



## **TECNOLOGÍA EN PRODUCCIÓN Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.**

### **ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS EN LA EMISIÓN DE PÓLIZAS EN SEGUROS INTEROCEÁNICA.**

Trabajo de titulación presentada como requisito para la obtención del título de  
Tecnólogo en Producción y Seguridad Industrial.

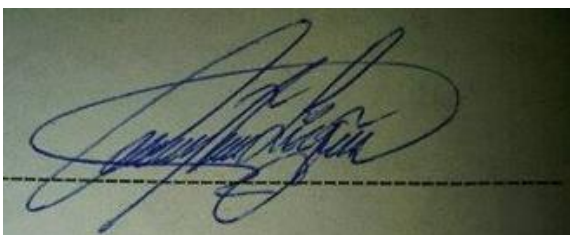
Profesor guía: Ing. Cristian Ligña.

Edison Fabián Murillo Esparza.

2015.

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación.

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a light-colored background. The signature is cursive and appears to read 'Cristina Ligña'. A horizontal dashed line is visible below the signature.

-----  
Cristina Ligña.

Ingeniero.

C.C.171937811-7

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

-----

Edison Fabián Murillo Esparza.

C.C. 1720947611.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis profesores guías  
que con su apoyo y valiosa  
orientación hicieron posible este  
trabajo.

Gracias también a la empresa  
seguros Interoceánica C.A seguros  
y reaseguros, que me dio todas las  
facilidades para realizar éste trabajo  
investigativo y así poder obtener mi  
título profesional.

## **DEDICATORIA**

Quiero en especial recalcar esta dedicatoria a mí querida familia, por ser ellos quienes siempre han estado a mi lado disfrutando mis triunfos y sintiendo mis fracasos, impulsándome a seguir adelante en todos los retos que me he propuesto alcanzar.

## RESUMEN

En la actualidad las compañías de seguros se preocupan por ser más productivas y eficaces, por esta razón se encuentran en constantes cambios con la finalidad de ser más competitivas en el mercado. En una compañía de seguros se tiene contacto con gran cantidad de documentos como requisito para la emisión de una póliza y es posible que el personal que esté involucrado deba invertir tiempo innecesario en buscar información básica para emitir una póliza.

El departamento de emisión de pólizas de seguros Interoceánica se dedica a renovar y emitir pólizas según lo requieran sus clientes, según condiciones generales de cada póliza, considerando características previamente negociadas como son: tasas, deducibles, coberturas e insumos necesarios para proceder con la emisión de una póliza.

Según Interoceánica C.A. (2014) “Seguros Interoceánica ha crecido en su demanda de emisión de pólizas, de 65790 el 2012 a 81442 en el 2014”, por lo que el tiempo de entrega de las pólizas han incrementado de 3 a 6 días y no se ha modificado su metodología, actualmente se presenta un problema de insatisfacción en el tiempo de entrega de la emisión de pólizas.

Con el fin de tomar acciones correctivas sobre el índice de insatisfacción del cliente, se utilizará técnicas y herramientas como lo es la estandarización de procesos, de tal forma que se establezca un proceso de mejora continua sostenible.

Ya que la estandarización tiene como base importante seguir un conjunto de procedimientos repetitivos y a su vez ponerlos en marcha, siguiendo reglas importantes que en situaciones especiales pueden estar sobrentendidas, en casi todas las proporciones son reglas evidentes y de importante cumplimiento con la finalidad de obtener resultados positivos y aprobados para la actividad planificada.

Esto es especialmente así en el caso de procedimientos de estandarización que se utilizan para corroborar el apropiado funcionamiento de maquinarias, equipos o empresas de acuerdo a los parámetros y estándares establecidos.

## INDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE .....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN .....	vi
INDICE DE CONTENIDO.....	viii
INDICE DE FIGURAS .....	xi
INDICE DE TABLAS .....	xii
<b>1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
1.1 Antecedentes de la compañía.....	14
1.2 Productos y servicios: .....	15
1.3 Direccionamiento Estratégico .....	17
1.3.1 Misión .....	17
1.3.2 Visión .....	17
1.3.3 Valores:.....	18
1.3.4 Foda de Seguros interoceánica .....	18
1.4 Enunciado del problema. ....	19
1.5 Formulación del problema .....	24
1.6 Objetivos.....	25
1.6.1 Objetivo General: .....	25
1.6.2 Objetivos específicos: .....	25
1.7 Alcance del proyecto. ....	25



<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	27
2.1 Estandarización de procesos.....	27
2.1.1 Beneficios de la estandarización.....	28
2.1.2 Pasos para estandarizar los procesos .....	28
2.1.3 Macro procesos .....	28
2.1.4 Identificación de los procesos.....	29
2.1.5 Los subprocesos.....	29
2.1.6 Elaborar los diagramas .....	29
2.1.7 Documentar los procesos .....	30
2.1.8 Formalizar Los Procesos .....	30
2.1.9 Implantar Los Procesos .....	30
2.1.10 Revisar Los Procesos .....	31
2.2 Diagrama Ishikawa .....	31
2.3 Diagrama de Pareto.....	31
<b>3 SITUACION ACTUAL</b> .....	33
3.1 Identificación de los procesos .....	33
3.2 Diagrama de flujo situación actual .....	34
3.3 Ejecución del proyecto de mejoramiento de los procesos.....	37
3.3.1Diagrama de flujo propuesto:.....	38
3.3.2 Análisis de resultados .....	39
<b>4. CONCLUSIONES</b> .....	41
<b>5. RECOMENDACIONES</b> .....	42

<b>6 REFERENCIAS</b> .....	43
<b>7 ANEXOS</b> .....	45
Anexo 1: Problemas en área de emisión.....	45
Anexo 2: Simbología para elaborar diagramas de operaciones .....	46
Anexo 3: Control de proceso interno .....	47
Anexo 4: check list para verificación de información. ....	48

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: ubicación de seguros interoceanica. (Edificio Xerox) .....	14
Figura 2.- Diagrama Ishikawa (problemas en área de emisión) .....	21
Figura 3: Priorización de problemas con diagrama de Pareto.....	24
Figura 4: Mapa de procesos seguros Interoceanica.....	33
Figura 5: Diagrama de flujo inicial de seguros Interoceanica. ....	34
Figura 6: Análisis de tiempo inicial de área de emisión.....	35
Figura 7: Diagrama de flujo inicial de seguros Interoceanica. ....	38
Figura 8: Análisis de tiempo propuesto. ....	39

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Fortalezas y debilidades de seguros Interoceánica.....	18
Tabla 2: Oportunidades y amenazas.....	19
Tabla 3: Datos de problemas a diario.....	22
Tabla 4: Cálculos de problemas al año .....	22
Tabla 5: Resultado de porcentajes.....	23
Tabla 6: Porcentaje global.....	23

# 1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad son más las compañías que optan por mejorar la calidad de sus productos y servicios, dando prioridad a la satisfacción de sus clientes, sin duda esto no es nada fácil, ya que la competitividad es cada vez mayor y los clientes se vuelven más exigentes en los requerimientos y servicios.

Según Superintendencia de bancos del Ecuador (2014) “Debido que existen 47 empresas aseguradoras a nivel nacional, 30 en la ciudad de Quito, 16 en Guayaquil, y 1 en Cuenca”, la competencia y supervivencia en el mercado ha aumentado, haciendo que seguros Interoceánica mejore sus productos y servicios realizando una estandarización de procesos orientada a la emisión de pólizas y el trabajo en equipo con el fin de mejorar los procesos.

Según Interoceánica C.A. (2014) “En el caso de seguros Interoceánica, por el aumento de emisión de pólizas de 3214 en el 2012 a 5234 en el 2014”, existen retrasos en el cumplimiento del tiempo de entrega de las pólizas.

Por esta razón se ha determinado como objetivo, estandarizar los procesos de emisión, tomando como referencia la renovación de pólizas de vehículos, ya que este ramo al igual que los otros cumplen el mismo procedimiento de emisión, logrando una mejor eficiencia en la capacidad operativa que permita brindar un mejor servicio para los clientes de seguros Interoceánica, en cuanto a tiempo de entrega y mejora de recursos.

## 1.1 Antecedentes de la compañía

Seguros Interoceánica es una compañía creada hace 26 años, perteneciente a la rama de seguros, dedicada a la emisión de pólizas y pago de siniestros según los instrumentos del contrato de seguro en la que constan los derechos y obligaciones del asegurado y de la institución como tal.

Seguros Interoceánica, se encuentra ubicado en la Av. Amazonas N35-17 y Juan Pablo Sanz, edificio Xerox 5to. Piso.



Los procesos que se llevan a cabo en el área de emisión son: emisión de pólizas, modificaciones, devoluciones y renovaciones tanto individuales como colectivas.

En el último año, se han presentado demoras en el desarrollo de las actividades de emisión de pólizas, debido a que no se cuenta con instructivos ni procedimientos desarrollados con los que se pueda apoyar la gestión del personal, es por esta razón que existen dificultades con los equipos de trabajo, desorganización de la entrega de documentación para emitir una póliza, falta de entrenamiento del personal y sobre todo el tiempo de entrega de pólizas ha ido aumentando.

Actualmente seguros Interoceánica cuenta con 5551 clientes a nivel nacional, un grupo de trabajadores de 90 personas, del cual 5 funcionarios pertenecen al departamento de emisión, el aumento de emisión de pólizas ha hecho que el plazo de entrega de una póliza genere insatisfacción en los clientes, por esta razón se trabajará en reducir el tiempo de entrega de pólizas con la aplicación de la estandarización de procesos.

## **1.2 Productos y servicios:**

Seguros Interoceánica dispone de una amplia variedad de productos en sus diferentes ramos.

**Ramos de personas:** Ofrece productos que brindan tranquilidad y bienestar, protegiendo lo más valioso que tiene el ser humano, la vida.

Accidentes personales.

Seguro colectivo de vida.

Seguro individual de vida.

Seguro de vida deudores (desgravamen).

**Ramo de Propiedades:** Son coberturas en grupos generales que superan los amparos tradicionales, brindando seguridad, respaldo y protección a su patrimonio:

Incendio y líneas aliada.

Robo y/o asalto.

Responsabilidad civil.

Vehículo.

Plan de protección familiar.

**Ramo de operación:** Interoceánica ofrece protección completa a las personas y a sus negocios con una atención personalizada, fomentando relaciones duraderas.

Fidelidad.

Transporte.

Casco aéreo.

Casco marítimo.

Pérdida de licencia.

**Ramos Técnicos:** Las coberturas en ramos técnicos se ajustan a las necesidades y requerimientos para el desarrollo de sus proyectos.

Equipo electrónico.

Rotura de maquinaria.

Equipo y maquinaria.

Todo riesgo construcción.

Todo riesgo de montaje.



**Ramo Financiero:** Las coberturas en ramos financieros garantizan el funcionamiento de sus operaciones cubriendo efectivamente su patrimonio:

Póliza global bancaria.

Lucro cesante por incendio.

Lucro cesante por rotura de maquinaria.

**Ramo de Fianzas:** Las coberturas en ramos de fianzas creadas para los sectores de la industria, el comercio y la construcción, respaldan las obligaciones derivadas de sus contratos con el sector público y privado:

Seriedad de oferta (Sector Privado).

Buen uso de anticipo.

Ejecución de obra y buena calidad de material (Sector Privado).

Cumplimiento de contrato.

Garantías aduaneras.

## **1.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **1.3.1 MISIÓN**

Ofrecer servicios de calidad para la protección de personas y bienes con respaldo de nuestra solidez y experiencia.

### **1.3.2 VISIÓN**

Ser reconocidos como líderes en el mercado creando compromiso, desarrollo en nuestro equipo y satisfacción en los clientes con altos estándares de servicio.

### 1.3.3 VALORES:

Honestidad, respeto, transparencia.

Direccionamiento según Seguros Interoceánica

### 1.3.4 FODA DE SEGUROS INTEROCEÁNICA

Tabla 1: Fortalezas y debilidades de seguros Interoceánica	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trayectoria hace 26 años con experiencia en el mercado Asegurador.</li> <li>- Existencia de página web.</li> <li>- Diversificación y variedad de productos ofertados a nivel nacional (Quito, Guayaquil, Portoviejo, Ambato, Ibarra).</li> <li>- Utilización de tecnología avanzada.</li> <li>- Atención al cliente.</li> <li>- Experiencia empresarial y gerencial.</li> <li>- Infraestructura de punta y modernas instalaciones.</li> <li>- Presencia de talento humano preparado y calificado.</li> <li>- Amplia ubicación geográfica y múltiples sucursales.</li> <li>- Obligaciones con la Superintendencia de bancos y seguros al día.</li> <li>- Respaldo de reaseguradoras AA a nivel internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta rotación del personal.</li> <li>- Los clientes no pueden realizar pagos a través de la Web.</li> <li>- Manejo de varios perfiles para asegurados, proveedores y fuerza de ventas en la página web.</li> <li>- Falta de coordinación entre las diferentes áreas (sistemas, tecnología, emisión, comercial).</li> <li>- Deficiencia en la comunicación entre departamentos.</li> </ul>

<b>Tabla 2: Oportunidades y amenazas</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo de nuevos productos del Mercado.</li> <li>-Calidad en el servicio.</li> <li>-Desarrollo e innovación tecnológica.</li> <li>-Acceso a la información virtual.</li> <li>-Canales disponibles para la comunicación (cliente – empresa).</li> <li>-Costos de operaciones.</li> <li>-Capacidad financiera.</li> <li>-Prestigio y diferenciación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Otras aseguradoras (competencia).</li> <li>-Nuevas leyes y normas.</li> <li>-Nuevas imposiciones legales por parte de la superintendencia de bancos y seguros.</li> <li>-Credibilidad de los clientes.</li> <li>-Acceso tecnológico de la población.</li> <li>-Veracidad de la información.</li> <li>-Entornos cambiantes.</li> </ul>

#### **1.4 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.**

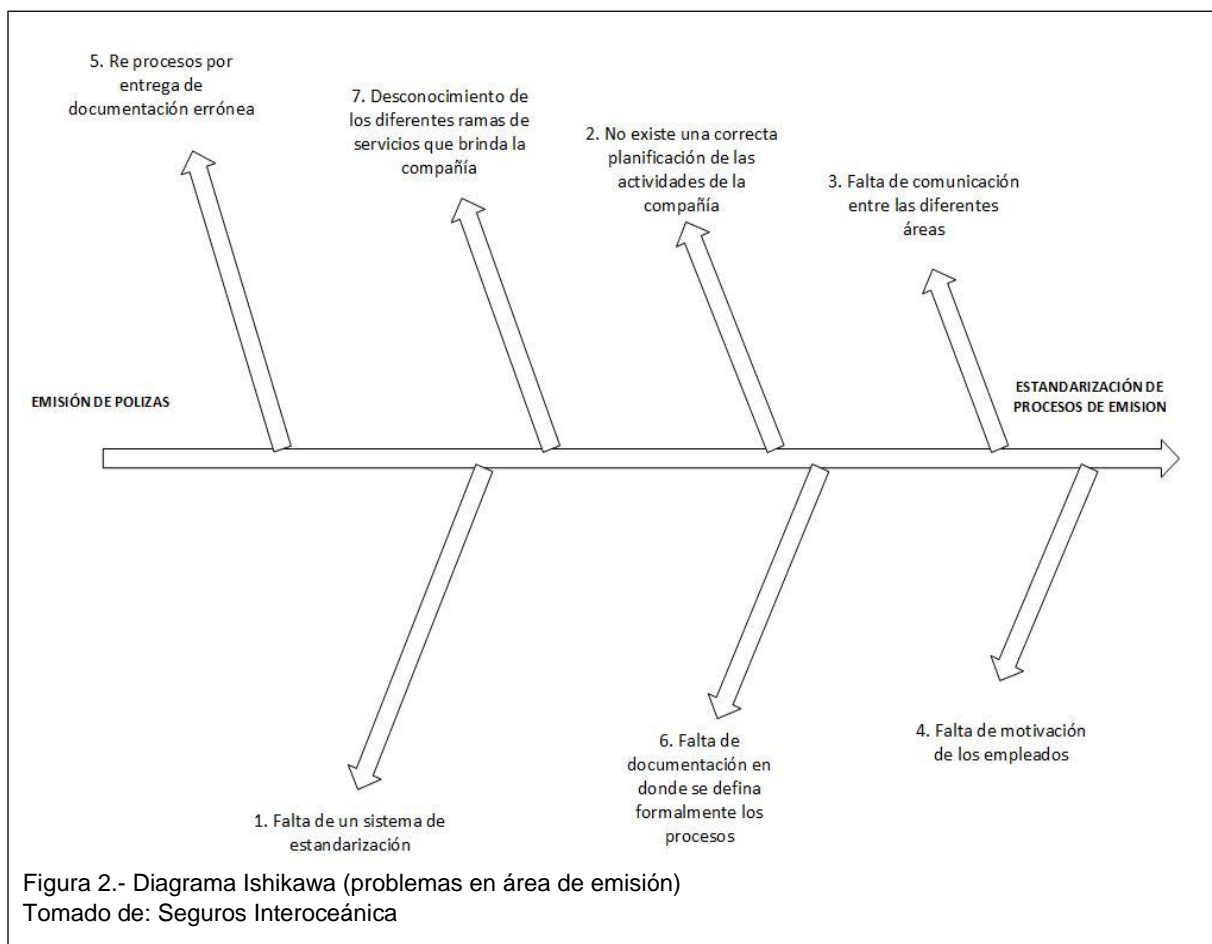
Con la utilización de lluvia de ideas una herramienta empleada para el surgimiento de distintas ideas sobre un tema o problema determinado, en seguros Interoceánica sobresalieron los siguientes problemas relacionados a los procesos de emisión:

- No existe una correcta planificación de las actividades de área de emisión de la compañía. (Carga desequilibrada de trabajo retrasando de 1 a 3 horas en el proceso final hasta ponerse de acuerdo entre ejecutivos de emisión).
- Falta de comunicación entre las diferentes áreas. (Entre departamento comercial y departamento de emisión retrasando en un 35 % al proceso de emisión).

- Falta de un sistema de estandarización. (No existen procedimientos e instructivos para llevar a cabo los procesos).
- Re procesos por entrega de documentación errónea. (Revisión de documentación en el mismo proceso).
- Desconocimiento de los diferentes ramos de servicios que brinda la compañía. (No existe entrenamiento estandarizado al personal nuevo).
- Falta de documentación en donde se defina formalmente los procesos. (No existen procedimientos).
- Falta de motivación de los empleados. (Motivación personal y económica).

Todos estos problemas del área de emisión de seguros Interoceánica hacen que el servicio que brinda la compañía presente inconvenientes en cuanto al tiempo de ejecución de la emisión de las pólizas, afectando directamente a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente en un 30% al no cumplir con el tiempo establecido de entrega de las pólizas. Basado en los datos obtenidos, en este proyecto de investigación se analizará las actividades existentes en el área de emisión, para posteriormente realizar una estandarización de dichos procesos, proponer mejoras y plasmarlos en un documento formal para el desarrollo de las actividades del área de emisión de seguros Interoceánica y poder mejorar los resultados en cuanto a la prestación de sus servicios y mejorar los niveles de satisfacción del cliente.

Después de analizar los problemas encontrados en el departamento de emisión de seguros Interoceánica, mediante un diagrama de Ishikawa, más conocido como diagrama causa y efecto se llegó a la conclusión que el máximo problema se encuentra en:



En el área de emisión se encontraron los siguientes inconvenientes:

- 1.-Falta de un sistema de estandarización.
- 2.-No existe una correcta planificación de las actividades de área de emisión de la compañía.
- 3.-Falta de comunicación entre las diferentes áreas.
- 4.-Falta de motivación de los empleados.
- 5.-Re procesos por entrega de documentación errónea.
- 6.-Falta de documentación en donde se defina formalmente los procesos.
- 7.-Desconocimiento de los diferentes ramos de servicios que brinda la compañía

Para definir los problemas de mayor gravedad de seguros Interoceánica se utiliza la herramienta de priorización Pareto.

Paso 1: Agrupamos todos los problemas encontrados en el proceso, ver anexo 1.

Tabla 3: Datos de problemas a diario

<b>PROBLEMAS</b>	<b>AL DIA</b>
<b>1</b>	1
<b>2</b>	1
<b>3</b>	1
<b>4</b>	1
<b>5</b>	9
<b>6</b>	9
<b>7</b>	1

Tomado de: Seguros Interoceánica

Paso 2: Realizamos el cálculo de los problemas en un año:

Tabla 4: Cálculos de problemas al año

<b>Cálculos</b>	<b>Total</b>
1 al día X 365 al año =	365
1 al día X 365 al año =	365
1 al día X 365 al año =	365
1 al día X 365 al año =	365
9 al día X 365 al año =	3285
9 al día X 365 al año =	3285
1 al día X 365 al año =	365
	<b>8395</b>

Tomado de: Seguros Interoceánica

Paso 3: Realizamos el cálculo en porcentaje de número de problemas encontrados al año:

**Tabla 5: Resultado de porcentajes**

<b>Cálculo de ponderación</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
1.- $(365 / 8395) 100=$	4.34
2.- $(365 / 8395) 100=$	4.34
3.- $(365 / 8395) 100=$	4.34
4.- $(365 / 8395) 100=$	4.34
5.- $(3285 / 8395) 100=$	39.13
6.- $(3285 / 8395) 100=$	39.13
7.- $(365 / 8395) 100=$	4.34
	<b>100</b>

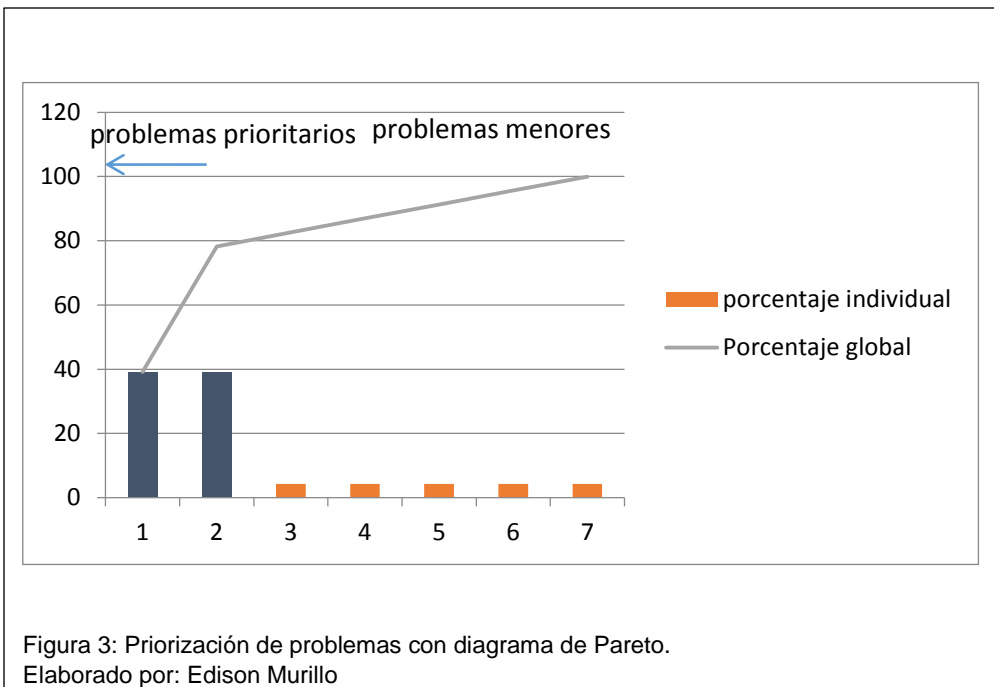
Tomado de: Seguros Interoceánica

Paso 4: Cálculo de porcentaje global.

**Tabla 6: Porcentaje global**

<b>Problemas</b>	<b>Porcentaje individual</b>	<b>Porcentaje global</b>
<b>5</b>	39,13	39,13
<b>6</b>	39,13	78,26
<b>1</b>	4,34	82,6
<b>2</b>	4,34	86,94
<b>3</b>	4,34	91,28
<b>4</b>	4,34	95,62
<b>7</b>	4,34	99,96

Tomado de: Seguros Interoceánica



Como podemos observar en el diagrama se confirma que los problemas recaen:

- 1.-Re procesos por entrega de documentación errónea.
- 2.-Falta de documentación en donde se defina formalmente los procesos.

Mientras que el 20 % de los problemas no presentan influencia grave en el proceso, por esta razón se dará prioridad y solución a la problemática que más re procesos causa.

## 1.5 Formulación del problema

Se formulará la problemática relacionada con los procesos al momento de emitir una póliza en seguros Interoceánica.

¿El no tener definido un proceso repetitivo afecta al tiempo de entrega de la póliza?

¿Ayudará la estandarización de procesos en la emisión de una póliza en seguros Interoceánica a los re procesos?



¿Cómo contribuir y mejorar el tiempo de entrega de pólizas en seguros Interoceánica?

¿Cómo contribuirá la disminución del tiempo en la emisión de pólizas de seguros Interoceánica?

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo General:**

Estandarizar los procesos de emisión de pólizas de seguros Interoceánica con el fin de disminuir el tiempo de entrega en la emisión de pólizas para cumplir las expectativas del cliente y a su vez mejorar el uso de los recursos.

### **1.6.2 Objetivos específicos:**

- 1.-Estandarizar tiempos para mejorar el proceso de emisión de pólizas.
- 2.-Identificar y definir procesos del área de emisión.
- 3.-Estandarizar actividades del proceso de emisión.
- 4.-Crear formatos de control interno para la emisión de pólizas.

## **1.7 Alcance del proyecto.**

El presente proyecto se enfoca en establecer una metodología en la cual se va a estandarizar los procesos de emisión de pólizas. Seguros Interoceánica presenta una variedad de ramos de pólizas en los cuales la forma de procesar los documentos son los mismos, siendo la estandarización de procesos una

herramienta que facilita la ejecución de los procesos, la optimización de los procesos de los recursos y la repetitividad del proceso.

El alcance del presente proyecto abarca desde el estudio de los procedimientos existentes del área de emisión que actualmente se realizan hasta la estandarización de procesos, tiempos, actividades para la elaboración de una póliza en seguros Interoceánica.

La finalidad que busca el desarrollo del presente proyecto, es la aplicación de los conocimientos adquiridos, proporcionar y mejorar los procesos del área de emisión de seguros Interoceánica, los que al mismo tiempo servirán como manual para formulación y gestión de los procesos.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Para el desarrollo del presente proyecto de titulación se usará el método de investigación orientada a la estandarización de procesos, esta metodología logrará obtener un enfoque general de los datos oportunos para realizar un análisis del servicio que ofrece seguros Interoceánica, utilizando herramientas estudiadas. Proporcionando un servicio al cliente de calidad, enfocado en la satisfacción del cliente, esto nos ayudará a adecuar de buena forma la implementación del modelo de servicio de mejora en la atención de requerimientos que Interoceánica necesita para permanecer en el mercado.

Estandarización de procesos: Se puede enfocarse en todas las características del producto o enfocarse en un aspecto del mercadeo, tiene como principal beneficio en la reducción de costos, tiempos, gastos operacionales o económicos. Es decir intentar producir una amplia diversidad de bienes o uno con muchas variantes, puede significar un aumento de costos en la medida en que algunos procedimientos para llegar a este fin serán más costosos sin que por ello sean más beneficiosos que otros: en el caso de estandarizar se elige el que ofrezca la mejor relación costo beneficio.

### **2.1 Estandarización de procesos**

Actualmente el tiempo es un recurso muy valioso para brindar la calidad que requiere cada cliente, unido con los productos que adquiere una compañía. La estandarización y documentación de los procesos, se construye un marco de referencia de igualdad que permite alinear la operación con los objetivos de la compañía. De igual forma se puede medir la eficiencia de los procesos e identificar los factores que intervienen en la capacitación del ejecutivo de emisión y el logro de los resultados deseados.

### **2.1.1 Beneficios de la estandarización**

Los beneficios de la estandarización son:

- Alcanza la eficiencia operativa.
- Evita errores.
- Reduce la frustración.
- Reduce re procesos.

Cómo hacer para estandarizar procesos.

Pérez, F. (2010). "Al estandarizar los procesos se busca establecer la forma simple y mejorada de hacer las cosas para obtener calidad similar y productos estandarizados, de esta manera ayudarán la preferencia de los clientes, reducir la variación y se logra mayor eficiencia productiva."

Desarrollar un sistema de gestión de calidad con procesos estandarizados en una compañía significa construir una nueva estructura con cultura las cuales generen un ambiente de confianza y participación del personal.

### **2.1.2 Pasos para estandarizar los procesos**

Para estandarizar los procesos se debe: establecer, documentar, implantar, mantener y mejorar continuamente la eficacia para certificar la aprobación con los requisitos especificados.

### **2.1.3 Macro procesos**

Los macro procesos son los grandes bloques de procesos que tiene como fin alinear e identificar los procedimientos de cada área de una compañía, permitiendo optimizar el cumplimiento de la correspondencia entre todos.

Los macro proceso están ligado a varios procesos, estos se encuentran identificados acordando a la definición que todo proceso es un conjunto de

actividades que utiliza recursos como materiales, recursos humanos y procedimientos para transformar lo que ingresa al proceso en un producto de salida.

#### **2.1.4 Identificación de los procesos.**

Según Pérez, F. (2010).”Para lograr identificar los procesos implicados en cada macro proceso se debe conocer que todos los procesos deben tener un inicio y un final, es decir tener elementos de entrada y productos de salida, todo esto debe ser conformado por actividades relacionadas entre sí, adicionalmente se debe consentir el control mediante elementos de detección y análisis de los motivos de no conformidad.”

Definir e identificar todos los procesos y sus interrelaciones. Los procesos permitirán estandarizar solo aquellas actividades que lleven a confirmar el resultado final y con ello satisfacer la demanda de nuestros clientes.

#### **2.1.5 Los subprocesos**

Los subprocesos están compuestos por un conjunto de actividades las cuales cumplen con una secuencia lógica para cumplir con un propósito establecido.

#### **2.1.6 Elaborar los diagramas**

Un diagrama de flujo detalla la secuencia lógica de actividades que se desarrollan para obtener un proceso, para esto se usa la simbología de las herramientas de Ingeniería Industrial.

Los diagramas deben ser fáciles de entender, deben definir todos los procesos prioritarios y de aplicación práctica, deben graficar el flujo de un proceso, usando símbolos, como lo describe en el anexo N.2

### **2.1.7 Documentar los procesos**

La estandarización de procesos necesita el desarrollo de un manual y procedimientos generales que se ajusten a todas áreas de producción y ayuden como informe permanente durante la implantación y aplicación.

La documentación de los procesos debe ser un medio informativo donde las palabras escritas tengan valor de mando., dando valor agregado y ser documentos de continuo análisis.

La representación del documento debe ser de forma sumamente simple es decir debe ser de fácil comprensión y aplicación para las personas que lo vayan a usar. Se debe detallar los procesos de manera específica, basado en la práctica, acordando para los casos criterios de control.

Por último los procesos deben tener vínculos con los estándares, debe tener nombres y formas estandarizadas, indicando fechas de inicio y actualizaciones.

### **2.1.8 Formalizar Los Procesos**

Cada documento usado en una compañía debe ser autorizado por la misma, contando con la aprobación del área en cada proceso.

Cada proceso nuevo estandarizado o actualizado debe tener la aprobación de la gerencia.

### **2.1.9 Implantar Los Procesos**

La estandarización la debe desarrollar un especialista en procesos es por esta razón que la implantación de los procesos debe ser elaborado por los especialistas de cada área.

Cada proceso documentado debe ser herramienta guía para la capacitación del personal, lo que quiere decir que es una herramienta importante para desarrollo del personal.

La persona responsable en procesos debe implantar en cada área, testificar un ambiente seguro, de motivación y de máxima participación en todos los niveles donde se implemente los procedimientos y/o actividades.

#### **2.1.10 Revisar Los Procesos**

Como bien se conoce la estandarización nos enseña a que siempre existen formas de mejorar las cosas ya que los estándares no duran por siempre, sino que deben estar en constantes modificaciones dentro del ambiente del mejoramiento continuo.

Los implicados del proceso deben participar en la actualización de los cambios, haciendo sugerencias de mejoramiento continuo.

Debe existir una persona supervisora que canalice toda la parte administrativa del control de los estándares, cambios, nuevos estándares, difusión y aprobación.

### **2.2 Diagrama Ishikawa**

Según Gutiérrez (2010) "Una vez que queda bien definido y localizado el problema donde se especifica el análisis que ayuda a tomar decisiones es fundamental un problema al momento de investigar sus causas. Una herramienta de especial utilidad para esta búsqueda es el diagrama causa- efecto: método mediante el cual se representa y se analiza la relación de un efecto (problema) y sus posibles causas" (p 192).

### **2.3 Diagrama de Pareto**

Es una herramienta que sirve para priorizar el problema, basándose en el principio que el 80 % de los problemas se pueden solucionar si se eliminan el 20% de las causas que los originan.

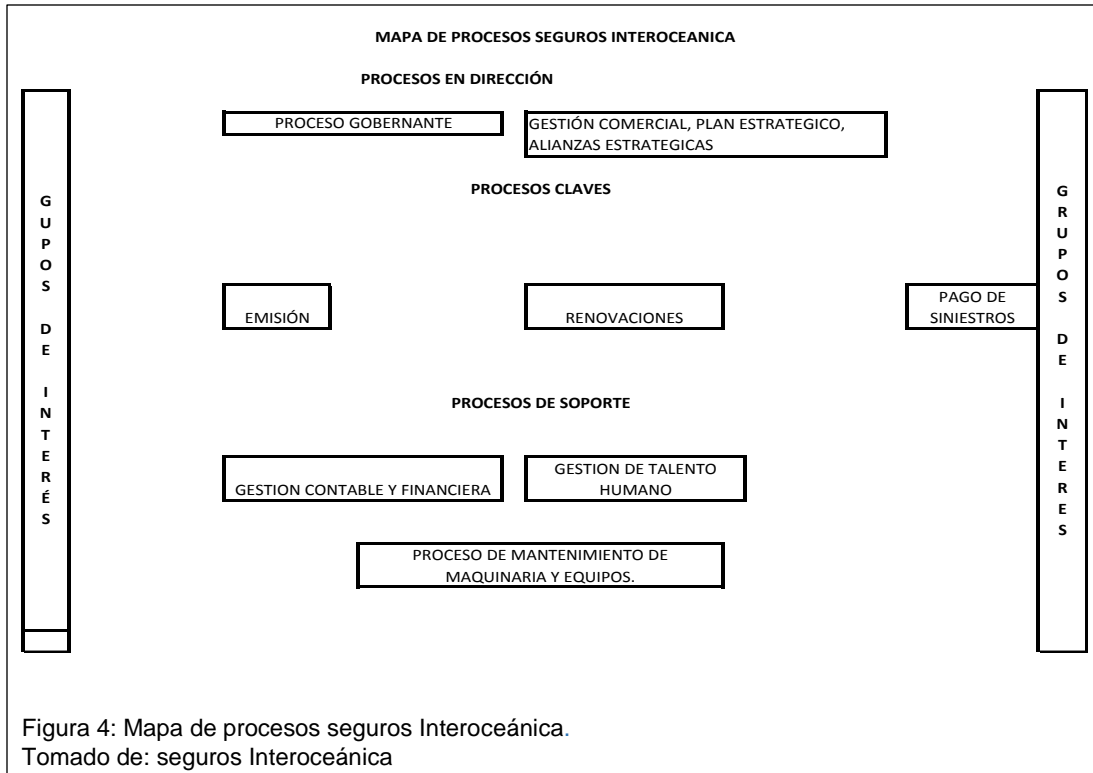
Pasos para elaborar un diagrama de Pareto

- 1.-Colectar todos los datos y clasificarlos por categorías según su prioridad.
- 2.-Ordenar las categorías de mayor a menor indicando el # de veces que se ha producido.
- 3.-Calcular los porcentajes individuales y globales de cada categoría, el porcentaje global se calcula sumando los porcentajes anteriores a la categoría seleccionada.
- 4.-Construcción del diagrama en función de los datos obtenidos (porcentaje global).



### 3 SITUACION ACTUAL

Una vez priorizados los problemas del proceso de emisión, se comienza por detallarlas partes importantes del macro proceso.



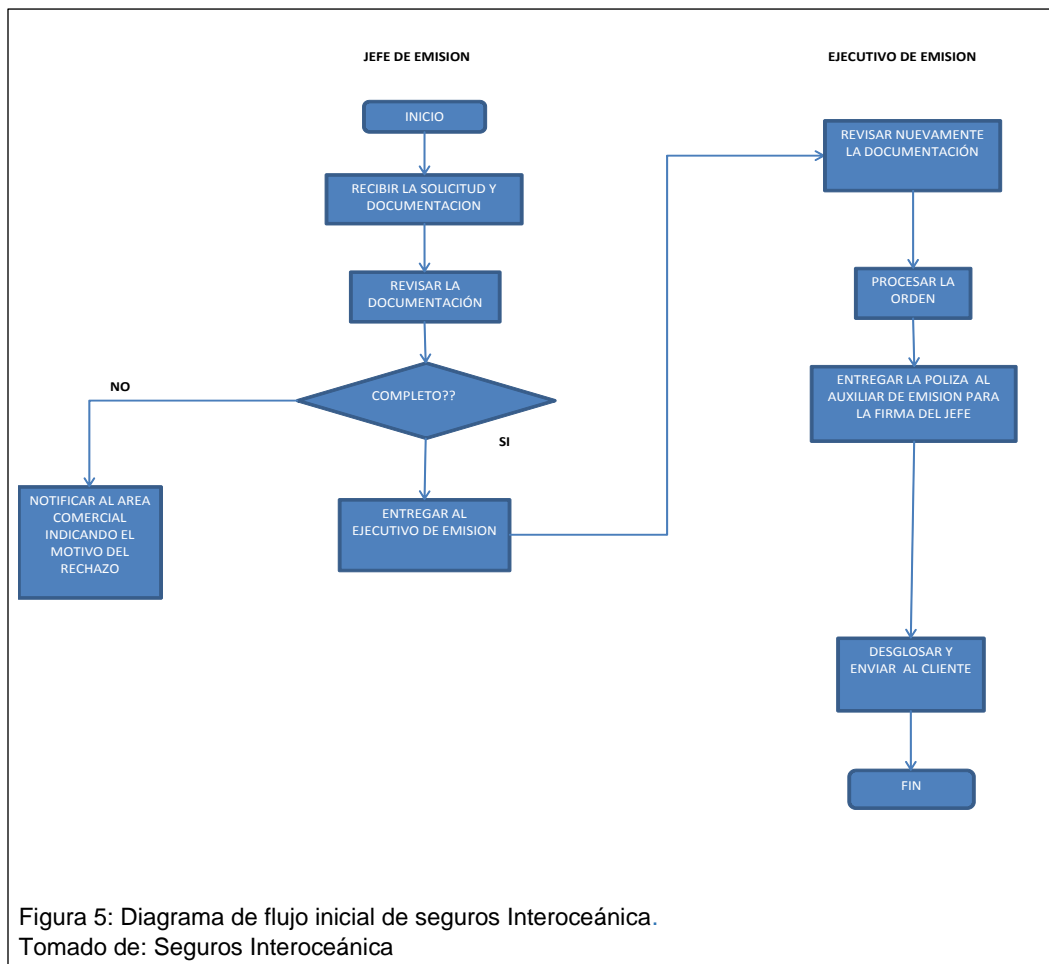
#### 3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Identificar las actividades de emisión de pólizas que presta seguros Interoceánica, se hace uso del diagrama de flujo, mismo que sirve para identificar oportunamente las actividades que se generan en cada parte del proceso, y así alcanzar una mejora sostenida en el servicio ofrecido por seguros Interoceánica, siendo las siguientes actividades las que se desarrollan en la emisión de una póliza:

-Recibir la solicitud y documentación del cliente por parte del departamento comercial.

- Recibir la documentación el jefe de emisión (copia de cedula del cliente y cónyuge, copia de servicio básico, orden de emisión, hoja de vinculación).
- Entrega de documentación al ejecutivo de emisión.
- Revisión de la documentación (ejecutivo de emisión).
- Procesar la orden de emisión.
- Entrega de póliza al auxiliar de emisión para la firma del jefe de emisión.
- Desglose y envío al cliente.

### 3.2 Diagrama de flujo situación actual



El levantamiento del diagrama de flujo se realizó efectuando reuniones de trabajo con el personal del área de emisión, para conocer más a fondo las funciones cotidianas del departamento, estas reuniones tienen la finalidad de obtener respuestas relacionadas con la insatisfacción de los clientes frente a la entrega de pólizas, además conocer la opinión de las personas involucradas en el proceso, es decir, el personal de emisión, más no de una forma general o global las actividades a seguir, para así mejorar la calidad del servicio con lo que se logrará el comprometimiento de todo el equipo de trabajo, quienes son parte fundamental del proceso de mejora continua.

Una vez identificadas las actividades del proceso se realiza un análisis de tiempos el cual nos dará un valor total del proceso.





















IDENTIFICACIÓN EMPRESA: SEGUROS INTEROCEÁNICA C.A					RESUMEN					
DIVISIÓN					ACTIVIDAD	SIMBOLO	ACTUAL	PROPUESTO	AHORRO	
DEPARTAMENTO: EMISIÓN					OPERACIÓN		50			
PROCESO: EMISIÓN DE PÓLIZAS					TRANSPORTE		90			
ELABORADO					INSPECCIÓN		100			
observaciones: todos los traslados son manuales, se pierde tiempo al revisar 2 veces la documentación en el mismo proceso.					ALMACENAJE		0			
					DEMORAS		155			
					TIEMPO MIN.		220			
					DISTANCIA M.		26			
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	SIMBOLOS				TIEMPO (MIN.)	DISTANCIA (METROS)	MEJORAS			
recibir solicitud y documentación					20	12	x			
revisar documentación					45	0		x		
completar documentación					25	0		x		
entrega de documentación al ejecutivo de emisión					20	2	x			
revisar nuevamente la documentación					35	0		x		
procesar la orden					25	0			x	
entrega de póliza al auxiliar de emisión para la firma					30	2	x			
desglose y envío al cliente					20	10		x		
					220	26				

Figura 6: Análisis de tiempo inicial de área de emisión.  
Tomado de: Seguros Interoceánica

Mediante al análisis de tiempos del área de emisión de seguros Interoceánica, se concluye que el tiempo actual para emitir una póliza es de 220 minutos, esto quiere decir que en 20 pólizas promedio al día se demoran 4400 minutos.

La revisión de la documentación al emitir una póliza es la actividad que mayor re procesos causa en la emisión, ya que estos problemas existen hasta nueve veces al día por cada ejecutivo de emisión (existen 5 ejecutivos en el área), es decir, de 20 órdenes promedio de emisión al día en 9 existen re procesos, perdiendo 35 minutos en esta actividad, lo que significa que al día se pierden 315 minutos en emitir las pólizas ( $35 \text{ minutos} * 9 \text{ transacciones de re proceso} = 315 \text{ minutos}$ ), lo que significa que al mes se pierden 6300 minutos en re procesos siendo esto la mayor causa de retrasos del procedimiento, afectando a la entrega de la póliza al cliente.

Una vez realizado el análisis de tiempos, se procede a recopilar los requisitos necesarios para la emisión de la póliza, esto nos ayudará a estandarizar el proceso de emisión de pólizas, contando actualmente con:

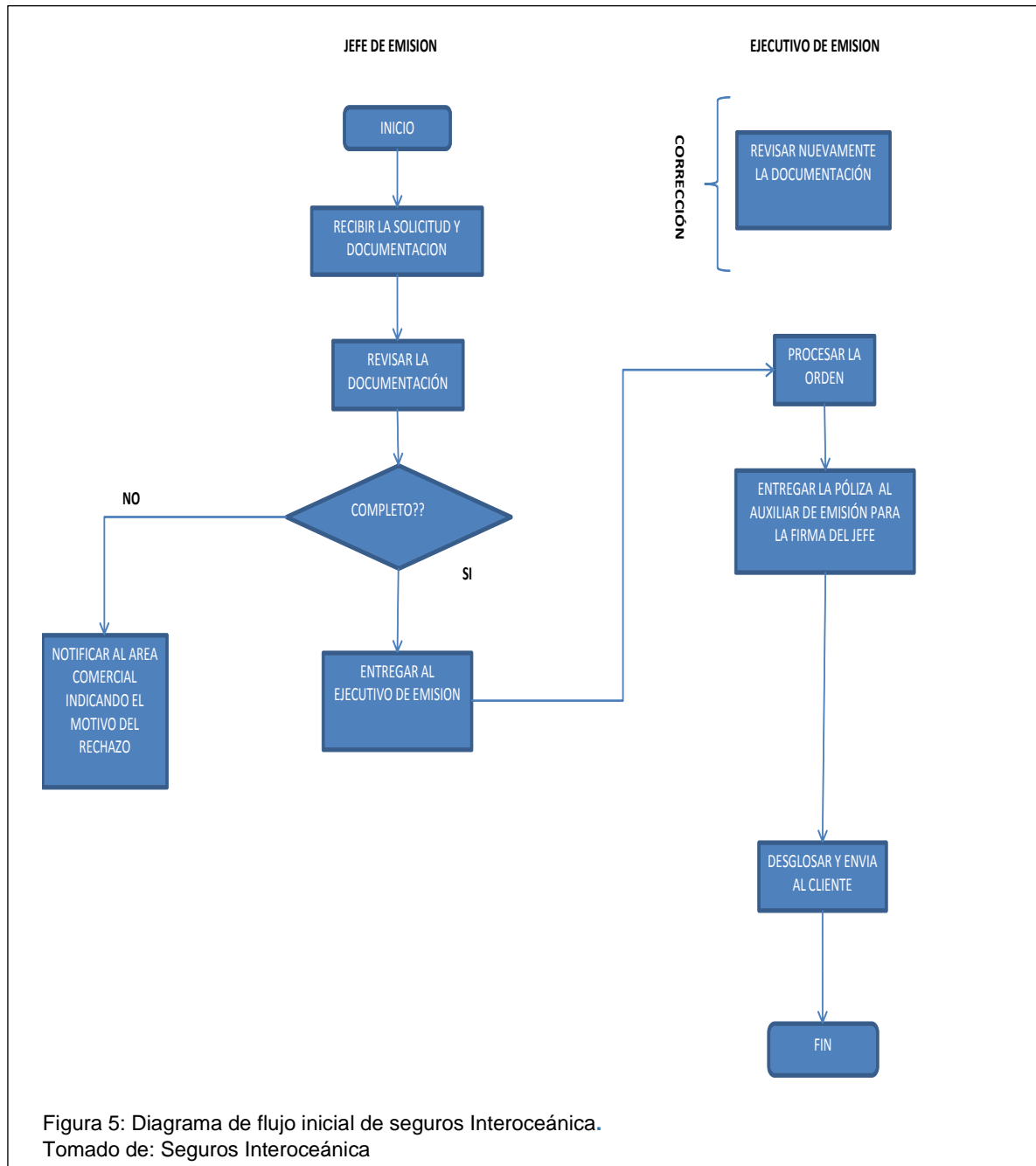
- El uso de correo interno (e-mail) de la compañía en el que detalla la documentación que se entrega y reciben del cliente.
- Copia del documento de identificación personal.
- Copia del documento de identificación del cónyuge.
- RUC (Registro Único de Contribuyentes).
- Copia de recibo de cualquiera de los servicios básicos.
- Copia de la papeleta de votación.

- Confirmación del pago del impuesto a la renta del año inmediato anterior.
- Referencias bancarias.
- Referencias personales.
- Referencias comerciales.
- Autorización de verificación de datos.
- Verificación en Buró de Crédito.
- Constancia de verificación en listas de información.
- Orden para emitir la póliza (vía e-mail).
- Hoja de vinculación (hoja estándar)
- Software INSURANCE (programa informativo basado en procedimientos establecidos por la superintendencia de bancos y seguros para la emisión de pólizas).

### **3.3 EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS.**

Para mejorar el proceso de emisión de pólizas se comenzó por corregirla actividad de revisión de documentos, mediante una modificación en el diagrama de flujo, eliminando la actividad repetitiva.

### 3.3.1 Diagrama de flujo propuesto:



La propuesta de mejora, consiste en que el jefe de emisión posea la documentación completa y no tenga que revisarla más de una vez, para que el ejecutivo de emisión proceda únicamente a desarrollar las actividades según el

listado elaborado ver en anexo 4 y un formato de control interno estandarizado ver en el anexo 3, necesario para complementar la documentación evitando interrumpir el proceso por falta de requisitos, todo esto con el fin de ahorrar un importante recurso como lo es el tiempo.

### 3.3.2 Análisis de resultados

En el análisis de tiempos propuestos podemos ver como mejoró el proceso al revisar una sola vez la documentación.



















IDENTIFICACIÓN EMPRESA: SEGUROS INTEROCEÁNICA C.A		RESUMEN									
DIVISIÓN	ACTIVIDAD	SIMBOLO	ACTUAL	PROPUESTO	AHORRO						
DEPARTAMENTO: EMISIÓN	OPERACIÓN		50	50							
PROCESO: EMISIÓN DE PÓLIZAS	TRANSPORTE		90	90							
ELABORADO	INSPECCIÓN		100	65							
observaciones: todos los traslados son manuales, se pierde tiempo al revisar 2 veces la documentación en el mismo proceso.	ALMACENAJE		0	0							
	DEMORAS		155	100							
	TIEMPO MIN.		220	185							
	DISTANCIA M.		26	26							
DESCRIPCION	SIMBOLOS				TIEMPO (MIN.)	DISTANCIA (METROS)	MEJORAS				
recibir solicitud y					20	12	COMB	SIMPLF	DEJAR	CAM	COMENTARIO
revisar docu					45	0		x			
completar d					25	0		x			
entrega de documenta					20	2	x				
procesar la o					25	0			x		
entrega de póliza al					30	2	x				
desglose y envío al					20	10		x			
					185	26					

Figura 8: Análisis de tiempo propuesto.  
Elaborado por: Edison Murillo

Se puede mejorar el tiempo de emisión de pólizas de 220 minutos a 185 minutos por póliza, un tiempo considerable de 35 minutos menos en el proceso de cada una, ya que se eliminó la innecesaria “revisión nuevamente de

documentación por parte del ejecutivo de emisión” lo que al día disminuye 315 minutos en la emisión de las nueve pólizas que generaban los re procesos, ayudándonos a eliminar el tiempo perdido en este procedimiento ganando 6300 minutos mensualmente logrando la mejora del procedimiento total y la satisfacción del cliente al entregar la póliza en un tiempo máximo de 1 día.

Para poder cumplir con el objetivo establecido es necesario implementar el siguiente sistema de estandarización, haciendo uso de todos los resultados y documentos creados en el presente proyecto, para mejorar el proceso de emisión de pólizas, haciendo de esto un documento formal además de socializarlo con el personal del área de emisión.

- 1.-Recibir la solicitud y documentación del cliente por parte del departamento comercial mediante el e-mail y formato de control interno representado en el anexo.
- 2.-Recibir la documentación el jefe de emisión (copia de cedula del cliente y cónyuge, copia de servicio básico, orden de emisión, hoja de vinculación), mediante check list estandarizado que se lo encuentra en el anexo 4 y así no pasar al siguiente paso, si no está completa la documentación
- 3.-Entrega de documentación al ejecutivo de emisión.
- 4.-Procesar la orden de emisión.
- 5.-Entrega de póliza al auxiliar de emisión para la firma del jefe de emisión.
- 6.-Desglose y envío al cliente.



## 4. CONCLUSIONES

-Mediante el control interno de documentos se ha logrado la fluidez en la comunicación entre el jefe de emisión y los colaboradores del proceso es decir los ejecutivos de emisión.

-El diagrama de flujo del proceso de emisión permitió evaluar en que actividades de la emisión de las pólizas existen re procesos, efectuándose repeticiones de actividades por parte del personal que trabaja en esta área, esto se debe a que las actividades, tareas y procedimientos no están estandarizados.

-Mediante el check list de verificación se logró mejorar la revisión de la documentación necesaria para emitir una póliza, así como evitar revisar varias veces la documentación durante todo el proceso de emisión

-El Mejoramiento de Procesos, permite a la compañía otorgar un mejor servicio a sus clientes tanto actuales como futuros, corroborando el crecimiento de la compañía.

## 5. RECOMENDACIONES

-Socializar el contenido de este proyecto en el área de emisión, con el fin de crear cambios positivos y mejoramiento continuo para la compañía.

-Implementar programas de capacitación interna en el área de emisión para que se pueda contar con un personal que posea conocimientos actualizados y conozcan la estandarización del proceso de emisión de seguros Interoceánica.

-Se recomienda revisar constantemente y de ser necesario actualizar los procedimientos desarrollados de este proyecto con la finalidad que esta información no se vuelva obsoleta.

-Se recomienda crear un departamento de gestión de procesos para todas las áreas de la compañía, con el fin de tener un responsable en implementar, controlar y mejorar los procedimientos que han sido propuestos en este proyecto.

## 6 REFERENCIAS

Camisón, C., Cruz, S., y González, T.(2009). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques y sistemas. Madrid: Pearson Prentice Hall.

García, R.(2012). Métodos de trabajo: Ingeniería de métodos y medición de trabajo. (2ª ed.).México: Mac Graw Hill

Gutiérrez H.(2010). Calidad total y productividad. (3ª ed). México: Mc. Graw Hill

Mora, J. (2011). Ensayo sobre análisis de operaciones. (1ª. Ed.). México: ITSM

Pérez, F.(2010). Gestión por procesos. España: Esic editorial.




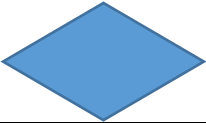

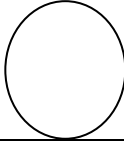
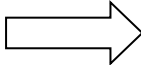



A  
N  
E  
X  
O  
S

## 7 ANEXOS

ÁREA DE EMISIÓN	
PROBLEMAS	CANTIDAD AL DÍA
1.-Falta de un sistema de estandarización.	1
2.-No existe una correcta planificación de las actividades de área de emisión de la compañía.	1
3.-Falta de comunicación entre las diferentes áreas.	1
4.-Falta de motivación de los empleados.	1
5.-Re procesos por entrega de documentación errónea.	9
6.-Falta de documentación en donde se defina formalmente los procesos.	9
7.-Desconocimiento de los diferentes ramos de servicios que brinda la compañía	1

**Anexo 1:** Problemas en área de emisión

**Elaborado por:** Edison Murillo


<b>SIMBOLO</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>GRÁFICO</b>
<b>Límites:</b>	Identifica el inicio y el fin del proceso.	
<b>Operación:</b>	Actividad de un proceso, en el caso de controles debe precisarse si son controles autoritativos, de monitoreo o supervisión.	
<b>Documento:</b>	Representa al documento restante de la operación respectiva.	
<b>Decisión:</b>	Representa al punto de proceso donde se debe tomar una decisión.	
<b>Flechas</b>	Representación de dirección que sigue el proceso.	
<b>Otros símbolos:</b>		
<b>Operación:</b>	Se utiliza cuando se cambia intencionalmente un objeto en cualquiera de sus características físicas o químicas.	
<b>Transporte:</b>	Cuando un objeto es movilizado de un lugar a otro, excepto cuando dichos traslados son parte de la operación o bien, son ocasionados por el operario en el punto de trabajo durante una operación o inspección.	
<b>Inspección:</b>	Se usa cuando un objeto es examinado para su identificación, medición, clasificar o verificar su calidad conforme a una norma predeterminada en cualquiera de sus características.	
<b>Espera:</b>	Demora o almacenamiento temporal, ocurre cuando las condiciones no permiten una inmediata realización de la acción siguiente.	
<b>Almacenamiento:</b>	Cuando un objeto se mantiene y protege contra un traslado no autorizado.	

**Anexo 2:** Simbología para elaborar diagramas de operaciones

**Elaborado por:** Edison Murillo

						 <b>INTEROCEANICA</b> <small>C.A. SEGUROS Y REASEGUROS</small> <i>¡Más que seguros!</i>			
<b>PROCESO INTERNO EMISION DE DOCUMENTOS</b>									
EJECUTIVO COMERCIAL						FECHA DE ENTREGA AL EJECUTIVO DE EMISION (OTRS):		HORA	
NO. ORDEN FUSION						FECHA DE EMISION		HORA	
RAMO Y POLIZA						EJECUTIVO DE EMISION			
FECHA RECEP. DOCUMENTO:								FECHA DE ENTREGA AL AREA DE EMISION:	HORA:
CLIENTE:							Codigo de cliente		
BROKER:									
TIPO DE MOVIMIENTO:									
VIGENCIA: DESDE:		HASTA:		TASA:		FORMA DE PAGO:			
VALOR ASEGURADO:				INSPECCION COORDINADA (S/N):					
Observaciones de Inspección:									
DEVOLUCIONES									
DEVUELTO A EJECUTIVOS				FECHA/HORA		MOTIVO DEVOLUCION			
COMERCIAL:									
EMISION:									
OBSERVACIONES ( Bitacora de seguimiento)									
FECHA		DETALLE DE GESTION							
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD:									
FIRMA EJECUTIVO COMERCIAL			FIRMA EJECUTIVO EMISION			FIRMA CALIDAD			

**Anexo 3:** Control de proceso interno  
**Elaborado por:** Edison Murillo

				Calif. Riesgo <input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>	
<b>Check List</b> <b>Información a Verificar</b>					
Cliente: _____			Código cliente _____		
Fecha de Vinculación: _____					
Vigencia: Desde _____		Hasta _____		Broker _____	
Suma asegurada: _____					
No.	File de Cliente/Asegurado	Verificado			Observación
		Si	No	N/A	
<b>A CLIENTE / ASEGURADO</b>					
<b>1 Documentos</b>					
1.1.	Formulario de vinculación G-1				
1.2.	Copia del documento de identificación personal				
1.3.	Copia del documento de identificación del cónyuge				
1.4.	RUC (Registro Único de Contribuyentes)				
1.5.	Copia de recibo de cualquiera de los servicios básicos				
1.6.	Copia de la papeleta de votación				
1.7.	Confirmación del pago del impuesto a la renta del año inmediato				
1.8.	Referencias bancarias				
1.9.	Referencias personales				
1.10.	Referencias comerciales				
1.11.	Autorización de verificación de datos				
1.12.	Verificación en Buró de Crédito				
1.13.	Constancia de verificación en listas de información				
<b>2 Verificación</b>					
2.1.	Actividad actual / página SRI				
2.2.	Dirección domiciliaria / Recibo de servicios básicos				
2.3.	Registro Civil				
2.4.	Función Judicial				
2.5.	Buró de crédito				
2.6.	Personas Expuestas Pública/Políticamente				
2.7.	Aprobación de Alta Gerencia				
<b>B BENEFICIARIOS</b>					
<b>1 Documentos</b>					
1.1.	Copia del documento de identificación				
1.2.	Relación de las reclamaciones presentadas e indemnizaciones recibidas por concepto de seguros, respecto de cualquier reasegurador, en los dos últimos años				
1.3.	Inventario general de los bienes objeto del seguro, salvo cuando se trate de pólizas flotantes y automáticas.				
Certifico que he verificado personalmente la identidad del asegurado, garante y de sus cónyuges, de ser aplicable y que he revisado la documentación contenida en el mismo de acuerdo a lo establecido en la "Política Conozca a su Cliente". Por lo tanto basado en la información prevista recomiendo Si... No... aceptarlos como clientes de Interoceánica C.A. Seguros y Reaseguros, en constancia de lo actuado firmo la elaboración del presente documento.					
Elaborado por: _____		Revisado por: _____		Autorizado por: _____	
Departamento comercial		Jefe de emisión			
Nombre: _____				Nombre: _____	
CC: _____				C.C. _____	
Fecha: _____				Fecha: _____	
Nota: _____					

Anexo 4: check list para verificación de información.  
 Elaborado por: Edison Murillo