

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**TEMA: CREACION DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL AREA DE
CARTERA EN UN BROKER DE SEGUROS**

TRABAJO DE TITULACION PRESENTADO EN CONFORMIDAD CON LOS
REQUISITOS PARA OBTENER EL TITULO DE TENOLOGO EN FINANZAS

PROFESOR GUIA: JAIME NARANJO

AUTOR: PAMELA PATRICIA ARCOS BARAHONA

AÑO DE PRESENTACION: 2008

AGRADECIMIENTO

A Dios por la sabiduría que siempre puso en mi vida y por ser mi guía, a las autoridades y catedráticos de la Facultad de Administración de la Universidad de las Americas por sus enseñanzas y sus consejos para la vida, al Ing. Jaime Naranjo por su acertada dirección en la elaboración de mi proyecto, y sus valiosos comentarios, a mi compañero incondicional Andres por su apoyo y esfuerzo de no dejarme ir para atrás, y a mi ejemplo, mi Madre.

DEDICATORIA

A Dios por su inmenso amor y fidelidad, a mi madre y amiga Patricia por su esfuerzo constante de hacer de mí una persona de bien, a mi compañero Andres por su apoyo, a mi hermana Vanessa por su preocupación.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación consiste en la elaboración de un manual de procesos para el área financiera de la empresa donde trabajo, esto para que se pueda implementar de mejor manera la organización y el buen desarrollo de las actividades que la empresa realiza.

Para la creación de este manual se han creado nueve capítulos, los mismos que están desarrollando de manera sencilla para un mejor entendimiento, en el capítulo uno se desarrollan algunos aspectos del mercado de seguros que es la actividad de la compañía para luego poder investigar el porque de la implementación de un buen manual de procesos para la mejora y crecimiento de la compañía.

Se ha buscado una manera óptima de sacar adelante la compañía y como no es recomendable por ningún motivo cerrar la compañía y empezar de nuevo se definió que un nuevo análisis de procesos ayudaría a la organización para un mejor desempeño.

En el capítulo 6, se ve paso a paso el desarrollo de ese manual, concluyendo así que la manera mas lógica de mejorar el funcionamiento de las empresas es una

mejora en los procesos que siguen; buscando siempre la calidad y no la cantidad mal elaborada.

INDICE O TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO I

1. CAMPO DE ACCION	11
1.1. Introducción.....	11
1.2. Origen de los seguros.....	12
1.3. Quienes somos	15
1.4. Misión	16
1.5. Visión	16
1.6. Objetivos.....	16
1.7. Clientes	17
1.8. Equipo de Trabajo	17
1.9. Servicios.....	18
1.10. Productos	19
1.9.1 Seguros de vida.....	19
1.9.2 Seguros de salud	20
1.9.3 Seguros de vehículos.....	20

1.9.4 Seguros generales..... 20

CAPITULO II

2. MACROENTORNO Y MICROENTORNO..... 22

2.1. Microentorno 22

2.1.1. Elementos del microentorno..... 22

2.1.1.1. Tendencias Socioculturales..... 23

2.1.1.2. Tendencia políticas y legales 24

2.1.1.3. Tendencias tecnológicas26

2.1.1.4. Tendencias económicas27

2.1.1.5. Tendencias competitivas.....31

2.2. Microentorno. 32

2.2.1. Rivalidad entre los competidores.33

2.2.2. Productos sustitutos.33

2.2.3. Proveedores..... 34

2.2.4. Clientes.34

2.2.5. Entrada de nuevos competidores.35

CAPITULO III

3. ESTRUCTURA Y POSICION DEL DEPARTAMENTO... 36

3.1. Organigrama de la empresa.37

3.2. Funciones del departamento.....38

3.3. Funciones de los puestos que integran el departamento.38

CAPITULO IV

4. SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.....41

4.1. Introducción a la gestión de calidad.....41

4.2. Principios de la gestión de calidad..... 44

4.3. Características de la gestión de calidad.....48

4.4. Enfoque basado en ISO 9000 2000 21.....51

CAPITULO V

5. MANUAL DE PROCESOS.....55

5.1. Requisitos del manual de procesos.....55

5.2. Definición del manual de procesos.....59

5.3. Ventajas del manual de procesos.....60

5.4. Características del manual de procesos.....	60
5.5. Estructura del manual de procesos.....	61
5.6. Simbología del manual de procesos.....	62

CAPITULO VI

6. MANUAL DE PROCESOS WACOLDA.....	64
6.1. Objetivo.....	64
6.2. Alcance.....	64
6.3. Participantes.....	65
6.4. Políticas.....	65
6.5. Procedimientos.....	66
6.5.1. Registro de pólizas.....	66
6.5.2. Estados de cuenta.....	68
6.5.3. Pago de primas.....	69
6.5.4. Cobro de comisiones.....	70
6.5.5. Comisiones cobradas.....	72
6.6. Diagramas de flujo	74

CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 83

7.1. Conclusiones 83

7.2. Recomendaciones..... 84

BIBLIOGRAFIA 86

ANEXOS 89

CAPITULO I

CAMPO DE ACCION

1.1 INTRODUCCION

En la actualidad el mercado de seguros ha crecido de manera considerable y las compañías buscan que contratar estos servicios sean cada vez mas fáciles y sin complicaciones para sus empleados y su economía, por esto nacen los broker de seguros de la necesidad de que alguien busque el mejor plan para su empresa y al menos costo además de manejar todos los tramites que implique hacer uso de los seguros.

Wacolda S.A. es una empresa que maneja varios planes de seguros con algunos clientes y algunas aseguradoras pero a medida que el mercado crece Wacolda se iba estancando, se busca una manera de sacar adelante la compañía y se llega a la conclusión que la solución no es la nueva contratación de personal, ni el despido de las personas, simplemente es buscar una mejor manera de hacer las cosas, una manera mas organizada que permita un mejor desarrollo e impida el

estancamiento, por esto mediante la investigación del mercado, la investigación dentro de la compañía se puede observar que los empleados no tienen claras las actividades a realizar y se ve además un poco de desorganización, por esto nace la posibilidad de crear un manual que permita a los empleados tener organización, responsabilidad en su área y compromiso con la empresa al momento de querer algo mas.

El objetivo de dicho manual es crear compromiso en los empleados para el crecimiento de la empresa y recuperar el movimiento financiero que un principio mantenía y no queremos que se pierda, lograr recuperar con esto el proceso de cartera vencida y así obtener utilidades grandes para todos.

Un manual de procesos es la mejor manera de organizar a una compañía para poder hacerla mas competitiva.

1.2 ORIGEN DE LOS SEGUROS.

Dar a conocer una breve historia del origen de los seguros, nos ayudará a entender de manera clara que mercado estamos analizando, por esto se cita una breve historia, que se detalla a continuación:

“La institución del Seguro es casi tan antigua como la civilización misma; se encuentran antecedentes en las culturas griega y romana, y entre los aztecas; quienes concedían a los ancianos notables, algo semejante a una pensión.

El primer contrato de seguro, surgió en **1347** en Génova Italia, mientras que la primera póliza apareció en Pisa en el año de **1385**.

Debido al incendio registrado por el año de **1710** en la ciudad de Londres, Inglaterra, donde se consumieron cerca de 13,200 casas, 89 iglesias y la Catedral de Saint Paul, se fundó el 'Fire Office' para el auxilio a las víctimas. Sólo en ese momento el hombre ha ponderado la posibilidad de amenizarse las pérdidas a un nivel financiero. Surge, así, el más antiguo Seguro contra Incendios del mundo.

El Seguro crece en Inglaterra en el siglo XIX, amparando manufacturas emergentes de incendios, garantizando condiciones básicas, permitiéndoles expandir sus servicios y el número de protegidos por el seguro.

La apertura de los puertos al Comercio Internacional en **1808** por D. João VI, origina en el Brasil la primera sociedad aseguradora: La compañía de Seguros Boa Fé.

En la historia reciente de México, los antecedentes formales del Seguro se remontan a **1870**, cuando en el Código Civil se regula el Contrato del Seguro.

Después de varios años, en **1892** se promulga la primera ley que rige a las compañías de seguros, mexicanas y extranjeras existentes en esos años.

Para **1969** aparece la Companhia Real Brasileira de Seguros, empresa del Grupo Real, que actualmente, y desde **1973**, extiende su "know how" por muchos países de Hispanoamérica.

En la época actual que parte de

1990, se establecen las Reformas a la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros. Mientras que en **1991** se lleva a cabo la Emisión del Nuevo Reglamento de Inversiones, Establecimiento del Capital Mínimo de Pagos.

En **1992** se hace la Implantación del Sistema de Margen de Solvencia y Creación de la Comisión Nacional de Seguros y un año después la Concertación para la Creación del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) y Venta de ASEMEX al Sector Privado.

Durante **1994** aparece el Desarrollo de Estudios para Reformas a la ley del Contrato de Seguros y Participación a través del COECE en las negociaciones del TLC en Estados Unidos y Canadá y dos años más tarde las Reformas a La Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, para incorporar al Sector Asegurador, al nuevo régimen de Seguridad Social.

Durante **1997** hubo cambios al Marco Jurídico para fortalecer el esquema de supervisión y el Marco de Operación de la Empresa. Este nuevo marco para la operación de Reaseguro, ofrecer cobertura a los ramos de Accidentes y Enfermedades y la posibilidad de incluir el ramo de salud. Actualización del

Margen de Solvencia, contemplando nuevos factores para requerimientos de capital.

En **1998** se hace el Establecimiento de bases legales, acordes al nuevo esquema de supervisión que operará la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. En el año siguiente viene la autorización, para operar el mercado del Seguro de Salud.

En el **2000** se hace una expedición por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que habla sobre las Reglas de Operación de las Instituciones Seguridad Especializadas en Salud (ISES).”(3)

Desde el nacimiento de los Seguros, hace mas de 600 años, La Legislación Mundial entendiendo que las Compañías de Seguro1s deberían tener una Contraparte Calificada, Asesorando a los Asegurados, nació la figura Legal de los Corredores, Brokers, Asesores y Agencias de Seguros.

1.2 QUIENES SOMOS

Wacolda S.A. ejerce sus actividades en Colombia como corredores de seguros desde el año de 1968, inicialmente como subsidiaria de Wesselhoeft & Ahlers, con sede principal en Hamburgo; tiene excelentes relaciones con compañías reaseguradoras internacionales tanto del mercado de Londres, como de los mercados continental europeo, norteamericano y asiático. Hoy día es una entidad ciento por ciento nacionales colombianas, contando oficinas en Bogotá, Medellín,

1 www.economia.com

Cali, Quito y Guayaquil, así como una red de corresponsales en los demás países sudamericanos.

Es la primera compañía corredora de seguro que consta con la certificación de calidad ISO 9001. Se tiene la certeza de que WACOLDA S.A. llenara sus expectativas de profesionalismo, experiencia y servicio en la administración de su programa de seguros.

El equipo de trabajo se basa en un estudio profundo de las necesidades e inquietudes de un grupo objetivo para desarrollar las estrategias idóneas que permita encargarse de la planificación, adecuada de los diferentes seguros encomendada a la compañía.

Al encontrarse en un mundo globalizado, las políticas de desarrollo son, un trabajo organizado, dinámico que permite un adecuado asesoramiento y apoyo para los clientes a nivel nacional, ya que se cuenta con personal calificado.

Se inicia el nuevo siglo ocupando uno de los primeros lugares en el corretaje de seguros, preparados para competir en un ambiente global y ofrecer a los clientes los últimos avances en el campo del aseguramiento.

1.3 MISION

Ser una empresa capaz de competir en el Mercado de Seguros, demostrando la diferencia y representando de manera optima los intereses del los clientes, convirtiéndose así en un Asesor de Seguros.

1.4 VISION

Dentro de 5 años ser la empresa líder en contratación de seguros haciendo la diferencia en la prestación del servicio.

1.5 OBJETIVOS.

- Crear presencia en el mercado asegurador, consolidándose como un Asesor de seguros y fianzas.
- Captar nuevos negocios, enfocados al crecimiento de las carteras de líneas personales y líneas empresariales.
- Ofrecer una gama de servicios y valores agregados, únicos en el mercado, con el apoyo de fusiones estratégicas con un grupo de empresas enfocadas a la atención al cliente.

1.6 CLIENTES

Durante más de cuatro décadas se ha prestado servicios de asesoría en el diseño y administración de programas de seguros a importantes clientes industriales, constructores, comerciales y de servicios en los países de la región andina.

El dominio de las diferentes áreas en el campo de los seguros permite atender esta gran diversidad de clientes nacionales y multinacionales; con todos ellos se comparte el propósito de construir relaciones estables y duraderas, basadas en la seriedad y la confianza mutua.

1.7 EQUIPO DE TRABAJO.

Bajo la responsabilidad de la junta directiva el equipo humano está organizado y preparado profesionalmente para ofrecer atención personal, así como asesoría comercial y técnica de forma permanente y especializada en cada caso.

Desde la gerencia comercial, un equipo de asesores atiende las relaciones comerciales con los clientes y con los aseguradores, con el apoyo de técnicos expertos en seguros.

El equipo de trabajo garantiza la satisfacción de las necesidades de clientes externos e internos, su labor principal es el control de calidad y la auditoria de los programas de seguros brindando ante todo eficiencia.

1.8 SERVICIOS.

Se define como un servicio diferenciado para los clientes las siguientes actividades creadas de la necesidad de cada persona.

Algunos mencionados aquí:

- Estudio de los diferentes riesgos asegurables.
- Análisis de los bienes que deben ser asegurados y recomendación de sus valores.
- Inspecciones de riesgo.
- Estudio de coberturas y deducibles.

- Solicitud de cotización a diferentes Compañías de Seguros de primer orden y de acuerdo a sus necesidades.
- Elaboración de cuadros comparativos y recomendaciones.
- Emisión y revisión de las pólizas de seguro.
- Asistencia permanente para administración y seguimiento de acuerdo a necesidades.
- Asesoría y asistencia técnica cuando se presenten siniestros.
- Seguimiento para la indemnización de reclamos presentados.

1.9 PRODUCTOS.

Todos estos servicios se dan mediante la contratación de los seguros que se detallan a continuación:

1.9.1 Seguros de vida:

La protección de vida es garantía de estabilidad familiar. Cuando miramos a nuestros hijos y a todos quienes forman parte del entorno cotidiano nos sentimos más responsables y maduros al ser capaces de responder por el futuro ellos. Y responsabilidad es confiar el futuro a quienes nos dan carta de confianza.

1.9.2 Seguros de salud:

El momento elegido por el azar...no es siempre elegido por nosotros. No deje nada para el azar, permítanos ocuparnos de su SALUD! Planes médicos locales e internacionales, individuales y corporativos

Seguros de accidentes:

Nuestra experiencia de más de 10 años en el mercado asegurador nos da la garantía y seguridad de que nuestras propuestas de seguro son analizadas técnica y profesionalmente, y por supuesto con el respaldo de compañías aseguradoras de primera línea que sabrán responder ante eventos de gran magnitud como pueden ser fenómenos de la naturaleza y además nos permiten ofrecer beneficios ventajosos para nuestros clientes. Planes innovadores contra Accidentes personales individuales, corporativos, estudiantiles que usted necesite.

1.9.3 Seguros de vehículos:

Por experiencia usted y su vehículo deben estar bien protegidos. El ejecutivo de hoy debe estar bien protegido! Seguros exclusivos para la Mujer y su vehículo! Ya nunca más estará solo! Asistencia total! Planes varios para asegurar su vehículo que se adapten de acuerdo a su estilo de vida. Planes de seguros de vehículos especialmente diseñados para brindar la protección que Usted y su vehículo especialmente diseñados para brindar la protección que Usted y su vehículo necesitan.

1.9.4 Seguros Generales:

Como asesores y productores, le brindamos una gama de seguros que satisfacen la totalidad de riesgos. El departamento técnico y de servicio idean nuevos productos y atienden los requerimientos de las pólizas. Como asesor de seguros, otorgamos diferentes tipos de seguros de Ramos Técnicos, tales como: Incendio y robo Vehículos Equipo electrónico Responsabilidad civil Lucro cesante Transporte Fidelidad Casco de buque Riesgos diversos Cada ramo, cada necesidad se la adapta de diferentes compañías aseguradoras según su especialidad con el fin de otorgar una cobertura completa y una póliza bien suscrita a nuestro asegurado.

CAPITULO II

MACROENTORNO Y MICROENTORNO

2.1 MACROENTORNO.

Dentro del estudio del Macroentorno de la compañía se analizaran tiene los siguientes componentes que interactúan en forma conjunta y que influyen en gran manera en el mercado donde se encuentra la empresa.

2.1.1 ELEMENTOS DEL MACROENTORNO

Por ejemplo, las decisiones que toma el Estado en materia de impuestos tienen un impacto sobre el crecimiento económico y la distribución de los ingresos de las personas; los cambios tecnológicos influyen en la naturaleza de la competencia entre las empresas.

Las tendencias del Macroentorno son de gran importancia en el proceso de formulación de las estrategias empresariales, es decir en el desarrollo estructural de la empresa esto debido a que cualquier plan de negocios o nuevos procesos

que se implanten tendrán que ejecutarse en un escenario futuro que abarca un ámbito amplio.

2.1.1.1 Tendencias Socioculturales

Esto se refiere a los aspectos relacionados con la forma de vida de las personas y sociedades, incluyendo sus actitudes y comportamientos generales. La actitud de las personas frente a los seguros es mucha mas amplia y clara durante los últimos 5 años, dentro de las empresa incluso se ha creado como un beneficio adicional los seguros de vida como valor agregado al trabajo que realizan las personas, esto permite que las personas tengan mas conocimiento de que es un seguro y vayan desarrollando una cultura conciente en cuanto al riesgo al que están expuestos su familia y sus bienes.

Los cambios en este entorno evolucionan lentamente pero no se detienen; además, son generacionales y no pertenecen solamente a un tipo de individuos o a una región en particular.

Se puede nombrar algunos factores culturales que influyen en nuestro negocio directamente y además nos permiten ser competitivos:

- Búsqueda de calidad en el servicio, lo cual va delante de la cantidad monetaria que inviertan.

- Cambios en los estilos de vida de las personas, es las personas adquieren mas bienes que no quieren que a larga sufran riesgo, por esto prefieren contratar un seguro y sentirse protegidos.
- Influencia directa del mercado, esto se refiere por ejemplo en un hospital, la primera pregunta que realizan es, tiene seguro, esto hace que las personas quieran saber más del tema y se interesen por adquirir uno.
- También se puede nombrar a las nuevas políticas, esto quiere decir que al momento de adquirir un auto, un requisito es pagar el seguro que el vehiculo tiene, todo auto nuevo debe tener seguro.

2.1.1.2 Tendencias Políticas y Legales

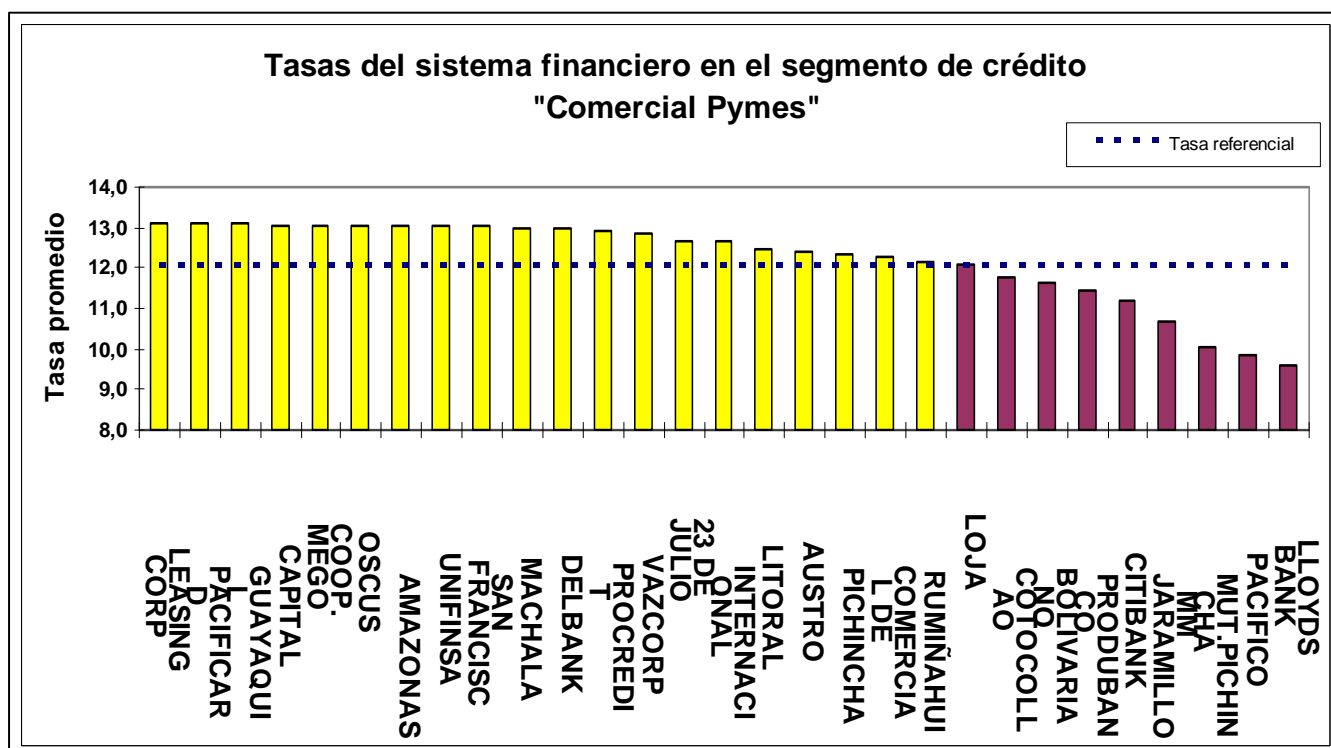
Para la empresa es clave conocer a fondo el entorno legal y político donde va a actuar. Las decisiones políticas y legales que tomen las autoridades de turno tendrán un impacto en las operaciones de la empresa y en el comportamiento de los consumidores, esto es clave al momento del desarrollo del negocio, por ejemplo la compañía debe estar pendiente de los decretos de la Superintendencia de Compañías, los del SRI, estas leyes permiten que la empresa trabaje y cumplirlas en una obligación como organización.

De esas decisiones pueden surgir oportunidades o amenazas para la empresa. Es necesario por ejemplo, que se encuentren alerta ante los proyectos de ley que se aprueban en el poder Legislativo, programas de urbanización a nivel nacional o local y cambios en la dirigencia política.

Una Fuerza política que influye en nuestro negocio, son las tasas de intereses, la entidad encargada de publicar las mismas es El Banco Central que en su publicación del mes de Julio del 2008 nos indica los valores de las tasas de intereses activas y efectivas referenciales vigentes y que serán aplicadas para el sistema financiero del país. Las cuales serán visualizadas en la siguiente figura:

FIGURA 2.1

Tasas del sistema financiero en el segmento de crédito.



Fuente: Boletín Estadístico BCE Mes de Julio 2008

Aquí podemos observar que se esta dando una tendencia a la baja en las tasas de interés que ofrecen los bancos, esto porque influye en nuestro mercado, es porque al tener tasas bajas la gente tiende adquirir deuda para un bien, solo analizando el mercado automotriz, este ha aumentado un 50% en los últimos tiempos, esto porque hora existen muchos planes de compra y de crédito para las personas, y esto da lugar a que también se adquiera un seguro para el bien, que disminuya el riesgo de perdida al cual están expuestos.

2.1.1.3 Tendencias Tecnológicas

Actualmente la tecnología es parte integral de la sociedad. Es un elemento con el cual convivimos diariamente y que está modificando nuestras costumbres, nuestros gustos y las actividades que desarrollamos, laborales o personales. La Tecnología en el servicio que se ofrece está cambiando las reglas del juego en los mercados, esto permite que se optimicen tiempos y nos facilita el trabajo.

La tecnología es una nueva frontera que nos permite obtener más información y de mejor calidad. Nos educa constantemente sobre lo bueno, lo deficiente y lo no satisfactorio y nos hace tomar decisiones con mayor rapidez pero con más precisión.

2.1.1.4 Tendencias Económicas

Conocer el panorama macroeconómico del país o la región en donde operamos y estar al tanto de las tendencias mundiales de la economía son aspectos clave para la creación de escenarios futuros de negocios.

Los empresarios deben ampliar su visión del mundo que les rodea. Deben estar preparados para enfrentar nuevos competidores y nuevas formas de ver sus negocios.

Dentro de esta tendencia se puede nombrar el PIB (Producto Interno Bruto) que mide el desempeño económico conocido como el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en una nación durante un periodo generalmente de un año.

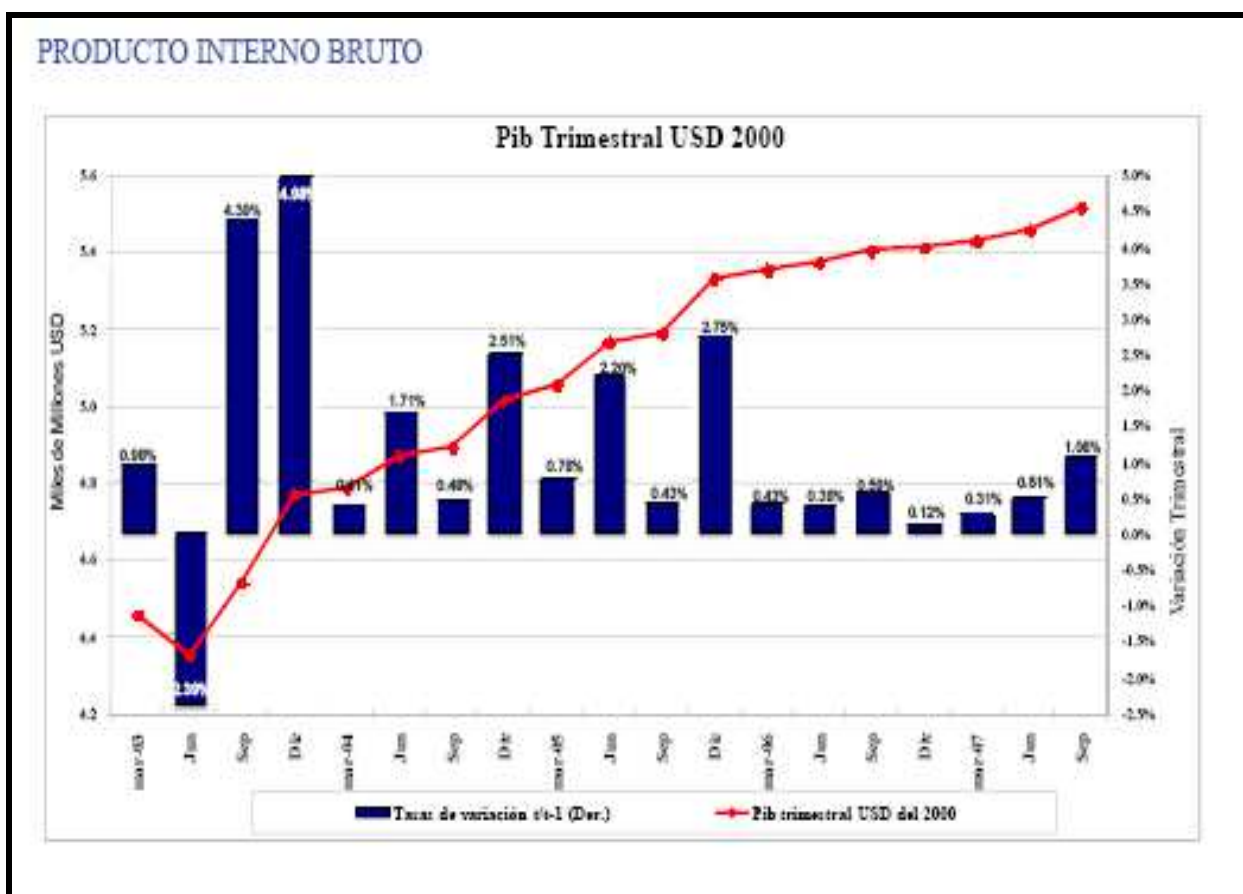
En el transcurso del 2007 el Banco Central, nos muestra la variación del PIB del 2,65% al 4,25 % en el 2008 lo cual nos indica que se ha tenido un considerable aumento de la producción de bienes finales, lo que indica un posible crecimiento anual en nuestro negocio porque al existir mas bienes para la compra también aumenta la adquisición de servicios.

El sector de servicios ha tenido una buena acogida en la economía de nuestro país con una variación del 0,15 % del PIB total en el año 2007, ahora en el 2008 se ubica en el 1,08% un aumento que implica que este sector también crece porque la gente requiere de un buen servicio sea cual sea este.

A continuación vamos a visualizar en la Figura la variación trimestral que el PIB a manejado en los últimos 5 años.

FIGURA 2.2

Producto Interno Bruto.

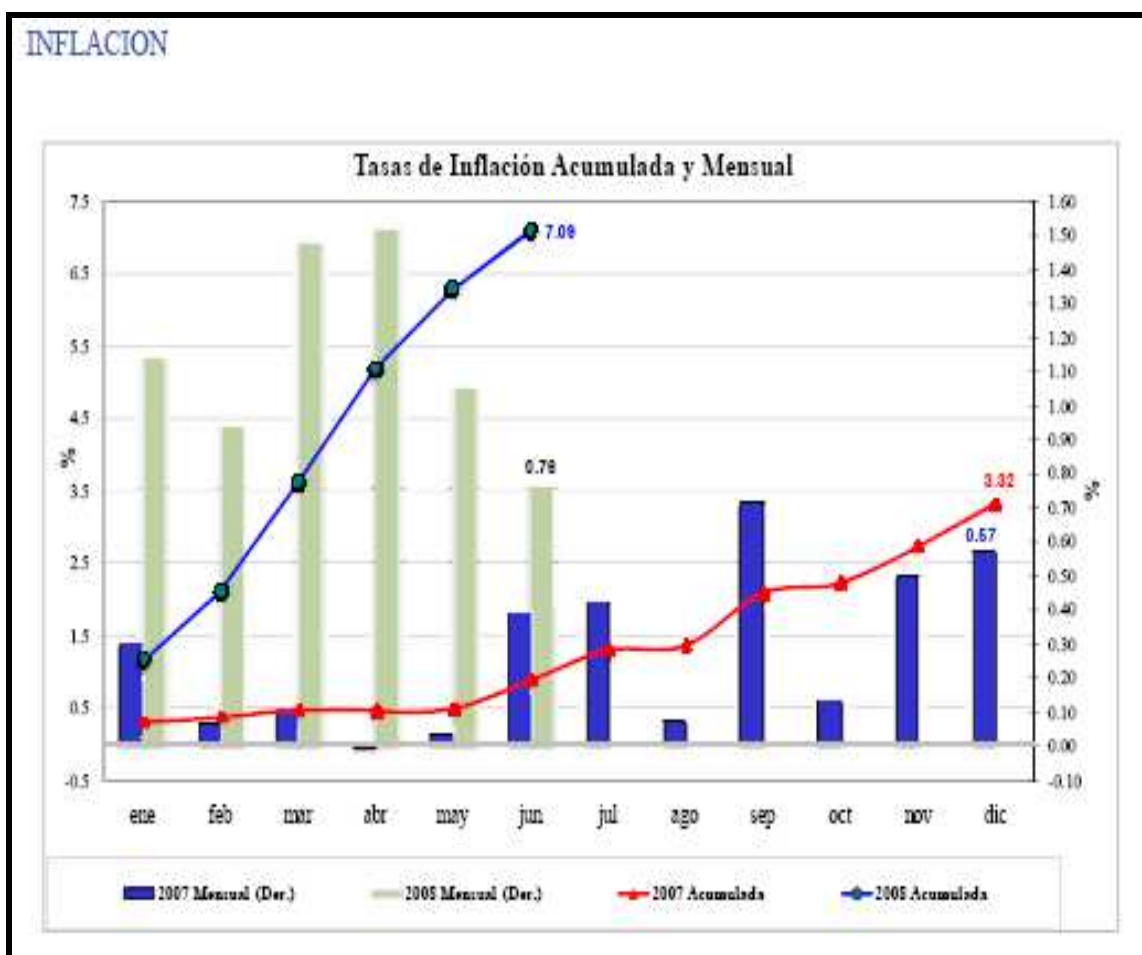


Fuente Boletín Estadístico BCE Mes de Junio 2008

A continuación podemos observar un gráfico de la inflación que también es un factor importante dentro de nuestra economía, este cuadro presenta las variaciones del PIB en los dos últimos años.

FIGURA 2.3

Inflación.



Fuente Boletín Estadístico BCE Mes de Junio 2008

La inflación afecta de manera indirecta a la empresa, al subir la inflación esta baja el poder adquisitivo del dinero de los ecuatorianos, es decir con la remuneración que tienen no pueden adquirir todo lo que necesitan, por esto si la inflación sigue subiendo como en el ultimo año, la gente opta por comprar lo que mas necesita es decir alimentación, vivienda, medicinas lo que deja a un lado los seguros para sus bienes y para sus vidas.

Al analizar la inflación anual registrada desde mayo del 2006 a abril del 2008 podemos observar que durante el año 2006 no se registró mayor variación existiendo una inflación promedio del 3.10%, durante el año 2007 la inflación muestra una disminución sobre todo en el mes de Abril registrando una inflación de 1.39%.

La realidad en el presente año es totalmente diferente, este índice se ha incrementado con exageración y eso cambia el estilo de vida de las personas, empiezan a tener prioridades de compra donde la contratación de un seguro queda un poco arraigada.

Al igual que en otros sectores, el mercado asegurador ha comenzado a responder a las nuevas exigencias de la demanda, ajustando sus productos a los riesgos y necesidades reales que se van planteando a sus asegurados actuales y potenciales. El cambio incluye una transformación de las estructuras internas tendente hacia un acercamiento al cliente a través de una mejora del servicio y de la calidad.

2.1.1.5 Tendencias Competitivas

Actualmente los empresarios junto con sus compañías se enfrentan a un nivel de competitividad mucho más alto y agresivo, por ello, se hace sumamente necesario elaborar estrategias de negocios claras y precisas, que vayan dirigidas a frenar la competitividad que los demás sectores, dentro y fuera de la nación presentan como consecuencia de las reglas dictadas por la Globalización y las tendencias liberales.

Según el experto en competitividad de Harvard, Michael E. Porter, «A menos que las empresas de un determinado sector cuenten con ideas exactas sobre cómo diferenciar sus estrategias de otras ofrecidas por las fuerzas del mercado, y que ofrezcan algo diferente y único, la competencia fuerte se los llevará de encuentro»

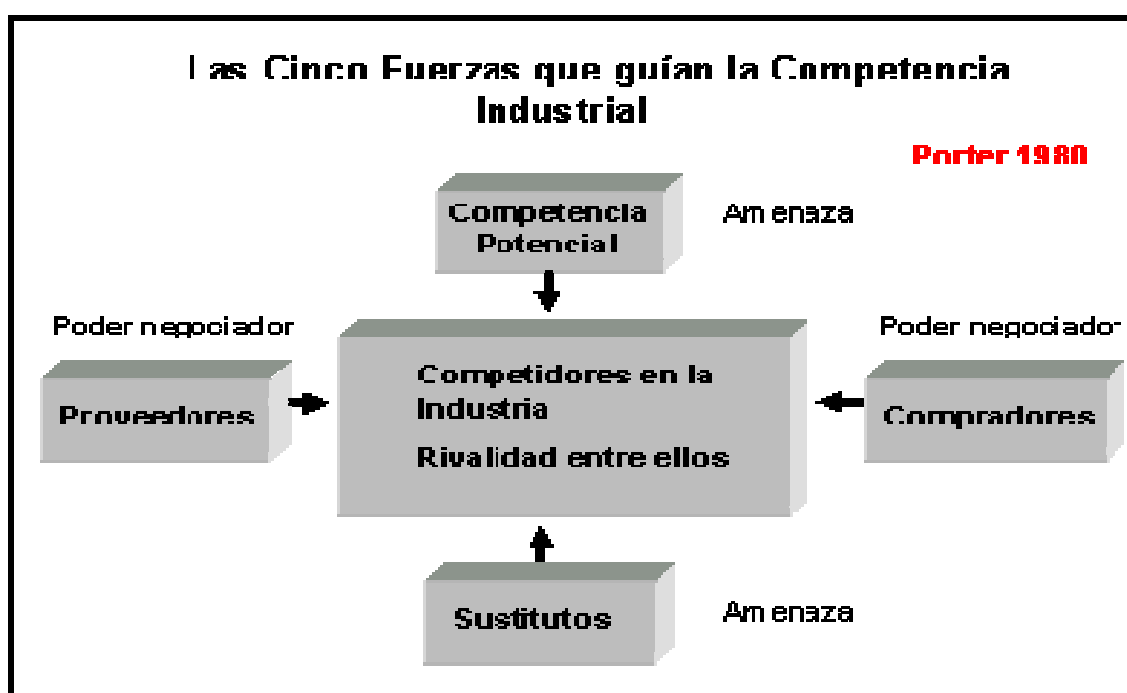
Otros autores agregan: «Llegar donde otros han llegado es necesario para seguir en el juego, pero los ganadores serán los que tengan la habilidad de inventar nuevos juegos».

La empresa está conciente que la innovación es el factor que ayuda a brindar un mejor servicio y además muy diferenciado, por ello siempre busca en el mercado la actualización de los sistemas e ideas de parte de sus colaboradores para mejorar el servicio.

2.2 MICROENTORNO

FIGURA 2.4

Cinco fuerzas de Porter.



El microentorno de una empresa se define como el conjunto de fuerzas presentes en el horizonte inmediato de la compañía, existen cinco tipos según el modelo de Porter; la propia compañía, proveedores, intermediarios, clientes, competidores y grupos de personas con intereses comunes, un gran modelo para definir el microentorno de nuestra empresa es el cuadro de las cinco fuerzas de Porter, creado el 1980.

2.2.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.-

En los últimos tiempos la necesidad de adquirir servicios con valores agregados sin importar el costo que tengan que desembolsar ha permitido que el asesoramiento que se da en los broker de seguros sea más amplio, lo que da lugar al crecimiento de pequeñas compañías que se enfocan ante todo en la necesidad del cliente.

Se tiene rivalidad dentro de las compañías grandes ya que estas antes de adquirir el servicio de los brokers de seguros realizan cotizaciones y buscan la mejor opción, por esto la compañía cuenta con un grupo de aseguradoras que tienen las mejores tasas en planes de seguros, además de contar con un servicio personalizado donde el ejecutivo visita a cada cliente dos veces por semana dependiendo de la cantidad de personas y necesidad del cliente.

2.2.2. PRODUCTOS SUSTITUTOS.-

Como producto sustituto para nuestro servicio podemos encontrar la relación directa entre la aseguradora y el cliente, esto puede ser de gran amenaza para nuestro mercado, ya que la empresa esta enfocada en brindar un servicio de calidad con un valor agregado a las personas que desean adquirir un seguro.

Si las aseguradoras crean un departamento de asesoría para los clientes pueden eliminar del mercado a los broker, pero en este momento el mercado de los broker está creciendo debido a que la gente prefiere tener opciones al momento de elegir, o que no les brindan las aseguradoras, la competencia entre ellas mejoran tasas de contratación de los seguros.

2.2.3 PROVEEDORES.-

Los proveedores dentro de un broker de seguros son las aseguradoras que tienen un alto poder para nuestro servicio, esto porque se depende totalmente de las tasas que impongan para poder brindar el plan de seguros, las aseguradoras comparten la expectativa junto con la empresa que al ofrecer un plan se cumplan los estatutos impuestos desde el comienzo, sino ellos también se aseguran que ante cualquier incumplimiento se cobre una penalización.

2.2.4 CLIENTES.-

Los clientes tienen un alto poder en el estudio del microentorno de la empresa, ya que se depende netamente de las necesidades que en ellos nazcan para poder ofrecer un servicio acorde a su requerimiento, tenemos que cumplir las expectativas tienen los clientes para poder entrar en el mercado con un alto poder de negociación y liderazgo en el mercado asegurador.

Un cliente satisfecho es mas ingresos para cualquier empresa, ya que la satisfacción da lugar a la recomendación, es decir sea cual sea la empresa si cumple con lo que el cliente requiere puede ser recomendada a mas personas y en el caso de un broker de seguro esto implica una cuenta mas para ser manejada de manera optima.

2.2.5 ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.-

El mercado asegurador cada día crece más y esto también permite que la comodidad de las personas al adquirir un seguro sea mayor y se incremente el ramo de los broker de seguros, al entrar a este mercado se debe tener en cuenta una serie de requisitos que la Superintendencia de Compañías exige para poder calificar y ser un broker de seguros, pero en si el mercado no es complicado manejarlo ya que la compañía es un intermediario del servicio, ofrece los planes que la aseguradora tiene para las personas y lo que da es un asesoramiento de cual seria mejor, es por esto que incluso el capital que requiere es mucho menor a las aseguradoras que deben afrontar los gastos en caso de los siniestros.

CAPITULO III

ESTRUCTURA Y POSICION DEL DEPARTAMENTO.

3.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.

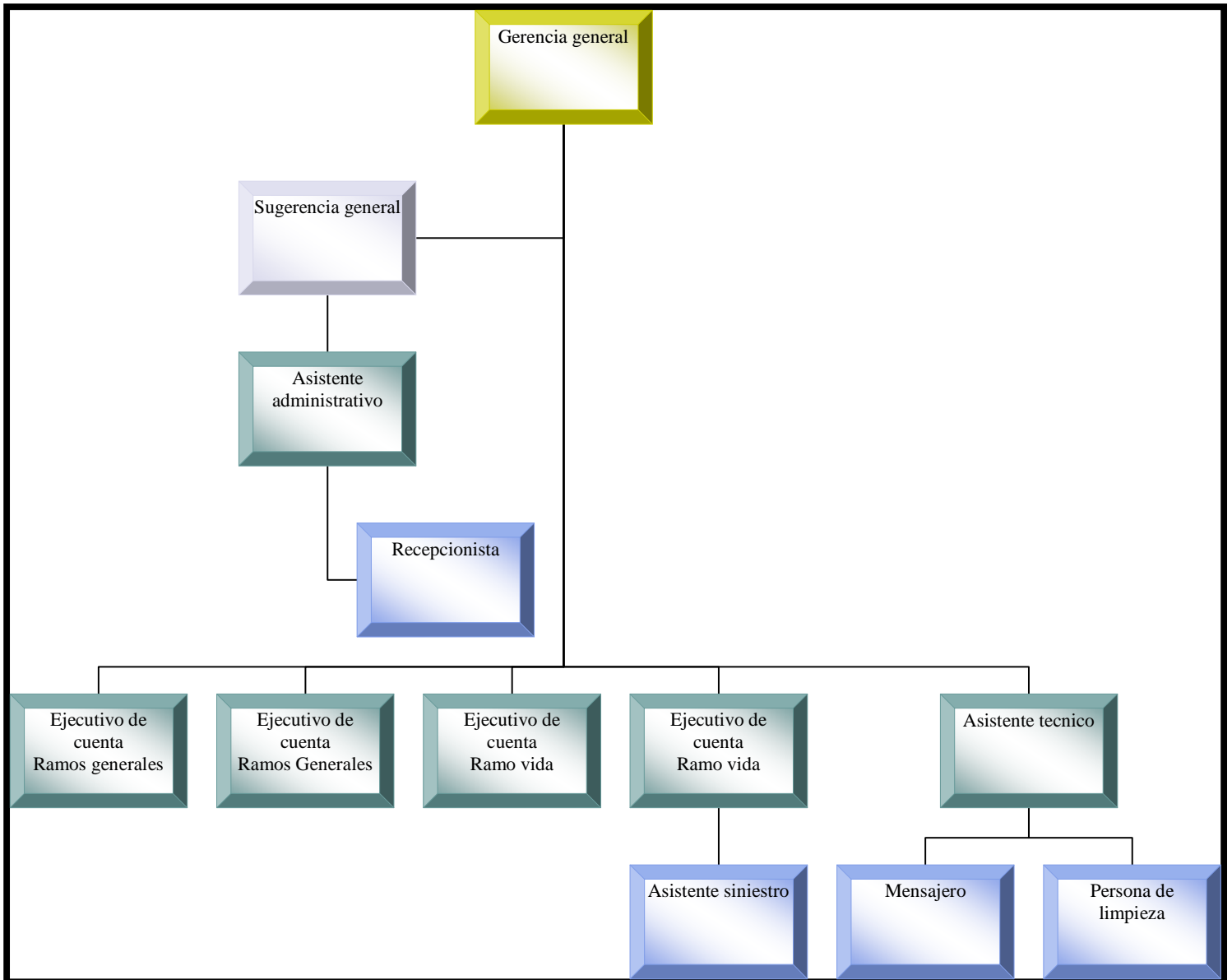
Wacolda S.A. cuenta con una estructura en su personal no muy extensa debido a que es una compañía que esta buscando el desarrollo y crecimiento en el mercado, este organigrama permite la organización dentro de la empresa ya que los colaboradores pueden saber a que persona dirigirse en caso de no contar con la información requerida.

El organigrama dentro de cualquier compañía evita el desorden y desmando en cuanto a las funciones que se deben cumplir, esto establece la pauta para que las personas tengan muy en claro cual es su autoridad y sus funciones a cumplir.

El organigrama también es una forma de incluir al personal dentro de la estructura base de la empresa una compañía siempre empieza con una misión, visión y como estará construida en cuanto al personal requerido.

GRAFICO 3.1

Organigrama Wacolda S.A.



Fuente: Elaboracion Autora.

3.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO

Los cargos responsables del departamento de cartera dentro de WACOLDA S.A. son la subgerencia y el asistente administrativo, estas personas estarán al tanto del las necesidades financieras de la empresa.

Una de las funciones del departamento es mantener el área financiera en correcto funcionamiento es decir que las actividades que se realizan sean las correctas optimizando el tiempo que cada una de ellas ocupa, además que estas actividades sean las necesarias.

Proveer a las personas que trabajan en la empresa de la suficiente información para el buen manejo de las cuentas asignadas a los ejecutivos.

Suministrar a los empleados de los materiales necesarios para su trabajo diario además de dar gestión a los asuntos relacionados directamente con el cumplimiento de la empresa hacia las normas que les exigen las instituciones públicas y privadas.

3.3 FUNCIONES DE LOS PUESTOS QUE INTEGRAN EL DEPARTAMENTO.

La subgerencia de WACOLDA tiene la responsabilidad de:

- a) Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad.

- b) Informar a la compañía sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora,
- c) Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

Además la subgerencia es la responsable del mejoramiento continuo y establecer en la empresa la relación entre la calidad y la productividad, esto dará como resultado el trabajo en equipo y la comunicación interna dentro de la empresa.

El asistente administrativo se encargara de toda la parte operativa del departamento de cartera que consiste en recolectar toda la información necesaria para registrar los planes de seguros de cada cliente, estar pendiente de las fechas de pago de las primas, de revisar y enviar a cada cliente un estado de cuenta mensual que les permita no atrasarse en el pago de sus planes. También se encarga de registrar y enviar el pago realizado por los clientes a las aseguradoras para luego proceder al respectivo cobro de comisiones.

Es aun mas importante reconocer que dentro de todo el proceso también intervienen los ejecutivos de cuenta, estas son las personas encargadas de proporcionar toda la información de los clientes y mantener el servicio de asesoramiento para la contratación de los seguros.

Esta organización establece, documenta, implementa y mantiene un sistema de gestión de la calidad y mejora continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

Además WACOLDA S.A.:

- a) Identifica los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización.
- b) Determina la secuencia e interacción en sus procesos.
- c) Determina los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos son eficaces
- d) Se asegura de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos
- e) Realiza el seguimiento, la medición y análisis de estos procesos, e
- f) Implementa las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora de estos procesos.

CAPITULO IV

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.

4.1 INTRODUCCION A GESTION DE CALIDAD.

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, hacen frente a mercados competitivos en los que es indispensable la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades, por ello Wacolda S.A. desea implementar un sistema de gestión de calidad que le permita ser mas competitivo.

Como tradición las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que pervive desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. En tendiendo estos como una secuencia de actividades

orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

La Gestión por Procesos implica realizar una labor de consultoría en:

- Mapas de Procesos. Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

- Modelado de Procesos. Un modelo es una representación de una realidad compleja. Realizar el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.
- Documentación de procesos. Un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.
- Rediseño y mejora de procesos. El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.
- Indicadores de gestión. La Gestión de Procesos implicará contar con un cuadro de indicadores referidos a la calidad y a otros parámetros

significativos. Este es el modo en que verdaderamente la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión.

4.2 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

La calidad de la compañía implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades de sus clientes y a sus quejas o muestras de insatisfacción, es decir estar pendiente diariamente de nuestros clientes nos permitirá ver el problema antes de que suceda y buscar la solución.

Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la empresa y el rendimiento, se genera más habilidad al momento de identificar las actividades a realizarle para poder optimizar en tiempos.

Pero, además, es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe. La calidad percibida por el cliente está condicionada por la forma en que la compañía realiza todas las actividades que dan como resultado del servicio que presta a sus clientes, que en este caso es la contratación de un seguro por medio de la empresa.

Los clientes, normalmente, no forman un conjunto homogéneo y, a menudo, es preciso considerar el cliente en un sentido amplio, creer que cada cliente es importante y degusta de diferentes maneras el servicio brindado.

A este escenario se suma un entorno donde los cambios se producen cada vez con más rapidez, la competencia siempre esta innovando, los avances tecnológicos induce a que las cosas se hagan de mejor manera y con mayor rapidez, los valores, costumbres y hábitos del cliente también cambia haciendo evolucionar sus necesidades. Todo ello, nos lleva a pensar que si el objetivo de acertar en la satisfacción del cliente ya es difícil, ahora los cambios en cuanto a que desean se dan con mayor rapidez.

Por esto, los sistemas de gestión de la calidad están evolucionando de manera que cada vez adquieren más relieve los factores que permiten un mejor conocimiento y una ágil adaptación a las condiciones cambiantes del mercado. Entre estos factores destacamos la visión del mercado y planteamiento estratégico, el diseño de los procesos clave del negocio y la medición, análisis y mejora continua.

Es importante como empresa identificarse con el mercado en el cual están actuando y cuales son las expectativas que los clientes poseen al momento de la contratación del servicio, ya que esto permite que la organización asegure mas cuentas a su favor con la mayor satisfacción de las dos partes, con la participación

decidida de la Gerencia, con los colaboradores, los materiales suficientes y con un Sistema de gestión de calidad estructurado.

La Gerencia, a través de su liderazgo y sus acciones, puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente motivado e involucrado y en el cual un Sistema de Gestión pueda operar eficazmente.

Es por esto se que creado 8 principios básicos que pueden ser tomados por la empresa y su gerencia para ponerlos en práctica e innovar su gestión de trabajo:

1. Enfoque al cliente: La compañía depende de sus clientes y por lo tanto debe comprender las necesidades actuales y futuras de ellos, satisfacer sus necesidades y esforzarse por superar sus expectativas.

2. Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización, el líder guía a la organización a trabajar en equipo.

3. Compromiso del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso permite que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4. Enfoque a procesos: Un resultado deseado se alcanza con eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, cuando se implantan los procesos en la empresa no hay manera de perderse en el trabajo a realizar, no se puede perder tiempo para averiguar que se debe hacer, solo se sigue el proceso y se disminuye el tiempo perdido.

5. Enfoque a la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6. Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización deberá ser un objetivo permanente de ésta, la mejora continua depende de toda la organización y es un proceso que no se da en un tiempo determinado, es un proceso constante y permanente para el buen desarrollo empresarial.

7. Toma de decisiones basada en hechos: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información, un hecho en estos casos vale más que mil escritos e ideas vagas.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor, los proveedores facilitan el trabajo mediante el buen trato mutuo

4.3 CARACTERISTICAS DE LA GESTION POR PROCESOS.

Los objetivos que pueden plantearse son la principal característica de la Gestión de Procesos, por ello se busca crear objetivos claros y reales que se puedan cumplir en el menor tiempo posible para el bien de la compañía.

Estos son los objetivos planteados que nos permitirán mejorar en calidad y servicios a los clientes.

- Incrementar la eficacia.
- Reducir costos.
- Mejorar la calidad
- Acortar los tiempos

Estos objetivos suelen ser abordados selectivamente, pero también pueden relacionarse conjuntamente. Por ejemplo, si se acortan los tiempos es probable que mejore la calidad para reducir costos, es muy importante relacionar estos objetivos y entenderlos desde un principio.

Además están presentes, en la gestión de procesos, otras características que le confieren una personalidad bien diferenciada de otras estrategias y que suponen, en algunos casos, puntos de vista radicalmente novedosos con respecto a los tradicionales. A continuación se describe algunas de estas características a utilizarse en el manual de procesos:

- Identificación y documentación. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Tal y como se expuso anteriormente, los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados, es importante tener respaldos de los procesos a seguir e identificar claramente la responsabilidad de cada persona en la implantación de dicho proceso.
- Definición de objetivos. La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. La característica del enfoque que nos ocupa es definir explícitamente esos objetivos en términos del cliente. Esto permitirá orientar los procesos hacia la Calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.
- Especificación de responsables de los procesos. Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales.

La gestión de procesos involucra a todo el personal de la empresa para que permanezca dentro de la mejora continua y sea una parte importante del crecimiento empresarial.

Lo que se desea lograr con el sistema de gestión de calidad es utilizar al máximo los recursos que la empresa posee para seguir innovando en el servicio y no estancarnos en el pasado.

Otros resultados que se podrán ver al final de la implantación del manual son:

- Reducción de etapas y tiempos. Generalmente existe una sustancial diferencia entre los tiempos de proceso y de ciclo. La gestión de procesos incide en los tiempos de ciclo, y en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya.
- Simplificación. Intentando reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificación característico de esta estrategia de gestión.
- Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido. Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportan nada al resultado final. Puede tratarse de actividades de control, duplicadas o, simplemente, que se llevan a cabo porque surgieron, por alguna razón más o menos operativa en principio, pero que no han justificado su presencia en la actualidad. La gestión de procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindibles para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y normativa vigente.

- Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal. Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo. La implantación de estos cambios afecta fuertemente al personal, por lo que ha de ser cuidadosamente llevada a cabo para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas.
- Inclusión de actividades de valor añadido. Que incrementen la satisfacción del cliente del proceso

4.4 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS SEGÚN ISO 9000-2000 21

La actual familia de normas ISO del año 2000 para los Sistemas de Gestión de la Calidad ha permitido introducir unos cambios trascendentales en dichos sistemas en comparación con la anterior versión del año 1994. La mayor evidencia de esto es precisamente el hecho de que esta familia se sustenta en ocho Principios de Gestión de la Calidad.

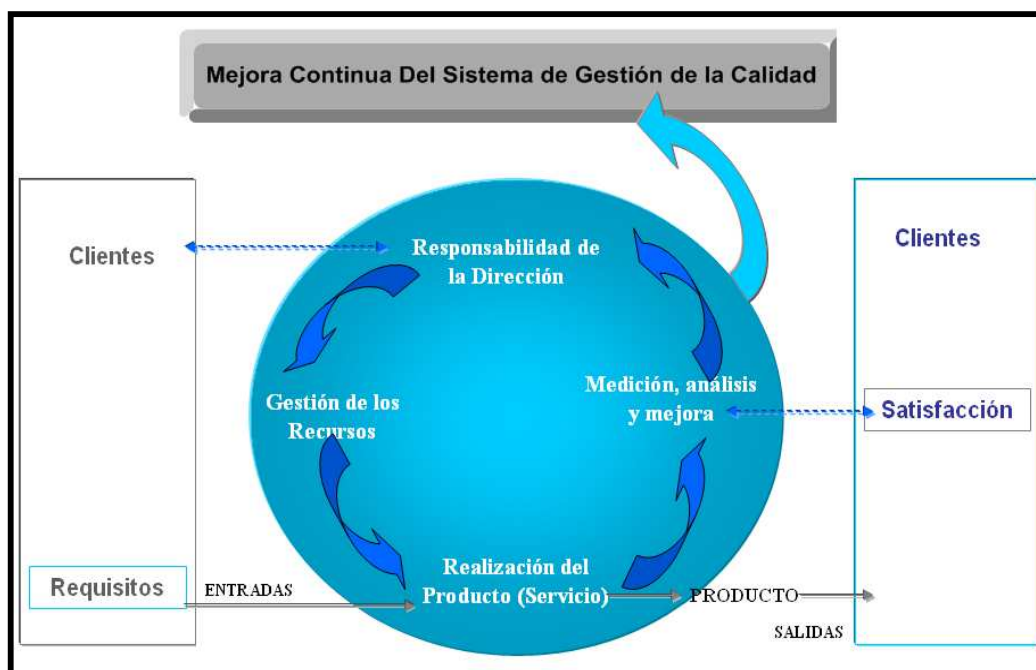
- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del Personal
- Enfoque basado en Procesos
- Enfoque del sistema para la gestión

21 [www.iat.es/excelencia/html/guia para una gesti3n basada en procesos.pdf](http://www.iat.es/excelencia/html/guia%20para%20una%20gesti3n%20basada%20en%20procesos.pdf), diciembre 2004

- Mejora continua
- Enfoques basado en hechos para la toma de decisión
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

FIGURA 4.1

Modelo mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.



Fuente: [www.iat.es/excelencia/html/guia para una gesti3n basada en procesos.pdf](http://www.iat.es/excelencia/html/guia%20para%20una%20gesti3n%20basada%20en%20procesos.pdf), diciembre 2004

Esto pone de relieve la importancia de considerar estos principios como pilares básicos a tener en cuenta si se quiere implantar sistemas o modelos de gesti3n orientados a obtener buenos resultados empresariales de manera eficaz y eficiente, en t3rminos de satisfacci3n de los diferentes grupos de inter3s.

De entre estos principios uno de los que implica mayores cambios es el Enfoque basado en Procesos, el mismo que sostiene, que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso.

Con esta definición, se puede deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza como los resultados que se deseen obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de unas entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al mismo tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

Este enfoque conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso
- Identificar la interrelación con otros procesos
- Definir las responsabilidades respecto al proceso
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

Al poder ejercer un control continuo sobre los procesos individuales y sus vínculos dentro del sistema de procesos se pueden conocer los resultados que obtienen cada uno de los procesos y como los mismos contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización. A raíz del análisis de los resultados de los procesos se permite, además, centrar y priorizar las oportunidades de mejora.

CAPITULO V

MANUAL DE PROCESOS

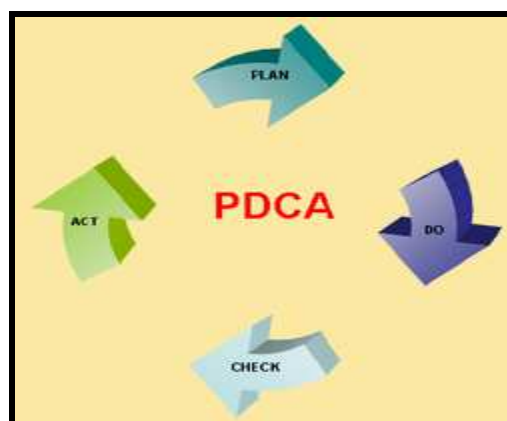
5.1 REQUISITOS BASICOS DE UN PROCESO.

Todos los procesos tienen que tener un Responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia.

Todos los procesos tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos P, D, C, A del gráfico adjunto.

FIGURA 5.1

Ciclo de Deming



<http://es.wikipedia.org/wiki/PDCA>

El ciclo **PDCA**, también conocido como "círculo de Deming". Edwards Deming, es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart.

Las siglas **PDCA** son el acrónimo de **Plan, Do, Check, Act** (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

- **PLAN (planear)**: En esta etapa se debe realizar una serie de actividades que darán paso a la realización del manual, como por ejemplo:
 - Identificar el proceso que se quiere mejorar
 - Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso
 - Análisis e interpretación de los datos
 - Establecer los objetivos de mejora
 - Detallar las especificaciones de los resultados esperados
 - Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones

La recolección de los datos es de suma importancia ya que son la base para poder establecer el manual con estos datos se podrá cumplir los objetivos planteados al inicio del proceso.

Es recomendable desarrollar un plan que permita manejar la información de manera correcta y no aleatoria para no salirnos del contexto planteado.

- **DO (hacer)** : Dentro de esta etapa se pone en movimiento el plan anteriormente establecido de la siguiente manera:
 - Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior
 - Documentar las acciones realizadas

Aquí se debe lograr que el personal de la empresa comprenda que cada actividad realizada por ellos afecta de manera positiva o negativa al mejoramiento como empresa.

- **CHECK (revisar):** la auditoria interna es algo que permitirá la mejora continua y la detección de problemas justo a tiempo, por esto las actividades en esta etapa deben ser:
 - Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada
 - Documentar las conclusiones
- **ACT (actuar):** Finalizado las primeras 3 fases de este proceso es muy importante tomar decisiones de mejora para la empresa y actuar con anterioridad a los problemas por esto se pretende:

- Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario
- Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado en el paso anterior
- Documentar el proceso

Todos los procesos tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Tienen que ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase D, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase C y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos.

Otros requisitos que se pueden describir como requisito de un proceso básico para ser implantado son:

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.

El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

5.2 DEFINICION DE UN MANUAL DE PROCESOS-

Toda organización que oriente sus esfuerzos a dar respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de sus servicios requiere de identificar, mejorar y documentar sus procesos y procedimientos.

El manual de procesos registra, analiza y simplifica las actividades, generando acciones que favorezcan las prácticas que lleven a la eficiencia y eficacia, eliminen el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales y conduzcan a sostener una cultura de calidad y servicio al cliente.

En un manual de procesos se describen los elementos de todo proceso: objetivo, alcance, diagrama de flujo, actividades, responsables, documentos, proveedores, entradas, salidas, clientes, normas de operación e indicadores; así como la definición de los términos usados en esta empresa y la bitácora de registro de cambios. Para que un Manual sea útil deberá de actualizarse por lo menos cada año, o cuando se establezcan mejoras en los procesos.

El manual que se implantara en Wacolda S.A. será sujeto a revisión cada cierto tiempo por todos los miembros de la compañía para poder garantizar su buen funcionamiento.

5.3 VENTAJAS DEL MANUAL DE PROCESOS

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo.
- Documentar el funcionamiento interno en lo relativo a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxiliar en la inducción del puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Ayudar a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.
- Apoyar el análisis y revisión de los procesos del sistema y emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.

5.4 CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCESOS

Los manuales de procesos deben reunir algunas características, que se pueden resumir así:

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.

- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- Facilitar los trámites 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.

Es conveniente recalcar que el manual de procesos representa el paso de las actividades y tareas que debe realizar un funcionario o una organización.

El manual de procesos no debe confundirse con un manual de funciones, que es el grupo de actividades propias a un cargo para determinar niveles de autoridad y responsabilidad. Así mismo, no es un manual de normas agrupadas en reglamentos que constituyen el conjunto de disposiciones generales, leyes, códigos, estatutos que conforman la base jurídica de la organización.

5.5 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS

La estructura del manual está formada por los siguientes elementos:

- Objetivos
- Alcance
- Glosario
- Caracterización del proceso

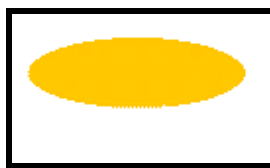
- Descripción del proceso
- Diagramas de flujo

5.6 SIMBOLOGIA

Para representar gráficamente un proceso, es necesario considerar un ordenamiento secuencial que posibilite una comprensión adecuada de los diferentes pasos a seguir y la lógica con la que han sido elaborados. Para realizar dicha representación gráfica, se utiliza los Diagramas de Flujo, los cuales muestran gráficamente la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso útil para determinar como funciona realmente el proceso.

A continuación se muestra los símbolos usados con mayor frecuencia en los Diagramas de Flujo:

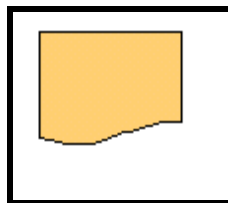
Límites: Este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin de un proceso:



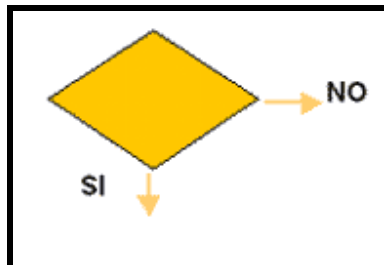
Operación: Representa una etapa del proceso. El nombre de la etapa y de quien la ejecuta se registra al interior del rectángulo:



Documento: Simboliza al documento resultante de la operación respectiva. En su interior se anota el nombre que corresponda:



Decisión: Representa al punto del proceso donde se debe tomar una decisión. La pregunta se escribe dentro del rombo. Dos flechas que salen del rombo muestran la dirección del proceso, en función de la respuesta real:



CAPITULO VI

MANUAL WACOLDA.

6.1 OBJETIVO:

Establecer procedimientos, tiempos, recursos necesarios y responsabilidades, con el fin de mejorar la productividad.

6.2 ALCANCE:

DESDE:

Registro de pólizas

HASTA:

Verificación de los depósitos y o transferencias.

6.3 PARTICIPANTES:

Ejecutivos de cuenta

Dpto. de cartera

Aseguradoras

Subgerente

6.4 POLITICAS:

Todos los clientes deben recibir un estado de cuenta detallado de las pólizas emitidas hasta el 10 de cada mes.

Todas las preliquidaciones de comisiones junto con las facturas emitidas por la empresa se harán llegar a las aseguradoras hasta el 28 de cada mes.

Cada ejecutivo de cuenta tiene la obligación de entregar al departamento de cartera las pólizas contratadas por los clientes en un máximo de dos días.

6.5 PROCEDIMIENTOS:

6.5.1 Registro de pólizas:

- Posterior a la contratación del seguro, el ejecutivo de cuenta genera y entrega al departamento de cartera la póliza emitida adjuntando la factura correspondiente a dicho contrato.
- El asistente administrativo recibe la factura y revisa que la misma este bien emitida, es decir que conste:
 - Fecha actualizada
 - Nombre correcto del cliente
 - Valor de la prima
 - Tiempo de vigencia.

Si la factura esta mal emitida es entregada nuevamente al ejecutivo de cuenta para que este proceda a entregar al seguro y emita nuevamente las facturas, si esta emitida correctamente se sigue normalmente con el proceso.

- El asistente administrativo ingresa la factura al sistema detallando la siguiente información:
 - Fecha de emisión de la factura

- Fecha de inicio de vigencia de la póliza
 - Fecha de vencimiento de la póliza
 - Nombre de la aseguradora
 - Nombre del cliente
 - Ramo del seguro
 - No. de renovación
 - Valor asegurado
 - Prima neta
 - Prima Total
 - Fecha de pago de prima
 - Valor del pago de prima
 - Porcentaje de comisión
 - Valor de la comisión
 - Ejecutivo encargado
 - Observaciones.
-
- El sistema crea un nuevo registro para las facturas emitidas por los planes de seguros.

 - El asistente administrativo coloca el registro que el sistema crea en la parte superior de la factura junto con la fecha en la que esta se ingresa.

- Una vez registrada la factura, el asistente administrativo obtiene una copia de la misma para colocar en el archivo de facturas, este archivo esta separado por aseguradora y a su vez por cliente.
- El asistente administrativo entrega la factura original a cada ejecutivo de cuenta, para que esta sea entregada al cliente.
- El ejecutivo de cuenta entrega la factura al cliente.

6.5.2 Estados de cuenta:

- Una vez que las facturas se registran, el asistente administrativo solicita un estado de cuenta a la aseguradora.
- El asistente administrativo revisa el estado de cuenta, esto para verificar si todas las facturas están ingresadas y si hay algún pago que no se ha registrado en la aseguradora.
- En caso de que las pólizas no estén ingresadas al sistema se procede de la siguiente manera:
 - El asistente administrativo manda un mail al ejecutivo de cuenta para que estos entreguen las facturas y puedan ser ingresadas al sistema, este mail consta de :
 - números de factura
 - nombre del cliente

- nombre de la aseguradora
- Si todas las facturas están ingresadas; el asistente administrativo envía un estado de cuenta generado por el sistema para cada ejecutivo de cuenta, esto se lo realiza vía mail con un documento adjunto.
- Además se envía un recordatorio a los clientes vía mail que tienen que tienen un plazo de 30 días máximo para el pago de las primas.
- Si hay facturas que han sido anuladas y constan como impagas se envía un mail a la aseguradora con la copia de la carta emitida donde se solicita la anulación de dichas facturas.

6.5.3 Pago de las primas:

- El ejecutivo de cuenta recibe el cheque del cliente junto con la retención.
- Llena un documento interno llamado registro de pago donde constan los siguientes datos:
 - Nombre de la aseguradora
 - Nombre del cliente
 - Fecha de entrega del cheque
 - Numero de factura
 - Valor del cheque
 - Numero de retención
 - Valor de la retención.
- El registro de pago es entregado al asistente administrativo.

- El asistente administrativo lo recibe, registra su firma como aceptación de mismo, y realiza una carta detallando a la aseguradora el valor del pago y la factura que esta pagando.
- Esta carta es enviada a cada aseguradora.
- Luego de esto, el asistente administrativo saca una copia del cheque y la retención y lo adjunta al registro de pago que le entrego el ejecutivo de cuenta.
- Registra el pago en el sistema, en la pestaña de cuota inicial, donde se coloca la fecha en que se envía el cheque y el valor que se esta pagando.
- Una vez registrado en el sistema se procede a archivar el registro de pago en orden ascendente.

6.5.4 Cobro de comisiones:

- El asistente administrativo solicita vía mail una preliquidación de comisiones a la aseguradora.
- La preliquidación de comisiones llega y es impresa para poder ser revisada.
- El asistente administrativo ingresa al sistema a la pestaña de cobro de comisiones.
- El asistente administrativo registra en el sistema el número de factura junto con el porcentaje y valor de la comisión colocando un número que distinguirá a estas facturas para poder emitir un informe.

- Una vez registradas todas las facturas el sistema emite un informe de las comisiones a ser cobradas.
- El asistente administrativo imprime este informe para que pueda ser adjuntado a la factura.
- El asistente administrativo realiza la factura a partir del informe emitido por el sistema. La factura debe tener los siguientes datos:
 - Numero de póliza
 - Nombre del cliente
 - Numero de factura
 - Porcentaje de comisión
 - Valor de comisión
- El asistente administrativo copia estos datos directamente del sistema a una tabla de Excel.
- El formato de la factura se encuentra en Excel y el asistente administrativo lo copia directamente de la tabla anterior.
- El asistente administrativo imprime la factura y la firma como registro de elaboración de a misma.
- El asistente administrativo adjunta el informe impreso anteriormente al original de la factura y otra a la copia rosada de la factura.
- Esta factura es entregada al mensajero.
- El mensajero entrega la factura original y trae la copia rosada firmada como aceptación de la misma.

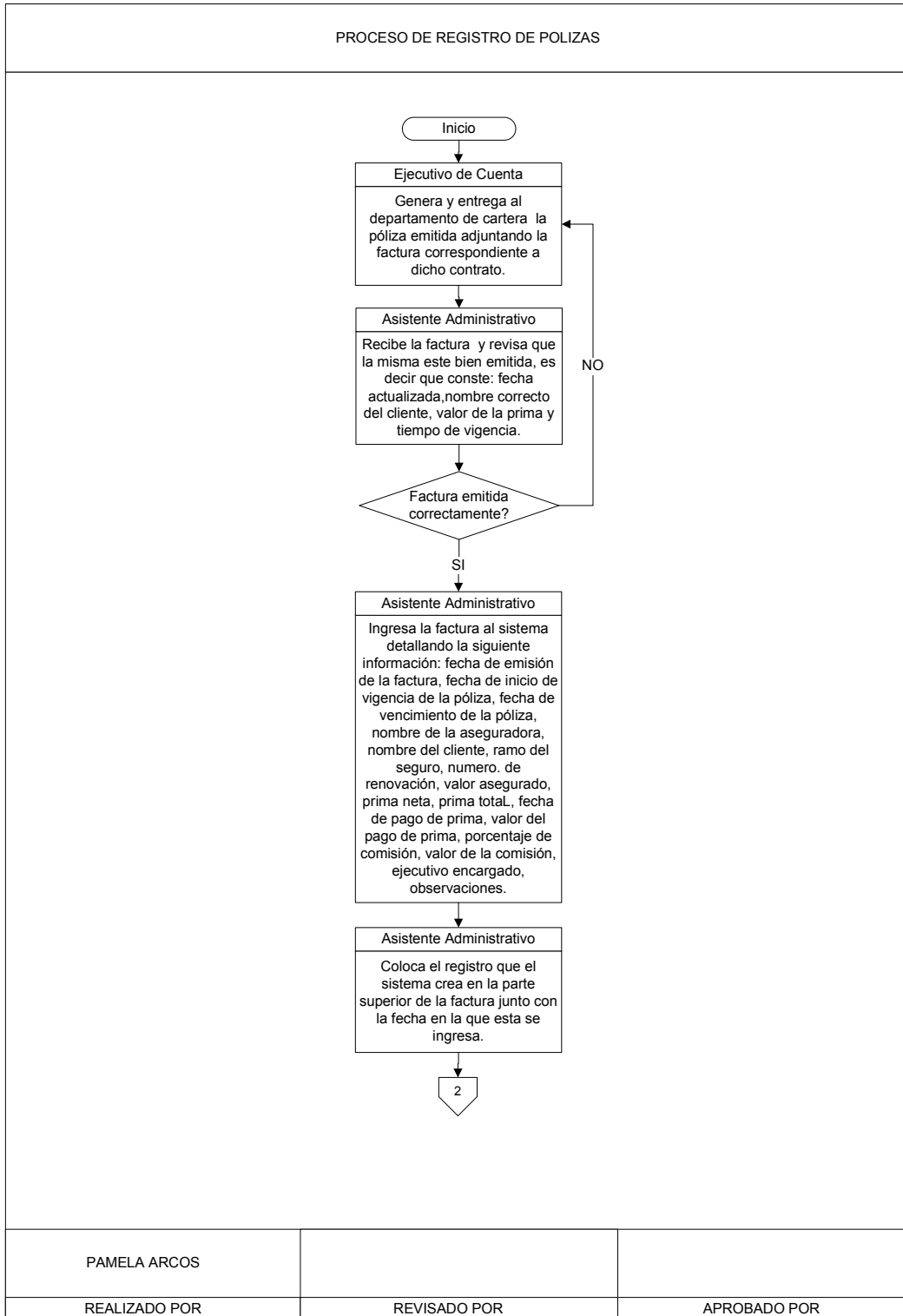
- El asistente administrativo toma la copia verde de la factura y la registra en un cuadro de Excel, se registra:
 - Fecha de la factura
 - Nombre de la aseguradora
 - RUC de la aseguradora
 - Valor neto de la factura
 - 12 % del IVA
 - valor total de la factura.
- Además el asistente administrativo envía un cuadro de Excel junto con un documento en pdf de las comisiones cobradas para que se pueda llevar un registro de las mismas, esto lo hace vía mail.

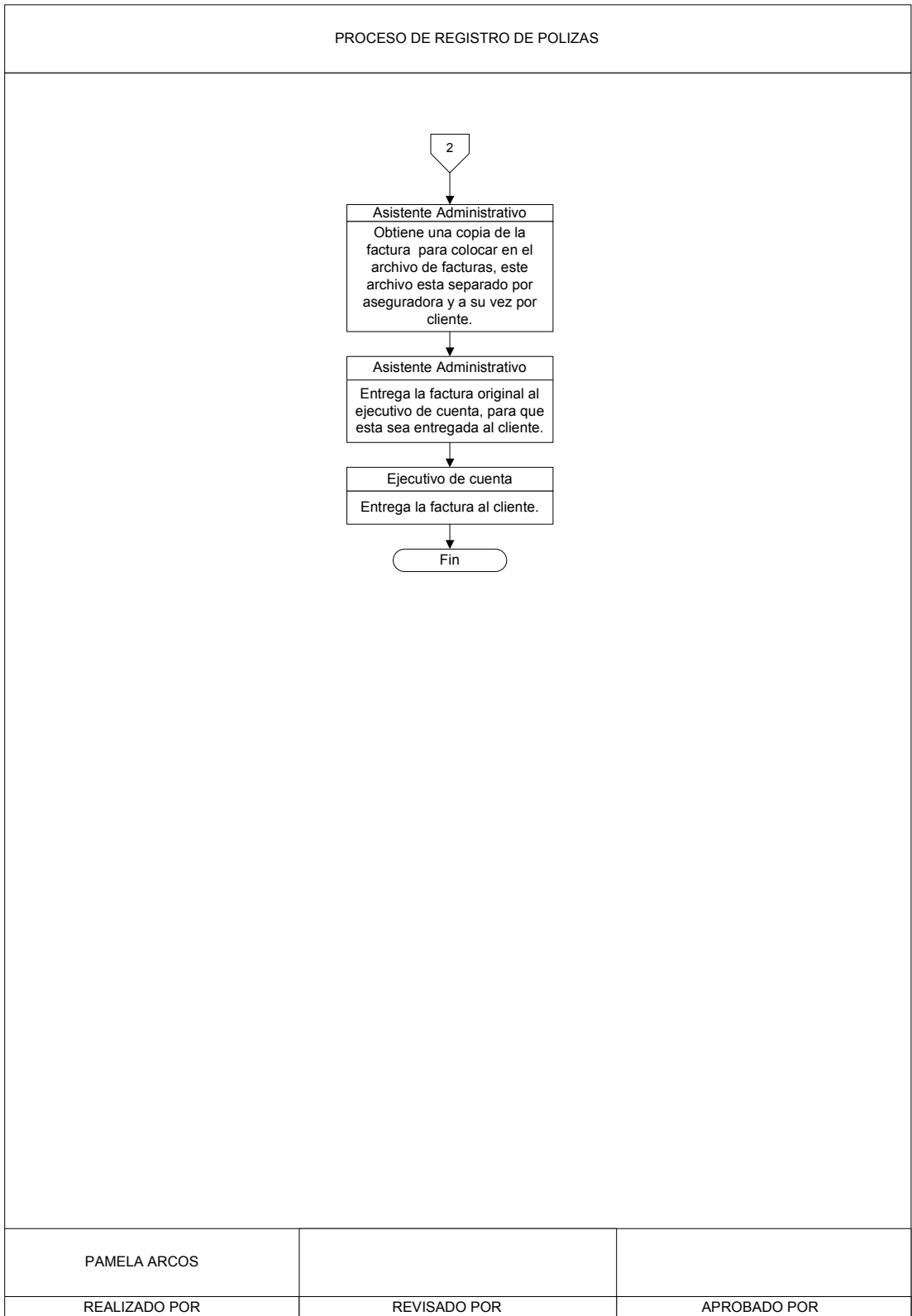
6.5.5 Comisiones cobradas:

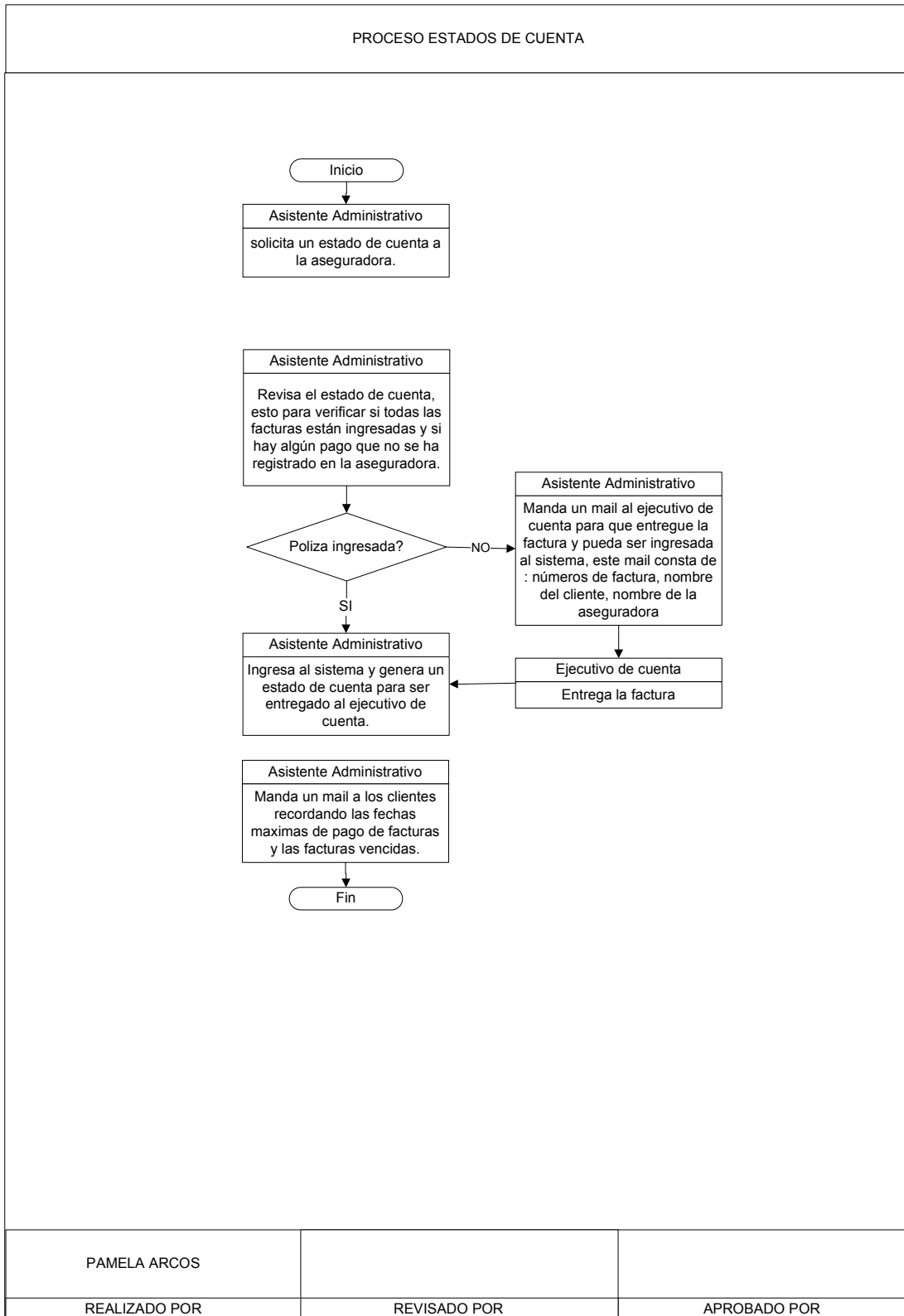
- El asistente administrativo solicita vía mail un estado de cuenta de la empresa para poder saber que plata fue depositada.
- El estado de cuenta llega vía mail y el asistente administrativo separa los créditos de los debitos.
- El asistente administrativo coloca el numero de factura que esta pagando la aseguradora, alado de cada deposito realizado.
- Además en el cuadro de Excel de comisiones cobradas se registra el pago con la fecha correspondiente.

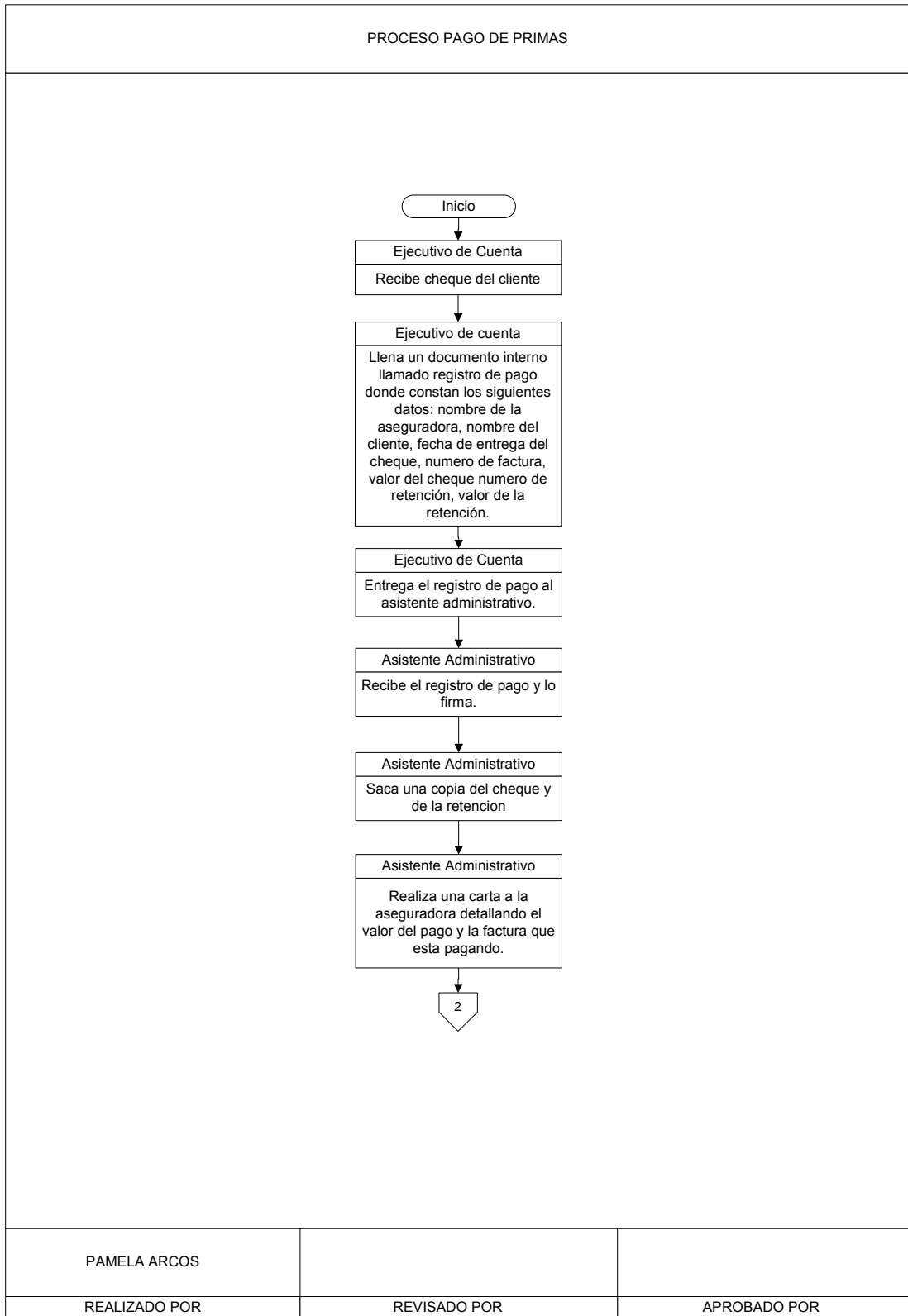
- En caso de que las facturas no hayan sido canceladas en el plazo de 15 días, el asistente administrativo envía un mail a la aseguradora.
- La aseguradora confirma que se realizara el pago lo más pronto.
- Si todas las facturas se encuentran canceladas, envía el cuadro de Excel al subgerente como reporte del trabajo realizado mensualmente.

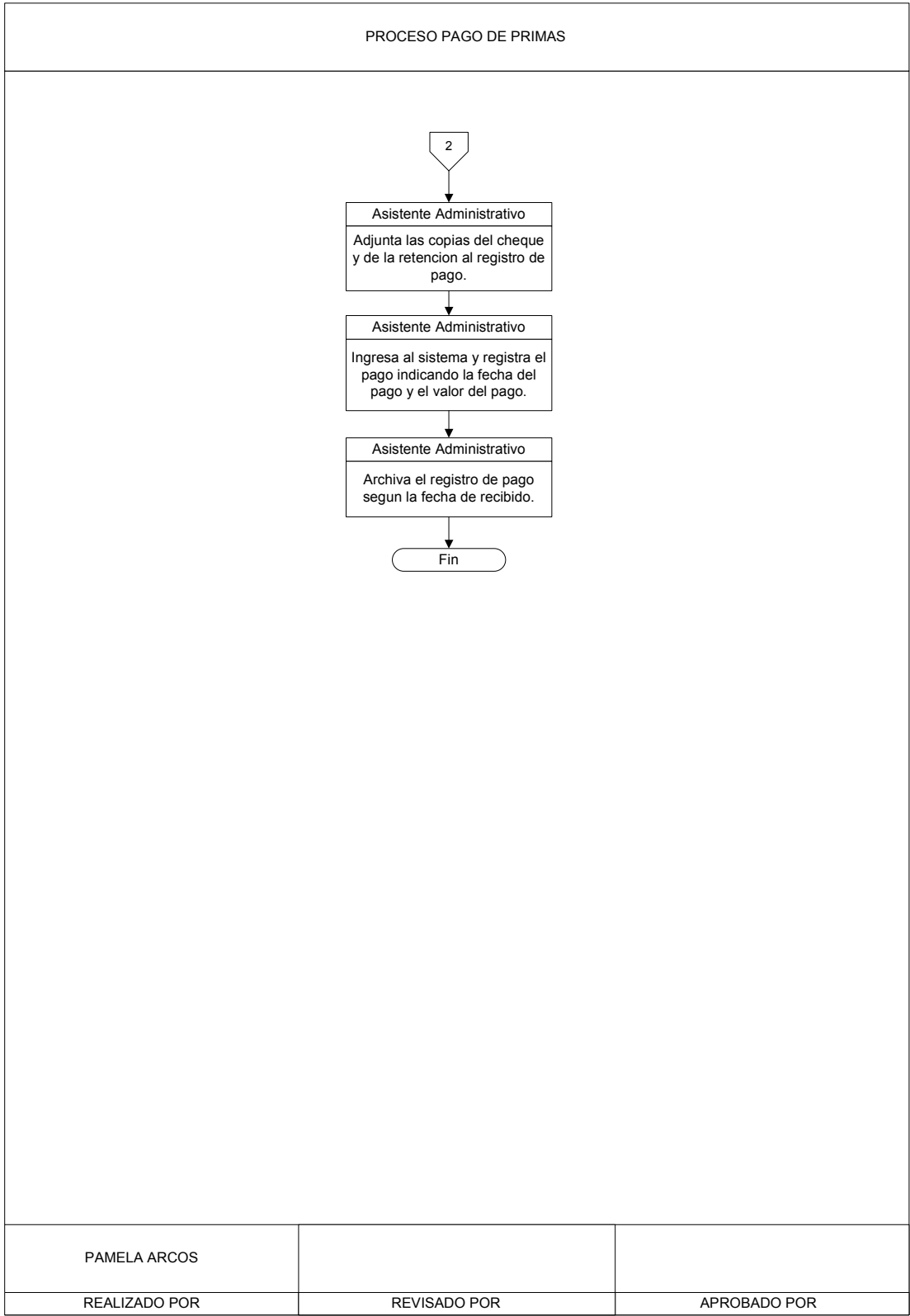
6.6 DIAGRAMAS DE FLUJO:

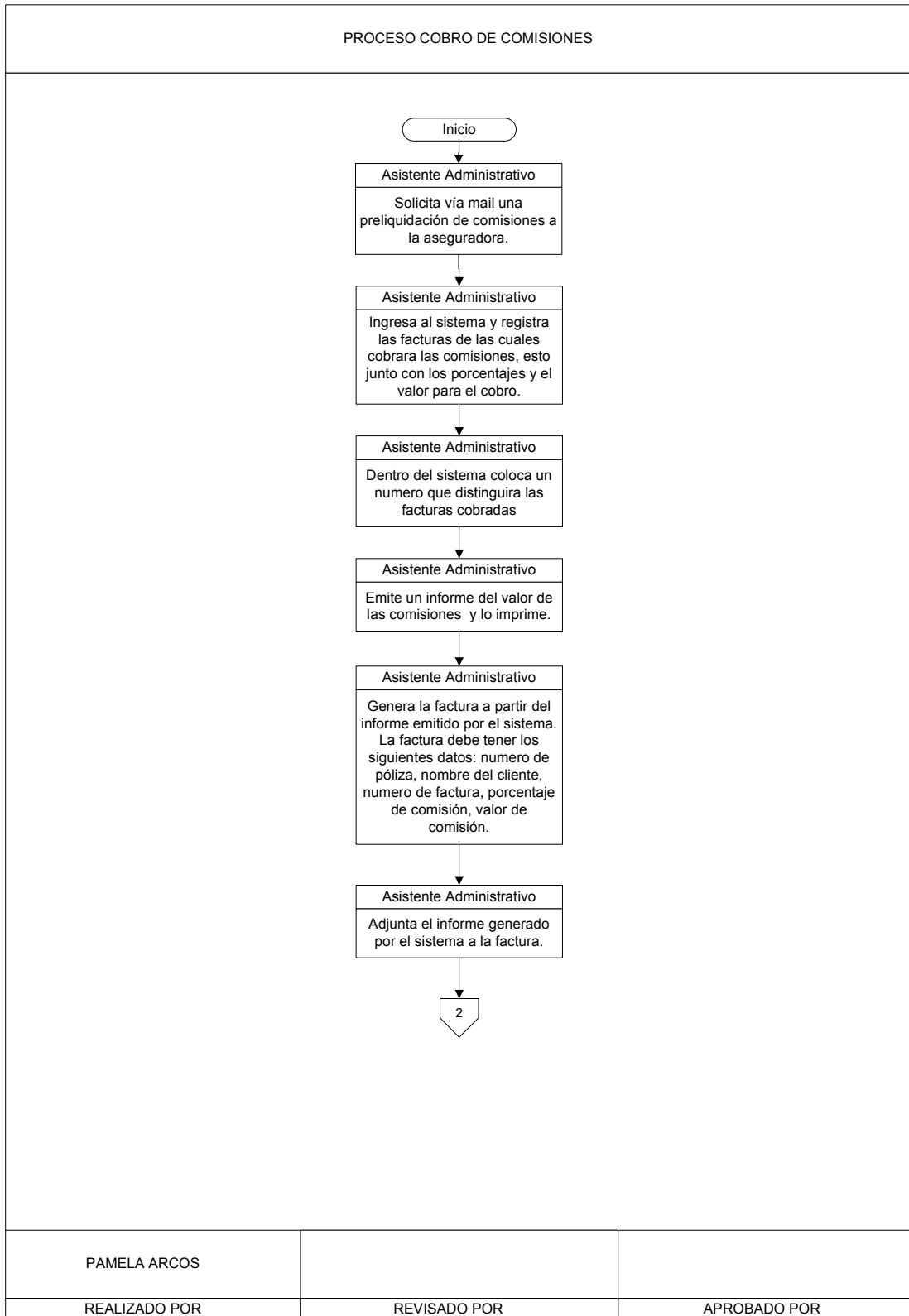


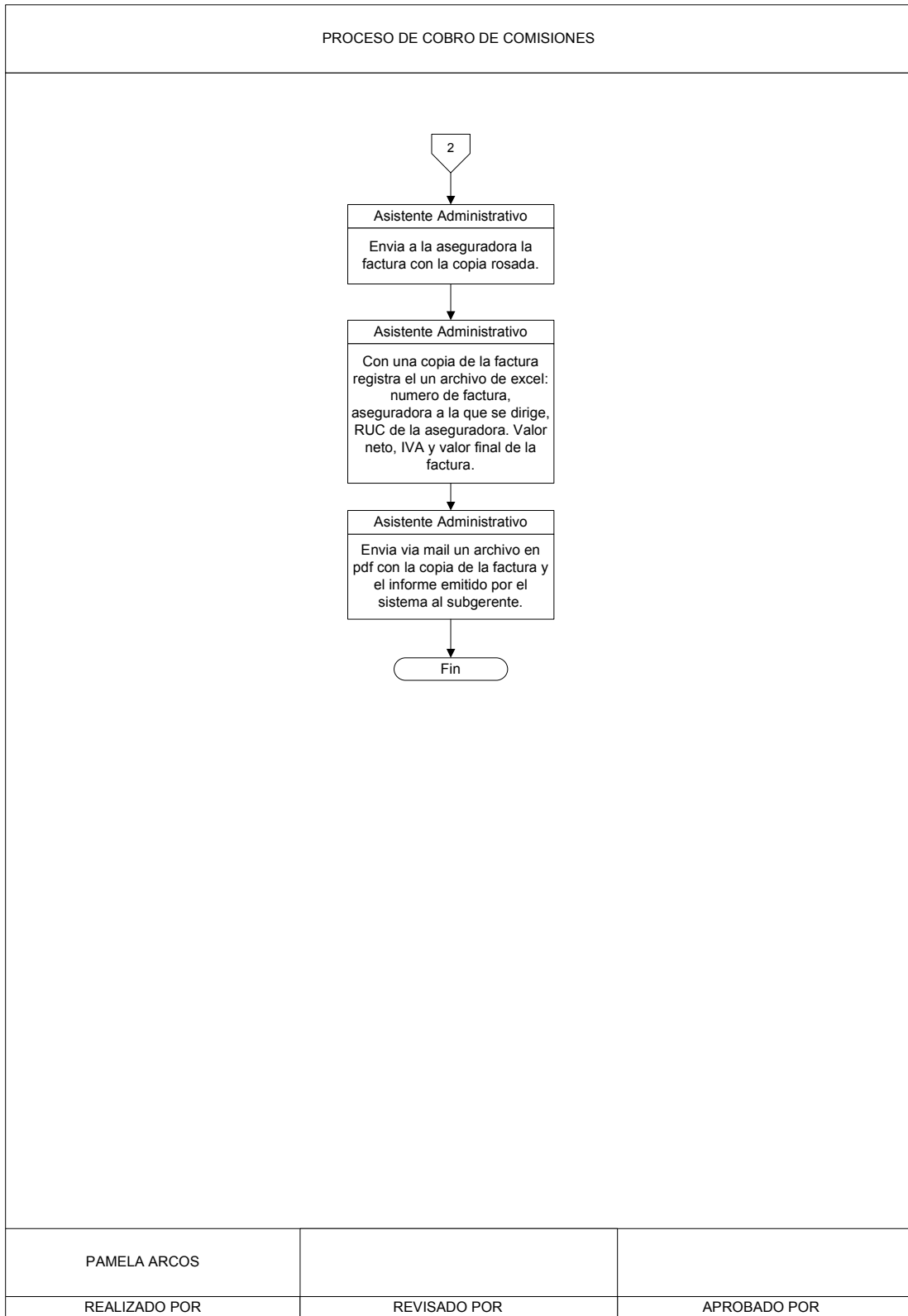


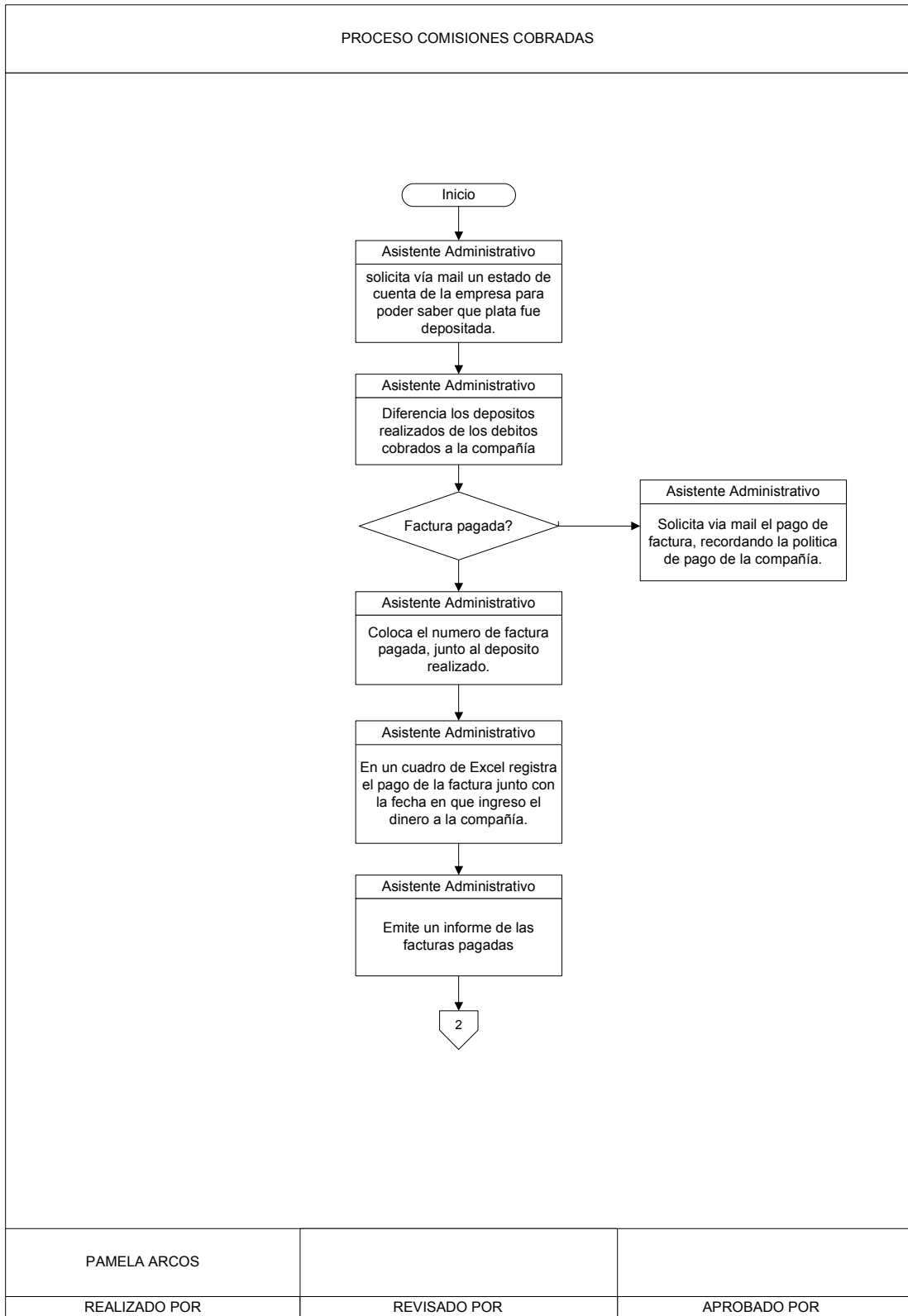


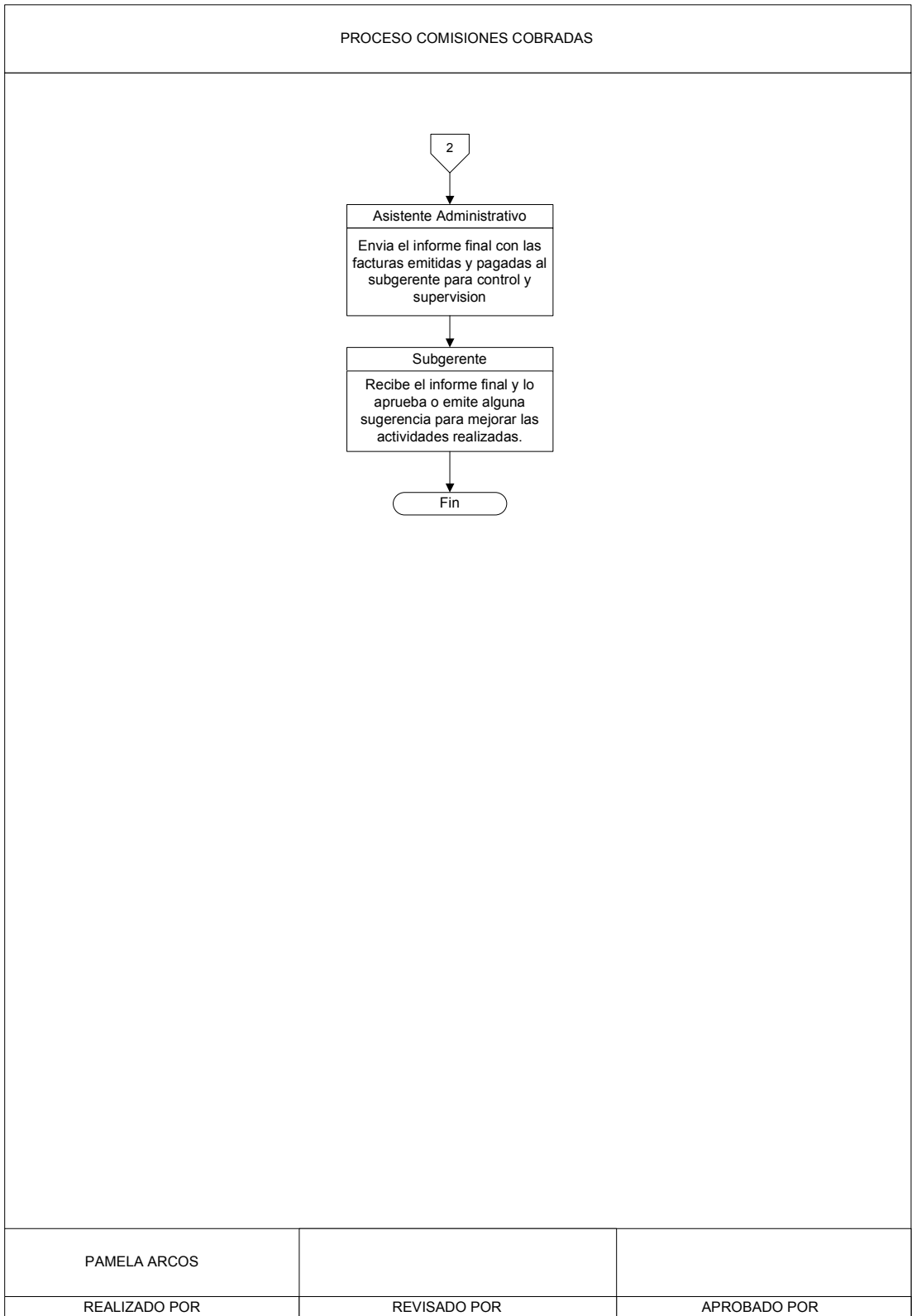












CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

7.1 CONCLUSIONES

Mediante la realización del manual, se pudo observar que la organización de las compañías es el elemento básico para que cualquier transformación pueda ser bien acogida, el manual permitió que la empresa tome conciencia del importante trabajo que esta área contempla y que la buena realización de la misma permite la mejora continua.

Un manual de procesos ayuda a la mejora en la estructura de la compañía y el buen desenvolvimiento del personal, ya que genera un mejor ambiente de trabajo y mayor responsabilidad en los participantes.

El éxito de la implementación del manual depende de qué tan efectivamente pueda la empresa manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de realizar el trabajo diario; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado están permitiendo a las empresas detectar un cambio innovador que les permita facilitar

el trabajo diario optimizando todo el tiempo disponible y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

La gestión de calidad busca facilitar el trabajo de manera no compleja lo que permite que todos los departamentos de la compañía se involucren y busquen la mejora continua.

El Control Interno de las operaciones y procesos juega un papel fundamental si se quiere alcanzar resultados satisfactorios de la eficiencia y obtener crecimiento profesional y como empresa.

La manera como planificas, actúas, haces y revisas genera el cambio en cualquier área de la empresa y de tu vida misma, como conclusión personal se pudo observar que los cambios a pesar de ser difíciles y duros en un principio con la mejor manera de arreglar las cosas que no están bien, y que esto genera en un plazo de tiempo que no siempre es fijo un buen resultado.

7.2 RECOMENDACIONES

Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.

Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento. Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó, y el del que lo administra, entre otros aspectos.

Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión. Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúe su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización

BIBLIOGRAFÍA

ALEXANDER G., HUMBERTO. Mejoramiento Continuo y Acción Correctiva. Editorial Prentice Hall.

BELTRÁN JARAMILLO, JESUS MAURICIO. Indicadores de Gestión. 3R Editores. Bogotá, Colombia. Año 1999.

CÁRDENAS DIAZ, NEVILLE. Propuesta de Indicadores de Gestión Orientado Hacia los Procesos de una Organización del Sector Educativo Ubicado en el Valle de los Chillos.

CARVALLO PÉREZ, JUAN. Control de la Gestión Empresarial. Editorial ESIC. Madrid, España. Año 2000.

CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Indicadores de Gestión.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Introducción a la Teoría de la Administración 5. Editorial McGraw Hill. México, México. Año 2000.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestión del Talento Humano. Edición 5ta. Editorial McGraw Hill. México, México. Año 2000.

DÁVILA ZAMBRANO, SANDRA. Reingeniería de Procesos, 5 Momentos Estratégicos. Efecto Gráfico. Quito, Ecuador. Año 2001.

ESTRELLA VACA, KARINA E. TESIS: “Plan Estratégico para la Fundación “Virgen de de la Merced”. Año 2002.

FRED R., David. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Prentice Hall. Novena Edición. Naucalpán de Juárez, Edo. De México. 2003.

HAROLD KOONTZ. Administración una Perspectiva Global. 11 Edición. Editorial McGraw – Hill. México. Año 1999.

HARRINGTON H., JAMES. Administración del Total del Mejoramiento Continuo. Editorial McGraw Hill. Bogotá, Colombia. Año 2000.

LONDOÑO PROAÑO, RUTH SOLEDAD. TESIS: “Creación del Instituto para Niños Especiales “Virgen de la Merced”. Año 2003.

Microsoft Enciclopedia Encarta 2006.

SERNA GÓMEZ, HUMBERTO. Planeación y Gestión Estratégica. Segunda Edición. Editorial Legis. Bogotá, Colombia. Año 1999.

SERNA GÓMEZ, HUMBERTO. Indicadores de Gestión. Editorial Legis. Bogotá, Colombia. Año 1994.

SERNA GÓMEZ, HUMBERTO. Mercadeo Corporativo: Servicio al Cliente Interno, Equipos de Mejoramiento Continuo. Editorial Legis. Bogotá, Colombia. Año 1994.

ANEXOS

TERMINOS Y DEFINICIONES:

Para iniciar con el desarrollo de este manual de procesos es muy necesario conocer algunos términos relacionados directamente con la empresa que nos pueden ayudar a entender de mejor manera la creación del mismo.

Estos conceptos fueron tomados de la página de Internet de la Superintendencia de Compañías², la cual nos presenta definiciones muy simples de cómo entender del ramo de los seguros, además que nos indica que el beneficio de contratar un seguro en la actualidad es muy útil, ya que se ha incrementado el riesgo en el manejo de los bienes.

Por ello se presenta a continuación una definición de dichos términos:

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

BROKER.- El Broker de Seguros actúa como intermediario entre Clientes y Vendedores de seguros.

² www.superban.gov.ec

MANUAL.- Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.

RIESGO.- es el daño potencial que puede surgir por un proceso presente o suceso futuro, (y esto se puede dar en cualquier ámbito laboral y más en instituciones de seguros, ya que en estos lugares los clientes pueden utilizarla para la comisión de delito y así poder hacer cualquier tipo de fraude.)

SINIESTRO.- Es la ocurrencia del suceso o acontecimiento incierto, el cual al producirse comienza la obligación de la compañía de seguros que puede ser pago de una cantidad de dinero, reparación del daño, etc.

COBERTURA.- Dentro del contrato de seguros son todos y cada uno de los riesgos que el asegurador se compromete a cubrir y los cuales se encuentran señalados en la póliza.

PROCESO.- Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

PROCEDIMIENTO.- Para definirlo técnicamente, el procedimiento es “la gestión del proceso”. Es como cuando hablamos de administración y gestión administrativa; la administración es el conjunto de pasos y principios, y la gestión es la ejecución y utilización de esos principios

ACTIVIDAD.- Es la realización de una tarea o acción por una persona. Representa la perspectiva del individuo respecto al funcionamiento.


FLUJOGRAMA.- EL Flujograma o Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

ORGANIZACIÓN.- Es el agrupamiento de personas que procuran obtener uno o más fines diversos, ya sean económicos, culturales, sanitarios, etc. Estos definen sus propios objetivos, que resultan de la agrupación de los objetivos particulares de sus integrantes.

PLANEACION.- La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

ESTRATEGIA.- La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

Adjunto se encuentra el registro de pago que es un documento indispensable para los empleados ya que se registran aquí todos los cheques enviados a las aseguradoras.

Registro de Pagos			
R.U.C. 1791292626001	Nº 0000180		
Para:			
De:			
Fecha:			
Ciente:	Póliza No.:	Aseguradora:	
Cheque ()	Transferencia ()	Efectivo ()	
Detalle del documento seleccionado:			
Detalle del pago			
FACTURA No.	NOTA COBRANZA No.	VALOR USD.	OBSERVACIONES

IMPRESO EN: "SERVICIOS GRAFICOS GARZON"
R.U.C. 170862582001 • GARZÓN MARCO VINICIO
2612 892 AUT. 1243 INR: 24-09-2007 • DEL 1 AL 500