración Propia

COBRANZAS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES / PLAN DE ACCIÓN
MEJORA DEL SERVICIO	1.- Realizar cobranza oportuna (prioridad: clientes importantes)
AUMENTAR RENDIMIENTO	2.- Evaluar propuesta de contratación de personal directo para el Área de Cobranzas

Fuente: Elaboración Propia

5.1.1.8. Evaluación de la Propuesta

Finalmente, después de haber elaborado el Plan de Acción, se procederá a evaluar cualitativamente los resultados que este Plan Estratégico Propuesto nos brindaría; es así que mediante este punto podremos dar respuesta al objetivo que se planteó sobre si mediante este modelo se podrá mejorar o no la situación organizacional de la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida.

Detallaremos las mejoras que se darán al poner en práctica cada una de las estrategias y planes de acción planteados:

ESTRATEGIA 1	<ul style="list-style-type: none"> ● Crear nuevos productos que satisfagan las necesidades de los clientes, como ofrecer productos enlatados.
EVALUACIÓN DE LAS POSIBLES MEJORAS	I. Los clientes tendrán más opciones al escoger productos de acuerdo a su demanda; lo cual incrementará las ventas.
	II. Se igualará o mejorará productos en comparación a la competencia.
	III. Serán la mejor opción en cuanto a pólizas de Vida, ya que además de tener la opción de ser productos enlatados garantizan el valor en el tiempo (a diferencia de la competencia).

Fuente: Elaboración Propia

<p>ESTRATEGIA 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar las barreras a los corredores, tales como la presentación de Cartas de Nombramiento.
<p>EVALUACIÓN DE LAS POSIBLES MEJORAS</p>	<p>I. Permitirá que los corredores coloquen más pólizas en la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida.</p>
	<p>II. Los clientes que cuentan con corredores tendrán mayor flexibilidad al trabajar con estos.</p>
	<p>III. Reducirá el tiempo muerto que se generaba por la demora de la entrega de las Cartas de Nombramiento.</p>

Fuente: Elaboración Propia

<p>ESTRATEGIA 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar capacitaciones a todos los trabajadores que ayuden a mejorar el compromiso que estos tienen con la empresa.
<p>EVALUACIÓN DE LAS POSIBLES MEJORAS</p>	<p>I. Mejorará el rendimiento de los trabajadores.</p>
	<p>II. Incrementará la especialización de cada trabajador en su puesto de trabajo.</p>
	<p>III. Brindarán mejor atención al cliente (mejor trato, brindar información de importancia, etc.).</p>
	<p>IV. Se reducirán los errores de los trabajadores en su puesto de trabajo.</p>
	<p>V. La productividad de las áreas mejorará significativamente al tener mayor conocimiento de sus tareas.</p>

Fuente: Elaboración Propia

<p>ESTRATEGIA 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Plantear la integración de nuevos trabajadores a las áreas que necesiten mayor apoyo debido al crecimiento de la demanda.
<p>EVALUACIÓN DE LAS POSIBLES MEJORAS</p>	<p>I. No se generarán cuellos de botella.</p>
	<p>II. En el Área de Prevención y Siniestros mejorará el tiempo de respuesta en caso de un siniestro.</p>
	<p>III. En el Área de MKT mejorará la publicidad brindada a los nuevos productos y se darán con éxito los eventos realizados.</p>
	<p>IV. En caso no se mejorara el sistema operativo por falta de presupuesto, la integración de una emisora en el Área Técnica reduciría el tiempo de emisión y entrega de pólizas.</p>
	<p>V. En el Área de Cobranzas, se reducirán las anulaciones por Falta de Pago de la pólizas (aumentando los ingresos al cobrar y así no se generarán tiempos perdidos ni quejas por la falta de cobranza).</p>
	<p>VI. Al integrar un empleado capacitado en Prevención, se ofrecerá un mejor cronograma de Prevención con talleres de importancia o demandados por los clientes en la Región Arequipa.</p>

Fuente: Elaboración Propia

<p>ESTRATEGIA 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Automatizar y/o simplificar procesos que generen cuellos de botella.
<p>EVALUACIÓN DE LAS POSIBLES MEJORAS</p>	<p>I. Al automatizar los procesos mediante sistemas operativos (ERP) se reducirán los tiempos de entrega de constancias provisionales.</p>
	<p>II. Se reducirá el tiempo de entrega de las pólizas.</p>
	<p>III. Se podrá visualizar el monto a pagar inmediatamente (reduciendo quejas al momento de pagar en caja).</p>

Fuente: Elaboración Propia

ESTRATEGIA 6	<ul style="list-style-type: none"> • Dar mayor autonomía a los trabajadores al momento de la toma de decisiones.
<p>EVALUACIÓN DE LAS POSIBLES MEJORAS</p>	<p>I. El apoderado comercial podrá aprobar o rechazar las pólizas para trabajos de alto riesgo o pólizas con personas mayores (caso Vida Ley y Vida Individual). Asimismo podrá establecer la tasa a utilizar para las pólizas.</p>
	<p>II. Se reducirán tiempos muertos al poder dar la solución inmediata a problemas (sin relevancia) sin necesidad de esperar respuesta del superior.</p>
	<p>III. Los jefes tendrán mayor tiempo para resolver temas relevantes.</p>
	<p>IV. Se incentivará la creatividad de los trabajadores, ya que estos aportarán más ideas y se elevará el grado de compromiso de estos para con la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia

ESTRATEGIA 7	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y realizar un buen marketing estratégico.
<p>EVALUACIÓN DE LAS POSIBLES MEJORAS</p>	<p>I. Los clientes tendrán mayor conocimiento de los productos con los que cuenta la Compañía y sus beneficios en comparación a la competencia (valores garantizados en el tiempo).</p>
	<p>II. Generará mayor éxito en los eventos realizados.</p>
	<p>III. Mejorará la percepción de los corredores (fuerza de ventas indirecta).</p>
	<p>IV. Se sabrá con mayor exactitud cuáles son las necesidades de los clientes.</p>
	<p>V. Nos indicará los puntos de demanda y que producto ofrecer de acuerdo a cada sector de clientes.</p>

Fuente: Elaboración Propia

ESTRATEGIA 8	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar capacitaciones solicitadas por los clientes(empresas) y/o corredores
EVALUACIÓN DE LAS POSIBLES MEJORAS	I. Se incrementarán las ventas de la Póliza de Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (en especial contratas para empresas mineras).
	II. Los corredores venderán y ofrecerán de mejor manera nuestros productos al conocer todas las ventajas (sin olvidar aspectos importantes).
	III. Generará mayor valor a los productos ofrecidos.

Fuente: Elaboración Propia

ESTRATEGIA 9	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar seguimiento y cobranza a los pagos que se encuentran pendientes de pago (máximo 1 mes).
EVALUACIÓN DE LAS POSIBLES MEJORAS	I. Se reducirán los problemas en caso de siniestros.
	II. Eliminar quejas por parte de los clientes por la no cobranza a tiempo.
	III. Mejorar la percepción del cliente en cuanto al servicio adicional que se le ofrece.

Fuente: Elaboración Propia

ESTRATEGIA 10	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar/llevar un mejor registro de los documentos.
EVALUACIÓN DE LAS POSIBLES MEJORAS	I. Mejor control de los clientes potenciales.
	II. Nos permitirá saber con mayor exactitud clientes que dejaron de renovar y con esta información poder recuperarlos.
	III. En el momento de licitaciones se tendrá a la mano las Constancias de Cumplimiento otorgada por clientes (sin necesidad de solicitarlas al cliente/corredor), reduciendo tiempos muertos de espera.

Fuente: Elaboración Propia

ESTRATEGIA 11	<ul style="list-style-type: none"> ● Promover el trabajo en equipo y la cooperación entre áreas
EVALUACIÓN DE LAS POSIBLES MEJORAS	I. Mayor interés en resolver los problemas en equipo.
	II. Mejorarían los tiempos de respuesta.

Fuente: Elaboración Propia

ESTRATEGIA 12	<ul style="list-style-type: none"> ● Contar con un Manual de Funciones y con un organigrama organizacional a disposición del personal
EVALUACIÓN DE LAS POSIBLES MEJORAS	I. Se llevarán de manera más eficiente las tareas al contar con actividades específicas.
	II. Se daría la especialización de cada trabajador en su puesto de trabajo, lo cual mejoraría eficiencia y productividad.
	III. Disminución de los tiempos muertos, al saber a qué área solicitar qué información.

Fuente: Elaboración Propia

ESTRATEGIA 13	<ul style="list-style-type: none"> ● Tener disponible y al alcance toda la información requerida por los clientes.
EVALUACIÓN DE LAS POSIBLES MEJORAS	I. Mejorar los tiempos de respuesta a los clientes.
	II. Disminución las quejas por no contar con la información disponible en el momento que el cliente lo requiere.
	III. Mejoraría la orientación de que procedimiento seguir en caso de ocurrido un siniestro.

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber realizado todo el análisis y la aplicación de las metodologías, cabe mencionar las conclusiones y recomendaciones a las que llegamos.

CONCLUSIONES

- La propuesta del modelo de Plan Estratégico nos permitirá mejorar de manera significativa la situación organizacional; ya que los procesos se optimizarán generando así mayor rapidez y menor pérdida de clientes, asimismo también nos permitirá mejorar la estructura organizacional; y todas estas mejoras se llevarán a cabo si implementamos el Plan de Acción y las estrategias que se plantean en este modelo.
- La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida no cuenta con una división de trabajo clara, por lo que se generan muchas veces duplicidad de actividades o hay ciertas tareas de las cuales los trabajadores no tienen claro de quién es la responsabilidad, por lo que se generan cuellos de botella al no darles prioridad.
- Actualmente el Mercado de Seguros en el Perú, más específicamente en la región de Arequipa, está creciendo de manera sostenida; pero las Compañías de Seguros no cuentan con una Planificación eficiente que les permita satisfacer las necesidades del cliente, y es aquí donde la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida debe poner mayor atención utilizando la ventaja competitiva que posee (valores garantizados en el tiempo).
- Desde el punto de vista operativo, observamos que existe una deficiencia en los sistemas los cuales generan tiempos muertos así como también demoras por el deficiente sistema con el que se cuenta.

- La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida no cuenta con un Plan Estratégico flexible a los cambios que se dan en el mercado, por lo que al haber crecimiento en el sector al que pertenece (Seguros) no se cuenta con la cantidad de trabajadores adecuada, generando menor productividad y mayor demora en la entrega del servicio.
- Desde una visión estratégica existe una falta de conocimiento sobre cuál es la ventaja competitiva con la que cuenta cada área y cuáles son los objetivos estratégicos de la Compañía de Seguros y Reaseguros Vida.
- No existe cooperación y apoyo entre las diferentes áreas, por lo que muchas veces se generan problemas internos y no hay el adecuado ambiente cordial de trabajo. Es decir cada uno trabaja de forma individual y no como un equipo con una meta en común.
- Existe una falta de Sistemas Integrados para la gestión de los procesos. Aparentemente podría existir una sobrecarga de trabajo en el Área de Emisión y Suscripción, ya que no cuentan con un sistema adecuado.
- Las metodologías utilizadas nos permitieron realizar lineamientos estratégicos de acuerdo al mercado cambiante, es así que mediante el Mapa de Procesos pudimos plantear un nuevo y mejorado proceso operativo, así como también se rediseñó el organigrama actual y la matriz BCG nos permitió conocer en qué situación se encuentra la Compañía con respecto a sus competidores y también en qué situación se encuentra su cartera de productos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda dividir de manera eficiente el trabajo o las actividades, y darlas a conocer a todo el personal para que este pueda especializarse en sus actividades y sepa cuáles son sus funciones.
- Al haber un crecimiento en la demanda del mercado, se debe realizar la contratación de nuevo personal en las áreas que lo necesiten (observar donde se generan los cuellos de botella).
- Realizar capacitaciones a todo el personal (sin exclusiones); para así poderlos mantener además siempre al tanto de los nuevos cambios en el mercado y/o políticas de la organización.
- Definir las estrategias competitivas de cada línea de acción de la organización.
- Simplificar procesos, mediante la implementación de un Sistema ERP para simplificar los procesos y reducir tiempos muertos.
- Realizar evaluaciones de desempeño al finalizar cada año.
- En cuanto a la implantación del nuevo diseño tanto de la Estructura Organizacional como del Mapa de Procesos, es importante primero analizar cuáles son los factores que generarán mayor impacto y que recursos se necesita para poder implantarlos; y así también se deberá generar un presupuesto y cronograma de actividades para el cambio. Finalmente se debe sensibilizar a todos los trabajadores sobre los nuevos cambios que se darán en la organización.

BIBLIOGRAFIA

- APAZA MEZA, MARIO. (2010). Balanced Scorecard, Gerencia estratégica y del valor (3^a ed.). Lima: Instituto Pacífico.
- BABICH, PETE. (1998). Hoshin Handbook: Actividades enlazadas y enfocadas a través de la organización (2^a ed.). USA: Total Quality Engineering.
- HARRINGTON, H. JAMES. (1996). Mejoramiento de los procesos de la empresa. México: McGraw Hill.
- HUAMÁN, LAURA Y RIOS, FRANKLIN. (2011). Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa (2^a ed.). Lima: PUPC.
- MANGANELLI, RAYMOND L. & KLEIN, MARRK M. (1994). Cómo Hacer Reingeniería. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- MILLA LOSTAUNAU, LUIS. (2007). El Poder del Planeamiento Estratégico (1^a ed.). Lima: Editorial San Marcos.
- MINTZBERG, HENRY. (1994). Diseño de Organizaciones Eficientes (4^a ed.). Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- PORTER, MICHAEL E. (2000). Estrategia Competitiva, Técnicas para Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México: Editorial Continental.
- SALLENAVE, JEAN-PAUL. (2002). Gerencia y Planeación estratégica. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- SPENCER & SPENCER. (1993). Evaluación de Competencias en el Trabajo para un Desempeño Superior. USA: Wiley
- VIGO, JESÚS. (1999). Manuales de Organización, Funciones y Lineamientos Organizacionales. Lima: PUCP.
- WAYNE MONDY, ROBERT & M. NOE, ROBERT. (1996). Administración de Recursos Humanos (6^a ed.). USA: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

ANEXOS

ANEXO 1.- EJEMPLO CONSTANCIA DE CUMPLIMIENTO



Página Web
www.cajaarequipa.pe

CONSTANCIA DE CONFORMIDAD Y CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO

Conste por el presente documento que durante la ejecución del servicio para la Contratación de Seguros para Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa Arequipa originado de la Póliza de Seguro de Desgravamen N° 13 [REDACTED] CULMINÓ EN FORMA SATISFACTORIA, cumpliendo con todo lo establecido en los términos de referencia.

Asimismo, por el presente documento dejamos constancia que durante el desarrollo del Contrato, [REDACTED], NO INCURRIÓ EN PENALIDAD ALGUNA.

Constancia que suscribimos a solicitud de los Sres. de EL CONSORCIO antes mencionado, para los fines pertinentes.

CALIFICATIVO:

<input checked="" type="checkbox"/>	MUY BUENO
<input type="checkbox"/>	BUENO

Arequipa, 20 de setiembre del 2012


Naima del Carmen Zambrano Astorga
Asistente de Microseguros
CMAC - Arequipa
Cel. 957833752 RPM *156589

ANEXO 2. MODELO DE CONSTANCIA PROVISIONAL

LA COMPAÑÍA DE
SEGUROS Y
REASEGUROS VIDA

Arequipa, 21 de Agosto 2014

CONSTANCIA

CORPORACION DE CONSTRUCCIONES J. R. H. EIRL
SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO- PENSION
POLIZA: 100432
VIGENCIA: 22.08.2013 AL 10.09.2013

Por medio del presente dejamos constancia que los asegurados detallados líneas abajo, se encuentran amparados bajo la póliza en referencia, para laborar en los trabajos del Proyecto.

INCLUSIÓN DE PERSONAL ASEGURADO:

NOMBRE	A. PATERNO	A. MATERNO	DNI
PEDRO	NORCA	PALACIOS	4244533

Atentamente,



La Compañía de Seguros y Reaseguros Vida

Nota:

El presente documento está sujeto a la política de suscripción de la Compañía y queda sin efecto en caso de que el cliente mantenga obligaciones referentes al presente rubro. (SCTR)

ANEXO 3. DEMORA EN EMISIÓN DE PÓLIZAS (OFICINA VIRTUAL)

HISTORIAL DE SOLICITUD DE POLIZA

Trámite : 29752066
Ramo : ACCIDENT TRAB Y ENFERM PROFESI
Estado : ACEP

#	Origen	Envío	Destino	Recepción	Término	Estado	Usuario	Funcion	Asistido por
1	Arequipa/OFICINA VIRTUAL/casesoresaqp	<u>28/08/2013 11:07</u>	Arequipa/EMISION VIDA AREQUIPA	02/09/2013 17:06	03/09/2013 11:57	TERMINADO	aledelc2	ANALISTA	
2	Arequipa/EMISION VIDA AREQUIPA	03/09/2013 11:57	Arequipa/EMISION VIDA AREQUIPA	03/09/2013 12:42	<u>03/09/2013 12:42</u>	TERMINADO	aledelc2	ANALISTA	
3	Arequipa/EMISION VIDA AREQUIPA	03/09/2013 12:42	Arequipa/DESPACHO	04/09/2013 12:22	04/09/2013 12:22	TERMINADO	despachoaqp	ANALISTA	
4	Arequipa/DESPACHO	04/09/2013 12:22	Arequipa/OFICINA VIRTUAL	<u>04/09/2013 12:22</u>	04/09/2013 12:22	TERMINADO	casesoresaqp	SOLICITANTE	

ENVÍO/CREACIÓN TRÁMITE

EMISIÓN DE PÓLIZA TERMINADA

PÓLIZA ARMADA Y ENVIADA A DESPACHO PARA SER RECOGIDA

ANEXO 4.- DEMORA EN LA EMISIÓN DE PÓLIZAS

ASUNTO DEL CORREO: TRAMITES PENDIENTES

El 5 de septiembre de 2013 17:27, Luis [REDACTED]
Arrieta <lolivera@[REDACTED]> escribió:

Estimado Cesar según lo conversado por favor tu apoyo urgente actualmente estamos teniendo serios problemas con los retrasos por la generación de tramites en la ciudad de Arequipa.

Actualmente se tienen 180 tramites pendientes por generar en la bandeja desde el día lunes 3 de octubre estamos con 4 días de retrasos .Como sabes mañana ya es viernes y el día lunes esta saliendo de vacaciones una de las emisoras de Arequipa por 20 días por lo cual solo quedarían 2.

Ya sabemos que los motivos de los retrasos son varios, el punto es tener una solución para poder bajar esos 180 tramites a mañana.

Converse con ellas y podrían mañana quedarse de largo y salir mas tarde para tratar de avanzar lo mas posible ,por lo que deberíamos proporcionarles un refrigerio estas de acuerdo para que pongas el visto .Adicionalmente liberar a la Asistente de llo para que nos apoye con tramites estos dos días.

Gracias.

Saludos.



ANEXO 5. CARTA DE RECLAMO POR FALTA DE COBRANZA

[Redacted]

[Redacted]

Señores

Gerencia PREVESEGUROS

De nuestra consideración:

Sirva la presente para saludarlos cordialmente, pero al mismo tiempo mi incomodidad por el servicio pesimo que me esta brindando la F [Redacted] Seguros, les paso a explicar el porque de mi fastidio, compre un seguro de Vida para mi esposa MARIA F [Redacted] con DNI 0 [Redacted]1 hace mas de 7 años, al pasar el tiempo hemos tenido que llamar constantemente para que cumplan con venir a mi domicilio a cobrar dicho seguro, nunca viene en la fecha en que debe ser, la vigencia siempre termina los 20 de cada mes, sin embargo vienen a cobrar dias despues, la ultima que vino el cobrador fue el día 25 de Junio, en esa oportunidad no tenia vuelto asi que dejamos como adelanto para el siguiente mes \$14.36 dolares, desde esa fecha hasta este momento no han vuelto a venir, hace 3 semanas llame para ver nuevamente que pasaba, lo hice muchas veces, al telefono de la Oficina de Cobranzas, nunca contestan, asi que llame a la linea p [Redacted] y me derivaron a la recepcion donde me contesto la señorita Gabriela [Redacted] quien muy amablemente intento ayudarme, pero parece que no estaba en sus manos, me hizo esperar un momento y me dijo que la Sra .ROSARIO C [Redacted] me iba a devolver la llamada ya que ella es la encargada de estos temas, jamas lo hizo. L a semana pasada vuelvo a llamar y sigue el mismo problema nunca contestan, en recepcion me contesto la srta Rosa [Redacted] quien me derivo con el sr. SALOMON [Redacted] de la oficina de Cobranzas quien con falta de profesionalismo y falta de conocimiento me dijo que el seguro de mi esposa habia expirado y que debia renovarlo y que era mi culpa el que no vinieran a cobrar porque yo debo llamar cada mes para solicitar el cobro del seguro, se mostro bastante descortes para darme la informacion que solicitaba, cuando le pedi que me pasara mejor con alguien superior a el para presentar mi reclamo, me dijo que no estaba, le pregunte entonces el nombre de la persona y no quizo darme el nombre, me dijo que debia volver a llamar , me pregunto si LA [Redacted] tiene un servicio tan deficiente de cobro como sera cuando mi esposa tenga una emergencia, podre confiar en que me van ha ayudar?, si sus empleados no estan preparados para poder resolver un problema de cobranza, podran ayudarme en casos mas serios? Estamos pensando seriamente en cambiar de aseguradora, porque parece que a sus empleados no les interesa mantener sus clientes, ya estamos 12 de Agosto y la vigencia del seguro de Vida de mi esposa ya se vencio el 20 de Julio.

M e he visto forzado a presentar mi reclamo ante ustedes ya que no encuentro ni solucion ,ni respuestas satisfactorias de parte de LA [Redacted] SEGUROS, confiando en su pronta respuesta , me despido.

Att. [Redacted]

[Redacted]

Juan Carlos Barrena DNI 0 [Redacted]