

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



TRABAJO DE TITULACIÓN

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: “DISEÑO DE PROCESOS EN LA AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS WACOLDA S.A.”

AUTOR/A: ARCOS BARAHONA PAMELA
PATRICIA

TUTOR/A: MSC. BORIS MESA

QUITO 2014

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi esposo Andrés; la persona que ha estado a mi lado en todo este camino, quien me presiona a ser mejor y cumplir nuestros sueños, porque cada día bendices mi vida con la tuya y me enseñas a no rendirme.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su fidelidad y amor; por sostener mi mano cada día y permitir que mis sueños se cumplan en Él.

A mi esposo Andrés; por su constancia y dedicación para culminar este proyecto y por ser la mejor la muestra del amor de Dios para mi vida.

A mi madre por todo el esfuerzo realizado para que pueda llegar hasta donde me encuentro hoy.

A mi hermana por sus palabras de aliento, por su ejemplo de fuerza y empeño en sus estudios... tú me inspiras a no dejar de esforzarme!

A mis abuelitos por siempre estar pendientes de mi, su preocupación y su apoyo siempre me hacen sentir querida.

A toda mi familia por alegrarse con cada logro obtenido y festejar cada meta cumplida; por ser una familia especial y única.

A mi director de tesis (MBA Boris Mesa), a nuestro Vicerrector MBA Freddy Álvarez y a todos los profesores que fueron parte de fundamental para mi desarrollo profesional; por su apoyo y porque siempre impartieron sus enseñanzas sin egoísmo.

CERTIFICADO DE AUTORÍA

El documento de tesis con título “DISEÑO DE PROCESOS EN LA AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS WACOLDA S.A.” ha sido desarrollado por Arcos Barahona Pamela Patricia con c.c.: 171549144-3, en calidad de estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, persona que posee los derechos de autoría del mismo, declara que los contenidos de este documento, son absolutamente originales, auténticos y de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, enero 2014

AUTOR

Arcos Barahona Pamela Patricia

c.c.: 171549144-3

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA “ISRAEL”

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación certifico:

Que el Trabajo de Graduación “DISEÑO DE PROCESOS EN LA AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS WACOLDA S.A.”, presentado por la señora Arcos Barahona Pamela Patricia, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado, que se designe, para su correspondiente estudio y calificación, y que es autor intelectual del mismo.

Quito, enero 2014

TUTOR

MSC. Boris Mesa

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
CERTIFICADO DE AUTORIA.....	4
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD APROBACION DEL TUTOR.....	5
INDICE DE CONTENIDOS.....	6
INDICE DE GRAFICOS.....	7
INDICE DE TABLAS.....	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
INFORME FINAL DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN.....	11
INTRODUCCION.....	12
OBJETIVO GENERAL.....	16
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	17
FUNDAMENTACION TEORICA.....	18
GESTION DE LA CALIDAD.....	19
REQUISITOS DE LA GESTION DE CALIDAD.....	20
ELEMENTOS DE UN PROCESO.....	22
MEJORA CONTINUA.....	23
HERRAMIENTAS BASICAS DE LA CALIDAD.....	25
DIAGRAMA DE PARETO.....	25
HISTOGRAMA.....	25
DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO.....	26
DIAGRAMA DE DISPERSION.....	26
ESTRATIFICACION.....	27
DIAGRAMA DE FLUJO.....	27
INDICADORES DE GESTION.....	28
CARACTERISTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTION.....	29
MANUAL DE PROCESOS.....	30
FUNDAMENTACION METODOLOGICA.....	32
DISEÑO Y PRESENTACION DE PROCESOS WACOLDA S.A.....	35
ORGANIGRAMA.....	35
MAPA DE PROCESOS.....	36
DIAGRAMA DE PARETO.....	38
DIAGRAMACION DE SUBPROCESOS – LINEA BASE.....	41
OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	49
DIAGRAMACION DE PROCESOS – MEJORADOS.....	50
INDICADORES DE GESTION.....	57
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES.....	60
BIBLIOGRAFIA.....	61
LIBROS.....	61
LINKS.....	62
ANEXOS.....	63

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1 - DIAGRAMA CAUSA – EFECTO.....	26
GRAFICO 2 – SIMBOLOGIA DIAGRAMA DE FLUJO	27
GRAFICO 3 – ORGANIGRAMA WACOLDA S.A.....	35
GRAFICO 4 – MAPA DE PROCESOS WACOLDA S.A.	37
GRAFICO 5 - DIAGRAMA DE PARETO.....	40

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 – PONDERACION SUBPROCESOS WACOLDA S.A.....	39
TABLA 2 – INDICADOR TIEMPO DE ENTREGA DE LOS ENDOSOS.....	57
TABLA 3 – INDICADOR TIEMPO DE LIQUIDACION DEL RECLAMO.....	57
TABLA 4 – INDICADOR TIEMPO DE COORDINACION DEL INSPECTOR.....	57
TABLA 5 – INDICADOR EFICIENCIA EN LA EMISION O RENOVACION DE FIANZAS.....	58
TABLA 6 – INDICADOR EFICIENCIA EN COBRO DE FACTURAS A ASEGURADORAS.....	58
TABLA 7 – INDICADOR EFICIENCIA EN LA GESTION DE CARTERA.....	58

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo fundamental estructurar y normar las actividades de Wacolda S.A.; empresa multinacional cuyas operaciones en Ecuador empezaron en el año 1995; para ello se ha distribuido la información de acuerdo al siguiente esquema:

Se estableció un marco teórico que permitió fundamentar científicamente la metodología usada en el desarrollo de este trabajo.

A continuación se procedió a levantar información que permitió determinar la situación de la empresa al momento en que arrancó este proyecto; posterior a ello se definieron los procesos claves de la organización basados en la metodología de Pareto.

De acuerdo a reuniones mantenidas con el personal de la compañía se identificaron mejoras en los procesos de la línea base y apoyados en esta investigación se optimizaron los mismos.

Finalmente se determinaron impactos posteriores a la implementación de procesos mejorados en la organización.

ABSTRACT

Titling this work has as its main objective to structure and regulate the activities of Wacolda S.A.; multinational company whose operations in Ecuador began in 1995; This has been distributed the information according to the following scheme:

Established a theoretical framework that allowed you to scientifically explain the methodology used in the development of this work.

Then proceeded to raise information that permitted to determine the situation of the company at the time they started this project; subsequent to this defined the key processes of the organization based on the methodology of Pareto.

According to meetings with the staff of the company were identified improvements in the processes of the baseline and supported in this research they were optimized.

Finally identified impacts after the implementation of improved organization processes.

INFORME FINAL DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN TT

Carrera:	ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Autor/a del TT:	PAMELA PATRICIA ARCOS BARAHONA
Tema del TT:	DISEÑO DE PROCESOS EN LA AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS WACOLDA S.A.
Articulación con la Línea de Investigación Institucional:	PRODUCTIVIDAD Y SOCIEDAD
Su línea de Investigación Institucional:	OPTIMIZACION DE LA PRODUCTIVIDAD Y ESTRUCTURAS FINANCIERAS
Fecha de presentación del plan:	02 DE OCTUBRE DEL 2013

INTRODUCCION

Wacolda S.A. ejerce sus actividades en Colombia desde el año 1968 como corredor de seguros siendo su casa matriz en ese país, a partir del año 1995 abre sus oficinas en la Ciudad de Quito brindando servicios de asesoría, diseño y administración de programas de seguros generales y de vida para clientes del sector industrial, comercial y de servicio en el Ecuador.

La empresa cuenta con oficinas en Bogotá, Cali, Medellín, y Lima y Quito; lamentablemente siendo una empresa multinacional, la oficina en la ciudad de Quito no cuenta aún con una estructura interna definida ni procesos que optimicen la gestión de sus recursos.

La sucursal de la ciudad de Quito se encuentra ubicada en la calle Portugal 448 y Catalina Aldaz, edificio Viteri, oficina 103 y actúa como intermediario entre algunas compañías de seguros. Consciente de la necesidad de protección y de los riesgos a los cuales se exponen sus asegurados, asesora a sus clientes en la contratación de un seguro, trabajando para el asegurado y representándolo ante la aseguradora.

En los últimos dos años esta oficina se ha visto seriamente afectada por el tiempo de respuesta que ofrece a sus clientes al no contar con un sistema acorde al tipo de negocio para así ofrecer un servicio “extra” o diferenciado; adicional a esto para el año 2012 se

realizó recorte de personal y esto recayó en la acumulación de actividades y retraso en el trabajo diario.

Hoy no existe claridad al momento de realizar el trabajo diario, las problemáticas se van resolviendo de acuerdo a las necesidades de los clientes, cuando se requiere conocer más acerca de la compañía y cuáles son sus metas u objetivos se avisa claramente la falta de un manual de procesos así como la necesidad de perfiles para los funcionarios de la compañía.

En la actualidad mejorar la calidad del servicio ofrecido en las organizaciones no es una opción es una necesidad para mantenerse dentro del mercado, las compañías buscan la satisfacción del cliente sin afectar el trabajo en equipo, la participación de su personal y la creatividad. Las organizaciones que toman la decisión de realizar un cambio crean una cultura orientada a la mejora continua y la sistematización de procesos ya que esto genera una ventaja competitiva.

Para empezar con el cambio de mejora en la empresa, es importante fijar metas que vayan acordes con las expectativas que se desean lograr, estas deben ser realistas para que puedan ser puestas en práctica en poco tiempo.

De acuerdo al análisis realizado, el problema de investigación consiste en la falta de procesos dentro de la organización generando desorden en la gestión debido a que no se establecen prioridades en las actividades a realizarse.

Otra problemática que podemos mencionar es la concentración del conocimiento y actividades; las cotizaciones, el manejo de siniestros y cobro de cartera la realiza cada ejecutiva y cuando la persona encargada no se encuentra la empresa sufre las consecuencias (molestias del cliente, cuellos de botella, etc.)

Por todo lo mencionado se ha visto la necesidad de definir actividades y responsables de cada cargo, diseñar los procesos asociados a sus actividades y así aliviar el caos generado y que las actividades a realizarse diariamente sean más ordenadas y la carga laboral no sea extenuante.

Para no perder el tiempo en procesos triviales es importante definir los procesos que afectan la cadena de valor y apuntalar a su mejora, atendiendo así las actividades más recurrentes y evitar problemas como:

- Amplios tiempos de respuesta al cliente.
- Quejas del cliente.
- Procesos con tiempos muy extensos.
- Perdidas de clientes.
- Ausencia de nuevas tecnologías.
- No cumplir con los requisitos establecidos.
- Dudas al momento de tramitar un siniestro.

El compromiso de la alta dirección genera fuerza e importancia al proyecto para que cualquier cambio propuesto sea realizado, aprobado y puesto en marcha; en muchas ocasiones si la estrategia de cambio no es asumida por los altos mandos, la iniciativa de calidad puede verse afectada y quedar estancada si el líder no conoce y estudia las metas pensadas.

En muchas ocasiones la empresa ha tratado de buscar la mejora continua pero no ha logrado concretar la idea y llevarla a cabo, ya que no contaba con el compromiso de sus empleados para levantar la información que permita detectar los problemas presentados y dar una solución a los mismos. Cada vez que se empezaba a hablar de levantamiento de información muchos de sus empleados desertaban y no colaboraban en la idea de mejora continua y había resistencia al cambio; sin embargo al tener el total apoyo de la dirección local este proyecto ha retomado importancia.

Es necesario antes de implementar cualquier plan de mejora; considerar los beneficios que se lograra con estos cambios, que conceptos se deben aplicar para no retrasar la implementación de los procesos, si el personal está dispuesto a colaborar en el levantamiento de la información y un alto compromiso de la gerencia quien supervisará que todo se lleve a cabo con normalidad.

Debemos tomar en cuenta también que la tecnología es un punto clave para la mejora y por ello se debe impulsar la implementación de recursos tecnológicos en las actividades diarias para así centralizar la información de los clientes y facilitar el trabajo de las ejecutivas y la toma de decisiones de la gerencia. Un factor a tomar en cuenta deberá ser el tiempo ya que

es un papel importante en todo el proceso de transformación; si se toma demasiado en la implementación la empresa entra en un círculo de ineficiencia que no genera competencia sino que estancará a la organización fomentando el abandono de cualquier idea de innovación.

Las interrogantes ante la situación planteada serían entonces ¿Por qué cambiar? ¿Qué se debe analizar para que la idea de cambio no sea rechazada por la organización? ¿Por qué debemos tomar conciencia de que somos parte de la empresa y que todo lo que realizamos en la misma impacta a los demás?; El trabajo de muchas personas depende de si se logra un cliente satisfecho o no.

La clave del éxito en esta transformación será aprender a trabajar en equipo, de esta manera cada uno desarrollará sus actividades de forma precisa, con responsabilidades delimitadas y claras dentro de los tiempos estimados.

La gestión por procesos busca realizar las cosas de una manera distinta, introduciendo buenas prácticas que permiten monitorear, fijar y perfeccionar los procesos con el fin de mejorar la eficiencia de sus empleados y calidad del servicio ofertado, satisfaciendo la necesidad de sus clientes.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar los procesos de la Agencia Asesora Productora de Seguros Wacolda S.A.; con el fin de estructurar y normar las actividades de la Compañía.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer un marco teórico que permita fundamentar científicamente la metodología usada en el desarrollo de este trabajo de titulación.
- Levantar información que permita conocer la situación actual de la empresa Wacolda S.A.
- Diseñar los procesos claves de la organización.
- Determinar el impacto de la implementación de procesos en la empresa Wacolda S.A.

FUNDAMENTACION TEÓRICA

El objetivo de la organización es recuperar la satisfacción del cliente, lo que nos lleva hablar de calidad, un sinónimo de calidad es la eficiencia, qué tan eficientes somos al realizar nuestro trabajo, asumimos responsabilidad en la atención al cliente. Empecemos por definir calidad, para saber qué aspectos y conceptos deben ser analizados a lo largo de estudio y familiarizarnos con los términos empleados, mencionemos algunos grandes autores del significado de calidad.

Según Deming (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado”. Deming señala que las empresas deben ser competitivas, cuidar sus inversiones, generar rentabilidad y afirmar el compromiso de sus empleados, todo esto se logra a través de la calidad, propone adecuar el servicio de acuerdo a las necesidades del cliente.

Para Juran (Juran y Gryna 1993) la calidad se define como “adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad)”. Para Juran la calidad del diseño describe las características que debe tener un producto o servicio para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el servicio final adopta las especificaciones diseñadas.

La idea principal que aporta Crosby (1987) es que “la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad”. Crosby define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".

Analizando estos conceptos llegamos a la conclusión que la calidad es la satisfacción que tiene el cliente usando un producto o servicio, la calidad no se refiere a las características del producto o servicio sino a obtener todos los beneficios que este pueda darnos. Los requisitos de la calidad se obtienen identificando las necesidades o expectativas que tiene el cliente del producto, saber a qué mercado o usuarios está dirigido nuestro servicio y cumplir esos requisitos es el primer paso de la gestión de la calidad.

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Nuestra prioridad actualmente es mantenernos en el mercado, ser competitivos y garantizar un buen servicio mejorando tiempos de respuesta, por ello un sistema de mejora enfocado en la gestión de calidad sería el principio del cambio, para ello es importante definir el sistema de gestión de calidad.

Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad. (Feigenbaum, A. V. (1991). Defining the

Total Quality System. En A. V. Feigenbaum, Total Quality Control (3ra. Edición ed., pág. 78). McGraw-Hill.

La competitividad exige que las cosas se hagan con mayor rapidez y menor costo, por ello la gestión de la calidad involucra toda la organización desde la planificación de la mejora, el diseño del servicio, producto final al cliente; este modo de gestionar la organización permite la reducción de costos y el aumento de la eficiencia.

En la gestión de calidad es el cliente quien mide el grado de calidad que requiere y qué características debe contener el producto o servicio ofrecido para que este sea el de su elección. La calidad es tarea de todos y su implementación dependerá de la correcta selección del personal que, mediante un proceso de formación adecuado trabaje con criterios acordes a la cultura de la calidad.

Requisitos de la Gestión de Calidad

Los requisitos generales del Sistema de Gestión de Calidad, vienen definidos en la norma (artículos 4.1 y 4.2), y constituyen los principios básicos en los que se debe asentar el sistema de Gestión de Calidad consensuado con la norma ISO 9001. Los cuáles son nombrados a continuación para un mejor entendimiento del proceso a seguir:

- Identificación de los distintos procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad y su aplicación en la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de los procesos, definiendo el alcance de cada proceso (inicio y final) y las interacciones, lo que es salida de un proceso es entrada de otro.

- Asegurarse de la eficacia de las operaciones y de su control, en otras palabras determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces.
- Asegurarse de que se dispone de recursos y medios necesarios para apoyar los procesos y realizar el seguimiento de los mismos.
- Medir y analizar los procesos de forma continua, para lo cual se precisa de un seguimiento, medición y análisis de estos procesos. En ésta etapa hay que identificar la información y resultados que interesa conocer, como registrarla y el análisis de la misma.
- La información y análisis dará lugar a acciones para rectificar y alcanzar los resultados planificados, siempre bajo la máxima de mejora continua.
- Los procesos que son externos a la organización, es decir contratados a proveedores externos han de ser controlados, por lo que debemos establecer con el proveedor los métodos de control a utilizar y realizar el seguimiento como si los procesos fueran propios.

Dentro de los requisitos del sistema de gestión de calidad, el término proceso es nombrado más de una ocasión, definir que es un proceso nos ayudará a identificar los procesos de la compañía para realizar mejoras a los mismos.

Para Harrington (1996) proceso es: “Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de la organización para suministrar los resultado definitivos”.

Con este concepto se puede decir que un proceso es la consecución de varias actividades que buscan un mismo fin, el de mejorar la calidad del servicio ofrecido. Se debe diferenciar entre tareas con valor agregado y cuáles no disponen de un valor agregado, esto para descartar las actividades o procesos que no aportan con el objetivo planteado.

Cuando se habla de proceso se hace relación a la secuencia de actividades que en este caso forman parte de los servicios que ofrece una compañía, tales como manejo de siniestros, emisión de pólizas, cobro de facturas; es importante empezar definiendo estas actividades para saber cuáles pueden ser mejoradas. Según la ISO 9000 define el proceso como “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

La mejora de procesos es un buen resultado de la búsqueda de calidad, esta se basa en la reducción de tiempos, costos, utilización de herramientas que faciliten el trabajo tales como el seguimiento y control de los mismos.

Elementos de un proceso

Los elementos de un proceso nos permiten entender de manera clara la definición del mismo, a continuación mencionamos algunos de importancia:

- Entradas (Input): Son aquellos elementos que se encuentran en el proceso sin los cuales el proceso quedaría incompleto o no podría llevarse a cabo. Al poder relacionar los procesos debemos definir los procesos anteriores ya sean internos o externos que dan lugar a la entrada de los procesos.

- Salidas (Output): son los elementos entrada del proceso siguiente, para saber la relación entre procesos se deben identificar los procesos posteriores sean internos y externos a los que se dirigen las salidas del proceso.
- Requerimientos del cliente: se refiere a lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad, los requerimientos de salida de un proceso condicionan los requerimientos de entrada del siguiente.
- Recursos: son los medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso en primera instancia.
- Indicadores: son aquellos que permiten medir los resultados del funcionamiento del proceso y el nivel de entendimiento del usuario del proceso.
- Clientes: Son los usuarios que utilizan los procesos, estos pueden ser internos o externos.

Con estos elementos se busca satisfacer al cliente a la primera, desde el comienzo del servicio ofrecido logrando que los cambios implementados sean operativos y mantengan una revisión periódica que permita mejorar continuamente.

Mejora Continua

Para encontrar el camino hacia la mejora de la calidad debemos estudiar el Proceso de Mejoramiento Continuo también conocido como PMC. El elemento básico para aplicar la cultura del PMC es querer perfeccionar los procesos de la compañía buscando mejores resultados y aplicar todo lo aprendido para lograr los objetivos propuestos.

“Si usted quiere tener éxito en los negocios o en cualquier otro campo, sea metódico. Si quiere terminar su trabajo fácilmente y ahorrar tiempo, el método es esencial.” (William Matthews, 1966)

El proceso de mejora continua es un sistema que se enfoca en lograr mejora en los procesos que generan un producto o servicio, cuando utilizamos este método estudiamos de manera profunda los procesos de las organizaciones y se mejora los mismos, el resultado obtenido son procesos más eficientes. Podemos mencionar algunas herramientas que se utilizan en el Proceso de Mejora Continua y permiten su desarrollo son:

- Apoyo en la Gestión
- Feedback o retroalimentación y Revisión de los pasos en cada proceso
- Claridad en la responsabilidad de cada acta realizado
- Poder para el trabajador
- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso.

La mejora continua debe ser vista como una actividad regular y permanente en la compañía que reduzca la complejidad de las actividades, mejore la comunicación y permita el control; este plan de cambio debe ser gestionado apropiadamente para que sus empleados puedan crear consciencia de que su participación en este proceso es la clave para que la calidad del servicio cambie de manera inmediata.

HERRAMIENTAS BÁSICAS DE LA CALIDAD

Estas herramientas son las técnicas gráficas útiles que nos permitirán analizar los problemas de la empresa, estas herramientas reconocen y cuantifican los problemas para darles la solución adecuada. Su uso desarrolla el proceso deductivo que va de lo general a lo particular; también forma parte de una serie de observaciones de un sólo problema, lo cual crea una visión más completa del mismo.

Los resultados de estas herramientas representan la situación actual de la compañía y nos dan la pauta de los elementos con los que se cuenta al momento de iniciar el proceso de mejora. A continuación detallamos las herramientas básicas de la calidad y damos una breve explicación de la cada una para su mejor comprensión:

Diagrama de Pareto

Esta herramienta establece el orden de prioridades en la toma de decisiones ya que organiza la información en forma descendente de izquierda a derecha mostrando el principio de Pareto que indica: “pocos vitales, muchos triviales” VILFREDO PARETO (1848-1923), es decir, que hay pocos problemas relevantes frente a muchos problemas menores. Esta herramienta aplica a regla del 80 / 20 (20 % de las causas totales originan el 80% de los efectos).

Histograma

En este se representan en forma gráfica los datos de un problema, se utiliza para la descripción de los valores de una variable numérica como por ejemplo la distribución de la población.

Diagrama de Causa - Efecto

También se lo conoce como espina de pescado, esta permite identificar las causas de los problemas; establece la relación que existe entre el problema, el efecto producido y la posible causa. El mismo facilita el análisis de los problemas y sus soluciones. A continuación un ejemplo de cómo se diagrama la espina de pescado:

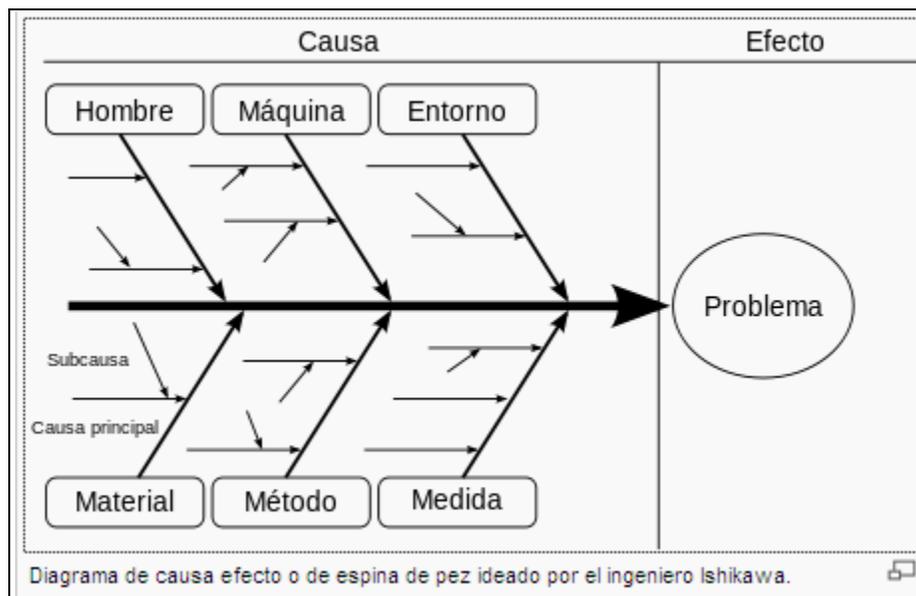


GRAFICO 1 - DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

Tomado de la página 78 del libro Introducción a la gestión de la calidad (2007)

By J.F. Miranda González et al., Francisco Javier Miranda González, Antonio Chamorro Mera, Sergio Rubio Lacoba

Diagrama de Dispersión

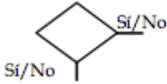
Es un diagrama matemático que utiliza coordenadas cartesianas para mostrar valores de dos variables dentro de un conjunto de datos, un diagrama de dispersión puede sugerir varios tipos de correlaciones entre las variables con un intervalo de confianza determinado. La correlación puede ser positiva, negativa, o nula. El diagrama de dispersión tiene la capacidad de mostrar las relaciones no lineales entre las variables.

Estratificación

Es la recopilación de la información en grupos homogéneos que permiten una mejor comprensión del problema analizado. Mediante este instrumento la información oculta sale de forma evidente.

Diagrama de Flujo

El diagrama de flujo es aquel que representa gráficamente los procesos de una actividad; este diagrama representa la secuencia que debe seguir una persona para obtener el resultado esperado; este tiene como finalidad ordenar los procesos y dar una mirada a todo el proceso; a continuación se describe la simbología utilizada por los diagramas de flujo.

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.

	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo.

GRAFICO 2 – SIMBOLOGIA DIAGRAMA DE FLUJO

Tomado de <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>

INDICADORES DE GESTIÓN

Una de las principales herramientas que nos ayudará a cuantificar los resultados obtenidos son los indicadores de gestión; estos son caracteres que monitorean las actividades a realizarse, además permiten saber el nivel de comprensión y desempeño del proceso de mejora.

“Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.” Tomado del artículo Los Indicadores de Gestión por Carlos Mario Pérez Jaramillo, Soporte y Cia Ltda.(<http://confiabilidad.net/articulos/los-indicadores-de-gestion>)

Características de los indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características deben ser:

- **Simplicidad:** Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- **Adecuación:** Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- **Validez en el tiempo:** Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
- **Participación de los usuarios:** Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- **Utilidad:** Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- **Oportunidad:** Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

Los indicadores de gestión están relacionados con el manejo de recursos donde se mide la eficiencia y el logro de los objetivos donde se habla de eficacia, para evaluar los indicadores se debe tener en cuenta:

1. Mínimo: Valor mínimo del indicador que se está dispuesto a tolerar.
2. Satisfactorio: el que satisface la meta propuesta.
3. Exitoso: es la meta ambiciosa que establece un reto para su logro.

MANUAL DE PROCESOS

El Manual de Procesos es una de las herramientas más útiles para recopilar todas las actividades que forman parte de los procesos de una organización, el manual de procesos incrementa y transmite el conocimiento y experiencia de sus empleados en la compañía. En la actualidad, cada vez es más necesario e importante el uso de manuales de procedimientos ya que permite a la organización formalizar su trabajo y mejorar su competitividad.

Un manual es importante para controlar los procesos y facilitar el manejo de la información de la organización; además que ayuda en el cumplimiento de sus propósitos de manera efectiva y organizada.

“Independientemente del tamaño de la Organización, hoy es prioritario contar con un instrumento que aglutine los procesos, las normas, las rutinas y los formularios necesarios para el adecuado manejo de la institución. Se justifica la elaboración de Manuales de Procesos cuando el conjunto de actividades y tareas se tornan complejas y se dificulta para los niveles directivos su adecuado registro, seguimiento y control”. Libro Gerencia de Procesos Escrito por Braulio Mejía García pág. 61.

Algunas de las características que debe cumplir un manual de procesos bien elaborado son:

- Satisfacer las necesidades existentes de la compañía.
- Contar con herramientas apropiadas de uso, manejo y preservación de procesos.
- Facilitar las tareas mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible.
- Facilitar su uso al cliente interno y externo.
- Ser lo suficientemente flexible para cubrir diversas situaciones.
- Tener una revisión y actualización continuas.

Dentro de las ventajas que el manual de procesos puede ofrecer a las organizaciones en el proceso de cambio se mencionan las siguientes:

- Es una guía de la correcta ejecución de las actividades para los empleados de la institución.
- Brinda servicios más eficientes.
- Mejora el uso de recursos físicos, humanos y financieros.
- Orienta al personal nuevo de la compañía.
- Suministra mejor supervisión y evaluación de las tareas asignadas.
- Orienta en la atención del cliente interno y externo.
- Sirve como referencia para control interno.

FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

Los métodos teóricos permiten profundizar en el conocimiento de las cualidades esenciales del problema planteado. Estos métodos cumplen una función importante, ya que nos posibilitan la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados. Los métodos teóricos crean condiciones que explican los hechos y profundizan en las relaciones esenciales y cualidades fundamentales de los procesos no observables directamente, no solo revelan las relaciones esenciales del objeto sino que participan en la etapa de asimilación de hechos, fenómenos y procesos en la construcción de modelo e hipótesis de investigación.

Para la investigación se utilizó los siguientes métodos de investigación, los cuales ayudaron a obtener datos reales de la organización:

El método analítico – sintético, es donde se analizó cada una de las causas que generan el retraso en la respuesta al cliente y cuáles de las actividades que un ejecutivo realiza son repetitivas para que estas sean mejoradas, los procesos detallados permitieron que el problema sea identificado con mayor rapidez y claridad, además que consolidó las soluciones para que tengan efecto a nivel organizacional y no solo personal; se realizó el análisis de cada perfil de trabajo, qué responsabilidades y obligaciones debe cumplir el ejecutivo en su puesto de trabajo y hasta dónde llega su alcance en el proyecto.

Dentro del método histórico – lógico se pudo mencionar que la pérdida de clientes en la compañía generó la incógnita de qué se estaba realizando mal, por qué el servicio ofrecido no era el requerido por el cliente, además de identificar actividades repetitivas y en cuanto

se prescindía de una persona la respuesta al cliente se retrasaba de manera considerable; por ello se buscó la manera de organizar los procesos internos de la organización y que el cliente no sea participante del retraso en el no conocimiento de funciones y actividades a realizar de cada ejecutivo, la forma más sencilla de iniciar una mejora es la diagramación de procesos dentro de la compañía ya que esto determinó el trabajo que el ejecutivo debe realizar y qué tiempo toma al realizar las actividades, también se pudo medir indicadores que nos ayudaron a deducir el mejor método a utilizar para brindar calidad total.

El método hipótesis – deductivos nos permitió generar soluciones alternas para el problema presentado, se pensó en la implementación de un nuevo software para la compañía, se propuso separar por departamentos el manejo de las cuentas y mayor control por parte de la cabeza de la empresa para saber si se está o no perdiendo el tiempo; sin embargo se llegó a la conclusión que no se puede hacer ninguna de las anteriores alternativas si no se sabe que actividades realiza cada ejecutivo y cuáles son sus responsabilidades, por ello se buscó primero la diagramación de los flujos de Wacolda S.A.; se empieza por la organización de la empresa para la toma de cualquier decisión a implementar que tenga que ver con sistema nueva o subir la productividad del empleado.

El método sistemático nos permitió analizar cada una de la actividades que las personas realizan mediante entrevistas y posterior diagramación de los flujos, se analizó tiempos de demora y actividades recurrentes, situaciones que puedan ser mejoradas y posterior a ello se buscó implementar un manual de procesos para ayudar a la compañía.

Los indicadores de gestión alinean voluntades y esfuerzos hacia el logro de objetivos concretos, minimizando actividades innecesarias que no agregan valor, los indicadores permiten entender a la empresa. Por lo tanto se puede mencionar las variables controladas en el proyecto investigativo que fueron:

- Normar y estructurar las actividades realizadas, las cuales presentan indicadores de actividades jerarquizadas y si las actividades se interrelacionan entre sí.
- Diagramación de Flujos que podrá mostrar su efectividad dependiendo del nivel de comprensión de los usuarios y si las actividades en la diagramación tienen secuencia la una con la otra.
- Optimizar recursos y productividad que será medido mediante la comparación del volumen de actividades realizadas en el momento anterior y el actual.

Los métodos empíricos nos permiten la recolección de los datos que van a ser analizados, algunos de los métodos utilizados fueron la observación y el criterio de expertos que podrán evaluar el trabajo realizado.

La organización cuenta en total con 5 personas, las cuales colaboraron en el levantamiento de sus actividades diarias e identificación de las más recurrentes, así como también en la determinación de recursos disponibles para dar un mejor servicio y el establecimiento de los tiempos.

DISEÑO Y PRESENTACIÓN DE PROCESOS WACOLDA S.A.

Para iniciar la estructuración de procesos de la organización es necesario realizar el organigrama de la misma; en este se expondrán el orden jerárquico de cargos; a pesar de no contar con mucho personal el organigrama permite que se delimiten las responsabilidades y líneas de supervisión de cada cargo, este puede ser cambiado y mejorado según el crecimiento que pueda darse en la organización.

ORGANIGRAMA

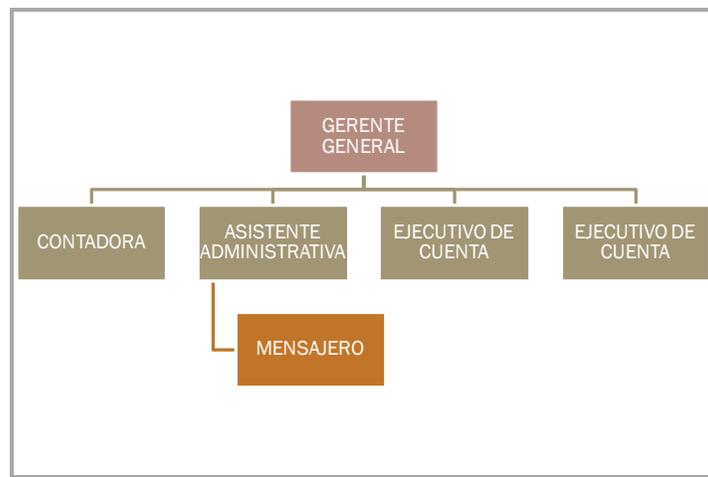


GRAFICO 3 – ORGANIGRAMA WACOLDA S.A
FUENTE: Elaborado por el Autor

El organigrama realizado permitió la definición de perfiles como paso fundamental para la asignación de actividades y responsabilidades de cada cargo; dentro de los perfiles se conoce los requisitos personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc.; además de las actividades

que realiza la persona en un día de trabajo. La definición de perfiles permite que la empresa revise si sus objetivos se están cumpliendo, con ellos se pueden definir metas de desempeño para cada puesto y en el momento de contratar personal cual es la entrevista apropiada para el cargo y si el candidato está calificado para realizar las actividades descritas en el puesto de trabajo; estos se pueden ver en los Anexos.

MAPA DE PROCESOS

Los procesos conforman la estructura medular de toda organización, las tareas que se realizan día tras día están ligadas a uno o a muchos procesos que siempre deben tener como objetivo cumplir con la misión y visión de la organización. En el levantamiento de la información se ha visto la necesidad de ligar las tareas enlistadas a la gestión por procesos mediante la creación de un mapa de procesos donde se evidencie cuales son los principales procesos de la compañía, en ocasiones existe personal que cumple con sus actividades día a día sin saber la importancia que desempeña ni a qué proceso pertenecen las actividades que ejecuta. Según la literatura que se siga existen diferentes definiciones de tipos de procesos, consideramos específicamente tres:

- **Procesos estratégicos:** procesos de gestión cuya responsabilidad principal de la Gerencia General.
- **Procesos medulares:** procesos necesario para la realización del producto. Razón de ser del negocio (cadena de valor)
- **Procesos de apoyo:** procesos necesarios para el control y mejora y soporte de la cadena de negocio.

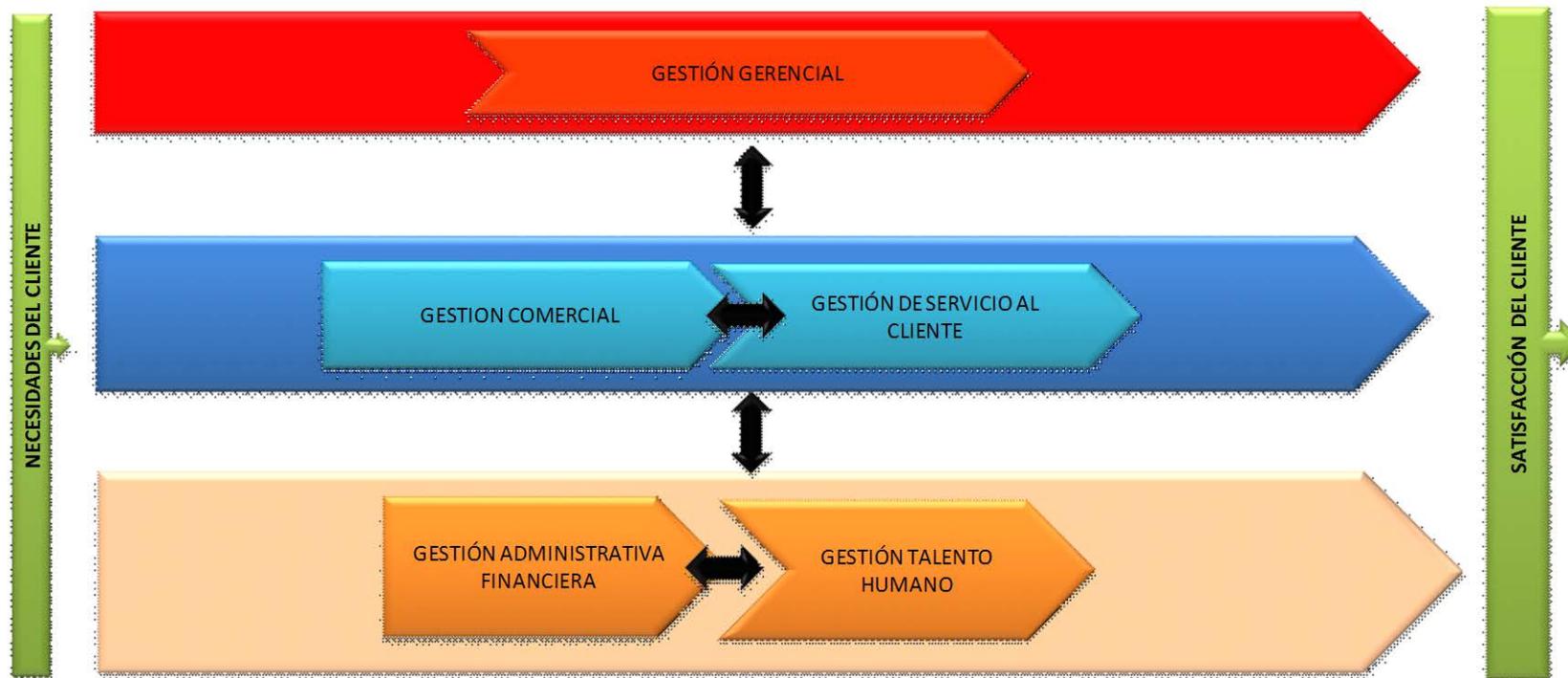


GRAFICO 4 – MAPA DE PROCESOS WACOLDA S.A.
FUENTE: Elaborado por el Autor

DIAGRAMA DE PARETO

Una vez definidos los perfiles y las personas que llevarán a cabo los procesos de la organización es importante definir el método que nos ayudara a identificar cuáles son los subprocesos claves de Wacolda, para ello se utiliza una de las herramientas básicas de la calidad llamado Diagrama de Pareto.

Para la elaboración del diagrama de Pareto se cotejaron entre los diferentes perfiles las actividades, se cuantificó la recurrencia y se organizó la información en orden descendente obteniendo como resultado en la tabla y gráfico a continuación:

NO.	ACTIVIDAD	NOMBRE	PROCESO	MES 1	MES 2	MES 3	PROMEDIO	ACUMULADO	% ACUMULADO
1	Movimientos tales como inclusiones, exclusiones, endosos de las pólizas contratadas por los clientes	Inclusiones, exclusiones y endosos de pólizas	GSC	35	28	41	35	35	17%
2	Revisión y Registro de liquidación de reclamos en la Base de Datos para posterior envío a los clientes	Liquidaciones de asistencia médica	GSC	20	24	30	25	59	29%
3	Asesoramiento, seguimiento de órdenes de reparación, órdenes de salida con los talleres en caso de siniestro	Gestión de siniestros	GSC	21	25	23	23	82	41%
4	Cotización y elaboración de cuadros comparativos según las necesidades del cliente	Gestión de ventas	GSC	20	17	23	20	102	51%
5	Emisión solicitudes nuevas y renovaciones de fianzas	Emisión y renovación de fianzas	GSC	20	18	15	18	120	60%
6	Facturación de comisiones a las aseguradoras	Facturación a aseguradoras	GAF	15	20	18	18	138	68%
7	Cobro de las facturas emitidas a las aseguradoras, Registro de depósitos, transferencias y egresos realizados en la cuenta de la Compañía	Gestión de cartera aseguradoras	GAF	12	15	17	15	152	76%
8	Gestión de cobranza a los clientes de las facturas pendientes	Gestión de cartera clientes	GAF	13	17	12	14	166	83%
9	Revisión y cuadro de facturación de los clientes	Validación de facturas de clientes	GSC	10	12	15	12	179	89%
10	Pago de proveedores de la compañía	Pago a proveedores	GAF	10	9	7	9	187	93%
11	Revisión de vencimientos de los diferentes ramos de seguros para informar a los clientes	Control de vencimientos	GSC	3	7	5	5	192	96%
12	Compra de suministros de oficina y limpieza	Compra de suministros	GAF	3	3	5	4	196	97%
13	Pago de nómina de la Compañía	Gestión de nómina	GTH	3	3	3	3	199	99%
14	Elaboración del presupuesto anual de la Compañía	Elaboración del presupuesto anual de la Compañía	GG	1	1	1	1	200	99%
15	Realizar las declaraciones de IVA y Retención en la Fuente del Impuesto a la Renta de la Compañía	Declaración de impuestos	GAF	1	1	1	1	201	100%
16	Contratación de nuevo personal de la Compañía	Contratación de personal	GTH	1	0	0	0	201	100%
17	Desvinculación de personal	Desvinculación de personal	GTH	0	0	0	0	201	100%

TABLA 1 – PONDERACION SUBPROCESOS WACOLDA S.A
FUENTE: Elaborado por el Autor

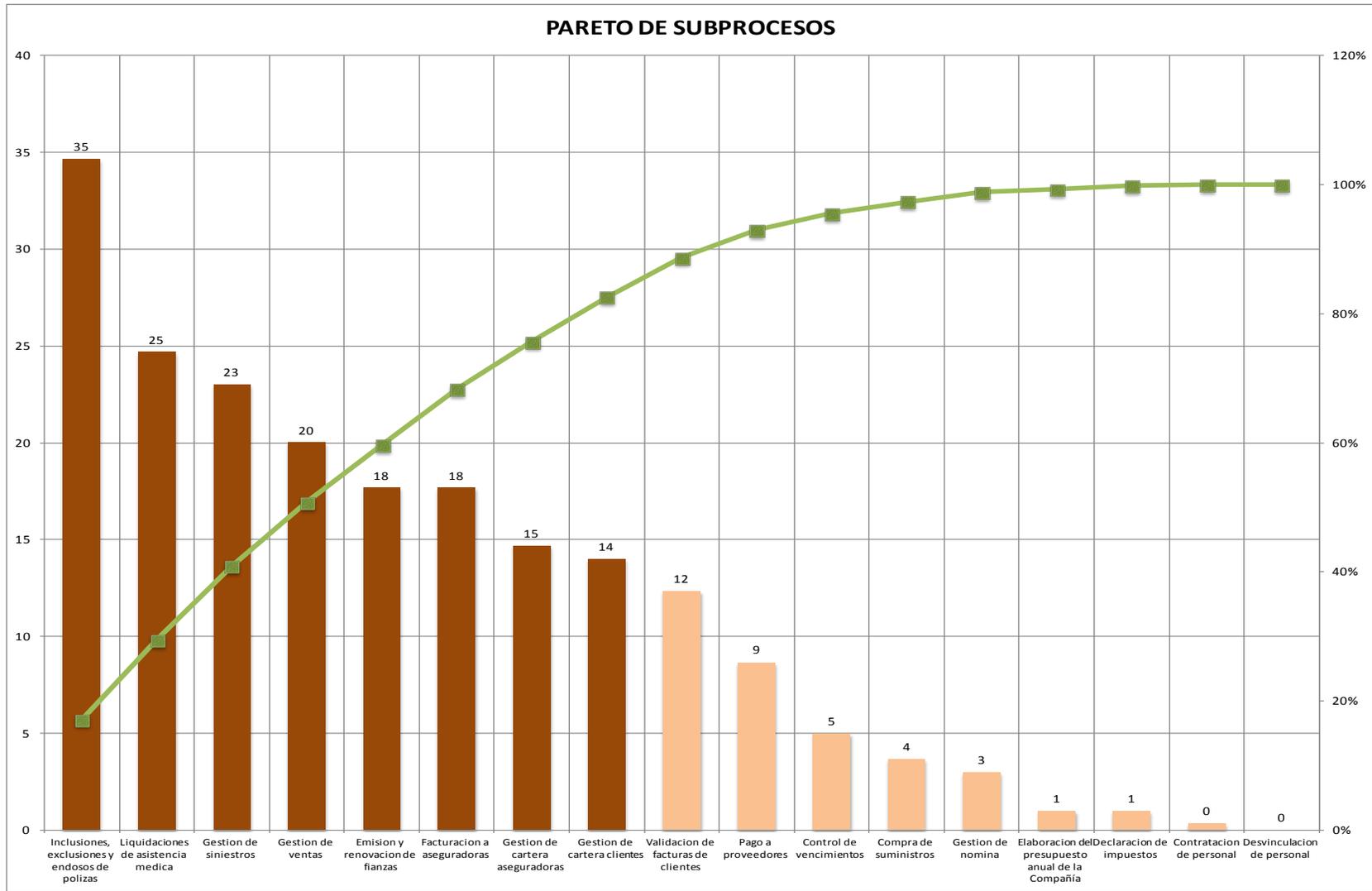


GRAFICO 5 - DIAGRAMA DE PARETO
FUENTE: Elaborado por el Autor

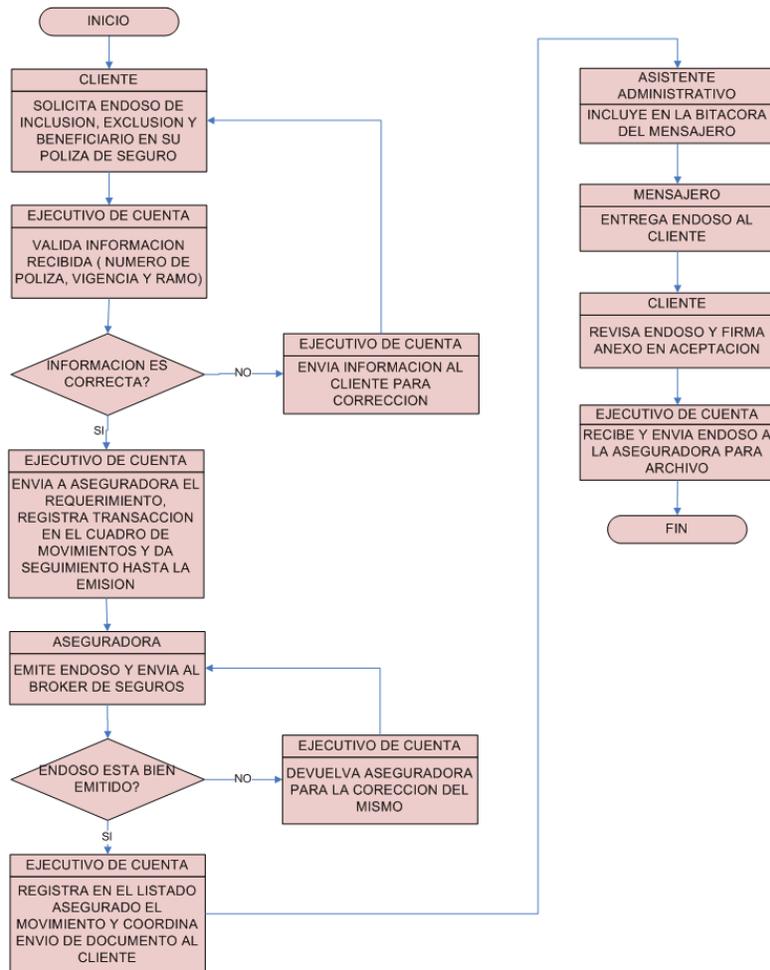
Los resultados obtenidos en el presente estudio determinaron como “Pocos Vitales” a 8 de los 17 subprocesos; los mismos que serán diagramados de acuerdo al panorama actual, analizados y mejorados. Estos son los subprocesos que se sustentarán en el presente trabajo:

- Endosos de inclusión, exclusión o beneficiario de una póliza
- Liquidaciones de Asistencia Médica
- Atención de siniestros
- Emisión de pólizas nuevas y renovaciones
- Emisión y renovación de fianzas
- Cobro de comisiones
- Cartera de clientes

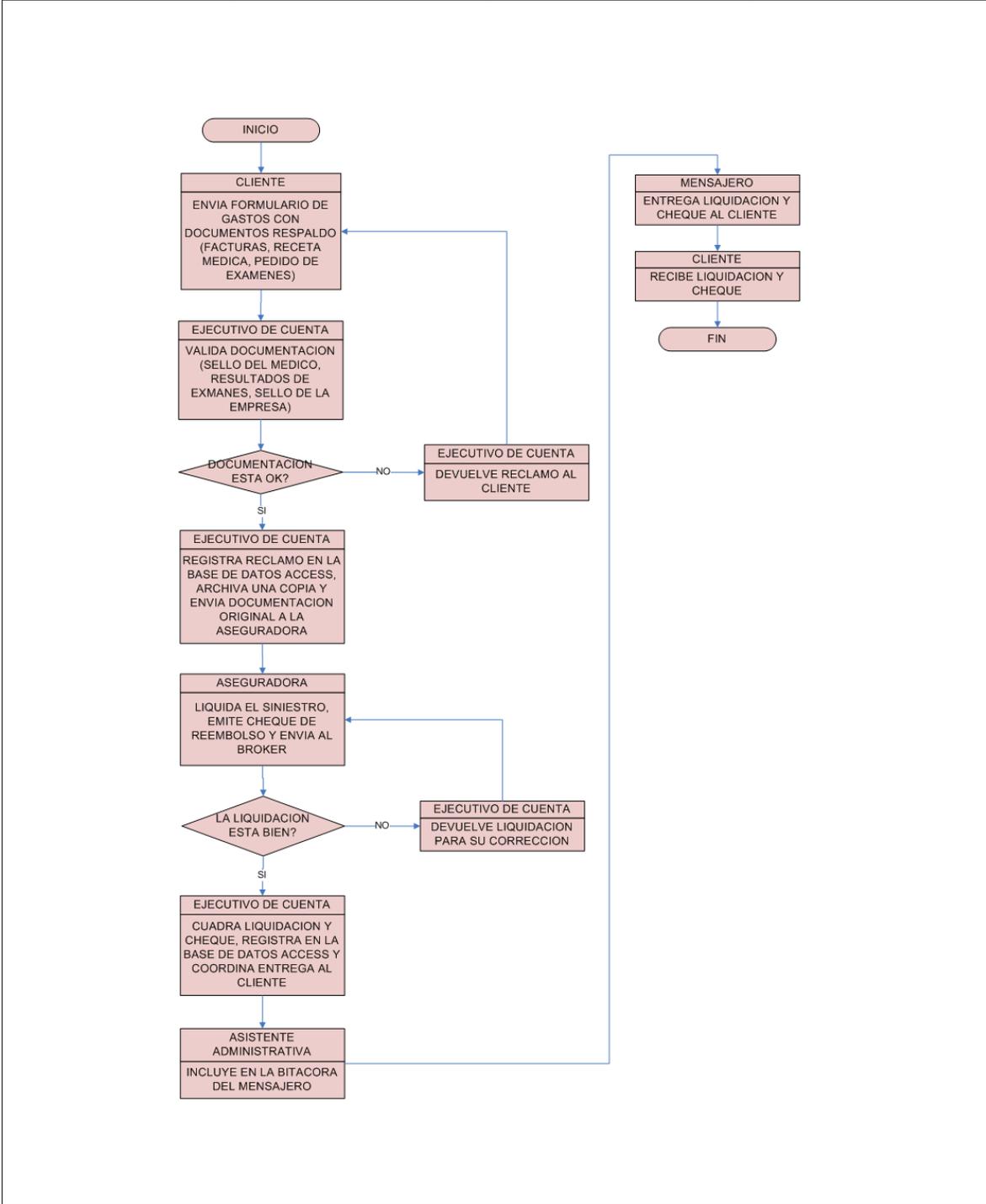
DIAGRAMACIÓN DE SUBPROCESOS – LÍNEA BASE

Se ha determinado como herramienta de diagramación flujogramas, las actividades están definidas por cargo, los flujos han sido revisados y aprobados por la Gerencia General de la organización; a continuación se presenta el panorama de la línea base:

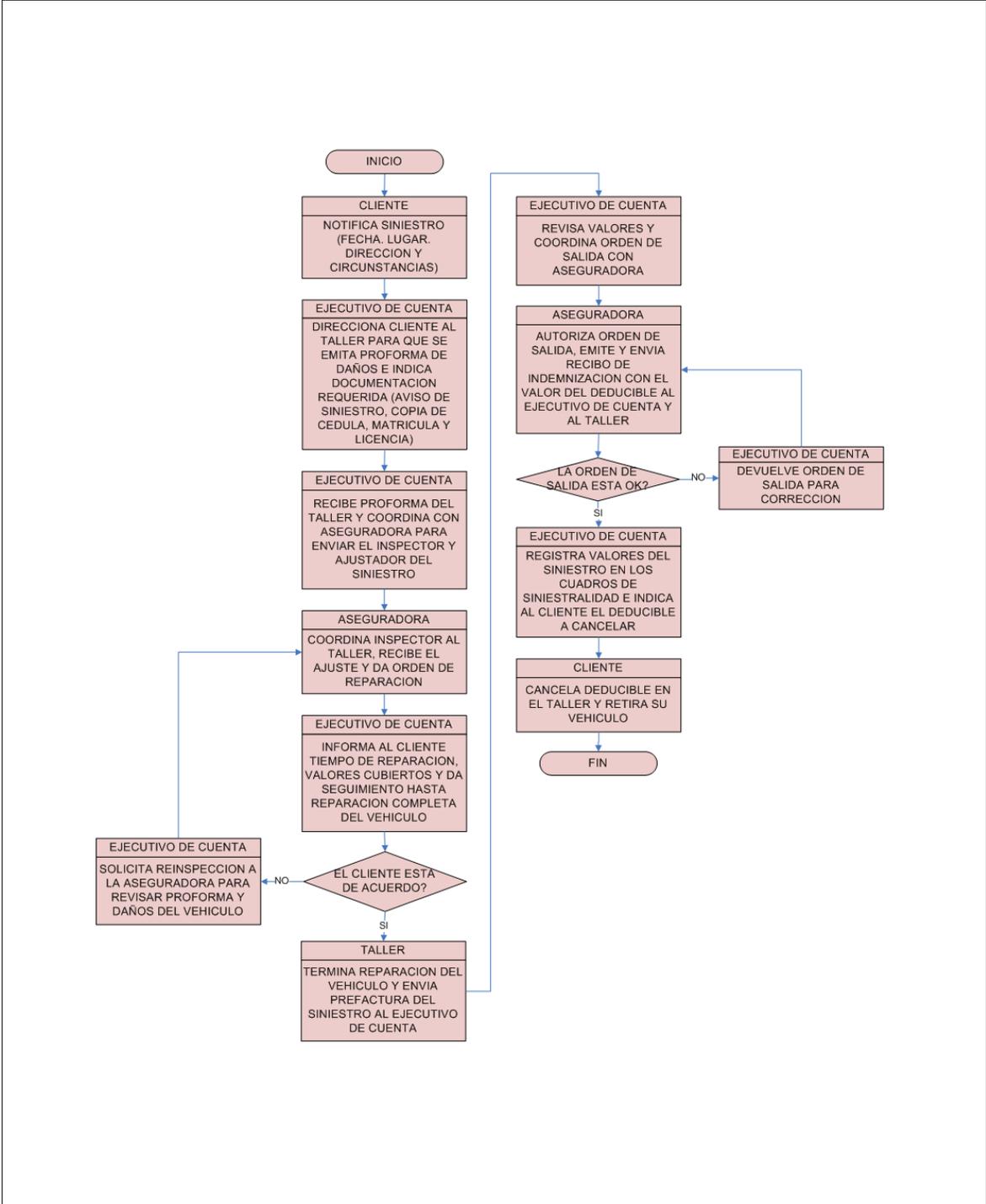
	PROCESO: GESTION SERVICIO AL CLIENTE SUBPROCESO: ENDOSO DE INCLUSION, EXCLUSION O BENEFICIARIO DE UNA POLIZA		APROBADO POR GERENTE GENERAL
	PÁGINA 1 DE 1	VERSION JUNIO 2013	REVISADO POR GERENTE GENERAL



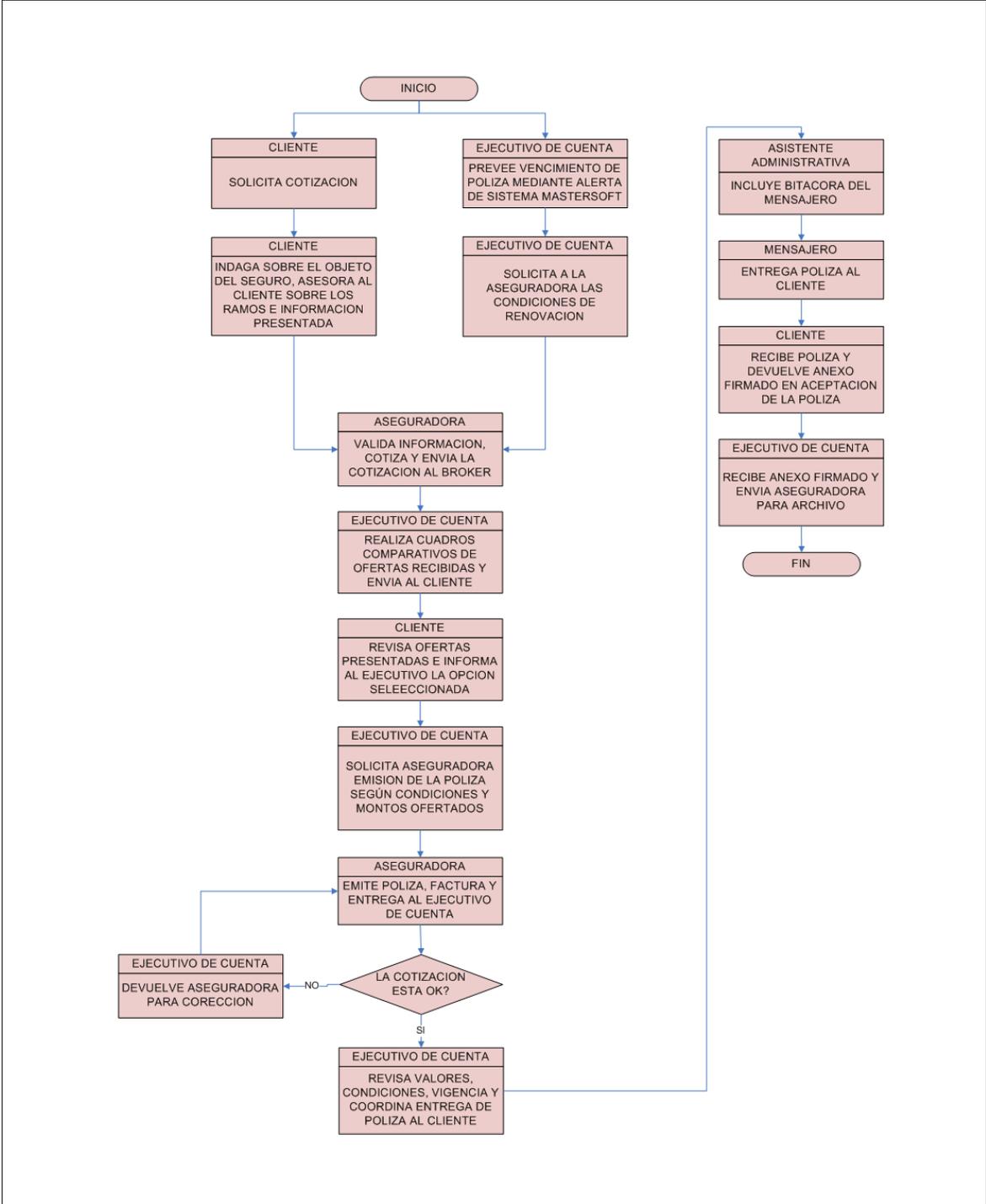
	PROCESO: GESTION DE SERVICIO AL CLIENTE SUBPROCESO: LIQUIDACIONES DE ASISTENCIA MEDICA		APROBADO POR GERENTE GENERAL
	PÁGINA 1 DE 1	VERSION JUNIO 2013	REVISADO POR GERENTE GENERAL



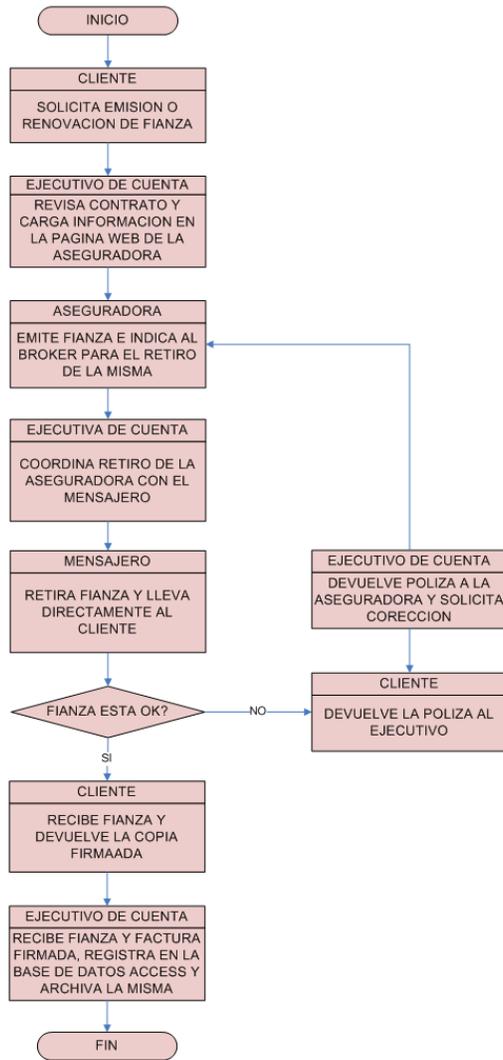
	PROCESO: GESTION SERVICIO AL CLIENTE SUBPROCESO: SINIESTROS		APROBADO POR GERENTE GENERAL
	PÁGINA 1 DE 1	VERSION JUNIO 2013	REVISADO POR GERENTE GENERAL



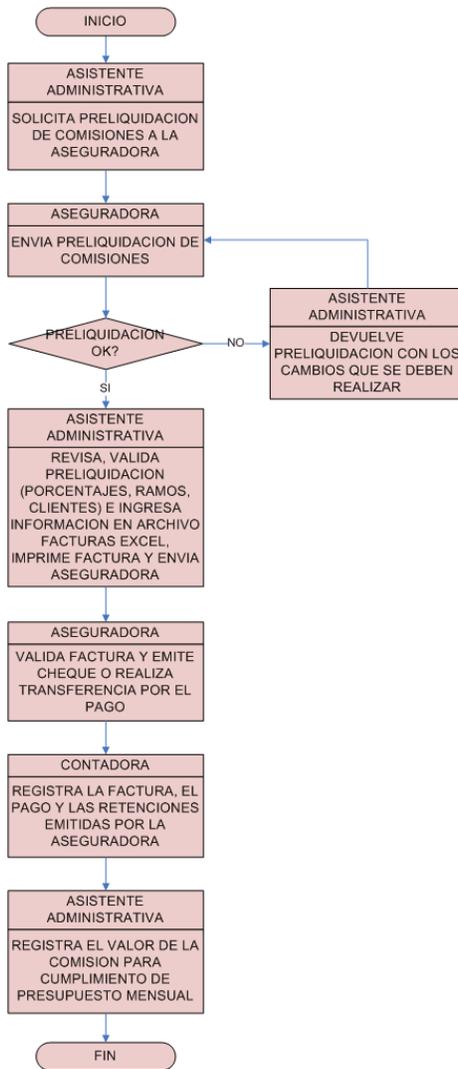
	PROCESO: GESTION DE VENTAS SUBPROCESO: EMISION POLIZAS NUEVAS Y RENOVAIONES		APROBADO POR GERENTE GENERAL
	PÁGINA 1 DE 1	VERSION JUNIO 2013	REVISADO POR GERENTE GENERAL



	PROCESO: GESTION DE SERVICIO AL CLIENTE SUBPROCESO: EMISION Y RENOVACION DE FIANZAS		APROBADO POR GERENTE GENERAL
	PÁGINA 1 DE 1	VERSION JUNIO 2013	REVISADO POR GERENTE GENERAL



	PROCESO: GESTION ADMINISTRATIVA FINANCIERA SUBPROCESO: COBRO COMISIONES		APROBADO POR GERENTE GENERAL
	PÁGINA 1 DE 1	VERSION JUNIO 2013	REVISADO POR GERENTE GENERAL



	PROCESO: GESTION ADMINISTRATIVA FINANCIERA SUBPROCESO: CARTERA DE CLIENTES		APROBADO POR GERENTE GENERAL
	PÁGINA 1 DE 1	VERSION JUNIO 2013	REVISADO POR GERENTE GENERAL



OPORTUNIDADES DE MEJORA

En base al análisis realizado en los diagramas levantados la Gerencia General determinó la necesidad de implementar un software de gestión especializado en brokers de seguros (Mastersoft); adicionalmente se presentaron algunas oportunidades de mejora que traen beneficio al servicio que ofrece la organización y son los siguientes:

Subproceso 1: Endosos de inclusión, exclusión o beneficiario de una póliza

- a) Sistematización de la solicitud de endosos, lo cual facilitará la búsqueda de información de las pólizas.
- b) Sistema de alertas de endosos pendientes de emisión.

Subproceso 2: Liquidaciones de Asistencia Médica

- a) Reclamos, pagos y registros asociados digitalizados, que permiten acceder a la información rápidamente y ahorrando papel.
- b) Sistema de alertas de reclamos pendientes por liquidar.

Subproceso 3: Gestión de siniestros

- a) Se acordó con las aseguradoras que los ejecutivos de cuenta de WACOLDA coordinarán directamente con el ajustador de la compañía la inspección del vehículo y ajuste de los valores proformados, lo que reduce en al menos dos días laborables el trámite del cliente.

Subproceso 5: Emisión y renovación de fianzas

- a) Digitalización, revisión y aprobación de la fianza por parte del cliente previo a la impresión y entrega de la póliza, evitando reprocesos y demoras para el cliente.

Subproceso 6: Facturación aseguradoras

- a) Emisión automática de preliquidaciones, lo cual permite tener un valor referencial de las comisiones que recibirá la compañía por parte de las aseguradoras.

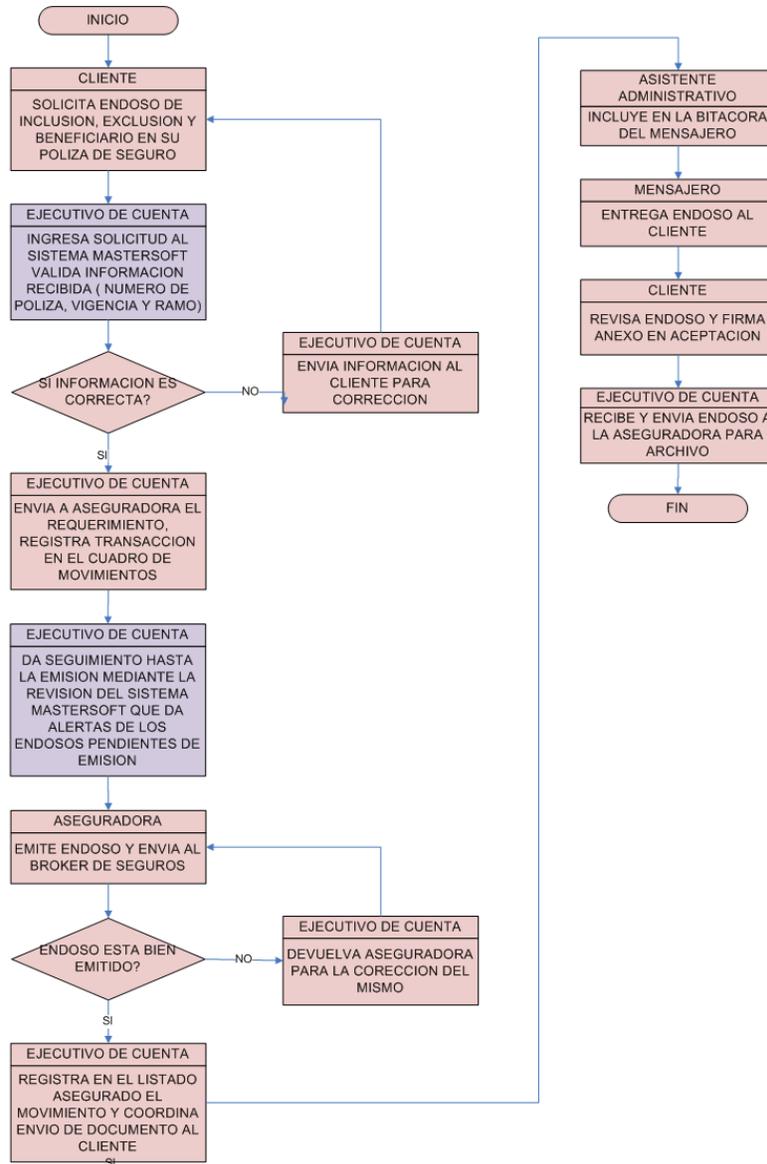
Subproceso 7: Cartera clientes

- a) Registro de plazo de pagos de las facturas emitidas a clientes y alertas de vencimientos.
- b) Registro de información de pagos (institución bancaria, numero de transacción, tipo de documento, valor, retención si aplica y fecha), facilitando el manejo de información y consultas.

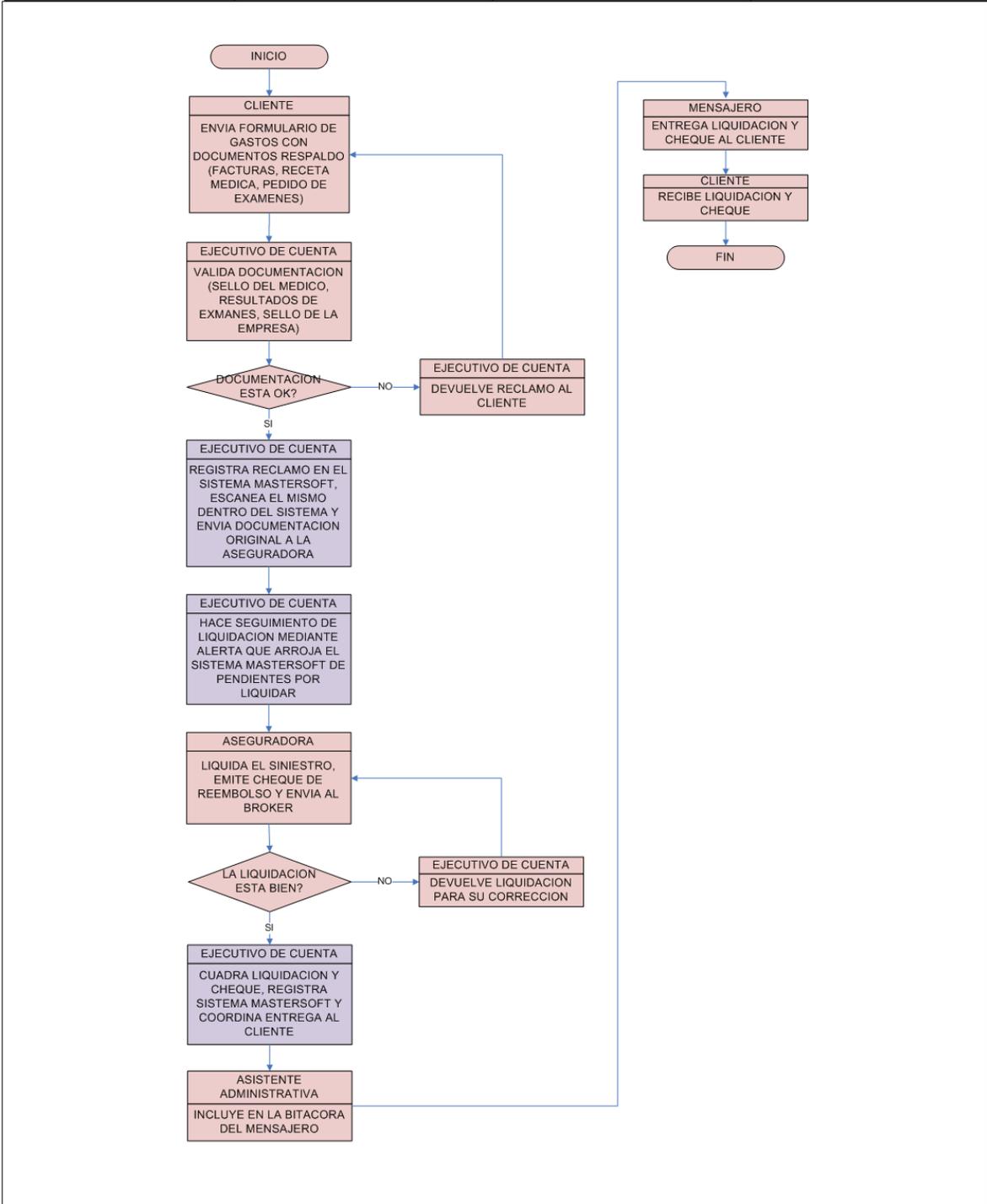
DIAGRAMACIÓN DE SUBPROCESOS - MEJORADOS

Una vez determinadas las mejoras se presentan los flujos mejorados, las mejoras se han identificado en recuadros de color morado:

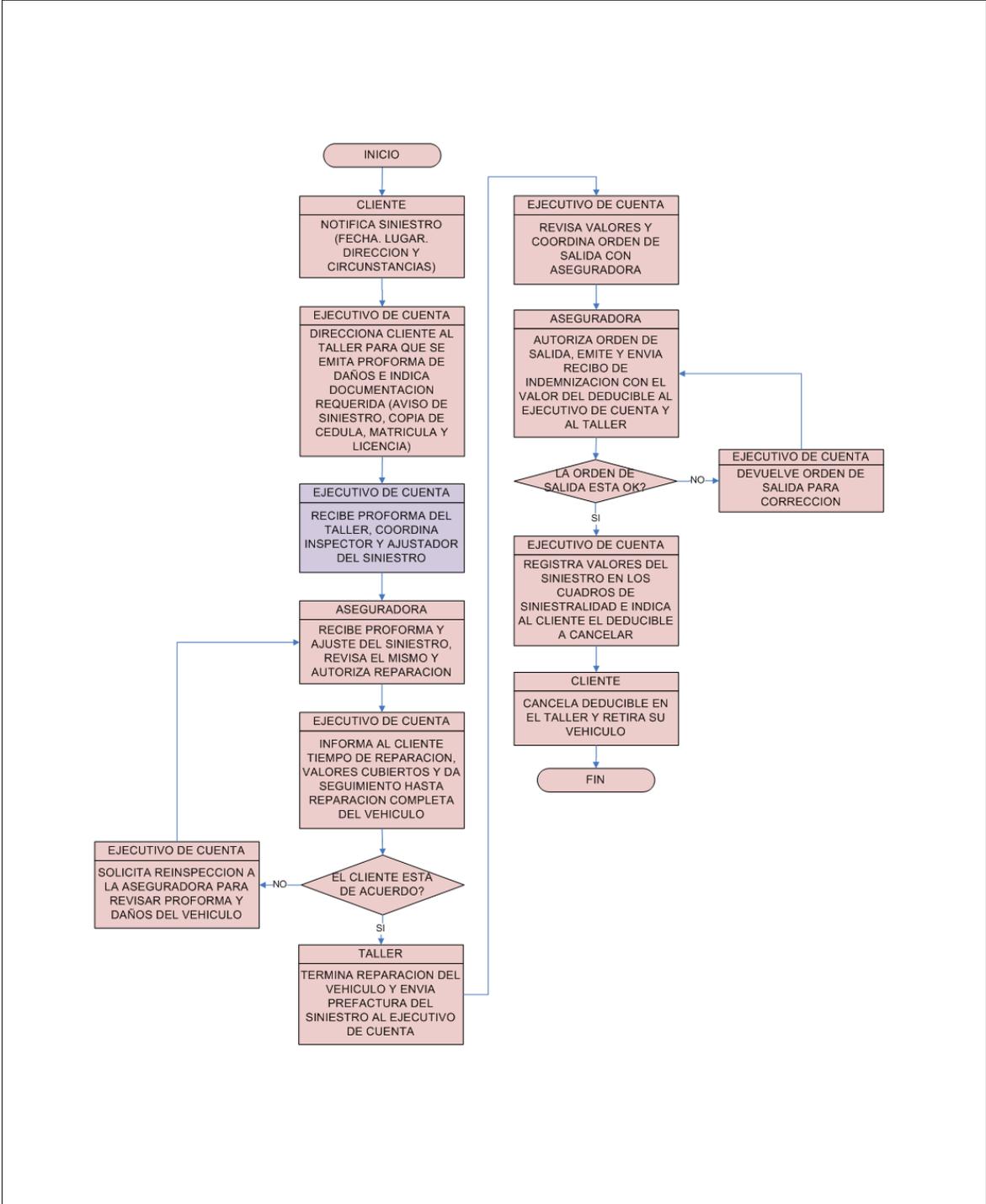
	PROCESO: GESTION SERVICIO AL CLIENTE SUBPROCESO: ENDOSO DE INCLUSION, EXCLUSION O BENEFICIARIO DE UNA POLIZA		APROBADO POR GERENTE GENERAL
	PÁGINA 1 DE 1	VERSION SEPTIEMBRE 2013	REVISADO POR GERENTE GENERAL



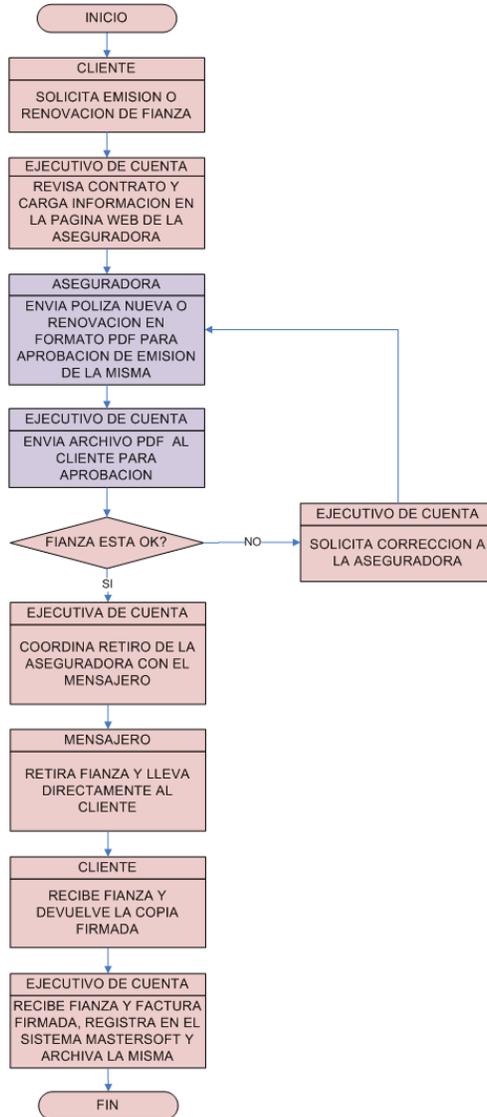
	PROCESO: GESTION DE SERVICIO AL CLIENTE SUBPROCESO: LIQUIDACIONES DE ASISTENCIA MEDICA		APROBADO POR GERENTE GENERAL
	PÁGINA 1 DE 1	VERSION SEPTIEMBRE 2013	REVISADO POR GERENTE GENERAL



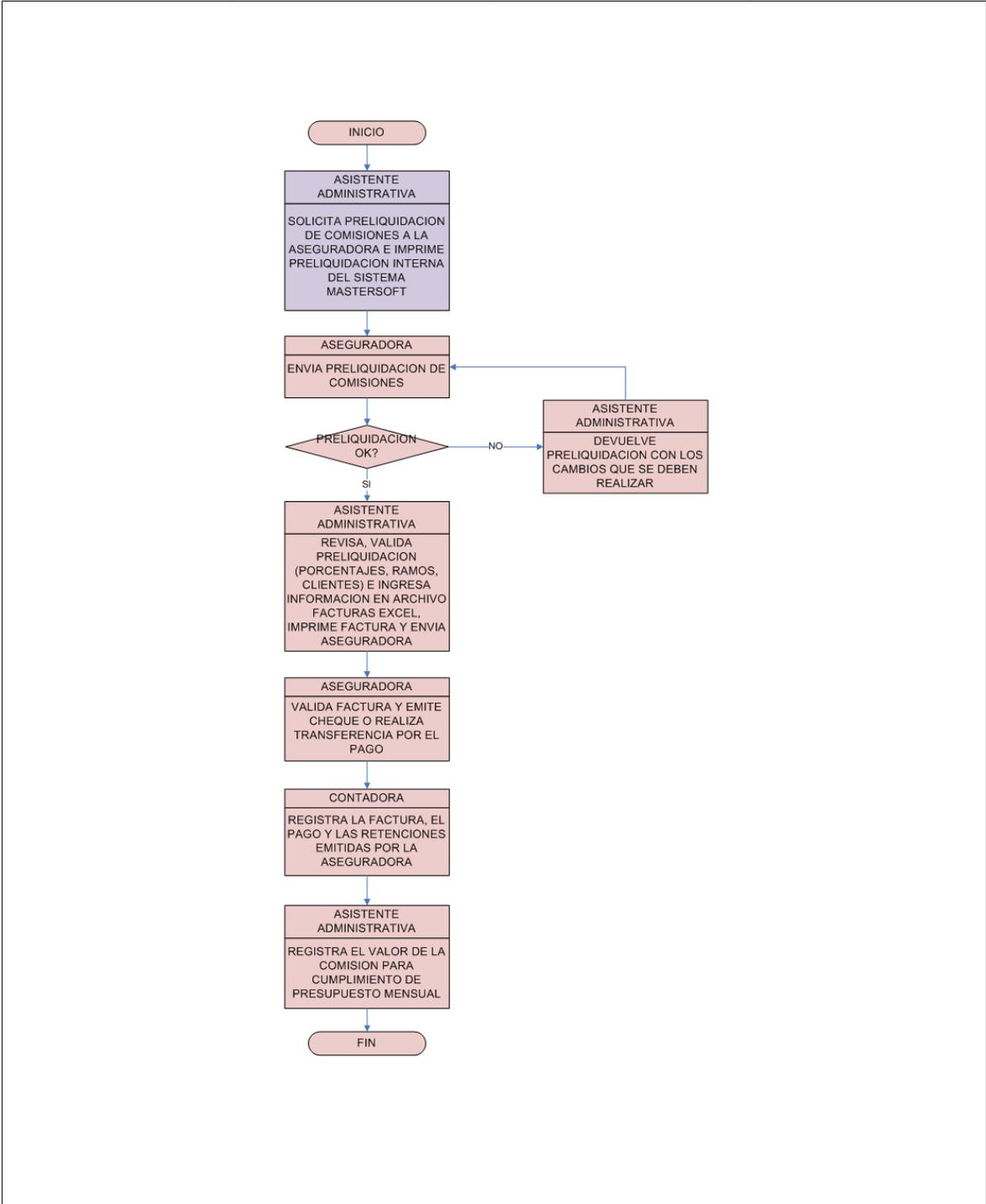
	PROCESO: GESTIÓN SERVICIO AL CLIENTE SUBPROCESO: SINIESTROS		APROBADO POR GERENTE GENERAL
	PÁGINA 1 DE 1	VERSION SEPTIEMBRE 2013	REVISADO POR GERENTE GENERAL



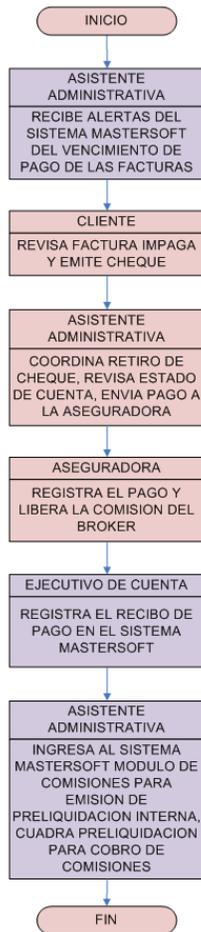
	PROCESO: GESTION DE SERVICIO AL CLIENTE SUBPROCESO: EMISION Y RENOVACION DE FIANZAS		APROBADO POR GERENTE GENERAL
	PÁGINA 1 DE 1	VERSION SEPTIEMBRE 2013	REVISADO POR GERENTE GENERAL



	PROCESO: GESTION ADMINISTRATIVA FINANCIERA SUBPROCESO: COBRO COMISIONES		APROBADO POR GERENTE GENERAL
	PÁGINA 1 DE 1	VERSION SEPTIEMBRE 2013	REVISADO POR GERENTE GENERAL



	PROCESO: GESTION ADMINISTRATIVA FINANCIERA SUBPROCESO: CARTERA DE CLIENTES		APROBADO POR GERENTE GENERAL
	PÁGINA 1 DE 1	VERSION SEPTIEMBRE 2013	REVISADO POR GERENTE GENERAL



INDICADORES DE GESTIÓN

A continuación se presentan los indicadores obtenidos en la línea base y posterior a la implementación de los subprocesos mejorados: se ve un claro impacto obtenido comparando la línea base:

SUBPROCESO: ENDOSOS DE INCLUSION, EXCLUSION O BENEFICIARIO DE LAS POLIZAS				
NOMBRE DEL INDICADOR:	TIEMPO DE ENTREGA DE LOS ENDOSOS			
	CALCULO			
	MES 1	MES 2	MES 3	PROMEDIO
LINEA BASE	8	10	7	8
PROCESOS MEJORADOS	6	7	5	6

TABLA 2 – INDICADOR TIEMPO DE ENTREGA DE LOS ENDOSOS
FUENTE: Elaborado por el Autor

SUBPROCESO: LIQUIDACIONES DE ASISTENCIA MEDICA				
NOMBRE DEL INDICADOR:	TIEMPO DE LIQUIDACION DEL RECLAMO			
	CALCULO			
	MES 1	MES 2	MES 3	PROMEDIO
LINEA BASE	7	6	7	7
PROCESOS MEJORADOS	5	5	5	5

TABLA 3 – INDICADOR TIEMPO DE LIQUIDACION DEL RECLAMO
FUENTE: Elaborado por el Autor

SUBPROCESO: GESTION DE SINIESTROS				
NOMBRE DEL INDICADOR:	TIEMPO DE COORDINACION DEL INSPECTOR			
	CALCULO			
	MES 1	MES 2	MES 3	PROMEDIO
LINEA BASE	1,5	2	2	2
PROCESOS MEJORADOS	0,5	1	0,5	1

TABLA 4 – INDICADOR TIEMPO DE COORDINACION DEL INSPECTOR
FUENTE: Elaborado por el Autor

SUBPROCESO: EMISION Y RENOVACION DE FIANZAS				
NOMBRE DEL INDICADOR:	EFICIENCIA EN LA EMISION O RENOVACION DE FIANZAS			
CALCULO	$(\text{FIANZAS ACEPTADAS EN 1RA. EMISION} / \text{FIANZAS SOLICITADAS}) * 100$			
	MES 1	MES 2	MES 3	PROMEDIO
LINEA BASE	67%	77%	65%	70%
PROCESOS MEJORADOS	83%	95%	86%	88%

TABLA 5 – INDICADOR EFICIENCIA EN LA EMISION O RENOVACION DE FIANZAS
FUENTE: Elaborado por el Autor

SUBPROCESO: COBRO DE COMISIONES				
NOMBRE DEL INDICADOR:	EFICIENCIA EN COBRO DE FACTURAS A ASEGURADORAS			
CALCULO	$(\text{MONTO COBRADO} / \text{PRESUPUESTO}) * 100$			
	MES 1	MES 2	MES 3	PROMEDIO
LINEA BASE	69%	65%	83%	73%
PROCESOS MEJORADOS	89%	88%	89%	89%

TABLA 6 – INDICADOR EFICIENCIA EN COBRO DE FACTURAS A ASEGURADORAS
FUENTE: Elaborado por el Autor

SUBPROCESO: CARTERA DE CLIENTES				
NOMBRE DEL INDICADOR:	EFICIENCIA EN LA GESTION DE CARTERA			
CALCULO	PROMEDIO DIAS DE COBRO			
	MES 1	MES 2	MES 3	PROMEDIO
LINEA BASE	30	40	30	33
PROCESOS MEJORADOS	17	22	18	19

TABLA 7 – INDICADOR EFICIENCIA EN LA GESTION DE CARTERA
FUENTE: Elaborado por el Autor

CONCLUSIONES

- Las bases teóricas recopiladas facilitaron el establecimiento de procedimientos al permitir conocer las características que debe tener un manual de procesos y las herramientas de apoyo que se pueden usar para obtener información que revele los puntos críticos la gestión empresarial y el levantamiento de procesos.
- El diagnóstico contextual de Wacolda proporcionó información sobre el estado de la organización previo al levantamiento de procesos, permitiendo así tener una plataforma para el establecimiento y aplicación de mejoras.
- El levantamiento procedimientos de la línea base suministró el conocimiento requerido de los lineamientos previamente establecidos para la determinación de modificaciones y mejoras.
- El mejoramiento de procesos fue totalmente necesario, pues ajustó dichos lineamientos de acuerdo a la situación actual de la empresa, y facilitó el cumplimiento de metas preestablecidas.
- Tanto la empresa como sus clientes pueden palpar las bondades del proceso reestructurado ya que los cambios que surgieron revelaron mejoras en costos, en tiempos de respuesta y en la percepción del servicio que la empresa brinda.

RECOMENDACIONES

- Es necesario recopilar información teórica base siempre que se considere el mejoramiento de un proceso, ya que es un factor clave durante el desarrollo del proyecto.
- Previo al desarrollo de un plan de mejora continua es aconsejable generar un análisis minucioso de los participantes del proceso, los recursos disponibles y su condición actual de manera que se cuente con información fidedigna para futuras comparaciones situacionales.
- Regularmente se deben generar revisiones, estudios, encuestas y análisis de los datos obtenidos para informar a las gerencias sobre los cambios que surjan a lo largo de la vida de la empresa para así facilitar la toma de decisiones y el mejoramiento continuo de los procesos.
- Es necesario tomar correctivos e ir adaptando los procedimientos de acuerdo a la evolución que tengan las variables que intervienen en la gestión de la organización.
- Toda modificación que se realice en torno a manuales y procedimientos debe ser comunicada inmediatamente al personal para evitar errores y enmiendas por desconocimiento del proceso.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- Gestión de la calidad; escrito por Eullia Griful Ponsati, Miguel Ángel Canela Campos, Eulália Griful
- Gestión por procesos; escrito por José Antonio Pérez Fernández de Velasco
- Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica de la reingeniería de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos; escrito por Juan Ángel Alarcón González
- Mejora continua de procesos: Guía práctica para mejorar procesos; escrito por Richard Y. Chang
- Cómo mejorar los procesos en su empresa; escrito por José Francisco Vilar Barrio
- GESTION INTEGRAL DE LA CALIDAD: Implantación, control y certificación; escrito por Lluís Cuatrecasas, LLUIS CUATRECASAS ARBOS HARRINGTON, James.
- Mejoramiento de los Procesos de la Empresa; escrito por McGraw Hill, Bogotá, 1996
- El control, fundamento de la gestión por procesos; escrito por Mario A. Fernández
- Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia; escrito por Joaquín Membrado Martínez
- Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la Medición y Mejora del desempeño; escrito por Ingrid Guerra-López
- Calidad y mejora Continua. Actividades II; escrito por José de Domingo Acinas

- Introducción a la gestión de la calidad; escrito por J.F. Miranda González et al, Francisco Javier Miranda González, Antonio Chamorro Mera, Sergio Rubio Lacoba
- Redacción I; escrito por Celinda Fournier Marcos
- Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas; escrito por Martha Elena Vargas Quiñones y Luzángela Aldana de Vega
- Los siete instrumentos de la calidad total; escrito por Alberto Galgano
- Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de LA CALIDAD; escrito por Mario Gutiérrez
- Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas DE SALUD; escrito por Braulio Mejía García
- Manual para elaborar manuales de políticas y procedimiento; escrito por ByMartín G. Álvarez Torres

LINKS

- http://148.204.211.134/polilibros/Portal/Polilibros/P_terminados/ContrCalid/ControlProcesos/2.2.html
- http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/gestion_calidad/contenido_u3.pdf
- DefiniciónABC:<http://www.definicionabc.com/general/proceso.php#ixzz2kMNt7sPp>
- «Quality Tools, The Basic Seven» (en ingles). alionscience.com. Consultado el 11 de enero de 2012.

ANEXOS

	Descripción del Cargo	FECHA: 01/12/2013

Título del Cargo: Gerente General	
Proceso: GG	Sub proceso: N/A
Jefe Inmediato: N/A	Supervisa a: NA
Reemplaza a: <ul style="list-style-type: none"> ▪ EJECUTIVA DE CUENTA 	
Responsabilidades principales: <ul style="list-style-type: none"> • Asesorar al cliente mediante un análisis de riesgo para la contratación de su programa de seguros. • Asistir a los clientes de manera oportuna. • Supervisar la gestión de cartera de los ejecutivos de cuenta. • Supervisar la emisión de Soats. • Revisión de facturas de proveedores para aprobación de pagos. • Elaboración del flujo de caja de la organización. • Manejo de claves de BANCO PICHINCHA, IESS, SRI. • Revisión y firma de Balances mensuales de la compañía. • Supervisión del área de Tecnología (outsourcing). • Presentar pruebas de conocimiento ante la Entidad Regulatoria. 	
Autoridad: <ul style="list-style-type: none"> • Autoridad global sobre la empresa y sus recursos 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	

Educación Formal: Graduado *de Administración de Empresas, o afines.*

Formación: Relacionados Administración de Empresas

Experiencia: 2 años en posiciones similares / *No requerida / si en caso de reestructuración empresarial*

Habilidades:

- Conocimiento avanzado de Office
- Comprensión Lectora, grado Medio
- Escucha activa, grado Alto
- Escritura, grado Medio
- Hablado, grado Medio
- Monitoreo y control, grado Alto
- Pensamiento crítico, grado Alto
- Identificación de problemas, grado Alto
- Recopilación de Información, grado Medio
- Organización de la Información, grado Alto
- Planificación, grado Alto
- Síntesis / Reorganización, grado Medio
- Generación de ideas, grado Alto
- Pensamiento analítico, grado Alto
- Percepción social (empatía), grado Alto
- Trabajo en equipo, grado Alto
- Persuasión, grado Medio

- Juicio y toma de Decisiones, grado Alto
- Instrucción, grado Medio
- Idiomas, grado Medio
- Construcción de relaciones, grado Medio
- Orientación / asesoramiento, grado Alto
- Manejo del tiempo, grado Medio
- Manejo de recursos financieros, grado Alto
- Manejo de recursos humanos, grado Medio

	Descripción del Cargo	FECHA: 01/12/2013

Título del Cargo: Contadora	
Proceso: GAF	Sub proceso: N/A
Jefe Inmediato: GERENTE GENERAL	Supervisa a: NA
Reemplaza a:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ASISTENTE ADMINISTRATIVA 	
Responsabilidades principales:	
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilizar las facturas de proveedores para emisión de cheques. • Registro de compras, vetas de la organización tomando en cuenta las normas tributarias. • Emisión de Retenciones en la Fuente a Proveedores. • Registro de depósitos bancarios y transferencias realizadas a favor de la Compañía. • Realizar declaraciones mensuales de IVA, Retención en la Fuente e Impuesto a la Renta. • Realizar anexos transaccionales mensuales. • Declaración anual del impuesto a la Renta. • Reportar Estados financieros a las entidades regulatorias. • Pago de obligaciones y permisos de la Compañía (Patente, LUC, Impuesto 1.5 x mil) • Registro y pago de nómina mensual. • Elaborar formularios de pago de décimo tercero, décimo cuarto y utilidades. • Participar en el análisis de información contable junto con la Gerencia General. 	
Autoridad: N/A	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
Educación Formal: Contador Público Autorizado	
Formación: Contabilidad, Sistemas contables, Office	

Experiencia: 2 años en posiciones similares

Habilidades:

- Comprensión Lectora, grado Medio
- Escucha activa, grado Medio
- Escritura, grado Medio
- Hablado, grado Medio
- Monitoreo y control, grado Medio
- Pensamiento crítico, grado Medio
- Identificación de problemas, grado Alto
- Recopilación de Información, grado Medio
- Organización de la Información, grado Alto
- Generación de ideas, grado Medio
- Evaluación de ideas, grado Medio
- Pensamiento analítico, grado Alto
- Trabajo en equipo, grado Alto
- Idiomas, grado Bajo
- Manejo de recursos financieros, grado Alto
- Manejo de recursos humanos, grado Medio

	Descripción del Cargo	FECHA: 01/12/2013

Título del Cargo: Ejecutiva de Cuenta	
Proceso: GSC	Sub proceso: N/A
Jefe Inmediato: GERENTE GENERAL	Supervisa a: NA
Reemplaza a:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ GERENTE GENERAL 	
Responsabilidades principales:	
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar y analizar las cotizaciones presentadas por las aseguradoras. • Elaboración y presentación de cuadros comparativos de los diferentes ramos de seguros a nuestros clientes. • Manejo de solicitudes y entrega de endosos de los seguros de nuestros clientes • Revisión y cuadro de facturación de los clientes. • Manejo de reclamos de los clientes. • Liquidación de reembolsos. • Reportes de siniestralidad de los clientes. • Asesoramiento en caso de siniestro de los clientes. • Visitas periódicas a los clientes. • Revisión de vencimientos de los diferentes ramos de seguros. 	
Autoridad: N/A	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
Educación Formal: <i>Estudiante universitario de Administración de Empresas, o afines.</i>	
Formación: Relacionados a Administración y Seguros, Office	
Experiencia: 2 años en posiciones similares	

Habilidades:

- Comprensión Lectora, grado Medio
- Escucha activa, grado Medio
- Escritura, grado Medio
- Hablado, grado Medio
- Aprendizaje activo, grado Medio
- Pensamiento crítico, grado Medio
- Identificación de problemas, grado Medio
- Recopilación de Información, grado Medio
- Organización de la Información, grado Alto
- Síntesis / Reorganización, grado Medio
- Planificación, grado Medio
- Pensamiento conceptual, grado Medio
- Percepción social (empatía), grado Bajo
- Trabajo en equipo, grado Alto
- Persuasión, grado Bajo
- Negociación, grado Bajo
- Orientación de servicio, grado Medio
- Idiomas, grado Bajo

	Descripción del Cargo	FECHA: 01/12/2013

Título del Cargo: Asistente Administrativa

Proceso: GAF	Sub proceso: N/A
---------------------	-------------------------

Jefe Inmediato: GERENTE GENERAL	Supervisa a: NA
--	------------------------

Reemplaza a:

- EJECUTIVA DE CUENTA

Responsabilidades principales:

- Ingreso de facturas de Producción al sistema.
- Realizar reportes mensuales de cartera para cada ejecutivo.
- Gestión de cobranza a los clientes.
- Envío de pagos a las aseguradoras.
- Cobro de comisiones mensuales a las compañías Aseguradoras.
- Seguimiento de pagos de comisiones de parte de las Compañías Aseguradoras.
- Recepción de facturas de proveedores.
- Elaboración de memos y cartas.
- Atención telefónica a proveedores y clientes.
- Coordinación de la bitácora del mensajero.
- Coordinación de las actividades realizadas por la persona de limpieza.
- Archivo de pagos, transferencias y estados de cuenta de nuestros clientes.
- Manejo de presupuesto de suministros de limpieza y de oficina.

Autoridad: N/A

COMPETENCIAS DEL CARGO

Educación Formal: *Estudiante universitario de Administración de Empresas, o afines.*

Formación: Atención al cliente, Office

Experiencia: 1 año en posiciones similares

Habilidades:

- Comprensión Lectora, grado Medio
- Escucha activa, grado Medio
- Escritura, grado Medio
- Hablado, grado Medio
- Aprendizaje activo, grado Medio
- Monitoreo y control, grado Medio
- Organización de la Información, grado Alto
- Planificación, grado Medio
- Trabajo en equipo, grado Medio
- Orientación de servicio, grado Alto

	Descripción del Cargo	FECHA: 01/12/2013

Título del Cargo: Mensajero	
Proceso: GAF / GSC	Sub proceso: N/A
Jefe Inmediato: ASISTENTE ADMINISTRATIVA	Supervisa a: NA
Reemplaza a: <ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A 	
Responsabilidades principales: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de cobros • Actividades de mensajería administrativa • Entrega de pólizas a clientes y aseguradoras • Apoyo en la Gestión global de la empresa 	
Autoridad: N/A <p style="text-align: center;">COMPETENCIAS DEL CARGO</p> Educación Formal: De preferencia bachiller. Formación: N/A. Experiencia: 1 año en posiciones similares Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en Equipo, grado Medio ▪ Organización de la Información, grado Medio ▪ Orientación de servicio, grado Alto 	