

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**Reingeniería de Procesos
Corporativos para una
Compañía de Seguros**

T E S I S

**Para Optar el Título Profesional de
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Ivan Omar Conde Paucar
Luis Alberto Luján Campos**

**LIMA - PERU
1998**

Dedicatoria

A nuestros Padres y Hermanos, quienes con su incondicional apoyo y consejos han hecho posible el incansable deseo de superarnos cada vez más, efectuando la reingeniería de nuestros propios conceptos e incluso de nuestras vidas.

SUMARIO

La Tesis demuestra la viabilidad y un estilo para la ejecución práctica de los Conceptos de Reingeniería y su aplicación a los Procesos Corporativos en el caso concreto de una Empresa Peruana con cultura organizacional propia y en una determinada posición del mercado; proponiendo además una Metodología para llevarla a cabo con éxito en otras organizaciones.

El principal objetivo es :

.El Posicionamiento de la Empresa como líder en el competitivo y dinámico Mercado de los Seguros en el Perú, a fin de enfrentar la situación actual de reducción de Tarifas como consecuencia de la Liberalización del Mercado.

Para lograrlo se consideró necesario obtener los siguientes resultados:

.La reducción de los tiempos en los Procesos de Emisión de Pólizas, de Atención y Pago de Siniestros y de Pago de Comisiones a los corredores de Seguros por la colocación de Seguros.

.La atención de los clientes con énfasis en el Servicio Posventa.

.Obtención de una Organización ágil y dinámica.

Fundamentalmente la tesis considera el rediseño de los Principales Procesos enmarcados dentro de la actividad típica de una Compañía de Seguros (Procesos Estratégicos). Estos procesos a ser considerados en la Reingeniería de Procesos son los siguientes :

Reingeniería de Procesos Corporativos para una Compañía de Seguros

- . *Proceso de Emisión de Pólizas.*
- . *Proceso de Atención y Pago de Siniestros, y
Proceso de Pago de Comisiones a los Corredores de Seguros.*

Los cuales son rediseñados y puestos en funcionamiento con apoyo de la Cultura Organizacional de la Empresa y de la Tecnología de Información, logrando consolidar sus clientes, ampliar el mercado cautivo y optimizar continuamente la atención a los clientes.

DESCRIPTORES TEMARIOS

Seguro
Póliza
Riesgo
Interés asegurable
Indemnización
Subrogación
Esquema Básico del Negocio
Entidades externas del Negocio
Emisión de Pólizas
Pago de Siniestros
Comisiones a Corredores
Cultura Organizacional
Mercado de Seguros
Rediseño de Procesos
Fases en Reingeniería
Visión
Modelar Procesos
Relevar Valor Agregado
Póliza de Seguro
Prima
Capital Asegurado
Endoso
Pólizas Flotantes
Agentes de Seguros
Broker
Coaseguro
Reaseguro
Franquicia
Recupero
Ajustador
Siniestrabilidad

INDICE

Introducción

CAPITULO 1 : CONCEPTOS BASICOS DE SEGUROS	10
1.1.Generalidades y Conceptos Básicos de Seguros	11
CAPITULO 2 : CONTEXTO DEL MERCADO DE SEGUROS	29
2.1.Diagnóstico de la Situación Actual del Mercado de Seguros	31
CAPITULO 3 : ANALISIS DE PROCESOS	36
3.1.Antecedentes y Análisis General de la Empresa	37
3.2.Diagnóstico de los Procesos de la Empresa	51
3.2.1.Esquema Básico del Negocio de Seguros	51
3.2.2.Procesos de Emisión de Pólizas	59
Diagramas de Procesos de Emisión	63
3.2.3.Procesos de Atención y Pago de Siniestros	65
Diagramas de Procesos de Atención y Pago de Siniestros	68
3.2.4.Proceso de Pago de Comisiones a los Corredores de Seguros	70
Diagrama del Proceso de Pago de Comisiones a los Corredores de Seguros	76
3.3.Sistema de Información Actual	77
3.4.Cultura Organizacional	111
CAPITULO 4 : REDISEÑO DE PROCESOS	121
4.1.Cambios en los Procesos del Esquema del Negocio	122
4.1.1.Rediseño de los Procesos de Emisión de Pólizas	122
4.1.1.1.Rediseño del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Automóviles	122
4.1.1.2.Rediseño del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Asistencia Médica	126
4.1.1.3.Rediseño del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Accidentes Personales	129

Reingeniería de Procesos Corporativos para una Compañía de Seguros

4.1.1.4.	Rediseño del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Vida	131
4.1.1.5.	Rediseño del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Incendios y Líneas Aliadas	133
4.1.1.6.	Rediseño del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Ramos Técnicos	136
4.1.1.7.	Rediseño del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Robo, Asalto y del Seguro de Deshonestidad	139
4.1.1.8.	Rediseño del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Responsabilidad Civil	142
4.1.1.9.	Rediseño del Proceso de Emisión de de Pólizas del Seguro de Cascos	145
4.1.1.10.	Rediseño del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Transportes	148
4.1.1.11.	Rediseño del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Aviación	151
4.1.2.	Rediseño de los Procesos de Atención y Pago de Siniestros	154
4.1.2.1.	Rediseño del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Automóviles	154
4.1.2.2.	Rediseño del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Asistencia Médica	158
4.1.2.3.	Rediseño del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Accidentes Personales	161
4.1.2.4.	Rediseño del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Vida	164
4.1.2.5.	Rediseño del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Incendios y Líneas Aliadas	166
4.1.2.6.	Rediseño del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Ramos Técnicos	169
4.1.2.7.	Rediseño del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Robo, Asalto y del Seguro Deshonestidad	172
4.1.2.8.	Rediseño del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Responsabilidad Civil	175

Reingeniería de Procesos Corporativos para una Compañía de Seguros

4.1.2.9.Rediseño del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Cascos	178
4.1.2.10.Rediseño del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Transportes	181
4.1.2.11.Rediseño del Proceso de Atención y Pago de Siniestros Pólizas del Seguro de Aviación	184
4.1.3.Rediseño del Proceso de Pago de Comisiones a los Corredores de Seguros	187
4.2.Cambios Necesarios en la Estructura Organizacional	188
4.3.Cambios en el Sistema de Información	191
CAPITULO 5 : VENTAJAS COMPARATIVAS	209
5.1.Evaluación de Tiempos de ejecución de los Procesos	210
5.2.Ventajas del Rediseño	213
CAPITULO 6 : CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES	215
Conclusiones	216
Recomendaciones	218
ANEXOS	221
Anexo 1 Metodología para el Rediseño de Procesos	222
Anexo 2 Glosario de términos ó terminología básica de Seguros.	251
BIBLIOGRAFIA	262

Introducción

Sin duda a más de 5 años de la aparición del concepto brillante de Reingeniería, empresas grandes y pequeñas han iniciado proyectos de Rediseñar su Empresa, por que *"...Lo grave es que estamos entrando en el siglo XXI con compañías diseñadas en el XIX"*, escriben Michael Hammer y James Champy en el libro pionero de la Reingeniería, que ofrece una visión de como se deben organizar y administrar las empresas para alcanzar el éxito y sobrevivir la década que termina, y durar más optimamente.

Actualmente todos reconocemos que necesitamos Empresas eficientes, innovadoras, flexibles, competitivas, ágiles, con enfoque de servicio al cliente y rentables; y por ende que sus diversos procesos, como por ejemplo : comprar, vender, entregar productos y/o servicios, y otros, también lo sean.

Yá en el mundo de los negocios se tienen resultados, la Reingeniería sirve, y muchas empresas emprenden el camino y reconstruyen sus organizaciones para el mejoramiento continuo. Pues la Reingeniería tiene principios y técnicas para cambiar los procesos y la administración de las empresas. Por lo tanto con su Desarrollo e Implementación las organizaciones no se parecerán a las de hoy.

Nosotros no hemos podido dejar pasar tan moderno y fabuloso concepto y practica de la Reingeniería, actualmente se desarrollan diversos proyectos en nuestro medio. Y presentamos en este documento parte de ésta experiencia y el resumen de nuestros propios conceptos sobre Reingeniería de Negocios.

La práctica misma de todo ello y los resultados obtenidos muestran la validez de la misma como herramienta de cambio para las empresas, por lo cual creemos y estamos convencidos de que la Reingeniería de Negocios no sólo es algo bueno para las organizaciones que buscan y esperan resultados espectaculares, sino que muchos de sus conceptos son aplicables (y en muchos casos necesarios) a nuestras vidas.

El documento contiene el Desarrollo de la Reingeniería de Procesos aplicada a los Procesos Corporativos de una Compañía de Seguros en nuestro medio usando como secuencia de acciones de actividades, la metodología adaptada a las necesidades, que se presenta en el Anexo 1 (Página 222) tomado del libro "Reingeniería" de Raymond Manganelli y Mark Klein.

La Compañía de Seguros donde se aplicó la Reingeniería ocupaba el sexto lugar de entre

todas las Compañías aseguradoras del mercado al inicio del proyecto; al final del mismo, ostentaba ya el segundo lugar en el Ranking elaborado por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).

En el Capítulo 1, presentamos las generalidades sobre el negocio de vender pólizas de seguros, toda vez que muchos de los conceptos y principios fundamentales que rigen y respaldan los contratos de seguros, así como la terminología usada en este medio puede ser en cierto grado desconocida para muchas personas.

En el Capítulo 2, se presenta el contexto presente del Mercado de Seguros, en el cual se desarrollaba la Empresa. Un Diagnóstico franco de la situación Actual, de nuestra posición en el mercado de seguros así como de las oportunidades y tendencias del mercado asegurador en un medio tan dinámico como el que nos ha tocado vivir, donde la única constante parece ser el cambio, mostró la necesidad de estar preparados para enfrentar el reto que todo ello significa.

En el Capítulo 3, se muestra la situación actual de la empresa y la identificación de los procesos fundamentales del Negocio de Seguros en función de su trascendencia en la organización los cuales son modelados (mediante diagramas de Flujo) y presentados en las

páginas respectivas para realizar la Reingeniería de Procesos.

En el Capítulo 4, es la ejecución de la Reingeniería de Procesos aplicada a una Compañía de Seguros, mostramos el Rediseño de los procesos fundamentales del negocio (estos se muestran en los Modelos de Procesos respectivos a partir de la página 121, en los cuales son implícitos conceptos de Groupware, Workflow, Biblioteca Corporativa), y los nuevos conceptos que los engloban, así como por consiguiente los cambios en la estructura organizacional y en los Sistemas de Información, todo ello enfocado bajo el Concepto de Orientación al Cliente con énfasis en el Servicio.

Por último en el Capítulo 5, presentamos cuantitativamente las ventajas comparativas obtenidas como producto de la aplicación de la Reingeniería de Procesos en cuanto a tiempos de ejecución de los procesos, se logró reducir en un 78% el tiempo promedio de los procesos fundamentales.

Finalmente Reingeniería es un tema sobre un futuro que ya está aquí, y que nos corresponde aplicarlo actualmente en un mundo donde la constante previsible es, y será el cambio.

CAPITULO 1

CONCEPTOS BASICOS DE SEGUROS

1.1.Generalidades y Conceptos Básicos de Seguros

El seguro

Es una institución económica que reduce los riesgos, combinándolos bajo una sola dirección, de tal manera, que las pérdidas accidentales a que las unidades que conforman el grupo asegurado están expuestas, se vuelvan predecibles dentro de determinados límites.

Esta acción se efectúa mediante contratos legales bajo los cuales una de las partes "EL ASEGURADOR" se compromete a reembolsar a la otra "EL ASEGURADO" (y/o prestarle determinados servicios), en caso de que esta sufra, durante su vigencia, ciertas pérdidas accidentales que se describen en el mismo, a cambio de una suma de dinero denominada prima.

El seguro constituye uno de los principales métodos (en muchos casos el más eficiente), para el tratamiento de los riesgos que afectan a toda persona u organización.

El seguro es un sistema de protección del hombre y de su patrimonio frente a posibles eventos que amenazan su integridad, su vida, su interés y su propiedad (riesgos); estos eventos que causan pérdidas o daños son inciertos pero previsibles. El seguro garantiza el resarcimiento de un capital para reparar o cubrir la pérdida o daño que aparezcan en cualquier momento, recibiendo como contraprestación un pago (prima) por la protección que ofrece.

El seguro toma la forma de un contrato, o sea un pacto o convenio entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada y a cuyo cumplimiento pueden ser obligadas por la autoridad legal competente.

El hecho que en gran número de casos los derechos y obligaciones de los contratantes estén expresados en un documento que prescinde de la firma del asegurado, no resta al seguro el carácter de pacto.

La normatividad legal vigente da la siguiente definición del Seguro: "El contrato mediante el cual la empresa aseguradora se obliga a indemnizar o a pagar, o a proveer a otra persona un beneficio específico o determinable, al producirse un suceso incierto previsto en el mismo".

El contrato (o póliza) de seguro no adquiere importancia actual sino al producirse un suceso incierto previsto en el mismo, quedando así introducido en la definición el elemento riesgo, que todos comprendemos intuitivamente, aunque no sea fácil condensarlo en una frase sintética.

Concepto de riesgo

Riesgo es, desde un punto de vista estadístico, cualquier fenómeno aleatorio, o sea capaz de producirse o no producirse en un determinado momento o espacio de tiempo, según leyes estadísticas que pueden o no ser conocidas.

En materia de seguros la palabra riesgo no se refiere siempre, necesariamente, a un suceso dañino o nocivo, sino exclusivamente al hecho aleatorio. Así, por ejemplo, son riesgos en la excepción común de la palabra los de incendio, de terremoto, de accidentes y otros; pero también existe el riesgo de que un asegurado bajo póliza de vida alcance una edad determinada y por consiguiente adquiera derecho a una prestación supeditada a esa circunstancia.

El riesgo debe ser determinable con precisión, para que el contrato de seguro adquiera su verdadero sentido y no se preste a interpretaciones dudosas. Así, al hablar de cobertura contra terremotos, debe especificarse el grado y la escala a partir de la cual el evento o sismo es considerado terremoto para los fines de la cobertura correspondiente.

Igualmente la definición de accidente que se aplica en el ramos de accidentes personales es un modelo que en casi dos siglos no ha sufrido alteración digna de mencionarse.

Siendo un elemento tan fundamental para la esencia del contrato de seguro, no debe extrañarnos que la descripción de los riesgos cubiertos ocupe varios párrafos de un articulado que es de por si largo y complicado. Mas aún, a veces resulta posible dar la idea de un riesgo cubierto, sólo especificando los aspectos que no están cubiertos de ahí la importancia de las llamadas exclusiones que, precisando los alcances de la cobertura, la reducen a la medida que se desee o pueda aplicar.

Principios fundamentales del seguro

Veremos a continuación las normas específicas que respaldan el contrato de seguro.

a) Interés Asegurable

De acuerdo a este principio, todo asegurado al ocurrirle un siniestro, debe demostrar : una pérdida, la imposibilidad de percibir cantidades que se le deben, la disminución de cualquier derecho reconocido por la ley, o cualquier responsabilidad legal, para poder recibir del asegurador la compensación pertinente.

Esto significa que la simple contratación de una póliza no conlleva al derecho a la indemnización, ya que el asegurado tiene que demostrar su "interés asegurable" para ser compensado.

Si una persona asegura un bien y durante la vigencia del contrato transfiere su propiedad a un tercero, al acontecer un siniestro en estas circunstancias, el asegurado no podrá reclamar indemnización bajo la póliza, por cuanto al momento del siniestro no detentaba la propiedad, ni tenía responsabilidad sobre él, y por lo tanto, no podrá demostrar su "interés asegurable" respecto a dicho bien.

Este principio que respalda todos los contratos de seguros, resulta indispensable para su validez, y para evitar que el seguro se convierta en apuesta.

b) La Indemnización

Establece que el objeto del contrato de seguros es procurar que el asegurado, después de una pérdida, quede en la misma situación económica que ocupaba inmediatamente antes de producirse el siniestro, hasta donde esto resulte posible.

Esto quiere decir que el asegurado, no puede recuperar más de lo que representa su interés asegurable, o sea, no debe ganar ni perder con el siniestro, sino quedar en similares condiciones a las que tendría de no haber ocurrido (el seguro no es una apuesta).

Excepciones a esta regla son los seguros de Vida y de Accidentes Personales en los que este principio no se cumple estrictamente, ya que el valor de la vida del Asegurado o de alguno de sus miembros, no puede calcularse en términos económicos.

Hay varias formas de indemnizar al asegurado, es decir dejarlo en la situación en que estaba inmediatamente antes de que ocurriera el riesgo cubierto :

.Pago en Metálico

Muchos reclamos se resuelven mediante un pago en metálico al asegurado, lo único que exigen los aseguradores es una prueba razonable de la causa y

extensión de la pérdida. Este pago en efectivo, es la medida, de la indemnización o del alcance de la responsabilidad del asegurador en cualquier siniestro.

.Reparación

Puede ser más conveniente para ambas partes, resolver las demandas de pérdidas o deterioros mediante la reparación, como sucede con los reclamos para daños a consecuencia de colisiones en el seguro de vehículos.

.Sustitución o Reposición

Algunas veces el asegurador concierta con determinados proveedores para que mediante una orden de compra concedida al asegurado, se le permita retirar artículos en sustitución o reposición de los dañados o perdidos, como sucede casi siempre con los casos de robo de accesorios de vehículos, o con los de rotura de cristales.

En muchos casos luego de haber recibido la compensación por los daños, las condiciones de las pólizas establecen que las sumas aseguradas quedan disminuidas por el monto de la indemnización. Para rehabilitar dicha suma hasta el límite asegurado inicialmente, se deberá pagar la prima correspondiente calculada a "Prorrata" hasta la fecha de la próxima renovación.

Cuando por alguna causa el asegurador decide ante una pérdida parcial, y de común acuerdo con el asegurado, pagar íntegramente la suma asegurada, adquiere el derecho de propiedad sobre todo lo salvado. Excepto en el caso de que el pago de la pérdida y el valor del salvamento juntos superen la cantidad total del daño.

En los seguros de transporte se da la figura del "abandono" que consiste en el derecho del asegurado, dentro de determinadas circunstancias, a abandonar la propiedad y reclamar la indemnización como siniestro total.

c) La Subrogación

Es la facultad que tiene una persona para sustituir a otra, utilizando los derechos y recursos de ésta contra un tercero.

Este principio aplicado al seguro establece que al ocurrir una pérdida si el asegurado tiene otro derecho o recurso (que pueda provenirle por contrato, por sentencia o por ley), puede reclamar al asegurador y a la otra parte, pero no obtener sino una sola indemnización. Si el asegurador lo indemniza queda subrogado en tales derechos o recursos, o sea capacitado para valerse de ellos, pero sólo hasta la cantidad que pagó el asegurado.

La subrogación es consecuencia del principio de la indemnización y por lo tanto sólo se aplica a las

pólizas que constituyen contratos de indemnización. Así no se emplea en la póliza de accidentes personales ni en la de vida.

d) La Contribución

Es el derecho que asiste a un asegurador que ha indemnizado bajo una póliza, de reclamar a otros aseguradores (obligados igualmente, o en otra forma) que contribuyan al pago del mismo siniestro. Este principio actúa para impedir que una persona recupere más de la pérdida total, o que la cobre de un solo asegurador cuando podría haberla cobrado por otro, a fin de que ambas partes contribuyan proporcionalmente.

Pero esto sólo se aplica cuando la misma persona asegura el mismo bien en más de una entidad. Esta doctrina opera en las siguientes circunstancias que deben cumplirse para que proceda la contribución :

- .Deben proteger el mismo interés del mismo asegurado.
- .Las pólizas en cuestión deben cubrir el mismo riesgo que causó el siniestro.
- .Deben concernir al mismo bien.
- .Deben estar vigentes al momento del siniestro.

Al igual que el principio anterior, la contribución también es consecuencia del principio de indemnización, y no aplicable a las pólizas de vida y de accidentes (En nuestro país el condicionado de

la póliza de accidentes establece este principio en determinadas circunstancias).

e) La Máxima Buena Fe

Establece que el contrato de seguros es un acuerdo de máxima buena fe entre asegurado y asegurador, su incumplimiento por una de las partes permite a la otra rescindir el contrato.

Aunque la obligación rige para ambas partes, es obvio que el proponente o asegurado sea el que cause la rescisión.

El principio de la máxima buena fe obliga al asegurado especialmente a :

- .Declarar clara y exactamente todos los hechos materiales que se refieran al riesgo propuesto.
- .Mantener las condiciones del riesgo durante la vigencia del contrato y actuar como si no estuviese asegurado.

Cumplir las garantías del contrato que puedan ser: "específicas" cuando se encuentran incorporados al condicionado escrito "tácitas" o "sobreentendidas", como por ejemplo: en el seguro marítimo, la garantía del buen estado de navegabilidad del barco.

El asegurado puede violar este principio en las siguientes categorías :

Omisión

Exclusión de la declaración de un hecho sustancial.

Ocultamiento

Supresión intencionada de un hecho sustancial.

Tergiversación no fraudulenta

Declaración inexacta referente a hechos sustanciales, que quién la realiza, cree veraces.

Tergiversación Fraudulenta

Declaración realizada con la intención de engañar al asegurador, y que el que la hace sabe que es falsa o temeraria. Una tergiversación de este tipo, que cause daños o pérdidas al asegurado, le da el derecho a acción (al margen del contrato), por los daños y perjuicios derivados de ella.

Las obligaciones del asegurador respecto principio de la buena fe se refieren principalmente a :

.Declarar los términos precisos de su oferta de contrato sin beneficiarse de la ignorancia del proponente. En el caso de que el condicionado de un contrato de seguros dé lugar a dudas, la jurisprudencia se inclina (por instinto natural de protección) a favor del que haya de utilizar la cláusula, y ello en virtud de la norma sobre la oscuridad de la redacción.

.De acuerdo a ella, las condiciones deben interpretarse en el sentido de que hayan sido entendidas por la contraparte de las que las

hubiere redactado, y como de acuerdo con la buena fe, hubiera debido enterderlas dicha contraparte.

.Utilizar todos los medios razonables que garantizan su capacidad, financiera para hacer frente a los siniestros que se le presenten.

f) La Causa Próxima ó Causa Inmediata

Este principio establece que antes que un asegurado que haya sufrido un siniestro, tenga derecho a cobrarlo a los aseguradores, es necesario determinar su causa.

Esta puede ser un riesgo asegurado (ejemplo la cobertura contra el fuego en una póliza de Incendios), un riesgo excluido (fuego a consecuencia de explosión que se cubre mediante la cláusula adicional), o un riesgo no mencionado en la póliza.

Características Principales del Contrato de Seguro

Se dice que los contratos de seguros tienen las siguientes características principales:

a) Consensuales

Porque basta con el simple consentimiento de las partes para que se considere celebrado.

b) Aleatorio

Pues la principal obligación de una de las partes (el asegurador) depende de un evento incierto (el siniestro).

c) De Adhesión

En caso de existir dudas sobre la interpretación de la redacción de la póliza (en cuyo caso resultará favorecido el asegurado), el acuerdo será interpretado tal como está escrito y el asegurado no puede esgrimir la excusa de no haber leído la póliza y no haberla entendido.

d) Oneroso

Existe contraprestación, el asegurado paga la prima a cambio de transferir sus riesgos al asegurador.

e) De Obligación Sucesiva

Las obligaciones de las partes (asegurado y asegurador) se mantienen permanentemente durante la vigencia del contrato.

f) Bilaterales

Obliga a las dos partes contratantes, al asegurado y al asegurador.

g) Principales

Subsisten por sí solos, no dependiendo de ningún otro contrato.

h) De Buena Fe

Tratada anteriormente

i) Elementos Personales del seguro

Las personas naturales y jurídicas que participan en un contrato de seguro son cuatro, pudiendo coincidir algunas de ellas :

- 1.La Empresa Aseguradora emite la póliza y se compromete a cubrir el riesgo o asume el peso del riesgo en su capacidad de suscriptor.
- 2.El Asegurado es la persona, entidad o bien económico expuesta a riesgos.
- 3.El Contratante es la persona que estipula el contrato con la empresa aseguradora para asegurarse él mismo o a terceras personas.
- 4.EL Beneficiario o sea, la persona a quien debe liquidarse el seguro en caso de producirse el riesgo cubierto.

Generalidades sobre los principales Ramos de Seguros

Seguro Marítimo - Cascos

Cubre los daños o pérdidas que pueden sufrir las naves o embarcaciones en general, por riesgo del mar como naufragio o hundimiento, varadura, colisión, incendio, etc.

Seguro de Transportes

Cubre las pérdidas o daños de las mercaderías, valores u objetos transportados sea por vía marítima, aérea o fluvial.

Accidentes Personales

Este seguro protege los accidentes que puede sufrir una persona particular, causándole la muerte, incapacidad temporal o invalidez total y permanente. Adicionalmente, se extiende a cubrir los gastos de curación.

Vida

El seguro de vida cubre el riesgo de muerte que puede sobrevenir al Asegurado durante la vigencia del seguro. Hay diferentes modalidades de seguro de vida :

a) Temporario

Cuando la vigencia es por un determinado número de años.

b) De vida entera

Cuando el seguro se mantiene vigente desde su contratación hasta la muerte del asegurado.

c) Dotal

Este seguro indemniza el importe del capital previsto en caso de muerte del Asegurado en cualquier momento de la vigencia temporaria o también, en caso de supervivencia del Asegurado, al final del plazo de la citada vigencia.

d) Seguro de vida de empleados

Es una cobertura obligatoria a cargo del empleador, por mandato legal, para contratar un seguro de vida por el importe de 1/3 de los sueldos ganados por el empleado en un lapso de cuatro años.

e) Desgravamen Hipotecario

Seguro obligatorio por mandato legal, para cubrir el saldo pendiente de pago de una deuda adquirida con fines de vivienda, en el momento de ocurrir la muerte del prestatario.

Seguro de Incendio

Cubre los daños o pérdidas que el fuego puede ocasionar a los bienes que son materia del seguro

como edificios, industrias, mercaderías y cualquier otro elemento del activo fijo y patrimonio del asegurado. Siendo un ramo complejo, se extiende a cubrir otros riesgos llamados aliados, tales como terremoto, explosión, inundación, daños por humos, daños por agua, conmoción civil, daño malicioso y/o vandalismo, caída de aeronaves, impacto de vehículos, etc.

Seguro de Automóviles

Cubre los daños o la pérdida como consecuencia del uso de los vehículos automotores. Básicamente protege el choque, accidente o volcadura, incendio y responsabilidad civil o daños a terceros.

Adicionalmente, se extiende a cubrir robo del vehículo, seguro de vidrios, robo de partes y accidentes de pasajeros.

Seguro de Ocupantes de Automóviles

Modalidad de seguro de accidentes personales, generalmente complementaria del de automóviles, en virtud de la cual la entidad aseguradora se obliga al pago de determinadas indemnizaciones en caso de fallecimiento o incapacidad de las personas que viajen en un automóvil, previsto en la póliza, a consecuencia de un accidente de circulación; garantiza igualmente, y bajo ciertos límites, la asistencia médica que fuera precisa.

Seguro contra Deshonestidad frente a la Empresa

Llamado comúnmente "fianza" cubre los actos deshonestos de un empleado dependiente en el manejo de valores o dinero que pueden causar pérdidas en los intereses del empleador.

Seguro contra Robo y Asalto

Cubre la apropiación ilícita y violencia de bienes o valores, ocasionada por persona ajena con perjuicio del Asegurado. La póliza de cobertura define y establece las diferentes modalidades de este riesgo y las condiciones de los seguros.

Seguro de lucro Cesante

Cubre las pérdidas económicas que puede sufrir una empresa con motivo de una paralización de fábricas o interrupción de la explotación, debido a cosas imprevistas como incendio, rotura de maquinaria y otros riesgos indicados en la póliza respectiva.

El seguro consiste en indemnizar al Asegurado por el monto de los daños según un análisis de los siniestros y coberturas pactadas.

Seguros de Ramos Técnicos

Llamados también Seguros de Ingeniería, comprende básicamente tres ramos :

- a) Todo riesgo para contratistas.
- b) Todo riesgo de montaje, y
- c) Rotura de Maquinaria

En los dos primeros se cubre, además del riesgo principal inherente al propio ramo, otros riesgos consecuentes causados por terremoto, ciclón y tempestad, errores de mantenimiento y de fabricante, Responsabilidad Civil, material, personal y remoción de escombros.

Seguro Domiciliario

Comprende una cobertura global que incluye varios otros riesgos en los ramos descritos tales como pérdidas o daños a la propiedad del Asegurado (domicilio) sobre sus efectos personales, muebles, menajes, joyas y otros objetos, así como los gastos de curación por accidentes de los trabajadores del hogar, Responsabilidad Civil del Asegurado en su domicilio, daños al edificio del domicilio causados por robo y rotura accidental de vidrios.

Seguro de Aviación

Cubre riesgos de aviones y helicópteros, cascos de las naves, responsabilidad civil frente a terceros y frente a pasajeros; responsabilidad civil de la carga; búsqueda y rescate de cadáveres y accidentes personales de la tripulación.

CAPITULO 2

CONTEXTO DEL MERCADO DE SEGUROS

2.1. Diagnóstico de la Situación Actual del Mercado de Seguros

La Liberalización del Mercado y la Competencia Actual

El Decreto Ley 21088 no permitía la liberalización del mercado, monopolizando los seguros de las Empresas del Estado y el Estado mismo.

Derogado dicho decreto en 1991 todas las Compañías están obligadas a asumir otra conducta.

Con la publicación del Decreto Legislativo 637 y las posteriores modificaciones decretadas por la Ley 770 de Banca y Seguros, se abre el mercado asegurador a la libre competencia en igualdad de condiciones para todas las Compañías de Seguros y de Reaseguros. La libertad de tarifas y pólizas de seguros genera una reducción de las Primas y una lucha mas agresiva por los nuevos segmentos del mercado.

Tendencias del Mercado de Seguros

Los Modelos económicos que predominan actualmente en América Latina y en el mundo, han cambiado sustantivamente.

Casi todos han sustituido las políticas que privilegiaban la participación estatal en la economía por la liberalización del comercio, la Disminución de la injerencia del Estado en la Economía y la apertura a las Inversiones Extranjeras; en el marco de un nuevo

orden mundial caracterizado por el proceso de Globalización y la creciente interrelación de grandes bloques económicos.

Estos cambios también afectan al mercado de seguros, La liberalización del mercado y desregulación tarifaria obliga a las Compañías de Seguros a revisar sus precios y costos, bajar la Primas, siendo la calidad del servicio el factor determinante en el éxito de las Empresas, estas deberán ampliar su cartera buscando nuevos mercados.

Todo esto ha generado la diversificación de productos permitiendo que aparezcan nuevos segmentos de mercado aún no explotados convenientemente por ejemplo Seguros de Vida, Seguros domiciliarios, Seguros de Automóviles y otros vehículos de transporte terrestre, con sus variantes respectivas.

Las Compañías de Seguros pueden optar entre dos posibles estrategias, la primera consiste en concentrar sus esfuerzos mercadológicos solo en aquellos riesgos de baja siniestralidad, y la segunda en mejorar la evaluación y selección de los riesgos asumidos, presentando la primera estrategia pocas oportunidades de desarrollo empresarial.

Se prevé que la venta de seguros se dinamizará, ampliando el mercado existente.

Desarrollo y crecimiento de Mercado

Solamente de Enero a Mayo de 1993 el mercado de Seguros se incremento en un 15% debido fundamentalmente a la incidencia de los seguros provisionales de las AFP.

El mercado de Primas contratadas, Tasa anual de crecimiento del mercado por años se presenta en el siguiente cuadro

Cuadro de datos para el análisis de la correlación de las Primas Netas del Mercado Vs. PBI.

AÑO	Primaje Millones \$	PBI (\$)
1990	285.7	20,884
1991	306.7	21,505
1992	311.6	21,200
1993	291.0	22,555
1994	353.9	25,500
1995	428.1	27,347
1996	480.3	28,060
1997	525.9	30,193
1998	*560.9	*31,400
1999	*608.4	*32,656
2000	*661.8	*33,963
2001	*722.4	*35,321

* Valores estimados 1998-2001

.Para calcular los valores estimados 1998-2001 de PBI, se ha usado una tasa de crecimiento anual estimada en 4.0

.Fuente : S.B.S.

La nueva Competencia

Muchas de las compañías del mercado vienen adoptando una serie de medidas para enfrentar la nueva realidad configurada por una reducción de tarifas a consecuencia de la liberalización del mercado de seguros y algunas han tenido que fusionarse, llevar a cabo alianzas estratégicas con otras entidades financieras, buscar nuevos capitales nacionales o extranjeros e iniciar proyectos de Reingeniería Corporativa y Calidad Total, por ejemplo : AIG es quien actualmente respalda a Pacifico Peruano Suiza, AETNA esta detrás de Cóndor, etc.

Además se prevé que la Competencia actual será mas dura debido al ingreso de cuatro nuevas compañías extranjeras en el mercado, una de ellas ya esta actualmente laborando y las otras tres están tramitando ante la S.B.S. su licencia y permiso de operación en nuestro país.

Los Otros Competidores Potenciales

Otras entidades tales como el IPSS y algunos Bancos y Financieras del mercado han presentado productos competidores a los seguros.

El IPSS tiene un seguro de vida para sus afiliados cuyo costo es de 2 nuevos soles mensuales con coberturas de asistencia médica para sus dependientes incluida.

Algunas entidades financieras han presentado productos consistentes en depósitos o inversiones a plazo fijo en moneda nacional o extranjera, redituables al cabo de cierto periodo que incluyen, Seguros de Degravamen de Crédito, funcionan como seguro de Vida y ofrecen hasta cobertura de Accidentes personales y Asistencia Médica; finalmente entre las nuevas tendencias del mercado financiero Internacional ha aparecido la Banca Aseguradora (Banca Inssurance) que se revelaría en breve como un competidor potencial.

La Banca Aseguradora consiste en la conjunción de recursos o estrategias de un Banco y una Compañía de seguros, a fin de mejorar sus beneficios por medio de la prestación de los servicios que brindan ambos, a través del Banco.

Esta actividad puede efectuarse ya sea desde un simple Acuerdo Comercial hasta la creación de empresas conjuntas conocidas como Join Venture. Así el Banco puede brindar a su mercado no solo servicios bancarios y financieros sino también completos y sofisticados programas o paquetes de servicios integrados, bancarios, financieros y de seguros.

Esto posibilita atacar mayores segmentos de mercados y reforzar los ya alcanzados al reducirse los costos del seguro.

La Banca Aseguradora permite al cliente contratar sus seguros en el mismo banco y tener un manejo centralizado de sus cuentas.

CAPITULO 3

ANALISIS DE PROCESOS

3.1. Antecedentes y Análisis General de la Empresa

Actualmente se define como una empresa nacional dedicada a brindar servicios relacionados a seguros de Automóviles, Riesgos Humanos y Patrimoniales. Conforme a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (C.I.I.U) de las Naciones Unidas para todas las Actividades Económicas, donde corresponde a la actividad Aseguradora el Grupo 82.820.8200

Los principales clientes provienen del sector público, representando estos el 80% de su cartera, luego el sector comercial e industrial, con un 15%, y el 5% corresponde a otros sectores.

La Empresa opera a nivel nacional, contando para ello con una Oficina Principal y una Agencia en Lima, además de diez Agencias localizadas en diferentes Departamentos del país.

Luego de un reciente proceso de racionalización de personal, la Compañía, cuenta actualmente con 281 trabajadores, entre personal estable, contratados y practicantes.

El proceso de racionalización de personal y los cambios en la estructura orgánica de la Compañía han influenciado y afectado substancialmente la organización, lo cual dificulta una comunicación fluida con el personal, adicionalmente ha traído una sobrecarga de trabajo del personal operativo (técnico), así como cierta desmotivación entre el personal y sobre

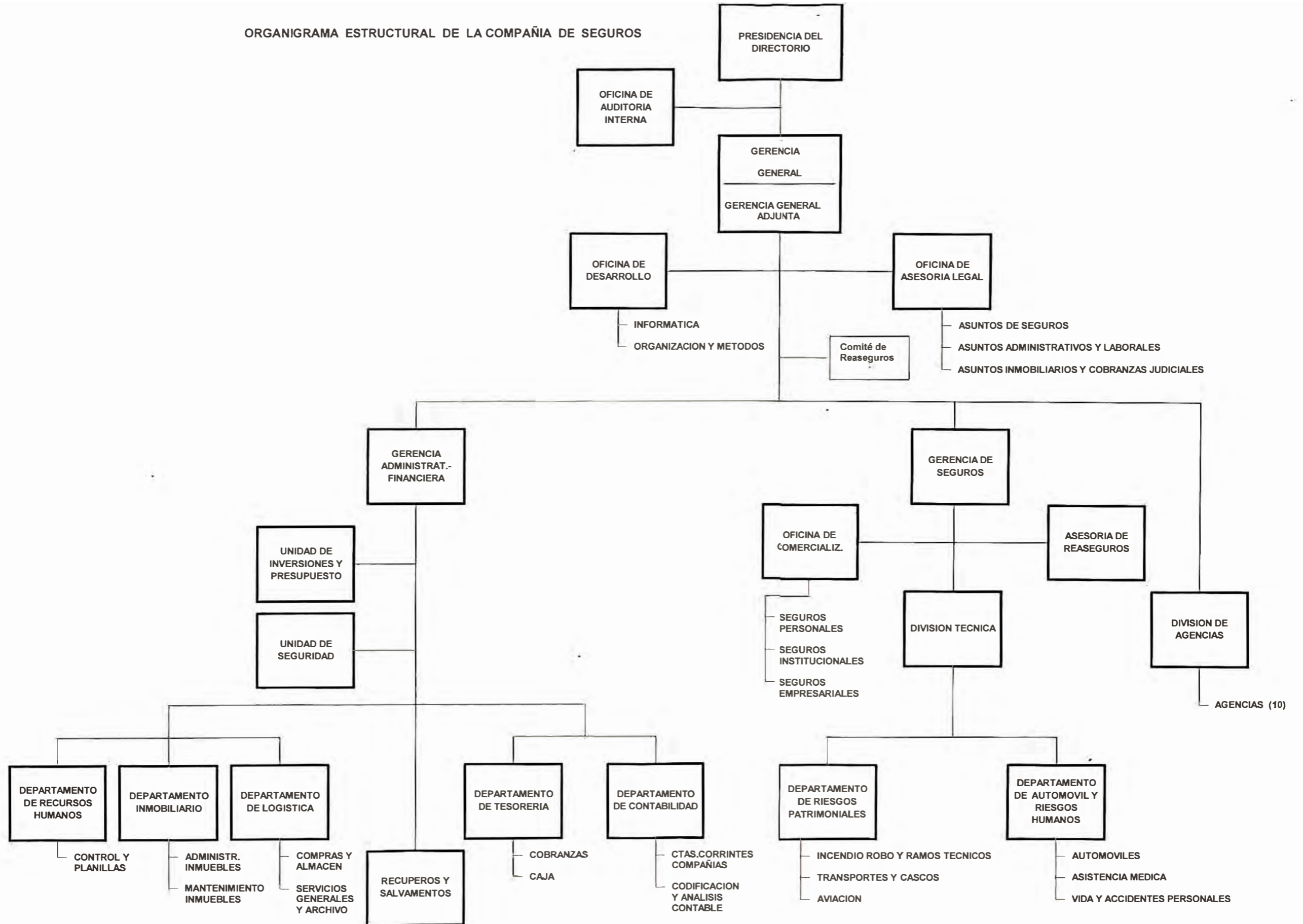
todo inseguridad que se traduce en una atmósfera de incertidumbre.

La Compañía se encuentra al inicio de la Reingeniería de Procesos en el sexto lugar en el ranking elaborado por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), esta posición resulta desventajosa frente a la competencia en un mercado en crecimiento y entraña un mayor peligro, debido a las tendencias del mercado asegurador y la fuerza con que ingresan a dicho mercado sus competidores tal como veremos mas adelante. Se perciben ya algunos signos de alarma que demandan la toma de decisiones estratégicas respecto al actual servicio ofrecido a los clientes.

Descripción y Análisis General de la Estructura Orgánica

La Estructura Organizacional, describe cada uno de sus niveles, y organización, así como las interrelaciones de la Alta Dirección con los órganos de línea, de asesoría y apoyo; identifica los grados de autoridad y responsabilidad de cada una de las dependencias de la Compañía; el organigrama se muestra en la siguiente página :

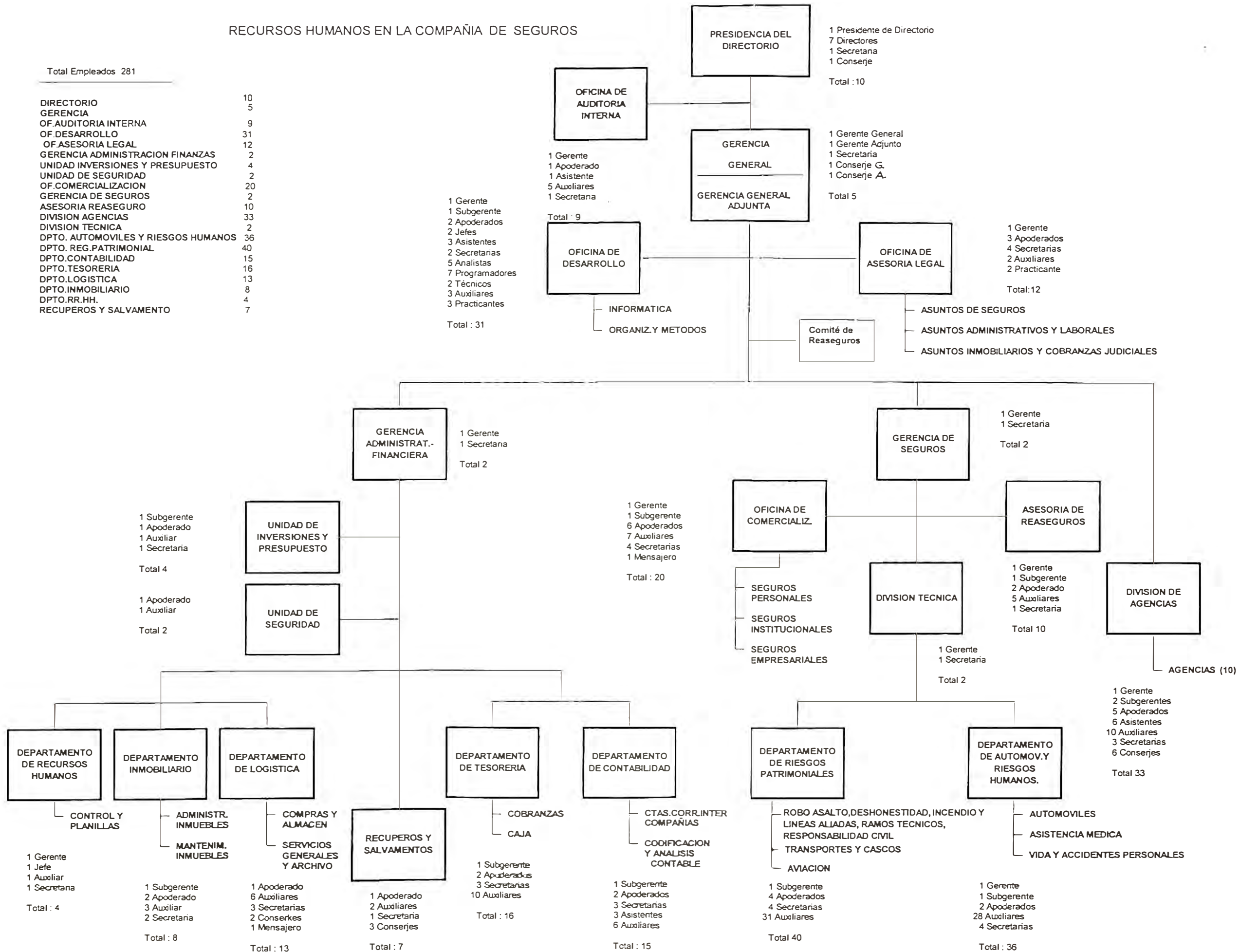
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COMPAÑIA DE SEGUROS



RECURSOS HUMANOS EN LA COMPAÑIA DE SEGUROS

Total Empleados 281

DIRECTORIO	10
GERENCIA	5
OF.AUDITORIA INTERNA	9
OF.DESARROLLO	31
OF.ASESORIA LEGAL	12
GERENCIA ADMINISTRACION FINANZAS	2
UNIDAD INVERSIONES Y PRESUPUESTO	4
UNIDAD DE SEGURIDAD	2
OF.COMERCIALIZACION	20
GERENCIA DE SEGUROS	2
ASESORIA REASEGURO	10
DIVISION AGENCIAS	33
DIVISION TECNICA	2
DPTO. AUTOMOVILES Y RIESGOS HUMANOS	36
DPTO. REG.PATRIMONIAL	40
DPTO.CONTABILIDAD	15
DPTO.TESORERIA	16
DPTO.LOGISTICA	13
DPTO.IMMOBILIARIO	8
DPTO.RR.HH.	4
RECUPEROS Y SALVAMENTO	7



El Organigrama, refleja la Estructura Orgánica de la Compañía en la cual se presentan las Areas funcionales siguientes :

DIRECTORIO
AUDITORIA INTERNA
GERENCIA GENERAL
GERENCIA GENERAL ADJUNTA
. DESARROLLO
ASESORIA LEGAL
GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
GERENCIA DE SEGUROS
DIVISION DE AGENCIAS

Directorio

Constituye la unidad orgánica directiva de la Compañía y desarrolla sus actividades de acuerdo a lo establecido en la Ley General de Sociedades, Ley General de las Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros, el Estatuto de la Compañía y a las Directivas emanadas de la Junta General de Accionistas.

Depende del Directorio la siguientes dependencias:

Oficina de Auditoría Interna
Gerencia General

Oficina de Auditoria Interna

Constituye una unidad de Apoyo, responsable de ejercer el control posterior integral de las actividades de la

Compañía y proporcionar asistencia dentro de su ámbito funcional.

Gerencia General

Es la unidad orgánica responsable de ejercer la representación de la Compañía y desarrollar las actividades que sean necesarias para planear, organizar, dirigir y controlar los negocios de ésta, de acuerdo a los dispuesto en la Ley General de Sociedades, la Ley de Instituciones Bancarias Financieras y de Seguros y a las atribuciones conferidas por el Estatuto y aquellas especiales que le encargue el Directorio.

Dependen de la Gerencia General :

- Gerencia General Adjunta
- . Oficina de Desarrollo
- . Oficina de Asesoría Legal
- Gerencia Administrativa Financiera
- . Gerencia de Seguros
- . División de Agencias

Gerencia General Adjunta

Unidad de carácter operativo que actúa por delegación o reemplazo de la Gerencia General en la gestión y administración de la Compañía.

Oficina de Desarrollo

Es la unidad orgánica de apoyo, responsable de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la elaboración, ejecución y mantenimiento de los Sistemas Mecanizados, Organización y Normatividad que oriente las actividades administrativas y operativas de la Compañía.

Dependen de ella las siguientes unidades funcionales :

- . Informática
- Organización y Métodos

Oficina de Asesoría Legal

Es la unidad orgánica de Asesoría, responsable de la administración de los asuntos judiciales y de asesoramiento legal a la Compañía.

Dependen las siguientes actividades funcionales :

- . Asuntos de Seguros
- . Asuntos Administrativos y Laborales
- . Asuntos Inmobiliarios y Cobranzas Judiciales

Gerencia Administrativa Financiera

Es la unidad orgánica de línea responsable de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos, el suministro de los recursos materiales y

servicios, de la administración de las propiedades inmuebles, los recuperos y salvamentos; así como administrar los recursos financieros y el sistema contable de la Compañía.

Dependen de esta Gerencia las siguientes dependencias :

- . Unidad de Inversiones y Presupuestos
- . Unidad de Seguridad
- . Departamento de Recursos Humanos
- . Departamento Inmobiliario
- . Departamento de Logística
- Recuperos y Salvamentos
- . Departamento de Tesorería
- . Departamento de Contabilidad

Gerencia de Seguros

Es la unidad orgánica de línea responsable de planear, organizar, dirigir y controlar así como promocionar y vender los seguros de los distintos riesgos y administrar los contratos de seguros que maneja la Compañía.

Dependen de esta Gerencia las unidades siguientes :

- . Oficina de Comercialización
- Asesoría de Reaseguros
- . División Técnica
- La División Técnica a su vez está conformada por
- EL Departamento de Automóviles y Riesgos Humanos
- EL Departamento de Riesgos Patrimoniales

División de Agencias

Es la unidad orgánica de línea responsable de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con el proceso de descentralización y el manejo de las agencias de la Compañía.

Dependen de esta División todas las agencias en el interior del país.

Características principales de la Estructura Organizacional

La estructura orgánica descrita se complementa con las políticas normas internas dela Compañía, estas políticas constituyen las orientaciones o guías generales, aprobadas por el Directorio, con el objeto de establecer y normar adecuadamente la Estructura Orgánica, de tal forma que cada nivel se adecue a tales normas de acuerdo con las necesidades y objetivos de la Compañía.

A continuación se detallan y analizan los principales lineamientos de políticas aprobadas obteniendo las siguientes observaciones :

Línea de Autoridad y Responsabilidad

En la Estructura Orgánica se ha dado especial atención a la delegación de autoridad y a la asignación de responsabilidad en los distintos niveles de la Compañía, de tal forma que en una dependencia, los

subordinados reciban órdenes y respondan ante un sólo responsable.

Para tal efecto se han definido las funciones técnicas y administrativas de todos los Funcionarios y Asistentes precisando la dependencia de la cual son directamente responsables; todo lo cual es bastante cuestionable para una organización que pretenda ser dinámica.

Línea de Comunicación y Coordinación

Las líneas de comunicación y coordinación previstos en la Estructura Orgánica, constituyen la base de la Administración de Recursos de la Compañía.

La información que se requiere para tomar las decisiones, debe fluir con la rapidez y oportunidad que cada caso requiere, en este caso podemos ver lo difícil que puede circular la información a través de las líneas jerárquicas formales, debido a la línea de autoridad formalmente establecida.

En este sentido, la organización diseñada no tiene la flexibilidad necesaria como para permitir a todos los niveles de jefatura (Gerente, Subgerente, Apoderado y Asistente), el uso discrecional del sentido común y el buen juicio cada vez que sean necesarias.

Separación de Funciones

En la Estructura Orgánica, se ha previsto la separación de las funciones, lo cual no es actualmente una medida sana de control interno.

Esta separación se utiliza con el objeto de que ningún cargo o unidad administrativa maneje, supervise o controle todas las fases de las transacciones u operaciones de un ciclo, eliminándose al máximo la posibilidad de cometer errores o irregularidades que alteren el curso normal de las responsabilidades pero es esto precisamente lo que crea islas de información que posteriormente son difíciles de enlazar.

Niveles Estructurales

La Compañía ha establecido los niveles jerárquicos siguientes :

Directorio, Gerencia General, Gerencia General Adjunta, Gerencias, Divisiones, Oficinas, Departamentos o Unidades y Agencias.

En esta Estructura Orgánica se da la especialización de funciones y separación de responsabilidades a través de los distintos niveles jerárquicos de su organización cosa que ya no esta vigente en las organizaciones modernas.

Equilibrio y Funcionalidad de la Organización

En su Estructura Orgánica se da la especialización de funciones y separación de responsabilidades a través de los distintos niveles jerárquicos de su organización lo cual puede no ser conveniente.

a) La Oficina de Comercialización se encuentra como un órgano de apoyo de la Gerencia de Seguros.

b) La División Técnica es un órgano de línea que está supeditado a la Gerencia de Seguros.

c) Existen muchos niveles intermedios entre las gerencias y las unidades operativas, por lo que la información no es fluida y en algunos casos, se distorsiona en el camino; esto adicionalmente demora aún mas los procedimientos.

Análisis de los Factores Internos

1. Manejo de Riesgo y Administración de la composición de cartera

Este ha sido un buen año para la Compañía y no se han presentado tantos siniestros como en otras Compañías, lo cual muestra un buen manejo de riesgos y administración de cartera.

2. EL Factor Humano

El Recurso Humano aún no ha dado todo su potencial , debido a su importancia el análisis de esto se realiza en lo correspondiente a la cultura organizacional Debilidades.

3.Poca penetración en el Mercado de seguros privados

Gran parte de la cartera (80%) sigue siendo del sector público, lo cual demuestra poca agresividad para captar cuentas del sector privadas.

4.La calidad del servicio esta determinada por la velocidad de los procesos

Comparativamente el servicio que ofrecemos respecto a otras compañías es deficiente en los siguientes aspectos :

Velocidad en la emisión de pólizas, Atención de Pago de Siniestros y Pago de Comisiones a los Corredores de Seguros.

5.La localización actual de la Compañía que se describirá mas adelante.

6.Calidad de la información para la Gerencia de los Procesos

Actualmente no existe un sistema de Información Gerencial que sirva como soporte para la toma de Decisiones y la Administración de procesos.

7. Los procesos actuales son resultado de una serie de necesidades que se han ido incrementando según la evolución del mercado y sus tendencias, no son fruto de un diseño de ingeniería integral; debido a ello presentan una serie de inconsistencias así como un flujo desordenado que genera demora de las transacciones y acumula ineficiencias en su resultado.
8. Una de las Ventajas de esta Compañía es que sus contratos de Reaseguro se renuevan en Abril lo que le permite encontrar el mercado con gran capacidad de aceptaciones en especial para las acumulaciones de Terremoto, lo que no ocurre en Junio cuando ya los Reaseguradores han copado gran parte de sus capacidades, lo que dificulta las renovaciones.
9. Experiencia en el manejo y la Contratación de los Seguros del Estado.

Los Seguros del Estado son una cuenta importante para cualquier asegurador, al margen de su dimensión, su patrimonio (aeronaves, vehículos, edificios, instalaciones, valores, etc.) es uno de los principales bienes asegurables del país.

Análisis General de los Elementos Críticos de la Compañía

Localización Actual del Negocio

La sede principal de la Compañía está ubicada en el Centro de Lima, aquí está la administración central y

los siguientes ramos

- Asistencia Médica
- Accidentes Personales
- Vida
- . Automóviles
- . Responsabilidad Civil
- . Ramos Técnicos
- . Deshonestidad
- . Incendio y Líneas Aliadas
- . Robo y Asalto
- . Cascos Marítimos
- . Transportes
- . Aviación

En razón de que muchos de los clientes preferían la zona de Miraflores San Isidro, la Compañía actualmente se vienen atendiendo los seguros de:

- . Asistencia Médica
- . Accidentes Personales
- Vida

La actual localización de la Sede Central de la Compañía Presenta los siguientes inconvenientes :

- 1.El centro de Lima se ha tornado en un lugar muy peligroso, donde frecuentemente ocurren robos y asaltos a toda hora.
- 2.El tránsito caótico y las dificultades para encontrar estacionamiento en el entorno hace de la zona un lugar de difícil acceso para los clientes.

3. La imagen de caos del centro de Lima es fácilmente endosable a la Compañía lo cual puede derivar en un deterioro de imagen frente a los clientes.
4. La contratación de la Póliza de Autos requiere de la inspección y fotografía del estado del Auto lo que se torna difícil en un lugar tan transitado.
5. El deterioro del entorno y clima del centro de la ciudad muchas veces configura un ambiente agresivo para el cliente, debido a la falta de vigilancia, comercio ambulatorio, tráfico excesivo, delincuencia, prostitución, suciedad, desorden, etc.
6. Resulta incomodo para los clientes tener que venir al centro de Lima para el pago de algún documento debido a lo anteriormente expuesto.
7. La disponibilidad de mercados en el centro de Lima proyectada al futuro es decreciente.

3.2. Diagnóstico de los Procesos de la Empresa

Analizaremos los Procesos Básicos de Negocio siguiendo la Metodología indicada, empezamos primero definiendo :

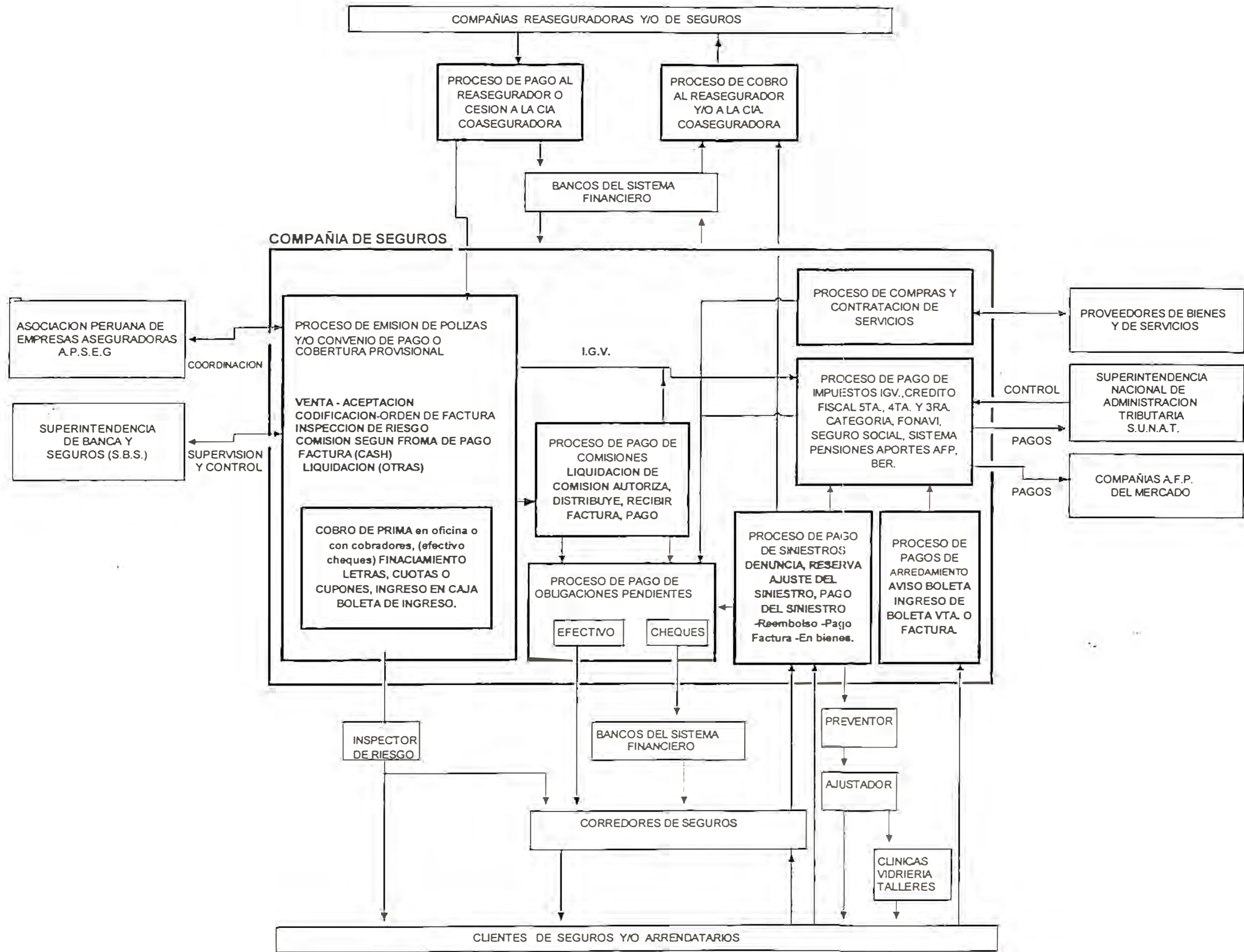
3.2.1. Esquema Básico del Negocio de Seguros

Misión de la Compañía

- .Efectuar Contratos de Seguros de Vida y de Riesgos Generales en el país, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.
- .Desarrollar las operaciones derivadas de la administración de los Contratos de Seguros.
- .Realizar inversiones financieras e inmobiliarias, de conformidad con las disposiciones legales vigentes.
- .Administrar los edificios e inmuebles adquiridos como inversión de la Compañía.

El Gráfico (en la siguiente página) es el punto de partida del análisis global del entorno del negocio, los procesos y las principales variables externa e internas que afectan al negocio; nos permitirá además visualizar las principales funciones de la Compañía analizada y las relaciones de supervisión, control, coordinación o comerciales con otras entidades que participan

ESQUEMA BASICO DEL NEGOCIO DE SEGUROS



de manera directa o indirecta en cada uno de los principales procesos del negocio.

Interpretación

El esquema presentado se conceptualiza como un diagrama o mapa de entidades, reglas y procesos. Las entidades son aquellas que llevan a cabo y coordinan los procesos, siendo responsables del flujo de datos, transacciones, supervisión y control, coordinación y todas las acciones necesarias para ejecutar los procesos y lograr sus objetivos dentro de las reglas, normas o políticas que provee la dirección de la Compañía.

Las Normas, reglas o políticas Estas normas, reglas o políticas, acertadas o no, regulan la ejecución de los procesos, el flujo de información y las transacciones, determinan la naturaleza de los procesos mismos y constituyen un elemento importante a considerar en el rediseño de los procesos.

Las entidades

La entidad principal en este mapa es la Compañía de Seguros objeto de nuestro análisis; internamente existen otras entidades que desarrollan los procesos, por ejemplo el proceso de atención y pago de siniestros se inicia en la entidad División Técnica, posteriormente esta autoriza el pago y coordina con la entidad

Departamento de Tesorería quién procede a efectuar el pago luego de la autorización correspondiente, este proceso se analizará con mayor detalle mas adelante; otras entidades internas se explican mas adelante.

Algunas entidades pueden ser externas como la SUNAT o los Preventores, Procuradores, Peritos, Corredores de Seguros, las Clínicas o la SBS., otras pueden ser internas como las Dependencias de la Compañía.

Principales entidades externas

- .Clientes de seguros y/o arrendatarios
- .Superintendencia de banca y seguros S.B.S.
- .Superintendencia nacional de administración tributaria S.U.N.A.T.
- .Asociación peruana de empresa aseguradoras APESEG
- .Bancos del sistema financiero
- .Compañías reaseguradoras del mercado internacional
- .Otras compañías de seguros del mercado
- .Asociaciones de fondo de pensiones (AFPs)
- .Proveedores de bienes y servicios
- .Otros competidores potenciales
- .Instituto peruano de seguridad social
- .Corredores de seguros (brokers y agentes)
- .Peritos e inspectores de riesgo
- .Preventores
- .Procuradores

.Ajustadores

.La Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) es el órgano rector que fiscaliza, controla, norma y reglamenta la actividad aseguradora en nuestro medio, de este modo determina algunas de las reglas de juego y condiciona algunos de los procesos como veremos mas adelante. La Asociación Peruana de Empresas Aseguradoras (APESEG) es un gremio donde están representadas todas las empresas del sector y a través del cual las Compañías Aseguradoras proponen al gobierno medidas destinadas a incrementar el dinamismo del mercado o mejorar las condiciones de competencia saludable en favor de los clientes.

.Los clientes de Seguros, Contratantes y/o Asegurados que según su comportamiento y preferencias determinan los principales parámetros del negocio de seguros, como mejor servicio y orientación al cliente, velocidad de emisión, tiempo de atención y pago de siniestros, nuevas coberturas, tasas mas bajas, mayores facilidades de pago, mas horarios de atención, servicios integrados, trámites mas sencillos y asesoría en seguros.

.Los Corredores de Seguros son otra entidad externa a la Compañía de Seguros de gran importancia, el 95 % de la pólizas de seguros que mantienen en cartera esta Compañía de Seguros tienen agenciamiento lo que significa

que se colocaron a través de un Corredor de seguros (Agente o Broker).

Normalmente algunas de las entidades pueden ser modificadas o eliminadas de los procesos a consecuencia de la Reingeniería y dado que no contribuyen a lograr la misión, metas u objetivos de la Compañía o debido a que los procesos rediseñados no atraviesan por esas Dependencias

.Las entidades preventores, ajustadores, peritos, inspectores de riesgo y procuradores son terceros que proveen servicios típicos de la actividad aseguradora e intervienen en los procesos desarrollando tareas específicas como custodia de bienes asegurados, ajuste, tasación de bienes, validación de actividades, documentos etc.

.Las clínicas, los proveedores de autopartes y repuestos, vidrierías, talleres y factorías son entidades que complementan los servicios ofertados por las Compañías aseguradoras.

.En el esquema, las entidades están enmarcadas en recuadros de línea delgada mientras que los procesos están enmarcados en recuadros de línea gruesa, dada su mayor importancia, el sentido de las flechas indica el flujo regular de : información (escrita o electrónica), transacciones, coordinación, supervisión y control. Por ejemplo : La entidad Cliente de

Seguros puede contratar seguros directamente en la Aseguradora o a través de un Corredor de seguros, posteriormente pueden efectuar sus pagos directamente en nuestras oficinas o a través de los Bancos del Sistema Financiero, lo cual nos lleva al proceso de cobro de Primas, el mismo que obedece a ciertas reglas como pueden ser las formas de pago aceptadas o la políticas de financiamiento de la Compañía.

Sistema Abierto

Toda organización es un sistema abierto ya que se interrelaciona en mayor o menor grado con otras organizaciones y/o sistemas del entorno, en el caso particular de una Compañía de Seguros existen otras entidades, organizaciones y Sistemas que influyen de alguna manera en su operación y desarrollo; los detalles y la naturaleza de algunas de las principales relaciones existentes se pueden visualizar en el Esquema Básico del Negocio de Seguros presentado en ítem 3.2.1.

Internamente las dependencias y/o Areas de la Organización no son islas que puedan trabajar independientemente aún cuando esto es lo que normalmente ocurre, el resultado de una parte de la Organización determina el desarrollo y desempeño de la misma, esto es conocido como sinergia de Organizaciones.

Principales Procesos del Negocio

La Definición de cuales son los procesos estratégicos, los cuales serán los procesos a rediseñar, parte de la pregunta de cuales son las metas, propósitos y objetivos mas importantes de la organización sometida a la Reingeniería.

Encontrando los siguientes :

.El proceso de Emisión de Póliza consiste en colocación del seguro, la inspección del riesgo, tarifación o cotización, la emisión y el cobro de la Prima.

.El Proceso de Atención y pago de siniestros puede a su vez dividirse en otros subprocesos como la denuncia, reserva, aceptación del siniestros, el proceso de ajuste y finalmente el pago del siniestro aceptado.

.El Proceso de Pago de Comisiones consiste en recepción de documentos por pagar, revisar y efectuar el pago correspondiente.

Basado en los siguientes aspectos :

.Insatisfacción de los Clientes debido al excesivo tiempo que tiene que esperarse para la Emisión de las Pólizas de Seguros.

- .Insatisfacción de los Clientes debido al excesivo tiempo que tiene que esperar para el Pago de Siniestros y una mejor atención de los reclamos presentados.
- .Baja productividad debido a los métodos de trabajo y altos costos de operación en los procesos críticos.
- .Existen otros procesos de soporte a los anteriores que pueden ser mas o menos importantes como la obtención, pagos y cobros del reaseguro, coaseguro, el proceso de compras y contratación de servicios, el proceso de pago de impuestos, el proceso de cobros de arrendamientos, etc.

Luego del Análisis se trazó como objetivos

- .Mejorar la atención a los clientes y reducir el tiempo del proceso de emisión de Pólizas
- .Reducir el tiempo del proceso de atención y pago de siniestros
- .Elevar la productividad de los procesos de emisión de pólizas y atención de siniestros, reducir paralelamente los costos de operación.

Estas Metas de la Organización y el análisis del impacto de las mismas en el aumento de la rentabilidad del negocio identificaron cuales

serían los procesos a ser rediseñados, estos procesos son los siguientes :

- .Proceso de Emisión de Pólizas de Seguros.*
- .Proceso de Atención y Pago de Siniestros.*
- .Proceso de Pago de Comisiones a los Corredores de Seguros.*

Las razones que determinan los procesos a ser rediseñados son las siguientes :

- .Procesos de Mayor impacto en los clientes de la empresa*
- .La factibilidad de rediseñar inmediatamente estos procesos debido a las condiciones dadas.*

3.2.2. Procesos de Emisión de Pólizas

Descripción General de la Emisión Pólizas

- .El Cliente (y/o corredor) remite su carta, fax o solicitud de seguro, endoso o renovación de póliza a través de Trámite Documentario o la Oficina de Comercialización o directamente al Departamento técnico.*
- .Cuando la Solicitud llega a trámite Documentario se registra manualmente, se clasifica al final del día y se remite al día siguiente al Departamento respectivo.*

- .La Oficina de Comercialización recibe la solicitud de Seguro, revisa y en caso de tratarse de un cliente nuevo codifica e ingresa los datos al sistema y emite la Orden de Facturación en Original y copia, la misma que se remite al Departamento Técnico junto con la solicitud de seguro.
- .La secretaria del Departamento Técnico correspondiente recibe la Solicitud de seguro, carta o fax del asegurado, acompañada de la Orden de Facturación y registran en un cuaderno de documentos recibidos en forma manual.
- .La secretaria entrega con un cuaderno de cargo la Solicitud de seguro y la Orden de Facturación al técnico para la inspección del automóvil, anotando la fecha y hora de entrega.
- .El técnico recibe documentos y procede a coordinar telefónicamente con el cliente, posteriormente inspecciona; elabora el informe correspondiente, entregándoselo a la secretaria del Departamento de con copia de cargo.
- .La secretaria recibe y registra los documentos en el cuaderno de documentos recibidos y posteriormente los entrega al Funcionario responsable.

Reingeniería de Procesos Corporativos para una Compañía de Seguros

- .El Funcionario responsable del Departamento Técnico toma conocimiento y designa al auxiliar responsable de la emisión de la póliza, entregándole la solicitud, carta o fax del cliente y el informe de inspección del técnico.
- .El auxiliar registra manualmente en un cuaderno "Correlativo de pólizas", determinando con ello el número de la póliza a emitir.
- .Posteriormente ingresa en el Sistema Mecanizado, datos como número de la póliza, código del contratante, tipo de moneda, si es seguro de flota o individual, etc. Ingresa además los datos que identifican a cada uno de los accesorios cubiertos por el seguro.
- .Imprime póliza (carátula, anexos, cláusulas, condiciones generales y particulares), liquidación de cobranzas y el convenio de pago en original y 3 copias.
- .Desglosa y compagina los juegos adicionando los condicionados y cláusulas de la póliza preimpresas y entrega la documentación completa al Apoderado responsable del Departamento
- .El Apoderado revisa y firma la liquidación de cobranzas, la póliza y entrega a la secretaria.
- .La secretaria coloca los sellos de VoBo. en cada página de la Póliza y entrega al Funcionario

Reingeniería de Procesos Corporativos para una Compañía de Seguros

responsable del Departamento para que coloque su firma en cada una de las páginas de la Póliza.

.El Funcionario revisa, coloca su firma en cada página de la Póliza y devuelve a la secretaria.

.La Secretaria coloca los sellos de VoBo. y entrega al auxiliar responsable de la emisión.

.El auxiliar baja con la póliza y la liquidación emitida desde el piso siete al segundo piso usando el ascensor; coordina con el ejecutivo de cuentas en Cobranzas entregándole los documentos para la gestión de cobranza de la prima.

.El Contratante y/o Asegurado puede efectuar el pago al contado en Caja o solicitar el financiamiento de la póliza con el ejecutivo de cuenta en Cobranzas, pagando la cuota inicial y aceptando las letras, cuotas o cupones generados según la forma de pago acordada.

.El auxiliar retorna al piso siete y archiva una copia de la póliza, liquidación y el convenio de pago como cargo en el file de la póliza.

.Cuando el cliente firma retorna el convenio de pago dentro del plazo de tres días y paga en Caja, Cobranzas canjea los documentos Originales por el pago y remite al piso siete una copia de la Factura pagada, la misma que se archiva en un correlativo de Facturas canceladas del Departamento de Automóviles.

Distribución Física de Areas, recorrido

Este aspecto permite ver el ordenamiento tanto de las personas, en sus respectivos puestos de trabajo, como de los equipos necesarios para la realización de sus funciones.

El espacio ocupado actualmente es adecuado pero no así la división de los ambientes ni su disposición física, lo que repercute en la dinámica de las personas.

Existen recorridos innecesarios del personal debido a la inadecuada distribución de las terminales y las mesas de trabajo.

No existe una división adecuada de los ambientes y a menudo se presentan colas de espera para el uso de la impresora.

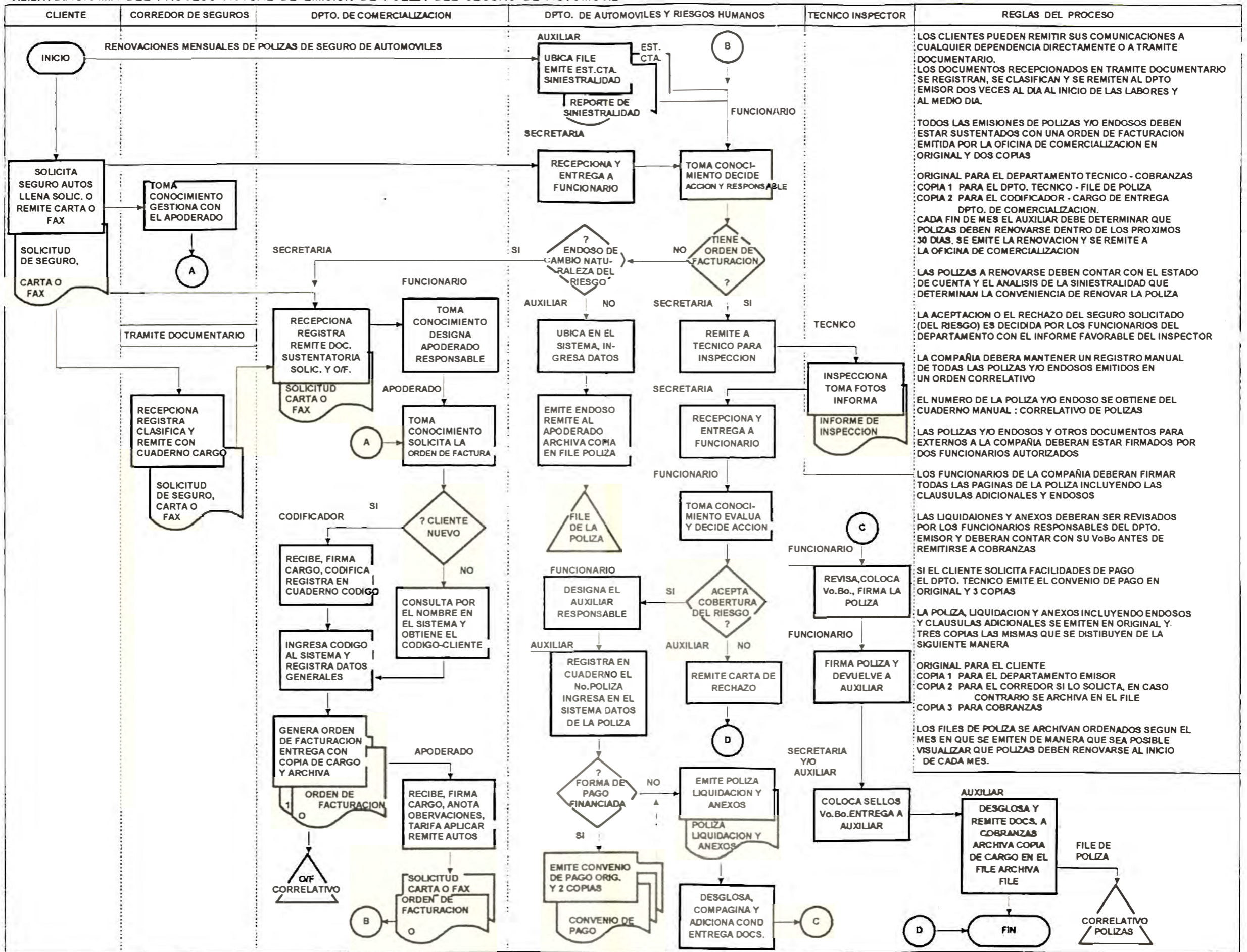
Diagramas de Procesos de Emisión

En las siguientes páginas presentamos los diagramas actuales de los Procesos de Emisión de Pólizas de Seguros, en el orden del índice :

- 3.2.2.1. Diagrama del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Automóviles
- 3.2.2.2. Diagrama del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Asistencia Médica

- 3.2.2.3. Diagrama del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Accidentes Personales
- 3.2.2.4. Diagrama del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Vida
- 3.2.2.5. Diagrama del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Incendios. y Líneas Aliadas
- 3.2.2.6. Diagrama del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Ramos Técnicos
- 3.2.2.7. Diagrama del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Robo, Asalto y del Seguro de deshonestidad
- 3.2.2.8. Diagrama del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Responsabilidad Civil
- 3.2.2.9. Diagrama del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Cascos
- 3.2.2.10. Diagrama del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Transportes
- 3.2.2.11. Diagrama del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Aviación.

3.2.2.1. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE EMISION DE POLIZA DEL SEGURO DE AUTOMOVILES



LOS CLIENTES PUEDEN REMITIR SUS COMUNICACIONES A CUALQUIER DEPENDENCIA DIRECTAMENTE O A TRAMITE DOCUMENTARIO. LOS DOCUMENTOS RECEPCIONADOS EN TRAMITE DOCUMENTARIO SE REGISTRAN, SE CLASIFICAN Y SE REMITEN AL DPTO EMISOR DOS VECES AL DIA AL INICIO DE LAS LABORES Y AL MEDIO DIA.

TODAS LAS EMISIONES DE POLIZAS Y/O ENDOSOS DEBEN ESTAR SUSTENTADOS CON UNA ORDEN DE FACTURACION EMITIDA POR LA OFICINA DE COMERCIALIZACION EN ORIGINAL Y DOS COPIAS

ORIGINAL PARA EL DEPARTAMENTO TECNICO - COBRANZAS
COPIA 1 PARA EL DPTO. TECNICO - FILE DE POLIZA
COPIA 2 PARA EL CODIFICADOR - CARGO DE ENTREGA DPTO. DE COMERCIALIZACION.
CADA FIN DE MES EL AUXILIAR DEBE DETERMINAR QUE POLIZAS DEBEN RENOVARSE DENTRO DE LOS PROXIMOS 30 DIAS, SE EMITE LA RENOVACION Y SE REMITE A LA OFICINA DE COMERCIALIZACION

LA ACEPTACION O EL RECHAZO DEL SEGURO SOLICITADO (DEL RIESGO) ES DECIDIDA POR LOS FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO CON EL INFORME FAVORABLE DEL INSPECTOR

LA COMPANIA DEBERA MANTENER UN REGISTRO MANUAL DE TODAS LAS POLIZAS Y/O ENDOSOS EMITIDOS EN UN ORDEN CORRELATIVO

EL NUMERO DE LA POLIZA Y/O ENDOSO SE OBTIENE DEL CUADERNO MANUAL : CORRELATIVO DE POLIZAS

LAS POLIZAS Y/O ENDOSOS Y OTROS DOCUMENTOS PARA EXTERNOS A LA COMPANIA DEBERAN ESTAR FIRMADOS POR DOS FUNCIONARIOS AUTORIZADOS

LOS FUNCIONARIOS DE LA COMPANIA DEBERAN FIRMAR TODAS LAS PAGINAS DE LA POLIZA INCLUYENDO LAS CLAUSULAS ADICIONALES Y ENDOSOS

LAS LIQUIDACIONES Y ANEXOS DEBERAN SER REVISADOS POR LOS FUNCIONARIOS RESPONSABLES DEL DPTO. EMISOR Y DEBERAN CONTAR CON SU VoBo ANTES DE REMITIRSE A COBRANZAS

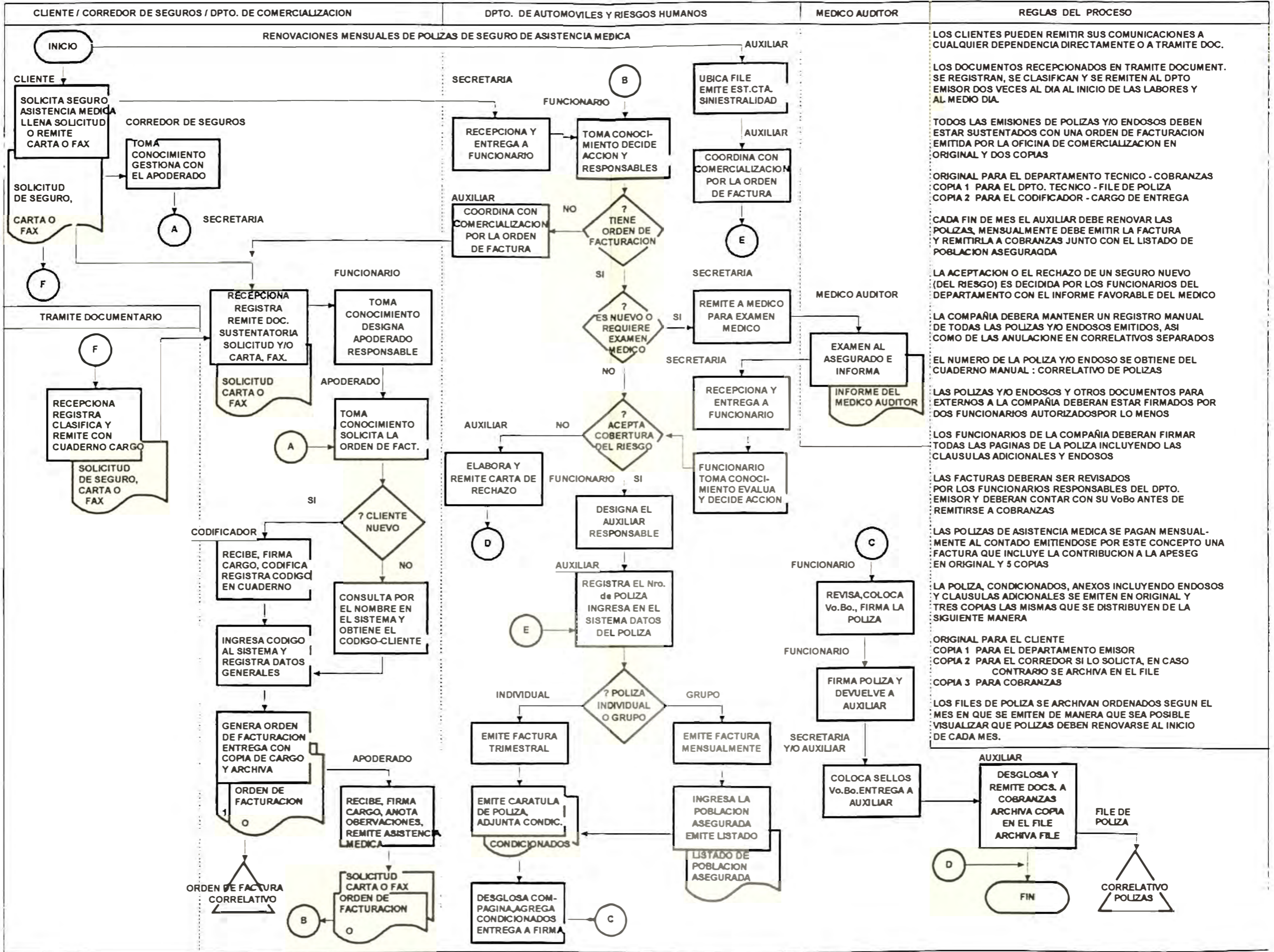
SI EL CLIENTE SOLICITA FACILIDADES DE PAGO EL DPTO. TECNICO EMITE EL CONVENIO DE PAGO EN ORIGINAL Y 3 COPIAS

LA POLIZA, LIQUIDACION Y ANEXOS INCLUYENDO ENDOSOS Y CLAUSULAS ADICIONALES SE EMITEN EN ORIGINAL Y TRES COPIAS LAS MISMAS QUE SE DISTRIBUYEN DE LA SIGUIENTE MANERA

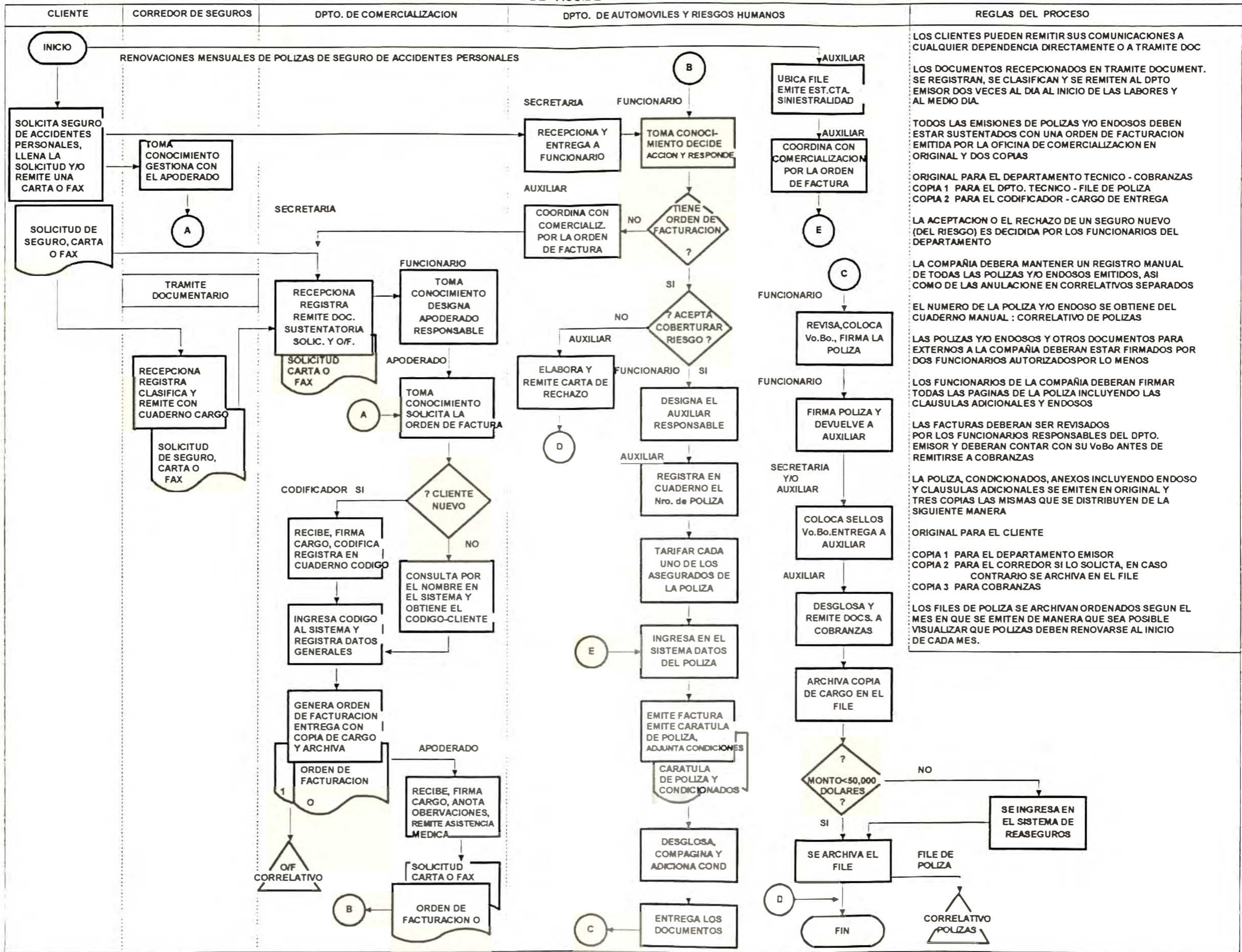
ORIGINAL PARA EL CLIENTE
COPIA 1 PARA EL DEPARTAMENTO EMISOR
COPIA 2 PARA EL CORREDOR SI LO SOLICITA, EN CASO CONTRARIO SE ARCHIVA EN EL FILE
COPIA 3 PARA COBRANZAS

LOS FILES DE POLIZA SE ARCHIVAN ORDENADOS SEGUN EL MES EN QUE SE EMITEN DE MANERA QUE SEA POSIBLE VISUALIZAR QUE POLIZAS DEBEN RENOVARSE AL INICIO DE CADA MES.

3.2.2.2. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE EMISION DE POLIZA DEL SEGURO DE ASISTENCIA MEDICA



3.2.2.3. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE EMISION DE POLIZA DEL SEGURO DE ACCIDENTES PERSONALES



LOS CLIENTES PUEDEN REMITIR SUS COMUNICACIONES A CUALQUIER DEPENDENCIA DIRECTAMENTE O A TRAMITE DOC

LOS DOCUMENTOS RECEPCIONADOS EN TRAMITE DOCUMENT. SE REGISTRAN, SE CLASIFICAN Y SE REMITEN AL DPTO EMISOR DOS VECES AL DIA AL INICIO DE LAS LABORES Y AL MEDIO DIA.

TODOS LAS EMISIONES DE POLIZAS Y/O ENDOSOS DEBEN ESTAR SUSTENTADOS CON UNA ORDEN DE FACTURACION EMITIDA POR LA OFICINA DE COMERCIALIZACION EN ORIGINAL Y DOS COPIAS

ORIGINAL PARA EL DEPARTAMENTO TECNICO - COBRANZAS
COPIA 1 PARA EL DPTO. TECNICO - FILE DE POLIZA
COPIA 2 PARA EL CODIFICADOR - CARGO DE ENTREGA

LA ACEPTACION O EL RECHAZO DE UN SEGURO NUEVO (DEL RIESGO) ES DECIDIDA POR LOS FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO

LA COMPAÑIA DEBERA MANTENER UN REGISTRO MANUAL DE TODAS LAS POLIZAS Y/O ENDOSOS EMITIDOS, ASI COMO DE LAS ANULACIONE EN CORRELATIVOS SEPARADOS

EL NUMERO DE LA POLIZA Y/O ENDOSO SE OBTIENE DEL CUADERNO MANUAL : CORRELATIVO DE POLIZAS

LAS POLIZAS Y/O ENDOSOS Y OTROS DOCUMENTOS PARA EXTERNOS A LA COMPAÑIA DEBERAN ESTAR FIRMADOS POR DOS FUNCIONARIOS AUTORIZADOS POR LO MENOS

LOS FUNCIONARIOS DE LA COMPAÑIA DEBERAN FIRMAR TODAS LAS PAGINAS DE LA POLIZA INCLUYENDO LAS CLAUSULAS ADICIONALES Y ENDOSOS

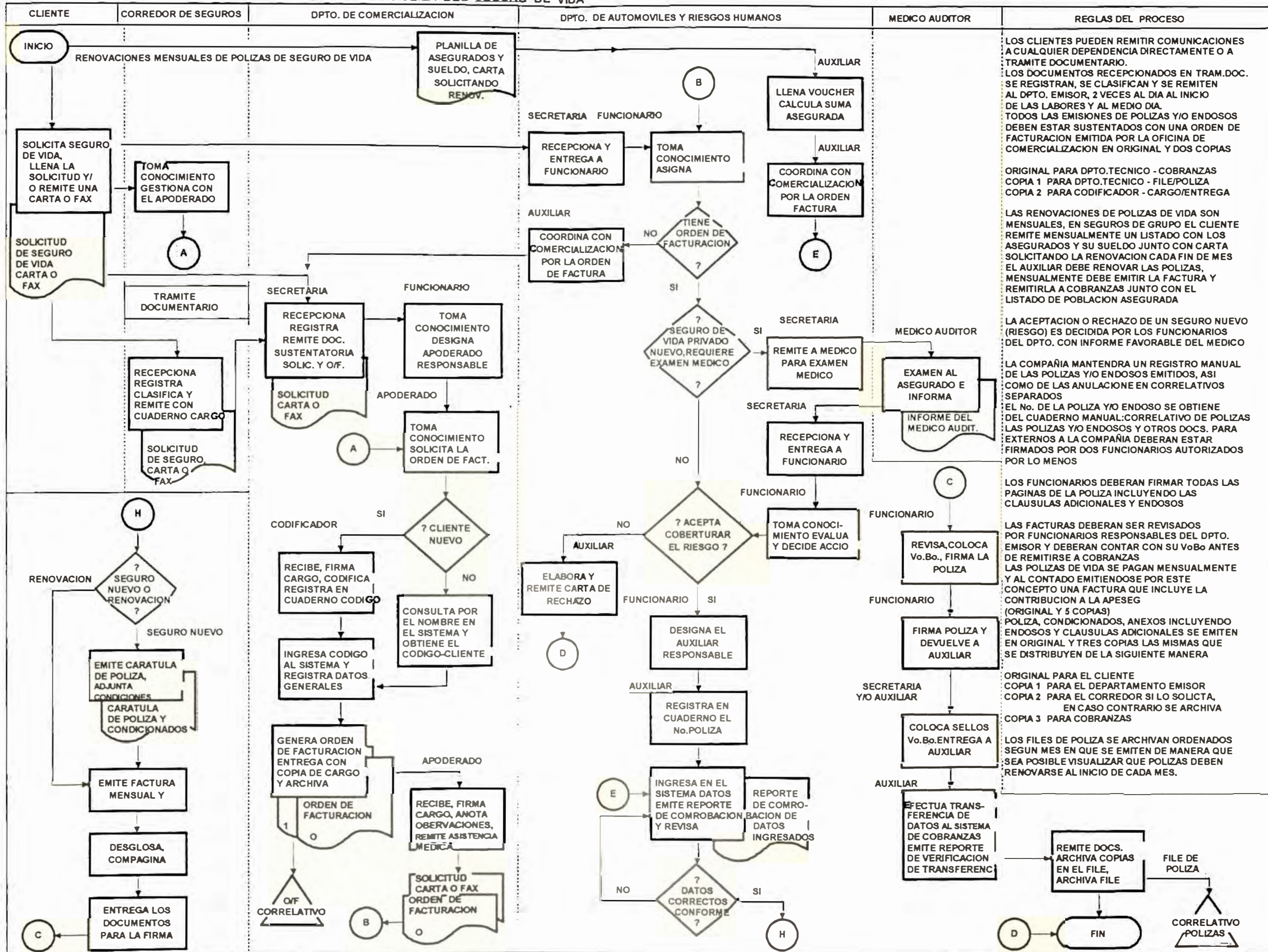
LAS FACTURAS DEBERAN SER REVISADOS POR LOS FUNCIONARIOS RESPONSABLES DEL DPTO. EMISOR Y DEBERAN CONTAR CON SU VoBo ANTES DE REMITIRSE A COBRANZAS

LA POLIZA, CONDCIONADOS, ANEXOS INCLUYENDO ENDOSO Y CLAUSULAS ADICIONALES SE EMITEN EN ORIGINAL Y TRES COPIAS LAS MISMAS QUE SE DISTRIBUYEN DE LA SIGUIENTE MANERA

ORIGINAL PARA EL CLIENTE
COPIA 1 PARA EL DEPARTAMENTO EMISOR
COPIA 2 PARA EL CORREDOR SI LO SOLICITA, EN CASO CONTRARIO SE ARCHIVA EN EL FILE
COPIA 3 PARA COBRANZAS

LOS FILES DE POLIZA SE ARCHIVAN ORDENADOS SEGUN EL MES EN QUE SE EMITEN DE MANERA QUE SEA POSIBLE VISUALIZAR QUE POLIZAS DEBEN RENOVARSE AL INICIO DE CADA MES.

3.2.2.4. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE EMISION DE POLIZA DEL SEGURO DE VIDA



LOS CLIENTES PUEDEN REMITIR COMUNICACIONES A CUALQUIER DEPENDENCIA DIRECTAMENTE O A TRAMITE DOCUMENTARIO.
 LOS DOCUMENTOS RECEPCIONADOS EN TRAM.DOC. SE REGISTRAN, SE CLASIFICAN Y SE REMITEN AL DPTO. EMISOR, 2 VECES AL DIA AL INICIO DE LAS LABORES Y AL MEDIO DIA.
 TODOS LAS EMISIONES DE POLIZAS Y/O ENDOSOS DEBEN ESTAR SUSTENTADOS CON UNA ORDEN DE FACTURACION EMITIDA POR LA OFICINA DE COMERCIALIZACION EN ORIGINAL Y DOS COPIAS

ORIGINAL PARA DPTO.TECNICO - COBRANZAS
 COPIA 1 PARA DPTO.TECNICO - FILE/POLIZA
 COPIA 2 PARA CODIFICADOR - CARGO/ENTREGA

LAS RENOVACIONES DE POLIZAS DE VIDA SON MENSUALES, EN SEGUROS DE GRUPO EL CLIENTE REMITE MENSUALMENTE UN LISTADO CON LOS ASEGURADOS Y SU SUELDO JUNTO CON CARTA SOLICITANDO LA RENOVACION CADA FIN DE MES EL AUXILIAR DEBE RENOVAR LAS POLIZAS, MENSUALMENTE DEBE EMITIR LA FACTURA Y REMITIRLA A COBRANZAS JUNTO CON EL LISTADO DE POBLACION ASEGURADA

LA ACEPTACION O RECHAZO DE UN SEGURO NUEVO (RIESGO) ES DECIDIDA POR LOS FUNCIONARIOS DEL DPTO. CON INFORME FAVORABLE DEL MEDICO

LA COMPAÑIA MANTENDRA UN REGISTRO MANUAL DE LAS POLIZAS Y/O ENDOSOS EMITIDOS, ASI COMO DE LAS ANULACIONES EN CORRELATIVOS SEPARADOS

EL No. DE LA POLIZA Y/O ENDOSO SE OBTIENE DEL CUADERNO MANUAL:CORRELATIVO DE POLIZAS LAS POLIZAS Y/O ENDOSOS Y OTROS DOCS. PARA EXTERNOS A LA COMPAÑIA DEBERAN ESTAR FIRMADOS POR DOS FUNCIONARIOS AUTORIZADOS POR LO MENOS

LOS FUNCIONARIOS DEBERAN FIRMAR TODAS LAS PAGINAS DE LA POLIZA INCLUYENDO LAS CLAUSULAS ADICIONALES Y ENDOSOS

LAS FACTURAS DEBERAN SER REVISADOS POR FUNCIONARIOS RESPONSABLES DEL DPTO. EMISOR Y DEBERAN CONTAR CON SU VoBo ANTES DE REMITIRSE A COBRANZAS LAS POLIZAS DE VIDA SE PAGAN MENSUALMENTE Y AL CONTADO EMITIENDOSE POR ESTE CONCEPTO UNA FACTURA QUE INCLUYE LA CONTRIBUCION A LA APESEG (ORIGINAL Y 5 COPIAS) POLIZA, CONDICIONADOS, ANEXOS INCLUYENDO ENDOSOS Y CLAUSULAS ADICIONALES SE EMITEN EN ORIGINAL Y TRES COPIAS LAS MISMAS QUE SE DISTRIBUYEN DE LA SIGUIENTE MANERA

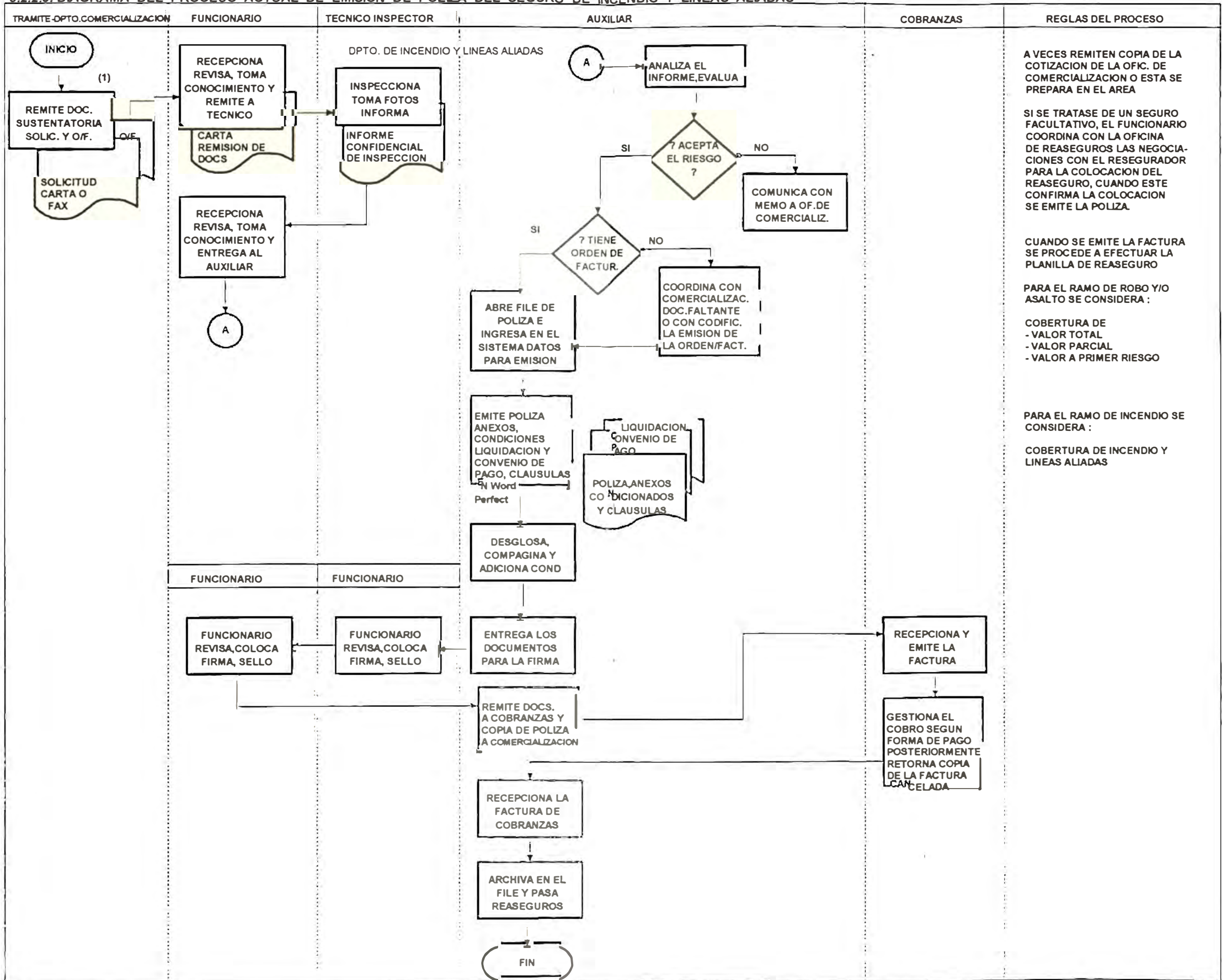
ORIGINAL PARA EL CLIENTE
 COPIA 1 PARA EL DEPARTAMENTO EMISOR
 COPIA 2 PARA EL CORREDOR SI LO SOLICITA, EN CASO CONTRARIO SE ARCHIVA
 COPIA 3 PARA COBRANZAS

LOS FILES DE POLIZA SE ARCHIVAN ORDENADOS SEGUN MES EN QUE SE EMITEN DE MANERA QUE SEA POSIBLE VISUALIZAR QUE POLIZAS DEBEN RENOVARSE AL INICIO DE CADA MES.

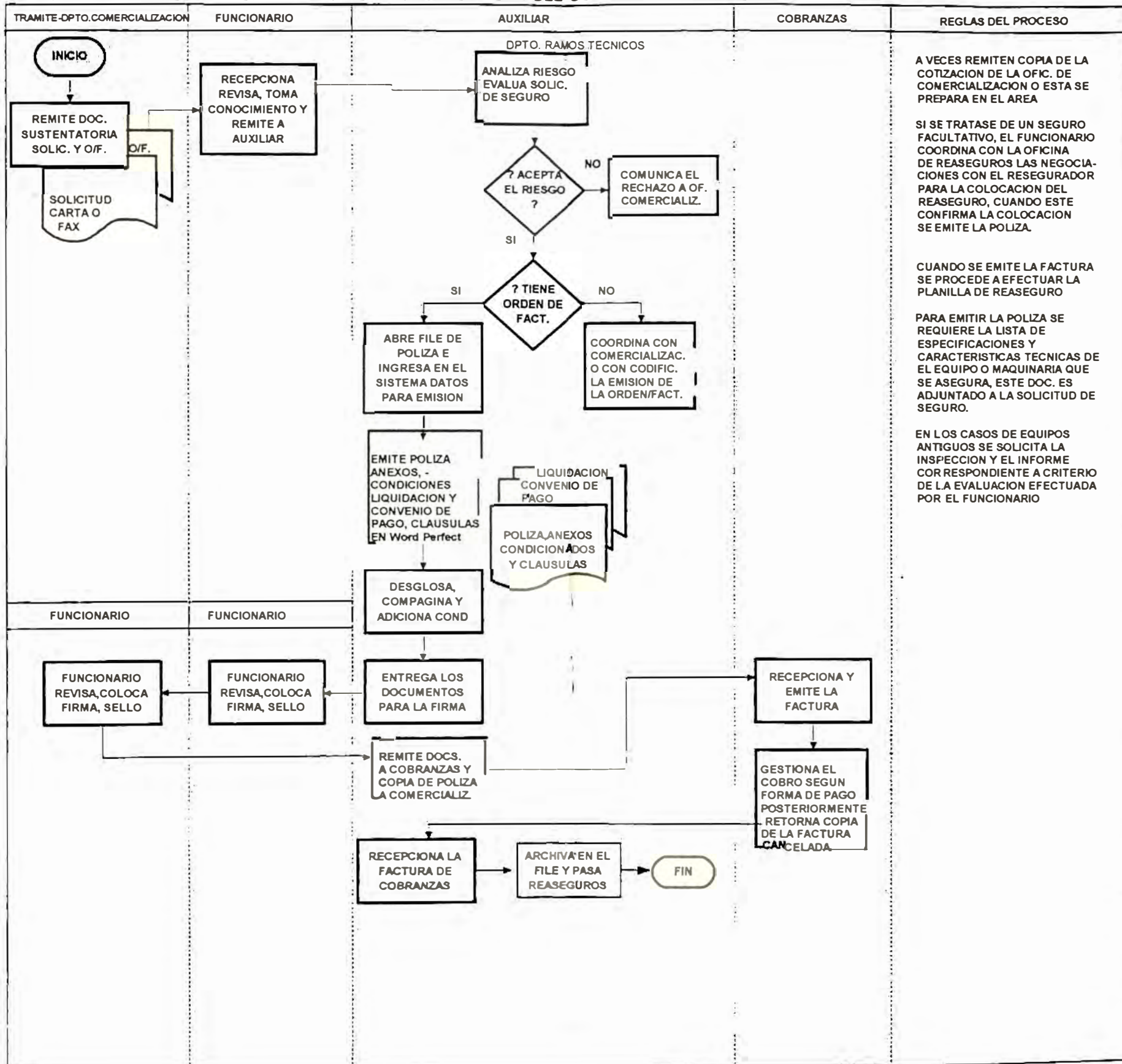
REMITIR DOCS. ARCHIVA COPIAS EN EL FILE, ARCHIVA FILE

FILE DE POLIZA
 CORRELATIVO POLIZAS

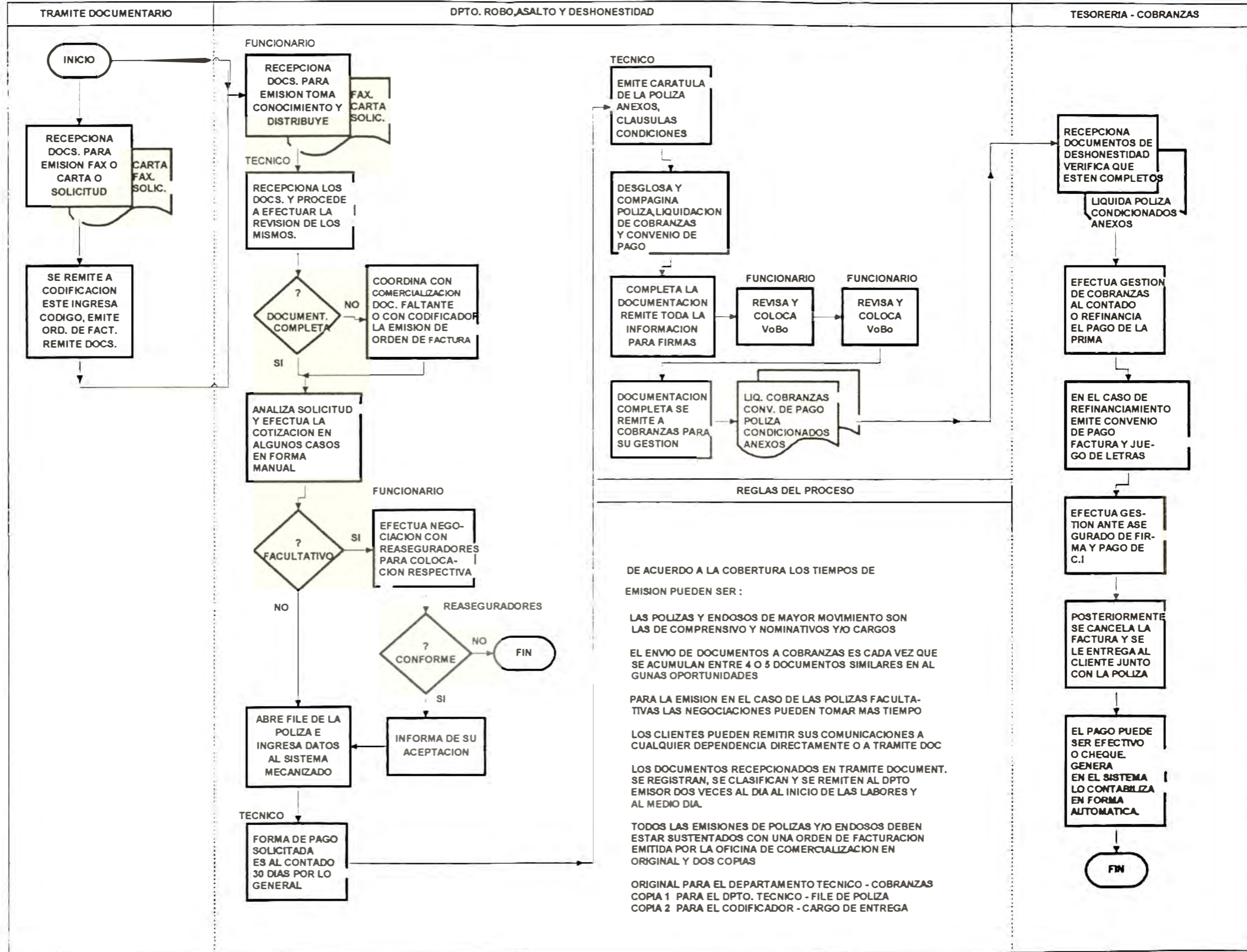
3.2.2.5. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE EMISION DE POLIZA DEL SEGURO DE INCENDIO Y LINEAS ALIADAS



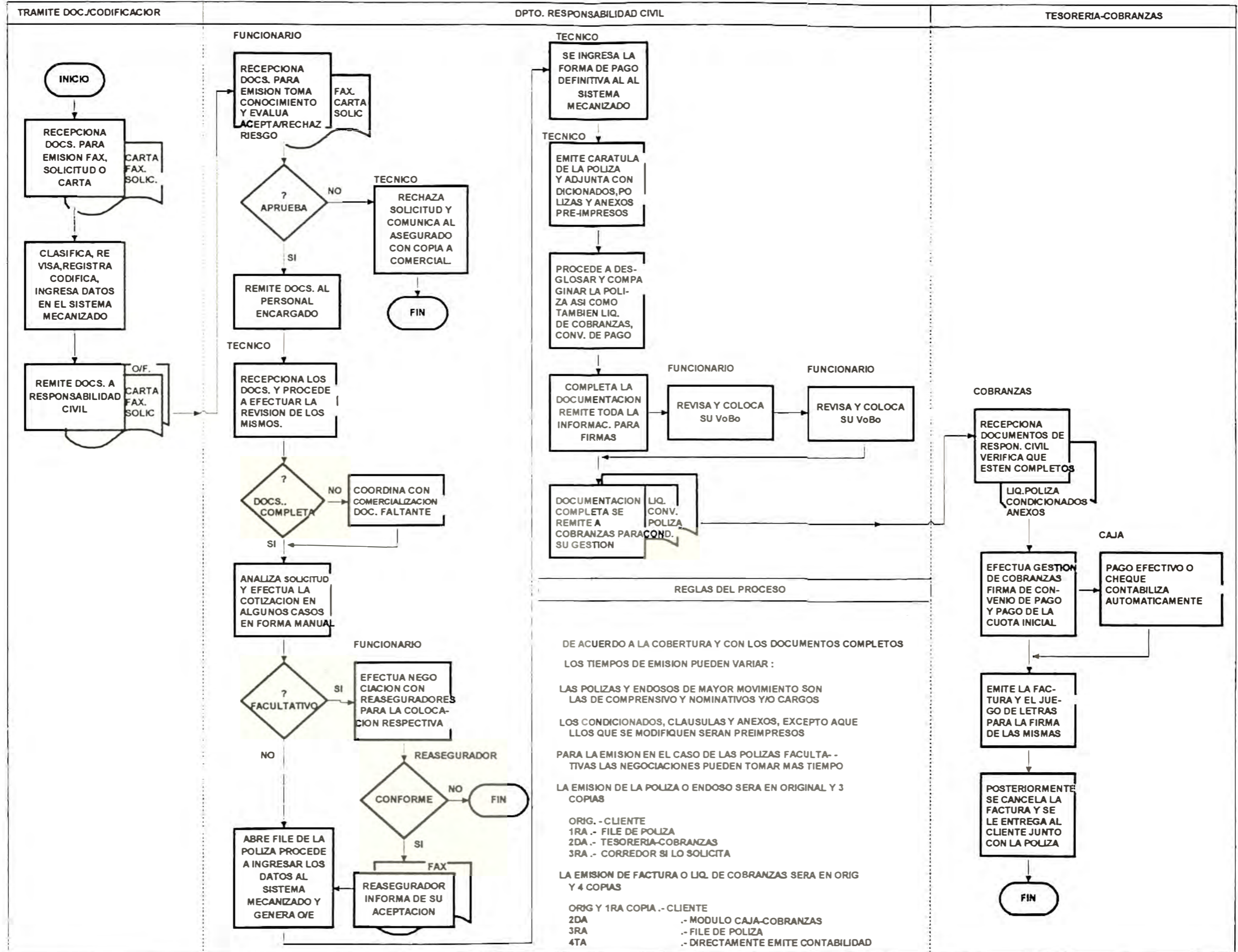
3.2.2.6. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE EMISION DE POLIZA DEL SEGURO DE RAMOS TECNICOS



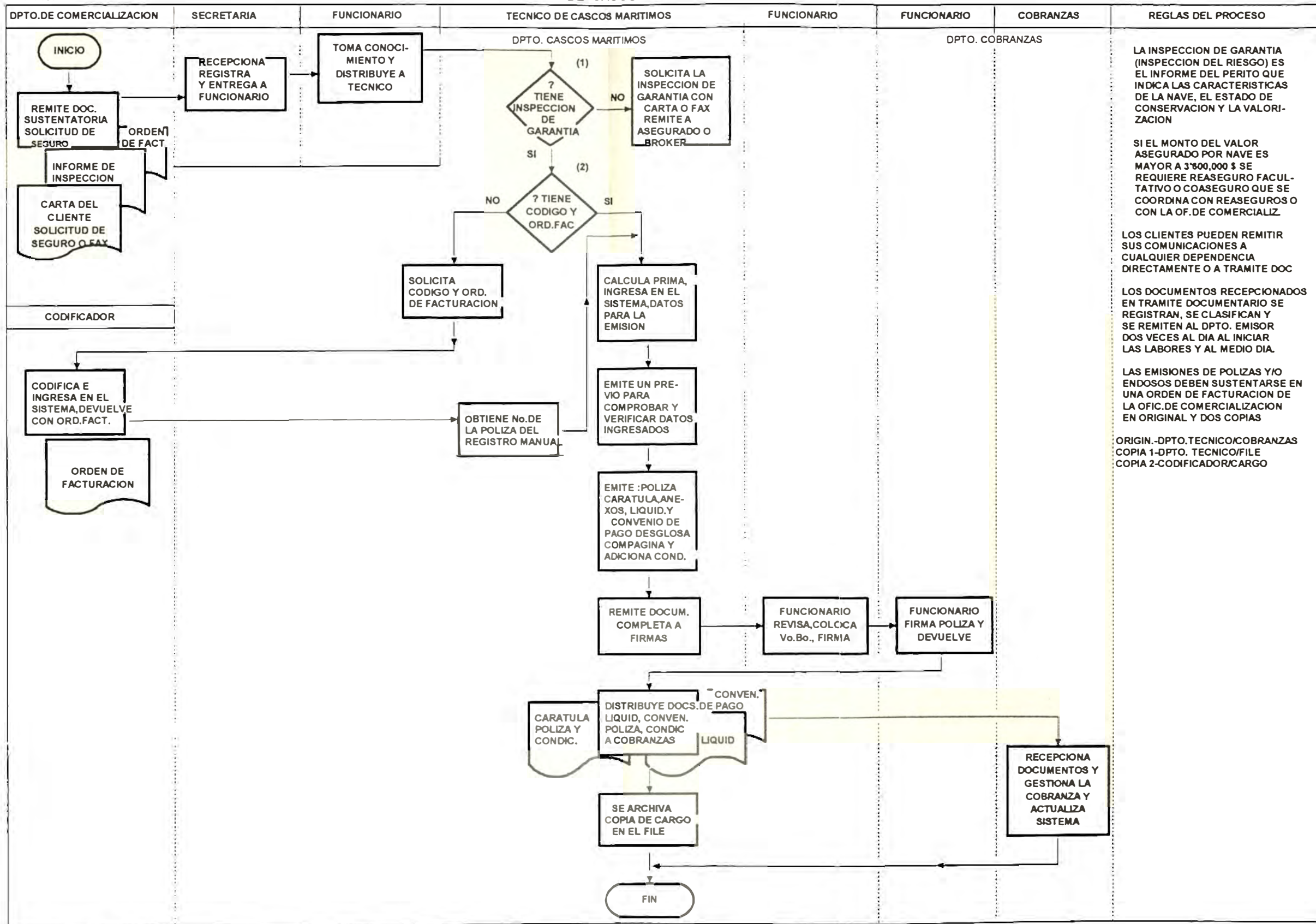
3.2.2.7. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE EMISION DE POLIZA DEL SEGURO DE ROBO, ASALTO DESHONESTIDAD



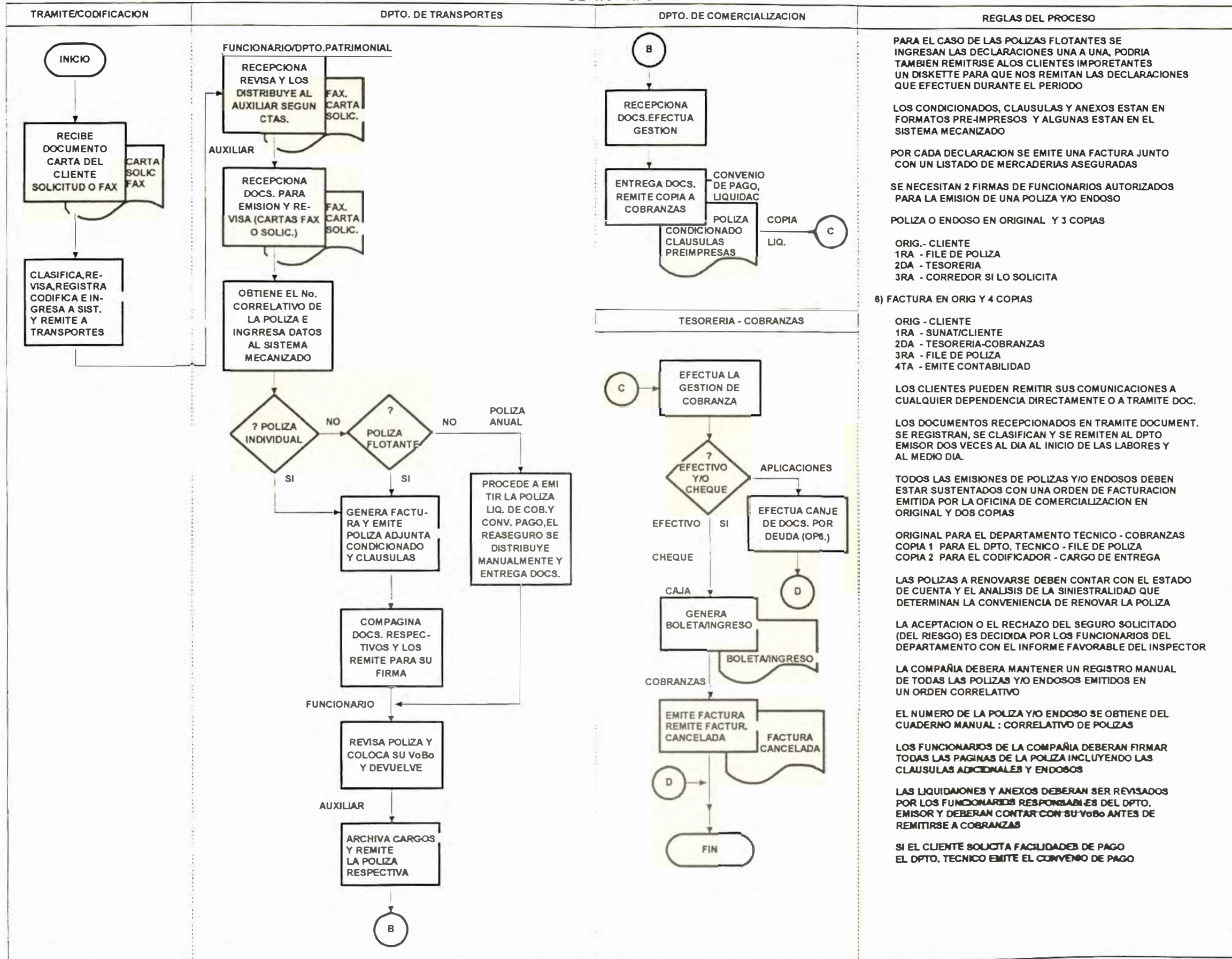
3.2.2.8. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE EMISION DE POLIZA DEL SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL



3.2.2.9. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE EMISION DE POLIZA DEL SEGURO DE CASCO MARITIMO



3.2.2.10. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE EMISION DE POLIZA DEL SEGURO DE TRANSPORTES



3.2.3. Procesos de Atención y Pago de Siniestros

Descripción General de Atención y Pago de Siniestros

.El Asegurado comunica por teléfono; se anota y se abre un file de siniestro, se verifica en el sistema el pago de la prima, se emite el reporte de primas pendientes, se analiza las coberturas de la póliza y la oportunidad de la denuncia.

.Si la prima está pagada, se registra el siniestro y la Reserva (generando número correlativo del siniestro), el asegurado regulariza formalmente la denuncia, remitiendo carta, a través de Recepción-Trámite Documentario.

.Si el siniestro es facultativo se comunica de inmediato vía fax al Reasegurador y se solicita la designación del Ajustador.

.Si no procede la atención, se informa al Asegurado a través de una carta.

.Recepción - Trámite Documentario, recibe la denuncia formal (carta del tercero afectado) y entrega la documentación al Funcionario correspondiente, quién distribuye y delega las tareas entre los técnicos a su cargo.

.El Técnico en Seguros busca el file del siniestro correspondiente, designa el Ajustador

en su registro correlativo manual y comunica por teléfono la designación; a fin de que se cuantifique gastos y se determine las causas del siniestro. En algunos casos, montos inferiores al límite autorizado, puede que no requieran de la designación del ajustador.

.Posteriormente regulariza la designación del ajustador remitiéndole una carta emitida en Word Perfect de formato estándar (1 página), la copia de la Póliza y otros documentos como pueden ser la denuncia policial, etc.

.El Ajustador se comunica con el asegurado, investiga el siniestro cuantificando magnitud, costos de los daños y estimando el monto a indemnizar, remite un estimado de la pérdida (informe preliminar), posteriormente toma fotos de los daños y prepara el informe final y el convenio de Ajuste, indicando el monto de la pérdida que remite a Siniestros de Riesgos Generales.

.Si la póliza es facultativa se comunica de inmediato al reasegurador vía fax, todas las comunicaciones del ajustador durante el proceso de ajuste.

.El Técnico de Seguros recibe del Ajustador el informe final, la Factura por Honorarios y el convenio de ajuste o transacción firmado por el afectado; revisa, analiza y ajusta la reserva en el sistema; emite el Recibo Indemnizatorio

en (Original y 5 copias) y entrega al Apoderado para aprobación (Vo.Bo.) y firma.

.Si la Póliza es facultativa se realiza la planilla de reaseguro, el recibo para el cobro al contado que se remite a Cuentas Corrientes.

.Si existe salvamento se comunica por escrito a Recuperos, a fin de que inicie las gestiones del caso.

.El Apoderado de Siniestros de Riesgos Generales revisa la documentación y analiza; si procede coloca su Vo.Bo. para remitir la documentación al Gerente para su Páguese.

.EL Gerente del Area de Siniestros revisa, coloca su páguese y devuelve la documentación completa.

.El Técnico de Riesgos Generales remite la liquidación autorizada a Cobranzas junto con el reporte de ingreso a Caja para la emisión del cheque y pago.

.Tesorería - Cobranzas recepciona, verifica el pago de la prima y aplicaciones pendientes y en caso de estar conforme pasa a Caja.

.Tesorería Caja solicita autorización para emitir cheque a Control Interno adjuntando los documentos recibidos

- .Control Interno recibe la documentación alcanzada y solicita el file del Siniestro para evaluar el caso.
- .El Técnico de Riesgos Generales remite la documentación sustentatoria del siniestro (file) a Control Interno.
- .Control Interno revisa la documentación alcanzada, verifica la procedencia del pago y autoriza la emisión del cheque respectivo.
- .Tesorería - Caja emite el Cheque, gestiona las firmas, paga el siniestro y descarga el pago en el sistema.

Diagramas de Procesos de Atención y Pago de Siniestros

En las siguientes páginas presentamos los diagramas actuales de los Procesos de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas de Seguros, en el orden del índice :

- 3.2.3.1. Diagrama del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas de Seguros de Automóviles
- 3.2.3.2. Diagrama del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Asistencia Médica
- 3.2.3.3. Diagrama del Proceso de Atención y

Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Accidentes Personales

3.2.3.4. Diagrama del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Vida

3.2.3.5. Diagrama del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Incendios y Líneas Aliadas

3.2.3.6. Diagrama del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Ramos Técnicos

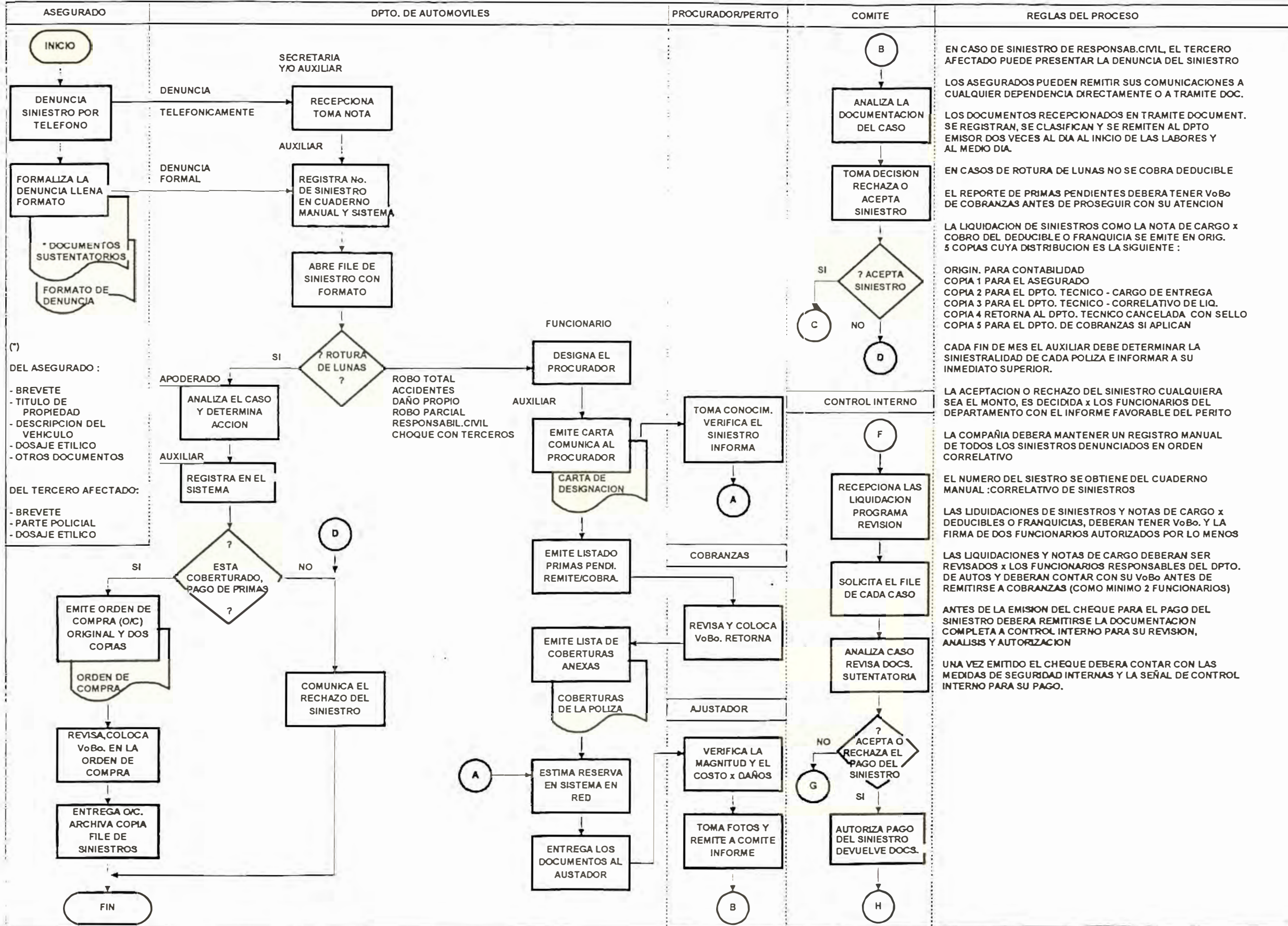
3.2.3.7. Diagrama del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Robo, Asalto y del Seguro de Deshonestidad

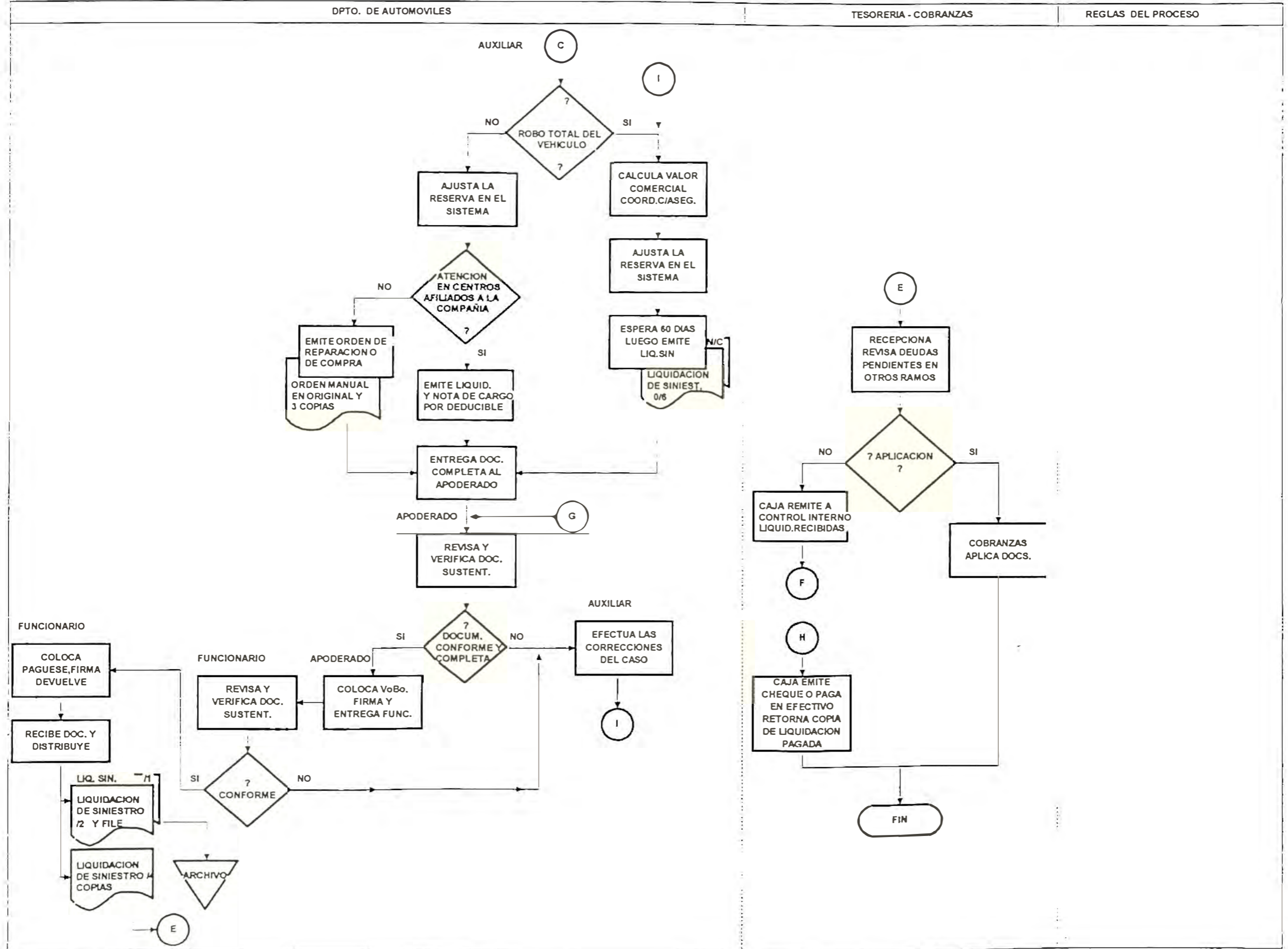
3.2.3.8. Diagrama del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Responsabilidad Civil

3.2.3.9. Diagrama del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Cascos

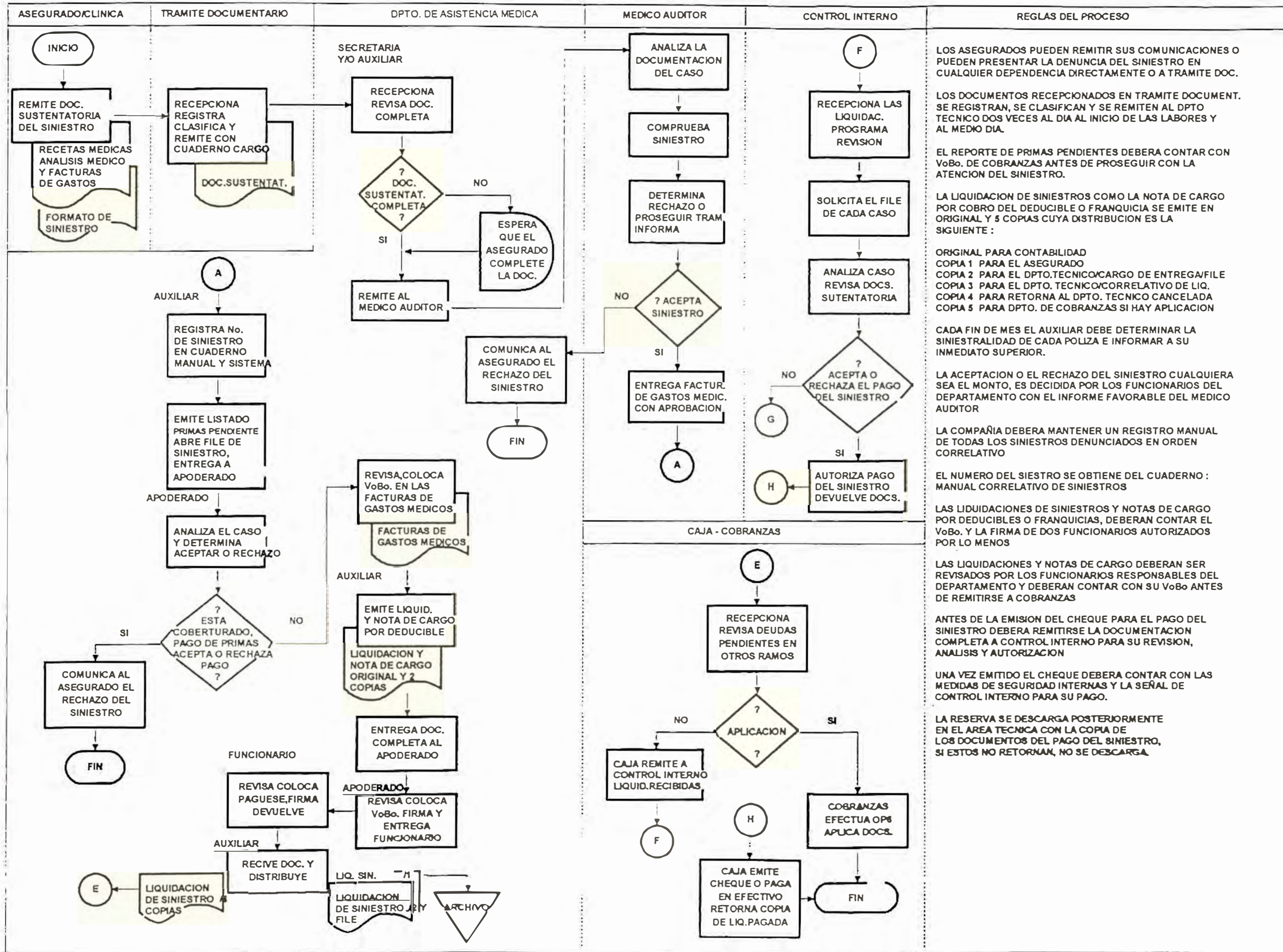
3.2.3.10. Diagrama del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Transportes

3.2.3.11. Diagrama del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Aviación.

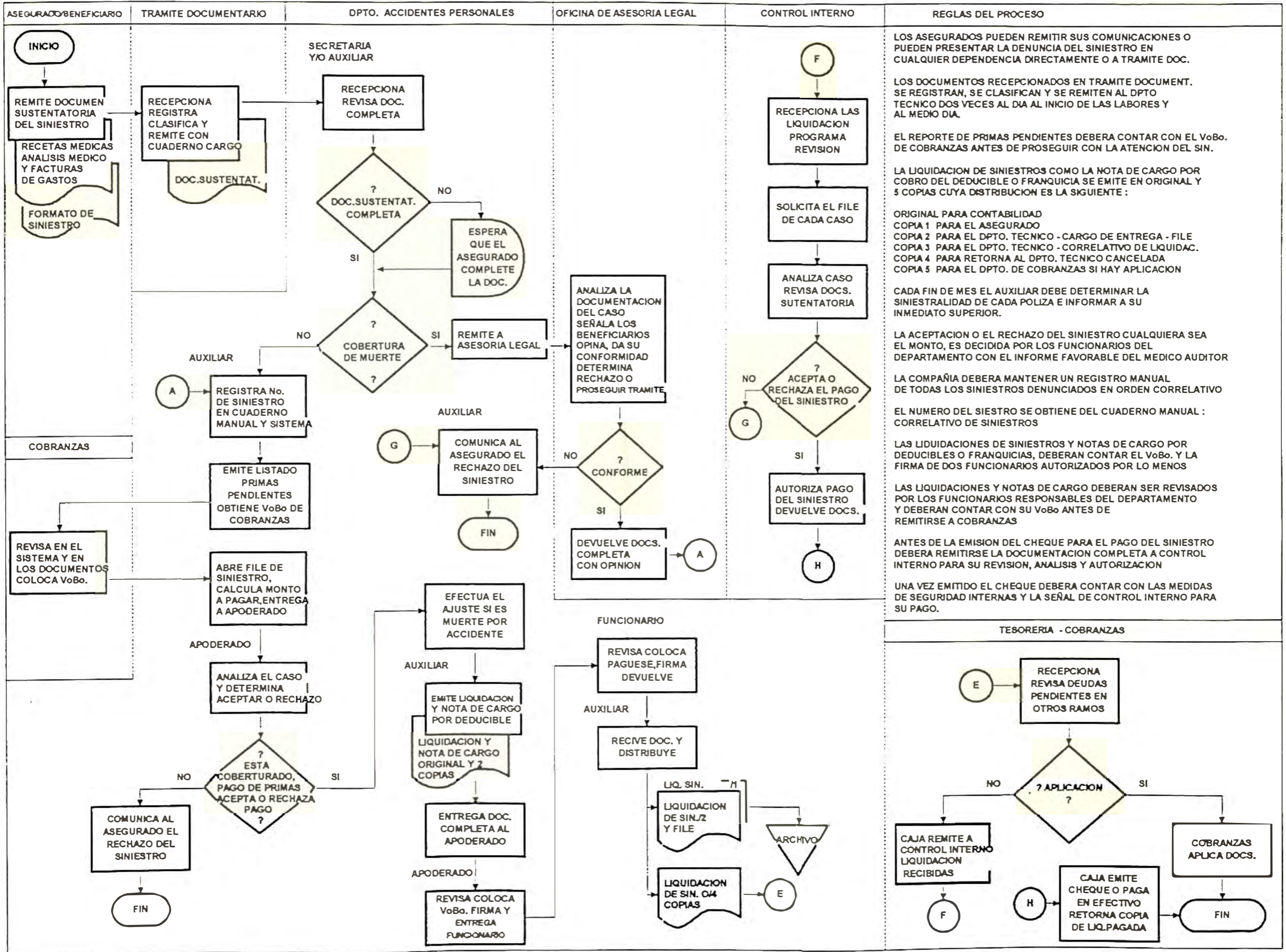




3.2.3.2. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE PAGO DE SINIESTROS DEL SEGURO DE ASISTENCIA MEDICA



3.2.3.3. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE PAGO DE SINIESTROS DEL SEGURO DE ACCIDENTES PERSONALES



LOS ASEGURADOS PUEDEN REMITIR SUS COMUNICACIONES O PUEDEN PRESENTAR LA DENUNCIA DEL SINIESTRO EN CUALQUIER DEPENDENCIA DIRECTAMENTE O A TRAMITE DOC.

LOS DOCUMENTOS RECEPCIONADOS EN TRAMITE DOCUMENT. SE REGISTRAN, SE CLASIFICAN Y SE REMITEN AL DPTO TECNICO DOS VECES AL DIA AL INICIO DE LAS LABORES Y AL MEDIO DIA.

EL REPORTE DE PRIMAS PENDIENTES DEBERA CONTAR CON EL VoBo. DE COBRANZAS ANTES DE PROSEGUIR CON LA ATENCION DEL SIN.

LA LIQUIDACION DE SINIESTROS COMO LA NOTA DE CARGO POR COBRO DEL DEDUCIBLE O FRANQUICIA SE EMITE EN ORIGINAL Y 5 COPIAS CUYA DISTRIBUCION ES LA SIGUIENTE :

ORIGINAL PARA CONTABILIDAD
 COPIA 1 PARA EL ASEGURADO
 COPIA 2 PARA EL DPTO. TECNICO - CARGO DE ENTREGA - FILE
 COPIA 3 PARA EL DPTO. TECNICO - CORRELATIVO DE LIQUIDAC.
 COPIA 4 PARA RETORNA AL DPTO. TECNICO CANCELADA
 COPIA 5 PARA EL DPTO. DE COBRANZAS SI HAY APLICACION

CADA FIN DE MES EL AUXILIAR DEBE DETERMINAR LA SINISTRALIDAD DE CADA POLIZA E INFORMAR A SU INMEDIATO SUPERIOR.

LA ACEPTACION O EL RECHAZO DEL SINIESTRO CUALQUIERA SEA EL MONTO, ES DECIDIDA POR LOS FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO CON EL INFORME FAVORABLE DEL MEDICO AUDITOR

LA COMPAÑIA DEBERA MANTENER UN REGISTRO MANUAL DE TODAS LOS SINIESTROS DENUNCIADOS EN ORDEN CORRELATIVO

EL NUMERO DEL SINIESTRO SE OBTIENE DEL CUADERNO MANUAL : CORRELATIVO DE SINIESTROS

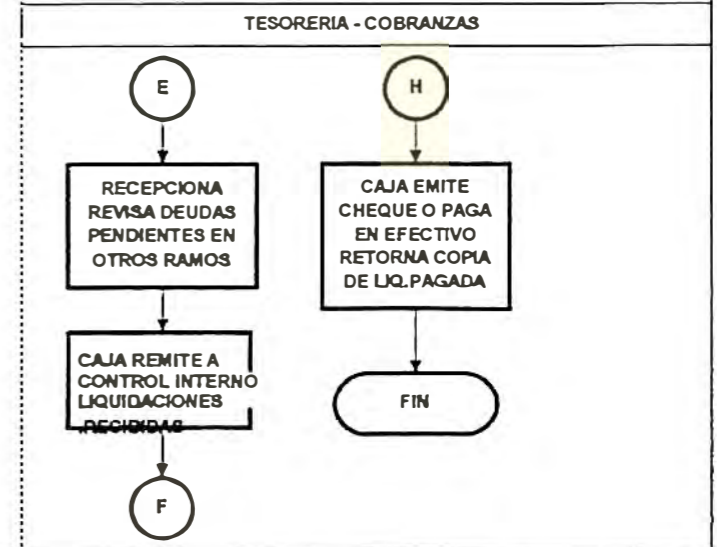
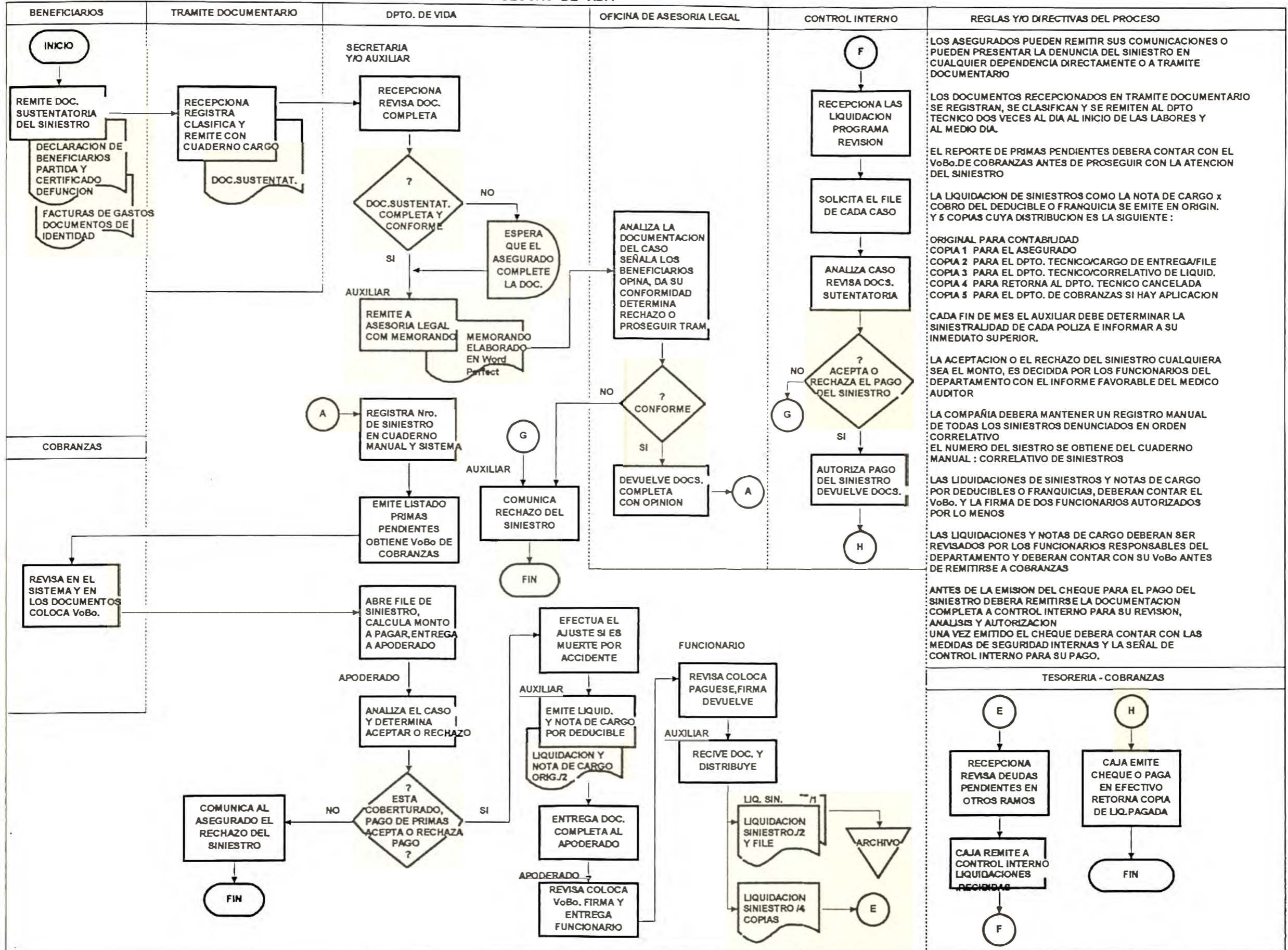
LAS LIQUIDACIONES DE SINIESTROS Y NOTAS DE CARGO POR DEDUCIBLES O FRANQUICIAS, DEBERAN CONTAR EL VoBo. Y LA FIRMA DE DOS FUNCIONARIOS AUTORIZADOS POR LO MENOS

LAS LIQUIDACIONES Y NOTAS DE CARGO DEBERAN SER REVISADOS POR LOS FUNCIONARIOS RESPONSABLES DEL DEPARTAMENTO Y DEBERAN CONTAR CON SU VoBo ANTES DE REMITIRSE A COBRANZAS

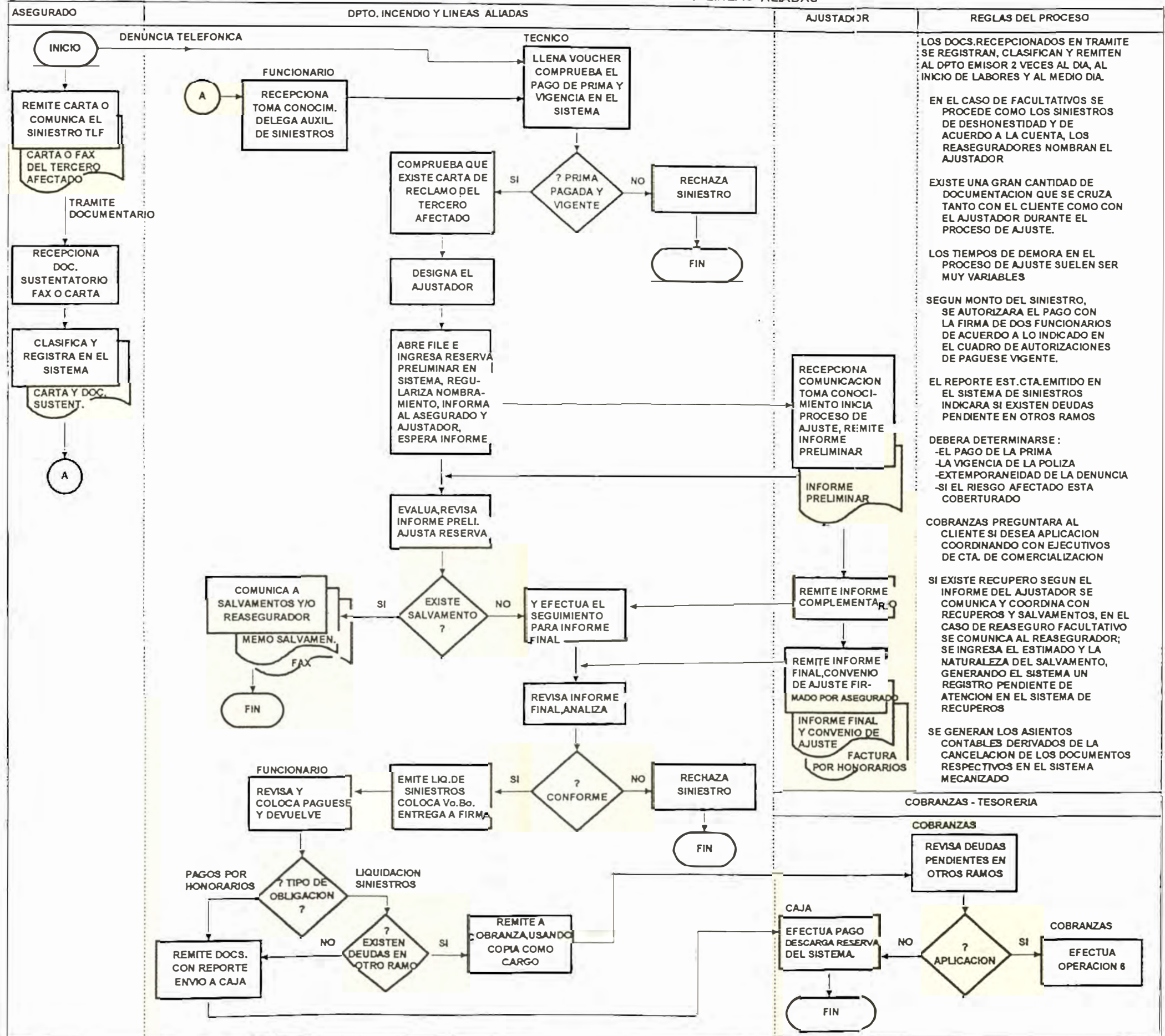
ANTES DE LA EMISION DEL CHEQUE PARA EL PAGO DEL SINIESTRO DEBERA REMITIRSE LA DOCUMENTACION COMPLETA A CONTROL INTERNO PARA SU REVISION, ANALISIS Y AUTORIZACION

UNA VEZ EMITIDO EL CHEQUE DEBERA CONTAR CON LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD INTERNAS Y LA SEÑAL DE CONTROL INTERNO PARA SU PAGO.

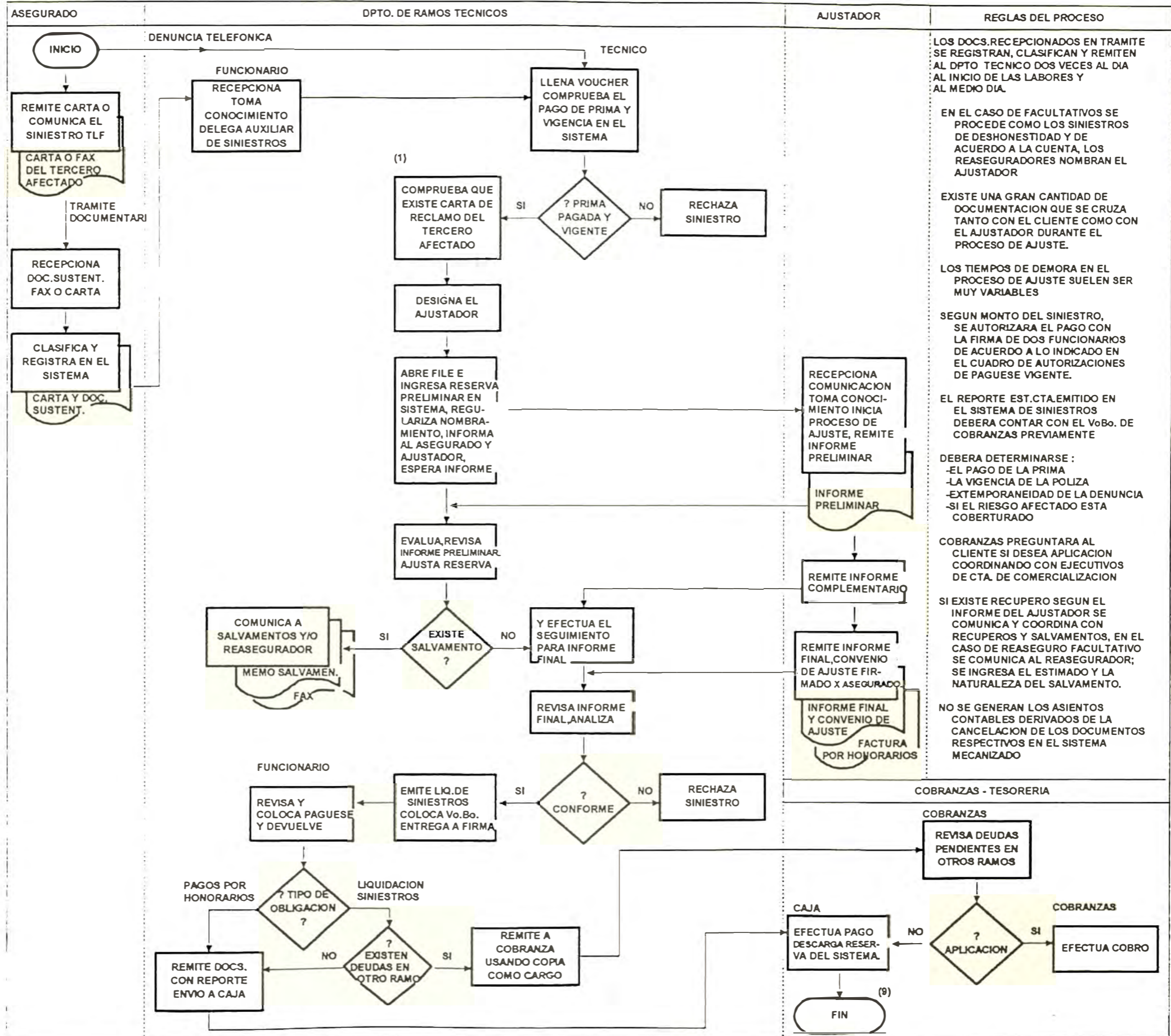
3.2.3.4. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE PAGO DE SINIESTROS DEL SEGURO DE VIDA



3.2.3.5. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE PAGO DE SINIESTROS DEL SEGURO DE INCENDIO Y LINEAS ALIADAS



3.2.3.6. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE PAGO DE SINIESTROS DEL SEGURO DE RAMOS TECNICOS



LOS DOCS. REC REPCIONADOS EN TRAMITE SE REGISTRAN, CLASIFICAN Y REMITEN AL DPTO TECNICO DOS VECES AL DIA AL INICIO DE LAS LABORES Y AL MEDIO DIA.

EN EL CASO DE FACULTATIVOS SE PROCEDE COMO LOS SINIESTROS DE DESHONESTIDAD Y DE ACUERDO A LA CUENTA, LOS REASEGURADORES NOMBRAN EL AJUSTADOR

EXISTE UNA GRAN CANTIDAD DE DOCUMENTACION QUE SE CRUZA TANTO CON EL CLIENTE COMO CON EL AJUSTADOR DURANTE EL PROCESO DE AJUSTE.

LOS TIEMPOS DE DEMORA EN EL PROCESO DE AJUSTE SUELEN SER MUY VARIABLES

SEGUN MONTO DEL SINIESTRO, SE AUTORIZARA EL PAGO CON LA FIRMA DE DOS FUNCIONARIOS DE ACUERDO A LO INDICADO EN EL CUADRO DE AUTORIZACIONES DE PAGUESE VIGENTE.

EL REPORTE EST. CTA. EMITIDO EN EL SISTEMA DE SINIESTROS DEBERA CONTAR CON EL VoBo. DE COBRANZAS PREVIAMENTE

DEBERA DETERMINARSE :
-EL PAGO DE LA PRIMA
-LA VIGENCIA DE LA POLIZA
-EXTIMPORANEIDAD DE LA DENUNCIA
-SI EL RIESGO AFECTADO ESTA COBERTURADO

COBRANZAS PREGUNTARA AL CLIENTE SI DESEA APLICACION COORDINANDO CON EJECUTIVOS DE CTA. DE COMERCIALIZACION

SI EXISTE RECUPERO SEGUN EL INFORME DEL AJUSTADOR SE COMUNICA Y COORDINA CON RECUPEROS Y SALVAMENTOS, EN EL CASO DE REASEGURO FACULTATIVO SE COMUNICA AL REASEGURADOR; SE INGRESA EL ESTIMADO Y LA NATURALEZA DEL SALVAMENTO.

NO SE GENERAN LOS ASIENTOS CONTABLES DERIVADOS DE LA CANCELACION DE LOS DOCUMENTOS RESPECTIVOS EN EL SISTEMA MECANIZADO

COBRANZAS - TESORERIA

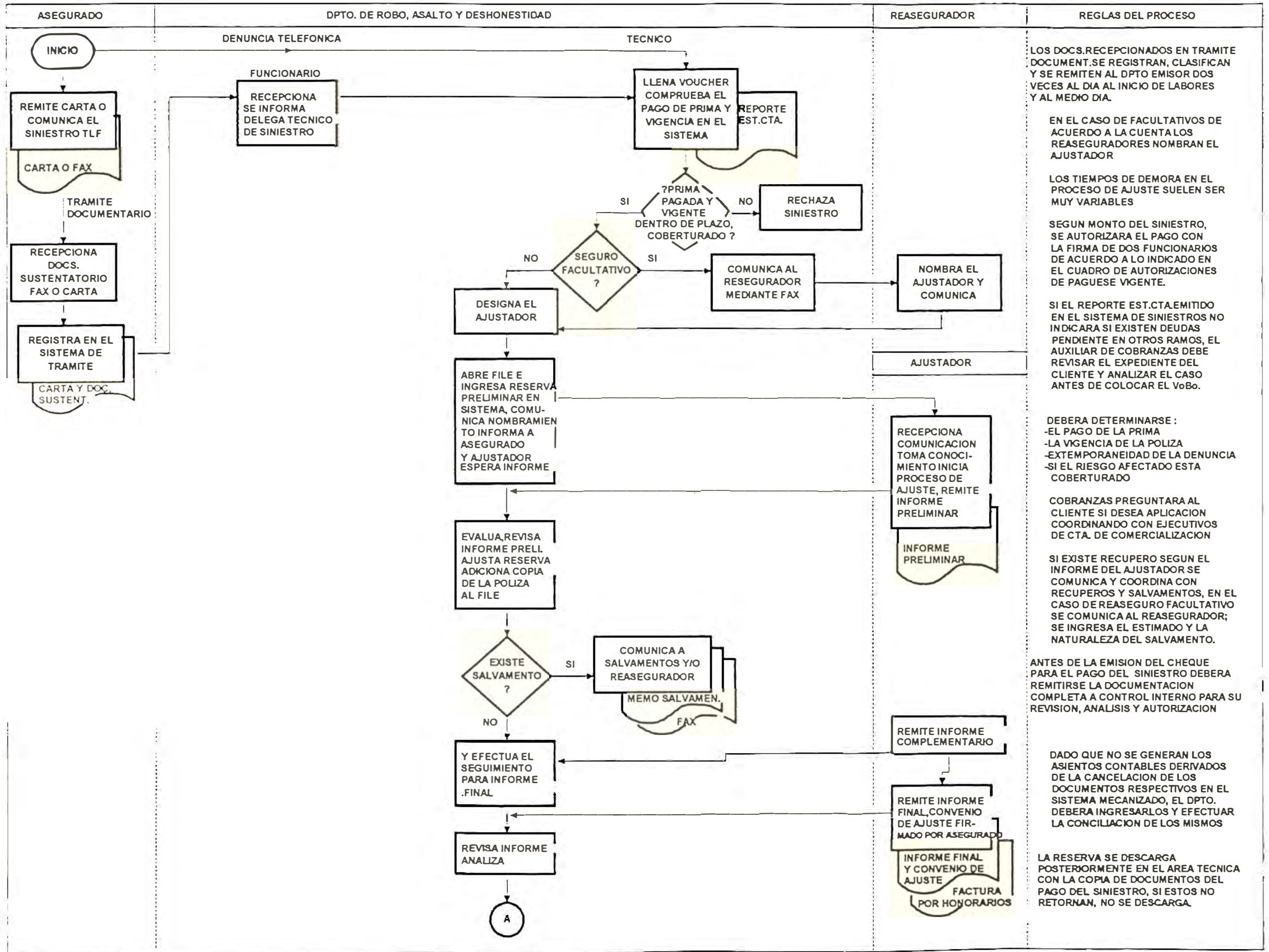
COBRANZAS

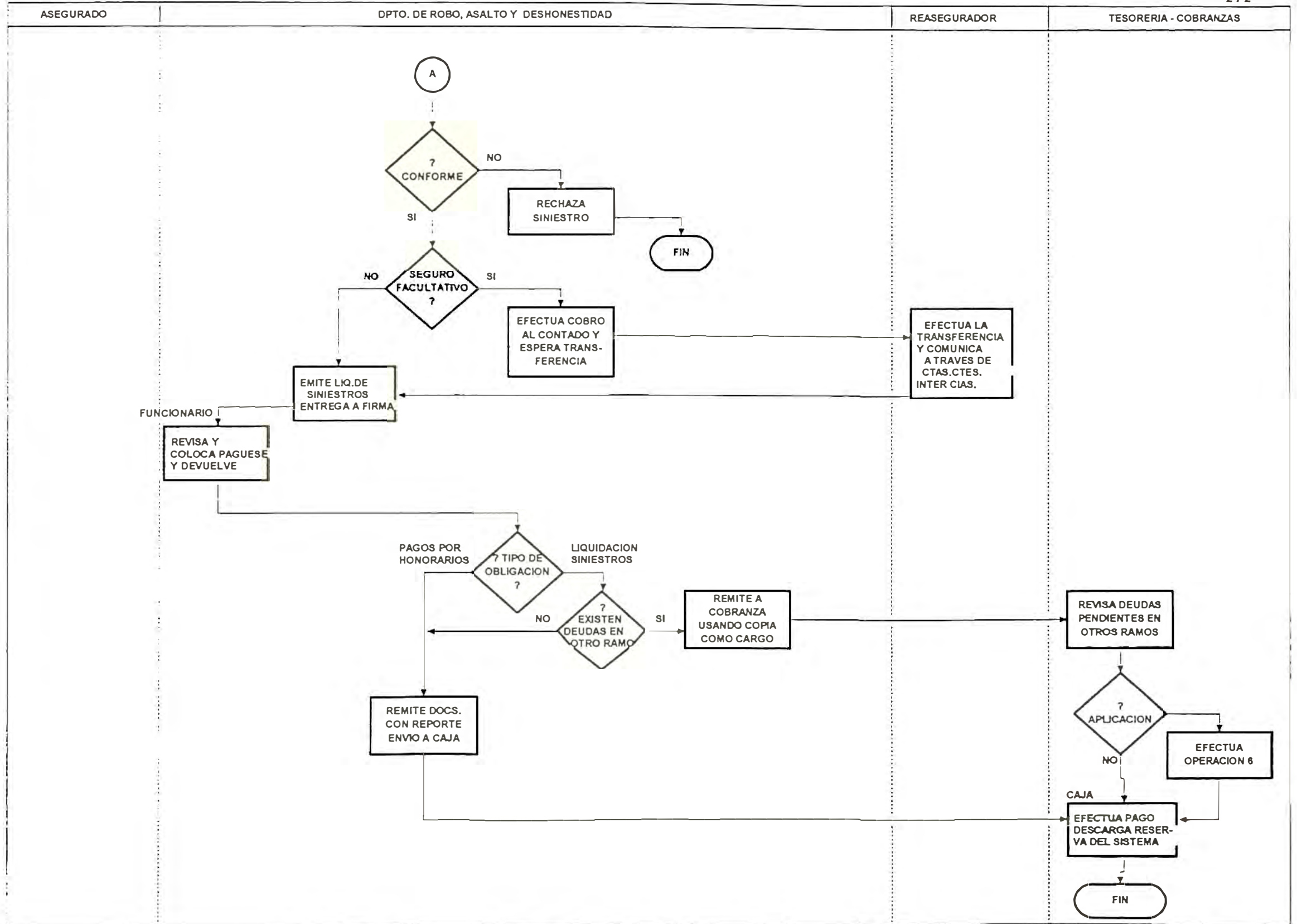
REvisa DEUDAS PENDIENTES EN OTROS RAMOS

? APLICACION

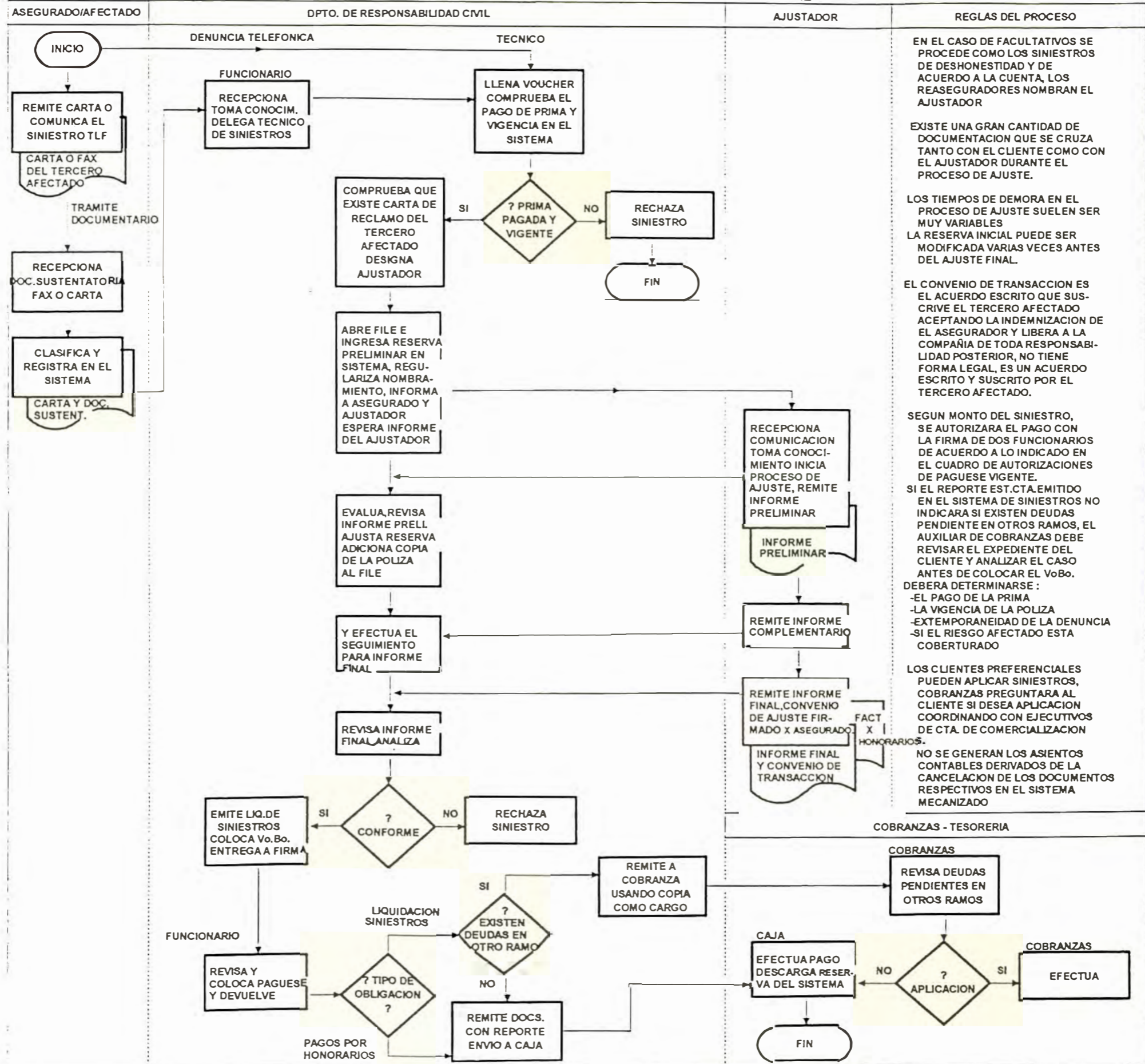
EFECTUA COBRO

CAJA
EFECTUA PAGO DESCARGA RESERVA DEL SISTEMA.
FIN (9)

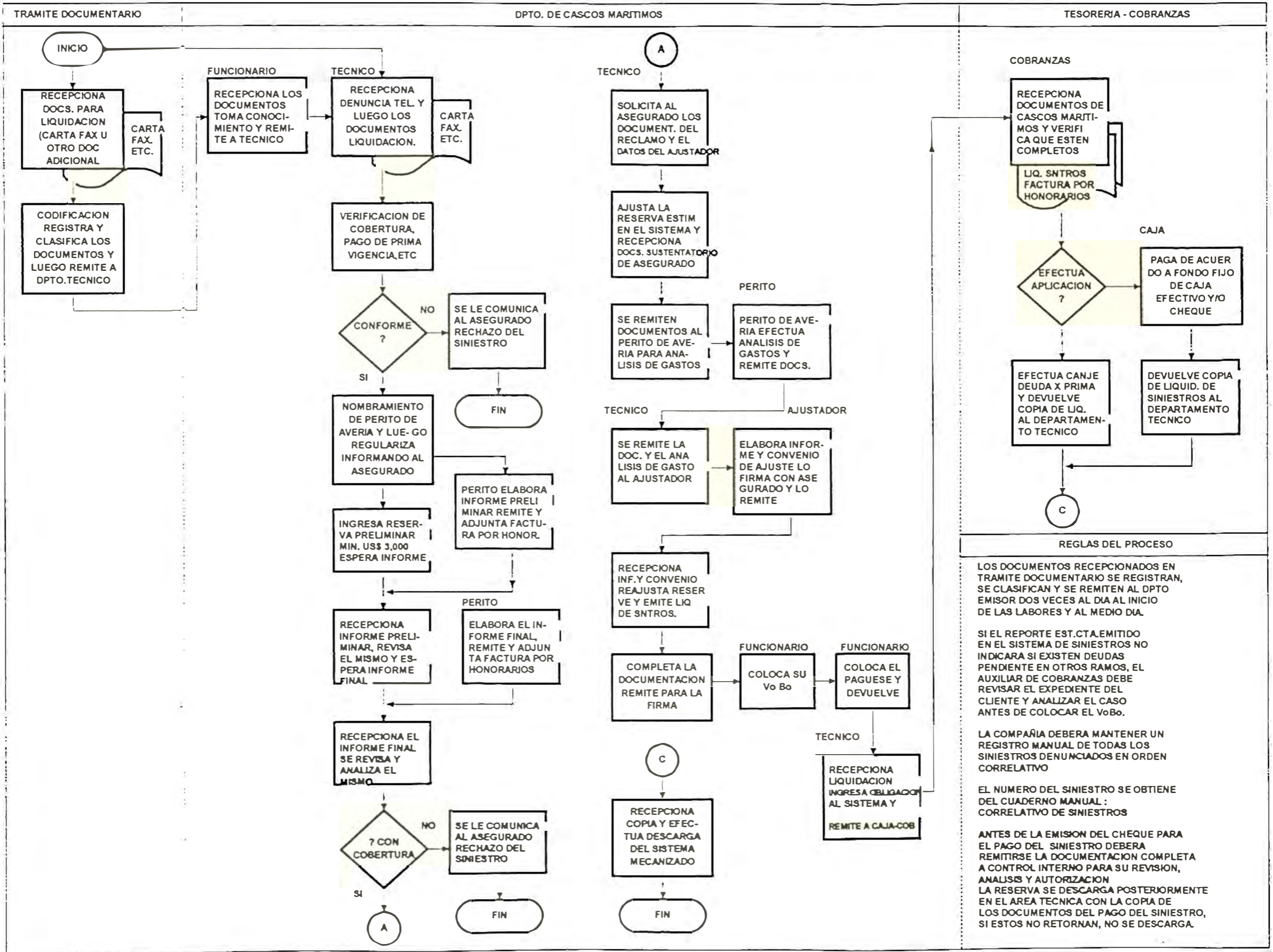




3.2.3.8. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE PAGO DE SINIESTROS DEL SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL



3.2.3.9. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE PAGO DE SINIESTROS DEL SEGURO DE CASCOS MARITIMOS



REGLAS DEL PROCESO

LOS DOCUMENTOS RECEPCIONADOS EN TRAMITE DOCUMENTARIO SE REGISTRAN, SE CLASIFICAN Y SE REMITEN AL DPTO EMISOR DOS VECES AL DIA AL INICIO DE LAS LABORES Y AL MEDIO DIA.

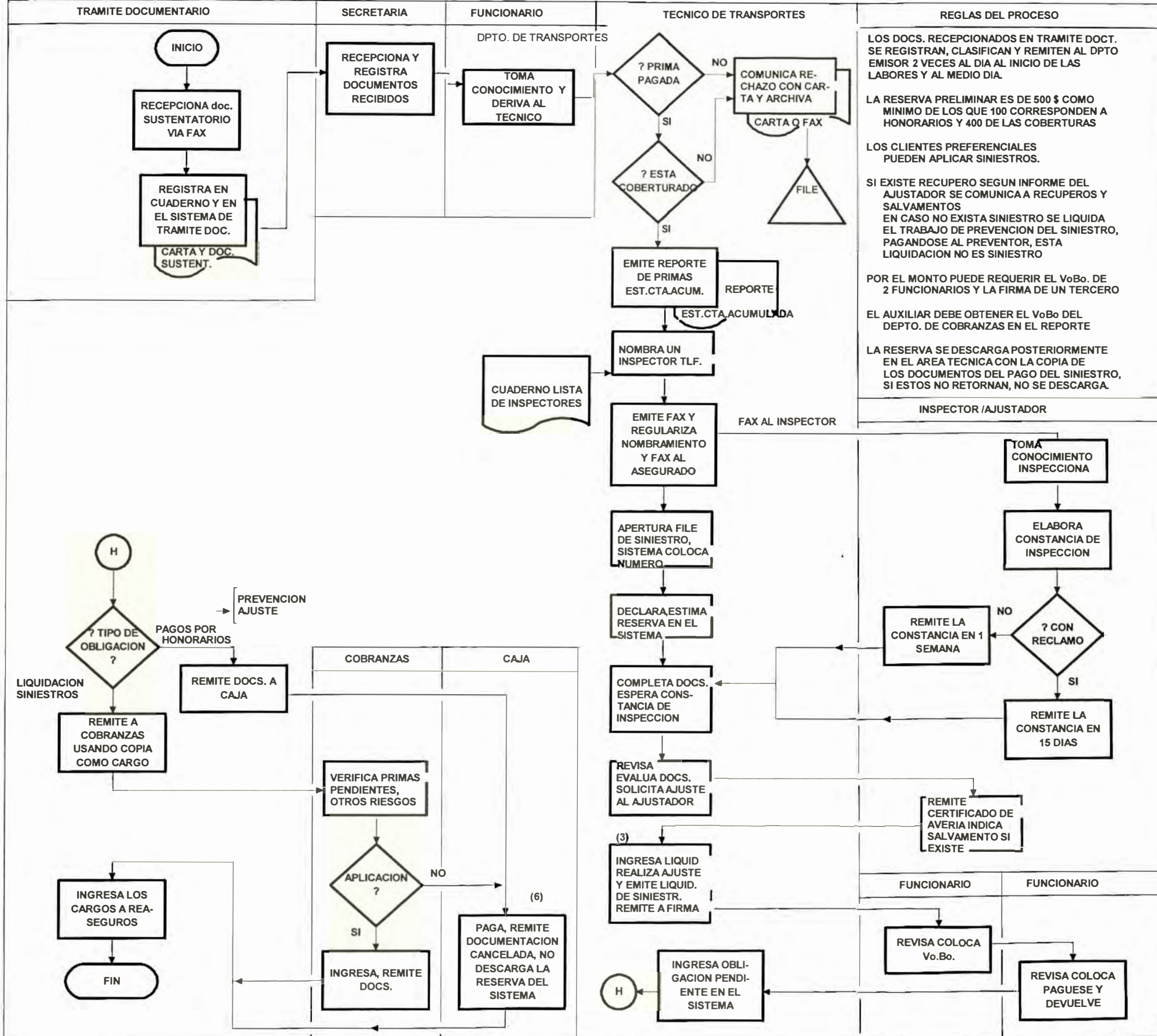
SI EL REPORTE EST. CTA. EMITIDO EN EL SISTEMA DE SINIESTROS NO INDICARA SI EXISTEN DEUDAS PENDIENTE EN OTROS RAMOS, EL AUXILIAR DE COBRANZAS DEBE REVISAR EL EXPEDIENTE DEL CLIENTE Y ANALIZAR EL CASO ANTES DE COLOCAR EL VoBo.

LA COMPAÑIA DEBERA MANTENER UN REGISTRO MANUAL DE TODAS LOS SINIESTROS DENUNCIADOS EN ORDEN CORRELATIVO

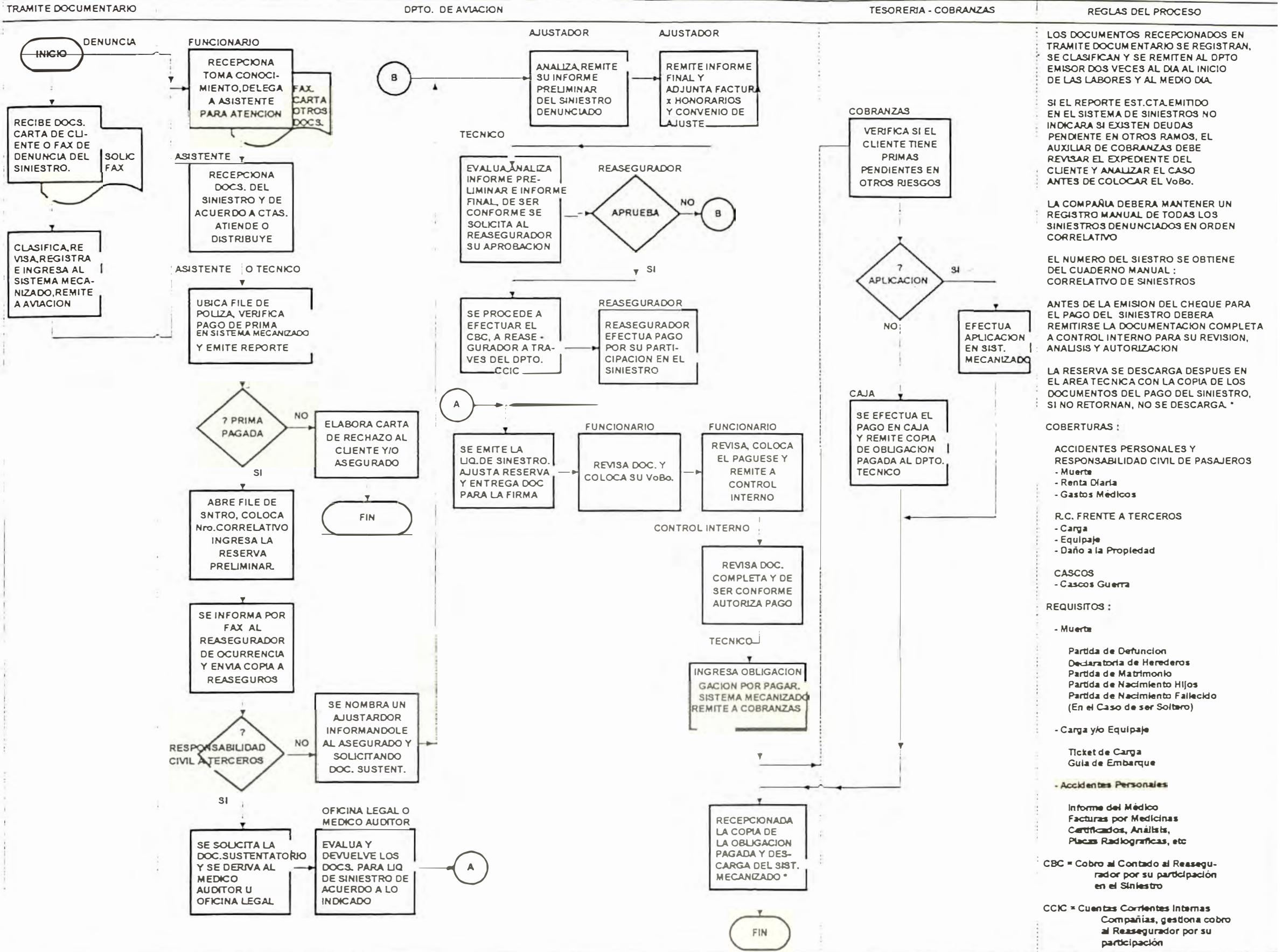
EL NUMERO DEL SINIESTRO SE OBTIENE DEL CUADERNO MANUAL : CORRELATIVO DE SINIESTROS

ANTES DE LA EMISION DEL CHEQUE PARA EL PAGO DEL SINIESTRO DEBERA REMITIRSE LA DOCUMENTACION COMPLETA A CONTROL INTERNO PARA SU REVISION, ANALISIS Y AUTORIZACION LA RESERVA SE DESCARGA POSTERIORMENTE EN EL AREA TECNICA CON LA COPIA DE LOS DOCUMENTOS DEL PAGO DEL SINIESTRO, SI ESTOS NO RETORNAN, NO SE DESCARGA.

3.2.3.10. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE PAGO DE SINIESTROS DEL SEGURO DE TRANSPORTES



3.2.3.11. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE PAGO DE SINIESTROS DEL SEGURO DE AVIACION



3.2.4. Proceso de Pago de Comisiones a los Corredores de Seguros por Venta y/o Colocación de Seguros

Descripción General del Pago de Comisiones a los Corredores de Seguros

.El Técnico en Seguros, revisa las Facturas (original y dos copias), verificando:

Número de la Factura del corredor (Serie y Numeración impresa correlativa), Número de RUC, Número de registro, Código Interno, Logotipo y/o Nombre o Razón social del Corredor o Broker de seguros. Domicilio Fiscal del Emisor. Fecha de emisión de la Factura, Monto neto de la Factura, Monto de los impuestos que gravan la operación, Razón Social de la Empresa y Número de RUC. Datos de la imprenta (nombre o Razón social, Número de RUC, serie y números inicial y final del comprobante y la fecha de impresión). Descripción del concepto, Monto de la comisión en número y en letras, así como la moneda en la que se paga.

El Número de la póliza y número de la factura correspondiente o el número de la Liquidación de Comisiones.

.En caso de estar errados alguno de los datos mencionados en el numeral anterior, no se acepta la factura o comprobante de pago hasta que se corrija dicha falta.

.Seguidamente verifica que el corredor se encuentre habilitado por a Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) en un Listado Alfabético que proporciona semestralmente la SBS, si no esta habilitado, no se recepciona la factura presentada, salvo que el corredor muestre su recibo de pago a la SBS.

.Verifica en el sistema el pago de la Prima y en el Sistema de Cobranzas emite el Estado de Cuenta de Cobranzas (original) que determina si la prima esta pendiente o pagada; seguidamente ingresa al Sistema de Comisiones, y emite el Estado de Comisiones por Corredor en Original y Copia, revisa si la comisión esta pendiente de pago, en tal caso, entrega la documentación completa al Apoderado de Comercialización para la autorización debida.

.Cuando la prima figura como pendiente, normalmente es porque pese a que se ha cancelado, el pago no se ha descargado correctamente en el sistema. La prima se considera pagada y el corredor tiene derecho a su comisión si este totalmente cancelada o pagada la cuota inicial(40 % de la prima neta para todos los riegos excepto cascos que es 30 %) o a la cancelación de la segunda Cuota o Cupón, lo que ocurra primero y siempre que el saldo del estado de cuentas del corredor de seguros est, a su favor.

.Si se han efectuado pagos fraccionados o totales a través de operaciones en trámite, debe verificar y coordinarse con los técnicos de Cobranzas que se actualicen en el sistema.

.Si la comisión figura en el sistema a favor de otro Corredor de seguros, verifica con la solicitud de seguro, a falta de esta se comunica telefónicamente con los Corredores y exige una carta de nombramiento de parte del asegurado y/o Contratante de la Póliza como sustento del pago de la Comisión.

.Cuando el cliente solicita por escrito, cambios de corredor o cuando el corredor que figure en el sistema esté errado, la Oficina de Comercialización con el sustento respectivo, solicita al Departamento de Contabilidad, los cargos y abonos correspondientes de la siguiente manera en cada caso :

Si la Factura de la Póliza no ha sido cancelada, se solicita al Departamento de Contabilidad con el sustento necesario, el cambio de corredor en el sistema y el abono correcto, llenando el formulario "Solicitud de cambios y ajustes de comisiones".

Si la Factura de la Póliza ha sido cancelada y la Comisión no ha sido cobrada, se solicita el cambio de corredor respectivo al Departamento de Contabilidad con el formulario: "Solicitud de

cambio y ajustes de comisiones" y el sustento necesario; la sección de Análisis y codificación efectúa los cargos y abonos en el Sistema, generando los asientos contables correspondientes.

Si la Factura de la Póliza ha sido cancelada y la Comisión ya ha sido cobrada, se requiere al Departamento de Contabilidad con la "Solicitud de cambio y ajustes de comisiones", se emita la Nota de Cargo al corredor inicial y se efectúe el abono correspondiente en la cuenta corriente del corredor final, además de efectuar los asientos contables necesarios.

Si existe una comisión adicional (plus) convenido con el corredor debido al monto de la cuenta o por promociones temporales del programa de seguros, la Oficina de Comercialización debe solicitar por escrito se emitan las Notas de Abono a Contabilidad por los montos adicionales de comisión debido a que estos no se generan en el sistema.

.El Departamento de Contabilidad ingresa y remite a la Oficina de Comercialización las Notas de Cargo y/o Abono solicitadas.

.El Apoderado revisa la documentación dos veces al día, en caso de estar conforme firma y coloca su VoBo. en la Factura según monto a pagar y de acuerdo a los límites establecidos en las Normas Internas y señala resaltando el monto a pagar

en el Estado de Cuenta y lo remite al Gerente de la Oficina de Comercialización para su autorización.

.El Gerente recibe de su secretaria las facturas pendientes por comisiones junto a la documentación sustentatoria al final del día, revisa y de ser conforme firma y devuelve al día siguiente a la secretaria.

.La secretaria coloca los sellos de páguese y devuelve la documentación completa al Técnico en seguros.

.El Técnico remite a Cobranzas y seguidamente archiva copia del estado de Cuenta de Comisiones, en el expediente del corredor correspondiente, junto con la copia o fotocopia de la Factura debidamente visada y con las firmas respectivas.

El Estado de Cuenta de Comisiones indica el sustento y el monto del pago de la comisión respectiva, según la moneda en que ha sido contratada la Póliza

.El Auxiliar de Cobranzas recepciona y clasifica los documentos según su proceso, las facturas de comisiones se entregan al Asistente

.El asistente revisa el pago de la prima en el sistema y con los documentos físicos (Boleta de Ingreso en Caja), coloca su VoBo. en el Estado

de Cuenta de Cobranzas y remite diariamente a Caja.

.El Auxiliar de Caja receptiona los documentos pendientes de pago, registra manualmente y lleva con cuaderno de cargo a Control Interno.

.Control Interno revisa el pago de la Prima, el VoBo. de Cobranzas, las firmas autorizadas de los Funcionarios de la Oficina de Comercialización según montos y poderes, en caso de estar conforme autoriza el pago, caso contrario rechaza el pago.

.El Departamento Tesorería - Caja ingresa en el sistema los datos de la Factura del Corredor incluyendo el numero de esta y otros datos.

Si el monto del pago es inferior al limite establecido para pagos en Cheques, se paga en efectivo contra el fondo fijo de Caja. Si el monto es superior, se programa el pago y se emite un cheque, y se remite a Control Interno.

.Control Interno revisa su autorización, monto, endosatario, moneda, etc., coloca señal en el cheque y devuelve documentación completa.

.Caja efectua el pago en efectivo o con cheque según las Normas Internas. Emite reporte de Comisiones Pagadas, el cual consigna el detalle y total de comisiones pagadas diariamente.

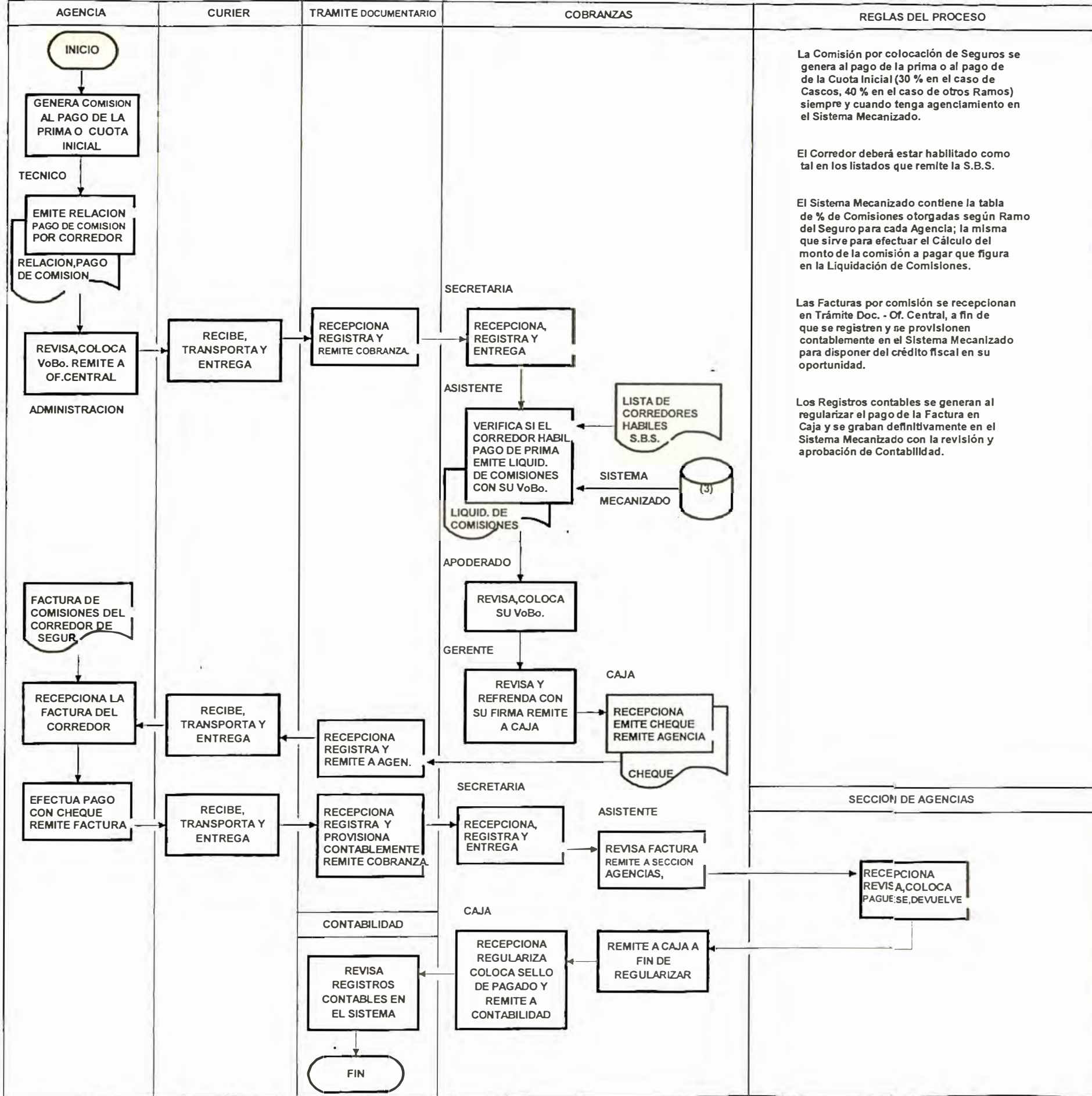
Usando :

Reportes de Liquidación de Comisiones, envío de Documentos a Caja y Liquidación de Comisiones Pagadas en Caja además Solicitud de Cambios y Ajustes de Comisiones

Diagrama de Proceso de Pago de Comisión a Corredores de Seguros

En la siguiente página presentamos el diagrama actual del Proceso de Pago de Comisiones a los Corredores de Seguros por venta y/o colocación de Seguros :

3.2.4. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE PAGO DE COMISIONES A LOS CORREDORES DE SEGUROS



3.3.Sistema de Información Actual

Dada la importancia de la Administración y el desempeño de los Sistemas de información para la administración y el desarrollo de la empresa, efectuamos el análisis y evaluación del estado actual de los Sistemas que soportan la ejecución actual de los procesos de la empresa; a fin de efectuar el diagnóstico y las recomendaciones que permitan la actualización requerida de acuerdo al nuevo diseño del Sistema de Información que va a soportar los nuevos procesos rediseñados; para ello se procederá a efectuar lo siguiente:

- .Evaluar la infraestructura (equipos de soporte, instalaciones y cableado) en la Empresa.

- .Evaluar la organización de la Oficina de Desarrollo, la aplicación de estándares y procedimientos de Informática.

- .Evaluar la documentación, seguridad y los controles en el desarrollo de los Sistemas.

Equipos de Computación

El Actual Sistema Mecanizado de procesamiento de datos que soporta el sistema de información y el desarrollo de los procesos de la empresa es producto de un proceso de migración en Sistemas, lo que ha

dado origen a su funcionamiento en dos plataformas, una parte de los Sistemas Mecanizados corren en un Mainframe S/43 y otra parte (la más importante) corre en una red Novell de microcomputadores; además existen 40 microcomputadoras (Pc's) fuera de la Red y 33 impresoras para uso en labores auxiliares de oficina.

Sistema S/43

.El Mainframe IBM, 4331 (llamado S/43), modelo KJ2 con 3072 KB de memoria real y 16 MB de memoria virtual. Incluye dispositivo de diskettes 3525 P. Propiedad adquirida por la empresa.

.Unidad de cintas 3430 B. Equipo alquilado.

.Discos 3370 con una capacidad total de 5.5 GB. Dos de las unidades son propias y tres alquiladas.

.Impresora 3203-5 con velocidad de 1,200 líneas por minuto, equipo propio.

.Una unidad de lectura/grabación 3540, equipo propio.

.Una unidad de comunicación 3274-1B con capacidad para 32 terminales, equipo propio.

.Una consola 3278 - 2 A, equipo propio.

Varios terminales compuestos por :

- .Ocho (8) impresoras (4 propias y 4 alquiladas)
- .Treintidos (32) estaciones de pantalla (16 propias y 16 alquiladas)

Para el funcionamiento de estos equipos se ha instalado el siguiente Software, alquilado a IBM :

VSE/SP	<u>CICS/DOS/VS</u>
VSE/AF	DOS/VS COBOL
VSE/POWER	DOS/VS DL/1
DITTO	DOS/VS BTAM-ES
DOS/VS SORT/MERGE	USE/VSAM
DOS/VS RPGII	

De acuerdo al proyecto original de la Oficina de Desarrollo, este equipo al final del proyecto de migración de Sistemas será reemplazado por el Sistema Mecanizado en Red, con proceso distribuido en línea e interfase interactiva.

Red de Microcomputadoras

La Red Novell operativa cuenta con 49 estaciones de trabajo y 23 impresoras que funcionan bajo una plataforma Novell Netware con aplicativos desarrollados en Foxpro Lan, Cobol Microsoft y utiliza close-Up Lan para las comunicaciones remotas, consta además de cuatro servidores centrales cuyas características técnicas son las siguientes:

.Servidores

Distrito 1 :

02 servidor para producción y 01 para desarrollo.

Servidor ALR - FS2

Características técnicas:

- .PROCESADOR PENTIUM
- .VELOCIDAD 90 MHZ
- .64 MB MEMORIA RAM
- .DISCO DURO TIPO SCSI MARCA MICROPOLIS 3 GB.
- .TARJETA CONTROLADORA SCSI-II /DPT SMART CACHE III
- .INCLUYE MÓDULO CACHE DPT 8 MB RAM
- .DISKETERA 3.5" 1.44 MB
- .CD ROM MARCA CREATIVE LABS

Servidor ALR - FS3

Características :

- .PROCESADOR PENTIUM
- .VELOCIDAD 90 MHZ
- .64 MB MEMORIA RAM
- .DISCO DURO TIPO SCSI MARCA MICROPOLIS, 3 GB
- .TARJETA CONTROLADORA SCSI-II / DPT SMART CACHE III
- .INCLUYE MÓDULO CACHE DPT 16 MB RAM
- .DISKETERA 3.5" 1.44 MB
- .CD ROM MARCA CONNER

Servidor VIEWSONIC - SFT1

Características :

- .PROCESADOR 486-DX
- .VELOCIDAD 50 MHZ
- .64 MB MEMORIA RAM
- .DISCO DURO TIPO SCSI MARCA MICROPOLIS, 3 GB
- .DISCO DURO TIPO SCSI MARCA MICROPOLIS, 2 GB
- .DISKETERA 3.5" 1.44 MB
- .TARJETA CONTROLADORA SCSI-II / DPT SMART CACHE III
- .INCLUYE MÓDULO CACHE DPT 16 MB RAM.

Distrito 1 :

Servidor VIEWSONIC FS6

- .PROCESADOR 486-DX2
- .VELOCIDAD 66 MHZ
- .48 MB MEMORIA RAM
- .DISCO DURO TIPO SCSI MARCA MICROPOLIS, 2 GB
- .DISKETERA 3.5" 1.44 MB
- .TARJETA CONTROLADORA SCSI-II / DPT SMART CACHE III
- .INCLUYE MÓDULO CACHE DPT 16 MB RAM.

EQUIPO DE REDES:

- .Cuatro (4) concentradores que permiten distribuir la señal a grupos de estaciones terminales.
- .Un (1) repetidor que evita la pérdida de potencia de la señal en los pisos altos.

El Software instalado en la Red que permite su operación es el siguiente:

- Novell Netware 3.11 20 usuarios.
- . Novell Netware 3.11 - 100 usuarios.
- FOXPRO-LAN (con compilador)
- . Cobol Microsoft (con compilador)
- . Close-up Lan (para comunicaciones con agencias)
- . Word Perfect (procesador de textos)
- . Worf Perfect Office (correo electrónico)
- Quattro Pro Lan (Hoja de Cálculo).

En las oficinas de Lima, fuera de red, están instaladas 40 PC's de diversas marcas y 33 impresoras EPSON, OKIDATA y PANASONIC, utilizadas en trabajos de apoyo de oficina.

En las Ágencias los equipos personales PC's son utilizados para la facturación, cuya información es transmitida a la Oficina central de proceso de Lima vía modems.

Las agencias cuentan con 12 PC's marca MITSUNO, OLIVETTI, IBM y otras marcas. Además tienen 12 impresoras EPSON Y OLIVETTI.

Instalaciones

El Mainframe IBM/43 y gran parte de la red están alimentados a través de un UPS conectado a una línea de energía eléctrica independiente; otras estaciones

de trabajo en diversos pisos son alimentadas desde la red de energía eléctrica común del edificio. Todos los equipos están conectados a un pozo de tierra diseñado para el S/43 por lo que no resulta suficiente ni tiene capacidad para dar adecuada protección de ambos sistemas.

El sistema de red cuenta con cables coaxiales tipo RG-58 que parten desde la sala de servidores (piso 01) y termina en el piso 11, este cable viene actuando como columna vertebral, dejando en la mayoría de los pisos una saliente para el concentrador en servicio.

Todas las estaciones están unidas al concentrador por medio de cable RJ-45 Twisted Pair de 8 hilos.

LOS TAPES BACKUP

Existen 06 unidades de Tape Backup

- 01 modelo Jumbo marca Colorado capacidad 120 MB
- 02 modelo Jumbo marca Colorado capacidad 250 MB
- 03 marca Colorado capacidad 2.0 GB

LA DISTRIBUCION DE CONCENTRADORES

Los concentradores están distribuidos en la forma siguiente :

Distrito 1

Reingeniería de Procesos Corporativos para una Compañía de Seguros

Piso	1.-	3 concentradores	(VOLSKNET, SMC, 3COM)
Piso	2.-	2 concentrador	(VOLSKNET)
Piso	3.-	1 concentrador	(SMC)
Piso	5.-	1 concentrador	(3COM)
Piso	6.-	1 concentrador	(SMC)
Piso	7.-	1 concentrador	(SMC)
Piso	8.-	1 concentrador	(SMC)
Piso	9.-	1 repetidor	
Piso	10.-	2 concentradores	(SMC)
Piso	11.-	1 concentrador	(SMC)

Distrito 2

Piso	2.-	1 concentrador	SMC
------	-----	----------------	-----

SOFTWARE

El sistema operativo de los servidores en general son:

MS-DOS 5.0	SFT1
MS-DOS 6.21	FS2, FS3
MS-DOS 5.0	FS6

Tres 03 servidores cuentan con Novell Netware versión 3.12 con licencia de 250 usuarios para cada uno, Frame 802.2

Un servidor cuenta con Novell Netware 3.11 licencia de 100 usuarios, Frame 802.3

El sistema operativo de las estaciones son:

MS-DOS 5.0
MS-DOS 6.21
MS-DOS 6.22
NOVELL DOS 7.0

El software de aplicación es el siguiente

MICROSOFT FOXPRO 2.0
MICROSOFT FOXPRO 2.5
MICROSOFT FOXPRO 2.6
MICROSOFT COBOL
CLOSE-UP

Evaluación de las Instalaciones

Los equipos en términos generales están correctamente instalados. Sin embargo, debido al espacio ocupado por el S/43 en la sala de operaciones situada en el 1er. piso, la ubicación de los servidores no resulta ser la más adecuada. Un servidor está colocado directamente sobre el suelo y otro sobre una mesa. Este último se encuentra destapado, expuesto al polvo y ambos pueden ser dañados por una eventual fuga de agua a través del techo. El agua (inundación u otra causa) podría ser fatal para todo el sistema lo cual resulta un grave peligro para la información.

Las PC's que no cuentan con acceso a la red son utilizadas mayormente por secretarias, estos equipos

tienen una instalación de tierra defectuosa, por lo cual es frecuente los pequeños choques eléctricos que sufren los usuarios de las mismas. Este problema afecta no sólo a las personas según su grado de sensibilidad, sino también a los equipos que sufren un deterioro que acorta su vida útil.

Los estabilizadores de tensión instalados no son los más indicados cuando se utilizan las PC'S con el grupo electrógeno de la empresa.

Oficina de Desarrollo

Gerencia de la Oficina de Desarrollo

Departamento de Organización y Métodos

Departamento de Desarrollo de Sistemas

Soporte Técnico y Mantenimiento

Esta estructura, denota la organización formal de la Oficina de Desarrollo, en la práctica la organización incluye una Subgerencia de Informática.

La estructura organizacional real bajo la cual opera en la actualidad es la siguiente :

Gerencia de Desarrollo

Departamento de Organización y Métodos

Sub-Gerencia de Informática

Analistas Programadores

Departamento de Soporte Técnico

El análisis organizacional y de procedimientos de la Oficina de Desarrollo nos ha permitido observar que un grupo de analistas-programadores reporta directamente a la Subgerencia de Informática realizando el desarrollo de nuevos sistemas y mantenimiento sin constituir un grupo o sección organizada bajo la supervisión de un jefe de Análisis y Programación.

Pese a los manuales de organización y funciones actualmente desactualizados, en la práctica no existe una organización coherente con responsabilidades actuales y futuras claramente establecidas. En el grupo de analistas-programadores, cada uno es su propio jefe de proyecto, sólo se perfila un ligero control por parte del mismo Subgerente de Informática o, en ocasiones, directamente por el Gerente de la Oficina de Desarrollo.

Como anteriormente se ha mencionado el Manual de Organización y Funciones, está desactualizado. En él no se precisan los cargos y niveles jerárquicos. Sólo se definen las responsabilidades generales de los funcionarios. No existe un Manual de descripción de puestos de trabajo.

.Personal de Informática

Trabaja el siguiente personal:

ESTABLE

Gerente II de la Oficina de Desarrollo
Secretaria de Gerencia
Subgerente de Informática
Apoderado Jefe de Producción
Apoderado Jefe de Soporte Técnico
Jefe de la sección Producción, encargada de
Digitación.
Jefe de Operación del Sistema S/43
Jefe de Proyectos. Analista programador.
Analista - programador en S/43

PERSONAL CONTRATADO

Responsable del funcionamiento de la red.
Administrador de la red
Actualmente está encargado del Soporte Técnico.
5 analistas- programadores que trabajan en la red.
Operador del S/43 y Red en horario e 16:00 a 23:00
horas.
Total 8 personas.

SERVICIOS CONTRATADOS

Analista-programador
Programador en red.
Total 2 personas.

Cuatro (4) personas realizan sus prácticas
profesionales en programación.

TOTAL 26 personas.

- . La administración de la Oficina de Desarrollo está a cargo de dos funcionarios:

El Gerente de la Oficina de Desarrollo.

El Subgerente de Informática.

Dentro de las funciones administrativas que les compete, hemos observado las siguientes deficiencias:

No están claramente definidas las políticas, planes, estrategias y objetivos de la Informática en la empresa.

No se ha desarrollado un estudio de racionalización del uso de los recursos humanos, materiales y económicos.

No existe un manual de normas que permita evaluar el desempeño el personal.

No están establecidos métodos y procedimientos apropiados para medir el rendimiento y la productividad del centro de cómputo.

No se conocen volúmenes de transacciones, tiempos de procesos, niveles de utilización de memoria y discos que permitan evaluar la performance del Sistema Mecanizado.

No se efectúa una medición de uso del sistema.

Las horas extraordinarias no son planificadas.

No hemos observado una evaluación periódica del personal de la Oficina.

No se conocen planes de capacitación que permitan mantener el adecuado nivel de conocimientos requerido por la evolución constante de la tecnología informática.

No se fomenta la creación y aplicación de estándares.

Nos parecen insuficientes la verificación y el control sobre la calidad y puntualidad de los trabajos.

El Subgerente e Informática participa directamente y personalmente en los trabajos de desarrollo y en el manipuleo de equipos, lo que no es parte de las funciones de gestión.

No hay una clara definición de puestos y responsabilidades.

El personal trabaja por iniciativa propia.

La superposición de funciones impide un adecuado control.

No se realizan reuniones periódicas con las diversas secciones para coordinar actividades.

No existen criterios, procedimientos y estándares uniformes para el desarrollo de proyectos.

La capacitación es escasa en informática. El personal de desarrollo no tiene un conocimiento suficiente de las operaciones de Banca y Seguros.

El sistema de información de la Empresa es producto de varios aplicativos desarrollados en forma independiente con bases de datos desarrolladas sin un planeamiento corporativo debido a análisis incompletos, poco relacionados entre sí e inconexos.

El personal de Sistemas no tiene un conocimiento preciso de cómo deben estructurarse los circuitos de circulación de la información para la toma de decisiones, por ello los aplicativos responden a necesidades operativas inmediatas o de corto plazo y aportan muy poco al sistema decisonal de la empresa.

No existen los cargos de Administrador de Datos y Gestión de la Información.

El Administrador de la red cuya responsabilidad es la operación de la red tenía funciones tan diversas como: solucionar problemas de red, controlar el uso del sistema (accesos) y realizar las copias de

seguridad (backup). Se le ha encomendado hace poco la jefatura de Soporte técnico. Pero no administra los datos del sistema.

Existe un manual de Procedimientos de Sistemas elaborado para el S/43 en 1977 que describe las actividades de la empresa a nivel de áreas y expone con claridad el flujo de la información y los documentos pertinentes pero actualmente no se encuentra vigente.

En conclusión, la Administración de los sistemas es empírica y se basa sobre todo en atender las necesidades de corto plazo. No obedece a principios, normas y procedimientos definidos formalmente.

Aún cuando debería haber una estrecha colaboración entre los responsables de Informática y el Departamento de Organización y Métodos, sobre todo si pertenecen a la misma Oficina, aparentemente no es así dado que no existen pautas y normas para el desenvolvimiento de las actividades informáticas.

No están definidos los cargos, funciones y responsabilidades de gran parte del personal del área.

No existen normas que rijan la planificación, seguimiento y control de los trabajos.

No existen normas que definan y regulen la estructura y elaboración de la documentación de los sistemas mecanizados.

No hay procedimientos establecidos para la relación entre Informática y los Usuarios.

No se ha determinado la metodología necesaria para las solicitudes de trabajo y la recepción de los mismos por parte de los usuarios.

El desarrollo de los trabajos en red es informal e improvisado.

No existen normas básicas y estándares de diseño, análisis y programación.

No existen estándares para la nomenclatura de programas, archivos procesos.

No se han formulado normas precisas para el área de Soporte Técnico definiendo sus funciones y planes preventivos de verificación y control. Tampoco se ha normado el registro estadístico y seguimiento de fallas y reparaciones.

Existen planes de desarrollo que son presentados trimestralmente a la alta Dirección de la Compañía. Su formato y su estructura son adecuados puesto que resumen concretamente lo previsto y lo realizado. Sin embargo, a nivel del área de Informática, no hay

planes de desarrollo detallados y precisos que bajo una metodología sean revisados y actualizados periódicamente.

No existen normas de seguridad completas y específicas para la protección de los equipos y de la información. Normalmente se siguen pautas dictadas por el sentido común o los manuales técnicos proporcionados por el proveedor.

.Documentación de los sistemas mecanizados

La documentación de los sistemas comprende dos rubros básicos :

.Manuales de sistemas.

.Manuales de usuarios.

.Para las aplicaciones procesadas en el S/43, existe una documentación incompleta.

Las aplicaciones instaladas en la red, no cuentan con ningún tipo de documentación, salvo el Sistema Mecanizado de Reaseguros, programado por el personal contratado. En un esfuerzo individual y por iniciativa propia, han elaborado un Manual de Usuarios que refleja por lo menos la intención de apoyar al usuario en su trabajo.

La falta de documentación de los sistemas crea una fuerte dependencia de la Empresa con respecto al

personal de análisis y programación. Esto dificulta los trabajos de mantenimiento. Además, la revisión de los sistemas por terceros sean asesores o auditores resulta sumamente compleja por lo que se requiere mucho más tiempo y esfuerzo para la ampliación u optimización de los sistemas, aún cuando estén a cargo del analista - programador que los elaboró originalmente, dado que frecuentemente dicho analista es responsable de varias aplicaciones y sólo puede recurrir a su propia memoria para intentar modificar o adaptar los programas. Esta tarea resulta muy difícil si el analista programador es sustituido por otro.

La falta de documentación de sistemas, así como la ausencia de una metodología de desarrollo de proyectos de sistemas es señal de trabajo informal.

Por otro lado, la carencia de manuales de utilización de los sistemas orientados a los usuarios finales, dificulta el empleo de las aplicaciones, crea desconfianza e incertidumbre en las operaciones que realizan los usuarios, originan un cierto temor ante opciones de menú cuyos resultados no están claramente explicados. En las entrevistas efectuadas a la mayoría de los usuarios, los reclamos por falta de manuales evidencian su imperiosa necesidad. Es importante recalcar además que si existieran manuales bien confeccionados, los usuarios podrían tener amplio conocimiento y seguridad de las operaciones que efectúan en la red.

.Seguridad

El concepto de seguridad comprende dos aspectos muy importantes en Sistemas:

.La seguridad física, estrictamente referida al local donde se encuentran ubicados los equipos e instalaciones del Sistema Mecanizado.

.La seguridad de software (datos de las operaciones y/o transacciones de la empresa, programas) a cargo de la Oficina de Desarrollo y la administración de las claves para los niveles de acceso.

En cuanto a la seguridad física, existe una preocupación por la protección de los equipos. El área de Soporte Técnico, responsable de esta actividad, controla semanalmente cables y tensiones. Existen detectores de humo y equipos de protección contra el fuego en cada piso del edificio como en las instalaciones de los equipos de cómputo que cuentan con extinguidores de polvo químico.

El mantenimiento de las PC's, está a cargo de una empresa externa especializada pero una vez finalizada la reparación de los equipos, no se requiere la conformidad del usuario respectivo por lo que no existe un control de los trabajos.

Otras observaciones que deben mencionarse son

.No se respeta la prohibición de fumar en el área de cómputo.

.Algunos case (PC's) están instalados en el suelo, expuestos a inundación.

.No todos los equipos están conectados a una red de alimentación eléctrica dedicada con instalación de tierra. Algunos equipos están conectados a la red normal de iluminación.

El actual pozo de tierra no ha sido construido y dimensionado para la protección total de las instalaciones de la empresa. Existen retornos de corriente que ponen en riesgo a las personas y afectan el funcionamiento de los equipos influyendo en el deterioro de los mismos y en su vida útil. Las PC's no conectada a la red no tiene conexión a tierra provocando pequeños pulsos eléctricos a los usuarios.

Los productos inflamables tales como papel continuo, material preimpreso y cintas de impresora no han sido suficientemente aislados de la sala de servidores.

Las copias de seguridad (backup) de archivos y programas garantizan la seguridad de la información administrada por la Oficina de Desarrollo, estas las realiza semanalmente el operador de turno.

Mediante un sistema de emisión de claves de acceso aleatorias generadas por un random según el nivel de acceso otorgado, se protege la información contra el ingreso de personas no autorizadas a través de los "passwords".

La existencia de dos sistemas de cómputo (IBM/43 y red de Microcomputadoras) obliga a transferencias de información lo que origina, en muchos casos, falta de información histórica en la red, trabajo adicional en conciliaciones, información no actualizada y revisiones de documentos manuales adicionales. Todo esto conlleva un incremento notable del trabajo manual para conciliar los datos y, consecuentemente, crea diversos puntos débiles que restan confiabilidad, seguridad y credibilidad a la información.

La ausencia de Auditoría Interna en el diseño de los proyectos hace difícil la verificación de la información. No existen controles programados para revisiones periódicas o sorpresivas.

.Administrador de la Red

- .Se encarga de Administrar la seguridad de la Red.
- .Crear cuentas de usuarios usuarios, asignar login name y grupos de derechos de acceso.
- .Determinar la estructura de directorios y niveles de seguridad.

- .Monitoreo permanente de los servidores (FILE SERVER)
- .Supervisar el mantenimiento de la Red.
- .Supervisar el manejo de impresiones.
- .Responder a las necesidades y preguntas de los usuarios.
- .Sugerir los requerimientos futuros de hardware y software de acuerdo a las necesidades de la Compañía.
- .Analizar los parámetros y configuración en cada uno de los servidores integrantes del sistema, a fin de optimizar la performance o velocidad de operación del sistema (tiempo de respuesta).
- .Administración y mantenimiento de los TAPE BAKUP.
- .Dar las recomendaciones necesarias para la optimización del funcionamiento de la red.

- .Soporte técnico

- .Administrar, mantener y supervisar la correcta operación de los equipos de computo en la Compañía, estén o no integrados al sistema en red.
- .Supervisar la instalación y el mantenimiento del pozo a tierra (electrodos, humedad y concentración de sales).
- .Supervisar el optimo funcionamiento de las instalaciones y cableado del sistema.
- .Supervisar y controlar la operación de los estabilizadores de corriente, UPS, transformadores, reductores de pico y grupo electrógeno.

Módulos de software Existentes

Debido a la falta de planificación y diseño conceptual operativo en el proyecto de migración de los sistemas y aplicativos del mainframe (s/43) a la red microcomputadores (PC's) y dada la permanente necesidad de información actualizada y en línea demandada por los usuarios, el proyecto de migración dio origen a los actuales aplicativos desarrollados sin una planificación ni visión integral orientada a definir un sistema de información de apoyo para la toma de decisiones fundamentado en el previo análisis de procesos cooperativos.

Esta situación ha generado los problemas que a continuación se describen:

.Problemas con las terminales de la Red

Las estaciones pierden la conexión, ocasionando tiempos improductivos. Eventualmente existen "caídas" del sistema en general.

Esto ocurre debido principalmente a dos factores:

La arquitectura de la red lo cual incluye el diseño de la topología de la misma, la capacidad de la memoria en la PC, hardware y memoria de los servidores utilizados, actualmente la mayoría de microcomputadores tienen procesador 286.

El desarrollo conceptual de los aplicativos y la ausencia del concepto de cliente-servidor (cli/ser) en el diseño de los aplicativos.

.Aplicaciones del Sistema Mainframe IBM/43

Las aplicaciones que paralelamente se encuentran aún operativas son :

- . Contabilidad 90%
- . Caja 50 %
- . Siniestros 70%
- . Reaseguros 50%
- . Reservas de Vida 100%

Aplicaciones instaladas en la Red:

- . Administración de Inmuebles
- . Seguros de Vehículos
- . Seguros de Vida
- . Seguros de Accidentes personales
- . Seguros de Asistencia médica
- . Seguros de Responsabilidad civil
- . Reaseguros
- . Coaseguros
- . Seguros de Deshonestidad
- . Transportes
- . Seguros marítimos
- . Aviación
- . Ramos Técnicos
- . Caja - Cobranzas

A través de modems, están conectadas las agencias de Arequipa, Chiclayo, Piura, Chimbote, Ilo, y Tacna; en las demás agencias la información se actualiza vía cintas.

Para procesar los cierres contables, se transfiere información desde la red al S/43 mediante una tarjeta IRMA de emulación esta emulación de la PC como un terminal del Mainframe constituye una comunicación y enlace entre los dos sistemas para compartir información.

Las ventajas de la red residen entre otras en su filosofía que permite una descentralización del ingreso de datos (operaciones interactivas) y actualizaciones inmediatas de los archivos (operaciones en línea).

Sin embargo, debemos recalcar que :

Los aplicativos no forman un sistema integrado por lo que existe redundancia y más de una digitación para el ingreso de los mismos datos en diferentes puntos del proceso.

El procesamiento de datos no es totalmente distribuido sino en muchos casos centralizado.

Los analistas dan soluciones parciales a los problemas de información a medida que estos se presentan y posteriormente estas soluciones individuales se tratan de unir mediante

transferencias de información o distorsiones de los procedimientos.

No existe un Sistema de información gerencial que permita y apoye la toma de decisiones en la empresa.

Administración de Inmuebles

Los reportes elaborados en Foxpro no han sido actualizados de acuerdo a las necesidades actuales por ello son de escasa utilidad, dada la transferencia de información del mainframe s/43 y desde las Agencias, los estados de cuenta a veces contienen información errada por lo cual hay que perder tiempo en revisarlos y verificarlos manualmente con la documentación física lo que genera un proceso adicional de trabajo denominado conciliación de las facturas emitidas.

Salvamento y Recuperos

Solo el ingreso de datos para la facturación está en la red, la gestión de los procesos de recuperos y salvamentos se realiza en forma manual.

Recursos humanos

Solo esta en la red el control de asistencia diaria del personal de la empresa. Por razones de seguridad y confidencialidad, las planillas no se procesan en la red sino en una empresa de servicios.

Trámite documentario

No está instalado en la red, el control de documentos recibidos y de visitas se lleva en forma independiente en una PC.

Riesgos Patrimoniales

Actualmente el sistema permite:

.Cotización de algunas coberturas y emisión de los endosos y pólizas pero no hace la distribución automática del reaseguro y/o coaseguro de la transacción lo cual se efectúa en forma manual al cabo de varios días.

.Generación de liquidación de Cobranzas con forma de pago al contado para la Facturación de primas, no se permiten otras formas de pago, el finnciamiento de primas se lleva acabo en el Sistema de Cobranzas.

.En cuanto a Siniestros el sistema permite la declaración pero no efectúa la reserva del siniestro en forma automática, esta se hace en forma manual en otro aplicativo, la fase de Liquidación del siniestro no esta integrada a la parte contable en un 100 %, en caso de pólizas con reaseguro automático o facultativo no se generan los cobros al contado respectivos ni las planillas necesarias, lo que tiene que hacerse en otra opción del sistema después de varios días.

.Los reportes de pólizas, endosos y liquidaciones, de riesgos generales no tienen un formato homogéneo

se emiten por separado en diferentes opciones del sistema, debido a la falta de controles insertos en el sistema y seguimiento, a veces se emiten con varios días de retraso.

.Debido a las múltiples transferencias de información de PC's independientes, del mainframe S/43 y desde las Agencia, no existe información histórica en línea de las pólizas y de la siniestralidad de las mismas.

Automóviles y Riesgos Humanos

.El sistema permite cotización de pólizas de flota o grupo e individuales y emisión de endosos y pólizas, en caso de grupos, los detalles de los ítems tienen que ingresarse uno a uno. Las renovaciones de pólizas no se efectúan en forma automática en el sistema y el mismo no lleva un control de ello pese a que es posible desarrollarlo. Los endosos de inclusión, exclusión o anulación de autos a veces requieren reprocesar toda la información ingresada.

.El sistema genera las liquidaciones de Cobranzas para la facturación con forma de pago al contado lo cual esta bien en las pólizas de vida y asistencia medica individuales pero en autos normalmente las pólizas son financiadas en seis cuotas por lo que tiene que efectuarse un gran trabajo en cobranzas distorsionándose de ese modo los procedimientos normales. Las notas de abono por descuento o devolución de prima por anulación generan un trabajo adicional manual por no estar comprendidas en el

proyecto original de desarrollo. Los certificados de seguro se encuentran en otra opción aislada que exige ingresar otra vez la información pese a que esta se encuentra en el sistema.

.En siniestros el sistema permite la declaración o denuncia del siniestro pero no hace la reserva del mismo, la liquidación no genera los comprobantes en el sistema de contabilidad por ello el control debe efectuarse al final del periodo a pesar de usar un sistema supuestamente interactivo como la red de PC's. Los siniestros de vida no pueden ingresarse en la red puesto que no existe el aplicativo respectivo.

.No hay historia de las pólizas Debido a lo incompleto del sistema y los datos de identificación de los vehículos suelen ser insuficientes para las acciones de recuperos y salvamentos al ocurrir un siniestro cubierto por la póliza.

Logística

.Han adquirido un paquete para Compras y Almacén a una empresa externa cuyo formato está elaborado en Clipper para redes pero no permite su integración al sistema de contabilidad que está en fase de desarrollo, el paquete no efectúa el Control del activo.

Reaseguros

Reingeniería de Procesos Corporativos para una Compañía de Seguros

.Dado que la distribución del Reaseguro y/o coaseguro no está inserto en el sistema de emisión, se hace después de la emisión de las pólizas se tiene que digitar nuevamente y en otro aplicativo los datos de las pólizas para ingresarlos al sistema de reaseguros.

.Con el Sistema actual no pueden efectuarse las estadísticas de Reaseguros y Coaseguros.

Transporte, Seguro Marítimo y Aviación

Algunos aplicativos no proporcionan información confiable debido a un análisis incompleto (cálculo de primas a devolver) esto ocurre en los procesos de emisión de pólizas y de pago de siniestros.

Dada la transferencia de información de diferentes formatos de software y hardware, frecuentemente no puede cumplirse con el plazo de cierre mensual.

Caja

No se ha instalado aún en la red los módulos de Banco ingresos y Banco egresos referidas a las notas bancarias.

Las consultas demoran excesivamente debido a la performance del sistema mecanizado (tiempo de respuesta).

Para Caja egresos, no hay información. Sólo se digitan los pagos.

En los comprobantes de diario todo se procesa en el S/43.

No puede mecanizarse la conciliación bancaria hasta que todas las transacciones sean operativas en la red.

Cobranzas

El sistema sólo acepta pagos totales. Si, como ocurre en muchos casos, el pago es parcial, el sistema no descarga y el pago total sigue pendiente.

Contabilidad

Salvo Caja/Cobranzas todo el sistema está en el S/43.

.No hay Contabilidad de Costos.

.No están programados los Estados Financieros. Actualmente, el área de Contabilidad los elabora en PC'S individuales fuera de red.

.El flujo de Caja no está mecanizado.

.Los comprobantes son digitados todavía en las oficinas de cómputo para el S/43, lo que obliga a que dichos documentos salgan del Departamento de Contabilidad lo cual puede deteriora el sistema de control interno.

Auditoría Interna

No hay nada programado en los sistemas para efectuar verificaciones y controles.

Inversiones y Presupuestos

No han sido desarrollados los aplicativos en la red, toda su labor se desarrolla en PC'S individuales.

No existe un plan específico para llevar una Contabilidad de Costos que, aparte de la Contabilidad Central propiamente dicha, ofrezca un conocimiento realista de la distribución de gastos e inversiones por cada centro de costo de la compañía.

.Costos

Los proyectos de desarrollo y los trabajos de mantenimiento de sistemas no han sido presupuestados antes de su ejecución ni valorizados después. Es por lo tanto difícil conocer su costo aproximado y los gastos que originan.

Sin embargo, es necesario analizar estos gastos para conocer su impacto en los costos generales de la Compañía y su incidencia en los montos facturados.

Debido a la falta de una Contabilidad de Costos, se han asignado porcentajes a cada rubro a fin de no incluir gastos derivados del mantenimiento y

operación del S/43 cuyas aplicaciones deben eliminarse a corto plazo.

Visión actual para los Sistemas

Los nuevos procesos de Emisión, Pago de Comisiones y de Siniestros se apoyan en los conceptos modernos de la tecnología vigente tales como: interconexión en tiempo real con las Agencias, socios empresariales, proveedores y clientes a través de Internet, Intranet, Cliente-Servidor y Sistemas de Procesamiento Distribuidos, Aplicativos con Interfaces Gráficas, Bases de Datos Relacionales y consultas bajo SQL, Digitalización de documentos que permita la ejecución del concepto de biblioteca corporativa, Correo Electrónico para Comunicaciones on-line, Groupware y aplicaciones para grupos de trabajo cooperativos y equipos multifuncionales en contraposición de los antiguos compartimentos y de separación de funciones.

Todos estos conceptos precisan de un soporte tecnológico con memorias de gran capacidad, servidores con tecnología de procesadores pentium paralelos de última generación y arquitectura abierta centro de un sistema de redes de topología mixta, el diseño debe considerar un servidor Proxi exclusivo para el control de cuentas en internet.

La tecnología de redes e internet hacen posible la comunicación y el intercambio de información,

.actualización de archivos en tiempo real con las Agencias de la empresa y una transferencia de información confiable para la integración con proveedores, clientes y socios comerciales como pueden ser entidades bancarias, lo que se ha dado en llamar Extranet; por ejemplo: la empresa puede mediante un acuerdo comercial o alianza estratégica con un socio o entidad bancaria, convenir la descentralización de los pagos de primas aprovechando la mayor cantidad de agencias y cobertura nacional del banco, este a su vez puede complementar sus productos bancarios con productos de seguros ofertados como paquetes de servicios integrados lo cual conlleva una mayor ventaja competitiva con beneficios para ambos socios, operativamente esto significa que el cliente puede pagar sus primas en las ventanillas del banco y estos cargos y abonos se actualizan vía extranet en la empresa de seguros con total transparencia para el usuario, así mismo el banco puede recibir pagos en lugares remotos donde la empresa de seguros no tenga agencias.

3.3.Cultura Organizacional

No basta con efectuar un óptimo diseño de procesos y de sistemas, soportados por una tecnología de vanguardia.

Sin embargo muchas organizaciones actúan según el paradigma de confiar en la tecnología para conseguir una ventaja que los haga mas competitivos.

Los resultados de toda gestión empresarial o no, se obtienen a través de y gracias a acciones ejecutadas por seres humanos. No hay ninguna posibilidad que sea de otro modo, son hombres y mujeres quienes manejan los equipos y llevan cabo lo planeado; materiales, documentos, acciones tareas y procesos son coordinados y ejecutados a fin de obtener los resultados deseados por personas miembros de una Organización.

La realidad muestra que son personas las encargadas de los clientes y su satisfacción. Es gente la única responsable de todo lo que pueda suceder en una empresa. Pero lo paradójico de la situación empresarial en nuestro medio es que la gente es el factor económico más descuidado y no se puede obtener ningún desarrollo sin una verdadera Reingeniería en Administración de Recursos Humanos, entendida como capacitación profesional constante, motivación, sistemas psicosociales, ambientes de trabajo adecuados, políticas de desarrollo optimas; todo esto definitivamente involucra un costo pero esta comprobado que el no hacerlo conlleva costos mayores.

En todo Proyecto el grado de éxito de una Organización es determinado por el desarrollo del Factor Humano, la mística y el Clima de Trabajo entendido como ambiente social y físico.

Un producto de calidad es el resultado de dos factores vitales: la actitud, la mística de los que producen el producto o servicio y un sistema, método y/o procedimiento cuyo diseño facilite el control de la calidad a cada paso durante su proceso y no solamente al final de su elaboración.

Los procesos de trabajo son en realidad Sistemas sociotécnicos; por lo tanto aunque la tecnología es importante, no puede prescindirse del hombre como fuente de ventaja.

En la Organización objeto de este análisis existen muchas cosas rescatables; existe :

1. Orgullo personal, los trabajadores se sienten importantes al pertenecer a un grupo humano especial por eso es fácil para ellos prestar la misma especial atención a sus productos y servicios.
2. Identificación, los trabajadores se identifican con su Compañía, sus productos, su imagen, su historia y tradición.
3. Responsabilidad, los trabajadores en esta Compañía están conscientes de que es el cliente la pieza clave del proceso, por ello son capaces de echar a un lado las normas y procedimientos inadecuados para pelear cada cuenta a la competencia.

4. Alguno de los trabajadores debido a la alta rotación de personal no conocen a fondo las bondades de sus productos y servicios.

A fin de complementar y reforzar lo expuesto, se vienen implementando las siguientes Acciones y Políticas

Acciones

1. Imprimir folletos informativos didácticos conteniendo las principales características de cada uno de los productos de la Compañía; para su distribución entre el personal y todos los clientes.
2. Los conflictos de la Organización se informan y discuten en grupos; los logros a a nivel empresarial se celebran a lo grande en toda la Compañía, haciendo uso de comunicación franca informal y fluida que trasmite la visión del líder en forma clara; a fin de propiciar la participación que asegure el compromiso total de la Organización en todos sus niveles.

Políticas

Una definición clara de Objetivos y Políticas :

1. Nuestro Propósito es ser una Compañía de Seguros al servicio de nuestros clientes.
2. Nuestro Objetivo es convertirnos en líderes del mercado en cuanto a tecnología de información y nuevos productos de seguros

3. Nuestra Misión es brindar satisfacción a nuestros clientes a través de la excelencia y calidad de nuestros productos de seguros.
4. Queremos una Organización con capacidad de aprendizaje, creativa, flexible al cambio que promueva el desarrollo y bienestar de la sociedad con una actitud seria de responsabilidad social.
5. La organización remunera en función de Eficiencia y Productividad e innovación.
6. Los ascensos o promociones actualmente se efectúan luego de evaluaciones de Liderazgo, capacidad para administrar recursos tanto humanos como técnicos.
7. Los mejores trabajadores de cada Área se hacen merecedores del reconocimiento público y la premiación anual de parte de la Gerencia General, la misma que es profusamente publicitada en la Compañía.

Distorsión de Funciones

Algunos Funcionarios, desarrollan labores no propias de su puesto o de su área, empleando para ello un tiempo igual o mayor que el empleado para las funciones principales.

Pudiendo observarse además, durante el proceso, recorridos innecesarios que representan tiempos improductivos.

Clima Organizacional

Este factor es importante, en la medida en que, un buen clima organizacional garantiza la realización de los planes programados en el plazo determinado, permitiendo que el personal se comprometa con la organización y que la Gerencia se identifique con su problemática.

El Clima Organizacional de la Compañía fue medido a partir de los siguientes aspectos :

En cuanto al trabajo

El 64% del personal operativo indica que el proceso desarrollado es interesante, estimulante y que conduce a nuevas ideas, y el 52% del mismo grupo, señala que no existe un verdadero entusiasmo ni alegría en el trabajo.

Tanto los Gerentes como el personal operativo, en su mayoría, señalan que en esta empresa existen oportunidades para su desarrollo personal.

En cuanto a las relaciones interpersonales

El 88% del personal, entre Gerentes y personal operativo, aseguran que las personas no se tienen plena confianza.

También afirma, el mismo personal, que existe cierta voluntad para aceptar sugerencias en cuanto a mejorar el trabajo.

En cuanto a las nuevas ideas

A nivel gerencial se señala que existen incentivos para las nuevas ideas, y que pueden ser mencionadas teniendo la oportunidad de desarrollarlas.

También afirman que las ideas son consideradas por sus méritos y no por el "status" del autor.

A nivel operativo, el 64% opina que lo anteriormente mencionado no es del todo cierto, y el 36% que eso es falso.

En cuanto a la libertad de decisiones

Tanto el nivel gerencial como el personal operativo indican que existe una libertad moderada en cuanto a tomar sus propias decisiones, en cuanto a variar la forma de trabajar y en cuanto a cuestionar normas y actitudes bien establecidas.

En cuanto a la información

La mayoría del personal, de nivel gerencial, afirma que las informaciones son abiertas y objetivas pero sólo hasta cierto punto, como es el caso de la situación económica de la empresa, por ejemplo.

El personal operativo, en su mayoría, opina que la información no es abierta ni objetiva y que casi no se le da a conocer la situación real de la Empresa.

En cuanto al control

La mayoría del personal, entre Gerentes y operativos, afirma contundentemente que en la empresa existe mucho control desde los niveles superiores.

Estilo Gerencial

A partir de un análisis directo, podría afirmarse que los Gerentes y Sub-Gerentes, asumen una postura no adecuada a las presiones de su ambiente, tanto del orden técnico como social.

Esta afirmación se basa en la conducta asumida, por parte de la Gerencia, frente a la Reingeniería.

No se puede negar que existen, por parte de la Gerencia, deseos de cambiar o mejorar el sistema existente en la Compañía, pero con ello no se podrá hacer nada. Los buenos deseos deberán ir acompañados por programas adecuados de motivación, capacitación, entrenamiento, dinámica de grupo etc., que permitan comprender y facilitar los cambios necesarios.

Entorno actual de trabajo

El personal operativo se involucró en el Proceso de Reingeniería, aunque tardíamente, no ocurriendo lo mismo con algunas Gerencias.

Los niveles Gerenciales dejan traslucir también, una sobrecarga de trabajo con preocupaciones del "día a

día" que los obliga a postergar cuestiones relacionadas con el desarrollo de la empresa.

Los problemas detectados son el producto de un inadecuado Sistema de Comunicación, de la Rotación de Personal, de la aplicación de Procedimientos confusos, inadecuada mecanización y principalmente, de la ausencia de mecanismos de comunicación entre los niveles gerenciales y operativos.

Sistema Social y Técnico

Toda organización está compuesta por dos sistemas: social y técnico. Ambos sistemas deben estar equilibrados a fin de optimizar los recursos utilizados y evitar, o reducir los problemas surgidos de su interrelación o interacción.

El Sistema Social está compuesto por todos los integrantes de la organización (Presidente, Gerentes, Apoderados y Auxiliares) y su desarrollo ha sido conseguido a través de capacitación, motivación, entrenamiento, comunicación fluida en ambos sentidos, debates etc.

El Sistema Técnico está compuesto por todos los elementos que permitan desarrollar el trabajo adecuadamente, como equipos (hardware), manuales, software, documentos, etc.

Otros Factores Importantes

.La Resistencia al cambio y el miedo a lo desconocido

La resistencia al cambio suele ser motivada por una falta de comunicación fluida y eficaz, esto ocurre cuando el empleado se siente amenazado o no entiende las razones y ventajas del cambio; esto puede y debe combatirse con capacitación y comunicación informal.

.Grupos informales

Existen internamente grupos de trabajo informales que no se muestran en el Organigrama de la Compañía, estos grupos están reunidos en torno a lazos de compañerismo, amistad, afecto, solidaridad.

CAPITULO 4

REDISEÑO DE PROCESOS

4.1.Cambios en los Procesos del Esquema del Negocio

En las siguientes paginas presentamos los Diagramas de los Procesos Rediseñados.

4.1.1. Rediseño de los Procesos de Emisión de Pólizas

A continuación describimos los diagramas de los Procesos de Emisión.

4.1.1.1.Rediseño del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Automóviles

1. Cliente o broker envía solicitud

Llena solicitud y remite

2. Atención al cliente recepciona

Atención al Cliente recepciona solicitud

Registra datos en el Sistema de Información

Remite documentación a la Biblioteca Corporativa

El Sistema clasifica y genera un registro pendiente de atención para el destinatario

3. Ejecutivo de cuentas atiende

Revisa Sistema y ordena Inspección en el Sistema de información

4. Técnico inspecciona riesgo

Inspecciona

Toma Fotos

Registra en el Sistema de Información

5. Funcionario(Ing.riesgos)evalúa informe

Evalúa riesgo del seguro

Toma decisión (Acepta o Rechaza)

Registra en el Sistema de Información

6. Técnico en seguros

Elabora cotización

Registra en el Sistema de Información

7. Atención al cliente

Emite cotización

Registra en el Sistema de Información

8. Cliente decide

Revisa cotización

Acepta o Rechaza Seguro

9. Cobranzas

Define forma de pago

Registra en el Sistema de Información

10. Cliente paga seguro

Cancela obligación en Caja

Recibe Documentos Cancelados

11. Caja

Registra pago en el Sistema de Información

Entrega Documentos Pagados

Remite copia a Biblioteca Corporativa

12. Cliente

Recoge póliza y firma póliza

13. Funcionario firma póliza

Revisa datos y montos

Firma póliza y entrega

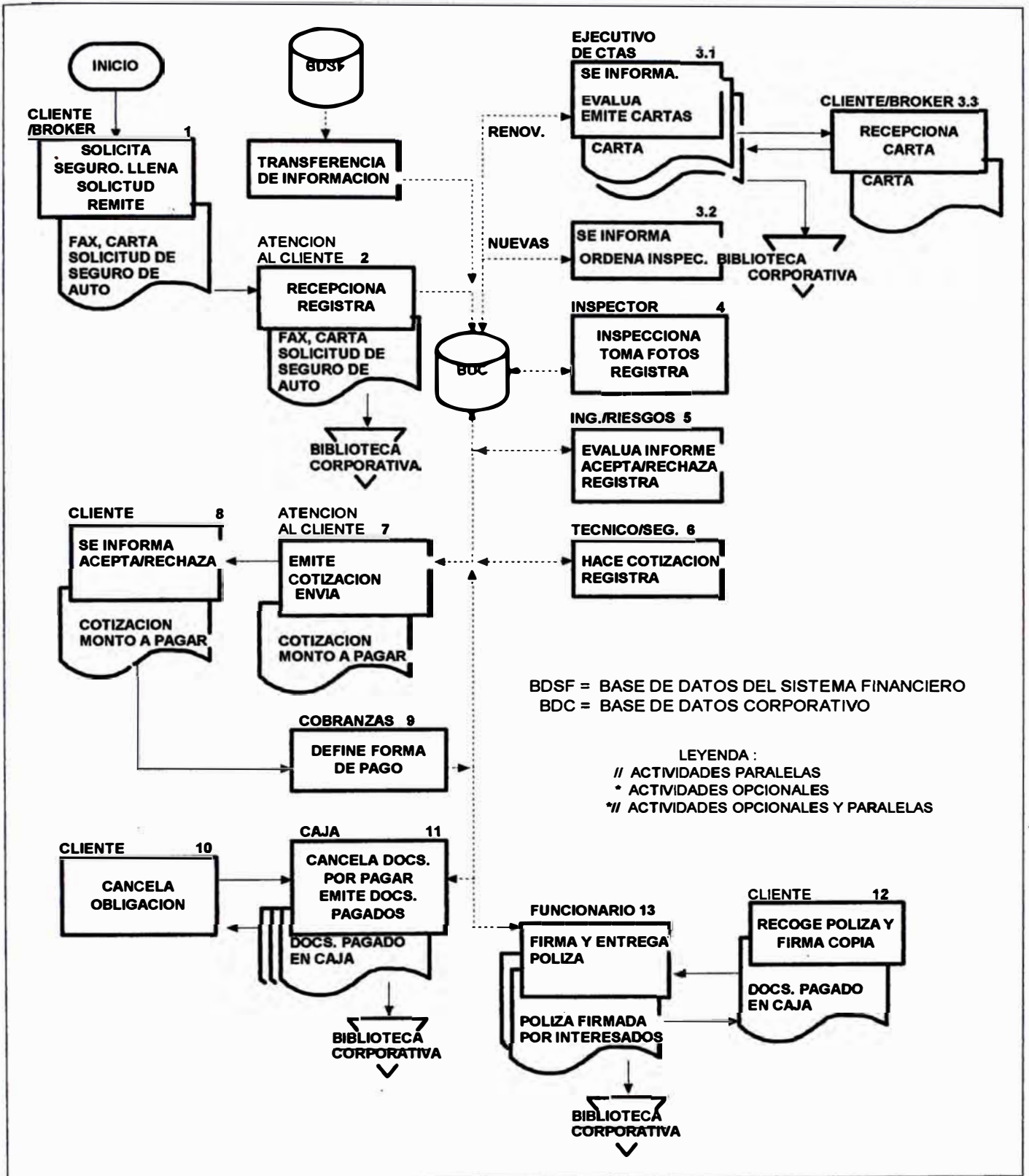
Registra en el Sistema de Información

Remite copia firmada a la Biblioteca Corporativa

Diagrama del Proceso de Emisión de Póliza del Seguro de Automóviles

En la siguiente página presentamos el diagrama propuesto del Proceso de Emisión de Póliza del Seguro de Automóviles :

4.1.1.1. REDISEÑO DEL PROCESO DE EMISION DE POLIZAS DEL SEGURO DE AUTOMOVILES



4.1.1.2.Rediseño del proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Asistencia Médica

1. Cliente o broker envía solicitud

Llena solicitud y remite

2. Atención al cliente recepciona

Recepcionar y registra solicitud
Archivar en la Biblioteca Corporativa
Sistema clasifica, genera pendiente

3. Ejecutivo de cuentas atiende

Autoriza Examen en Sistema de
Información

4. Medico auditor examina

Examina asegurado, registra en Sistema
de Información

5. Funcionario evalúa informe

Evalúa riesgo del seguro
Toma decisión (Acepta o Rechaza)
Registra en el Sistema de Información

6. Técnico en seguros

Elabora cotización

Registra en el Sistema de Información

7. Atención al cliente

Emite cotización

Registra en el Sistema de Información

8. Cliente decide

Revisa cotización

Acepta o Rechaza Seguro

9. Cobranzas

Define forma de pago

Registra en el Sistema de Información

10. Cliente paga seguro

Cancela obligación en Caja

Recibe Documentos Cancelados

11. Caja

Registra pago en el Sistema de
Información

Entrega Documentos Pagados

Remite copia a Biblioteca Corporativa

12. Cliente

Recoge póliza y firma póliza

13. Funcionario firma póliza

Revisa datos y montos

Firma póliza y entrega

Registra en el Sistema de Información

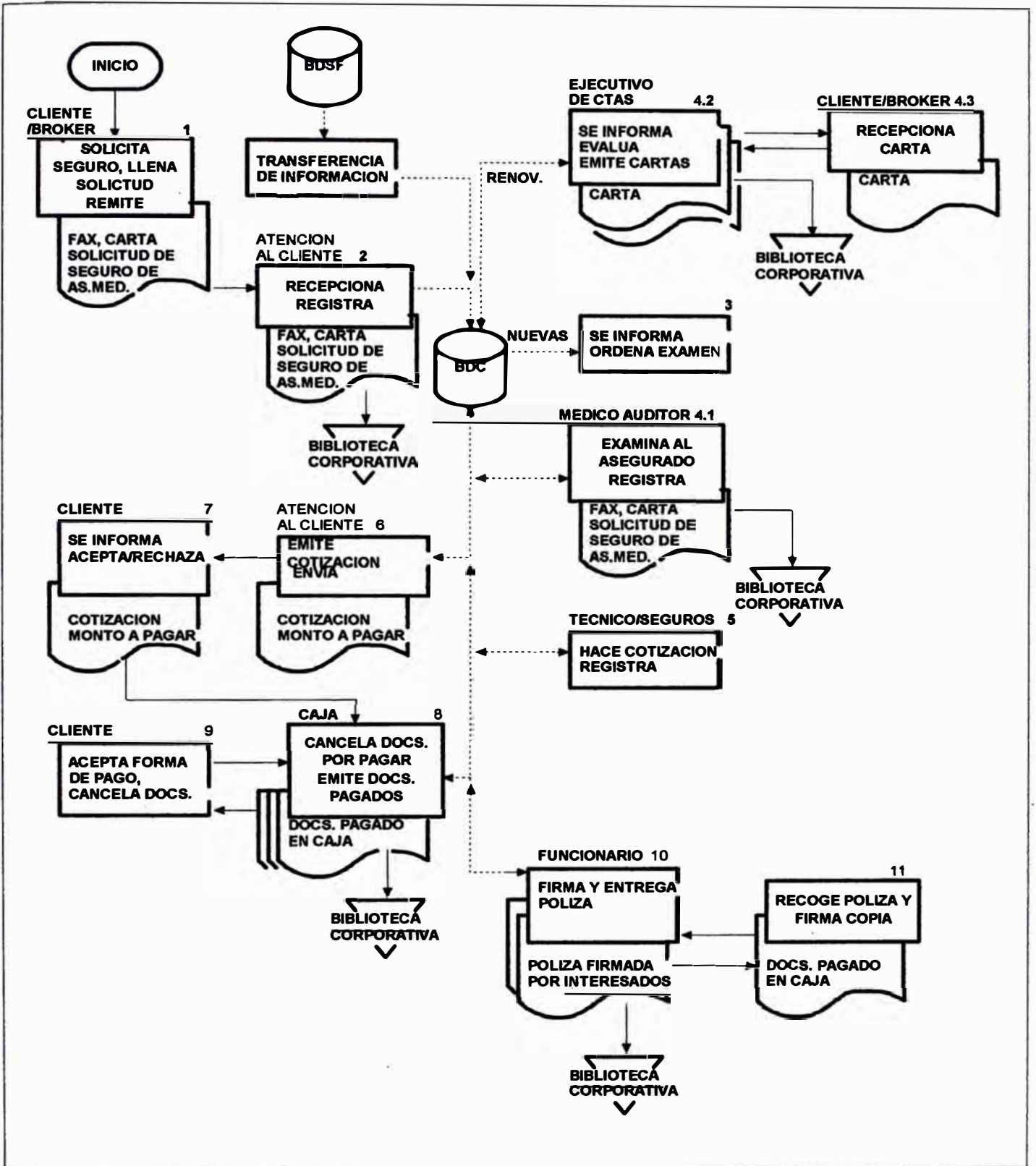
Remite copia firmada a la Biblioteca

Corporativa

Diagrama del Proceso de Emisión de Póliza del Seguro de Asistencia Médica

En la siguiente página presentamos el diagrama propuesto del Proceso de Emisión de Póliza del Seguro de Asistencia Médica :

4.1.1.2. REDISEÑO DEL PROCESO DE EMISION DE POLZAS DEL SEGURO DE ASISTENCIA MEDICA



4.1.1.3.Rediseño del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Accidentes Personales

1. Cliente o broker envía solicitud

Llena solicitud y remite

2. Atención al cliente recepciona

Recepcionar solicitud y Registrar
Archivar en Biblioteca Corporativa
Sistema clasifica y genera pendiente

3. Ejecutivo de cuentas atiende

Revisa Sistema, evalúa riesgo
Toma decisión (Acepta o Rechaza)
Cotiza seguro, Registra en el Sistema
de Información

4. Atención al cliente

Emite cotización, envía
Registra en el Sistema de Información

5. Cliente decide

Revisa cotización, Acepta o Rechaza

6. Caja

Registra pago en el Sistema de

Reingeniería de Procesos Corporativos para una Compañía de Seguros

Información

Entrega Documentos Pagados

Remite copia a Biblioteca Corporativa

7. Cliente paga seguro

Cancela, Recibe Documentos Cancelados

8. Funcionario firma póliza

Revisa datos y montos, Firma póliza

Registra en el Sistema de Información

Copia firmada a Biblioteca Corporativa

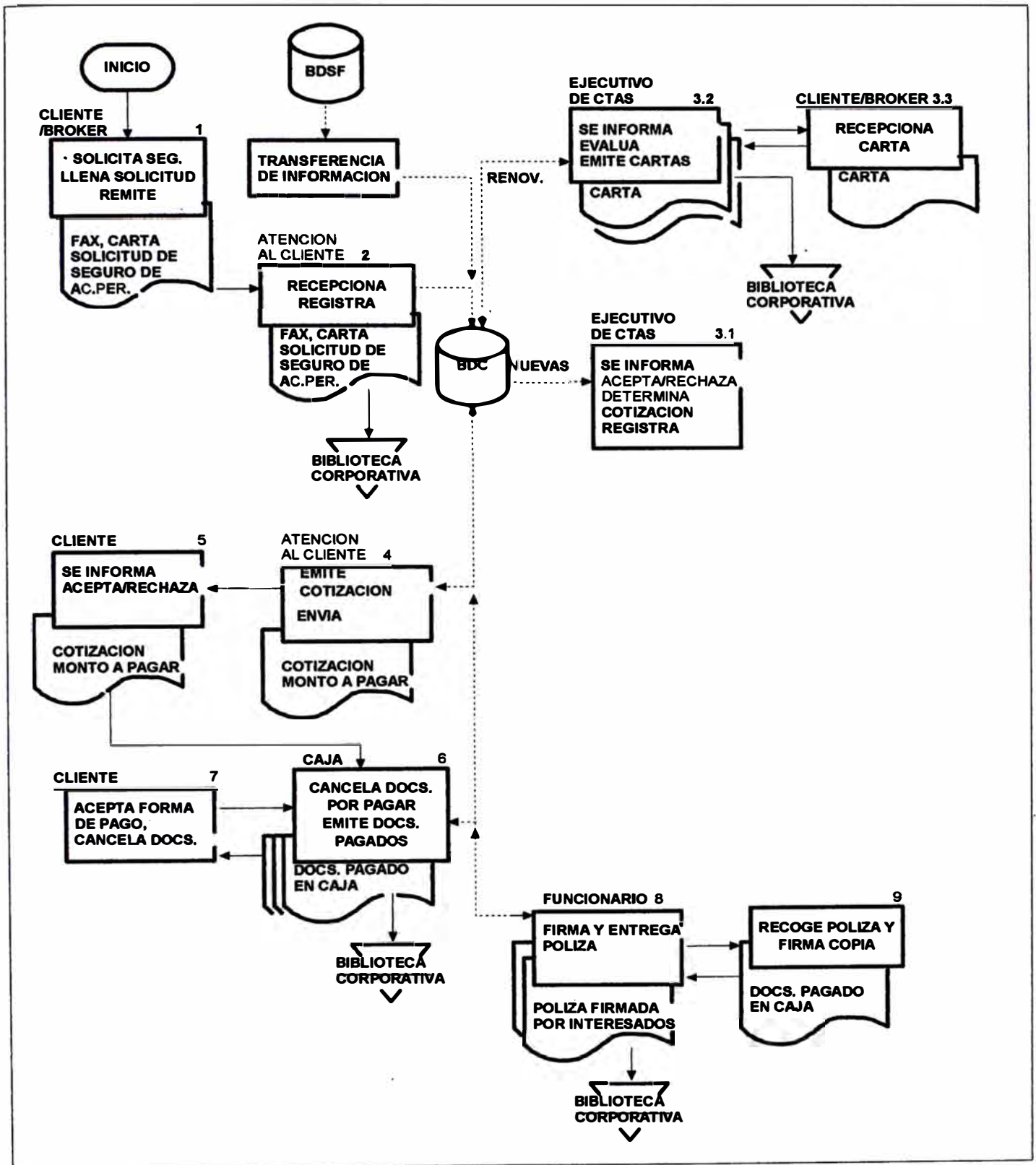
9. Cliente

Recoge póliza y firma póliza

Diagrama del Proceso de Emisión de Póliza del Seguro de Accidentes Personales

En la siguiente página presentamos el diagrama propuesto del Proceso de Emisión de Póliza del Seguro de Accidentes Personales :

4.1.1.3. REDISEÑO DEL PROCESO DE EMISION DE POLIZAS DEL SEGURO DE ACCIDENTES PERSONALES



4.1.1.4.Rediseño del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Vida

1. Cliente o broker envía solicitud

Llena solicitud y remite

2. Atención al cliente recepciona

Recepciona, registra solicitud en Sist.
Remite documentación Biblioteca
Corporativa
Sistema clasifica, genera pendiente

3. Ejecutivo de cuentas atiende

Revisa, evalúa riesgo del seguro
Toma decisión (Acepta, Rechaza), cotiza
Registra en el Sistema de Información

4. Atención al cliente envía cotización

Emite cotización, envía
Registra en el Sistema de Información

5. Cliente decide

Revisa cotización
Acepta o Rechaza Seguro

6. Caja recepciona pago

Registra pago en el Sistema

Entrega Documentos Pagados

Remite copia a Biblioteca Corporativa

7. Cliente paga seguro

Cancela y Recibe Documentos Cancelados

8. Funcionario firma póliza

Revisa datos y montos

Firma póliza y entrega

Registra en el Sistema de Información

Remite copia firmada a la Biblioteca Corporativa

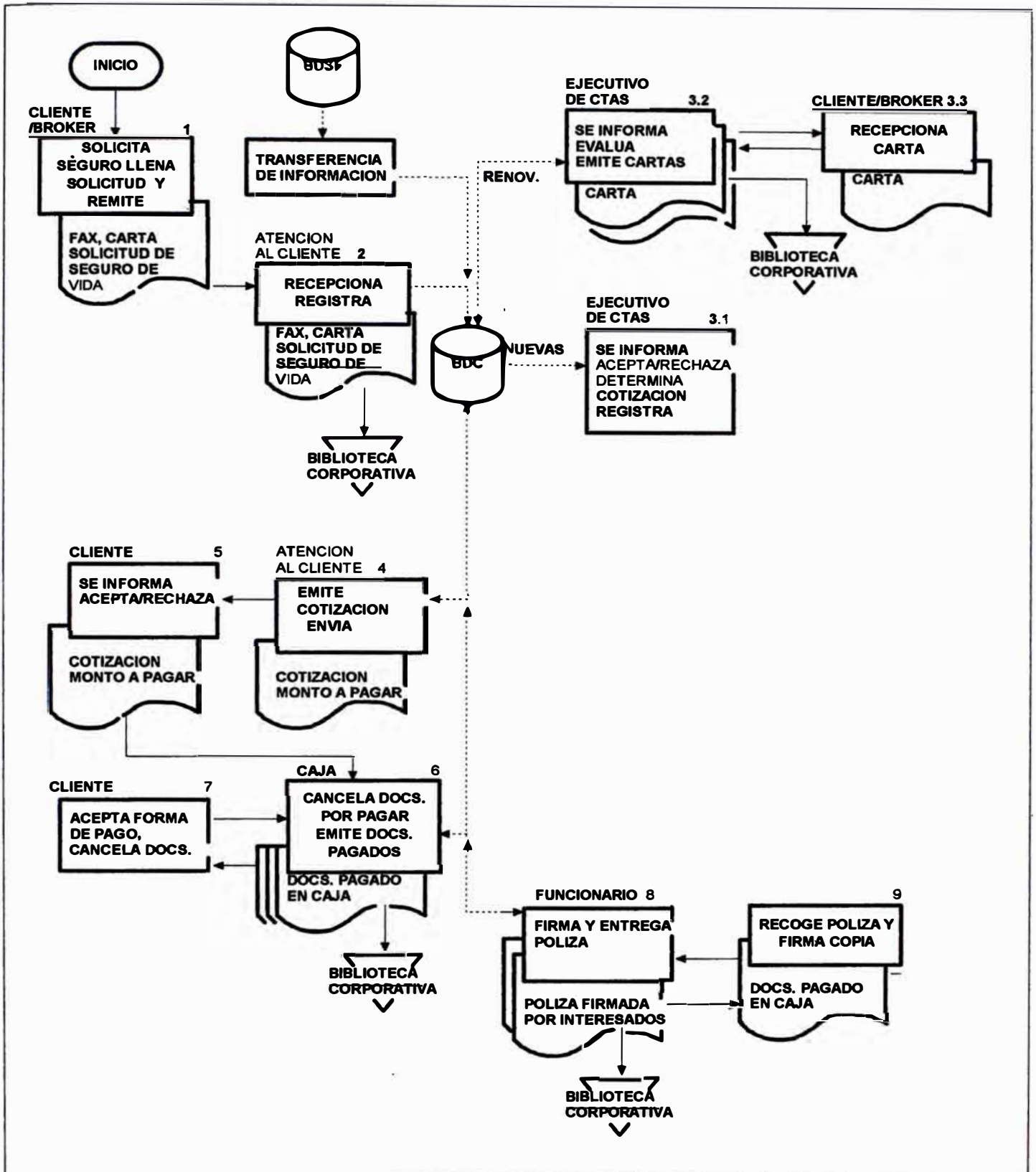
9. Cliente recoge y firma

Recoge póliza y firma póliza

Diagrama del Proceso de Emisión de Póliza del Seguro de Vida

En la siguiente página presentamos el diagrama propuesto del Proceso de Emisión de Póliza del Seguro de Vida :

4.1.1.4. REDISEÑO DEL PROCESO DE EMISION DE POLIZAS DEL SEGURO DE VIDA



4.1.1.5.Rediseño del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Incendio

1. Cliente o broker envía solicitud

Llena solicitud y remite

2. Atención al cliente recepciona

Atención al Cliente recepciona solicitud

Registra datos en el Sistema de Información

Remite documentación a la Biblioteca Corporativa

El Sistema clasifica y genera un registro pendiente de atención para el destinatario

3. Ejecutivo de cuentas atiende

Revisa Sistema y ordena Inspección en el Sistema de Información

4. Inspector inspecciona riesgo

Inspecciona

Toma Fotos

Registra en el Sistema de Información

5. Funcionario (Ingeniería de riesgos) evalúa informe

Evalúa riesgo del seguro
Toma decisión (Acepta o Rechaza)
Registra en el Sistema de Información

6. Ejecutivo de cuentas

Elabora cotización
Registra en el Sistema de Información

7. Atención al clientes

Emite cotización
Registra en el Sistema de Información

8. Cliente decide

Revisa cotización
Acepta o Rechaza Seguro

9. Cobranzas

Define forma de pago
Registra en el Sistema de Información

10. Cliente paga seguro

Cancela obligación en Caja
Recibe Documentos Cancelados

11. Caja

Registra pago en el Sistema de
Información

Entrega Documentos Pagados

Remite copia a Biblioteca Corporativa

12. Cliente

Recoge póliza y firma póliza

13. Funcionario firma póliza

Revisa datos y montos

Firma póliza y entrega

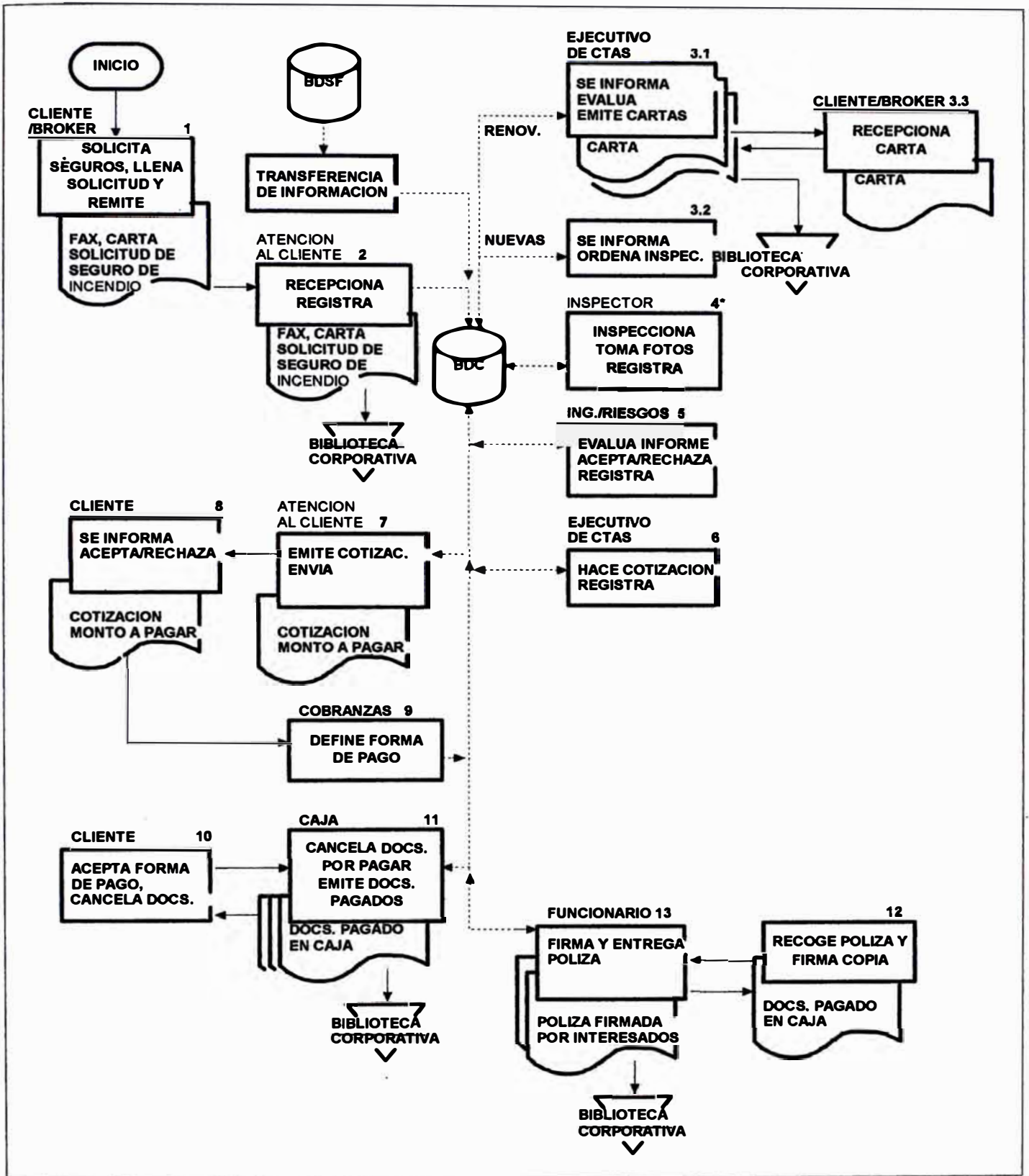
Registra en el Sistema de Información

Remite copia firmada a la Biblioteca Corporativa

Diagrama del Proceso de Emisión de Póliza del Seguro de Incendio

En la siguiente página presentamos el diagrama propuesto del Proceso de Emisión de Póliza del Seguro de Incendio :

4.1.1.5. REDISEÑO DEL PROCESO DE EMISION DE POLIZAS DEL SEGURO DE INCENDIO Y LINEAS ALIADAS



4.1.1.6.Rediseño del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Ramos Técnicos

1. Cliente o broker envía solicitud

Llena solicitud y remite

2. Atención al cliente recepciona

Atención al Cliente recepciona solicitud.

Registra datos en el Sistema de Información.

Remite documentación a la Biblioteca Corporativa.

El Sistema clasifica y genera un registro pendiente de atención para el destinatario.

3. Ejecutivo de cuentas atiende

Revisa Sistema y ordena Inspección en el Sistema de Información.

4. Perito inspecciona riesgo

Inspecciona.

Toma Fotos .

Registra en el Sistema de Información

5. Funcionario (ingeniería de riesgos) evalúa informe

Reingeniería de Procesos Corporativos para una Compañía de Seguros

Evalúa riesgo del seguro
Toma decisión (Acepta o Rechaza)
Registra en el Sistema de Información

6. Ejecutivo de cuentas

Hace cotización
Registra en el Sistema de Información

7. Atención al cliente

Emite y envía cotización
Registra en el Sistema de Información

8. Cliente decide

Revisa cotización
Acepta o Rechaza Seguro

9. Cobranzas

Define forma de pago y Registra

10. Cliente paga seguro

Cancela, Recibe Documentos Cancelados

11. Caja

Registra pago, Entrega Documentos Pagados
Remite copia a Biblioteca Corporativa

12. Cliente

Recoge póliza y firma póliza

13. Funcionario firma póliza

Revisa datos y montos

Firma póliza y entrega

Registra en el Sistema de Información

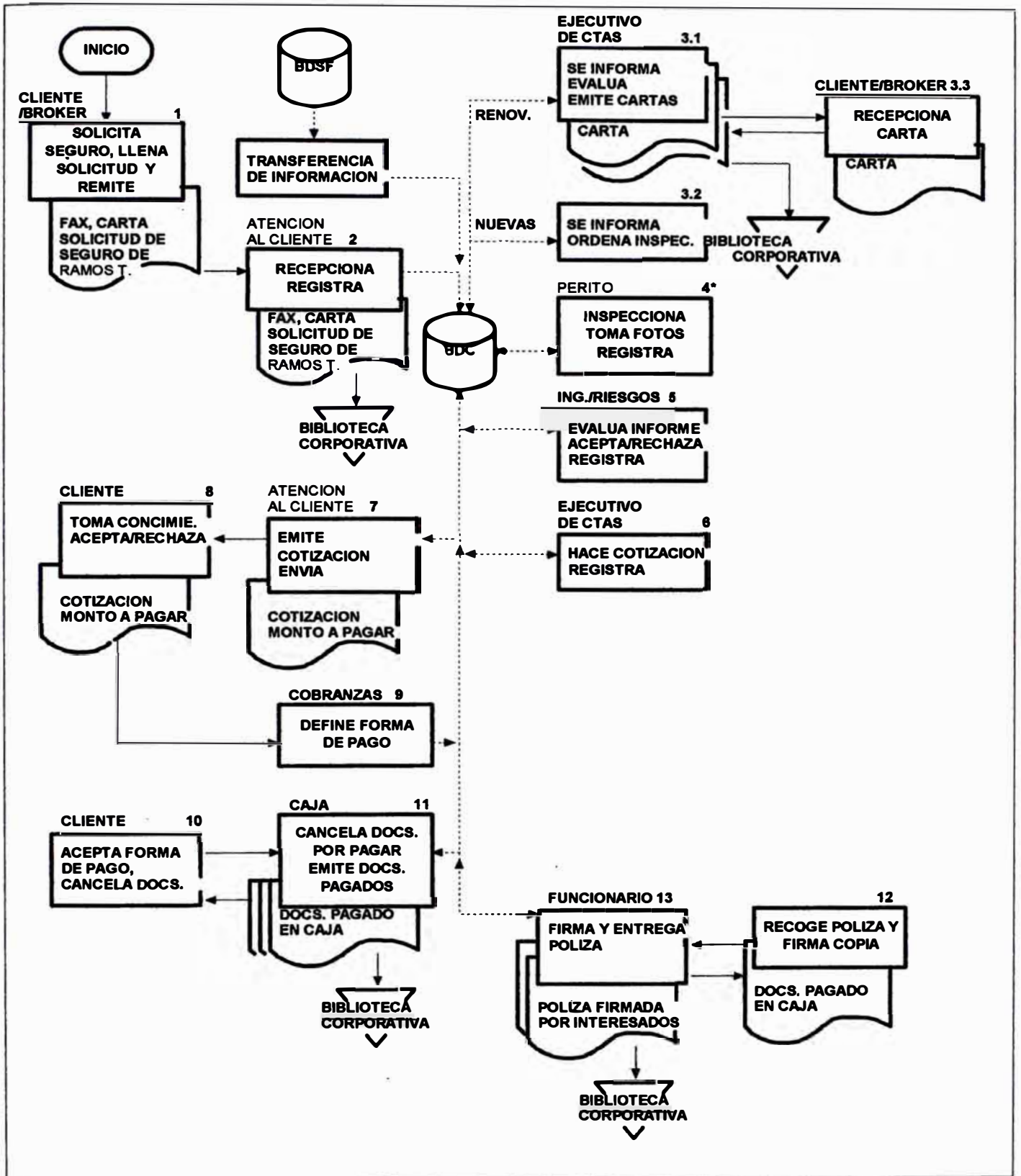
Remite copia firmada a Biblioteca

Corporativa

**Diagrama del Proceso de Emisión de Póliza de Seguros
de Ramos Técnicos**

En la siguiente página presentamos el diagrama propuesto del Proceso de Emisión de Póliza de Seguros de Ramos Técnicos :

4.1.1.6. REDISEÑO DEL PROCESO DE EMISION DE POLIZAS DEL SEGURO DE RAMOS TECNICOS



4.1.1.7.Rediseño del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Robo y Asalto y del Seguro de deshonestidad

1. Cliente o broker envía solicitud

Llena solicitud y remite

2. Atención al cliente recepciona

Recepción y registro de solicitud
Remite documentación a la Biblioteca Corporativa
Sistema clasifica y genera pendiente

3. Ejecutivo de cuentas atiende

Revisa Sistema y ordena Inspección en el Sistema de Información

4. Perito inspecciona riesgo

Inspecciona, Toma Fotos
Registra en el Sistema de Información

5. Funcionario (Ingeniería de riesgos) evalúa informe

Evalúa riesgo del seguro
Toma decisión (Acepta o Rechaza)
Registra en el Sistema de Información

6. Ejecutivo de cuentas

Hace cotización

Registra en el Sistema de Información

7. Atención al cliente

Emite cotización y envía

Registra en el Sistema de Información

8. Cliente decide

Revisa cotización, Acepta o Rechaza

9. Cobranzas

Define forma de pago

Registra en el Sistema de Información

10. Cliente paga seguro

Cancela obligación en Caja

Recibe Documentos Cancelados

11. Caja

Registra pago, Entrega Documentos

Remite copia a Biblioteca Corporativa

12. Cliente

Recoge póliza y firma póliza

13. Funcionario firma póliza

Revisa datos y montos

Firma póliza y entrega

Registra en el Sistema de Información

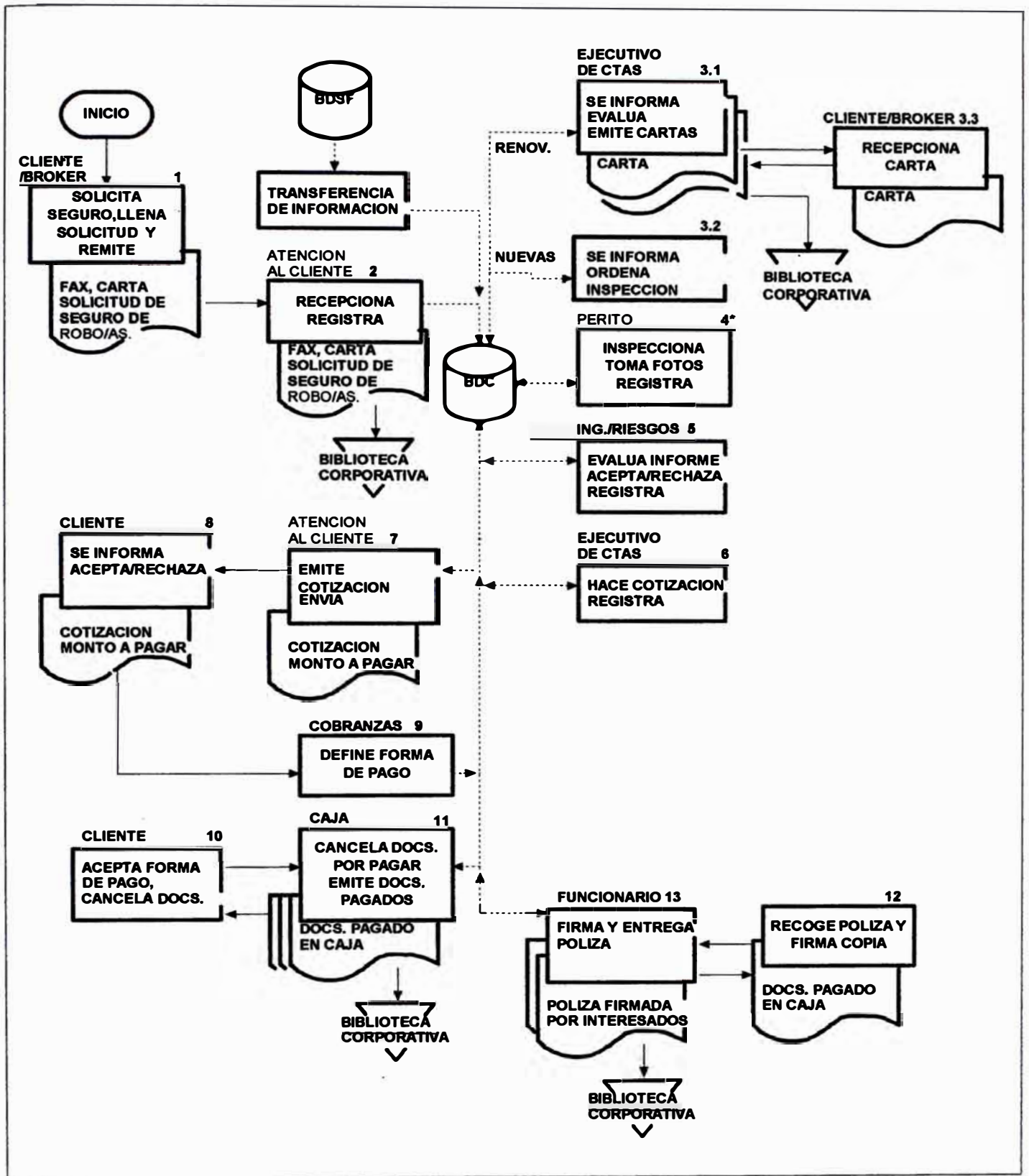
Remite copia firmada a la Biblioteca

Corporativa

Diagrama del Proceso de Emisión de Póliza del Seguro de Robo y Asalto y del Seguro de Deshonestidad

En la siguiente página presentamos el diagrama propuesto del Proceso de Emisión de Póliza del Seguro de Robo y Asalto y del seguro de deshonestidad :

4.1.1.7. REDISEÑO DEL PROCESO DE EMISION DE POLIZAS DEL SEGURO DE ROBO, ASALTO Y DEL SEGURO DE DESHONESTIDAD



4.1.1.8.Rediseño del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Responsabilidad Civil

1. Cliente o broker envía solicitud

Llena solicitud y remite

2. Atención al cliente recepciona

Atención al Cliente recepciona solicitud

Registra datos en el Sistema de Información

Remite documentación a la Biblioteca Corporativa

El Sistema clasifica y genera un registro pendiente de atención para el destinatario

3. Funcionario (ingeniería de riesgos) e valúa informe

Revisa Sistema

Evalúa riesgo del seguro

Toma decisión (Acepta o Rechaza)

Registra en el Sistema de Información

4. Ejecutivo de cuentas

Hace cotización

Registra en el Sistema de Información

5. Atención al cliente

Emite cotización

Registra en el Sistema de Información

6. Cliente decide

Revisa cotización

Acepta o Rechaza Seguro

7. Cobranzas

Define forma de pago

Registra en el Sistema de Información

8. Cliente paga seguro

Cancela obligación en Caja

Recibe Documentos Cancelados

9. Caja

Registra pago en el Sistema de
Información

Entrega Documentos Pagados

Remite copia a Biblioteca Corporativa

10. Cliente

Recoge póliza y firma póliza

11. Funcionario firma póliza

Revisa datos y montos

Firma póliza y entrega

Registra en el Sistema de Información

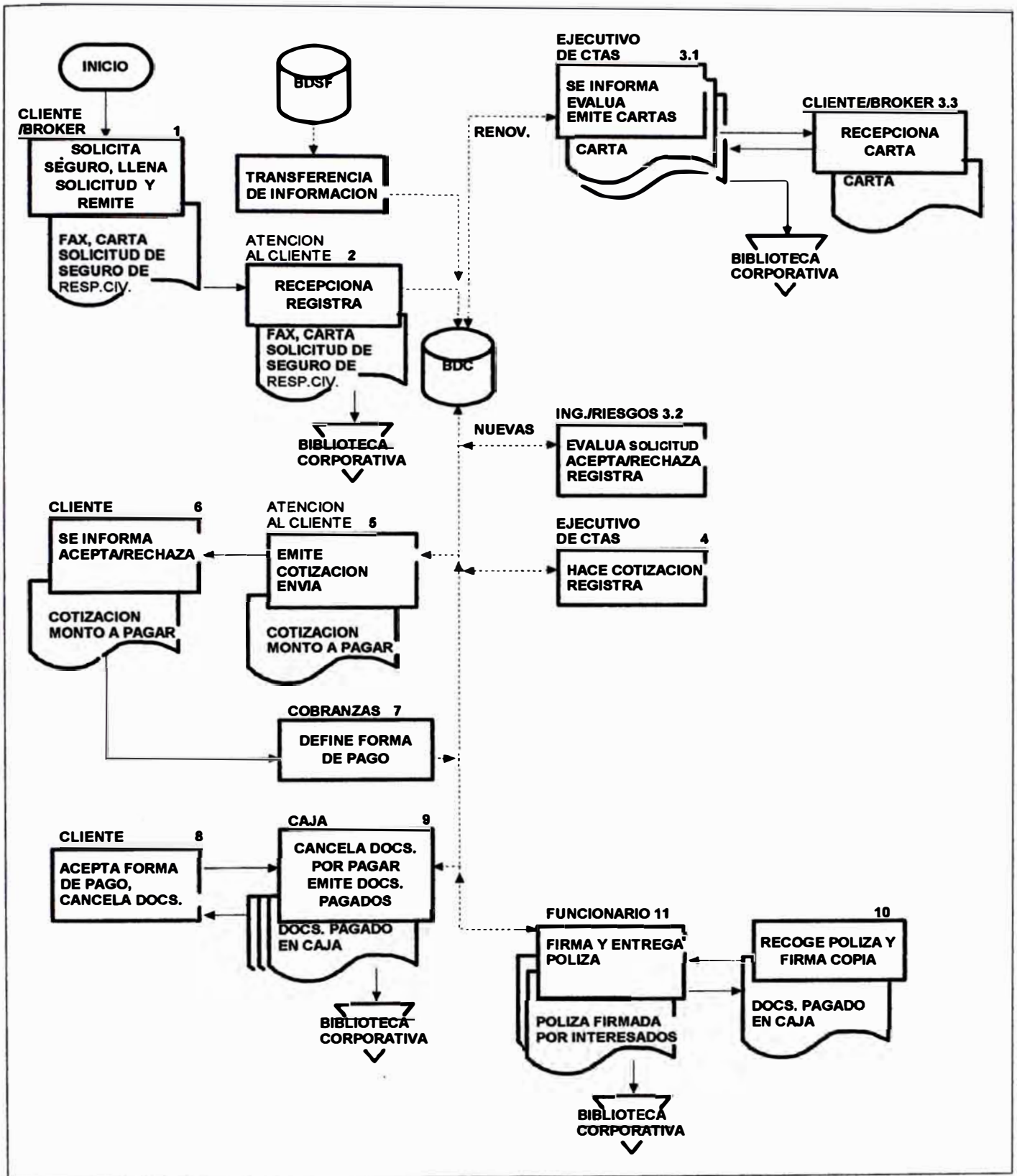
Remite copia firmada a la Biblioteca

Corporativa

Diagrama del Proceso de Emisión de Póliza del Seguro de Responsabilidad Civil

En la siguiente página presentamos el diagrama propuesto del Proceso de Emisión de Póliza del Seguro de Responsabilidad Civil :

4.1.1.8. REDISEÑO DEL PROCESO DE EMISION DE POLIZAS DEL SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL



4.1.1.9.Rediseño del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Cascos

1. Cliente o broker envía solicitud

Llena solicitud y remite

2. Atención al cliente recepciona

Atención al Cliente recepciona solicitud

Registra datos en el Sistema de Información

Remite documentación a la Biblioteca Corporativa

El Sistema clasifica y genera un registro pendiente de atención para el destinatario

3. Ejecutivo de cuentas atiende

Revisa Sistema y ordena Inspección en el Sistema de Información

4. Perito inspecciona riesgo

Inspecciona

Toma Fotos, elabora informe de garantía

Registra en el Sistema de Información

Remite Informe a la Biblioteca Corporativa

5. Funcionario(Ingeniería riesgos) evalúa informe

Evalúa riesgo del seguro
Toma decisión (Acepta o Rechaza)
Registra en el Sistema de Información

6. Ejecutivo de cuentas

Hace cotización
Registra en el Sistema de Información

7. Atención al cliente

Emite cotización y envía
Registra en el Sistema de Información

8. Cliente decide

Revisa cotización
Acepta o Rechaza Seguro

9. Cobranzas

Define forma de pago
Registra en el Sistema de Información

10. Cliente paga seguro

Cancela obligación en Caja
Recibe Documentos Cancelados

11. Caja

Registra pago en el Sistema de Información

Entrega Documentos Pagados

Remite copia a Biblioteca Corporativa

12. Cliente

Recoge póliza y firma póliza

13. Funcionario firma póliza

Revisa datos y montos

Firma póliza y entrega

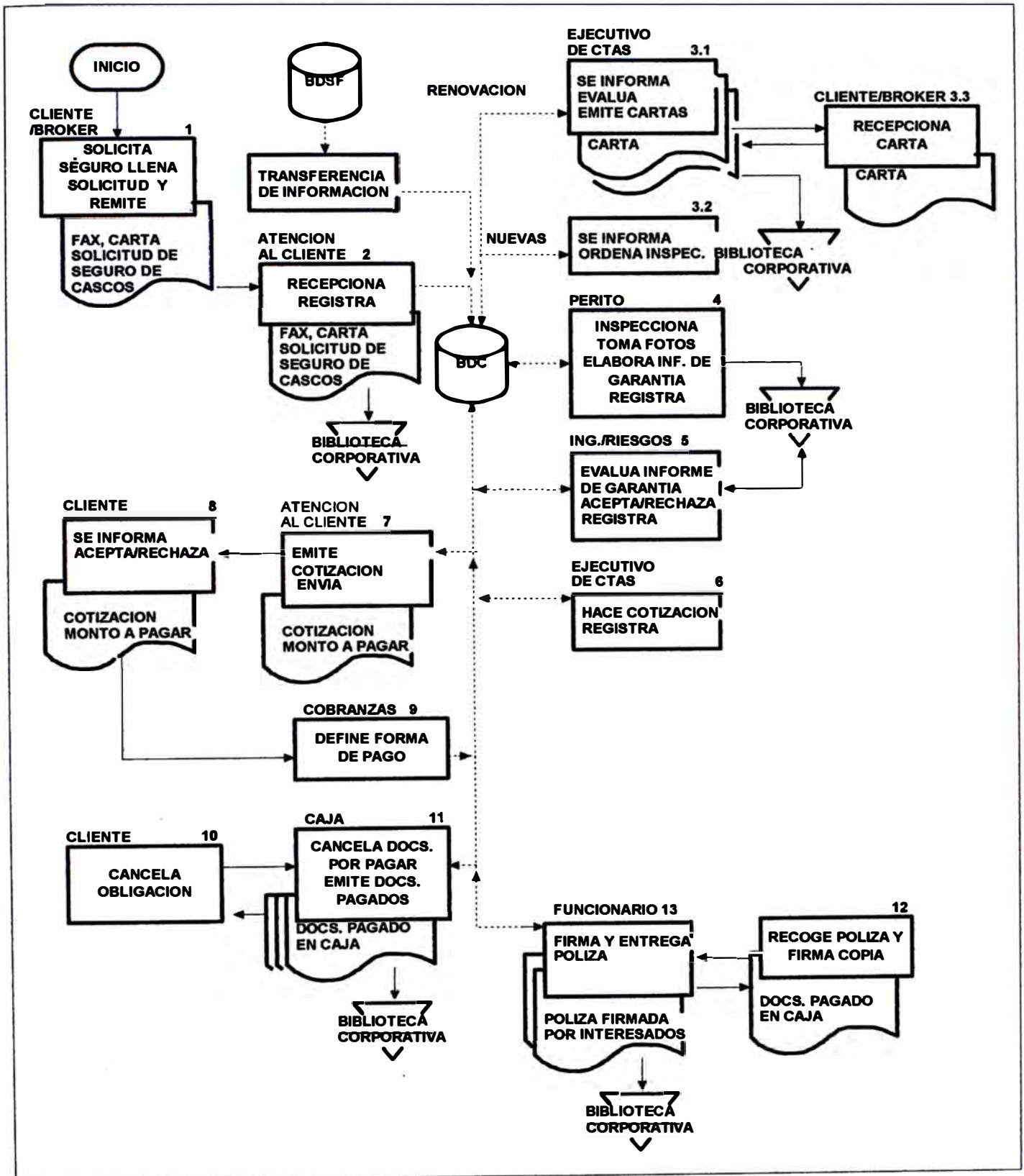
Registra en el Sistema de Información

Remite copia firmada a la Biblioteca Corporativa

Diagrama del Proceso de Emisión de Póliza del Seguro de Cascos

En la siguiente página presentamos el diagrama propuesto del Proceso de Emisión de Póliza del Seguro de Cascos :

4.1.1.9. REDISEÑO DEL PROCESO DE EMISION DE POLIZAS DEL SEGURO DE CASCOS



4.1.1.10.Rediseño del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Transportes

1. Cliente o broker envía solicitud

Llena solicitud y remite

2. Atención al cliente recepciona

Atención al Cliente recepciona solicitud

Registra datos en el Sistema de Información

Remite documentación a la Biblioteca Corporativa

El Sistema clasifica y genera un registro pendiente de atención para el destinatario

3. Ejecutivo de cuentas atiende

Revisa Sistema y ordena Inspección en el Sistema de Información

4. Perito inspecciona riesgo

Inspecciona

Toma Fotos y elabora informe

Registra en el Sistema de Información

Remite informe a la Biblioteca Corporativa

5. Funcionario (ingeniería de riesgos)
evalúa informe

Evalúa riesgo del seguro
Toma decisión (Acepta o Rechaza)
Registra en el Sistema de Información

6. Ejecutivo de cuentas

Hace cotización
Registra en el Sistema de Información

7. Atención al cliente

Emite cotización y envía
Registra en el Sistema de Información

8. Cliente decide

Revisa cotización
Acepta o Rechaza Seguro

9. Cobranzas

Define forma de pago
Registra en el Sistema de Información

10. Cliente paga seguro

Cancela obligación en Caja
Recibe Documentos Cancelados

11. Caja

Registra pago en el Sistema de Información

Entrega Documentos Pagados

Remite copia a Biblioteca Corporativa

12. Cliente

Recoge póliza y firma póliza

13. Funcionario firma póliza

Revisa datos y montos

Firma póliza y entrega

Registra en el Sistema de Información

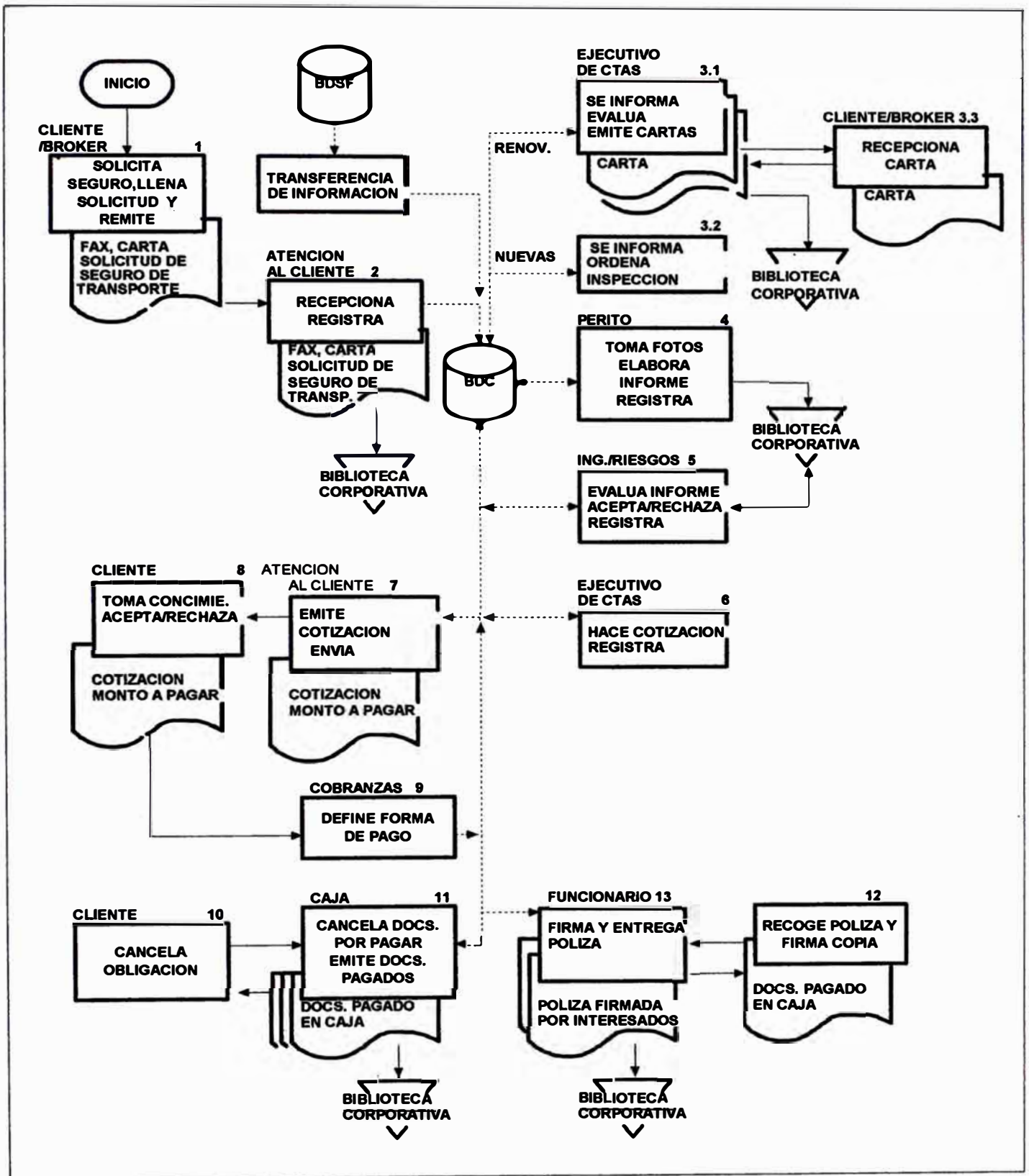
Remite copia firmada a la Biblioteca

Corporativa

Diagrama del Proceso de Emisión de Póliza del Seguro de Transportes

En la siguiente página presentamos el diagrama propuesto del Proceso de Emisión de Póliza del Seguro de Transportes :

4.1.1.1 0. REDISEÑO DEL PROCESO DE EMISION DE POLIZAS DEL SEGURO DE TRANSPORTES



4.1.1.11.Rediseño del Proceso de Emisión de Pólizas del Seguro de Aviación

1. Cliente o broker envía solicitud

Llena solicitud y remite

2. Atención al cliente recepciona

Recepciona, Registra datos en el Sistema
Remite documentación a la Biblioteca Corporativa
Sistema clasifica y genera pendiente

3. Ejecutivo de cuentas atiende

Revisa, ordena Inspección y registra

4. Perito inspecciona riesgo

Inspecciona, Toma Fotos, elabora informe
Registra en el Sistema de Información

5. Funcionario (ing.riesgos) evalúa informe

Evalúa riesgo, Acepta o Rechaza,registra

6. Ejecutivo de cuentas

Hace cotización y registra

7. Atención al clientes

Emite cotización y registra

8. Cliente decide

Revisa cotización, Acepta o Rechaza

9. Cobranzas

Define forma de pago y registra

10. Cliente paga seguro

Cancela, Recibe Documentos Cancelados

11. Caja

Registra pago en el Sistema

Entrega Documentos Pagados

Remite copia a Biblioteca Corporativa

12. Cliente

Recoge póliza y firma póliza

13. Funcionario firma póliza

Revisa datos y montos

Firma póliza y entrega

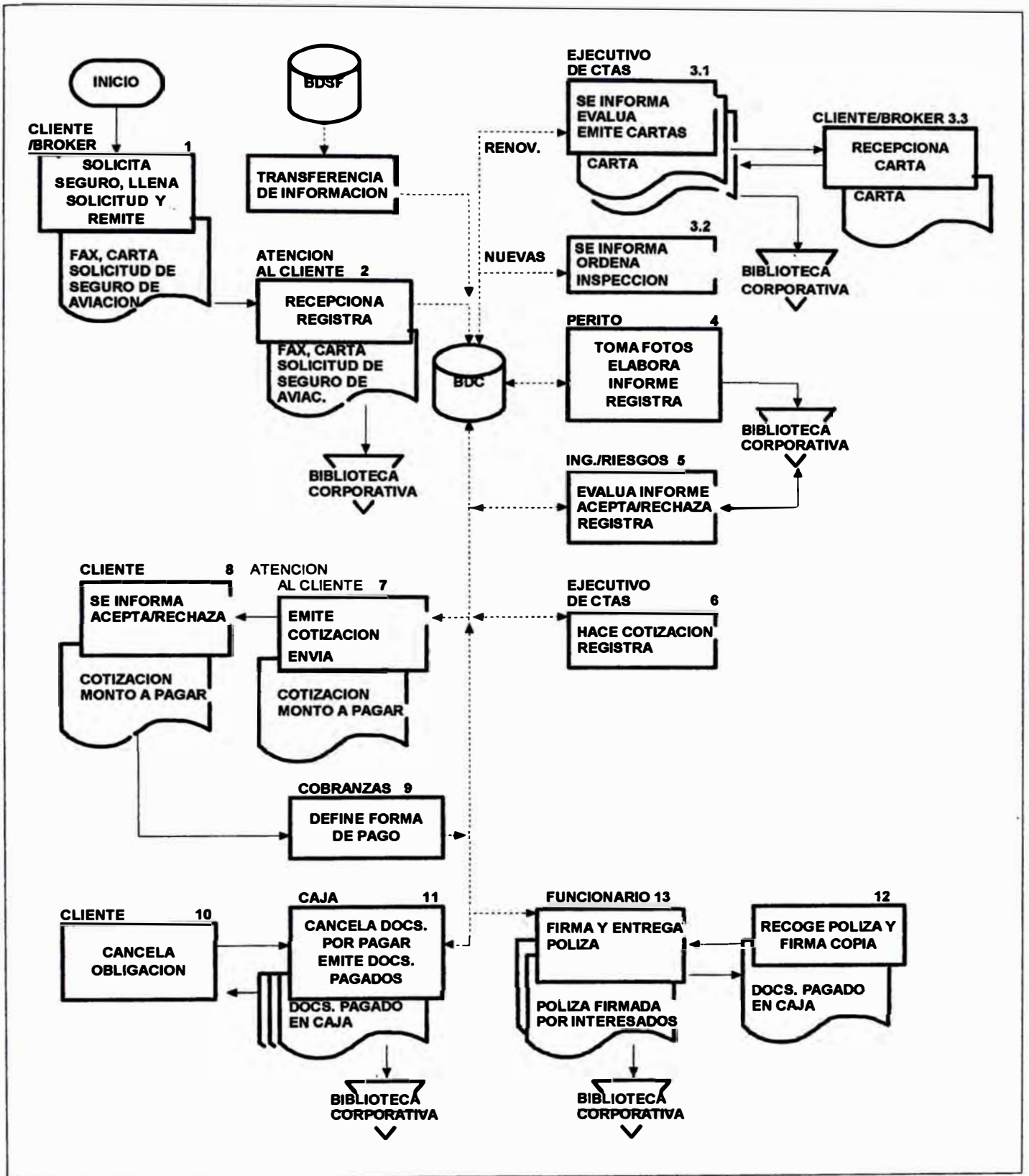
Registra en el Sistema de Información

Remite copia firmada a la Biblioteca Corporativa

Diagrama del Proceso de Emisión de Póliza del Seguro de Aviación

En la siguiente página presentamos el diagrama propuesto del Proceso de Emisión de Póliza del Seguro de Aviación :

4.1.1.11. REDISEÑO DEL PROCESO DE EMISION DE POLIZAS DEL SEGURO DE AVIACION



4.1.2. Rediseño de los Procesos de Atención y Pago de Siniestros

A continuación describimos los diagramas de los procesos de Atención y Pago de Siniestros.

4.1.2.1. Rediseño del proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Automóviles

1. Cliente Entrega formulario de denuncia de accidentes

El Cliente, el Broker, o terceras personas afectadas presentan mediante Fax, Carta, denuncia de accidente con los documentos correspondientes especificados a Atención al Cliente.

2. Recepción y registra reserva

Se recepciona la denuncia y se realiza el registro de datos en el Sistema de Información y la reserva contable, los documentos se remite a Biblioteca Corporativa.

3. Toma fotos, ingresa auto a taller para reparar , revisa presupuesto y registra

El Ajustador toma fotos del accidente, repara el auto, y elabora presupuesto

y registra en el Sistema de Información , los documentos los remite a la Biblioteca Corporativa.

4. Comunica denuncia policía nacional del Perú

El Cliente o Broker comunica denuncia de accidente al procurador policial.

5. Investiga acopia documentos y registra

El Procurador policial investiga y acopia documentos respectivos del accidente, registra en el Sistema de Información y luego los remite a la Biblioteca Corporativa.

6. Revisa y toma acción según el caso

El Asesor Legal Ingresa al Sistema de Información y si amerita el caso se Solicita documentos de la Biblioteca Corporativa y toma las acciones del caso registrando en el SI.

7. Análisis de datos, policial y técnicos acepta rechaza ajusta reserva

Funcionario analiza datos, documentos de la BC y toma acepta o rechaza informes y registra el Sistema de Información

8.1. Cobra indemnización paralelo 8.2.

Las terceras personas afectadas por el accidente cobran indemnización en Caja firmando documentos.

8.2. Cancela documentos por pagar y registra

En Caja ingresan al Sistema de Información y registran cancelación de documentos por pagar entregando documento a terceros afectados, los documentos a la BC.

8.2. Emite orden de atención y comunica al cliente

El auxiliar Ingresa al Sistema de Información y emite la orden de atención para conformidad de atención médica y/o técnica por el Cliente.

9. Prepara instala atención medica, hace firmar orden de atención y remite factura

Asistencia Médica y/o Técnica envía a la Compañía copia de la Orden de Atención y Factura a Caja para que le sean cancelados.

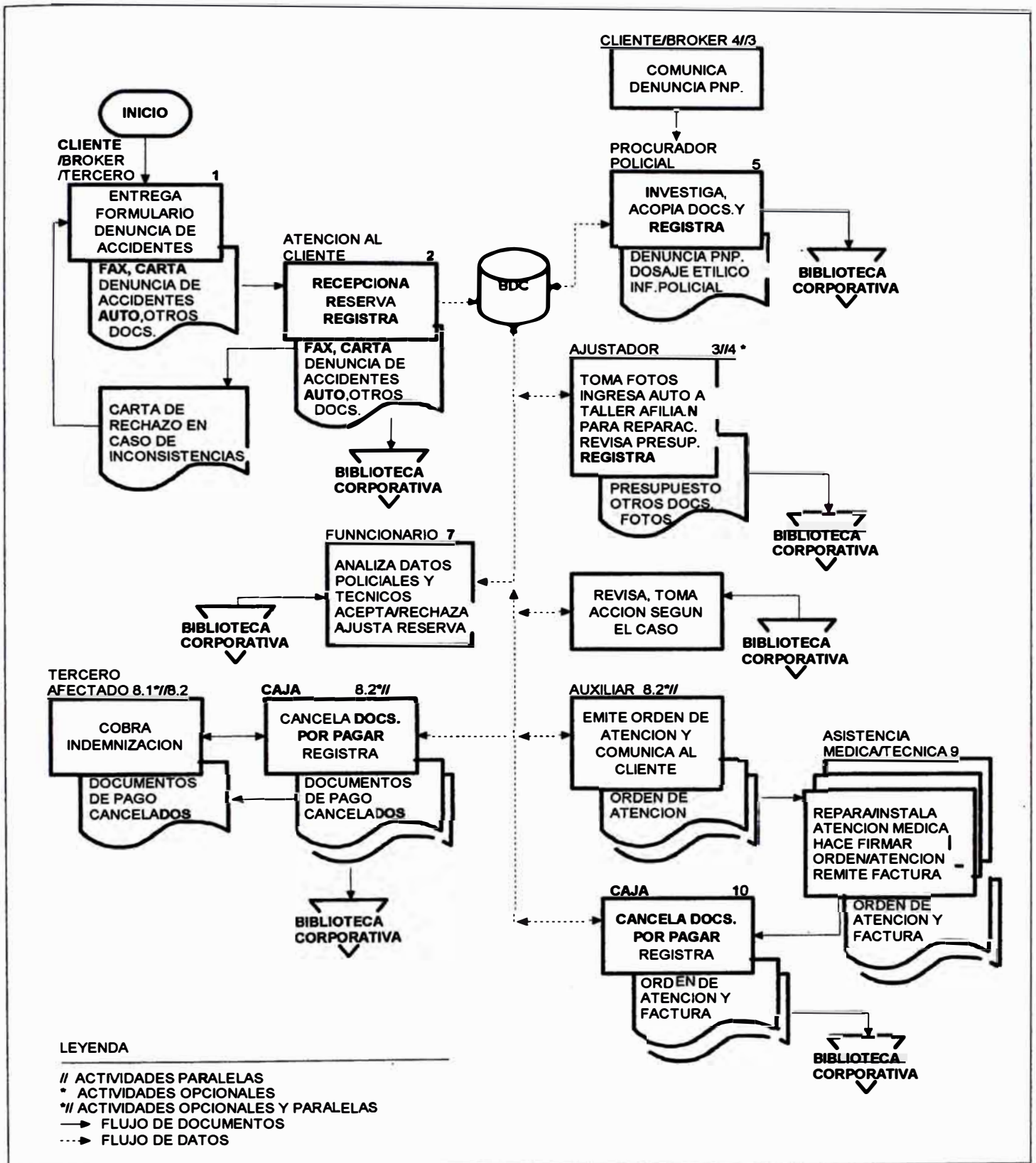
10. Cancela documentos por pagar y
registra

Caja Ingresa al Sistema de Información y cancela documentos por pagar recibe Orden de Atención y Factura y registra, remite documentos a la Biblioteca Corporativa.

Diagrama del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Automoviles

En la siguiente página presentamos el diagrama propuesto del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas de Seguros de Automoviles:

4.1.2.1. REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCION Y PAGO DE SINIESTROS DEL SEGURO DE AUTOMOVILES



4.1.2.2. Rediseño del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Asistencia Médica

1. Entrega formulario de denuncia de siniestro

El Cliente, Institución Médica mediante Fax ,Carta, denuncia de accidente con los documentos correspondientes especificados a Atención al Cliente.

2. Recepciona y registra reserva

Se recepciona la denuncia y se realiza el registro de datos en el Sistema de Información y la reserva contable, los documentos se remite a Biblioteca Corporativa(BC).

3. Revisa, analiza documentos y registra

El Medico Auditor revisa documentos y analiza y registra en el Sistema de Información, los documentos los remite a la Biblioteca Corporativa(BC).

4. Analiza datos acepta o rechaza y/o ajusta reserva

El Funcionario revisa documentación de la BC, analiza y toma decisión registrando en el SI.

5.1. Emite carta de garantía y comunica al cliente

El Auxiliar opcionalmente emite carta de garantía y entrega al cliente para ser utilizada en Institución Médica.

5.2. Cliente

El Cliente Cobra reembolso de gastos en Caja recibiendo documentos de pago cancelados

5.3. Caja

Se procede a generar los documentos por pagar y entrega al cliente los documentos, registrando y remitiendo documentos a la Biblioteca Corporativa.

6. Institución medica afiliada

La Institución Médica Afiliada brinda servicios necesarios y envía factura mas conformidad del cliente a Caja.

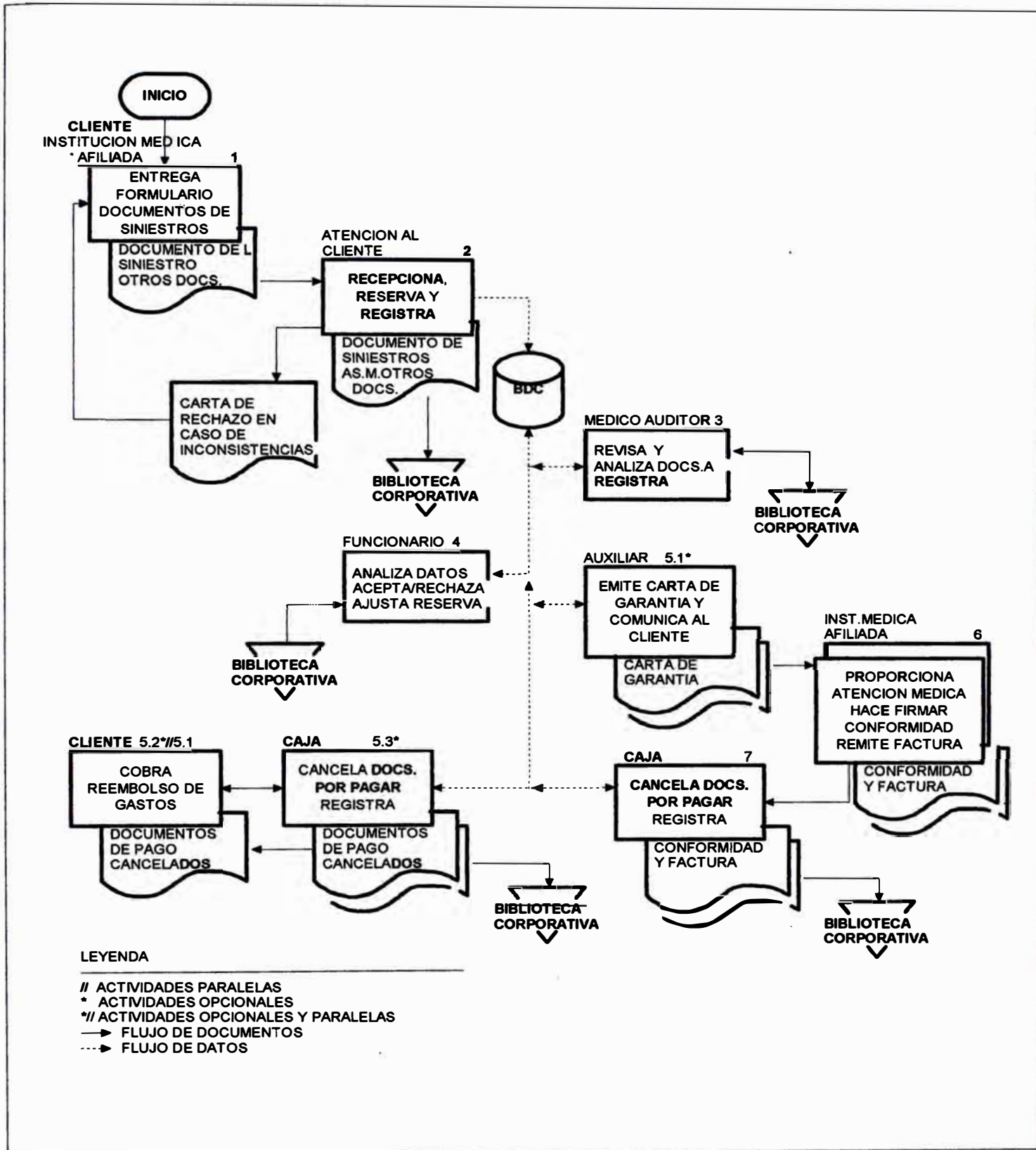
7. Caja

Caja ingresan al Sistema de Información y registran cancelación de documentos por pagar recibiendo conformidad del cliente, remitiendo los documentos a la Biblioteca Corporativa.

Diagrama del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Asistencia Médica

En la siguiente página presentamos el diagrama propuesto del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas de Seguros de Asistencia Médica :

4.1.2.2. REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCION Y PAGO DE SINIESTROS DEL SEGURO DE ASISTENCIA MEDICA



4.1.2.3. Rediseño del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Accidente Personales

1. Cliente Institución medica beneficiario

Entrega Formulario mas documentos de siniestros para accidentes personales decepcionados en Atención al Cliente de la Compañía.

2. Atención al cliente

Recepciones documentos del siniestro, reserva provisión contable y registra en el Sistema de Información, en caso contrario entrega carta de rechazo con inconsistencias.

3. Medico auditor

Revisa y Analiza documentos (de la Biblioteca Corporativa) y registra calificación en Sistema de Información.

4. Funcionario

Analiza datos y envia documentos (Biblioteca Corporativa) acepta o

Reingeniería de Procesos Corporativos para una Compañía de Seguros

rechaza expediente y además confirma o ajusta reserva contable.

5.1. Auxiliar

Ingresa al Sistema de Información y carta de garantía contable comunicando al cliente y entregando carta a Institución Medica Afiliada.

5.2. Cliente

Cobra reembolso de gastos y liquidación de siniestro, firma documentos de pago cancelados y recibe copias.

5. Caja

Se ingresa al Sistema de Información y se generan documentos por pagar entregando al cliente para su firma, y se remite documentos a la Biblioteca Corporativa.

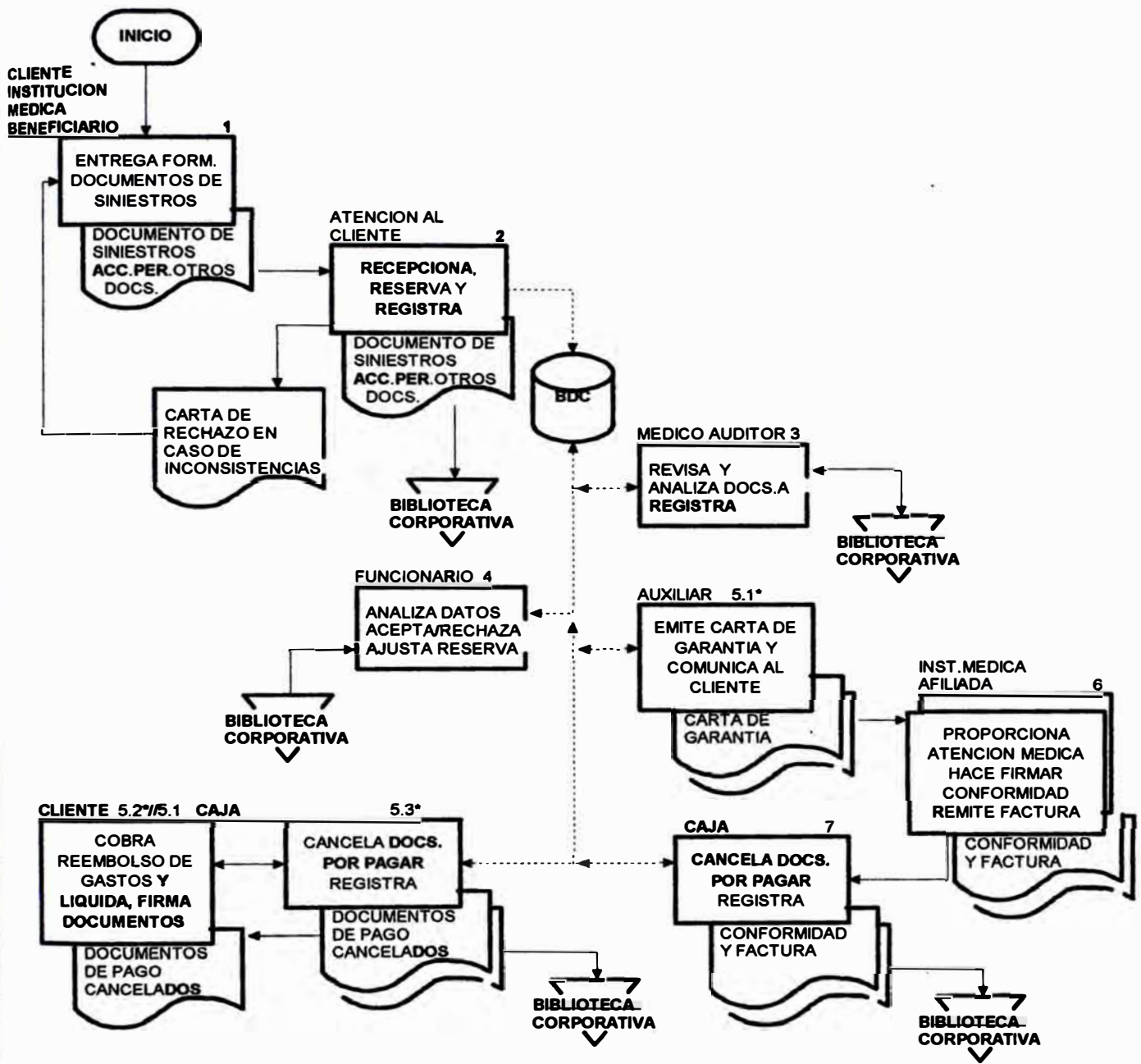
6. Institución medica afiliada

Proporciona atención medica, hace firmar conformidad y remite factura a Caja.

Diagrama del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Accidentes Personales

En la siguiente página presentamos el diagrama propuesto del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas de Seguros de Accidente Personales

1.1.2.3. REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCION Y PAGO DE SINIESTROS DEL SEGURO DE ACCIDENTES PERSONALES



LEYENDA

- // ACTIVIDADES PARALELAS
- * ACTIVIDADES OPCIONALES
- ** ACTIVIDADES OPCIONALES Y PARALELAS
- FLUJO DE DOCUMENTOS
- > FLUJO DE DATOS

4.1.2.4. Rediseño del Proceso de atención y pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Vida

1. Beneficiario

Entrega Formulario

Entrega documentos de siniestros para seguro de vida

2. Atención al cliente

Recepciona documentos del siniestro

Reserva provisión contable en el Sistema de Información

Registra en el Sistema de Información

En caso contrario entrega carta de rechazo con inconsistencias.

3. Medico auditor

Revisa documentos (de la Biblioteca Corporativa)

Analiza documentos (de la Biblioteca Corporativa)

Registra calificación en Sistema de Información.

Remite documentos (la Biblioteca Corporativa)

4. Funcionario

Analiza datos

Analiza documentos (Biblioteca Corporativa)

Acepta o rechaza expediente

Confirma o Ajusta reserva contable.

Registra en el Sistema de Información

5. Cliente

Cobra reembolso de gastos

Cobra liquidación de siniestro

Firma documentos de pago cancelados

Recibe copias.

6. Caja

Se ingresa al Sistema de Información

Se generan documentos por pagar

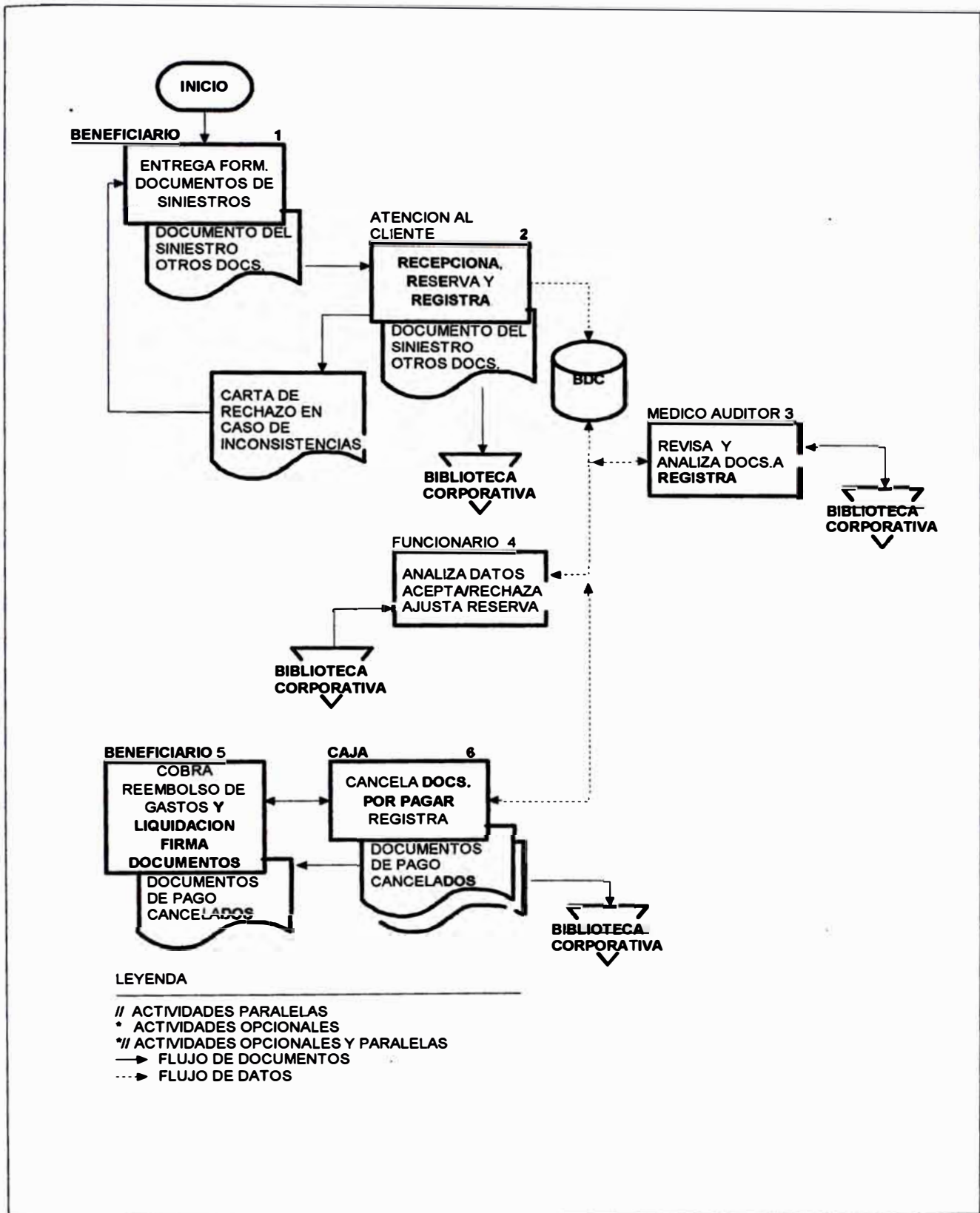
Entrega cliente para su firma

Remite documentos a la Biblioteca Corporativa.

Diagrama del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Vida

En la siguiente página presentamos el diagrama propuesto del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas de Seguros de Vida :

4.1.2.4. REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCION Y PAGO DE SINIESTROS DEL SEGURO DE VIDA



4.1.2.5. Rediseño del Proceso de Atención y Pagos de Siniestros de Pólizas del Seguro de Incendios y Líneas Aliadas

1. Cliente Broker

Entrega Formulario

Entrega documentos de siniestros para el seguro de Incendio y Lineas aliadas

2. Atención al Cliente

Recepciona documentos del siniestro

Reserva provisión contable en el sistema de Información

Registra en el Sistema de Información

En caso contrario entrega carta de rechazo con inconsistencias.

3. Ajustador

Investiga Siniestro

Acopia documentos y toma fotos

Propone monto a liquidar

Remite Convenio de Ajuste Firmado por el cliente

Registra calificación en Sistema de Información.

Remite Informes y documentos (la Biblioteca Corporativa)

4. Cliente

Entrega formulario

Acepta o Rechaza Convenio de Ajuste firmado

Entrega Convenio de Ajuste firmado al Ajustador

5. Funcionario

Analiza datos

Analiza Informe (Biblioteca Corporativa)

Acepta o rechaza expediente

Confirma o Ajusta reserva contable.

Registra en el Sistema de Información

6. Asesor Legal

Ingresa al Sistema de Información

Revisa Expediente (envia a Biblioteca Corporativa)

Ejecuta acción según el caso

Registra en el Sistema de Información

7. Cliente

Cobra Indemnización

Opcionalmente Entrega Salvamento

Recibe y firma documentos cancelados

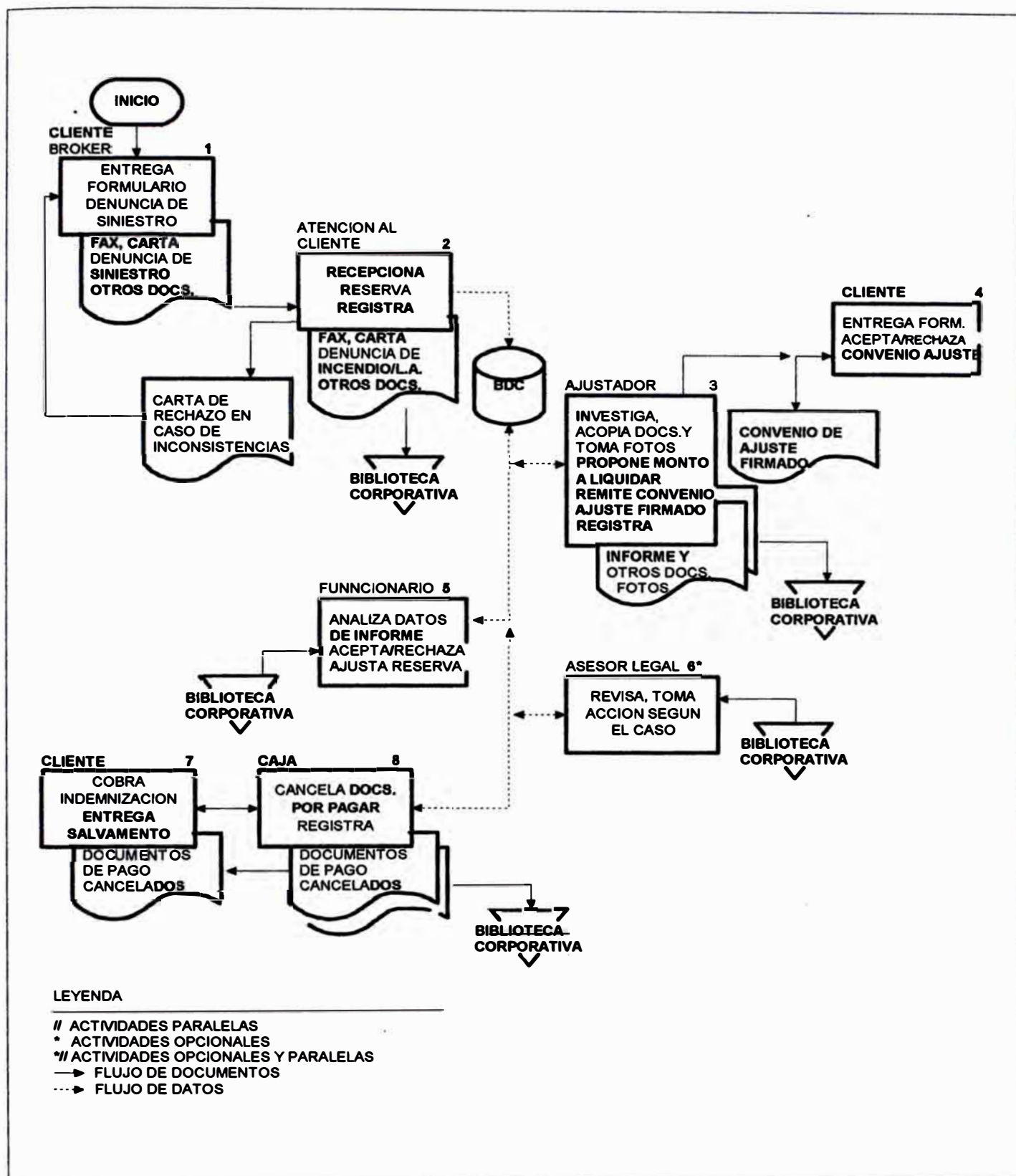
8. Caja

Ingresar al Sistema de Información
Cancelar Documentos por pagar
Entregar Documentos pagados al cliente
Registrar en el Sistema de Información
Remite Documentos a Biblioteca
Corporativa

**Diagrama del Proceso de Atención y Pago de Siniestros
de Incendios y Líneas Aliadas**

En la siguiente página presentamos el diagrama
propuesto del Proceso de Atención y Pago de
Siniestros de Pólizas de Seguros de Incendios y
Líneas Aliadas :

4.1.2.5. REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCION Y PAGO DE SINIESTROS DEL SEGURO DE INCENDIO Y LINEAS ALIADAS



4.1.2.6. Rediseño del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Ramos Técnicos

1. Cliente broker

Denuncia Siniestro de Ramos Técnicos
Entrega Formulario
Entrega documentos de siniestros para seguro

2. Atención al cliente

Ingresa al Sistema de Información
Recepciona documentos del siniestro
Reserva provisión contable
Registra en el Sistema de Información
En caso contrario entrega carta de rechazo con inconsistencias.
Remite documentos (la Biblioteca Corporativa)

3. Ajustador

Ingresa al Sistema de Información
Investiga Siniestro
Acopia documentos y toma fotos
Propone monto a liquidar
Remite Convenio de Ajuste Firmado al cliente

Registra calificación en Sistema de Información.

Remite Informes y documentos (la Biblioteca Corporativa)

4. Cliente

Entrega formulario

Acepta o Rechaza Convenio de Ajuste

Entrega Convenio de Ajuste firmado al Ajustador

5. Funcionario

Ingresa al Sistema de Información

Analiza datos

Analiza Informe (envia a Biblioteca Corporativa)

Acepta o rechaza expediente

Confirma o Ajusta reserva contable.

Registra en el Sistema de Información

6. Asesor legal

Ingresa al Sistema de Información

Revisa Expediente (envia a Biblioteca Corporativa)

Ejecuta acción según el caso

Registra en el Sistema de Información

7. Cliente

Cobra Indemnización

Opcionalmente Entrega Salvamento

Recibe y firma documentos cancelados

8. Caja

Ingresar al Sistema de Información

Cancela Documentos por pagar

Entrega Documentos pagados al cliente

Registra en el Sistema de Información

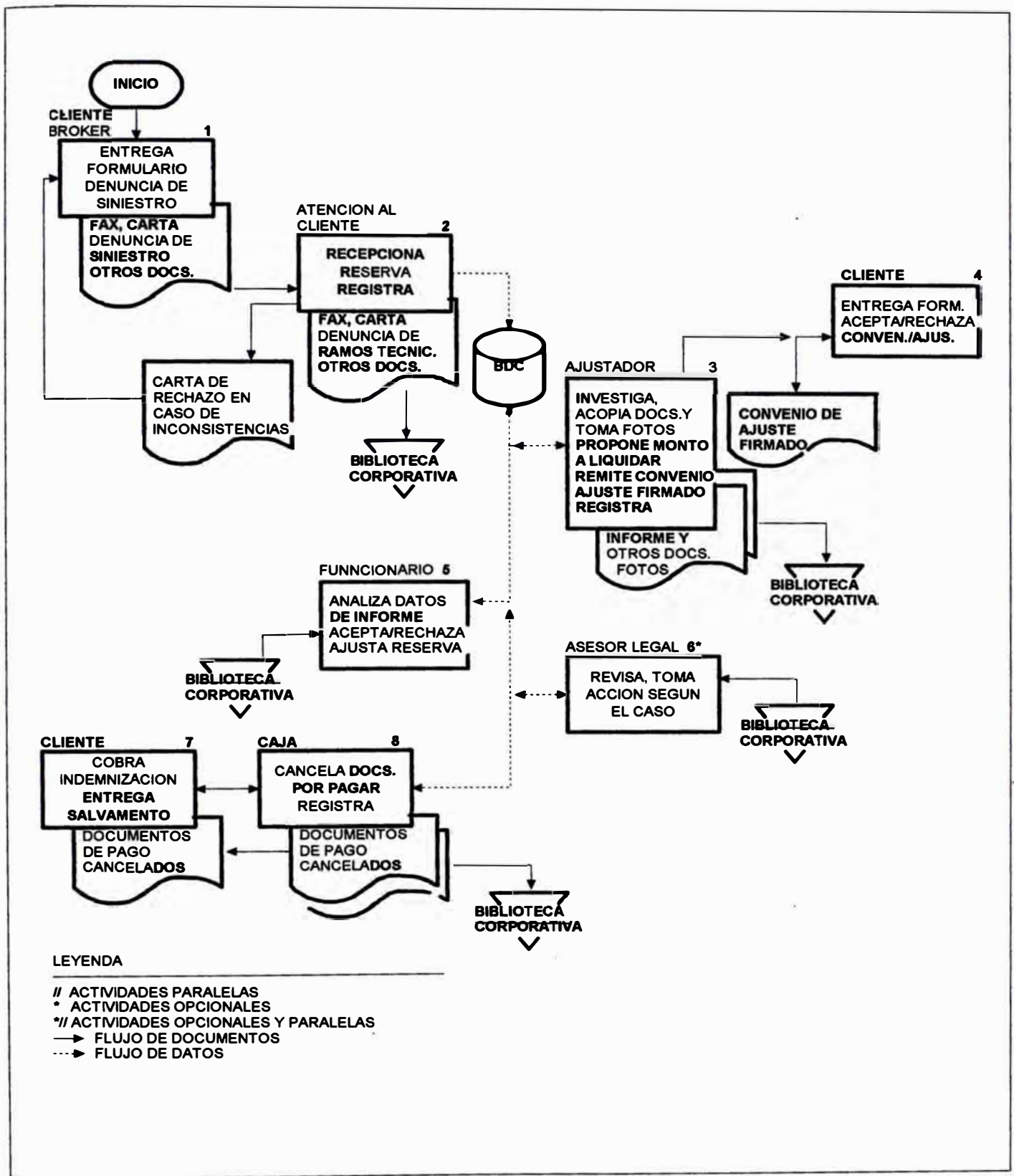
Remite Documentos a Biblioteca

Corporativa

Diagrama del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Ramos Técnicos

En la siguiente página presentamos el diagrama propuesto del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas de Seguros de Ramos Técnicos :

4.1.2.6. REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCION Y PAGO DE SINIESTROS DEL SEGURO DE RAMOS TECNICOS



4.1.2.7. Rediseño del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Robo, Asalto y del Seguro Deshonestidad

1. Cliente broker

Denuncia Siniestro de robo, salto y deshonestidad

Entrega Formulario

Entrega documentos de siniestros para seguro de robo, asalto y deshonestidad

2. Atención al cliente

Ingresa al Sistema de Información

Recepciona documentos del siniestro robo, salto y deshonestidad

Reserva provisión contable

Registra en el Sistema de Información

En caso contrario entrega carta de rechazo con inconsistencias.

Remite documentos a la Biblioteca Corporativa

3. Perito

Ingresa al Sistema de Información

Investiga Siniestro

Acopia documentos y/o toma fotos

Propone monto a liquidar

Remite Convenio de Ajuste Firmado al cliente

Registra calificación en Sistema de Información.

Remite Informes y documentos (Biblioteca Corporativa)

4. Cliente

Entrega formulario

Acepta o Rechaza Convenio de Ajuste

Entrega Convenio de Ajuste firmado al Ajustado

5. Funcionario

Ingresa al Sistema de Información

Analiza datos

Analiza Informe (envía Biblioteca Corporativa)

Acepta o rechaza expediente

Confirma o Ajusta reserva contable.

Registra en el Sistema de Información

6. Asesor legal

Ingresa al Sistema de Información

Revisa Expediente (envia a Biblioteca Corporativa)

Ejecuta acción según el caso

Registra en el Sistema de Información

7. Cliente

Cobra Indemnización
Opcionalmente Entrega Salvamento
Recibe y firma documentos cancelados

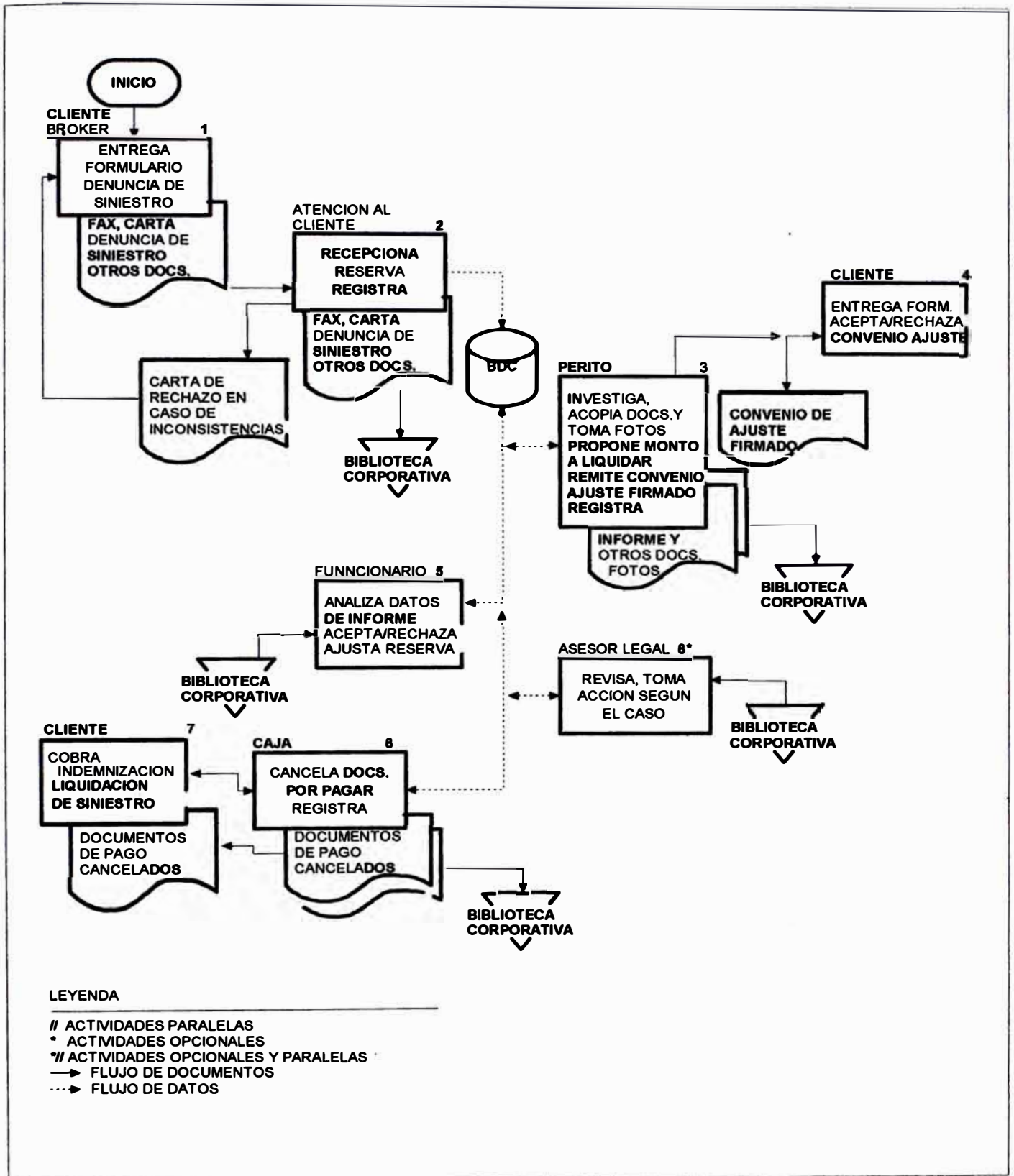
8. Caja

Ingresa al Sistema de Información
Cancela Documentos por pagar
Entrega Documentos pagados al cliente
Registra en el Sistema de Información
Remite Documentos a Biblioteca
Corporativa

Diagrama del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Robo, Asalto y del Seguro Deshonestidad

En la siguiente página presentamos el diagrama propuesto del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas de Seguros de Robo, Asalto y del Seguro Deshonestidad :

4.1.2.7. REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCION Y PAGO DE SINIESTROS DEL SEGURO DE ROBO, ASALTO Y SEGURO DE DESHONESTIDAD



4.1.2.8. Rediseño del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Responsabilidad Civil

1. Cliente broker o terceros

Denuncia Siniestro de responsabilidad civil

Entrega Formulario

Entrega documentos de siniestros para seguro de responsabilidad civil

Remite documentos (a Biblioteca Corporativa)

2. Atención al cliente

Ingresa al Sistema de Información

Recepciona documentos del siniestro responsabilidad civil

Reserva provisión contable

Registra en el Sistema de Información

En caso contrario entrega carta de rechazo con inconsistencias.

Remite documentos (a Biblioteca Corporativa)

3. Ajustador

Ingresa al Sistema de Información

Investiga Siniestro

Acopia documentos y/o toma fotos

Propone monto a liquidar

Reingeniería de Procesos Corporativos para una Compañía de Seguros

Remite Convenio de Ajuste Firmado al cliente

Registra calificación en Sistema de Información.

Remite Informes y documentos (envia a Biblioteca Corporativa)

4. Cliente

Entrega formulario

Acepta o Rechaza Convenio de Ajuste

Entrega Convenio de Ajuste firmado al Ajustador

5. Funcionario

Ingresa al Sistema de Información

Analiza datos

Analiza Informe (envia a Biblioteca Corporativa)

Acepta o rechaza expediente

Confirma o Ajusta reserva contable.

Registra en el Sistema de Información

6. Asesor legal

Ingresa al Sistema de Información

Revisa Expediente (envia a Biblioteca Corporativa)

Ejecuta acción según el caso

Registra en el Sistema de Información

7. Cliente

Cobra Indemnización

Opcionalmente Entrega Salvamento

Recibe y firma documentos cancelados

8. Caja

Ingresa al Sistema de Información

Cancela Documentos por pagar

Entrega Documentos pagados al cliente

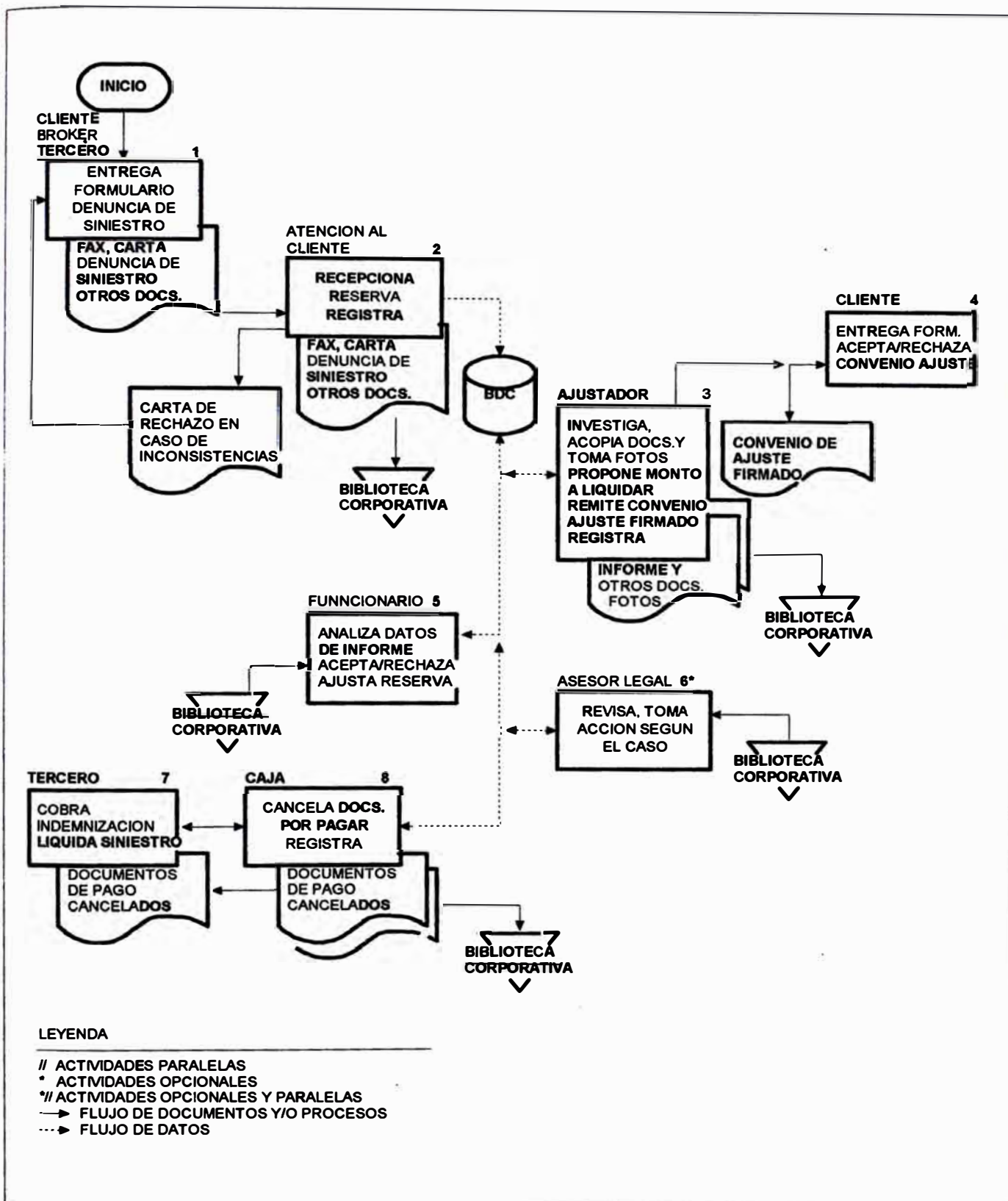
Registra en el Sistema de Información

Remite Documentos a Biblioteca
Corporativa

**Diagrama del Proceso de Atención y Pago de Siniestros
de Responsabilidad Civil**

En la siguiente página presentamos el diagrama
propuesto del Proceso de Atención y Pago de
Siniestros de Pólizas de Seguros de
Responsabilidad Civil :

4.1.2.8. REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCION Y PAGO DE SINIESTROS DEL SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL



4.1.2.9. Rediseño del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Cascos

1. Cliente broker o terceros

Denuncia Siniestro de cascos

Entrega Formulario

Entrega documentos de siniestros para seguro de cascos

Remite documentos (a Biblioteca Corporativa)

2. Atención al cliente

Ingresa al Sistema de Información

Recepciona documentos del siniestro responsabilidad civil

Reserva provisión contable

Registra en el Sistema de Información

En caso contrario entrega carta de rechazo con inconsistencias.

Remite documentos (envia a Biblioteca Corporativa)

3. Ajustador

Ingresa al Sistema de Información

Investiga Siniestro

Acopia documentos y/o toma fotos

Propone monto a liquidar

Remite Convenio de Ajuste Firmado al cliente

Registra calificación en Sistema de Información.

Remite Informes y documentos a la Biblioteca Corporativa

4. Perito de avería

Ingresa al Sistema de Información

Verifica Daños en la nave

Cuantifica gastos de acuerdo a facturas de reparación

Acepta y Rechaza gastos

Registra calificación en Sistema de Información.

Remite análisis de gastos, documentos a la Biblioteca

Corporativa

5. Cliente

Entrega formulario

Acepta o Rechaza Convenio de Ajuste

Entrega Convenio de Ajuste firmado al Ajustador

6. Funcionario

Ingresa al Sistema de Información

Analiza datos

Analiza Informe (envia a Biblioteca Corporativa)

Acepta o rechaza expediente

Confirma o Ajusta reserva contable.
Registra en el Sistema de Información

7. Asesor legal

Ingresa al Sistema de Información
Revisa Expediente (envia a Biblioteca Corporativa)
Ejecuta acción según el caso
Registra en el Sistema de Información

8. Cliente

Cobra Indemnización
Opcionalmente Entrega Salvamento
Recibe y firma documentos cancelados

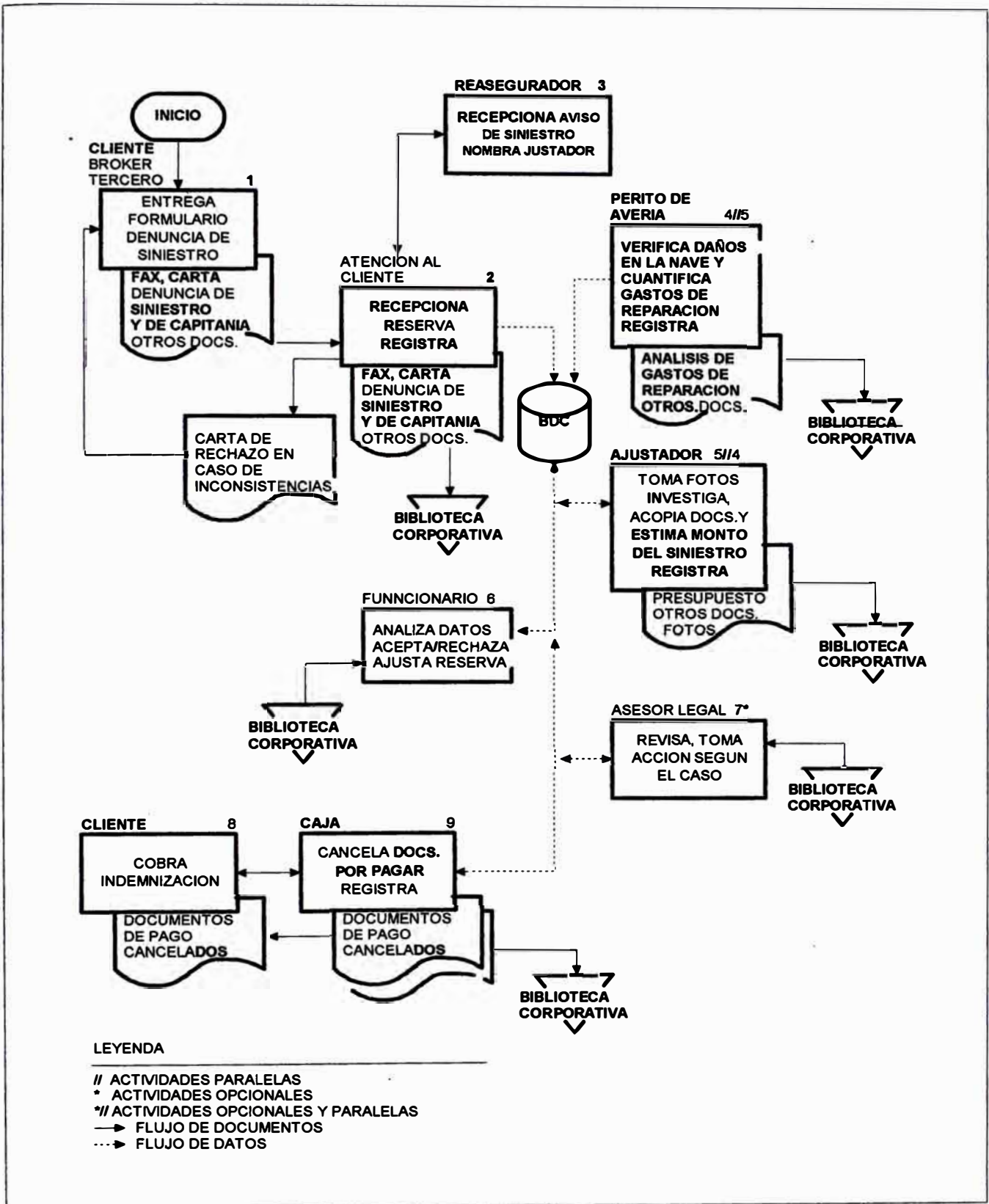
9. Caja

Ingresa al Sistema de Información
Cancela Documentos por pagar
Entrega Documentos pagados al cliente
Registra en el Sistema de Información
Remite Documentos a Biblioteca Corporativa

Diagrama del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Cascos

En la siguiente página presentamos el diagrama propuesto del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas de Seguros de Cascos :

4.1:2.9. REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCION Y PAGO DE SINIESTROS DEL SEGURO DE CASCOS



4.1.2.10. Rediseño del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Transportes

1. Cliente broker

Efectúa Declaración de transportes
Entrega Formulario y documentos

2. Atención al cliente

Ingresar al Sistema de Información
Recepcionar documentos del siniestro
Reserva provisión contable en el sistema
Registra en el Sistema de Información
Caso contrario, carta de rechazo informe
Remite documentos a la Biblioteca

3. Preventor inspector

Ingresa al Sistema de Información
Efectúa prevención y acompañamiento de
siniestro de transporte Registra en Sis.
Remite Certificado de Avería y/o
Constancia de Inspección a la Biblioteca,
registra calificación en Sistema

4. Cliente broker

Denuncia siniestro de transportes
Entrega Formulario de siniestro

5. Ajustador

Ingresar al Sistema de Información
Investigar Siniestro
Acopiar documentos y/o tomar fotos
Proponer monto a liquidar
Remite Convenio de Ajuste Firmado al cliente
Registrar calificación en Sistema de Información.
Remite Presupuesto y documentos a la Biblioteca Corporativa

6. Funcionario

Ingresar al Sistema de Información
Analizar datos
Analizar Informe (enviar a Biblioteca Corporativa)
Aceptar o rechazar expediente
Confirmar o Ajustar reserva contable
Registrar en el Sistema de Información

7. Asesor legal

Ingresar al Sistema de Información
Revisar Expediente (enviar a Biblioteca Corporativa)
Ejecutar acción según el caso
Registrar en el Sistema de Información

8. Cliente

Cobra Indemnización
Opcionalmente Entrega Salvamento
Recibe y firma documentos cancelados

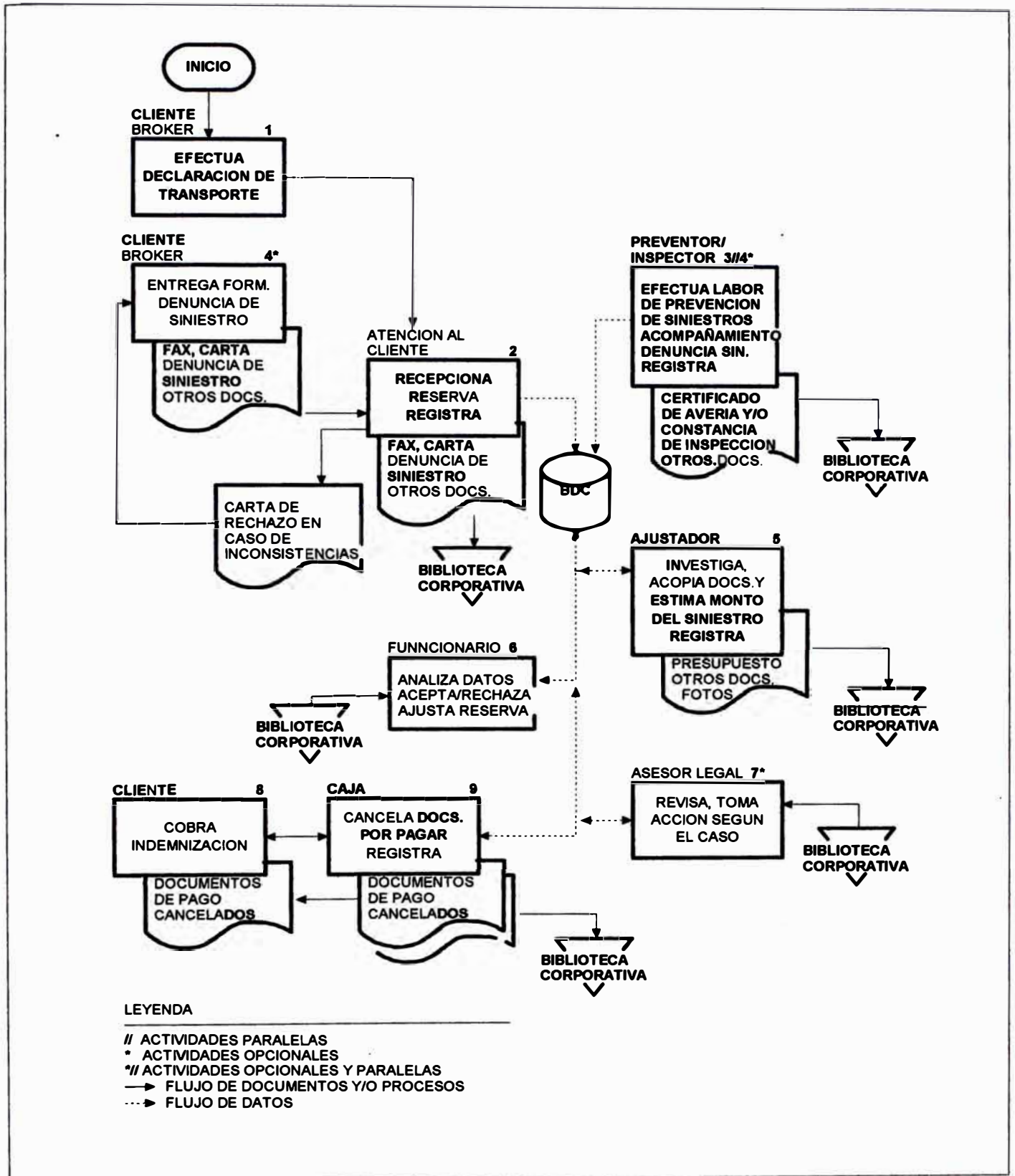
9. Caja

Ingresa al Sistema de Información
Cancela Documentos por pagar
Entrega Documentos pagados al cliente
Registra en el Sistema de Información
Remite Documentos a Biblioteca
Corporativa

Diagrama del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Transportes

En la siguiente página presentamos el diagrama propuesto del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas de Seguros de Transportes:

4.1.2.10. REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCION Y PAGO DE SINIESTROS DEL SEGURO DE TRANSPORTES



4.1.2.11. Rediseño del Proceso de Atención y Pago de Siniestros de Pólizas del Seguro de Aviación

1. Cliente broker

Denuncia Siniestro de aviación
Entrega Formulario
Entrega documentos de siniestros
Remite documentos a la Biblioteca

2. Atención al cliente

Ingresa al Sistema de Información
Recepciona documentos del siniestro de aviación
Reserva provisión contable
Registra en el Sistema de Información
En caso contrario entrega carta de rechazo con inconsistencias.
Remite documentos a la Biblioteca

3. Cia.reaseguradora

Recepciona documentos
Recibe aviso de Siniestro de aviación
Nombra ajustador y comunica

4. Ajustador

Ingresa al Sistema de Información
Investiga Siniestro
Acopia documentos y/o toma fotos

Propone monto a liquidar

Remite Convenio de Ajuste Firmado al cliente

Registra calificación en Sistema de Información.

Remite Presupuesto y documentos a la Biblioteca Corporativa

5. Funcionario

Ingresa al Sistema de Información

Analiza datos

Analiza Informe (Biblioteca Corporativa)

Acepta o rechaza expediente

Confirma o Ajusta reserva contable.

Registra en el Sistema de Información

6. Asesor legal

Ingresa al Sistema de Información

Revisa Expediente (envia a Biblioteca Corporativa)

Ejecuta acción según el caso

Registra en el Sistema de Información

7. Cliente

Cobra Indemnización

Opcionalmente Entrega Salvamento

Recibe y firma documentos cancelados

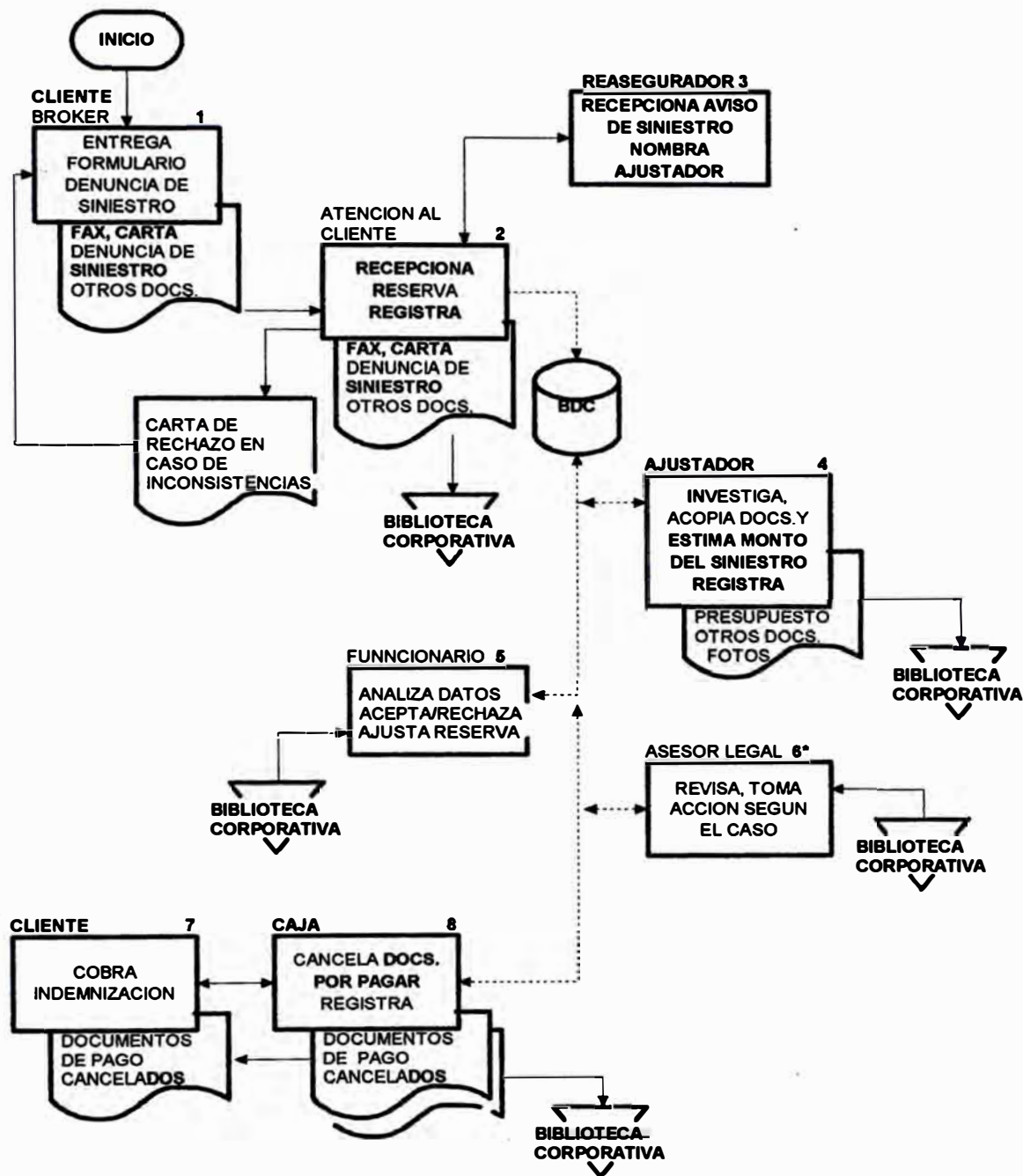
8. Caja

Ingresa al Sistema de Información
Cancela Documentos por pagar
Entrega Documentos pagados al cliente
Registra en el Sistema de Información
Remite Documentos a Biblioteca
Corporativa

**Diagrama del Proceso de Atención y Pago de Siniestros
de Aviación**

En la siguiente página presentamos el diagrama
propuesto del Proceso de Atención y Pago de
Siniestros de Pólizas de Seguros de Aviación

4.1.2.11. REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCION Y PAGO DE SINIESTROS DEL SEGURO DE AVIACION



LEYENDA

- // ACTIVIDADES PARALELAS
- * ACTIVIDADES OPCIONALES
- ** ACTIVIDADES OPCIONALES Y PARALELAS
- FLUJO DE DOCUMENTOS Y/O PROCESO
- > FLUJO DE DATOS

4.1.3. Rediseño del Proceso de Pago de Comisiones a los Corredores de Seguros por la Venta y/o Colocación de Seguros

1. Cliente broker

Solicita pago de comisión con factura,
y otros documentos.
Acepta forma de pago, cancela obligación

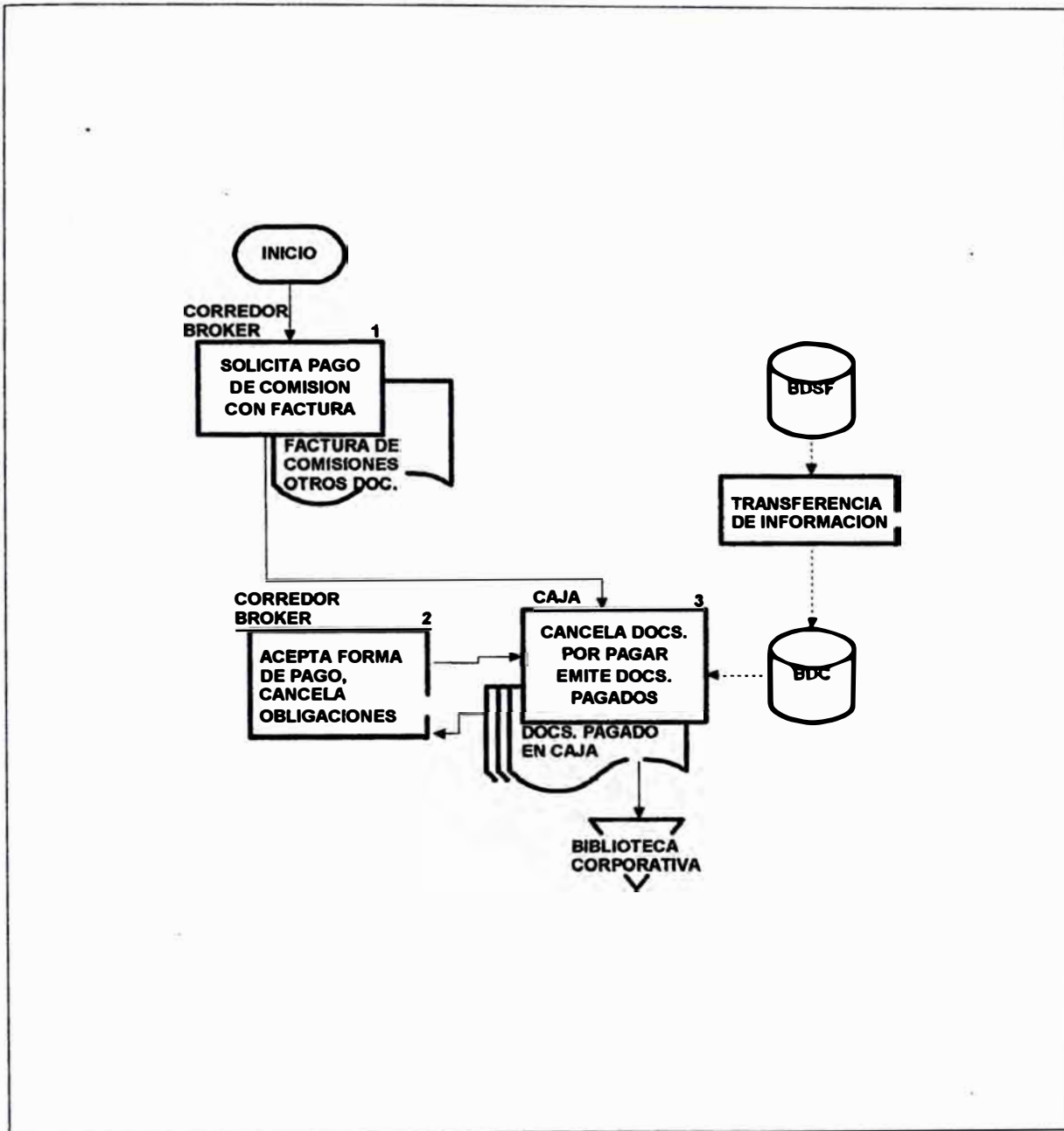
2. Caja

Cancela documentos por pagar, registra en
Sistema de Información
Emite Documentos Pagados
Envia documentos a Biblioteca Corporativa

Diagrama del Proceso de Pago de Comisiones a los Corredores de Seguros por la Venta y/o Colocación de Seguros

En la siguiente página presentamos el diagrama propuesto del Proceso Pago de Comisiones a los Corredores de Seguros por la Venta y/o Colocación de Seguros

4.1.3. REDISEÑO DEL PROCESO DE PAGO DE COMISIONES A LOS CORREDORES DE SEGUROS



4.2. Cambios Necesarios en la Estructura Organizacional

El Rediseño de los principales procesos de la Empresa en el anterior capítulo permite visualizar diversos cambios que se reflejarán en una nueva estructura Organizacional puesto que esta es consecuencia del rediseño. El análisis anterior reveló que aún cuando existen procesos importantes que son la medula del negocio, no tenemos un responsable de los mismos, sino que existe responsabilidades compartidas entre los diferentes Funcionarios y Dependencias a través de los cuales fluye el proceso.

Analícemos ahora cada uno de nuestros procesos y su dependencia de la estructura orgánica actual.

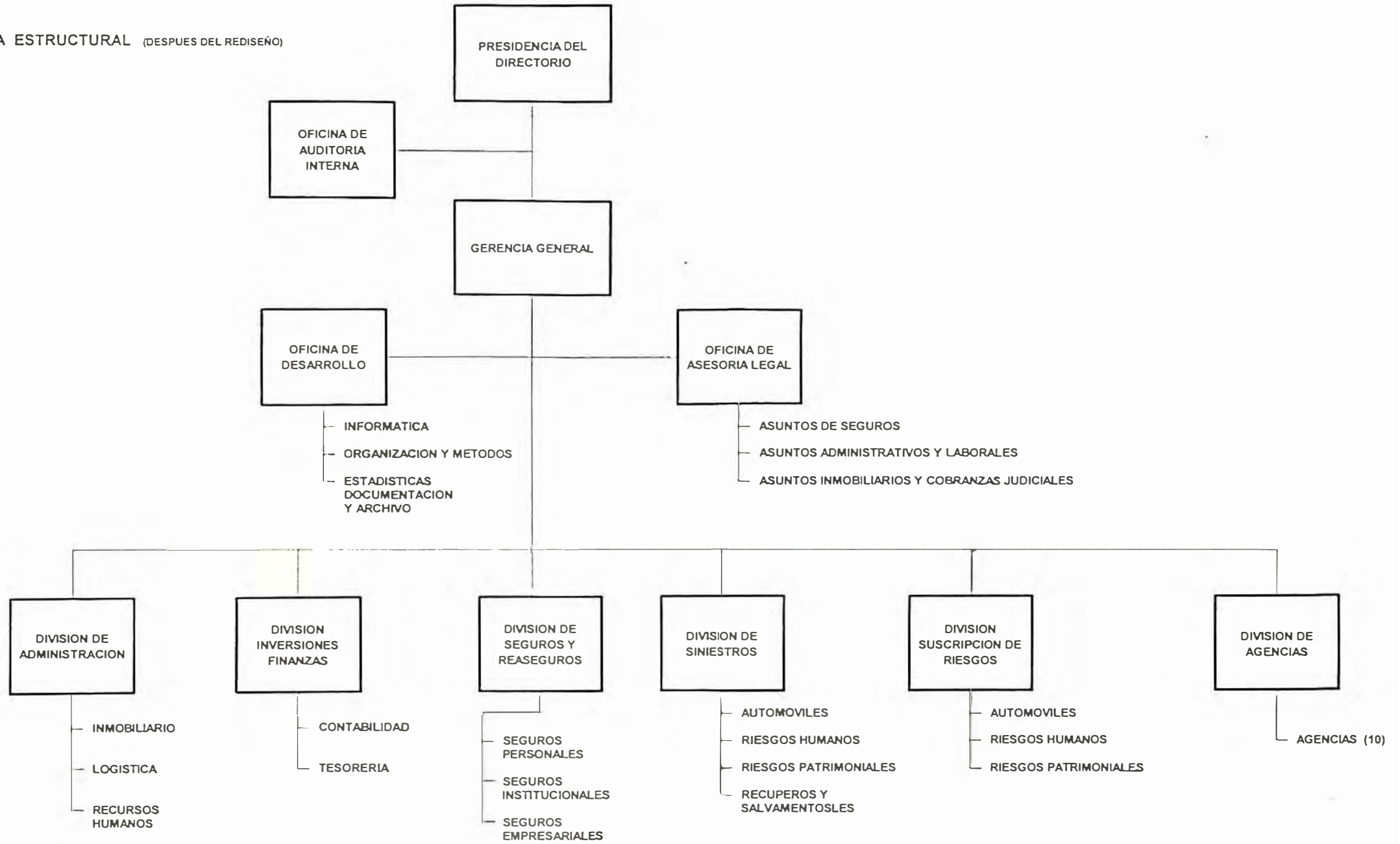
Emisión de Pólizas (Suscripción de Riesgos)

El Proceso de Suscripción de Riesgos cuya fluidez determina la rapidez en la emisión de Pólizas por ejemplo pasa por una serie de Dependencias que dificultan su resultado, por ello se crea la División de Suscripción de Riesgos responsable de la ejecución del proceso sin importar si la póliza es de Autos, Asistencia Médica o de Aviación, su personal debe llevar a cabo su cometido con eficiencia y plena capacidad.

Pago de Siniestros (Siniestros)

El Proceso de Atención y pago de Siniestros cuya fluidez determina la imagen de la Compañía frente al cliente, lo cual a su vez soporta el sistema de marketing de la misma; es un proceso entrampado por autorizaciones,

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (DESPUES DEL REDISEÑO)



niveles de responsabilidad y análisis que no analizan nada pero si retardan mucho y consumen gran energía de la Organización.

Por eso creamos la División de Siniestros encargada de la Atención y pago de los siniestros nuestros clientes con autoridad funcional en la sección de Caja en lo que respecto al pago de siniestros tanto en la Oficina Principal como en las Agencias de la Compañía.

Pago de Comisiones

El proceso de Pago de Comisiones cuya trascendencia se explica con la siguiente información : "el 95% de nuestras Pólizas tienen comisión de agenciamiento, la misma que se paga con un inexplicable retraso con respecto al tiempo que emplean otras compañías de seguros", en la nueva estructura Organizacional es responsabilidad de un ejecutivo facultado con autoridad funcional sobre el terminalista de la ventanilla de Caja y soportado por un conveniente sistema de información que le permite acceder a estados de cuenta e información financiera de los Cliente y Corredores de Seguros.

Estadísticas Documentación y Archivo

La anterior estructura no contemplaba ni siquiera como una función, algo que es muy importante en la actividad aseguradora y es las estadísticas, nadie es responsable de eso según la estructura organizacional por ello se ha visto conveniente crear una sección dependiente de Informática que lleve a cabo esta labor informando a la

Gerencia General y las dependencias de Emisión y de Siniestros.

Seguros y Reaseguros

En la anterior estructura existía un órgano de asesoría: la Unidad de Reaseguros que reportaba a la División de Seguros y tenía la responsabilidad de gestionar la contratación del reaseguro o coaseguro necesario para la Compañía, esta actividad será efectuada por la nueva División de Seguros y Reaseguros como órgano de Línea con dos responsabilidades básicas :

Efectuar la colocación de los productos de seguros que ofrece la Compañía en el Mercado.

Gestión los contratos de reaseguro y coaseguro Adicionalmente el análisis de la actual Estructura Organizacional de la Cía. sobredimensionada en relación al volumen de actividades y funciones, mientras que el mercado requiere una organización ágil con una mayor velocidad en la ejecución de los principales procesos, estos nuevos procesos rediseñados se hacen imposibles con la actual organización.

Propuestas desarrolladas

La Estructura Organizacional que proponemos se muestra en la siguiente página, este diagrama nos muestra una organización funcional en términos de administración de procesos con menores instancias para la toma de decisiones, reformulando el Manual de Organización.

4.3. Cambios en el Sistema de Información

En este capítulo, formulamos recomendaciones referidas a cada comentario del ítem 3.3., Estas recomendaciones comienzan a ponerse en práctica de inmediato.

Algunas tomarán tiempo porque se trata prácticamente de reordenar los procedimientos y los Sistemas de Información.

Los cambios deberían ser implementados con la asesoría en sistemas. Es un trabajo amplio y abarca el conjunto de las actividades del área de Informática.

Es muy difícil determinar un plazo. Puede variar fácilmente entre los 6 y los 12 meses. Una de las etapas más delicadas es la del análisis de los sistemas existentes, la definición de lo que aún falta para completarlos e integrarlos y la documentación respectiva.

Equipos

Progresivamente debería definirse los requerimientos futuros de información, y establecer un plan de expansión de la red, determinando fases de adquisición y prioridades, a efectos de tener estandarización y escalabilidad en Hardware, de acuerdo a la implementación progresiva de Software Integral en la Compañía.

Aparte de la red, es conveniente estudiar la utilización de las Microcomputadoras fuera de red que

trabajan como computadoras personales en labores de secretariado y apoyo, para determinar si son adecuadas en capacidad, cantidad y distribución.

Instalación

Es importante ubicar correctamente los servidores y verificar periódicamente los puntos críticos de la instalación tales como puntos de tierra, tensiones, cables y conexiones, etc.

Todas las verificaciones deben ser cuidadosamente registradas.

Asimismo, la división de Informática debe coordinar con Auditoría Interna para que se establezcan las verificaciones y controles apropiados.

El área de Informática, a cargo de un subgerente, debe comprender tres departamentos importantes :

- Análisis y programación.
- . Producción.
- . Soporte Técnico.

Cada uno debe tener un Jefe de Sección.

En Análisis y Programación, debe haber dos secciones diferenciadas : Desarrollo y Mantenimiento. Ambas realizan proyectos diferentes y están sometidas a condiciones de trabajo muy distintas.

Se requiere mucha planificación en Desarrollo y poca en Mantenimiento.

La sección de Desarrollo debe diseñar y elaborar los sistemas nuevos así como atender optimizaciones y modificaciones importantes en sistemas existentes.

La sección de Mantenimiento debe ser responsable de toda la carga de las modificaciones de tipo legal, tributario y de orden interno, que son generalmente de pequeña magnitud pero bastante frecuentes. Esta sección también debe encargarse de programas simples que se adicionan a los sistemas al surgir nuevos requerimientos de información tanto a nivel operativo como estratégico (información gerencial).

En el Departamento de Producción, es fundamental la existencia de un cargo de Administrador de Red con funciones muy precisas y orientadas a mantener la red y los sistemas mecanizados en óptimas condiciones

En un área de Informática, pueden hallarse uno o varios de estos puestos : Gerente, Subgerente, Secretaria, Jefes de Dptos., Jefes de Sección, Analistas, Programadores, Administrador de Datos, Administrador de red, Operador de red, Soporte Técnico, documentado, bibliotecario, etc.

Según la envergadura de Informática, las funciones y actividades respectivas pueden distribuirse entre varias personas o agruparse en una sola.

En todos los casos, deben ser descritas en el manual de funciones que será conservado por el Gerente del área. De acuerdo al nivel jerárquico del resto del personal, se entregará a cada uno una copia de sus propias funciones y del personal a su cargo operativas.

En el Dpto. de Soporte Técnico, deben existir las secciones de Soporte a la red y Soporte fuera de red. La primera requiere un especialista con muy buen conocimiento de este tipo de configuración y de su problemática específica. Además, requiere máxima prioridad en la atención de sus problemas porque una caída de red es muchas veces desastrosa para la compañía. En cambio, el soporte técnico a los equipos fuera de red tiene problemática y prioridad muy diferentes así como un nivel de preparación menor de parte del técnico.

Personal

Es necesario que el personal esté debidamente calificado, conozca sus funciones y responsabilidades, sepa quien es su jefe y cómo debe reportar. Debe motivársele constantemente en su desempeño profesional haciéndolo participar en reuniones y dándole la oportunidad de opinar y sugerir.

Debe evitarse la superposición de funciones. Debe exigirse resultados en función de los requisitos del puesto y del nivel de capacitación.

Cada jefe debe conocer los alcances de su autoridad, las metas y objetivos de su jefatura y debe tener cualidades de liderazgo acordes con su nivel jerárquico. No basta que una persona sea buen técnico para nombrarlo jefe; debe saber planificar, controlar, dirigir y delegar.

Los Gerentes y Subgerentes deben evitar las labores operativas. Deben dedicarse a administrar, planificar,

controlar, analizar rendimientos, evaluar resultados, definir metas, políticas y estrategias.

Se ha efectuado una evaluación del personal actual para determinar su experiencia y capacidad a fin de ubicarlo exactamente en el puesto que pueda desempeñar. Si sus conocimientos no son suficientes pero tiene deseo de superación, interés y capacidad de aprendizaje, cualidades de lealtad, dedicación y esfuerzo, conviene considerarlo en el plan de capacitación.

El personal debe tener acceso en cualquier momento a los manuales de procedimientos, normas y metodología existentes en el área de Informática. Todos sin excepción deben conocer el contenido de estos manuales y están obligados a respetar sus recomendaciones.

Asimismo, cualquier modificación o actualización debe ser debidamente comunicada.

Información

Las diversas áreas de la compañía deben diseñar en coordinación con los Analistas de Informática, un plan integral del sistema de Información.

Un buen sistema de Información debe reunir varias condiciones que, además de garantizar su óptima utilización, permita determinar los aspectos que deben ser mecanizados.

Un sistema de información debe establecer:

.Objetivos del sistema.- metas planificadas a nivel operativo, mando medio y estratégico.

.Organización del sistema.- cómo debe funcionar, cuáles son los puntos origen destino de la información, cuáles son los procedimientos que procesan la información.

.Control del sistema.- en qué puntos del flujo de la información deben establecerse verificaciones para garantizar que los objetivos se logren y que la organización cumpla con sus funciones.

.Vigencia del sistema.- debe ser sometido a revisiones periódicas para su adecuación, modificación u optimización.

.El sistema de información debe ser convenientemente difundido en manuales claros y objetivos.

.Debe existir una conveniente integración entre el sistema de Información general y los subsistemas mecanizados y/o manuales.

Se requiere un Administrador de Datos para asegurar el completo mantenimiento de dichos datos y evitar su dispersión, redundancia o desactualización.

La labor de los analistas de Informática conlleva la capacidad de comprender el sistema de información en sus más mínimos detalles y saberlo interpretar para diseñar aplicaciones mecanizadas que reflejen fielmente sus lineamientos. En consecuencia, los usuarios y las gerencias de área están muy involucrados en la definición del sistema.

Recomendamos también revisar el Manual de Procedimientos y Flujo de Información para actualizarlo si fuera necesario. Además este manual debe ser conocido por los analistas.

Administración de Informática

Los responsables de administrar Informática definen las políticas que permitan diseñar sistemas mecanizados integrados en el Sistema general de Información.

Deberían asimismo determinar las estrategias de mecanización en función de los recursos humanos, materiales, económicos y temporales.

Se recomienda de modo especial la racionalización de dichos recursos. Para ello, deben elaborarse normas y procedimientos administrativos y tener a disposición los mecanismos para evaluar el rendimiento y medir la eficiencia.

Deberían controlarse el desempeño del personal, su respeto a las normas, la integración de todos sus miembros y los requerimientos de capacitación.

Debe manejarse con tino pero con firmeza las debilidades y es imprescindible establecer una política de puerta abierta que permita absolver dudas e inquietudes, aconsejar o reprender sin caer en la trampa del paternalismo pero siempre con miras a lograr las metas, objetivos y compromisos del área.

Normas de Trabajo

Se establecen pautas para normalizar las siguientes actividades :

a) En el plano administrativo :

- Solicitudes de trabajo por parte de los usuarios.
- . Planificación de los trabajos.
- . Seguimiento del desarrollo.
- Control del avance y de los plazos de ejecución .
- . Presupuestos y valorizaciones de los trabajos.
- Recepción de los trabajos por parte de los usuarios.
- . Evaluación y calificación del personal.
- . Evaluación y control del desempeño y rendimiento del personal.

b) En el plano técnico :

- . Medición de uso del sistema.
- . Actividades de Soporte Técnico.
- Estándares para:
 - Análisis y Diseño de los sistemas.
 - Programación.
 - Pruebas.
 - Documentación de los sistemas.
 - Nomenclatura de trabajos, programas y archivos.

Documentación

La documentación se fundamenta en estándares y normas previamente establecidos para que haya uniformidad, y ser parte de la Biblioteca Corporativa de la Compañía.

La documentación de una aplicación o sistema mecanizado debe tener 3 manuales:

- Manual de Análisis y Diseño.
- . Manual de Programas.
- . Manual del Usuario.

La documentación que debe existir en Informática comprende :

- .Archivo de planes de desarrollo de sistemas.
- .Archivo de seguimiento y control de los trabajos.
- .Registros de anomalías y soluciones de problemas de Hardware.
- .Registros de eventos y soluciones de problemas de las aplicaciones.
- .Manuales de procedimientos de trabajo y estándares, con una copia en cada sección de la División.
- .Archivo de actas de las reuniones de trabajo del personal, jefes y gerentes de la División.
- .Archivo de solicitudes y recepción de trabajos.

A continuación se señalan las partes principales que constituyen los manuales de documentación de aplicaciones.

Estas recomendaciones son sólo ilustrativas. La estructura definitiva de los manuales sólo podrá determinarse en base a los estándares que se establezcan.

En todo caso el manual de Análisis y Diseño debe contener :

- .Formatos y cuestionarios obtenidos en la fase de análisis.
- .Informes de las reuniones de análisis.
- .Ubicación del sistema mecanizado dentro del sistema de información y relaciones de integración.
- .Descripción del proyecto.
- .Diseño de los archivos de trabajo y bases de datos.
- .Diseño de las salidas por pantalla.
- .Diseño de las salidas por impresora.
- .Cuadros resumen de fórmulas y parámetros de cálculo.

El manual de programación debe contener

- .Relación de programas y rutinas de la aplicación señalando brevemente lo que hace cada uno.
- .Relación de archivos con indicación de todos los programas que los accesan.
- .Especificaciones lógicas de cada programa.
- .Listados de los programas.

El manual de usuario debe contener

- .Descripción general y resumida de la aplicación.
- .Información sucinta para ingresar al sistema y a la aplicación.
- .Presentación de menús y sus opciones con una descripción breve y concisa de cada una.
- .Códigos y parámetros correspondientes a cada opción cuando sea el caso.
- .Explicación del uso de ciertas teclas cuando lo requiera una opción.
- .Descripción de los campos en cada pantalla de ingreso de datos y de consulta.

- .Descripción de los datos en cada reporte.
- .Posibilidades de anulaciones y sus efectos sobre la información.
- .Relación de los mensajes de error, sus causas y las acciones a tomar.

Además en el caso de los manuales de usuarios, debe remitírseles las hojas actualizadas cada vez que ocurre una modificación y debe señalarse en dichas hojas el o los cambios habidos.

Seguridad y Auditoría

La seguridad debería tener en cuenta lo siguiente, mientras no se implemente un Manual de Organización de Funciones para las condiciones de la Compañía, entre otras lo siguiente :

Administración de datos

Inventario y control de licencias de software y de los discos del Software

Control de cintas tape Backup

Control de los servicios y/o trabajos ejecutados a las dependencia usuarias

Inventario y control de las aplicaciones en red

Control del mantenimiento de Equipos de computo

Control del mantenimiento del Pozo a tierra

Inventario de Equipos de computo

Inventario de Répuestos y partes de ensamble para equipos de computo y red.

Los backups de archivos y programas deben permanecer el menor tiempo posible en el área de Informática, y realizarse periódicamente.

Se recomienda llevarlos a las bóvedas del Banco a primera hora del día siguiente a su procesamiento, es decir los días lunes si se ejecutan los domingos.

Auditoría Interna debe estar representada en las reuniones de análisis que efectúa Informática con los usuarios.

El papel de los auditores durante el desarrollo e implementación de los sistemas debe ser comprendido y aceptado por los especialistas. Los auditores requieren conocer las bases de referencia utilizadas en los diseños.

Asimismo, los auditores deben definir los controles de datos a establecer en las aplicaciones para que sean programados y puedan brindar la información de fiscalización que sea necesaria.

Entre las funciones de Auditoría interna en cuanto a Informática se refiere, se destacan :

- .Estudiar el control Interno
- .Realizar pruebas de cumplimiento para asegurar que los controles actúen correctamente en la fase de desarrollo.
- .Realizar pruebas sobre datos en el período operativo.

Por ello, es necesaria una presencia efectiva de Auditoría Interna y una coordinación importante con Informática.

Aplicaciones

Es impostergable proceder a una revisión de los Diseños de las Aplicaciones instaladas en la red, dentro de un Plan de Sistemas de Informática a nivel de toda la Compañía, es decir paralelamente utilizar y mejorar los sistemas existentes y/o desarrollar nuevos sistemas, manteniendo una arquitectura de tecnología estándar en Sistema Operativos, Base de Datos y Herramientas de Desarrollo.

En primer lugar, debe establecerse claramente la situación de cada proyecto en desarrollo, es decir se requiere definir un punto de inicio, a partir del cual se va a efectuar un análisis completo de dichos proyectos conjuntamente con los usuarios respectivos, una adecuación del diseño actual en los casos necesarios y la documentación correspondiente.

Luego, deberá asignarse el personal apropiado a cada trabajo, elaborar un cronograma de actividades previendo plazos por fases de desarrollo y empezar un efectivo seguimiento y control del avance.

Los proyectos que a la fecha se han dado por terminados deberán ser revisados en el futuro para evaluar su nivel de respuesta a los requerimientos de información de los usuarios, adecuarlos o completarlos y confeccionar la documentación respectiva.

Los proyectos que aún no se han iniciado deberán ser planificados y desarrollados de acuerdo a las normas y procedimientos que se establezcan.

Las responsabilidades y funciones emanadas de el manual anterior determinará algunos de los procedimientos necesarios y deberá consignar un procedimiento flexible para el desarrollo de nuevas aplicaciones (Software), el cual debería incluir lo siguiente :

La designación de los responsables de la ejecución del proyecto y la formación de un grupo de trabajo integrado por un Analista que coordinarán las actividades del proyecto.

Un método de trabajo para la investigación de los analistas coordinada con los usuarios que requieren la información que proveerá el sistema.

La presentación y sustentación de un primer informe señalando los objetivos del proyecto, el tiempo y recursos que se requerirán (diagrama de Gantt, Pert del proyecto) e informando lo relevante, dicho documento contará con el VoBo de los usuarios.

La elaboración de un prototipo y las Consideraciones Normativas, Procedimientos y Formularios necesarios para la implementación del proyecto.

La aprobación del proyecto por la Gerencia de Desarrollo y los Usuarios.

El Cronograma de ejecución y el control del proyecto.

La documentación y normatividad correspondiente para la implementación del sistema.

La presentación final y entrenamiento a los usuarios.

La elaboración de un procedimiento para la atención de tareas cortas tales como colocación de repuestos, mantenimiento de equipos de computo, otorgar passwords, emitir reportes gerenciales y adicionar pequeñas modificaciones en los sistemas.

Finalmente, se necesita coordinar con todos los usuarios para determinar que áreas de información no han sido cubiertas y definir los proyectos informáticos no previstos anteriormente.

Valorización y gastos

Los proyectos terminados deben ser valorizados en base a información contable.

Los proyectos en curso de desarrollo se valorizarán estimando los costos de las etapas terminadas y calculando los costos futuros de acuerdo a la planificación y seguimiento que se efectuarán a partir de la fecha.

Cualquier proyecto a desarrollar en el futuro se deberá presupuestar sobre la base de la planificación y plazos previstos inicialmente. Luego, mediante el seguimiento del avance y de los recursos utilizados se valorizarán con costos reales.

Es importante valorizar correctamente los trabajos de informática para su adecuada redistribución a las áreas

usuarias y para conocer su incidencia en los precios de venta, en este caso, primas, arrendamientos, etc.

En general

Todo el software instalado en las computadoras personales debe ser software original y es conveniente uniformizarlo tanto en marcas como versiones.

Recomendamos que todo el personal que utiliza PC's individuales (Secretarias, Auxiliares, etc.) participe en un cursillo de capacitación especialmente diseñado para la compañía con dos objetivos importantes

Nivelar los conocimientos de sistemas operativos, procesadores de textos, hojas electrónicas y manejadores de bases de datos.

Actualizar dichos conocimientos para una óptima utilización de las últimas versiones instaladas.

Elaborar un reglamento de uso de las computadoras personales señalando con precisión las precauciones destinadas a evitar maltrato de los equipos y deterioros de información (virus, borrado, etc.).

Las PC'S no tienen fundas de protección. Debe tenerse presente que son equipos vulnerables que están sometidos a polvo y suciedad (corrientes de aire, limpieza de las oficinas, etc.). Además, así como se mencionó el peligro de agua en la red, las computadoras personales también están expuestas a una eventual caída

de agua desde el techo por rotura de tubería o inundación del piso superior.

La Compañía debería suscribirse a algunas revistas especializadas de informática y las haga circular entre el personal del centro de cómputo, bajo la modalidad de préstamo por cortos períodos. El control de este servicio deberá estar a cargo de la Secretaria del área.

Toda adquisición de materiales y equipos de cómputo así como las revisiones, mantenimiento y reparaciones deben coordinarse entre Logística e Informática.

Consideramos importante la creación de un Comité de Informática, dado el desarrollo particular que atraviesa la Compañía; constituido por representantes de alto nivel de las diversas áreas usuarias de los sistemas y por un representante (Gerente) del Área de informática.

Estos Comités existen en varias empresas y han dado resultados muy positivos como ente de apoyo y regulación de las actividades de Informática.

Sus funciones principales serían :

.Revisión y optimización permanente del Sistema General de Información de la Compañía.

.Definición y planeamiento de las políticas y estrategias de información.

- .Análisis de los requerimientos de recursos humanos y materiales para la evolución del Sistema de Información.

- .Estudio de eventuales problemas a nivel de Sistema de información, que requieran urgente atención.
- .Opinar, recomendar para lograr y mantener cohesión e integración en todo el Sistema de Información.

- .Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes y de la Dirección de la Compañía.

CAPITULO 5

VENTAJAS COMPARATIVAS

5.1. Evaluación de Tiempos de Ejecución de los Procesos

El capítulo de Análisis de los Procesos, nos permite identificar en los Procesos Básicos del Negocio, las operaciones principales de cada uno de ellos, a continuación presentamos los cuadros comparativos (tiempos en horas) de los tres Procesos :

Proceso de Emisión de Pólizas

<u>Tiempos promedios</u>	<u>Actual</u>	<u>Propuesto</u>
1. Recepción y entrega de la Solicitud de Seguro	48.00	00.30
2. Codificación e Ingreso de datos	24.00	00.15
3. Inspección del Riesgo	24.00	24.00
4. Análisis del Riesgo	08.00	02.00
5. Emisión de la Póliza	05.00	00.30
6. Suscripción de la Póliza	06.00	01.00
7. Cobranza de la Prima Caja - Cobranzas	72.00	24.00
Tiempo total por proceso :	187.00	50.85
Porcentaje de reducción del tiempo	72%	$187.00 - 50.85 / 187.00 = 0.72$

Proceso de Atención y Pago de Siniestros

<u>Tiempos promedios</u>	<u>Actual</u>	<u>Propuesto</u>
1. Recepción de la Denuncia del Siniestro	24.00	00.15
2. Investigación del Siniestro y Procuraduría	72.00	24.00
3. Análisis de las Coberturas de la Póliza, aceptación o rechazo del siniestro	144.00	100.00
4. Ajuste del Siniestro	72.00	48.00
5. Emisión de la Liquidación y Autorización del pago	72.00	2.00
6. Emisión y suscripción de los cheques	72.00	0.30
7. Pago del Siniestro y descargo de la Obligación en el Sistema	24.00	0.10
 TIEMPO TOTAL POR PROCESO :	 480.00	 174.55

Porcentaje de reducción

del tiempo 63% : $480.00 - 174.55 / 480 = 0.63$

Proceso de Pago de Comisiones a los Corredores de Seguros

<u>Tiempos promedios</u>	<u>Actual</u>	<u>Propuesto</u>
1. Recepción y trámite de la Factura del Corredor de Seguros	24.00	00.10
2. Revisión del estado de cuenta del corredor en el Sistema Mecanizado	24.00	00.10
3. Actualización y/o conciliación de datos en el Sistema mecanizado y emisión de reportes	24.00	00.00
4. Autorización del pago en la Factura con el estado de cuenta y reportes de sustento	24.00	00.80
5. Emisión del Cheque en Caja, pago y cancelación en el Sistema Mecanizado	24.00	00.15
Tiempo total por proceso :	120.00	1.15
Porcentaje de reducción del tiempo	99%	: $120.00 - 1.15 / 120 = 0.99$

5.2.Ventajas del Rediseño

Entre las ventajas de la ejecución del rediseño podemos mencionar las siguientes :

.El trabajo se hace más sencillo a través de un proceso rediseñado permitiendo que fluya con mayor rapidez y en forma natural.

.El control no se transforma en barrera para el flujo normal del proceso, por el contrario permite la gestión adecuada del proceso.

.Se incrementa la productividad de los recursos.

.La gestión del proceso permite poner un mayor énfasis en la consecución de resultados.

El control y seguimiento de los pendientes y del proceso mismo es mas sencillo

.Se eliminan los pasos innecesarios. Los pasos manuales se apoyarán en métodos de trabajo mecanizados que darán mayor fluidez y velocidad al proceso, por ejemplo la recepción, el registro de control de documentos y la entrega de los mismos por Trámite Documentario

.Los empleados se sienten más satisfechos, se refuerza su auto estima y el amor propio del personal.

.La organización se concentra en el negocio, en los clientes y en los resultados.

.La información en línea de las agencias de la compañía les dará un mayor dinamismo a las mismas. La información en línea de créditos y cobranzas así como la información financiera y la interconexión con la cámara de compensación de cheques y centrales de Riesgos permitirá la ejecución de negocios mas seguros y un mejor aplicación de las políticas de créditos y cobranzas.

.Debido a que se pondrá un mayor cuidado y/o mayores exigencias en la inspección del riesgo, se facilitará la labor de análisis de riesgo; si el análisis del riesgo está bien elaborado y el crédito es seguro, la suscripción de la póliza es inmediata.

.El nuevo concepto de Biblioteca Corporativa facilita el intercambio de información en forma rápida y eficiente lo cual significa un gran apoyo en la ejecución de los procesos.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. Se logró reposicionar a la empresa en el Mercado de Seguros, de acuerdo a la clasificación elaborada por la Superintendencia de Banca y Seguros (S.B.S.).
2. Se logró reducir los tiempos de Atención al Cliente, con énfasis en el servicio en un 78% (promedio), mediante el Rediseño de los Procesos fundamentales de la empresa.
3. Se logró obtener una organización ágil y dinámica en virtud de la nueva Estructura Organizacional derivada del rediseño de los procesos fundamentales.
4. Lo esencial en la Reingeniería de los Procesos Corporativos de la Compañía de Seguros ha consistido en determinar

los Procesos fundamentales del Negocio de Seguros.

5. El Rediseño del trabajo administrativo gerencial y los conceptos de la gerencia son un paso necesario para efectuar una Reingeniería de Procesos con éxito.

6. La conformación de equipos de trabajo para los nuevos procesos rediseñados es primordial para la reingeniería. La dinámica óptima de los equipos, permite canalizar los problemas.

7. El uso adecuado de la Tecnología de Información actual, optimiza el funcionamiento de los Procesos Fundamentales de la Compañía de Seguros.

8. La Cultura Organizacional hace posible el buen servicio en la ejecución de los procesos rediseñados, lo cual contribuye a la satisfacción del cliente.

Recomendaciones

1. Al inicio de la Reingeniería el nivel Gerencial deberá ser capacitado y motivado para poder cumplir su rol en el Rediseño de los Procesos fundamentales de la Empresa.
2. El Rediseño de los Procesos fundamentales del Negocio deben posteriormente complementarse con Rediseño de los Procesos secundarios de la Empresa.
3. No debe olvidarse la dimensión humana, recomendamos elaborar programas continuos e integrales para (capacitar, motivarla, etc.), a fin de mantener un optimo nivel de la Cultura Organizacional de la Empresa.
4. Implantar los nuevos procesos mientras se esta rediseñando, así retroalimentan al proyecto de Reingeniería.

5. Tener especial cuidado al designar los miembros de los equipos de trabajo para la implementación del Rediseño de los Procesos.

6. Efectuar continuamente la revisión del nivel de Sistematización de los procesos rediseñados y secundarios.

Anexos

Anexo 1

Metodología para el Rediseño de Procesos

La hemos dividido en las siguientes etapas :

1. Fase I : Empezar
2. Fase II : Identificar / Definir
3. Fase III : Visión
4. Fase IV : Resolver
5. Fase V : Ejecutar Cambios

La Fase IV : Resolver se divide a la vez en Diseño Técnico y Diseño Social.

Las fases están diseñadas para ejecutarse consecutivamente.

Algunas tareas se pueden adelantar a otras algunas se pueden ejecutar al mismo tiempo, unas se pueden hacer mas de una vez , y otras no. Hasta es posible trasladar algunas tareas de una etapa a otra.

1.Fase I Empezar

El propósito de esta fase es movilizar, organizar y motivar a las personas que van a realizar el rediseño.

Preguntas en esta fase :

.Cuáles son los objetivos y las expectativas del grupo directivo?

.Cuál es el nivel de compromiso con este proyecto?

.Cuáles deben ser las metas de este proyecto?

.Son las metas, realistas?

.Quiénes deben estar en el equipo?

Qué combinación de destrezas y capacidades deben estar representadas en el equipo?

.Qué habilidades no están representadas por los miembros del equipo?

Cómo se pueden desarrollar o adquirir?

.Qué habilidades específicas de reingeniería tendrán que aprender los miembros del equipo?

.Que necesitamos comunicar a los empleados para merecer su apoyo y su confianza?

ACCION : Convicción de la Reingeniería

La necesidad de hacer reingeniería se reconoce por lo general como el resultado un cambio: Un cambio en el mercado, o en la tecnología, o ambiental. Como resultado o de tal cambio, un alto directivo motivado, resuelve hacer algo : rediseñar.

ACCION : Motivar Participación

En una reunión de trabajo, a la cual asisten los directivos, los dueños del proceso. Su propósito es educar al grupo gerencial en la metodología y la terminología que se van a usar, asegurar liderazgo y apoyo para el proyecto; identificar a otros interesados; y fijar metas y prioridades para el proyecto.

ACCION : Capacitar

Se implementa la administración de desarrollar trabajo en equipo; aprender el método; escoger las herramientas manuales o automatizadas que se van a usar en el proyecto adopta una terminología común; trabajar con ejemplos de reingeniería; y finalmente, asumir la responsabilidad del proyecto.

ACCION : Programar el cambio

Reconocimiento explícito que habrá resistencia a los cambios que introduzca el proyecto de reingeniería y que hay que gestionarlo para que el proyecto salga adelante. Iniciar la gestión del cambio identificando a los interesados y a sus intereses. Define como se manejarán las comunicaciones para asegurar que los interesados se mantengan informados de una manera constructiva. Identifica métodos de evaluar el grado de aceptación de los diversos interesados y métodos de intervención si esa aceptación no es adecuada.

Se elabora el plan y la programación del proyecto y define los métodos de administración.

2.Fase II : Identificar / Definir

En esta fase se desarrolla y comprende el modelo del negocio con procesos orientados al cliente.

Se producen definiciones del cliente, procesos, rendimiento y éxito; identificación de actividades

que agregan valor; diagrama de organización, recursos, volumen y frecuencia ; y la selección de los procesos que se deben rediseñar.

Preguntas en esta fase :

- .Cuáles son nuestros principales procesos?
- .Dónde se tocan las interfaces de estos procesos con las de los procesos de los clientes y proveedores?
- .Cuáles son nuestros procesos estratégicos de valor agregado ?
- .Qué procesos debemos rediseñar en el termino de noventa días, un año, posteriormente?

ACCION Modelamiento de necesidades de Clientes

Se definen sus necesidades y deseos identificando las diversas interacciones entre la organización y los clientes.

ACCION Cuantificar Procesos

Se define medidas de rendimiento orientadas al cliente y se determina los actuales niveles de rendimiento tanto promedios como variaciones, examinando las normas actuales e identifica los problemas de rendimiento.

ACCION : Definición de Entidades

Se define las "cosas" con que negocian las organización. Una entidad es una abstracción que se realiza en uno o mas casos específicos. Por ejemplo,

la entidad "empleado" puede presentar los casos "Juan" , "Pedro".Las entidades tienen atributos que las describen,número del seguro social, fecha de nacimiento, dirección. Algunos atributos de entidad guardan relación con el estado en que se encuentra la entidad, por ejemplo, empleado o jubilado. Algunas entidades, como clientes y empleados, son de larga duración y se denominan "permanentes ".Otras, como pedidos o cheques, son "transacciones". Se define también los estados en que pueda encontrarse cada entidad, y correlaciona los cambios de estado con las interacciones, es decir, identifica que interacción causa cada cambio de estado.

ACCION Modelamiento de Procesos

Se definen los proceso e identifican su serie de cambios de estado.Se Define los objetivos del proceso y los factores críticos del éxito.Identificar los requerimientos y los resultados del proceso.

Analizar la relación de los procesos en vez de las funciones. Los procesos proceden del análisis de los cambios de estado; los requerimientos se convierten en productos cambiando el estado de una o mas entidades.

ACCION : Relevar y Cuantificar Actividades

Se debe identificar las principales actividades necesarias para efectuar cada cambio de estado.

Determinar asimismo el grado en que cada actividad agrega valor.

ACCION : Calificación del Modelo

Se identifica a los proveedores-clientes internos y externos y sus interacciones con los procesos El proceso toma la forma : proveedor externo y proveedor interno.

Se identifica medidas adicionales de rendimiento orientadas a los clientes internos y las incorpora también en el modelo de proceso.

ACCION : Fronteras de la Aplicación

Se define las unidades orgánicas que toman parte en cada una de las actividades principales y el tipo de su participación ("es responsable de", etc.).

Por consiguiente, define la frontera proceso/organización.

ACCION Optimización de Recursos

Se dimensiona el número de empleados y los gastos en cada actividad y cada proceso. También se calculan los volúmenes y la frecuencia de las transacciones.

ACCION : Priorizar

Se debe cuantificar cada proceso por su impacto sobre las metas del negocio y las prioridades. Y por

los recursos consumidos. Además de tomar en cuenta el tiempo, el costo, la dificultad y el riesgo de la reingeniería en un enfoque multidimensional a fin de fijar prioridades para el proceso de reingeniería.

Una vez que se fijan las prioridades, se programan las fases 3,4 y 5 para cada proceso seleccionado.

3. Fase III : Visión

El propósito de esta fase es desarrollar una visión del proceso, capaz de producir un avance decisivo en rendimiento. Identificamos los elementos existentes del proceso, tales como organizaciones, sistemas, flujo de información, problemas y cuestiones corrientes. También se producen medidas comparativas del rendimiento actual de los procesos, oportunidades de mejoramientos y objetivos, definición de los cambios que se necesitan, y una declaración de la "visión" del nuevo proceso.

Preguntas en esta fase :

.Cuáles son los subprocesos primarios, las actividades y los pasos que contribuyen al proceso seleccionado?

En que orden se llevan a cabo?

.Cómo fluyen los recursos, la información y el trabajo por cada uno de los procesos seleccionados?

.Porqué hacemos las cosas como las hacemos en la actualidad?

Qué supuestos estamos haciendo acerca del flujo de trabajo, las políticas y los procedimientos actuales?

- .Hay maneras de alcanzar nuestras metas y atender las necesidades de la clientela, que parecen imposibles hoy pero que si se pudieran realizar cambiarían fundamentalmente nuestro negocio?
- .Considérense las fronteras entre nuestros procesos y nuestros socios en el negocio, esto es, clientes , proveedores, aliados estratégicos. Como podríamos redefinir estas fronteras para mejorar el rendimiento total?
- .Cuáles son los puntos fuertes y las debilidades de cada uno de los procesos seleccionados?
- .Cómo manejan otras compañías los procesos y las complejidades?
- .Qué medidas deberíamos emplear para referenciar nuestro rendimiento en comparación con otras compañías?
- .Qué podemos aprender de estas compañías?
- .Cómo se pueden utilizar los resultados de la visualización y del benchmarking para rediseñar nuestros procesos?
- .Cuáles son las metas de especificas de mejoramiento para nuestros nuevos procesos?
- .Cuál es nuestra visión y nuestra estrategia para el cambio?
Cómo podemos comunicar nuestra visión a todos los empleados?

ACCION : Comprender los procesos

Debemos Conocer los aspectos estáticos del proceso modelado, identificando todas las actividades y los pasos del proceso; identificando todas las organizaciones, funciones y cargos primarios que toman parte ; preparando una matriz de actividades/pasos contra organizaciones / cargos; e identificando sistemas y tecnología usados y políticas aplicables.

Esta acción , ampliará nuestra comprensión de los aspectos dinámicos del proceso modelado, identificando puntos primarios de decisión y subprocesos, identificando variaciones de flujo, preparando una matriz de insumos productos y estímulos para actividades/pasos; e identificando variaciones del flujo.

El objetivo es desarrollar suficiente comprensión de la manera como funcionan los procesos actuales para asegurar que sus reemplazos rediseñados realmente representan mejoras considerables.

El nivel de detalle necesario para lograr esta comprensión, puede variar pero siempre será inferior al que se requiere para "rectificar" el proceso actual. Por eso hablamos de "entender" mas bien que de "analizar".

ACCION : Buscar e Identificar el Valor Agregado

En esta acción se evalúa el impacto de cada actividad del proceso sobre las medidas del

rendimiento externo para identificar actividades que agregan valor, las que no la agregan y son puramente de control interno.

ACCION : Comparar

En esta acción se compara el rendimiento de los procesos de la empresa y la manera como se llevan a cabo, con los de organizaciones semejantes, a fin de obtener ideas para mejorar. Las organizaciones semejantes pueden estar dentro de la misma familia corporativa o pueden ser compañías comparable, líderes de la industria, o realizadores que se consideran los mejores en su clase.

La acción consiste en identificar empresas comparables, determinar el rendimiento de su proceso y las diferencias principales que explican las diferencias de rendimiento, y evaluar la aplicabilidad de dichas diferencias de procesos a nuestros procesos.

ACCION F.O.D.A.

Definir los factores que determinan el rendimiento del proceso identificando fuentes de problemas y errores; capacitadores e inhibidos del rendimiento del proceso; incongruencias ; fragmentaron de actividades u oficios lagunas de información o demoras. Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

ACCION : Evaluar Oportunidad

De la información desarrollada en la Fase III debemos ampliar la evolución inicial de la oportunidad de mejorar el proceso. Calculando el grado del cambio que se necesita y la dificultad de hacerlo, sus costos y beneficios, el nivel de apoyo que tendrá, y los riesgos de efectuarlo. También se definen las oportunidades de mejoramiento a corto plazo que pueden emprenderse inmediatamente.

ACCION : Simular Procesos

Esta tarea describe como operaria el proceso una vez optimadas todas las medidas de rendimiento externo (Definir y medir rendimiento). En particular, describe el comportamiento de las actividades que tienen interfaz con clientes y proveedores.

Esta tarea describe como operaria el proceso con todas las medidas de rendimiento interno optimizadas (Extender modelo del proceso Repetir Acción : Evaluar Oportunidad, , tratando a los participantes internos como clientes y proveedores. Esta Acción describe también como se ejecutarían las funciones claves de cada cargo para alcanzar el rendimiento ideal.

ACCION : Concurrencia de Visiones

Debemos buscar integrar la visión de los aspectos internos y externos, buscando relaciones entre las

capacidades alternas para producir la visión integrada mas eficaz.

ACCION : Dividir la Complejidad

Examinar el tiempo necesario para realizar la visión del proceso, y la posibilidad de definir subdivisiones sucesivas entre el proceso actual y la visión completamente integrada. Cada subdivisión, se define con metas de rendimiento.

4.Fase IV Resolver

En esta fase consideramos dos aspectos Técnico y Social que se ejecutan simultáneamente.

Aspecto Técnico

En el aspecto técnico especificamos las dimensiones técnicas del nuevo proceso. Esta fase produce descripciones de la tecnología, normas, procedimientos, sistemas y controles empleados por el proceso de reingeniería.

Produce (juntamente con el aspecto social) diseños para la interacción de los elementos sociales y técnicos. Finalmente, produce planes preliminares para el desarrollo del sistemas y procedimientos; aprovisionamientos de maquinas, programación electrónica y servicios; mejora de instalaciones, conversión e implementación.

Preguntas en este aspecto

- .Qué recursos técnicos y tecnologías necesitaremos en el proceso de reingeniería?
- .Cuál es la mejor manera de adquirir estos recursos y tecnologías?
- .Cómo van a interactuar los elementos técnicos y sociales?

ACCION : Modelamiento Conceptual

Identificamos las relaciones entre entidades. También la dirección y cordialidad de dichas relaciones, esto es, si la relación es de uno a uno, de uno a muchos, o de muchos a muchos, y que entidad es "dueña" de otra entidad. Puesto que las entidades son las "cosas" con que tiene que ver un proceso, los elementos técnicos del proceso comprenden la recolección de información sobre las entidades.

ACCION : Analizar Procesos

Considerar si el movimiento de paso entre actividades, de actividades entre procesos o la redistribución de la responsabilidad de los pasos pueden mejorar el rendimiento. Identificar también casos en que una mejor coordinación entre actividades mejoraría el rendimiento.

ACCION : Usar Tecnología de Información

Identificar la información necesaria para medir y manejar el rendimiento del proceso, define puntos donde la información se puede almacenar (generalmente archivos relacionados con las entidades) y agrega subprocesos, según se necesite, para captar, reunir la información necesaria.

Además define los cambios de proceso necesarios, para reducir o simplificar interfaces, tanto internas como externas. Identifica y elimina corrientes de información duplicadas, reduce la redundancia.

ACCION : Evaluar metas y alternativas

Evaluar la necesidad continua de casos especiales, si los hay en el proceso. Si es necesario considerar los casos especiales en procesos por separado.

Reemplazar un solo proceso complejo por uno o mas procesos simples.

ACCION : Relevar Valor Agregado a los Procesos

Buscar reducir el numero de actividades que no agregan valor en el proceso, simplificando la estructura de control de este.

Se logra integrando los controles en actividades que si agregan valor, reemplazando, detectando errores para evitar errores, y moviendo la detección y

control del error lo mas cerca posible del punto donde este ocurre.

También revisar las relaciones lógicas entre actividades con objeto de descubrir oportunidades para realizar en paralelo actividades que en la actualidad se ejecutan en serie. Obviamente, esto aumentaría la rapidez del proceso.

ACCION Estructurar Componentes Modulares

Definir las partes del proceso rediseñado que se pueden implementar independientemente. Esta partición del proceso, si existe, permite que el proceso sea distribuido en el espacio (descentralizandolo) o en el tiempo (sustituyendo partes del proceso al moverlas de una subdivisión a otra)

El análisis formal en esta acción consiste en determinar las dependencias entre las actividades del proceso revisado y en determinar interacciones entre actividades y entidades. Este análisis permite agrupar actividades por cambios relacionados entre sí y por proximidad en el tiempo o en el espacio, de modo que se puedan definir módulos para movimiento y para la implementación.

ACCION : Determinar implementación

Esta acción se utiliza los módulos definidos en la acción anterior para evaluar alternativas estructurales (centralizadas o descentralizadas) y

alternativas de implementación (primera subdivisión, segunda subdivisión, etc.) El análisis de estas alternativas conduce luego a la implementación elegida de cada modulo en el espacio, el tiempo y la organización. Recuerde la ejecución simultáneamente con la acción : Reestructuración Orgánica del aspecto social.

ACCION : Seleccionar y Usar Tecnología

Siendo la tecnología uno de los dos capacitadores claves de la reingeniería de procesos (el otro es el potencial humano.), con la nueva visión del proceso desarrollado en la fase III, obviamente tenemos conocimiento de las capacidades, los usos y las limitaciones actuales de la tecnología. En esta fase se harán aplicaciones específicas de tecnología al proceso para lo siguiente :

- .Analizar por ejemplo simulaciones , estadísticas, etc.
- .Captar y documentar por ejemplo imágenes.
- .Comunicaciones de datos.
- .Control, por ejemplo telemetría, control de proceso.
- .Interfaces humanas, por ejemplo gráficas, reconocimientos y respuesta de voz.

- .Identificar, por ejemplo códigos de barras, bandas magnéticas.
- .Informar, por ejemplo telemetría, Acceso en línea.
- .Gerenciar, por ejemplo apoyo a toma de decisiones, información gerencial.

- .Manufacturar, por ejemplo CAD, CAM, CIM.
- .Dar movilidad, por ejemplo teléfono celular, computadoras laptop, etc.
- .Compartir pericia, por ejemplo sistemas expertos basados en conocimientos.
- .Compartir información, por ejemplo bases de datos, etc.

ACCION : Planeamiento de Implementación

Desarrollar planes preliminares (que se refinarán en la fase V) para implementar los procesos técnicos del proceso rediseñado, incluso desarrollo, adquisiciones, instalaciones, pruebas, conversión e implementación.

A estos planes se les asignan tiempos, junto con los planes paralelos del aspecto social de la acción social : Planeamiento de implementación.

Aspecto Social

Se especifica las dimensiones sociales del proceso. El aspecto social produce descripciones de la organización, dotación de personal, cargos, planes de carrera e incentivos que emplean en el proceso rediseñado. Financieramente, produce planes preliminares de contratación, educación, capacitación, reorganización y renunciación del personal.

Preguntas en este aspecto :

- .Qué recursos técnicos y humanos necesitaremos para rediseñar?
De qué actividades serán responsables los miembros del equipo de reingeniería?
Qué prioridades y dependencias existen?
- .Qué oportunidades inmediatas existen?
Qué podemos realizar en noventa días?
Un año?
En más de un año?
- .Qué recursos humanos necesitaremos en el proceso rediseñado?
- .Qué metas y medidas debemos establecer?
- .Cómo cambiarán las responsabilidades?
Qué programas de adiestramiento se van a necesitar?
- .Quiénes se opondrán probablemente a los cambios que se necesitan?
Cómo se les motivará para que los acepten?
Qué obstáculos existen?
- .Cómo será nuestra nueva organización ?

El aspecto social y el aspecto técnico se realizan al mismo tiempo como lo hemos anotado, y por las mismas personas : el equipo de reingeniería.

ACCION : Reconocer Responsabilidades

La calidad del servicio al cliente, se refuerza reconociendo al personal que tiene contacto con este. Esta acción define los cambios de responsabilidad, autoridad, conocimiento, destrezas e instrumentos que se necesitan para capacitar al

personal que tiene contacto con el cliente, a fin de que mejore su desempeño.

Luego, reconociendo que estos empleados serán clientes de otros empleados, y así sucesivamente, acción define los cambios necesarios para que todo el personal mejore su servicio a sus respectivos clientes.

ACCION : Identificar puestos funciones

Identificar el conjunto de destrezas, conocimientos, orientación (facilitación o control, personas o cosas, etc.) pertinentes tanto al proceso actual como al rediseñado. Preparar dos matrices de los cargos actuales y los redefinidos (esto es, facultados, frente al conjunto de destrezas, conocimientos y orientación.

Cada casilla de la matriz da el nivel (ninguno, bajo, mediano, alto) de destrezas , conocimientos y orientación que se necesitan para el cargo. Usando estas matrices, la tarea identifica características de puesto.

ACCION : Definir cargos y equipos

Se evalúa la correspondencia entre las características de los puestos actuales y los que se necesitan. Sobre la base de esta evaluación, la acción define nuevos puestos.

ACCIÓN Verificar requisitos de puestos

Se identifica el nivel de destreza necesario para cada nuevo cargo y revisa la matriz preparada. La acción define igualmente la relación entre niveles de dotación de personal y volúmenes e identifica las necesidades de dotación de personal a los niveles actuales y a los proyectados.

ACCIÓN : Estructurar gestión

Definir la estructura en el proceso rediseñado de los tres componentes principales de la gerencia (dirección del trabajo, liderazgo, desarrollo del personal). Identificar al dueño del proceso, las responsabilidades de la dirección del trabajo y del desarrollo del personal; define el liderazgo del equipo; y evalúa la necesidad de gerencia de primer nivel y de segundo nivel. Para tomar estas decisiones, la acción estructura y analiza alternativas factibles.

ACCIÓN : Reestructuración Orgánica

Cambiar la estructura organizacional a fin de asegurar que cada equipo permanezca dentro de una sola organización y reducir el número de fronteras organizacionales que el proceso atraviesa. Obsérvese que esta acción se ejecuta al mismo tiempo que la acción del aspecto técnico : Planeamiento de implementación.

ACCION : Cambios en puestos

Se prepara nueva matriz de requisitos de destrezas, conocimientos y orientación, frente a transiciones de puestos viejos a nuevos. Los elementos de la matriz consiste en el numero de grados de cambio que requiere la transición. Por ejemplo, si el puesto A requiere un bajo nivel de la destreza X y el puesto B requiere un alto nivel de esa misma destreza, entonces el elemento que se encuentra en la intersección de puesto "A" a puesto "B" con "destreza X" será +2 (de bajo a alto). Esta acción también asigna ponderaciones que representan la dificultad relativa de adquirir esa característica. Los cambios ponderados se suman luego para producir una medida de la dificultad de la transición se usa para planificar por adelantado la organización y un plan de estudios para capacitar y educar al personal del proceso, lo que ocurrirá en la Fase V.

ACCION : Diseñar planes de carreras

Ahora la matriz es de un puesto nuevo a otro puesto nuevo. La acción proporciona una solución formal para uno de los problemas mas enfadosos de la reingenieria.

En los procesos rediseñados, las distinciones de puestos (tales como la remuneración) basadas en posición jerárquica y relaciones de dependencia tienden a ser reemplazadas por distinciones basadas en conocimientos y destrezas. Pero como la mayor parte de los puestos se enriquecen, son

multidimensionales, de manera que es difícil compararlos directamente.

Esta acción desarrolla medidas de la dificultad de efectuar transiciones del puesto A al puesto B, o del puesto B al puesto A. Si pasar de A a B es más difícil que de B a A, entonces claramente el puesto B es "mayor".

Esta acción considera todas estas transiciones y determina cuáles son factibles. Esto lleva directamente al desarrollo de carreras.

Algunos empleos (los "más grandes") no tendrán desarrollo de carrera dentro del proceso. En este caso, es necesario identificar transiciones factibles a otros procesos. Puesto que el interrogante "Como me afectara esto a mi?" está en el fondo de la resistencia al cambio, el éxito de esta acción y comunicar sus resultados es uno de los componentes más importantes del Programa del Cambio.

ACCION Definir la organización de transición

Hasta aquí se ha concentrado en el diseño social necesario para realizar la visión final del proceso. Esta acción examina el diseño social de las subdivisiones, si las hay. Paralelamente con la acción planeamiento de implementación del aspecto técnico para buscar que los elementos sociales y técnicos del proceso sean congruentes.

Habitualmente, la necesidad de alcanzar la visión final por medio de una serie de subdivisiones la impone el diseño técnico, puesto que desarrollar un

nuevo sistema, por ejemplo, puede tardar largo tiempo. Pero a veces el diseño social impone el avance por etapas, por ejemplo, cuando se necesita un programa importante de educación y capacitación.

Esta acción describe los cargos, los métodos gerenciales y las estructuras organizacionales en puntos intermedios entre la situación corriente y el diseño del proceso final.

También se identifican los cambios que necesitan para efectuar las transiciones.

ACCION : Programar el cambio

Muchos proyectos de reingeniería fracasan por falta de una eficiente gestión del cambio por razones de defectos en su diseño técnico o social. Se refina y amplía el Programa de Cambio de la Fase I.

La acción empieza con la identificación de los interesados y sus problemas. Algunos interesados son personas que se desempeñan en los mismos puestos y tienen intereses comunes, de modo que el puesto mismo se puede tratar como el interesado. Otros interesados (típicamente los administradores) tienen empleos únicos, de modo que el interesado es el individuo. Sin embargo, cuando se ejecuta el programa, a cada persona hay que tratarla como un individuo, cualquiera que sea su puesto. Para cada interesado, esta acción define también como se espera que resista, y define medidas del nivel de resistencia o aceptación.

Luego planifica un programa de comunicaciones, un programa para evaluar aceptación e intervenir si es necesario, y un programa de educación general y capacitación para todo el personal.

ACCION : Motivar Incentivar

Concertar las metas individuales, organizacionales y del proceso definiendo incentivos que motiven a la gente para hacer la transición al nuevo proceso, alcanzar los niveles proyectados de rendimiento y comprometerse a una mejora continua. Definir mecanismos de medición y de información que se necesitan para sostener la administración de incentivos. Este es otro ejemplo de uso de informática. El principio que se sigue es que los incentivos son adjudicaciones monetarias y reconocimiento. No deben ser ascensos, pues estos se deben basar en la capacidad, no en el rendimiento.

ACCION : Planeamiento de implementación

Desarrollar los planes preliminares para implementar los aspectos sociales del proceso rediseñado incluso alistamiento, educación, capacitación, reorganización y renunciación. Estos planes serán luego introducidos por fases juntamente con los planes paralelos de implementación de aspectos técnicos del proceso desarrollados en la acción Programar el cambio de esta fase.

Definir la "estructura de gobierno" para la Fase V, esto es, el papel y las responsabilidades del promotor del proyecto de reingeniería, del dueño del proceso, del gerente del proyecto de rediseño y de otros individuos y organizaciones. A las funciones de servicios de información y de recursos humanos les corresponde un papel principal en la fase siguiente.

5. Fase V : Ejecutar Cambios

El objetivo de esta fase es realizar la visión del proceso, implementando el diseño producido en la fase IV. La fase de Ejecutar Cambios produce una versión piloto y una versión de plena producción para el proceso rediseñado y mecanismos de cambio continuo.

Según sean los detalles específicos del diseño del proceso, el número y la naturaleza de subdivisiones, algunas tareas de la fase V se pueden repetir. En otros casos, los mecanismos de cambio continuo se usarán para pasar de una subdivisión a otra.

Preguntas en esta fase :

- .Cuándo debemos empezar a controlar el progreso?
Cómo sabemos si vamos por buen camino?
- .Qué mecanismos debemos desarrollar para resolver problemas imprevistos?
- .Cómo podemos asegurarnos de que en el periodo de transición no haya tropiezos?
- .Cómo seguimos creando impulso para cambio continuo?

.Qué técnicas debemos utilizar para reajustar la organización?

ACCION : Culminar el diseño del sistema

La acción tiene que ver con el diseño "externo" de un sistema nuevo o revisado, de apoyo al proceso rediseñado. Incluye modelar subprocesos, modelar datos, definir aplicaciones, y diseñar diálogos, menús e informes en la pantallas. Alternativamente, esta acción podría incluir la selección de un paquete de aplicaciones disponible.

ACCION : Ejecutar diseño técnico

Se selecciona la plataforma o plataformas sobre los cuales se va a montar la aplicación. Diseña las estructuras de datos, el sistema y define cualquier prototipo que se necesite para validar el diseño. Esta acción tiene que ver con el diseño "interno" del sistema nuevo o revisado que apoya al proceso rediseñado.

ACCION : Planear pruebas

Se determinan los métodos que se van a usar para validar el sistema, entre los cuales pueden incluirse pruebas paralelas o piloto.

También los métodos que se van a usar para conversión, transición y desarrollo de un plan de implementación por fases.

Finalmente, la acción evalúa los impactos del nuevo sistema y define los planes de retirada y contingencia.

ACCION : Evaluación del personal

Se evalúa en función de sus destrezas, conocimientos, orientación, el grado de su conformidad con el cambio y su aptitud.

La evaluación de aptitud es muy importante porque la determinación de la disposición de cada persona debe basarse en ella misma, no en el puesto que desempeña. Algunas personas no están suficientemente calificadas.

Algunas tienen destrezas, conocimientos y orientación que no se relacionan con su puesto actual pero que son muy deseables en otros puestos.

La evaluación de cada persona se verifica con los requisitos del puesto y los niveles de dotación de personal desarrollados en la Fase IV, acción Verificar requisitos de puestos, a efectos de identificar la escases o los excesos de personal, y las necesidades de capacitación.

Las necesidades identificadas en esta acción se utilizan para finalizar los componentes del plan de estudios para educación, capacitación y para asignar a cursos específicos.

ACCION : Ensamblar Sistema

Se producirá una versión del nuevo proceso lista para operación.

Incluye desarrollo y prueba de bases de datos, desarrollo y prueba de sistemas y procedimientos, documentación y conversión de datos.

ACCION : Entrenamiento de personal

Se proporciona capacitación en la operación, administración y mantenimiento del nuevo proceso, para que el personal asuma sus nuevas responsabilidades. Igualmente, incluye instrucción particular cuando los empleados asuman dichas responsabilidades por primera vez.

ACCION : Prueba piloto

Se pone en operación el nuevo proceso en una área limitada a fin de identificar mejoras o correcciones necesarias, sin correr el riesgo de una implementación total.

ACCION : Refinar

Se corrigen las fallas que se descubran en la operación piloto e implementación del nuevo proceso en una forma controlada, de acuerdo con la acción : Planear pruebas.

ACCION : Continuidad de Cambio

Para la mejora continua del proceso, se debe cumplir:

1. Dar metas claras de rendimiento, medidas de realización de las metas e información sobre los valores actuales y pasados de esas medidas.
2. Dar las herramientas necesarias para efectuar cambios de rendimiento.
3. Dar responsabilidad, autoridad e incentivos para mejorar el rendimiento.

Anexo 2

Glosario de términos o terminología básica de seguros

Póliza de seguro

Es el instrumento mediante el cual se exterioriza el contrato de seguro.

Las pólizas constan de dos partes :

Primera parte

Se incluyen las condiciones particulares del contrato: nombre del asegurado, cosa, bien o ente asegurado, capital asegurado, prima, periodo de vigencia y todo otro dato que se refiera en especial a un determinado contrato.

Segunda parte :

Figuran las condiciones generales y/o especiales del seguro que se trate.

Condiciones Generales

Conjunto de disposiciones, convenios y requisitos impresos en la póliza de Seguro. Materias de carácter general que aparecen en la póliza señalando obligaciones y derechos, tanto del asegurador como del asegurado.

Condiciones Particulares

Conjunto de datos, convenios y explicaciones (generalmente mecanografiadas) que aparecen en las pólizas para especificar la materia del seguro o para aclarar las condiciones generales impresas.

Comprende los límites de capitales o valores asegurados, fijación de primas, vigencia, etc.

Riesgo

Cualquier fenómeno "aleatorio", o sea, capaz de producirse o no, en un determinado momento o espacio de tiempo, que pueden o no ser conocidas.

Incertidumbre del acontecimiento de una contingencia. En términos administrativos, los aseguradores denominan como riesgo a una rama de seguros.

Prima

Es la contraprestación pecuniaria que el asegurado o contratante paga al asegurado en retribución de la cobertura del riesgo. Es el precio del seguro.

En nuestro medio, las primas se calculan en base a tablas por riesgos establecidos por la APESEG, salvo casos especiales que dependen de materialidad del capital asegurado, el cual, debe ser remitido a dicha Asociación para su tarificación.

Capital asegurado

Cantidad que figura en la póliza como límite de responsabilidad del asegurador.

Vigencia de los seguros

Duración o plazo del seguro.

Generalmente, los seguros

son contratados por un año con indicación del día y hora de inicio y término, aunque algunos pueden ser contratados por períodos mayores o menores.

Endoso

Documento que emite el asegurador en cualquier momento de la vigencia de contrato de seguro, a solicitud del asegurado y previo convenio con el objeto de modificar, ampliar o suprimir cualquiera de las condiciones generales de la póliza.

Renovación

Es la puesta en vigencia de un seguro vencido, por un período igual a la vigencia anterior, pueden ser emitidas a propia iniciativa del asegurador debido a la naturaleza de la póliza de ser renovable automáticamente.

Pólizas flotantes

Son utilizadas únicamente en el ramo de transportes, son aquellas pólizas que tienen solamente una fecha de inicio y son trabajadas mediante aplicaciones.

Aplicaciones

Es el seguro o cobertura de un riesgo que se extiende para asegurar el envío de una mercadería a bordo de aeronaves, barcos, ferrocarriles, por el tiempo que dura la travesía.

Estas aplicaciones son emitidas muchas veces sin conocerse la fecha de partida y llegada al punto de destino, por lo cual, se les conoce como "Aplicaciones en Inn Quovis".

Para la facturación de las primas sobre las aplicaciones Inn Quovis, las compañías aseguradoras de nuestro medio utilizan uno de los siguientes sistemas:

.Al momento de la emisión de las aplicaciones.

.Cuando se conocen los datos generales de la póliza, fecha de partida y llegada al punto de destino.

Agentes de seguros

Llamado también "productor", es la persona con carácter libre o dependiente del asegurador que se encarga de gestionar y colocar los seguros. Da cuenta

al asegurador para la emisión de la póliza. Por la contraprestación de sus servicios recibe una "comisión de agenciamiento", la cual, puede ser una cantidad fija o un porcentaje sobre las primas contratadas por ellos.

Broker

Persona natural o jurídica que siendo por lo general no dependiente del asegurador actúa como Agente de Seguros. Es también un consultor de seguros que presta asesoramiento a los asegurados.

Coaseguro

Es la distribución o reparto del riesgo cubierto, entre dos o más aseguradores, actuando en este caso como compañía líder o administradora la empresa aseguradora que emitió la póliza.

Los coaseguros dependen exclusivamente de la voluntad del asegurado en ceder su riesgo a dos o más aseguradores; estas pólizas deben incluir una cláusula adicional llamada "Convenio de Coaseguro" en la cual, debe indicarse las compañías participantes y su porcentaje de participación así como las firmas de los representantes legales de cada una de ellas en señal de aceptación del coaseguro.

Estas pólizas son informadas por la compañía líder a las coaseguradoras mediante "Planillas de Coaseguro", las cuales, son preparadas y enviadas a cada una de las compañías participantes; en ellas se indican

principalmente el riesgo, el capital asegurado, el porcentaje de participación y los capitales y primas cedidas.

Por este tipo de póliza, la compañía líder transfiere al o a los coaseguradores un porcentaje de las primas recibidas, la parte proporcional del impuesto a los bienes y servicios y la comisión del agente o broker (si lo hubo), así como un porcentaje pre-establecido de gastos de administración que absorbió al momento de captar el seguro.

Tarifas

Son los precios autorizados o fijados por el asegurado a cobrarse por concepto de primas de seguros.

En los ramos más comunes los aseguradores cuentan con tarifas oficiales únicas, aprobadas por las autoridades gubernamentales, a propuesta de la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG) y previo estudio o informe aprobatorio de la Superintendencia de Banca y Seguros.

Las tarifas de seguros son elaboradas sobre bases técnicas, sustentadas en estadísticas, costos y estudios actuariales convenientes, así como sobre la naturaleza de los riesgos.

Reaseguro

Es la cesión de una parte de la cobertura y de la consiguiente responsabilidad del seguro a otra entidad

llamada Reaseguradora (local o extranjera) con el fin de limitar sus riesgos, mediante un contrato especial llamado "tratado de Reaseguro", en el cual, están pactadas todas las condiciones de tal cesión como son: Duración del contrato, retenciones de la compañía cedente, cesiones de reasegurador (cabe hacer notar que tanto en los coaseguros como en los reaseguros la distribución de las participaciones se efectúa en forma directamente proporcional al capital asegurado), comisión por el reaseguro cedido, forma de liquidación de las primas de reaseguro, etc. a las Reaseguradoras, se le informa mediante "planillas de Reaseguro" por riesgos.

En este caso, en comparación con los coaseguros, la compañía cedente transfiere solamente una parte de las primas recibidas y a cambio de ellas perciben de la compañía (s) cesionaria (s) (Reaseguradoras.) una comisión de Reaseguro, la cual, normalmente es superior a la comisión que pagan los aseguradores a los Agentes o Brokers por la captación del seguro.

Cesión

Es el porcentaje de la prima recibida por la compañía líder que le corresponde al coasegurador o reasegurador.

De este concepto se desprende que existen dos tipos de cesiones :

a). Cesión por Coaseguros Cedidos: Este tipo de cesión es diferente al de coaseguros por cuanto un

porcentaje de la prima es entregada al Reasegurador, a fin de que éste se encargue de distribuirla (retrocederla) primeramente entre otras empresas aseguradoras del mercado y en segundo término, de acuerdo a los volúmenes de capitales asegurados, con empresas del exterior.

Esta operación se realiza con la finalidad de que en caso de suceder un siniestro, éste no sea absorbido por una sola empresa.

Al porcentaje de primas cedidas en reaseguro se le denomina "Primas de Cesiones Pasivas", considerándose como un gasto para la empresa.

- b). Cesión por Reaseguros: Normalmente la prima cedida por la compañía líder es rebajada de la producción directa (cuando es producción del año); es decir, del total de primas captadas directamente por la empresa aseguradora (específicamente con cargo a la cuenta "Primas de Seguros Directos").

Retrocesión

Este es un concepto relacionado con la "cesión de reaseguros" y consiste en la porción recibida del Reasegurador por cesiones entregadas a éste por otras Empresas del mercado. A las primas recibidas del Reasegurador se le dominan "Primas de Cesiones Activas", considerándolas como un ingreso para las Compañía.

Siniestro

Aparición, acontecimiento, suceso o materialización del riesgo cubierto por el seguro.

Como ejemplo, podemos decir que a la presencia de los siguientes hechos se les denomina siniestros : Muerte, Incendio con los consiguientes daños o pérdidas, robo de bienes, choque de vehículos, hundimiento de una nave, etc.

Cabe hacer notar que la distribución de los siniestros se realiza en forma directamente proporcional a la distribución del primaje, es decir que también se presentan :

.Los coaseguros, el concepto ya se indicó anteriormente bajo la forma de coaseguros de primas, por lo que en esta parte de siniestros éstas se trabajan como coaseguros de siniestros simplemente y al igual que las primas, cuando son cedidas se rebajan del total de siniestros directos recibidos en el año.

.Los reaseguros, también se indicó anteriormente, indicándose que se realiza con la finalidad de

limitar los riesgos y que los siniestros no sean absorbidos por una sola empresa. A la participación de Reaseguradora, en los siniestros se le denomina "Siniestros de Cesiones Pasivas" y representan un ingreso para la Compañía.

Franquicia o deducible

Es una cantidad parcial fija o porcentaje de la suma asegurada que corre a cargo del asegurado en cada reclamo de éste por el acontecimiento de un siniestro.

Recupero

Indemnización que obtiene la compañía aseguradora del transportista por averías o faltas; venta de restos a terceros.

Indemnización

Es la cantidad de dinero que desembolsa el asegurador a favor del asegurado, al producirse un siniestro cubierto por la póliza.

Ajustador de siniestros

Es la persona natural o jurídica , dependiente o independiente del asegurador, encargado del estudio, calificación y ajuste de los reclamos por siniestros presentados por el asegurado.

Cada siniestro será examinado por el ajustador de acuerdo a las condiciones de la póliza y será materia de un informe especial con las recomendaciones para la atención o desestimación del reclamo.

Finiquito o recibo de indemnización

Es el convenio en el cual el asegurado deja constancia de haber sido indemnizado o cubierto el siniestro en forma íntegra por el asegurador.

Convenio de ajuste

Contrato mediante el cual el Ajustador de Siniestros como representante del asegurador acuerda con el asegurado en indemnizarlo por una cantidad de dinero determinada.

Siniestralidad

Es una apreciación técnica de resultados de un negocio de seguros. Se representa por un índice o porcentaje que resulta de comparar el costo de los siniestros ocurridos y atendidos, con el monto de primas recibidas. Este índice de siniestralidad puede referirse a una rama de seguros, a las pólizas de un determinado asegurado o a la cartera total.

$$\text{Indice} = S/P = \% \text{ (Siniestros / Producción)}$$

Bibliografía

.Reingeniería	Daniel Morris Joel Brandon	
.Reingeniería "Como hacer"	Raymond L.Manganelli Mark M.Klein	Grupo Normal
.Reingeniería	Michael Hammer James Champy	
.Reingeniería en la Administración	James Champy	
.The Great Transition	James Martin	AMACOM
.Mejoramiento Continuo	IBM	
.Copias de Documentos de Reingeniería	Ing.Luisa Llanccce Mondragon	
.Revistas Colombianas	Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas	
.Copias de Documentos Diversos	Biblioteca de la Compañía	
.Elementos y Terminología de Seguros.	Instituto Superior de Seguros. Orlando Garcia Cortez	
.Documentos de Seguros	Instituto Nacional de Seguros de Costarica	
.ABC de Seguros	Francisco Zuñiga Diaz Gerardo Perez Leal	
.Diccionario Básico de Seguros	Julio Castello Matran Jose Maria Perez Escacho	
.Colección Tema de Seguros	Editorial MAPFRE S.A. Madrid	
.I Congreso Internacional de Gerencia y Tecnología de la Información	Noviembre de 1993 - SONDA S.A.	