PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROPUESTA DE DISEÑO Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS PARA LA GERENCIA DE LEGAL, CUMPLIMIENTO Y RIESGOS DE UNA EMPRESA ASEGURADORA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO

FRANCISCO SANTIAGO NOLIVOS CÁRDENAS

DIRECTOR: MGTR. IVAN RUEDA

. **SISTEMAS DE GESTIÓN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

QUITO, JULIO 2017

DIRECTOR:

Mgtr. Iván Rueda

INFORMANTES:

Pendiente

Pendiente

AGRADECIMIENTOS

CONTENIDO

1

INTRODUCCIÓN **1**

1 DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA COMPAÑÍA **3**

1.1 Análisis Externo 4

1.1.1 Macro Ambiente. 4

1.2 Análisis Interno 21

1.2.1 Antecedentes 22

1.3 Análisis FODA 32

1.3.1 Matriz de análisis FODA 32

2 IDENTIFICACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ACTUALES **36**

2.1 Marco Teórico 36

2.1.1 Proceso. 39

2.1.2 Levantamiento de Procesos. 44

2.1.3 Diagramación. 48

2.1.4 Análisis de Valor Agregado. 52

2.2 Levantamiento y diagramación de procesos actuales de la gerencia. 55

2.2.1 Etapa I: Formación de Equipo y Planificación del Trabajo. 55

2.2.2 Etapa II Identificación de usuarios y Etapa III: necesidades e identificación de procesos. 56

2.2.3 Documentación de procesos actuales 59

2.2.4 Definición de actividades críticas. 61

2.2.5 Análisis de valor agregado. 63

2.2.6 Identificación de debilidades y oportunidades. 69

3 MEJORA DE PROCESOS CRÍTICOS Y DISEÑO DE INDICADORES **74**

3.1 Marco Teórico. 74

3.1.1 Mapa de procesos. 77

3.1.2 Diseño de indicadores. 81

3.1.3 Mapa de Procesos. 86

3.1.4 Propuesta de Mejora de Procesos. 87

3.1.5 Establecimiento de indicadores (KPI). 97

3.1.6 Ajuste de diagramación con controles. 99

4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO **105**

4.1 Propuesta de plan de mejoramiento de los procesos críticos. 105

4.1.1 Propuesta de mejora de la Unidad de Cumplimiento 108

4.1.2 Plan de Mejora de la Unidad de Gestión de Riesgos 110

4.1.3 Plan de Mejora de la Unidad de Asesoría Legal 112

4.2 Propuesta de plan de implementación. 114

4.3 Análisis costo beneficio. 115

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....118
5.1 Conclusiones.....118
5.2 Recomendaciones.....121

6 BIBLIOGRAFÍA.....124

7 ANEXOS.....130

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de Entrevista de levantamiento de procesos, 134

Anexo 2. Calendario de Actividades, 136

Anexo 3. Diagrama de procesos de Gestión de eventos de riesgos, 137

Anexo 4. Diagrama de procesos de Planificación de estrategias de eventos de riesgos, 138

Anexo 5. Diagrama de procesos de Control y monitoreo de riesgos, 139

Anexo 6. Diagrama de procesos de Reporte a Organismos de Control, 140

Anexo 7. Diagrama de procesos de Revisión y monitoreo black list, 141

Anexo 8. Diagrama de procesos Seguimiento política conozca a su cliente, 142

Anexo 9. Diagrama de procesos Seguimiento política conozca su APS, 143

Anexo 10. Diagrama de procesos política conozca su empleado, 144

Anexo 11. Diagrama de procesos de actualización de listas propias, 145

Anexo 12. Diagrama de procesos estructura E04, 146

Anexo 13. Diagrama de procesos Reportes RESU, 147

Anexo 14. Diagrama de procesos Reporte ROII, 148

Anexo 15. Diagrama de procesos de contratos a proveedores externos, 149

Anexo 16. Diagrama de procesos de reclamos administrativos, 150

Anexo 17. Diagrama de procesos de revisión y monitoreo de resoluciones de la SCVS, 151

Anexo 18. Matriz de valor agregado procesos críticos – Proceso de revisión y monitoreo de black list, 152

Anexo 19. Matriz de valor agregado procesos críticos – Proceso seguimiento política conozca su cliente, 153

Anexo 20. Matriz de valor agregado procesos críticos – Proceso gestión de eventos de riesgos, 154

Anexo 21. Matriz de valor agregado procesos críticos – Proceso planificación de estrategias de respuesta al riesgo, 155

Anexo 22. Matriz de valor agregado procesos críticos – Proceso de contrato con proveedores externos, 156

Anexo 23. Matriz de valor agregado procesos críticos mejorados – Proceso de revisión y monitoreo de black list, 157

Anexo 24. Matriz de valor agregado procesos críticos mejorados – Proceso de seguimiento política conozca su client, 158

Anexo 25. Matriz de valor agregado procesos críticos mejorados – Proceso de gestión de eventos de riesgos, 159

Anexo 26. Matriz de valor agregado procesos críticos mejorados – Proceso de planificación de estrategia de respuesta al riesgo, 160

Anexo 27. Matriz de valor agregado procesos críticos mejorados – Proceso de contratos con proveedores externos, 161

Anexo 28. Manual de procesos, políticas y procedimientos de la Unidad de Cumplimiento, 162

Anexo 29. Manual de procesos, políticas y procedimientos de la Unidad de Gestión de Riesgos, 178

Anexo 30. Manual de procesos, políticas y procedimientos de la Unidad de Asesoría Jurídica, 194

Anexo 31. Análisis Causa – efecto de la Unidad de Cumplimiento, 202

Anexo 32. Análisis Causa – efecto de la Unidad de Gestión de Riegos, 203

Anexo 33. Análisis Causa – efecto de la Unidad de Asesoría Jurídica, 204

ÍNDICES DE TABLAS

Tabla 1: Matriz FODA, 39

Tabla 2: Inventario de Proceso, 64

Tabla 3: Detalle de procesos críticos, 67

Tabla 4: Proceso Revisión y monitoreo de Black List - EST03-03-02, 74

Tabla 5: Seguimiento Polìtica Conozca a su Cliente - EST03-03-02, 75

Tabla 6: Gestión de eventos de riesgos - EST03-01-01 y Planificación de estrategia de respuesta al riesgo - EST03-01-02, 76

Tabla 7: Contratos con proveedores externos – SOP01-03-01, 77

Tabla 8: Inventario de Manuales de la Gerencia Legal, Cumplimiento y Riesgos, 101

Tabla 9: Formato de registro de indicadores, 102

Tabla 10: Inventario de indicadores, 103

Tabla 11: Ejemplo de Matriz de Plan de Mejora, 110

Tabla 12: Plan de mejora orientado a mejorar los tiempos de respuesta en el Área de Cumplimiento, 113

Tabla 13: Tabla distribución de Costos, 114

Tabla 14: Plan de mejora orientado a mejorar los tiempos de respuesta en el Área de Riesgos, 115

Tabla 15: Tabla distribución de Costos, 116

Tabla 16: Plan de mejora orientado a mejorar los tiempos de respuesta en el Área de Asesoría Legal, 117

Tabla 17: Tabla distribución de Costos, 117

Tabla 18: Plan de Implementación, 118

Tabla 19: Análisis Costo – Beneficio, 120

Tabla 20: Detalle de beneficios de eficiencia de procesos, 121

ÍNDICES DE FIGURAS

Figura 1: Analisis externo, 6

Figura 2: Evolución de la Inflación Acumulada, 8

Figura 3: Inflación por Sector, 10

Figura 4: Desempeño del Sistema Asegurador, 12

Figura 5: Producto Interno Bruto, 13

Figura 6: Crecimiento acorde a la evolución del PIB, 14

Figura 7: Evolución de la Prima Neta emitida Percapital, 15

Figura 8: Tasa de Desempleo, 16

Figura 9: Evolución de Empresa Aseguradora, 27

Figura 10: Estructura Organica Liberty Seguros Ecuador, 30

Figura 11: Estructura Organica Liberty Seguros Ecuador, 31

Figura 12: Estructura Rentabilidad Liberty Seguros Ecuador, 32

Figura 13: Estudio de Niveles Socioeconómicos, 33

Figura 14: Market Growth, 35

Figura 15: Modelo de un sistema de gestión basado en procesos ISO 9001, 2015, 42

Figura 16: ¿Que es un proceos?, 43

Figura 17: Elementos del Proceso, 45

Figura 18: Jerarquía de Procesos, 46

Figura 19: Arquitectura de procesos, 47

Figura 20: Triangulación misión, usuario y proceso, 49

Figura 21: Simbología ISO, 56

Figura 22: Algoritmo de Harrington, 58

Figura 23: Macro Procesos de la Gerencia Legal, Cumplimiento y Riesgos, 60

Figura 24: Matriz de procesos críticos, 65

Figura 25: Matriz de procesos críticos, 68

Figura 26: Análisis valor agregado proceso EST03-03-01, 68

Figura 27: Análisis valor agregado proceso EST03-03-02, 69

Figura 28: Análisis valor agregado proceso EST03-01-01, 71

Figura 29: Análisis valor agregado proceso EST03-01-02, 72

Figura 30: Análisis valor agregado proceso SOP01-03-01, 73

Figura 31: Mejora Continua, 79

Figura 32: Modelo de mapa de procesos, 82

Figura 33: Mapa de procesos de la Empresa Aseguradora, 91

Figura 34: Comparación de Análisis valor agregado - EST03-03-01, 93

Figura 35: Comparación de Análisis valor agregado - EST03-03-02, 95

Figura 36: Comparación de Análisis valor agregado - EST03-01-01, 97

Figura 37: Comparación de Análisis valor agregado - EST03-01-02, 97

Figura 38: Comparación de Análisis valor agregado proceso SOP01-01-01, 99

Figura 39: Proceso de gestión de riesgos mejorado, 104

Figura 40: Proceso de gestión planificación de estrategias de eventos de riesgos mejorado, 105

Figura 41: Proceso de revisión y monitoreo de black list mejorado, 106

Figura 42: Proceso de seguimiento política conozca su cliente mejorado, 107

Figura 43: Proceso de contrato a proveedores externos mejorado, 108

Figura 44: Detalle de costos de implementación de procesos, 120

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo nace de la iniciativa levantar y mejorar los procesos de la Gerencia Legal, Cumplimiento y Gestión de Riesgos, mismos que se espera optimicen y mejoren el trabajo de las áreas, para mejorar la calidad del servicio al cliente externo.

Por lo tanto, el estudio se llevó a cabo a través de 5 fases fundamentales, las mismas que se detallan a continuación:

- Aspectos generales, se incluyó un análisis general del entorno de la compañía y un análisis exhaustivo de los factores internos y externos que afectan a la Gerencia Legal, Cumplimiento y Gestión de Riesgos.

A partir de este análisis se pudo obtener información fundamental sobre el mercado y su competencia, análisis financiero de la compañía, plan estratégico 2017-2021, se analizó también los factores económicos, políticos, legales y tecnológico que afectan o benefician al cumplimiento de objetivos de la compañía, en el análisis interno se determinó la situación actual de la compañía lo que está compuesta por factores tecnológicos, talento humano, financieros, estructura organizacional, proveedores, clientes, competencia, entre otros.

Con este estudio, se pudo determinar las principales fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que tiene la empresa, información que es muy valiosa no solo para el presente trabajo sino para la ejecución de planes estratégicos de la compañía.

- Levantamiento de procesos actuales de la Gerencia Legal, Cumplimiento y Gestión de Riesgos, esta fase se realizó la diagramación de procesos, análisis de valor agregado, priorización de procesos críticos y estudio de tiempos de respuesta.

El principal objetivo de esta fase es la identificación de los procesos que realizan las áreas de la gerencia, para posteriormente diagramarlos; sin bien es cierto actualmente los procesos de la compañía no se encontraban documentados, se tiene claro cuáles son sus principales actividades a cumplir.

Por lo tanto, fue necesario iniciar con la identificación de procesos, diagramación de flujo, posterior a esto se realizado el análisis de valor agregado identificando tiempos, demoras, se analizaron las oportunidades y debilidades encontradas en los procesos críticos de la Gerencia, con lo que se pudo constatar los problemas existentes en los procesos.

- Mejora de procesos, diseño de indicadores y creación de Manuales de políticas, procesos y procedimientos de la Gerencia Legal, Cumplimiento y Gestión de Riesgos.

Una vez detectados los problemas que tiene la Gerencia, fue necesario realizar un análisis de mejora los procesos críticos que presentan fallas en su ejecución, las principales mejoras propuestas en el diagrama de procesos son eliminar cuellos de botellas, procesos innecesarios, mejorando así los tiempos de respuestas, para la evaluación y control de estas mejoras se desarrollaron indicadores que permiten alcanzar el logro de los objetivos.

Esta información fue trasladada a los Manuales de Cumplimiento, Riesgos y Legal en la que se muestra los procesos, indicadores, políticas, procedimientos y control de cambios.

- Análisis Costo – Beneficio para la implementación de la propuesta establecida, se realizó un análisis de los principales rubros (costos) que la compañía asume al momento de mejorar sus procesos como es el costo de contratación de proveedores, costos de capacitación, entre otros; pero estos costos deben ser contrarrestados con un beneficio económico que la compañía ganará al realizar esta inversión.

Los principales beneficios identificados se encuentran: en know how que recibirán los colaboradores al ser capacitados, trabajar en esquema de procesos trasversales, disminución de tiempos de respuesta, eficiencia de procesos y tiempo de los líderes del área, disminución de pago de horas extras y reducción total de pago de multas originadas por presentar informes a destiempo.

A pesar del costo que la compañía deberá invertir en la implementación de mejoras, los beneficios que recibirá son buenos y no solo se ven reflejadas las mejoras en la Gerencia Legal, Cumplimiento y riesgos sino también en las áreas trasversales a estos.

- Conclusiones y recomendaciones, se pudo concluir de manera satisfactoria apoyando al desarrollo de la gerencia y aportando a una de las fases de la iniciativa de gestión por procesos que está alineada directamente al plan estratégico institucional, se realizaron las recomendaciones correspondientes para ser tomadas en cuenta para su implementación.

INTRODUCCIÓN

La empresa aseguradora actualmente cuenta con 50.000 empleados en 900 oficinas en 30 países alrededor del mundo; es el tercer asegurador internacional en seguros generales más grande de Estados Unidos, ocupando la posición 76 en el ranking de Fortune 500.

En 2012, la empresa aseguradora llegó a Ecuador a través de la adquisición de dos empresas locales. El reconocimiento y la experiencia de éstas han facilitado la rápida consolidación de la empresa aseguradora en el mercado ecuatoriano, donde afianzamos la integridad, el respeto y principalmente el servicio excepcional que caracterizan a la empresa aseguradora en todo el mundo.

Actualmente, cuenta con oficinas en Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Ambato y Santo Domingo de los Tsáchilas.

La Gerencia Legal, Cumplimiento y Riesgos de la empresa se encarga de la representación legal de la compañía, la gestión de riesgos, prevención de lavado de activos y velar por el cumplimiento de la normativa vigente que exige el órgano rector de las aseguradoras que es la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros - SCVS.

En la Gerencia se puede evidenciar la falta de procesos en las áreas lo que dificulta el cumplimiento de las actividades establecidas, ya que no se tiene estandarizado los procesos que se deben cumplir; así como también, la carencia o desactualización de

manuales de procesos por lo que los colaboradores del área que realizan las actividades no cumplen con una serie sistemática de proceso.

También se pudo evidenciar que no se cuenta con indicadores de gestión (KPI`s) que impiden cuantificar adecuadamente los problemas que se presentan e implementar acciones de mejora en los procesos.

La falta de los flujogramas de los procesos hace que el departamento no cumpla una rutina estándar y que los resultados de sus actividades sean diferentes en cada ejecución.

1 DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA COMPAÑÍA

Es importante realizar el diagnóstico de situación actual de la compañía, debido a que es un instrumento de análisis que permitirá comprender a la empresa y a su entorno.

En el entorno, se analiza la totalidad de sistemas que rodean a la empresa y que interactúan con ella, identificando el conjunto de elementos y actores formales e informales que afectan o pueden afectar las operaciones y decisiones actuales o futuras, (Fred, 1997). En otras palabras, efectuar el análisis situacional a la empresa permitirá identificar factores tanto internos y externos que benefician o afectan el cumplimiento de la ejecución de la planeación estratégica como muestra la figura 1.

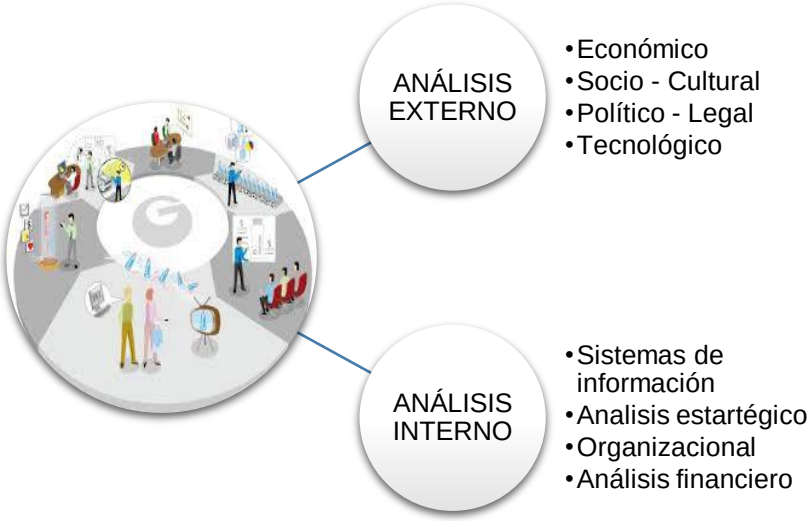


Figura 1: Analisis externo

Fuente: (Empresa Aseguradora, 2015)

1.1 Análisis Externo

En el análisis situacional externo o también conocido como Macro entorno se investigarán aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna por tanto deben adaptarse a ellas, (Salazar, 2011). A pesar que la dirección de la empresa no puede realizar un control total, si puede desarrollar acciones corporativas para tratar de influirlas. (De Garcillan & Rivera, 2007).

Al analizar el entorno macro económico, podemos tener información sobre los factores externos de la compañía como es el económico, político-legal, social-cultural y tecnológico.

La importancia de realizar este tipo de análisis es poder identificar oportunidades y amenazas, con la finalidad de determinar estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas, reduciendo sus consecuencias.

1.1.1 Macro Ambiente.

1.1.1.1 Entorno Económico.

En el primer semestre de 2016, la implementación de las nuevas regulaciones generó dos efectos en el comportamiento del Sector Asegurador que principalmente delimitaron nuevos parámetros de aceptación de riesgo. Por una parte, la cesión de primas a reaseguradoras se vio limitada, y por otra la nueva base de capital mínimo que se estableció en US$ 8 para millones Aseguradoras y US$ 13 millones para Reaseguradoras. (Pacific Credit Rating, 2016)

- **Inflación**

De acuerdo a lo indicado por (Salomón, 2008) define a la inflación por el aumento de precios de bienes y servicios en un periodo de tiempo, la disminución del valor del dinero respecto a la cantidad de bienes o servicios que se pueden comprar con dicho dinero.

La inflación mide el porcentaje de variación del nivel de precios en la economía, lo precios son las tasas a la que se puede intercambiar dinero por bienes; por lo tanto, la inflación provoca una disminución del poder adquisitivo de la moneda.

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento. La evolución de la tasa de inflación del Ecuador durante los últimos años se presenta en la figura 2:

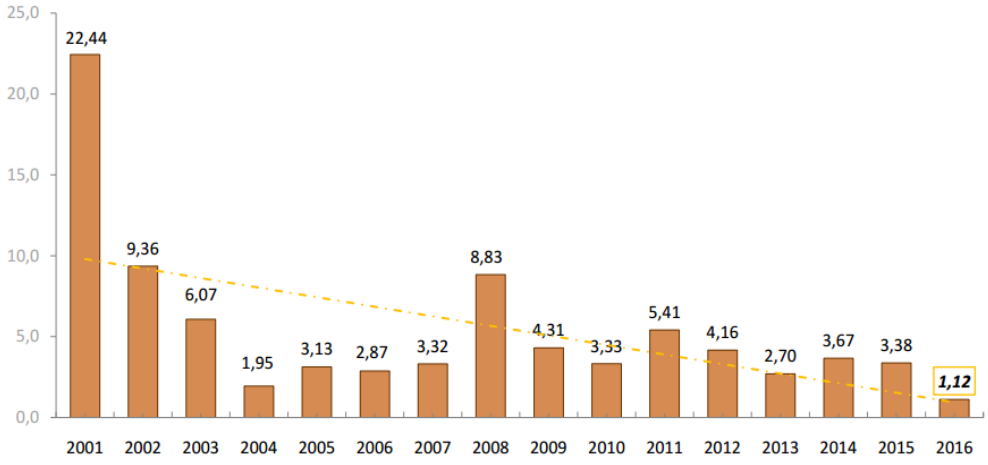


Figura 2: Evolución de la Inflación Acumulada

Fuente: (INEC, 2017)

Como se puede evidenciar en la Figura 2, en el año 2016 se llegó a una inflación del 1.12%, porcentaje inferior al de igual mes de 2015 (3.38%).

Por divisiones de consumo, en 9 agrupaciones como se evidencia en la Figura 3, que ponderan el 81.71% se registró inflación, siendo el mayor porcentaje el de bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes (15.06%); por el contrario, en 3 agrupaciones que ponderan el 18.29% se registró deflación, siendo prendas de vestir y calzado (-4.70%) la división de mayor variación negativa, seguida de comunicaciones y de muebles, artículos para el hogar y conservación (Banco Central del Ecuador, 2016)

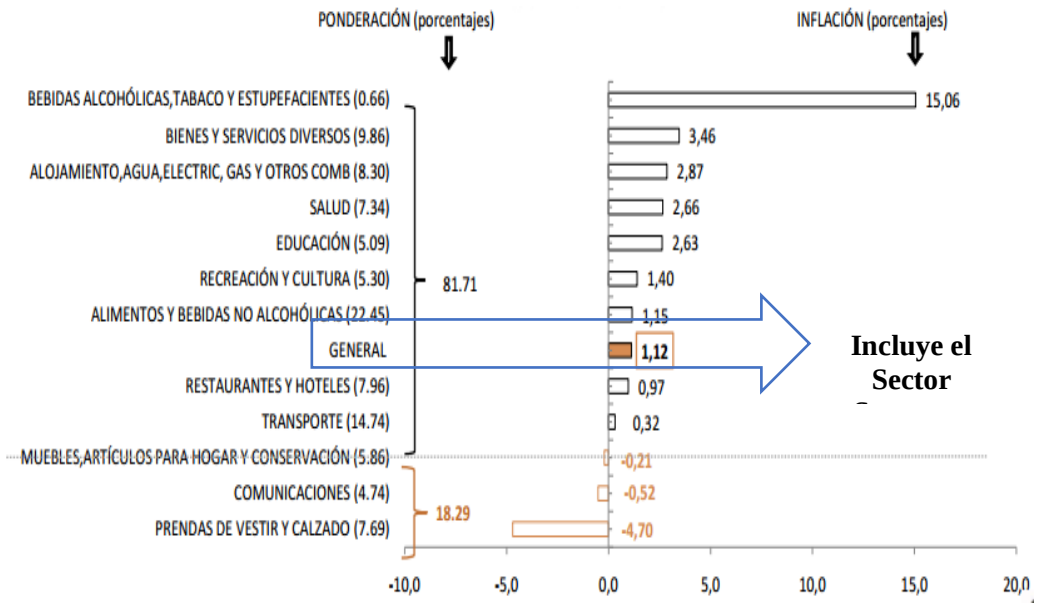


Figura 3: Inflación por Sector.

Fuente: (INEC, 2017)

Se puede llegar a la conclusión que el Ecuador tiene un decrecimiento de la inflación con relación al año 2015 de 2,26%, lo que indica un deflación que es la disminución de precios de los bienes y servicios a través del tiempo, lo que ocasiona problemas para la economía ya que los agentes económicos dejan de consumir bienes y servicios que no son necesarios

y comienzan a conseguir productos más baratos, lo que ocasiona que las empresas dejen de invertir porque se prevé que caigan sus ingresos.

El Ecuador en el segundo semestre del 2015 empezó a sentir los efectos de un cambio en su crecimiento económico, que se ha profundizado en el primer semestre del 2016; la etapa de recesión por la que atraviesa la economía ha generado efectos sobre el ingreso de los hogares, disminuyendo el consumo, el ahorro y, por lo tanto, afectando la decisión Inter temporal al preferir más el presente respecto al futuro. (Revista EKOS , 2016)

El efecto que tiene la recesión económica en el Sector Asegurador es que al no tener ingresos suficientes al menos para cubrir la canasta básica o necesidades primarias de las personas, no se tiene la suficiente capacidad adquisitiva para contratar un seguro; ya que como se menciona en el párrafo anterior se cubre las necesidades del presente a las del futuro; lo que quiere decir que no se prevé una inversión para posibles eventos de riesgos (bienes, servicios y/o salud) que pueden pasar en el futuro.

- **Eficiencia y resultados Sector Asegurador**

El sistema asegurador históricamente ha presentado un mayor dinamismo en la explotación del Ramo General, tendencia que se mantiene a la fecha de corte (junio 2016) (277,79%) mismo que comprende vehículos e incendios - líneas aliadas como los principales productos adquiridos por los agentes económicos. La generación bruta (primas pagadas) presentan crecimiento sostenido en el período 2011 – 2013, a partir del año 2014 se evidencia desaceleración y posterior contracción debido al alto nivel de correlación de las ventas del sector con la situación macroeconómica que afronta el país; además que el principal mercado de las aseguradoras (sector automotriz) presenta una marcada contracción tanto en unidades importadas como vendidas. Para junio de 2016, las primas emitidas continúan disminuyendo debido a la naturaleza no prioritaria de los productos

intangibles ofertados y la sensibilidad del sector al cambio de ciclo económico, (Pacific Credit Rating, 2016).

La prima neta retenida mantiene la tendencia de crecimiento evidenciada a partir del año 2015, comportamiento acorde al incremento del porcentaje de retención generado por la regulación que limita la cesión del riesgo (33,82% a junio 2016), a reaseguradoras y genera un mercado asegurador más solvente a través del incremento de capital, aspecto que permite a las compañías de seguros delimitar nuevos parámetros de aceptación del riesgo. Por otra parte, el costo de los siniestros del sector denota dos factores de riesgo (frecuencia y apetito de riesgo o severidad) que son inherentes a la actividad aseguradora. A la fecha de corte, el costo de siniestros presentó un crecimiento de 25,91% interanualmente debido al aumento de siniestros pagados entre otros factores por las afectaciones del terremoto de abril (al 16 de septiembre 2016, se registran 28.867 siniestros por un valor pagado de US$ 312,25 millones); evento catastrófico que el sistema de seguros pudo responder de forma adecuada, además de una menor recuperación de siniestros (acorde al nivel de cesión).

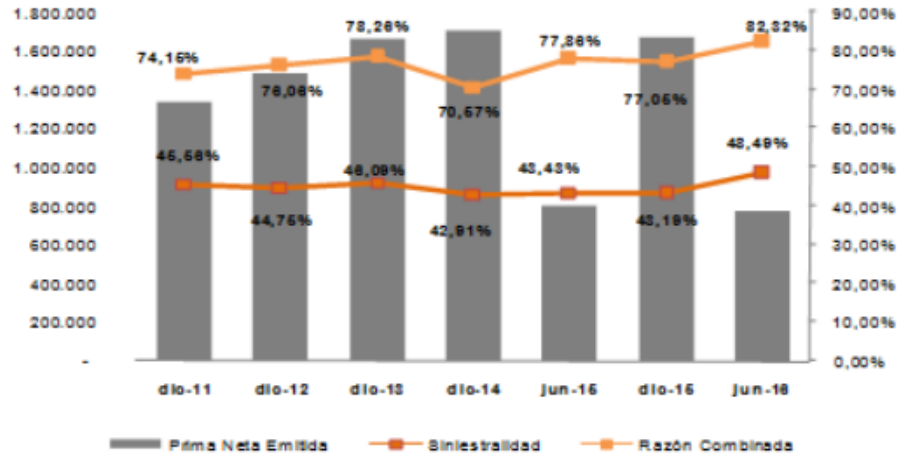


Figura 4: Desempeño del Sistema Asegurador**.**

Fuente: Pacific Credit Rating, 2016

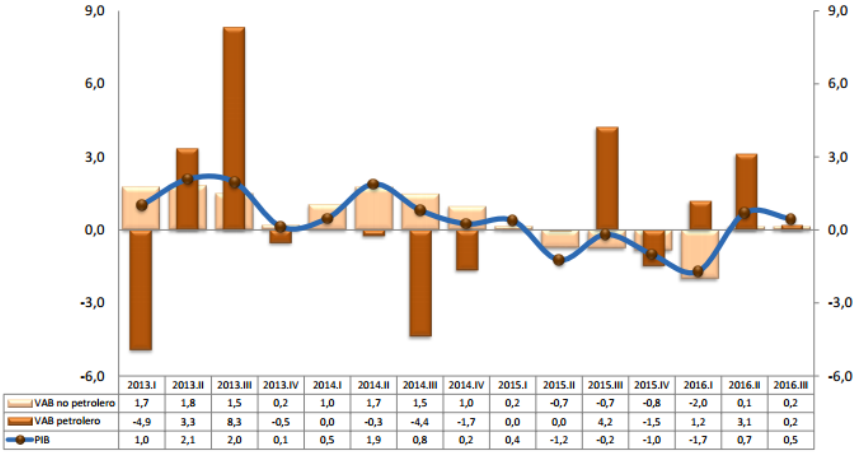
La tasa de siniestralidad presentó un crecimiento de 5,06 p.p., aspecto que corrobora el aumento del costo en función de la dinámica de los siniestros y la reducción de la tasa de cesión de reaseguro (-6,03 p.p.) que aumenta el nivel de riesgo del giro de negocio.

La eficiencia del sector asegurador analizada mediante la razón combinada a junio de 2016 fue 82,32% (77,86% a junio 2015), aspecto que es congruente con los mayores niveles de siniestralidad, menor nivel de suscripción e intermediación y el peso que representan los gastos administrativos a partir de la generación real de flujos, (Pacific Credit Rating, 2016).

El resultado técnico del sector en el primer semestre de 2016 presentó contracción (-10,41%) en la relación interanual, estableciéndose como la mayor contracción en el período analizado. (Pacific Credit Rating, 2016)

- **Producto Interno Bruto – PIB.**

Como muestra la figura 5 el Producto Interno Bruto (PIB), se puede evidenciar el valor total de la producción de bienes y servicios de un país en un tiempo o periodo determinado, con independencia de la propiedad de los activos productivos.



	2013.I	2013.II	2013.III	2013.IV	2014.I	2014.II	2014.III	2014.IV	2015.I	2015.II	2015.III	2015.IV	2016.I	2016.II	2016.III
VAB no petrolero	1,7	1,8	1,5	0,2	1,0	1,7	1,5	1,0	0,2	-0,7	-0,7	-0,8	-2,0	0,1	0,2
VAB petrolero	-4,9	3,3	8,3	-0,5	0,0	-0,3	-4,4	-1,7	0,0	0,0	4,2	-1,5	1,2	3,1	0,2
PIB	1,0	2,1	2,0	0,1	0,5	1,9	0,8	0,2	0,4	-1,2	-0,2	-1,0	-1,7	0,7	0,5

Figura 5: Producto Interno Bruto

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

El Producto Interno Bruto (PIB) en el tercer trimestre del año en curso fue de USD 17,284 millones (a precios constantes) y su tasa variación fue de 0.5% respecto al segundo trimestre de acuerdo con la Figura 4.

En el Ecuador, el PIB en el 2015 tuvo indicadores negativos, este indicador tiene una relación directa con el desempleo, al tener índices bajos del PIB llegamos a la conclusión que las empresas tienen producción baja (bienes o servicios) debido a que los consumidores no tienen el poder adquisitivo necesario para comprar los bienes y/o servicios, esto no perjudica solo al consumidor sino también a las empresas ya que implica menores ingresos, bajas o nulas utilidades, lo que ocasiona desempleo.

La variación negativa del PIB como muestra la figura 6 para las empresas de seguros en perjudicial ya que el servicio que se está ofreciendo no es de primera necesidad sino es un bien suntuario y de acuerdo con la cultura ecuatoriana no es necesario adquirirlo. Si la economía del país como lo indica en su artículo el Fondo Monetario Internacional (FMI)

tendrá decrecimientos durante cinco años seguidos (del 2016 al 2020) es probable no tener un incremento significativo de ventas en este sector.

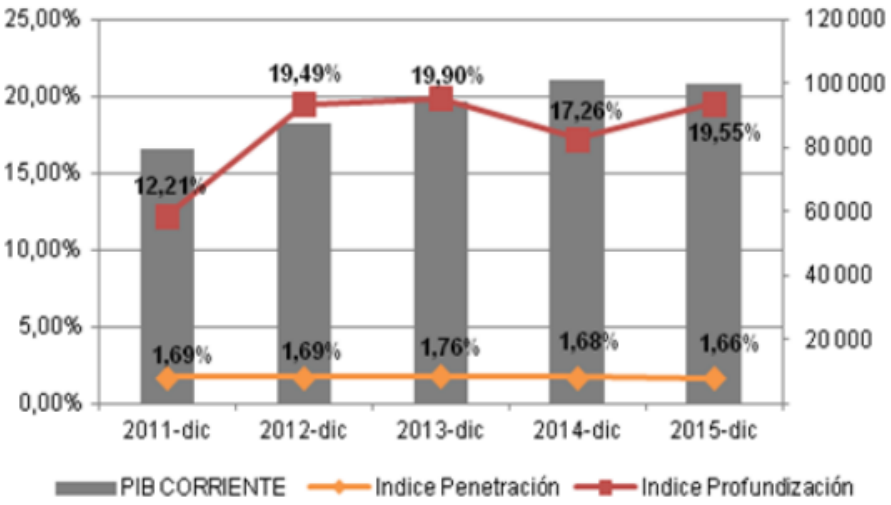


Figura 6: Crecimiento acorde a la evolución del PIB

Fuente: (Pacific Credit Rating, 2016)

El sector asegurador tiene una trayectoria de alrededor de 100 años en el mercado nacional con una participación en crecimiento acorde a la evolución del PIB de los últimos años, aspecto que denota la relación del desempeño del sector con el comportamiento macroeconómico véase figura 7. (Pacific Credit Rating, 2016)

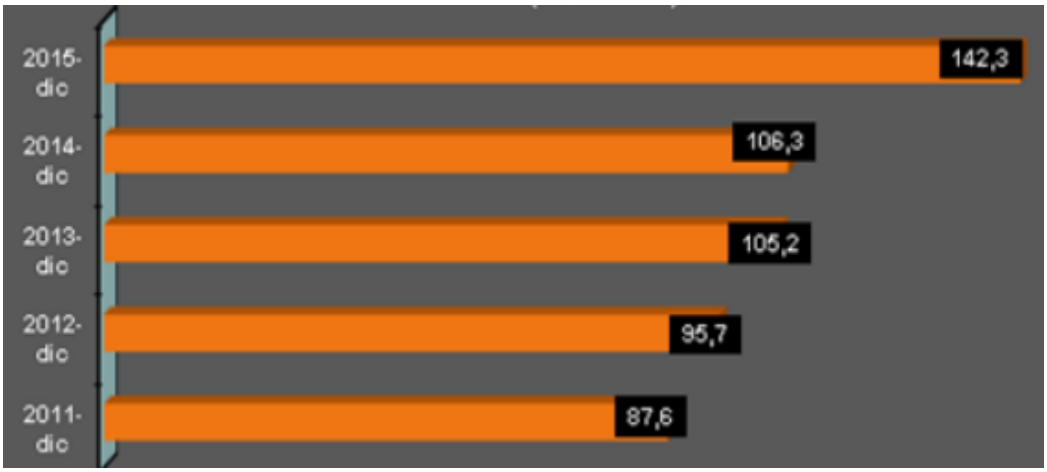


Figura 7: Evolución de la Prima Neta emitida Percapital

Fuente: (Pacific Credit Rating, 2016)

Por otra parte, el Ecuador se encuentra ubicado en una zona de alto riesgo sísmico y atravesada por el cinturón de fuego del Pacifico, factores que constituyen al país como un mercado potencial para las compañías de seguros debido a la probabilidad de desastres naturales.

Al cierre del año 2015, el país registró una prima per cápita de US$ 142,30 con un aumento de 33,86% respecto del año anterior debido al mayor dinamismo de primas emitidas en el ramo vida; el índice de penetración de las aseguradoras en el mercado ecuatoriano denota crecimiento de la prima per cápita en los últimos cinco años (US$ 87,68 - US$ 142,29), así como mayor profundización. (Pacific Credit Rating, 2016)

- **Desempleo**

El desempleo es el ocio involuntario de una persona que desea encontrar trabajo, una persona cumple con desempleo cuando cumple con las siguientes condiciones: se encuentra en edad de trabajar, no tiene trabajo, está buscando trabajo y está disponible para trabajar. (Gestiopolis.com Experto, 2002)

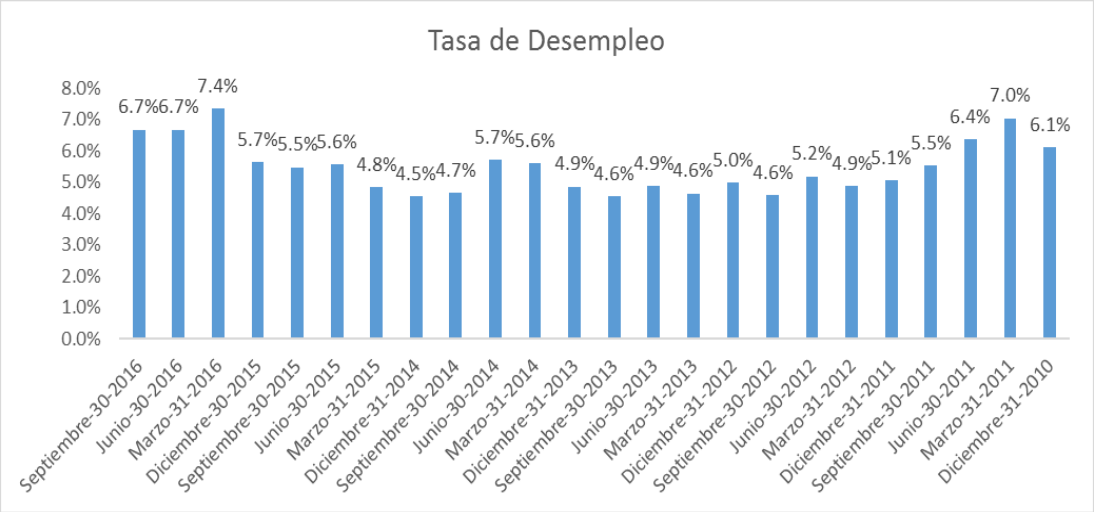


Figura 8: Tasa de Desempleo

Fuente: **(Banco Central del Ecuador, 2016)**

De acuerdo a (Banco Central del Ecuador, 2016) la tasa de desempleo en Ecuador creció de 5.5% a 6.7% entre septiembre 2015 y septiembre 2016, estas cifras vienen directamente relacionadas al punto anterior, si existe disminución del PIB perjudica considerablemente al desempleo véase figura 8.

En el sector de seguros se está sintiendo esta realidad que afecta a todos los sectores, debido a que se está realizando restructuraciones con la finalidad de optimizar la mano de obra sin la necesidad de cubrir vacantes o realizar nuevas contrataciones, un punto positivo en este aspecto que a su vez se dispone de mano de obra calificada y a menor costo por la necesidad de las personas.

Por otro lado, que el indicador tenga índices al alza también perjudica a la adquisición y pago puntual de pólizas de seguros, se prioriza otros bienes y servicios.

1.1.1.2 Entorno Político-legal

La actual situación política que el país está pasando se ve afectada directamente en varios sectores tanto económicos como políticos del país, los actores políticos del país generan un ambiente favorable o desfavorable en las actividades de las empresas, en especial del sector asegurados ya que es muy vulnerable a los cambios políticos.

Las leyes y reglamentos son normas jurídicas y legales a las que las empresas se encuentran obligadas a reportar y cumplir de acuerdo como ellas los indican, con la finalidad de realizar sus operaciones básicas.

Con lo relacionado al sector asegurador se detalla un breve resumen del marco normativo al cual se rige y se dará una breve explicación de las principales Entidades que reportaran las aseguradoras:

- **Marco Normativo**

La ley de seguros es la que norma y rige las actividades del sector asegurador, de acuerdo con la misma indica que esta ley regula la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas jurídicas y las operaciones y actividades de las personas naturales que integran el sistema de seguro privado; las cuales se someterán a las leyes de la República y a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

- En septiembre de 2014 se estableció en el COMF (Código Orgánico Monetario y Financiero) que las compañías que conforman el Sistema de Seguros y Reaseguros del país deberán tener un capital pagado mínimo de US$ 8,00 y US$ 13,00 millones respectivamente, aportado en dinero, posteriormente se estableció un cronograma de aumento de capital para aquellas instituciones que no hayan alcanzado el capital mínimo requerido en el que se estipulan 18 meses contados a partir del 12 de marzo de 2016.

- Según Resolución No 306-2016-S de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, reformó la norma sobre el Régimen de Reservas Técnicas en lo referente a la metodología de cálculo de las Reservas de riesgo en curso; Reservas de Insuficiencia de Primas; Reservas para Desviación de Siniestralidad y Reservas para Siniestros Ocurridos y no reportados.

- Mediante Resolución No 218-2016-S de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, se norma los segmentos y porcentajes máximos de inversión obligatoria: Las compañías de seguros y compañías de reaseguros deben invertir sus reservas técnicas, y al menos el sesenta por ciento (60%) del capital pagado y la reserva legal, en instrumentos financieros, de mercado de valores ,y otras inversiones lo que podría derivar en portafolios concentrados en instrumentos del sector público con menores rendimientos, y descalce de plazos dentro de los siguientes límites y condiciones: establecidos en las respectivas resoluciones.

- Según Resolución No 283-2016-S de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, en su parte pertinente señala que: Las empresas de seguros y compañías de reaseguros, que operen en los ramos de vida individual, vida en

grupo, accidentes personales, asistencia médica y vehículos deberán retener el 90% de la prima total neta emitida.

- Según Resolución COSEDE-DIR-2016-038, establece para el año 2016, la alícuota para la prima fija del Fondo de Seguros Privados en 0,7% sobre el valor de las primas netas de seguros directos de las compañías de seguros. Mientras que la contribución a la prima variable ajustada por riesgo (PAR), correspondiente al ejercicio económico 2016. (Pacific Credit Rating, 2016)

- **Superintendencia de Compañías**

Es una entidad autónoma de control, supervisión y apoyo al sector empresarial y de mercado de valores, se creó con el objetivo de fortalecer la actividad societaria y propiciar el desarrollo empresarial. Se considera como las principales leyes y reglamentos: (Superintendencia de Companias, Valores y Seguros, 2017)

- Código de Trabajo
- Ley de Comprobantes de Venta y facturación
- Ley del Régimen Tributario

La Superintendencia de Compañías y Valores asumirá la competencia en el área de seguros el próximo lunes 14 de septiembre, con fundamento en el Código Orgánico Monetario y Financiero (COMF) que dispone a la Institución ejercer la vigilancia, auditoría, intervención, control y supervisión del régimen de seguros, dentro de un año contado desde la promulgación del COMF.

Dentro de este marco normativo, las principales funciones de la (Superintendencia de Companias, Valores y Seguros, 2017) son:

- Supervisar en forma regular y permanente las actividades de las entidades controladas (aseguradoras, reaseguradoras, peritos, asesores productores de seguros, e intermediarios de reaseguros), mediante auditorías in situ y extra situ, vigilando que su accionar se ciña a las leyes y normas, con el fin de asegurar su solvencia patrimonial y rectitud de procedimientos, en salvaguarda de los intereses de los usuarios y del sistema.

- Atender y resolver reclamos y denuncias que presenten usuarios contra entidades controladas.

- Sancionar a las entidades controladas infractoras de la ley.

- Expedir normativa que es de su competencia, y proponer normativa que corresponde expedir a la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

- Disponer la adopción de programas de regularización a las empresas controladas que por su situación lo requieran, así como la intervención, disolución y liquidación forzosa.

- Conocer y aprobar actos societarios de las entidades controladas, como son la constitución, fusión, reformas estatutarias, cambio de denominación.

En cumplimiento de la disposición constitucional, la Superintendencia de Bancos, órgano de control y regulación en esa época, expidió la normativa que reguló el proceso de

desinversión de los accionistas mayoritarios y administradores de instituciones financieras en el sector real, normas que fueron complementadas con una reforma a la entonces vigente Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, y finalmente confirmadas por el Código Orgánico Monetario y Financiero.

En este último cuerpo legal se dispuso que sea la Superintendencia de Compañías la que ejerza la vigilancia, auditoría, intervención, control y supervisión del régimen de seguros en el Ecuador, luego de un año de vigencia del Código, el cual se promulgó en el Registro Oficial del 12 de septiembre de 2014.

Esta disposición está en coherencia con la norma constitucional del artículo 312, con el fin de que sea la Superintendencia de Bancos, y la de la Economía Popular y Solidaria, las que se dediquen al control de las entidades en el ámbito financiero, y la de Compañías al no financiero. (Superintendencia de Companias, Valores y Seguros, 2017)

- **Servicio de Rentas Internas (SRI)**

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recuadrar los tributos internos establecidos por la Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sosteniblemente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes. (Servicio de Rentas Internas del Ecuador, 2017)

1.1.1.3 Entorno Sociocultural

El entorno social en una compañía es importante analizarlo, ya que a partir de este punto se pueden crear muchas estrategias para poder penetrar en el mercado, en cuanto al sector seguros analizar este aspecto es importante ya que por los múltiples sectores a los que se enfoca es necesario tener claro cada una de sus necesidades y requerimiento.

Los seres humanos adaptan su conducta conforme van obteniendo más información, lo cual genera nuevas necesidades y expectativas en el futuro, la incertidumbre respecto a la ocurrencia de determinados eventos influye en el proceso de toma de decisiones; los seguros nacen como resultado de esta necesidad de los agentes económicos de prevenir su patrimonio, activos o elementos de valor de un fenómeno probable, que tiene ocurrencia en el futuro y genera una perdida en el caso de ocurrencia. (Revista EKOS , 2016)

En el caso de los servicios de seguros no solo los ecuatorianos sino los latinoamericanos no tienen la cultura de asegurar nuestros bienes, salud, autos, negocios, esto se debe principalmente a que ven al seguro como un gasto más que una inversión.

La cultura de seguros se refiere al proceso de toma de decisiones consientes y no forzadas de contratar pólizas de seguros para prevenir el stock que genera un evento adverso, la mayoría de agentes económicos adquieren un seguro porque se ven forzados a contratarlos, como por ejemplo las aperturas de cuentas, adhesión a una póliza colectiva, exigencia de una institución de asegurar un bien entregado como garantía. (Revista EKOS , 2016)

La cultura ecuatoriana y latina en general, lleva a que se viva el día a día sin la preocupación de pensar en lo que pasará después, motivo por el cual las personas se descuidan al momento de contratar o pensar en contratar un seguro a menos que sea obligado como lo indicamos en el párrafo anterior.

1.1.1.4 Entorno Tecnológico

En el factor tecnológico se analiza los principales adelantos en cuanto a tecnología, que tienen o pueden tener una influencia directa en los procesos de la empresa dedicados al sector asegurador.

Hoy en día es casi imposible desempeñar el negocio de los seguros sin tecnología, el sector está creciendo, así como también sus procesos internos. Para ser eficientes y competitivos con el mercado se necesita tener desarrollos tecnológicos que permitan emitir, facturar, cobrar, entre otros procesos. Es importante indicar que el Ente de Regulador solicita que ciertos procesos se encuentren automatizados como la facturación electrónica. Otros de los factores a considerar es la constante comunicación con los clientes y bróker.

Por eso, las compañías aseguradoras apuntan a las TIC para ampliar sus negocios y crear nuevos canales de distribución y comunicación con nuestros clientes. Entre estos nuevos canales de interacción con los asegurados, están los servicios por Internet. Tener una página web va más allá de un espacio informativo, tiene que ser un sitio interactivo que brinde a los usuarios una experiencia completa, es decir que puedan acceder desde ahí a todos los productos y servicios.

Para llegar a implementar un plan de tecnológica debe estar bien definido y organizado y requería de tres puntos fundamentales para tener éxito:

- Estrategia comercial. Para difundir las nuevas opciones y herramientas tecnológicas.
- Proceso correcto. El proceso debe estar bien concebido y organizado desde un inicio, para que cuando esté automatizado y digitalizado también funcione correctamente.

- Sistema planificado. Cada fase de la implementación tecnológica debe estar planeada y estructurada para que se desarrolle con máxima eficiencia y mínimos errores. (Sancho, 2016)

Las empresas aseguradoras van con esta vanguardia en la tecnología ya que la mayoría ofertan sus productos y servicios por internet y a través de intermediarios de seguros o bróker, haciendo que los clientes accedan de manera más ágil a los servicios, optimizando y mejorando sus procesos internos.

1.2 Análisis Interno

Es importante determinar las principales características internas de la compañía, con las que los altos directivos generan acciones y metas a corto plazo que son alcanzables como lo indica el plan estartegico.

El entorno competitivo consiste en factores relativos al sector y tiene un impacto más directo que en el análisis exterior. El conocimiento sólido de estos factores permitirá decidir en qué sectores entrar y evaluar como la empresa puede mejorar su posición competitiva. En el presente análisis se tendrán las variables que la empresa debe tener un control y crear sus estrategias para aprovechar sus fortalezas y fortalecer sus debilidades internas. (GREGORY & LUMPKIN, 2003, pág. 62)

1.2.1 Antecedentes

La empresa aseguradora actualmente cuenta con 50.000 empleados en 900 oficinas en 30 países alrededor del mundo; es el tercer asegurador internacional en seguros generales más grande de Estados Unidos, ocupando la posición 76 en el ranking de Fortune 500.

En 2012, la empresa aseguradora llegó a Ecuador a través de la adquisición de dos empresas locales. El reconocimiento y la experiencia de éstas han facilitado la rápida consolidación de la empresa aseguradora en el mercado ecuatoriano, donde afianzó la integridad, el respeto y principalmente el servicio excepcional que caracterizan a la empresa aseguradora en todo el mundo. Actualmente, cuenta con oficinas en Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Ambato y Santo Domingo de los Tsáchilas.

La Gerencia Legal, Cumplimiento y Riesgos de la empresa se encarga de la representación legal de la compañía, la gestión de riesgos, prevención de lavado de activos y velar por el cumplimiento de la normativa vigente que exige el órgano rector de las aseguradoras que es la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros – SCVS.

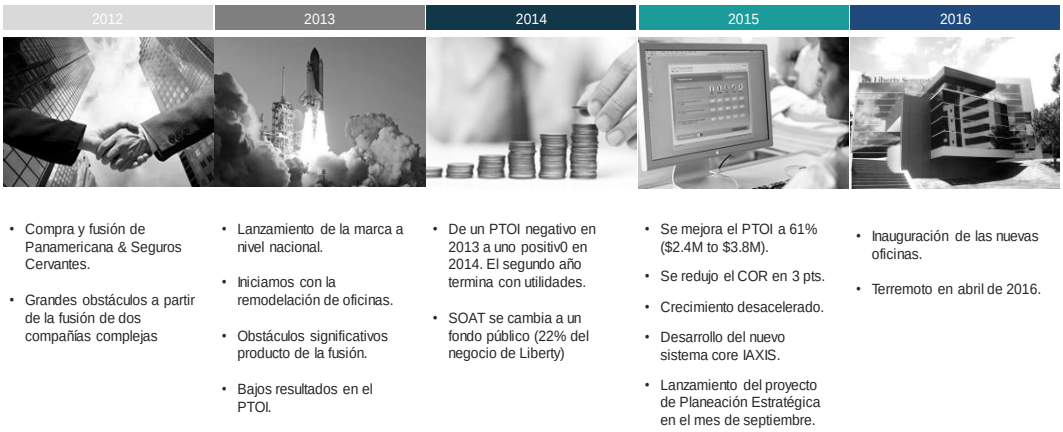


Figura 9: Evolución de Empresa Aseguradora

Fuente: Empresa Aseguradora Ecuador (2016)

1.2.1.1 Infraestructura y sistemas.

Debido a la mejora y automatización de los procesos en la compañía, se encuentra en migrando su sistema operativo de SISE a IAXIS, los cuales se detallan a continuación las principales características, ventajas y desventajas de cada uno de ellos:

- **SISE (SISTRAN, 2016)**

SISE es el resultado de más de 30 años de experiencia y más de 150 implementaciones exitosas en empresas del mercado asegurador.

Este sistema administra de manera integral todas las áreas del negocio con la finalidad de que las compañías se diferencien de manera rápida y competitiva a través de la reducción de costos y mejorando los procesos.

La Empresa Aseguradora, actualmente cuenta con este sistema debido a que le permite administrar el ciclo de vida de la póliza desde su emisión, endoso, siniestros, reaseguros, facturación, cobranzas y contabilidad; teniendo todos sus procesos de manera integral.

A continuación, se detallan algunas ventajas de SISE en las compañías:

- Integrar todas las áreas del negocio.
- Administra todo tipo de operaciones utilizando una plataforma única.
- Obtener información consolidada y de manera on-line.
- Descentralizar la comercialización de productos a través de web y Mobile.
- Integrar fácilmente con socios de negocios.
- Mantener un seguimiento exhaustivo de todas las operaciones.
- Obtener información actualizada para la toma de decisiones gerenciales.

- **IAXIS (CSI GROUP, 2017)**

Es una solución tecnológica para la gestión integral de la actividad aseguradora, altamente modular y estructurada en una arquitectura de capas. La empresa CSI Insurance pone a disposición del sector asegurador iAXIS®, una solución tecnológica destinada a la gestión

de la actividad aseguradora que ya utilizan más de 40 compañías, corredurías y agencias del sector. iAXIS® contempla todos los tipos de compañías aseguradoras y todos sus ramos:

- Para compañías aseguradoras, corredurías y agencias.
- Para vida y generales.
- Gestión de pólizas individuales y colectivas.

La Empresa Aseguradora Ecuador decide cambiar su sistema operativo de SISE a IAXIS debido que podrán:

- Optimizar y mejorar su gestión.
- Mejorar el servicio del negocio partiendo de las necesidades del negocio y de los procesos y flujos de trabajo óptimos.
- iAXIS® ha sido desarrollado por profesionales expertos en el sector asegurador, con un amplio conocimiento de negocio y de tecnología.
- Innovación constantemente para adaptar el software a las necesidades del sector y de los clientes.
- Disposición de un equipo de profesionales que trabajará con usted durante todo el proceso y le asesorará en la definición de requerimientos y garantizará la correcta implantación y puesta en producción dentro de los tiempos establecidos.

A pesar de las grandes bondades que tienen los dos sistemas, es importante indicar que esta atravesar por un cambio de CORE afecta directamente a la operación ya que existe retrasos y demoras en la emisión de pólizas.

1.2.1.2 Estructura Organizacional y Recursos Humanos

La Empresa Aseguradora actualmente cuenta con 190 empleados a nivel nacional divididos en 5 sucursales (Guayaquil, Manta, Santo Domingo, Cuenca y Ambato) y su Sucursal principal ubicada en Quito. La estructura organizacional está dividida como muestra la figura 10.

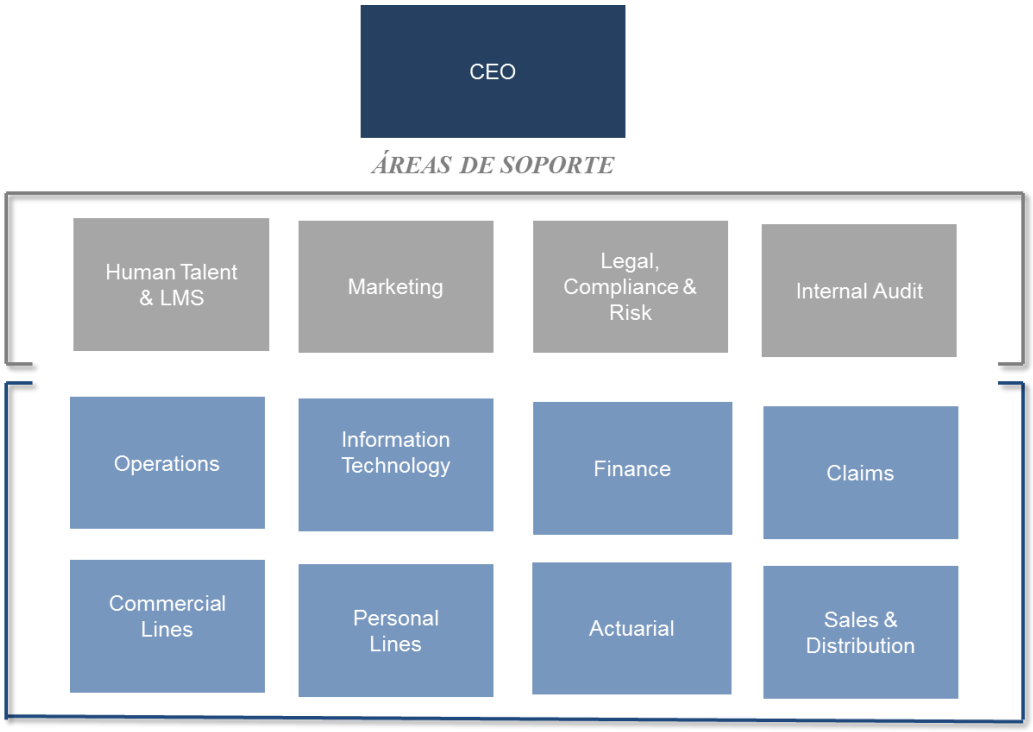


Figura 10: Estructura Organica Liberty Seguros Ecuador

Fuente: Empresa Aseguradora Ecuador (2017)

De acuerdo con la metodología desarrollada por la empresa asegura matriz, actualmente la compañía está trabajando bajo un esquema de áreas de soporte y áreas operativas en su estructura orgánica y funcional, esta estructura estada siendo alineada con el mapa de procesos que cuenta con procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

1.2.1.3 Análisis Estratégico

La compañía ha venido desarrollando y trabajando en el plan estratégico a partir del año 2015, donde realizó los primeros estudios de mercado para definir sus estrategias políticas y procesos, a continuación, en la figura 11 se detalla el plan estratégico de la compañía en el periodo 2017-2021

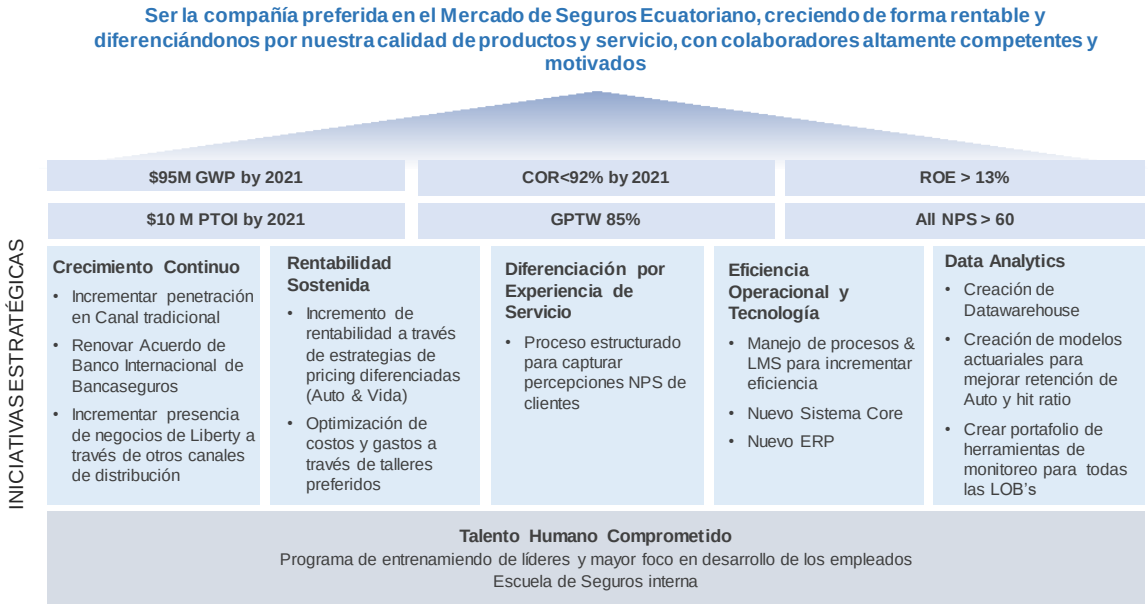


Figura 11: Estructura Organica Liberty Seguros Ecuador

Fuente: Empresa Aseguradora Ecuador (2017)

Uno de los pilares fundamentales para la planificación estratégica es la iniciativa del manejo de procesos y LMS para incrementar la eficiencia operacional, con el presente estudio se aportará de manera significativa para el desarrollo de una de las fases de este proyecto en la iniciativa se pretende trabajar en la elaboración y construcción de procesos transversales mismos que contribuirán al cumplimiento de la visión planteada que se base en la mejora de la calidad de los servicios que recibe el cliente, incrementando su productividad y que estos resultados se reflejen en el incremento de la prima neta emitida.

1.2.1.4 Análisis Financiero

En los tres años de funcionamiento que tiene la empresa aseguradora, se está estabilizando económicamente debido a la fusión de las dos compañías de seguros Cervantes y Panamericana, actualmente los indicadores financieros que maneja La Empresa aseguradora al 2015 se detallan en la figura 12:

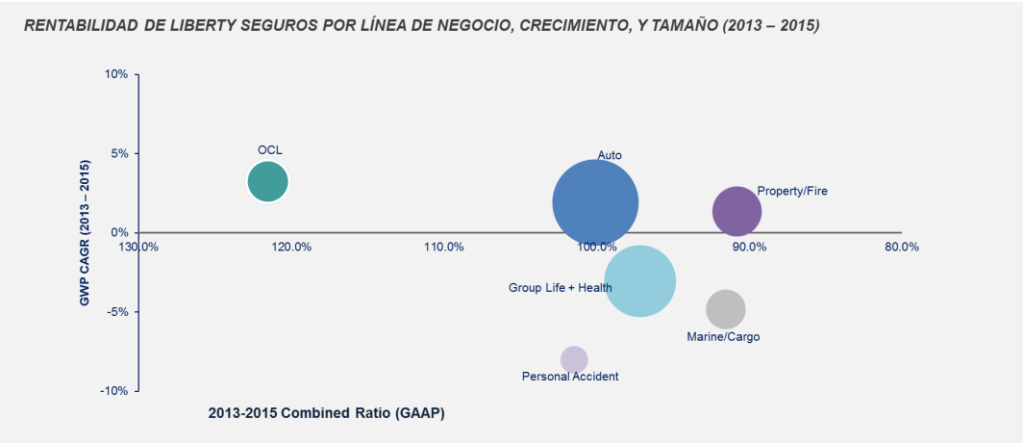


Figura 12: Estructura Rentabilidad Liberty Seguros Ecuador

Fuente: Empresa Aseguradora Ecuador (2017)

Entre los ramos más rentables de la compañía se encuentra el ramo de vehículos cubriendo una producción del más del 60% del total de sus productos; pero a pasar de sus esfuerzos en estos años la compañía ha tenido utilidades bajas o nulas.

1.2.1.5 Clientes

Son lo más importante para la empresa ya que generan una necesidad la cual las empresas atienden y satisfacen.

En la figura 13 se muestra el principal mercado objetivo de la compañía es la clase media, Durante la última década, la clase media casi se ha duplicado:13 pts. de 14% a 27%. El ~83% de la población es clasificada como clase media. Más de 5 millones de familias han incrementado sus ingresos, tienen una mejor educación y han mejorado sus estilos de vida. (Empresa Aseguradora Ecuador 2017)

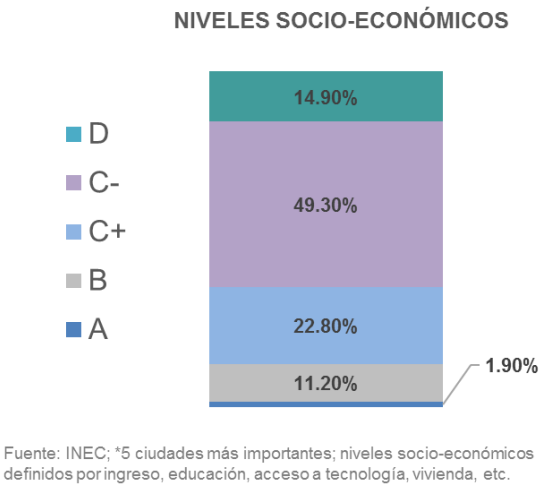


Figura 13: Estudio de Niveles Socioeconómicos.

Fuente: Empresa Aseguradora Ecuador (2017)

Es importante indicar que la compañía tiene una composición de su cartera de clientes entre directos e indirectos, a los clientes indirectos son contactados por terceros teniendo así una participación del 75% de brókeres, 20% banca, 2% directo y 3% otros.

1.2.1.6 Proveedores

Son personas naturales o jurídicas que proporcionan bienes o servicios que la empresa requiere para cumplir con un producto o servicio que nace de una necesidad interna.

La compañía aseguradora actualmente tiene proveedores varios productos y servicios, entre los que se destacan proveedores tecnológicos, de instalación física y proveeduría; también existe un número importante de proveedores que prestan servicios de consultoría.

1.2.1.7 Competidores

El crecimiento del sector económico del sector asegurador ha generado que el mercado se vuelva muy competitivo, contando con empresas de gran capital y renombre; entre las principales empresas extranjeras y ecuatorianas por prima emitida, como se muestra a continuación en la figura 14:

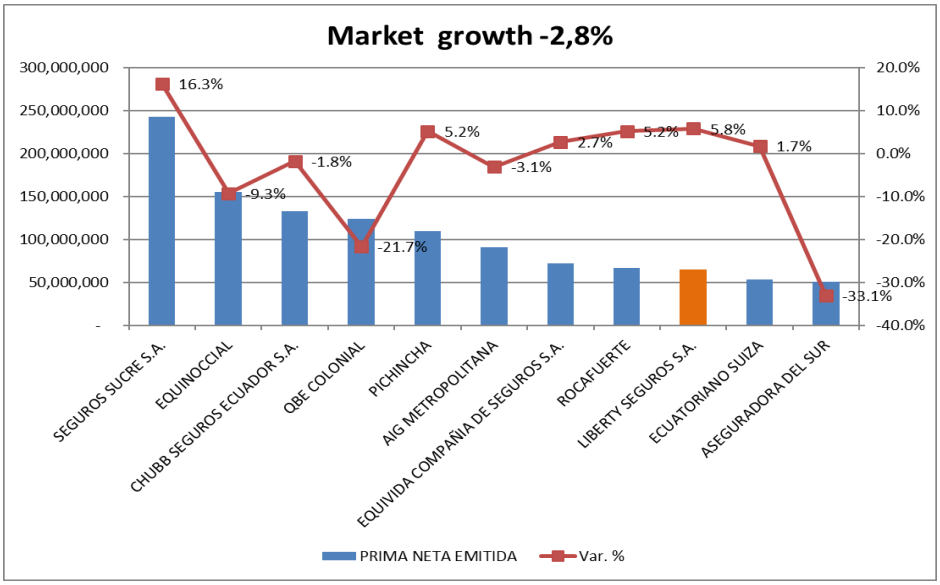


Figura 14: Market Growth

Fuente: Empresa Aseguradora Ecuador (2017)

La empresa aseguradora fue constituida en el 2013, a pesar de ser una empresa joven ha logrado posicionarse en el mercado, situándose en el noveno puesto de las 32 las empresas aseguradoras que existen en el sector asegurador, incrementando su porcentaje de prima neta emitida.

La empresa aseguradora en su planificación estratégica se proyecta en 5 años a ser considerada una de las principales empresas en el sector asegurador, compitiendo con las empresas que lideran el mercado.

1.3 Análisis FODA

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), permite analizar los factores positivos y negativos de la empresa que provienen del ambiente interno y externo de la organización, con la finalidad de crear objetivos estratégicos preponderantes.

- **Fortalezas:** los aspectos positivos que tiene la empresa y es necesario potencializar.
- **Debilidades:** Aspectos negativos de la empresa y se debe mejorar.
- **Amenazas:** todos aquellos factores del medio ambiente externo que dificultan el cumplimiento de los objetivos.
- **Oportunidades:** todos aquellos factores del medio externo que contribuyen al logro de los objetivos.

1.3.1 Matriz de análisis FODA

Es importante tener en cuenta que, al margen de la situación macroeconómica del país, la industria aseguradora se encuentra en desarrollo, es así que los índices de profundización y penetración son bajos, en comparación a lo presentado en la región, siendo este el principal reto del sector, el poder generar una Prima Neta Retenida / Prima Emitida, mayor cultura de los seguros y que se vaya arraigando cada vez más entre los habitantes y las distintas industrias:

Tipo	Descripción
FORTALEZAS	Empresa multinacional de prestigio y renombre a nivel mundial.
	Nuevo sistema acorde a las necesidades del mercado y diseño de cada producto.
	Sistema incrementará el nivel de ingresos de la compañía y está acorde a la planificación institucional.
	Estructura organizacional definida y operando de acuerdo con el organigrama.
	Definición de planificación estratégica institucional.
	Respaldo económico de la empresa matriz.
	Indicadores financieros positivos para el grupo mutual.
	La Empresa Aseguradora se encuentra entre las 10 aseguradoras preferidas por los usuarios
OPORTUNIDADES	De acuerdo con el banco central del ecuador se tendrá un crecimiento económico para el 2017.
	Ubicación de ecuador se encuentra en zona de riesgo, por lo que constituye mercado potencial para las aseguradoras.
	Incremento de PIB del sector debido al dinamismo en primas emitidas en el ramo de vida.
	Índice de penetración de aseguradoras en el mercado en crecimiento.
	Los costos involucrados no han afectado al precio de las pólizas de seguros.
	Mercado asegurador más solvente por incremento de capital solicitado por el ente regulador.
	Cesión de riesgo del 33.82% al mercado reasegurador.
	Disponibilidad de recurso humano calificado a un costo menor.
	La base legal el Ecuador permite que las organizaciones trabajen de una manera regular y sea manejada con transparencia.

	La empresa cumple con la legislación tributaria vigente mensualmente, lo que respalda la imagen de la empresa ante los clientes y autoridades tributarias.
	Las personas están más abiertas a la posibilidad de contratar un seguro que cubra los riesgos de sus bienes, salud o vida.
	Tecnología disponible en el mercado para mejorar y ofertar productos y servicios por internet.
	Fácil acceso de los usuarios a páginas web para conocimiento y compra de pólizas de seguros.
	Servicio ágil y eficiente para los clientes.
	Automatización de procesos en las organizaciones, mediante la implementación de software.
DEBILIDADES	Retraso en las oper**ACIONES AL CAMBIAR A NUEVO CORE**
	Sise no permite realizar trabajar de manera sincronizada con todas las operaciones a fin de mes.
	Existen iniciativas que actualmente deben ser cambiadas por las características del mercado.
	Alto porcentaje de concentración de cartera de cliente con brókeres ocasiona dependencia.
	Se paga altos costos por el servicio de proveedores tecnológicos y de consultoría.
	Bajo poder adquisitivo de los consumidores para contratar pólizas de seguros.
	Inestabilidad económica en el sector de asegurador por pago de siniestros en el desastre natural ocurrido el 16 de abril de 2016.
	Inflación con tendencia a la baja, lo que ocasiona inestabilidad en el ámbito económico en el ecuador.
	Disminución de ventas por situación económica del país.

	Disminución en la contratación de seguros por la disminución de unidades importadas y vendidas de vehículos.
	Disminución de primas emitidas por naturaleza no prioritaria de productos intangibles ofertados.
	Sector sensible al ciclo económico.
	Disminución de adquisición de pólizas de seguros y mora en los pagos de cada cuota.
	Se considera al seguro como un gasto más no como una inversión.
	Elevados costos de sistemas informáticos para aseguradoras
AMENAZAS	Poca oferta de proveedores informáticos para el sector seguros

Tabla 1: Matriz FODA

2 IDENTIFICACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ACTUALES

2.1 Marco Teórico

La gestión de procesos se ha revelado como una herramienta de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones, tiene un enfoque total al cliente, cada vez más exigente, en la razón de ser de cualquier negocio. (Universidad de Champagnat, 2002)

La administración o gestión por procesos es una herramienta que permite gestionar una organización de forma clara, precisa y directa a través del análisis de desempeño de actividades, resultados, productos, satisfacción de clientes y posibilidades de mejora (Rivera, 1998); En otras palabras, es identificar y mejorar los procesos para hacer que el negocio sea más eficiente, disciplinado y pueda adaptarse las condiciones cambiantes del mercado, cumpliendo con la estrategia del negocio y elevando el nivel de satisfacción de los clientes.

De acuerdo con lo mencionado por Millar, (2010) la gestión por procesos tiene las siguientes propiedades:

1. Dominio del proceso sobre la Estructura: la estructura sigue al proceso y el proceso sigue a la estrategia.

2. Transversalidad de la organización y gestión de procesos: tiene como finalidad la configuración de un conjunto o sistema de procesos parciales y actividades que los conforman, para orientarlos a un objetivo final que posibilite la creación de valor.

3. Predominio de la información en la organización: la información proporcionada es importante para las actividades claves de la organización.

Se busca el valor producido en un producto o servicios, debido a que dicha orientación es el criterio fundamental para la configuración de los procesos.

De acuerdo a las normas ISO 9001 la administración por procesos se enfoca en la comprensión y el cumplimiento de requisitos de los clientes de cada proceso, la necesidad de considerar y de planificar los procesos aportando valora los clientes (cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor), el control, la medición y la obtención de resultados del desempeño en la eficacia de los procesos, la mejora continua de los procesos (Ministerio de Fomento, 2005).

La figura 15 muestra el modelo ISO 9000 basado en procesos, en el que se evidencia gráficamente la integración de los pilares básicos de la norma.

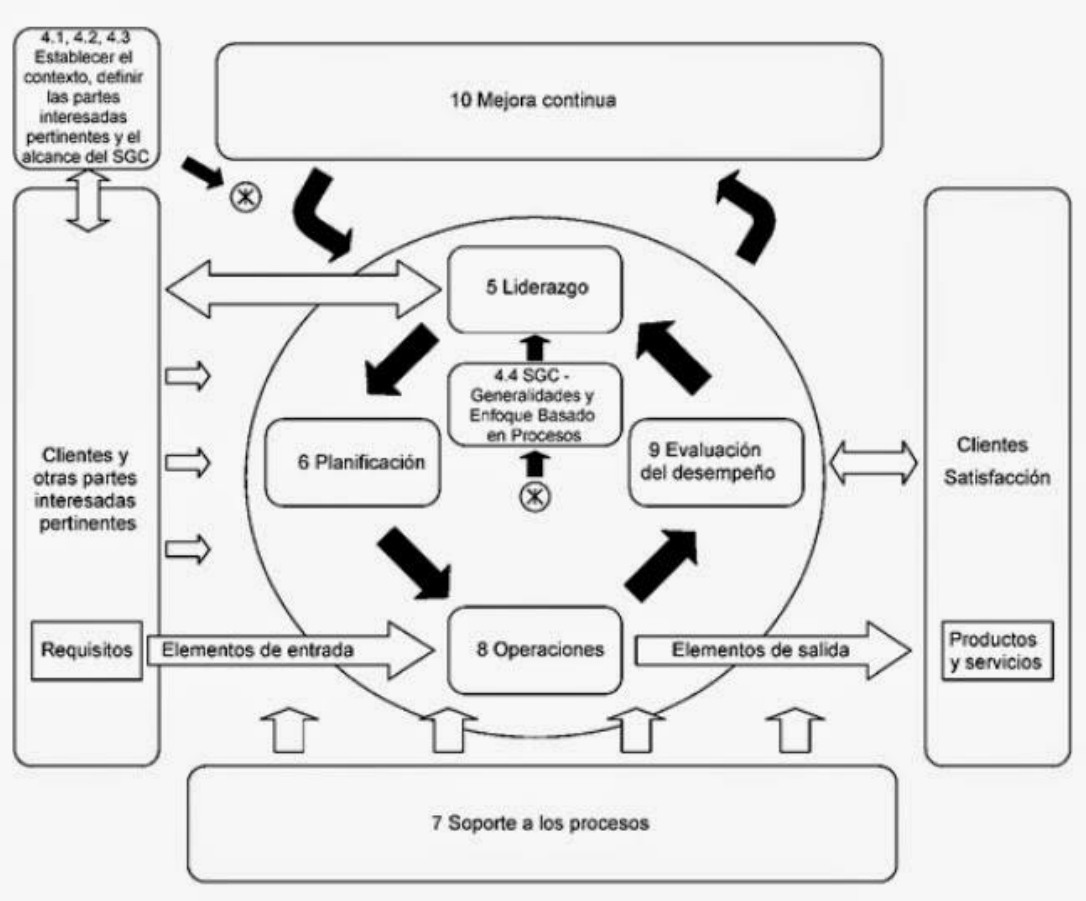


Figura 15: Modelo de un sistema de gestión basado en procesos ISO 9001, 2015.

Fuente: (Alvarez, 2014)

El principal objetivo de la gestión por procesos es aumentar los resultados de la empresa, a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de clientes e incrementar la productividad a través de la reducción de costos innecesarios, reducción de tiempos, mejora de la calidad y valor percibido por el cliente e incorporar actividades adicionales al servicio (fácil de percibir para el cliente). (Universidad de Champagnat, 2002).

2.1.1 Proceso.

De acuerdo con las normas ISO 9000 año 2015, se define a un proceso como: ¨conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados¨ De acuerdo a lo mencionado por (Pérez J. A., 2007) un proceso responde a la secuencia (orientada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente; (figura 16).

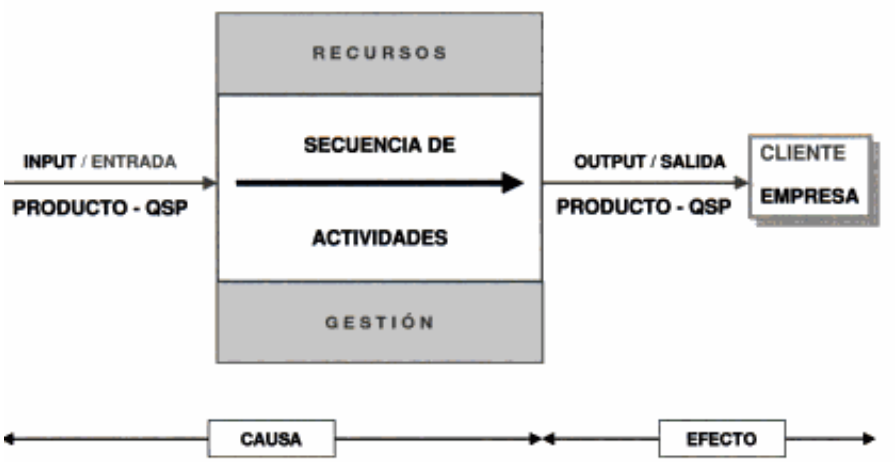


Figura 16: ¿Que es un proceos?

Fuente: (Pérez J. A., 2007)

De acuerdo con Hernandez, (2011) los procesos son las actividades claves que se requieren para anejar y, o dirigir una organización, los procesos se pueden clasificar en:

- **Macroproceso:** Son el conjunto de procesos que contribuyen, en forma sistémica a satisfacer los requerimientos de los clientes; en otras palabras, es la representación global de todos los procesos que se llevan a cabo en la organización. (Rojas, 2003)

- **Proceso:** secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) del cual su producto tiene valor por el usuario o cliente. (Pérez J. , 2010)

- **Sub-proceso:** es un conjunto de actividades que tiene secuencia lógica para cumplir un propósito. El proceso más grande se conoce como proceso padre y el subproceso como proceso hijo. (Bizagi, 2002)

- **Actividades:** como lo menciona (Cuevas, 2016) es el conjunto de tareas interrelacionadas que garantizan el resultado esperado del proceso.

- **Tareas:** como lo menciona (Calderon, Silvia, 2015) es el conjunto de operaciones coordinadas que una persona o entidad realiza para cumplir con las funciones determinadas.

Según (Millar, 2010) los elementos básicos que conforman el proceso se detallan a continuación (figura 17):

1. Inputs: recursos a transformarse, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar.

2. Recursos o factores que trasforman: actúan sobre los inputs a transformar.

3. Flujo real de procesamiento: se transforma el bien o servicio a ofrecer.

4. Outputs: producto con estándar de calidad exigido.

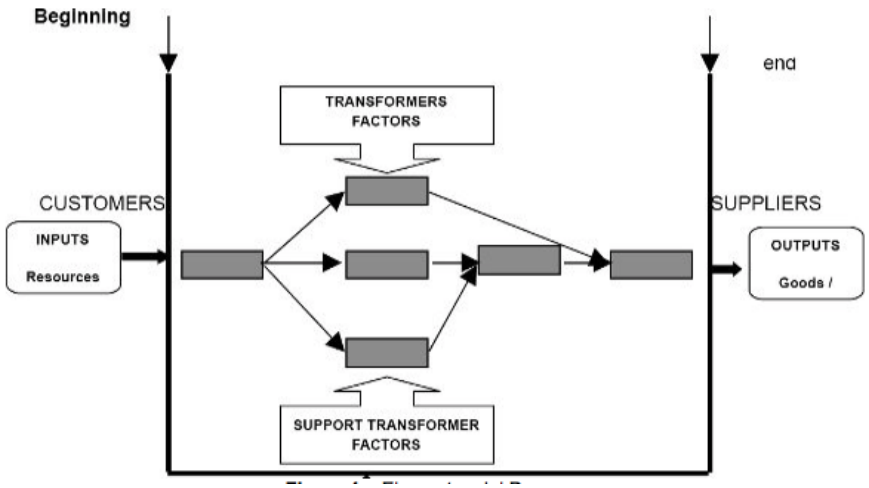


Figura 17: Elementos del Proceso

Fuente: (Millar, 2010)

De acuerdo con lo señalado por (Pérez J. A., 2007), los factores de un proceso son los siguientes:

- **Personas:** un responsable y los miembros del equipo de procesos, con conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados.

- **Materiales:** materias primas o semielaboradas, información (muy importante en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso.

- **Recursos físicos:** instalaciones, maquinaria, utillaje, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso.

- **Métodos/Planificación de proceso:** método de trabajo, procedimiento, hoja de procesos, gama, instrucciones técnicas, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y ocasionalmente el cómo.

Para diferenciar un proceso es necesario clasificarlo en tres tipos de proceso que la empresa puede tener como se muestra en la figura 18:

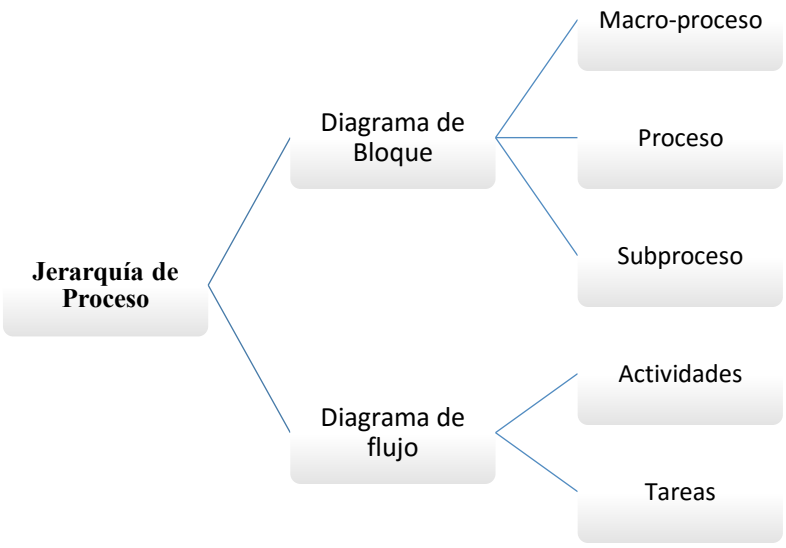


Figura 18: Jerarquía de Procesos.

Fuente: (Hernandez, 2011)

1. **Procesos estratégicos:** son los que permite definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son

comunes a la mayor parte del negocio; como, por ejemplo: marketing estratégico y estudio de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, gestión de mejora continua). Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización. (Peteiro, 2009)

2. **Procesos Operativos:** son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena de valor de la organización, los procesos clave u operativos intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización. (Peteiro, 2009)

3. **Procesos de apoyo:** se encuentran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse como estratégicos ni operativos. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Estos procesos no intervienen ni en la misión ni en la visión de la organización. (Peteiro, 2009), véase figura 19.

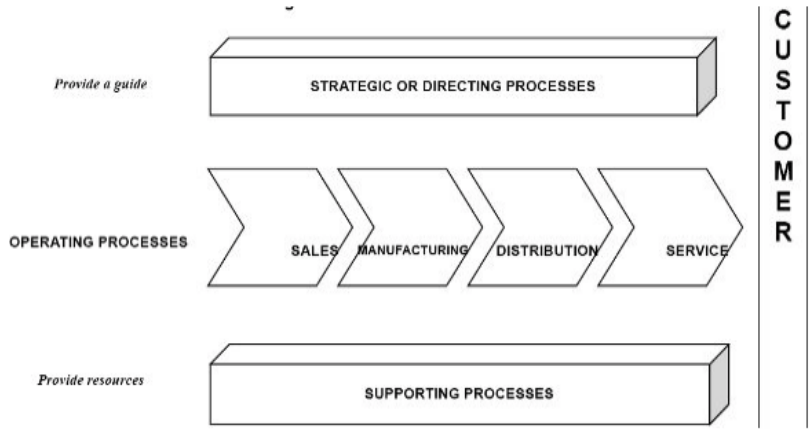


Figura 19: Arquitectura de procesos

Fuente: (Millar, 2010)

2.1.2 Levantamiento de Procesos.

El levantamiento de procesos es la principal actividad de la gestión de procesos, ya que aquí se va a identificar los procesos que se encuentran funcionando y su mejora, en esta actividad se recopila información importante para el diseño de proceso. De acuerdo con (Ortega, 2009) el levantamiento de procesos está conformado por ocho etapas, mismas que se detallan a continuación:

2.1.2.1 Etapa I: Formación de Equipo y Planificación del Trabajo.

Es importante que cada miembro de la organización se encuentre comprometido con el proceso de levantamiento y diseño de los procesos institucionales, en especial el personal Directivo debido a que ellos son los responsables de la validación y aprobación de los mismos.

Por este motivo es importante iniciar el levantamiento de procesos con un equipo multifuncional integrado por altos directivos, personal encargado del proceso y consultores externos. (Ortega, 2009)

2.1.2.2 Etapa II: Identificación de usuarios de los procesos y sus necesidades.

De acuerdo con (Ortega, 2009) se busca la identificación de usuarios y las necesidades y/o expectativas que tienen en cuento a los bienes y/o servicios que brinda la organización, por lo que se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?

Esta etapa sería considerada como la obtención de información, en la figura se muestra 20 estas tres preguntas:

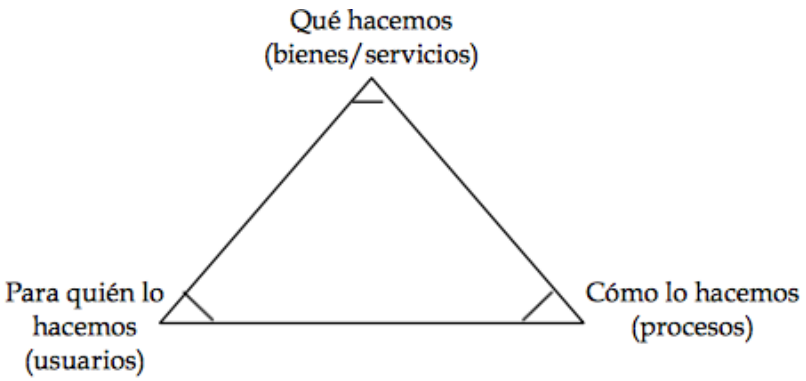


Figura 20: Triangulación misión, usuario y proceso.

Fuente: (Calderon, Silvia, 2015)

De acuerdo a Millar (2010) se necesita realizar un listado de los procesos y actividades que se desarrollan en la compañía, es importante considerar varios aspectos como:

- Nombre con el que se indique el proceso.
- Listado de todas las actividades que se llevan en la organización.

- Definir mapa de procesos donde se verifica el grado de relevancia que posee cada uno en la organización.
- Tomar en cuenta la primera y última actividad de cada proceso, cuáles son los proveedores y clientes externos e internos de la compañía.
- Determinar las relaciones existentes con otros procesos, la existencia de problemas que tiene cada uno y las posibilidades de mejora.
- Documentación de actividades relacionadas.
- Definición de la ejecución actual de procesos.

2.1.2.3 Etapa III: Identificación de Procesos

De acuerdo a (Ortega, 2009) en esta etapa se genera un listado de los procesos y actividades que se desarrollan en la compañía, en esta etapa se identifican los siguientes aspectos:

1. **Marco estratégico institucional:** es importante conocer como esta enmarcados los procesos de la institución, con la finalidad de construir la misión, visión y valores. (Ortega, 2009)

2. **Identificación del Mapa de Procesos:** se debe identificar cuáles son los procesos que desarrolla la compañía para brindar los bienes y/o servicios a los clientes. (Ortega, 2009)

2.1.2.4 Etapa IV: Descripción y análisis de los procesos

Se debe realizar una descripción de cada proceso, los mismos que están conformados por una serie de procedimientos y estos procesos a su vez por actividades o tareas a desarrollar, para lo cual se debe tener la siguiente información: (Ortega, 2009)

- Identificación del objetivo del proceso
- Identificación de procedimiento y actividades debidamente codificadas.

2.1.2.5 Etapa V: Priorización y aprobación de procesos.

En esta etapa se analizará cada proceso, verificando el funcionamiento del proceso y si cumple el objetivo por el cual fue creado, en caso de que el proceso no cumpla el objetivo o tenga problemas al ejecutarlo se debe plantear el diseño o rediseño del proceso. (Millar, 2010)

2.1.2.6 Etapa VI: Difusión de procesos.

Los procesos deben ser comunicados a todas las áreas de la compañía una vez aprobados por las gerencias y jefaturas. Dicha comunicación tiene como objetivo asegurar que se estandarice su aplicación a los funcionarios (actuales y nuevos) para que puedan conocer cómo se debe realizar cierta actividad.

2.1.2.7 Etapa VII: Aplicación de controles y establecimiento de indicadores.

Los procesos deben ser evaluados periódicamente, es necesario medir tiempos de respuesta, productividad, calidad en servicio al cliente, reprocesos, fallas, errores, entre otros. (Ortega, 2009)

2.1.2.8 Etapa VIII: Mejoramiento continuo de los procesos.

El objetivo de esta etapa es evaluar los procesos de trabajo y si es el caso modificarlos para crear servicios o productos dirigidos a satisfacer las necesidades de los usuarios.

Todas las etapas antes mencionadas, son importantes para el correcto desarrollo, análisis e implementación de procesos en la organización, pero es importante indicar que el involucramiento de todo el personal de la organización también es importante ya que ellos personas encargadas de proporcionar la información necesaria para su desarrollo, así como también la ejecución de los mismos.

2.1.3 Diagramación.

Es una poderosa herramienta que permite presentar de manera gráfica los procesos de una empresa, además es de mucha utilidad para el análisis y rediseño de los mismos.

El principal objetivo de los diagramas de flujo es brindar a toda organización los elementos de juicio idóneos para la representación de procedimientos y procesos, así como pautas para la toma de decisiones. (Ruiz, 2016)

De acuerdo con Talavera Pleguezuelos, (1999); A organización al tener diagramas de flujos tiene ciertos beneficios, los mismos se detallan a continuación:

- Facilita la obtención de una visión transparente del proceso, mejorando su comprensión.
- Facilita la identificación de los clientes.
- Estimula el pensamiento analítico al momento de estudiar un proceso.
- Proporciona un método de comunicación más eficaz, al introducir lenguaje común.
- Ayuda a establecer el valor agregado de cada una de las actividades que comprenden el proceso.
- Constituye una excelente referencia para establecer mecanismos de control y medición de los procesos.
- Facilita el estudio y aplicación de acciones que redunden en la mejora de las variables de tiempo y costes de las actividades, por ende, incide en la mejora de la eficiencia y eficacia.
- Constituye un punto de comienzo indispensable para acciones de mejora, rediseño o reingeniería.

2.1.3.1 Tipos de Diagramas.

De acuerdo con (Calderon & Ortega, 2009), existen tres tipos de diagramas de flujo o flujograma:

a. **Diagrama vertical:** es denominado gráfico de análisis de procesos, representa un gráfico en donde existen columnas y líneas, en las columnas se encuentran los símbolos y en las líneas destaca la secuencia de pasos. Es de gran utilidad para armar procedimientos.

b. **Diagrama de flujo horizontal:** sirve para destacar a las personas, unidades u organismos que participan en un determinado procedimiento o rutina, es utilizado para visualizar las actividades y responsabilidades asignas a cada uno de los actores.

c. **Diagrama de flujo de bloques:** representa la rutina a través de una secuencia de bloques encadenados entre sí, cada cual con su significado.

d. **SIPOC:** por sus siglas en inglés – Inputs – Process – Outputs – Customers, es la representación gráfica de un proceso de gestión. Esta herramienta permite visualizar el proceso de manera sencilla, identificando a las partes implicadas en el mismo.

El procedimiento para realizar un SIPOC es muy sencillo: se trata de listar las partes implicadas en el proyecto distingüendo los elementos que conforman esta herramienta. (Asociación Española para la Calidad, 2017)

- **Proveedor (supplier):** persona que aporta recursos al proceso.
- **Recursos (inputs):** todo lo que se requiere para llevar a cabo el proceso. Se considera recursos a la información, materiales e incluso, personas.

- **Proceso (process):** conjunto de actividades que transforman las entradas en salidas, dándoles un valor añadido.
- **Cliente (customer):** la persona que recibe el resultado del proceso. El objetivo es obtener la satisfacción de este cliente. (Asociación Española para la Calidad, 2017)

2.1.3.2 Simbología.

El leguaje gráfico de los diagramas de flujo está compuesto por símbolos, los mismos son diseñados para que su interpretación sea universal, existen varios tipos de simbología como: American Society of Machanical Enginners (ASME), American National Standard Institute (ANSI) e International Organization for Standarization (ISO), para efectos del presente documento de investigación se utilizará la simbología ISO.

ISO por sus siglas en inglés, es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y electrónica, ISO establece una simbología enfocada a la Gestión de Calidad Institucional, son normas de calidad y gestión continua de calidad que son aplicables a cualquier tipo de organización que esté orientada a la producción de bienes y/o servicios como muestra la figura 21.

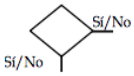
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	**Operación**	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	**Operación e Inspección**	Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	**Inspección y Medición**	Representa el hecho de verificar la naturaleza, cantidad y calidad de los insumos y productos.
	**Transporte**	Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario.
	**Entrada de bienes**	Indica productos o materiales que ingresan al proceso.
	**Almacenamiento**	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	**Decisión**	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	**Líneas de flujo**	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	**Demora**	Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.
	**Conector**	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	**Conector de página**	Representa la continuidad del diagrama en otra pagina. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Figura 21: Simbología ISO.
fuente: (Calderon & Ortega, 2009)

2.1.4 Análisis de Valor Agregado.

Es una herramienta o 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 actividades innecesarias. (Dávila, 2014)

Los principales objetivos que describe Dávila (2014) son:

- Eliminar de los procesos actividades que no agregan valor.
- Combinar las actividades que no pueden ser eliminadas para que sean ejecutadas de la forma más eficiente con el menor costo posible.
- Mejorar las actividades restantes que no agreguen valor.

Como lo indica (Harrington.J, 1993) su importancia radica en que es un tipo de evaluación que implica la verificación de cada actividad de los procesos presentes en la organización, determinando en qué medida contribuyen a la satisfacción de necesidades del cliente. Los tipos de actividades son:

- **Actividades de Valor Agregado para el cliente - VAC:** como su nombre lo indica genera valor para el cliente y por las cuales están dispuestos a pagar.

- **Actividades de Valor Agregado para la Empresa – VAE:** generan valor para la empresa, resultado del beneficio ofrecido al cliente.

- **Actividades sin Valor Agregado – SVA:** son actividades que no generan valor para el cliente ni para la empresa. (Dávila, 2014)

En la figura 22 se muestra un algoritmo de Harrington explicando de manera gráfica las tres actividades.

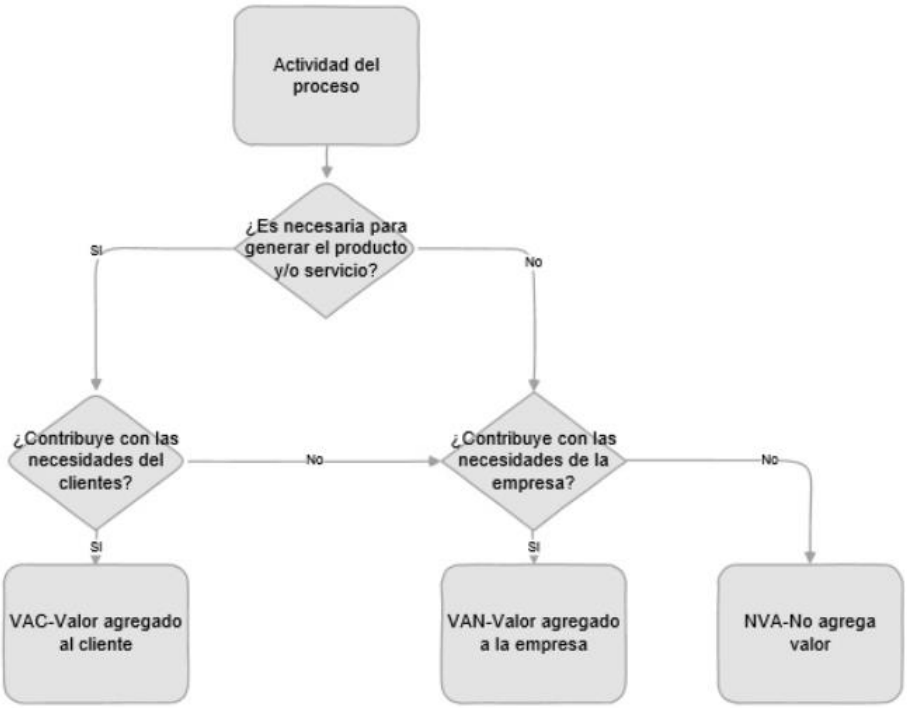


Figura 22: Algoritmo de Harrington.

Fuente: (Harrington.J, 1998).

El análisis del valor agregado debe estar orientado a incrementar las actividades de valor para el cliente (VAC), controlar las actividades con valor agregado solo para la empresa (VAE), reducir o eliminar las actividades carentes de valor agregado (SVA) y optimizar el tiempo de ciclo del proceso. (Dávila, 2014)

2.2 Levantamiento y diagramación de procesos actuales de la gerencia.

Para el levantamiento de procesos actuales de la compañía aseguradora se utilizó las fases descritas en el presente documento.

2.2.1 Etapa I: Formación de Equipo y Planificación del Trabajo.

En esta etapa se preparó todas las herramientas necesarias para el levantamiento de procesos, para lo cual se solicitó mediante memorando a la Gerencia de Talento Humano la autorización para iniciar con el levantamiento y mejoramiento de procesos de la Gerencia Legal, Cumplimiento y Riesgos de la compañía aseguradora.

Una vez autorizada la solicitud, se mantuvieron reuniones junto al área de procesos y las áreas de la gerencia para la alineación y socialización de la metodología a ser utilizada en este estudio; así como también la definición de cronograma y responsables asignados para el levantamiento de procesos.

Estas reuniones fueron de gran utilidad, ya que se generó junto con el área de procesos lineamientos mínimos que deben ser aplicados por todas las áreas de la compañía al momento de levantar y mejorar procesos, también se establecieron formatos estándares para el desarrollo de Manuales de procesos, procedimientos e instructivos. Se detalla a continuación las herramientas utilizadas:

- Entrevista para el levantamiento de procesos: se diseñó y estableció un modelo de entrevista estándar para el levantamiento de procesos, mismo que se aplicó con los

responsables y dueños de los procesos de cada área, en el Anexo 1 se puede apreciar el formato.

- Agenda de reuniones para el levantamiento de información: en donde se detalla las principales actividades desarrolladas, responsables y fechas de ejecución (Anexo 2) se puede evidenciar.

2.2.2 Etapa II Identificación de usuarios y Etapa III: necesidades e identificación de procesos.

De acuerdo con lo mencionado en el Capítulo 1 del presente estudio, se indicó que la Gerencia Legal, Cumplimiento y Gestión de Riesgos está conformada por tres unidades, que de acuerdo con el Mapa de procesos de la compañía aseguradora estas áreas se encuentran distribuidas de la siguiente manera véase figura 23.

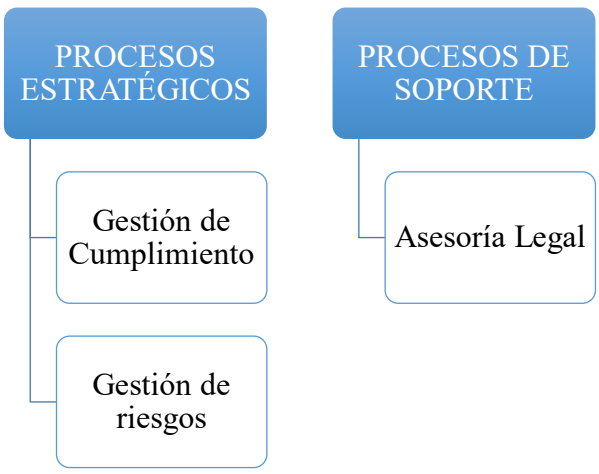


Figura 23: Macro Procesos de la Gerencia Legal, Cumplimiento y Riesgos**.**

Fuente: La Empresa Aseguradora

A pesar que son áreas que pertenecen a la misma Gerencia, trabajan de manera independiente la una de la otra, debido a que las áreas que se encuentran en los procesos estratégicos como son la Unidad de Cumplimiento y Gestión de Riesgos cumplen estrictamente con lo establecido en las normativas de Prevención de Lavado de Activos y Gestión y administración de riesgos, respectivamente, emitidas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y dichos proceso y procedimientos deben ser aplicados por todas las áreas de la compañía ya que es cumplimiento normativo y obligatorio. En cambio, con el área de Asesoría Legal, es un área de apoyo a todas las áreas de la compañía.

Por lo antes expuesto, se realizó el análisis y levantamiento de información de cada una de las áreas mediante reuniones de trabajo con los jefes responsables de Área.

2.2.2.1 Unidad de Asesoría Legal.

El objetivo de la Unidad es atender los asuntos legales respecto a las actividades de la compañía, a sus normas internas y externas, relación legal con clientes, bróker, proveedores, empleados, entre otros. Representa a la compañía en litigios, reclamos administrativos, negociaciones legales y en la elaboración de documentos legales que las áreas de la compañía lo requieran.

Actualmente la Unidad no cuenta con procesos levantados y documentados, se trabaja mediante requerimientos de las áreas de la compañía, sus procesos son 100% manuales.

Los procesos que realiza la Unidad son trasversales ya que al no disponer del insumo necesario de las áreas requirentes no puede ejecutar correctamente su proceso, y afecta

directamente al cliente tanto interno como externo, el principal problema que enfrenta la Unidad es demora en tiempos de respuesta en la elaboración de contratos.

Las expectativas del líder de la Unidad es trabajar mediante un esquema de procesos sincronizados, ordenados, automatizados y con formatos establecidos, disminuyendo así los tiempos de respuesta.

2.2.2.2 Unidad de Cumplimiento.

El objetivo de la Unidad es cumplir con las normativas nacionales e internacionales para proteger a la Compañía del riesgo de ser utilizada como medio de ocultamiento de dinero o bienes provenientes de actividades ilícitas sancionadas por las leyes y, que como consecuencia afecten el logro de las metas y propósitos estratégicos de la compañía.

Actualmente la Unidad está atravesando por la implementación del nuevo Core de la compañía, mismo que afecta directamente a los procesos actuales desarrollados e implementados, así como también a los que debe diseñar.

El 60% de sus procesos se encuentran automatizados; sin embargo, se deben realizar actualizaciones aplicadas al nuevo Core, no se encuentran documentados sus procesos.

Las expectativas del líder de la Unidad, es la documentación, mejoramiento de los procesos actuales y creación de los nuevos procesos alineados al nuevo Core, mismos que deben ser ejecutados por las áreas operacionales del negocio de manera inmediata.

2.2.2.3 Unidad de Gestión de Riesgos.

El objetivo de la Unidad es establecer lineamientos necesarios para tener un sistema de administración integral de riesgos, crear una cultura que se oriente a la prevención de riesgos dentro de la compañía y crear lineamientos y metodologías que den aviso temprano sobre las posibles implicaciones de los movimientos macroeconómicos, así como las decisiones internas que pueden amplificar las posibilidades de pérdidas ocasionadas por exposiciones continuas o elevadas de riesgo.

La Unidad es prácticamente nueva ya que se creó a finales del año 2016 por requerimiento del Ente de Control (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros), al momento la Unidad se encuentra desarrollando la metodología de gestión de riesgos en la que debe incluirse los procesos que van a ser implementados y socializados a toda la compañía, las expectativas del líder es desarrollar, diagramar e implementar los procesos de gestión de riesgos en todas las áreas de la compañía.

2.2.3 Documentación de procesos actuales

2.2.3.1 Etapa IV: Descripción y análisis de los procesos

Con las entrevistas realizadas a cada una de las áreas de la Gerencia, se puedo determinar la inexistencia de procesos documentados, a pesar de que cada una de las áreas tiene claro su proceso (en su mente) no se encuentran diagramados y documentos, motivo por el cual se procedió a realizar el levantamiento y diagramación de todos los procesos actuales que las áreas se encuentran ejecutando.

En la Tabla 2, se detalla el inventario de procesos levantados en la Gerencia Legal, Cumplimiento y Gestión de Riesgos y en los Anexos 3 al 17 se puede visualizar los procesos diagramados de acuerdo con la metodología SIPOC, misma que es ocupada por la empresa aseguradora a nivel nacional e internacional.

Es importante indicar que, para realizar la diagramación de los procesos, se realizaron talleres de trabajo con las áreas responsables del proceso y el área de procesos de la compañía aseguradora para poder contar con la participación, validación y aprobación de las dos áreas; así como también se contó con la aprobación de las Gerencias responsables, cumpliendo con las políticas establecidas en el Manual de Procesos de la compañía.

GERENCIA LEGAL CUMPLIMIENTO Y GESTIÓN DE RIESGOS
INVENTARIO INICIAL DE PROCESOS

ÁREA	ANEXO	CÓDIGO	PROCESO	VERSIÓN
Cumplimiento	3	EST03-03-01	Revisión y monitoreo Black List	01
	4	EST03-03-02	Seguimiento polìtica conozca a su cliente	01
	5	EST03-03-03	Seguimiento política conozca a su APS	01
	6	EST03-03-04	Seguimiento política conozca a su empleado	01
	7	EST03-03-05	Actualización de listas propias	01
	8	EST03-03-06	Actualización Estructura E04	01
	9	EST03-03-07	Reporte RESU	01
	10	EST03-03-07	Reporte ROII	01
Riesgos	11	EST03-01-01	Gestión de eventos de riesgos	01
	12	EST3-01-02	Planificación de estartegias de respuesta al riesgo	01
	13	EST03-01-03	Control y monitoreo de riesgos	01
	14	EST03-01-04	Reporte a Organismos de Control	01
Legal	15	SOP01-03-01	Contratos con proveedores externos	01
	16	SOP01-03-02	Reclamos administrativos	01
	17	SOP01-03-03	Revisión y monitoreo de resoluciones de la SCVS	01

Tabla 2: Inventario de Proceso.

En el presente estudio se realizó el levantamiento de 15 procesos entre estratégicos y de soporte, mismos que fueron validados, aprobados y socializados a toda la compañía.

2.2.4 Definición de actividades críticas.

Una vez diagramados todos los procesos actuales que ejecuta cada una de las áreas, es importante realizar el análisis de actividades críticas que corresponde a la Etapa V.

2.2.4.1 Etapa V: Priorización y aprobación de procesos

Para este análisis se considera la matriz de selección de procesos críticos evaluando el impacto que tienen cada uno de estos procesos con los objetivos estratégicos y el cliente (interno y externo), esta evaluación fue realizada juntamente con la Gerencia Legal, Cumplimiento y Riesgos, Gerencia Estratégica y Gerencia de Procesos y LMS.

Es importante indicar que, en el análisis se consideraron factores que afectan a los procesos como es la implementación del nuevo Core y el cumplimiento normativo con el Ente de Control para poder dar una calificación al proceso.

La escala utilizada fue de 1 a 10, siendo 1 el menor impacto y 10 el mayor impacto que tiene este proceso con relación a los dos factores establecidos, en la figura 24 se puede evidenciar que en el cuarto cuadrante se encuentran los procesos críticos a ser analizados y mejorados. De los 15 procesos levantados y diagramados, de acuerdo con el análisis realizado se pudo determinar 5 procesos críticos de la Gerencia.

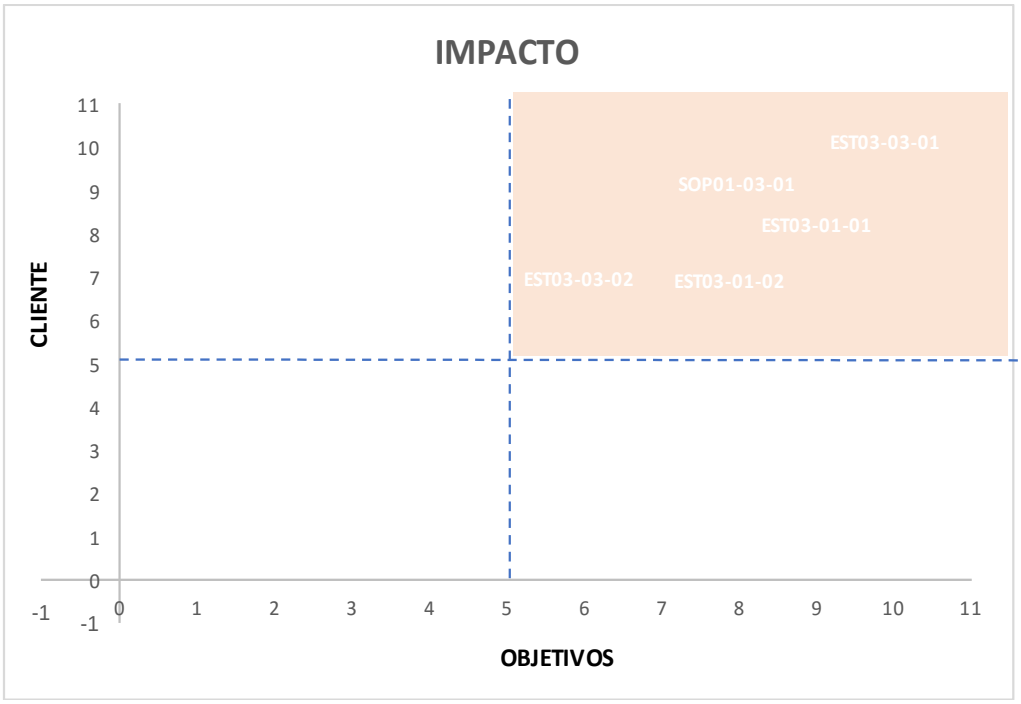


Figura 24: Matriz de procesos críticos.

En base a los resultados obtenidos en la matriz de proceso críticos, en la tabla 2, se presenta una breve descripción de cada uno de los procesos críticos:

ÁREA	CÓDIGO	PROCESO	DESCRIPCIÓN
Cumplimiento	EST03-03-01	Revisión y monitoreo Black List	El proeces de revision y monitroeo de Blacklist o listas reservadas consite en diariamente hacer una revision batch en el sistema RCS(risk control service) con los datos de los clientes nuevos y renovaciones de las polizas emitidas, para revisar los casos de clientes PEP, falsos positivos, coincidencias. con la finalidad de evitar que personas no deseadas ingresen como clientes dañando la reputacion de la empresa
	EST03-03-02	Seguimiento polìtica conozca a su cliente	El proceso de revison de la politica conozca a su APS(se lo realiza de manera periodica (trimestral) que consite en tomar una muestra significativa de las polizas emitidas durante el periodo, solicitar al encargado de estos documentos fisicos (departmento de operaciones), llenar una matriz y emitir un informe de cumplimieto que despues sera analizado con el encargado para su posterio envio a la gerencia responsable, este proceso tiene como finalidad medir el grado de cumplimiento de la politica.

ÁREA	CÓDIGO	PROCESO	DESCRIPCIÓN
Riesgos	EST03-01-01	Gestión de eventos de riesgos	El proceso de gestión de eventos de riesgos consiste en la identificación, analisis, evaluación y docuemntación de los posibles eventos de riesgos que tiene la compañía.
	EST3-01-02	Planificación de estartegias de respuesta al riesgo	El proceso de planificación de estrategia de respuesta al riesgo consiste en establecer estrategias de respuestas para cada uno de los eventos de riesgos identificados y documentados.
Legal	SOP01-03-01	Contratos con proveedores externos	El proceso de contrato con proveedores externo consiste en asesorar a las áreas para la elaboración firma y cumplimiento de lo establecido en los contratos.

Tabla 3: Detalle de procesos críticos.

A partir de esta parte de la investigación, el presente trabajo se centrará en los procesos críticos analizados para la evaluación y mejora; sin embargo, en los Manuales que se desarrollará en cada área se considerará todos los procesos levantados.

2.2.5 Análisis de valor agregado.

Una vez identificado los procesos, se realizó el análisis de valor agregado a través del cual se pudo evidenciar los principales problemas que tiene cada proceso crítico. Se analizó las actividades que agregan valor a la compañía y los que no agregan valor.

Para este análisis se utilizará diferentes símbolos que representan el tipo de actividad que se realiza, y como se analiza las actividades del proceso en la figura 25.



Figura 25: Matriz de procesos críticos.

Fuente: (SFP Gobierno Federal, 2008)

2.2.5.1 Proceso EST03-03-01: Revisión y Monitoreo de Black List.

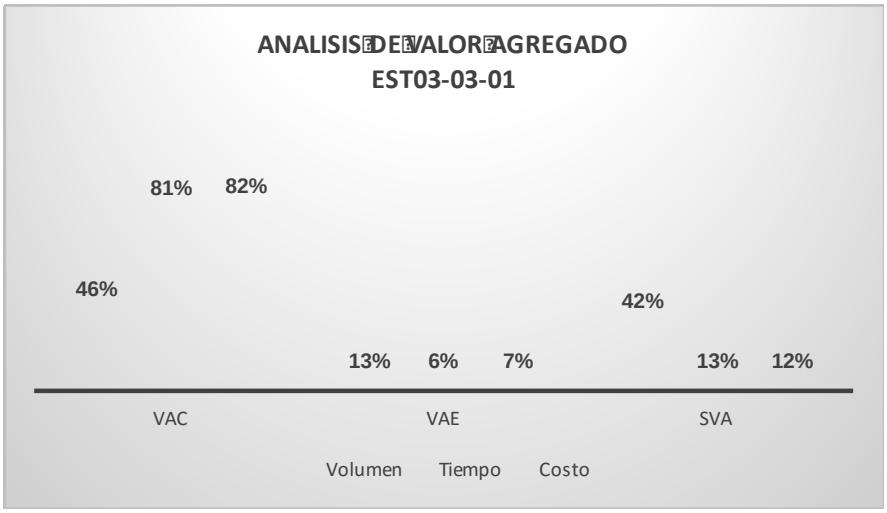


Figura 26: Análisis valor agregado proceso EST03-03-01.

Según la figura 26, se puede apreciar que el proceso agrega gran valor al cliente externo (Ente de Control), debido a que en los factores de tiempo y costo se tiene el 81% y 82% respectivamente, esto se debe a que el proceso debe ser analizado cuidadosamente ya que son casos susceptibles tanto por el ente de control como por la compañía; adicional, estos

tienen un gran porcentaje en costos ya que este proceso es realizado por profesionales especializados en el tema con un perfil específico.

En cuanto a las actividades de valor a la empresa, el proceso se encuentra controlado ya que la verificación no existe burocracia en el proceso y únicamente intervienen los actores necesarios para su aprobación.

Por otro lado, se puede evidenciar que existe un porcentaje elevado (42%) de volumen en actividades que no generan valor, esto se debe principalmente a que una gran parte del proceso depende de otras áreas, ya que se solicita información sobre el cliente externo y su tiempo de respuesta es extenso. En este punto se deben implementar mejoras para optimizar los tiempos de respuesta de las otras áreas.

2.2.5.2 Proceso EST03-03-02: Seguimiento Política Conozca a su Cliente.

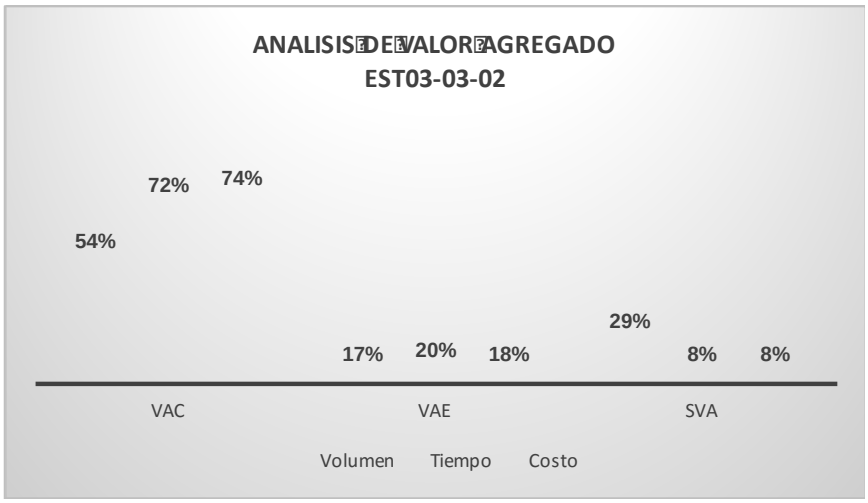


Figura 27: Análisis valor agregado proceso EST03-03-02.

Según la figura 27, se puede apreciar que el proceso agrega en gran porcentaje valor al cliente externo (Ente de Control), debido a que en los factores de tiempo y costo se tiene el 72% y 74% respectivamente, esto es porque el proceso debe ser analizado cuidadosamente debido a que son clientes con alto nivel de riesgo para la compañía; adicional, estos tienen un gran porcentaje en costos ya que este proceso es realizado por profesionales especializados en el tema con un perfil específico.

En cuanto a las actividades de valor a la empresa, también agrega valor debido a que, al ser un proceso tan susceptible para la compañía, debe contar con las revisiones y validaciones necesarias para ser aprobado y no tener problemas de futuras multas o sanciones.

En este proceso es preocupante tener el 29% de actividades en volumen que no generan valor para la compañía, se debe implementar procesos de mejora, pero en el área de archivo ya que se puedo determinar que la demora en tiempo se encuentra en esta área al no tener los documentos organizados y digitalizados.

Las principales demoras en este y los procesos que corresponden a la unidad de cumplimiento se deben por que dependen de la entrega de información de las otras áreas para poder continuar con los procesos de análisis, elaboración y emisión de informes.

2.2.5.3 Proceso EST03-01-01: Gestión de eventos de riesgos.

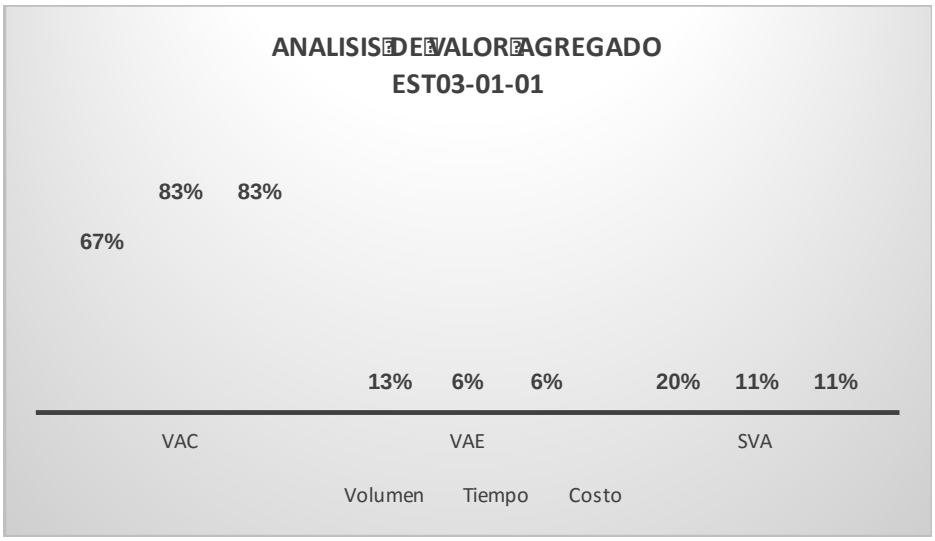


Figura 28: Análisis valor agregado proceso EST03-01-01.

Según la figura 28, se puede apreciar que el proceso agrega en gran porcentaje valor al cliente interno, especialmente en el tiempo y costo con un 83%; esto se debe a que actualmente la compañía no cuenta con riesgos identificados y no tiene una tiene una cultura de riesgos, lo que dificulta que este procesos se realice sin la asesoría y acompañamiento continuo de la Jefatura de esta área que ocupa gran parte de su tiempo a este proceso, en este sentido se puede ver una posibilidad de mejora al proceso optimizando tiempos de respuesta tanto para el cliente, área y Ente de Control.

En cuanto a la agregación de valor para la empresa actualmente es bajo, ya que es un área que está empezando y todavía no se visualiza los resultados de cada proceso.

Con lo que tiene que ver con los procesos que no agregan valor, como lo mencionamos antes al asesorar personalmente a las áreas se está generando un proceso que es ineficiente,

costoso y el tiempo de respuesta es elevado, se debe desarrollar una mejora para la optimización.

2.2.5.4 Proceso EST03-01-02: Planificación de estrategias de respuesta al riesgo.

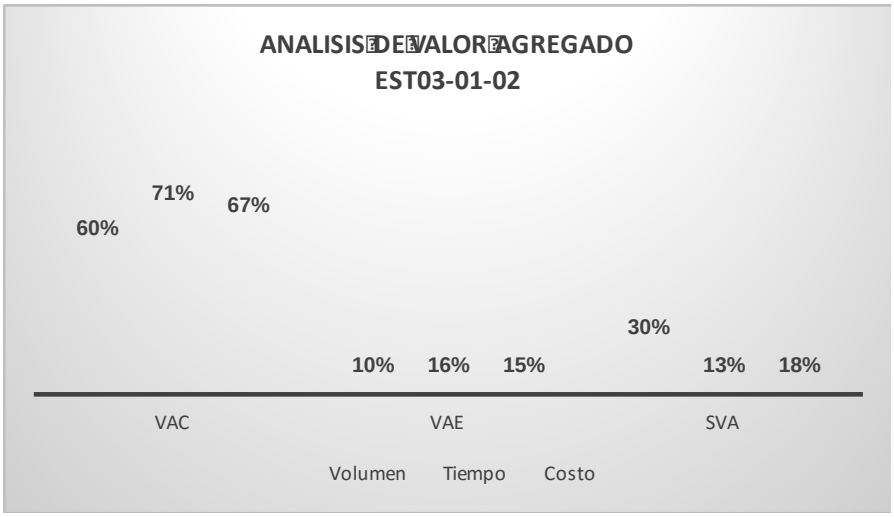


Figura 29: Análisis valor agregado proceso EST03-01-02.

Según la figura 29, al igual que el proceso anterior al brindar asesoría personalizada para el levantamiento de eventos de riesgos se incrementa el valor que se da al cliente interno, resulta costoso por la mano de obra especializada que se está dedicando al 100% a actividades netamente operativas.

Sin embargo, el valor agregado que se da al cliente es bueno ya que con esta metodología se está reduciendo los reprocesos; ya que, al no tener aún una cultura de riesgos sólida en la compañía, se debe buscar una estrategia menos costosa que le permita a la empresa tener sus riesgos actualizados y al día, evitando multas o sanciones con el Ente de Control.

2.2.5.5 Proceso SOP01-03-01: Contratos con proveedores externos.

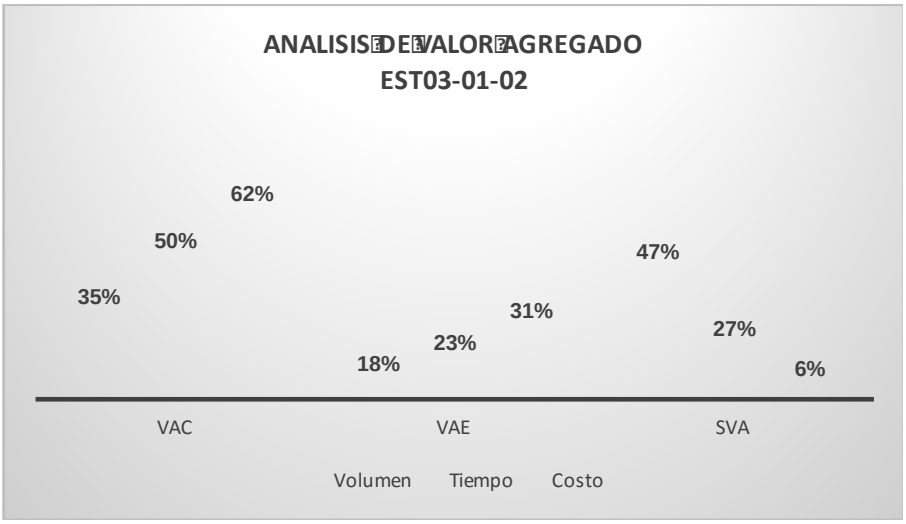


Figura 30: Análisis valor agregado proceso SOP01-03-01.

Según la figura 30, se puede evidenciar que este proceso tiene un porcentaje elevado 47% (volumen) en actividades que no generan valor para la compañía, se recomendaría trabajar en una restructuración total del procesos ya que se determina que existen tiempos de respuesta largos y tiempos muertos que no están siendo eficientes en su ejecución, como por ejemplo la recolección de firmas y varias validaciones sobre el mismo documento que pasa por diferentes manos y tiene varias versiones hasta llegar a la final.

2.2.6 Identificación de debilidades y oportunidades.

Una vez realiza la revisión y análisis de valor agregado a los procesos críticos de la Gerencia, es importante determinar e identificar cuáles son las principales debilidades y oportunidades que tiene cada uno de estos procesos con la finalidad de buscar opciones de mejora.

Se detecta los problemas en los procesos, mediante el análisis de oportunidades y debilidades de cada uno; a continuación, se presenta los principales problemas encontrados en este análisis, que deben ser considerados para mejora.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
▪ Formatos demasiado largos que no facilitan el trabajo del cliente interno. ▪ Grandes cantidades de solicitud e información para los usuarios. ▪ Proceso susceptible para reportar para el Ente de Control. ▪ Si no se ejecuta bien, se puede tener multas o sanciones por el ente de control. ▪ Gran dependencia de la información proporcionada por otras áreas para la ejecución del proceso. ▪ Demora en tiempos de respuesta por parte de las otras áreas. ▪ Costo de personal elevado para su ejecución.	▪ Personal altamente capacitado y especializado en su proceso. ▪ Procesos semi-automatizados. ▪ Apoyo de las gerencias de la compañía. ▪ Proceso definido y socializado en todas las áreas de la compañía. ▪ Recursos necesarios para la mejora. ▪ Comprensión del proceso por las personas responsables de ejecutar y controlar.

Tabla 4: Proceso Revisión y monitoreo de Black List - EST03-03-02.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
▪ Proceso manual ▪ Capetas de los clientes no están centralizadas y digitalizadas. ▪ Proceso susceptible para reportar para el Ente de Control. ▪ Si no se ejecuta bien, se puede tener multas o sanciones por el ente de control. ▪ Gran dependencia de la información proporcionada por otras áreas para la ejecución del proceso. ▪ Demora en tiempos de respuesta por parte de las otras áreas. ▪ Costo de personal elevado para su ejecución.	▪ Personal altamente capacitado y especializado en su proceso. ▪ Apoyo de las gerencias de la compañía. ▪ Proceso definido y socializado en todas las áreas de la compañía. ▪ Recursos necesarios para la mejora. ▪ Comprensión del proceso por las personas responsables de ejecutar y controlar. ▪

Tabla 5: Seguimiento Polìtica Conozca a su Cliente - EST03-03-02.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
▪ Proceso manual ▪ Cuenta con una persona para la ejecución de todos los procesos del área. ▪ Matriz de riesgo manual. ▪ Poca capacidad operativa para la elaboración de otras actividades.	▪ Servicio de asesoría personalizado, evitando reprocesos. ▪ Personal altamente capacitado y especializado en su proceso. ▪ Apoyo de las gerencias de la compañía. ▪ Recursos necesarios para la mejora.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
▪ En la compañía no existe cultura de riesgos lo que dificulta la ejecución del proceso. ▪ Proceso susceptible a ser reportado para el Ente de Control. ▪ Si no se ejecuta bien, se puede tener multas o sanciones por el ente de control. ▪ Gran dependencia de la información proporcionada por otras áreas para la ejecución del proceso. ▪ Demora en tiempos de respuesta por parte de las otras áreas. ▪ Costo de personal elevado para su ejecución.	▪ Apoyo en metodología de riesgos para diseñar procesos a detalle. ▪ Realización constante de talleres para socializar los procesos.

Tabla 6: Gestión de eventos de riesgos - EST03-01-01 y Planificación de estrategia de respuesta al riesgo - EST03-01-02.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
▪ Proceso manual ▪ Gran cantidad de contratos para ser elaborados y ejecutados. ▪ No dispone de formatos estándar de contrato. ▪ Demora en tiempo de respuesta al cliente interno por la cantidad de trabajo.	▪ Cuenta con el apoyo de un pasante para la elaboración de procesos operativos. ▪ Personal altamente capacitado y especializado en su proceso. ▪ Apoyo de las gerencias de la compañía.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
▪ Varias personas involucradas para su revisión, validación y firma. ▪ Poca capacidad operativa para la elaboración de otras actividades. ▪ Gran dependencia de la información proporcionada por otras áreas para la ejecución del proceso.	▪ Recursos necesarios para la mejora. ▪

Tabla 7: Contratos con proveedores externos – SOP01-03-01.

En principal hallazgo que se presentó en la ejecución de procesos de la gerencia es que no cuenta por personal operativo, motivo por el cual la ejecución de estos procesos resulta costosa, se están realizando muchos procesos manuales que pueden ser automatizados y el personal tiene alta carga laboral lo que ocasiona demora en los tiempos de respuesta a sus clientes (interno y externos).

3 MEJORA DE PROCESOS CRÍTICOS Y DISEÑO DE INDICADORES

3.1 Marco Teórico.

El mejoramiento de procesos aparece hoy como una de las herramientas utilizadas por las organizaciones, no solo para aumentar la calidad de sus productos o servicios y satisfacer a las necesidades de los clientes, sino también para evaluar continuamente sus factores claves competitivos e identificar las oportunidades de mejora. (Pérez G. , 2004)

En otras palabras, el mejoramiento de procesos es estudiar sistemáticamente cada actividad y los flujos de cada proceso con la finalidad de mejorarlos. Una vez comprendido el proceso es posible mejorarlo. (Krajewski, 2000)

La mejora, implica entender y trabajar en la cadena de valor, conjuntamente con proveedores, organización, cliente y directamente en los procesos que conjugan esta cadena, sumando las diferentes iniciativas de mejora propuestas por la organización. El trabajo que se desarrolla para la mejora de procesos debe ser entendido como una serie de procesos que deben ser mejorados constantemente. (Universidad de Champagnat, 2002)

Para Harringotn (2012), el mejoramiento de procesos es cambiar un proceso y hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, el mejoramiento de procesos busca:

- Eliminación de la burocracia
- Eliminación de la duplicación
- Aseguramiento del valor agregado
- Simplificación
- Contra errores
- Reducción de tiempos de ciclo
- Crecimiento
- Estandarización
- Alianzas con proveedores
- Mejoramiento drástico (reingeniería)
- Automatización y/o mecanización.

Una de las principales herramientas de mejora continua utilizada por las empresas es el Ciclo Deming o también llamado el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). Este modelo busca constantemente la obtención de objetivos y soluciones a los problemas mediante tres elementos fundamentales que son: la estrategia, el escenario y el objetivo. (Borrego, 2009), (figura 31).



Figura 31: Mejora Continua.

Fuente: (Calidad & Gestión, 2015)

De acuerdo a las Normas ISO 9000, estas fases se describen a continuación:

- **Plan (Planificar):** Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados de acuerdo con lo esperado.

- **Do (Hacer):** Implementar los nuevos procesos. Si es posible, en pequeña escala.

- **Check (Verificar):** comprobar la efectividad de las actividades de mejora.

- **Act (Actualizar):** modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario.

En cambio, según Harrington(2012), para el mejoramiento de proceso existen cinco fases, cada una de las cuales determinadas por actividades específicas:

- **Fase I:** En esta fase se asegura el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, compromiso y comprensión, se realiza una revisión de las estrategias de la empresa y los requisitos del cliente, seleccionando procesos críticos y comunicando a todos los que conforman la organización.

- **Fase II:** define cada uno de los procesos de la empresa a través del establecimiento del alcance, misión y visión del proceso, los límites y medios de evaluación (datos de tiempo, costo y valor), posterior a esto se diagrama y documenta.

- **Fase III:** el objetivo es identificar las oportunidades que pueden ser mejoradas en la empresa, eliminando la burocracia, actividades sin valor agregado, simplificación de proceso, reducción de tiempo, mejorando la eficiencia y efectividad del mismo.

- **Fase IV:** se pone en práctica los controles en los procesos a través de los indicadores y el sistema de retroalimentación.

- **Fase V:** impulsa el mejoramiento continuo de los procesos, mediante las revisiones periódicas, detección de problemas y búsqueda de soluciones.

3.1.1 Mapa de procesos.

Los mapas de procesos son representaciones gráficas de los procesos empresariales, los mismos que están conformados por actividades y decisiones que se dictan cuando se producen las actividades. Representan el conjunto de actividades que conforman un proceso empresarial definido y el orden en el que se produce. (IBM Corporation, 2007)

Un mapa de procesos es un diagrama de valor, inventario gráfico de los procesos de una organización. (Macías & Otros, 2007), (figura 32).



Figura 32: Modelo de mapa de procesos.

Fuente: (Macías & Otros, 2007)

De acuerdo a Gonzales (2016), a través del mapa de procesos se logra solucionar los problemas habituales que surgen en la empresa como:

a. Funcionamiento complejo
b. Costos elevados
c. Existencias de los denominados cuellos de botella
d. Falta de integración de procesos
e. Duplicidad de actividades
f. Tareas que están realizando y que aportan poco valor a la organización.

De acuerdo con las normas ISO 9001 (2015), de manera general en el mapa de procesos se puede apreciar a estructura medular de la organización y todos los procesos que ella conforman, a través de tres grandes procesos:

1. **Procesos Estratégicos:** constituyen guías y directrices para los procesos operativos y de apoyo, en esta clasificación se encuentran los procesos gerenciales o administrativos de la organización.

2. **Procesos Operativos:** crean valor y tienen impacto en el cliente final, son los procesos de realización del bien o servicio.

3. **Procesos de Apoyo:** dan apoyo o soporte a los procesos clave, su valor es indirecto y generalmente sus clientes son internos. (Gonzalez, 2016)

Las ventajas de tener un mapa de procesos se detallan a continuación: Doknos, (2010)

- **Enfoque de la organización, al cliente:** considerando que existen clientes internos se debe enfocar todo esfuerzo a cumplir con las expectativas, ya que estos son el motor de vida y forma al negocio.

- **Liderazgo de la dirección:** los líderes deben mantener un ambiente interno adecuado donde el personal pueda involucrarse en la consecución de objetivos.

- **Implicación de los recursos humanos:** es importante la involucración del personal, ya que posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.

- **Gestión enfocada hacia procesos:** los resultados esperados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

- **Sistema integrado por proceso enfocados hacia la gestión:** que permite la identificación, comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema, que contribuyan a la eficacia y eficiencia de una organización.

- **Mejora continua de las actividades de la organización:** deben convertirse en un objeto prioritario y permanente.

- **Orientación a datos e información para la toma de decisiones:** que son efectivas y se basan en el análisis de datos que pueden ser validadas a través el mapa de procesos.

- **Relaciones mejoradas con proveedores:** cuando las relaciones con los proveedores mejoran se, en un mapa de procesos se identifica con claridad cuáles son las principales funciones de los actores externos para el beneficio de la organización.

De acuerdo con Pereiro,(2008) describe los pasos para crear un proceso, mismos que se detallan a continuación:

1. **Identificar a los actores:** en esta etapa se trata de identificar a todos los agentes que intervienen en los principales procesos como son los clientes (interno y externo), proveedores, accionistas y cuál es su relación que tienen con la empresa.

2. **Identificar la línea operativa:** es identificar los procesos necesarios que se llevarán a cabo para el desarrollo del bien o servicio.

3. **Añadir los procesos de soporte y dirección:** busca incluir los procesos que dan soporte a los procesos misionales, se incorporan los procesos estratégicos primordiales para el correcto desempeño de la organización.

4. **Añadir los procesos que afectan al sistema:** se encentran en identificar la gestión de incidencias y productos no conformes.

El mapa de procesos nos permitirá entender de manera gráfica la interacción de los procesos de la Gerencia Legal, Cumplimiento y Riesgos con los procesos de la compañía. (Pereiro, 2008)

3.1.2 Diseño de indicadores.

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre sus resultados, debe tener indicadores de gestión de los cuales se puedan desarrollar los análisis de desempeño correspondiente a la compañía, procesos, personas, entre otros. (Jauregui, 2001)

De acuerdo a lo mencionado por (Lugo, 2015) el indicador es una expresión cuantitativa que refleja el desempeño de un proceso, de un área o de una organización, que al ser comparada puede dar lugar al establecimiento de acciones correctivas o preventivas.

Los indicadores clave de rendimiento son fundamentales dentro de la empresa que se gestiona por procesos, estos permiten medir el resultado en referencia al objetivo inicial; cada proceso de la empresa tendrá sus propios indicadores, que suelen variar a lo largo del tiempo. Los KPI ayudarán a conocer de forma precisa si un proceso cumple con sus objetivos marcados. (Workmeter, 2014)

Como lo indica en el artículo de (EAE Buisness School, 2017) las principales peculiaridades de un indicador son:

- Miden resultados concretos en función de los objetivos previstos.
- Son cuantificables; expresan valor o una cifra.
- La información que proporcionan se caracteriza por la fiabilidad.
- Ayudan a reducir costes operativos en los procesos.
- Identifican obstáculos o fugas de información.

En conclusión, un indicador es un dato o conjunto de datos que nos ayuda a medir objetivamente la evolución del sistema de gestión, los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrado los objetivos estratégicos.

De acuerdo con los objetivos, es necesario que cada indicador satisfaga los siguientes puntos como lo indica (Camejo, 2012):

1. **Medible:** las características deben ser cuantificables en términos de grado o frecuencia.

2. **Entendible:** debe ser claro y entendible por los usuarios que harán uso del mismo.

3. **Controlable:** debe ser controlado dentro de la organización.

Aunque los indicadores clave suelen variar según el proceso, (Workmeter, 2014) indica que tienen características comunes entre ellos, mismo que se detallan a continuación:

- Son una herramienta que ayudan a determinar los resultados del proceso en relación con los objetivos que identificados al inicio.
- Ayuda a la compañía a mejorar sus procesos.
- Reduce costes operativos.
- Marca a los objetivos con los resultados que se obtiene.
- Son comparables en el tiempo y marcan tendencia.
- La información proporcionada es fiable.
- Es fácil establecer una definición y uso de los KPI´s
- Son cuantificables.

No todos los indicadores de gestión sin iguales, cuanto mejor este definido los indicadores del proceso, menores serán las opciones que la información sea errónea.

Con este antecedente, de acuerdo con lo mencionado por EAE Business School,(2017) existen varios tipos de indicadores, entre los más significativos están:

a. **Eficiencia:** miden el grado de acierto de las acciones en relación con los objetivos propuestos. Son más eficientes cuando se está más cerca de lo que se ha propuesto.

b. **Eficacia:** se relaciona con el uso oportuno de los recursos que se tengan a mano para la realización de una tarea específica.

c. **Productividad:** son usados principalmente para medir la evaluación de un proceso y determinar si cada fase está a la altura de lo que se esperaba.

d. **Cumplimiento:** valoran si se ha cumplido ya no solo con el objetivo, sino también con el plan de trabajo del proceso en su conjunto.

e. **Evaluación:** es similar al de productividad, pero más concretos. Se encarga de medir el rendimiento que se obtiene de una fase o interrelación.

f. **Calidad:** su principal función es evaluar si el producto final es tal como lo demanda el destinatario, es decir si satisface o no las necesidades.

g. **Atención al cliente:** valoran la calidad del producto o servicio obtenido dese la óptica del cliente.

Al fijar un indicador hay que tomar en cuenta una serie de parámetros para cada uno de ellos:

- **Definición:** define de manera concreta lo que se está midiendo.
- **Forma de cálculo:** se define la fórmula o ecuación de cálculo que se usará para la obtención del dato.
- **Unidades:** se especifica las unidades en que está midiendo.
- **Periodicidad:** se especifica cada que tiempo se va a medir.
- **Proceso:** la actividad o proceso que está asociado el indicador.
- **Responsable:** se especifica el departamento o persona que es responsable del proceso o la actividad que está midiendo.

Los indicadores nos ayudarán a tener un buen manejo de información y toma de decisiones oportunas a los problemas presentados en la ejecución de cada proceso, satisfaciendo siempre al cliente interno y externo.

(Camejo, 2012) propone una metodología de 5 pasos que ayuda al desarrollo y formulación de indicadores, mediante las siguientes preguntas:

1. ¿Que se hace? Describir las principales actividades, mediante una plantilla tener inventariadas con la descripción de los resultados que pretende obtener para su ejecución.

2. ¿Qué se desea medir? Seleccionar las actividades que se considera prioritaria, mediante una relación valorada según el criterio establecido que permita priorizar todas las actividades.

3. ¿Quién utilizará la información? Seleccionar los destinatarios de la información, debido a que los indicadores deferirán sustancialmente en función de quién los va a utilizar.

4. ¿Cada cuánto tiempo? Se debe precisar la periodicidad con la que se desea obtener la información, depende del tipo de actividad y del destinatario de la información.

5. ¿Con qué o quién se compara? Se debe establecer referentes respecto a su estructura, procesos o resultados, que puedan servir para comparaciones.

La formulación de los indicadores son uno de los principales factores de éxito en la gestión por procesos en la organización, se trabaja en base a prospectivas estratégicas utilizadas en el BCS que son rendimiento, cliente, procesos y talento humano; lo que permite tener resultados eficientes tanto para la empresa, cliente y usuarios.

3.1.3 Mapa de Procesos.

La compañía aseguradora desarrolló su mapa de procesos basándose también en la división de los subprocesos, como se mencionó en el capítulo anterior las áreas de la Gerencia que se está haciendo el análisis, levantamiento y mejora de procesos pertenecen a procesos estratégicos y de apoyo, mismos que se ven reflejados en la figura 33 a continuación.

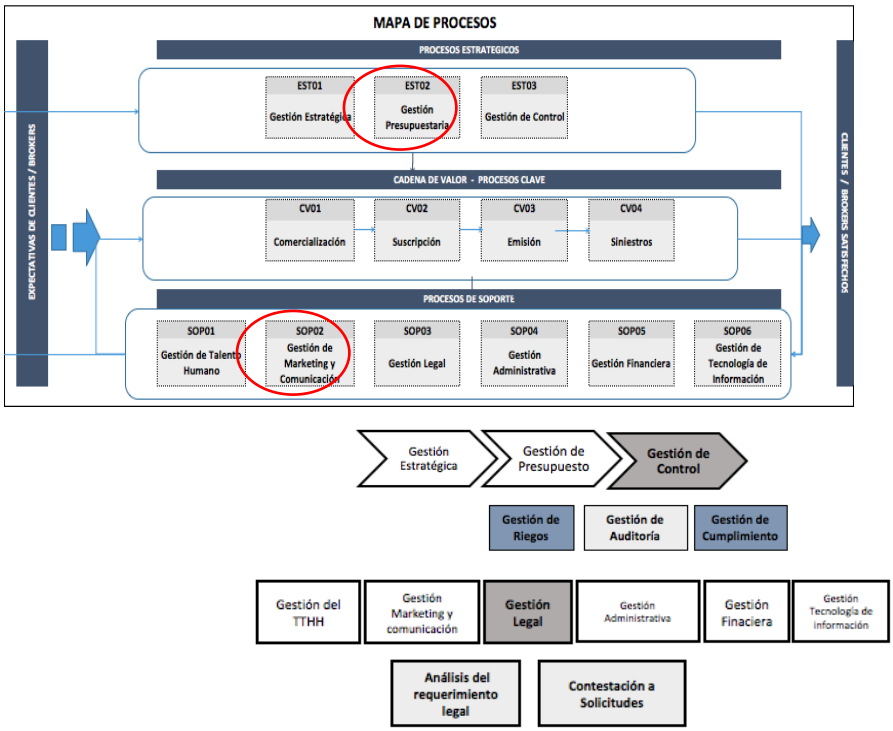


Figura 33: Mapa de procesos de la Empresa Aseguradora.

Fuente: La Empresa Aseguradora

De los 15 procesos identificados, levantados y diagramados, se identificaron 5 procesos críticos conjuntamente con los responsables de cada proceso que deben ser considerados para mejora, los mismos que fueron realizados el análisis de valor agregado y se determinaron los problemas y posibles soluciones, en los puntos siguientes se desarrollara la mejora de cada uno.

3.1.4 Propuesta de Mejora de Procesos.

Continuando con las fases de implementación de procesos, una vez que se realizó la revisión y el análisis de procesos y detección de problemas, a continuación de presenta la Fase VI de corrección de problemas.

3.1.4.1 Fase VI: Corrección de Problemas.

En esta etapa se considerará los problemas analizados en los procesos críticos, definiendo la solución viable para cada uno de ellos, mediante la definición, modificación y/o rediseño de los procesos.

Como se lo indicó en capítulos anteriores, actualmente la compañía se encuentra implementando el nuevo Core, motivo por el cual el rediseño de procesos, especialmente en el área de cumplimiento fue alineado a este sistema.

Otro punto importante de mencionar es la automatización y sistematización de algunos procesos mediante la herramienta de gestión documental que también se está implementando en todas las áreas de la compañía.

A continuación, se detalla el análisis de solución de los problemas de cada uno de los procesos críticos:

- **Proceso EST03-03-01: Revisión y Monitoreo de Black List.**

El principal problema de este proceso es la gran dependencia de solicitud de información a otras áreas de la compañía para la ejecución y culminación del mismo. Para la mejora se consideró principalmente la alineación del proceso en el sistema de Gestión Documental (Plataforma que tiene toda la información y expedientes de todos los clientes (activos y pasivos) de la compañía). Que actualmente la compañía se encuentra implementando. Con esta mejora la Unidad de Cumplimiento se descarga directamente los files que necesita para su análisis del sistema, sin necesidad de solicitar a las áreas involucradas reduciendo así tiempos de respuesta y costos en la ejecución del proceso.

En el análisis comparativo del proceso actual con el mejorado, de acuerdo con la Figura 34 se puede observar que se disminuyó sustancialmente los procesos innecesarios y que no agregaban valor, pero que demoraban la ejecución del proceso, en volumen se disminuyó el 35%, en tiempo el 9% y en costo el 8%.

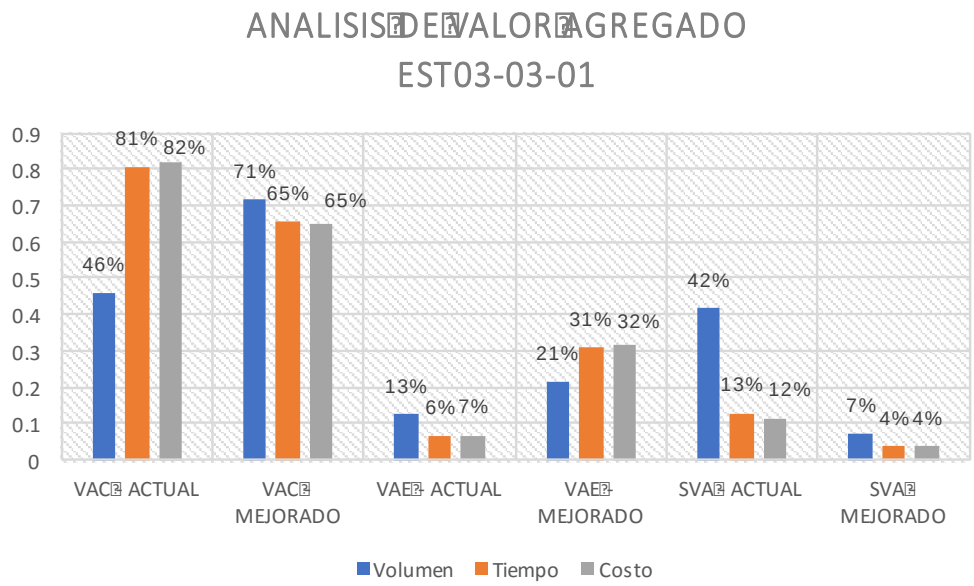


Figura 34: Comparación de Análisis valor agregado - EST03-03-01.

Es importante mencionar que el valor agregado al cliente y al accionista se mantiene y mejoró debido a que el área es más eficiente, sus procesos son más productivos, disminuyendo tiempos de respuesta.

- **Proceso EST03-03-02: Seguimiento Política Conozca su Cliente.**

En el análisis del problema de determinó demoras en el área de archivo al momento de solicitar el file del cliente para su análisis, al igual que el anterior proceso para la mejora se consideró la alineación con el sistema de gestión documental ya que estos son procesos que depende de la entrega de información de otras áreas para poder revisar, analizar y emitir un informe sobre cada cliente.

Al tener acceso directo la Unidad al sistema disminuye tiempos en solicitud de información, recepción de file, reprocesos en entrega y validación de file erróneos; la mejora se basa principalmente en tener acceso directo a la base de datos y descargarse los file directamente y proceder al análisis de la documentación.

Es importante indicar también que en este sistema se carga el informe del cliente, teniendo así un documento digitalizado y con acceso únicamente a las personas asignada y autorizadas.

En el análisis comparativo del proceso actual con el mejorado, de acuerdo a la Figura 35 se puede observar que se disminuyó procesos innecesarios en cuanto a lo relacionado a volumen, tiempo y costo (8%, 4%, 5%, respectivamente), aumento el valor agregado al cliente ya que mejorará los tiempos de respuesta al emitir la información tanto al Comité de Cumplimiento como al Ente Regulador. Los costos son similares debido que el personal que realiza el proceso tiene un cargo de jefatura.

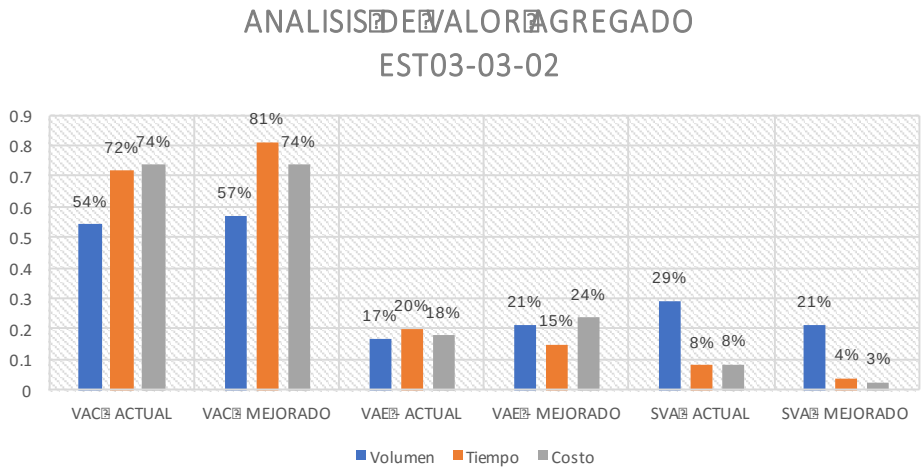


Figura 35: Comparación de Análisis valor agregado - EST03-03-02

- **Proceso EST03-01-01: Gestión de Eventos de Riesgos y Proceso EST03-01-03: Planificación de estrategia de respuesta al riesgo.**

Para la mejora de los procesos de la Unidad de Gestión de Riesgos se analizó que los reprocesos se deben principalmente al desconocimiento de las áreas de la compañía en la ejecución de los procesos y sus principales responsabilidades, por lo que se recomendó al responsable del área realizar talleres de socialización de la metodología de gestión de riesgos, funciones y responsabilidades la primera, segunda y tercera línea de defensa y la socialización de los procesos mejorados.

La disminución de procesos que no agregan valor en cuanto a volumen, tiempo y costo es de 12%, 10% y 10% respectivamente.

Se realizaron ajustes en el diseño de los procesos, ya que se apoyó en la automatización de la matriz de riesgo, lo que permite disminuir tiempos de respuesta y tener la información actualizada en la carpeta compartida de la compañía.

Al implementar estas acciones de mejora, se efectiviza la ejecución tanto del proceso de gestión de eventos de riesgos y planificación de estrategia de respuesta al riesgo ya que este proceso está directamente relacionado al primero y ocupa la misma herramienta para el análisis e ingreso de información.

En el análisis comparativo del proceso actual con el mejorado, de acuerdo a la Figura 36 se puede observar que al involucrar al personal de la compañía en los procesos, se puede reducir procesos innecesarios que está tomando gran parte del tiempo en las actividades del responsable del área lo que no le permitía gestionar sus actividades de una manera adecuada, se puede observar también que se incrementó el valor agregado al accionista ya que se tiene la matriz de gestión de riesgos en tiempo real y actualizada a la fecha.

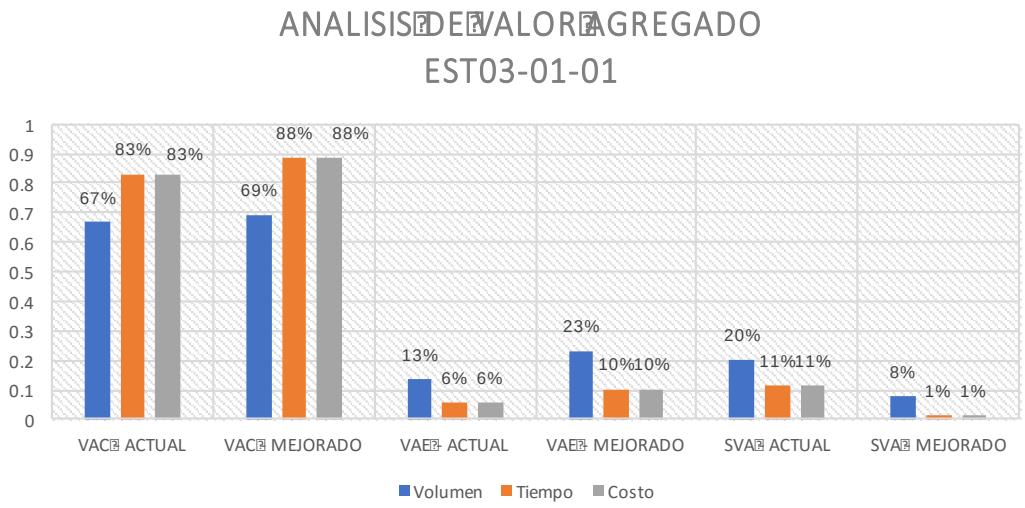


Figura 36: Comparación de Análisis valor agregado - EST03-01-01.

En el análisis comparativo del proceso actual con el mejorado, de acuerdo a la Figura 37 se puede observar que, al involucrar al personal de la compañía en los procesos, se puede reducir procesos innecesarios y aumentando el valor agregado para el cliente en cuanto al tiempo en 16% aproximadamente.

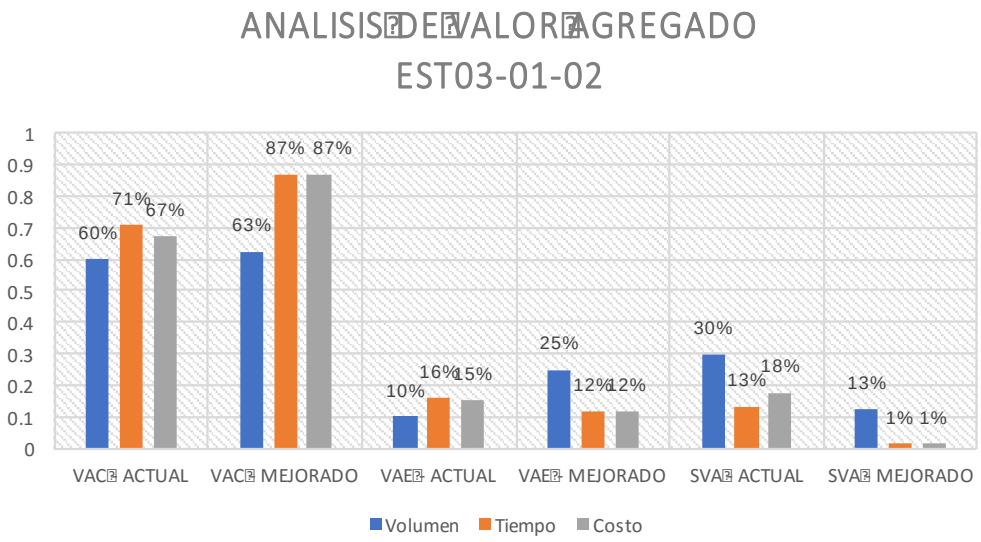


Figura 37: Comparación de Análisis valor agregado - EST03-01-02.

- **Proceso SOP01-03-01: Contratos con proveedores externos.**

En este proceso se identificaron varios problemas, entre los más representativos se encuentran la diversidad de formatos para la elaboración de contratos, desorganización al momento de solicitar asesoría legal, pérdida de expedientes en la recolección de firmas.

Por lo antes expuesto, se coordinó con el área legal y tecnología para el desarrollo e implementación de un sistema que permita gestionar la solicitud y firma de contratos.

La mejora se basa principalmente en la automatización total del sistema que tiene las siguientes características:

- Generación de ticket para solicitar asesoría legal en la elaboración de contratos;
- Se cargaron formatos estándar que los usuarios deben descargar para llenar la información de los proveedores y adjuntar la documentación mínima requerida por la compañía;
- Se puede descargar, modificar y colocar comentarios en caso de que lo requiera el documento;
- Firma electrónica por cada una de las áreas involucradas en el proceso (Gerencias requirentes, Legal, Financiero y Gerencia General);

Con la automatización de este proceso se logró reducir tiempos de respuesta entre las áreas, reprocesos, perdida de documentos y se aumentó la eficiencia del área legal en cuanto al cumplimiento de sus indicadores.

En el análisis comparativo del proceso actual con el mejorado, de acuerdo a la Figura 38 se puede observar que, se disminuyó procesos innecesarios en su principal factor que es el tiempo, teniendo una reducción del 19%, también es importante indicar que se mejoró el valor actual con el cliente ya que los contratos se entregan a tiempos, sin demoras ni reprocesos.

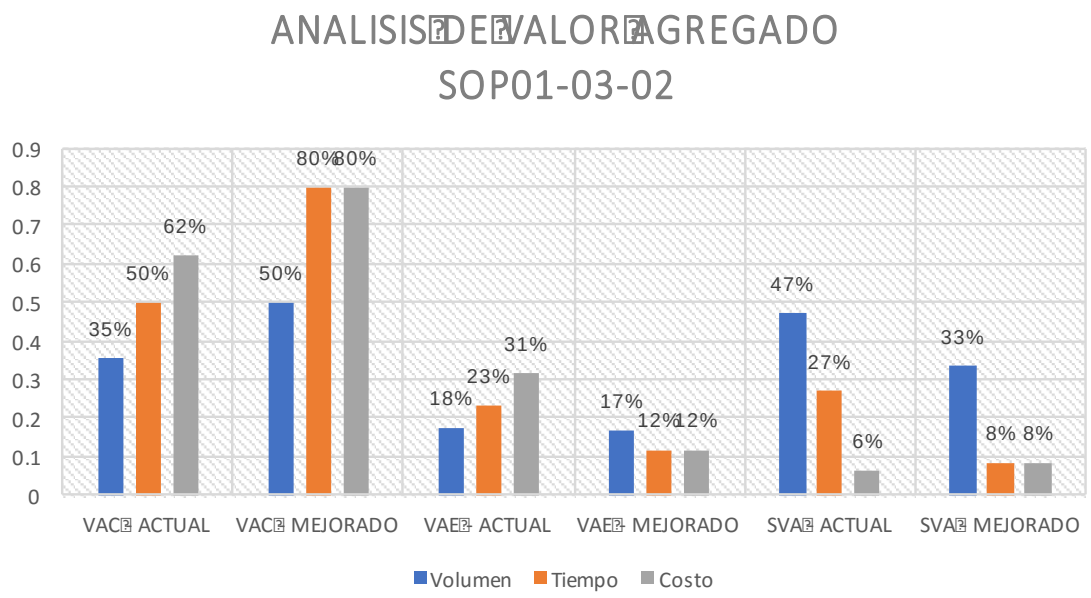


Figura 38: Comparación de Análisis valor agregado proceso SOP01-01-01.

3.1.4.2 Elaboración de Manual de procesos, políticas y procedimientos.

De acuerdo con lo indicado por Castañeda (2010), los manuales son herramientas e instrumentos administrativos – estratégicos importantes para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo.

Para la elaboración de Manuales de procesos, políticas y procedimientos se tomó como base el Manual Políticas y Procesos elaborado por la compañía aseguradora, que tiene los lineamientos y directrices empresariales establecidas y estándar para la elaboración de los mismos, los parámetros mínimos que deben tener los Manuales se detallan a continuación:

- Objetivo: que es lo que se quiere dar a conocer con el Manual.
- Alcance: cuál será la cobertura del Manual, a que áreas va a ir enfocado o si tendrá un alcance interno y/o externo, se coloca el límite del Manual.
- Marco Normativo / Documentos de referencia: se cita los documentos legales, normativos, empresariales a los cuales se está dando cumplimiento.
- Definiciones: es el glosario de términos.
- Políticas: políticas o lineamientos que se debe cumplir en el proceso.
- Descripción de las operaciones: son las metodologías o esquema de trabajo que desarrolla el responsable para dar cumplimiento al proceso.
- Indicadores: la unidad de medida con la que va a ser controlado el proceso
- Flujogramas: diagramas de procesos que contiene el Manual.
- Historial de cambios: registro organizado de todos los cambios que se han hecho en Manual.
- Anexos: documentos que se adjuntan para el cumplimiento del Manual.
- Responsables de aplicación: personas responsables de poner en práctica lo indicado en el Manual.

De acuerdo a lo solicitado por la Gerencia Legal, Cumplimiento y Riesgos, se realizó un Manual para cada área que contenga la interrelación de los procesos identificados y mejorados, para la cual se desarrollaron los siguientes Manuales:

GERENCIA LEGAL CUMPLIMIENTO Y GESTIÓN DE RIESGOS
INVENTARIO DE MANUALES

MANUAL	ANEXO	CÓDIGO	PROCESO	VERSIÓN
Gestión de Cumplimiento	18	EST03-03-01	Revisión y monitoreo Black List	01
		EST03-03-02	Seguimiento polìtica conozca a su cliente	01
		EST03-03-03	Seguimiento política conozca a su APS	01
		EST03-03-04	Seguimiento política conozca a su empleado	01
		EST03-03-05	Actualización de listas propias	01
		EST03-03-06	Actualización Estructura E04	01
		EST03-03-07	Reporte RESU	01
		EST03-03-07	Reporte ROII	01
Gestión de Riesgos	19	EST03-01-01	Gestión de eventos de riesgos	01
		EST3-01-02	Planificación de estartegias de respuesta al riesgo	01
		EST03-01-03	Control y monitoreo de riesgos	01
		EST03-01-04	Reporte a Organismos de Control	01
Gestión Legal	20	SOP01-03-01	Contratos con proveedores externos	01
		SOP01-03-02	Reclamos administrativos	01
		SOP01-03-03	Revisión y monitoreo de resoluciones de la SCVS	01

Tabla 8: Inventario de Manuales de la Gerencia Legal, Cumplimiento y Riesgos

3.1.5 Establecimiento de indicadores (KPI).

Para el establecimiento de indicadores de gestión, se realizó reuniones conjuntamente con el área de procesos, las jefaturas de las áreas y el Gerente; con la finalidad de determinar indicadores que sirvan tanto para medir la gestión del proceso, como para el reporte a organismos de control.

Los indicadores planteados se encuentran detallados en cada uno de los manuales de las áreas, de acuerdo al siguiente formato:

Nombre:				
Descripción:				
Cálculo	**Responsable**	**Frecuencia**	**Meta**	**Cumplimiento**

Tabla 9: Formato de registro de indicadores

A continuación, se detalla la definición de cada campo:

- Nombre: es el nombre asignado al indicador, con el que se va a reconocer.
- Descripción: se detalla el significado del indicador y cuál es su principal objetivo.
- Cálculo: se define el método o fórmula de cálculo que se utiliza para la obtención de resultados del indicador.
- Responsable: se define el responsable del cálculo y gestión del indicador.
- Frecuencia: se define la periodicidad con la que va a ser reportado los resultados del indicador.
- Meta: el objetivo o meta planteada que se quiere lograr con el indicador.
- Cumplimiento: el avance o cumplimiento a la fecha o al finalizar el periodo.

Los indicadores desarrollados y planteados en el presente estudio, se encuentran descritos en cada uno de los manuales, en la tabla abajo detallada se evidencia los indicadores identificados por cada área:

GERENCIA LEGAL CUMPLIMIENTO Y GESTIÓN DE RIESGOS
INVENTARIO DE INDICADORES

ÁREA	NOMBRE	FORMULA	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Gestión de Riesgos	Número de riesgos identificados	Sumatoria de eventos de riesgos	Jefes de área	Mensual
	Número de riesgos con modelo de medición	Sumatoria de riesgos con modelos de medición	Jefe de riesgos	Trimestral
	Número de documentos aprobados en la gestión de riesgos	Sumatoria de documentos aprobados	Comité de Gestión de riesgos	Semestral
	Porcentaje de riesgo inherente	Probabilidad x Impacto	Jefe de Riesgo	Mensual
	Porcentaje de riesgo residual	Riesgo Inherente – efectividad de controles	Jefe de Riesgo	Mensual
Gestión de Cumplimiento	Número de PEP identificados	Sumatoria de PEP identificados	Asesor Comercial	Mensual
	Porcentaje de PEP actualizados	PEP identificados/Base de clientes	Oficial de Cumplimiento	Mensual
	Número de personas ingresadas en el black list	Sumatoria de personas ingresadas en el black list	Oficial de Cumplimiento	Mensual
	Porcentaje de cliente reportados al Ente de Control – falso positivo	Sumatoria Clientes falso positivo/ Total Clientes	Oficial de Cumplimiento	Mensual
Gestión Legal	Número de contratos firmados	Sumatoria contratos firmados	Abogado	Mensual
	Número de reclamos administrativos resueltos	Suamtoria de procesos administrativos	Abogado	Mensual
	Porcentaje de reclamos administrativos favorables	Sumatoria reclamos administrativos favorables/ Total de reclamos administrativos	Abogado	Mensual

Tabla 10: Inventario de indicadores**.**

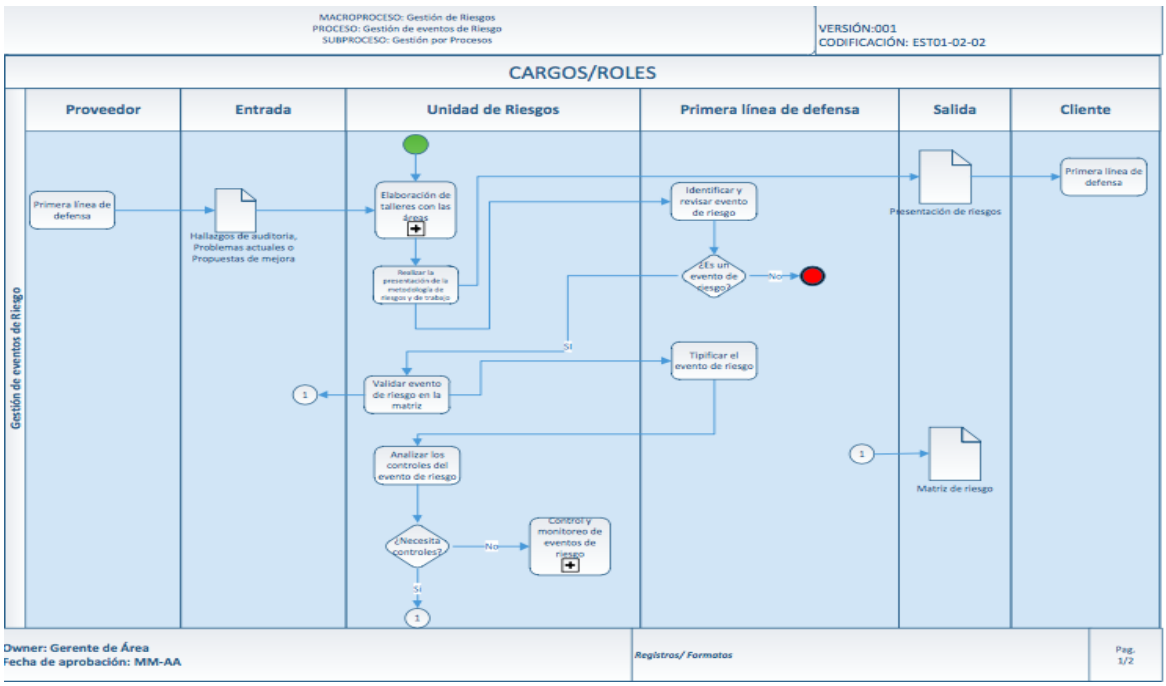
3.1.6 Ajuste de diagramación con controles.

Una vez analizados los problemas de los procesos críticos, juntamente con los actores del proceso, se identificaron las mejoras a ser desarrolladas en implementadas, como se expuso antes en el análisis de valor agregado.

Este análisis y revisión se realizó juntamente con las áreas de auditoría interna y gestión de riesgos que son las encargadas de identificar los controles y mejoras en los procesos, una vez aprobados los procesos mejorados se socializó a la gerencia legal, cumplimiento y riesgos.

A continuación, en las figuras se muestra los diagramas mejorados:

3.1.6.1 Proceso de Gestión de Eventos de Riesgos.



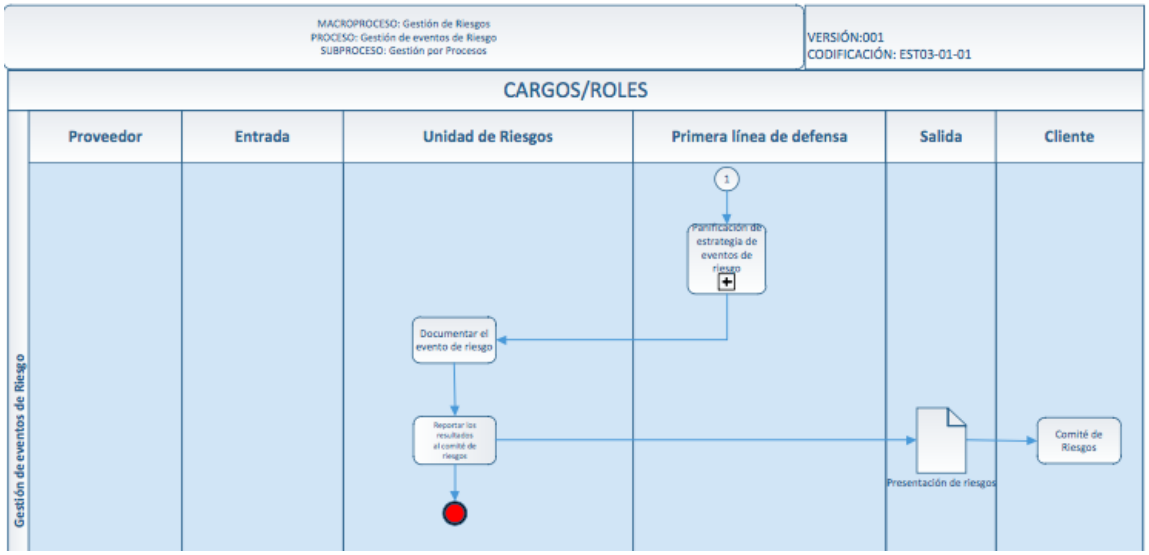


Figura 39: Proceso de gestión de riesgos mejorado

3.1.6.2 Planificación de estrategias de respuesta el riesgo.

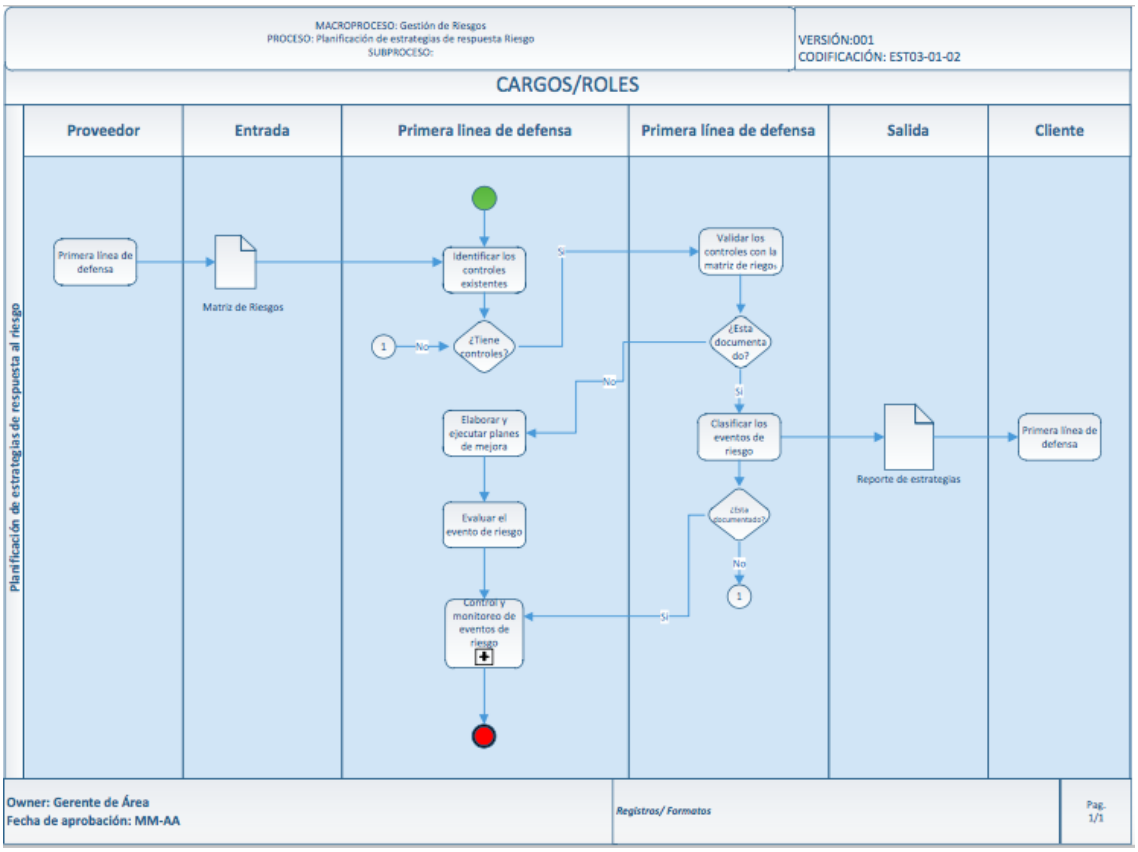


Figura 40: Proceso de gestión planificación de estrategias de eventos de riesgos mejorado

3.1.6.3 Revisión y monitoreo black list.

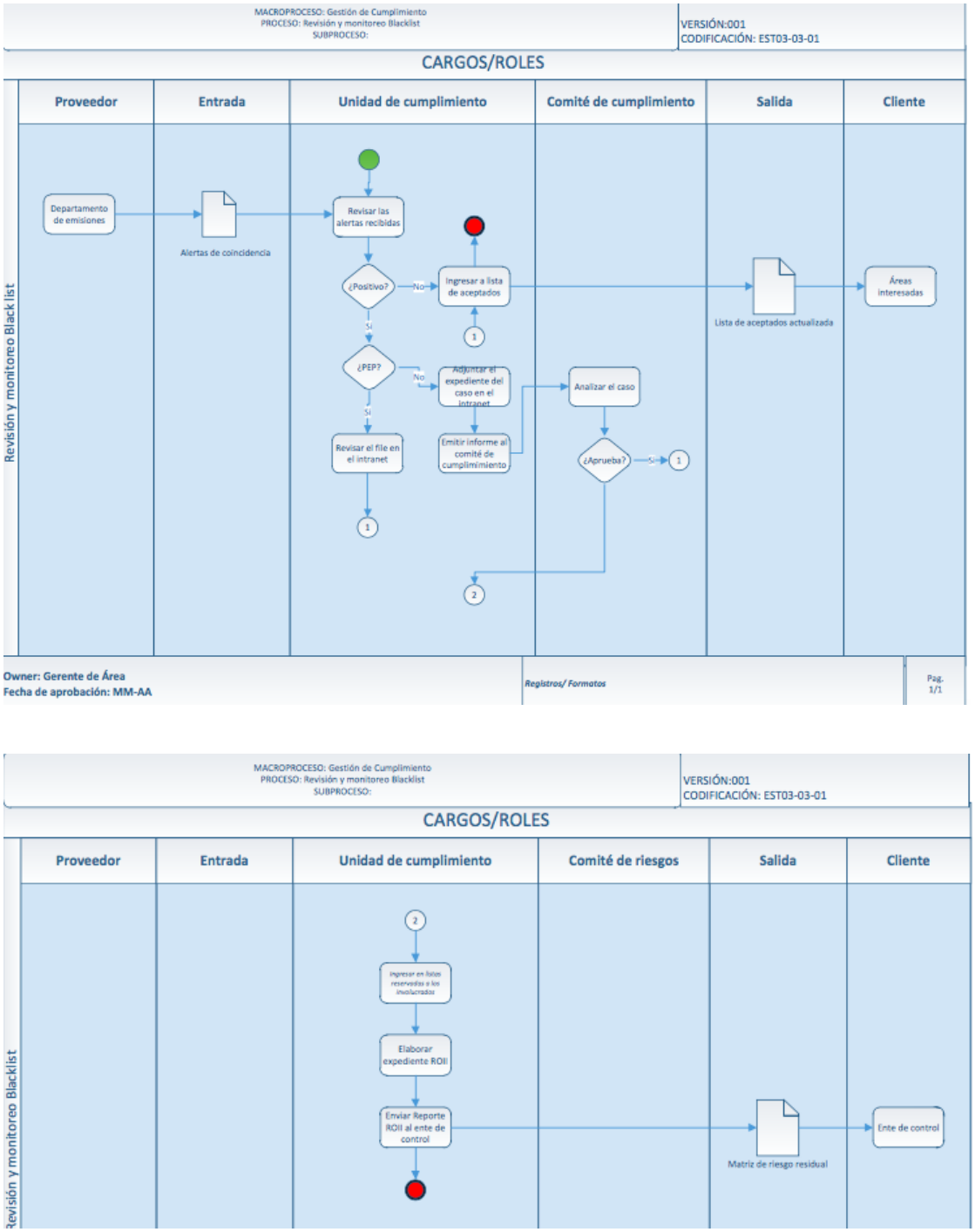


Figura 41: Proceso de revisión y monitoreo de black list mejorado

3.1.6.4 Seguimiento Política Conozca su Cliente.

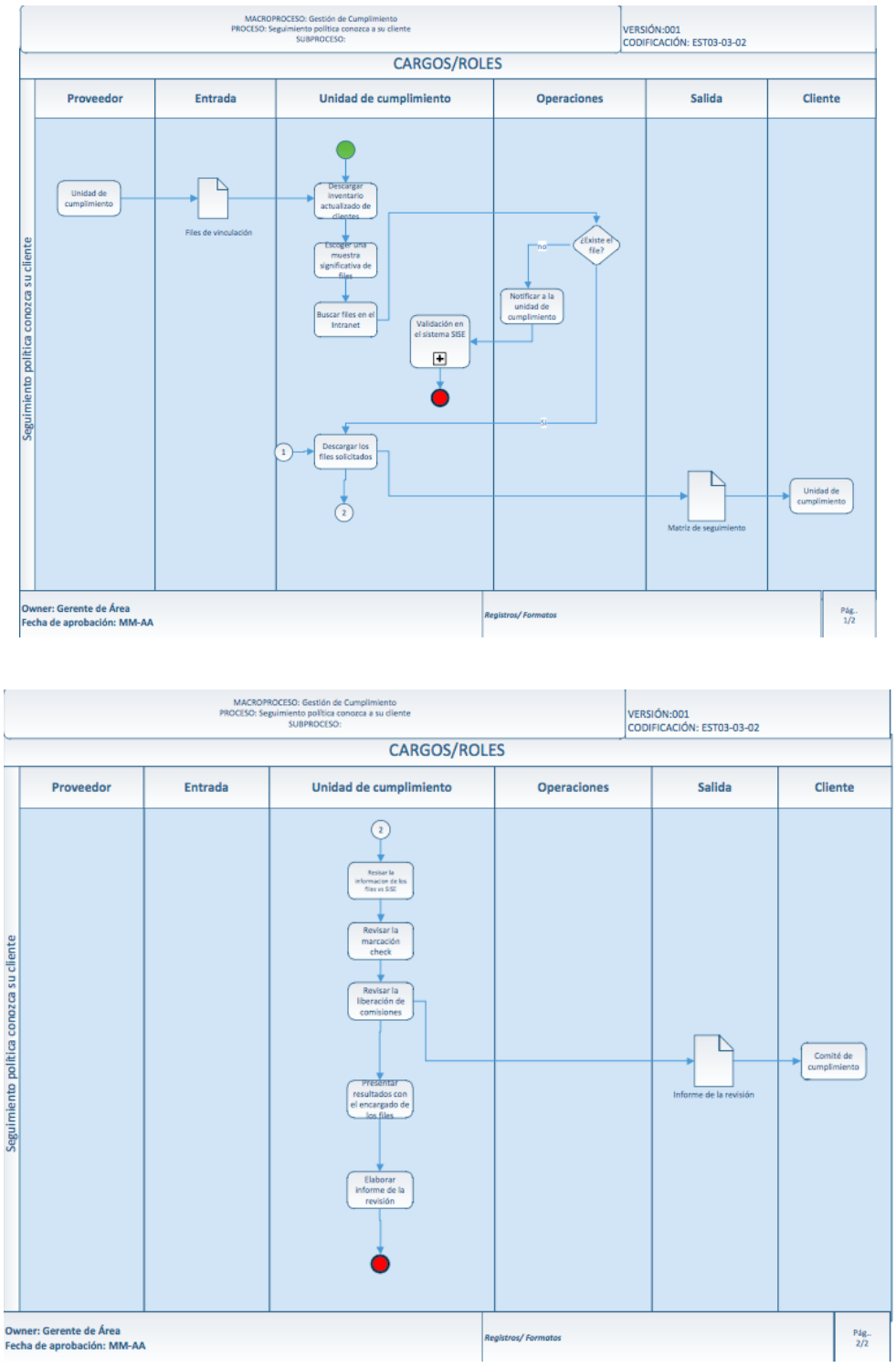


Figura 42: Proceso de seguimiento política conozca su cliente mejorado.

3.1.6.5 Contrato con proveedores externos.

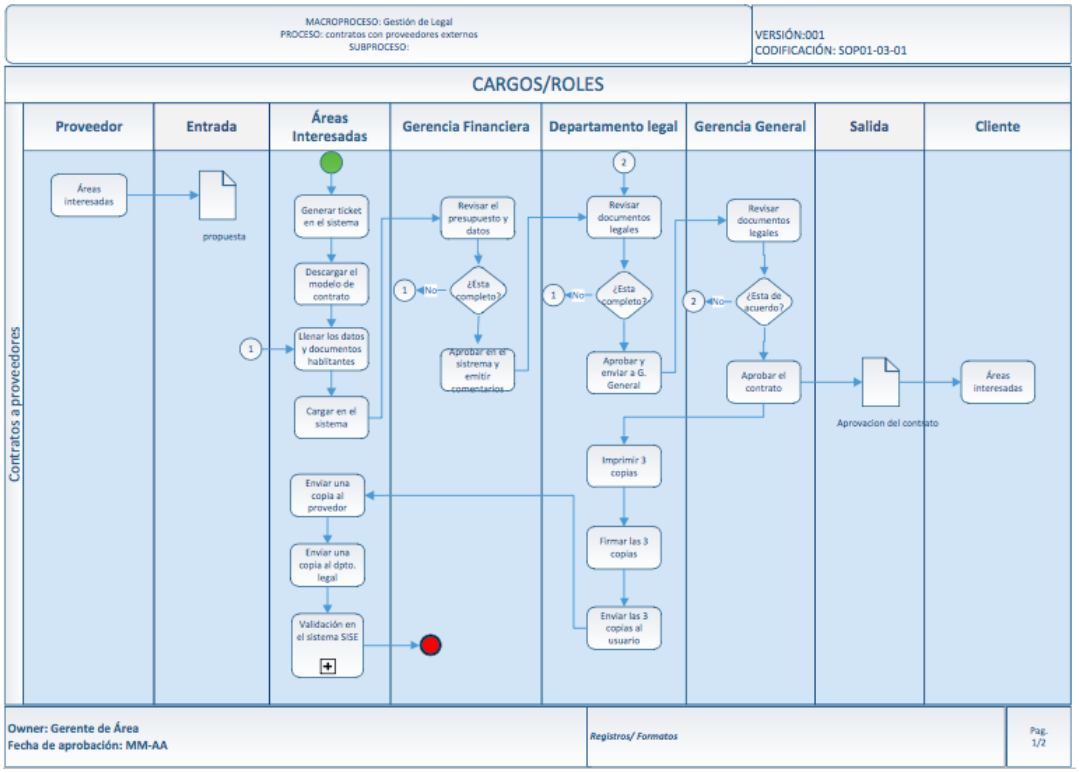


Figura 43: Proceso de contrato a proveedores externos mejorado

4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO

4.1 Propuesta de plan de mejoramiento de los procesos críticos.

El plan de mejora es un conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas que implementa la compañía para visualizar cambios en los resultados de la gestión, mediante la mejora de sus procedimientos y estándares de servicios. (Ministerio de Administración Pública de República Dominicana, 2014)

De acuerdo al (Ministerio de Administración Pública de República Dominicana, 2014) para que las acciones a ser implementadas sean efectivas se considera los siguientes atributos:

- Consensuadas entre todos los involucrados;
- Coherentes con las mejoras identificadas en el proceso de evaluación;
- Realistas, deben ser viables;
- Flexibles a ser modificadas por imprevistos internos o externos.

A continuación, se detallan los principales campos que se incluirán en los planes de mejora de los procesos críticos identificados, de acuerdo a lo solicitado por la Unidad de Procesos de la compañía aseguradora, alineándonos a los formatos estándar.

- **Actividades:** son las acciones que se llevarán a cabo para la resolución del problema.
- **Duración:** tiempo de duración de cada actividad.
- **Recursos:** son los elementos necesarios para la ejecución de las actividades planteadas del plan de mejora.
- **Costo:** corresponde al valor monetario que representa la ejecución de las actividades.
- **Responsables:** personas encargadas de la ejecución de las actividades.
- **Resultados:** conjunto de información obtenida después de la ejecución de cada actividad.

PLAN DE MEJORA GESTIÓN DE PROCESOS

OPORTUNIDAD DE MEJORA:	
INDICADOR:	
RESPONSABLE:	
PRESUPUESTO:	

Actividades	Duración	Recursos	Costo	Resposbale	Resultados

Tabla 11: Ejemplo de Matriz de Plan de Mejora.

Con lo antes expuesto y mediante una reunión de trabajo con los responsables de cada área y el gerente se determinó realizar un plan de mejora por cada área, esta decisión se

debe principalmente a la priorización de actividades de la compañía en la implementación del plan estratégico institucional.

Se realizó el análisis causa – efecto de cada área, de la principal problemática identificada en cada área y que afecta a la ejecución de los procesos, siendo estas:

- Procesos no alineados al sistema de gestión documental.
- Desconocimiento de la metodología de riesgos y sus procesos por los colaboradores de la compañía.
- Burocracia y procesos manuales.

Estos son los principales problemas que se pudo identificar en las áreas de la gerencia, y por lo que sus procesos sin ineficientes y críticos. El plan de mejora se desarrolló con el equipo de cada una de las áreas y el equipo de procesos quienes realizarán el seguimiento para el cumplimiento del plan.

Es importante indicar que cada uno de los planes pueden ser modificados de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando en la compañía.

En los anexos del 28 al 30 se puede apreciar el análisis causa efecto realizado en cada área mediante sesiones de trabajo, en este análisis se muestra la problemática previamente expuesta, a continuación, se presenta los planes de mejora.

4.1.1 Propuesta de mejora de la Unidad de Cumplimiento

El presente plan de mejora se basa en la implementación del sistema de gestión documental (priorizando al área de cumplimiento), ya que en los procesos se pudo identificar que el principal cuello de botella es la solicitud de file y acceso a información a los clientes que depende directamente de otras áreas.

Con el plan, la Unidad de Cumplimiento no dependerá de las otras áreas para la revisión de file y análisis de cada cliente ya que tendrá acceso directo al sistema para descargarse la información que necesita, con lo que disminuirá sus tiempos de respuesta. Sin embargo, este es un proyecto que debe ser coordinado con otras áreas que están involucradas directamente en los procesos como es el área de operaciones, emisiones, indemnizaciones, entre otros; por lo que deberá coordinar con estas áreas para el levantamiento de información.

Como se puede evidenciar, este es un proyecto que no solo mejorará los procesos del área de cumplimiento sino mejorará la gestión de la compañía, ya que al tener los documentos arreglados, organizados, digitalizados y con acceso en tiempo real, la compañía está dando un paso importante en su gestión de archivo, contará con un sistema donde se registre cada documento y se implementará procesos alineados (con todas las áreas) desde la recepción hasta el archivo.

El indicador propuesto, mide el porcentaje de avance de los procesos de la Unidad de cumplimiento que se encuentran implementados en el sistema de gestión documental.

PLAN DE MEJORA GESTIÓN DE PROCESOS
UNIDAD DE CUMPLIMIENTO

OPORTUNIDAD DE MEJORA: Implementación del sistema de gestión documental en el área de cumplimiento	
OBJETIVO: Identificar los procesos y documentos de cada una de las áreas que se relacionan directamente a los procesos de la Unidad de Cumplimiento y que van a ser cargados en el sistema de gestión documental, con la finalidad de agilizar la obtención de files e información de los clientes.	
INDICADOR: Porcentaje de procesos implementados	**FÓRMULA:** Procesos implementados/Total de procesos
RESPONSABLE: Oficial de Cumplimiento	
PRESUPUESTO: USD. 4.100	

Actividades	Duración (días)	Fecha Inicio mm/dd/aaaa	Fecha Fin mm/dd/aaaa	Responsible	Costo	Resultados
Reunión de identificación de necesidades del área	1	3/23/17	3/24/17	Entregas Especiales Oficial de Cumplimiento	$ -	Necesidades identificadas
Identificación de procesos trasversales en el sistema de gestión documental	5	3/25/17	3/30/17	Oficial de Cumplimiento	$ -	Listado de procesos trasversales
Elaboración de matriz de procesos, documentos y áreas involucradas en cada proceso trasversal	10	3/31/17	4/10/17	Oficial de Cumplimiento	$ -	Informe de requerimiento
Coordinación y elaboración de cronograma de reuniones para alinear los procesos de otras áreas al sistema	15	4/11/17	4/26/17	Oficial de Cumplimiento Responsables áreas	$ -	Cronograma de reuniones
Levantamiento de procesos alineados al sistema de gestión documental	45	4/27/17	6/11/17	Responsables de áreas Entregas especiales	$ -	Procesos levantados
Coordinar con el área de archivo para visita de las bodegas	1	3/31/17	4/1/17	Oficial de Cumplimiento Responsable archivo	$ -	Cronograma de visita
Visita para revisión de estado de la documentación física de la compañía.	1	4/11/17	4/12/17	Entregas Especiales Oficial de Cumplimiento Responsable de archivo	$ -	N/D
Revisión (muestra de documentación física)	45	4/27/17	6/11/17	Entregas Especiales	$ -	N/D
Análisis de procesos e identificación de docuementos a ser cargados	15	6/12/17	6/27/17	Entregas Especiales	$ -	N/D
Presentación de informe con los resultados de los procesos levantados, documentación revisada y acciones a seguir	1	6/28/17	6/29/17	Entregas Especiales	$ 2,800.00	Informe de resultados y presupuesto
Reunión para aprobación de plan de trabajo con el proveedor y priorización del proceso de la Unidad de Cumplimiento	1	6/30/17	7/1/17	Gerente Legal, Cumplimiento y Gestión de Riesgos	$ -	Aprobación de Plan de Trabajo
Mejoramiento de procesos alineados a la gestión docuemental	20	7/2/17	7/22/17	Entregas Especiales	$ -	Procesos mejorados
Traslado de documentación de clientes a bodegas del proveedor	5	7/2/17	7/7/17	Entregas Especiales Responsable de archivo	$ -	N/D
Proceso de digitalización de documentos en el sistema de gestión documental	90	7/8/17	10/6/17	Entregas Especiales	$ -	Documentos digitalizados en sistema
Cronograma de capacitación del sistema de gestión documental para los responsables de las áreas	2	7/23/17	7/25/17	Oficial de Cumplimiento Entregas Especiales	$ -	Cronograma de capacitación
Capacitación del sistema de gestión documental	10	7/26/17	8/5/17	Entregas Especiales	$ 800.00	Listado de asistencia
Revisión de la primera fase de implementación del sistema de gestión documental (file de clientes)	15	8/6/17	8/21/17	Oficial de Cumplimiento Entregas Especiales	$ -	Primera fase implementada
Asignación de usuarios	7	8/22/17	8/29/17	Entregas Especiales	$ -	Listado de usuarios con acceso al sistema
Campaña de socialización del sistema a los fucnionarios de la compañía	20	8/30/17	9/19/17	Responsable marketing	$ 500.00	
Revisión de la segunda fase de implementación del sistema de gestión documental (file de clientes)	15	9/20/17	10/5/17	Entregas Especiales	$ -	Segunda fase implementada
Revisión de la fase final de implementación del sistema de gestión documental (file de clientes)	15	10/6/17	10/21/17	Entregas Especiales	$ -	Tercera fase implementada
Elaboración de cronograma de reuniones de seguimiento y control al sistema implementado	1	10/22/17	10/23/17	Oficial de Cumplimiento	$ -	Cronograma de seguimienti y control del sistema
TOTAL					**$ 4,100.00**	

Tabla 12: Plan de mejora orientado a mejorar los tiempos de respuesta en el Área de Cumplimiento.

De acuerdo a la tabla 13, se puede determinar que el costo de implementación del sistema de gestión documental en el área de cumplimiento es el siguiente:

DETALLE	COSTO
Pago de provedor	$ 2,800.00
Gasto en capacitación	$ 800.00
Gasto en publicidad	$ 500.00
TOTAL	**$ 4,100.00**

Tabla 13: Tabla distribución de Costos.

4.1.2 Plan de Mejora de la Unidad de Gestión de Riesgos

El plan de mejora para la Unidad de Gestión de Riesgos está orientado principalmente a la socialización de la metodología de gestión de riesgos y los procesos a toda la compañía, en el análisis realizado anteriormente se pudo determinar que el principal problema es la falta de conocimiento de los colaboradores en temas de gestión de riesgos, motivo por el cual la Unidad debe realizar una asesoría permanente y personalizada para que se ejecuten los procesos.

Es necesario que los colaboradores conozcan sus funciones y responsabilidades en el tema de riesgos y a que ellos son los responsables directos de su ejecución, el área de riesgos únicamente debe monitorear y controlar la matriz.

Con este plan los colaboradores tendrán el conocimiento y las herramientas necesarias para ejecutar los procesos que les corresponden, disminuyendo la dependencia en la asesoría de la Unidad de Riesgos.

El indicador que medirá la eficiencia del plan es el porcentaje de personal de la compañía capacitado y evaluado.

PLAN DE MEJORA GESTIÓN DE PROCESOS
UNIDAD DE GESTIÓN DE RIESGOS

OPORTUNIDAD DE MEJORA: Capacitación al personal sobre la Gestión de Riesgos	
OBJETIVO: Capacitar a todo el personal de la compañía sobre la metodología de gestión de riesgos, funciones y responsabilidades y procesos de la Unidad de gestión de Riesgos; con la finalidad de fomentar una cultura de riesgos y que cada área cumpla con las funciones definidas en el Manual de Gestión de Riesgos.	
INDICADOR: Porcentaje de personal capacitado	**FÓRMULA:** Personal capacitado / Total de personal de la compañía
RESPONSABLE: Jefe de Gestión de Riesgos	
PRESUPUESTO: USD. 1.700	

Actividades	Duración (días)	Fecha Inicio mm/dd/aaaa	Fecha Fin mm/dd/aaaa	Responsable	Costo	Resultados
Elaboración de presentación para capacitación	10	2/10/17	2/20/17	Jefe de Gestión de Riesgos	$ -	Presentación para capacitación
Elaboración de test sobre capacitación	2	2/21/17	2/23/17	Jefe de Gestión de Riesgos	$ -	Tests de conocimientos
Elaboración de cronograma de capacitación	5	2/24/17	3/1/17	Jefe de Gestión de Riesgos	$ -	Cronograma de capacitación
Aprobación de presentación, test y cronograma	1	3/2/17	3/3/17	Gerente de área	$ -	Aprobación de plan
Selección de personas que van a asistir a la capacitación	8	3/4/17	3/12/17	Jefe de Gestión de Riesgos	$ -	Listado de asistentes
Coordinación con talento humano para reserva de local y logística del evento	4	3/13/17	3/17/17	Jefe de Gestión de Riesgos Responsable de Talento Huamano	$ 1,200.00	Lugar para capacitación
Comunicación de capacitación a los asistentes	2	3/18/17	3/20/17	Responsable de Talento Humano	$ -	Mail de confirmación
Capacitación riesgos primer grupo	3	3/21/17	3/24/17	Jefe de Gestión de Riesgos	$ -	Listado de asistentes
Capacitación riesgos segundo grupo	3	3/25/17	3/28/17	Jefe de Gestión de Riesgos	$ -	Listado de asistentes
Capacitación riesgos tercer grupo	3	3/29/17	4/1/17	Jefe de Gestión de Riesgos	$ -	Listado de asistentes
Capacitación riesgos cuarto grupo	3	4/2/17	4/5/17	Jefe de Gestión de Riesgos	$ -	Listado de asistentes
Evaluación de resultados de test	10	4/6/17	4/16/17	Jefe de Gestión de Riesgos	$ -	Lista de calificaciones
Presentación de resultados a las gerencias	2	4/17/17	4/19/17	Jefe de Gestión de Riesgos	$ -	Lista de calificaciones
Retroalimentación de capacitación a calificaciones bajas	15	4/20/17	5/5/17	Jefe de Gestión de Riesgos	$ -	Listado de asistentes
Campaña de socialización de metodología y procesos	20	5/6/17	5/26/17	Responsable de marketing	$ 500.00	
Envio de encuesta virtual para conocer el grado de entendimiento de la gestión de riesgos a toda la compañía	10	5/27/17	6/6/17	Jefe de Gestión de Riesgos	$ -	Resultados encuesta virtual
Informe de resultados de capacitación	8	6/7/17	6/15/17	Jefe de Gestión de Riesgos	$ -	Informe de resultados
Monitoreo y seguimiento a cada área	30	6/16/17	7/16/17	Jefe de Gestión de Riesgos	$ -	Matriz de riesgos
TOTAL					**$ 1,700.00**	

Tabla 14: Plan de mejora orientado a mejorar los tiempos de respuesta en el Área de Riesgos.

De acuerdo a la tabla 15, se puede determinar que el costo de capacitación al personal del área de gestión de riesgos es el siguiente:

DETALLE	COSTO
Gasto en capacitación	$ 1,200.00
Gasto en publicidad	$ 500.00
TOTAL	**$ 1,700.00**

Tabla 15: Tabla distribución de Costos.

4.1.3 Plan de Mejora de la Unidad de Asesoría Legal

El plan, pretende mejorar la gestión de contratos en el área de asesoría legal; como lo habíamos mencionado el principal problema del área es la desorganización en la solicitud de asesoría para la elaboración y revisión de contratos, así como la burocracia que existe en la revisión del mismo.

Con el sistema se pretende mejorar este proceso y que sea automatizado completamente, estableciendo lineamientos específicos para su utilización.

PLAN DE MEJORA GESTIÓN DE PROCESOS
UNIDAD DE ASESORÍA LEGAL

OPORTUNIDAD DE MEJORA: Sistema de contratos	
OBJETIVO: Desarrollo e implementación del sistema de contratos, el cual tiene la finalidad de disminuir los procesos manuales en la elaboración y firma de los contratos, así como también la burocracia en su revisión.	
INDICADOR: Porcentaje del sistema implementado	**FÓRMULA:** Actividades realizadas / Actividades planificadas
RESPONSABLE: Abogado	
PRESUPUESTO: USD. 1.700	

Actividades	Duración (días)	Fecha Inicio mm/dd/aaaa	Fecha Fin mm/dd/aaaa	Responsible	Costo	Resultados
Identificación de necesidades para el desarrollo del sistema	20	3/3/17	3/23/17	Abogado	$	Listado de necesidades
Reunión con el área tecnológica para la presentación de necesidades	1	3/24/17	3/25/17	Abogado Responsable de tecnología	$	Acta de reuniones
Análisis de la viabilidad del proyecto	10	3/26/17	4/5/17	Responsable de tecnología	$	
Presentación de analisis del proyecto con cotización	1	4/6/17	4/7/17	Responsable de tecnología	$ 8,000.00	Informe de proyecto
Aprobación de proyecto por la gerencia	1	4/8/17	4/9/17	Gerente área	$	Aprobación
Elaboración de cronograma de actividades para el desarrollo del sistema	5	4/10/17	4/15/17	Abogado Responsable de tecnología	$	Cronograma de actividades
Desarrollo del sistema de contratos	90	4/16/17	7/15/17	Responsable de tecnología	$	Sistema de contratos
Primera fase de pruebas	30	7/16/17	8/15/17	Abogado Responsable de tecnología	$	Sistema de contratos
Correción de observacioes en la fase de pruebas	20	8/16/17	9/5/17	Responsable de tecnología	$	Sistema de contratos
Entrega del sistema terminado	5	9/6/17	9/11/17	Responsable de tecnología	$	Sistema de contratos
Presentación del sistema a la gerencia	1	9/12/17	9/13/17	Abogado Responsable de tecnología	$	Sistema de contratos
Elaboración de cronograma de capacitación para la utilización del sistema	5	9/14/17	9/19/17	Abogado	$	Cronograma de capacitación
Coordinación con talento humano para reserva de local y logística del evento	4	9/20/17	9/24/17	Abogado Responsable Talento humano	$ 1,200.00	Lugar para capacitación
Comunicación de capacitación a los asistentes	2	9/25/17	9/27/17	Abogado	$	Mail de confirmación
Capacitación para la utilización del sistema de capacitación	15	9/28/17	10/13/17	Abogado	$	Listado de participantes
Campaña de socialización de metodología y procesos	20	10/14/17	11/3/17	Responsable de marketing	$ 500.00	
Envio de encuesta virtual para conocer el grado de entendimiento del sistema de contratos	10	11/4/17	11/14/17	Abogado	$	Resultados encuesta virtual
Informe de resultados de capacitación	8	11/15/17	11/23/17	Abogado	$	Informe de resultados
TOTAL					**$ 9,700.00**	

Tabla 16: Plan de mejora orientado a mejorar los tiempos de respuesta en el Área de Asesoría Legal.

DETALLE	COSTO
Gasto de desarrollo del sistema	$ 8,000.00
Gasto de capacitación	$ 1,200.00
Gasto de publicidad	$ 500.00
TOTAL	**$ 9,700.00**

Tabla 17: Tabla distribución de Costos.

4.2 Propuesta de plan de implementación.

La propuesta de implementación que se desarrolla en el presente trabajo es de vital importancia, debido a que en esta fase se verá reflejado las principales actividades que seguirá la Gerencia Legal, Cumplimiento y Gestión de Riesgos para una correcta implementación de sus procesos.

Para la elaboración de este plan se coordinó con la Unidad de procesos de la compañía, mismo que nos proporcionó un formato estándar de plan de implementación.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN GESTIÓN DE PROCESOS
GERENCIA LEGAL, CUMPLIMIENTO Y RIESGOS

RESPONSABLE: Gerente del área y responsable procesos
PRESUPUESTO: USD. 700

Actividades	Duración (días)	Fecha Inicio mm/dd/aaaa	Fecha Fin mm/dd/aaaa	Responsible	Unitario	Valor Unitario	Total	Resultados
Presentación de procesos de la gerencia	1	10/1/17	10/2/17	Responsable procesos	0		$ -	Inventario de procesos
Elaboración de cronograma de implementación de procesos en cada área	5	10/3/17	10/8/17	Responsable procesos	0		$ -	Cronograma de implementación
Coordinación de campaña de socialización del procesos de la gerencia a toda la compañía	5	10/9/17	10/14/17	Responsable marketing	3	500	$ 1,500.00	Socialización procesos
Capacitación con dueños de procesos	15	10/15/17	10/30/17	Responsable procesos Dueños de procesos	3	$ 800.00 $1,200.00 $1,200.00	$ 3,200.00	Listado de asistencia
Implementación de procesos one to one de cumplimiento	20	10/31/17	11/20/17	Responsable procesos Oficial Cumplimiento Oficial Suplente	1	$2,800.00	$ 2,800.00	Procesos mejorados ejecutados
Implementación de procesos one to one de legal	20	11/21/17	12/11/17	Responsable procesos Abogado	1	$8,000.00	$ 8,000.00	Procesos mejorados ejecutados
Elaboración de cronograma de revisión, monitoreo y control de mejoras implementadas en los procesos	5	12/12/17	12/17/17	Responsable procesos	0		$ -	Cronograma
Realizar revisión, monitoreo y control de mejoras implementadas en los procesos	30	12/18/17	1/17/18	Responsable procesos	0		$ -	Hoja de revisión
Socialización de procesos mejorados a áreas de control	1	1/18/18	1/19/18	Responsable procesos Áreas de control	0		$ -	Acta de reuniones
Elboración de informe con hallazagos	8	1/20/18	1/28/18	Responsable procesos	0		$ -	Informe de hallazgos
Análisis de hallazgos encontrados y medidas correctivas	8	1/29/18	2/6/18	Responsable procesos	0		$ -	Lista de hallazgos y solución
Elaborar cronograma de restroalimentación con dueños de procesos	2	2/7/18	2/9/18	Responsable procesos	0		$ -	Cronograma de restroalimentación
Reuniones de restroalimentación	15	2/10/18	2/25/18	Responsable procesos	0		$ -	Acta de reuniones
TOTAL							**$ 15,500.00**	

Tabla 18: Plan de Implementación.

El plan de implementación tiene un costo de USD. 15.500, los mismos que corresponden a los costos establecidos anteriormente en los planes de mejora de cada área.

4.3 Análisis costo beneficio.

El levantamiento de procesos, mejoramiento de los mismos, creación de manuales de políticas, procesos y procedimientos y el establecimiento de indicadores será un beneficio para la compañía, por este motivo en este capítulo se busca determinar la relación del beneficio al incurrir con los diversos costos relacionados a la mejora.

Es importante indicar que las áreas en las que se desarrolló el presente estudio no prestan servicios al cliente externo sino directamente al cliente interno (otras áreas de la compañía), motivo por el cual el análisis que se realizará no estará directamente relacionado al incremento de ventas, los costos y beneficios identificados son relacionados al crecimiento del personal y mejora en la eficiencia de tiempos de respuesta a las áreas y al Ente de Control.

Porque es importante mencionar la disminución de tiempos al ente de control porque la compañía en estos tres años de funcionamiento ha tenido multas debido a la demora en entrega de reportes o a la inexistencia de ellos, cumplir en los tiempos establecidos es un beneficio para la compañía ya que es un monto que se dejaría de pagar.

Con la determinación de los costos asociados al plan de implementación, se detalla a continuación los principales costos y beneficios asociados a cada una de las áreas:

ANÁLISIS COSTO BENEFICIO
GERENCIA LEGAL, CUMPLIMIENTO Y RIESGOS

COSTOS

Área	Detalle	Monto
Cumplimiento	Provedores externos	$ 2,800.00
	Capacitacion	$ 800.00
	Socializacion	$ 500.00
Riesgos	Capacitacion	$ 1,200.00
	Socializacion	$ 500.00
Legal	Automatizacion	$ 8,000.00
	Capacitacion	$ 1,200.00
	Socializacion	$ 500.00
TOTAL		**$ 15,500.00**

Beneficio/Costo	5.07

BENEFICIOS

Área	Detalle	Monto
Cumplimiento	Horas Extras	$ 8,508.80
	Eficiencia de procesos	$ 17,928.00
	Multas	$ 1,800.00
Riesgos	Horas Extras	$ 8,780.00
	Eficiencia de procesos	$ 2,430.00
	Multas	$ 10,000.00
Legal	Horas Extras	$ 8,300.00
	Eficiencia de procesos	$ 5,788.80
TOTAL		**$ 78,535.60**

Tabla 19: Análisis Costo - Beneficio.

Los principales rubros en costos relacionados en este análisis y que la gerencia debe cubrir son de USD. 15.500 distribuidos en el 52% en el desarrollo del sistema de automatización de contratos, el 18% en la alineación de procesos de cumplimiento al sistema de gestión documental, el 21% en capacitación al personal y el 10% en campañas de socialización de metodologías y procesos de las áreas.

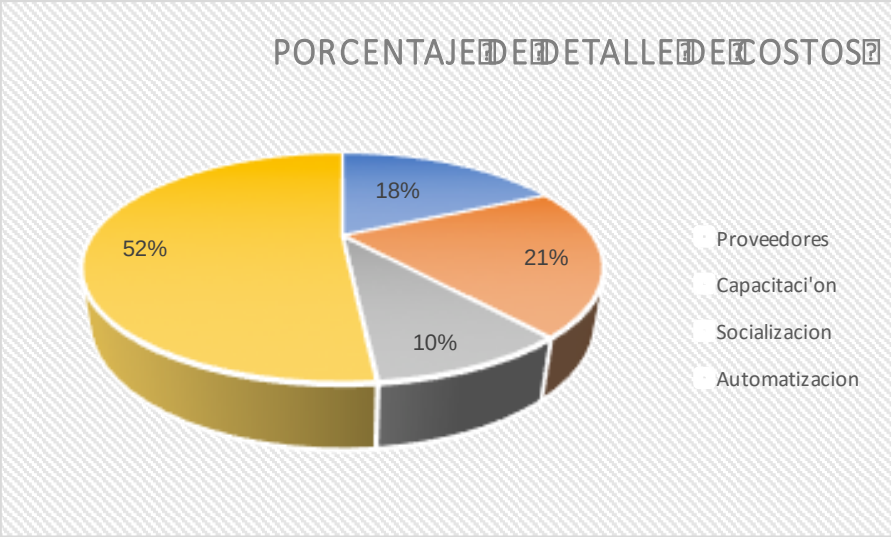


Figura 44: Detalle de costos de implementación de procesos.

En cuanto a lo que tiene que ver con los beneficios, existen algunos que no se los puede materializar económicamente como es el conocimiento que todos los colaboradores de la compañía tendrán en la capacitación; sin embargo se realizó un análisis de beneficios enfocado en el pago de las horas extras de los colaboradores que están cobrando al tener excesiva carga laboral por los procesos manuales, dependencia de otras áreas lo que ocasionaba que se retrasen en las otras actividades que debe cumplir en su cargo, el monto que la gerencia paga mensualmente en promedio es de USD. 1764,80 que corresponde a dos horas extras diarias de acuerdo al reporte de Talento Humano, al disminuir los procesos manuales, dependencia de asesoría de otras áreas y alineación y digitalización de procesos en gestión documental los responsables de áreas, se mejoró la eficiencia de los recursos, tempos de respuesta y procesos más óptimos con esto queremos decir que el personal dispone del tiempo necesario para cumplir con sus otras actividades teniendo un beneficio económico (ahorro) para la compañía de USD. 56146.80 anules como se detalla en la tabla 20, por otro lado, un factor importante como le mencionamos en párrafos anteriores es la disminución de pagos en multas al ente de control por USD. 11800.00 (Línea base pagada el año anterior de acuerdo con lo indicado por el área financiera.)

Detalle de Eficiencia de Procesos

Área	V. Actual	V. Mejorado	Eficiencia /día	Eficiencia Periodo
Cumplimiento	$ 196.40	$ 47.00	$ 149.40	$ 17,928.00
Riesgos	$ 370.99	$ 100.74	$ 270.25	$ 32,430.00
Legal	$ 92.44	$ 44.20	$ 48.24	$ 5,788.80

Tabla 20: Detalle de beneficios de eficiencia de procesos.

Por lo tanto, con lo expuesto anteriormente, se puede apreciar que los costos de dichas mejoras serían alrededor de USD. 15500, los beneficios originados de los costos serían alrededor de USD. 78535, generando un costo beneficio de alrededor del USD. 5.07 por cada dólar invertido para dichas mejoras. Es importante indicar que una vez que se realicen las mejoras se podrá evidenciar el resultado más objetivo.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.

- La compañía es reconocida a nivel nacional e internacional por su calidad en el servicio que brinda a sus clientes, actualmente se encuentra en el ranking 7 de las mejores compañías aseguradoras en el mercado ecuatoriano.

- Las perspectivas del mercado son favorables para las compañías aseguradoras, es importante indicar que también la compañía cuenta con el respaldo financiero del grupo internacional.

- Posee una estructura organizacional definida, que se encuentra operando de acuerdo a la planificación estratégica (2016 – 2021).

- La gerencia legal, cumplimiento y gestión de riesgos, son áreas nuevas para la compañía y son creadas con la finalidad de cumplir con requerimientos del Ente de control, por este motivo las áreas no disponían de Manuales de procesos y procedimientos; sin embargo, sus procesos son definidos y alineados a lo establecido en la normativa nacional.

- Actualmente la compañía se encuentra cambiando e implementando el nuevo Core, motivo por el cual las áreas se ven afectadas y deben ser rediseñados sus procesos alineados a este sistema.

- La Gerencia Legal, Cumplimiento y Gestión de Riesgos no contaba con procesos diagramados, por lo que se realizó la identificación y levantamientos de los mismos.

- Elevada carga laboral para las jefaturas de las áreas debido que no existen personal de apoyo, por ser áreas nuevas.

- La inexistencia de indicadores en la gerencia es desfavorable ya que no permite evaluar la eficiencia de sus procesos y disminuye el control en los mismos.

- La gerencia cuenta con personal altamente calificado en el desempeño de sus funciones, multidisciplinario y con un gran compromiso con su cargo y con la compañía.

- Las áreas de la gerencia cuentan con el apoyo de la Gerencia General, sin embargo, en el presupuesto asignado es limitado por lo que se debe realizar mejoras asociadas con otras áreas de la compañía.

- En la compañía existe poco interés en el apoyo a las áreas de control, lo que dificulta la ejecución de actividades de estas áreas.

- Se pudo observar que actualmente la compañía trabaja de manera individual cada área para el levantamiento de procesos, pero el área de procesos está implementando el proyecto de gestión de procesos para trabajar en un esquema trasversal, el presente trabajo fue de gran aporte en la implementación de una fase de este proyecto.

- Existe un alto grado de dependencia del área de cumplimiento con las otras áreas la iniciar y culminar sus procesos de revisión a clientes.

- El área legal no dispone políticas que establezcan los lineamientos con los que va a trabajar el área para dar soporte y asesoría a las demás áreas de la compañía.

- En la Gerencia se realizan demasiados procesos manuales que se pueden automatizar, así como también evitar la burocracia en la revisión de documentos preliminares.

- Se establecieron planes de mejora que no solo interviene la gerencia legal, cumplimiento y riesgos; sino otras gerencias de la compañía, se trató de mejorar la totalidad del proceso trabajando en un esquema trasversal y no individual.

- La compañía paga sumas elevadas en horas extras a las áreas, debido a que no se trabaja bajo un esquema de gestión por procesos, sin embargo, con el proyecto alineado a la planificación estratégica se espera mejorar estos resultados teniendo

beneficios evidentes para la compañía siendo más eficientes y mejorando el servicio al cliente.

- La compañía a través de la implementación de sistemas como nuevo Core, gestión documental se proyectó a automatizar el 60% de sus procesos a nivel de toda la compañía, disminuyendo así tiempos de respuesta, estableciendo formatos y procesos estandarizados.

- Con el presente trabajo se ha podido determinar los aspectos positivos y negativos de la gerencia que influyen al éxito de sus operaciones, a pesar de que hay aspectos que se debe mejorar, la gerencia ha sabido salir adelante y entregar sus reportes al ente de control a tiempo, brindando un servicio de calidad a su cliente interno.

5.2 Recomendaciones.

Una vez desarrollado el presente estudio, se recomienda a la Gerencia Legal, cumplimiento y Riesgos lo siguiente:

- La Gerencia del área, Gerencia de Procesos y áreas involucradas deben analizar de manera detallada la propuesta presentada con el fin que este estudio sirva como herramienta para el desarrollo favorable de las actividades de cada área y para la culminación del proyecto de gestión de procesos de la compañía.

- La empresa y la gerencia debe aprovechar sus fortalezas y oportunidades para mejorar la calidad en el servicio no solo al cliente externo sino al cliente interno quien es la pieza fundamental para que la compañía funcione.

- Los planes de mejora propuestos deben ser analizados y continuar con su ejecución ya que muchos de ellos mejoraran los procesos de otras áreas de la compañía, es importante siempre tratar de automatizar los procesos.

- La gerencia debe realizar campañas continuas de comunicación de los principales procesos que tienen las áreas, para promocionarse como gerencia y que los colaboradores estén al tanto de lo que realizan y cuáles son sus funciones y responsabilidades.

- Realizar capacitaciones mensuales al personal de Casa Matriz como de sucursales para refrescar conocimientos y que no exista tanta dependencia al momento de asesorar.

- Se recomienda a la gerencia legal, cumplimiento y riesgos realizar un monitoreo periódico de los indicadores de los procesos, con la finalidad de evaluar la efectividad y cumplimiento de los mismos.

- Se recomienda establecer líneas base para los indicadores y metas conjuntamente con los responsables de cada área.

- Una vez que se implemente los cambios, se recomienda se realice un monitoreo continuo, con el fin de das un seguimiento y generar posibles oportunidades de mejora.

6 BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, O. (4 de Noviembre de 2014). *El Enfoque basado en procesos y sus escollos al implementarlo.* Obtenido de http://crasa.com.mx/el-enfoque-basado-en-procesos-y-sus-escollos-al-implementarlo/

- Asociación Española para la Calidad. (2017). *Diagrama SIPOC.* Obtenido de https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/diagrama-sipoc

- Banco Central del Ecuador . (s.f.). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 10 de Junio de 2011, de http://www.bce.fin.ec/

- Banco Central del Ecuador. (201 de Diciembre de 2016). *Ecuador: Reporte mensual de inflación.* Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201612.pdf

- Bizagi. (2002). *Subprocesos*. Obtenido de http://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?sub_procesos.htm

- Borrego, D. (27 de Marzo de 2009). *Herramienta par ala mejora continua: Ciclo de Deming.* Obtenido de http://www.herramientasparapymes.com/herramienta-para-la-mejora-continua-ciclo-deming

- Bravo C, J. (2009). Gestión de Procesos. En J. Bravo C, *Gestión de Procesos* (pág. 25). Santiago, Chile.

- Calderon, S., & Ortega, J. (Julio de 2009). *MIDEPLAN*. Obtenido de Guia para la elaboración de diagramas de flujos:

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

- Calderon, Silvia. (15 de Septiembre de 2015). *MIDELPAN*. Obtenido de http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/5d4b8d59-d008-407c-bf52-00be6de79e80/guia-levantamiento-procesos-2009.pdf

- Calidad & Gestión. (2015). *Ciclo PDCA - Estrategia para la mejora continua.* Obtenido de http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/58_ciclo_pdca_estrategia_para_mejora_continua.html

- Camejo, J. (28 de Noviembre de 2012). *Indicadores de gestión ¿Que son y por qué usarlos?* Obtenido de https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/

- CSI GROUP. (03 de 02 de 2017). *IAXIS*. Obtenido de http://www.csi-ti.com/soluciones-software/iaxis/

- Cuevas, E. (25 de Mayo de 2016). *Jerarquía de Procesos.* Obtenido de https://prezi.com/bialx_wrsb0n/jerarquia-de-procesos/

- Dávila, F. (15 de Mayo de 2014). *AVA: Análisis de Valor Agregado.* Obtenido de https://prezi.com/jsbunantd5fl/ava-analisis-de-valor-agregado/

- De Garcillan, M., & Rivera, C. (2007). *Dirección de marketing: Fundamentos y aplicaciones* . México : ESIC.

- EAE Buisness School. (2017). *Clasificación y beneficios de los indicadores de procesos.* Obtenido de http://retos-directivos.eae.es/clasificacion-y-beneficios-de-los-indicadores-de-proceso/

- El Universo . (30 de Diciembre de 2016). *Banco Central del Ecuador prevé PIB al alza para el 2017*. Obtenido de

http://www.eluniverso.com/noticias/2016/12/30/nota/5974327/bce-preve-pib-alza-ano-entrante

- Fred, D. (1997). *Conceptos de Administración estrategica.* México : Prentice-Hall Hispanoamericana .

- Gestiopolis.com Experto. (19 de 8 de 2002). *¿Qué es desempleo, qué lo causa, qué tipos hay, cómo se mide?* Obtenido de http://www.gestiopolis.com/que-es-desempleo-que-lo-causa-que-tipos-hay-como-se-mide/

- Gonzalez, H. (20 de Julio de 2016). *ISO 9001: 2015 elaboración de mapas de procesos*. Obtenido de https://calidadgestion.wordpress.com/tag/mapa-de-procesos/

- GREGORY, & LUMPKIN. (2003). *Dirección estrategica.*

- Harrington, J. (1997). Nuevos Temas empresariales Management Siglo XXI. En J. Harrington, *Nuevos Temas empresariales Management Siglo XXI* (pág. 7). Santafé, Bogota, Colombia: McGraw-Hill.

- Hernandez, M. F. (23 de Mayo de 2011). *Jerarquía de los Procesos*. Obtenido de https://miaula.blogia.com/2011/052303-jerarquia-de-procesos.php

- IBM Corporation. (2007). *Mapa de procesos*. Obtenido de https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSCP4Q_7.0.0/com.ibm.wbpm.compass.widget.doc/doc/intro/aboutprocessmaps.html

- Jauregui, A. (18 de Septiembre de 2001). *Indicadores de desempeño para empresas.* Obtenido de https://www.gestiopolis.com/indicadores-desempeno-empresas/

- Krajewski, L. (2000). *Administración de Operaciones: estartegia y análisis.* Boston.

- Lugo, J. (15 de Junio de 2015). *Gestión por procesos e indicaroes de gestión.* Obtenido de https://es.slideshare.net/juanlugomarin/jl-curso-gestin-por-procesos-e-indicadores-de-gestion

- Macías, & Otros. (2007). *El mapa de procesos y análisis de procesos claves*. Obtenido de http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf

- MAUBORGNE, R., & CHAN, K. (2005). *La Estrategia Océano Azul.* Norma S.A.

- Millar, M. (Enero de 2010). *Scielo*. Obtenido de La gestion de procesos un enfoque de gestión eficiente: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004

- Ministerio de Administración Pública de República Dominicana. (2014). *Guía para la elaboración e implementación del plan de mejora institucional.* Obtenido de http://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/04/GUIA-para-la-Elaboracion-e-Implementacion-del-Plan-de-Mejora-Institucional.pdf

- Ministerio de Fomento. (Mayo de 2005). *La gestión por procesos* . Obtenido de https://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf

- Ortega, J. (Junio de 2009). *Guía para el levantamiento de procesos*. Obtenido de Mideplan: https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/5d4b8d59-d008-407c-bf52-00be6de79e80/guia-levantamiento-procesos-2009.pdf

- Pacific Credit Rating. (30 de Junio de 2016). Informe Sectorial - Ecuador Sector Asegurador.

- Pereiro, J. (25 de Abril de 2008). *Cómo hacer un mapa de procesos.* Obtenido de http://www.portalcalidad.com/articulos/73-como_hacer_mapa_procesos

- Pérez, G. (10 de Octubre de 2004). *Propuesta metodológica para el mejoramiento de procesos utilizando el enfoque Harrington y Normas ISO 9004.* Obtenido de

Revista Universidad EAFIT: file:///Users/alexandraarevalo/Downloads/829-2462-1-PB.pdf

- Pérez, J. (2010). *Gestión por Procesos.* Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de https://books.google.com/books?id=iGrY7tW178IC&printsec=frontcover&dq=que+es+un+proceso&hl=es&sa=X&sqi=2&pjf=1&ved=0ahUKEwjem_D134rVAhVKOT4KHaHYDfEQ6AEIIzAA#v=onepage&q=que%20es%20un%20proceso&f=false

- Pérez, J. A. (2007). *Gestión por procesos* (Vol. 2). (E. Editorial, Ed.) Madrid: Business Marketing School.

- Peteiro, D. (12 de 11 de 2009). *Todo sobre Gestión or Procesos (Parte I)*. Recuperado el 27 de Junio de 2017, de http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i

- Revista EKOS . (30 de Junio de 2016). Especial Seguros 2016.

- Rivera. (08 de 1998). *¨Los indicadores de Gestión Organizacional¨una guía para su identificación*. Obtenido de http://publicaciones.eafit.edu. co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104/996

- Rojas, J. (Abril de 2003). *UEMED*. Recuperado el 27 de Junio de 2017, de Gestión por procesos, para mejorar la atención del usuario en los establecimientos de Salud del Sistema nacional de Salud: http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/269/40.htm

- Ruiz, A. (2 de Octubre de 2016). *Diagramación de Procedimientos y procesos.* Obtenido de https://prezi.com/ob79eqlwkr2w/diagramacion-de-procedimientos-y-procesos/

- Salazar, F. (2011). *Estrategia* . Quito .

- Salomón, E. B. (17 de Septiembre de 2008). *Economía y finanzas en su color natural*. Obtenido de https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-inflacion

- Sancho, P. (03 de 02 de 2016). *Seguros Unidos un caso de éxito*. Obtenido de computer world: http://computerworld.com.ec/nosotros/20-actualidad/zoom-al-sector/57-seguros-unidos,-un-caso-de-%C3%A9xito.html

- SFP Gobierno Federal. (Septiembre de 2008). *Herramienta para el Análisis y Mejora de Procesos*. Obtenido de https://www.bsc-virtual.org/archivos/compendio_de_herramientas_de_mejora.pdf

- SISTRAN. (03 de 02 de 2016). *SISE*. Obtenido de http://www.sistran.com/esp/SISE.htm

- Superintendencia de Companias, Valores y Seguros. (15 de Mayo de 2017). *http://www.supercias.gob.ec*. Obtenido de http://www.supercias.gob.ec/portalscvs/

- Universidad de Champagnat. (12 de 07 de 2002). *Gestiopolis*. Recuperado el 27 de 06 de 2017, de Gestión por Procesos: https://www.gestiopolis.com/gestion-por-procesos/

- Universidad de Champagnat. (11 de 09 de 2002). *Mejora e Inivación de Procesos*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/mejora-innovacion-procesos/

- *Wikipedia*. (2011). Recuperado el 10 de Junio de 2011, de http://es.wikipedia.org

- Workmeter. (27 de Agosto de 2014). *Los indicadores clave para la mejora de procesos.* Obtenido de http://es.workmeter.com/blog/bid/346733/Los-indicadores-clave-para-la-mejora-de-procesos

7 ANEXOS

Anexo 1. Formato de Entrevista de levantamiento de procesos

Liberty Seguros	**Entrevista para el levantamiento de información acerca de los procesos**		
	Código: INS- 201	**Versión: 01**	**Pág.1 / 217**

Nombre del encuestado: _____

Área de adscripción: _____

Cargo: _____

PREGUNTAS GENERALES

- ¿Cuáles son los procesos existentes, incluyendo cualquier diagrama o procedimientos que hayan creado?
- ¿Cómo se comunican con los otros departamentos?
- ¿Cómo se comunican con los otros sistemas, servicios o clientes?
- ¿Cuáles son los actuales y futuros reglamentos y estándar de servicio al cliente que deben cumplir?

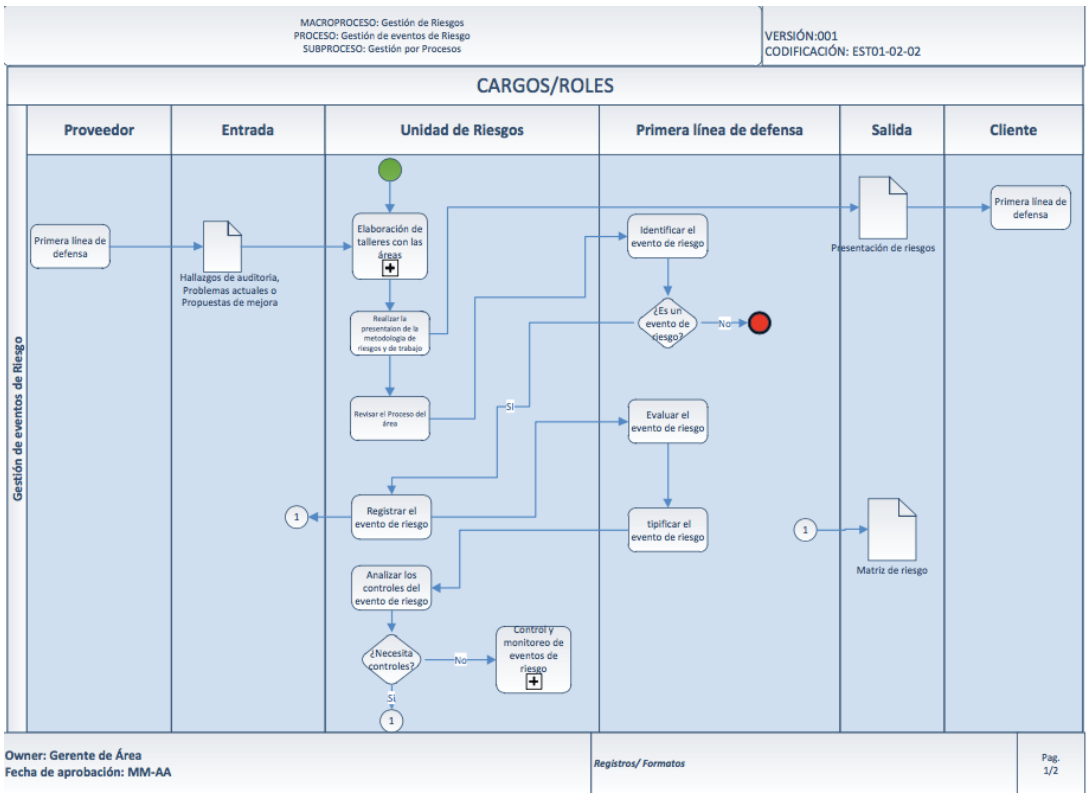
PREGUNTAS ESPECÍFICAS

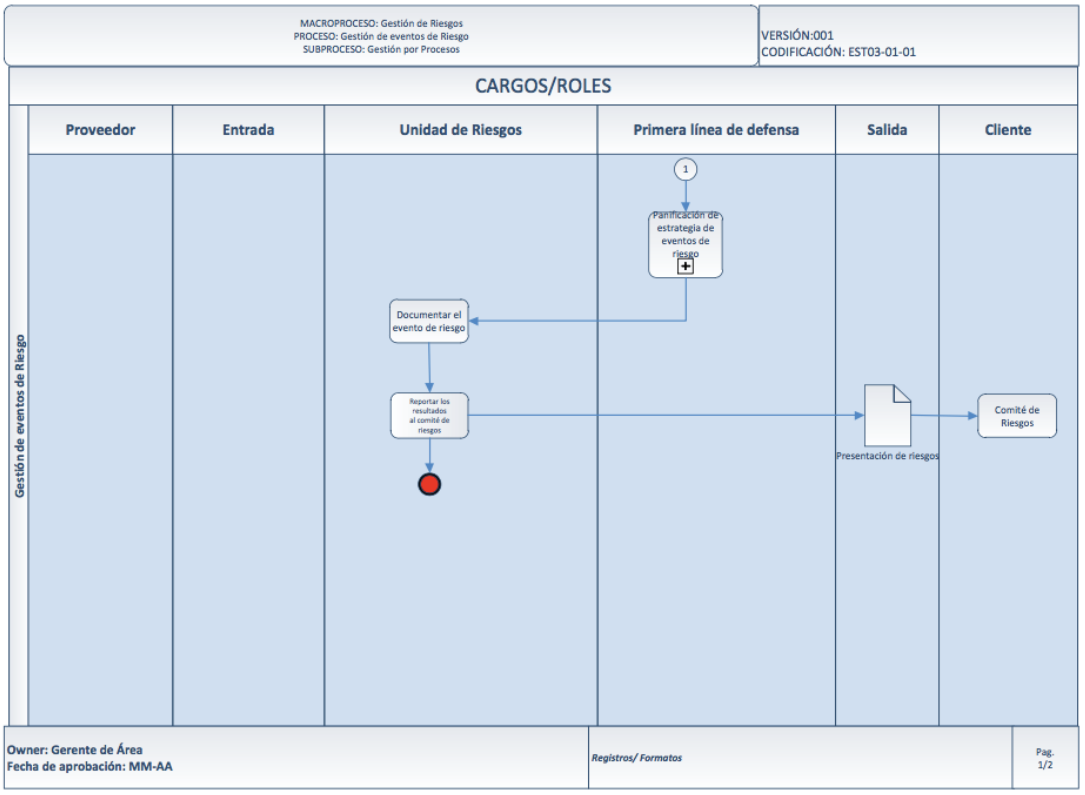
- ¿Cómo comienza su procedimiento?
- ¿Qué documentos solicita al participante?
- ¿Recibe información de otros departamentos?
- ¿Cómo termina el procedimiento?
- ¿A quién le envía los resultados del proceso cuando termina su parte?
- ¿Con que sistema trabajan hoy en día?
- ¿Cuáles son las cosas que encuentran más difíciles en el proceso actual y que cosa piensan que puede ser cambiada para mejor?
- ¿Existe algún requerimiento que se necesita implementar?
- ¿Cuál es el software que usan para realizar su trabajo?
- ¿Existe otro software que usan durante el día?
- ¿Reescriben información de un sistema a otro? ¿Cual es esta información?
- ¿Qué recomienda que se debe mejorar en el proceso?

Anexo 2. Calendario de Actividades

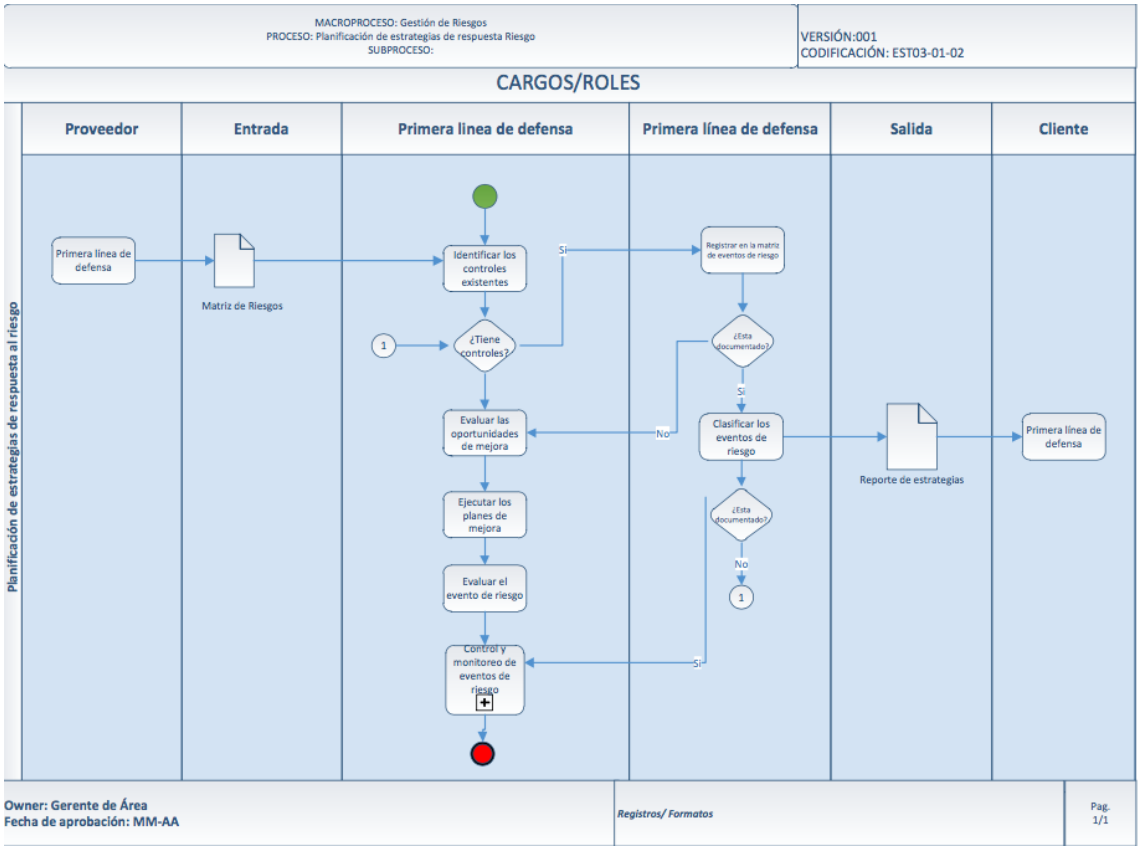
ÁREA	FECHA	RESPONSABLE	CARGO	TEMA TRATADO	TIEMPO	RESULTADO
Cumplimento	11/1/17	Verónica Guerrero	Oficial de Cumplimiento	Levantamiento de procesos: revisión y monitoreo black list y política conozca a su cliente	2 horas	Borradores de procesos diagramados
	13/1/2017	Verónica Guerrero	Oficial de Cumplimiento	Revisión de procesos: revisión y monitoreo blacklist y seguimiento a la política conozca a su cliente.	2 horas 30 minutos	Procesos validados y mejorados: revisión y monitoreo black list; y seguimiento a la política conozca a su cliente, revisados.
				Levantamiento de los procesos: seguimiento de la política conozca a su empleado y seguimiento política conozca a su aps		Borradores de procesos diagramados
	16/1/2017	Verónica Guerrero	Oficial de Cumplimiento	Revisión de procesos: seguimiento a la política conozca a su APS y seguimiento a la política conozca a su empleado	2 horas	Procesos validados y mejorados: seguimiento a la política conozca a su APS; y seguimiento a la política conozca su empleado.
				Levantamiento de los procesos: Actualización de listas propias, estructura E04		Borradores de procesos diagramados
	20/1/2017	Verónica Guerrero	Oficial de Cumplimiento	Revisión de procesos: Actualización de listas propias, estructura E04.	1 hora y 30 minutos	Procesos validados y mejorados: Actualización de listas propias, estructura E04.
				Levantamiento de los procesos: reporte RESU y reportes ROII		Borradores de procesos diagramados
	20/1/2017	Verónica Guerrero	Oficial de Cumplimiento	Validación de procesos y revisión general	2 horas	Procesos del área validados
				Levantamiento de procesos: Gestión de eventos de riesgo, planificación de estrategias	3 horas	Borradores de procesos diagramados
Riesgos	24/1/2017	Maricela Arévalo	Jefe de Riesgos	Revisión de procesos: Gestión de eventos de riesgo, planificación de estrategias de	2 horas 30 minutos	Procesos validados: Gestión de eventos de riesgo, planificación de estrategias de
				Levantamiento de los procesos: Control y monitoreo de riesgos; y reporte a organismos		Borradores de procesos diagramados
	24/1/2017	Maricela Arévalo	Jefe de Riesgos	Revisión de procesos: Gestión de eventos de riesgo, planificación de estrategias de	2 horas 30 minutos	Procesos validados: Gestión de eventos de riesgo, planificación de estrategias de
				Levantamiento de los procesos: Control y monitoreo de riesgos; y reporte a organismos		Borradores de procesos diagramados
	24/1/2017	Maricela Arévalo	Jefe De Riesgos	Validación de procesos y revisión general	2 horas	Procesos del área validados
Legal	7/2/17	Mónica	Abogada	Levantamiento de proceso: aplicativo de	2 horas	Borradores de procesos diagramados
	16/2/2017	Mónica Burbano	Abogada	Levantamiento de procesos: Revisión en la Página web de nuevas resoluciones emitidas por el ente de control; Proceso de contratos	3 horas	Borradores de procesos diagramados
	21/2/2017	Mónica Burbano	Abogada	Validación de los procesos: Aplicativo de transporte, Procesos de contratos con proveedores	3 horas	Propuesta de mejora al proceso de contratos con proveedores.
						Validación de proceso aplicativo de transporte

Anexo 3. Diagrama de procesos de Gestión de eventos de riesgos

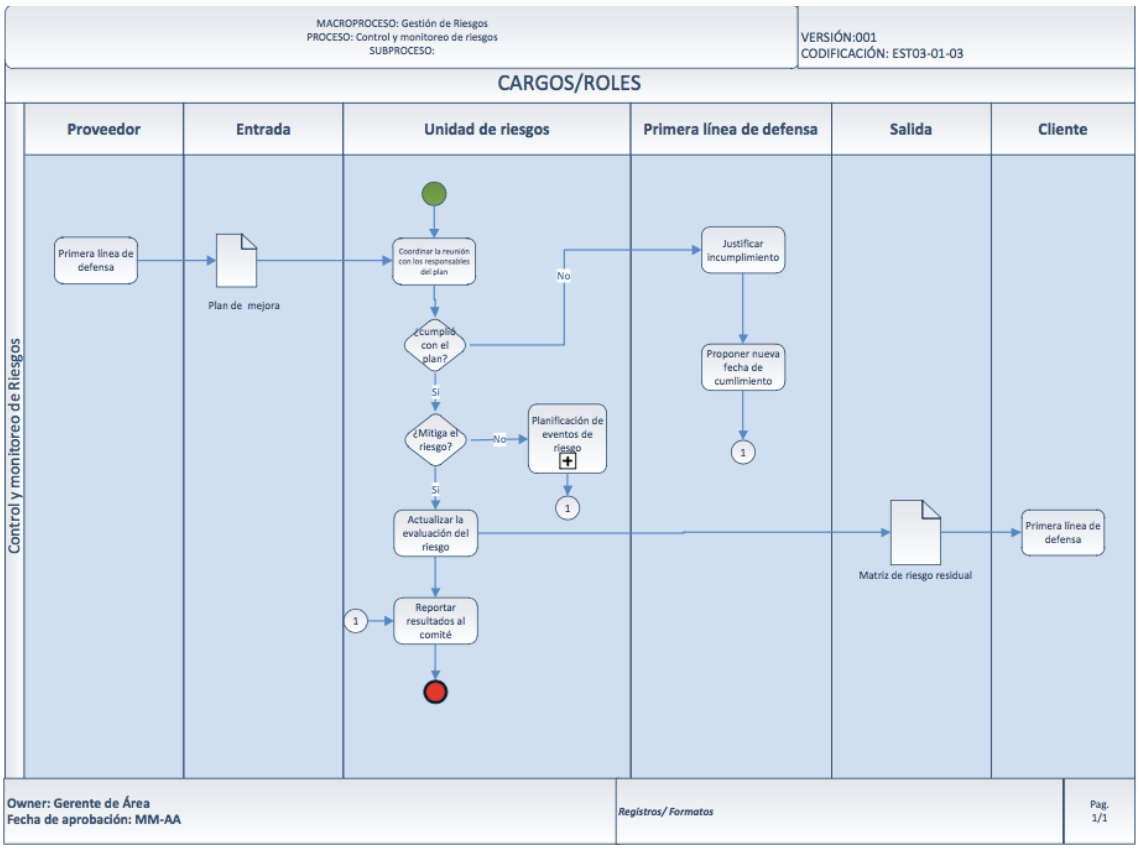




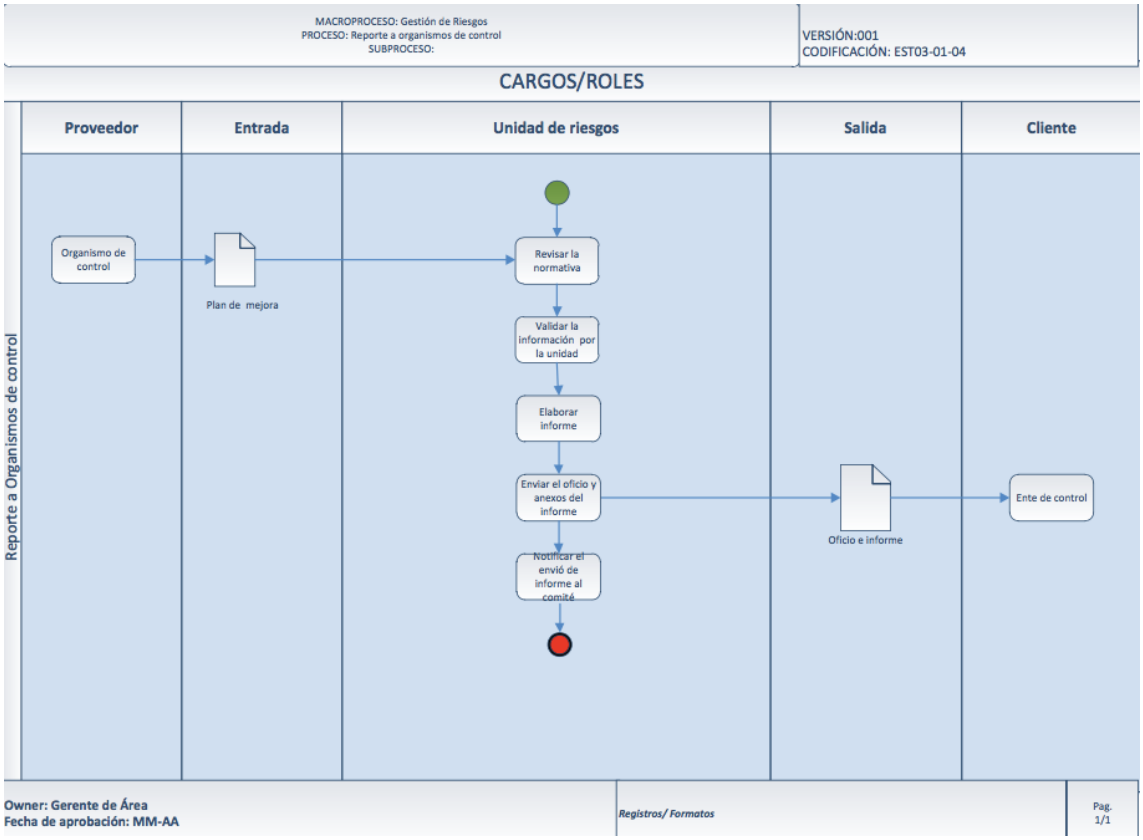
Anexo 4. Diagrama de procesos de Planificación de estrategias de eventos de riesgos



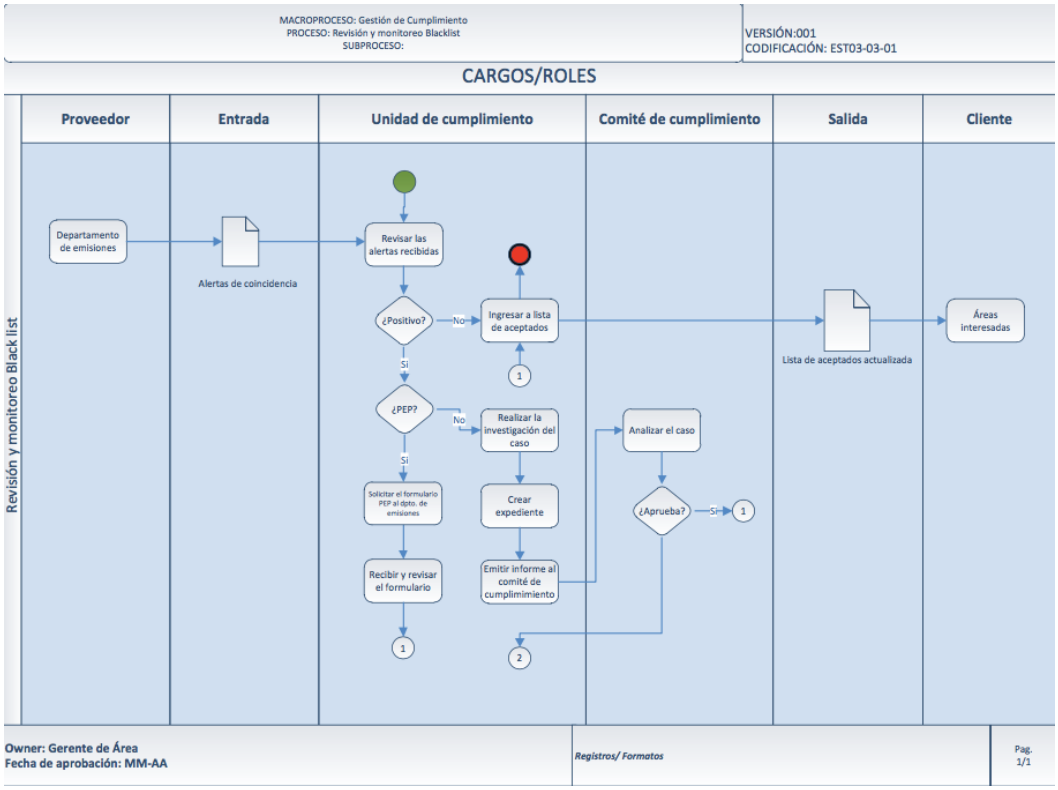
Anexo 5. Diagrama de procesos de Control y monitoreo de riesgos

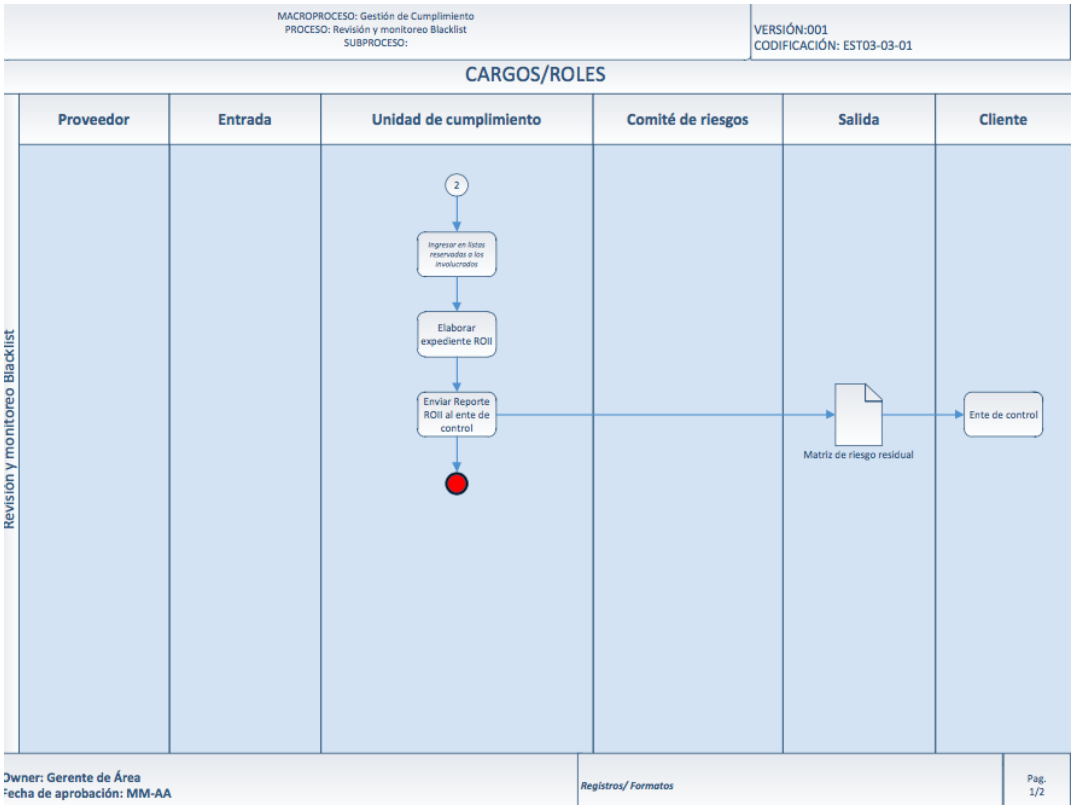


Anexo 6. Diagrama de procesos de Reporte a Organismos de Control

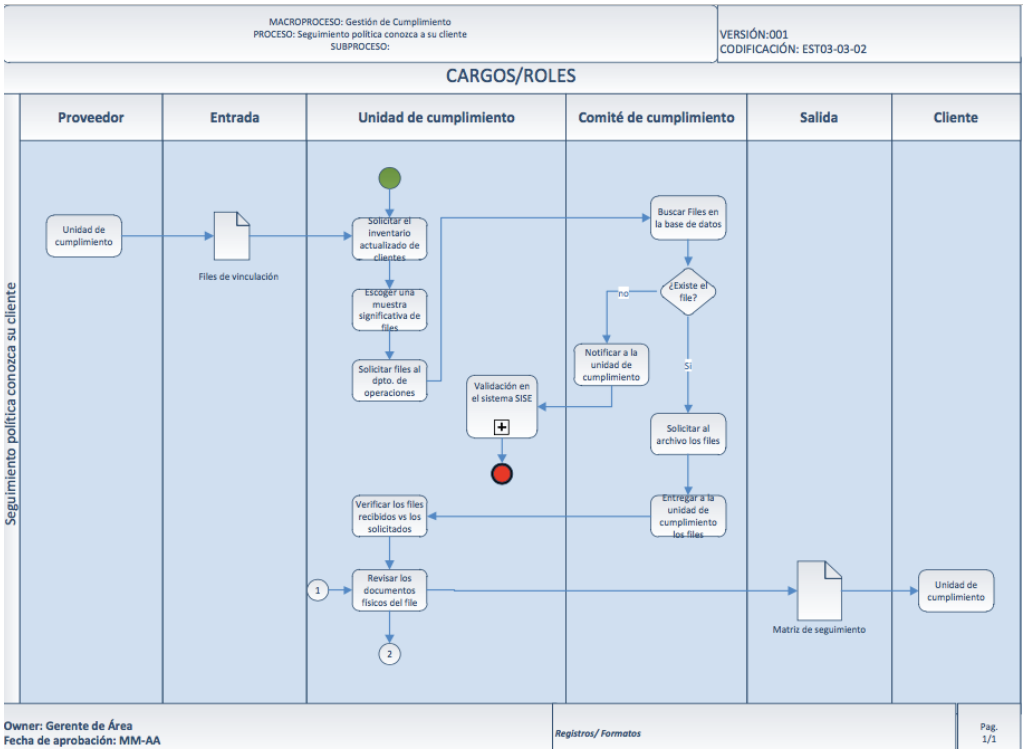


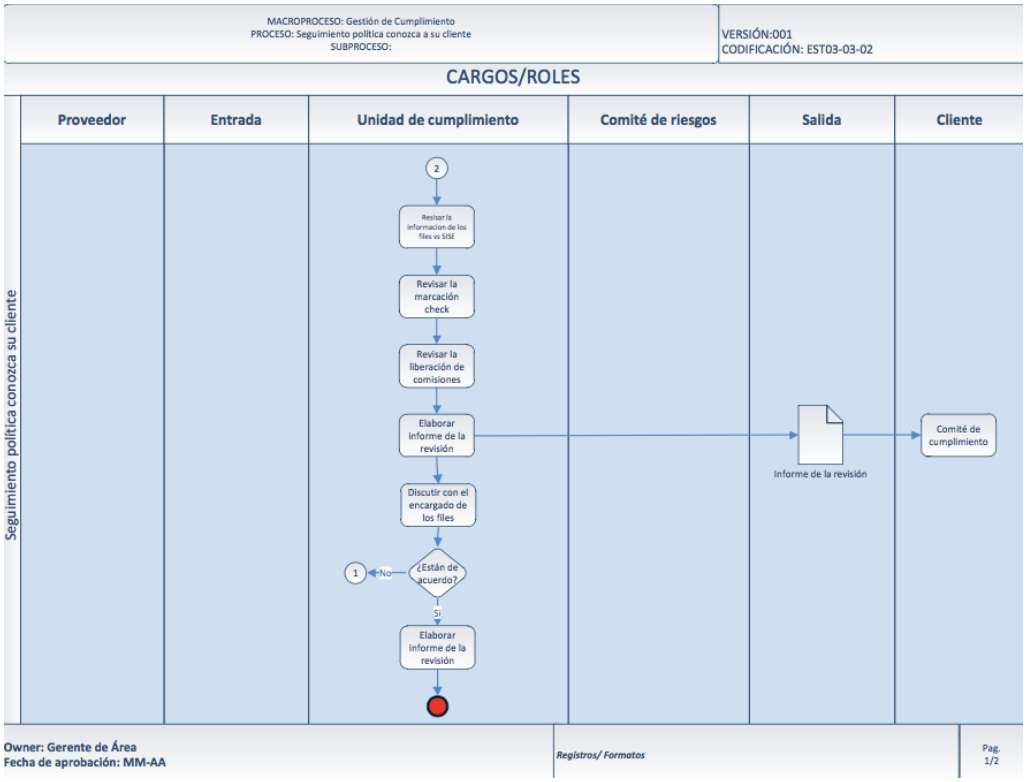
Anexo 7. Diagrama de procesos de Revisión y monitoreo black list



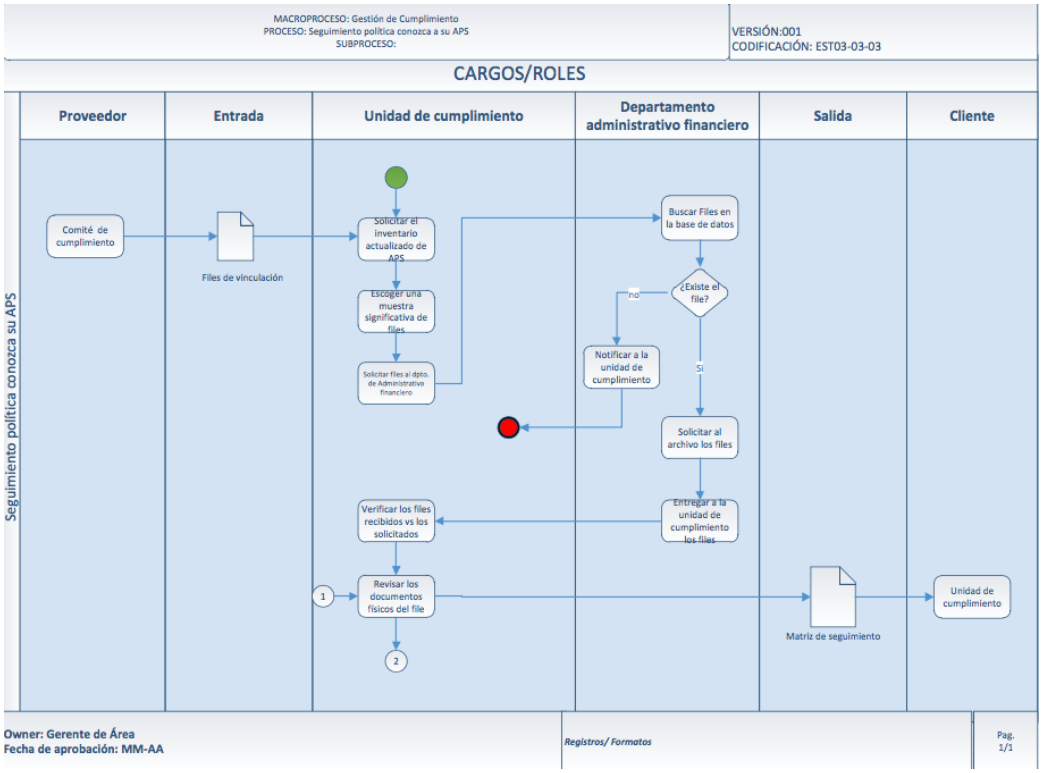


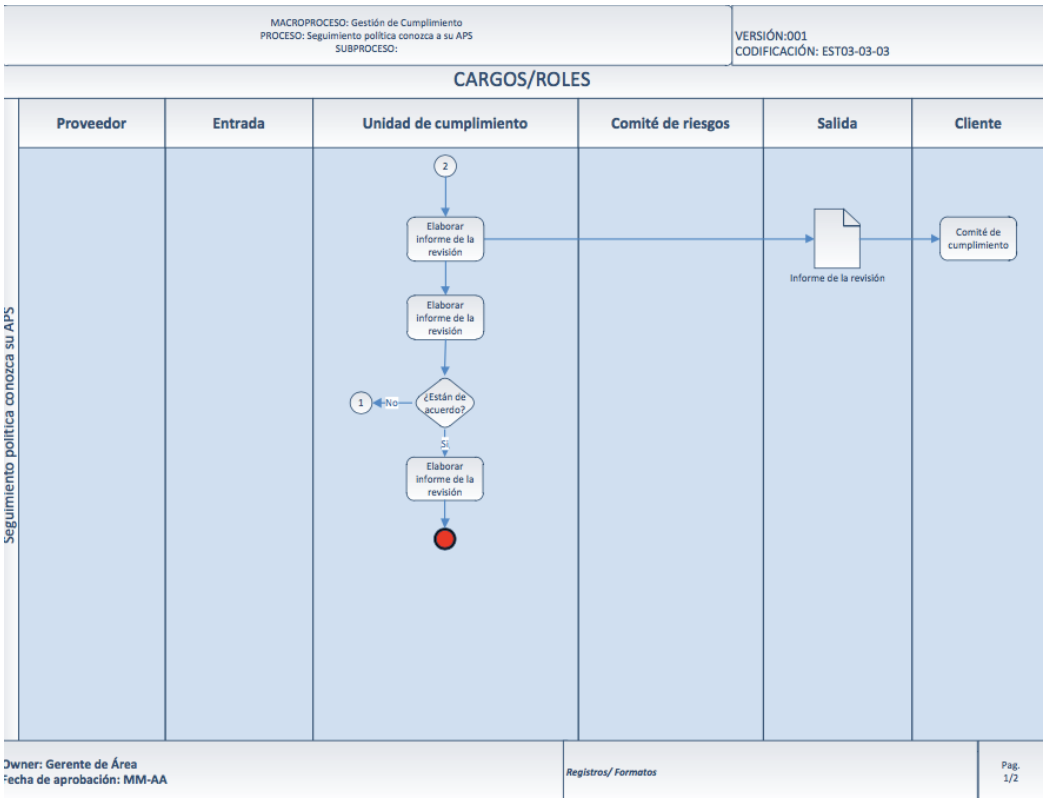
Anexo 8. Diagrama de procesos Seguimiento política conozca a su cliente



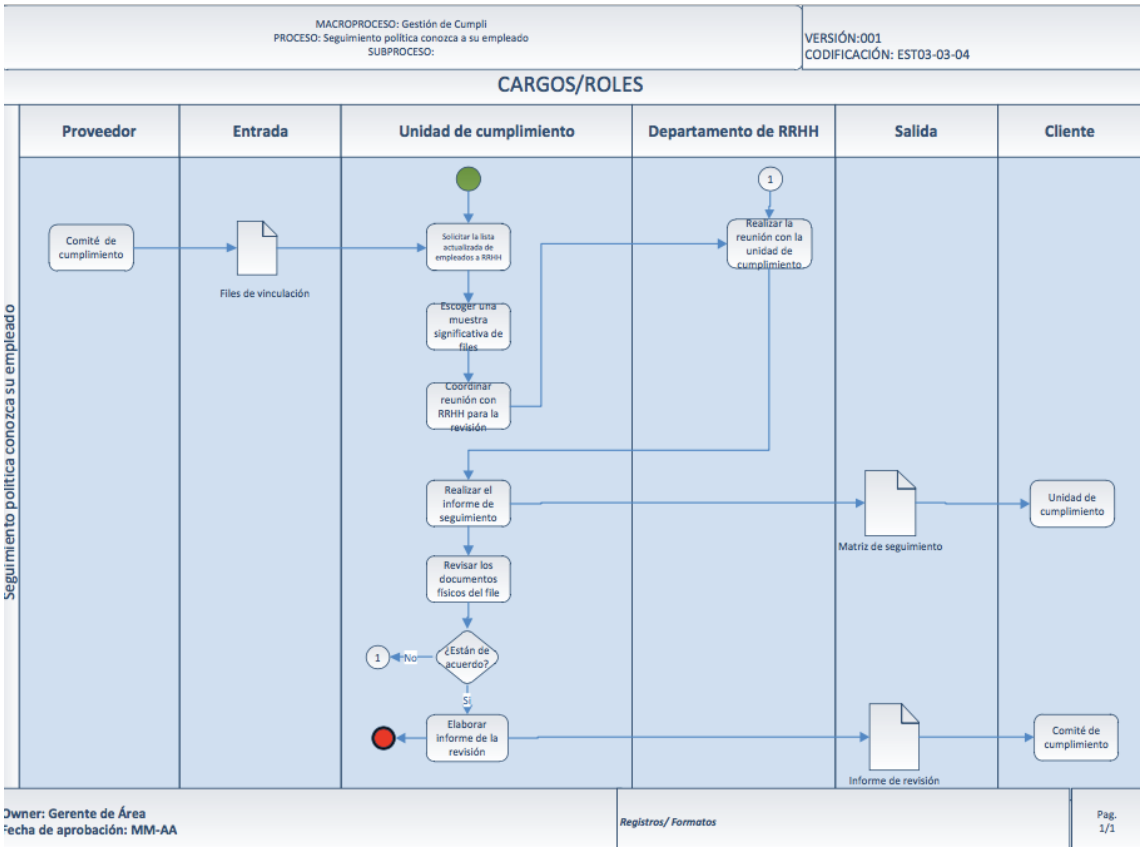


Anexo 9. Diagrama de procesos Seguimiento política conozca su APS

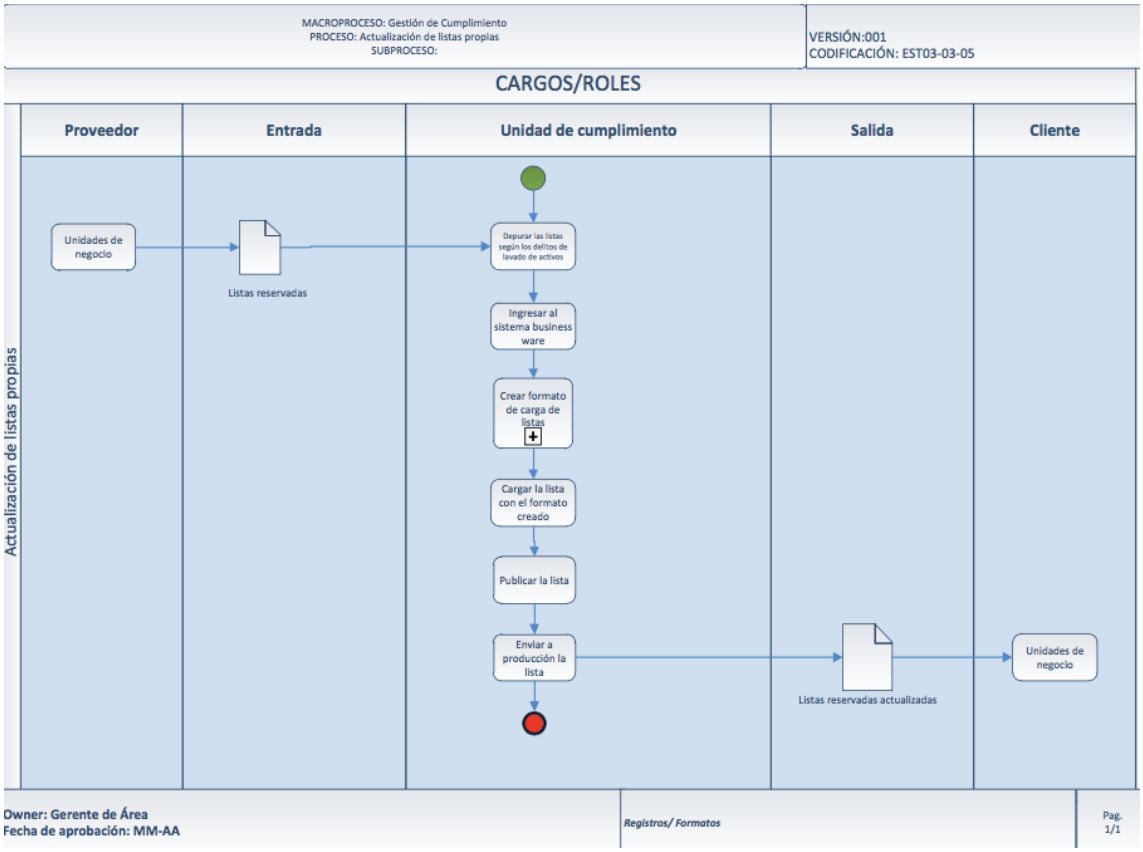




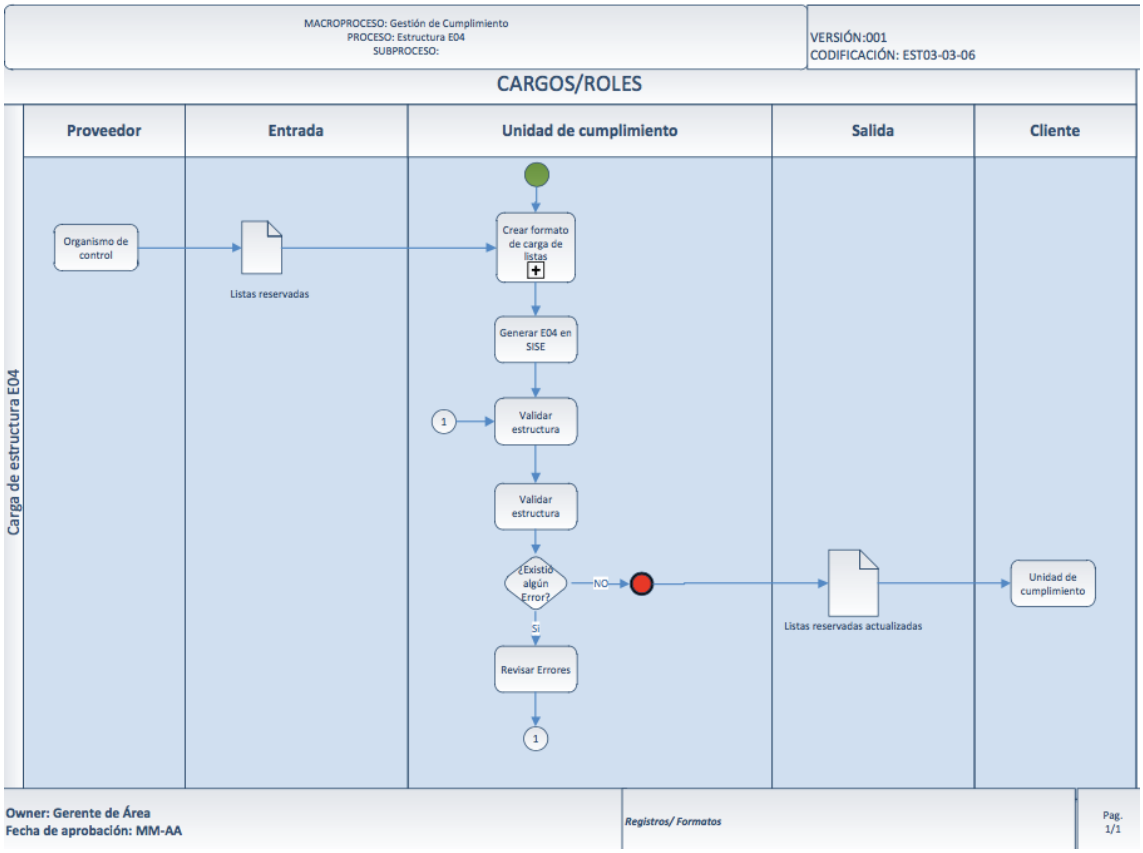
Anexo 10. Diagrama de procesos política conozca su empleado



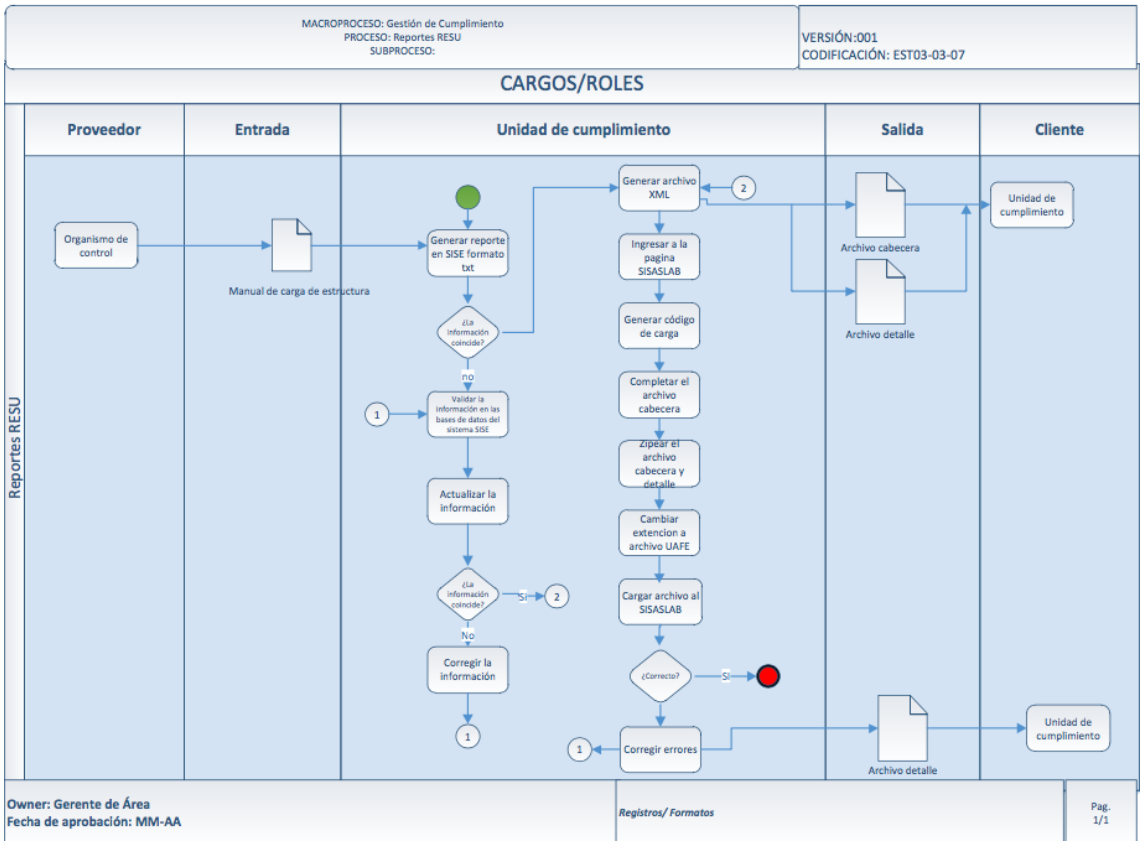
Anexo 11. Diagrama de procesos de actualización de listas propias



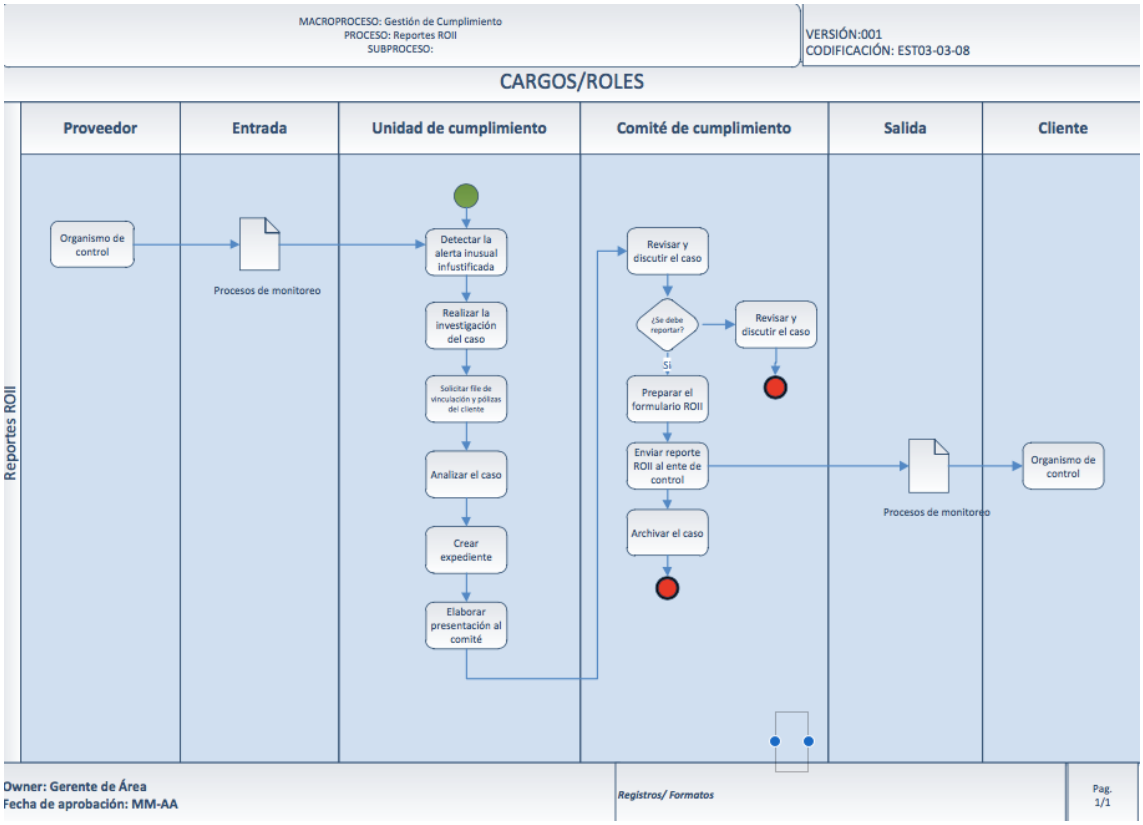
Anexo 12. Diagrama de procesos estructura E04



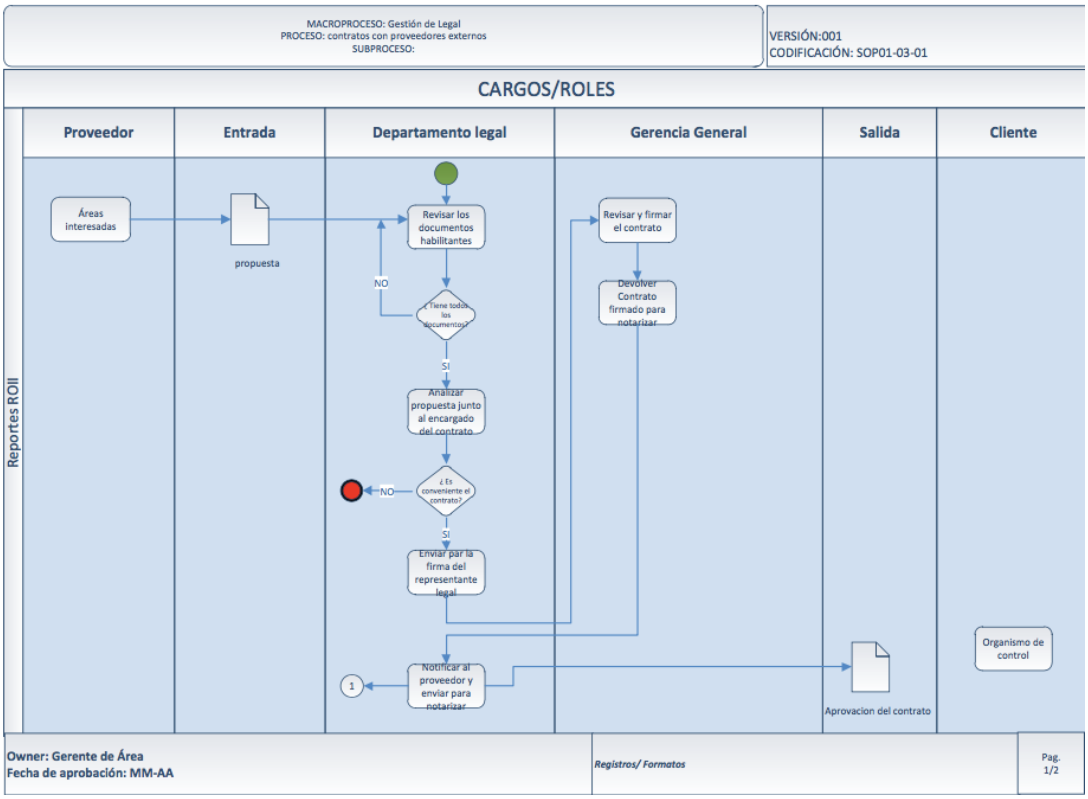
Anexo 13. Diagrama de procesos Reportes RESU

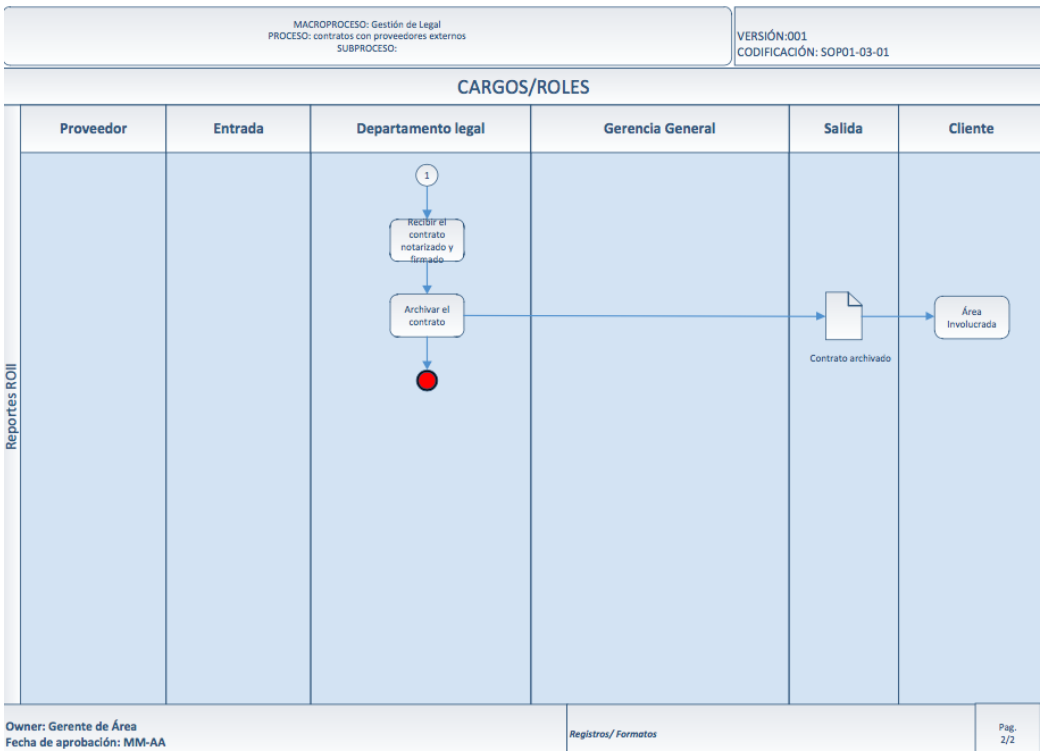


Anexo 14. Diagrama de procesos Reporte ROII

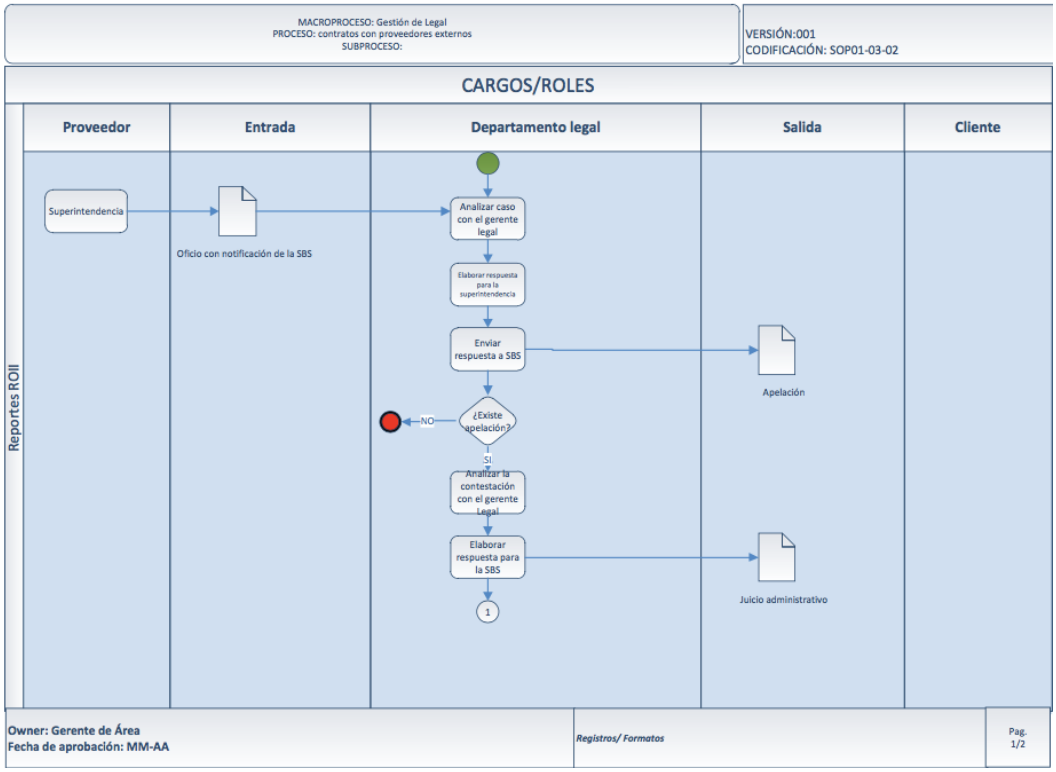


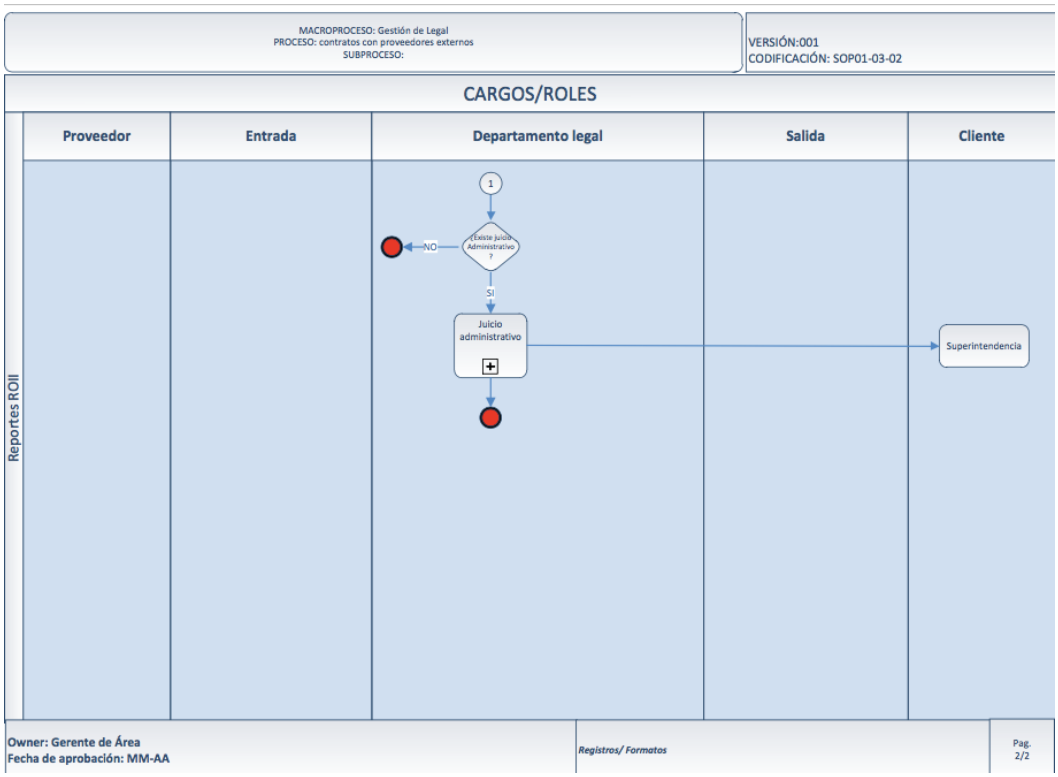
Anexo 15. Diagrama de procesos de contratos a proveedores externos



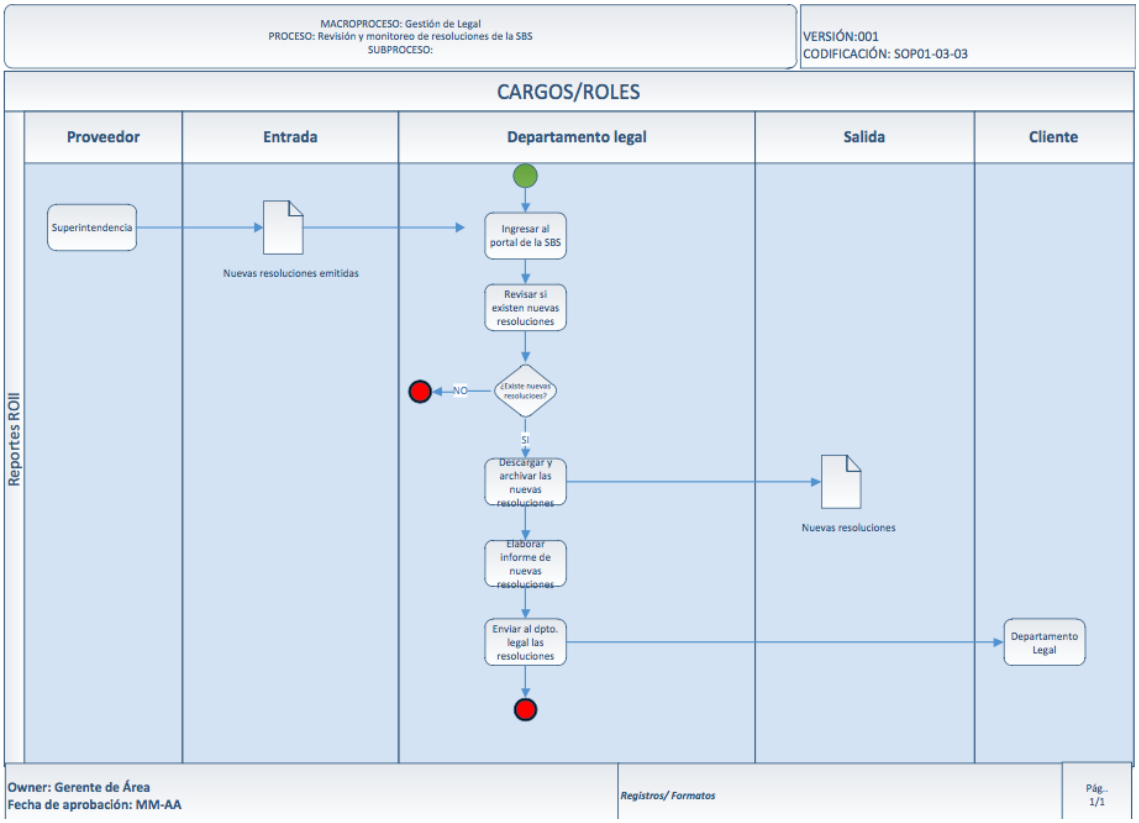


Anexo 16. Diagrama de procesos de reclamos administrativos





Anexo 17. Diagrama de procesos de revisión y monitoreo de resoluciones de la SCVS



Anexo 18. Matriz de valor agregado procesos críticos – Proceso de revisión y monitoreo de black list

GERENCIA LEGAL CUMPLIMIENTO Y GESTIÓN DE RIESGOS
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO
PROCESO: REVISIÓN Y MONITOREO DE BLACK LIST (POR CLIENTE)

DATOS GENERALES:

Cargo empleado:	Oficial de Cumplimiento	**Cargo empleado:**	Oficial de Cumplimiento Suplente
Sueldo Mensual:	$ 2,020.00	**Sueldo Mensual:**	$ 1,600.00
Sueldo por minuto:	$ 0.21	**Sueldo por minuto:**	$ 0.17

NRO.	ACTIVIDADES	○	□	⇨	D	▽	R	T (min)	COSTO	RESPONSABLE
1	Revisar las alertas recibidas	x						2	$ 0.34	Oficial Suplente
2	Clasificar resultados	x						0.5	$ 0.09	Oficial Suplente
3	Solicitar formularios PEP al departamento operaciones			x				1	$ 0.17	Oficial Suplente
4	Recepción de formulario PEP	x						2	$ 0.34	Oficial Suplente
5	Revisar formulario		x					2	$ 0.34	Oficial Suplente
6	Contestación de observaciones						x	1	$ 0.17	Oficial Suplente
7	Archivo de formulario					x		1	$ 0.17	Oficial Suplente
8	Ingresar en lista de aceptados	x						2	$ 0.34	Oficial Suplente
9	Analisis e investigación de caso - No PEP	x						180	$ 30.60	Oficial Suplente
10	Solicitud de carpeta de cliente			x				5	$ 0.85	Oficial Suplente
11	Recepción de documentos				x			60	$ 10.20	Oficial Suplente
12	Revisión de docuemntos completos		x					6	$ 1.02	Oficial Suplente
13	Creación de expediente	x						2	$ 0.34	Oficial Suplente
14	Entrega de expediente			x				0.5	$ 0.09	Oficial Suplente
15	Verificación de caso investigado		x					30	$ 6.31	Oficial de Cumplimiento
16	Elaboración de Informe	x						240	$ 50.50	Oficial de Cumplimiento
17	Envio de informe a Comité			x				3	$ 0.63	Oficial de Cumplimiento
18	Recepción de informe con obsevaciones						x	1	$ 0.21	Oficial de Cumplimiento
19	Corrección de observaciones	x						30	$ 6.31	Oficial de Cumplimiento
20	Envio de informe a Comité			x				1	$ 0.21	Oficial de Cumplimiento
21	Ingresar en lista de aceptados	x						2	$ 0.42	Oficial de Cumplimiento
22	Elaborar reporte ROII	x						10	$ 2.10	Oficial de Cumplimiento
23	Enviar reporte ROII al ente de control	x						3	$ 0.63	Oficial de Cumplimiento
24	Ingreso de matriz de riesgo			x				2	$ 0.34	Oficial Suplente
Total Volumen		11	3	6	1	1	2	587	$ 112.72	
Total Tiempo		473.5	38	12.5	60	1	2			
Total Costo		$ 92.01	$ 7.67	$ 2.29	$ 10.29	$ 0.17	$ 0.38			

Anexo 19. Matriz de valor agregado procesos críticos – Proceso seguimiento política conozca su cliente.

GERENCIA LEGAL CUMPLIMIENTO Y GESTIÓN DE RIESGOS
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO
PROCESO: SEGUIMIENTO POLÍTICA CONOZCA A SU CLIENTE

DATOS GENERALES:

Cargo empleado:	Oficial de Cumplimiento	**Cargo empleado:**	Oficial de Cumplimiento Suplente
Sueldo Mensual:	$ 2,020.00	**Sueldo Mensual:**	$ 1,600.00
Sueldo por minuto:	$ 0.21	**Sueldo por minuto:**	$ 0.17

NRO.	ACTIVIDADES	○	□	⇨	D	▽	R	T (min)	COSTO	RESPONSABLE
1	Solicitar inventario actualizado de clientes			x				4	$ 0.68	Oficial Suplente
2	Escoger una muestra significativa de files	x						5	$ 0.85	Oficial Suplente
3	Solicitar files a operaciones			x				3	$ 0.51	Oficial Suplente
4	Buscar file en base de datos	x						30	$ 1.56	Analista de Operaciones
5	Notificar a cumplimiento files inexistentes	x						5	$ 0.26	Analista de Operaciones
6	Validación en el sistema SISE		x					20	$ 3.40	Oficial Suplente
7	Solicitar al archivo files			x				10	$ 0.52	Analista de Operaciones
8	Verificación de carpetas solicitadas		x					60	$ 3.12	Analista de Operaciones
9	Entrega de carpetas a cumplimiento	x						10	$ 0.52	Analista de Operaciones
10	Verificar file recibidos y solicitados		x					10	$ 1.70	Oficial Suplente
11	Revisar documentos físicos de file	x						120	$ 20.40	Oficial Suplente
12	Ingreso en matriz de seguimiento					x		7	$ 1.19	Oficial Suplente
13	Revisar la información de los files en SISE	x						30	$ 5.10	Oficial Suplente
14	Revisar la marcación check	x						20	$ 4.21	Oficial de Cumplimiento
15	Revisar la liberación de comisiones	x						10	$ 2.10	Oficial de Cumplimiento
16	Elaborar informe de la revisión	x						240	$ 40.80	Oficial Suplente
17	Envio de informe a Jefe			x				1	$ 0.17	Oficial Suplente
18	Lectura y corrección de informe						x	40	$ 8.42	Oficial de Cumplimiento
19	Convocar a reunión a los encargados de los file	x						1	$ 0.17	Oficial Suplente
20	Discutir y analizar el informe con encargado	x	x					80	$ 16.83	Oficial de Cumplimiento
21	Elaborar informe de revisión final	x						50	$ 10.52	Oficial de Cumplimiento
22	Socialización de informe a Comité	x						5	$ 1.05	Oficial de Cumplimiento
23	Archivo de documento					x		3	$ 0.51	Oficial Suplente
Total Volumen		13	4	4	0	2	1	764	$ 124.59	
Total Tiempo		606	170	18	0	10	40			
Total Costo		$104.38	$ 25.05	$ 1.88	$ -	$ 1.70	$ 8.42			

Anexo 20. Matriz de valor agregado procesos críticos – Proceso gestión de eventos de riesgos

GERENCIA LEGAL CUMPLIMIENTO Y GESTIÓN DE RIESGOS
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO
PROCESO: GESTIÓN DE EVENTOS DE RIESGOS

DATOS GENERALES:

Cargo empleado: Jefe de Riesgos
Sueldo Mensual: $ 2,200.00
Sueldo por minuto: $ 0.23

NRO.	ACTIVIDADES	○	□	⇨	D	▽	R	T (min)	COSTO	RESPONSABLE
1	Elaboración de cronograma para la realización de talleres	x						60	$ 13.80	Jefe de Riesgos
2	Envio para aprobación de cronograma		x					80	$ 18.40	Jefe de Riesgos
3	Elaboración de material para talleres	x						300	$ 69.00	Jefe de Riesgos
4	Realización de taller	x						480	$ 110.40	Jefe de Riesgos
5	Convocatoria para taller personal con areas	x						3	$ 0.69	Jefe de Riesgos
6	Espera de respuesta de las áreas	x			x			180	$ 41.40	Jefe de Riesgos
7	Revisión de proceso del área	x						240	$ 55.20	Jefe de Riesgos
8	Identificación de evento de riesgo	x						30	$ 6.90	Jefe de Riesgos
9	Validación de evento de riesgo		x					10	$ 2.30	Jefe de Riesgos
10	Registrar evento de riesgo					x		1	$ 0.23	Jefe de Riesgos
11	Evaluar evento de riesgo	x						30	$ 6.90	Jefe de Riesgos
12	Tipificar evento de riesgo	x						10	$ 2.30	Jefe de Riesgos
13	Analizar los controles del evento de riesgo	x						15	$ 3.45	Jefe de Riesgos
14	Archivo de matriz de riesgo					x		5	$ 1.15	Jefe de Riesgos
Total Volumen		10	2	0	1	2	0	1444	$ 332.12	
Total Tiempo		1348	90	0	180	6	0			
Total Costo		$310.04	$ 20.70	$ -	$ 41.40	$ 1.38	$ -			

Anexo 21. Matriz de valor agregado procesos críticos – Proceso planificación de estrategias de respuesta al riesgo

GERENCIA LEGAL CUMPLIMIENTO Y GESTIÓN DE RIESGOS
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO
PROCESO: PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIA DE RESPUESTA AL RIESGO

DATOS GENERALES:

Cargo empleado: Jefe de Riesgos
Sueldo Mensual: $ 2,200.00
Sueldo por minuto: $ 0.23

NRO.	ACTIVIDADES	○	□	⇨	D	▽	R	T (min)	COSTO	RESPONSABLE
1	Identificación de controles existentes	x						10	$ 2.30	Jefe de Riesgos
2	Registrar en matriz de eventos de riesgos					x		10	$ 2.30	Jefe de Riesgos
3	Calificar los eventos de riesgos	x						15	$ 3.45	Jefe de Riesgos
4	Evaluar oportunidades de mejora	x						30	$ 6.90	Jefe de Riesgos
5	Controlar y monitorear eventos de riesgos	x						80	$ 18.40	Jefe de Riesgos
6	Verificación de cumplimiento		x					60	$ 13.80	Jefe de Riesgos
7	Identificar casuas de incumplimiento de plan	x						10	$ 2.30	Jefe de Riesgos
8	Replantear oportunidades de mejora						x	30	$ 6.90	Jefe de Riesgos
9	Registro en matriz de riesgo					x		10	$ 2.30	Jefe de Riesgos
10	Generar reporte de estartegias	x						120	$ 27.60	Jefe de Riesgos
Total Volumen		6	1	0	0	2	1	375	$ 86.25	
Total Tiempo		265	60	0	0	20	30			
Total Costo		$ 60.95	$ 13.80	$ -	$ -	$ 9.20	$ 6.90			

Anexo 22. Matriz de valor agregado procesos críticos – Proceso de contrato con proveedores externos

GERENCIA LEGAL CUMPLIMIENTO Y GESTIÓN DE RIESGOS
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO
PROCESO: CONTRATOS CON PROVEEDORES EXTERNOS

DATOS GENERALES:

Cargo empleado:	Abogado	**Cargo empleado:**	Pasante
Sueldo Mensual:	$ 2,500.00	**Sueldo Mensual:**	$ 360.00
Sueldo por minuto:	$ 0.26	**Sueldo por minuto:**	$ 0.04

NRO.	ACTIVIDADES	○	□	⇨	D	▽	R	T (min)	COSTO	RESPONSABLE
1	Recepción de propuesta de elaboración de contrato	x						1	$ 0.04	Pasante
2	Revisar los documentos habilitantes	x						30	$ 1.20	Pasante
3	Solicitar todos los docuemntos habilitantes						x	5	$ 0.20	Pasante
4	Analizar propuesta junto con el encargado	x						90	$ 23.40	Abogada
5	Elaboración de contarto preliminar	x						180	$ 46.80	Abogada
6	Revisión de contrato entregado por el área		x					80	$ 20.80	Abogada
7	Envio de correciones			x				5	$ 1.30	Abogada
8	Recepción de contrato final				x			1	$ 0.04	Pasante
9	Revisión de contrato para firma		x					80	$ 20.80	Abogada
10	Recolección de firmas por parte de las áreas involucradas				x			180	$ 7.20	Pasante
11	Envio para la firma del representante legal	x						5	$ 0.20	Pasante
12	Revisar y firmar el contrato		x					20	$ 5.20	Abogada
13	Recepción del contrato firmado				x			1	$ 0.04	Pasante
14	Notificación al provedor				x			5	$ 0.20	Pasante
15	Recepción de firma de proveedor				x			5	$ 0.20	Pasante
16	Envio para notarizar documento	x						80	$ 20.80	Abogada
17	Archivo de contrato					x		5	$ 0.20	Pasante
Total Volumen		6	3	1	5	1	1	773	$ 148.62	
Total Tiempo		386	180	5	192	5	5			
Total Costo		$ 92.44	$ 46.80	$ 1.30	$ 7.68	$ 0.20	$ 0.20			

Anexo 23. Matriz de valor agregado procesos críticos mejorados – Proceso de revisión y monitoreo de black list

GERENCIA LEGAL CUMPLIMIENTO Y GESTIÓN DE RIESGOS
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO - PROCESO MEJORADO
PROCESO: REVISIÓN Y MONITOREO DE BLACK LIST (POR CLIENTE)

DATOS GENERALES:

Cargo empleado:	Oficial de Cumplimiento	**Cargo empleado:**	Oficial de Cumplimiento Suplente
Sueldo Mensual:	$ 2,020.00	**Sueldo Mensual:**	$ 1,600.00
Sueldo por minuto:	$ 0.21	**Sueldo por minuto:**	$ 0.17

NRO.	ACTIVIDADES	○	□	⇨	D	▽	R	T (min)	COSTO	RESPONSABLE
1	Revisar las alertas recibidas	x						2	$ 0.34	Oficial Suplente
2	Revisar file en intranet	x						5	$ 0.85	Oficial Suplente
3	Analizar expediente y solicitar formulario de vinculación		x					10	$ 1.70	Oficial Suplente
4	Ingresar en lista de aceptados	x						3	$ 0.51	Oficial Suplente
5	Adjuntar expediente del caso en la intranet	x						3	$ 0.51	Oficial Suplente
6	Emitir informe al comité de cumplimiento		x					2	$ 0.34	Oficial Suplente
7	Analizar caso		x					5	$ 0.85	Oficial Suplente
8	Ingresar en listas reservadas a los involucrados	x						1	$ 0.17	Oficial Suplente
9	Creación de expediente	x						6	$ 1.02	Oficial Suplente
10	Elaboración y Envio de informe a Comité	x						2	$ 0.34	Oficial de Cumplimiento
11	Ingresar en lista de aceptados	x						1	$ 0.17	Oficial Suplente
12	Elaborar expediente ROII	x						10	$ 1.70	Oficial de Cumplimiento
13	Enviar reporte ROII al ente de control	x						3	$ 0.51	Oficial de Cumplimiento
14	Ingreso de matriz de riesgo			x				2	$ 0.34	Oficial Suplente
Total Volumen		10	3	1	0	0	0			
Total Tiempo		36	17	2	0	0	0			
Total Costo		$ 6.12	$ 2.98	$ 0.34	$ -	$ -	$ -			

Anexo 24. Matriz de valor agregado procesos críticos mejorados – Proceso de seguimiento política conozca su cliente

GERENCIA LEGAL CUMPLIMIENTO Y GESTIÓN DE RIESGOS
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO
PROCESO: SEGUIMIENTO POLÍTICA CONOZCA A SU CLIENTE

DATOS GENERALES:

Cargo empleado:	Oficial de Cumplimiento	**Cargo empleado:**	Oficial de Cumplimiento Suplente
Sueldo Mensual:	$ 2,020.00	**Sueldo Mensual:**	$ 1,600.00
Sueldo por minuto:	$ 0.21	**Sueldo por minuto:**	$ 0.17

NRO.	ACTIVIDADES	○	□	⇨	D	▽	R	T (min)	COSTO	RESPONSABLE
1	Descargar inventario actualizado de clientes	x						5	$ 0.85	Oficial Cumplimiento Suplente
2	Escoger una muestra significativa de files	x						15	$ 2.55	Oficial Cumplimiento Suplente
3	Buscar file en la intranet	x						50	$ 8.50	Oficial Cumplimiento Suplente
4	Verificar existencia de file	x						15	$ 0.78	Analista de Operaciones
5	Notificar a Cumplimiento file inexistente			x			x	6	$ 0.31	Analista de Operaciones
6	Validación en sistema SISE		x					6	$ 1.02	oficial Cumplimiento Suplente
7	Descargar file solicitado	x						90	$ 4.68	Oficial Cumplimiento Suplente
8	Ingresar en matriz de seguimiento	x						20	$ 1.04	Oficial Cumplimiento Suplente
9	Revisar información de file	x						40	$ 2.08	Oficial Cumplimiento Suplente
10	Revisar la marcación check		x					15	$ 2.55	Oficial Cumplimiento Suplente
11	Realizar informe de hallazgos	x						120	$ 20.40	Oficial Cumplimiento Suplente
12	Presentar resultados a encargado de Comité		x					45	$ 9.47	Oficial Cumplimiento
13	Archivar informe					x		5	$ 0.85	Oficial Cumplimiento Suplente
Total Volumen		8	3	1	0	1	1			
Total Tiempo		355	66	6	0	5	6			
Total Costo		$ 40.88	$ 13.04	$ 0.31	$ -	$ 0.85	$ 0.31			

Anexo 25. Matriz de valor agregado procesos críticos mejorados – Proceso de gestión de eventos de riesgos

GERENCIA LEGAL CUMPLIMIENTO Y GESTIÓN DE RIESGOS
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO
PROCESO: GESTIÓN DE EVENTOS DE RIESGOS

DATOS GENERALES:

Cargo empleado: Jefe de Riesgos
Sueldo Mensual: $ 2,200.00
Sueldo por minuto: $ 0.23

NRO.	ACTIVIDADES	○	□	⇨	D	▽	R	T (min)	COSTO	RESPONSABLE
1	Elaboración de talleres con las áreas	x						120	$ 27.60	Jefe de Riesgos
2	Realizar presentación de metodología	x						40	$ 9.20	Jefe de Riesgos
3	Identificar y revisar evento de riesgo	x						15	$ 3.45	Área responsable
4	Validar evento de riesgo en la matriz		x					5	$ 1.15	Jefe de Riesgos
5	Tipificar evento de riesgo	x						5	$ 1.15	Área responsable
6	Analizar controles del evento de riesgo		x					8	$ 1.84	Jefe de Riesgos
7	Incluir control a evento de riesgo	x						1	$ 0.23	Jefe de Riesgos
8	Ingresar en matriz de riesgo	x						2	$ 0.46	Área responsable
9	Planificar estategias de eventos de riesgos	x						10	$ 2.30	Área responsable
10	Documentar evento de riesgo	x						5	$ 1.15	Jefe de Riesgos
11	Elaborar informe de riesgos	x						40	$ 9.20	Jefe de Riesgos
12	Reportar resultados a Comité		x					15	$ 3.45	Jefe de Riesgos
13	Archivar informe					x		3	$ 0.69	Jefe de Riesgos
Total Volumen		9	3	0	0	1	0			
Total Tiempo		238	28	0	0	3	0			
Total Costo		$ 54.74	$ 6.44	$ -	$ -	$ 0.69	$ -			

Anexo 26. Matriz de valor agregado procesos críticos mejorados – Proceso de planificación de estrategia de respuesta al riesgo

GERENCIA LEGAL CUMPLIMIENTO Y GESTIÓN DE RIESGOS
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO
PROCESO: PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIA DE RESPUESTA AL RIESGO

DATOS GENERALES:

Cargo empleado: Jefe de Riesgos
Sueldo Mensual: $ 2,200.00
Sueldo por minuto: $ 0.23

NRO.	ACTIVIDADES	○	□	⇨	D	▽	R	T (min)	COSTO	RESPONSABLE
1	Identificación de controles existentes	x						5	$ 1.15	Jefe de Riesgos
2	Validar controles en matrzi de riesgo		x					7	$ 1.61	Responsable área
3	Verificar los documentos de control						x	3	$ 0.69	Jefe de Riesgos
4	Elaborar y ejecutar planes de mejora	x						60	$ 13.80	Jefe de Riesgos
5	Evaluar el evento de riesgo		x					20	$ 4.60	Jefe de Riesgos
6	Control y monitoreo de evento de riesgo	x						5	$ 1.15	Jefe de Riesgos
7	Clasificar los eventos de riesgo	x						10	$ 2.30	Jefe de Riesgos
8	Elaborar reporte de estategias	x						120	$ 27.60	Jefe de Riesgos
Total Volumen		5	2	0	0	0	1			
Total Tiempo		200	27	0	0	0	3			
Total Costo		$ 46.00	$ 6.21	$ -	$ -	$ -	$ 0.69			

Anexo 27. Matriz de valor agregado procesos críticos mejorados – Proceso de contratos con proveedores externos

GERENCIA LEGAL CUMPLIMIENTO Y GESTIÓN DE RIESGOS
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO
PROCESO: CONTRATOS CON PROVEEDORES EXTERNOS

DATOS GENERALES:

Cargo empleado:	Abogado	**Cargo empleado:**	Pasante
Sueldo Mensual:	$ 2,500.00	**Sueldo Mensual:**	$ 360.00
Sueldo por minuto:	$ 0.26	**Sueldo por minuto:**	$ 0.04

NRO.	ACTIVIDADES	○	□	⇨	D	▽	R	T (min)	COSTO	RESPONSABLE
1	Generar ticket en el sistema	x						2	$ 0.52	Responsable área
2	Descargar modelo de contrato	x						1	$ 0.26	Responsable área
3	Llenar datos y documentos habilitantes	x						40	$ 10.40	Responsable área
4	Cargar en el sistema			x				5	$ 1.30	Responsable área
5	Revisar presupuesto y documentos	x						40	$ 10.40	Jefe Financiero
6	Verificar si esta completo		x					10	$ 2.60	Jefe Financiero
7	Aprobar en el sistema			x				2	$ 0.52	Jefe Financiero
8	Revisar documentos legales	x						50	$ 13.00	Abogado
9	Verificar si esta completo		x					10	$ 2.60	Abogado
10	Aprobar y enviar a Gerencia General			x				2	$ 0.52	Abogado
11	Aprobar contrato en sistema		x					5	$ 1.30	Gerente General
12	Imprimir 3 copias	x						2	$ 0.52	Abogado
13	Sumillar y firmar las copias	x						5	$ 1.30	Abogado
14	Enviar copias al usuario			x				2	$ 0.52	Abogado
15	Enviar copia al provedor para su firma			x				2	$ 0.52	Responsable área
16	Receptar copias	x						20	$ 5.20	Responsable área
17	Entregar una copia al área legal	x						10	$ 2.60	Responsable área
18	Archivar contrato					x		5	$ 1.30	Abogado
Total Volumen		9	3	5	0	1	0			
Total Tiempo		170	25	13	0	5	0			
Total Costo		$ 44.20	$ 6.50	$ 3.38	$ -	$ 1.30	$ -			

Anexo 28. Manual de procesos, políticas y procedimientos de la Unidad de Cumplimiento

UNIDAD DE CUMPLIMIENTO

EMPRESA ASEGURADORA

ETAPA	CARGO	NOMBRE	FECHA
ELABORACION	Pasante de Control		
REVISION	Gerente de Cumplimiento		
APROBACIÓN	Gerente General		

OBJETIVO

El presente Manual tiene como objetivo general cumplir con las normativas nacionales e internacionales para proteger a la Compañía del riesgo de ser utilizada como medio de ocultamiento de dinero o bienes provenientes de actividades ilícitas sancionadas por las leyes y, que como consecuencia afecten el logro de las metas y propósitos estratégicos de la compañía.

Objetivos Específicos

- Cumplir con la reglamentación emitida a nivel internacional por nuestra oficina matriz y por los organismos de control nacionales, Superintendencia de Bancos y Seguros y la Unidad de Análisis Financiero, en lo referente a la Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos.

- Impulsar al interior de compañía, una cultura de prevención entre todos sus funcionarios y colaboradores, mediante charlas, capacitación e información. Generando el compromiso de cumplimiento de las políticas, normas y disposiciones establecidas para la prevención del Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos.

ALCANCE

El presente Manual de “Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y otros Delitos”, aplica para todos los productos y servicios que ofrece la compañía y es de estricto cumplimiento por parte de todos sus funcionarios y colaboradores.

Ningún funcionario y colaborador de la compañía está exento de las responsabilidades que implica el silencio que alude el no reportar las inusualidades de los clientes o de la entrega de información que soliciten los organismos de control, su contenido no podrá ser divulgado o advertido al cliente reportado o involucrado y de hacerlo el funcionario o colaborador será sujeto a las sanciones penales correspondientes, ya que se trata de información confidencial.

Las sanciones al incumplimiento del presente manual se basarán en el Reglamento Interno de Trabajo, Código de Ética y en las decisiones que el Directorio y Comité de Cumplimiento tomen para el efecto, sin perjuicio a que se apliquen acciones legales por parte de los Organismos de Control o de la compañía, como consecuencia del incumplimiento.

Las dudas relacionadas con la aplicación del presente Manual, deberán ser formuladas al departamento Legal & Cumplimiento, o al Oficial de Cumplimiento de la compañía.

MARCO NORMATIVO

- Ley de Prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos, Registro fiscal suplemento 802 de 21 de julio d 2016.
- Resolución JB-2013-2454, sobre la prevención del lavado de activos y financiamiento de delitos.
- Disposiciones de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- Disposiciones de Casa Matriz.
- Proceso de toma de decisiones gerenciales de la empresa.

DEFINICIONES DE ACUERDO AL ENTE DE CONTROL[1]

- **Administración de riesgo:** es el proceso administrativo formal para identificar, medir, controlar y monitorear los distintos riesgos a los que están expuestas las empresas de seguros o compañías de reaseguros, para que con base en esta información se pueda realizar una adecuada gestión de los riesgos y establecer el efecto de las contingencias detectadas en el nivel de solvencia.

- **Evento:** Incidente o situación que ocurre en un lugar particular durante un intervalo de tiempo determinado.

- **Evento de pérdida:** Son aquellos incidentes que generan pérdidas a las entidades por riesgos no financieros.

- **Exposición:** está determinada por el riesgo asumido menos la cobertura implantada.

- **Factores de riesgo:** Son las fuentes generadoras de eventos que pueden o no generar pérdidas. Estos factores son: el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura y los acontecimientos externos.

- **Gestión de riesgos:** acción integral para el abordaje de una situación de desastre. Permite determinar los riesgos, intervenir para modificarlos, disminuirlos, eliminarlos o lograr la preparación pertinente para responder ante los daños que sin duda causará un determinado desastre. (Ministerio de Salud Presidencia de la Nación, s.f.)

- **Evento de riesgo operativo:** es el hecho que puede derivar en pérdidas financieras para las instituciones controlada.

[1] Resolución Nro. JB-2005-834 del 20 de octubre del 2005, Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, Titulo X.- De la gestión y administración de riesgos.

- **Proceso:** es el conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios con valor para el cliente, sea interno o externo.

- **Proceso crítico:** es el indispensable para la continuidad del negocio y las operaciones de la institución controlada, cuya falta de identificación o aplicación deficiente pueden generarle un impacto financiero negativo;

- **Cumplimiento:** Se refiere a la observación de las leyes, regulaciones y acuerdos contractuales a los que los procesos de las instituciones controladas están sujetos;

- **Plan de continuidad:** está orientado a asegurar la continuidad del negocio, la satisfacción del cliente y la productividad a pesar de eventos inesperados.

- **Identificación de riesgo:** proceso de encontrar, reconocer y descubrir los riesgos.

- **Indicador:** Es una magnitud cuantitativa o cualitativa utilizada para medir y comparar los resultados de una variable.

- **Mapa de riesgos:** Es una herramienta que permite representar gráficamente los riesgos, indicando el nivel de exposición a los mismos, en términos de impacto y probabilidad.

- **Riesgo:** Cualquier evento futuro e incierto que puede obstaculizar el logro de los objetivos estratégicos, no financieros y/o financieros de una organización (es una amenaza cuantificada).

POLÍTICAS

Las políticas, normas y procedimientos adoptados por la Compañía sobre Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y otros Delitos, así como sus actualizaciones, deberán ser comunicados a todos los funcionarios y colaboradores de la Compañía.

Las disposiciones legales referentes al sigilo y reserva de la información no serán un impedimento para el cumplimiento de este Manual, siempre y cuando la información sea requerida por las autoridades competentes, según lo dispuesto en las leyes ecuatorianas, y en especial las dictadas por los Organismos de Control y autoridades judiciales.

Cualquier inobservancia o incumplimiento a lo establecido en el presente manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y otros Delitos, será considerada como falta grave y por lo tanto será sancionada de acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento Interno de trabajo y el Código de Ética de la Compañía.

Establecer directrices orientadas a prevenir y mitigar el riesgo de que los productos que ofrece la compañía sean utilizados como medio para cometer el delito de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y otros Delitos.

Las políticas aplican a todos los productos y servicios ofrecidos por la compañía a nivel nacional, así como a las relaciones comerciales con terceros (prestadores de servicios de seguros y reaseguradores).

- ✓ La Compañía, cumplirá con lo establecido en la "Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos", y

otras leyes de carácter específico para las compañías de seguros, para lo cual se revisará las regulaciones emitidas por los organismos de control Superintendencia de Bancos y Seguros y la Unidad de Análisis Financiero (UAF).

- ✓ La compañía exigirá a las áreas responsables el cumplimiento de las políticas: "Conozca a su Accionista, Cliente, Empleado y Prestador de Servicio de Seguros", al momento de su vinculación a la compañía, para lo cual cumplirá con los procesos de Debida Diligencia establecidos en el presente manual.

- ✓ La Compañía, llevará a cabo programas de capacitación y acciones que desarrollen una cultura de concienciación individual y organizacional, orientados a la prevención del Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y otros Delitos.

- ✓ La Compañía, no suscribirá pólizas al portador, con nombres incompletos, falsos o bajo cualquier otra modalidad que encubra la identidad del solicitante de la póliza, asegurado(s), o beneficiario(s), para controlar esto el área de Operaciones – Emisión, tanto en líneas comerciales, generales y líneas personales, seguirán el proceso establecido para vincular clientes ("Debida Diligencia").

- ✓ La compañía, no establecerá relaciones comerciales con sociedades o empresas constituidas al amparo de legislaciones extranjeras que permitan o favorezcan el anonimato (paraísos fiscales) de los verdaderos propietarios, accionistas o administradores, incluyendo en esta categoría a sociedades anónimas cuyas acciones hayan sido emitidas al portador. Este control se lo realizara en base a las listas de control a las que tenga acceso la compañía.

- ✓ La Compañía, no entablará ni mantendrá relaciones contractuales con Prestadores de Servicios de Seguros o Reaseguros que incumplan los procedimientos de Prevención de Lavado de Activos, exigidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros y por la compañía.

- ✓ La Compañía, proporcionará toda la información requerida por los Organismos de Control o juzgados competentes en los tiempos establecidos en la ley, pero mantendrá la reserva de la información reportada. Es decir, este hecho será solo de conocimiento del área y funcionarios que entreguen la información.

- ✓ Todos los funcionarios y colaboradores de la compañía, antepondrán el cumplimiento de las normas de prevención Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y otros Delitos, al logro de las metas comerciales.

DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES

En la sección de descripción de operaciones, se detalla las Metodologías desarrolladas e implementadas por las áreas de acuerdo a lo solicitado en la normativa de Gestión de Riesgos y Prevención de Lavado de Activos para las áreas de Gestión de Riesgos y Cumplimiento respectivamente, por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Sin embargo, al ser información confidencial no puede ser publicada de acuerdo a las políticas de la compañía aseguradora. Se menciona el ítem ya que es parte de la estructura del Manual.

INDICADORES

Se establecieron indicadores para los procesos más críticos del área, con la finalidad de monitorear y controlar su eficiencia y efectividad en la ejecución.

Nombre:	Número de PEP identificados			
Descripción:	El indicador mide el número de Personas Expuestas Políticamente – PEP que son nuevos clientes, esto quiere decir que fueron ingresados al sistema por primera vez.			
Cálculo	**Responsable**	**Frecuencia**	**Meta**	**Cumplimiento**
Σ PEP identificados	Asesor Comercial	Mensual	N/D	Al menos un evento

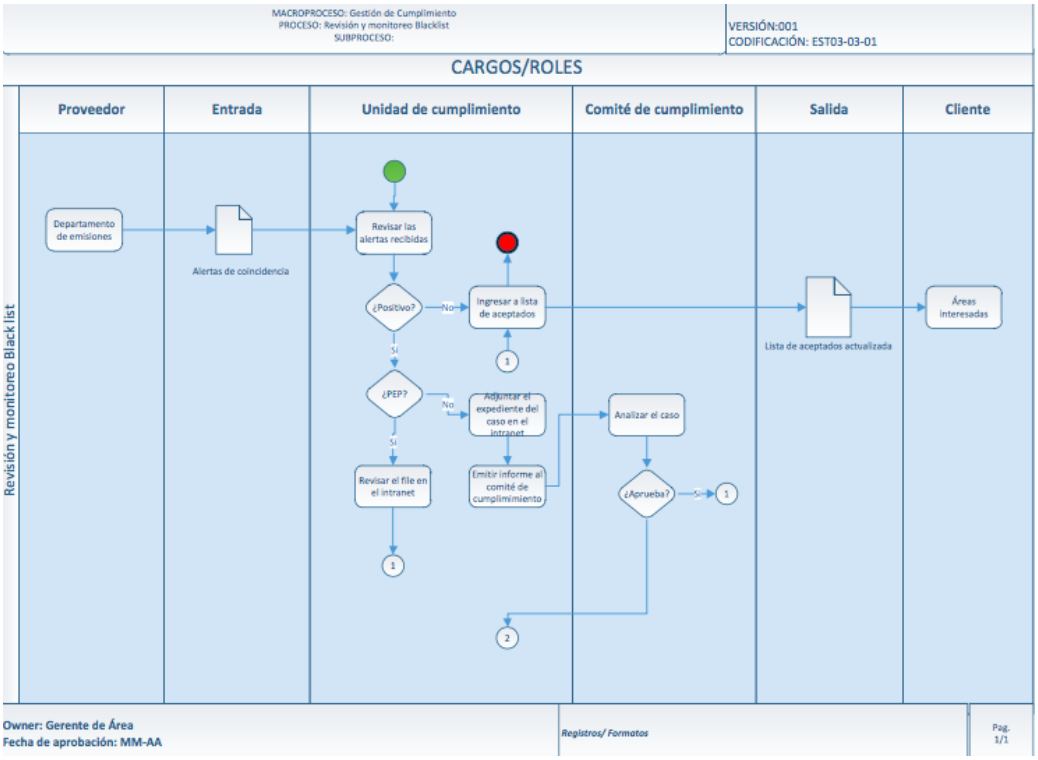
Nombre:	Porcentaje de PEP actualizados			
Descripción:	El indicador mide porcentaje de PEP que fueron analizados en la base de datos de la compañía y que se requiere su actualización del formulario de PEP.			
Cálculo	**Responsable**	**Frecuencia**	**Meta**	**Cumplimiento**
PEP identificados/Base de clientes	Oficial de Cumplimiento	Mensual	Al menos un evento	

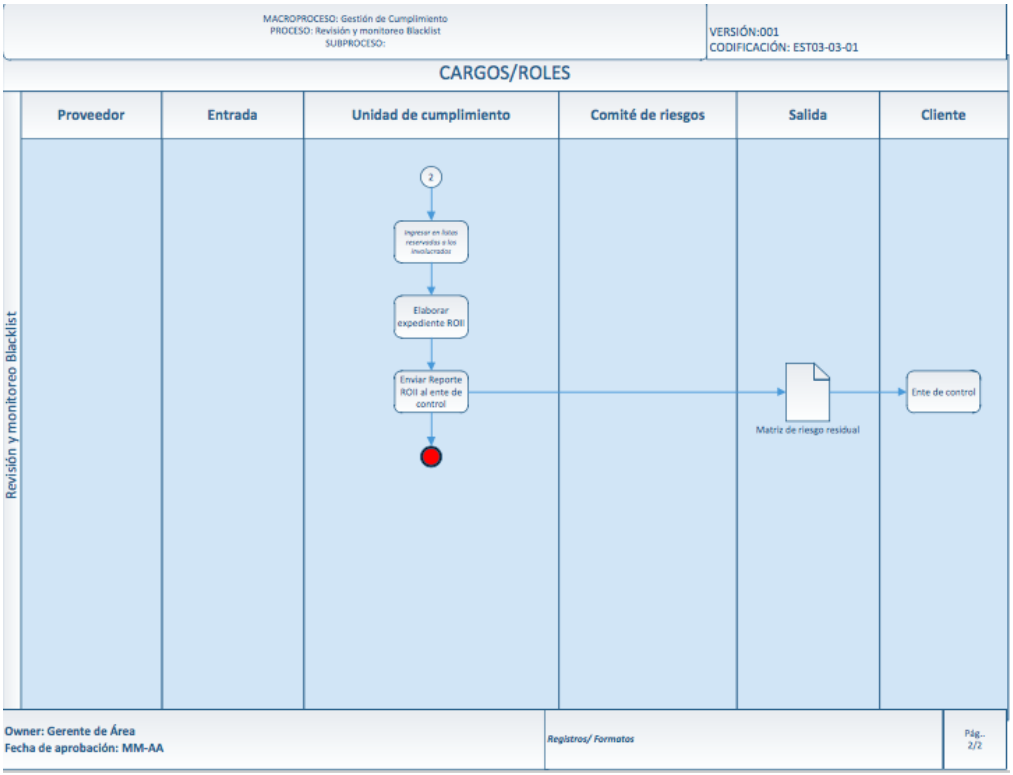
Nombre:	Número de personas ingresadas en el black list			
Descripción:	El indicador mide el número de personas que son ingresadas en el black list y que serán reportadas al Comité de Cumplimiento y al Ente de Control.			
Cálculo	**Responsable**	**Frecuencia**	**Meta**	**Cumplimiento**
Σ de personas ingresadas en el black list	Oficial de Cumplimiento	Mensual	Pendiente Definición	

Nombre:	Porcentaje de cliente reportados al Ente de Control – falso positivo			
Descripción:	El indicador mide el porcentaje de clientes reportados al Ente de Control, una vez realizada la validación en la base de datos de clientes, se obtiene los falsos positivos; mismos que son considerados para el reporte en la estructura ROII.			
Cálculo	**Responsable**	**Frecuencia**	**Meta**	**Cumplimiento**
Σ Clientes falso positivo/ Total Clientes	Oficial de Cumplimiento	Mensual	Pendiente Definición	

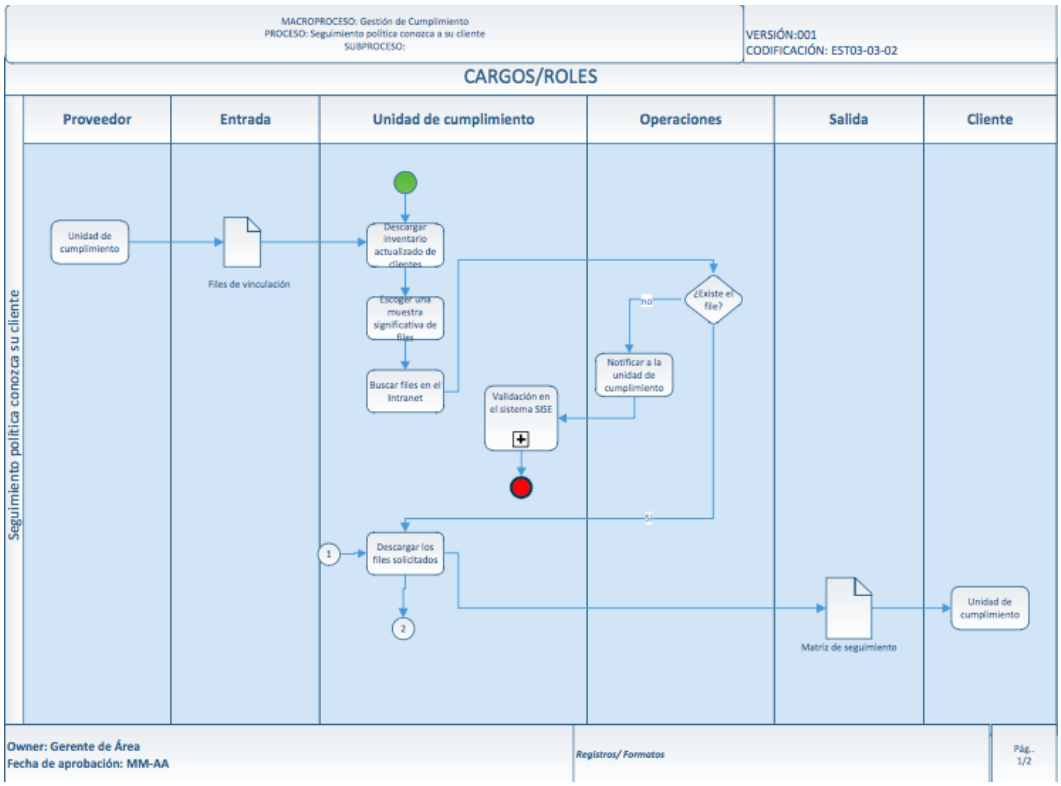
FLUJOGRAMAS

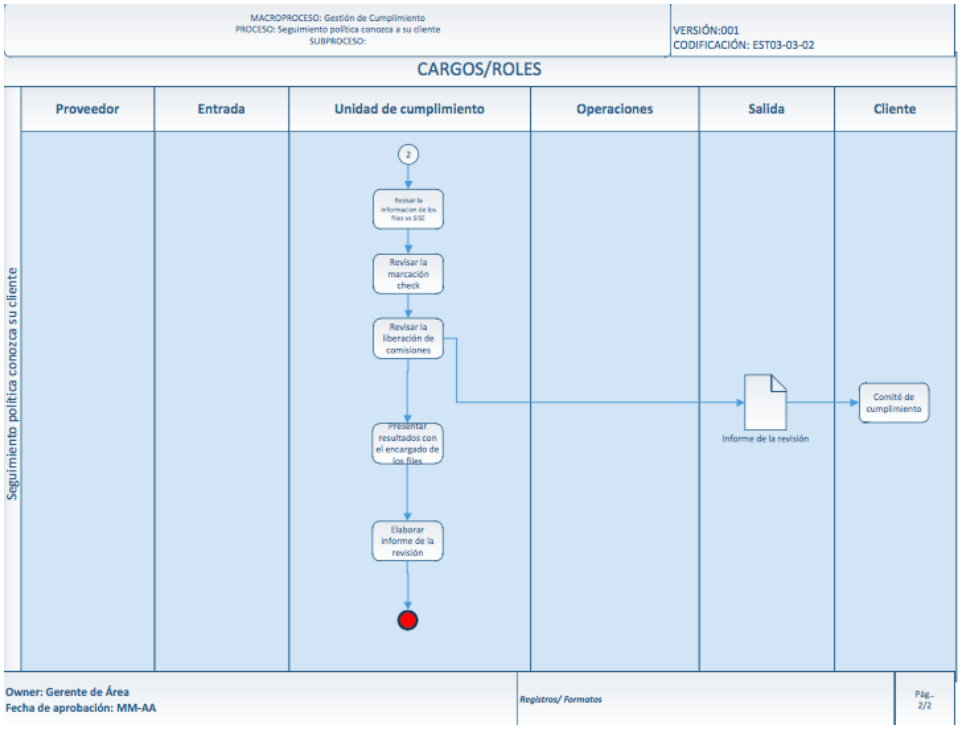
Revisión y monitoreo Black List



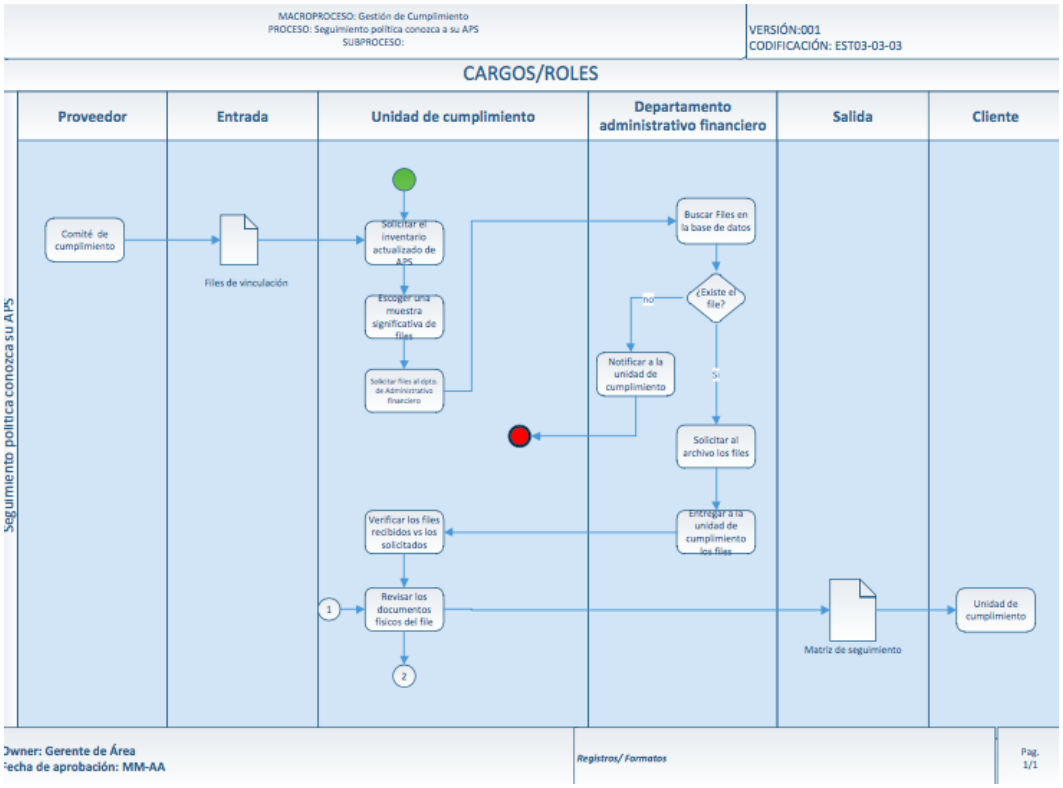


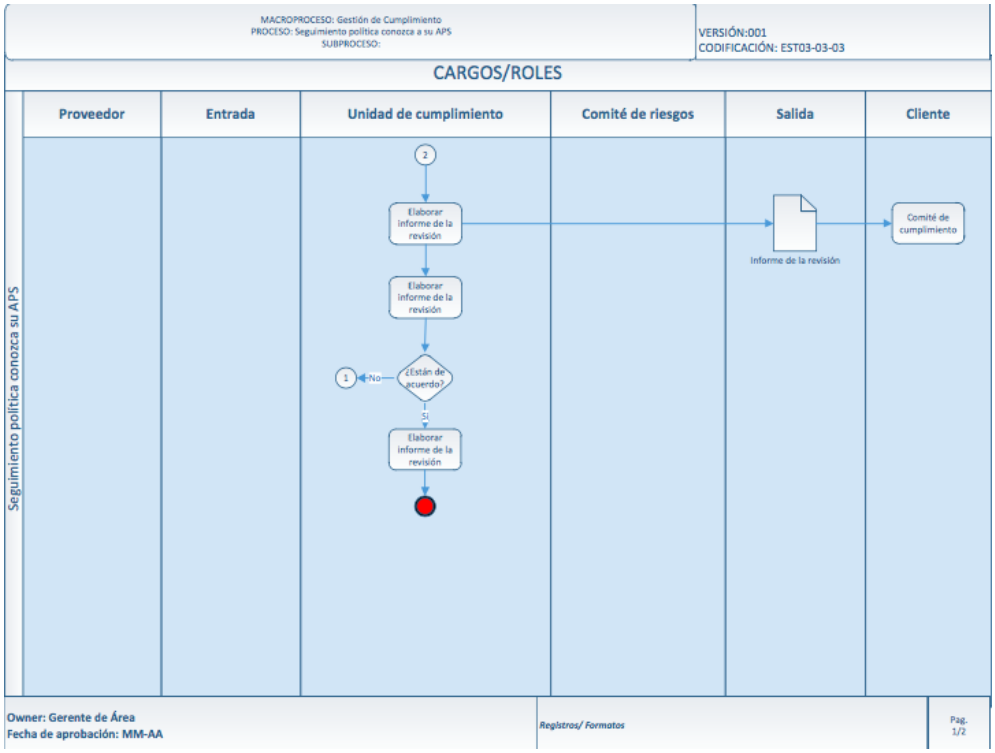
Seguimiento Política conozca a su cliente



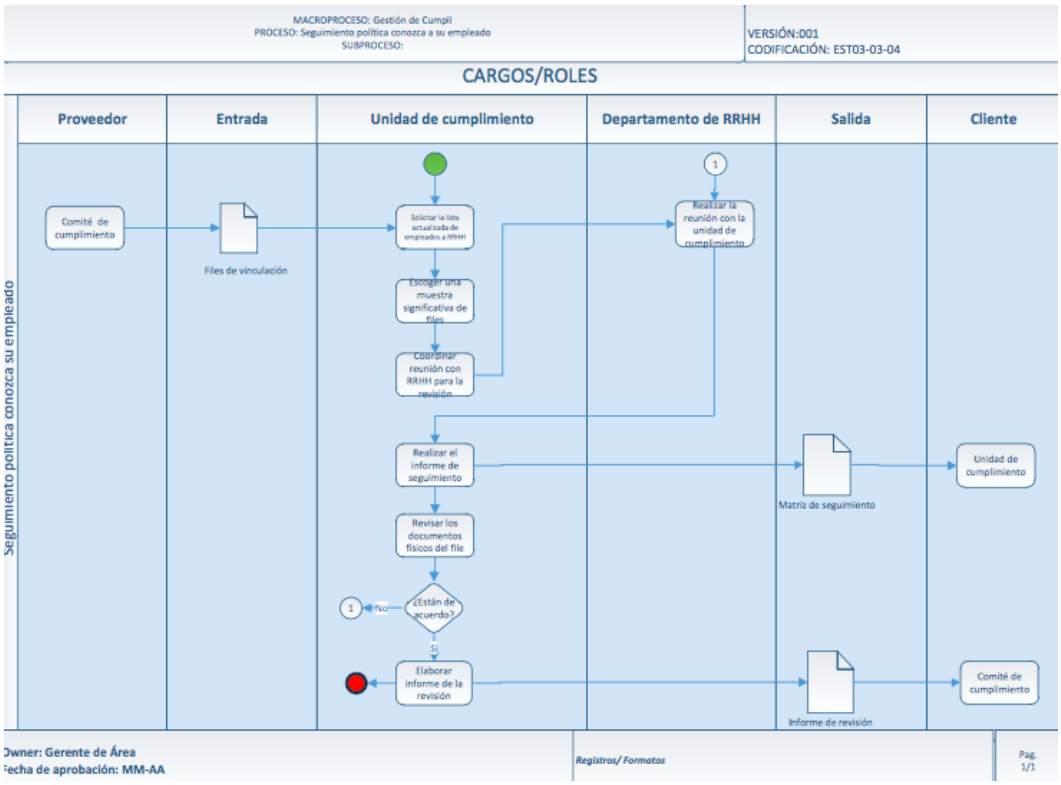


Seguimiento Política conozca a su APS

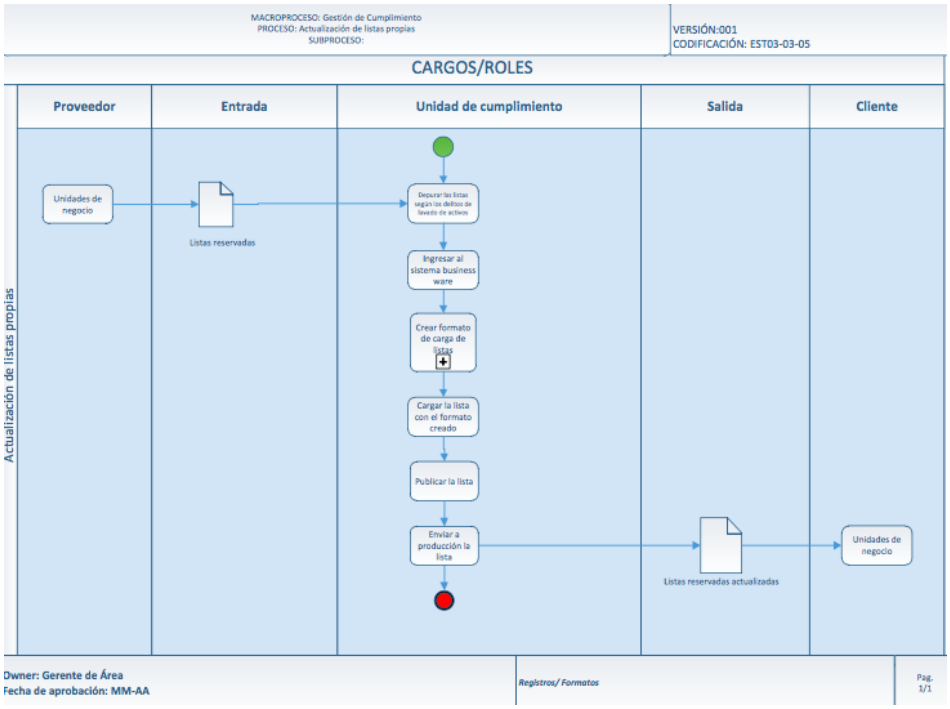




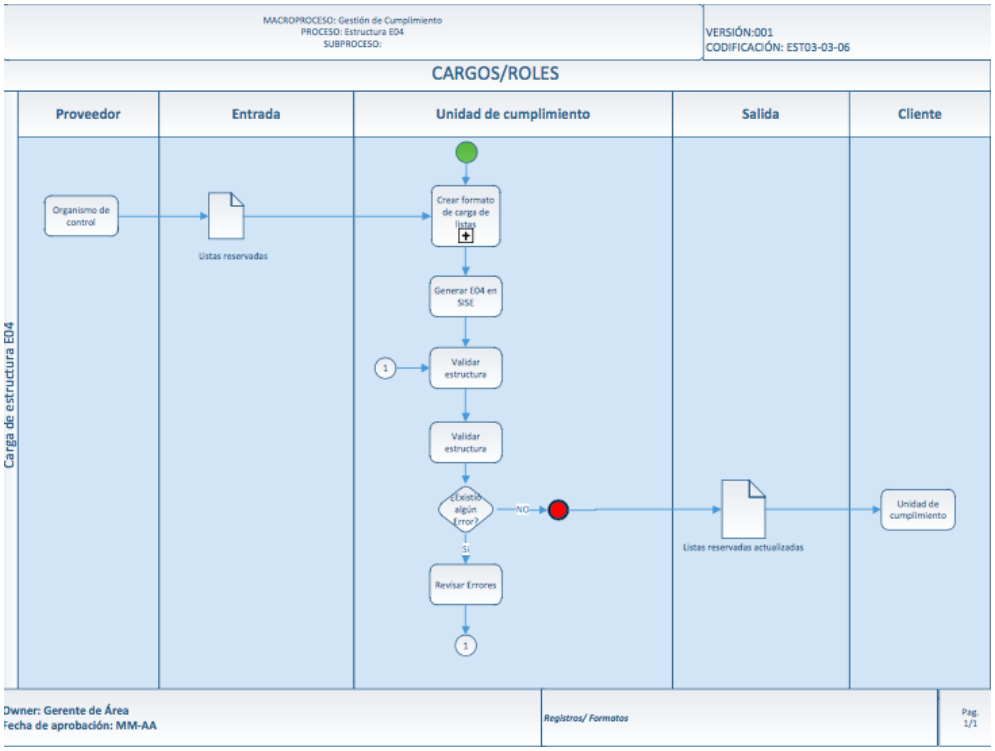
Seguimiento Política conozca a su empleado



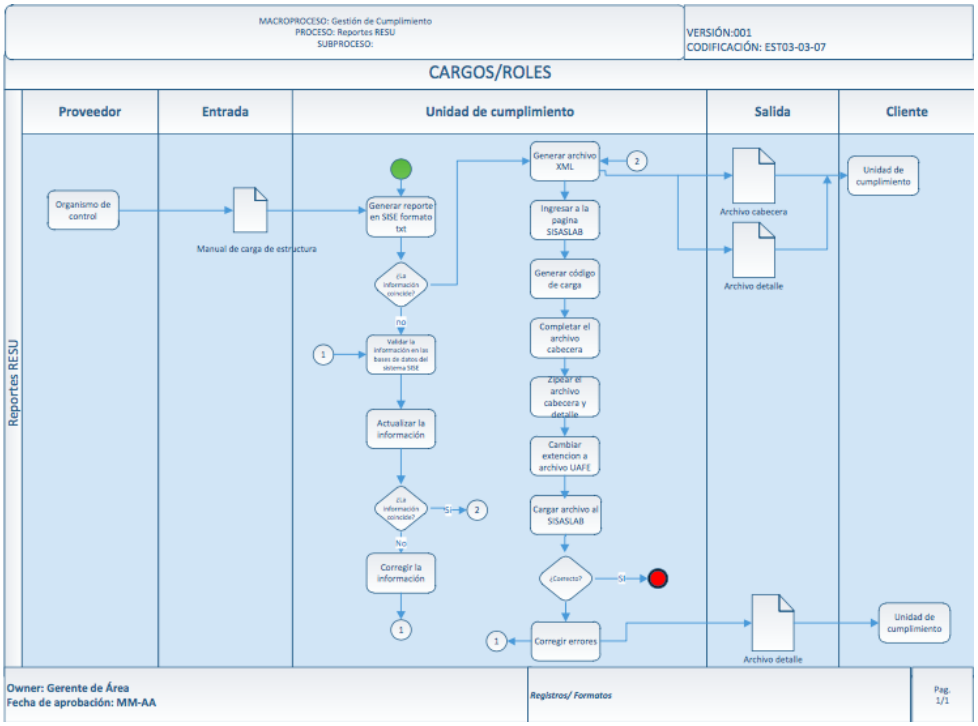
Actualización de listas propias



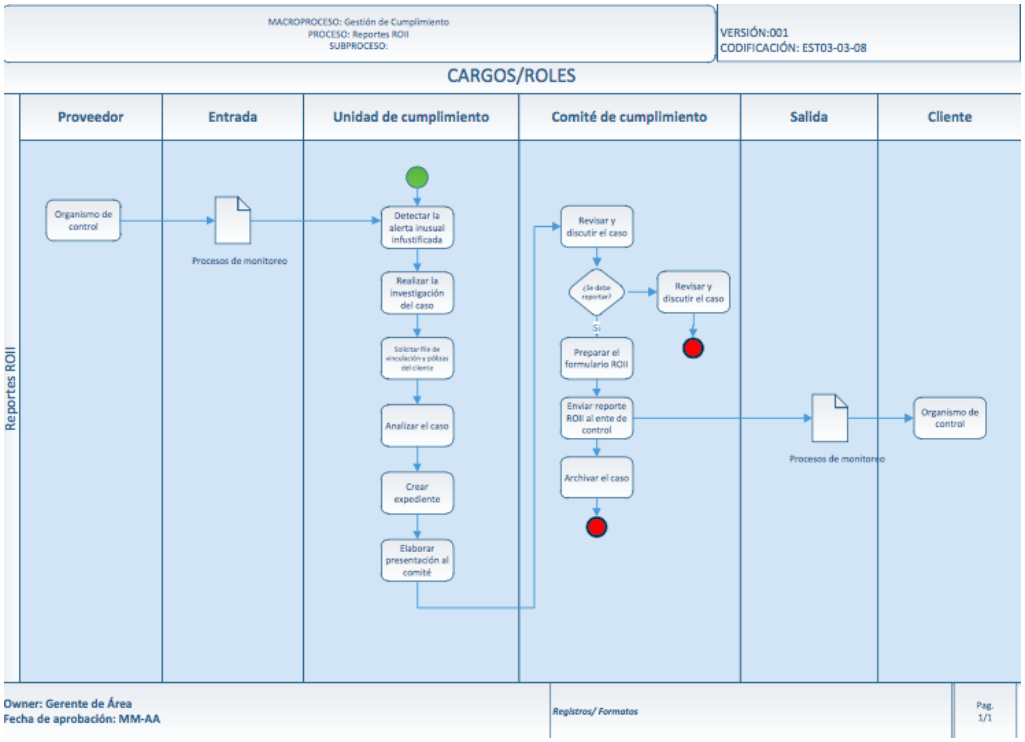
Actualización Estructura E04



Reporte RESU



Reporte ROII



HISTORIAL DE CAMBIOS

Fecha (dd/mm/aaaa)	Versión	Historial de cambios
15/05/2016	01	Versión Inicial del Documento
02/02/2017	02	Actualización y mejoramiento de procesos

RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN

Responsables de Aplicación	
Cargo	**Área**
Todos los colaboradores	Todas las áreas de la compañía

Anexo 29. Manual de procesos, políticas y procedimientos de la Unidad de Gestión de Riesgos.

[Escriba el nombre de la compañía]

Unidad de Gestión Integral de Riesgos

ETAPA	CARGO	NOMBRE	FECHA
ELABORACION	Pasante de Control		
REVISION	Gerente de Riesgos		
APROBACIÓN	Gerente General		

OBJETIVO

Establecer en forma clara y objetiva la organización, funcionamiento, seguimiento, aprobación y ejecución de actividades y documentos tratados en el Comité de Gestión de Riesgos.

Objetivos Específicos

- ✓ Definir las políticas a ser aplicados en la ejecución del Comité Integral de Gestión de Riesgos.
- ✓ Definición las funciones y responsabilidades de los integrantes de la Gestión Integral de Riesgos de la compañía Liberty Seguros S.A.
- ✓ Definición el proceso del Comité de Gestión Integral de Riesgos.
- ✓ Describir el proceso y procedimiento de aprobación de documentos relacionados a la Gestión Integral de Riesgos, los tipos de documentos que aplica son:

    a. Políticas relacionadas a la gestión de riesgos;
    b. Manuales de Gestión Integral de Riesgos;
    c. Metodologías de trabajo y de gestión de riesgos;
    d. Metodologías de evaluación de riesgos;
    e. Procesos y procedimientos;
    f. Normativas y Reglamentaciones;
    g. Informes para cumplimiento normativo; y,
    h. Otros que se genere la Unidad de Gestión de Riesgos.

ALCANCE

El presente manual forma parte integral del Sistema de Gestión de Riesgos de la compañía Liberty Seguros S.A., será aplicada por todos los integrantes que forman parte de la gestión de riesgos de la compañía.

MARCO NORMATIVO

- Resolución Junta Bancaria Nro. JB-2011-2066 sobre la Gestión integral y controles de riesgos.
- Resolución Junta Bancaria Nro. JB-2012-2248 sobre Principios de un Buen Gobierno Corporativo.
- Resolución Junta Bancaria Nro. JB-2014-3001 sobre Normas sobre clasificación y valoración de inversiones para las empresas de seguros y compañías de reaseguros.
- Disposiciones de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- Disposiciones de Casa Matriz.
- Proceso de toma de decisiones gerenciales de la empresa.

DEFINICIONES DE ACUERDO AL ENTE DE CONTROL[2]

- **Administración de riesgo:** es el proceso administrativo formal para identificar, medir, controlar y monitorear los distintos riesgos a los que están expuestas las empresas de seguros o compañías de reaseguros, para que con base en esta información se pueda realizar una adecuada gestión de los riesgos y establecer el efecto de las contingencias detectadas en el nivel de solvencia.

- **Evento:** Incidente o situación que ocurre en un lugar particular durante un intervalo de tiempo determinado.

- **Evento de pérdida:** Son aquellos incidentes que generan pérdidas a las entidades por riesgos no financieros.

- **Exposición:** está determinada por el riesgo asumido menos la cobertura implantada.

[2] Resolución Nro. JB-2005-834 del 20 de octubre del 2005, Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, Titulo X.- De la gestión y administración de riesgos.

- **Factores de riesgo:** Son las fuentes generadoras de eventos que pueden o no generar pérdidas. Estos factores son: el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura y los acontecimientos externos.

- **Gestión de riesgos:** acción integral para el abordaje de una situación de desastre. Permite determinar los riesgos, intervenir para modificarlos, disminuirlos, eliminarlos o lograr la preparación pertinente para responder ante los daños que sin duda causará un determinado desastre. (Ministerio de Salud Presidencia de la Nación, s.f.)

- **Evento de riesgo operativo:** es el hecho que puede derivar en pérdidas financieras para las instituciones controlada.

- **Proceso:** es el conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios con valor para el cliente, sea interno o externo.

- **Proceso crítico:** es el indispensable para la continuidad del negocio y las operaciones de la institución controlada, cuya falta de identificación o aplicación deficiente pueden generarle un impacto financiero negativo;

- **Cumplimiento:** Se refiere a la observación de las leyes, regulaciones y acuerdos contractuales a los que los procesos de las instituciones controladas están sujetos;

- **Plan de continuidad:** está orientado a asegurar la continuidad del negocio, la satisfacción del cliente y la productividad a pesar de eventos inesperados.

- **Identificación de riesgo:** proceso de encontrar, reconocer y descubrir los riesgos.

- **Indicador:** Es una magnitud cuantitativa o cualitativa utilizada para medir y comparar los resultados de una variable.

- **Mapa de riesgos:** Es una herramienta que permite representar gráficamente los riesgos, indicando el nivel de exposición a los mismos, en términos de impacto y probabilidad.

- **Riesgo:** Cualquier evento futuro e incierto que puede obstaculizar el logro de los objetivos estratégicos, no financieros y/o financieros de una organización (es una amenaza cuantificada).

POLÍTICAS

Entendiendo por Políticas aquellos lineamientos generales que orientan la Gestión Integral de Riesgos, el Directorio ha fijado las siguientes políticas que orientaran la administración de los riesgos:

Políticas Generales

- La compañía impulsará a nivel institucional la cultura en materia de administración de riesgos, desarrollando políticas y prácticas, generando en sus funcionarios convencimiento y actitud para administrar los riesgos[3] al momento de desarrollar sus funciones y actividades.

- En consecuencia, será obligación de todos los empleados de la Compañía observar los procedimientos y mecanismos establecidos para la prevención y control de dichos riesgos.

[3] Todos los tipos de riesgos determinados en la Resolución Nro. JB-2011-2066.

- Todo proceso de evaluación y gestión de riesgos debe constar en manuales, que abarcan las estrategias, políticas, procesos y las metodologías en las cuales se debe precisar claramente las diferentes etapas de la administración de riesgo, dichos manuales deben ser revisados y aprobadas por el Comité de Gestión de Riesgos y el Directorio.

- El manejo y Gestión de Riesgos de la entidad será responsabilidad de todos los funcionarios de la compañía, sin importar el nivel jerárquico que ocupen dentro de la organización.

- Todos los funcionarios y terceros vinculados con la Compañía deberán ser capacitados sobre el Sistema de Administración de Gestión Integral de Riesgos con el objeto de que conozcan, apliquen y respeten los mecanismos que permitan identificar, evaluar y controlar los riesgos de la entidad.

- Todos los procedimientos de la compañía deberán contar con un estudio y control de riesgos y los nuevos o los que se modifiquen, tendrán un estudio previo de riesgos.

- Será obligación de los órganos de administración, de control y de sus demás funcionarios, asegurar el cumplimiento de las normas internas y externas relacionadas con la Administración del Riesgo.

- Es responsabilidad de todos los órganos de administración y de control de la compañía y de los demás empleados, asegurar que se acaten las normas encaminadas a identificar, evaluar, controlar y monitorear los riesgos, con el fin de garantizar que se cumpla su finalidad y se proteja la imagen y reputación de la compañía, así como su alta calidad en la supervisión.

- En caso de detectar deficiencias en los procedimientos, políticas, controles internos o niveles de tolerancia de los riesgos o cuando ocurran incumplimientos a los límites, controles o normas, se informará al Comité de Administración de Riesgos.

- Todos los procesos claves de la compañía deberán estar documentados, diagramados, definidos sus objetivos, alcances, documentos de entrada y de salida, sus políticas, descritas las actividades propias del mismo, así como definidos los responsables de cada una de las actividades que hacen parte del procedimiento.

- Se deberá contar con un mapa de procesos, el cual será la base y la guía que servirá de herramienta para documentar cada uno de los procedimientos que conforman dicho mapa.

- Los conflictos de interés que se presenten para la recolección de información, deberán ser informados a la Gerencia General, quien se encargará de dirimir el conflicto.

- Todos los funcionarios tendrán la obligación de controlar los riesgos de la Compañía y principalmente los relacionados con el área a la cual pertenecen, razón

por la cual todos los cambios que se generen en sus procedimientos, riesgos o sus controles, deberán ser notificados de manera inmediata a la Unidad de Gestión de Riesgos, con el objeto de que ésta proceda nuevamente a evaluar el nivel del riesgo, dé su concepto con relación al mismo y se tomen las medidas que el caso amerite.

- La Jefatura de Gestión de Riesgos deberá monitorear todos los riesgos previamente identificados, evaluados y controlados y que sean inherentes a su actividad.

- En la creación de contratos, productos, procesos, servicios, entre otros, se deberá contar con un estudio previo de riesgos, una vez que las áreas técnicas y comerciales proporciones la información para el respectivo análisis.

- Se desarrollarán e implementarán planes de contingencia y continuidad del negocio, de conformidad a las necesidades y tamaño de la entidad, para lo cual se deberá desarrollar un Manual que contemple dichos planes, los cuales, deberán estar probados y aprobados por los miembros del Comité de Gestión de Riesgos.

- La compañía en cumplimiento de las funciones y servicios que le son inherentes implementará comités que desarrollen actividades de seguimiento, control e imposición de sanciones para realizar una gestión íntegra, eficiente y transparente, garantizando que los procedimientos relacionados con el Sistema de Administración de Riesgos deban ser acatados y puestos en marcha por la totalidad de los funcionarios de la Compañía.

Políticas de las Etapas y los Elementos

En esta parte se detallan las políticas respecto a las etapas y los elementos constitutivos del Sistema de Administración Integral de Gestión de Riesgo:

Políticas para la etapa de identificación

- La identificación de riesgos en los procesos de la compañía es responsabilidad de los funcionarios dueños de éstos que se encuentran en la primera línea de defensa, en coordinación con la Unidad de Gestión de Riesgo; sin embargo, si algún funcionario de la compañía identifica algún evento de riesgo tiene el deber de informarlo a la Unidad de Gestión de Riesgo quien lo incluirá dentro de los riesgos identificados en el proceso que corresponda.

- Para asegurar la identificación de los eventos de riesgo de los nuevos productos o líneas de negocio, es obligatoria la participación de un representante de la Unidad de Gestión de Riesgo en el proceso de planeación y desarrollo de los mismos.
- La Unidad de Gestión de Riesgo informa a los dueños de proceso los riesgos identificados en el mismo para su validación.

Políticas para la etapa de medición

- La medición y clasificación de los riesgos en los procesos de la compañía, es responsabilidad de los funcionarios dueños de estos pertenecientes a la primera línea de defensa, quienes, en coordinación con la Unidad de Gestión de Riesgos, efectuaran la valoración de éstos.

Políticas para la etapa de control

- Todos los funcionarios de la compañía, deben observar y adoptar las medidas de control que se establezcan orientadas a prevenir o corregir deficiencias, fallas o inadecuaciones en las diversas actividades desarrolladas.

- La compañía a través del desarrollo y mantenimiento de sus planes de contingencia y continuidad establece el fundamento para asegurar la continuidad del negocio.

- Es responsabilidad de cada dueño de proceso implementar las acciones preventivas o correctivas definidas con la colaboración la Unidad de Gestión de Riesgos.

Políticas para la etapa de monitoreo

- El monitoreo de los riesgos, ha de ser lo suficientemente oportuno como para servir de alerta temprana, y permitir la aplicación de medidas para revertir o prevenir cualquier efecto derivado de la ocurrencia de un evento de riesgo.

- Es responsabilidad de los órganos de control asegurar el cumplimiento de las normas relativas a la administración de riesgo en la compañía; para ello, deben efectuar de manera periódica evaluaciones al Sistema de Administración de Riesgos e informar los resultados a las instancias competentes.

- El monitoreo de los riesgos identificados en la compañía, es responsabilidad de la Unidad de Gestión de Riesgo, Comité Gestión Integral de Riesgo y Unidad de Cumplimiento que pertenecen a la segunda línea de defensa.

Políticas para los elementos del Sistema de Administración de Riesgos

- Con el fin de mantener informados y actualizados a todos los funcionarios de la compañía acerca de los temas relacionados con el Sistema de Administración Integral de Gestión de Riesgos y construir entre ellos una cultura de control, la Unidad de Gestión de Riesgo debe diseñar y dictar programas de capacitación por lo menos una vez al año.

- La Unidad de Gestión de Riesgo debe diseñar y elaborar un reporte periódico que contenga el perfil de riesgo residual de la compañía con destino al Comité de Gestión Integral de Riesgo y posteriormente al Directorio.

- Las demás políticas asociadas a cada tipo de riesgos se encuentran detalladas en cada uno de sus Manuales.

DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES

En la sección de descripción de operaciones, se detalla las Metodologías desarrolladas e implementadas por las áreas de acuerdo a lo solicitado en la normativa de Gestión de Riesgos y Prevención de Lavado de Activos para las áreas de Gestión de Riesgos y Cumplimiento respectivamente, por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Sin embargo, al ser información confidencial no puede ser publicada de acuerdo a las políticas de la compañía aseguradora. Se menciona el ítem ya que es parte de la estructura del Manual.

INDICADORES

Se establecieron indicadores para los procesos más críticos del área, con la finalidad de monitorear y controlar su eficiencia y efectividad en la ejecución.

Nombre:	Número de riesgos identificados			
Descripción:	El indicador mide el número de riesgos que han sido identificados por las áreas de la compañía. El análisis y detalle de este indicador es importante para el reporte mensual y trimestral al ente de control, ya que es el punto de partida para la gestión de riesgos.			
Cálculo	**Responsable**	**Frecuencia**	**Meta**	**Cumplimiento**
Σ de eventos de riesgos[4]	Jefes de área	Mensual	N/D	Al menos un evento

Nombre:	Número de riesgos con modelo de medición			
Descripción:	El indicador mide el número de riesgos que han sido implementados y que disponen de modelos de medición con el fin de poner medidas basadas en procesos actuariales, procesos escolásticos o modelos probabilísticos.			
Cálculo	**Responsable**	**Frecuencia**	**Meta**	**Cumplimiento**
Σ de riesgos con modelos de medición	Jefe de riesgos	Trimestral	Al menos un evento	

Nombre:	Número de documentos aprobados en la gestión de riesgos

[4] Sumatoria de todos los eventos de riesgos identificados en la compañía.

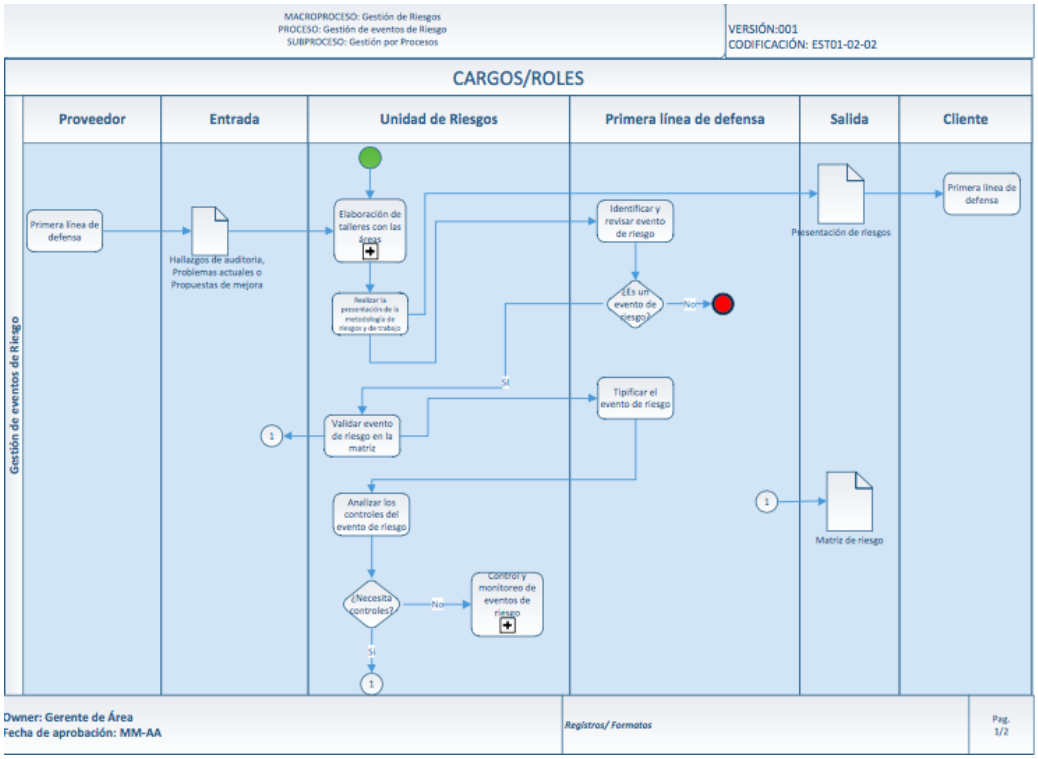
Descripción:	El indicador mide el número de documentos aprobados por el comité de gestión de riesgos y desarrollados por la Unidad de Gestión de Riesgos. El objetivo del indicador es llevar un control de los documentos que fueron desarrollos, con la finalidad de reportar en el informe semestral al ente de control la gestión realizada por la Unidad.			
Cálculo	**Responsable**	**Frecuencia**	**Meta**	**Cumplimiento**
Σ de documentos aprobados	Comité de Gestión de riesgos	Semestral	Al menos un documento	

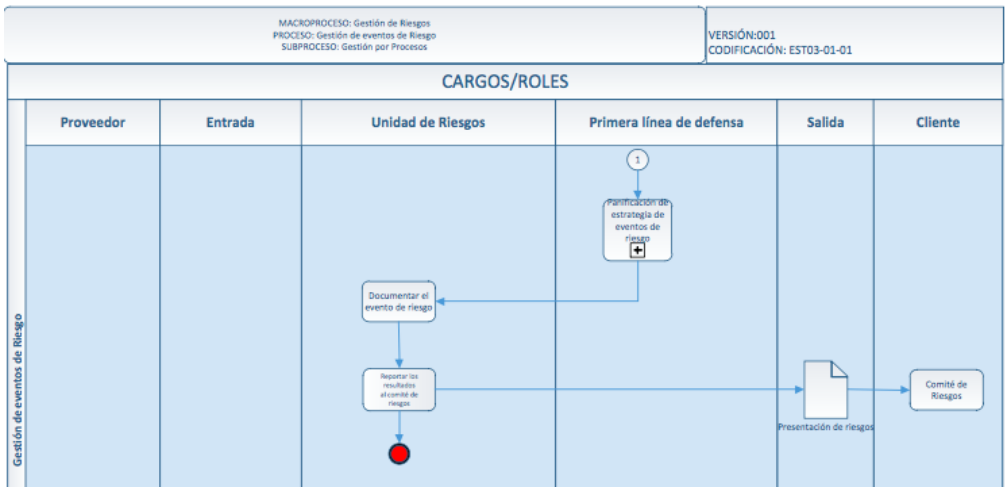
Nombre:	Porcentaje de riesgo inherente			
Descripción:	El indicador mide el porcentaje de riesgo inherente de la compañía, este indicador tiene como objetivo dar a conocer el nivel inicial de exposición de la compañía antes de controles.			
Cálculo	**Responsable**	**Frecuencia**	**Meta**	**Cumplimiento**
Probabilidad x Impacto	Jefe de Riesgo	Mensual	Pendiente Definición	

Nombre:	Porcentaje de riesgo residual			
Descripción:	El indicador mide el porcentaje de riesgo residual de la compañía, este indicador tiene como objetivo dar a conocer el nivel de riesgos de la compañía una vez establecido e implementado controles para su mitigación.			
Cálculo	**Responsable**	**Frecuencia**	**Meta**	**Cumplimiento**
Riesgo Inherente – efectividad de controles	Jefe de Riesgo	Mensual	Pendiente Definición	

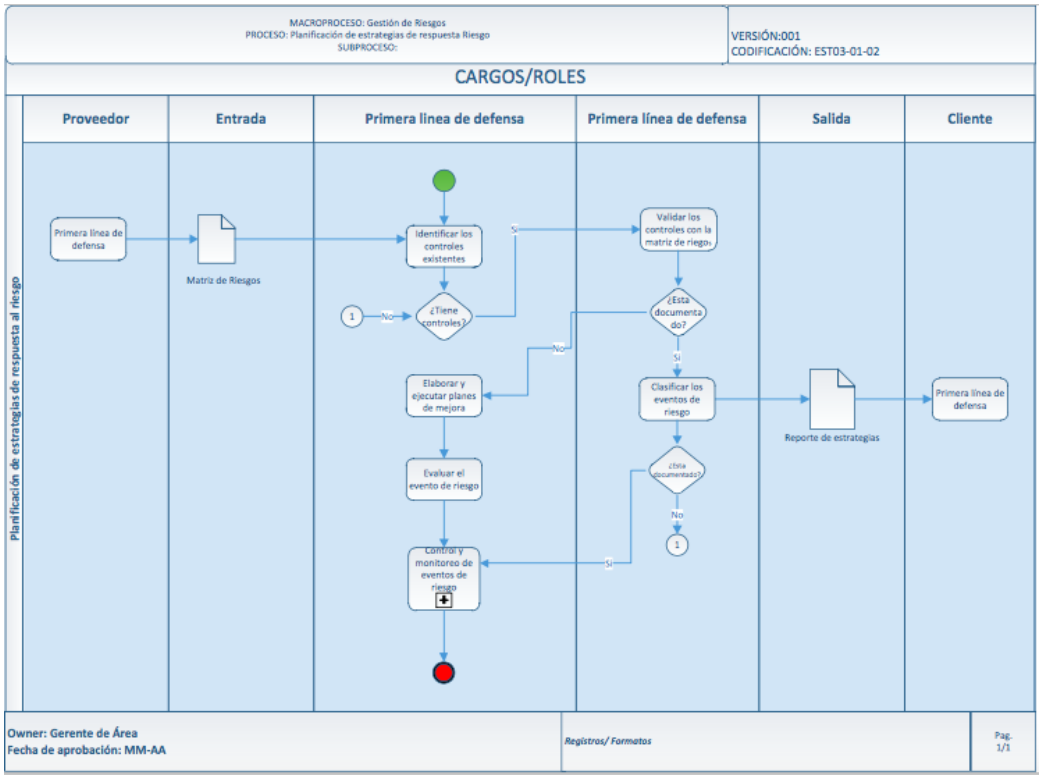
FLUJOGRAMAS

Gestión de eventos de riesgos

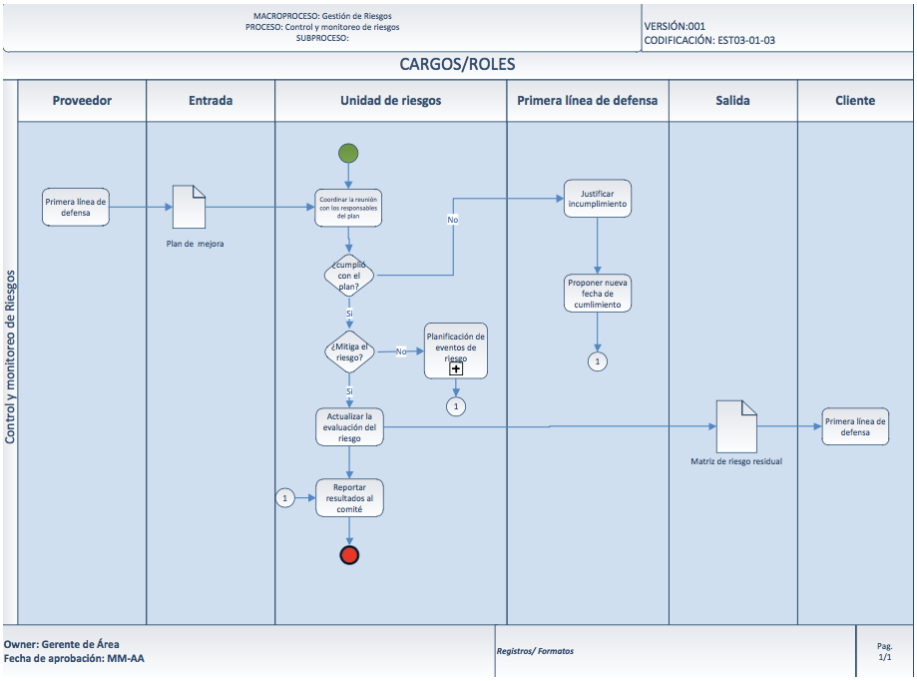




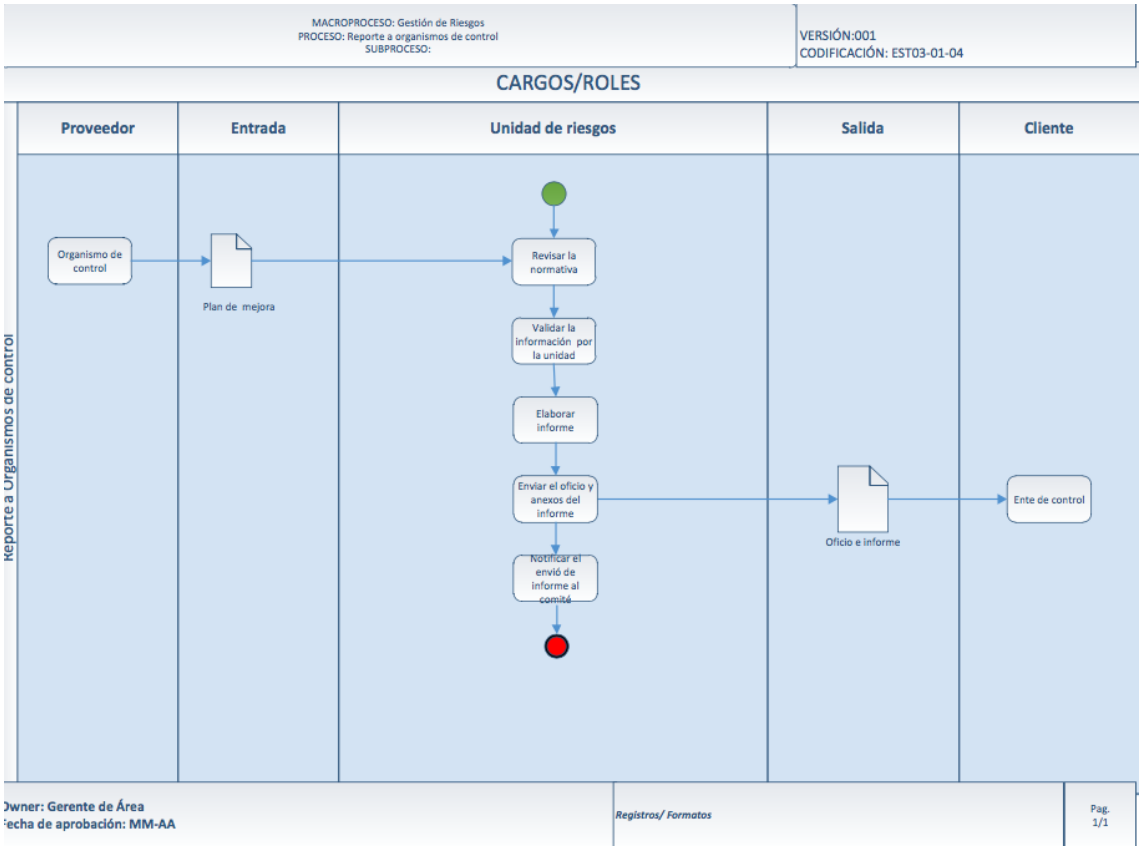
Planificación de estrategia de respuesta al riesgo



Control y monitoreo de riesgo



Reporte a organismos de control



HISTORIAL DE CAMBIOS

Fecha (dd/mm/aaaa)	Versión	Historial de cambios
22/03/2017	01	Versión Inicial del Documento

RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN

Responsables de Aplicación	
Cargo	**Área**
Todos los colaboradores	Todas las áreas de la compañía

Anexo 30. Manual de procesos, políticas y procedimientos de la Unidad de Asesoría Jurídica.

UNIDAD DE ASESORÍA LEGAL

ETAPA	CARGO	NOMBRE	FECHA
ELABORACION	Pasante de Control		
REVISION	Gerente de Cumplimiento		
APROBACIÓN	Gerente General		

OBJETIVO

El presente Manual tiene como objetivo general determinar de manera sencilla, clara, específica y ordenada los procesos y procedimientos para la ejecución de la Unidad de Asesoría Jurídica.

Objetivos Específicos

- Orientar de manera práctica al personal en la funcionalidad y actividades de la Unidad de Asesoría Jurídica.
- Contar con un documento que facilite las labores de inducción, evaluación y control interno; así como también la responsabilidad que tiene cada uno de los actores en el desarrollo de la Unidad de Asesoría Jurídica.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones relacionadas a leyes y normas jurídicas emitidas por el Ente de Control y Casa Matriz.

ALCANCE

El presente Manual de "Gestión Jurídica", es aplicado en todas las áreas que requieren asesoría jurídica, así como también relaciones legales que tiene o tendrá la compañía con clientes y/o proveedores.

MARCO NORMATIVO INTERNO Y LEGAL

- Disposiciones de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- Disposiciones de Casa Matriz.
- Proceso de toma de decisiones gerenciales de la empresa.

DEFINICIONES DE ACUERDO AL ENTE DE CONTROL[5]

- Anexo a la póliza básica: es una enmienda a una póliza que aumenta o disminuye la cobertura del seguro.
- Bróker: persona que desempeña el papel de intermediación entre el cliente y la aseguradora.
- Asegurado: es la persona qué mediante el pago de la prima, tiene derecho al pago de las indemnizaciones de acuerdo a lo establecido en el contrato de seguro.
- Asegurador: persona que asume la cobertura del riesgo.
- Beneficiario: es la persona física o moral que es asignada por el asegurado para recibir los beneficios de la póliza de seguro.
- Cobertura: alcance de la póliza que desea asegurar.
- Contrato de Seguros: es el documento mediante el cual el asegurado se obliga al pago de la prima para poder tener derecho al pago por parte de la aseguradora de las indemnizaciones a consecuencia de pérdida o daño que están dentro de la cobertura.
- Indemnización: son los pagos que realizan las aseguradoras a sus asegurados por los daños o perdidas en sus bienes asegurados.
- Reclamos administrativos: son casos de indemnizaciones no pagadas que caen en un proceso jurídico y que son resueltas conjuntamente entre la compañía, asegurado y Ente de Control.
- Contrato: documento en el cual se refleja los acuerdos y resoluciones establecidas entre cliente y/o proveedores y la compañía aseguradora.
- Gestión documental: organizar, administrar y archivar los documentos generados por las diferentes áreas en un centro integral tanto físico como digital.

[5] Resolución Nro. JB-2005-834 del 20 de octubre del 2005, Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, Titulo X.- De la gestión y administración de riesgos.

POLÍTICAS

Las políticas establecidas por la compañía con lo relacionado a la asesoría jurídica, así como sus actualizaciones, deberán ser comunicados a los funcionaros y colaboradores de la compañía.

- Las disposiciones legales referentes al sigilo y reserva de la información no serán un impedimento para el cumplimiento de este Manual, siempre y cuando la información sea requerida por las autoridades competentes, según lo dispuesto en las leyes ecuatorianas, y en especial las dictadas por los Organismos de Control y autoridades judiciales.
- Establecer directrices orientadas a prevenir y mitigar el riesgo de que los productos que ofrece la compañía sean utilizados de manera ilegal.
- Las políticas aplican a todos los productos y servicios ofrecidos por la compañía a nivel nacional, así como a las relaciones comerciales con terceros (prestadores de servicios de seguros y reaseguradores).
- Los contratos para clientes y/o proveedores deben tener autorización por escrito del gerente del área correspondiente para dar inicio al proceso.
- Las solicitudes para dar soporte y asesoría jurídica se darán respuesta máxima en 48 horas dependiendo el tipo de trámite.
- Los procesos administrativos serán analizados en un tiempo no mayor a 5 días laborables, una vez entregada el expediente al área legal. Posteriormente se emitirá informe con las acciones a seguir la Gerencia correspondiente.
- Todos los procesos y trámites legales deberán tener la sumilla del abogado encargado del trámite y la firma del Gerente Legal, Cumplimiento y Riesgos.

DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES

De acuerdo a lo establecido en el Mapa de proceso de la compañía, el área de asesoría jurídica actualmente cuenta con dos sub-áreas que se dedican: 1) Análisis del requerimiento legal y 2) Contestación de solicitudes.

La primera es la encargada de receptar casos de procesos administrativos, contratos y elaboración de informes internos y externos; en cambio, la segunda se encarga de responder solicitudes o asesoría sobre temas jurídicos a las áreas que lo requieran, así como también de contestar la solicitud de información al Ente de Control.

En el punto 8, se describen los flujogramas de cada uno de los procesos que desarrolla el área de asesoría jurídica.

INDICADORES

Se establecieron indicadores para los procesos más críticos del área, con la finalidad de monitorear y controlar su eficiencia y efectividad en la ejecución.

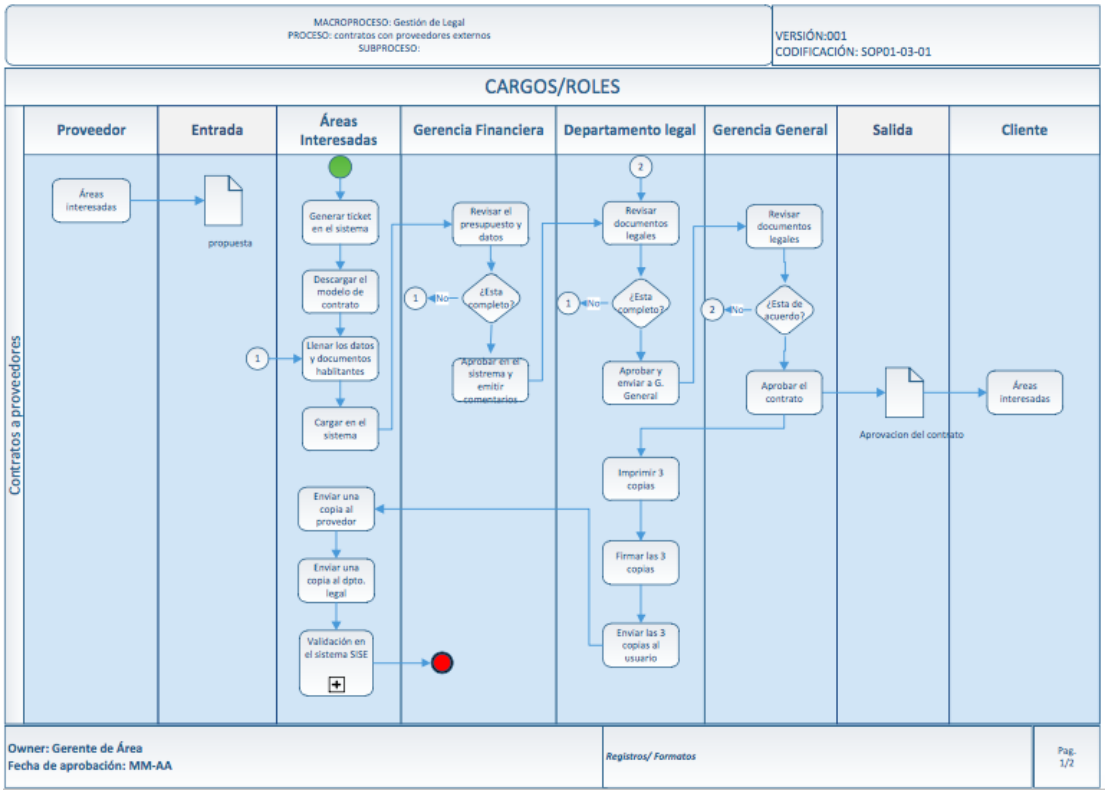
Nombre:	Número de contratos firmados			
Descripción:	El indicador mide el número de contratos que fueron revisados, analizados y firmados por el área jurídica, este indicador nos permite analizar la productividad del área en cuanto a la elaboración de contratos.			
Cálculo	**Responsable**	**Frecuencia**	**Meta**	**Cumplimiento**
Σ contratos firmados	Abogado	Mensual	Pendiente Definición	

Nombre:	Número de reclamos administrativos resueltos			
Descripción:	El indicador mide el número de reclamos administrativos que han ingresado al área legal y han sido tramitados y resueltos por el área.			
Cálculo	**Responsable**	**Frecuencia**	**Meta**	**Cumplimiento**
Σ procesos administrativos	Abogado	Mensual	Pendiente Definición	

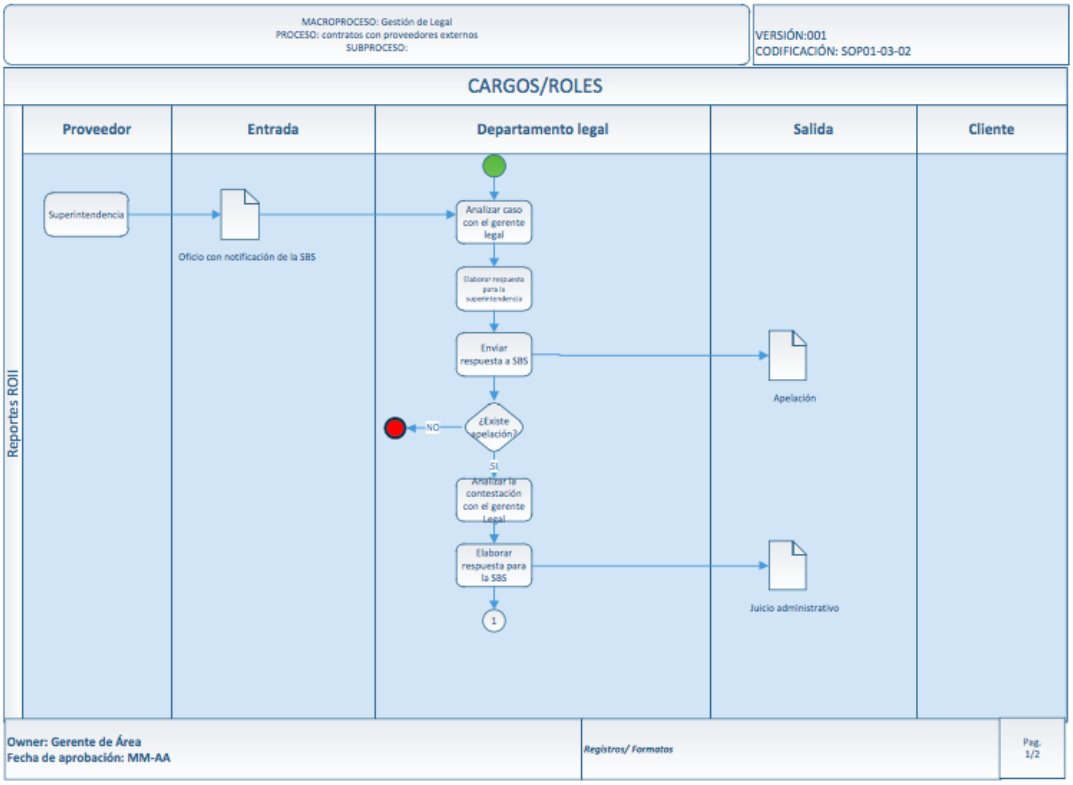
Nombre:	Porcentaje de reclamos administrativos favorables			
Descripción:	El indicador mide el porcentaje de reclamos administrativos que fueron resueltos satisfactoriamente; esto quiere decir, que tienen un resultado favorable para la compañía.			
Cálculo	**Responsable**	**Frecuencia**	**Meta**	**Cumplimiento**
Σ reclamos administrativos favorables/ Σ total de reclamos administrativos	Abogado	Mensual	Pendiente Definición	

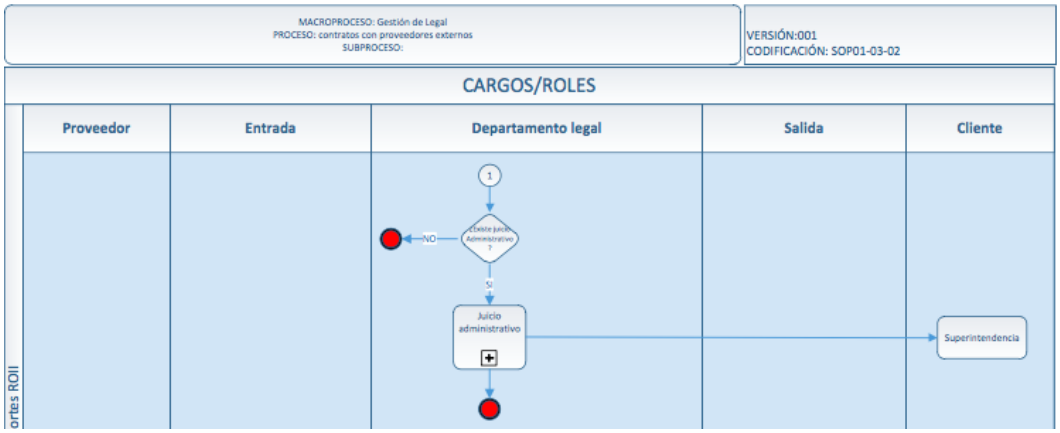
FLUJOGRAMAS

Contratos con proveedores externos

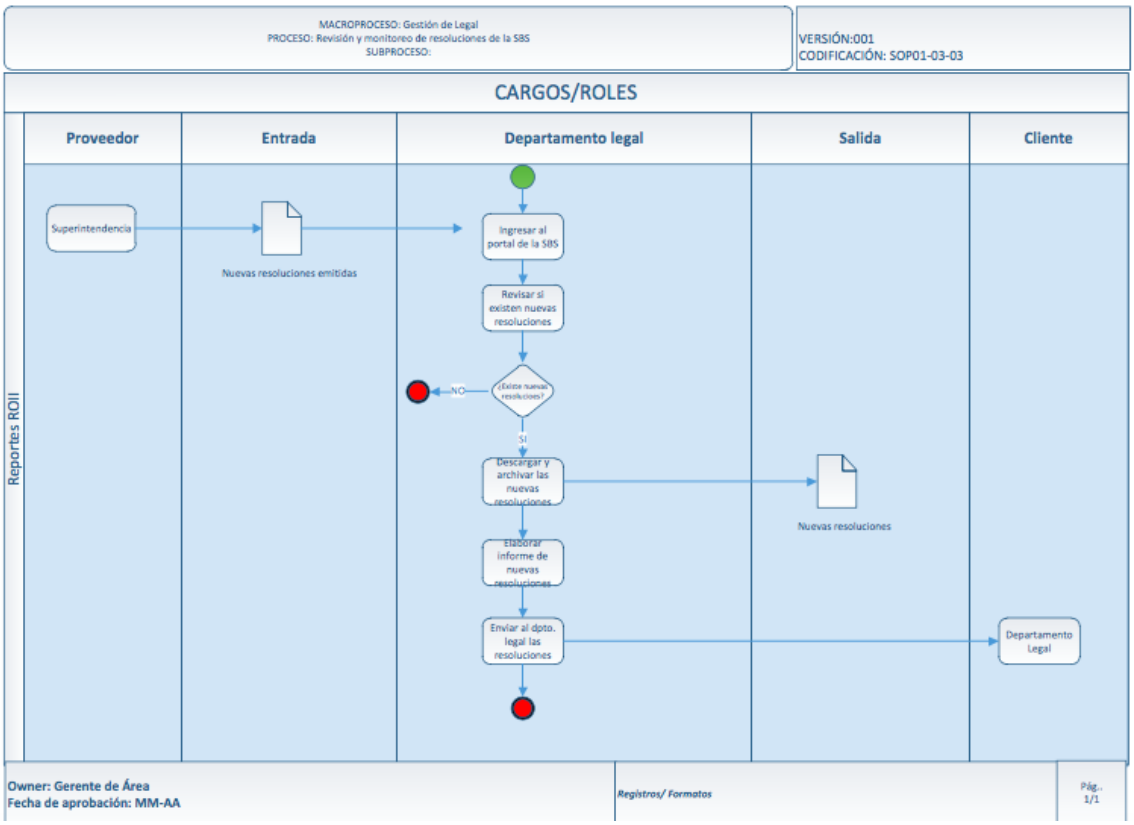


Reclamos administrativos





Revisión y monitoreo de resoluciones de la SCVS



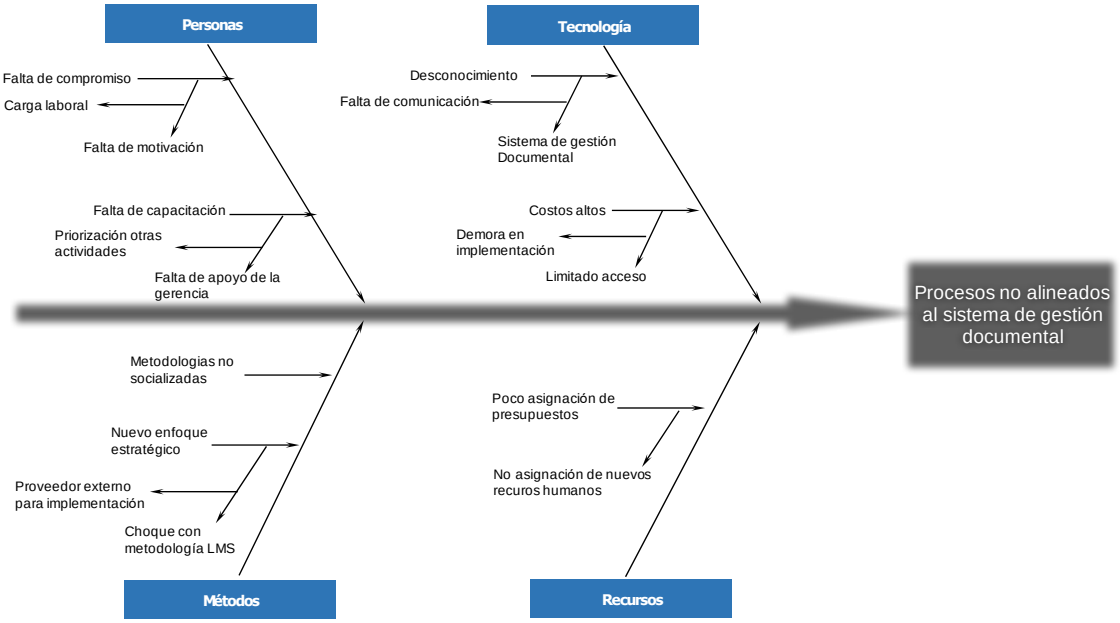
HISTORIAL DE CAMBIOS

Fecha (dd/mm/aaaa)	Versión	Historial de cambios
01/05/2017	01	Versión Inicial del Documento

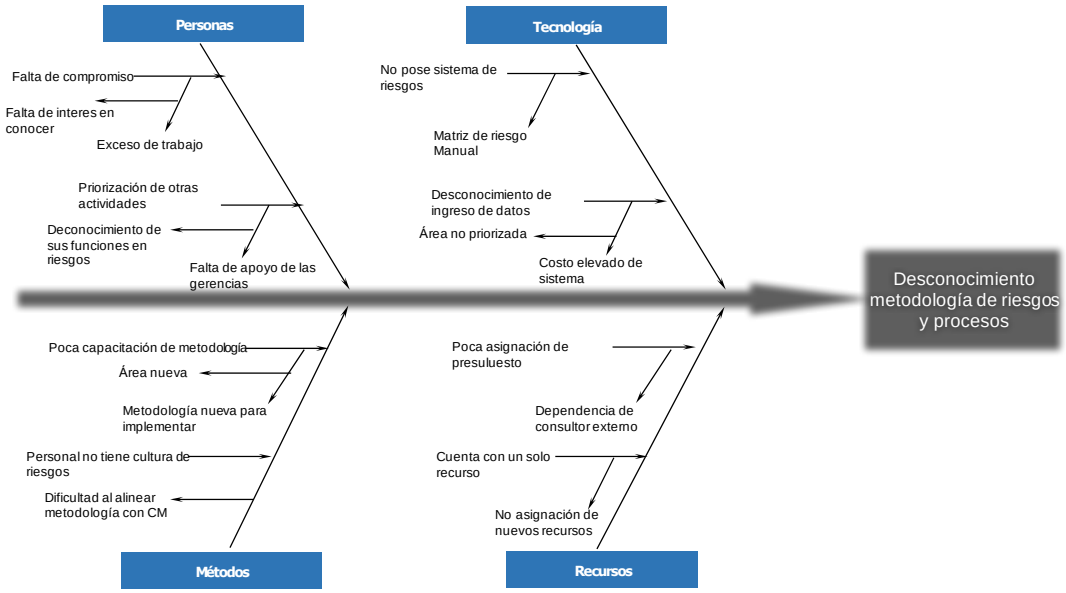
RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN

Responsables de Aplicación	
Cargo	**Área**
Todos los colaboradores	Todas las áreas de la compañía

Anexo 31. Análisis Causa – efecto de la Unidad de Cumplimiento



Anexo 32. Análisis Causa – efecto de la Unidad de Gestión de Riegos



Anexo 33. Análisis Causa – efecto de la Unidad de Asesoría Jurídica

