

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DISEÑO DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE RIESGOS EN EL
DEPARTAMENTO DE FIANZAS DE LA EMPRESA SEGUROS
EQUINOCCIAL S.A. PARA EL PERÍODO 2015 - 2018.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERIA COMERCIAL**

KAREN SOFÍA TORRES MORENO

DIRECTOR: ING. PAUL IDROBO

QUITO, ENERO 2015

DIRECTOR:

Ing. Paul Idrobo, MBA

INFORMANTES:

Ing. Darwin Ramírez

Ing. Jorge Cisneros

DEDICATORIA

A mi mamá y mi papá, que representan el pilar fundamental de lo que soy, a mis hermanos y toda mi familia, que con su cariño y ánimos me han ayudado a conseguir este gran logro.

A todas las personas a las que he podido llamar amigos durante el transcurso de mi vida universitaria, pues han dejado en mí una huella invaluable además por sus palabras de aliento oportunas.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por todas las bendiciones derramadas sobre mí todos estos años, a mis padres y hermanos, por su cariño y apoyo incondicional, a la PUCE por ofrecerme un sinfín de herramientas necesarias para convertirme en un profesional de excelencia y a todos los profesores que hicieron posible la presente disertación; agradezco a Seguros Equinoccial S.A. por haberme dado la oportunidad de trabajar junto a ellos en este proyecto y finalmente a mis amigos que me brindaron su apoyo no solo en el aspecto académico, sino también en el personal.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo diseñar procesos para el área de riesgos del departamento de fianzas de la empresa Seguros Equinoccial S.A. en cuatro capítulos en los que se tratan diversos temas, desde el diagnóstico de la situación actual hasta el diseño de un plan de implementación de mejoras para conseguir el objetivo establecido.

En el capítulo uno se trata acerca de la situación actual de la empresa, es decir, que se analizan sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, esto después de realizar un estudio del entorno interno y externo de la organización; en el primer caso se estudia a la organización, su historia desde 1973, su estructura, los productos que la empresa entrega y los logros que ha conseguido en más de 40 años de trayectoria profesional. Con relación al análisis externo se tratan temas relacionados a las políticas que pueden afectar de alguna forma en el desarrollo de las actividades de la empresa, es así que para llevar a cabo el análisis se estudian tanto la Ley General de Seguros como la Ley Monetaria, entre otras normas que controlan el funcionamiento de las aseguradoras; por otro lado se estudian también aspectos sociales, culturales y a la competencia.

En el segundo capítulo se abarca la situación actual del área de riesgos del departamento de fianzas en relación a los procesos, sus fortalezas y debilidades, incluyendo para este análisis diagramas de flujo, análisis del valor agregado e identificación de problemas en cada proceso; esto basándose en entrevistas realizadas al jefe de administración de riesgos

y al ejecutivo de administración de riesgos, personal que se encuentra al tanto de los procesos e interviene en los mismos.

En el tercer capítulo, se establece en un inicio el nuevo inventario de procesos para el área, para el cual se eliminan, crean, separan y fusionan procesos; posteriormente, se plantean a través del diagrama de Ishikawa los problemas de cada proceso estudiado y se analizan sus posibles causas, esto con el fin de llegar a la causa raíz y establecer mejoras no solo en el ámbito de los procesos, sino también en cuanto se refiere a personal, normativa, estructura, infraestructura, equipo, etc. Además, se elaboran los manuales de procedimientos para los procesos, mismos en los que se establecen los nuevos flujos, responsables y normas del mismo.

Para el capítulo cuatro se elabora un plan de implementación de las mejoras descritas en los capítulos anteriores, para lo cual se plantean las áreas de acción del plan y las mejoras que se realizarán en cada una de ellas, posteriormente se elaboran un cronograma para la realización de las actividades, y mediante un diagrama de Gantt se establecen tiempos, responsables y recursos a utilizarse en cada actividad. Por último, se realiza un análisis costo – beneficio, para el que se estudia tanto el ámbito económico como otros aspectos, entre los que se encuentra la imagen de la empresa y la satisfacción del cliente, tanto interno como externo.

Después de llevar a cabo esta investigación se llegó a la conclusión de que con la implementación de las mejoras la empresa conseguiría grandes beneficios económicos, además mejoras en su imagen y mayor satisfacción del cliente, por lo que se recomienda a la empresa llevar a cabo las mejoras.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN, 1

1. ANÁLISIS SITUACIONAL, 2

- 1.1. ANTECEDENTES, 2
 - 1.1.1. Historia de los Seguros, 2
 - 1.1.2. Industria Aseguradora del Ecuador, 6
 - 1.1.3. Seguro de Fianzas, 7
 - 1.1.3.1. Reseña Histórica, 9
- 1.2. ANÁLISIS EXTERNO, 10
 - 1.2.1. Análisis Político y Legal, 10
 - 1.2.2. Análisis Económico, 13
 - 1.2.3. Análisis Social y Cultural, 15
 - 1.2.4. Análisis de la Competencia, 16
- 1.3. ANÁLISIS INTERNO, 21
 - 1.3.1. Reseña Histórica, 21
 - 1.3.2. Organigrama, 23
 - 1.3.3. Productos, 24
 - 1.3.4. Logros, 25
 - 1.3.5. Misión, 26
 - 1.3.6. Visión, 27
 - 1.3.7. Valores, 27
 - 1.3.8. Condiciones Necesarias, 28

2. DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO ACTUAL, 29

- 2.1. MARCO TEÓRICO, 29
 - 2.1.1. Proceso, 29
 - 2.1.2. Gestión por Procesos, 29
 - 2.1.3. Análisis de Valor Agregado, 32
- 2.2. MARCO METODOLÓGICO, 33
- 2.3. INVENTARIO DE PROCESOS, 34
 - 2.3.1. Constitución de Contragarantías, 34
 - 2.3.1.1. Descripción del Proceso, 34
 - 2.3.1.2. Análisis del Valor Agregado (AVA), 35
 - 2.3.1.3. Datos que Evidencian Funcionamiento, 37
 - 2.3.1.4. Documentación Actual, 37
 - 2.3.1.5. Fortalezas, 38
 - 2.3.1.6. Debilidades, 38
 - 2.3.2. Renovaciones Retroactivas, 40
 - 2.3.2.1. Descripción del Proceso, 40
 - 2.3.2.2. Análisis de Valor (AVA), 41

2.3.2.3.	Datos que Evidencian Funcionamiento,	42
2.3.2.4.	Documentación Actual,	43
2.3.2.5.	Fortalezas,	43
2.3.2.6.	Debilidades,	44
2.3.3.	Liberación de Fondos,	45
2.3.3.1.	Descripción del Proceso,	45
2.3.3.2.	Análisis de Valor Agregado (AVA),	46
2.3.3.3.	Datos que Evidencian Funcionamiento,	48
2.3.3.4.	Documentación Actual,	48
2.3.3.5.	Fortalezas,	48
2.3.3.6.	Debilidades,	49
2.3.4.	Informe de Proveedor de Manejo Conjunto,	50
2.3.4.1.	Descripción del Proceso,	50
2.3.4.2.	Análisis de Valor Agregado (AVA),	51
2.3.4.3.	Datos que Evidencian Funcionamiento,	53
2.3.4.4.	Documentación Actual,	53
2.3.4.5.	Fortalezas,	53
2.3.4.6.	Debilidades,	54
2.3.5.	Reporte Mensual,	55
2.3.5.1.	Descripción del Proceso,	55
2.3.5.2.	Análisis de Valor Agregado (AVA),	55
2.3.5.3.	Datos que Evidencian Funcionamiento,	57
2.3.5.4.	Documentación Actual,	57
2.3.5.5.	Fortalezas,	57
2.3.5.6.	Debilidades,	58
2.3.6.	Iniciación de Manejo Conjunto,	58
2.3.6.1.	Descripción del Proceso,	58
2.3.6.2.	Análisis de Valor Agregado (AVA),	59
2.3.6.3.	Datos que Evidencian Funcionamiento,	61
2.3.6.4.	Documentación Actual,	61
2.3.6.5.	Fortalezas,	61
2.3.6.6.	Debilidades,	62
2.4.	DIAGNÓSTICO GENERAL,	63
3.	PROPUESTA DE DISEÑO DE PROCESOS,	64
3.1.	MARCO TEÓRICO,	64
3.1.1.	Manual de Procedimientos,	64
3.1.2.	Diagrama Causa – Efecto,	65
3.2.	MARCO METODOLÓGICO,	66
3.3.	INVENTARIO DE PROCESOS,	67
3.3.1.	Constitución de Contragarantías,	68
3.3.1.1.	Análisis Causa – Efecto de las Debilidades,	68
3.3.1.2.	Descripción de la Mejora,	69
3.3.2.	Manejo Conjunto del Anticipo,	70
3.3.2.1.	Análisis Causa – Efecto,	70
3.3.2.2.	Descripción de las Mejoras,	72
3.3.3.	Renovaciones Retroactivas,	75
1.1.1.1.	Análisis Causa – Efecto,	75
1.1.1.2.	Descripción de la Mejora,	76

- 3.3.4. Seguimiento de Contratos de Clientes sin Manejo Conjunto, 77
- 3.3.5. Auditorías de Riesgos, 77
- 3.3.6. Gerencia de Riesgos, 77

4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN, 78

- 4.1. MARCO TEÓRICO, 78
 - 4.1.1. Mejoramiento Continuo, 78
 - 4.1.2. Diagrama de Gantt, 79
 - 4.1.2.1. Ventajas, 80
 - 4.1.2.2. Desventajas, 80
- 4.2. MARCO METODOLÓGICO, 80
- 4.3. OBJETIVOS, 81
- 4.4. ALCANCE, 81
- 4.5. ÁREAS DE INTERVENCIÓN, 82
 - 4.5.1. Procesos, 82
 - 4.5.1.1. Problemas, 82
 - 4.5.1.2. Mejoras, 82
 - 4.5.2. Personas, 83
 - 4.5.2.1. Problemas, 83
 - 4.5.2.2. Mejoras, 83
 - 4.5.3. Documentación, 84
 - 4.5.3.1. Problemas, 84
 - 4.5.3.2. Mejoras, 84
 - 4.5.4. Normativa, 84
 - 4.5.4.1. Problemas, 84
 - 4.5.4.2. Mejoras, 85
 - 4.5.5. Medición, 85
 - 4.5.5.1. Problemas, 85
 - 4.5.5.2. Mejoras, 85
 - 4.5.6. Infraestructura, 86
 - 4.5.6.1. Problemas, 86
 - 4.5.6.2. Mejoras, 86
 - 4.5.7. Software, 86
 - 4.5.7.1. Problemas, 86
 - 4.5.7.2. Mejoras, 87
- 4.6. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES, 87
- 4.7. DIAGRAMA DE GANTT, 88
- 4.8. ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO, 90
 - 4.8.1. Beneficios Económicos, 90
 - 4.8.1.1. Siniestros, 90
 - 4.8.1.2. Satisfacción del Cliente con los Procesos, 91
 - 4.8.1.3. Análisis Costo – Beneficio, 92
 - 4.8.2. Otros Beneficios, 93

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 94

- 5.1. CONCLUSIONES, 94
- 5.2. RECOMENDACIONES, 97

BIBLIOGRAFÍA, 98

ANEXOS, 103

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1. Siniestralidad Sector Asegurador, 14
- Tabla 2. Primas Netas Emitidas en el Sector Asegurador, 17
- Tabla 3. Incremento de Primas Netas Emitidas, 17
- Tabla 4. Primas Netas Emitidas en Ramos de Fianzas, 18
- Tabla 5. Saldos de Activos (Diciembre 2013), 20
- Tabla 6. Saldos de Patrimonio (Diciembre 2013), 20
- Tabla 7. Margen de Contribución Ramos de Fianzas, 24
- Tabla 8. Índice de Valor Agregado del Proceso de Constitución de Prendas e Hipotecas, 36
- Tabla 9. Índice de Valor Agregado del Proceso de Renovaciones Retroactivas, 41
- Tabla 10. Índice de Valor Agregado del Proceso de Liberación de Fondos, 46
- Tabla 11. Índice de Valor Agregado de Informes del Proveedor de Manejo Conjunto, 52
- Tabla 12. Índice de Valor Agregado de Reportes Mensuales, 56
- Tabla 13. Índice de Valor Agregado de Iniciación de Manejo Conjunto, 60
- Tabla 14. Inventario de Procesos, 68
- Tabla 15. Programación de Actividades, 87
- Tabla 16. Consto de Siniestros de Fianzas Seguros Equinoccial S.A., 90
- Tabla 17. Primas Netas Emitidas de Fianzas Seguros Equinoccial S.A., 91
- Tabla 18. Análisis Costo – Beneficio, 92

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Incremento 2009 – 2013, 19
- Figura 2. Relación Tipo de Actividad - Parámetro en la Constitución de Contragarantías, 36
- Figura 3. Relación Tipo de Actividad – Parámetro en las Renovaciones Retroactivas, 42
- Figura 4. Relación Tipo de Actividad – Parámetro en la Liberación de Fondos, 47
- Figura 5. Relación Tipo de Actividad – Parámetro en los Informes del Proveedor de Manejo Conjunto, 52
- Figura 6. Relación Tipo de Actividad – Parámetro en la Realización del Informe Mensual, 56
- Figura 7. Relación Tipo de Actividad – Parámetro en la Iniciación de Manejo Conjunto, 60
- Figura 8. Análisis Causa – Efecto del Proceso de Constitución de Contragarantías, 69
- Figura 9. Análisis Causa – Efecto del Proceso de Iniciación de Manejo Conjunto, 70
- Figura 10. Análisis Causa – Efecto del Proceso de Informes del Proveedor de Manejo Conjunto, 71
- Figura 11. Análisis Causa – Efecto del Proceso de Liberación de Fondos, 72
- Figura 12. Análisis Causa – Efecto del Proceso de Renovaciones Retroactivas, 75
- Figura 13. Diagrama de Gantt, 89

INTRODUCCIÓN

Seguros Equinoccial S.A. es una empresa Ecuatoriana de seguros fundada en 1973, a través de estos 40 años ha ampliado su matriz en Quito, con sucursales en Guayaquil, Cuenca, Manta, Ambato, Ibarra y Loja, su misión es brindar seguridad a sus clientes, protegiendo el patrimonio de sus familias y empresas.

La fianza nace de la suscripción de un contrato; es un acuerdo suscrito entre tres partes en el cual la compañía de Seguros se compromete a responder ante el beneficiario por el cumplimiento de un tercero llamado contratista o afianzado. El área de riesgos, como su nombre lo indica se encarga de medir el riesgo existente en cada contrato y establecer las contragarantías que cubran cualquier posible riesgo.

El área de riesgos en el departamento de Fianzas no tiene procesos establecidos, esto debido a que es relativamente nuevo dentro del departamento, sin embargo, este crecimiento apresurado a que el área en mención crezca de forma desordenada, lo que causa malestar tanto en quienes realizan el proceso como aquellos que son sus clientes; por las razones mencionadas se decide realizar un proyecto destinado al Diseño de procesos para el área de riesgos en el departamento de Fianzas de la Empresa Seguros Equinoccial S.A. para el período 2015 – 2018.

La presente investigación pretende diseñar procesos para el área de riesgos del departamento de fianzas de la empresa Seguros Equinoccial S.A., además de analizar cuál

es el entorno en el que se desenvuelve el área en mención, tanto dentro como fuera de la organización, tanto en el ámbito económico, político y social; tomando en cuenta los resultados de estos análisis espera llegar a diagnosticar la situación actual de la empresa y a plantear mejoras de los problemas que aquí se encuentren, por último, se tiene como objetivo realizar un plan de implementación en el que se pueda analizar los beneficios y costos de la implementación de las mejoras establecidas.

Este documento plantea el diagnóstico de la situación actual de los procesos del área de riesgos del departamento de fianzas, establece mejoras a diferentes áreas de acción, además de un plan de implementación de las mismas y un análisis de los costos y los beneficios que este traerá consigo; sin embargo, queda a potestad de la empresa Seguros Equinoccial S.A. la implementación de dicho plan.

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

En el presente análisis situacional se estudiará el medio en el que se desarrolla la empresa Seguros Equinoccial S.A., tomando en cuenta los factores externos e internos, mismos que permitirán analizar cuáles son las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización.

1.1. ANTECEDENTES

A continuación se va a realizar una descripción de los seguros y las fianzas, cual es su origen y como a través de la historia estos se han ido desarrollando hasta transformarse en lo que son ahora; además, cuando y como surgieron estos en el Ecuador.

1.1.1. Historia de los Seguros

Los primeros indicios de seguros aparecen en la Edad Antigua, aproximadamente 2000 años antes de Cristo, tomando como referencia a Babilonia, India y Roma, donde se contaba con instituciones que fueron reconocidas como generadoras de seguros, la más conocida es la “Lex Rhodia de iactu” cuyo significado es la repartición de la pérdida entre el dueño de la embarcación y el dueño del cargamento.

Otro tipo de seguro que surgió en la antigüedad fue el que mantenían los hebreos, el cual consistía en la recaudación de impuestos por parte de sacerdotes y jueces. Estas recaudaciones eran ahorradas para ser utilizadas en caso de calamidad social, hambre o incendios; surgiendo así los primeros seguros de vida.

También se puede atribuir el surgimiento de los seguros a las siguientes instituciones:

- La Fideiussio Indemnitatis, misma que consistía “en que el acreedor se hacía prometer, por un tercero la realización de la parte de la prestación que el deudor principal no pudiera cumplir, pues entonces, el acreedor había de demandar previamente al deudor principal y ejecutar contra él, y únicamente podía dirigirse contra el fiador por la parte que en la ejecución no hubiera conseguido de aquel”. (Paul Jors, 1965, pág. 308)
- La Pecunia Traiectitia, la cual se entiende como “una persona daba en préstamo al armador de un barco determinada suma de dinero o mercaderías, para que éste las destinara al comercio marítimo y se las devolviera si la nave cumplía felizmente su viaje.” (Peña Guzmán, 1966, pág. 285/286)
- En la edad media surge el “Préstamo a la Gruesa” y “Echazón”, el primer caso se debe a que los mercaderes sufrían generalmente de robos por parte de los piratas, por la consistencia de estos hechos el problema se hizo

público y rápidamente surgieron soluciones, siendo así, que se inventó el “préstamo a la gruesa”, mismo que consistía en que: “una persona concedía un préstamo al naviero equivalente a la carga que llevaba en su embarcación. Si la carga llegaba a su destino sin ningún problema, el naviero reembolsaba el préstamo asignado y solo pagaba el interés estipulado. Si algo pasaba con la embarcación o la carga, el comerciante se quedaba con el préstamo y no tenía que pagar nada.” (Revista Numbers, 2014).

- Por otro lado la “Echazón”, consistía en la lanzar cargamento de un barco por la borda, cuando en casos en que se veía amenazada la nave se debiese aminorar el peso. El perjuicio era reconocido en partes iguales por los dueños del cargamento y del barco.

Principalmente en virtud al préstamo a la gruesa se engendra la idea de repartir el riesgo entre los mercaderes y el dueño del barco; pero, a esto se suma la aparición de un tercero, que no tenía ningún interés ni en el cargamento ni en el barco, sin embargo, asumía parte del riesgo, a este tercero se lo denominó suscriptor o underwriter; mismo que por sus servicios cobraba anticipadamente el precio o “prima”.

Para el año de 1347 se establece el primer contrato específico de seguro marítimo, para el buque Santa Clara que cubriría la ruta Génova – Mallorca. De año en adelante se instituyó el seguro tal como en la actualidad lo conocemos, utilizando un corredor o agente como intermediario y llamando al

documento póliza; a partir de este momento la industria de seguros evoluciona según las necesidades de la sociedad.

La primera empresa de seguros marítimos abrió sus puertas en Londres en el siglo XVIII, y durante los años fue ampliando sus ramos a las diferentes necesidades de la sociedad, en América Latina se fundaron empresas aseguradoras entre 1789 y 1895, en los siguientes países: México, Cuba, Argentina, Brasil, Uruguay, Venezuela, Colombia, Ecuador y Perú.

1.1.2. Industria Aseguradora del Ecuador

En el Ecuador, se inicia la industria del seguro en el año de 1886, misma que surge ante la necesidad de proteger bienes que se importan y se exportan.

Las primeras aseguradoras que se establecieron en el país fueron extranjeras, dedicándose en un inicio al seguro marítimo y con el tiempo se dedicaron también a los ramos de vida e incendio. Estas empresas realizaban abusos mediante la evasión de impuestos, fuga de capitales, incumplimientos laborales, etc., lo que impulsó a que durante los años 1933 – 1936 se emitieran varias disposiciones legales para regularizar la industria, mismas que fueron incluidas en el Código del Comercio Ecuatoriano.

Con el crecimiento del país se dio paso a la creación de empresas aseguradoras nacionales, y para contribuir al desarrollo de estas el estado

obliga a que los bienes comerciados en el país deban ser asegurados por empresas nacionales.

Desde el año de 1927, se crea la División de Seguros en la Superintendencia de Bancos, misma que se encarga de supervisar y reglamentar los aspectos legales, financieros y administrativos de las empresas de seguros en el país.

La Ley General de Seguros constituye la base legal relativa al Seguro Privado del Ecuador, existiendo otros cuerpos normativos, entre los que se encuentra la Ley General de Bancos, Ley de Compañías, y todo reglamento emitido por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

En la actualidad desarrollan sus actividades en la industria aseguradora 36 empresas en 20 ramos orientados a satisfacer las necesidades de la sociedad, y que se ven amenazados por distintos riesgos.

1.1.3. Seguro de Fianzas

El Código Civil Ecuatoriano, en su artículo 2262 define a fianza como: “una obligación accesoria en virtud de la cual una o más personas responden de una obligación ajena, comprometiéndose para con el acreedor a cumplirla en todo o parte, si el deudor principal no la cumple.

La fianza puede constituirse, no sólo a favor del deudor principal, sino de otro fiador.”

Debe entenderse el término obligación como contrato, es decir, acuerdo de voluntades entre el acreedor y el fiador.

Otros conocedores del tema definen el término fianzas así:

“Es un contrato por el cual una persona llamada fiador se compromete a responder por el pago de una obligación de otra persona llamada deudor, en caso de incumplimiento por el deudor. La fianza puede constituirse, no sólo a favor del deudor principal, sino de otro fiador.” (Rodríguez, 2000)

“Seguro de fianza es un contrato por el cual una aseguradora, mediante el cobro de una prima, protege al asegurado contra el incumplimiento de una obligación específica a cargo del deudor principal o del fiado” (Peña, 1999, pág. 303)

“Seguro de fianza es un contrato por el cual una aseguradora, mediante el cobro de una prima, protege al asegurado contra el incumplimiento de una obligación específica a cargo del deudor principal o del fiado” (Cubides, 1985, pág. 23)

Es decir, que se puede entender por seguro de fianza al contrato por el cual la aseguradora protege al asegurado contra el incumplimiento de la obligación por parte del deudor principal, servicio por el cual la aseguradora cobra una prima.

1.1.3.1. Reseña Histórica

La fianza tiene su origen histórico ligado al crédito, siendo su antecedente más antiguo el trueque, pues si bien no se necesitaba de una póliza como tal siempre hubo la necesidad de la seguridad de que se cumpla con el trato o la relación comercial.

Una de las primeras manifestaciones se encontraba en las leyes babilonias, en las que se permitía entregar a una persona como garantía, y en el caso de incumplir la obligación la persona quedaba como trabajador del acreedor. (Johns, 1974, págs. 6, 7).

En Roma se nombró “adpromissor” a garantizar al acreedor contra el riesgo de insolvencia del deudor, además se afectaba a un bien y no directamente al garante; la idea fue evolucionando, llegando incluso a limitar la obligación de los garantes a un máximo de dos años y se establecieron cuantías y número de obligaciones máximas por garante. Para el año 531 A.C. se establece el beneficio de discusión, según el cual se debía agotar toda acción contra el deudor principal para accionar contra los fiadores. Posteriormente se instituye el derecho real de hipoteca, debido a los inconvenientes que causaba la “Fiducia”, es decir, la figura de garantía real con la cual mantenía la titularidad del bien mueble o inmueble el acreedor hasta que se solucione la deuda o en últimas instancias, ésta se vendía y con lo

obtenido se saldaba la deuda. Se debe mencionar que la fianza tuvo una similar evolución en el derecho francés.

1.2. ANÁLISIS EXTERNO

El siguiente análisis permitirá identificar cuáles son las amenazas y oportunidades de la empresa en el entorno, basando el análisis en los ámbitos legal, económico, social y competencia.

1.2.1. Análisis Político y Legal

Al igual que todos los sectores productivos del país la industria de seguros se ve afectada por factores políticos, pues en todo momento se debe cumplir a cabalidad con las normas detalladas en la constitución, la Ley General de Seguros y cualquier ley que sea emitida por alguna entidad de control que se aplique al área de seguros, por lo que resulta importante conocer cuál ha sido la evolución de estas leyes y la estabilidad que las mismas tienen por el momento; pues las empresas aseguradoras deben cumplir con la disposición del Artículo No. 32 de la Ley General de Seguros las empresas aseguradoras están obligadas a contratar a una empresa auditora que se sujete a normas expedidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, teniendo esta última facultades fiscalizadoras, y exigirá requisitos mínimos que deban cumplir las auditoras.

Por lo establecido en dicha ley las empresas aseguradoras deben estar constantemente actualizándose en el área legal, pues cualquier incumplimiento

de la ley llevaría a un proceso de Fiscalización que podría atentar con el desarrollo de las actividades de la empresa.

Es esencial la aplicación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, en su Artículo No.73, mismo que estipula lo siguiente en cuanto a las garantías:

“Formas de garantías.- En los contratos a que se refiere esta Ley, los contratistas podrán rendir cualquiera de las siguientes garantías:

1. Garantía incondicional, irrevocable y de cobro inmediato, otorgada por un banco o institución financiera establecidos en el país o por intermedio de ellos;
2. Fianza instrumentada en una póliza de seguros, incondicional e irrevocable, de cobro inmediato, emitida por una compañía de seguros establecida en el país.

Por los hechos sucedidos durante la historia del Ecuador no se lo puede definir como un país estable política y legalmente, ya que se han experimentado cambios tanto de los representantes de las distintas entidades como de las leyes que norman a las personas naturales y jurídicas.”

La mayor parte de las pólizas emitidas para el ramo de fianzas corresponden a beneficiarios públicos, motivo por el cual este es un ramo en crecimiento,

principalmente, porque según el artículo antes mencionado las empresas que trabajan con entidades públicas deben contar con este tipo de garantías, por lo que considerando el crecimiento del sector público durante los últimos años se puede considerar como estable este negocio.

Un aspecto importante es el proyecto de Código Monetario y Financiero, mismo que aumenta el capital mínimo para la constitución de compañías de seguros a \$8 millones de dólares.

Además en la normativa se establece que los recursos para el aumento de capital pagado provendrán exclusivamente de aportes en dinero que no podrán surgir de préstamos u otro tipo de financiamiento directo o indirecto que hayan sido concedidos por la propia compañía; del excedente de la reserva legal; de las utilidades acumuladas; y de la capitalización de cuentas de reserva, siempre que estuvieren destinadas a este fin.

También las compañías de seguros y de reaseguros deben invertir sus reservas técnicas de al menos el 60% del capital pagado y la reserva legal en títulos del mercado de valores y bienes raíces, en los segmentos y porcentajes definidos por la Junta, a través de normas de carácter general, procurando una adecuada combinación de riesgos, seguridad y rentabilidad. Se prohíbe a estas compañías negociar títulos valores emitidos por entidades del sector financiero privado. (Diario El Telégrafo, 2014)

En caso de la aprobación de esta ley las empresas de seguros y reaseguros se verán afectadas si no cuentan con los recursos necesarios para aportar a su capital.

1.2.2. Análisis Económico

El sistema de seguros privados reportó a noviembre de 2013, \$1 644,4 millones en activos, esto significa una tasa de crecimiento anual del 21,3% con respecto a los reportados en 2012, este valor corresponde a un decrecimiento en relación al 29,7% obtenido en el periodo 2011 – 2012.

El sector asegurador empezó a madurar en el Ecuador en el año 2010, cuando presentó el crecimiento más grande del sector hasta ese entonces, siendo este del 17%, después de mantenerse en niveles de crecimiento del 1%. (Diario Hoy, 2011)

“El nivel de activos del sistema de seguros representa el 1,8% del PIB de la economía ecuatoriana en 2013, reduciendo su participación respecto del 1,9% registrado en 2012” (Seguros Equinoccial S.A. , 2014). Esta participación es baja considerando otras economías como Chile con 18%; Colombia 6%; Perú 4,9%; Argentina 4,9%. (Unidad de Investigación Económica y de Mercados EKOS, 2014)

El sector asegurador tiene un crecimiento aun potencial, y lo hemos experimentado en los últimos años, con crecimientos insólitos sobre todo en el año 2010, comportamiento que muchos asocian con la contratación obligatoria del seguro Soat, lo que ha convertido a este sector en una pieza importante de la economía ecuatoriana, sin embargo, al comparar las cifras que se obtienen en

el país con respecto a otros países del continente se debe recalcar que aunque se han obtenido buenos resultados estos pueden aumentar.

En la Tabla #1 se presenta la siniestralidad que ha mostrado durante los últimos 5 años el sector asegurador.

Tabla #1. Siniestralidad Sector Asegurador

SINIESTRALIDAD SECTOR ASEGURADOR										
COMPAÑÍA	Siniestros (Dólares)					Incremento Anual				Incremento 2009 - 2013
	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	2009 - 2010	2010 - 2011	2011 - 2012	2012 - 2013	
COLONIAL	\$ 14.563.492	\$ 13.561.187	\$ 26.112.567	\$ 50.056.637	\$ 63.762.981	-6,88%	92,55%	91,70%	27,38%	337,83%
LIBERTY SEGUROS S.A.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 31.773.286	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	NA
EQUINOCCIAL	\$ 20.024.554	\$ 16.807.250	\$ 18.360.797	\$ 20.622.336	\$ 26.969.272	-16,07%	9,24%	12,32%	30,78%	34,68%
ACE	\$ 2.696.622	\$ 3.328.609	\$ 6.183.892	\$ 23.888.508	\$ 23.670.508	23,44%	85,78%	286,30%	-0,91%	777,78%
PICHINCHA	\$ 9.125.124	\$ 8.585.034	\$ 11.042.907	\$ 14.177.881	\$ 22.520.880	-5,92%	28,63%	28,39%	58,85%	146,80%
PAN AMERICAN LIFE	\$ 7.806.744	\$ 11.614.217	\$ 4.437.505	\$ 6.276.810	\$ 21.206.090	48,77%	-61,79%	41,45%	237,85%	171,64%
EQUIVIDA	\$ 13.477.783	\$ 14.237.649	\$ 12.859.276	\$ 14.974.282	\$ 18.169.715	5,64%	-9,68%	16,45%	21,34%	34,81%
SUCRE	\$ 8.629.859	\$ 12.865.540	\$ 21.700.265	\$ 23.093.721	\$ 17.660.380	49,08%	68,67%	6,42%	-23,53%	104,64%
AIG METROPOLITANA	\$ 9.707.432	\$ 10.848.400	\$ 12.444.628	\$ 12.095.772	\$ 15.028.662	11,75%	14,71%	-2,80%	24,25%	54,82%
MAPFRE ATLAS	\$ 9.049.570	\$ 8.331.268	\$ 8.322.516	\$ 9.651.930	\$ 13.743.591	-7,94%	-0,11%	15,97%	42,39%	51,87%
Total general (Sector)	\$ 181.366.052	\$ 199.071.497	\$ 241.733.163	\$ 291.993.687	\$ 345.092.958	9,76%	21,43%	20,79%	18,19%	90,27%

Fuente. Superintendencia de Bancos y Compañías, 2014

En la tabla se puede notar que aunque con el tiempo han aumentado las primas emitidas también ha aumentado el valor de los siniestros, es así que vemos que en el sector los períodos de tiempo con mayor crecimiento en cuanto a siniestros son del 2010 al 2011 y del 2011 al 2012; de las 10 empresas que se muestran en la tabla (siniestros más altos en el 2013) son ACE y Panamerican Life las que han tenido mayor crecimiento en cuanto a siniestros tomando como base el año 2009 y comparándolo con el año 2013.

1.2.3. Análisis Social y Cultural

En el Ecuador existen factores culturales y sociales que influyen a la contratación de seguros, entre los que se encuentran la actual tendencia a la salud lo que ha aumentado la contratación de seguros de salud, por otro lado, las personas buscan proteger a sus seres queridos, lo que los lleva a contratar pólizas de vida, además está el hecho de que los concesionarios venden gran cantidad de autos a crédito, lo que obliga a las personas a asegurar su auto contra robos y accidentes; también se encuentran los accidentes que pueden suceder en el hogar.

Según Diario la Hora (2013), “Robo a personas, domicilios, vehículos, motocicletas, robo a locales comerciales, sustracción de accesorios de vehículos, homicidios-asesinatos, violaciones y muertes por accidentes de tránsito son los nueve delitos de mayor incidencia que identificaron 12 instituciones de seguridad del Estado entre agosto de 2012, hasta agosto de 2013 a escala nacional.” Es así que para agosto de 2013 se obtuvieron los siguientes resultados: 879 robos de accesorios de autos, 2825 robos a personas, 1612 robos a domicilios, 541 robos a vehículos, 497 robos a motocicletas, 390 robos a locales comerciales, 147 casos de homicidio y asesinato y 157 casos de muerte por accidentes de tránsito; estas elevadas cifras crean inseguridad en los ciudadanos, y los lleva a buscar seguridad tanto por su vida, así como por su salud y sus bienes.

Por otro lado es importante recalcar que las personas en el Ecuador se han vuelto preventivas, por lo que prefieren estar preparados en caso de accidentes, ya sea estos de tránsito, en los hogares o locales comerciales que se producen por fallas eléctricas, fuga de gases, velas, cigarrillos mal apagados, niños jugando con fósforos, etc., esto hace que las personas intenten proteger sus vidas y sus bienes y contraten seguros que los protejan contra estos probables eventos.

1.2.4. Análisis de la Competencia

En el país se encuentran desarrollando sus actividades las siguientes aseguradoras: ACE, AIG Metropolitana, Alianza, Aseguradora del Sur, Bolivar, Cervantes, Colón, Colonial, Cóndor, Confianza, Constitución, Coopseguros, Ecuatoriano Suizo, Hispana, Interoceanica, La Unión, Latina Seguros, Oriente, Sucre, Balboa, BMI, Colvida, Equivida, Pichincha; de los cuales ofrecen ramos de fianzas las mencionadas a continuación: Confianza, Oriente, Aseguradora del Sur, Topseg, Colonial, Latina Seguros, Coface S.A., Colón, Mapfre Atlas, Unidos, Alianza, Hispana, Interoceánica, Sucre, Constitución, Cóndor, AIG Metropolitana, Sweaden, La Unión, Ecuatoriano Suiza, Generali, ACE, Bolivar, Coopseguros, Río Guayas y Panamericana del Ecuador.

En la Tabla #2 se observan las primas netas emitidas por las 10 empresas que obtuvieron mejores resultados en este aspecto durante los últimos 5 años.

Tabla #2. Primas Netas Emitidas en el Sector Asegurador

PRIMAS NETAS EMITIDAS EN EL SECTOR ASEGURADOR					
Primas Netas Emitidas en el Sector Asegurador					
COMPAÑÍA	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13
COLONIAL	\$ 109.126.761	\$ 136.025.554	\$ 150.421.079	\$ 155.332.385	\$ 155.193.783
EQUINOCCIAL	\$ 73.930.726	\$ 78.791.136	\$ 93.833.451	\$ 127.810.263	\$ 160.854.142
SUCRE	\$ 52.507.042	\$ 81.852.579	\$ 80.648.419	\$ 107.400.044	\$ 186.504.995
ACE	\$ 42.476.235	\$ 54.914.135	\$ 66.578.810	\$ 138.903.729	\$ 133.206.934
AIG METROPOLITANA	\$ 41.828.950	\$ 54.578.990	\$ 65.732.642	\$ 65.693.255	\$ 72.861.904
PICHINCHA	\$ 37.682.547	\$ 41.679.490	\$ 59.127.290	\$ 70.675.470	\$ 81.989.499
UNIDOS	\$ 32.938.036	\$ 43.723.812	\$ 50.190.619	\$ 53.626.894	\$ 61.415.819
MAPFRE ATLAS	\$ 36.005.644	\$ 40.058.355	\$ 45.091.703	\$ 51.747.017	\$ 59.061.602
ASEGURADO DEL SUR	\$ 27.424.681	\$ 32.219.375	\$ 63.184.662	\$ 52.540.062	\$ 54.181.087
EQUIVIDA	\$ 34.209.540	\$ 36.533.979	\$ 40.866.107	\$ 46.639.366	\$ 55.239.735
Total general	\$ 488.130.162	\$ 600.377.405	\$ 715.674.782	\$ 870.368.484	\$ 1.020.509.501

Fuente. Superintendencia de Bancos y Compañías, 2014

En esta tabla se puede observar que la empresa Seguros Equinoccial S.A. se ha mantenido como una de las 3 mejores empresas en cuanto a primas netas emitidas durante los últimos 5 años, además se puede ver el crecimiento que la empresa ha tenido, pasando de \$73 millones en emisión de primas netas a \$160 millones en el mismo periodo.

En la Tabla #3 se mostrara el incremento anual y neto de las empresas con mejores resultados en cuanto a primas netas emitidas.

Tabla #3. Incremento de Primas Netas Emitidas

INCREMENTO DE PRIMAS NETAS EMITIDAS					
COMPAÑÍA	Incremento Anual				Incremento Neto
	2009 - 2010	2010 - 2011	2011 - 2012	2012 - 2013	
COLONIAL	24,65%	10,58%	3,27%	-0,09%	38,41%
EQUINOCCIAL	6,57%	19,09%	36,21%	25,85%	87,73%
SUCRE	55,89%	-1,47%	33,17%	73,65%	161,24%
ACE	29,28%	21,24%	108,63%	-4,10%	155,05%
AIG METROPOLITANA	30,48%	20,44%	-0,06%	10,91%	61,77%
PICHINCHA	10,61%	41,86%	19,53%	16,01%	88,01%
UNIDOS	32,75%	14,79%	6,85%	14,52%	68,91%
MAPFRE ATLAS	11,26%	12,57%	14,76%	14,14%	52,72%
ASEGURADO DEL SUR	17,48%	96,11%	-16,85%	3,12%	99,87%
EQUIVIDA	6,79%	11,86%	14,13%	18,44%	51,22%

Fuente. Superintendencia de Bancos y Compañías, 2014

Con los resultados descritos en la tabla se puede asegurar que durante el año 2013 la Seguros Equinoccial S.A. es la segunda empresa con mayor crecimiento en cuanto a primas netas emitidas, se debe considerar como fuertes competidores a Aseguradora Sucre y ACE, pues las mismas han tenido un incremento neto de más de 150%.

Por otra parte, con lo que respecta a los ramos de fianzas se muestra el valor, e incremento en emisión de primas netas en los últimos 5 años en la Tabla #4.

Tabla #4. Primas Netas Emitidas En Ramos de Fianzas

PRIMAS NETAS EMITIDAS RAMOS DE FIANZAS									
COMPAÑÍA	Primas Netas Emitidas					Incremento Anual			
	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	2009 - 2010	2010 - 2011	2011 - 2012	2012 - 2013
CONFIANZA	\$ 13.368.485	\$ 13.137.404	\$ 15.730.518	\$ 23.713.325	\$ 26.369.519	-1,73%	19,74%	50,75%	11,20%
ORIENTE	\$ 9.847.611	\$ 10.126.133	\$ 11.962.675	\$ 16.078.791	\$ 16.072.706	2,83%	18,14%	34,41%	-0,04%
EQUINOCCIAL	\$ 6.565.577	\$ 7.842.147	\$ 11.019.635	\$ 14.859.640	\$ 15.975.457	19,44%	40,52%	34,85%	7,51%
ASEGURADO DEL SUR	\$ 4.584.994	\$ 5.427.957	\$ 8.369.948	\$ 10.520.113	\$ 11.747.608	18,39%	54,20%	25,69%	11,67%
TOPSEG	\$ 5.700.478	\$ 6.927.099	\$ 8.410.588	\$ 9.108.022	\$ 8.820.881	21,52%	21,42%	8,29%	-3,15%
COLONIAL	\$ 7.099.280	\$ 7.052.634	\$ 7.221.032	\$ 7.693.729	\$ 8.123.985	-0,66%	2,39%	6,55%	5,59%
LATINA SEGUROS	\$ 3.856.610	\$ 3.607.094	\$ 4.108.559	\$ 4.532.127	\$ 4.199.173	-6,47%	13,90%	10,31%	-7,35%
COLON	\$ 2.933.716	\$ 2.703.999	\$ 3.032.473	\$ 4.058.966	\$ 3.937.014	-7,83%	12,15%	33,85%	-3,00%
INTEROCEANICA	\$ 3.721.261	\$ 2.475.596	\$ 1.889.667	\$ 1.783.370	\$ 1.889.352	-33,47%	-23,67%	-5,63%	5,94%
HISPANA	\$ 3.152.331	\$ 1.201.892	\$ 1.316.509	\$ 1.675.185	\$ 1.979.027	-61,87%	9,54%	27,24%	18,14%
Total general	\$ 60.830.344	\$ 60.501.954	\$ 73.061.605	\$ 94.023.269	\$ 99.114.721				

Fuente. Superintendencia de Bancos y Compañías, 2014

Con lo que respecta a los ramos de Fianzas la empresa Seguros Equinoccial S.A. se destaca como una de las 3 mejores empresas, tomando como criterio las primas netas emitidas, con respecto a los incrementos anuales se puede recalcar que durante el último periodo de las mencionadas, Hispana de Seguros es la empresa con mayor crecimiento, Seguros Equinoccial por su parte se encuentra en cuarto lugar, tras aseguradora del Sur y Confianza.

En el Figura #1 se muestra el incremento que han tenido las empresas tomando como base el año 2009.

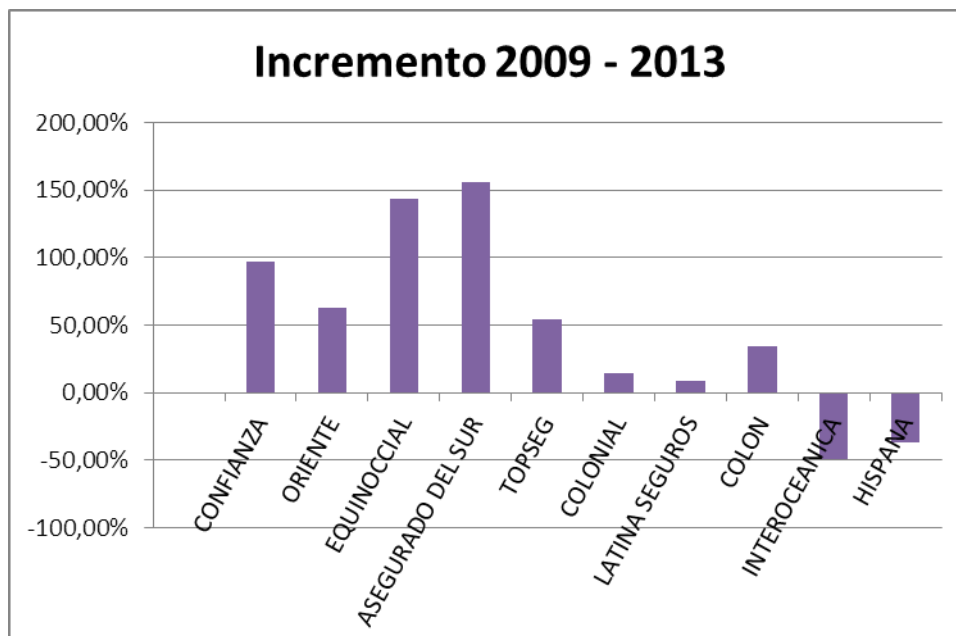


Figura #1. Incremento 2009 - 2013
Fuente. (Superintendencia de Bancos y Compañías, 2014)

El gráfico muestra que el valor de la emisión de primas neta del 2009 ha crecido un 143% en Seguros Equinoccial, colocándola en el segundo lugar, después de Aseguradora del Sur, la cual presenta un crecimiento en el mismo criterio de 156%, con un crecimiento de aproximadamente \$7 millones de dólares en emisión de primas netas si se comparan los \$4 millones de 2009 y los \$11 millones de 2014, datos que se muestran en la Tabla #4.

En la Tabla #5 se especifica los saldos de activos de algunas de las empresas aseguradoras más representativas del país.

Tabla #5. Saldos de Activos (Diciembre de 2013)

Compañía	Activos
Sucre	\$ 204.733.208
Equinoccial	\$ 171.237.997
Colonial	\$ 145.326.509
Oriente	\$ 36.278.553
Confianza	\$ 35.443.178
Aseguradora del Sur	\$ 32.363.098

Fuente. Superintendencia de Bancos y Compañías, 2014

En esta tabla se destacan el valor en activos que tienen las empresas aseguradoras Sucre, Equinoccial y QBE Colonial, pues superan en miles de millones de dólares a sus empresas competidoras, con estos datos se puede considerar a las tres empresas como grandes en cuanto a muebles, inmuebles e inversiones.

Por otro lado, en la Tabla #6 se describen los valores de los saldos del patrimonio de las mismas empresas para diciembre de 2013.

Tabla #6. Saldo de Patrimonio (Diciembre 2013)

Compañía	Patrimonio
Sucre	\$ 36.906.156
Equinoccial	\$ 28.291.651
Colonial	\$ 27.303.110
Aseguradora del Sur	\$ 12.746.521
Confianza	\$ 8.212.415
Oriente	\$ 3.282.950

Fuente. Superintendencia de Bancos y Compañías, 2014

Con respecto al patrimonio, sucede lo mismo que con los activos, pues encabezan esta lista las aseguradoras Sucre, Equinoccial y QBE Colonial, lo que muestra que estas empresas pueden respaldar tanto a sus clientes, accionistas, empleados y todos los grupos de interés.

1.3. ANÁLISIS INTERNO

El siguiente análisis permitirá identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa, describiendo cuales son las características que la definen y como ha desarrollado hasta el momento los puntos de su planeación estratégica.

1.3.1. Reseña Histórica

Seguros Equinoccial S.A. se constituye en el año de 1973, con un capital de 1 500 000 sucres, 9 empleados y 10 millones de sucres en ventas de seguros generales.

Posteriormente la empresa incursiona en el segmento de personas y evolutivamente en nuevos campos, enfocándose en un inicio en los seguros tradicionales, pero convirtiéndose rápidamente en pionera en ramos de Fianzas, Petróleo, Riesgos Especiales, entre otros.

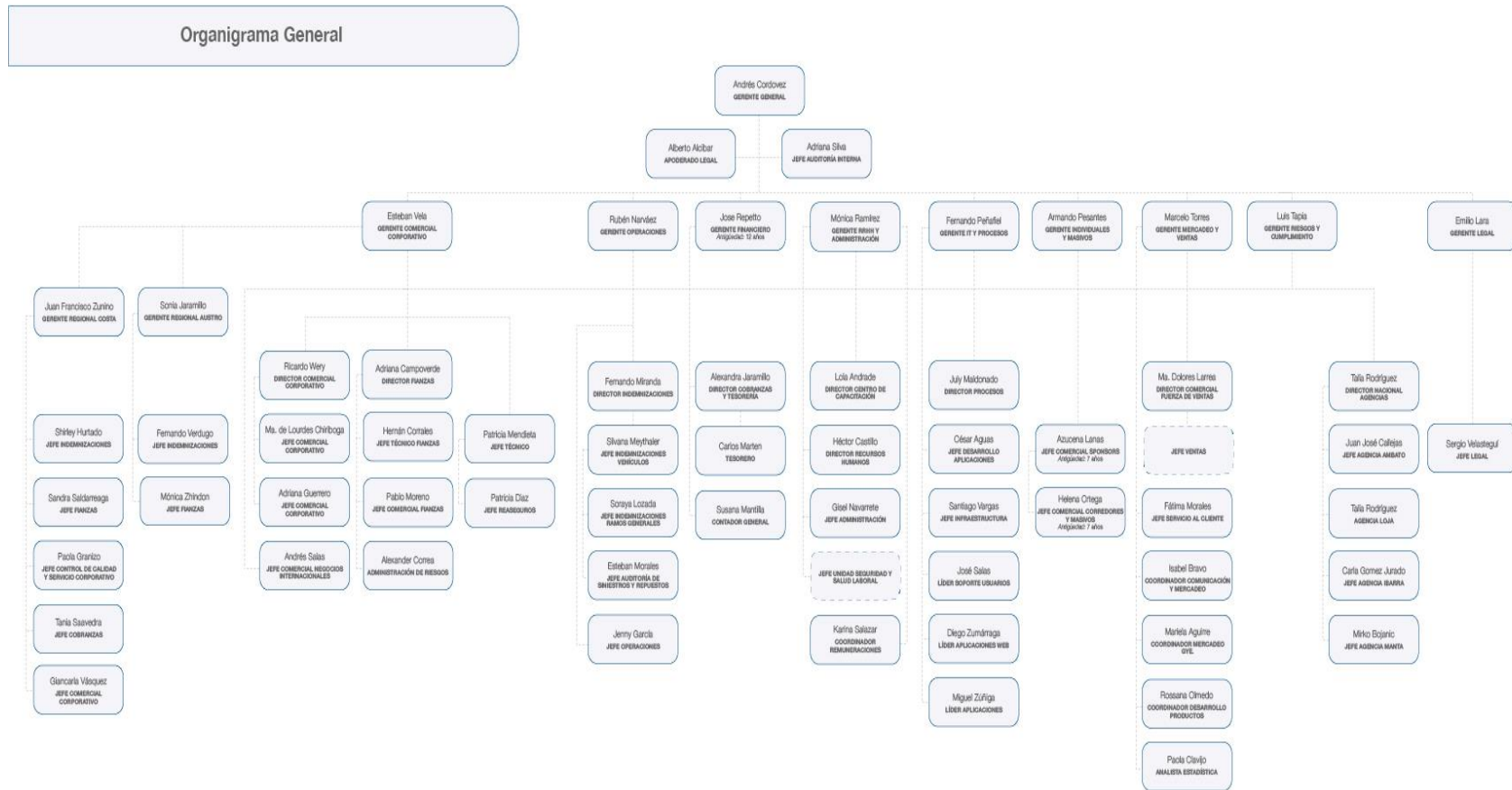
Seguros Equinoccial S.A. cuenta con su empresa matriz en la ciudad de Quito, y sus sucursales en las principales ciudades del país, entre las que se encuentran Guayaquil, Cuenca, Manta, Ambato, Ibarra y Loja.

Para el año de 1997 se empezó a realizar cambios en cuanto a la planificación estratégica, creación de servicio y mejoramiento del servicio; la primera medida que se tomó para especializar el servicio, centrándose en el sector privado, lo que produjo una significativa disminución de las ventas de más de

\$10 millones. Como segunda acción se buscó la consolidación del área privada nacional e internacional, representando en la actualidad a 11 firmas internacionales en el Ecuador. Por último, se propuso convertirse en líder del mercado en el negocio individual.

En la actualidad, Seguros Equinoccial S.A. es una de las empresas líderes del país en la industria de seguros, que brinda seguridad a sus clientes, por medio de la protección del patrimonio de sus familias y empresas.

1.3.2. Organigrama



Fuente. Seguros Equinoccial S.A.

1.3.3. Productos

La empresa Seguros Equinoccial S.A. desarrolla su actividad en:

- Cobertura Patrimonial: Con los ramos de incendios, responsabilidad civil, ramos técnicos, Vehículos y transporte; mismo que representan el 87% de las ventas.
- Garantías: Con el ramo de Fianzas, mismo que representa el 8% de las ventas.
- Otros: Representan el 5% de las ventas.

En la Tabla #7 se muestra el porcentaje de margen de contribución que tiene cada ramo en el departamento de Fianzas en la empresa Seguros Equinoccial S.A.

Tabla #7. Margen de Contribución Ramos de Fianzas

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN RAMOS DE FIANZAS	
Ramo	Margen de Contribución
Buen Uso del Anticipo	66,15%
Fiel Cumplimiento del Contrato	25,99%
Garantía Aduanera	7,42%
Seriedad de Oferta	0,42%
Debida Ejecución de Obra	0,03%

Fuente. Superintendencia de Bancos y Compañías, 2014

En esta tabla se puede observar que el ramo que más aporta al área de fianzas es el de Buen uso del Anticipo, seguido por el de Fiel Cumplimiento de Contrato, mismas que se encargan de que los contratistas realicen el objeto del contrato a cabalidad, y que los anticipos que estos reciban sean utilizados para fines asociados al contrato.

1.3.4. Logros

Seguros Equinoccial S.A. ha ocupado un espacio privilegiado dentro del mercado ecuatoriano, esto debido principalmente a los montos producidos año tras año, la solidez de su patrimonio y el importante volumen de activos con el que cuenta, esto le ha permitido a través de estos 41 años. Siendo así, reconocida en 2004 como una de las 100 empresas más respetadas del Ecuador y como una de las marcas con más valor para los ecuatorianos.

Fue reconocida por la auditora PriceWaterhouseCoopers, revista Líderes y la Superintendencia de Bancos y Seguros como una de las 100 principales empresas en el Ecuador en cuanto a imagen, posicionamiento, respeto y confianza. En los años 2006 y 2007 se consagró como la empresa más respetada del país en el sector de compañías de seguros, servicios médicos y hospitalarios y de salud; también, fue reconocida por la revista Líderes y la auditora PriceWaterhouseCoopers como una de las 15 empresas con mejor calidad de personal y ejecutivos. Seguros Equinoccial S.A. se calificó por sus resultados en 2006 por la compañía Banch Watch Ratings S.A., asociada a Fitch Ratings, compañía líder en calificación de riesgo financiero a nivel

mundial como una compañía AA, destacando en campos como un resultado técnico adecuado, al cual soportaban bajos niveles de gastos y siniestralidad controlada, programa de reaseguros conservador, buen posicionamiento en el mercado y calidad en la cartera de inversiones.

Por estas razones Seguros Equinoccial S.A., constituye una de las empresas aseguradoras con más prestigio dentro del país, además es considerada como una de las empresas en la industria que brinda más seguridad a sus clientes. (Macrovisión Media, 2014)

Son los datos antes presentados los que ubican a Seguros Equinoccial como una de las aseguradoras con mejor reputación del mercado, pues ésta siempre ha estado buscando brindarle seguridad al cliente y son empresas auditoras de renombre internacional las que lo han confirmado.

1.3.5. Misión

“Brindamos tranquilidad a nuestros clientes, protegiendo el patrimonio de sus familias y empresas.” (Seguros Equinoccial S.A., 2014)

La misión se está cumpliendo, pues como se muestra en los logros que esta ha obtenido a través de los años se observa la responsabilidad y compromiso de la empresa al contraer riesgos, y por lo tanto no solo a proteger su patrimonio, sino también el de sus clientes.

1.3.6. Visión

“Seremos la aseguradora preferida en todo el mercado ecuatoriano y lideraremos la incorporación de negocios afines a nuestra actividad. Tendremos presencia y reconocimiento internacional.” (Seguros Equinoccial S.A., 2014)

Seguros Equinoccial S.A. se encuentra entre las 5 mejores empresas aseguradoras del país, y además es representante de empresas aseguradoras internacionales en el Ecuador, entre las que se encuentran Zurich de Suiza, Alianz de Alemania, Mitsui Sumitomo de Japón, entre otras. (Seguros Equinoccial S.A., 2014)

1.3.7. Valores

Según la página oficial de la empresa Seguros Equinoccial S.A. (2014) los valores por los cuales se rige la empresa son los siguientes:

- Somos honestos
- Honramos nuestra palabra
- Amamos lo que hacemos
- Aprendemos para mejorar
- Respetamos y valoramos al ser humano
- Valoramos al cliente
- Respetamos el medio ambiente

1.3.8. Condiciones Necesarias

Según la página oficial de la empresa Seguros Equinoccial S.A. (2014) las condiciones necesarias para sacar adelante sus operaciones la empresa debe:

- Tener equipo humano profesional, comprometido y feliz.
- Contar con el respaldo de los principales reaseguradores.
- Conocer las necesidades de los clientes y del mercado.
- Ofrecer productos y servicios de excelencia.
- Fomentar la buena relación con corredores y demás canales de distribución.
- Lograr rentabilidad y solvencia de manera sustentable.
- Nos comunicamos internamente con claridad, oportunidad y formalidad.

La empresa ha sabido conseguir nuevos clientes y además mantenerlos, pues siempre está buscando cuáles son sus necesidades o inconformidades, también se ha encargado de comunicarle al cliente cualquier cambio de forma oportuna, por otro lado cuenta con el respaldo de reaseguradoras de renombre internacional entre las que se encuentran Munchener de Alemania, Scoor de Francia, Swiss Re de Suiza, entre otras.

2. DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO ACTUAL

En este capítulo se llevará a cabo el levantamiento de los procesos que se están realizando en el área actualmente, además de cuáles son los problemas que estos están presentando y cuáles son las causas y consecuencias que estos tienen.

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Proceso

El presente proyecto corresponde al área de procesos, por lo que es necesario conocer cuál es la definición de proceso, según la ISO 9001 (2008) se define como “una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados.”

2.1.2. Gestión por Procesos

El desempeño de las empresas depende directamente de la eficiencia de sus procesos, es por esto que en la actualidad se le presta especial atención a estos últimos, enfocándose en una gestión por procesos.

“La gestión por procesos es un esquema que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen el sistema organizacional.” (Pérez Fernández, 2010, pág. 44)

Concepción de la empresa como un sistema de procesos interrelacionados y orientados a la satisfacción de las necesidades de sus clientes. (Riveira & Mataix, 2004)

Las características de la gestión por procesos definidas por Harrington (1993) son las siguientes:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la empresa.
- Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Empresa o que proporcionan ventaja competitiva.
- Medir su actuación (Costo, Calidad y Tiempo) y ponerla en relación con el valor agregado percibido por el cliente.
- Identificar las necesidades del cliente y orientar a la Empresa hacia su satisfacción.
- Entender las diferencias del alcance entre la mejora orientada a los procesos y a las funciones.
- Organización en torno a resultados no a tareas.
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.

- Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias.

Es recomendable contar en un inicio con un inventario inicial de los procesos, pues esto tiene como objetivo la elaboración de un mapa de procesos de la empresa.

“Una poderosa herramienta para analizar los procesos es la diagramación del flujo de trabajo que estos contienen. Los diagramas de flujo consisten en una serie de símbolos que permiten realizar la representación gráfica de cualquier proceso” (Medina, 2005, pág. 33)

“Ningún intento por mejorar la calidad de un sistema progresará si no se reconoce la existencia de problemas; además, el equipo de trabajo debe sentir la necesidad de cambiar esa situación, para mejorarla.” (Izar Landeta, 2004, pág. 90) Esto permite conocer cuáles son las deficiencias de la empresa y por lo tanto donde se debe mejorar.

Según Izar Landeta, 2004, se pueden utilizar las siguientes herramientas:

- Diagrama de Pareto: Sirve para identificar los pocos vitales y muchos triviales de un conjunto de problemas
- Hoja de Registro: Forma de recolectar información de forma ordenada y fácil.
- Histograma: Visualiza el comportamiento

- Diagrama Causa – Efecto: Buscar soluciones
- Diagrama Estratificado: Confirma los efectos de las causas, utiliza datos discretos.
- Diagrama de Dispersión: Ayuda a encontrar la correlación entre causa y efecto, utilizando datos continuos.
- Gráficos de Control: Permite conocer el comportamiento del proceso, localizar las fuentes de problemas y anticiparnos a fallas graves.

2.1.3. Análisis de Valor Agregado

Para la evaluación de los procesos que se están llevando a cabo por el momento en el área de riesgos del departamento de fianzas de la empresa Seguros Equinoccial S.A. se realizará el análisis de valor agregado, mismo que se define como “la metodología que contribuye a evaluar la eficiencia de un proceso desde el punto de vista del valor que cada etapa agrega al producto final, minimizando el desperdicio ocasionado por pasos o actividades innecesarias.” (Dávila, 2014)

Los pasos que se deben llevar a cabo para desarrollar este análisis son según Dávila (2014) los siguientes:

- Identificar claramente el procesos a analizar
- Describir de forma detallada el proceso
- Realizar el Análisis de Valor Agregado de las actividades
- Calcular el índice de Valor Agregado

2.2. MARCO METODOLÓGICO

A continuación se realizará una descripción sobre la metodología que se llevó a cabo para el desarrollo del presente capítulo.

- Por medio de la colaboración del personal del área de riesgos del departamento de Fianzas se obtuvo un bosquejo general de todos los procesos que se desarrollan actualmente en el área de riesgos, con lo cual se realizó el inventario de procesos.
- Se organizaron citas con los encargados de cada proceso para entrevistarlos y detallar las actividades que se llevan a cabo en cada proceso, lo que sirvió para la diagramación de los mismos.
- Se midió el tiempo que toma cada actividad actualmente, lo que permitió que se desarrollara el análisis de valor agregado tomando en cuenta la variable tiempo.
- Mediante el uso de salarios referenciales se desarrolló el análisis de valor agregado tomando en cuenta la variable de costo.
- Se indagó sobre la documentación utilizada en cada proceso para obtener principalmente los promedios de los montos de operaciones realizadas por mes.
- Finalmente, en conjunto con el personal de riesgos del departamento de Fianzas se establecieron debilidades y fortalezas de cada proceso.

2.3. INVENTARIO DE PROCESOS

A continuación se enlistan los procesos que actualmente se llevan a cabo en el área de riesgos del departamento de fianzas de la empresa Seguros Equinoccial S.A.

- Constitución de Contragarantías
- Renovaciones Retroactivas
- Liberaciones de Fondos
- Informes de Proveedor de Manejo Conjunto
- Reporte Mensual
- Iniciación de Manejo Conjunto

A continuación se realizará el análisis detallado correspondiente a cada uno de los procesos arriba identificados.

2.3.1. Constitución de Contragarantías

2.3.1.1. Descripción del Proceso

El proceso de constitución de contragarantías es de suma importancia tanto para el departamento de fianzas como para la aseguradora, pues tanto las contragarantías reales como bancarias permiten a la empresa recuperar el pago realizado por el incumplimiento del afianzado; este proceso se presenta en promedio 20 veces en el mes, y consiste en lo siguiente:

En primer lugar el ejecutivo de administración de riesgos recibe por parte del área técnica el acuerdo de emisión y revisa que el mismo se encuentre lleno de forma correcta y con la correspondiente firma autorizadora, dentro de un máximo de 15 días el ejecutivo comercial de mantenimiento debe entregar al ejecutivo de administración de riesgos un memo como constancia de la entrega de los documentos habilitantes al departamento legal, en el caso de las contragarantías bancarias con el memo se da por constituida la contragarantía; durante estos 15 días el jefe de administración de riesgos controla mediante llamadas telefónicas y correos electrónicos que las ejecutivas comerciales de mantenimiento regularicen los documentos en el departamento legal, mismo que informa al ejecutivo de administración de riesgos cual es el estado del proceso, este último debe durar 30 días en caso de tratarse de una prenda y 45 días en el caso de una hipoteca, por último el ejecutivo de administración de riesgos recibe la escritura de constitución, registra en la bitácora de riesgos los cambios y en caso de existir valores a liquidar los registra en la tabla de seguimiento de liquidaciones. (Ver Anexo 1)

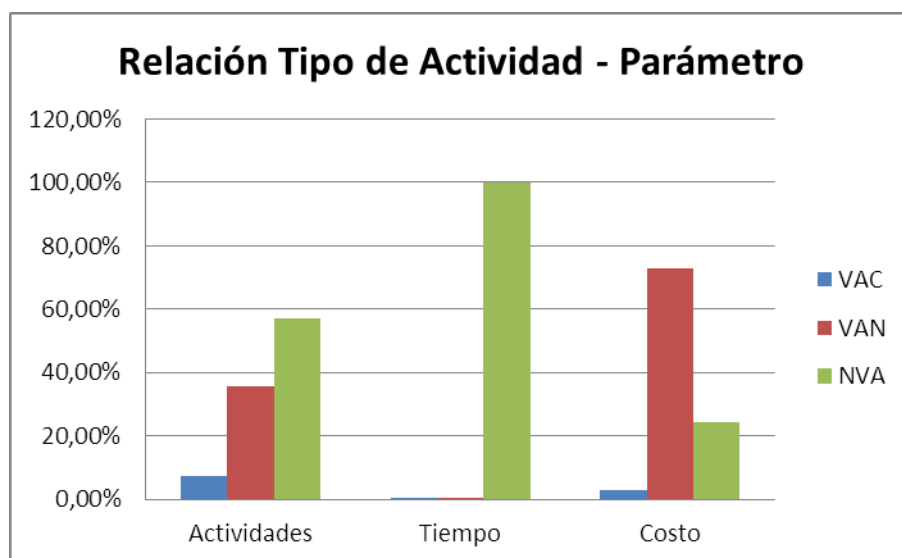
2.3.1.2. Análisis del Valor Agregado (AVA)

En la Tabla #8 se aprecia el Índice de Valor Agregado del proceso de Constitución de Prendas e Hipotecas.

Tabla #8. Índice de Valor Agregado del Proceso de Constitución de Prendas e Hipotecas

Composición de Actividades		NO.	TIEMPO (HORAS)	COSTO (\$)
VAC	Valor Agregado Cliente	1	0,33	\$ 2,34
VAN	Valor Agregado Empresa	5	4,93	\$ 62,03
NVA	Ningún Valor Agregado	8	7682,93	\$ 20,63
TT	TOTAL	14	7688,20	\$ 85,00
TVA	TOTAL VALOR AGREGADO	6	5,27	\$ 64,38
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO	42,86%	0,07%	75,74%

En el Figura #2 se muestra la relación entre el tipo de actividad y el parámetro establecido.

**Figura #2.** Relación Tipo de Actividad – Parámetro en la Constitución de Contragarantías

Tanto en la tabla como en la figura resalta la mínima cantidad de actividades que generen valor al cliente, esto se debe a que el proceso genera valor para la empresa, pues su objetivo es proteger su patrimonio en caso de la ejecución de la póliza; además, llama la atención el índice de valor agregado correspondiente al tiempo, siendo este de menos del 1%, esto se debe principalmente a que el tiempo que

se debe esperar hasta que las notarías entreguen las contragarantías constituidas. (Ver Anexo 1)

2.3.1.3. Datos que Evidencian Funcionamiento

Tomando como referencia la ficha de clientes de los últimos 3 meses se concluye que durante un mes se llevan a cabo en promedio 20 constituciones de prendas e hipotecas, de estas en promedio 5 sufren retrasos en la entrega de documentos por parte de los clientes o en las notarías, sin embargo, todas llegan a constituirse.

2.3.1.4. Documentación Actual

Actualmente, se utilizan la siguiente documentación para la realización de todo el proceso de constitución de contragarantías (Ver Anexo 1):

- Fichas de control de contragarantías por cliente.
- Tabla de Seguimiento de contragarantías.
- Tablas de Seguimiento de Liquidaciones

2.3.1.5. Fortalezas

- Aunque es un proceso que toma dos meses para su completo cumplimiento, al ser de mayor duración las esperas, éstas se pueden realizar otras actividades mientras se desarrolla el presente proceso.
- Las políticas de la organización estipulan un periodo de 30 días para la constitución de prendas y 45 días para hipotecas, lo cual hace que no se descuiden los procesos, pues de lo contrario se pueden presentar quejas por parte de los clientes.
- Se llevan registros para controlar el proceso, lo que permite conocer si el proceso está o no llevándose según los tiempos establecidos y en caso de demoras conocer en donde se retrasó el proceso, y obtener otros indicadores, como quienes son los ejecutivos del área comercial a cargo que no le están llevando seguimiento al proceso.

2.3.1.6. Debilidades

- Se ocupa el 99% del tiempo en esperas, lo que no agrega valor al proceso.
- Son tan solo 5 actividades de un total de 14 que generan valor al proceso.

- En el proceso se presentan generalmente retrasos, sobre todo en la entrega de documentos por parte de los clientes o en la notaría.
- Se toma mucho tiempo en realizar seguimiento al estado de los procesos, pues se debe revisar con clientes, corredores, personas del área comercial y del departamento legal.
- Las personas del área comercial no llevan control de los documentos faltantes, y dependen de la gestión del ejecutivo de administración de riesgos para realizar las solicitudes al cliente, lo que genera gran carga de trabajo para el ejecutivo.
- Documentos antiguos que no se encuentran digitalizados o archivados.
- Falta de espacio para ubicar la documentación de forma ordenada.
- Las actividades de control no son automatizadas, lo cual hace que el ejecutivo invierta su tiempo en el seguimiento de las contragarantías.

2.3.2. Renovaciones Retroactivas

2.3.2.1. Descripción del Proceso

El objetivo de este proceso es que se realice la renovación de una garantía después de que ha pasado su fecha de vencimiento, estos casos se dan en promedio 3 veces al día.

El proceso comienza cuando el ejecutivo de administración de riesgos recibe del suscriptor comercial la forma preestablecida de Renovaciones Retroactivas y los documentos habilitantes, si no se encuentran todos los documentos se solicita los documentos faltantes, si se encuentran todos los documentos se entrega al jefe de riesgos, quien debe verificar que los datos de la póliza sean los correctos, que se tenga el cupo suficiente, se revisa documento por documento, realizando una identificación de posibles riesgos, se saca el índice de amortización, se revisa las renovaciones realizadas anteriormente en el archivo, también se revisan las vigencias, montos, beneficiario, objeto del contrato; en caso de que falte algún dato o documento solicita al encargado del caso, de lo contrario verifica la fecha de vencimiento, si es menor a un mes él mismo aprueba la operación, si el vencimiento es mayor al mes entrega la documentación y observaciones al gerente de fianzas, quien verifica si necesita más información o si se debe proceder con la renovación. Una vez aprobada la operación, se entrega al ejecutivo de administración de riesgos la forma de renovaciones

retroactivas, mismo que registra en la tabla de renovaciones vencidas, si esta renovación pertenece a la ciudad de Quito se entregan los documentos firmados al Suscriptor, si la renovación pertenece a cualquier sucursal se envía la forma de renovaciones retroactivas firmada en forma electrónica al suscriptor, y se envía los documentos físicos por valija. (Ver anexo 2)

2.3.2.2. Análisis de Valor (AVA)

En la Tabla #9 se describe el índice de valor agregado del proceso de Renovaciones Retroactivas, encontrando también, cuantas son las actividades que generan valor en el proceso.

Tabla #9. Índice de Valor Agregado del Proceso de Renovaciones Retroactivas

Composición de Actividades		NO.	TIEMPO (HORAS)	COSTO (\$)
VAC	Valor Agregado Cliente	2	4,00	\$ 60,94
VAN	Valor Agregado Empresa	4	25,08	\$ 504,49
NVA	Ningún Valor Agregado	14	10,85	\$ 159,05
TT	TOTAL	20	39,93	\$ 724,48
TVA	TOTAL VALOR AGREGADO	6	29,08	\$ 565,43
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO	30,00%	72,83%	78,05%

En el Figura #3 se muestra la relación entre el tipo de actividad y el parámetro establecido.

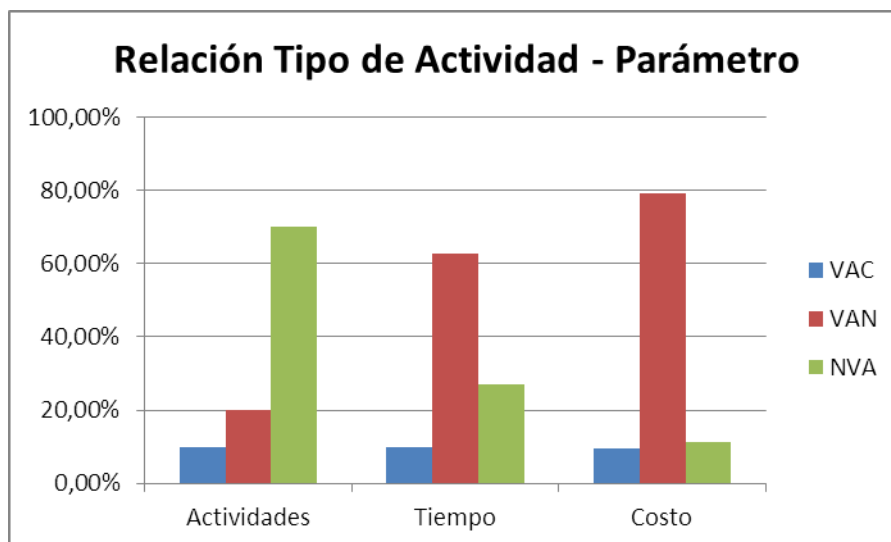


Figura #3. Relación Tipo de Actividad – Parámetro en la Renovaciones Retroactivas

En la tabla se puede notar que el proceso de renovaciones retroactivas genera un 30% de valor agregado en cuanto a número de actividades, este indicador tan bajo se debe a que la mayor parte de las actividades que se desarrollan para el proceso son de solicitud de información o movilización de documentos. Con respecto a la figura se puede notar que con respecto a costo y tiempo se está generando valor para la empresa, esto porque las actividades que generan este tipo de valor corresponden a verificación y revisión de documentos. (Ver Anexo 2)

2.3.2.3. Datos que Evidencian Funcionamiento

Tomando como referencia el registro de renovaciones vencidas se puede concluir que el proceso se lleva a cabo en un promedio 60 veces al mes, generándose retrasos en un promedio de 5, que corresponden principalmente a aquellas que requieren aprobación del gerente de

Fianzas, quien requiere tiempo para revisar el caso y la documentación entregada, además no se encuentra el 100% del tiempo en la oficina.

2.3.2.4. Documentación Actual

Para el desarrollo actual del proceso se utilizan los siguientes documentos: (Ver Anexo 2)

- Tabla de renovaciones vencidas por sucursal.
- Forma de Renovaciones Retroactivas.

2.3.2.5. Fortalezas

- Los documentos que se solicitan permiten a los involucrados, principalmente a quienes deben dar la autorización conocer cuál es el motivo del retraso de la renovación, además de cuál es el estado de la póliza y el avance del contrato.
- La mayor parte de los procesos no tienen retrasos, pues al conocer todos los suscriptores de los procesos entregan todos los documentos y la forma llena de manera correcta.

- El proceso se encuentra normado, por lo que se debe realizar la renovación retroactiva en un tiempo de 24 horas, lo que hace que se eviten retrasos innecesarios.

2.3.2.6. Debilidades

- Se generan reprocesos cuando revisan los documentos todos los involucrados en el proceso.
- El cliente se ve afectado cuando le piden documentos por separado y no todos a la vez.
- Se desperdicia mucho tiempo en el traslado de documentos de un lugar a otro.
- Se presentan retrasos principalmente en las renovaciones retroactivas de más de un mes, pues deben pasar a manos del gerente de fianzas, quién en ocasiones no se encuentra en la oficina o requiere información adicional.
- Al cumplirse la mayor parte en el tiempo establecido no se lleva un registro del control del tiempo que se demoró la aprobación de la renovación retroactiva.

2.3.3. Liberación de Fondos

2.3.3.1. Descripción del Proceso

Este proceso tiene como objetivo liberar fondos parciales del fondo del anticipo que se maneja de forma conjunta con el proveedor de manejo conjunto, por lo que este último necesita la autorización de la aseguradora para poder liberar los fondos.

El proceso comienza con el envío de una solicitud electrónica por parte del proveedor de manejo conjunto de liberación de fondos al Jefe de administración de riesgos y al ejecutivo de administración de riesgos, el ejecutivo de administración de riesgos imprime los documentos habilitantes que envían adjuntos a la solicitud; hace llegar estos documentos al jefe de administración de riesgos, mismo que revisa el número de liberación, las fechas de vigencia del contrato, cual es el monto inicial de la póliza de Buen Uso del Anticipo y cuál es el monto actual; además, el monto de la póliza de Fiel Cumplimiento del Contrato, lee el informe enviado por el proveedor de manejo conjunto en caso de necesitar información extra se le solicita a este mismo, por último el jefe de administración de riesgos hace un resumen de sus observaciones; en caso de que el monto a liberar sea de hasta \$150 000 aprueba la operación el jefe de administración de riesgos, un monto de hasta \$300 000 lo aprueban en conjunto los jefes de administración de riesgos, jefe técnico nacional y

jefe comercial; de tratarse de un valor más alto la autorización es emitida por el gerente de fianzas. Una vez aprobada la operación se le devuelven los documentos al ejecutivo de administración de riesgos, mismo que escanea las observaciones realizadas, documento que se archiva digitalmente y se envía a la persona del proveedor de manejo conjunto que realizó la solicitud; se registra en la tabla de liberaciones de fondos; por último, se entrega al ejecutivo de emisión los documentos físicos junto con dos copias del listado de los documentos que se entregan, este último envía los documentos a digitalizar y entrega al ejecutivo de administración de riesgos una de las listas con la firma de recibido del departamento de Digitalización. (Ver anexo 3)

2.3.3.2. Análisis de Valor Agregado (AVA)

En la tabla #10 se puede apreciar el número de actividades del proceso, el tiempo que toma realizar cada una de ellas si estas generan o no valor para el cliente o la empresa; por lo tanto, se describe cual es el índice de valor agregado del proceso.

Tabla #10. Índice de Valor Agregado del Proceso de Liberación de Fondos.

Composición de Actividades		NO.	TIEMPO (HORAS)	COSTO (\$)
VAC	Valor Agregado Cliente	1	5,33	\$ 37,50
VAN	Valor Agregado Empresa	5	61,47	\$ 1.350,98
NVA	Ningún Valor Agregado	19	47,94	\$ 814,13
TT	TOTAL	25	114,75	\$ 2.202,60
TVA	TOTAL VALOR AGREGADO	6	66,81	\$ 1.388,48
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO	24,00%	58,22%	63,04%

En el Figura #4 se muestra la relación entre el tipo de actividad y el parámetro establecido.

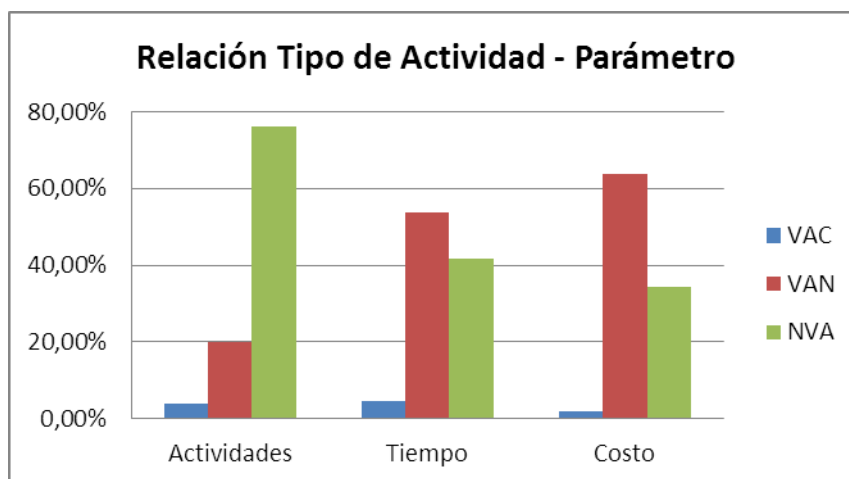


Figura #4. Relación Tipo de Actividad – Parámetro en la Liberación de Fondos

En la tabla resalta el bajo índice de valor referente al número de actividades, pues 19 de 25 actividades no generan valor, esto se debe a que la mayoría de las actividades corresponden a imprimir documentos y llevarlos de oficina en oficina. En cuanto al gráfico se puede notar que en los parámetros de tiempo y costo se tiene un alto porcentaje de valor agregado para la empresa, esto se debe a que las actividades que toman más tiempo corresponden a lectura, revisión y control de documentos que permite a la persona que autoriza enriquecerse con información de los contratos y su desempeño. (Ver Anexo 3)

2.3.3.3. Datos que Evidencian Funcionamiento

Según el registro de autorizaciones de liberación de fondos se puede concluir que el proceso de Liberación de Fondos se realiza en un promedio de 160 veces al mes, todas las liberaciones se realizan siempre y cuando se presente toda la información, son aproximadamente 10 las transacciones que se retrasan por falta de información, consultas que se le deben hacer al proveedor de manejo conjunto o autorizaciones de liberaciones de más de \$300 000.

2.3.3.4. Documentación Actual

Para el actual funcionamiento del proceso se utiliza la siguiente documentación: (Ver Anexo 3)

- Tabla de liberaciones de fondos.

2.3.3.5. Fortalezas

- Al analizar los datos se conoce cuál es el estado actual de los contratos que tienen manejo conjunto, y en el caso de que existan inconvenientes estos se pueden detectar a tiempo y ser solucionados con el apoyo del cliente.

- Se encuentra normado el tiempo de respuesta, por lo que no se debe tardar más de 24 horas en concluir el proceso.

2.3.3.6. Debilidades

- Se gasta mucho tiempo en actividades de preparación, entre las que se encuentran principalmente la impresión y escaneo de documentos.
- Se cae en reprocesos cuando revisan los documentos el jefe de riesgos, después los otros jefes o el gerente de fianzas.
- Se utiliza gran cantidad de tiempo en pasar papeles de oficina en oficina.
- Se dificultan las liberaciones mayores a \$300 000, ya que en ocasiones se complica encontrar al gerente de fianzas para que de su autorización.
- Poco espacio para ubicar los documentos de forma ordenada.

2.3.4. Informe de Proveedor de Manejo Conjunto

2.3.4.1. Descripción del Proceso

El proceso tiene como objetivo el conocimiento de la situación actual de los contratos que se aseguraron con manejo conjunto, para poder tratar de los mismos en reuniones que se mantiene con el proveedor de manejo conjunto, y sobre todo, tratar de buscar solución a problemas que estén sufriendo los afianzados para cumplir con el contrato según lo establecido.

El proceso inicia con la entrega de los informe por cliente por parte del proveedor de manejo conjunto, en caso de tratarse de casos críticos, que han sufrido problemas para su desarrollo se los entregan al Jefe de Administración de Riesgos el día 10 de cada mes, el resto de casos los entregan al Ejecutivo de Administración de Riesgos, en el primer caso el Jefe de Administración de Riesgos lee los informes y saca los siguientes parámetros: Fechas de inicio y fin de contrato, porcentaje de amortización de la póliza de Buen Uso del Anticipo, cantidad liberada, cantidad que aún no se libera, avance de obra física Vs. Avance estipulado; posteriormente anota sus observaciones; una vez leída y analizada toda la información se realiza una reunión con el proveedor de manejo conjunto, con quienes se analiza la situación y se buscan soluciones.

Para el caso de los informes de casos normales el Ejecutivo de Administración de Riesgos en un inicio lee todos los informes que le fueron entregados, obteniendo los mismos parámetros antes mencionados, realiza sus observaciones y se reúne con el jefe de administración de riesgos para que este se entere brevemente como se encuentran estos contratos.

Una vez que se han desarrollado las actividades mencionadas en ambos casos el ejecutivo de administración de riesgos realiza un registro de cada informe leído con el nombre y código del cliente, envía el listado al ejecutivo de emisión, además entrega 2 copias del listado e incluye todos los informes, por último recibe del ejecutivo de emisión uno de los listados firmado el recibido por el departamento de digitalización. (Ver anexo 4)

2.3.4.2. Análisis de Valor Agregado (AVA)

En la Tabla #11 se presentan los datos del índice de valor agregado generado por el proceso de informes del proveedor de manejo conjunto, además del número de actividades por cada parámetro y cuantas son las actividades que generan valor y cuanto tiempo representan.

Tabla #11. Índice de Valor Agregado del Proceso de Informes del Proveedor de Manejo Conjunto

Composición de Actividades		NO.	TIEMPO (HORAS)	COSTO (\$)
VAC	Valor Agregado Cliente	0	0,00	\$ -
VAN	Valor Agregado Empresa	6	134,00	\$ 1.011,91
NVA	Ningún Valor Agregado	8	142,67	\$ 1.023,63
TT	TOTAL	14	276,67	\$ 2.035,55
TVA	TOTAL VALOR AGREGADO	6	134,00	\$ 1.011,91
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO	42,86%	48,43%	49,71%

En el Figura #5 se muestra la relación entre el tipo de actividad y el parámetro establecido.

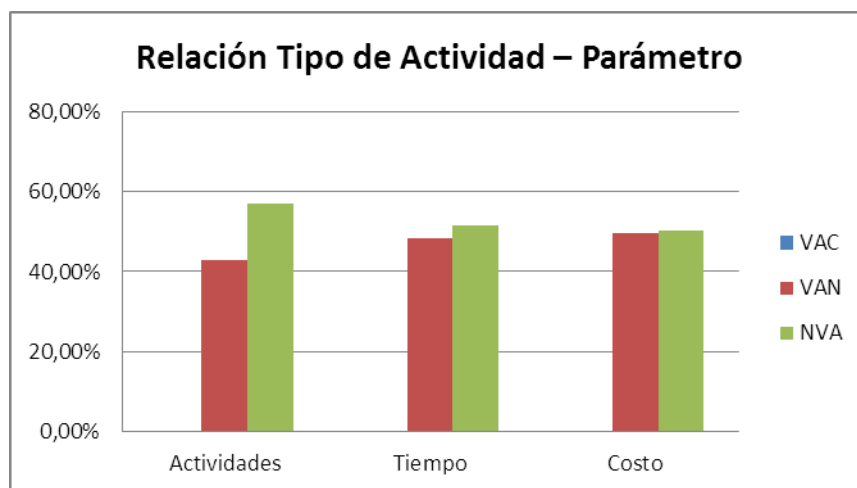


Figura #5. Relación Tipo de Actividad – Parámetro en los Informes del Proveedores de Manejo Conjunto

Tanto en la tabla como en el gráfico se puede ver que no se está generando valor para el cliente, esto debido principalmente a que el proceso lo realizan como retroalimentación entre las personas que conforman el área de riesgos. (Ver anexo 4)

2.3.4.3. Datos que Evidencian Funcionamiento

Según la tabla de control de informes del proveedor de manejo conjunto estos casos se presentan en un promedio de 75 informes normales y 15 casos críticos, mismos que deben leerse, analizarse y digitalizarse en el período máximo de un mes, las reuniones que se realizan con el proveedor de manejo conjunto son extensas, pero son necesarias pues se debe tratar caso por caso para evitar tener problemas de ejecuciones futuras.

2.3.4.4. Documentación Actual

Para el desarrollo actual del proceso de informes del Proveedor de Manejo Conjunto se utilizan los siguientes documentos: (Ver Anexo 4)

- Tabla de Control de Informes de Proveedor de Manejo Conjunto

2.3.4.5. Fortalezas

- El proceso agrega valor para la empresa, lo cual es muy importante porque permite en un inicio a la empresa conocer cuál es el estado de los contratos que está asegurando, y por otro lado permite confiar más en el cliente si no se presentan problemas en sus contratos.

- No se generan reprocesos, pues se ha dividido de forma correcta el trabajo que debe hacer cada uno de los integrantes del área, y además todos tienen una retroalimentación y punto de vista del tema.
- Se lleva un control de todos los informes, y se cumple con el tiempo de leer y digitalizar todos en máximo un mes desde la fecha de entrega por parte del proveedor.

2.3.4.6. Debilidades

- Al tener que leer una gran cantidad de informes se puede llegar al punto de solo concentrarse en los parámetros que se deben presentar y no leer y comprender el caso en su totalidad.
- Al tener distintos puntos de vista de caso se pueden producir distintas opiniones para las soluciones que se les puedan dar sobre todo a los casos críticos.
- El ejecutivo de administración de riesgos no tiene tiempo para leer todos los informes en la oficina, por lo que termina este trabajo en su casa.

2.3.5. Reporte Mensual

2.3.5.1. Descripción del Proceso

Tiene como objetivo conocer en resumen las operaciones que se han realizado durante el mes, en cuanto a liberaciones de fondos, renovaciones retroactivas, garantías aduaneras, clientes nuevos con el proveedor de manejo conjunto y acuerdos de emisión.

El proceso inicia con la recopilación de los reportes de los procesos arriba mencionados por parte del ejecutivo de administración de riesgos, además de la consolidación de esta información con las estadísticas de las sucursales de Guayaquil y Cuenca, se entrega estas estadísticas al jefe de administración de riesgos, quien realiza un informe y lo hace llegar al gerente del departamento de fianzas. (Ver Anexo 5)

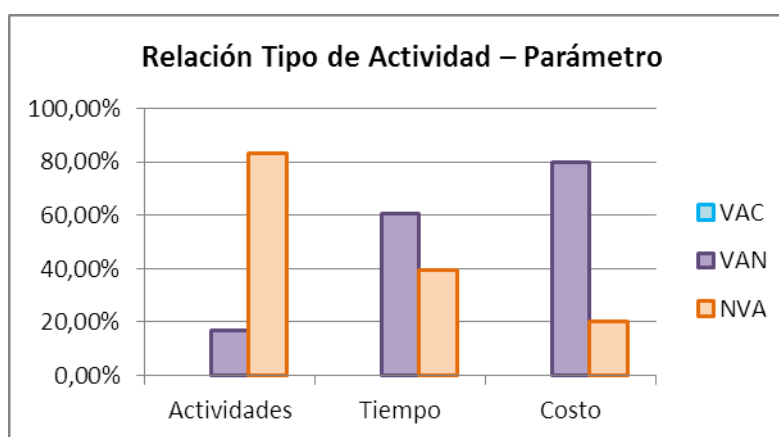
2.3.5.2. Análisis de Valor Agregado (AVA)

En la Tabla #12 se presenta el índice de valor agregado del proceso de control de reportes mensuales, además de los tiempos y cantidad de actividades que se emplea en cada tipo de actividad.

Tabla #12. Índice de Valor Agregado del Proceso de Reportes Mensuales

Composición de Actividades		NO.	TIEMPO (HORAS)	COSTO (\$)
VAC	Valor Agregado Cliente	1	0,08	1,95
VAN	Valor Agregado Empresa	1	1,00	23,44
NVA	Ningún Valor Agregado	4	0,57	3,98
TT	TOTAL	6	1,65	\$ 29,38
TVA	TOTAL VALOR AGREGADO	2	1,08	\$ 25,39
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO	33,33%	65,66%	86,44%

En el Figura #6 se muestra la relación entre el tipo de actividad y el parámetro establecido.

**Figura #6.** Relación Tipo de Actividad – Parámetro en la Realización del Informe Mensual

En la tabla se evidencia que el índice de valor correspondiente al número de actividades que generan valor es tan solo del 33%, esto debido a que la mayor parte de actividades consisten en enviar información y consolidarla; aunque estas actividades no son generadoras de valor si son necesarias para el correcto desempeño del proceso; además, se puede observar en la figura que en cuanto a costo y tiempo se agrega valor a la empresa, esto se da debido a que se utiliza mucho tiempo en el análisis de la información y presentación de datos para el informe. (Ver Anexo 5)

2.3.5.3. Datos que Evidencian Funcionamiento

Este informe permite al jefe de administración de riesgos conocer cuántas operaciones de cada tipo se han realizado durante el mes, por lo que tan solo es una operación de retroalimentación, es por esto que esta operación se lleva a cabo solo una vez al mes.

2.3.5.4. Documentación Actual

Para el desarrollo de esta actividad se necesita de la siguiente documentación:

- Registro de liberaciones de fondos (Ver Anexo 3)
- Registro de renovaciones retroactivas aprobadas (Ver Anexo 2)
- Registro de clientes nuevos con Proveedor de Manejo Conjunto (Ver Anexo 6)
- Registro de acuerdos de emisión (Ver Anexo 1)

2.3.5.5. Fortalezas

- Este proceso genera un índice de valor del 42%, el cual es bastante alto, ya que el proceso es solo de retroalimentación.
- El proceso permite conocer cuáles son las operaciones que se repiten más y en que sucursales, por lo que dan a conocer en cuales

poner más énfasis o cuales realizar más rápido o automatizar, al igual de que casos son escasos.

- Al llevar registros de cada parte del informe mensual se agiliza la obtención de los datos.

2.3.5.6. Debilidades

- Se toma mucho tiempo en actividades de preparación, pues como se puede ver en la tabla #15 estas toman el 55% del tiempo empleado en el total del proceso.
- Se generan reprocesos al tener que recurrir a todas las tablas que ya se habían realizado en los otros procesos y pasarlas a otro documento.

2.3.6. Iniciación de Manejo Conjunto

2.3.6.1. Descripción del Proceso

Este proceso tiene como objetivo hacerles conocer a los clientes cual es el funcionamiento del manejo conjunto y como se trabaja con el proveedor de manejo conjunto, incluyendo los detalles tanto operativos como económicos.

El proceso comienza cuando el comercial encargado del cliente indica al ejecutivo de administración de riesgos que se va a realizar manejo conjunto, la persona comercial debe entregar un requerimiento de cotización previamente aprobada por el Jefe Nacional Técnico de Fianzas, además del flujo de caja y acuerdo de emisión. El Ejecutivo de administración de riesgos envía la información al Gerente Comercial del proveedor de manejo conjunto, quien envía su cotización, misma que es revisada por el ejecutivo de administración de riesgos, este le entrega el documento al suscriptor, mismo que debe enviar una carta en la que el cliente acepte formalmente la cotización, el ejecutivo de administración de riesgos envía este documento al proveedor de manejo conjunto. Posteriormente se convoca a una reunión de apertura, a la que asistirán el proveedor de manejo conjunto, el cliente y un representante de Seguros Equinoccial S.A., esta reunión tiene como fin explicar al cliente la metodología del manejo conjunto. (Ver Anexo 6)

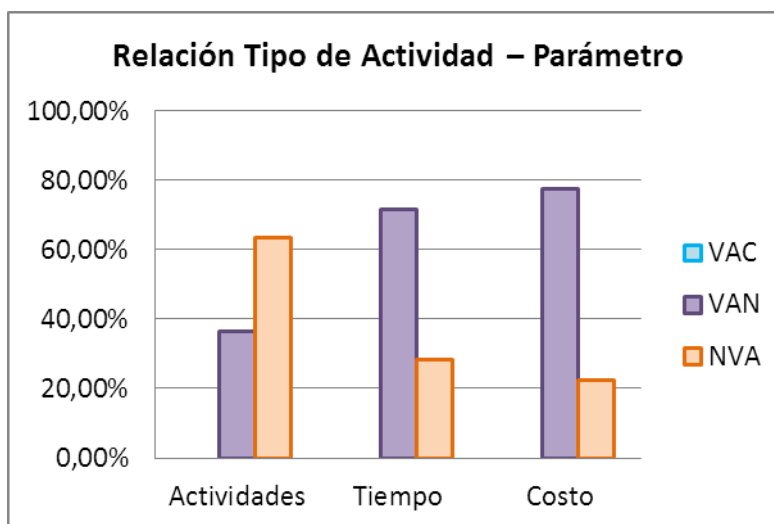
2.3.6.2. Análisis de Valor Agregado (AVA)

En la Tabla #13 se describe el índice de valor agregado del proceso de Iniciación de Manejo Conjunto, encontrando también, cuantas son las actividades que generan valor en el proceso.

Tabla #13. Índice de Valor Agregado del Proceso de Iniciación de Manejo Conjunto

Composición de Actividades		NO.	TIEMPO (HORAS)	COSTO (\$)
VAC	Valor Agregado Cliente	3	11,17	78,52
VAN	Valor Agregado Empresa	1	0,33	2,34
NVA	Ningún Valor Agregado	6	2,00	14,06
TT	TOTAL	10	13,50	\$ 94,92
TVA	TOTAL VALOR AGREGADO	4	11,50	\$ 80,86
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO	40,00%	85,19%	85,19%

En el Figura #7 se muestra la relación entre el tipo de actividad y el parámetro establecido.

**Figura #7.** Relación Tipo de Actividad – Parámetro en la Iniciación del Manejo Conjunto

En la tabla y la figura se puede notar que tanto en los parámetros de tiempo como de costo se consiguen índices de valor agregado bastante altos, superando en ambos casos el 80%, esto se debe principalmente a que la iniciación en el manejo conjunto es beneficiosa principalmente para la empresa, pues ayuda a tener un control sobre el uso de los fondos del anticipo por parte del cliente, además le agrega valor al

cliente cuando el empieza a conocer sobre la metodología de trabajo.
(Ver Anexo 6).

2.3.6.3. Datos que Evidencian Funcionamiento

De registro de clientes nuevos en el manejo conjunto se pudo concluir que este proceso se lleva a cabo en promedio de 10 veces por mes, de los clientes que se presentan para el manejo conjunto 9 aceptan sin ningún problema, el resto requiere que se le dé mayor información sobre el tema, sin embargo, el cliente no se puede negar a esto pues si lo hace no se puede aprobar la emisión de la garantía.

2.3.6.4. Documentación Actual

Para el desarrollo del proceso se requiere de la siguiente documentación (Ver Anexo 6):

- Registro de clientes nuevos con manejo conjunto

2.3.6.5. Fortalezas

- El proceso genera valor tanto para la empresa como para el cliente, teniendo un índice de valor agregado del 83%.

- Este proceso permite a la empresa incluir clientes en el manejo conjunto, lo que significa que se mantendrán más vigilados sus proyectos y el cumplimiento de los mismos.
- Las operaciones que se llegan a cabo llegan a su cumplimiento en todos los casos.
- Este proceso genera confianza en el cliente, pues entiende como se llevará a cabo el manejo conjunto.
- Al llevarse un registro de los clientes que tienen manejo conjunto se puede conocer quiénes son los que necesitan las reuniones de iniciación y quiénes ya tienen experiencia en el tema.

2.3.6.6. Debilidades

- Se toma mucho tiempo en pasar documento de un lado a otro, cayendo en reprocesos.
- Se debe quedar coordinar las reuniones con los clientes, el proveedor de manejo conjunto y un representante del área de riesgos lo cual hace que se retrasen las reuniones porque alguna de las partes no cuenta con tiempo inmediatamente.

2.4. DIAGNÓSTICO GENERAL

En los análisis de valor agregado realizados en todo el capítulo se puede notar que la mayor parte de los procesos y actividades realizadas en cada uno de ellos generan valor, tanto para la empresa como para el cliente, pero es importante recalcar que existen reprocesos, especialmente en el paso de documentos de una persona a otra, mismos que se deben eliminar o reducir, pues esto genera que se pierda tiempo y por lo tanto que los procesos se vuelvan largos e ineficientes.

Por otro lado, los procesos realizados en el área de riesgos del Departamento de Fianzas de la Empresa Seguros Equinoccial S.A., se está cumpliendo con las tareas que han sido dirigidas al área de riesgos, sin embargo, no se está cumpliendo a cabalidad con los tres aspectos u objetivos de la administración de riesgos, mismo que son: el sistema integral de administración de riesgos, el sistema de administración de contragarantías y el sistema de seguimiento de riesgos en curso, es por esto que se está trabajando en la implementación de estos tres aspectos de forma completa, para así evitar que se generen problemas con los contratos asegurados.

3. PROPUESTA DE DISEÑO DE PROCESOS

A continuación se desarrollará la propuesta de diseño de procesos para el área de riesgos del departamento de fianzas de la empresa Seguros Equinoccial S.A., en este se presentará el nuevo inventario de procesos, además se analizará cuáles son las causas y efectos de las debilidades de los procesos y por último se realizará una de las mejoras realizadas.

3.1. MARCO TEÓRICO

A continuación, se describirán las técnicas que se llevaron a cabo para el desarrollo del presente capítulo:

3.1.1. Manual de Procedimientos

Debido a que el principal contenido de este capítulo son los manuales de procedimientos es necesario conocer cuál es su definición y elementos que este incluye, es así que se según la Secretaria de Relaciones Exteriores de México (2004), se puede definir manual de procedimientos como un instrumento de agrupación de procedimientos, mismos que cuentan con un objetivo en común, además, una de sus características es el desarrollo de una secuencia lógica de las actividades que componen cada procedimiento, indicando quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.”; el mismo autor sustenta esta definición basándose en el concepto de procesos y manual administrativo,

siendo así que considera los siguiente significados:

Manuales Administrativos son medios a través de los cuales se registra y transmite información relacionada con la organización y su funcionamiento, es decir, que se trata del documento en el que se describe la información y/o instrucciones de manera ordenada y sistemática; permitiendo que el trabajo se realice de mejor forma.

Se entiende por procedimiento “la sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella” (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2004, pág. 6).

3.1.2. Diagrama Causa – Efecto

El diagrama causa – efecto o Ishikawa es “una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado” (Fundibeq, 2014, pág. 2).

Según el mismo autor estos son los pasos que se deben seguir para su construcción:

Paso 1: Definir, sencilla y brevemente, el efecto o fenómeno cuyas causas han de ser identificadas

Paso 2: Colocar el efecto a la derecha de la estructura y dibujar una flecha, que corresponderá al eje central del diagrama, de izquierda a derecha, señalando al efecto.

Paso 3: Identificar las posibles causas que contribuyen al efecto o fenómeno de estudio.

Paso 4: Identificar las causas principales e incluirlas en el diagrama.

Paso 5: Añadir causas para cada rama principal.

Paso 6: Añadir causas subsidiarias para las subcausas anotadas.

Paso 7: Comprobar la validez lógica de cada cadena causal.

Paso 8: Comprobar la integración del diagrama.

Paso 9: Conclusión y Resultado.

3.2. MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se describirá la forma en que se realizó el presente capítulo desde la obtención de datos hasta el planteamiento de los manuales de procedimientos, siendo estos los pasos que se siguieron:

- Se estableció en conjunto con el jefe de administración de riesgos el inventario de procesos depurado.
- Tomando como base las debilidades mencionadas en el capítulo dos se establecieron problemas y sus causas de los procesos que se llevan a cabo en la actualidad.
- Se realizó una descripción de los procesos propuestos para el área de riesgos.
- Se solicitó al departamento de procesos el formato utilizado por la empresa para la realización de manuales de procedimientos.
- Se elaboraron los procedimientos de cada proceso, incluyendo en estos los cambios realizados tanto a los procesos como a las políticas.

3.3. INVENTARIO DE PROCESOS

A continuación, en la Tabla #14 se enlistan los procesos que se deben llevar a cabo en el área de riesgos del departamento de fianzas de la empresa Seguros Equinoccial S.A.

Tabla#14. Inventario de Procesos

ANTES	DESPUÉS	OBSERVACIONES
1.- Constitución de Contragarantías	1.- Constitución de Contragarantías	Se mejora con cambios pequeños en el procedimiento que se lleva a cabo en la actualidad.
2.- Iniciación de Manejo Conjunto	2.- Manejo Conjunto del Anticipo	Se unifica los tres procesos en tres fases con cambios y aumentos en las actividades que se llevan a cabo actualmente.
3.- Informes del Proveedor de Manejo Conjunto		
4.- Liberaciones de Fondos		
5.- Renovaciones Retroactivas	3.- Renovaciones Retroactivas	Se mejora con cambios en algunas de las actividades que se llevan a cabo por el momento.
6.- Reporte Mensual	-----	Se elimina, pues debe incorporarse a cada uno de los otros procesos como una actividad.
-----	4.- Seguimiento de Contratos de Clientes sin Manejo Conjunto	Se crea.
-----	5.- Auditorías de Riesgos	Se crea.
-----	6.- Gerencia de Riesgos	Se crea.

A continuación se realizará un análisis causa efecto y descripción de las mejoras de los procesos que se llevan a cabo en la actualidad, mismos que se encuentran arriba detallados.

3.3.1. Constitución de Contragarantías

3.3.1.1. Análisis Causa – Efecto de las Debilidades

En el Figura #8 se muestra un análisis causa – efecto de las debilidades del proceso de constitución de contragarantías.

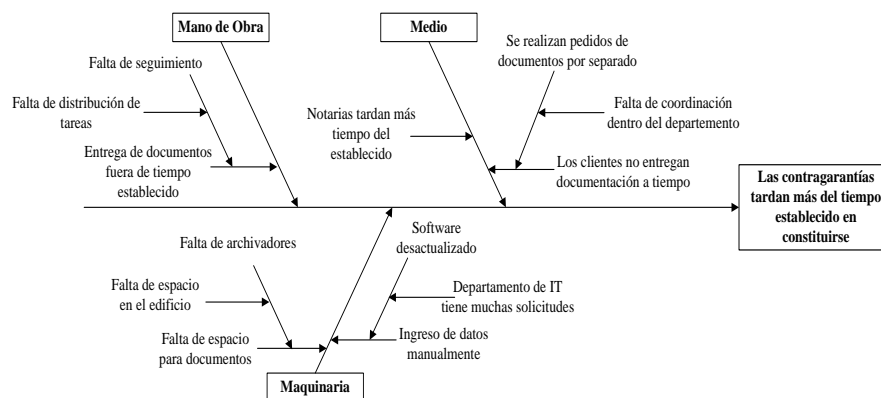


Figura #8. Análisis Causa – Efecto del Proceso de Constitución de Contragarantías

Se puede observar que la constitución de contragarantías se retrasa principalmente porque los encargados de los casos no realizan seguimiento o tardan en conseguir la documentación necesaria para realizar la constitución, además, el cliente no entrega la documentación a tiempo; por otro lado, el sistema de contragarantías no es automático, lo que genera una pérdida de tiempo bastante alta para el área de riesgos, misma que se encarga de solicitar la información de cliente en cliente.

3.3.1.2. Descripción de la Mejora

Automatización del control de contragarantías, para evitar que se revise las contragarantías de una en una, sino que el sistema alerte sobre aquellas que no se han constituido, haciendo que no se olvide ninguna y además que el flujo sea más rápido. Con relación al espacio físico se tratará de realizar la mayor parte de registros de forma digital, y aquellos de los que se necesite los archivos físicos serán

enviados a digitalizar y a custodia para su cuidado, evitando así que se aglomeren documentos en la oficina. (Ver Anexo 7)

3.3.2. Manejo Conjunto del Anticipo

3.3.2.1. Análisis Causa – Efecto

En el Figura #9 se muestra un análisis causa – efecto de las debilidades del proceso de iniciación de manejo conjunto.

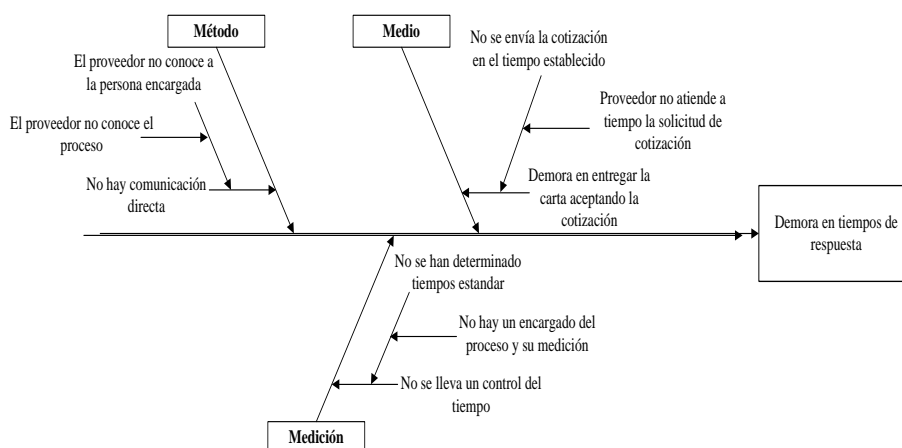


Figura #9. Análisis Causa – Efecto del Proceso de Iniciación de Manejo Conjunto

En la figura se puede observar que en este proceso se presentan problemas principalmente de incumplimiento de tiempos de respuesta establecidos, esto se debe principalmente a factores relacionados con la mala comunicación, retrasos en las respuestas del cliente, problemas para establecer lugares y fechas de encuentro y retrasos en respuestas del proveedor.

En el Figura #10 se muestra un análisis causa – efecto de las debilidades del proceso de informes de Proveedores de Manejo Conjunto.

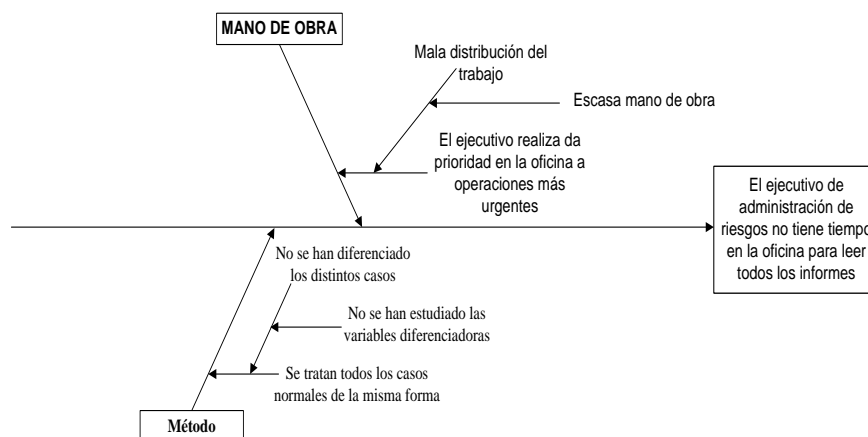


Figura #10. Análisis Causa – Efecto del Proceso de Informes de Proveedores de Manejo Conjunto

Se puede observar que el ejecutivo de administración de riesgos no cuenta con el tiempo necesario para leer y analizar los informes enviados por el proveedor de manejo conjunto, esto se debe a varios factores, entre los cuales se puede nombrar la falta de mano de obra que realice las actividades que son operativas y urgentes, mismas que se deben llevar a cabo de forma diaria y por lo tanto requieren de la inversión de gran parte del tiempo, esto se debe también a que no se ha creado un puesto que separe las actividades de análisis de las de operación; por otro lado, se tratan todos los casos de la misma forma, debido a que no se han realizado estudios que permitan conocer factores que los diferencien, y que por lo tanto los casos sean más fáciles de analizar.

En el Figura #11 se muestra un análisis causa – efecto de las debilidades del proceso de liberación de fondos.

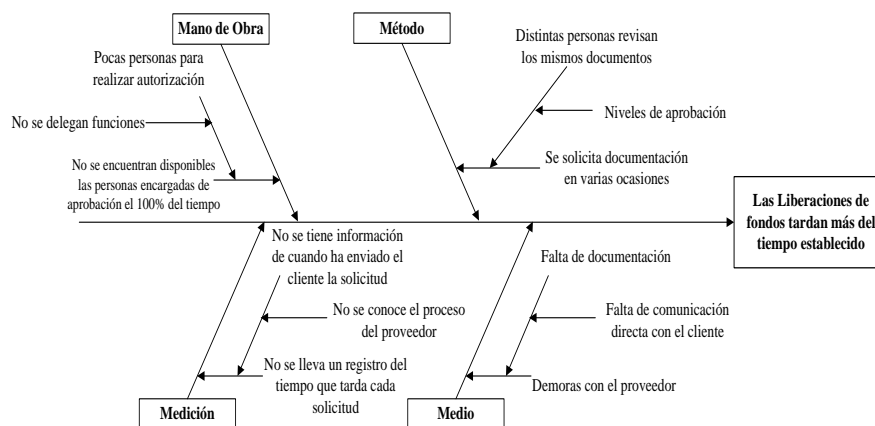


Figura #11. Análisis Causa – Efecto del Proceso de Liberación de Fondos

Se puede observar en la figura que en ocasiones toma más del tiempo establecido realizar las liberaciones de fondos, esto se debe principalmente a que no se encuentran disponibles los distintos niveles de aprobación el 100% del tiempo, además de que cada uno de ellos realiza diferentes requerimientos de información adicional y el proveedor o el cliente tardan en enviarla; además, no se lleva un control del tiempo que se tarda en realizar la liberación desde que el cliente la solicita al proveedor de manejo conjunto lo que provoca que estos se disgusten por incumplimiento de tiempos.

3.3.2.2. Descripción de las Mejoras

- Los procesos de iniciación de manejo conjunto, informes del proveedor de manejo conjunto y liberación de fondos se fusionarán

en un solo proceso llamando manejo conjunto del anticipo, mismo que contará con 3 fases para su mejor funcionamiento, siendo estas iniciación de manejo conjunto, seguimiento de manejo conjunto y liberación de fondos; esto con el fin de llevar un mejor control de todo lo relacionado con la administración del manejo conjunto y no separar y confundir las actividades. (Ver Anexo 7)

- Se incrementarán actividades de seguimiento que permitan a la empresa analizar por sí misma la situación de los contratos más riesgosos. (Ver Anexo 7)
- Se deben visitar personalmente a los clientes que cuenten con manejo conjunto y supongan un riesgo alto, pues aunque esta es una tarea del proveedor de manejo conjunto permite a la empresa tener mayor control y conocimiento de las obras que generan mayor riesgo. (Ver Anexo 7)
- La persona que autoriza la operación debe ser quien imprima la documentación, pues de esta forma no se perderá tiempo en buscar a esta persona para entregarle la documentación de forma física. (Ver Anexo 7)
- Organización de las liberaciones no solo por su valor, sino por el tipo de cliente con el que se esté tratando, es decir, en caso de que sean clientes AAA se puedan realizar las autorizaciones de

desembolsos por niveles de autorización más bajos que el establecido por el monto. (Ver Anexo 7)

- Se debe crear un puesto de asistente de administración de riesgos, que libere al ejecutivo de tareas operativas, y por lo tanto concentrarse en los informes del proveedor de manejo conjunto, ya que esto permitiría a la empresa conocer mejor a sus clientes y proyectos, e intervenir en caso de que la situación lo amerite. (Ver Anexo 7)
- Se establecerán responsables para cada proceso, mismos que se harán cargo de la medición.
- Crear una relación directa entre el suscriptor y el proveedor de manejo conjunto, para que durante este proceso no dependan del ejecutivo de administración de riesgos para que les haga llegar la documentación, sino que lo hagan directamente y por lo tanto en menos tiempo. (Ver Anexo 7)
- Se debe llevar un registro de los contratos con visitas, en el que se detallen las observaciones realizadas de forma resumida. (Ver Anexo 7)

3.3.3. Renovaciones Retroactivas

3.3.3.1. Análisis Causa – Efecto

En el Figura #12 se muestra un análisis causa – efecto de las debilidades del proceso de renovaciones retroactivas.

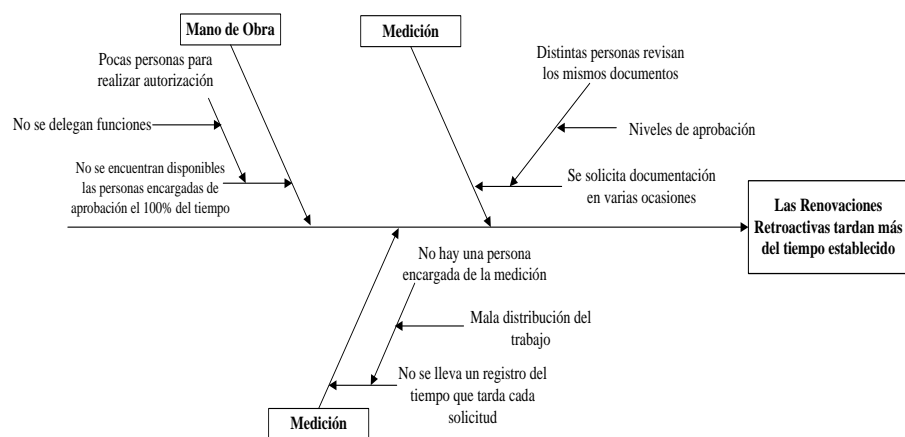


Figura #12. Análisis Causa – Efecto del Proceso de Renovaciones Retroactivas

Se puede observar que el problema más representativo en cuanto a la realización de renovaciones retroactivas es que suele retrasarse su aprobación y por lo tanto su emisión, esto se debe principalmente a que el cliente no presenta toda la información, lo que produce que las personas encargadas de la aprobación le soliciten esta información, provocando a su vez que el cliente se retrase en entregar estos nuevos requerimientos, por otro lado se puede nombrar que no siempre se encuentran los niveles de aprobación dentro de la organización, además, no se lleva un control del tiempo que estos tardan en dar una respuesta al cliente.

3.3.3.2. Descripción de la Mejora

- Cambiar a los clientes AAA a niveles de aprobación más bajo, para que las operaciones de estos clientes salgan sin inconvenientes en pequeños períodos de tiempo. (Ver Anexo 7)
- Determinar la persona que se hará cargo del proceso y su medición, para tener control de aquellas transacciones que se realicen fuera de los tiempos establecidos.
- Establecer variables a analizar por clientes, pues esto permitirá solicitar documentos una sola vez y no cada vez que una persona analice los documentos.

A más de los procesos que se están llevando a cabo en el área de riesgos del departamento de fianzas de la empresa Seguros Equinoccial S.A., es necesario incluir procesos adicionales que permitan que el área crezca y se desarrolle, pues estos son necesarios para el trabajo eficiente del área, y por lo tanto para el departamento y la empresa, ya que se administrarán de mejor manera los riesgos que se están tomando en las pólizas de fianzas. Los procesos que se incluyen son los siguientes:

3.3.4. Seguimiento de Contratos de Clientes sin Manejo Conjunto

Este proceso tiene como objetivo conocer cómo se encuentran las obras de los clientes que no cuentan con manejo conjunto, pues para disminuir el riesgo se debe evaluar las obras y sus avances. (Ver Anexo 7)

Consiste principalmente en programar visitas a las obras de los clientes y observar sus avances, permitiéndole así a la empresa conocer si la misma se está desarrollando según lo establecido o está sufriendo algún problema, mismo en el que se puede intervenir de forma oportuna.

3.3.5. Auditorías de Riesgos

Las auditorías de riesgos tienen como objetivo establecer cuáles son los pasos a seguir para realizar cualquier auditoría que corresponda a las actividades que influyen o se relacionan con el área, sobre todo en aspectos relacionados a los proveedores de manejo conjunto y su nivel de cumplimiento en cuanto a los puntos que se establecieron al momento de contratarlos y a los procesos de aprobación de pólizas ya emitidas. (Ver Anexo 7)

3.3.6. Gerencia de Riesgos

Este proceso tiene como objetivo plantear un plan integral de riesgos, que permita sobre todo unificar todas las actividades realizadas por la unidad, dándole parámetros para valorar, evaluar y disminuir el riesgo. (Ver Anexo 7)

4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación, se desarrollará en base al estudio realizado en el área de riesgos del departamento de fianzas de la empresa Seguros Equinoccial S.A., para el mismo se elaborará un plan de acción pensado para todas las áreas en las que se han identificado problemas, mismos que fueron determinados y descritos en los capítulos anteriores.

4.1. MARCO TEÓRICO

4.1.1. Mejoramiento Continuo

Mejorar un proceso según Harrington (1993), significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo hacerlo depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Harrington (1993) propone las siguientes herramientas para el análisis de datos, con el fin de identificar los problemas que se están produciendo:

- **Eliminación de la Burocracia:** La administración debe encarar y atacar la burocracia que aparece en los sistemas de control de la organización, realizando procesos simples y analizando que documentación o actividades no agregan valor real.

- **Eliminar Duplicidades:** Consiste en eliminar la información duplicada, o actividades que se encuentra repetidas o generen el mismo valor.
- **Analizar el valor añadido al cliente:** Consiste en diseñar procesos que satisfagan al cliente y agreguen valor en sus productos/o servicios (salidas), mediante la transformación adecuada de los recursos.
- **Simplificar los procesos:** Consiste en tener solo actividades y tareas simples y concretas que cumplan el objetivo del proceso, haciendo más eficiente el uso del tiempo y recursos de la compañía.
- **Reducir el tiempo de ciclo del proceso:** mediante la incorporación de herramientas se puede generar rápidamente mejoras medibles en el rendimiento del negocio y el comportamiento organizativo.
- **Revisión de las actividades de control:** Es necesario contar con actividades adecuadas de control y monitoreo que sean capaces de diagnosticar cuando el proceso tenga desviaciones o no cumpla con su objetivo.

4.1.2. Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es una herramienta gráfica que tiene como objetivo mostrar el tiempo de dedicación que se ha previsto para diferentes tareas a lo largo de un tiempo. (Verdugo Rojas, 2014)

Según el mismo autor las siguientes son algunas de las ventajas y desventajas de la herramienta:

4.1.2.1. Ventajas

- Es muy fácil de entender.
- Es fácil de realizar.
- Permite observar una representación global del proyecto.
- Existen programas computacionales que facilitan su realización.

4.1.2.2. Desventajas

- No muestra las actividades clave del proyecto.

A continuación, se desarrollará el marco metodológico, mismo en el que se describe como se llevará a cabo el presente capítulo.

4.2. MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo se desarrollará llevando a cabo los siguientes puntos:

- Establecer los objetivos y el alcance del plan de implementación de las mejoras.
- Determinar las áreas de acción, mismas para las cuales se plantearán los problemas y las mejoras que se llevarán a cabo.

- Se programarán las actividades que deben desarrollarse, estableciendo recursos, responsables y costos.
- Se realizará un diagrama de Gantt en el que se mostraran cuales son las actividades que se deben desarrollar en forma global, determinando tiempos y actividades precedentes.
- Por último se analizará el costo – beneficio de la implementación de las mejoras.

4.3. OBJETIVOS

- Determinar las áreas que deben ser modificadas para conseguir una unidad de trabajo más eficiente y funcional.
- Establecer los pasos a seguir, responsable, recursos y costo de la implementación del plan planteado.
- Analizar los beneficios que producirá la implementación del plan en comparación al costo total de cada actividad que se lleve a cabo para el desarrollo del mismo.

4.4. ALCANCE

El presente plan de implementación es aplicable para el área de riesgos del departamento de fianzas de la empresa Seguros Equinoccial S.A., en todas sus agencias a nivel nacional.

4.5. ÁREAS DE INTERVENCIÓN

A continuación se presentan las áreas en las que se debe intervenir y las mejoras que se llevarán a cabo en cada problema para conseguir un mayor desempeño del área de riesgos del departamento de fianzas de la empresa Seguros Equinoccial S.A.

4.5.1. Procesos

4.5.1.1. Problemas

- No se cuenta con un responsable de los procesos, que se encargue de controlar que se cumpla con las normas establecidas.
- Los procesos no tienen formalizada su estructura en un manual, por lo que la forma de realizar los procesos es conocida solo por las personas que realizan los mismos.
- Se presentan reprocesos, mismos que no generan ningún valor al resultado final del proceso.

4.5.1.2. Mejoras

- Establecer procesos, pues esto permitirá a los involucrados conocer cuáles son las actividades que debe desarrollar y las normas y políticas a las que debe regirse para la debida ejecución de los mismos.

- Establecer responsables de cada proceso, mismos que se encargarán de controlar que se están cumpliendo con las actividades, normas y políticas establecidas.
- Disminuir al mínimo las actividades que no generan valor alguno para el resultado final del proceso; pues esta acción permitirá a la empresa ahorrar sus recursos, sobre todo en cuanto a tiempo y dinero.

4.5.2. Personas

4.5.2.1. Problemas

- Falta personal para realizar tareas netamente operacionales, pues las mismas toman tiempo que las personas que ahora conforman el área deberían utilizar en analizar más profundamente los informes enviados por los proveedores de manejo conjunto del anticipo.

4.5.2.2. Mejoras

- Contratar una persona encargada de las actividades operacionales, misma que permitirá a quienes conforman el área encargarse de actividades de análisis.

4.5.3. Documentación

4.5.3.1. Problemas

- No se cuenta con un archivero lo suficientemente grande para guardar todos los documentos físicos que se deben tener dentro de la oficina.

4.5.3.2. Mejoras

- Como no se cuenta con más espacio físico dentro del departamento, se plantea la opción de disminuir el actual archivo físico enviando a digitalizar los documentos allí archivados y enviar los documentos a custodia.
- Los registros que resultan como producto de los procesos serán en su mayoría digitales, y aquellos que sean físicos se enviarán a digitalizar y a custodia.

4.5.4. Normativa

4.5.4.1. Problemas

- Las leyes en el país cambian constantemente, en todas las industrias, incluyendo la industria aseguradora

4.5.4.2. Mejoras

- Hacer un seguimiento continuo a las leyes que modifiquen las actividades del área de riesgos y realizar los cambios pertinentes para su cumplimiento, a cargo del responsable de cada proceso.

4.5.5. Medición

4.5.5.1. Problemas

- No se realizan mediciones periódicas de las actividades de cada proceso, lo que hace que no se lleve un control que permita conocer que partes del proceso son las que tienen demoras y cuál es la causa estas últimas.
- No existe un responsable de los procesos, que controle el cumplimiento de los tiempos.

4.5.5.2. Mejoras

- Designar un responsable de cada proceso, mismo que se encargará de realizar las mediciones de las actividades de cada proceso realizado por el área.

4.5.6. Infraestructura

4.5.6.1. Problemas

- El espacio dentro del edificio y del espacio designado al departamento de fianzas se ha vuelto insuficiente para guardar todos los documentos pertenecientes al área de riesgos que se deben archivar.

4.5.6.2. Mejoras

- Disminuir la cantidad de documentos dentro de la oficina enviando a digitalizar todos los documentos y enviándolos a custodia para solicitarlos en caso de requerir los documentos originales; por otro lado los documentos que corresponden a registros serán en su mayor parte digitales, para evitar que se ocupe espacio innecesariamente.

4.5.7. Software

4.5.7.1. Problemas

- No se cuenta con módulos en el sistema que permitan llevar un control principalmente de la constitución de las contragarantías, lo que genera que se desperdicie tiempo revisando y dando seguimiento manual a cada contragarantía.

4.5.7.2. Mejoras

- Solicitar al departamento de informática que se cree un módulo en el sistema en el que se ingresen los datos de la contragarantía, lo que permitirá a todos los involucrados en el proceso conocer cuál es la situación de las contragarantías, esto les permitiría saber cuáles necesitan gestión y cuáles no.

4.6. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

En la tabla #15 se enumeran las actividades a cumplir durante la implementación de la propuesta de acción.

Tabla #15. Programación de las Actividades

ACTIVIDAD	DURACIÓN	RESPONSABLE	PRODUCTO ENTREGABLE	RECURSOS	COSTO
Comunicar los cambios a realizarse a los involucrados	2 días	Jefe de administración de riesgos	Listado de asistencia	Sala de Reuniones	-
Desarrollar modificaciones del sistema	60 días	Jefe de IT	Módulo de contragarantías	Personal de IT	-
Crear el perfil del asistente de administración de riesgos	22 días	Ejecutivo de selección	Perfil del puesto	Personal de Recursos Humanos	-
Contratar a una persona para ocupar el puesto de asistente de administración de riesgos	30 días	Ejecutivo de selección	Asistente de administración de riesgos contratado	<ul style="list-style-type: none"> •Personal de recursos humanos •Publicación en Clasificados 	\$8240
Capacitar al personal sobre el uso del nuevo módulo	2 días	Jefe de administración de riesgos y	Personal Capacitado	Personal de IT y Fianzas	-
Capacitar al personal del área de riesgos en riesgos de fianzas	22 días	Ejecutivo de capacitación	Personal capacitado	<ul style="list-style-type: none"> •Capacitadores •Material 	\$1500

Capacitar al ejecutivo de administración de riesgos en administración del manejo conjunto	30 días	Jefe de administración de riesgos	Ejecutivo de administración de riesgos capacitado	•Capacitadores •Material	\$500
Enviar a digitalizar los documentos que se mantienen en el archivo	15 días	Asistente de administración de riesgos	Documentos digitalizados	Personal de fianzas	-
Implementar los procesos desarrollados	30 días	Jefe de administración de riesgos	Procesos implementados	Personal de fianzas	-
Evaluar el proceso de implementación	15 días	Jefe de administración de riesgos	Evaluación del plan de implementación	Personal de fianzas	-
TOTAL					\$10 240

4.7. DIAGRAMA DE GANTT

En la Figura #13 se muestra el Diagrama de Gantt con las actividades que deben desarrollarse para la implementación del plan de mejoras.

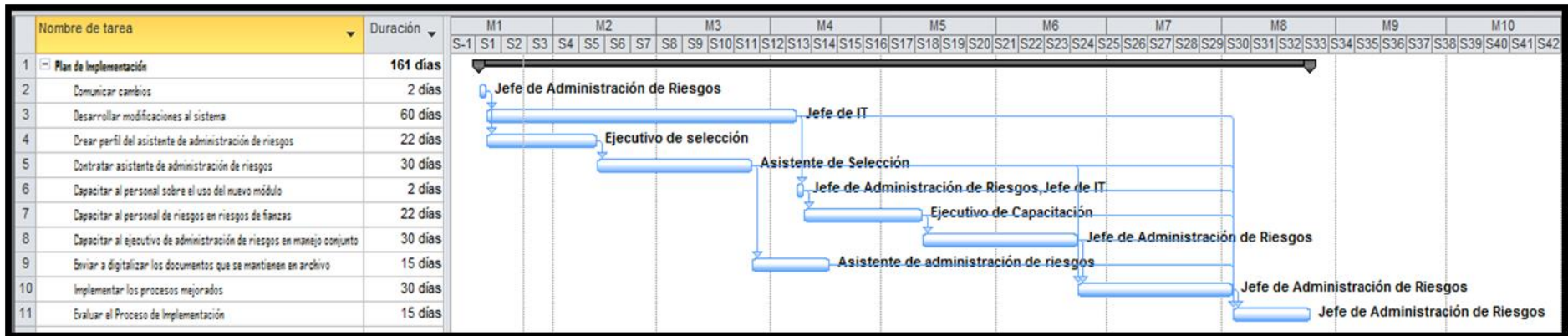


Figura #13. Diagrama de Gantt

En la Figura se puede observar las actividades que se van a realizar para poder implementar las mejoras, además de que actividades deben preceder a las siguientes para que estas se puedan realizar.

4.8. ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO

4.8.1. Beneficios Económicos

4.8.1.1. Siniestros

Las empresas de seguros deben invertir en la disminución al máximo del riesgo, sobre todo en las pólizas de fianzas, mismas que no solo necesitan de un control antes de emitir la póliza, sino también mientras esta se encuentra vigente; es así que el beneficio económico es el más importante al hablar de las ventajas que se generarán después de la implementación del plan arriba descrito.

En la tabla #16 se muestra el costo de los siniestros de fianzas desde el año 2009 hasta el año 2013.

Tabla #16. Costo de los Siniestros de Fianzas Seguros Equinoccial S.A.

SINIESTROS DE FIANZAS					
dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	Promedio
\$ 66.483,37	\$ 514.728,78	\$ 35.900,01	\$ 734.978,61	\$ 219.004,67	\$ 314.219,09

Fuente. Superintendencia de Bancos y Seguros, 2014

Con la implementación de la propuesta de mejora se espera una disminución de al menos el 5% del promedio de los siniestros, es decir, alrededor de \$15 700, disminuyendo los costos provocados por la empresa y sobre todo por el departamento.

4.8.1.2. Satisfacción del Cliente con los Procesos

Este beneficio hace referencia principalmente a que los clientes estarán dispuestos a emitir garantías con Seguros Equinoccial S.A., esto y debido a que sus procesos se realizan de forma rápida y eficiente, y con el tiempo esto hará que los clientes prefieran realizar procesos como constituir contragarantías con la empresa en mención y no con otras aseguradoras. Es por esto que al realizar las mejoras se espera el incremento en la prima neta emitida en los ramos de fianzas.

En la Tabla #17 se muestran las primas netas emitidas en el período 2009 – 2013.

Tabla #17. Primas Netas Emitidas de Fianzas Seguros Equinoccial S.A.

PRIMAS NETAS EMITIDAS					
dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	Promedio
\$ 6.565.577	\$ 7.842.147	\$ 11.019.635	\$ 14.859.640	\$ 15.975.457	\$ 11.252.491

Fuente.- Superintendencia de Bancos y Seguros, 2014

Con la implementación de las mejoras se espera conseguir un crecimiento del 1% en las primas emitidas promedio, es decir un valor de más de \$112 500, aumentando los ingresos percibidos por la empresa y el departamento.

4.8.1.3. Análisis Costo – Beneficio

Como se demostró en los dos puntos anteriores la aplicación de las mejoras permitirían al departamento de fianzas mejorar su desempeño y por lo tanto obtener ganancias económicas. En la tabla #18 se resumen los costos y los beneficios causados como resultado de la implementación del plan de mejoras.

Tabla #18. Análisis Costo – Beneficio

ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO		DESCRIPCIÓN
5% de Siniestros	\$ 15.710	Ahorro
2% Primas Netas Emitidas	\$ 112.525	Ingreso
Costo de Implementación	\$ 10.240	Costo

En la tabla se puede observar que si bien la implementación del plan tiene su costo, este se convierte tanto en un ingreso como en un ahorro para la empresa, es así que la empresa obtendrá después de descontar los costos de la implementación del plan beneficios por casi \$118 000 al año; esto significa que es conveniente para el departamento y la empresa llevar a cabo el plan y mejoras aquí presentadas.

Para corroborar la afirmación realizada en el párrafo anterior se calcula a continuación el costo – beneficio de la implementación del plan.

$$\text{Costo – Beneficio} = \frac{\text{Beneficios (\$)}}{\text{Costo (\$)}}$$

$$\text{Costo} - \text{Beneficio} = \frac{\$ 15\,710 + \$112\,525}{\$ 10\,240} = 12$$

En conclusión, desde el punto de vista financiero la implementación del plan se debería realizar ya que se obtendrá en beneficios 12 veces el valor invertido, generando beneficios de aproximadamente \$118 000 al año.

4.8.2. Otros Beneficios

Sin duda la implementación del plan de mejora no solo hará que se generen beneficios económicos, sino que también, beneficios que son difíciles de cuantificar, entre estos se encuentran:

- Satisfacción del cliente interno y externo.
- Recomendación y preferencia de los clientes.
- Mejores relaciones con los proveedores de manejo conjunto.
- Satisfacción de los colaboradores involucrados en el proceso.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentarán las conclusiones a las que se llegó después de la realización del presente trabajo de titulación y las recomendaciones que se hacen a la empresa para el mejoramiento de sus procesos.

5.1. CONCLUSIONES

- Con respecto a la nueva Ley Monetaria se concluye que la empresa Seguros Equinoccial S.A. puede mantenerse en el mercado bajo las nuevas regulaciones, esto debido a que las cumple todas a cabalidad, refiriéndose esta principalmente al aumento del capital mínimo a \$8 millones de dólares americanos, además el aumento de capital que se realice debe provenir de dinero propio, es decir, que no debe proceder de financiamiento directo o indirecto.
- Se cuenta con una nueva ventaja debido a que será la administración pública quien de ahora en adelante se encargará de la emisión y administración del seguro SOAT, esto se convierte en una ventaja en relación a otras aseguradoras, puesto que Seguros Equinoccial S.A. nunca emitió esta clase de seguros, sin embargo las aseguradoras que si lo hacía tendrán que dejar de emitir estas pólizas, viéndose afectada directamente su ganancia.

- En conclusión la industria aseguradora seguirá creciendo con el tiempo, esto debido a que en el Ecuador las personas y las empresas se han vuelto más preventivas, en cuanto a su salud y sus bienes, esto se puede afirmar tomando en cuenta el crecimiento de 30% en la industria para el año 2012 y del 21% en el año 2013. Además, el Ecuador cuenta con un porcentaje de representación de activos del 1,8% del PIB, una cantidad muy baja en relación a países como Chile, Perú y Colombia, que cuentan con una relación en cuanto al PIB de 18%, 5% y 6%, respectivamente.
- Con respecto a la competencia Seguros Equinoccial S.A., se ha consagrado siempre como una de las 5 empresas aseguradoras más importantes a nivel nacional, tanto en primas netas emitidas, así como en primas netas emitidas de fianzas; obteniendo los mismos logros también en cuanto a activos y patrimonio se refiere.
- Seguros Equinoccial S.A. es una aseguradora que cuenta con más prestigio del Ecuador, contando con premios nacionales e internacionales, siendo reconocida en 2004 como una de las 100 mejores empresas del Ecuador, además como una de las 100 empresas con mejor imagen, posicionamiento, respeto y confianza en el país; entre otros galardones en los cuales se refleja su profesionalismo y preocupación por el cliente.
- Los procesos que se desarrollan actualmente en el área de riesgos del departamento de fianzas de la empresa Seguros Equinoccial S.A. no se encuentran constituidos formalmente, lo que hace que estos no sean claros y no se conozcan completamente

todas las normas y autorizaciones que se deben llevar a cabo, lo que hace que los procesos se realicen de forma ineficiente.

- Se realizan procesos que deben ser clasificados como actividades, pues forman parte de un proceso más grande, es decir, que estos se encuentran mal distribuidos, lo que causa confusión dentro del área y del departamento.
- Se llevan a cabo reprocesos y actividades que no generan valor en los procesos, esto provoca que la realización del proceso tome más tiempo del establecido.
- Se generan problemas debido a las autorizaciones de movimientos, esto debido a los niveles de aprobación, puesto que las personas encargadas de la misma en ocasiones no se encuentran dentro de la oficina, lo que retrasa el proceso.
- La mayor parte de los problemas detectados son causados por el tiempo de respuesta, esto constituye un grave problema debido a que al tratarse de un servicio el cliente debe obtener un trato de primera y en las condiciones que se hayan establecido.
- La causa raíz de algunos de los problemas detectados es la falta de seguimiento y control a los procesos que se desarrollan, pues esto hace que no se conozcan los problemas que se están teniendo y por lo tanto que no se les pueda dar una solución a estos últimos.

- No se están desarrollando todos los procesos que se requieren para tener un buen control del riesgo de las pólizas de fianzas.
- Se concluye que el plan de implementación es beneficioso para el departamento y para la empresa, pues su relación costo – beneficio, esto debido a que el beneficio económico obtenido es de 12 veces el costo de la inversión en la mejora; además, se obtienen beneficios que a pesar de no ser financieros afectan a la reputación de la organización, y por lo tanto, afectan de forma indirecta a la parte económica.
- El asistente de administración de riesgos tiene una carga laboral que sobrepasa su jornada laboral, principalmente causada por actividades operacionales.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al departamento realizar un inventario de procesos formal, en el que se reclasifiquen los procesos que se realizan ahora, para eliminar los procesos que solo constituyen actividades, e incluir estas actividades dentro de otros procesos; por último se debería fusionar procesos que forman parte de un mismo proceso más grande.
- Se debe establecer una persona responsable de la correcta realización del proceso y de su medición, esto para tener un mayor control de los tiempos de respuesta y además conocer cuáles son los problemas que se están presentando y buscar soluciones.

- Se deben definir nuevos niveles de aprobación, que permitan agilizar los procesos y los tiempos de respuesta de los mismos; además, dividir a los clientes que por su trayecto con la organización requieran menores niveles de aprobación.
- Se debe conocer mejor los procesos realizados por los proveedores de manejo conjunto, para poder estimar el tiempo que ellos deben tardar en dar respuesta a la organización.
- Se debe disminuir al mínimo las actividades que no generan valor alguno para el resultado final del proceso; pues esta acción permitirá a la empresa ahorrar sus recursos, sobre todo en cuanto a tiempo y dinero.
- Debido a que el ejecutivo de administración de riesgos tiene una alta carga de trabajo se recomienda a la empresa contratar a un asistente de administración riesgos que se encargue de las actividades operativas, para que de esa forma el ejecutivo de administración de riesgos pueda dedicarse principalmente al manejo de los proveedores de manejo conjunto.
- Se recomienda enviar los documentos que se tienen guardados en el archivo de la oficina enviarlos a digitalizar o al archivo general, para obtener más espacio en el archivo de la oficina y guardar los documentos más nuevos.
- Se debe elaborar los manuales de procedimientos para cada uno de los procesos del nuevo inventario, con lo que se establecerán objetivos, alcance, proceso, definiciones, documentos y registros.

- Crear un módulo en el sistema en el que se ingresen los datos de la contragarantía, lo que permitirá a todos los involucrados en el proceso conocer cuál es la situación de las contragarantías, esto les permitiría saber cuáles necesitan gestión y cuáles no.
- Implementar en el departamento de fianzas de la empresa Seguros Equinoccial S.A. las mejoras en este trabajo de titulación descritas, pues se obtienen beneficios económicos correspondientes a 12 veces el valor invertido en la implementación del plan descrito, además se presentarán beneficios de otro tipo, que corresponden principalmente a la percepción de la empresa por parte de sus clientes, trabajadores, proveedores, etc.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- 1) CENTRO SUIZO DE FORMACIÓN ASEGURADORA. (s.f.). *Principios y Prácticas de Seguros*. Zurich, Suiza.
- 2) CLUB BPM. (2011). *El Libro del BPM - Tecnologías, conceptos, enfoques, metodologías y estándares*. Madrid: Club BPM.
- 3) CUBIDES, H. (1985). *El Seguro de Fianzas*. Legis.
- 4) HARRINGTON. (1993). *Mejoramiento de Procesos*.
- 5) IZAR LANDETA, J. (2004). *Las 7 Herramientas Básicas de la Calidad*. México: Universitaria Potosina.
- 6) MEDINA, G. (2005). *Gestión por Procesos y Creación de Valor Público: Un Enfoque Analítico*. Santo Domingo: Búho.
- 7) PAUL JORS, W. K. (1965). *Derecho Privado Romano*. Barcelona: Labor S.A.
- 8) PEÑA GUZMÁN, L. R. (1966). *Derecho Romano*. Buenos Aires: Tipografía Editora Argentina.
- 9) PEÑA, E. (1999). *Manual del Derecho de Seguros*. Guayaquil: Edino.
- 10) PÉREZ FERNANDEZ, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.
- 11) RIVEIRA, V., & MATAIX, C. (2004). *Gestión por Procesos y Definición de Indicadores*. España.
- 12) VELASCO, J. A. (2010). *Gestión por procesos* (4 ed.). Madrid, España: ESIC.

Leyes y Normativas

- 13) ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. (2013). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Quito
- 14) COMISIÓN JURÍDICA. (1970). *Código Civil*.

Revistas

- 15) REVISTA NUMBERS. (2014). *Los Seguros Tienen una Historia Milenaria*. Obtenido de Revista Numbers: <http://numbers.com.ec/los-seguros-tienen-una-historia-milenaria/>
- 16) UNIDAD DE INVESTIGACIÓN ECONÓMICA Y DE MERCADOS EKOS. (2014). Especial Seguros. *Revista Ekos*, 37 - 72.

Periódicos

- 17) DIARIO EL TELÉGRAFO. (24 de 05 de 2013). *El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/quito/item/incendios-estructurales-han-disminuido-en-2013.html>
- 18) DIARIO EL TELÉGRAFO. (05 de 07 de 2014). *El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/las-companias-de-seguros-tendran-nuevas-reglas-infografia.html>
- 19) DIARIO HOY. (22 de 06 de 2011). *Hoy*. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-mercado-de-seguros-va-en-aumento-482580.html>
- 20) DIARIO LA HORA. (28 de 10 de 2013). *La Hora*. Obtenido de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101583434/-1/Se_identifican_los_9_delitos_con_mayor_incidencia_en_Ecuador.html#.VAiV1sV5Ngg

Internet

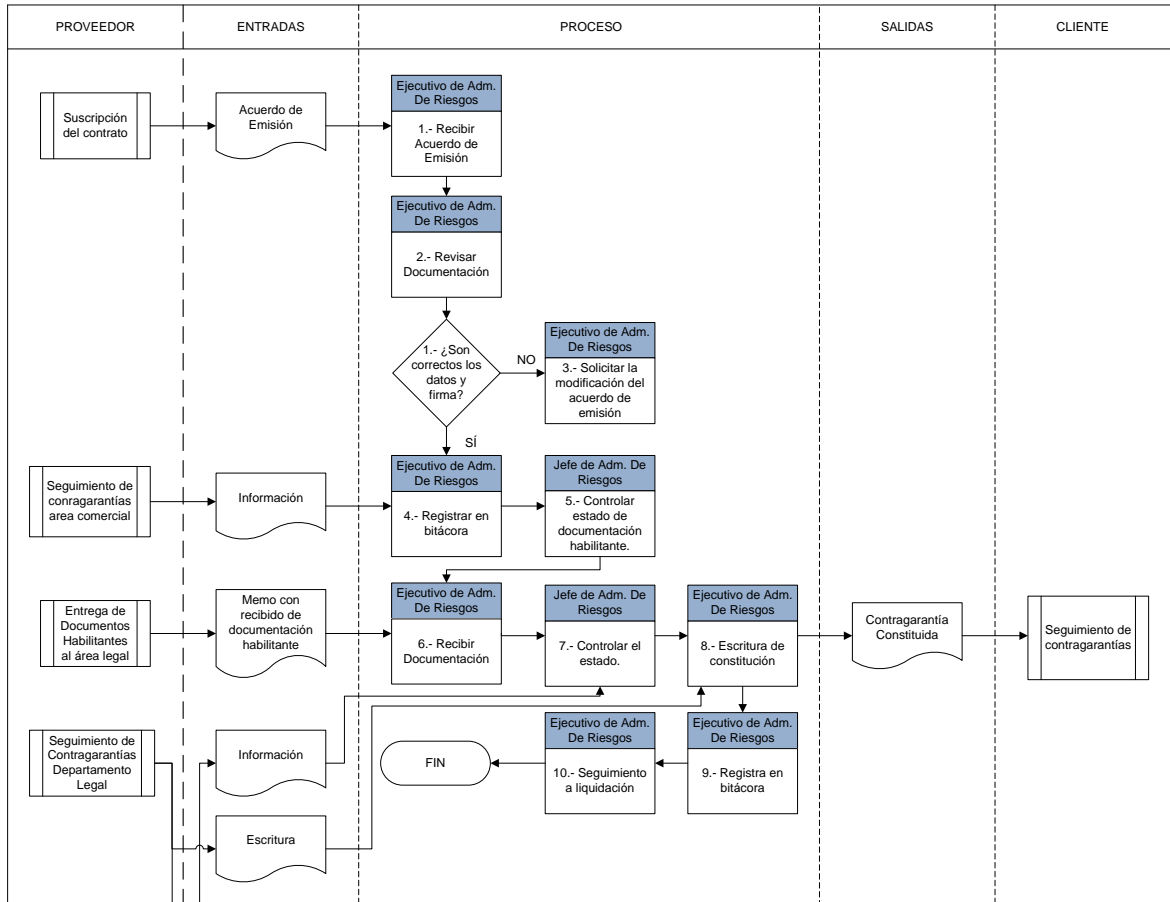
- 21) DÁVILA, F. (15 de 05 de 2014). *Prezi*. Obtenido de <http://prezi.com/jsbunantd5fl/ava-analisis-de-valor-agregado/>
- 22) FUNDIBEQ. (2014). *Organización Fundibeq*. Obtenido de http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_causa_efecto.pdf
- 23) IDROBO, J., & ZAVALA, V. (2011). *Estudio Para Implantar Tablas de Mortalidad Para Uso de las Empresas de Seguros de Vida en el Ecuador*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1521/1/tif82.pdf>
- 24) JOHNS, C. (1974). *Babylonia and Assyriam Laws/ Irving Pfeffer, Perspectivas del Seguro*.
- 25) *Legislación Bancaria*. Obtenido de http://www.rodriquezvelarde.com.pe/pdf/libro3_parte2_cap2.pdf

- 26) MACOVISIÓN MEDIA. (s.f.). *Macrovisión Media*. Obtenido de http://macrovisionmedia.com/superbrandsecuador/pdf_casos/segurosequinoccial.pdf
- 27) RODRIGUEZ, V. (2000). *Contratos e Instrumentos Bancarios, Doctrina - Modelos*-Secretaría de Relaciones Exteriores. (2004). *Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimiento*. Obtenido de http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf
- 28) SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. . (14 de 04 de 2014). *Equinformate*. Obtenido de <http://equinformate.segurosequinoccial.com/2014/04/14/especial-seguros/>
- 29) SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. (2014). *Seguros Equinoccial*. Obtenido de <http://www.segurosequinoccial.com/filosofia-corporativa/>
- 30) SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2014). Obtenido de http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=&vp_tip=6&vp_buscr=/practg/pk_cons_bdd.p_bal_segr
- 31) VERDUGO ROJAS, W. (21 de 02 de 2014). *Slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/wenceslao/diagrama-gantt-31459872?related=3>

ANEXOS

Anexo 1.- Constitución de Contragarantías

- Diagrama de Flujo del Proceso de Constitución de Contragarantías



- **Análisis de Valor Agregado del Proceso de Constitución de Prendas e Hipotecas**

No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Recibir documentación	Cargo 1	1 minutos		cada 1 meses		20 uni.	0,00013021	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 2,34	X					NVA
2	Revisar documentación	Cargo 1	3 minutos		cada 1 meses		20 uni.	0,00013021	0,78%	1,0 hrs/mes	\$ 7,03		X				VAN
3	Solicitar modificaciones	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		5 uni.	0,00013021	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 1,17	X					NVA
4	Recibir documentación (Reproceso)	Cargo 1	1 minutos		cada 1 meses		5 uni.	0,00013021	0,07%	0,08 hrs/mes	\$ 0,59	X					NVA
5	Revisar documentación (Reproceso)	Cargo 1	1 minutos		cada 1 meses		5 uni.	0,00013021	0,07%	0,08 hrs/mes	\$ 0,59		X				NVA
6	Controlar Estado de Documentación Habilitante	Cargo 2	5 minutos		cada 1 meses		20 uni.	0,00013021	1,30%	1,7 hrs/mes	\$ 39,06		X				VAN
7	Esperar		15 días		cada 1 meses		20 uni.	0,05000000	1500,00%	1920,0 hrs/mes	\$ -				X		NVA
8	Recibir memo de entrega de documentos habilitantes	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		20 uni.	0,00013021	0,52%	0,7 hrs/mes	\$ 4,69	X					NVA
9	Recibir información del departamento legal	Cargo 1	3 minutos		cada 1 meses		20 uni.	0,00013021	0,78%	1,0 hrs/mes	\$ 7,03	X					NVA
10	Controlar	Cargo 1	5 minutos		cada 1 meses		20 uni.	0,00013021	1,30%	1,7 hrs/mes	\$ 11,72		X				VAN
11	Esperar		45 días		cada 1 meses		20 uni.	0,05000000	4500,00%	5760,0 hrs/mes	\$ -				X		NVA
12	Recibir escritura de constitución	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		18 uni.	0,00013021	0,47%	0,6 hrs/mes	\$ 4,22			X			NVA
13	Registrar en bitácora	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		18 uni.	0,00013021	0,47%	0,6 hrs/mes	\$ 4,22					X	VAN
14	Registrar en tabla de seguimiento de liquidaciones	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		10 uni.	0,00013021	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 2,34					X	VAN
TOTAL										7688,2 hrs/mes	\$ 85,00	5	4	1	2	2	

- Documentación del Proceso de Constitución de Contragarantías

FICHA SEGUIMIENTO DE CONTRAGARANTÍAS RIESGOS						
Información General			Indicadores de Riesgo (\$)			
Cliente			Valor en Riesgo	Cobertura	% Cobertura	
Suscriptor			\$ 0,00	\$ 0,00		
Sucursal			Indicadores de Cumplimiento (días)			
Pólizas	Bua	FCC		Hipoteca	Prenda	Otras
Número			Suscriptor/docu mentos	0	0	0
Valor			Legal Const. Contragarantías	0	0	0
			Retraso Constitución	0	0	0

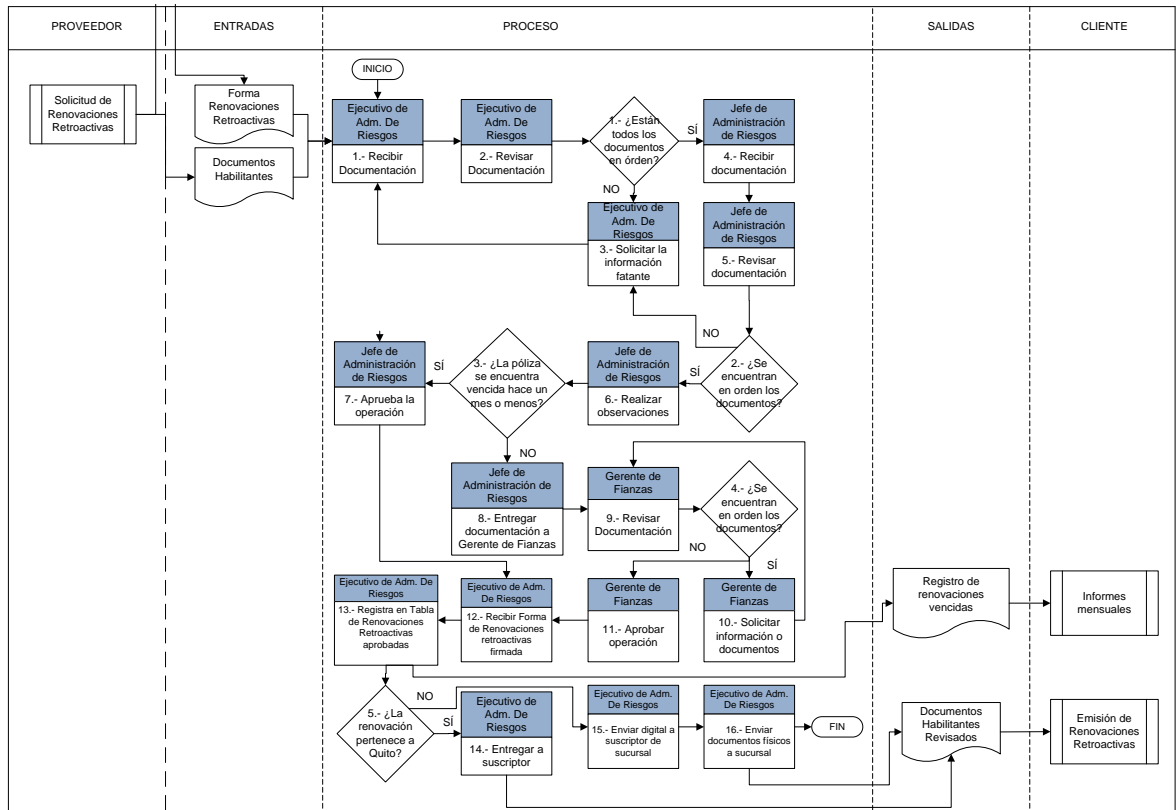
Contragarantías Propuestas	

Seguimiento Contragarantías				
Área	Actividad	Hipoteca	Prenda	Otros
Comercial	Fecha máxima entrega documentos			
	Entrega a Legal			
Legal	Elaboración de minuta/contrato			
	Firma del Cliente de minuta/contrato			
	Firma legal de minuta/contrato			
	Notaría			
	Ingreso a Registro Mercantil/ Registro de la Propiedad para Revisión			
	Re Ingreso a Registro Mercantil/ Registro de la Propiedad para Revisión			
	Trámite con Proforma			
	Solicitud Cheques a Contabilidad			
	Ingreso registro pago de proforma			
Riesgos	Fecha máxima entrega a Riesgos			
	Fecha real entrega a Riesgos			

Fecha	Observación

Anexo 2.- Proceso de Renovaciones Retroactivas

- Diagrama de Flujo del Proceso de Renovaciones Retroactivas



- **Análisis del Valor Agregado del Proceso de Renovaciones Retroactivas**

No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo	
1	Recibir forma de renovaciones vencidas y documentos habilitados	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		60 uni.	0,00013021	1,56%	2,0 hrs/mes	\$ 14,06	X					NVA	
2	Verificar que los documentos estén completos y en orden	Cargo 1	5 minutos		cada 1 meses		60 uni.	0,00013021	3,91%	5,0 hrs/mes	\$ 35,16		X				VAN	
3	Solicitar información	Cargo 1	3 minutos		cada 1 meses		5 uni.	0,00013021	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,76	X					NVA	
4	Recibir forma de renovaciones vencidas y documentos habilitados	Cargo 1	1 minutos		cada 1 meses		5 uni.	0,00013021	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,59	X					NVA	
5	Verificar que los documentos estén completos y en orden (Revisión)	Cargo 1	1 minutos		cada 1 meses		5 uni.	0,00013021	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,59		X				VAN	
6	Entregar al Jefe de Administración de Riesgos	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		60 uni.	0,00013021	1,56%	2,0 hrs/mes	\$ 14,06			X			NVA	
7	Revisar documentación	Cargo 2	15 minutos		cada 1 meses		60 uni.	0,00013021	11,72%	15,0 hrs/mes	\$ 351,56		X				VAN	
8	Realizar observaciones	Cargo 2	5 minutos		cada 1 meses		60 uni.	0,00013021	3,91%	5,0 hrs/mes	\$ 117,19	X					VAN	
9	Solicitar información	Cargo 2	3 minutos		cada 1 meses		2 uni.	0,00013021	0,08%	0,1 hrs/mes	\$ 2,34	X					NVA	
10	Revisar documentación	Cargo 2	1 minutos		cada 1 meses		2 uni.	0,00013021	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,78		X				NVA	
11	Entregar al Gerente de Fianzas	Cargo 3	2 minutos		cada 1 meses		5 uni.	0,00013021	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ -			X			NVA	
12	Revisar documentación y observaciones	Cargo 3	10 minutos		cada 1 meses		5 uni.	0,00013021	0,65%	0,8 hrs/mes	\$ -		X	X			NVA	
13	Solicitar información	Cargo 3	3 minutos		cada 1 meses		2 uni.	0,00013021	0,08%	0,1 hrs/mes	\$ -	X					NVA	
14	Revisar documentación	Cargo 3	1 minutos		cada 1 meses		2 uni.	0,00013021	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ -		X				NVA	
15	Aprobar operación	Cargo 2	2 minutos		cada 1 meses		60 uni.	0,00013021	1,56%	2,00 hrs/mes	\$ 46,88	X					NVA	
16	Recibir forma de renovaciones vencidas firmada y documentada	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		60 uni.	0,00013021	1,56%	2,00 hrs/mes	\$ 14,06			X			NVA	
17	Registrar en tabla de renovaciones retroactivas	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		60 uni.	0,00013021	1,56%	2,0 hrs/mes	\$ 14,06					X	VAC	
18	Entregar forma y documentos a suscriptor	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		60 uni.	0,00013021	1,56%	2,0 hrs/mes	\$ 14,06			X			NVA	
19	Enviar forma digital firmada de renovaciones vencidas	Cargo 1	3 minutos		cada 1 meses		15 uni.	0,00013021	0,59%	0,8 hrs/mes	\$ 5,27			X			NVA	
20	Enviar documentos físicos a suscriptor de sucursal	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		15 uni.	0,00013021	0,39%	0,5 hrs/mes	\$ 3,52			X			NVA	
TOTAL													7	6	7	0	1	

FORMULARIO RENOVACIÓN RETROACTIVA SESA

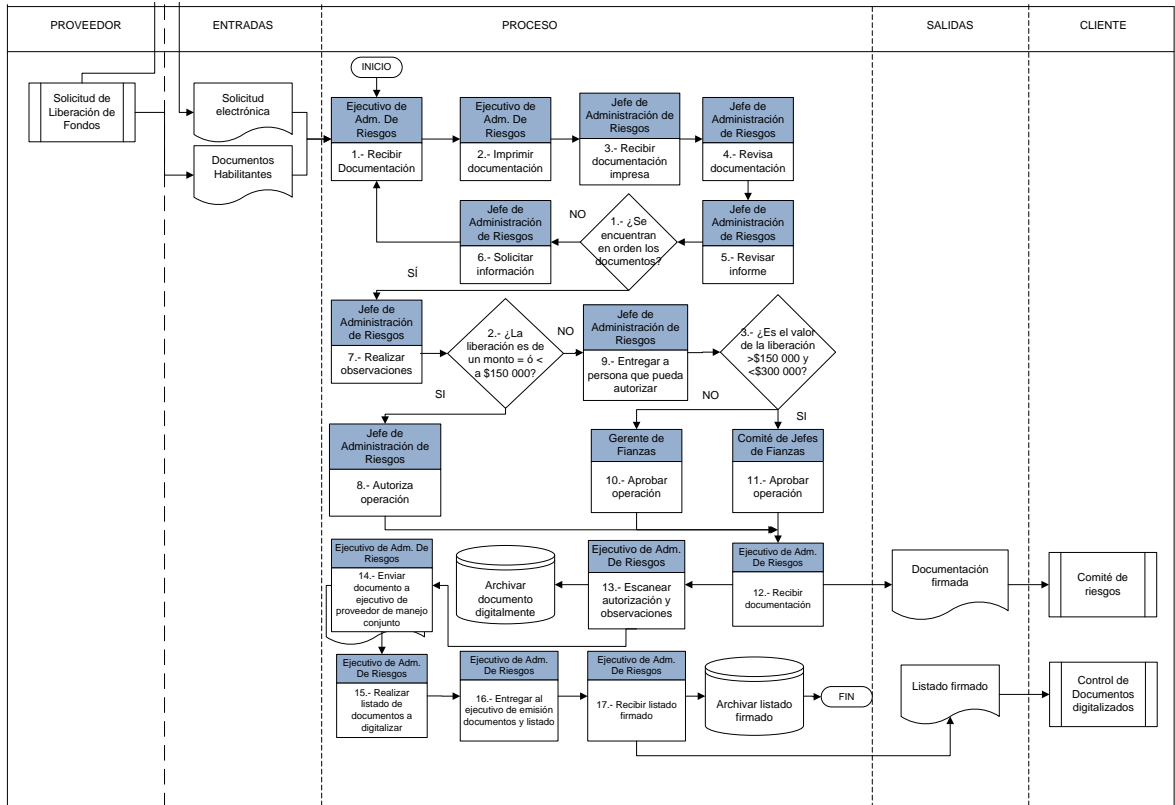
Cliente:	
Beneficiario:	
Objeto del contrato:	
Inicio de contrato:	
Fin del contrato:	
Avance del contrato (en USD y en %):	
Cliente de SESA desde:	
Calificación Buró de Crédito:	
Deuda con SESA:	
Cupo (en USD):	
Cúmulo (en USD):	
Contragarantías:	

Pólizas a renovar:

Tipo	Número	Monto original	Monto a renovar	Vencida desde	Tiempo a renovar

Anexo 3.- Proceso de Liberación de Fondos

- Diagrama de Flujo del Proceso de Liberación de Fondos



• **Análisis de Valor Agregado del Proceso de Liberación de Fondos**

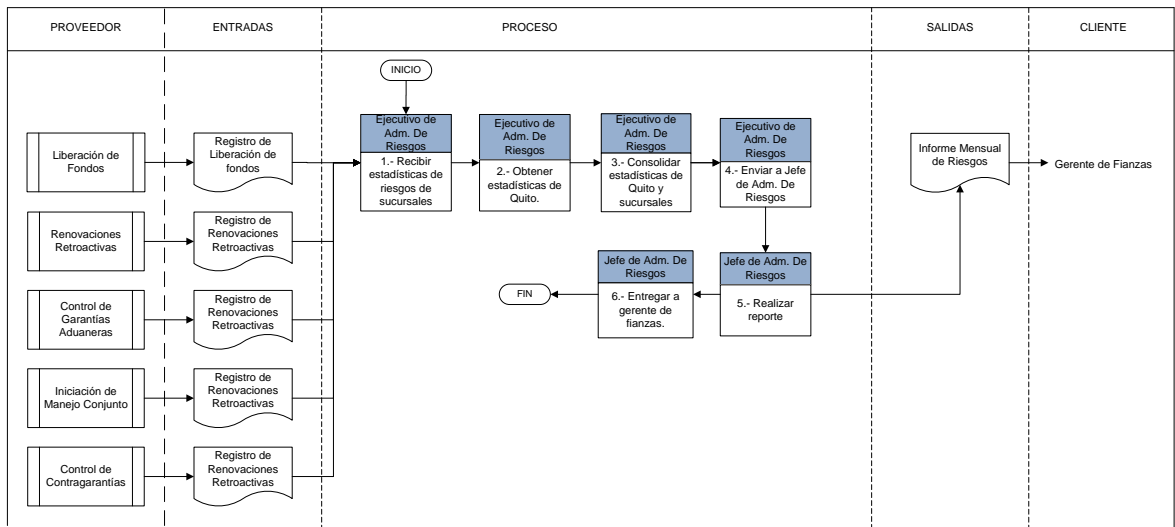
No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Recibir documentación	Cargo 1	1 minutos		cada 1 meses		160 uni.	0,00013021	2,08%	2,7 hrs/mes	\$ 18,75			X			NVA
2	Imprimir documentación	Cargo 1	3 minutos		cada 1 meses		160 uni.	0,00013021	6,25%	8,0 hrs/mes	\$ 56,25	X					NVA
3	Recibir documentación impresa	Cargo 2	2 minutos		cada 1 meses		160 uni.	0,00013021	4,17%	5,3 hrs/mes	\$ 125,00			X			NVA
4	Revisar documentación	Cargo 2	1 minutos		cada 1 meses		160 uni.	0,00013021	2,08%	2,7 hrs/mes	\$ 62,50		X				VAN
5	Revisar informe	Cargo 2	15 minutos		cada 1 meses		160 uni.	0,00013021	31,25%	40,0 hrs/mes	\$ 937,50		X				VAN
6	Solicitar información	Cargo 2	5 minutos		cada 1 meses		160 uni.	0,00013021	10,42%	13,3 hrs/mes	\$ 312,50	X					NVA
7	Recibir documentación (Reproceso)	Cargo 1	1 minutos		cada 1 meses		10 uni.	0,00013021	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 1,17			X			NVA
8	Imprimir documentación (Reproceso)	Cargo 1	1 minutos		cada 1 meses		10 uni.	0,00013021	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 1,17	X					NVA
9	Recibir documentación impresa (Reproceso)	Cargo 2	1 minutos		cada 1 meses		10 uni.	0,00013021	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 3,91			X			NVA
10	Revisar documentación (Reproceso)	Cargo 2	1 minutos		cada 1 meses		10 uni.	0,00013021	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 3,91		X				NVA
11	Revisar informe (Reproceso)	Cargo 2	1 minutos		cada 1 meses		10 uni.	0,00013021	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 3,91		X				NVA
12	Realizar observaciones	Cargo 2	5 minutos		cada 1 meses		160 uni.	0,00013021	10,42%	13,3 hrs/mes	\$ 312,50	X					VAN
13	Entregar al encargado de aprobación	Cargo 2	3 minutos		cada 1 meses		15 uni.	0,00013021	0,59%	0,8 hrs/mes	\$ 17,58			X			NVA
14	Aprobar operación	Cargo 2	2 minutos		cada 1 meses		135 uni.	0,00013021	3,52%	4,5 hrs/mes	\$ 105,47	X					NVA
15	Entregar a quien pueda realizar aprobación	Cargo 4	2 minutos		cada 1 meses		10 uni.	0,00013021	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ -			X			NVA
16	Aprobar operación	Cargo 4	2 minutos		cada 1 meses		15 uni.	0,00013021	0,39%	0,5 hrs/mes	\$ -	X					NVA
17	Aprobar operación	Cargo 3	2 minutos		cada 1 meses		10 uni.	0,00013021	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ -	X					NVA
18	Recibir documentación con firma de aprobación	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		160 uni.	0,00013021	4,17%	5,3 hrs/mes	\$ 37,50			X			NVA
19	Escanear aprobación y observaciones	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		160 uni.	0,00013021	4,17%	5,3 hrs/mes	\$ 37,50	X					NVA
20	Archivar de forma digital	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		160 uni.	0,00013021	4,17%	5,3 hrs/mes	\$ 37,50					X	VAN
21	Enviar al ejecutivo de proveedor de manejo conjunto	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		160 uni.	0,00013021	4,17%	5,3 hrs/mes	\$ 37,50						VAC
22	Realizar listado de documentos a digitalizar	Cargo 1	7 minutos		cada 1 semanas		1 uni.	0,00054253	0,38%	0,5 hrs/mes	\$ 3,42	X					NVA
23	Entregar a ejecutivo de emisión documentos y listado	Cargo 1	2 minutos		cada 1 semanas		1 uni.	0,00054253	0,11%	0,1 hrs/mes	\$ 0,98	X					NVA
24	Recibir listado firmado	Cargo 1	1 minutos		cada 1 semanas		1 uni.	0,00054253	0,05%	0,1 hrs/mes	\$ 0,49			X			NVA
25	Archivar listado firmado	Cargo 1	2 minutos		cada 1 semanas		1 uni.	0,00054253	0,11%	0,1 hrs/mes	\$ 0,98					X	VAN
TOTAL										114,8 hrs/mes	\$ 2.117,97	10	4	8	0	2	

- **Documentación del Proceso de Liberación de Fondos**

AUTORIZACIONES				
	FORMATO DD-MM-AA	DESCRIPCION		
# RESCATE	FECHA	CLIENTE	CODIGO	VALOR

Anexo 4.- Informe de Proveedor de Manejo Conjunto

- **Diagrama de Flujo del Proceso de Informe de Proveedor de Manejo Conjunto**

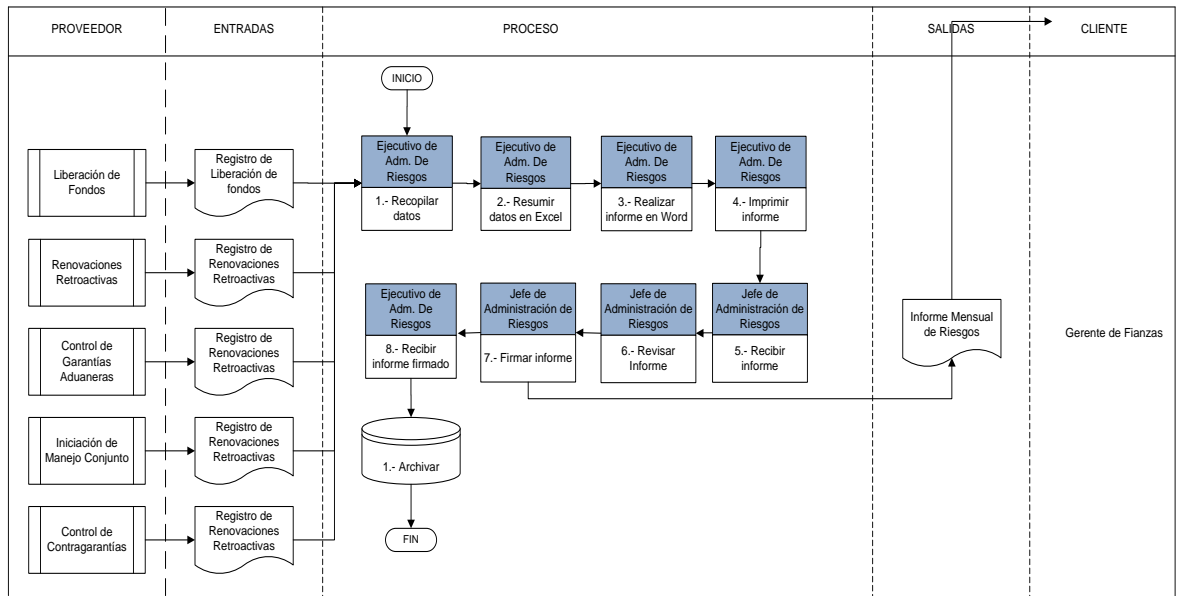


- **Análisis de Valor Agregado del Proceso de Informe de Proveedor de Manejo Conjunto**

No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇌	D	▽	Tipo
1	Obtener estadísticas de riesgos de Quito	Cargo 1	20 minutos		cada 1 meses		1 uni.	0,00013021	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 2,34	X					NVA
2	Recibir estadísticas de sucursales	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		1 uni.	0,00013021	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,23	X					NVA
3	Consolidar estadísticas de Quito con sucursales	Cargo 1	10 minutos		cada 1 meses		1 uni.	0,00013021	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 1,17	X					NVA
4	Entregar a Jefe de Adm. De Riesgos	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		1 uni.	0,00013021	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,23			X			NVA
5	Realizar reporte	Cargo 2	60 minutos		cada 1 meses		1 uni.	0,00013021	0,78%	1,0 hrs/mes	\$ 23,44	X					VAN
6	Entregar a Gerente de Fianzas	Cargo 2	5 minutos		cada 1 meses		1 uni.	0,00013021	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 1,95			X			NVA
TOTAL										1,65 hrs/mes	\$ 29,38	4	0	2	0	0	

Anexo 5.- Proceso de Reporte Mensual

- Diagrama de Flujo de Proceso de Reporte Mensual

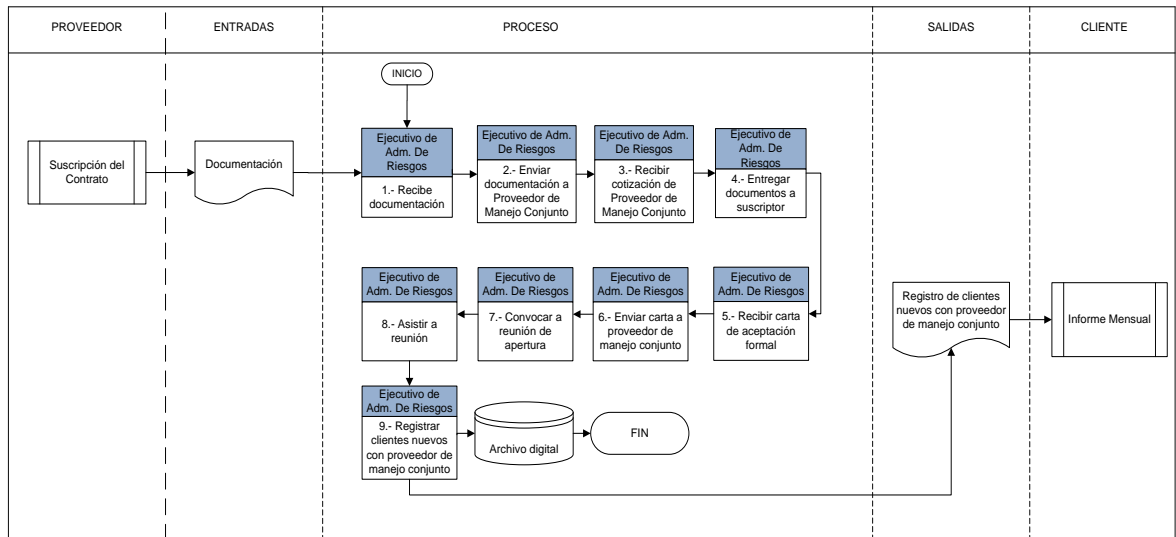


- **Análisis de Valor Agregado del Proceso de Reporte Mensual**

No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Recopilar Datos	Cargo 1	60 minutos		cada 1 meses		1 uni.	0,00013021	0,78%	1,0 hrs/mes	\$ 7,03	X					NVA
2	Resumir datos en Excel	Cargo 1	20 minutos		cada 1 meses		1 uni.	0,00013021	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 2,34	X					NVA
3	Ralizar informe en Word	Cargo 1	60 minutos		cada 1 meses		1 uni.	0,00013021	0,78%	1,0 hrs/mes	\$ 7,03	X					VAN
4	Imprimir informe	Cargo 1	3 minutos		cada 1 meses		1 uni.	0,00013021	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,35	X					NVA
5	Recibir informes	Cargo 2	2 minutos		cada 1 meses		1 uni.	0,00013021	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,78			X			NVA
6	Revisar informes	Cargo 2	5 minutos		cada 1 meses		1 uni.	0,00013021	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 1,95		X				VAN
7	Firmar informes	Cargo 2	2 minutos		cada 1 meses		1 uni.	0,00013021	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,78	X					NVA
8	Recibir informe firmado	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		1 uni.	0,00013021	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,23			X			NVA
9	Archivar	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		1 uni.	0,00013021	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,23					X	NVA
TOTAL										2,60 hrs/mes	\$ 20,74	5	1	2	0	1	

Anexo 6.- Proceso de Iniciación de Manejo Conjunto

- Diagrama de Flujo del Proceso de Iniciación de Manejo Conjunto



- **Análisis de Valor Agregado del Proceso de Iniciación de Manejo Conjunto**

No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇌	D	▽	Tipo
1	Recibir documentación del área comercial	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		10 uni.	0,00013021	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 2,34	X					NVA
2	Enviar documentación a Proveedor de Manejo Conjunto	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		10 uni.	0,00013021	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 2,34			X			NVA
3	Recibir cotización de Proveedor de Manejo conjunto	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		10 uni.	0,00013021	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 2,34			X			NVA
4	Entregar documento a suscriptor	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		10 uni.	0,00013021	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 2,34			X			VAC
5	Recibir carta de aceptación formal	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		10 uni.	0,00013021	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 2,34			X			VAN
6	Enviar carta a Proveedor de Manejo Conjunto	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		10 uni.	0,00013021	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 2,34			X			NVA
7	Convocar a reunión de apertura	Cargo 1	5 minutos		cada 1 meses		10 uni.	0,00013021	0,65%	0,8 hrs/mes	\$ 5,86	X					VAC
8	Asistir a Reunión	Cargo 1	60 minutos		cada 1 meses		10 uni.	0,00013021	7,81%	10,0 hrs/mes	\$ 70,31	X					VAC
9	Registrar clientes nuevos	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		10 uni.	0,00013021	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 2,34	X					NVA
10	Archivar digitalmente	Cargo 1	2 minutos		cada 1 meses		10 uni.	0,00013021	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 2,34					X	NVA
TOTAL										13,50 hrs/mes	\$ 94,92	4	0	5	0	1	

Anexo 7.- Manuales de Procedimientos

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE CONSTITUCIÓN DE CONTRAGARANTÍAS

Código: F-CC-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Constitución de Contragarantías	Subprocesos:	Página 1 de 11 Versión: 001

**MANUAL DEL
PROCEDIMIENTO DE
CONSTITUCIÓN DE
CONTRAGARANTÍAS**

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE CONSTITUCIÓN DE CONTRAGARANTÍAS

Código: F-CC-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Constitución de Contragarantías	Subprocesos:	Página 2 de 11 Versión: 001

INDICE:

1. OBJETO	3
2. ALCANCE.....	3
3. INTERVINIENTES.....	3
4. DEFINICIONES	3
5. POLÍTICAS	3
6. INDICADORES	5
7. DIAGRAMA DE FLUJO.....	6
8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	8
9. DOCUMENTACIÓN	8
10. REGISTROS	8
11. ANEXOS.	9
12. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO.	11

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE CONSTITUCIÓN DE CONTRAGARANTÍAS

Código: F-CC-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Constitución de Contragarantías	Subprocesos:	Página 3 de 11 Versión: 001

1. OBJETO

Recuperar para la organización el pago realizado por el incumplimiento del afianzado.

2. ALCANCE

La presente política aplica para todas las constituciones de prendas e hipotecas que se llevan a cabo en el departamento de fianzas a nivel nacional.

3. INTERVINIENTES

- Jefe de administración de riesgos (Responsable del Proceso)
- Ejecutivos de administración de riesgos
- Suscriptores comerciales

4. DEFINICIONES

Contragarantías.- Es un instrumento que otorga al afianzador de un riesgo, la posibilidad de obtener una recuperación de lo que ha pagado por el incumplimiento del afianzado, en una obligación que le era propia.

Hipoteca.- Derecho que grava bienes inmuebles para garantizar el cumplimiento de una obligación o el pago de una deuda.

Prenda.- Cosa de valor que se entrega a alguien como garantía del cumplimiento de una promesa u obligación y que generalmente se recupera una vez cumplidas.

5. POLÍTICAS

5.1. Contragarantías

Hipotecarias: Todas las garantías deben ser libres de gravámenes, ubicarse en sectores urbanos y en ciudades que se tengan sucursales, además estas deben

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE CONSTITUCIÓN DE CONTRAGARANTÍAS

Código: F-CC-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Constitución de Contragarantías	Subprocesos:	Página 4 de 11 Versión: 001

encontrarse en buen estado y no encontrarse situadas en quebradas, laderas, riveras de ríos, etc.

Prendarias: Deben estar libres de gravámenes, su año de fabricación debe ser de hace máximo 5 años atrás.

5.2. Garante

No se aceptan contragarantías de personas mayores a 65 años.

5.3. Control del Estado

Reunión con Departamento Legal: Se debe analizar en conjunto con un representante del departamento legal el estado de las contragarantías una vez a la semana.

5.4. Tiempos de Respuesta

Se cuenta con 15 días desde la emisión de la póliza para entregar toda la documentación solicitada por el departamento legal para la constitución de las contragarantías.

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE CONSTITUCIÓN DE CONTRAGARANTÍAS

Código: F-CC-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Constitución de Contragarantías	Subprocesos:	Página 5 de 11 Versión: 001

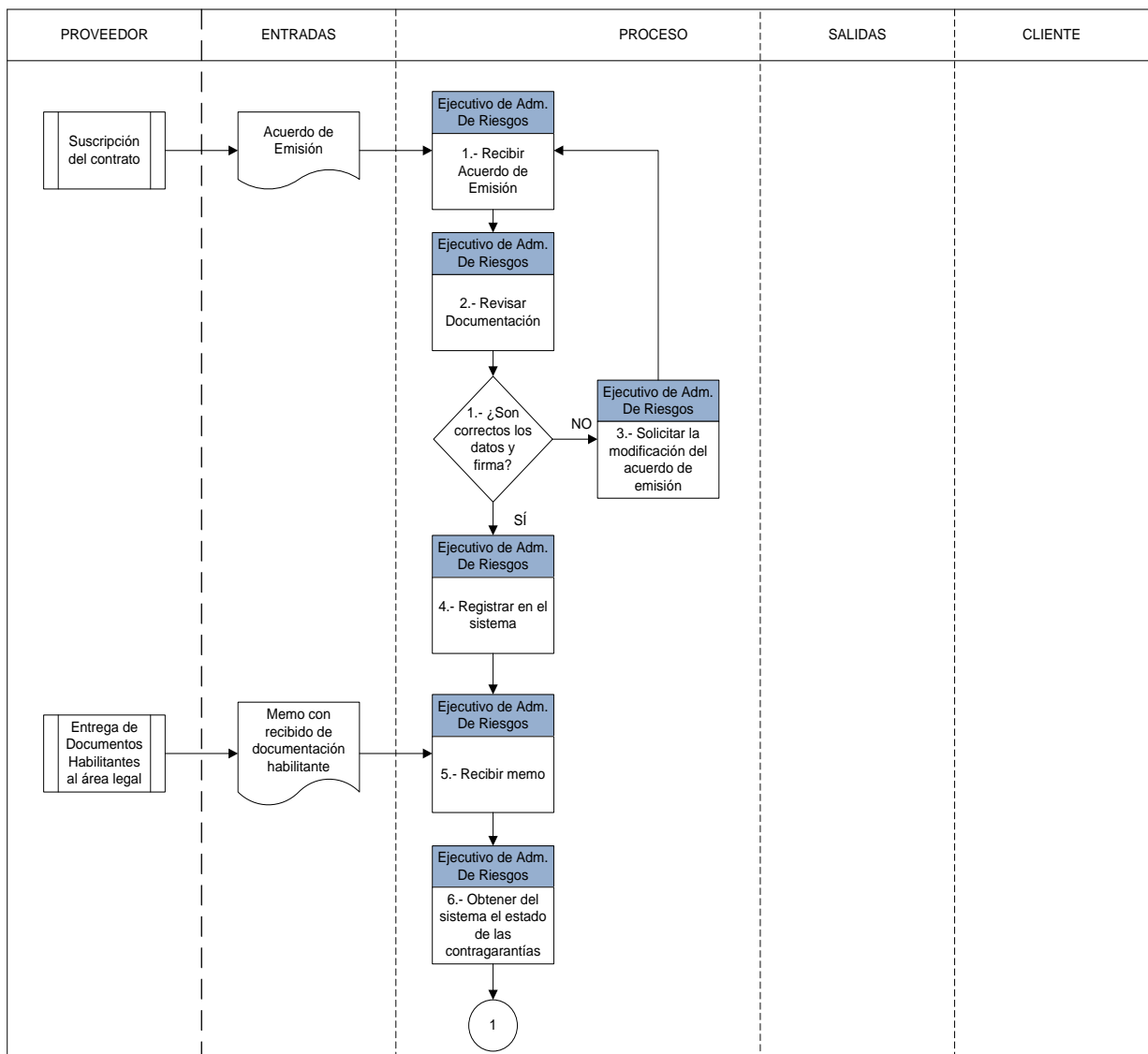
6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de Tiempo Estándar para la entrega de documentos				
Descripción	Este indicador permite conocer el porcentaje de contragarantías en las que se presentó la documentación en el periodo establecido o menos.				
Responsable	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Ejecutivo de Adm. De Riesgos	Una vez al mes.	Positivo	80%	90%	Jefe de Adm. De Riesgos
Fórmula de Cálculo					
$\frac{\# \text{ de contragarantías para las que se entregó la documentación a tiempo}}{\text{Total de Contragarantías a constituir}} \times 100$					

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE CONSTITUCIÓN DE CONTRAGARANTÍAS

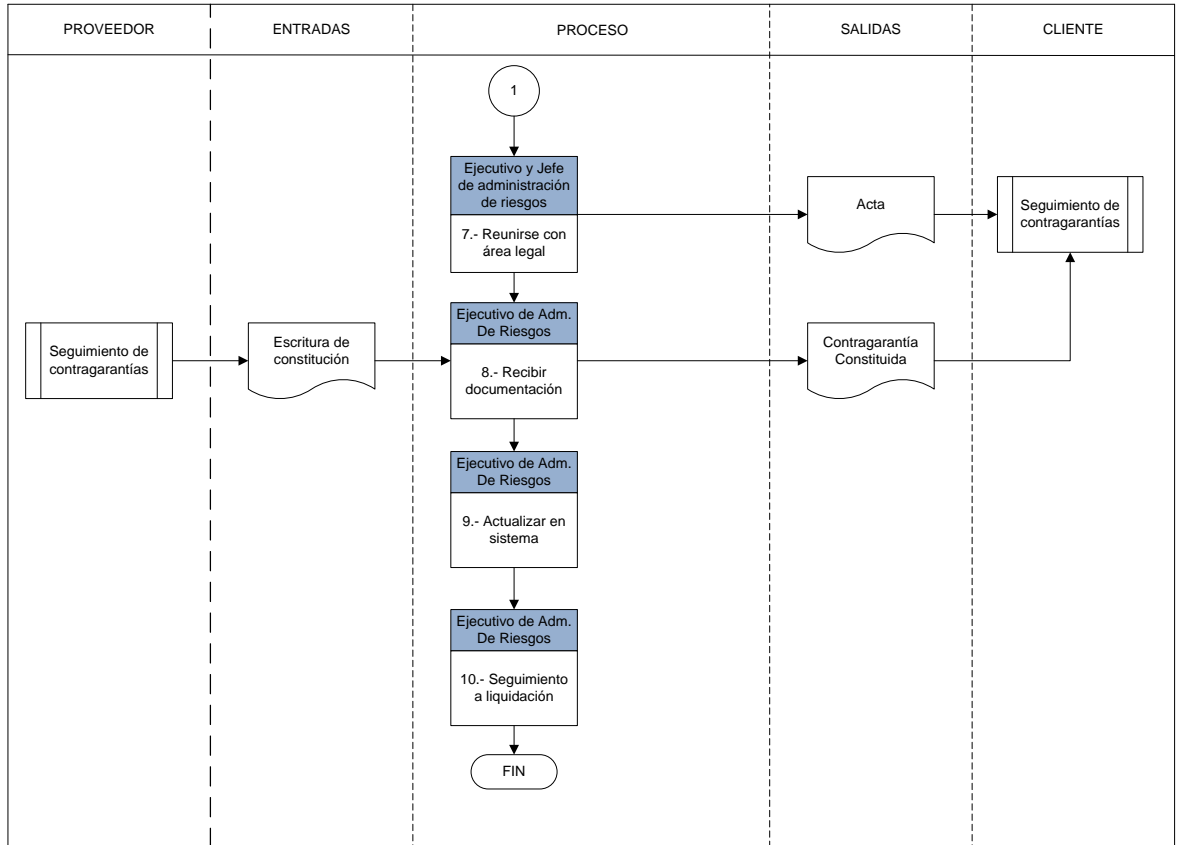
Código: F-CC-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Constitución de Contragarantías	Subprocesos:	Página 6 de 11 Versión: 001

7. DIAGRAMA DE FLUJO



MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE CONSTITUCIÓN DE CONTRAGARANTÍAS

Código: F-CC-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Constitución de Contragarantías	Subprocesos:	Página 7 de 11 Versión: 001



MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE CONSTITUCIÓN DE CONTRAGARANTÍAS

Código: F-CC-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Constitución de Contragarantías	Subprocesos:	Página 8 de 11 Versión: 001

8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

En primer lugar el ejecutivo de administración de riesgos recibe por parte del área técnica el acuerdo de emisión y revisa que el mismo se encuentre lleno de forma correcta y con la correspondiente firma autorizadora y lo registra en el sistema, dentro de un máximo de 15 días el ejecutivo comercial de mantenimiento debe entregar al ejecutivo de administración de riesgos un memo como constancia de la entrega de los documentos habilitantes al departamento legal, en el caso de las contragarantías bancarias con el memo se da por constituida la contragarantía; durante estos 15 días el sistema enviará notificaciones al comercial encargado de la completar la documentación y este tendrá que ir actualizando los avances que se vayan teniendo, una vez a la semana el jefe de administración de riesgos obtendrá el reporte de las constituciones que se han realizado y cuales aún no lo hacen, además de los comentarios emitidos por el encargado de la constitución, con este reporte se realizará una reunión semanal con el departamento legal, para discutir sobre casos críticos que se estén produciendo, las constituciones en caso de tratarse de prendas debe durar 30 días en caso de tratarse de una prenda y 45 días en el caso de una hipoteca, por último el ejecutivo de administración de riesgos recibe la escritura de constitución, registra en la bitácora de riesgos los cambios y en caso de existir valores a liquidar los registra en la tabla de seguimiento de liquidaciones.

DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
GN- P -001	Políticas de Suscripción y Contragarantías de Fianzas

9. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
001	Ficha de seguimiento de contragarantías	Digital	1 año	Almacenaje en disco externo

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE CONSTITUCIÓN DE CONTRAGARANTÍAS

Código: F-CC-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Constitución de Contragarantías	Subprocesos:	Página 9 de 11 Versión: 001

10. ANEXOS.

FICHA SEGUIMIENTO DE CONTRAGARANTÍAS RIESGOS						
Informacion General			Indicadores de Riesgo (\$)			
Cliente			Valor en Riesgo	Cobertura	% Cobertura	
Suscriptor			\$ 0,00	\$ 0,00		
Sucursal			Indicadores de Cumplimiento (días)			
Pólizas	Bua	FCC		Hipoteca	Prenda	Otras
Número			Suscriptor/docu mentos	0	0	0
Valor			Legal Const. Contragarantías	0	0	0
			Retraso Constitución	0	0	0

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE CONSTITUCIÓN DE CONTRAGARANTÍAS

Código: F-CC-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Constitución de Contragarantías	Subprocesos:	Página 10 de 11 Versión: 001

Contragarantías Propuestas	

Seguimiento Contragarantías				
Área	Actividad	Hipoteca	Prenda	Otros
Comercial	Fecha máxima entrega documentos			
	Entrega a Legal			
Legal	Elaboración de minuta/contrato			
	Firma del Cliente de minuta/contrato			
	Firma legal de minuta/contrato			
	Notaría			
	Ingreso a Registro Mercantil/ Registro de la Propiedad para Revisión			
	Re Ingreso a Registro Mercantil/ Registro de la Propiedad para Revisión			
	Trámite con Proforma			
	Solicitud Cheques a Contabilidad			
	Ingreso registro pago de proforma			
Riesgos	Fecha máxima entrega a Riesgos			
	Fecha real entrega a Riesgos			

Fecha	Observación

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE MANEJO CONJUNTO DEL ANTICIPO

Código: F-MCA-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Manejo Conjunto del Anticipo	Subprocesos:	Página 1 de 21 Versión: 001

**MANUAL DEL
PROCEDIMIENTO DE
MANEJO CONJUNTO DEL
ANTICIPO**

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE MANEJO CONJUNTO DEL ANTICIPO

Código: F-MCA-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Manejo Conjunto del Anticipo	Subprocesos:	Página 2 de 21 Versión: 001

INDICE:

1. OBJETO	3
2. ALCANCE.....	3
3. INTERVINIENTES.....	3
4. DEFINICIONES	3
5. POLÍTICAS	3
6. INDICADORES	6
7. DIAGRAMA DE FLUJO.....	8
8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	16
9. DOCUMENTACIÓN	18
10. REGISTROS	18
11. ANEXOS.	19
12. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO.	21

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE MANEJO CONJUNTO DEL ANTICIPO

Código: F-MCA-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Manejo Conjunto del Anticipo	Subprocesos:	Página 3 de 21 Versión: 001

1. OBJETO

Administrar de forma idónea los contratos que se operan bajo manejo conjunto, desde su iniciación, seguimientos y desembolsos de dinero.

2. ALCANCE

El presente procedimiento aplica para todas las iniciaciones de manejo conjunto en el departamento de fianzas a nivel nacional.

3. INTERVINIENTES

- Jefe de administración de riesgos (Responsable del Proceso)
- Ejecutivos de administración de riesgos
- Jefe técnico
- Suscriptor comercial

4. DEFINICIONES

Manejo Conjunto.- Sistema mediante el cual se deposita el dinero del anticipo de la obra en una cuenta y se realizan desembolsos de dinero al cliente con la autorización del proveedor de manejo conjunto y de la aseguradora.

Liberación de Fondos.- Consiste en la entrega de parte del dinero del anticipo al cliente.

Buen Uso del Anticipo.- Póliza de Fianzas que ampara el riesgo de mal uso del anticipo materia del contrato. Si el Contratista usare el anticipo para otros fines que no sean los del contrato, la compañía responderá por los daños causados.

5. POLÍTICAS

Se deben seguir las siguientes normativas para la iniciación de los clientes en el sistema de manejo conjunto:

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE MANEJO CONJUNTO DEL ANTICIPO

Código: F-MCA-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Manejo Conjunto del Anticipo	Subprocesos:	Página 4 de 21 Versión: 001

5.1. COTIZACIÓN

- Toda solicitud de cotización debe ser enviada al gerente comercial del proveedor de manejo conjunto.
- El proveedor de manejo conjunto tiene un máximo de 24 horas para responder con la cotización.
- El ejecutivo comercial tiene un máximo de 24 horas para la confirmación o negación de la cotización por parte del cliente.

5.2. REUNIÓN DE APERTURA

- Quito: El proveedor de manejo conjunto tiene 24 horas después de aprobada la cotización para realizar reunión de apertura en Quito.
- Otras Ciudades: El proveedor de manejo conjunto tiene 48 horas después de aprobada la cotización para realizar reunión de apertura en cualquier ciudad distinta a Quito.
- A la reunión de apertura debe asistir el ejecutivo técnico y el ejecutivo comercial que suscribieron el negocio, además de el ejecutivo o el jefe de administración de riesgos

Se deben seguir las siguientes normativas para el análisis de los informes de manejo conjunto:

5.3. TIEMPOS DE RECEPCIÓN DE INFORMES DE MANEJO CONJUNTO

- Casos Críticos: Los informes de los casos críticos deben ser entregados vía electrónica por parte del proveedor de manejo conjunto hasta el día 10 de cada mes.
- Casos Normales: Los informes de los casos normales deben ser entregados vía electrónica por parte del proveedor de manejo conjunto hasta el día 15 de cada mes.

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE MANEJO CONJUNTO DEL ANTICIPO

Código: F-MCA-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Manejo Conjunto del Anticipo	Subprocesos:	Página 5 de 21 Versión: 001

Se deben seguir las siguientes normativas para realizar las visitas a los clientes de manejo conjunto:

5.4. DETERMINACIÓN DE CLIENTES A VISITAR

Según el Monto: Se realizará visitas a las obras que tengan un monto del anticipo igual o mayor a \$500 000 en sucursales y \$700 000 en la ciudad de Quito.

Casos Especiales: Cuando el gerente de fianzas o el jefe de administración de riesgos consideren necesaria la visita a la obra de cualquier cliente que cuente con manejo conjunto.

5.5. FRECUENCIA DE VISITAS

Se debe visitar al menos una vez la obra de los clientes que cuenten con manejo conjunto y cumplan con los requisitos detallados en la política 5.4.

Se deben seguir las siguientes normativas para la autorización de liberación de fondos:

5.6. MONTOS MÁXIMOS

- **Jefe de administración de riesgos:** El jefe de administración de riesgos puede autorizar al proveedor de manejo conjunto desembolsos de hasta \$150 000.
- **Jefes de Fianzas:** En conjunto, el jefe de administración de riesgos de fianzas, jefe nacional técnico de fianzas y jefe comercial de fianzas pueden autorizar al proveedor de manejo conjunto el desembolso de valores desde \$150 000 hasta \$300 000.
- **Gerente de fianzas:** El gerente de fianzas puede autorizar al proveedor de manejo conjunto desembolsos de valores mayores a \$300 000.

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE MANEJO CONJUNTO DEL ANTICIPO

Código: F-MCA-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Manejo Conjunto del Anticipo	Subprocesos:	Página 6 de 21 Versión: 001

5.7. TIEMPOS DE RESPUESTA

- Liberaciones de \$300 000 o menos: Las liberaciones de \$300 000 o menos deben tardar un máximo de 24 horas desde que se realiza la solicitud de liberación de fondos por parte del proveedor de manejo conjunto.
- Liberaciones de \$300 000 o más: Las liberaciones de \$300 000 o más deben tardar un máximo de 72 horas desde que se realiza la solicitud de liberación de fondos por parte del proveedor de manejo conjunto.

5.8. CLIENTE

Al tratarse de clientes AAA, cualquiera de los niveles de aprobación podrá autorizar la liberación de fondos.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de tiempo de iniciación				
Descripción	Este indicador permite conocer el porcentaje de clientes que tuvieron que esperar más tiempo del establecido en el proceso de iniciación de manejo conjunto del anticipo.				
Responsable	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Ejecutivo de Adm. De Riesgos	Una vez al mes.	Positivo	80%	90%	Jefe de Adm. De Riesgos
Fórmula de Cálculo					
$\frac{\# \text{ de clientes iniciados en tiempo estandar}}{\text{Total de clientes iniciados}} * 100$					

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE MANEJO CONJUNTO DEL ANTICIPO

Código: F-MCA-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Manejo Conjunto del Anticipo	Subprocesos:	Página 7 de 21 Versión: 001

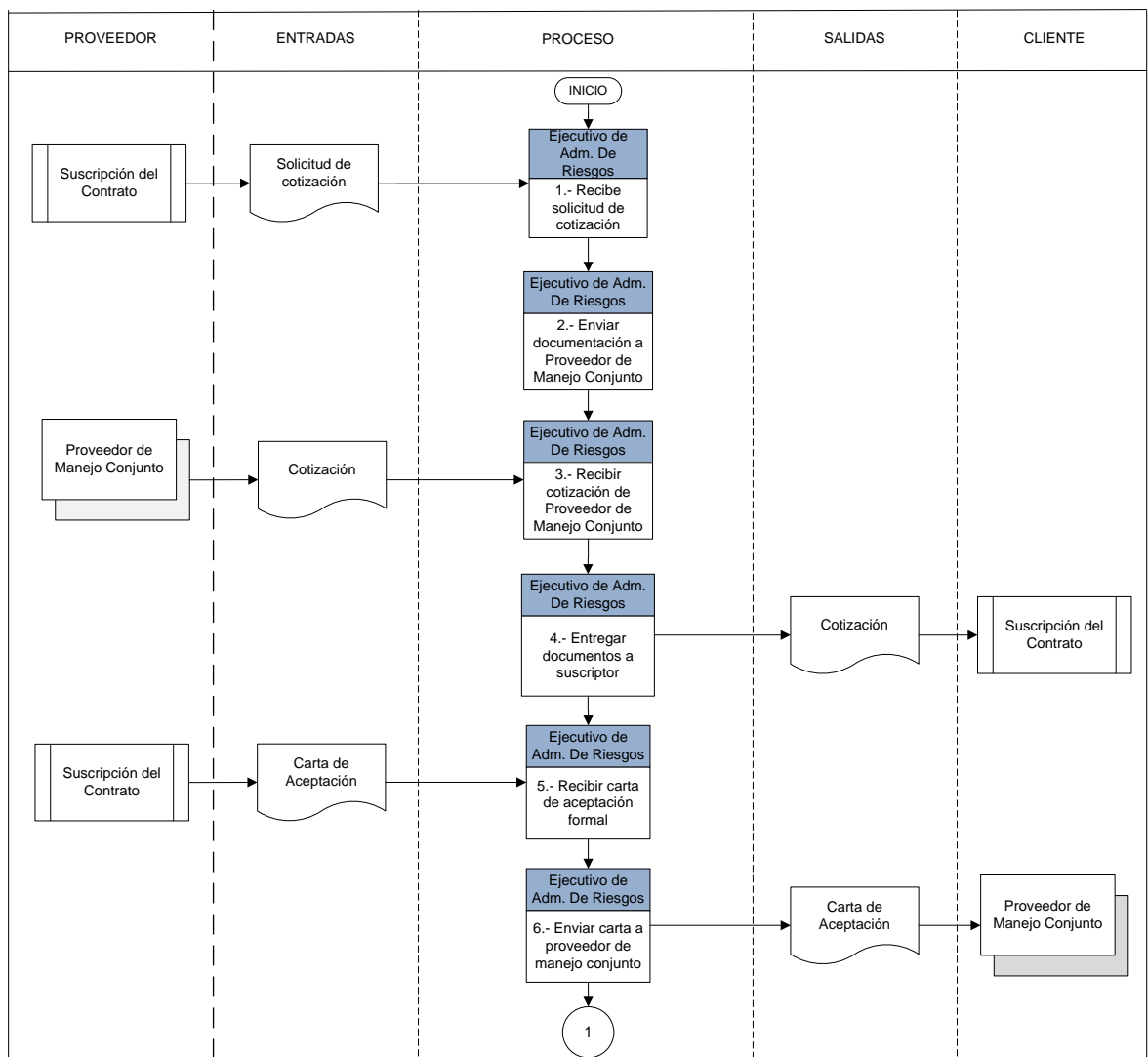
Nombre	Cumplimiento de tiempo de liberación de fondos				
Descripción	Este indicador permite conocer el porcentaje de liberaciones que se realizaron en el tiempo establecido.				
Responsable	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Ejecutivo de Adm. De Riesgos	Una vez al mes.	Positivo	85%	90%	Jefe de Adm. De Riesgos
Fórmula de Cálculo					
$\frac{\# \text{ de liberaciones realizadas en tiempo establecido}}{\text{Total de liberaciones de fondos}} * 100$					

Nombre	Desarrollo adecuado de los contratos				
Descripción	Este indicador permite conocer el porcentaje de contratos que no tiene ningún problema durante el sistema de manejo conjunto.				
Responsable	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Ejecutivo de Adm. De Riesgos	Una vez al mes.	Positivo	80%	90%	Jefe de Adm. De Riesgos
Fórmula de Cálculo					
$\frac{\# \text{ de contratos desarrollados correctamente}}{\text{Total de contratos con manejo conjunto}} * 100$					

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE MANEJO CONJUNTO DEL ANTICIPO

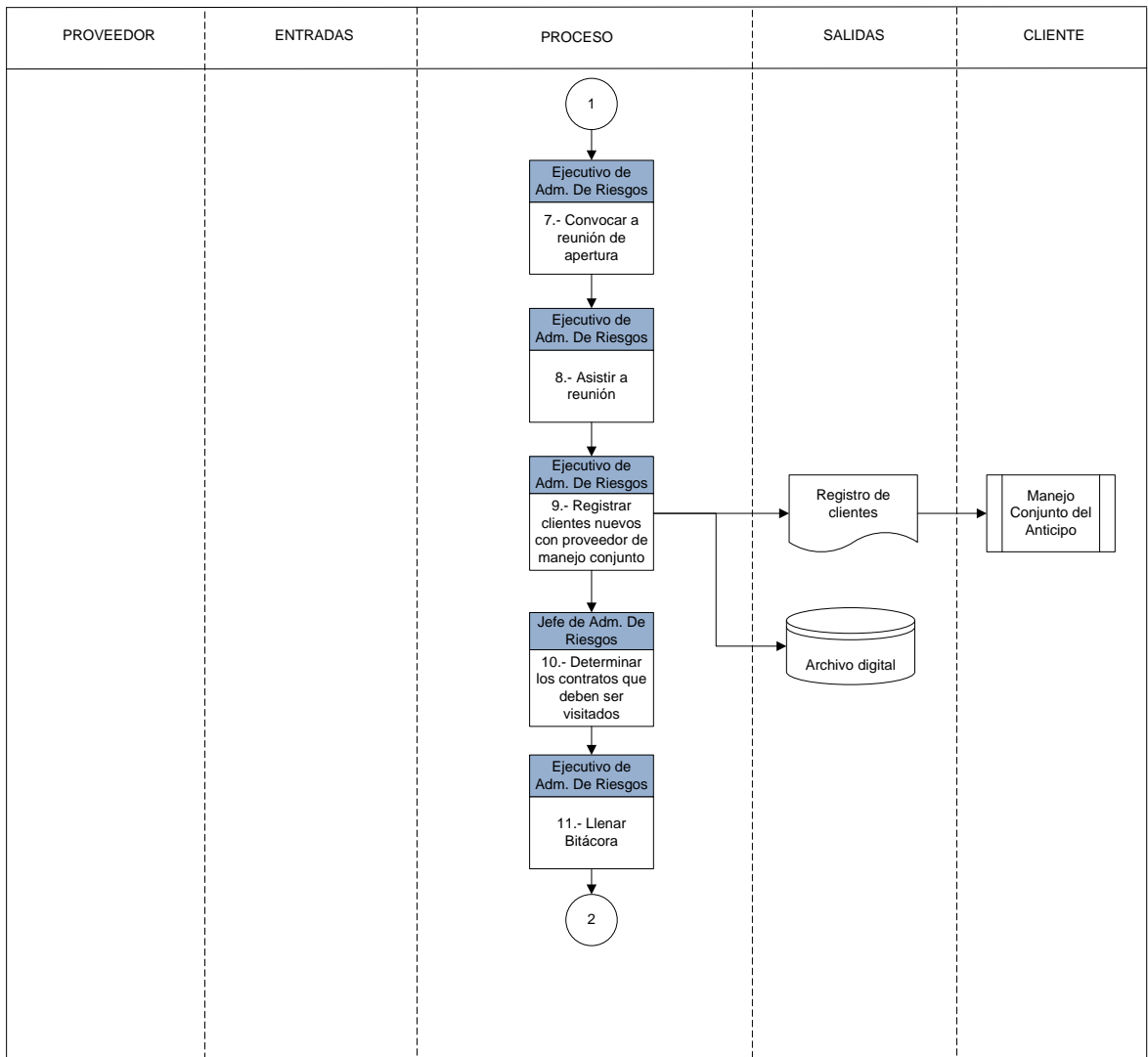
Código: F-MCA-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Manejo Conjunto del Anticipo	Subprocesos:	Página 8 de 21 Versión: 001

7. DIAGRAMA DE FLUJO



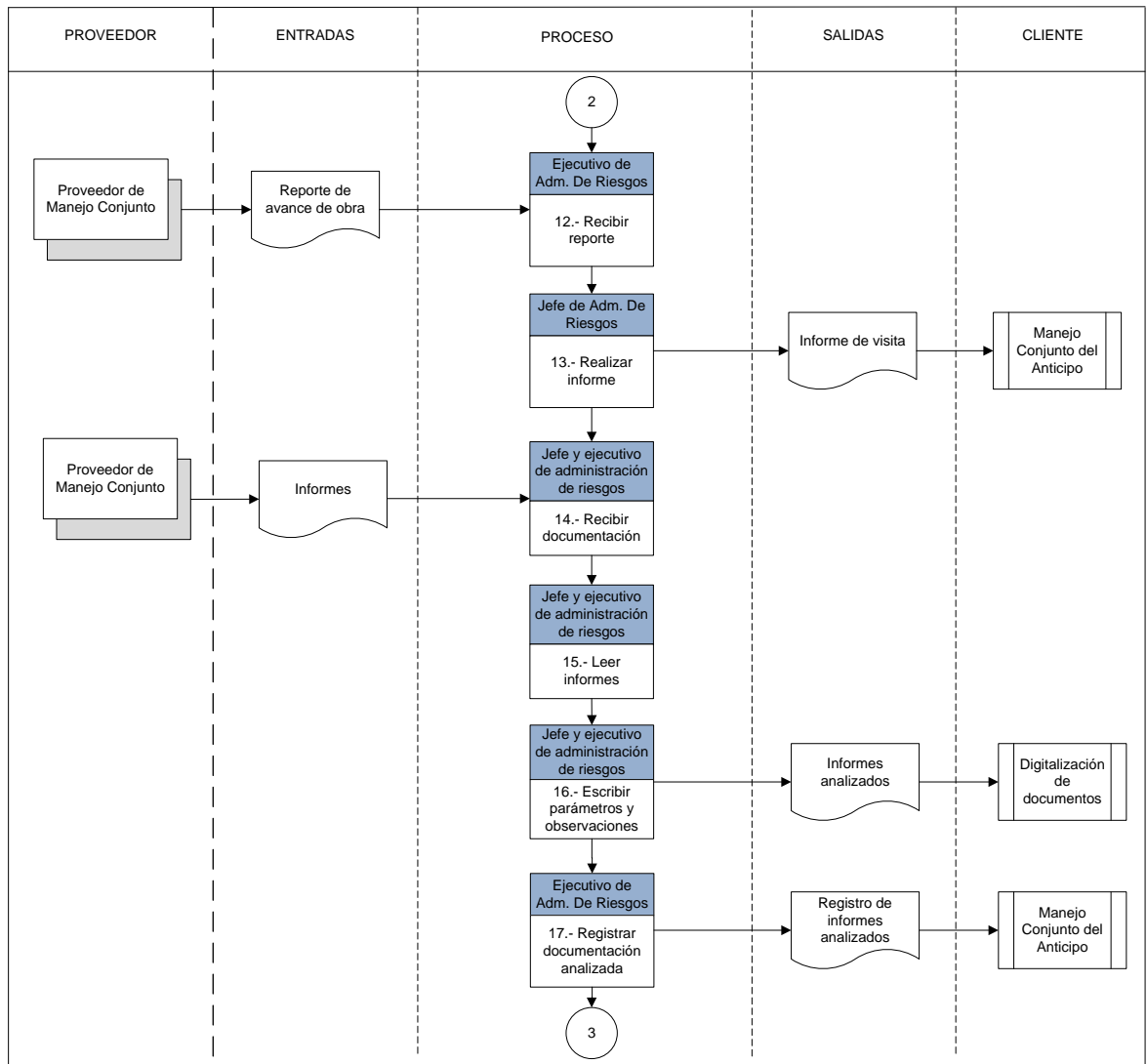
MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE MANEJO CONJUNTO DEL ANTICIPO

Código: F-MCA-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Manejo Conjunto del Anticipo	Subprocesos:	Página 9 de 21 Versión: 001



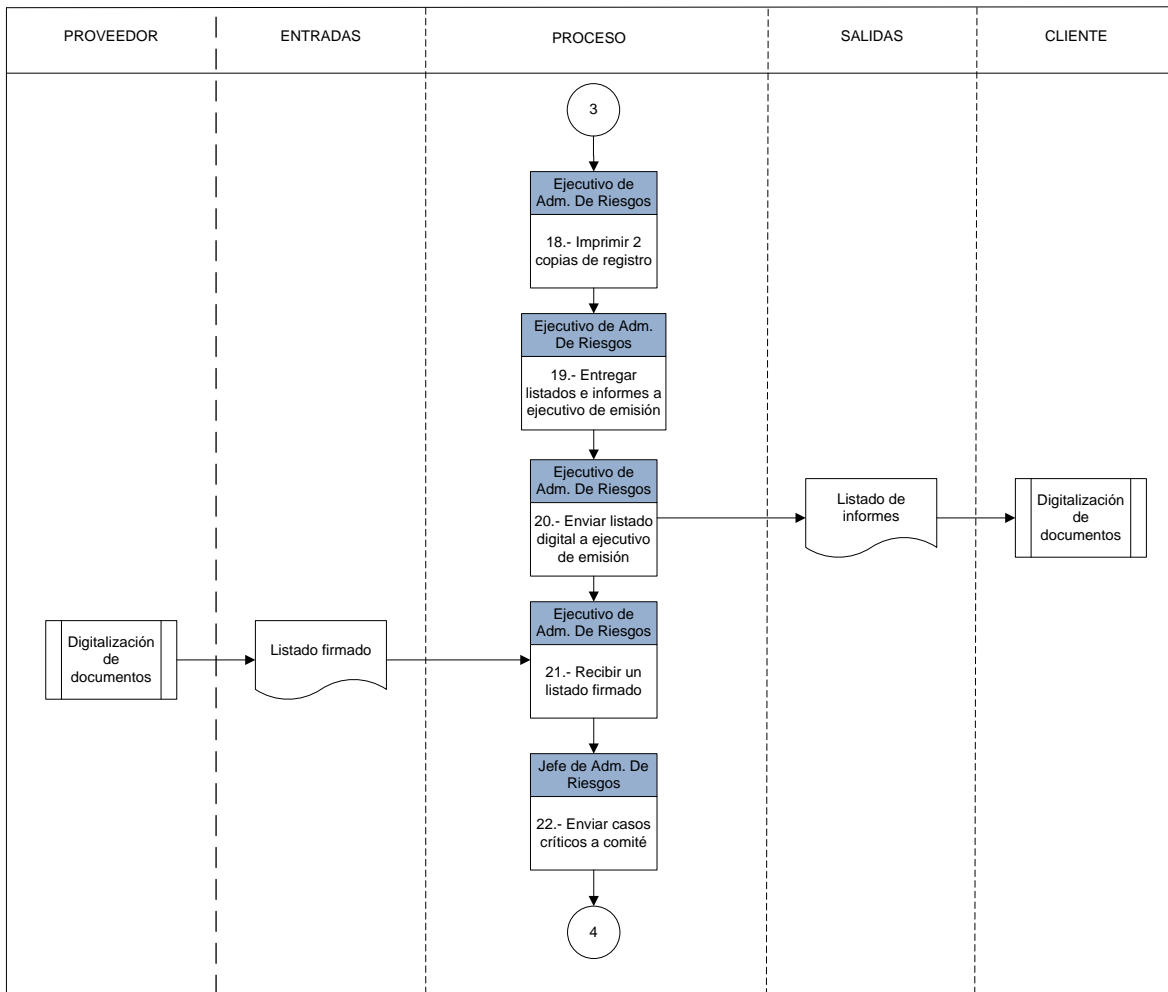
MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE MANEJO CONJUNTO DEL ANTICIPO

Código: F-MCA-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Manejo Conjunto del Anticipo	Subprocesos:	Página 10 de 21 Versión: 001



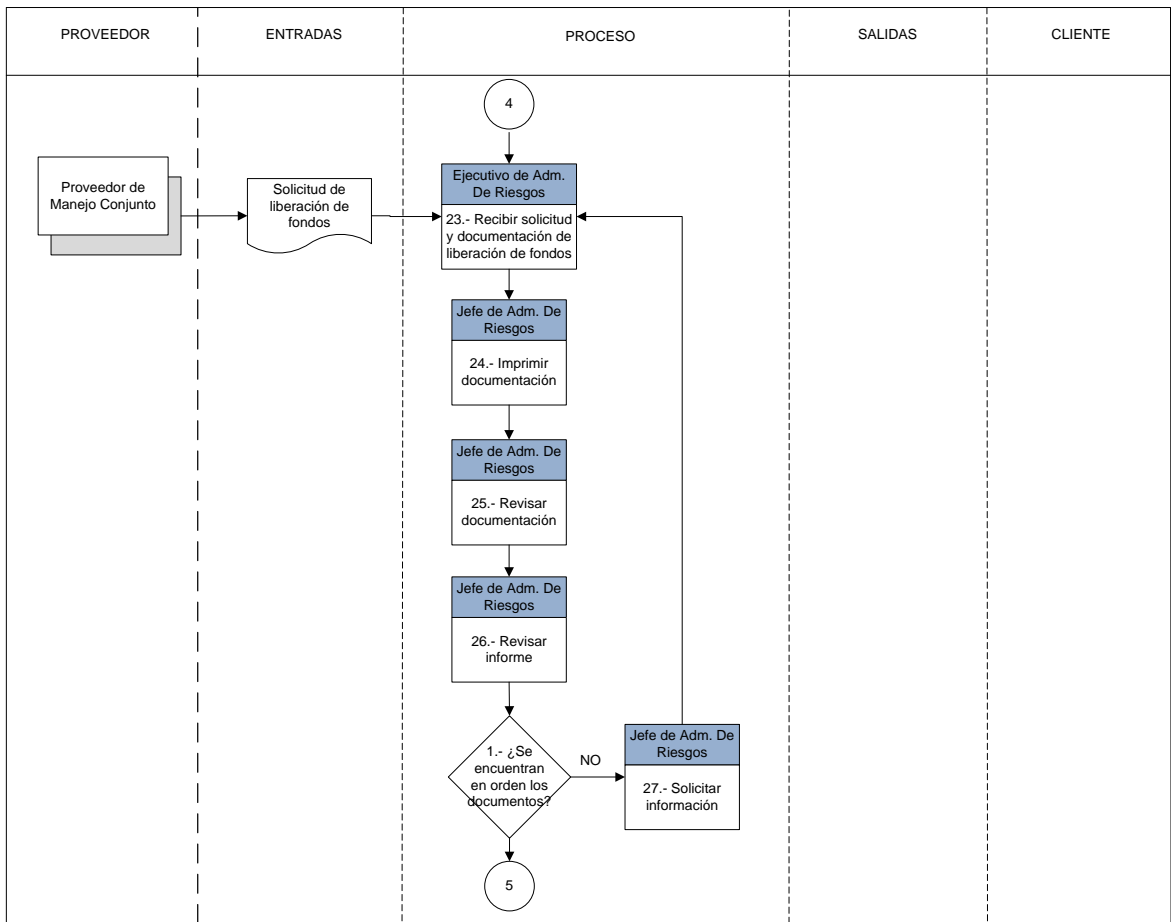
MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE MANEJO CONJUNTO DEL ANTICIPO

Código: F-MCA-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Manejo Conjunto del Anticipo	Subprocesos:	Página 11 de 21 Versión: 001



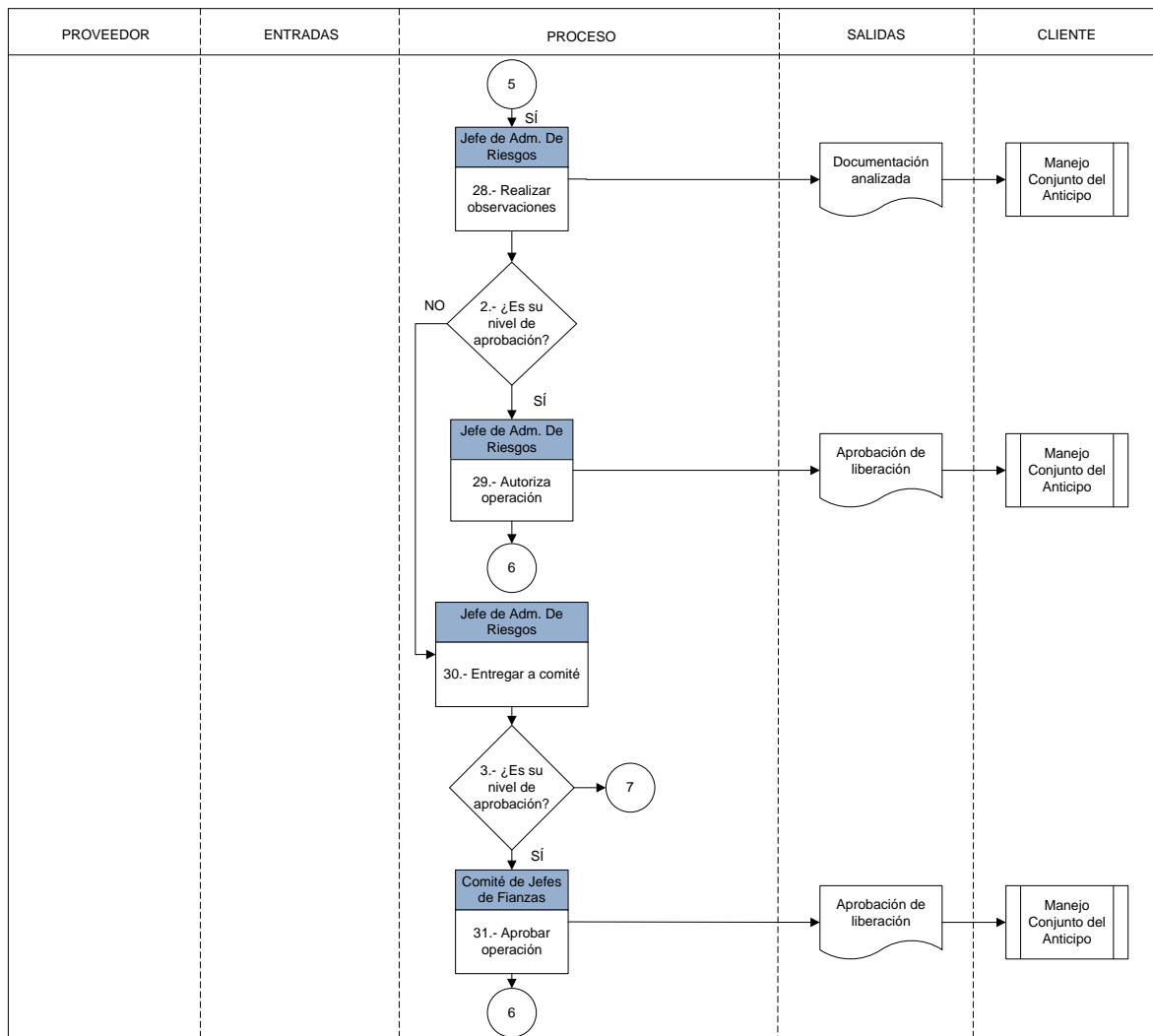
MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE MANEJO CONJUNTO DEL ANTICIPO

Código: F-MCA-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Manejo Conjunto del Anticipo	Subprocesos:	Página 12 de 21 Versión: 001



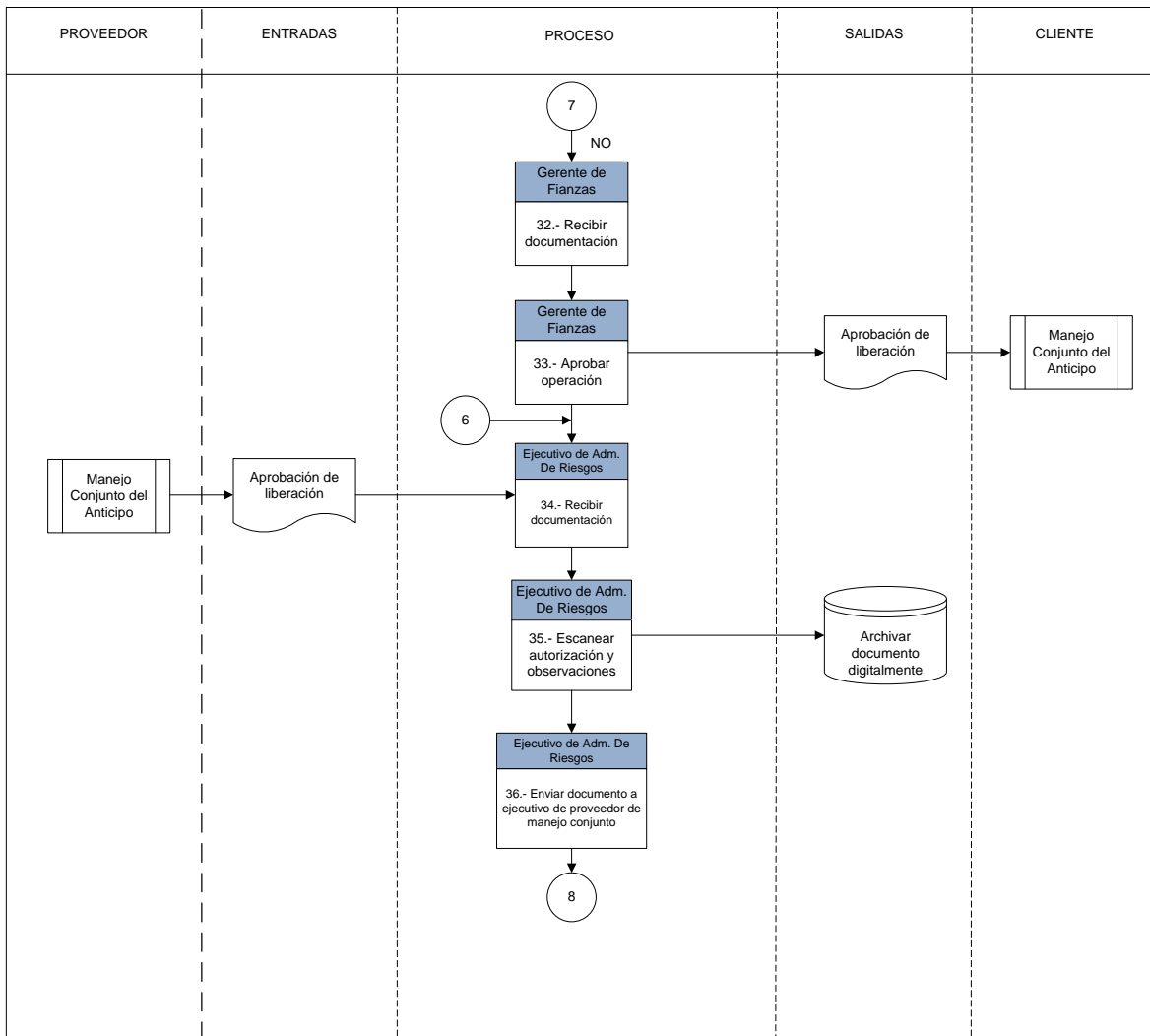
MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE MANEJO CONJUNTO DEL ANTICIPO

Código: F-MCA-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Manejo Conjunto del Anticipo	Subprocesos:	Página 13 de 21 Versión: 001



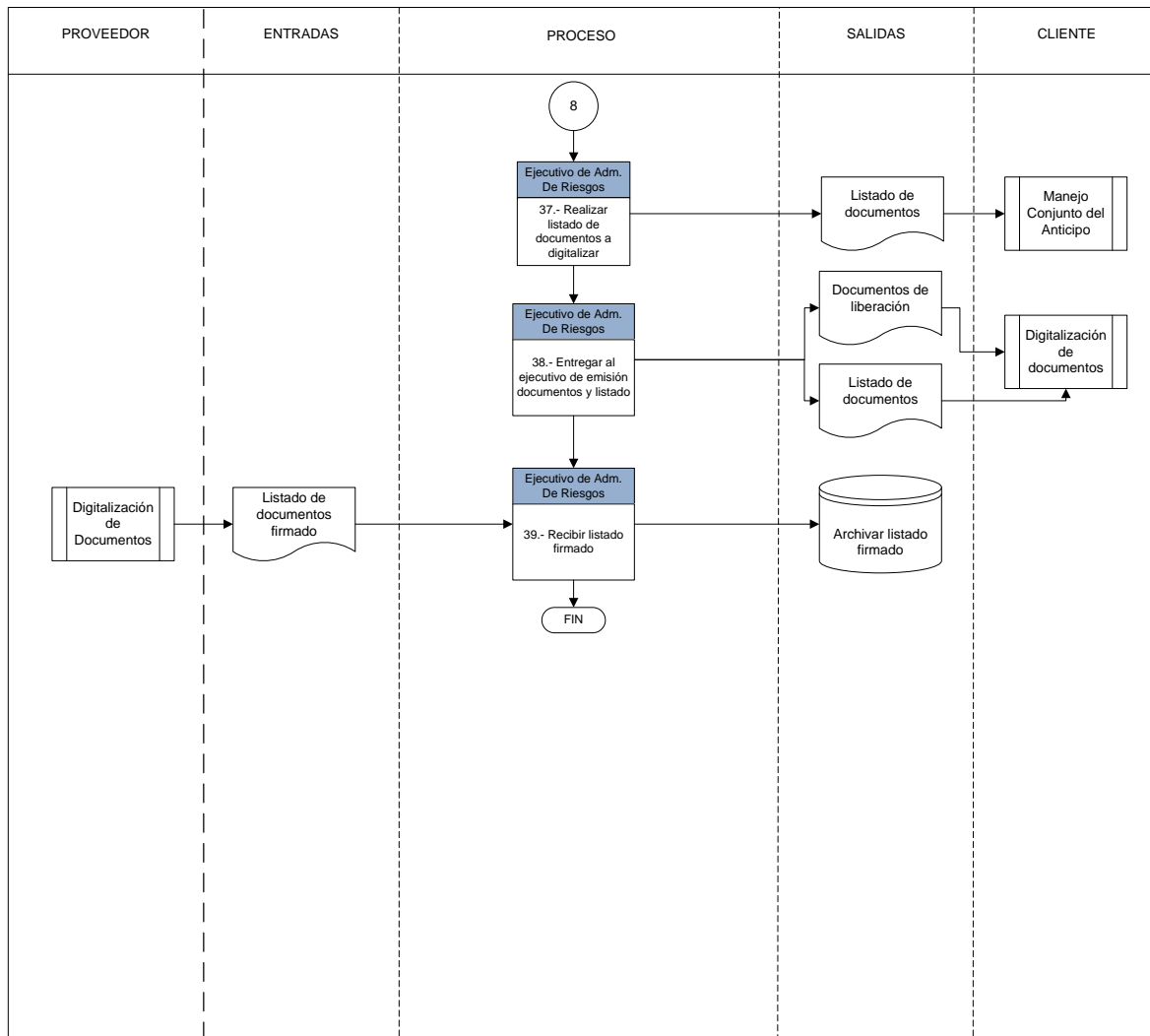
MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE MANEJO CONJUNTO DEL ANTICIPO

Código: F-MCA-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Manejo Conjunto del Anticipo	Subprocesos:	Página 14 de 21 Versión: 001



MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE MANEJO CONJUNTO DEL ANTICIPO

Código: F-MCA-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Manejo Conjunto del Anticipo	Subprocesos:	Página 15 de 21 Versión: 001



MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE MANEJO CONJUNTO DEL ANTICIPO

Código: F-MCA-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Manejo Conjunto del Anticipo	Subprocesos:	Página 16 de 21 Versión: 001

8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Fase 1.- Iniciación del Manejo Conjunto

El proceso comienza cuando el comercial encargado del cliente indica al ejecutivo de administración de riesgos que se va a realizar manejo conjunto, la persona comercial debe entregar la cotización previamente aprobada por el Jefe Nacional Técnico de Fianzas, además del flujo de caja y acuerdo de emisión. El Ejecutivo de administración de riesgos envía la información al Gerente Comercial del proveedor de manejo conjunto, quien envía su cotización, misma que es revisada por el ejecutivo de administración de riesgos, este le entrega el documento al suscriptor, mismo que debe enviar una carta en la que el cliente acepte formalmente la cotización, el ejecutivo de administración de riesgos envía este documento al proveedor de manejo conjunto. Posteriormente se convoca a una reunión de apertura, a la que asistirán el proveedor de manejo conjunto, el cliente y un representante de Seguros Equinoccial S.A., esta reunión tiene como fin explicar al cliente la metodología del manejo conjunto.

Fase 2.- Seguimiento del Manejo Conjunto

Para iniciar con el procedimiento se debe en primer lugar determinar cuáles son los contratos que se deben visitar, determinándolos por montos, después de esto se debe llenar la bitácora de obras, en la que se debe anotar cuales son los principales aspectos de la obra que se va a visitar, posteriormente el administrador de manejo conjunto debe contactar al residente y al fiscalizador, mismos con los que se debe llegar a un acuerdo de la fecha en la que se realizará la visita, una vez establecidas las fechas es necesario establecer un cronograma de visitas a los diferentes contratos, asegurándose de no tener varias visitas en las mismas fechas, después se realiza la visita, el proveedor de manejo conjunto debe entregar un reporte del avance de la obra, y el jefe de administración de riesgos se encarga de realizar un informe en el que se indiquen los hallazgos recogidos de los reportes.

Además se debe llevar a partir de la iniciación del manejo conjunto del anticipo recibir los informes entregados por el proveedor del manejo conjunto, en caso de tratarse de casos críticos, que han sufrido problemas para su desarrollo se los entregan al Jefe de Administración de Riesgos el día 10 de cada mes, el resto de casos los entregan al Ejecutivo de Administración de Riesgos, en el primer caso el

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE MANEJO CONJUNTO DEL ANTICIPO

Código: F-MCA-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Manejo Conjunto del Anticipo	Subprocesos:	Página 17 de 21 Versión: 001

Jefe de Administración de Riesgos lee los informes y saca los siguientes parámetros: Fechas de inicio y fin de contrato, porcentaje de amortización de la póliza de Buen Uso del Anticipo, cantidad liberada, cantidad que aún no se libera, avance de obra física Vs. Avance estipulado; posteriormente anota sus observaciones; una vez leída y analizada toda la información se realiza una reunión con el proveedor de manejo conjunto, con quienes se analiza la situación y se buscan soluciones.

Para el caso de los informes de casos normales el Ejecutivo de Administración de Riesgos en un inicio lee todos los informes que le fueron entregados, obteniendo los mismos parámetros antes mencionados, realiza sus observaciones y se reúne con el jefe de administración de riesgos para que este se entere brevemente como se encuentran estos contratos.

Una vez que se han desarrollado las actividades mencionadas en ambos casos el ejecutivo de administración de riesgos realiza un registro de cada informe leído con el nombre y código del cliente, envía el listado al ejecutivo de emisión, además entrega 2 copias del listado e incluye todos los informes, por último recibe del ejecutivo de emisión uno de los listados firmado el recibido por el departamento de digitalización.

Fase 3.- Liberación de Fondos

El proceso comienza con el envío de una solicitud electrónica por parte del proveedor de manejo conjunto de liberación de fondos al Jefe de administración de riesgos y al ejecutivo de administración de riesgos, el ejecutivo de administración de riesgos imprime los documentos habilitantes que envían adjuntos a la solicitud; hace llegar estos documentos al jefe de administración de riesgos, mismo que revisa el número de liberación, las fechas de vigencia del contrato, cual es el monto inicial de la póliza de Buen Uso del Anticipo y cuál es el monto actual; además, el monto de la póliza de Fiel Cumplimiento del Contrato, lee el informe enviado por el proveedor de manejo conjunto en caso de necesitar información extra se le solicita a este mismo, por último el jefe de administración de riesgos hace un resumen de sus observaciones; en caso de que el monto a liberar sea de hasta \$150 000 aprueba la operación el jefe de administración de riesgos, un monto de hasta \$300 000 lo aprueban en conjunto los jefes de administración de riesgos, jefe técnico nacional y jefe comercial; de tratarse de un valor más alto la autorización es emitida por el gerente de fianzas. Una vez aprobada la operación se le devuelven los documentos al

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE MANEJO CONJUNTO DEL ANTICIPO

Código: F-MCA-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Manejo Conjunto del Anticipo	Subprocesos:	Página 18 de 21 Versión: 001

ejecutivo de administración de riesgos, mismo que escanea las observaciones realizadas, documento que se archiva digitalmente y se envía a la persona del proveedor de manejo conjunto que realizó la solicitud; se registra en la tabla de liberaciones de fondos; por último, se entrega al ejecutivo de emisión los documentos físicos junto con dos copias del listado de los documentos que se entregan, este último envía los documentos a digitalizar y entrega al ejecutivo de administración de riesgos una de las listas con la firma de recibido del departamento de Digitalización.

9. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
PX- X -001	Política Conozca a su Cliente
GN- P -001	Políticas de Suscripción y Contragarantías de Fianzas

10. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
002	Registro de Clientes de Manejo Conjunto del Anticipo	Digital	3 año	Almacenaje en disco externo
003	Bitácora de Contratos con Visitas	Digital	1 año	Almacenaje en disco externo
004	Registro de Informes de Proveedor de Manejo Conjunto	Digital	1 año	Almacenaje en disco externo
005	Autorización de Liberaciones	Digital	1 año	Almacenaje en disco externo

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA RENOVACIONES RETROACTIVAS

Código: F-RR-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Renovaciones Retroactivas	Subprocesos:	Página 1 de 11 Versión: 001

**MANUAL DEL
PROCEDIMIENTO PARA
LAS RENOVACIONES
RETROACTIVAS**

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA RENOVACIONES RETROACTIVAS

Código: F-RR-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Renovaciones Retroactivas	Subprocesos:	Página 2 de 11 Versión: 001

INDICE:

1. OBJETO	3
2. ALCANCE.....	3
3. INTERVINIENTES.....	3
4. DEFINICIONES	3
5. POLÍTICAS	4
6. INDICADORES	5
7. DIAGRAMA DE FLUJO.....	6
8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	9
9. DOCUMENTACIÓN	10
10. REGISTROS	10
11. ANEXOS.	10
12. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO.	11

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA RENOVACIONES RETROACTIVAS

Código: F-RR-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Renovaciones Retroactivas	Subprocesos:	Página 3 de 11 Versión: 001

1. OBJETO

Autorizar la emisión de renovaciones de pólizas que ya se encuentran vencidas, a través de la revisión y evaluación del caso.

2. ALCANCE

El presente procedimiento aplica para todos los casos de renovaciones retroactivas que se llevan a cabo en el departamento de fianzas a nivel nacional.

3. INTERVINIENTES

- Jefe de administración de riesgos (Responsable del Proceso)
- Ejecutivos de administración de riesgos
- Suscriptores comerciales
- Gerente de Fianzas

4. DEFINICIONES

Renovación.- Es el proceso que se efectúa entre el asegurado, la aseguradora y el agente de seguros, con el objeto de elaborar una nueva póliza por un periodo determinado. La renovación puede modificar, aumentar o disminuir las cláusulas o la suma asegurada de una póliza vencida.

Vigencia.- Es el período durante el cual la aseguradora se compromete, a proteger mediante el pago de una prima, a cubrir un bien o una persona.

Monto Asegurado.- Es el valor que fija el asegurado sobre su persona o sus bienes, y que es determinante para que la aseguradora cobre la prima o haga una indemnización en caso de siniestro.

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA RENOVACIONES RETROACTIVAS

Código: F-RR-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Renovaciones Retroactivas	Subprocesos:	Página 4 de 11 Versión: 001

5. POLÍTICAS

5.1. Niveles de Aprobación

Para la autorización de las renovaciones retroactivas se deben llevar a cabo los siguientes niveles de autorización según sea el caso:

Monto Asegurado

- Jefe de administración de riesgos: El jefe de administración de riesgos puede autorizar la renovación retroactiva de pólizas con un monto asegurado de hasta \$150 000.
- Gerente de Fianzas: El gerente de fianzas puede autorizar la renovación retroactiva de pólizas con un monto asegurado de \$150 000 en adelante.

Tiempo de Retroactividad

- Jefe de administración de riesgos: El jefe de administración de riesgos autoriza la emisión de renovaciones que tengan entre 1 y 30 días de vencimiento.
- Gerente de fianzas: El gerente de fianzas autoriza la emisión de renovaciones que tengan más de 30 días de vencimiento.
- El máximo tiempo de retroactividad con el que se puede autorizar la renovación de una póliza es de 6 meses.

Cliente

Sin importar el monto asegurado o el tiempo de retroactividad, cualquiera de los niveles de aprobación podrá autorizar la emisión de renovaciones retroactivas de clientes calificados como AAA.

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA RENOVACIONES RETROACTIVAS

Código: F-RR-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Renovaciones Retroactivas	Subprocesos:	Página 5 de 11 Versión: 001

5.2. TIEMPOS DE RESPUESTA

Desde el momento en que se realice la solicitud de renovación retroactiva se cuenta con 24 horas para que se autorice y se emita la renovación.

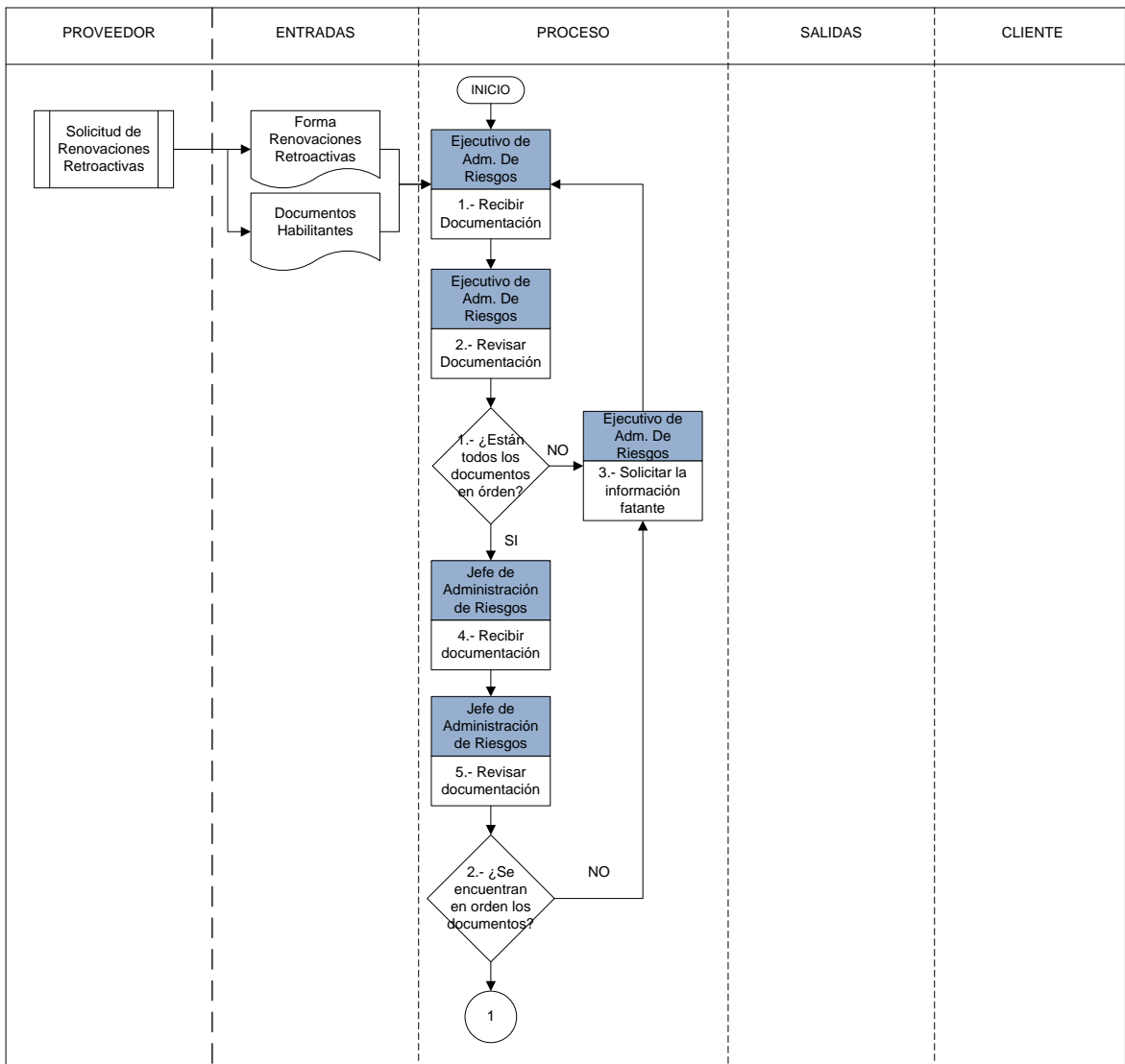
6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de tiempo estándar para la autorización				
Descripción	Este indicador permite conocer el porcentaje de renovaciones que se aprueban en el tiempo establecido para cada nivel de aprobación.				
Responsable	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Ejecutivo de Adm. De Riesgos	Una vez al mes.	Positivo	85%	95%	Jefe de Adm. De Riesgos
Fórmula de Cálculo					
$\frac{\# \text{ de Renovaciones Retroactivas aprobadas en tiempo estándar}}{\text{Total de Renovaciones Retroactivas}} * 100$					

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA RENOVACIONES RETROACTIVAS

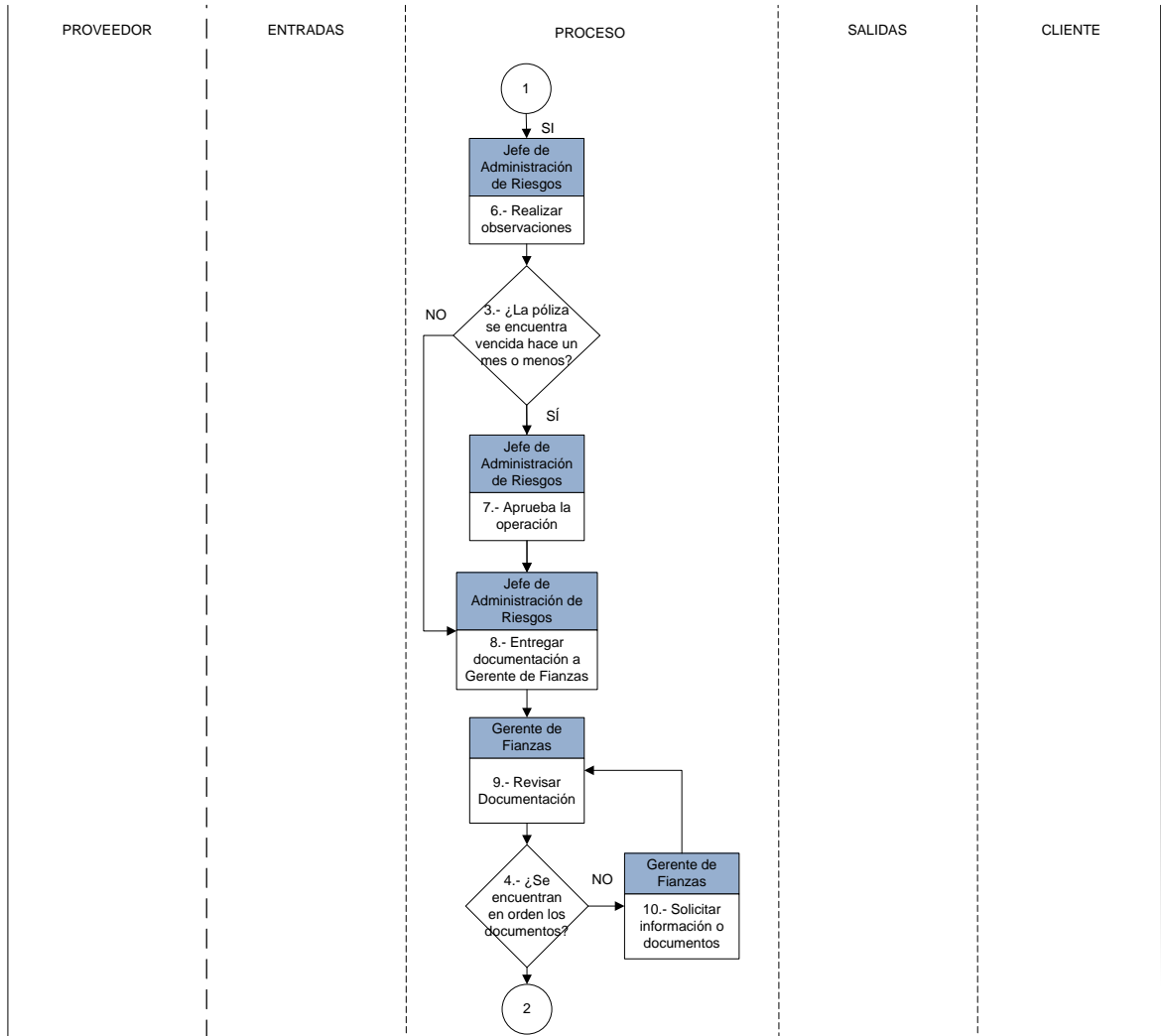
Código: F-RR-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Renovaciones Retroactivas	Subprocesos:	Página 6 de 11 Versión: 001

7. DIAGRAMA DE FLUJO



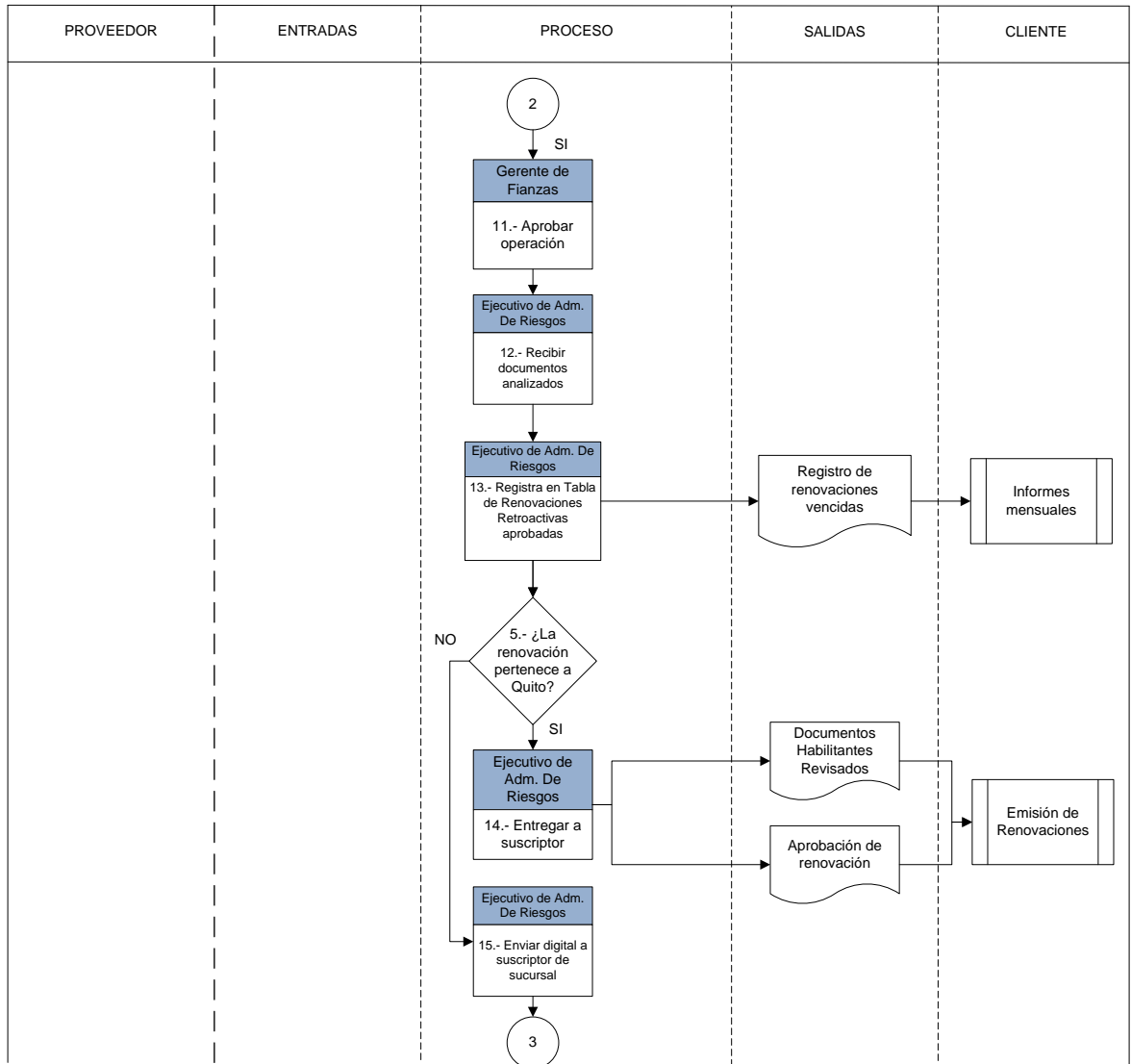
MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA RENOVACIONES RETROACTIVAS

Código: F-RR-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Renovaciones Retroactivas	Subprocesos:	Página 7 de 11 Versión: 001



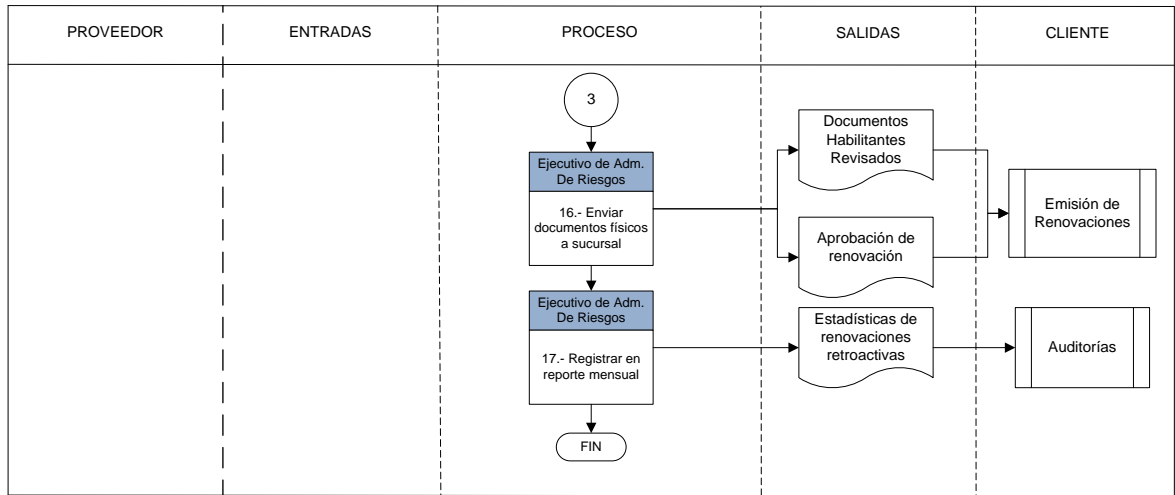
MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA RENOVACIONES RETROACTIVAS

Código: F-RR-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Renovaciones Retroactivas	Subprocesos:	Página 8 de 11 Versión: 001



MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA RENOVACIONES RETROACTIVAS

Código: F-RR-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Renovaciones Retroactivas	Subprocesos:	Página 9 de 11 Versión: 001



8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El proceso comienza cuando el ejecutivo de administración de riesgos recibe del suscriptor comercial la forma preestablecida de Renovaciones Retroactivas y los documentos habilitantes, si no se encuentran todos los documentos se solicita los documentos faltantes, si se encuentran todos los documentos se entrega al jefe de riesgos, quien debe verificar que los datos de la póliza sean los correctos, que se tenga el cupo suficiente y que no falte documentación; además hace observaciones de datos importantes, en caso de que falte algún dato o documento solicita al encargado del caso, de lo contrario verifica la fecha de vencimiento, si es menor a un mes él mismo aprueba la operación, si el vencimiento es mayor al mes entrega la documentación y observaciones al gerente de fianzas, quien verifica si necesita más información o si se debe proceder con la renovación. Una vez aprobada la operación, se entrega al ejecutivo de administración de riesgos la forma de renovaciones retroactivas, mismo que registra en la tabla de renovaciones vencidas, si esta renovación pertenece a la ciudad de Quito se entregan los documentos firmados al Suscriptor, si la renovación pertenece a cualquier sucursal se envía la forma de renovaciones retroactivas firmada en forma electrónica al suscriptor, y se envía los documentos físicos por valija.

**MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA SEGUIMIENTO DE CONTRATOS SIN MANEJO
CONJUNTO**

Código: F-SCSMC-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Seguimiento de Contratos sin Manejo conjunto	Subprocesos:	Página 1 de 7 Versión: 001

**MANUAL DEL
PROCEDIMIENTO PARA
SEGUIMIENTO DE
CONTRATOS SIN MANEJO
CONJUNTO**

**MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA SEGUIMIENTO DE CONTRATOS SIN MANEJO
CONJUNTO**

Código: F-SCSMC-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Seguimiento de Contratos sin Manejo conjunto	Subprocesos:	Página 2 de 7 Versión: 001

INDICE:

1. OBJETO	3
2. ALCANCE.....	3
3. INTERVINIENTES.....	3
4. DEFINICIONES	3
5. POLÍTICAS	3
6. INDICADORES	4
7. DIAGRAMA DE FLUJO.....	5
8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	6
9. DOCUMENTACIÓN	6
10. REGISTROS	6
11. ANEXOS.	6
12. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO.	7

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA SEGUIMIENTO DE CONTRATOS SIN MANEJO CONJUNTO

Código: F-SCSMC-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Seguimiento de Contratos sin Manejo conjunto	Subprocesos:	Página 3 de 7 Versión: 001

1. OBJETO

Conocer sobre el desarrollo de las obras de los contratos que no cuenten con manejo conjunto, pues al tener información sobre el desarrollo de estos se puede evitar ejecuciones por falta de cumplimiento.

2. ALCANCE

El presente procedimiento aplica para todos los seguimientos que se realicen a los contratos sin manejo conjunto.

3. INTERVINIENTES

- Ejecutivos de administración de riesgos
- Jefe de administración de riesgos (Responsable del Proceso)

4. DEFINICIONES

Contrato.- Acuerdo, generalmente escrito, por el que dos o más partes se comprometen recíprocamente a respetar y cumplir una serie de condiciones.

Manejo Conjunto.- Sistema mediante el cual se deposita el dinero del anticipo de la obra en una cuenta y se realizan desembolsos de dinero al cliente con la autorización del proveedor de manejo conjunto y de la aseguradora.

5. POLÍTICAS

5.1. TIEMPOS DE RESPUESTA

Se debe establecer una fecha para la visita máximo un mes después de la emisión de la póliza.

5.2. CONTRATOS A DAR SEGUIMIENTO

Se debe dar seguimiento al 100% de los contratos que no cuentan con manejo conjunto.

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA SEGUIMIENTO DE CONTRATOS SIN MANEJO CONJUNTO

Código: F-SCSMC-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Seguimiento de Contratos sin Manejo conjunto	Subprocesos:	Página 4 de 7 Versión: 001

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de cronograma				
Descripción	Este indicador permite conocer si se está cumpliendo con los cronogramas establecidos para realizar visitas a los clientes.				
Responsable	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Ejecutivo de Adm. De Riesgos	Una vez al mes.	Positivo	90%	95%	Jefe de Adm. De Riesgos
Fórmula de Cálculo					
$\frac{\# \text{ de Visitas Realizadas según el cronograma}}{\text{Total de Visitas cronogramadas}} * 100$					

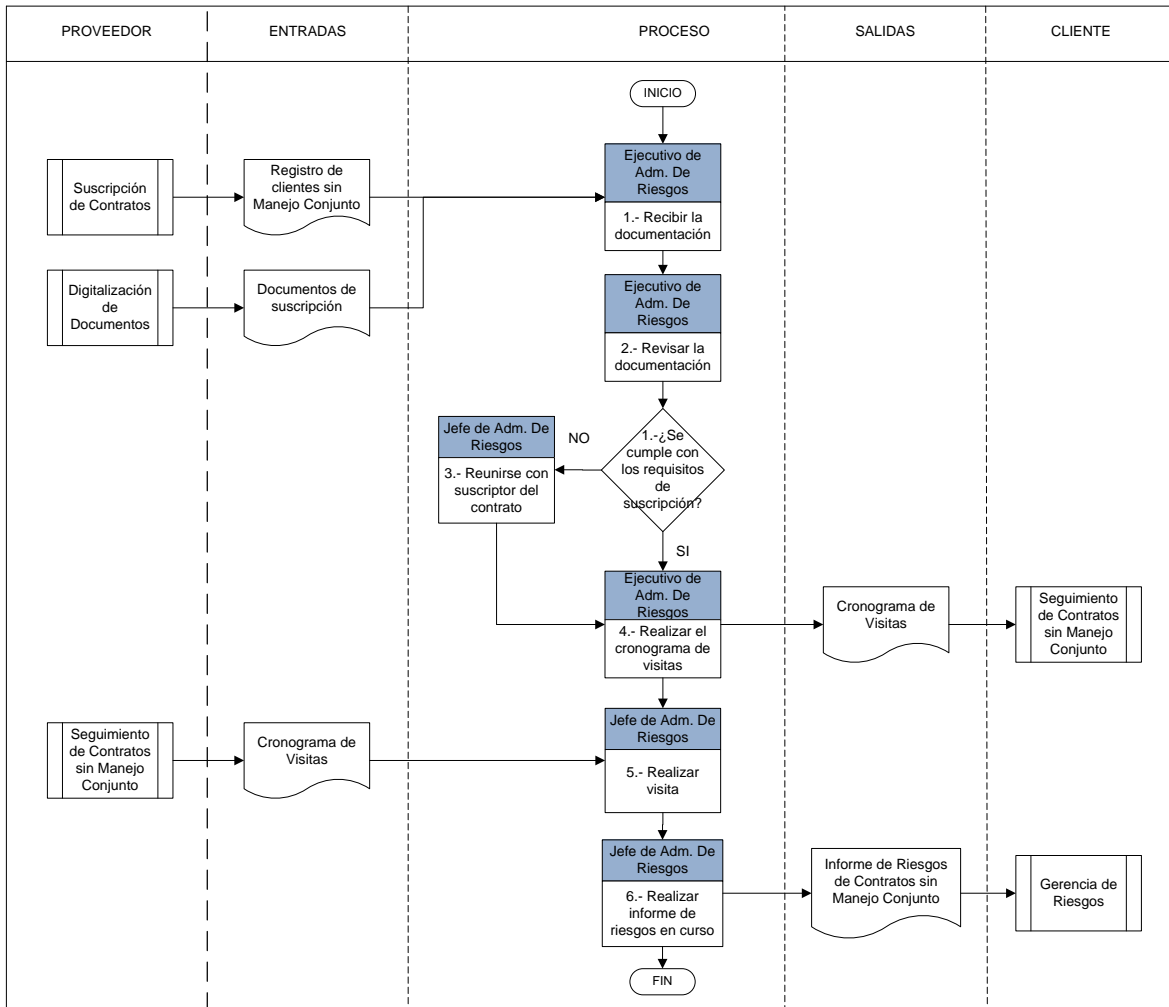
Nombre	Cobertura				
Descripción	Este indicador permite conocer a que porcentaje de clientes se está visitando.				
Responsable	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Ejecutivo de Adm. De Riesgos	Una vez al año.	Positivo	80%	90%	Jefe de Adm. De Riesgos
Fórmula de Cálculo					

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA SEGUIMIENTO DE CONTRATOS SIN MANEJO CONJUNTO

Código: F-SCSMC-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Seguimiento de Contratos sin Manejo conjunto	Subprocesos:	Página 5 de 7 Versión: 001

$$\frac{\# \text{ de Visitas Realizadas}}{\text{Total de Clientes sin Manejo Conjunto}} * 100$$

7. DIAGRAMA DE FLUJO



MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA SEGUIMIENTO DE CONTRATOS SIN MANEJO CONJUNTO

Código: F-SCSMC-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: N/A	Nombre Proceso: Seguimiento de Contratos sin Manejo conjunto	Subprocesos:	Página 6 de 7 Versión: 001

8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

En un inicio se debe solicitar la información de la suscripción de contrato al área técnica del departamento de fianzas, posteriormente se revisa la documentación y se debe establecer si se está cumpliendo con los requerimientos mínimos de la suscripción, en caso de no estarse cumpliendo con estos requisitos se llevará a cabo una reunión con el suscriptor del contrato para conocer los factores que causaron la excepción; después se debe realizar el cronograma de visitas y el de seguimientos administrativos e indicadores de seguimiento, se lleva a cabo la visita y por último, se debe realizar un informe de riesgos en curso.

9. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
PX-X-001	Conozca a su Cliente
GN- P -001	Políticas de Suscripción y Contragarantías de Fianzas

10. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
007	Registro de Visitas a Contratos sin Manejo Conjunto	Digital	1 año	Almacenaje en disco externo

11. ANEXOS.

11.1. Registro de Visitas a Contratos sin Manejo Conjunto

CLIENTE	CORREDOR	RAMO	N° PÓLIZA	FECHA DE VISITA	OBSERVACIONES

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA AUDITORIAS DE RIESGOS DE FIANZAS

Código: F-ARF-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto:	Nombre Proceso: Auditorías de Riesgos de Fianzas	Subprocesos:	Página 1 de 14 Versión: 001

**MANUAL DEL
PROCEDIMIENTO PARA
AUDITORÍAS DE RIESGOS
DE FIANZAS**

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA AUDITORIAS DE RIESGOS DE FIANZAS

Código: F-ARF-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto:	Nombre Proceso: Auditorías de Riesgos de Fianzas	Subprocesos:	Página 2 de 14 Versión: 001

INDICE:

1. OBJETO	3
2. ALCANCE.....	3
3. INTERVINIENTES.....	3
4. DEFINICIONES	3
5. POLÍTICAS	3
6. INDICADORES	7
7. DIAGRAMA DE FLUJO.....	9
8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	10
9. DOCUMENTACIÓN	10
10. REGISTROS	10
11. ANEXOS.	11
12. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO.	14

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA AUDITORIAS DE RIESGOS DE FIANZAS

Código: F-ARF-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto:	Nombre Proceso: Auditorías de Riesgos de Fianzas	Subprocesos:	Página 3 de 14 Versión: 001

1. OBJETO

Obtener información y evaluar las distintas actividades que afectan la gestión del área de administración de riesgos del departamento de fianzas.

2. ALCANCE

El presente procedimiento aplica para todas las auditorías que se realicen a actividades relacionadas con el área de administración de riesgos del departamento de fianzas a nivel nacional.

3. INTERVINIENTES

- Jefe de administración de Riesgos (Responsable del Proceso)
- Ejecutivos de administración de riesgos
- Gerente de Fianzas

4. DEFINICIONES

Auditoría.- Proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.

5. POLÍTICAS

5.1. APROBACIÓN

Para proceder a realizar una auditoría tanto de las actividades que ocurren dentro como fuera de la organización e influyen en el desarrollo de las actividades del área de administración de riesgos del departamento de fianzas se debe contar con la aprobación del Jefe de administración de riesgos de fianzas y del Gerente del departamento de fianzas.

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA AUDITORIAS DE RIESGOS DE FIANZAS

Código: F-ARF-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto:	Nombre Proceso: Auditorías de Riesgos de Fianzas	Subprocesos:	Página 4 de 14 Versión: 001

5.2. AUDITORÍAS A REALIZARSE

5.2.1. AUDITORÍAS OBLIGATORIAS

Se deben realizar obligatoriamente auditorías tanto a los proveedores de manejo conjunto como a las aprobaciones de las pólizas.

5.2.2. AUDITORÍAS OPCIONALES

Como se menciona en el punto 5.1., se puede realizar cualquier auditoría relacionada con el área de administración de riesgos del departamento de fianzas, siempre y cuando esta sea aprobada anteriormente por el Jefe de administración de riesgos del departamento de fianzas y el Gerente de Fianzas.

5.3. FRECUENCIA

Las auditorías de riesgos (Obligatorias) se llevarán a cabo de forma periódica siguiendo los siguientes parámetros:

5.3.1. AUDITORÍA A PROVEEDOR DE MANEJO CONJUNTO

Proveedores de Manejo Conjunto Antiguos: Las auditorías a los proveedores deben realizarse al menos una vez al año si se trata de proveedores de manejo conjunto con los que se ha trabajado más de 2 años.

Proveedores de Manejo Conjunto Nuevos: Las auditorías a los proveedores de manejo conjunto deben realizarse al menos 2 veces al año si se trata de proveedores con los que se lleva trabajando menos de 2 años.

5.3.2. AUDITORIA A LA APROBACIÓN DE PÓLIZAS

Las auditorías se llevarán a cabo una vez al mes, tomando como muestra al menos el 70% de las pólizas que cumplan con las siguientes características:

Monto: Se considerará para las auditorías a las pólizas que aseguren un valor mayor a \$500 000 en Quito y \$300 000 en sucursales.

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA AUDITORIAS DE RIESGOS DE FIANZAS

Código: F-ARF-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto:	Nombre Proceso: Auditorías de Riesgos de Fianzas	Subprocesos:	Página 5 de 14 Versión: 001

Casos Especiales: Se auditarán las aprobaciones que el gerente de fianzas o el jefe de administración de riesgos consideren según su criterio, aún cuando estas no cumplen con los montos arriba establecidos.

5.3.3. OTRAS AUDITORÍAS

En el caso de presentarse cualquier otra auditoría se deberán establecer periodos después de los cuales se deben realizar las auditorías.

5.4. AUDITOR

- La auditoría debe ser realizada por personal que tenga conocimiento de riesgos de fianzas y conozca el funcionamiento del manejo conjunto.
- La auditoría se llevará a cabo por el personal o empresa elegidos por el jefe de administración de riesgos de fianzas y el gerente de fianzas.

5.5. ASPECTOS A EVALUAR

Se deben tomar en cuenta los siguientes puntos a evaluar (auditorías obligatorias)

5.5.1. AUDITORÍA A PROVEEDOR DE MANEJO CONJUNTO

1. Cumplimiento de la metodología: En este punto se debe revisar que el proveedor de manejo conjunto lleve a cabo las siguientes actividades:
 - Tener estructurados instrumentos de manejo conjunto
 - Hacer seguimiento físico a los contratos
 - Hacer liberaciones de fondos con todos los documentos habilitantes
 - Solicitar las liberaciones de fondos inmediatamente desde el momento en que lo solicita el cliente
 - Realizar en los informes nuevas descripciones del riesgo cada mes.

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA AUDITORIAS DE RIESGOS DE FIANZAS

Código: F-ARF-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto:	Nombre Proceso: Auditorías de Riesgos de Fianzas	Subprocesos:	Página 6 de 14 Versión: 001

- Contar y enviar para revisión a Seguros Equinoccial S.A. los informes completos, con respecto a información y número de clientes.
2. Conciliaciones de Cuentas: En este punto se deben llevar a cabo las siguientes actividades:
- Revisar que los respaldos estén de acuerdo al objeto del contrato.
 - Revisar los montos liberados Vs. El saldo disponible en la cuenta de manejo conjunto y establecer el uso de los recursos.
3. Cumplimiento de Políticas: En este punto se deben llevar a cabo las siguientes actividades:
- Revisar si se están haciendo reuniones de apertura dentro del plazo establecido.
 - Establecer si se están aperturando las cuentas en los banco establecidos.
 - Revisar el protocolo de negociación de fondo rotativo, adquisición de activos, inversiones, etc.

5.5.2. AUDITORÍA A LA APROBACIÓN DE PÓLIZAS

- Respeto a las políticas
- Tasas adecuadas al riesgo.
- Si se está cumpliendo con los contratos de reaseguros
- Si se están revisando cronogramas y flujos
- Si se están realizando acuerdos de emisión
- Si se están revisando los contratos
- Si se están realizando cupos
- Cumplimiento de la normativa de lavado de activos

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA AUDITORIAS DE RIESGOS DE FIANZAS

Código: F-ARF-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto:	Nombre Proceso: Auditorías de Riesgos de Fianzas	Subprocesos:	Página 7 de 14 Versión: 001

5.5.3. OTRAS AUDITORÍAS

En el caso de presentarse otras auditorías se deberán establecer parámetros a evaluar, mismos que deben ser aprobados por el jefe de administración de riesgos.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de Requisitos a Evaluar				
Descripción	Este indicador permite conocer el porcentaje de requisitos que se están cumpliendo en los procesos auditados. (Ver puntos 11.1. y 11.2.)				
Responsable	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Ejecutivo de Adm. De Riesgos	Una vez con cada auditoría.	Positivo	85%	90%	Jefe de Adm. De Riesgos
Fórmula de Cálculo					
$\frac{\# \text{ de requisitos que se cumplen satisfactoriamente}}{\text{Total de requisitos a evaluar}} * 100$					

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA AUDITORIAS DE RIESGOS DE FIANZAS

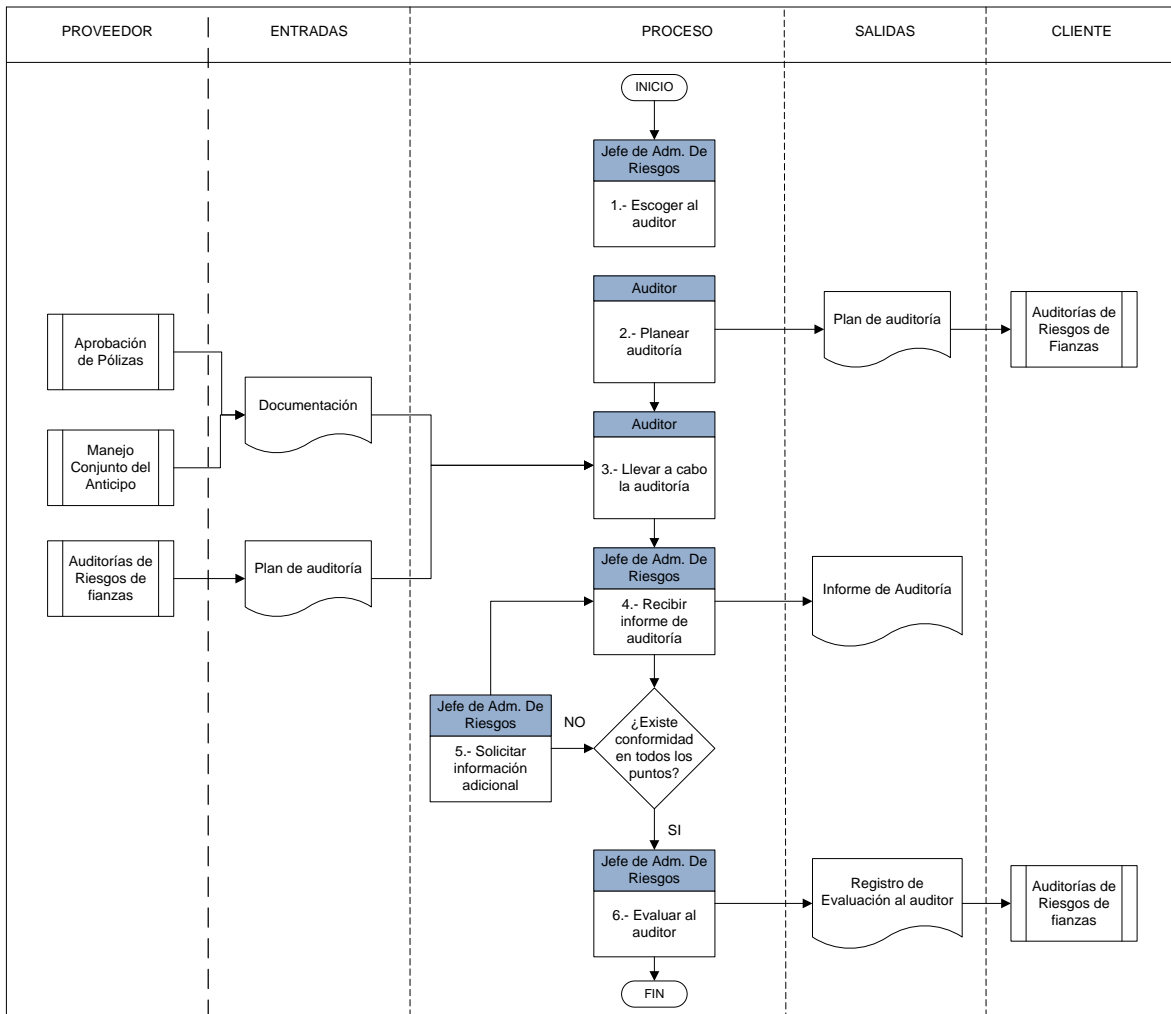
Código: F-ARF-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto:	Nombre Proceso: Auditorías de Riesgos de Fianzas	Subprocesos:	Página 8 de 14 Versión: 001

Nombre	Cumplimiento del auditor				
Descripción	Este indicador permite evaluar el desempeño del auditor según las variables que la empresa considere al contratarlo. (Ver punto 11.3.)				
Responsable	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Ejecutivo de Adm. De Riesgos	Una vez con cada auditoría.	Positivo	80%	90%	Jefe de Adm. De Riesgos
Fórmula de Cálculo					
$\frac{\text{\# de variables que se cumplen satisfactoriamente}}{\text{Total de variables a evaluar}} * 100$					

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA AUDITORIAS DE RIESGOS DE FIANZAS

Código: F-ARF-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto:	Nombre Proceso: Auditorías de Riesgos de Fianzas	Subprocesos:	Página 9 de 14 Versión: 001

7. DIAGRAMA DE FLUJO



MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA AUDITORIAS DE RIESGOS DE FIANZAS

Código: F-ARF-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto:	Nombre Proceso: Auditorías de Riesgos de Fianzas	Subprocesos:	Página 10 de 14 Versión: 001

8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El proceso inicia al escoger a la empresa o delegado de la misma organización para que realice una auditoría, mismo que en conjunto con el jefe de administración de riesgos planea la auditoría, una vez establecidos los cronogramas, puntos a evaluar, etc.; se debe realizar la auditoría, el encargado de la auditoría debe realizar un informe en el que se detallen los hallazgos encontrados durante el proceso, mismos que serán tratados con el auditor y todas las partes interesadas, en caso de encontrarse en desacuerdo con alguno de los puntos se debe solicitar la información que respalde lo estipulado en el informe, si se considera que la información es completa y clara se procede a evaluar el desenvolvimiento del auditor y se da por terminada la auditoría.

9. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
PX-X-001	Política Conozca a su Proveedor

10. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
008	Cumplimiento Puntos a Evaluar en Auditoría a Proveedor de Manejo Conjunto.	Digital e impreso	1 año	Almacenaje en disco externo y envío a custodia
009	Cumplimiento Puntos a Evaluar en Auditoría de Riesgos a las Aprobaciones de las Pólizas.	Digital e impreso	1 año	Almacenaje en disco externo y envío a custodia
010	Evaluación al auditor	Digital e impreso	1 año	Almacenaje en disco externo y envío a custodia

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA AUDITORIAS DE RIESGOS DE FIANZAS

Código: F-ARF-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto:	Nombre Proceso: Auditorías de Riesgos de Fianzas	Subprocesos:	Página 11 de 14 Versión: 001

11. ANEXOS.

11.1. Cumplimiento Puntos a Evaluar en Auditoría a Proveedor de Manejo Conjunto

AUDITORÍA A PROVEEDOR DE MANEJO CONJUNTO

PROVEEDOR DE MANEJO

CONJUNTO: _____

PUNTOS A EVALUAR

	SÍ	A VECES	NO
Cumplimiento de la metodología			
Tener estructurados instrumentos de manejo conjunto			
Hacer seguimiento físico a los contratos			
Hacer liberaciones de fondos con todos los documentos habilitantes			
Solicitar las liberaciones de fondos inmediatamente desde el momento en que lo solicita el cliente			
Realizar en los informes nuevas descripciones del riesgo cada mes.			
Contar y enviar para revisión a Seguros Equinoccial S.A. los informes completos, con respecto a información y número de clientes.			

	CUMPLE	NO CUMPLE
Conciliaciones de Cuentas		
Revisar que los respaldos estén de acuerdo al objeto del contrato.		
Revisar los montos liberados Vs. El saldo disponible en la cuenta de manejo conjunto y establecer el uso de los recursos.		

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA AUDITORIAS DE RIESGOS DE FIANZAS

Código: F-ARF-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto:	Nombre Proceso: Auditorías de Riesgos de Fianzas	Subprocesos:	Página 12 de 14 Versión: 001

	CUMPLE	NO CUMPLE
Cumplimiento de Políticas		
Revisar si se están haciendo reuniones de apertura dentro del plazo establecido.		
Establecer si se están aperturando las cuentas en los banco establecidos.		
Revisar el protocolo de negociación de fondo rotativo, adquisición de activos, inversiones, etc.		

11.2. Cumplimiento Puntos a Evaluar en Auditoría de Riesgos a las Aprobaciones de las Pólizas

AUDITORÍA DE RIESGOS A LAS APROBACIONES DE LAS PÓLIZAS

RAMO: _____ **Nº DE PÓLIZA:** _____

CLIENTE _____

SUSCRIPTOR TÉCNICO: _____

PUNTOS A EVALUAR	SIEMPRE CUMPLE	A VECES CUMPLE	NUNCA CUMPLE
Respeto a las políticas			
Tasas adecuadas al riesgo.			
Si se está cumpliendo con los contratos de reaseguros			
Si se están revisando cronogramas y flujos			
Si se están realizando acuerdos de emisión			
Si se están revisando los contratos			
Si se están realizando cupos			
Cumplimiento de la normativa de lavado de activos			

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA AUDITORIAS DE RIESGOS DE FIANZAS

Código: F-ARF-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto:	Nombre Proceso: Auditorías de Riesgos de Fianzas	Subprocesos:	Página 13 de 14 Versión: 001

11.3. Evaluación al Auditor

EVALUACIÓN AL AUDITOR

PUNTOS A EVALUAR	SÍ	NO
¿Cumplió con el tiempo establecido?		
¿Trabajo según las normas del código ético del auditor?		
¿Presentó pruebas claras de los hechos?		
¿El informe presentado se encuentra completo?		
¿La información presentada en el informe es relevante?		
¿Se indican claramente los hallazgos y sus causas?		
¿Se comunicó sobre los hallazgos a todos los interesados?		
Otros _____		

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA GERENCIAR LOS RIESGOS DEL DEPARTAMENTO DE FIANZAS

Código: F-GR-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: S/A	Nombre Proceso: Gerencia de Riesgos de Fianzas	Subprocesos:	Página 1 de 11 Versión: 001

**MANUAL DEL
PROCEDIMIENTO PARA
GERENCIAR LOS RIESGOS
DEL DEPARTAMENTO DE
FIANZAS**

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA GERENCIAR LOS RIESGOS DEL DEPARTAMENTO DE FIANZAS

Código: F-GR-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: S/A	Nombre Proceso: Gerencia de Riesgos de Fianzas	Subprocesos:	Página 2 de 11 Versión: 001

INDICE:

1. OBJETO	3
2. ALCANCE.....	3
3. INTERVINIENTES.....	3
4. DEFINICIONES	3
5. POLÍTICAS	3
6. INDICADORES	4
7. DIAGRAMA DE FLUJO.....	6
8. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	8
9. DOCUMENTACIÓN	9
10. REGISTROS	9
11. ANEXOS.	9
12. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO.	10

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA GERENCIAR LOS RIESGOS DEL DEPARTAMENTO DE FIANZAS

Código: F-GR-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: S/A	Nombre Proceso: Gerencia de Riesgos de Fianzas	Subprocesos:	Página 3 de 11 Versión: 001

1. OBJETO

Plantear un plan integral de riesgos, que permita sobre todo unificar todas las actividades realizadas por la unidad, dándole parámetros para valorar, evaluar y disminuir el riesgo.

2. ALCANCE

El presente procedimiento aplica para todas las pólizas emitidas por el departamento de fianzas a nivel nacional.

3. INTERVINIENTES

- Jefe de administración de riesgos (Responsable del Proceso)
- Ejecutivos de administración de riesgos

4. DEFINICIONES

Seguro de Fianza.- Es un acuerdo o contrato suscrito entre tres partes, en el cual una parte llamada Afianzador (compañía de Seguros) garantiza al acreedor de una obligación (Beneficiario, Asegurado, Contratante) que su deudor (Contratista, Afianzado) la cumplirá en la forma prevista en el contrato.

Riesgo.- Posibilidad de que se produzca un contratiempo o una desgracia, de que alguien o algo sufra perjuicio o daño.

5. POLÍTICAS

5.1. ESTUDIO DE INDUSTRIAS

Se debe realizar cada máximo 5 años un estudio de las diferentes industrias a las que pertenecen los clientes y el entorno en el que se desenvuelve en el ámbito legal, político, social y cultural.

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA GERENCIAR LOS RIESGOS DEL DEPARTAMENTO DE FIANZAS

Código: F-GR-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: S/A	Nombre Proceso: Gerencia de Riesgos de Fianzas	Subprocesos:	Página 4 de 11 Versión: 001

5.2. CRITERIOS DE RIESGOS

- En base a los estudios de industrias se debe actualizar cada el mismo período los criterios de riesgos.
- Se debe evaluar y priorizar los riesgos según los criterios establecidos.

5.3. COMUNICACIÓN

Se debe informar a todos los interesados (cliente, jefe técnico nacional, jefe comercial y gerente de fianzas) cual es el riesgo, sus consecuencias y el plan de acción.

6. INDICADORES

Nombre	Valoración de industrias				
Descripción	Este indicador permite conocer el porcentaje de industrias que han sido analizadas.				
Responsable	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Ejecutivo de Adm. De Riesgos	Cada año	Positivo	75%	85%	Jefe de Adm. De Riesgos
Fórmula de Cálculo					
$\frac{\# \text{ de industrias analizadas}}{\text{Total de industrias identificadas}} * 100$					

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA GERENCIAR LOS RIESGOS DEL DEPARTAMENTO DE FIANZAS

Código: F-GR-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: S/A	Nombre Proceso: Gerencia de Riesgos de Fianzas	Subprocesos:	Página 5 de 11 Versión: 001

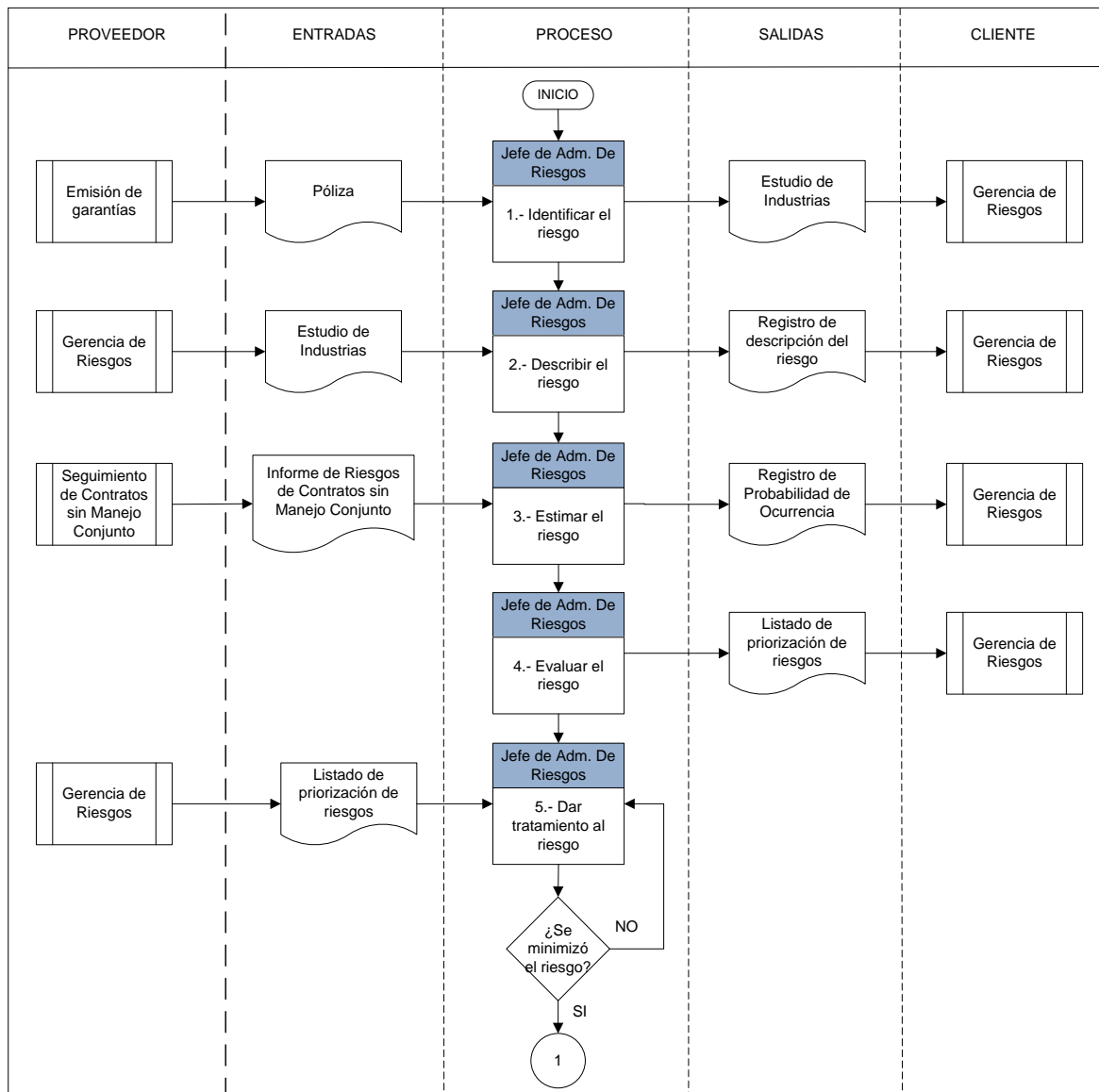
Nombre	Tratamiento de riesgos				
Descripción	Este indicador permite conocer el porcentaje de riesgos que han sido identificados y se ha planificado y desarrollado acciones para mitigarlo.				
Responsable	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Ejecutivo de Adm. De Riesgos	Una vez al año	Positivo	80%	90%	Jefe de Adm. De Riesgos
Fórmula de Cálculo					
$\frac{\# \text{ de riesgos gestionados}}{\text{Total de riesgos identificados}} * 100$					

Nombre	Riesgos gestionados eficazmente				
Descripción	Este indicador permite conocer el porcentaje de riesgos que han sido gestionados de forma eficaz, es decir, que se ha logrado disminuir o eliminar la situación amenazadora.				
Responsable	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Ejecutivo de Adm. De Riesgos	Una vez al año	Positivo	80%	85%	Jefe de Adm. De Riesgos
Fórmula de Cálculo					
$\frac{\# \text{ de riesgos gestionados eficazmente}}{\text{Total de riesgos gestionados}} * 100$					

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA GERENCIAR LOS RIESGOS DEL DEPARTAMENTO DE FIANZAS

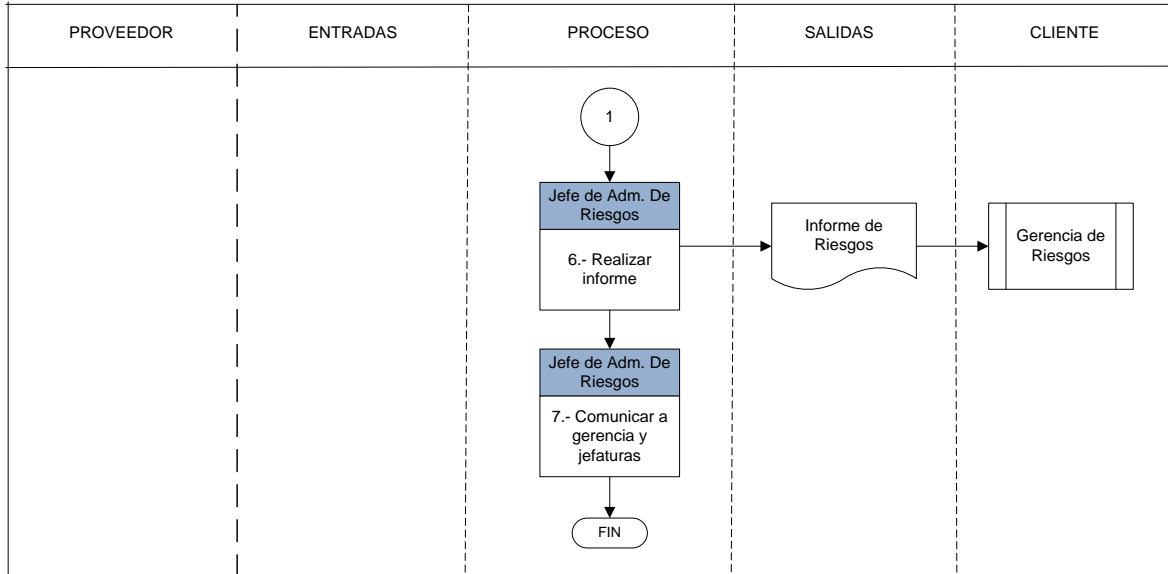
Código: F-GR-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: S/A	Nombre Proceso: Gerencia de Riesgos de Fianzas	Subprocesos:	Página 6 de 11 Versión: 001

7. DIAGRAMA DE FLUJO



MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA GERENCIAR LOS RIESGOS DEL DEPARTAMENTO DE FIANZAS

Código: F-GR-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: S/A	Nombre Proceso: Gerencia de Riesgos de Fianzas	Subprocesos:	Página 7 de 11 Versión: 001



MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA GERENCIAR LOS RIESGOS DEL DEPARTAMENTO DE FIANZAS

Código: F-GR-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: S/A	Nombre Proceso: Gerencia de Riesgos de Fianzas	Subprocesos:	Página 8 de 11 Versión: 001

8. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Para la gerenciar de forma correcta los riesgos se deben desarrollar los siguientes pasos:

- Valorar el riesgo: La valoración del riesgo consta de tres principales actividades, mismas que son: la identificación del riesgo, la descripción del riesgo y la estimación del riesgo.

La identificación del riesgo consiste en conocer el entorno en el que se desarrolla la empresa y el contrato a evaluar, es decir, el mercado en el que opera, el entorno legal, político, social y cultural; además se deben incluir cuales son los amenazas y oportunidades que tiene para la consecución del objetivo.

La descripción del riesgo permite priorizar los riesgos que deben ser analizados con mayor detalle.

La estimación del riesgo consiste en estimar las consecuencias y la probabilidad de ocurrencia.

- Evaluar el riesgo: Una vez que se ha valorado el riesgo se debe comparar el riesgo obtenido con los criterios establecidos por la empresa, por lo que se usa la evaluación de riesgos para notar la importancia de los riesgos para la empresa y por lo tanto tomar una decisión sobre que riesgos se debe tratar y priorizar.
- Dar tratamiento al riesgo: Se deben plantear planes de acción, analizarlos y llevar a cabo aquellos que sean viables y eficientes, es decir, que ayuden a reducir o eliminar el riesgo.
- Realizar informe de riesgos: Consiste en la comunicación de riesgos, es decir, que se debe dar a conocer a los interesados cuáles son los riesgos, las consecuencias, plan de acción

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PARA GERENCIAR LOS RIESGOS DEL DEPARTAMENTO DE FIANZAS

Código: F-GR-001	Unidad dueña del Política: FIANZAS	Fecha de creación : Enero 2015	Fecha de aprobación :
Nombre Producto: S/A	Nombre Proceso: Gerencia de Riesgos de Fianzas	Subprocesos:	Página 9 de 11 Versión: 001

9. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
PX-X-001	Política Conozca a su Cliente

10. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
011	Registro de Descripción de Riesgos	Digital	2 años	Almacenaje en disco externo
012	Registro de Probabilidad de Ocurrencia de amenazas y oportunidades	Digital	1 año	Almacenaje en disco externo

11. ANEXOS.

11.1. Registro de Descripción de Riesgos

Descripción de Riesgos	
Nombre del Riesgo	
Alcance del Riesgo	
Naturaleza del Riesgo	
Interesados	
Cuantificación del Riesgo	
Tolerancia del Riesgo / Apetito	
Tratamiento del riesgo y mecanismo de control	
Acción potencial de mejora	
Política y estrategia a desarrollar	

