ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

"REDISEÑO DE PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE SINIESTROS PARA SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A."

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de

Ingeniería Comercial con mención en Administración de Empresas

Línea de investigación:

Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas

Autora:

GIULIANA CAROLINA MELO ROBERT

Director:

MIGUEL AUGUSTO TORRES ALMEIDA, ING.

AMBATO – ECUADOR

Noviembre 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

"REDISEÑO DE PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE SINIESTROS PARA SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A."

Línea de investigación:

Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas

Autor:

GIULIANA CAROLINA MELO ROBERT

Miguel Augusto Torres Almeida, Ing. Mg. f. _____
CALIFICADOR

Ángel Rogelio Ortiz del Pino; Dr. Mg. f. _____
CALIFICADOR

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano; Ing. MBA. f. _____
CALIFICADOR

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval; Ing. Mg. f. _____
DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel; Dr. f. _____
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador
2019

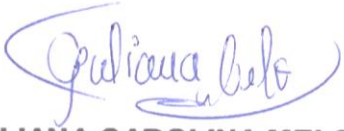
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **GIULIANA CAROLINA MELO ROBERT**, con **CC. 180357970-3**, autora del trabajo de graduación intitulado: "REDISEÑO DE PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE SINIESTROS PARA SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.", previa a la obtención del título profesional de **INGENIERA COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio *web* de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, noviembre 2019.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA



GIULIANA CAROLINA MELO ROBERT

CC.1803579703

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primera instancia a Dios, a quien debo gratamente este logro de superación personal y he obtenido todas las capacidades para lograrlo.

A mis padres y hermano, quienes estuvieron junto a mí durante toda la carrera universitaria y me brindaron el apoyo necesario.

Al Ing. Miguel Augusto Torres Almeida por toda la ayuda brindada y los conocimientos impartidos durante mis años de estudio y especialmente por la orientación en este proyecto de investigación.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por instruirme tanto profesional como éticamente durante todos estos años.

DEDICATORIA

A Dios y a mi familia que son mi impulso de superación.

Giuliana Carolina Melo Robert

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como principal objetivo el rediseñar los procesos del departamento de siniestros para la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A. puesto que los procesos que se llevan a cabo actualmente ya no resultan efectivos, poseen muchas demoras y presentan una excesiva burocracia. La metodología que se aplica es de corte cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque a través del uso de la entrevista y la observación a los encargados del departamento de siniestros, se conoció la situación actual de la empresa; y, cuantitativo, se realizó un estudio de tiempos para determinar cuánto tardan cada una de las actividades. El resultado final de la investigación permite realizar una propuesta con dos alternativas de rediseño con las que se obtienen varios beneficios que son la sistematización de los procesos, minimización de los tiempos de demora, reducción de los costos, integración de tecnología y establecimiento de indicadores a los que la empresa se toma regir para elevar el nivel de cumplimiento de los procesos. En consecuencia, poner en marcha este proyecto resultaría de gran ayuda para la empresa porque le permite mejorar interna, tecnológica y económicamente.

Palabras clave: Sistematizar, tiempos, rediseño, indicadores, costos.

ABSTRACT

The main aim of this study is to redesign the processes of the Claims Department at Sweaden Insurance Company Ltd., given that its current processes are no longer effective, there are many delays and there is excessive bureaucracy. The applied methodology includes both a qualitative and quantitative approach; it is qualitative because through the use of an interview and observation of the staff in charge of the Claims Department, it was possible to understand the company's current situation. It is quantitative because a time study was carried out to determine how long each of the activities takes. The final result of the study made it possible to create a proposal with two alternatives for redesign offering several benefits such as systemizing processes, minimizing delay times, reducing costs, integrating technology and establishing benchmarks which the company must meet in order to carry out more processes. Consequently, the implementation of this project will be extremely helpful for the company because it will help them to improve internally, technologically and economically.

Key words: *systematizing, times, redesign, benchmarks, costs*

Índice de Contenidos

Preliminares

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD iii

AGRADECIMIENTO iv

DEDICATORIA v

RESUMEN vi

ABSTRACT vii

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I 2

El problema 2

1.1 Tema ..... …2

1.2 Planteamiento del problema 2

1.2.1 Contextualización Macro 3

1.3.2 Contextualización Meso 4

1.3.3 Contextualización Micro 5

1.3 Análisis Crítico 6

1.4 Antecedentes del Problema 6

1.5 Prognosis 7

1.6 Delimitación del objeto de investigación 8

1.6.1 De Contenido 8

1.6.2 Espacial 8

1.6.3 Temporal 8

1.7 Formulación del problema 9

1.8 Interrogantes 9

1.9 Justificación 9

1.10 Objetivos 10

1.10.1 Objetivo General 10

1.10.2 Objetivos Específicos 10

CAPÍTULO II 11

MARCO TEÓRICO 11

2.1 Estado del Arte 11

2.2 Fundamentación Teórica 13

2.2.1 Gestión por procesos 13

2.2.2 Proceso 14

2.2.3 Elementos de un proceso 15

2.2.4 Procedimiento 16

2.2.5 Indicadores de gestión 16

2.2.6 Características de los indicadores de gestión 17

2.2.7 Diseño de procesos 18

2.2.8 Rediseño de procesos 18

2.2.9 Mapa de procesos 18

2.2.10 Fichas de procesos 19

2.2.11 Herramientas para el diseño y rediseño de procesos 20

2.2.12 Servicio 22

2.2.13 Contacto con el cliente 22

2.2.14 Diseño de un servicio 23

2.2.15 Participación del cliente en el servicio 23

CAPÍTULO III 25

METODOLOGÍA 25

3.1 Enfoque de la investigación 25

3.2 Modalidad básica de la investigación 25

3.2.1 Investigación de campo 25

3.2.2 Investigación Bibliográfica 25

3.3 Nivel de investigación 26

3.4 Técnicas de investigación 26

3.5 Población y muestra 26

CAPÍTULO IV 28

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 28

4.1 Análisis de la entrevista 28

4.2 Análisis de la observación 31

CAPÍTULO V 36

Propuesta 36

5.1 Manual de procesos 36

5.2 Título 36

5.3 Beneficiarios 36

5.4 Misión 37

5.5 Visión 37

5.6 Objetivo General 37

5.7 Desarrollo de la propuesta 37

5.7.1 Mapa de procesos.....38

5.7.2 Rediseño.....38

5.7.3 Proceso propuesto 39

5.7.4 Diagramas de flujo 40

5.7.5 Fichas de los procesos.....49

5.7.6 Procedimientos 59

5.7.7 Indicadores 62

5.7.8 Alternativa tecnológica 76

5.7.9 Sistema de Información.....76

5.7.10 Aplicación móvil 78

5.7.11 Inversión tecnológica.....79

5.7.12 Recuperación de la inversión 79

5.7.13 Rediseño con alternativa tecnológica 80

5.7.14 Fichas de subprocesos con alternativa tecnológica.....83

5.7.15 Beneficios de la alternativa tecnológica.....86

5.7.16 Funciones y Cargos 87

5.7.17 Cuadro comparativo.....87

Conclusiones y Recomendaciones 91

Bibliografía 93

Anexos 95

Índice de Tablas

2.1 Características de los indicadores de gestión 17

2.2 Ficha de Procesos 20

2.3 Simbología Diagramas de Flujo 21

4.1 Diagrama de flujo del Departamento de Siniestros..... 33

5.1 Subproceso de Notificación..... 50

5.2 Subproceso de Inspección 51

5.3 Subproceso de Análisis del Caso 52

5.4 Subproceso de Proveedores 53

5.5 Subproceso de Reparación 54

5.6 Subproceso de Ajustes 55

5.7 Subproceso de Orden de Pago 56

5.8 Subproceso de Orden de Salida 57

5.9 Subproceso de Finiquitos 58

5.10 Indicador del subproceso de Notificación 62

5.11 Cálculo de indicador de subproceso de Notificación 63

5.12 Indicador del proceso de Inspección 64

5.13 Cálculo de indicador del subproceso de Inspección 65

5.14 Indicador del subproceso de Análisis del Caso 66

5.15 Cálculo de indicador del subproceso de Análisis del caso..... 66

5.16 Indicador del subproceso de Proveedores 67

5.17 Indicador del subproceso de Reparación en taller..... 69

5.18 Cálculo de indicador del subproceso de Reparación en taller 69

5.19 Indicador del sibproceso de Ajustes 70

5.20 Cálculo de indicador del subproceso de Ajustes 71

5.21 Indicador del subproceso de Orden de Pago 72

5.22 Cálculo de indicador del subproceso de Orden de Pago 72

5.23 Indicador del subproceso de Orden de Salida 73

5.24 Cálculo de indicador del subproceso de Orden de Salida 74

5.25 Indicador del subproceso de Finiquitos 74

5.26 Cálculo de indicador del subproceso de Finiquitos 75

5.27 Inversión Tecnológica 79

5.28 Recuperación de la inversión 80

5.29 Rediseño con alternativa tecnológica 81

5.30 Ficha de subproceso de Notificación 84

5.31 Ficha subproceso de Inspección 85

5.32 Funciones y Cargos 87

5.33 Cuadro Comparativo 87

5.34 Cuadro Comparativo 89

Índice de Figuras

1.1 Ranking de las aseguradoras más grandes del mundo para el 2017 según la capitalización bursátil. 3

1.2 Top 5 de compañías de seguros con más venta de seguro de auto en 2017 4

2.1 Proceso.....14

2.2 Participación del cliente en el diseño del servicio.....24

5.1 Mapa de Procesos 38

5.2 Procesos del Departamento de Siniestros 40

5.3 Diagrama Subproceso de Notificación 41

5.4 Diagrama Subproceso de Inspección.....42

5.5 Diagrama Subproceso de Análisis del Caso 43

5.6 Diagrama Subproceso de Proveedores.....44

5.7 Diagrama Subproceso Reparación en Taller.....45

5.8 Diagrama Subproceso de Ajustes 46

5.9 Diagrama Subproceso Orden de Pago.....47

5.10 Diagrama Subproceso Orden de Salida 48

5.11 Diagrama Subproceso Finiquitos 49

5.12 Diagrama subproceso de Notificación con alternativa tecnológica 82

5.13 Diagrama subproceso de inspección con alternativa tecnológica.....83

INTRODUCIÓN

Este proyecto de investigación busca rediseñar los procesos del departamento de siniestros para la empresa “Sweaden Compañía de Seguros S.A.”

CAPÍTULO I.- Se revela el problema existente en la compañía y además se desarrolla una contextualización a nivel macro, meso y micro. Un análisis crítico, prognosis, justificación y demás.

CAPÍTULO II.- Se elabora el marco teórico necesario para este proyecto con temas como: Gestión por procesos, diseño de procesos, procedimiento, indicadores, ficha de proceso, servicio y otros.

CAPÍTULO III.- Se determina la metodología de la investigación, el enfoque que toma ésta y las herramientas necesarias para el proyecto.

CAPÍTULO IV.- Se realiza el análisis de los resultados obtenidos a través de la observación y la entrevista.

CAPÍTULO V.- Se desarrolla la propuesta de rediseño.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.- Se establecen las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

CAPÍTULO I

El problema

1.1 Tema

Rediseño de procesos en el departamento de siniestros para la empresa “Sweaden Compañía de Seguros S.A.”

1.2 Planteamiento del problema

La empresa “Sweaden Compañía de Seguros S.A.” tiene un importante problema relacionado a la eficiencia en la atención al cliente, específicamente en el departamento de siniestros, el cual se genera debido a que se mantiene una desactualizada estructura de los procesos internos del mismo.

Una de las causas se presenta por la poca preocupación que tienen los administradores actuales de la compañía y al obviar la existencia del problema, provocó que cada vez se incrementen las quejas por parte de los clientes.

Otro aspecto a considerar es que los colaboradores que trabajan en el área no realizan ningún tipo de capacitación en los procesos que el departamento de siniestros realiza, lo que origina retrasos en la aprobación de las solicitudes e incluso duplicidad de los procesos

Se menciona como otra causa el uso inadecuado del recurso material, especialmente el de suministros y materiales de oficina, para cualquier tipo de trámite interno se requiere la impresión y aprobación física por parte de gerencia, esto induce a que los costos para la empresa se eleven.

Contextualización

1.2.1 Contextualización Macro

Para las estadísticas de Statista (2017), donde se encuentra el *ranking* de las aseguradoras más grandes del mundo para el año 2017 según la capitalización bursátil, se detecta que la más grande es “Ping An Insurance” con un valor total según el precio del mercado que ascendió aproximadamente a 486.690 millones de dólares estadounidenses. Así también nombra a otras aseguradoras influyentes las cuales se observan en la figura a continuación.

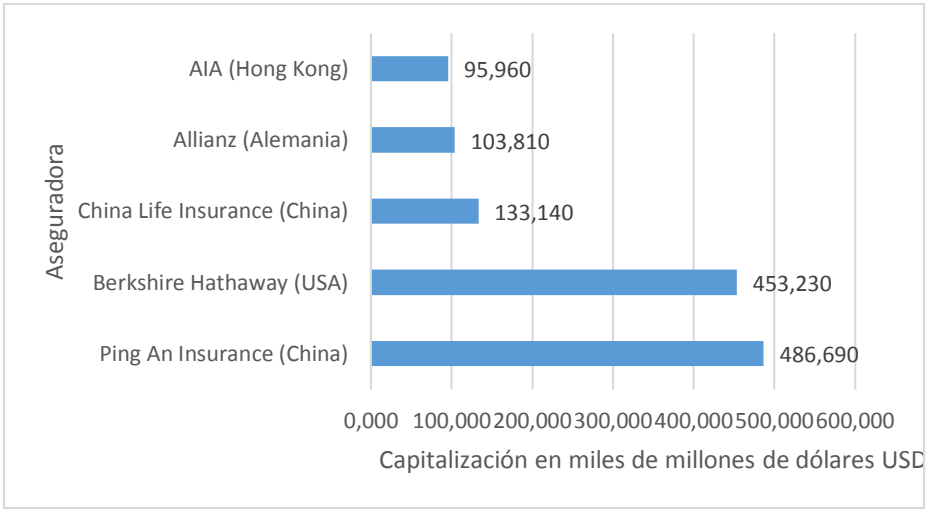


***Figura* 1.1** Ranking de las aseguradoras más grandes del mundo para el 2017 según la capitalización bursátil.

Fuente: Statista.

Elaborado por: Melo G. (2019)

En la Figura 1.1 se observan las cinco aseguradoras más influyentes, algunas de ellas tienen mayor participación en el ámbito financiero o de vida más que en el automovilístico. Sin embargo, es necesario recalcar que la empresa “Allianz”, ubicada en el cuarto puesto de este *ranking,* es una de las empresas más fuertes en seguros de vehículos y atiende cerca de 85 millones de clientes y compite en setenta países alrededor de los cinco continentes.

1.2.2 Contextualización Meso

En Ecuador según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCÍAS); ente que desde el año 2015 empezó a regularizar el sector de las aseguradoras, registra dentro de su base de datos la existencia de 33 empresas privadas para el año 2017 que se dedican a esta actividad.

Grupo Mancheno Villacreses publicó el *Top* 5 de compañías con más venta de seguro de auto en 2017 (04 de Abril 2018), basado en datos de la SUPERCÍAS el cual se resume en la figura 1.2 que se observa a continuación.

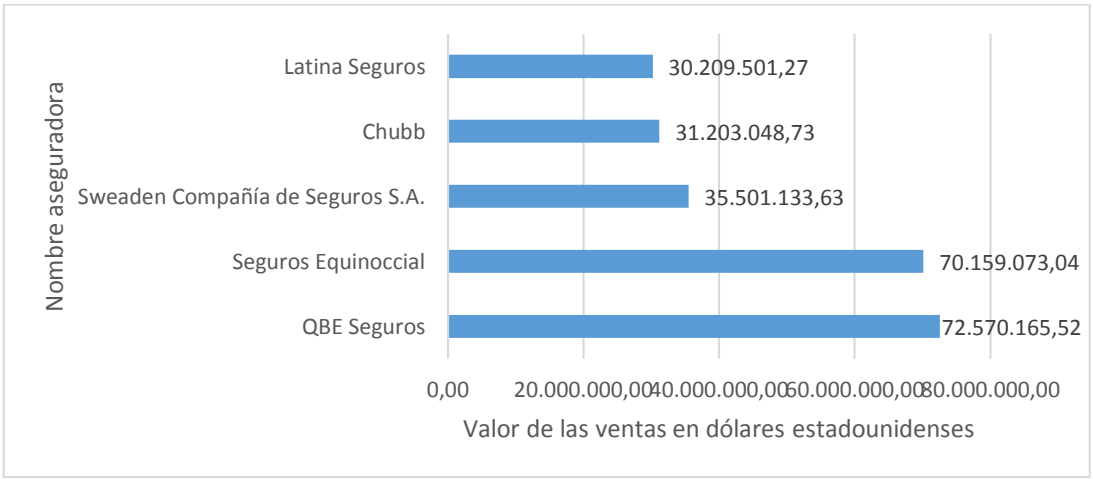


***Figura* 1.2** *Top* 5 de compañías de seguros con más venta de seguro de auto en 2017.

Fuente: SUPERCÍAS.

Elaborado por: Melo, G. (2019)

Como se aprecia, la aseguradora más grande del país según la venta de seguros de auto es la empresa “QBE Seguros” que alcanzó los $72.570.165,52 dólares estadounidenses tras mantenerse cerca de 130 años en el mercado, fue reconocida en varias ocasiones por su innovación y actualmente se encuentra establecida dentro de 30 países alrededor del mundo.

1.2.3 Contextualización Micro

En la provincia de Tungurahua hay un número significativo de aseguradoras, las principales compañías tienen sucursales en la ciudad de Ambato como todas las empresas que se mencionaron en la Figura 1.2.

La empresa “Sweaden Compañía de Seguros S.A.” tiene una agencia en la ciudad de Ambato a la cual se dirige el presente proyecto. Esta cuenta con cinco departamentos: el primero, encargado de la emisión de pólizas para cualquier tipo de ramo; el segundo es el contable que está a cargo de las transacciones diarias; el tercero es de cobranzas que realiza la gestión de cartera; el cuarto es el de indemnizaciones, mismo que evalúa la veracidad de los hechos en un siniestro; y el quinto es de siniestros, encargado de dar solución a las eventualidades que se lleguen a dar con los bienes asegurados por los clientes y es en este mismo departamento en donde radica el problema del proyecto en investigación.

1.3 Análisis Crítico

En la antigüedad, las empresas se manejaron de una manera tan empírica que muchas de ellas mantienen hasta el día de hoy los procesos que se establecieron en el pasado. Si bien es cierto, las quejas y los errores cometidos hicieron que las empresas empiecen a tomar un nuevo rumbo y mejoren sus procesos, ya sea con un diseño, rediseño o reingeniería.

Es importante para las organizaciones, especialmente aquellas que no dan la relevancia debida a sus procesos, que evalúen a tiempo si estos se llevan a cabo de manera que les resulten efectivos, caso contrario se opta por las acciones mencionadas en el párrafo anterior.

El reto es mayor para las aseguradoras, al ser empresas de servicio dependen del nivel de satisfacción que el cliente obtenga y este está directamente relacionado con la eficiencia de sus actividades. Por ende, deben dedicar sus esfuerzos a la mejora de sus procesos y a la integración de tecnología que en la actualidad es necesaria en este tipo de organizaciones.

1.4 Antecedentes del Problema

El deterioro que se evidencia no sólo en los procesos del departamento de siniestros si no en la compañía en general, hace que la burocracia que en años pasados era bien vista, ahora resulte ser un problema serio para la empresa, los colaboradores tienen que regirse a un excesivo papeleo, pues para cada siniestro se ocupa un mínimo de 2 papeles por actividad, y se rigen a autorizaciones que son innecesarias y que se eliminan para que el proceso fluya más rápido. Así también, al ser estructuras tan antiguas, no cuentan con un

sistema tecnológico avanzado que simplifique las actividades. Por el contrario, hace que estas tomen más tiempo en realizarse y que el departamento se demore en resolver los siniestros en un lapso de 4 a 6 semanas.

Como consecuencia de estas demoras significativas, el número de quejas aumentó progresivamente año tras año, y para el 2017, de todos los siniestros resueltos se dice que más del 55% de los propietarios de los vehículos chocados tuvo mínimo una queja durante toda la resolución. Los colaboradores, al sentirse tan presionados recurren a quejas debido a que la burocracia existente hace que el proceso no avance rápido o muchas de las veces se detenga sin un motivo razonable. Todo esto puede ocasionar en un futuro una caída en la cartera de clientes como ya ocurre en estos momentos.

1.5 Prognosis

El problema que existe en los procesos del departamento de siniestros que presenta la empresa “Sweaden Compañía de Seguros S.A.” puede acarrear consecuencias tanto a corto como a largo plazo, debido a que al ser una empresa de servicios este es el único indicador a través del cual el cliente evalúa la calidad ofertada por la organización.

En un corto plazo las consecuencias pueden ser demoras constantes en los procesos por exceso de burocracia, insatisfacción de los clientes actuales, quejas constantes por parte de los mismos al presentar siniestros en sus bienes asegurados y al no tener una respuesta inmediata por parte de la compañía; esto

no sólo afecta al departamento al cual se dirige este proyecto sino a la imagen en general de la organización.

La consecuencia más grave se presenta a largo plazo, con la disminución de la cartera de clientes debido a una necesidad insatisfecha o parcialmente satisfecha y el declive de la empresa por no integrar sistemas tecnológicos avanzados en sus procesos.

1.6 Delimitación del objeto de investigación

1.6.1 De Contenido

- Campo: Administrativo
- Área: Administración de Operaciones
- Aspecto: Procesos

1.6.2 Espacial

Dirigido a la empresa **“**Sweaden Compañía de Seguros S.A.” sucursal Ambato.

1.6.3 Temporal

El presente proyecto de investigación se lo realizará durante el semestre académico Septiembre 2017 – Enero 2018, meses posteriores de ser necesario.

1.7 Formulación del problema

¿Qué rediseño ayudará a la empresa “Sweaden Compañía de Seguros S.A.” a minimizar tiempos y disminuir la burocracia existente?

1.8 Interrogantes

¿Por qué se origina? Por un manejo empírico del departamento.

¿Qué lo origina? Procesos no actualizados.

¿Dónde se detecta? En los procesos del departamento de siniestros.

1.9 Justificación

Dentro del departamento al cual se enfoca el presente proyecto, es necesario realizar un rediseño porque el problema existente exige un cambio en la manera en la que se llevan a cabo los procesos, para lo cual se toma en cuenta cómo se desarrollan actualmente los mismos, detectar en que puntos estos se detienen o muestran un exceso de burocracia y buscar la manera de mejorarlos.

El proyecto se enfoca en ayudar a optimizar tiempos y eliminar actividades innecesarias, burocráticas o repetitivas, de tal manera que los nuevos procesos sean eficientes, con un tiempo de cumplimiento menor al que actualmente se maneja y con los cuales los clientes se sientan satisfechos. Esto es de gran importancia porque la empresa recibe un gran número de quejas anuales por parte de los clientes, las cuales demostraban que los procesos ya no resultaban

efectivos y al no ser atendidas poco a poco acarrearon problemas hasta el punto en el que realizar un cambio se volvió indiscutible.

Conforme a lo anterior, cabe recalcar que el beneficio es tanto para la organización, que se ve aventajada por procesos que simplifiquen sus actividades, como para el cliente, que a través del rediseño va a obtener un servicio de mayor calidad y rapidez.

1.10 Objetivos

1.10.1 Objetivo General

Rediseñar los procesos del departamento de siniestros de Sweaden Compañía de Seguros S.A.

1.10.2 Objetivos Específicos

- Analizar el proceso actual que se lleva a cabo cuando surge un nuevo siniestro.
- Fundamentar teóricamente el rediseño de procesos.
- Proponer un manual de procesos para el departamento de siniestros de la organización.

En el siguiente capítulo se presenta una fundamentación teórica del rediseño de procesos y temas afines.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del Arte

Para las empresas el componente más importante son los procesos, mismos que ayudan a la ejecución de una tarea, elaboración de un producto o consecución de un objetivo. Es por ello que Serrano & Ortiz (2012) expresan que los procesos son “una poderosa forma de organizar y gestionar las actividades” (p. 14) estos ayudan a crear un doble beneficio con respecto al valor generado tanto para el cliente como para la organización.

Es entonces que, un proceso ayuda en el desempeño de una actividad de tal manera que se enfoca en una meta la cual se espera cumplir y es por ello que este debe tratar de saber cómo aprovechar todos los recursos que se poseen para que el potencial sea alto a pesar de las circunstancias que se puedan presentar.

El rediseño de procesos trasciende a través de los años y para ello se citan de manera cronológica algunas citas que permitirán percibir como esta herramienta ayudó hace algún tiempo atrás a las organizaciones a mejorar; es así que, se pensaba que las actividades que no generen valor añadido deberán ser eliminadas a través del rediseño, Caballero (1996) expone en su tesis doctoral que muchos de los procesos que las empresas tienen en la actualidad surgen de la necesidad de producir y nada más, no se los diseñó en sí, y sólo emergieron del deseo ambicioso del hombre de conseguir dinero, entonces propone al igual

que Carrasco (2013) que toda actividad dentro de un proceso que no tenga ningún valor debe ser suprimido del mismo de manera inmediata.

El rediseño se da acorde a la necesidad de mejora, como expone Aguirre (2007), no existe una metodología preestablecida para rediseñar procesos, pero si bien es cierto “presentan un marco metodológico donde se puedan determinar los pasos sistemáticos que debe realizar una empresa para poder desarrollar adecuadamente un proyecto donde se involucren cambios en el proceso” (p. 21).

El rediseño de procesos dirige a la empresa hacia una mejora es por eso que, Hammer (2007) opina que el rediseño puede “producir drásticas mejoras de desempeño” (p. 3) y de la misma manera piensa Carrasco (2013) que asegura que al realizar un rediseño se busca obtener un beneficio mayor por el cual no sólo se espera que el cambio sea grande sino también los resultados.

Un rediseño de procesos exige analizar detalladamente cada actividad que se realiza en el proceso actual, para de esa manera, pensar de qué otra forma se lleva a cabo la misma actividad pero con la obtención de una ventaja o un beneficio relevante para la organización. Varios autores mencionan que uno de los beneficios que ofrece el rediseño de procesos es sin duda alguna la satisfacción del cliente quien es el beneficiario de todos los esfuerzos realizados por la organización. Carrasco (2013) explica que para que la satisfacción aumente la empresa se ve en la obligación de repensar sus procesos y debe también aplicar técnicas que conduzcan a cambios mayores.

En los últimos años, el rediseño de procesos se ve como una manera recomendable para mejorar las actividades de la organización, es por ello que “Indra”, una empresa de consultoría y tecnología centró sus esfuerzos en dar

soluciones a las empresas de los distintos sectores a través de la implementación de tecnología. Dentro del sector de las aseguradoras, ayudó a la empresa Oracle e hizo una alianza estratégica con la misma para ayudarle a mejorar sus procesos con la aplicación de *Bussiness Process Management* (BPM); estos en la gestión de siniestros eran en su mayoría manuales, pero al basarse en BPM se logró mejorarlos y además implementar tecnología.

Según Torres (2015) quien desarrolló en su tesis el mejoramiento de procesos para la empresa "Agro Fruit", demostró en la misma que este puede eliminar los cuellos de botella que retrasan a la producción e incrementar la satisfacción del cliente.

Es importante mencionar que un siniestro para Mejía (2011) es un daño producido de manera inesperada por el cual se producen ciertos daños o pérdidas. La ocurrencia de un siniestro provoca que el bien se destruya parcial o totalmente.

Se buscará aplicar técnicas tanto tradicionales como modernas de manera que se logre una sinergia y se tengan resultados favorables en el rediseño. Para ello será necesario el estudio de los tiempos, actividades, insumos y el personal con el cual cuenta la organización.

2.2 Fundamentación Teórica

2.2.1 Gestión por procesos

Independientemente del tipo de empresa a la que se enfoque un estudio, se tiene presente que la gestión por procesos ayuda a una mejora general del desarrollo organizacional.

La norma ISO 9001 fomenta el uso de una gestión por procesos, esto es garantía de una empresa de calidad. Lo corroboran Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon (2009) con respecto a la gestión por procesos “pilar escencial para la obtención de resultados que permitan a una organización ser competitiva”.

Con lo cual se evidencia que la gestión por procesos no solo genera calidad sino también hace a la organización entrar en un mercado competente.

2.2.2 Proceso

Un proceso es un conjunto de actividades que a través de todos los esfuerzos realizados ayudan a obtener un resultado final esperado. La norma ISO 9001, sobre calidad y gestión por procesos, define al proceso como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Es así que se resume este concepto en el siguiente gráfico.

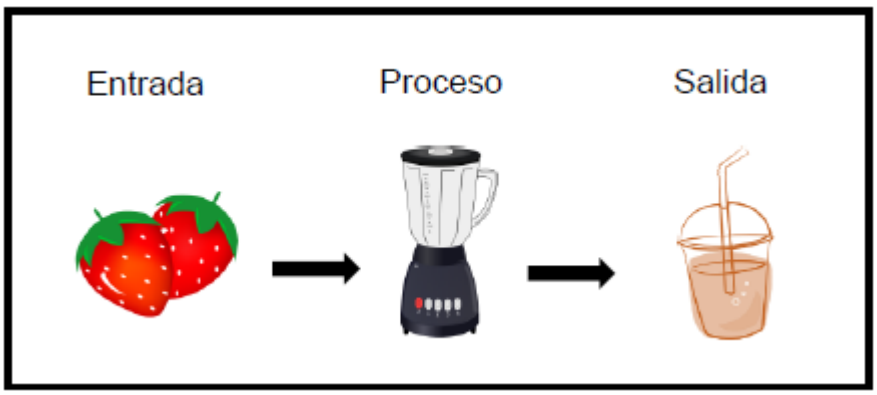


***Figura* 2.1** Proceso

Elaborado por: Melo G. (2019)

2.2.3 Elementos de un proceso

Un proceso en general cuenta con tres elementos fundamentales los cuales se detallan en los siguientes puntos.

2.2.3.1 *Input*

Input o entrada en español, es un producto que va a ser fundamental para que se lleve a cabo el proceso y se justifique el mismo. Para Fernández (2010) un *input* es “un producto que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso”. Con esta definición se dice que la cadena de valor dentro de una empresa no solo depende de sí misma si no de otra a la que se le provee de suministros.

2.2.3.2 Secuencia de actividades

Se mencionó que el *input* es necesario para que se lleve a cabo el proceso, y es dentro de esta secuencia de actividades en donde se lo evidencia. Este pasa por una serie de procedimientos que ayudan a obtener un producto final. Es así que Fernández (2010) menciona que pueden haber *input* laterales es decir aquellos que “provienen de otros procesos con los que interactúa” por ende cada una de las actividades va a ser fundamental para la obtención del resultado esperado.

2.2.3.3 *Output*

Un *output* o salida es el resultado de todos los esfuerzos realizados durante el proceso, es aquello que se va a destinar para el cliente y resulta ser el *input* de la cadena de valor del cliente. Según Fernández (2010) el output resulta ser el "producto con la calidad exigida por el estándar del proceso", lo que lleva a la conclusión de que el manejo del *input* va a lograr definir la manera en la que un producto logre satisfacer las necesidades del cliente.

2.2.4 Procedimiento

El concepto de procedimiento difiere del concepto de proceso pero son complementarios. Es así que para Puppio (2008) "todo proceso requiere para su desarrollo un procedimiento; pero no todo procedimiento es un proceso". Es por ello que se dice que, el proceso contiene al procedimiento y éste a su vez permite que se lleve a cabo el proceso. En otras palabras el procedimiento se define como la manera de llevar a cabo el proceso.

2.2.5 Indicadores de gestión

Dentro de los procesos se encuentran los indicadores, que ayudan a evaluar la condición en la que se encuentra un proceso. Rincón (2012) establece que los indicadores "pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio" pero así también "permiten tener control adecuado sobre una situación dada". Con todo ello se dice que, los indicadores son fundamentales y

que su importancia radica en que a través de ellos se monitorea un proceso. Sea cual sea el tipo de indicador que el proceso requiera, se tiene en cuenta que debe ser fácil de medir y además debe proporcionar información relevante para la interpretación.

2.2.6 Características de los indicadores de gestión

Ciertamente, los indicadores de gestión deben cumplir con ciertas características para que sean de utilidad para la organización caso contrario no cumplirán el objetivo. Es así que en el cuadro 2.1, que se muestra a continuación, se resumen dichas características según Rincón (2012) son:

Tabla 2.1
Características de los indicadores de gestión

Característica	Descripción
Simplicidad	El indicador debe ser fácil de medir y no deberá requerir muchos recursos
Adecuación	Los indicadores deben adaptarse a la maginitud de todo aquello que se requiera medir.
Validez en el tiempo	Los indicadores deberán ser trascendentales , servirán no solo para una medición sino para algunas.
Conocimiento por parte de los usuarios	Los usuarios deben estar directamente relacionados con los indicadores y conocerlos perfectamente.
Auditabilidad	Los indicadores deben ayudar a la organización a darse cuenta si se lleva a cabo el proceso de la manera adecuada.
Utilización positiva	El resultado de los indicadores deberá servir para mejorar el proceso y aún más la productividad de la organización.
Oportunidad	La información que se recolecte para los indicadores será obtenida en el tiempo preciso.

Fuente: Rincón, R. (2012)
Elaborado por: Melo, G. (2019)

2.2.7 Diseño de procesos

El objetivo de un diseño de procesos en muchos de los casos es para generar valor agregado para el cliente o establecer una ventaja competitiva para la organización, estos aspectos según Heizer & Render (2009) son necesarios a tomar en cuenta, incluso antes de realizar el diseño. Después de este análisis previo se determina si el diseño de un proceso es necesario, caso contrario se gastarán resursos en vano.

2.2.8 Rediseño de procesos

El rediseño es una manera de mejorar los procesos de tal forma que exista un cambio significativo en ellos, lo afirman Davenport & Short (1990) quienes aclaran que se lo debe hacer si los procesos actuales son ineficientes o poco efectivos y además aseguran que el implemento de tecnologías de información dentro de éste es necesario si se buscan mejores resultados. Así se comprueba que, el rediseño ayuda a la organización a mejorarla y además a automatizarla a través de la implementación de tecnología.

2.2.9 Mapa de procesos

El mapa de procesos de la organización es aquel que permite tener una mejor visión de las actividades y procedimientos que lleva a cabo la misma, no son solo de un departamento específico si no de toda la organización. Según Medina (2005) un mapa de procesos es “la identificación del ciclo de actividades

principales que desarrolla una organización, y que puedan ser identificadas como procesos". Por ende es indispensable que el mapa de procesos sea lo más claro posible para que sea del entendimiento de todos.

2.2.10 Fichas de procesos

La ficha ayudará a la determinación de cada actividad de manera que en ella se sintetice todo lo que se necesita para la ejecución de dicho proceso, es así que para Fontalvo & Vergara (2010) "consiste en la representación de cada proceso perteneciente al mapa de procesos". Para ello se utiliza un formato que puede variar según de la organizaicón, el sector y el departamento, de manera que se amolde a las necesidades de la empresa; sin embargo, se rige a una estructura común. Según la Norma ISO 9001 que habla sobre la calidad, las fichas pueden ser como se observa en la siguiente ficha.

Tabla 2.2
Ficha de procesos

Proceso	**Fecha**
Subproceso	
Misión	
Actividades propuestas	
Responsables	
Entradas del proceso	**Salidas del proceso**
Procesos relacionados	
Recursos	
Registros/Archivos	
Indicadores	

Fuente: Norma ISO 9001
Elaborado por: Melo, G. (2019)

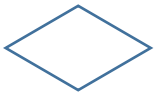
2.2.11 Herramientas para el diseño y rediseño de procesos

Se utilizan varias herramientas que ayuden al diseño o rediseño de los procesos. Para el presente proyecto se utilizarán aquellas basadas en los autores Heizer & Render (2009) mismas que se detallan a continuación.

2.2.11.1 Diagramas de flujo

Este tipo de herramienta ayuda a entender el proceso de manera gráfica y hace uso de una simbología bajo la norma del Instituto Nacional Estadounidense de Estándares (ANSI, por sus siglas en inglés). Ésta simbología se muestra a continuación:

Tabla 2.3
Simbología diagramas de flujo

Símbolo	Representación
	Este símbolo indica el inicio o la terminación del flujo.
	Este símbolo indica la actividad que se desempeñan durante el proceso.
	Este símbolo indica la existencia de un documento ya sea que este entre, salga o se genere.
	Este símbolo indica decisión y es un punto en donde el proceso depende de esta decisión.
	Este simbolo indica archivo y se utiliza cuando se va a guardar un documento.

Elaborado por: Melo, G. (2019)

2.2.11.5 Diseño preliminar del servicio

Es una herramienta que está enfocada en el cliente, el servicio ofertado y la interacción que el vendedor debe tener con el cliente.

2.2.12 Servicio

Según la clasificación de las actividades económicas los servicios se encuentran dentro del tercer grupo pues ofrecen servicios directamente al consumidor. Un servicio es aquel bien intangible que el cliente puede poseer a cambio de una unidad monetaria; es un valor agregado que logra fidelizar al cliente. Es oportuno recalcar que Shaw (1991) menciona que “el servicio se consume en el momento que se produce” pues el bien se consume con el tiempo pero el servicio se consume ese preciso instante y genera dos reacciones inmediatas; la satisfacción o la insatisfacción.

2.2.13 Contacto con el cliente

Dentro de las empresas de servicios el principal autor es el consumidor pues es éste quien evalúa la calidad de lo que se le ofrece pero muchas de las veces las personas se fidelizan a una organización por el trato que le dan, más que por el servicio que reciben. Es por ello que la compañía debe enfocarse en hacer que el consumidor sienta que sus necesidades son bien satisfechas y que perciban un respaldo de parte de la organización en todo momento pues como lo menciona Kajewski & Ritzman (2000) “algunas operaciones de servicios tienen un contacto bajo con el cliente en un nivel de organización y un contacto alto con el cliente en otros niveles”, es decir que si no es posible mantener contacto durante todo el proceso, se lo haga por lo menos en algún punto de éste para que el consumidor no se sienta aplazado.

2.2.14 Diseño de un servicio

El diseño de un servicio es más complejo que el de un producto pues a diferencia este primero tiene que ser personalizado es por ello que Heizer & Render (2009) dicen que “mientras más trate el administrador de diseñar un proceso que se ajuste a estos requerimientos especiales más efectivo y eficiente será el proceso”. Es decir, que si bien este tipo de diseño es un reto, no resulta imposible realizarlo si el proceso se basa en las especificaciones que busca el cliente.

2.2.15 Participación del cliente en el servicio

El cliente puede participar de tres distintas maneras dentro del proceso de servicio, la primera de ellas en la entrega del servicio por lo que el cliente sólo participa en la etapa final del proceso, la segunda en el momento en el que el cliente interviene en el proceso y por último cuando el cliente participa tanto en la entrega como en el proceso de manera que tiene una participación activa durante todo el diseño del servicio según el aporte de Heizer & Render (2009) el cual resume lo mencionado en el gráfico 2.2 que se observa a continuación.

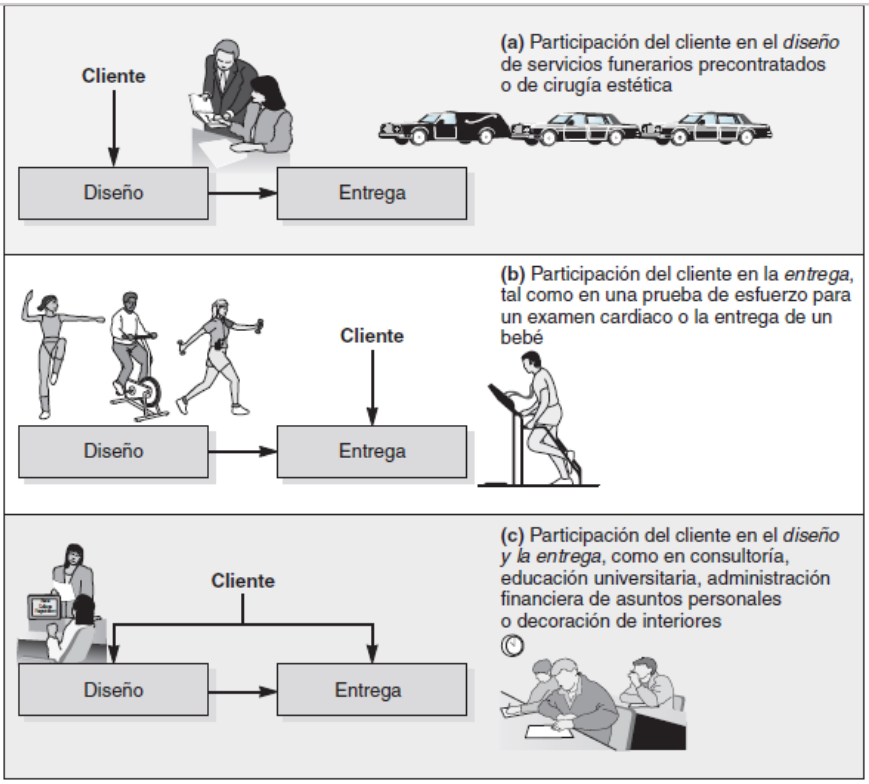


Figura 2.2 Participación del cliente en el diseño del servicio

Fuente: Heizer & Render (2009)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la investigación

El presente proyecto tendrá un enfoque mixto el mismo que usa una combinación del enfoque cualitativo y el cuantitativo que para este estudio es la más adecuada; el uso de la entrevista arrojará datos cualitativos debido a que se cuestionará la opinión de los colaboradores y la observación permitirá la recolección de datos cuantitativos útiles para el presente proyecto.

3.2 Modalidad básica de la investigación

3.2.1 Investigación de campo

La investigación de campo es necesaria para este proyecto pues a través de ella se busca el acercamiento a la organización de manera que se obtenga información relevante para el estudio, también se observa cómo se llevan a cabo los actuales procesos en el departamento de siniestros y se obtienen datos de los interventores. Es importante mencionar que, la observación ayudará a tomar en cuenta los fenómenos encontrados de manera que se corrijan con el rediseño.

3.2.2 Investigación Bibliográfica

Para sustentar la propuesta de este proyecto de investigación se busca tener una fundamentación teórica basada en información obtenida de libros, revistas

científicas, tesis, proyectos y otros. Es necesario realizar una investigación profunda para establecer parámetros que den una solución óptima a los problemas causados.

3.3 Nivel de investigación

Este presente proyecto tendrá un nivel descriptivo transversal pues se lo realizará en un periodo de tiempo determinado y buscará la descripción del proceso en el cual se basa dicho proyecto, además se detalla cada uno de los procedimientos inmersos en el mismo, sus características y propiedades.

3.4 Técnicas de investigación

Las herramientas que se utilizan para la obtención de información son dos, en primer lugar está la observación, para lo cual se requiere de una ficha en la cual se encuentran detallados los actuales procesos llevados a cabo y los fenómenos encontrados, así como los tiempos que toma el responsable en cada actividad. En segundo lugar, se realiza una entrevista la misma que se basa en un cuestionario previamente establecido el cual se dirige a los responsables del departamento de siniestros con el objetivo de conocer información relevante sobre los procesos y las actividades que se llevan a cabo.

3.5 Población y muestra

Para el análisis de resultados se consideran a los dos responsables del departamento de siniestros y una ficha de observación, por lo que no se requiere definirla.

Sin embargo, se menciona a continuación que las herramientas a utilizar en esta investigación se enfocan en los responsables del departamento de siniestros, tanto para la entrevista como para la observación. Ellos son: Sra. Tannia Aldás quien labora como Subdirectora y Sr. Darío Moreno quien es el Director de dicho departamento.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de la entrevista

Empresa: Sweaden Compañía de Seguros S.A.

Departamento: Siniestros

Encuestados:

- Sr. Darío Moreno
- Sra. Tannia Aldás

Cuestionario:

1. **¿Cuáles son los procesos realizados para la indemnización y resolución de un siniestro?**

El proceso de indemnización consta de cinco subprocesos los cuales son la notificación del siniestro, el análisis del caso, ajustes, orden de pago y finiquito.

El proceso de resolución del siniestro está conformado por tres subprocesos los cuales son inspección, proveedores y taller.

Cada subproceso en los dos procesos mencionados tiene sus actividades propias.

2. **¿Dentro del proceso existente, cuál es la actividad más compleja? ¿Por qué?**

Los dos encuestados concuerdan en que el proceso más complejo es el de análisis de caso debido a que se toma en cuenta cada una de las declaraciones del asegurado, junto con el parte policial en caso de existir y los daños en el vehículo.

3. **¿Qué actividades cree usted que se podrían simplificar en el proceso?**

Una de las actividades que según los entrevistados se podría simplificar es la del proveedor, debido a que toma mucho tiempo cotizar cada una de las partes del vehículo a repararse. Al ser esta una actividad realizada vía correo electrónico, los proveedores se demoran en dar contestación a esta cotización y muchas de las veces el proceso se detiene varios días en espera de respuesta.

4. **¿Qué parámetros se toman en cuenta dentro de cada uno de los sub procesos?**

Hay muchos aspectos que se toman en cuenta, por ejemplo el cliente debe estar al día en el pago mensual de su póliza para de esa manera dar paso a la solución del siniestro, es necesario revisar las cláusulas de la póliza para de esa manera determinar el deducible, al momento de aperturar un siniestro también se realiza una reserva en cantidad monetaria la cual se basa en un monto de dinero presupuestado el cual pueda cubrir el siniestro, para la inspección se llena un formulario en el cual se detallan todos los daños, una vez que se realizan los

ajustes se necesita de la aprobación de gerencia, para emitir un cheque de cantidades mínimas basta con la aprobación de gerencia, si excede de $1.000 se necesita la aprobación de los accionistas, en la orden de compra se especifica a qué taller enviar las piezas compradas, el cliente puede realizar el pago del deducible de dos maneras pago directo en el taller en el que se arregla su vehículo o pago en el departamento contable de la empresa.

5. **Reconociendo que dentro de los procesos se presenta un exceso de burocracia, ¿De qué manera afecta esto?**

La burocracia lleva a un constante retraso en el proceso; debido a que algunos de los procesos dependen de otros departamentos y además de la aprobación de gerencia para ejecutarse, el proceso se detiene en espera de respuestas y aprobaciones muchas veces innecesarias.

6. **¿Qué porcentaje de clientes presenta quejas por demoras en los procesos y con qué frecuencia los clientes presentan esta queja?**

Un siniestro puede tomar de 4 a 6 semanas en solucionarse, esto depende del tipo de vehículo, las partes dañadas y si existe o no responsabilidad civil. Muchos de los clientes entienden que el proceso es extenso pero si existe un gran porcentaje de quejas, en la mayoría de casos estos provienen del *bróker* quienes son exigidos por los clientes y la queja viene a ser indirecta.

4.2 Análisis de la observación

Las observaciones se realizaron con cinco estudios diferentes para evaluar en qué actividad el proceso presenta demoras o problemas y en el cuadro 4 que se observa a continuación se aprecian los resultados. Se comprueba qué las demoras se presentan en un principio cuando se solicita la documentación y los clientes no reportan el siniestro con rapidez, después el proceso continúa de manera normal pero se presentan demoras entre actividades que se descubrieron en la observación.

Otra demora significativa, se presenta en la espera de recibir cotizaciones por parte de los proveedores quienes pueden tardar varios días en dar respuesta alguna, este mismo problema se repite en el taller.

Algunos otros procesos presentan inconvenientes como es el caso de la verificación de saldos, actividad burocrática en la cual muchos de los pagos no se registraron oportunamente o los clientes no se encuentran al día en sus pólizas, esto genera molestias tanto para los encargados del departamento de siniestros como para el dueño del vehículo y además se da un retraso en el proceso actual.

Así mismo, la respuesta de la gerencia hace que se requiera de una aprobación por parte de los accionistas cuando el proceso está en una etapa avanzada y no permite al gerente evaluar otras posibilidades para dar solución al siniestro.

En la aprobación del presupuesto se presenta un problema externo de tiempo el cual no depende del departamento en estudio pero influye en el mismo.

Los procesos no están bien organizados y es por ello que los responsables tienden a confundirse y a realizar en desorden las actividades.

Como observa en la siguiente tabla, hay actividades que no tienen un tiempo determinado (n/d), esto se debe a que existen agentes externos al departamento e incluso a la organización que se tome un tiempo inexacto, en sí no es la actividad la que genera la demora por ejemplo cuando el cliente notifica el siniestro se toma hasta 5 minutos en dar el reporte pero no se determina el tiempo que éste se va a acercar a realizarlo.

Tabla 4.1

Diagrama de flujo del departamento de siniestros

Diagrama de flujo									
Procesos: Indemnización y resolución de siniestros									
Método: Actual									
Objeto observado: Departamento de Siniestros									
Proceso	Subproceso	Actividad	○	⇨	▽	D	□	Tiempo	Observaciones
Indemnización	Notificación	Cliente notifica el siniestro	x					n/d	Tarda varios días
		Apertura del siniestro	x					7 min	Desperdicio de recursos
		Solicitud de documentos	x					2 min	Actividad en desorden
		Recepción de documentos	x					2 min	
		Archivo de documentos en carpeta			x			1 min	Actividad innecesaria
		Registro de formulario de siniestro	x					0,50 seg	
		Impresión de póliza	x					4 min	Desperdicio de recursos
		Archivo de póliza en carpeta			x			1 min	Actividad innecesaria
		Verificar documentiación completa					x	3 min	Se repite en caso de faltar doc
Resolución	Inspección	Indemnista se dirige a cliente		x				n/d	Puede tardar días
		Observación del siniestro					x	n/d	
		Toma de fotografías	x					n/d	
		Indemnista a empresa		x				n/d	Actividad innecesaria
		Informe de piezas con daño	x					5 min	Desperdicio de recursos
		Entrega de informe y fotografías		x				2 min	
		Archivo de documentos en carpeta			x			1 min	Actividad innecesaria
Indemnización	Análisis del caso	Lectura de informe de siniestro	x					4 min	
		Lectura de informe de piezas	x					3 min	
		Lectura de póliza	x					5 min	
		Comprobar veracidad	x					3 min	
		Verificación de saldos en póliza	x					2 min	Presenta problemas
		Firma de responsabilidad	x					0,50 seg	

Resolución	Proveedores	Análisis de posibles proveedores	x					3 min	
		Envío de correo con solicitud de proforma	x					2 min	
		Impresión de solicitud de proforma	x					0,50 seg	Desperdicio de recursos
		Archivo de solicitud de proforma			x				
		Recibir proformas				x		n/d	Puede tardar días
		Emisión de orden de compra	x					3 min	Desperdicio de recursos
		Envío de orden de compra a proveedor por corre	x					0,50 seg	
		Impresión de orden de compra	x					0,50 seg	Desperdicio de recursos
		Archivo de orden de compra en carpeta			x				
		Recibir respuesta del proveedor				x		n/d	Actividad demorada
	Taller	Emisión de orden de reparación	x					3 min	
		Impresión de orden de reparación	x					0,50 seg	Desperdicio de recursos
		Archivo de orden de reparación en carpeta			x				
		Recibir respuesta del taller	x					n/d	Actividad demorada
		Envío de partes al taller		x				n/d	
		Recibir respuesta de vehículo arreglado				x		n/d	Puede tardar días
Indemnización	Ajustes	Determinación de deducible	x					5 min	
		Ajustes externos e internos	x					3 min	
		Verificación de salvamento					x	3 min	
		Determinación de RASA	x					2 min	
		Impresión del documento	x					0,50 seg	Desperdicio de recursos
		Archivo de documento en carpeta			x				Actividad innecesaria
		Envío documentos a gerencia		x				1 min	
		Recibir respuesta de gerencia				x		n/d	Presenta problemas

Indemnización	Orden de pago	Emisión de ordenes de pago	x					n/d	
		Impresión de ordenes de pago	x					n/d	Desperdicio de recursos
		Archivo de ordenes en carpeta			x				
		Envío de ordenes a contabilidad		x				1 min	
		Recibir ordenes aprobadas				x		n/d	Actividad innecesaria
		Registro de ordenes en presupuesto	x					n/d	
		Envío de ordenes para emisión de cheques		x				1 min	
		Recibir aprobación de presupuesto				x		n/d	Presenta problemas
Indemn.	Finiquito	Emisión del documento	x					2 min	
		Impresión de 4 ejemplares	x					2 min	Desperdicio de recursos
		Firma del cliente en finiquitos	x					n/d	
		Archivo de finiquitos en carpeta			x			1 min	

Elaborado por: Melo, G. (2019)

CAPÍTULO V

Propuesta

5.1 Manual de procesos

El presente proyecto de investigación se basa en el planteamiento de un manual de procesos basado en el rediseño con dos alternativas, diagramas de flujo, fichas e indicadores para cada subproceso, además se detallan los beneficiarios que la empresa puede obtener con la aplicación del rediseño. Y, finalmente un cuadro comparativo para apreciar los cambios realizados.

5.2 Título

“Rediseño de procesos en el departamento de siniestros de la empresa “Sweaden Compañía de Seguros S.A.””.

5.3 Beneficiarios

- Directivos de Sweaden Compañía de Seguros S.A.
- Clientes.
- Colaboradores de la organización.

5.4 Misión

La compañía como establece en su página web [Sobre Nosotros] “líderes en Sudamérica en el mercado asegurador, con la mejor rentabilidad, imagen, ética y servicio.” Además, quieren “hacer de Sweaden la compañía donde todos quieran pertenecer”.

5.5 Visión

Para la empresa “Sweaden Compañía de Seguros S.A.” su visión según su página web [Sobre nosotros] es “Asumir riesgos con profesionalismo para que la sociedad y nuestros colaboradores se sientan seguros.”

5.6 Objetivo General

Proponer un rediseño de procesos para el departamento de siniestros de Sweaden Compañía de Seguros S.A.

5.7 Desarrollo de la propuesta

El presente manual en el que se basa la propuesta de este proyecto de investigación, cuenta con dos alternativas. La primera, presenta un rediseño de procesos que es de fácil aplicación, intenta eliminar la burocracia y los procesos repetitivos, además minimiza el tiempo de resolución de un siniestro. La segunda

alternativa se basa en la primera, pero integra tecnología y presenta cambios significativos en los dos primeros subprocesos.

5.7.1 Mapa de procesos

Este proyecto está centrado en el departamento de siniestros, los procesos de este departamento se encuentran ubicados dentro de los procesos operativos como se observa en el gráfico 5.1 que se muestra a continuación.



Figura 3.1 Mapa de procesos

Elaborado por: Melo, G. (2019)

5.7.2 Rediseño

Para llevar a cabo este manual, fue necesario rediseñar los procesos que Sweaden Compañía de Seguros S.A. manejaba, eran ambiguos, deteriorados y poco eficaces.

Según Escobar & González (2007), los procesos que se rediseñarían son aquellos que se consideren que pueden tener mayor impacto y que con su cambio lleven a la organización al éxito.

Para esta propuesta, se rediseñaron y se hicieron cambios significativos en las dos alternativas, de manera que la empresa pueda obtener grandes beneficios y no pierda clientes por su ineficacia.

5.7.3 Proceso propuesto

El departamento de siniestros, al que se dirige el proyecto de investigación, cuenta con dos procesos indispensables que tienen correlación; estos son el proceso de Indemnización y el proceso de Resolución.

Para cumplir con el objetivo del departamento, el proceso de indemnización cuenta con cuatro subprocesos que tienen como objetivo compensar con dinero los daños ocasionados. Así también, el proceso de resolución cuenta con cinco subprocesos los cuales tienen el objetivo de dar solución al siniestro.

Para la primera alternativa, el gráfico 5.2 que se muestra a continuación ilustra el proceso propuesto de manera secuencial.

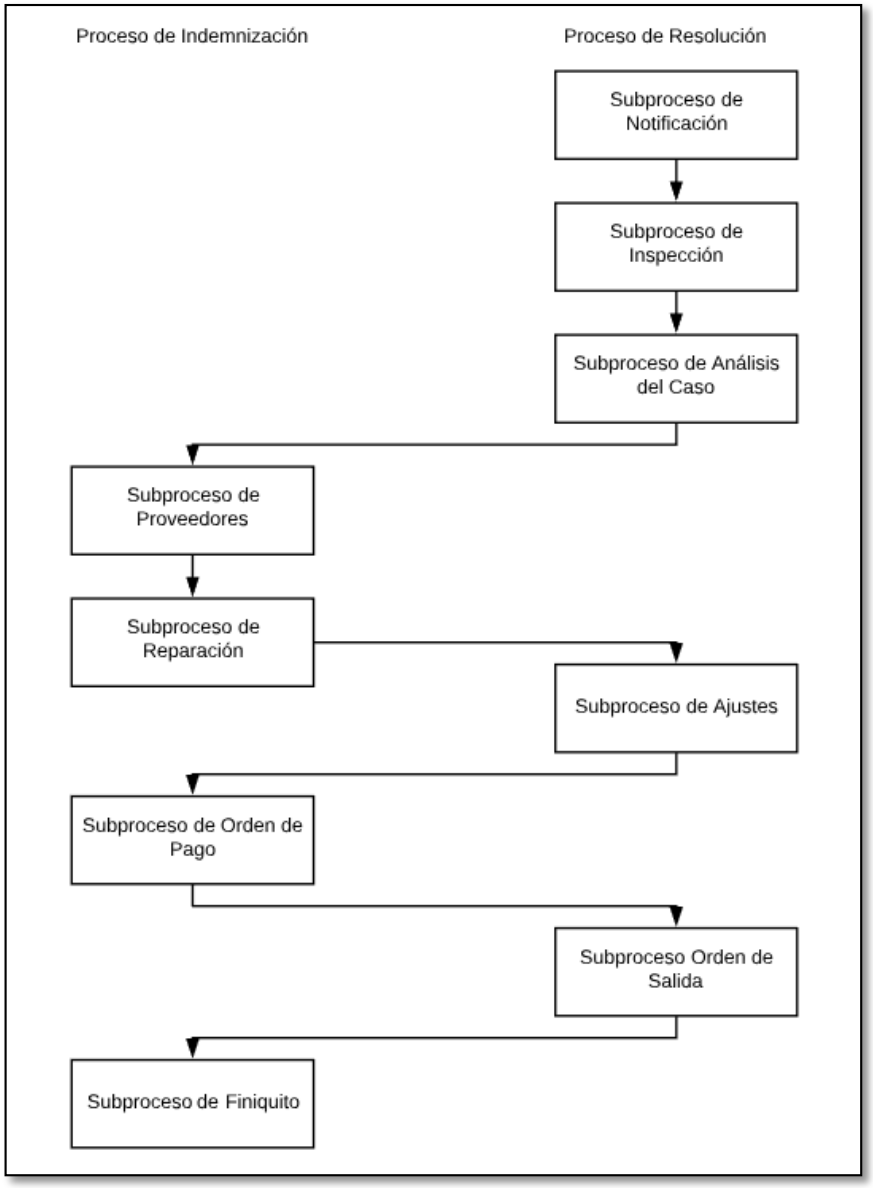


Figura 5.2 Procesos del Departamento de Siniestros

Elaborado por: Melo, G. (2019)

5.7.4 Diagramas de flujo

En los gráficos que se observan a continuación, se aprecian los diagramas de flujo de cada uno de los subprocesos que expresan de manera gráfica cómo debe fluir el proceso y como es la secuencia del mismo.

- **Subproceso de Notificación**

En el gráfico cinco se observa que el subproceso comienza con la notificación del siniestro para lo cual el cliente debe reportar en un informe, Anexo 2, lo sucedido; el director del departamento solicita la documentación del cliente, estos se receptan en la empresa para su verificación. En esta etapa, el director debe verificar si la documentación está completa y en orden; además si la póliza no tiene saldos pendientes de pago caso contrario no se apertura el siniestro. Si no existen inconvenientes el siniestro se apertura y los documentos se archivan para dar fin al subproceso.

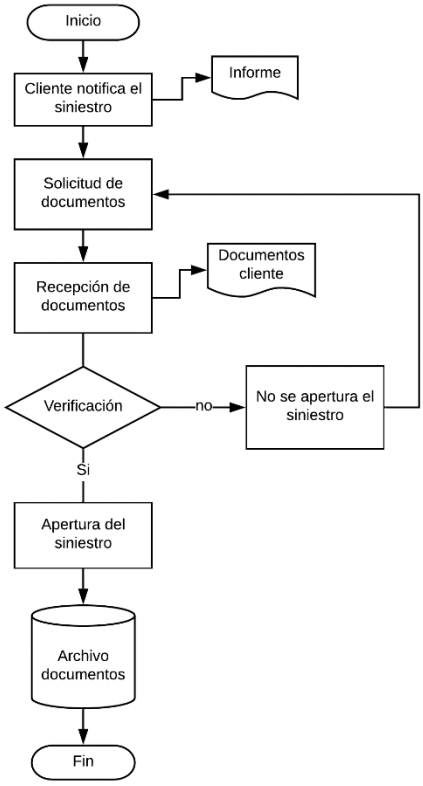


Figura 5.3 Diagrama Subproceso de Notificación

Elaborado por: Melo, G. (2019)

- **Subproceso de Inspección**

El diagrama empieza con la recepción del vehículo, se procede a realizar una inspección del mismo, primero se verifica el estado del vehículo, luego se toma fotografías de las partes dañadas; una vez inspeccionado se asigna un taller al vehículo; posteriormente se relata un informe el cual debe ser impreso y entregado al director del departamento para su archivo y análisis. Obsérvese en el gráfico 5.4, a continuación.



Figura 5.4 Diagrama Subproceso de Inspección

Elaborado por: Melo, G. (2019)

- **Subproceso de Análisis del Caso**

El gráfico 5.5 muestra que el subdirector del departamento debe leer los informes tanto el que el cliente entrega con la notificación del siniestro y el generado en la inspección, de manera que se evalúe si el daño concuerda con la versión dada. Si todo está en orden el caso se aprueba, caso contrario se investiga y busca más información sobre el siniestro hasta tener una teoría aceptable.

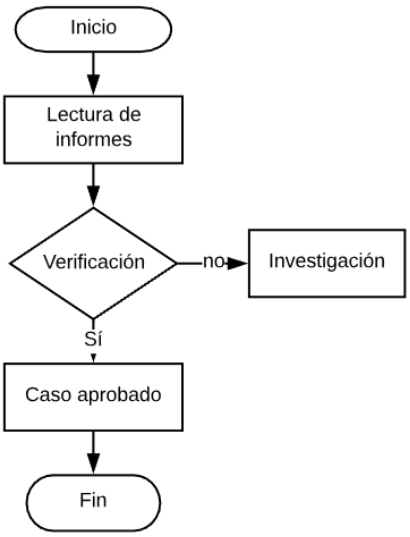


Figura 5.5 Diagrama Subproceso de Análisis del Caso

Elaborado por: Melo, G. (2019)

- **Subproceso de Proveedores**

Este es uno de los subprocesos que busca minimizar el tiempo, por lo que el director y subdirector del departamento buscarán en la lista de precios y proformas al mejor proveedor, se acepta al más conveniente y se espera una confirmación por parte del mismo. Si no hay una respuesta los responsables vuelven a buscar en la lista y el proceso se repite. Con la confirmación se emiten

las órdenes de compra correspondientes, las cuales se imprimen y se archivan. Para finalizar, las partes deben ser enviadas al taller. Obsérvese en el gráfico 5.6, a continuación.

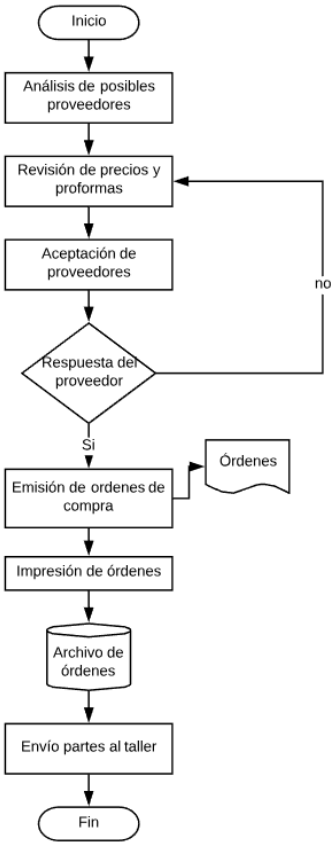


Figura 5.6 Diagrama Subproceso de Proveedores

Elaborado por: Melo, G. (2019)

- **Subproceso de Reparación**

En el gráfico 5.7, como se observa, el taller recibe el vehículo dañado en el taller, mismo que fue enviado en el subproceso de Inspección. La compañía debe emitir la orden de reparación y enviarla al taller, para constancia esta se imprime y se archiva. Al final del subproceso de Proveedores las partes son enviadas al taller, por lo que aquí el taller las recibe y procede a reparar el vehículo.

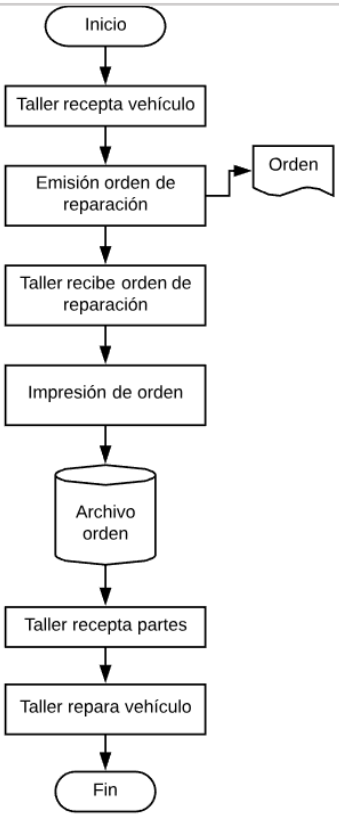


Figura 5.7 Diagrama Subproceso Reparación en Taller

Elaborado por: Melo, G. (2019)

- **Subproceso de Ajustes**

Para este subproceso se calcula el deducible en un formato de Excel el cual se observa en el Anexo 3, también se incluyen los ajustes externos que corresponden a las órdenes de compra y los ajustes internos que corresponden a la orden de reparación. Se procede a evaluar un porcentaje de Restitución Automática de la Suma Asegurada (RASA). Este documento se imprime, se archiva y se espera que el cliente pague dicho valor a la aseguradora directamente como se observa en el gráfico 5.8.

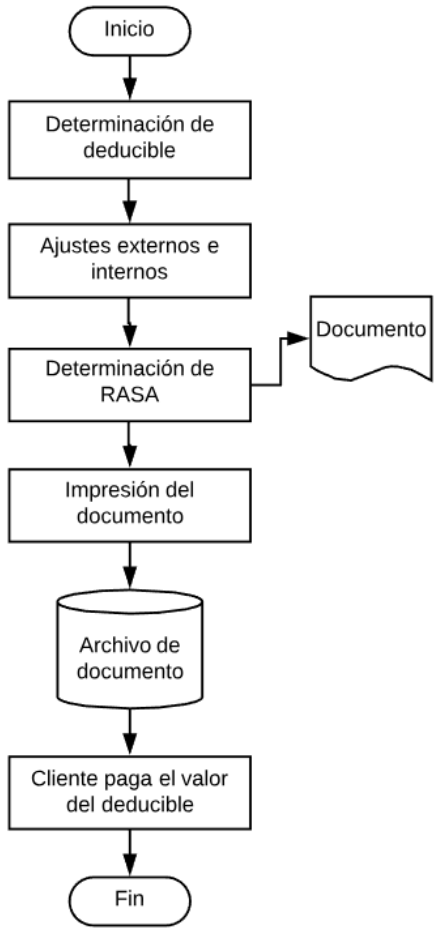


Figura 5.8 Diagrama Subproceso de Ajustes

Elaborado por: Melo, G. (2019).

- **Subproceso Órdenes de Pago**

Para llevar a cabo este subproceso, el gráfico 5.9 muestra que el director debe emitir las órdenes de pago tanto para el taller como para los proveedores, estos son impresos y archivados. Se envían estas a contabilidad para que este departamento cumpla con el pago respectivo.

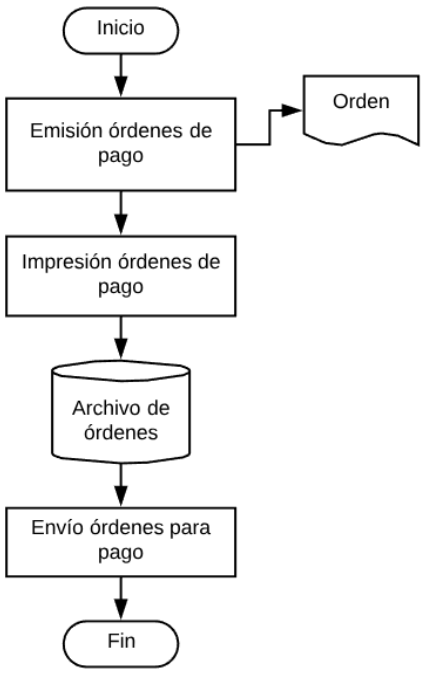


Figura 5.9 Diagrama Subproceso Orden de Pago

Elaborado por: Melo, G. (2019)

- **Subproceso Orden de Salida del Vehículo**

En el gráfico 5.10 se observa que el subproceso requiere de la emisión de una orden de salida del vehículo, la cual debe ser enviada al taller, impresa y archivada. El taller deberá confirmar que el vehículo está listo para ser retirado por el cliente, caso contrario el vehículo permanecerá en el taller.

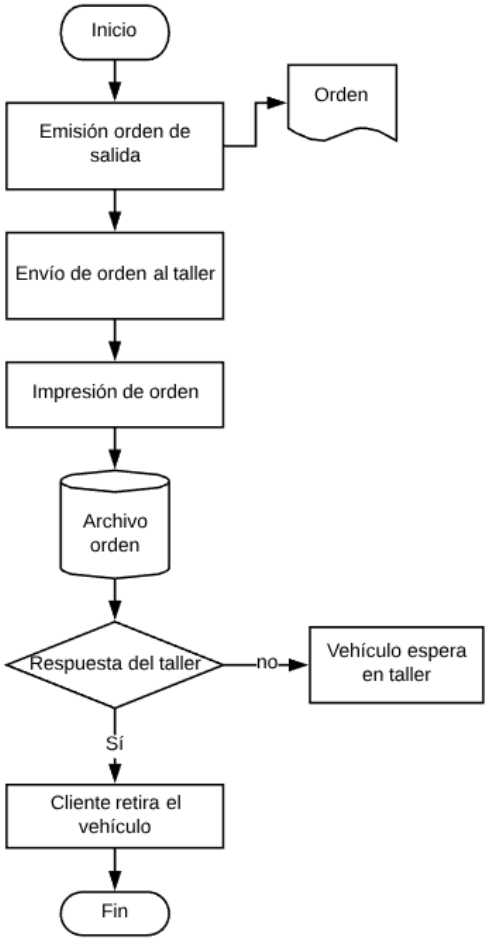


Figura 5.10 Diagrama Subproceso Orden de Salida

Elaborado por: Melo, G. (2019)

- **Subproceso de Finiquitos**

Finalmente, este subproceso se muestra en el gráfico 5.11; el cual consiste en la emisión de un finiquito que libere a la aseguradora de toda responsabilidad con el vehículo una vez que este salga del taller. Se solicitan 4 copias, 1 que se archiva en la carpeta del siniestro, 1 que se entrega al cliente, 1 que se archiva a la póliza y la última que se archiva en la carpeta de finiquitos como respaldo, todas deben estar debidamente firmada por el cliente.

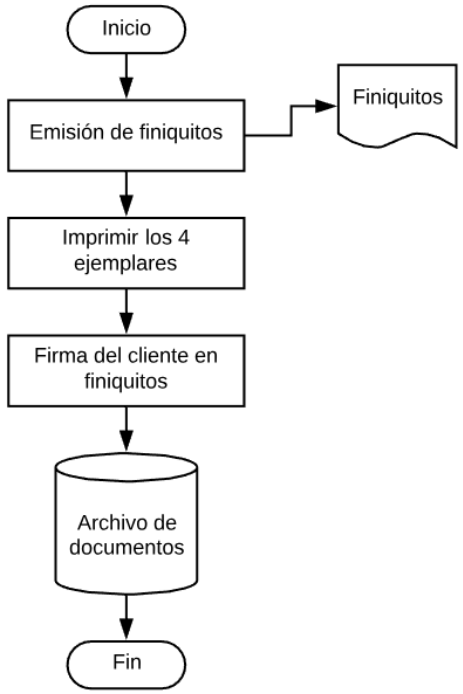


Figura 4.11 Diagrama Subproceso Finiquitos

Elaborado por: Melo, G. (2019)

5.7.5 Fichas de los procesos

Las fichas que se presentan a continuación se realizaron para cada uno de los subprocesos en las cuales se muestran la misión que cumple el mismo, las actividades que se realizan para su consecución y los responsables de dicho subproceso para que exista un mayor control.

Todo proceso tiene entradas y salidas las mismas que se detallan en estas fichas así como los procesos con los que se relacionan, los recursos que se necesitan para que se lleve a cabo el subproceso, la existencia de un archivo o un documento que se genere durante el desarrollo y los indicadores que mostrarán cuan efectivo es el subproceso.

- **Ficha Subproceso de Notificación**

La Tabla 5.1 muestra todos los aspectos que se determinaron para la ejecución de este subproceso.

Tabla 4.1
Subproceso de Notificación

Proceso	**Fecha**
Resolución	oct-18
Subproceso	
Notificación	
Misión	
El subproceso de notificación pretende aperturar el siniestro una vez que el cliente notifique la eventualidad a la empresa y entregue toda la documentación requerida.	
Actividades propuestas	
Cliente notifica siniestro Solicitud de documentos Recepción de documentos Verificación	Aperturar siniestro Archivo de documentos en carpeta
Responsables	
Los responsables de esta actividad son el director y subdirector del departamento de siniestros. En caso de existir un intermediario "bróker" este también participa como responsable.	
Entradas del proceso	**Salidas del proceso**
Notificación del siniestro	Carpeta de siniestro
Procesos relacionados	
Relación directa con el proceso de indemnización y los demás subprocesos del proceso de resolución.	
Recursos	
Acceso a internet Carpeta para archivar Sello de recepción	Acceso al sistema Útiles de oficina Teléfono
Registros/Archivos	
Documentos originales cliente	
Indicadores	
Porcentaje de siniestros abiertos.	

Elaborado por: Melo, G. (2019)

- **Ficha Subproceso de Inspección**

La Tabla 5.2 revela todos los aspectos que se tomaron en cuenta para que se lleve a cabo este subproceso.

Tabla 5.2
Subproceso de Inspección

Proceso	**Fecha**
Resolución	oct-18
Subproceso	
Inspección	
Misión	
El subproceso de inspección pretende evaluar e informar al director del departamento sobre las piezas o partes dañadas del vehículo	
Actividades propuestas	
Recepción del vehículo Inspección del vehículo Asignación del taller Elaboración de informe	Impresión de informe Entrega de informe y fotografías Archivo de documentos en carpeta
Responsables	
El responsable de este subproceso es el inspector de la empresa.	
Entradas del proceso	**Salidas del proceso**
Vehículo con siniestro	Informe de piezas con daño
Procesos relacionados	
Relación directa con el proceso de resolución y los demás subprocesos del proceso de indemnización.	
Recursos	
Cámara fotográfica Impresora Vehículo con siniestro	Carpeta de archivos Computadora
Registros/Archivos	
Informe de piezas	
Indicadores	
Porcentaje de vehículos inspeccionados	

Elaborado por: Melo, G. (2019)

- **Ficha Subproceso de Análisis del Caso**

La Tabla 5.3 contiene todas las determinantes que debe contener este subproceso para llevarse a cabo.

Tabla 5.3
Subproceso de Análisis del Caso

Proceso	**Fecha**
Resolución	oct-18
Subproceso	
Análisis del caso	
Misión	
El subproceso de análisis del caso pretende ratificar si el informe del siniestro entregado por el cliente tiene coherencia.	
Actividades propuestas	
Lectura de informe Verificación Caso aprobado	
Responsables	
Los responsables de esta actividad son el director y subdirector del departamento de siniestros.	
Entradas del proceso	**Salidas del proceso**
Informes	Aprobación del caso
Procesos relacionados	
Relación directa con el proceso de resolución y los demás subprocesos del proceso de indemnización	
Recursos	
Informe de siniestralidad Útiles de oficina Teléfono	Informe del cliente
Registros/Archivos	
Informe de siniestralidad Aprobación del informe	
Indicadores	
Porcentaje de casos aprobados.	

Elaborado por: Melo, G. (2019)

- **Ficha Subproceso de Proveedores**

La Tabla 5.4 expone todos los aspectos que se toman en cuenta para la ejecución de este subproceso.

Tabla 5.4
Subproceso de Proveedores

Proceso	**Fecha**
Indemnización	oct-18
Subproceso	
Proveedores	
Misión	
El subproceso de proveedores pretende adquirir las piezas de los vehículos al mejor precio y en el menor tiempo.	
Actividades propuestas	
Análisis de posibles proveedores Revisión de precios y proformas Aceptación de proveedores Emisión de órdenes de compra	Impresión de órdenes Archivo de órdenes Envío partes al taller
Responsables	
El responsable de este subproceso es el director del departamento de siniestros	
Entradas del proceso	**Salidas del proceso**
Lista de precios	Órdenes de compra
Procesos relacionados	
Relación directa con el proceso de resolución y los demás subprocesos del proceso de indemnización.	
Recursos	
Lista de precios Impresora Acceso a internet	Acceso a sistema Teléfono Carpeta de archivos
Registros/Archivos	
Órdenes de compra	
Indicadores	
Porcentaje de rendimiento de los proveedores	

Elaborado por: Melo, G. (2019)

- **Ficha Subproceso de Reparación en Taller**

La Tabla 5.5 contiene todos los aspectos que se han de tomar en cuenta para llevar a cabo este subproceso.

Tabla 5.5
Subproceso de Reparación en Taller

Proceso	**Fecha**
Indemnización	oct-18
Subproceso	
Reparación en Taller	
Misión	
El subproceso de reparación pretende dar solución a los vehículos que sufren un siniestro.	
Actividades propuestas	
Taller recepta vehículo Emisión de orden de reparación Taller recibe orden de reparación Impresión de orden	Archivo de orden Taller recepta partes Taller repara vehículo
Responsables	
El responsable de este subproceso es el director del departamento de siniestros	
Entradas del proceso	**Salidas del proceso**
Vehículo con daños	Vehículo reparado
Procesos relacionados	
Relación directa con el proceso de indemnización y los demás subprocesos del proceso de resolución	
Recursos	
Partes del vehículo Internet Correo electrónico Acceso al sistema	Carpeta de archivos Teléfono Impresora
Registros/Archivos	
Órdenes de reparación Aviso del taller	
Indicadores	
Tiempo de demora en la reparación del vehículo	

Elaborado por: Melo, G. (2019)

- **Ficha del Subproceso de Ajustes**

La Tabla 5.6 expone todos los aspectos que se determinaron y se consideran importantes para llevar a cabo el subproceso.

Tabla 5.6
Subproceso de Ajustes

Proceso	**Fecha**
Resolución	oct-18
Subproceso	
Ajustes	
Misión	
El subproceso de ajustes pretende determinar el deducible a pagar así como la determinación de la RASA y comprobar si el daño es mayor al deducible.	
Actividades propuestas	
Determinación del deducible Ajustes externos e internos Determinación de RASA Impresión del documento	Archivo del documento Cliente paga valor del deducible
Responsables	
Los responsables de esta actividad son el director y subdirector del departamento de siniestros. En caso de existir un "bróker" este también es responsable.	
Entradas del proceso	**Salidas del proceso**
Formato para cálculo de deducible	Deducible pagado
Procesos relacionados	
Relación directa con el proceso de indemnización y los demás subprocesos del proceso de resolución	
Recursos	
Formato para cálculo de deducible Útiles de oficina Teléfono	Carpeta para archivar Impresora
Registros/Archivos	
Documento que especifica el cálculo detallado del deducible a pagar.	
Indicadores	
Porcentaje de vehículos con daños que superan el deducible	

Elaborado por: Melo, G. (2019)

- **Ficha del Subproceso de Orden de Pago**

La Tabla 5.7 revela los aspectos que se tienen que tomar en cuenta para la ejecución del subproceso.

Tabla 5.7
Subproceso de Orden de Pago

Proceso	**Fecha**
Indemnización	oct-18
Subproceso	
Orden de pago	
Misión	
El subproceso de Órdenes de Pago pretende notificar al departamento de contabilidad que se cancelen los valores correspondientes a los proveedores.	
Actividades propuestas	
Emisión de órdenes de pago Impresión de órdenes de pago Archivo de ordenes en carpeta Envío de órdenes para pago	
Responsables	
El responsable de esta actividad es el director del departamento de siniestros.	
Entradas del proceso	**Salidas del proceso**
Órdenes de compra y/o reparación	Pago a proveedores
Procesos relacionados	
Relación directa con el proceso de resolución y los demás subprocesos del proceso de indemnización	
Recursos	
Acceso al sistema Carpeta de archivos Impresora	Teléfono Acceso a internet
Registros/Archivos	
Órdenes de pago	
Indicadores	
Porcentaje de órdenes de pago emitidas	

Elaborado por: Melo, G. (2019)

- **Ficha del Subproceso de Orden de Salida del Vehículo**

La Tabla 5.8 contiene todos los aspectos que se toman en cuenta para llevar a cabo este subproceso.

Tabla 5.8
Subproceso de Orden de Salida

Proceso	**Fecha**
Resolución	oct-18
Subproceso	
Orden de Salida	
Misión	
El subproceso de orden de salida verifica que el vehículo esté reparado para emitir una orden de salida y entregar el vehículo al cliente.	
Actividades propuestas	
Emisión de orden de salida Enviar orden al taller Impresión de orden Archivo de orden en carpeta	Respuesta del taller Entrega del vehículo al cliente
Responsables	
El responsable de este subproceso es el director del departamento de siniestros en comunicación con el responsable del taller.	
Entradas del proceso	**Salidas del proceso**
Pagos realizados	Vehículo entregado
Procesos relacionados	
Relación directa con el subproceso de finiquito, demás subprocesos de reparación y todo el proceso de indemnización.	
Recursos	
Computadora Correo electrónico Teléfono	Impresora Carpeta de archivos Acceso a sistema e internet
Registros/Archivos	
Orden de Salida	
Indicadores	
Porcentaje de vehículos reparados	

Elaborado por: Melo, G. (2019)

- **Ficha del Subproceso de Finiquito**

La Tabla 5.9 contiene los aspectos más importantes a tomarse en cuenta para llevar a cabo este subproceso.

Tabla 5.9
Subproceso de Finiquitos

Proceso	**Fecha**
Indemnización	oct-18
Subproceso	
Finiquito	
Misión	
El subproceso de finiquito pretende dar por finalizada la responsabilidad que Sweaden Compañía de Seguros tiene cuando existe un siniestro	
Actividades propuestas	
Emisión del documento Impresión de 4 ejemplares Firma del cliente en finiquitos Archivo de finiquitos en carpeta	
Responsables	
El responsable de este subproceso es el director del departamento de siniestros junto con el bróker.	
Entradas del proceso	**Salidas del proceso**
Respuesta de la salida del taller	Finiquitos archivados
Procesos relacionados	
Relación directa con el proceso de resolución y los demás subprocesos del proceso de indemnización	
Recursos	
Acceso a internet Acceso a sistema Teléfono	Impresora Carpeta de archivos
Registros/Archivos	
4 copias de finiquitos	
Indicadores	
Porcentaje de finiquitos firmados	

Elaborado por: Melo, G. (2019)

5.7.6 Procedimientos

5.7.6.1 Procedimientos del subproceso de Notificación

- Brindar tranquilidad al cliente para generar un ambiente de confianza.
- Establecer un tiempo límite entre el suceso del siniestro y la notificación (3 días como máximo).
- Solicitar al cliente copia de cédula, licencia de conducir, parte policial en caso de existir.
- No aperturar un siniestro sin la documentación completa.
- Entrar al sistema para aperturar el siniestro.
- Comprobar la veracidad de los documentos entregados.
- Sellar y firmar la documentación recibida.
- Verificar los puntos del conductor a través de la página de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT).
- Codificar cada una de las carpetas de archivo.

5.7.6.2 Procedimientos del subproceso de Inspección

- Receptar el vehículo para inspeccionarlo.
- Tomar fotografías de buena resolución.
- Asignar un taller de acuerdo al daño ocasionado.
- Detallar el informe de daños.
- Entregar el informe con el debido respaldo fotográfico.

5.7.6.3 Procedimientos del subproceso de Análisis del Caso

- Analizar y verificar la credibilidad de cada caso.
- Realizar una investigación profunda de ser necesario.
- Exponer los casos que no sean creíbles a la gerencia.

5.7.6.4 Procedimientos del subproceso de Proveedores

- Verificar precios en la lista de proveedores.
- Solicitar proformas cuando sea necesario.
- Ingresar al sistema para emitir órdenes de compra
- Enviar órdenes de compra.
- Pedir a los proveedores que se envíen las piezas al taller ya asignado.

5.7.6.5 Procedimientos del subproceso de Reparación

- Ingresar al sistema para realizar orden de reparación
- Enviar orden de reparación al correo.
- Contactarse frecuentemente con el taller.

5.7.6.6 Procedimientos del subproceso de Ajustes

- Realizar ajustes en el formato de Excel.
- Establecer cada ajuste de acuerdo a lo establecido en la póliza.
- Exigir pago del deducible al cliente.

5.7.6.7 Procedimientos del subproceso de Orden de Pago

- Ejecutar órdenes en el sistema.
- Imprimir 2 copias de órdenes.
- Archivar 1 copia de órdenes en la carpeta.
- Enviar 1 copia de órdenes al departamento de contabilidad para ejecución de cheques.

5.7.6.8 Procedimientos del subproceso de Orden de Salida

- Ejecutar órdenes en el sistema.
- Imprimir 2 copias de órdenes de salida.
- Enviar 1 copia de orden por correo al taller.
- Archivar 1 copia de orden en la carpeta.

5.7.6.9 Procedimientos del subproceso de Finiquito

- Solicitar finiquitos al departamento de pólizas.
- Sacar 4 copias del finiquito.
- Hacer firmar las 4 copias de finiquitos al cliente.
- Entregar una copia al cliente.
- Dar por terminada la responsabilidad de la aseguradora con el cliente.

5.7.7 Indicadores

Para el presente proyecto de investigación se propone que cada uno de los subprocesos tenga un indicador, el cual ayude a medir el cumplimiento de manera anual, semestral o mensual según la necesidad. Estos indicadores se midieron, para el ejemplo, con respecto a los datos obtenidos del año 2017, así se pudo evaluar el porcentaje de cumplimiento y establecer un porcentaje mínimo aceptable para la aplicación de este rediseño.

5.7.7.1 Indicador del subproceso de Notificación

El subproceso de notificación debe procurar que todos los siniestros que son notificados sean aperturados, para lo cual, la Tabla 5.10 establece lo siguiente:

Tabla 5.10
Indicador del Subproceso de Notificación

Subproceso	Notificación
Indicador	Porcentaje de siniestros aperturados
Variable 1	# de siniestros notificados
Variable 2	# de siniestros aperturados
Forma de cálculo	$\frac{\text{Variable 2}}{\text{Variable 1}} * 100$
Medición	Porcentaje
Frecuencia	Anual
Responsable	Subdirector del departamento
Decisión	Director del departamento

Elaborado por: Melo, G. (2019)

5.7.7.1.1 Cálculo indicador del subproceso de Notificación

Para el cálculo de este indicador se toman en cuenta los datos recolectados del año 2017 que son:

Siniestros notificados: 177

Siniestros aperturados: 168

Con esto se realiza los cálculos correspondientes que se muestran en la Tabla 5.11.

Tabla 5.11
Cálculo del indicador del Subproceso de Notificación

Variable 1	177
Variable 2	168
Variable 2/Variable 1	0,94915254
Resultado * 100	94,9152542
Resultado en %	94,92%

Elaborado por: Melo, G. (2019)

Interpretación: Con el cálculo de este porcentaje se ve que no todos los siniestros que se notifican se aperturan y esto se debe a la falta de documentación que no se exige desde el inicio del proceso. Según el resultado el porcentaje en condiciones normales debería ser igual al 100% pero sería aceptable hasta en un 95%.

5.7.7.2 Indicador del subproceso de Inspección

El subproceso de inspección debe lograr que todos los vehículos con siniestro tengan su debida inspección para lo cual en la Tabla 5.12 se proponen los siguientes indicadores:

Tabla 5.12
Indicador del Subproceso de Inspección

Subproceso	Inspección
Indicador	Porcentaje de vehículos inspeccionados
Variable 1	# de vehículos con siniestro
Variable 2	# de inspecciones realizadas
Forma de cálculo	$\frac{\text{Variable 2}}{\text{Variable 1}} * 100$
Medición	Porcentaje
Frecuencia	Anual
Responsable	Inspector
Decisión	Director del departamento

Elaborado por: Melo, G. (2019)

5.7.7.2.1 Cálculo indicador del subproceso de Inspección

Para el cálculo de este indicador se toman en cuenta los datos recolectados del año 2017 que son:

Vehículos con siniestro: 168

Inspecciones realizadas: 140

Con esto se realiza los cálculos correspondientes que se muestran en la Tabla 5.13.

Tabla 5.13
Cálculo indicador del subproceso de Inspección

Variable 1	168
Variable 2	140
Variable 2/Variable 1	0,83333333
Resultado * 100	83,3333333
Resultado en %	83,33%

Elaborado por: Melo, G. (2019)

Interpretación: Para el año 2017 el porcentaje de vehículos inspeccionados fue del 83.33%. Sin embargo, todos los vehículos deben tener su debida ficha con evidencias fotográficas, por lo que el porcentaje mínimo aceptable en este caso debería ser del 95%.

5.7.7.3 Indicador del subproceso de Análisis del Caso

El subproceso de análisis de casos debe investigar que todos los casos expuestos sean verídicos es por ello que todos los casos deben ser debidamente analizados. En la Tabla 5.14 se proponen los siguientes indicadores:

Tabla 5.14
Indicador del Subproceso de Análisis del Caso

Subproceso	Análisis del caso
Indicador	Porcentaje de casos aprobados
Variable	# de casos aprobados
Variable	# de casos analizados
Forma de cálculo	$\frac{\text{Variable 2}}{\text{Variable 1}} * 100$
Medición	Porcentaje
Frecuencia	Anual
Responsable	Director del departamento
Decisión	Gerencia

Elaborado por: Melo, G. (2019)

5.7.7.3.1 Cálculo de indicador del subproceso de Análisis del Caso

Para el cálculo de este indicador se toman en cuenta los datos recolectados del año 2017 que se calculan en la Tabla 5.15.

Casos aprobados 2017: 168

Casos analizados 2017: 85

Tabla 5.15
Cálculo de indicador del subproceso de Análisis del Caso

Variable 1	168
Variable 2	85
Variable 2/Variable 1	0,50595238
Resultado * 100	50,5952381
Resultado en %	50,60%

Elaborado por: Melo, G. (2019)

Interpretación: Se observa que no todos los casos son analizados, muchos de los casos son aprobados sin su revisión en el caso del 2017 la mitad de los siniestros fueron analizados, se considera que un 85% sería el mínimo aceptable para no cubrir casos que no tengan coherencia.

5.7.7.4 Indicador del subproceso de Proveedores

El subproceso de proveedores presenta demoras por lo que los responsables deben procurar escoger al mejor proveedor en base al tiempo que estos toman en enviar los repuestos al taller pero así también se cuida la calidad de los repuestos por lo que en la Tabla 5.16 se propone:

Tabla 5.16

Indicador del subproceso de Proveedores

Subproceso	Proveedores
Indicador	Porcentaje de rendimiento de los proveedores
Variable 1	Calidad
Variable 2	Tiempo de entrega de repuestos
Forma de cálculo	$\frac{\text{Variable 2}}{\text{Variable 1}} * 100$
Medición	Porcentaje
Frecuencia	Semestral
Responsable	Inspector
Decisión	Director del departamento

Elaborado por: Melo, G. (2019)

5.7.7.4.1 Cálculo de indicador del subproceso de Proveedores

Para el cálculo de este indicador se toman en cuenta los datos recolectados del año 2017 que son aproximados, no hay un registro de ellos, la calidad se mide en porcentaje y es un promedio de todos los proveedores de los cuales la compañía requirió en dicho año. Estos son:

Calidad de repuestos 2017: 80%

Tiempo de entrega 2017: 1 – 2 semanas.

Interpretación: La evaluación de la calidad de los repuestos se evalúa de acuerdo con las características extrínsecas del mismo tales como seguridad que brinda el producto y el precio del mismo.

Este rediseño se basa en minimizar el tiempo que toma en solucionarse el siniestro, una parte importante para minimizar este tiempo es el conseguir los repuestos lo más pronto posible es por eso que se propone conseguir a los proveedores más eficientes para garantizar que los dos indicadores que se proponen, la calidad y el tiempo, tengan el equilibrio perfecto.

5.7.7.5 Indicador del subproceso de reparación en taller

El subproceso de reparación debe lograr que el tiempo que se demora un vehículo en ser reparado sea el mínimo, el tiempo estimado es de 7 días este puede cambiar por el daño. En la Tabla 5.17 se propone lo siguiente:

Tabla 5.17
Indicador del subproceso de reparación en taller

Subproceso	Resolución
Indicador	Tiempo de demora del taller
Variable 1	# de vehículos que tardan menos del tiempo estimado
Variable 2	# de vehículos que se demoran más del tiempo estimado
Forma de cálculo	$\frac{\text{Variable 2}}{\text{Variable 1}} * 100$
Medición	Porcentaje
Frecuencia	
Responsable	Director
Decisión	Director

Elaborado por: Melo, G. (2019)

5.7.7.5.1 Cálculo de indicador del subproceso de reparación en taller

Para el cálculo de este indicador se toman en cuenta los datos recolectados del año 2017 y se calculan en la Tabla 5.18.

Vehículos que tardan más 2017: 105

Vehículos que tardan menos 2017: 63

Tabla 5.18
Cálculo de indicador del subproceso de reparación en taller

Variable 1	105
Variable 2	63
Variable 2/Variable 1	0,6
Resultado * 100	60
Resultado en %	60,00%

Elaborado por: Melo, G. (2019)

Interpretación: Este indicador muestra que la reparación de vehículos con siniestro se tarda en un 60% más del tiempo estimado. Es por ello que se establece un tiempo límite al taller y permitir un porcentaje mínimo aceptable de 85%. Sin embargo, el plazo se podrá extender de acuerdo al daño ocasionado en el vehículo.

5.7.7.6 Indicador del subproceso de Ajustes

El indicador de este subproceso debe reflejar cuántos siniestros anualmente son cubiertos por la compañía. Esto ayudará a saber la cantidad de dinero que la compañía invierte en los siniestros. En la Tabla 5.19 se propone:

Tabla 5.19
Indicador del subproceso de Ajustes

Subproceso	Ajustes
Indicador	Porcentaje de vehículos con daños que superan al deducible
Variable 1	# de vehículos que superan el deducible
Variable 2	# vehículos que no superan el deducible
Forma de cálculo	$\frac{\text{Variable 2}}{\text{Variable 1}} * 100$
Medición	Porcentaje
Frecuencia	Anual
Responsable	Director del departamento
Decisión	Gerencia

Elaborado por: Melo, G. (2019)

5.7.7.6.1 Cálculo indicador del subproceso de Ajustes

Para el cálculo de este indicador se toman en cuenta los datos recolectados del año 2017 y se calculan en la Tabla 5.20.

Casos que superan el deducible 2017: 145

Casos que no superan el deducible 2017: 23

Tabla 5.20
Cálculo indicador del subproceso de Ajustes

Variable 1	145
Variable 2	23
Variable 2/Variable 1	0,15862069
Resultado * 100	15,862069
Resultado en %	15,86%

Elaborado por: Melo, G. (2019)

Interpretación: En la mayoría de casos el valor total del siniestro va a superar al valor del deducible, lo que quiere decir que la compañía debe cubrir con ese 84,14%. En este caso se establecerá un máximo aceptable del 95% de casos que superen el deducible.

5.7.7.7 Indicador del subproceso de Orden de pago

El objetivo de este indicador es que todas las órdenes de compra y reparación emitidas tengan su respectiva orden de pago para ello, en la Tabla 5.21, se propone:

Tabla 5.21
Indicador del subproceso de Orden de pago

Subproceso	Orden de Pago
Indicador	Porcentaje de órdenes de pago emitidas
Variable 1	# de órdenes de compra y reparación emitidas
Variable 2	# de órdenes de pago emitidas
Forma de cálculo	$\frac{\text{Variable 2}}{\text{Variable 1}} * 100$
Medición	Porcentaje
Frecuencia	Mensual
Responsable	Director del departamento de Siniestros y contabilidad
Decisión	Director del departamento

Elaborado por: Melo, G. (2019)

5.7.7.7.1 Cálculo de indicador del subproceso de orden de pago

Para el cálculo de este indicador se toman en cuenta los datos recolectados del año 2017 y se calculan los mismos en la tabla 5.22.

Órdenes de compra y reparación 2017: 558

Órdenes de pago emitidas y archivadas 2017: 563

Tabla 5.22

Cálculo de indicador del subproceso de Orden de pago

Variable 1	563
Variable 2	558
Variable 2/Variable 1	0,99111901
Resultado * 100	99,1119005
Resultado en %	99,11%

Elaborado por: Melo, G. (2019)

Interpretación: Las órdenes de compra y reparación deben ser igual al número de órdenes de pago emitidas por lo que el mínimo porcentaje aceptable debe ser del 99% lo que quiere decir que no existen deudas con los proveedores ni con el taller de reparación.

5.7.7.8 Indicador de Orden de Salida

El indicador de este subproceso debe reflejar el número de vehículos que se repararon y cada uno de ellos debe tener su respectiva orden de salida, para ello en la Tabla 5.23, se propone:

Tabla 5.23
Indicador de Orden de salida

Subproceso	Orden de Salida
Indicador	Porcentaje de vehículos reparados
Variable 1	# de vehículos reparados
Variable 2	# de órdenes de salida emitidas
Forma de cálculo	$\frac{\text{Variable 2}}{\text{Variable 1}} * 100$
Medición	Porcentaje
Frecuencia	Semestral
Responsable	Subdirector
Decisión	Director

Elaborado por: Melo, G. (2019)

5.7.7.8.1 Cálculo de indicador del subproceso de Orden de Salida

Para el cálculo de este indicador se toman en cuenta los datos recolectados del año 2017 que se calculan en la Tabla 5.24.

Vehículos reparados 2017: 168

Órdenes de salida emitidas 2017: 166

Tabla 5.24
Cálculo de indicador del subproceso de Orden de Salida

Variable 1	168
Variable 2	166
Variable 2/Variable 1	0,98809524
Resultado * 100	98,8095238
Resultado en %	98,81%

Elaborado por: Melo, G. (2019)

Interpretación: Todos los vehículos que se reparan deben tener su respectiva orden de salida emitida y archivada por lo que el mínimo aceptable es del 99% con errores y excepciones.

5.7.7.9 Indicador del subproceso de Finiquito

El indicador de este subproceso pretende indicar el porcentaje de finiquitos que firma el cliente con el original de este documento, con esto en la Tabla 5.25 se propone.

Tabla 5.25
Indicador del subproceso de Finiquito

Subproceso	Finiquito
Indicador	Porcentaje de finiquitos firmados
Variable 1	# siniestros aperturados
Variable 2	# de finiquitos firmados
Forma de cálculo	$\frac{\text{Variable 2}}{\text{Variable 1}} * 100$
Medición	Porcentaje
Frecuencia	Mensual
Responsable	Director y Subdirector del departamento
Decisión	Director del departamento

Elaborado por: Melo, G. (2019)

5.7.7.9.1 Cálculo del indicador del subproceso de Finiquito

Para el cálculo de este indicador se toman en cuenta los datos recolectados del año 2017 que se calculan en la Tabla 5.26.

Siniestros aperturados 2017: 168

Finiquitos firmados 2017: 162

Tabla 5.26
Cálculo indicador del subproceso se Finiquito

Variable 1	168
Variable 2	162
Variable 2/Variable 1	0,96428571
Resultado * 100	96,4285714
Resultado en %	96,43%

Elaborado por: Melo, G. (2019)

Interpretación: Del total de siniestros aperturados solo el 96,43% tienen el finiquito archivado, este indicador debe ser igual al 100% pero el mínimo aceptable será de un 99% pues todos los siniestros aperturados deben tener un finiquito firmado de manera que la empresa se libere de toda responsabilidad.

5.7.8 Alternativa tecnológica

Esta segunda alternativa consiste en un rediseño en el cual se integra una sistematización de procesos a través de un cambio en el sistema de información.

El sistema de información que se utiliza actualmente en la empresa “Sweaden Compañía de Seguros S.A.” es antiguo y no da apertura para que el proceso sea rápido.

Se realizó un estudio de la competencia y se pudo observar que otras aseguradoras como QBE y Aseguradora del Sur cuentan con sistemas de información nuevos y estos incluso facilitan el proceso; es por ello que esta segunda alternativa se orienta a la integración de un sistema de información nuevo e incluso con ello el proceso se encuentra abierto a nuevas tecnologías.

5.7.9 Sistema de Información

Se realizó un análisis frente a dos indicadores, estos son la calidad del sistema y el precio del mismo. Al analizar los sistemas que son aptos para las

aseguradoras se propone el uso del sistema “Interhelper” usado por grandes aseguradoras como es Mapfre.

Este sistema de información permite visualizar la póliza y si esta se encuentra con deuda antes de aperturar el siniestro, subir archivos en PDF correspondientes al caso que para el uso de la aseguradora en estudio se suben las fotos del siniestro así como los documentos del asegurado y en caso de ocurrencia de otro evento los archivos ya son digitales lo que evitaría pedir documentos a cada momento. El sistema también permite actualizar frecuentemente la información de los siniestros ocurridos y programar alarmas para enviar correos a los clientes y también recordatorios a la persona que maneje el sistema con mensajes relevantes del caso.

El aspecto más importante es que el sistema permite el acceso del cliente al sistema de manera que él puede observar su siniestro, revisar las actualizaciones en tiempo real y además tener toda la información del siniestro en sus manos.

Este sistema además de ser completo también integra tecnología y se encuentra en la nube lo que facilita el manejo de información y permite que los colaboradores de la aseguradora accedan a esta información con tan sólo contar con acceso a Internet sin necesidad de instalar ningún programa en el ordenador.

El costo de implementación de este sistema y el plan que es apto para el uso de la compañía es un “Plan Diamante”, el precio es de $1599.00USD anual los cuales incluyen el acceso simultáneo de 50 usuarios, además ofrece 50GB de espacio que se expande con un pago extra, protección de la información, un soporte técnico avanzado, acceso a los clientes, la capacidad de enviar 100.000

emails en el año y se pone al servicio de la compañía un tele trabajador experto durante 60 días el cual acompañará a los empleados en la adaptación al nuevo sistema.

5.7.10 Aplicación móvil

Las empresas hoy en día buscan la integración de tecnología y esto se volvió más que una opción una exigencia. Por ello, se cree importante considerar la creación de una aplicación móvil tanto para Android como para iOS la cual simplifique el trabajo de los encargados del departamento de siniestros.

Una aplicación móvil básica de calidad normal apta para Android y iOS, gratuita, integrada a un sistema y que tenga una interfaz sencilla puede llegar a costar mínimo $4783.68USD. Si bien es cierto, el costo de esta herramienta es alto pero se propone esta idea a largo plazo con algunas opciones que pueden resultar útiles y que a su vez serían el valor agregado que la compañía ofrece a sus clientes.

Lo que se propone es que la aplicación móvil cuente con números de asistencia en caso de un siniestro, opciones de ayuda si el vehículo está en la carretera, una función muy importante es que se permita realizar el informe de siniestro a través de la *app*, el usuario puede contar con un perfil en el cual estén sus documentos digitalizados e incluso se incluye una función que muestre los talleres de reparación más cercanos al siniestro.

5.7.11 Inversión tecnológica

En la Tabla 5.27 se resumen los costos estimados que esta inversión puede tener.

Tabla 5.27
Inversión Tecnológica

Herramienta	Costo
Sistema de información	$1599.00USD
Aplicación Móvil	$4783.68USD
	$6382.68USD

Elaborado por: Melo, G. (2019)

El total de esta inversión sería de $6382.68USD pero hay que tomar en cuenta que el costo del sistema es anual y que si se busca ampliar alguna de las características del sistema el costo es más alto.

5.7.12 Recuperación de la inversión

La recuperación de la inversión para este caso se hará por separado debido a que la aplicación móvil se recupera en varios meses pero el sistema al ser un pago anual se procurará recuperar en un mes.

El presente proyecto se dirige a los vehículos livianos, por lo que el dinero que ingrese por asegurarlos será el que se tome en cuenta para la recuperación de la inversión. En el año 2017, existieron cerca de 530 vehículos livianos asegurados según los datos proporcionados por la compañía la cual también

asegura que para el año siguiente puede haber un incremento del 20%. La prima varía según el modelo, el valor y la marca del carro, pero mensualmente el asegurado paga una suma desde $70USD hasta $140USD, para esta investigación se sacará un promedio entre estos dos valores. Obsérvese en la Tabla 5.28 lo explicado.

Tabla 5.28
Recuperación de la inversión

Año/Detalle	2017	2018
Vehículos	530	636
Cuota promedio	$ 105,00	$ 105,00
Valor mensual	$ 55.650,00	$ 66.780,00

Fuente: Sweaden Compañía de Seguros S.A.

Elaborado por: Melo, G. (2019)

Como se aprecia en la tabla, la aseguradora recibe una gran cantidad de dinero mensualmente, lógicamente este dinero se destina para cubrir los siniestros que son reportados. Sin embargo, se considera que en un mes la empresa puede cubrir el valor de la inversión del sistema. En otras palabras, el primer mes de cada año se recupera la inversión.

Con estos datos, se dice que el sistema de igual manera puede ser cubierto dentro de seis meses o hasta un año si se desea pagar en cuotas mucho más convenientes.

5.7.13 Rediseño con alternativa tecnológica

En caso de que se considere la implementación de tecnología dentro de la compañía, los procesos del departamento de siniestros se verían beneficiados en sus dos primeros subprocesos; por lo que, se propone de igual manera un

rediseño que se detallan posteriormente; los demás subprocesos se mantienen con la diferencia de que no va a existir una carpeta de archivos física si no digital; entonces en lugar de archivar los documentos en carpetas se archivan en el sistema. Obsérvese en la Tabla 5.29 una visión global de esto.

Tabla 5.29
Rediseño con alternativa tecnológica

Indemnización	Notificación	Cliente notifica el siniestro en la aplicación
		La notificación se transfiere al sistema
		Cliente carga documentación en la aplicación
		Se carga documentación al sistema
		Sistema muestra saldos pendientes de pago
		Se apertura el siniestro
Resolución	Inspección	El cliente deja vehículo en taller cercano
		Inspección del vehículo
		Elaboración de informe
		Cargar informe y fotografías en el sistema

Elaborado por: Melo, G. (2019)

5.7.14 Diagramas con alternativa tecnológica

- **Diagrama subproceso de Notificación**

En la Figura 5.12, se observa el rediseño propuesto con la integración de tecnología. Este proceso es más simple, el director y subdirector del departamento tienen menos carga de trabajo y el proceso se simplifica. Primero, el cliente necesita tener la aplicación móvil descargada en su teléfono, con ello puede reportar su siniestro desde ahí y esta notificación se transfiere automáticamente al sistema. El cliente también deberá cargar su documentación completa en el sistema, sujeta a verificación y de igual manera al momento de aperturar el siniestro se muestra si la póliza tiene saldos pendientes, si es así,

no se apertura el siniestro pero si no hay inconvenientes la documentación se carga y el siniestro se apertura con normalidad.

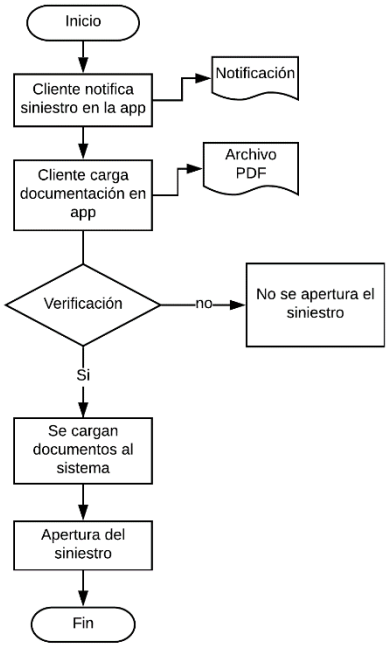


Figura 5.12 Diagrama subproceso de Notificación con alternativa tecnológica

Elaborado por: Melo, G. (2019)

- **Diagrama subproceso de Inspección**

En la figura 5.13, se observa un proceso más simple debido a la implementación tecnológica. Para empezar, la aplicación móvil permite al asegurado observar donde está ubicado el taller más cercano por lo que, el cliente puede directamente dejar el vehículo ahí para que sea inspeccionado y se tomen las fotografías correspondientes. Después se elabora el informe y se lo carga como un archivo de PDF al sistema.



Figura 5.13 Diagrama subproceso de inspección con alternativa tecnológica

Elaborado por: Melo, G. (2019)

5.7.15 Fichas de subprocesos con alternativa tecnológica

- **Ficha Subproceso de Notificación**

La alternativa tecnológica va a permitir al cliente adelantar varios procesos que antes podían tardar, ahora la responsabilidad es compartida entre la aseguradora y el asegurado quien debe notificar y el sistema inmediatamente transforma esta notificación en una apertura de siniestro por póliza y si la documentación no está cargada por el asegurado el proceso no puede continuar normalmente. En la Tabla 5.30 se observan todos los aspectos que se toman en cuenta para este subproceso.

Tabla 5.30
Fichas de subprocesos con alternativa tecnológica

Proceso	**Fecha**
Resolución	oct-18
Subproceso	
Notificación	
Misión	
El subproceso de notificación pretende aperturar el siniestro una vez que el cliente notifique en la aplicación móvil la eventualidad a la empresa y cargue en la misma toda la documentación requerida.	
Actividades propuestas	
Cliente notifica siniestro La notificación se traslada al sistema Cliente carga documentación Verificación de saldos pendientes	Completar datos siniestro
Responsables	
Los responsables de esta actividad son el director y subdirector del departamento de siniestros, además del cliente quien debe notificar el siniestro. En caso de existir un intermediario "bróker" este también participa como responsable.	
Entradas del proceso	**Salidas del proceso**
Aviso del siniestro en la app	Siniestro aperturado
Procesos relacionados	
Relación directa con el proceso de indemnización y los demás subprocesos del proceso de resolución	
Recursos	
Acceso a internet Aplicación móvil descargada Sistema de información nuevo	Acceso al sistema Teléfono
Archivos digitales	
Documentos del asegurado Siniestro aperturado	
Indicadores	
Porcentaje de siniestros abiertos por medio de la aplicación móvil	

Elaborado por: Melo, G. (2019)

- **Ficha subproceso de Inspección**

El proceso de inspección con la alternativa tecnológica se ve mejorado a través de la aplicación móvil que se propone por la cual el proceso incurre en menos tiempo y se da una respuesta más rápida por parte de la compañía. En la Tabla 5.31 se resumen todos los aspectos necesarios en este subproceso.

Tabla 5.31
Ficha subproceso de Inspección

Proceso	**Fecha**
Resolución	oct-18
Subproceso	
Inspección	
Misión	
El subproceso de inspección pretende evaluar e informar a la empresa sobre las piezas o partes dañadas del vehículo	
Actividades propuestas	
Cliente deja vehículo en taller Inspector al taller Recibido de vehículo Inspección de partes Toma de fotografías	Inspector carga fotos al sistema Se registran daños en el sistema
Responsables	
El responsable de este subproceso es el inspector de la organización	
Entradas del proceso	Salidas del proceso
Vehículo con siniestro	Informe de piezas con daño
Procesos relacionados	
Relación directa con el proceso de indemnización y los demás subprocesos del proceso de resolución	
Recursos	
Cámara fotográfica Impresora Vehículo con siniestro	Carpeta de archivos
Registros/Archivos	
Informe de piezas	
Indicadores	
Porcentaje de vehículos inspeccionados	

Elaborado por: Melo, G. (2019)

5.7.15 Beneficios de la alternativa tecnológica

La presente alternativa puede generar tres grandes beneficios los cuales son en función del tiempo, en función del costo y en función del medio ambiente.

En función del tiempo debido a que las nuevas herramientas tecnológicas permiten que los procesos se simplifiquen, cada vez más los responsables del departamento tendrán menos trabajo que hacer , tanto el sistema de información como la aplicación móvil les brindarán la ayuda necesaria, eso no solo hace el trabajo más fácil si no también minimiza el tiempo empleado en actividades que antes tenían que hacerse manualmente como receptar los documentos del cliente, tomar nota del informe de siniestros y demás.

En función costo debido a que se sistematizan los procesos y se digitalizan los documentos que antes debían ser estrictamente impresos, estos generaron complicaciones al no tener un taller al cual asignar el vehículo y se debía disponer de un espacio para guardarlo hasta que se asigne el taller; o la impresión en grandes cantidades de papel que con esta alternativa tecnológica se trata de ya no incurrir en este gasto.

Finalmente, en función del medio ambiente, las nuevas propuestas de responsabilidad social en las empresas es el ahorro de los recursos. Con el diseño actual que maneja la compañía se manejan muchos documentos por imprimir, hay demasiado derroche de hojas lo que afecta a nuestro medio ambiente. Esta nueva propuesta involucra un consumo responsable pues ya no es necesario imprimir todo documento a menos que sea estrictamente necesario. Además de ello, el sistema permite tener una carpeta digital en la cual se suben archivos de PDF con la información necesaria para cada caso.

5.7.16 Funciones y Cargos

El presente manual propone que cada responsable del departamento tenga establecidas sus funciones de la manera en la que se muestra en la Tabla 5.32.

Tabla 5.32
Funciones y Cargos

Cargo	Funciones
Director del departamento de siniestros	Se encargará del cumplimiento de todos los subprocesos que se llevan a cabo en el departamento. Tomará decisiones oportunas con respecto a los indicadores. Supervisará las tareas a sus sub encargados.
Subdirector del departamento de siniestros	Trabajará junto con el director de la empresa y será su apoyo durante todos los procesos, buscará que ellos se cumplan según lo propuesto, analizará los casos y notificará en caso de encontrar alguna incongruencia y determinará los indicadores según la frecuencia establecida.
Gerente de la compañía	Tomará la decisión y firmará como responsable en los casos que no tengan mucha coherencia.
Inspector de la empresa	Se encargará de realizar las inspecciones a los vehículos, realizar un recibido del vehículo, tomar las fotografías correspondientes y entregar el informe de piezas dañadas al director del departamento.
Bróker	Se hará cargo de conseguir la documentación completa para la apertura del siniestro, informará a su cliente del valor a pagar del deducible y sus ajustes correspondientes; además se hará responsable de la firma del cliente en los finiquitos.

Elaborado por: Melo, G. (2019)

5.7.17 Cuadro comparativo

En la Tabla 5.33 se muestra una comparación por subprocesos en la cual se aprecia la mejora que se obtiene con la aplicación de la primera alternativa.

Tabla 5.33
Cuadro Comparativo

Subproceso	Diseño	Rediseño
Notificación	Apertura del siniestro sin importar si existe la documentación completa.	No se apertura el siniestro sin tener toda la documentación necesaria y si los pagos de la póliza no están al día por lo que primero se los debe verificar.

Inspección	Se recibe el carro y se detallan los daños en un formato preestablecido.	Al momento de recibir el vehículo se realiza un recibido en un formato y en otro formato se detallan los daños, se toman fotografías y se realiza un informe.
Análisis del caso	Se da lectura al caso y se aprueba.	Se da lectura al caso, si se encuentra una incongruencia se investiga más pues no se cubren los siniestros que no tengan coherencia.
Proveedores	Se pide proformas a todos los proveedores y se espera su respuesta para realizar órdenes de compra.	Se realiza una evaluación previa de los proveedores, se solicita una lista de precios para tener un historial, se emiten órdenes directamente.
Reparación	Se mantiene el vehículo en un patio hasta la asignación de un taller, se emiten las órdenes de reparación y se envían las partes.	Se asigna un taller apenas se apertura el siniestro, el taller se encarga de la adquisición de las piezas.
Ajustes	Se cobra el deducible, muchas de las veces no se establece la RASA.	A todo ajuste se le establece la RASA especialmente si el vehículo es antiguo.
Orden de Pago	La carpeta de archivos se envía a contabilidad para emisión de órdenes, el cliente puede pagar el deducible en el taller o en la empresa.	No se envía la carpeta de archivos, únicamente las órdenes de compra y/o reparación, el pago se realiza únicamente a la empresa o al bróker.
Orden de Salida	Este subproceso se daba por entendido.	Se apertura como subproceso, se considera importante.
Finiquito	El cliente puede acercarse a firmar el finiquito después de sacar el vehículo del taller.	No se permite la salida del vehículo del taller sin tener las 4 copias de finiquito debidamente firmadas.

Elaborado por: Melo, G. (2019)

Y, en la Tabla 5.34 se aprecian las mejoras en relación con el rediseño y la alternativa tecnológica.

Tabla 5.34
Cuadro Comparativo

Subproceso	Rediseño	Alternativa Tecnológica
Notificación	No se apertura un siniestro sin antes haber recibido toda la documentación y si no están al día los pagos de la póliza por lo que se verifican primero dichos saldos.	Se apertura el siniestro con la notificación del cliente en la app y se carga la documentación a la misma
Inspección	Al momento de recibir el vehículo se realiza un recibido en un formato y en otro formato se detallan los daños, se toman fotografías y se realiza un informe.	La app envía el vehículo al taller más cercano, las evidencias fotográficas se suben al sistema.
Análisis del caso	Se da lectura al caso, si se encuentra una incongruencia se investiga más pues no se cubren los siniestros que no tengan coherencia.	No presenta cambios.
Proveedores	Se realiza una evaluación previa de los proveedores, se solicita una lista de precios general, se emiten órdenes de compra directamente.	No presenta cambios.
Reparación	Se asigna un taller apenas se apertura el siniestro, el taller se encarga de la adquisición de las piezas.	El vehículo para este proceso ya tiene el taller asignado.
Ajustes	A todo ajuste se le establece la RASA especialmente si el vehículo es antiguo.	No presenta cambios.

Orden de Pago	No se envía la carpeta de archivos, únicamente las órdenes de compra y/o reparación, el pago se realiza únicamente a la empresa o al bróker.	La carpeta de archivos se digitaliza en lugar de tener una carpeta física.
Orden de Salida	Se apertura como subproceso, se considera importante.	No presenta cambios.
Finiquito	No se permite la salida del vehículo del taller sin tener las 4 copias de finiquito debidamente firmadas.	No presenta cambios.

Elaborado por: Melo, G. (2019)

Como se observa, el rediseño de por sí brinda grandes beneficios a la compañía con su aplicación en todos los subprocesos del departamento de siniestros. La alternativa tecnológica junto con el rediseño mejora dos áreas específicas del departamento pero al ser estas las más importantes los siniestros serían resueltos con mayor rapidez.

Con el diseño el proceso tardaba de cuatro semanas en adelante, con el rediseño se reduce a un tiempo de dos a tres semanas e incluso con la aplicación tecnológica se podría reducir un par de días más.

La mejora que se realiza con cualquiera de las dos alternativas es de gran ayuda para la empresa, lo cual queda en evidencia a través de los cuadros 17 y 18. Sin embargo, no se realiza una comparación con valores estadísticos, el manual de procesos es un planteamiento que aún no se desarrolla en la empresa, por lo que no se sabe con exactitud de tiempo al no haberse implantado aún la propuesta.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Con la realización de este proyecto de investigación, se concluye que el departamento de siniestros de la empresa “Sweaden Compañía de Seguros S.A.” presenta procesos muy deteriorados puesto que no mejoran ni aportan de ninguna manera por la falta de atención que hay hacia este departamento.

El rediseño es indiscutible porque los procesos actuales ya no son eficientes; aún así el cambio será significativo más no radical, esto facilitará la adaptación al cambio por parte de los colaboradores y además, hará que los procesos sean sencillos, fáciles de cumplir y que den un resultado positivo al ser aplicados.

Las empresas de servicios por tener características específicas son difíciles de automatizar, estandarizar y de lograr que sus procesos sean tan eficientes como se quisiera. Sin embargo, el hacer este rediseño fue un completo reto que queda abierto al estudio de próximos proyectos.

Recomendaciones

Se recomienda prestar la atención debida al departamento de siniestros de la compañía , en éste se centra el servicio que la aseguradora brinda. Para ello se toma en cuenta las quejas que la compañía recibe constantemente por demoras y falta de cumplimiento en cuestión del tiempo de entrega del vehículo reparado.

Es recomendable la implementación de este rediseño de procesos para que el departamento pueda mejorar no sólo en cuestión de minimización del tiempo si no en disminución de quejas por parte de los clientes y en la eliminación de la burocracia que hace que el proceso se retrase y se vuelva mecánico.

Para que el rediseño funcione se recomienda realizar controles constantes para evaluar si los procesos se llevan a cabo de la manera adecuada y para dar seguimiento a los responsables de cada uno de los subprocesos. También se considera indispensable un control a través de los indicadores; con los cuales se verifica el porcentaje de cumplimiento de cada subproceso.

Finalmente, se sugiere una alternativa tecnológica como una de las mejores opciones, ésta va de la mano del rediseño simple y ayuda a que el proceso se automatice. El mundo de las aseguradoras se vuelve cada vez más competitivo y con la implementación de una aplicación móvil y un sistema de información nuevo harán que la compañía compita en el mercado con valores agregados que atraen a más clientes.

Bibliografía

Aguirre, S. (2007). Marco metodológico para el desarrollo de proyectos de mejoramiento y rediseño de procesos. *AD-minister* , 21.

Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M., & Tejedor Panchon, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos.* Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología.

Carrasco, J. (2013) *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile. Editorial Evolución S.A.

Davenport, T., & Short, J. (1990). The New Industrial Engeniering: Information Technology and Business Process Redesing. *Sloan Management Review*, 11.

Escobar, B., & González, J. (2007). Reingeniería de procesos de negocio: análisis y discusión de factores críticos a través de un estudio de caso. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. 16*(3). 93-114.

Davenport, T., & Short, J. (1990). The New Industrial Engeniering: Information Technology and Business Process Redesing. *Sloan Management Review*, 11.

Fernández, J. A. (2010). *Gestión por procesos* (Cuarta ed.). Madrid: ESIC Editorial.

Fontalvo, T., & Vergara, J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001: 2008.* España: Editorial Eumed.

Hammer, M.(2007). *La auditoría de procesos.* América Latina. Harvard Business Review.

Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones.* México: Pearson Educación.

Kajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones: estrategias y análisis.* México: Pearson Educación.

Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y valor público: un enfoque analítico.* Santo Domingo: Editora Búho.

Puppio, V. (2008). *Teoría General del Proceso.* Caracas: Publicaciones UCAB.

Rincón, R. (2012). Los Indicadores de la Gestión Organizacional: Una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 19.

Shaw, J. (1991). *Gestión de Servicios.* Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.

Anexos

Anexo N. 1 Formato Entrevista

Empresa: Sweaden Compañía de Seguros S.A.

Departamento: Dpto. de Siniestros

Encuestados:

- Sr. Darío Moreno
- Sra. Tannia Aldás

Cuestionario:

1. ¿Cuáles son los procesos realizados para la indemnización y resolución de un siniestro?

2. ¿Dentro del proceso existente, cuál es la actividad más compleja? ¿Por qué?

3. ¿Qué actividades cree usted que se podrían simplificar en el proceso?

4. ¿Qué parámetros se toman en cuenta dentro de cada uno de los sub procesos?

5. Reconociendo que dentro de los procesos se presenta un exceso de burocracia, ¿De qué manera afecta el exceso de burocracia?

6. ¿Qué porcentaje de clientes presenta quejas por demoras en los procesos y con qué frecuencia los clientes presentan esta queja?

Anexo N.2 Formulario de Siniestro



Garantizan la cobertura del siniestro.

SWEADEN

FORMULARIO

RECLAMO DE SINIESTRO

Seguro de vehículos

Nº de siniestro: .....

Información del Asegurado:

Nombre: ..... Póliza: .....

Broker. ..... Dirección: .....

Teléfono: ..... Ocupación: ..... Email: .....

Información del Vehículo:

Marca: ..... Tipo: ..... Color: .....

Modelo: ..... Placa: ..... Año: .....

Motor: ..... Chasis: .....

Servicio que presta: .....

Información del Conductor

Nombre: ..... Dirección: .....

Edad: ..... Cédula: .....

Licencia del conductor:			
Fecha de expedición:		Numero:	
Lugar de expedición:		Tipo:	
Fecha de caducidad:			

¿Es pariente del asegurado?

Si: ◯ No: ◯

En caso de ser empleado ¿Desde cuándo?

.....

Información del Accidente

Fecha: ..... Dirección exacta del accidente: ..... Hora: .....

¿Para qué circunstancia era empleado el vehículo? Parte policial: Si ◯ No ◯

¿El vehículo transportaba carga? Si ◯ No ◯ De que naturaleza:

¿Cuál era el peso de la carga? ¿A quien pertenecía?

Ciudad o pueblo más cercano: Cantón:

Detalle ¿cómo sucedió el siniestro?

_____

_____

Tu ética y nuestra ética
Garantizan la cobertura del siniestro.

Lugar donde se halla su vehículo: .....

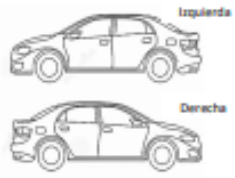
Taller donde va a ser reparado: .....



Autorizo a Sweaden Compañía de seguros S.A. a verificar y solicitar la documentación necesaria referente al siniestro.

PARTES AFECTADAS DEL VEHICULO:







Detalle los daños del vehículo

EN CASO DE DAÑOS CAUSADOS ATERCEROS (Excluyendo pasajeros del vehículo)

Nombre de la víctima:
Dirección:
Profesión: Edad (aprox):
Genero:
Naturaleza del daño:
Daños corporales (Describa):
Daños materiales (Describa):
Su vehículo tiene seguro SI ( ) NO ( ) con que Compañía:_____

TESTIGOS:

Nombre: ..... Dirección: ..... Teléfono: .....

Fecha: .....

_____

Firma del asegurado

Gracias por ser parte de Sweaden

Declaro que las informaciones antes expresadas son exactas en todos sus detalles y que estoy pronto a prestar a la Compañía toda la asistencia y apoyo que está a mi alcance para la buena liquidación de esta reclamación.

Anexo N. 3 Formato para cálculo del deducible

Deducible					
$	-	%		Valor asegurado	
$	-	%		Pérdida parcial	
$	-	=		Total deducible	

Ajustes externos		
Nombre proveedor	Valor a Pagar	
	Sin IVA	Con IVA

Ajustes internos		
Nombre taller	Valor a pagar	
	MDO	Otros

Determinación RASA					
$	-	%		RASA	

Deducible a pagar por el cliente		
$ -	+	Valor RASA
$ -		Deducible
$ -	=	Total a pagar