



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO ACADÈMICO DE GRADUACIÓN**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

**ÁREA
SISTEMAS PRODUCTIVOS**

**TEMA
“OPTIMIZACION DE LA CALIDAD DE SERVICIOS
EN EL ÁREA COMERCIAL APLICANDO LAS
NORMAS ISO 9000 EN SUL AMÉRICA, COMPAÑÍA
DE SEGUROS DEL ECUADOR C.A.”**

**AUTOR
ROJAS AMON LUIS OSWALDO**

**DIRECTOR DEL TRABAJO
ING. IND. CALDERÓN PRIETO ABDÓN**

**2001
GUAYAQUIL-ECUADOR**

“La responsabilidad de los hechos, ideas y doctrinas expuestos en este trabajo corresponden exclusivamente al autor”

Rojas Amon Luis Oswaldo

C.C. 0915638357

AGRADECIMIENTOS

A DIOS sobre todas las cosas, porque sin él, que es aquel que nos da salud e inteligencia no lograríamos absolutamente nada.

A mi familia por todo el aliento brindado a lo largo de mi vida estudiantil.

Al Ing. Calderón Prieto Abdón por sus directrices y recomendaciones.

ÍNDICE GENERAL

No.	Descripción	Pág.
	PRÓLOGO	1

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

No.	Descripción	Pág.
1.1	Antecedentes	2
1.2	Situación problemática	2
1.3	Formulación del problema	3
1.4	Sistematización del problema	3
1.5	Objetivos	3
1.5.1	Objetivo General	3
1.5.2	Objetivos Específicos	3
1.6	Justificativo	4
1.7	Alcance	4
1.8	limitaciones	5

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

No.	Descripción	Pág.
2.1	Marco referencial	6
2.1.1	La empresa: breve reseña historica	6
2.1.2	Calidad	7
2.1.3	¿Que significa ISO?	8
2.1.4	Iso 9000:	8
2.2	Gestión por procesos	9

No.	Descripción	Pág.
2.3	Diagrama de causa y efecto	11
2.4	Diagrama de flujo	12
2.5	Marco conceptual	13
2.6	Hipótesis de la investigación	20

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

No.	Descripción	Pág.
3.1	Diseño de la metodología.	21
3.2	Tipo de investigación	21
3.3	Entrevistas	22
3.4	Planteamiento y desarrollo de soluciones	30
3.5	Desarrollo del manual de procedimientos	30
3.6	Implementación de encuestas de satisfacción	31
3.7	Indicadores de gestión	32
3.8	Auditoría del sistema de calidad	33
3.9	Conclusiones de la auditoría	36
3.10	Determinación del problema principal	38
3.11	Evaluación de costos	39
3.12	Síntesis del manual de calidad	41
3.12.1	Misión del área comercial	42
3.12.2	Política de calidad del área comercial	42
3.12.3	Sistema de aseguramiento de calidad del área comercial	43
3.13	Implementación de solución problema detectado	45
3.14	Conclusiones	53
3.15	Recomendaciones	54
	GLOSARIO DE TÉRMINOS	55
	ANEXOS	57
	BIBLIOGRAFÍA	69

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Pág.
1	Lista de entrevistados	23
2	Muestreo de órdenes	25
3	Siniestros	26
4	Reporte mensual de primas no renovadas	27
5	Costo de pólizas no renovadas	28
6	Macro procesos	30
7	Formato de encuesta	31
8	Indicadores de gestión	33
9	Flujo de no conformidades	37
10	Costos por no renovación	40
11	Control de distribución del procedimiento	51
12	Persona responsables de la implementación-ejecución y elaboración	51
13	Hoja de control de procedimiento	52
14	Control de distribución del procedimiento personas responsables del control	52
15	Personas responsables de la implementación-ejecución y elaboración	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Descripción	Pág.
1	Diagrama causa-efecto	11
2	Muestro de ordenes	25
3	Diagrama Causas y efectos	27
4	Flujo de compra de repuestos	29
5	Flujo del proceso	32
6	Gráfico de causa-efecto de procedimientos	38
7	Gráfico causa-efecto de métodos	39
8	Pareto de causas de no renovación	41
9	Departamento Comercial	46

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción	Pág.
1	Estructura Organizacional	58
2	Primeras compañías según sus utilidades	59
3	Calidad total	60
4	Guía Aplicación normas ISO 9002	67
5	Cuadro de no conformidades encontradas	68

AUTOR: ROJAS AMON LUIS OSWALDO
TEMA: OPTIMIZACION DE LA CALIDAD DE SERVICIOS EN EL
ÁREA COMERCIAL APLICANDO LAS NORMAS ISO 9000
EN SUL AMÉRICA, COMPAÑÍA DE SEGUROS DEL
ECUADOR C.A.
DIRECTOR: ING. IND. CALDERÓN PRIETO ABDÓN MSc.

RESUMEN

La investigación del comportamiento de las variables que intervienen en una empresa aseguradora, específicamente en el área de siniestros de vehículos. La situación actual de la calidad del servicio prestado en la Empresa SUL AMÉRICA como esquema piloto y la identificación de sus debilidades configuran el escenario propicio para buscar el objetivo central de este estudio. El objetivo central o general es “diseñar un manual de procedimientos para los procesos agregadores de valor en el servicio de posventa con indicadores de eficiencia en la calidad de gestión”. Esto basado en preguntas que sistematizan la situación problemática del modelo piloto escogido, como son: ¿Es posible identificar los procesos que agregan valor en el servicio de seguros?, ¿En base a esta identificación se puede determinar un diagnóstico de la situación actual?, ¿Identificadas las variables principales de los procesos agregadores de valor, se pueden diseñar indicadores de eficiencia de gestión?, ¿Se puede, con la información obtenida lograr establecer manuales de procedimientos en el servicio de posventa?. Para lograr, entonces el objetivo central se investigó la legislación nacional sobre normas de calidad; las normas internacionales de estandarización ISO 9000 y sobre todo, el aporte de investigaciones pretéritas referente a la gestión de calidad en este tipo de empresas. Se aplica la “gestión de procesos” para identificar los principales procesos y las debilidades que estos presentan usando herramientas cualitativas como el diagrama de causa-efecto. Una vez seleccionadas las causas que afectan la calidad de estos procesos, se sometió a expertos en el área, a preguntas de tipo abierto para tratar de obtener el porqué de estas causas y el cómo solucionar el efecto negativo obtenido. Con estos datos se procede a hacer encuestas de satisfacción al cliente tanto externo como interno.

PALABRAS CLAVES: Optimización, Seguros, Calidad, Servicios, Norma, ISO-9000

Rojas Amon Luis Oswaldo
C.C. 0915638357

Ing. Ind. Calderón Prieto Abdón MSc.
Director del Trabajo

AUTHOR: ROJAS AMON LUIS OSWALDO
TOPIC: OPTIMIZACION DE LA CALIDAD DE SERVICIOS EN EL
ÁREA COMERCIAL APLICANDO LAS NORMAS ISO 9000
EN SUL AMÉRICA, COMPAÑÍA DE SEGUROS DEL
ECUADOR C.A.
DIRECTOR: IND. ENG. CALDERÓN PRIETO ABDÓN

ABSTRACT

Research based on the behavior of the variables involved in an insurance company, specifically in the area of vehicle accidents. Current status of quality of service provided in the Company SUL AMERICA as a pilot scheme and identifying weaknesses configure to search up the central aim of this study stage. The overall objective is to “design a procedures manual for value adding processes in the after sales service department efficiency indicators on the quality of management “. This based on questions that systematize the problematic situation of the pilot model chosen, as are: Is it possible to identify the processes that add value to the service secure?. On what basis this identification can determine a diagnosis of the current situation?. Identified the main variables of value-adding processes, you can design management performance indicators?. Can one, with information from achieving establish operating procedures in the Service Department?. To achieve, then the central objective of national legislation on quality standards is investigated; standardization international standards ISO 9000 and especially the contribution of past investigations concerning quality management in these businesses. The “process management” is used to identify the main processes and weaknesses they present using qualitative tools such as cause-effect diagram. Once selected the causes that affect the quality of these processes, subjected to experts in the field, open questions to seek the reason for these causes and how to fix the negative effect obtained type.

KEY WORDS: Optimization , Insurance , Quality, Services, Standard,
ISO- 9000

Rojas Amon Luis Oswaldo
C.C. . 0915638357

Ind. Eng. Calderón Prieto Abdón MSc.
Director of Work

PRÓLOGO

Usar los conocimientos de la Ingeniería Industrial para optimizar los procesos de servicios en una aseguradora es lo que persigue el presente proyecto de investigación. La asignatura de calidad en su filosofía de calidad total y por consiguiente, la mejora continua permite introducirse en el mundo de los servicios de seguros y darle una perspectiva diferente.

Como normativa se recurrió a las normas ISO 9000, adaptándolas a este tipo de servicios. Previamente se identificó las variables principales que afectan al sistema en estudio y, con ellas se diseñó los indicadores capaces de medir y cuantificar la mejora continua.

Se estableció (con estos indicadores) el patrón a seguir para lograr los objetivos y los pasos que permitan controlarlos.

El Autor espera, con este estudio, haber contribuido a la competitividad de la empresa objeto de estudio, dejando claro que esto ha sido posible a la enseñanza responsable recibida en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Guayaquil.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Las empresas destinadas a la actividad de seguros, deben tener clara y específicamente identificados y evaluados sus procesos, para la satisfacción y percepción de seguridad de los Clientes.

En el caso de la Empresa “Sul America Seguros”, existe esta identificación y evaluación, pero con la experiencia del autor se puede colegir que es necesario actualizar la información de los procesos que lleven a una mejora sustancial para beneficio de la empresa como tal y de sus Clientes.

Este estudio por lo tanto analizará todo lo que ofrece la investigación científica previa; de esta se extraerá metodologías existentes con el fin de aplicarla a los procesos; previamente, para llegar a una propuesta se partirá de objetivos claros que guíen a la búsqueda de la metodología apropiada, una vez identificada se aplicará la técnica escogida y se desarrollará la propuesta cumpliendo con el objetivo a obtener.

1.2 Situación problemática

Actualmente la Empresa Sul America Seguros cuenta con sus procesos identificados y con su respectiva evaluación, sin embargo con el pasar del tiempo y el avance de la tecnología informática en la actualidad se requiere una revisión para optimizar la calidad de estos procesos.

1.3 Formulación del problema

¿Se puede mejorar los procesos de seguros en la empresa Sul America mediante alguna metodología de calidad existente?

1.4 Sistematización del problema

¿Es posible identificar los procesos que agregan valor en el servicio de seguros?

¿En base a esta identificación se puede determinar un diagnóstico de la situación actual?

¿Identificadas las variables principales de los procesos agregadores de valor, se pueden diseñar indicadores de eficiencia de gestión?

¿Se puede, con la información obtenida lograr establecer manuales de procedimientos en el servicio de posventa?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un manual de procedimientos para los procesos agregadores de valor en el servicio de posventa con indicadores de eficiencia en la calidad de gestión.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar de los procesos de valor.
- Obtener un diagnóstico de la situación actual

- Diseñar indicadores eficiencia de la gestión medibles y cuantificables
- Diseñar un manual de gestión de procesos con indicadores de eficiencia.

1.6 Justificativo

Los requerimientos cada vez más exigentes de los clientes hacia obtener servicios ágiles y rápidas reparaciones de los vehículos siniestrados, nos lleva a identificar cuáles son los procesos críticos en la atención al cliente para brindar a través de ellos un mejor servicio, y así poder cumplir con las expectativas y requerimientos de los clientes externos e internos.

SUL AMÉRICA C. A., (ver estructura anexo 1) es una empresa que ofrece servicios de aseguramiento en cuatro grandes grupos seguro de personas, seguro de propiedades, vehículos y soat, siendo el ramo de aseguramiento vehicular el de mayor representatividad en siniestros atendidos con un 70% del total de su cartera . Debido a las demoras existentes en los procesos de atención de reclamos en la presente investigación se ha visto en la necesidad de considerar la posibilidad de mejorar dichos procesos. A través de la presente investigación se pretende presentar una propuesta de mejoramiento de los procesos de atención de reclamo en el ramo vehículos, ramos generales, vida y soat, con el fin de reducir las deficiencias e incrementar la eficiencia de sus procesos mejorando así la eficiencia de esta importante parte de la cadena de valor de la Empresa.

1.7 Alcance

La presente investigación tendrá un alcance exploratorio, descriptivo.

- Exploratorio.- se recurrirá a la investigación interna para determinar los procesos que agregan valor e identificar sus debilidades para luego ser sometidas a su mejoramiento.
- Descriptivo.- se describirá los procesos que agregan valor, así como los indicadores que respaldarán su mejora y el manual debidamente explicado para su aplicación

1.8 Limitaciones

Este estudio abarcará los procesos de posventa y tendrá el carácter de análisis de perfil.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Referencial

2.1.1 La Empresa: Breve reseña histórica

SUL AMERICA COMPANHIA NACIONAL DE SEGUROS, fue fundada en Rio de Janeiro, Brasil, el 5 de diciembre de 1895, por Don Joaquín Sánchez de Larragoiti dando inicio a un grupo empresarial que siempre marco presencia en el mercado internacional por su pionerismo e innovación.

En poco tiempo se transforma en una empresa Brasileira de alcance internacional, extendiendo sus operaciones por todo el territorio Brasileiro y actualmente en el exterior, en países como Argentina, Chile, Ecuador, España. Uruguay y Perú.

En Ecuador coloca sus primeras pólizas a principios de siglo en Guayaquil y Quito habiendo sido la empresa Aseguradora del entonces Presidente de la Republica, General Eloy Alfaro Delgado.

En el año 1938 Sul América se convierte en Sucursal de la Matriz Brasileña, y así en el año de 1952 se inauguró en la ciudad de Guayaquil su imponente edificio sede de la Sucursal ubicado en las calles Malecón 1401 e Illinwgorth hoy convertido en Patrimonio Cultural de la Ciudad.

Para los años 1999 y 2000 un grupo de empresarios venezolanos invierte en el Ecuador adquiriendo Seguros Integral y dos años posteriormente las empresas brasileñas con las que en el 2001 deciden fusionarse algo inédito en el mercado Ecuatoriano.

Con esta fusión pasa a ocupar los primeros lugares en el mercado asegurador Ecuatoriano y quienes después de 100 años de trayectoria como Sul América Seguros deciden cambiar de nombre a Latina Seguros situándose hoy entre las 10 primeras compañías de Seguros del Ecuador.

Revisión científica

En este capítulo se hace una descripción de las herramientas de Ingeniería Industrial que se utilizara a lo largo del presente estudio, las cuales nos permitirán desarrollar las etapas de recolección y análisis de información, identificación de las oportunidades de cambio y elaboración de propuesta de mejora como también las consideraciones legales que debemos observar frente al servicio.

Legislación sobre el contrato de seguros

Los remitiremos al decreto supremo 1147 (anexo 1) que estas será la guía sobre la que debemos enmarcar los procesos.

2.1.2 Calidad

La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de estos significados se emplean con mayor frecuencia y se pueden resumir de la siguiente manera: 1

¹ De Feo, J.A. et al., *Planning for Quality Inc.*, Wilton, Conn., 1990, G2-G15

1. La calidad consiste en aquellas características del producto que satisfacen las necesidades de los clientes y proporcionan la satisfacción con el producto
2. La calidad consiste en productos y procesos libres de deficiencias.

2.1.3 ¿Qué significa ISO?

El término ISO corresponde a las iniciales en inglés del Organismo Internacional de Estandarización (International Standardization Organization). Este organismo fue creado a finales de los años 40. Su sede actual está situada en la ciudad de Ginebra y hasta la fecha existen miles de normas ISO que son aceptadas por más de 80 países en todo el mundo. Por ello su carácter de "internacional". 2

2.1.4 ISO 9000:

LA FAMILIA DE NORMAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
Entre las normas desarrolladas por el organismo de las ISO existen unas que desde aproximadamente una década están tomando cada vez más relevancia nos referimos a las normas ISO 9000 de aseguramiento de la calidad

Estas normas ISO 9000 son una serie o familia de normas sobre aseguramiento de la calidad que describen los requisitos que debe cumplir el sistema de calidad de una Organización en diferentes situaciones.

La familia de Normas sobre Aseguramiento de la Calidad, que describen los requisitos que debe cumplir el Sistema de Calidad de una Organización en diferentes situaciones

² ISO 9000 "UNA VISION GERENCIAL" ANGEL POLA MACELA PG. 25

La Norma ISO 9002, Sistemas de Calidad, Modelo para el Aseguramiento de la Calidad en la Producción, la Instalación, y Servicio Postventa.

Existe además un conjunto de Normas de la familia ISO 9000, que podemos calificar de Normas Complementarias:

- ISO 10011: Guías para las auditorias de los Sistemas de Calidad.
- ISO 10013: Guías para el desarrollo de Manuales de Calidad.

Las mismas que tomaremos como modelo para el desarrollo del trabajo a desarrollar, existen mas conceptos de ayuda para el desarrollo de este los mismo que los podemos ver en el (anexo 3).

2.2 Gestión por procesos

Por qué las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La Mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

Identificación de procesos

Todos los procesos deben de tener un Responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continua.

Todos los procesos deben tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos para ajustar y/o establecer objetivos.

Todos los procesos tienen que ser controlados. Para esto es necesario estructurarlos mediante procedimientos debidamente documentados.

Se debe identificar todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las siguientes premisas:

El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar.

Técnica de la entrevista

Para todo trabajo de investigación es fundamental realizar una toma de datos en un trabajo de campo siendo esta una técnica de investigación.

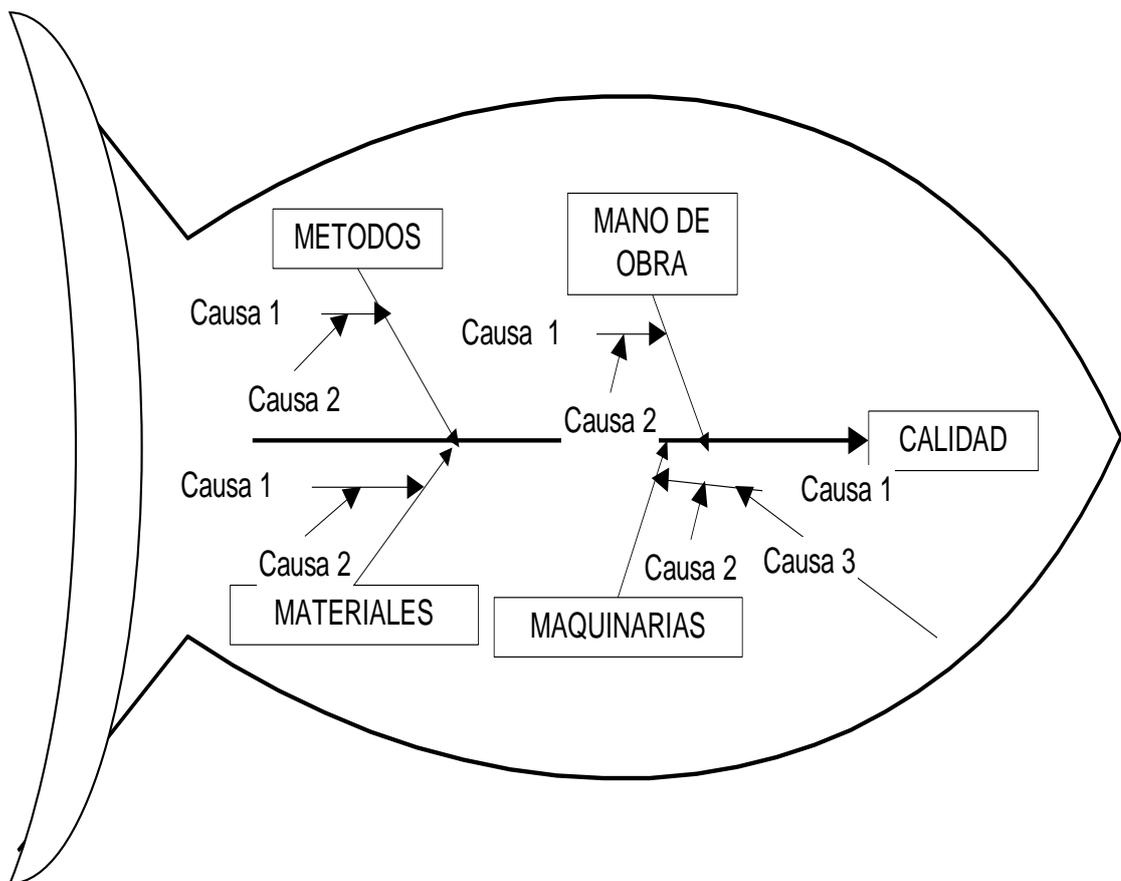
La entrevista es una herramienta que permite obtener información valiosa a través de preguntas que pueden orientarse en función de la información que se desea obtener, de manera que las aportaciones puedan ser interpretadas posteriormente, se determina el área materia de estudio y se seleccionan los colaboradores de la Compañía que aportaran con la información que en este caso de estudio será identificar los procesos y actividades en los que intervienen.

2.3 Diagrama de causa y efecto

Esta herramienta se debe utilizar cuando necesite explorar y mostrar las causas posibles de un problema o una condición específica.

El Diagrama de Causa y efecto fue desarrollado para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen. El defecto o el problema es colocado en el lado derecho del Diagrama y las influencias o causas principales son listadas a su izquierda. Empiece tratando de seleccionar un problema que sea controlable dentro de su Departamento o área de trabajo.

GRÁFICO No. 1
DIAGRAMA CAUSA-EFECTO



Fuente: Administración de operaciones; Heiser
Elaborado por: Luis Rojas Amon.

Los Diagramas de Causa y Efecto son trazados para ilustrar claramente las diferentes causas que afectan un proceso, identificándolas y relacionándolas unas con otras. Para cada efecto generalmente surgirán varias categorías de causa principales que pueden ser resumidas en las llamadas 4M's: Mano de Obra, Maquinaria, Métodos y Materiales; se puede usar cualquier categoría principal que surja para ayudar a pensar creativamente.

Un Diagrama de Causa y Efecto bien detallado tomará la forma de un esqueleto de pescado, por lo que también recibe el nombre de Diagrama de Espinas de Pescado. De esta bien definida lista de posibles causas, las más comunes son identificadas y seleccionadas para un mayor análisis.

2.4 Diagrama de flujo

El Diagrama de flujo es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso. Este Diagrama provee una excelente documentación de un programa y puede ser una herramienta útil para examinar cómo se relacionan unos con otros los pasos de un proceso. El Diagrama de Flujo utiliza símbolos fáciles de reconocer para representar el tipo de operación realizada.

El Diagrama de Flujo es un método para describir gráficamente la secuencia (flujo o ruta) de un proceso desde el inicio hasta su fin. El Diagrama de flujo suele comenzar con los insumos, muestra las transformaciones ocurridas a estos insumos y termina con el producto final.

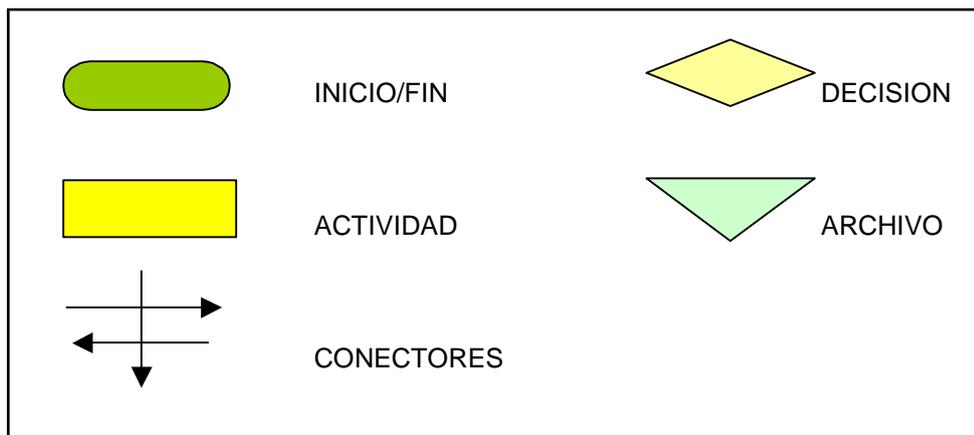
Este diagrama ayuda a:

- Visualizar globalmente el proceso
- Planear y coordinar responsabilidades en diferentes áreas
- Identificar etapas clave o potencialmente problemáticas

- Localizar actividades de control o puntos de medición, y
- Determinar si el proceso actual se apega a los requerimientos del cliente (de no ser así el diagrama ayuda a modificarlo y rediseñarlo)

Estudiando dichos diagramas por lo general se descubren vacíos que son fuentes potenciales de problemas. Estos Diagramas de Flujo pueden ser aplicados a cualquier área, por ejemplo en la elaboración de una factura, el flujo de materiales o los pasos necesarios para hacer una venta, así como en la utilización de un producto.

GRÁFICO No. 2 SÍMBOLOS INGENIERÍA DE MÉTODOS



Fuente: Dirección de operaciones.
Elaborado por: Luis Rojas Amon.

2.5 Marco conceptual

Análisis: Podemos definir el Análisis Administrativo como el examen total de los planos organizativo, dinámico, funcional, estructural y comportamental en una empresa u organización para detectar situaciones anormales y proponer las soluciones que sean necesarias. Este análisis está conformado por un grupo el mismo que se encuentra a nivel funcional, estructural, organizativo y comportamental.

Aportaciones: Recursos canalizados para crear o incrementar el patrimonio de ciertas entidades que laboran con fines de utilidad pública y cuyos ingresos son insuficientes para mantener sus servicios. Son los recursos (transferencias) que se otorgan a las unidades productoras de bienes y servicios, con la finalidad de financiar la adquisición de activos fijos, activos financieros, o apoyar la liquidación de pasivos.

Asignado: Determinar que una cosa le corresponde a una persona: asignar una paga; le asignaron un trabajo muy difícil.

Causalidad: La causalidad es el principio o el origen de algo. El concepto se utiliza para nombrar a la relación entre una causa y su efecto, y puede utilizarse en el ámbito de la física, la estadística y la filosofía

Cliente: Del latín cliens, el término cliente es un término que puede tener diferentes significados, de acuerdo a la perspectiva en la que se lo analice.

En economía el concepto permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. Existen clientes que constantes, que acceden a dicho bien de forma asidua, u ocasionales, aquellos que lo hacen en un determinado momento, por una necesidad puntual

Diagrama de Causa y efecto: El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de espina de pescado, diagrama de causa-efecto , diagrama de Grandal o diagrama causal, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez. Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo

XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el licenciado en química japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943.

Este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa - efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso. En teoría general de sistemas, un diagrama causal es un tipo de diagrama que muestra gráficamente las entradas o inputs, el proceso, y las salidas o outputs de un sistema (causa-efecto), con su respectiva retroalimentación (feedback) para el subsistema de control.

Documentos: Del latín documentum, un documento es una carta, diploma o escrito que ilustra acerca de un hecho, situación o circunstancia. También se trata del escrito que presenta datos susceptibles de ser utilizados para comprobar algo. Por ejemplo: “Tengo un documento que prueba la malversación de fondos realizada por el gobernador”, “Esta carta no constituye un documento que avale su inocencia”

Eficacia: Del latín efficacĭa, la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. No debe confundirse este concepto con el de eficiencia (del latín efficientĭa), que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo)

Entrevista: Entrevista es un término que está vinculado al verbo entrevistar (la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado)

Indicadores: Indicador es algo que indica o que sirve para indicar. Este verbo, por su parte, refiere a significar o mostrar algo con señales o

indicios. Por ejemplo: “El éxito de un personaje televisivo de esta clase es un indicador de la decadencia cultural del país”, “El gobierno está satisfecho con el indicador económico que acaba de difundir el Fondo Monetario Internacional”, “La llegada de miles de turistas a la ciudad durante el último fin de semana es un indicador que anticipa una gran temporada de verano”

Influencia: La influencia es la acción y efecto de influir. Este verbo se refiere a los efectos que una cosa produce sobre otra (por ejemplo, el viento sobre el agua) o al predominio que ejerce una persona

Ingeniería Industrial: La ingeniería industrial es la disciplina que analiza los factores vinculados a la producción de bienes y servicios. Se dedica al análisis, el diseño, la planeación, el control y la optimización del proceso industrial, sin descuidar los distintos aspectos técnicos, económicos y sociales.

El objetivo de los ingenieros industriales es comprender y desarrollar sistemas de producción industrial, de modo tal que sus resultados sean previsibles. Por eso, los especialistas en esta ciencia realizan una tarea de predicción sobre las consecuencias de la actividad de una industria

Legal: Legal es todo lo relativo a la ley, lo que está conforme a ella, como término opuesto a ilegal, que es lo que no se adecua a la norma jurídica. Por ejemplo trabajar en actividad de objeto no prohibido, estando registrado como trabajador, es legal; pero robar es una actividad ilegal, pues el Código Penal lo prohíbe y sanciona.

Mano de Obra: El término que nos ocupa se sustenta, etimológicamente hablando, en el latín. Así, nos encontramos con el hecho de que el vocablo mano procede de la palabra latina manus que puede traducirse en varias acepciones tales como “fácil de manipular”. Y obra, por su parte, emana del vocablo latino opera que significa “trabajo”.

Maquinaria: Del latín machīna, un máquina es un aparato creado para aprovechar, regular o dirigir la acción de una fuerza. Estos dispositivos pueden recibir cierta forma de energía y transformarla en otra para generar un determinado efecto.

Materiales: La palabra material proviene del término latino materialis y hace referencia a lo que tiene que ver con la materia. La materia, por su parte, es aquello que se opone a lo abstracto o espiritual.

Métodos: Método es un modo, manera o forma de realizar algo de forma sistemática, organizada y/o estructurada. Hace referencia a una técnica o conjunto de tareas para desarrollar una tarea.

Nichos: Un nicho es una concavidad que se emplea para colocar algo. Puede tratarse de una abertura en un muro para depositar un jarrón, una estatua u otro elemento decorativo. También se trata de la concavidad formada para colocar los féretros en un cementerio

Oportunidad: Oportunidad, del latín opportunitas, hace referencia a lo conveniente de un contexto y a la confluencia de un espacio y un periodo temporal apropiada para obtener un provecho o cumplir un objetivo. Las oportunidades, por lo tanto, son los instantes o plazos que resultan propicios para realizar una acción.

Organizaciones: Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Pólizas: Una póliza es la denominación que recibe aquel documento en el cual se plasma el contrato de seguro, por un lado y por el otro, las obligaciones y derechos que corresponderán tanto a la aseguradora como al asegurado, que son las dos partes intervinientes en este tipo de contrato.

En el documento se describirán las personas, objetos o instrumentos que se vean sujetos a aseguración y se establecerán las indemnizaciones y garantías en caso que se produzca un siniestro que afecte a ese bien, persona u objeto de nuestra propiedad.

Premisa: Premisa es un término con origen en el latín praemissus. El concepto se utiliza para nombrar al indicio, síntoma o conjetura que permite inferir algo y sacar una conclusión.

Procedimientos: Procedimiento es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo.

Proceso: La noción de proceso halla su raíz en el término de origen latino processus. Según informa el diccionario de la Real Academia Española (RAE), este concepto describe la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesarias para concretar una operación artificial.

Mejora continua: El proceso de mejora continua es un concepto del siglo XX que pretende mejorar los productos, servicios y procesos.

Postula que es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es

necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones. En el caso de empresas, los sistemas de gestión de calidad, normas ISO y sistemas de evaluación ambiental, se utilizan para conseguir calidad total.

Utiliza básicamente 6 pilares para su desarrollo:

- Mantenimiento productivo total
- SMED
- Kanban
- Jidoka
- Just in time
- Poka-yoke

Recolección: Recolección procede del latín *recollectum* y hace referencia a la acción y efecto de recolectar (juntar cosas dispersas).

Secuencia de actividades: Las secuencias de actividades no son más que un conjunto de actividades LAMS sobre las que se ha definido un orden concreto.

Servicio: Con origen en el término latino *servitium*, la palabra servicio define a la actividad y consecuencia de servir (un verbo que se emplea para dar nombre a la condición de alguien que está a disposición de otro para hacer lo que éste exige u ordena)

Trayectoria: Del francés *trajectoire*, la trayectoria es el recorrido que describe un objeto que desplaza por el espacio. Una bala impulsada por un

arma, por ejemplo, describe una trayectoria, que puede ser rastreada o supuesta por un especialista.

Visión: la visión se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo. Por ejemplo: “su visión como funcionario es encontrar una manera novedosa y eficiente de administrar los recursos estatales”. O bien: “La visión de la compañía es convertirse en la productora de automóviles de mejor calidad del mercado local”.

2.6 Hipótesis de la Investigación

Al desarrollar un manual de procedimientos con indicadores claramente definidos mejoran la calidad de los procesos de posventa de seguros.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño de la Metodología

La metodología empleada consiste en hacer el respectivo levantamiento de información de la empresa en estudio, mediante observación, mediante herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa, que servirán para el respectivo diagnóstico situacional de la empresa.

3.2 Tipo de investigación

3.2.1 Investigación Cualitativa

Para este método investigativo se plantean y desarrollan entrevistas a mandos altos y medios de la organización y se realizan talleres Foda.

3.2.2 Investigación Cuantitativa

En el método de investigación cuantitativa se tomarán datos relevantes que involucren derroches, pérdidas y reprocesos que puedan ser cuantificados y tratados mediante técnica estadística.

Los métodos utilizados para la identificación de los problemas de y de sus causas se clasifican de la siguiente manera:

Técnica de la entrevista.- Como su nombre lo indica es la Técnica en la cual se programan entrevistas con los colaboradores de la Compañía a fin de tomar apuntes de las actividades que ellos realizan en los procesos, esta técnica nos permite identificar los procesos y actividades en los que intervienen.

Cuestionario para auditoría de calidad.- Este cuestionario (GP-48) contiene las preguntas básicas para medir el cumplimiento de la norma las mismas que se formulan con los colaboradores de los diferentes Departamentos de la Compañía.

Técnicas de Ingeniería Industrial.- Las técnicas utilizadas para la investigación de las causas de los problemas detectados son las siguientes:

Técnicas de gestión de calidad

Lluvia de ideas estructurada acerca de las posibles causas

Diagrama CAUSA – EFECTO (Espina de pescado)

Diagrama de Pareto

Técnicas de organización y métodos:

Diagramas de flujo que nos permite visualizar la estructura del proceso y corregir falencias en los procesos tanto administrativos como operativos.

3.3 Entrevistas

Las empresas de servicios son, en la actualidad, un sector que se encuentra en constante competencia y en la búsqueda de volverse más eficientes.

Las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos, por lo que optimizarlos es una forma de mantener estándares de servicio que

llenen las expectativas de los clientes, si las cosas se hacen de mejor manera y en menor tiempo, los consumidores de los servicios estarán satisfechos.

El presente estudio desarrolla una metodología para la gestión, análisis y rediseño de procesos en el área de Servicio de una Compañía de Seguros.

Como objetivo general se plantea el realizar un diagnóstico, análisis y rediseño de los principales procesos del área de servicio abordando los principales elementos de los mismos,

La necesidad de mejora en el área de servicio se justifica en torno a la alta competitividad que existe actualmente entre las empresas de seguros.

Se seleccionó a los principales involucrados en los procesos estudiados, y los clientes internos que reciben el servicio del área de Siniestros fueron también sometidos a entrevistas a fin de identificar y documentar los procesos, como también establecer las estrategias que se tomaran en relación a la identificación de los problemas y procesos que intervienen en el área de atención.

TABLA No. 1
LISTA DE ENTREVISTADOS

NOMBRE	CARGO	DEPARTAMENTO	TIEMPO DE TRABAJO (AÑOS)
Luis Soto	Gerente de siniestros	Siniestros	6
Nelson Navarrete	Gentente comercial	Comercial	5
Jimmy Romero	Perito de siniestros	Siniestros	8

Carlos Sellan	Perito de siniestros	Siniestros	18
Fredy Reinoso	Ejecutivo de siniestros	Siniestros	10
Claudia Calle	Coordinadora comercial	Comercial	2
Veronica Zambrano	Ejecutiva comercial	Comercial	4
Juan Mendez	Cordinador de archivo	Siniestros	8

Fuente: SUL AMÉRICA
Elaborado por: Luis Rojas Amon.

Cada uno de los colaboradores entrevistados conoce con detalle las tareas que se deben realizar pero por efectos de traslados o renunciaciones existe también personal recién ingresado y esta hace que se note la diferencia frente a los colaboradores más antiguos, ya que los nuevos solamente hacen determinadas labores y al plantearle situaciones nuevas estos podrían cometer errores y retrasos que afectarían al servicio tanto interno como externo.

Resaltó una insatisfacción del departamento Comercial quienes indican que las demoras en el envío de las ordenes de reparación les genera dificultad en la obtención de nuevos negocios y el mantener los que ya tienen ya que se dificulta cuando de renovaciones se trata.

El no contar con procedimientos formales para realizar sus labores genera retrasos y quejas en los clientes a todos los niveles.

Como resultado de las entrevistas se establecieron los puntos débiles que afectan en el servicio en la atención de siniestros los mismos que fueron identificados mediante aplicación de lluvia de ideas las mismas que arrojaron los siguientes síntomas:

- Demoras en la emisión de órdenes de reparación.
- Quejas de clientes en las reparaciones de siniestros.
- No hay instrucciones claras de trabajo.
- Los procesos no están estandarizados.
- Rotación de personal.
- Falta de políticas de remuneración

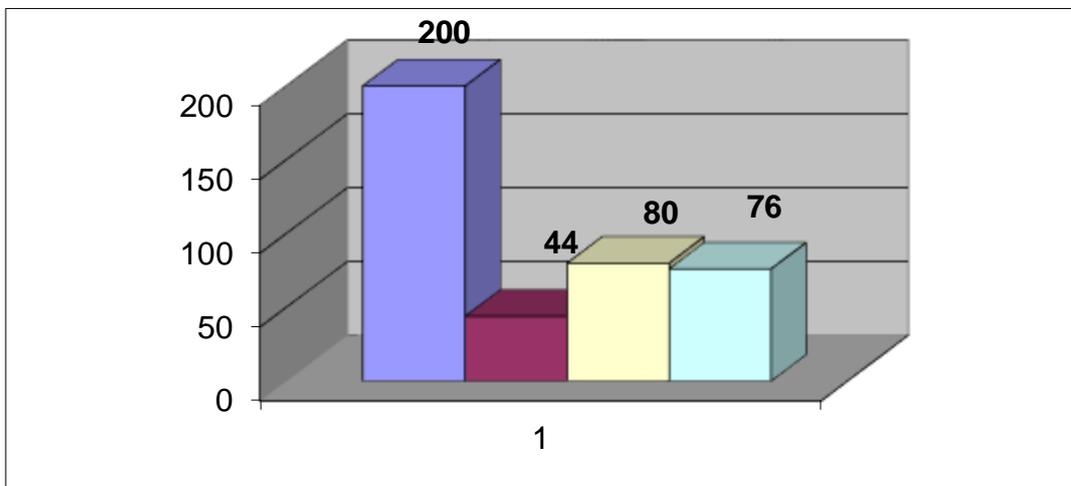
Al ser la demora en las órdenes de reparaciones el síntoma que más resaltaba se procedió con un muestreo de un número apropiado de órdenes de reparación para determinar los tiempos que se toman en el envío de órdenes de obteniendo los siguientes registros:

TABLA No. 2
MUESTREO DE ÓRDENES

TOTAL		Mas de 48 HORAS		Mas de 72 HORAS		MAS DE 96 HORAS	
200	100%	44	22%	80	40%	76	38%

Fuente: SUL AMÉRICA
Elaborado por: Luis Rojas Amon.

GRÁFICO No. 2
MUESTREO DE ÓRDENES



Elaborado por: Luis Rojas Amon.
Fuente: Rojas Luis

Esta información nos refleja que el 80% de las órdenes de reparación son enviadas sobre las 48 horas, este cuadro nos demuestra cuantitativamente lo indicado en la lluvia de ideas, es decir la demora en las órdenes de reparación.

Con esta información podemos deducir que la insatisfacción del cliente se ve evidenciada en las reparaciones que son de grado menor

Para determinar los montos de las órdenes no enviadas tomamos la misma muestra y la clasificamos por categorías de acuerdo a su monto autorizado obteniendo como resultado que el 75 % de las órdenes son inferiores a los 2000 dólares es decir que la masa más grande se encuentra en los siniestros de grado leve.

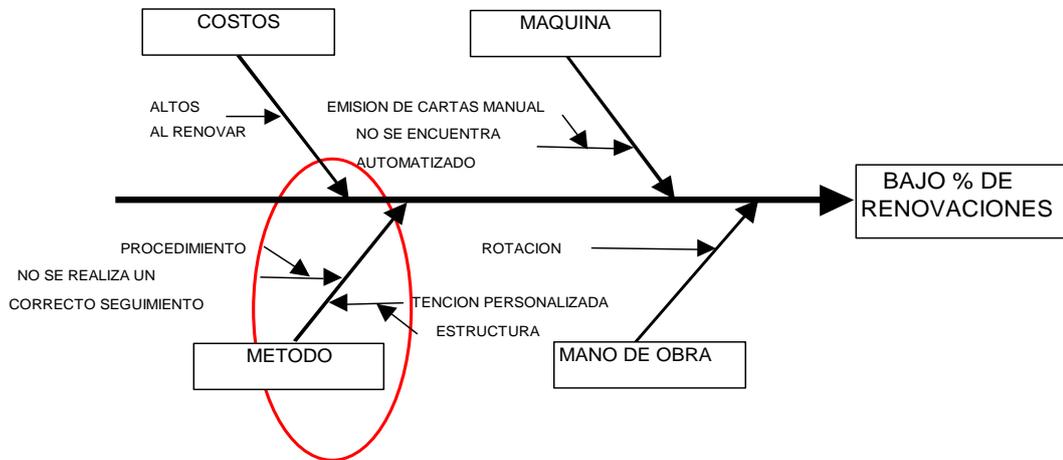
TABLA No. 3
SINIESTROS

RANGOS	CASOS
SINIESTROS DE 0 A 2000	150
SINIESTROS DE 2001 A 4500	35
SINIESTROS MAS DE 4501	25

Fuente: SUL AMÉRICA
Elaborado por: Luis Rojas Amon.

Con la información obtenida aplicamos el diagrama de CAUSA EFECTO el cual nos muestra que al no estar debidamente definidas las actividades en los procesos y estos documentados en el Área de Sinestros, no da como resultado un bajo porcentaje de renovaciones.

GRÁFICO No. 3
DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DE SINIESTROS



Fuente: Investigación propia.
 Elaborado por: Luis Rojas Amon.

Como lo observamos en el grafico el problema que afecta al Área de siniestros es la falta de procedimientos debidamente documentados en el que se establezcan las responsabilidades y funciones correspondientes.

Una vez identificado el problema principal que afecta al servicio y se refleja en las renovaciones no concretadas, determinaremos los costos que estos provocaron.

En el caso de las Renovaciones de pólizas de un valor total a renovar de \$ 3.647.910 observamos en la gráfica siguiente que en periodo del año 2013 las primas no renovadas representan un monto de \$ 1.873.201

TABLA No. 4
REPORTE MENSUAL DE PRIMAS NO RENOVADAS

MES	PRIMAS A RENOVAR	PRIMAS RENOVADAS	PRIMAS NO RENOVADAS
ENERO	\$ 245.300,00	\$ 120.486,00	\$ 124.814,00
FEBRERO	\$ 195.186,00	\$ 85.378,00	\$ 109.808,00
MARZO	\$ 274.486,00	\$ 135.625,00	\$ 138.861,00

ABRIL	\$ 267.510,00	\$ 128.968,67	\$ 138.541,33
MAYO	\$ 282.103,00	\$ 136.538,17	\$ 145.564,83
JUNIO	\$ 296.696,00	\$ 144.107,67	\$ 152.588,33
JULIO	\$ 311.289,00	\$ 151.677,17	\$ 159.611,83
AGOSTO	\$ 325.882,00	\$ 159.246,67	\$ 166.635,33
SEPTIEMBRE	\$ 340.475,00	\$ 166.816,17	\$ 173.658,83
OCTUBRE	\$ 355.068,00	\$ 174.385,67	\$ 180.682,33
NOVIEMBRE	\$ 369.661,00	\$ 181.955,17	\$ 187.705,83
DICIEMBRE	\$ 384.254,00	\$ 189.524,67	\$ 194.729,33
TOTAL	\$ 3.647.910,00	\$ 1.774.709,00	\$ 1.873.201,00

Fuente: SUL AMÉRICA
Elaborado por: Luis Rojas Amon.

Al tener cuantificado los valores de Pólizas no renovadas realizamos un análisis más detallado con la finalidad de identificar las principales causas, las que podemos observar en el siguiente cuadro:

TABLA No. 5
COSTO DE PÓLIZAS NO RENOVADAS

POLIZAS NO RENOVADAS			
CAUSAS			
1	INCONFORMIDAD CON LA ATENCION DE LOS SINIESTROS	\$ 1.030.260,00	55%
2	VENTA DE VEHICULO	\$ 468.301,00	25%
3	COSTO DE RENOVACION	\$ 280.980,00	15%
4	VARIOS	\$ 93.660,00	5%
	VALORDE POLIZAS NO RENOVADAS	\$ 1.873.201,00	

Fuente: SUL AMÉRICA
Elaborado por: Luis Rojas Amon.

Se establece que el 55% de pólizas no renovadas corresponden a la inconformidad con la atención en el área de siniestros, convirtiéndose en un costo por mal servicio y a la vez en un costo de oportunidad de \$ 1,030,260.00

Se realizó una serie de entrevistas en el área directa involucrada en el envío de órdenes de reparaciones y se determinó que el proceso de compra de repuestos contribuye a las demoras ya que no contaban con respuestas oportunas y el proceso como estaba estructurado generaba mucha operatividad razón por la que identificaremos las actividades que intervienen conforme lo observamos en el siguiente gráfico:

GRÁFICO No. 4
FLUJO DE COMPRA DE REPUESTOS



Fuente: SUL AMÉRICA
Elaborado por: Luis Rojas Amon.

Determinamos que este proceso cuenta con actividades que no aportan con un servicio oportuno, como tampoco se observa que cuente con los controles apropiados, estas actividades también generan carga operativa por cada caso atendido y en muchos casos reprocesos como también representa un costo hacia la compañía por las llamadas telefónicas que se generan por este proceso, el Tema de selección de mejora de proveedores será considerado en nuestro capítulo de desarrollo de soluciones.

3.4 Planteamiento y desarrollo de soluciones

Inventarios de procesos principales en el area de atencion de siniestros

Mediante el proceso de entrevistas con los dueños de los procesos se identificó los principales procesos los mismos que como característica básica son los que deben estar relacionados con la POST VENTA, obteniendo como resultado los siguientes procesos principales:

TABLA No. 6
MACRO PROCESOS

MACROPROCESO POST VENTA	
Proceso	Siniestros de vehiculos
	Siniestros ramos generales
	Siniestros soat
	Siniestros de perdidas totales
	Venta de salvamentos

Fuente: SUL AMÉRICA
Elaborado por: Luis Rojas Amon.

3.5 Desarrollo del manual de procedimientos

Los procedimientos desarrollados contemplan desde el mismo momento en que el cliente se acerca a solicitar su servicio post venta al momento de tener un siniestro, cuando tiene que realizarse la inspección del riesgo siniestrado, y envío de autorizaciones, con esto asegurando un óptimo servicio ya que se dejaran establecidas las políticas para cada proceso y la descripción de estos en forma gráfica y tipo texto, en estos procesos se dejara claramente definidas las responsabilidades de cada colaborador, los niveles de autorización y al ser la póliza un documento legal los documentos requeridos de acuerdo a lo que indica la ley a continuación se muestra los procedimientos desarrollados.

3.6 Implementación de encuestas de satisfacción

Como una medida de control se creó un formato de encuesta de satisfacción el mismo que será registrado al momento del retiro del vehículo, esta encuesta servirá para ver los niveles de satisfacción y como matriz para el pago de una remuneración variable en proporción de los resultados obtenidos.

TABLA No. 7
FORMATO DE ENCUESTA

Estimado cliente por favor ayúdenos con unos minutos de su tiempo para responder ciertas preguntas. Su opinión es muy importante para nosotros	
	EXCELENTE BUENO REGULAR
1.- ¿Cómo evaluaría usted la atención que recibió de parte del Ejecutivo de siniestros?	
2.- ¿Cómo evaluaría usted la atención que recibió de parte del Inspector de Siniestros?	
3.- ¿La inspección de su vehículo fue realizada en la fecha programada, con atraso de 48 horas o con atraso de más de 48 horas?	
4.- ¿Después de la entrega del último documento, en cuánto tiempo fueron autorizadas las reparaciones: En el mismo día, hasta 48 horas o más de 48 horas?	
5.- ¿El servicio ofrecido por el taller donde se efectuaron las reparaciones fue?:	

Fuente: SUL AMÉRICA

Elaborado por: Luis Rojas Amon.

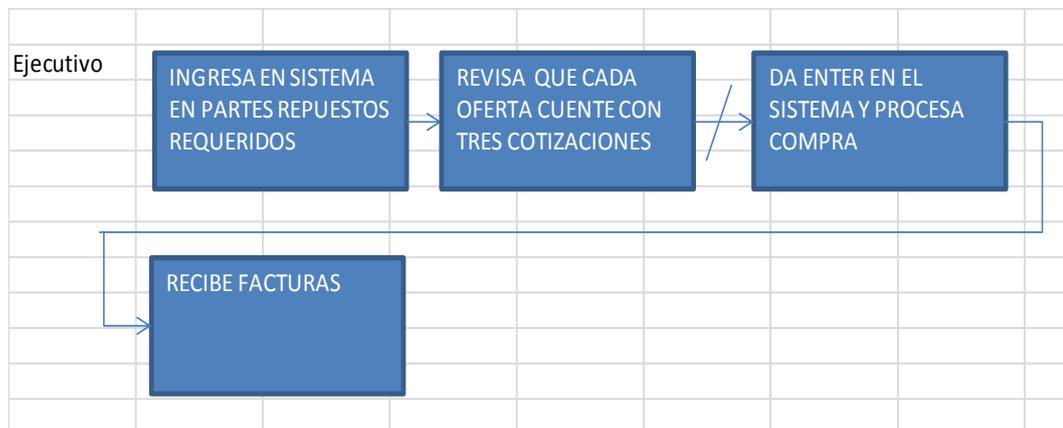
Selección de proveedores

Las empresas se ven obligadas a compararse y competir con sus similares internacionales, lo que lleva a brindar mejores servicios a través de mejores proveedores, en esta búsqueda de mejora se contactó con una empresa de servicios que se encuentra presente en cuatro países de la región quienes a través de una plataforma de base de internet automatizaron el proceso de compras de repuestos facilitando la toma de decisiones y la reducción de costos operativos.



La decisión por optar por esta importante herramienta radica en que garantiza una dinámica segura y transparente el proceso de compra, ya que permite solicitar los repuestos, piezas o partes a sus proveedores y a estos efectuar sus ofertas, siendo el sistema el que realiza la selección y seguimiento de estos bajo los criterios de costo, calidad y tiempos de entrega, estas acciones reduce los costos operativos (llamadas telefónicas) producto de las operaciones manuales y una mejora sustancial en los mecanismos de control de gestión, y simplificando sustancialmente el proceso como lo podemos observar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO No. 5
FLUJO DEL PROCESO



Fuente: SUL AMÉRICA
Elaborado por: Luis Rojas Amon.

3.7 Indicadores de Gestión

El grado de mejora se puede medir por el comportamiento del indicador, estos son una variable que expresa y resume el comportamiento del problema, debemos recordar que quien no mide no puede mejorar.

Con el uso de los procedimientos y tercerizado el proceso de compra de repuestos es necesario que este impacto sea medido en la gestión del área por lo que se crearon indicadores que deben ser medidos obligatoriamente y de forma mensual para dar un seguimiento a su desarrollo y también como herramienta para el pago de una remuneración variable.

TABLA No. 8
INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADORES DE GESTION		
SINIESTRO DE VEHICULOS	SINIESTROS MENORES A 2000	ENVIAR ORDEN EL MISMO DIA
	SINIESTROS MENORES A 4500	ENVIAR ORDEN DENTRO DE LAS 24 HORAS
	SINIESTROS MAS DE 4500	ENVIAR ORDEN DENTRO DE LAS 36 HORAS
	0 QUEJAS	100% DE VARIABLE
	DE 1 A 3	50% DE VARIABLE
	MAS DE 3	0% DE VARIABLE Y LLAMADO DE ATENCION

Fuente: SUL AMÉRICA
Elaborado por: Luis Rojas Amon.

3.8 Auditoria del sistema de calidad

La Auditoria al Sistema de Calidad se basó en la instrucción GP-48: “Sistema de Calidad. Guía Cuestionario para la aplicación de la Norma INEN-ISO 9002” . Este cuestionario consta de 19 capítulos correspondientes a los 19 numerales de la Norma ISO 9002.

En el desarrollo de la instrucción GP-48 se utilizó una metodología de calificación por “deméritos”; es decir que mientras mayor sea el puntaje obtenido, menor será el cumplimiento de la Compañía en ese punto de la norma. (VER ANEXO 4)

A continuación realizamos un resumen literal por literal, de la Auditoría realizada a la Compañía.

Responsabilidades de la dirección de la empresa.- la Compañía no cuenta con una política de calidad que contemplen objetivos, planes de acción, responsables en cuanto a la calidad se refiere, no se observa el compromiso de la dirección en materia de la calidad.

Sistema de calidad.- la Compañía no dispone de un manual de control de la calidad o documentación equivalente llámese a estos procedimientos que describan que es lo que se hace en la Compañía detallando de una forma específica la forma de cómo realizar una tarea o actividad concreta.

Revisión del contrato.- no existe un procedimiento escrito que defina la forma de realizar la revisión de contratos, ni quien debe realizar las revisiones de estos.

Control de la documentación.- no se cuenta con unos procedimientos escritos que establezca las pautas para realizar un adecuado control de los documentos

Compras.- debido a que los productos requieren de proveedores calificados existe un procedimiento de selección de proveedores calificados de acuerdo a las diversas especificaciones, este procedimiento contempla la forma de la recepción de las compras y la forma de cómo proceder en los casos de recibir productos en mal estado, como inconformidad a este punto podemos mencionar que el procedimiento en si existe pero no se encuentra documentado.

Productos suministrados por el cliente.- se encuentra definido el tratamiento a dar con los productos suministrados por el cliente, que para

el caso de la compañía en estudio es información la que se encuentra claramente establecida y definida, pero no se observa que se encuentren documentados en procedimientos.

Identificación y trazabilidad del producto.- no se encuentra un procedimiento escrito que defina las pautas a seguir para la identificación del producto (POLIZA) en sus diversas etapas del proceso, en cuanto a la trazabilidad quedan registros que facilitan la reconstrucción de la historia a través de estos, pero no se encuentra definido cuando y como usarlos ni la persona que debe de hacerlo.

Control de los procesos.- la compañía no dispone de procedimientos o instrucciones de trabajo documentados que definan los pasos a seguir en los procesos del giro del negocio que son la suscripción, inspección, emisión, y renovación de pólizas de seguros

Control de productos no- conformes.- se observa que no disponen de procedimientos documentados dado a que de una forma informal se encuentran establecidas las responsabilidades para la identificación y segregación de productos no conformes no se mantiene registros de las inconformidades evitando que se realice un estudio en busca de acciones preventivas.

Acciones correctivas.- no existen procedimientos escritos que definan los pasos a seguir en cuanto a acciones correctoras y preventivas, no se lleva un registro de las inconformidades o quejas de los clientes impidiendo mantener una base de datos que soporten o faciliten el estudio y/o análisis de las posibles soluciones.

Registros de la calidad.- No existe un procedimiento documentado que defina la forma de realizar controles y pruebas de las inconformidades o reclamaciones de los clientes, como tampoco se encuentra definidas las responsabilidades de quien elabora los registros.

Auditorías internas de la calidad.- no existen planes de auditorías ni un procedimiento que indique la forma de realizar las Auditorias, ni las personas responsables que lo deben hacer.

Formación y adiestramiento.- la Compañía cuenta con un plan de capacitación incluyendo a los niveles Gerenciales, pero no se observa que exista un procedimiento documentado para la identificación de las necesidades de capacitación, Si se mantienen registros de la formación interna como son temas, calendarios, certificados.

Servicio postventa.- la compañía dispone de un sistema de servicio de postventa, pero debido a que no cuenta con procedimientos claramente definidos no se mantiene registro de los servicios prestados para realizar el correcto seguimiento.

Técnicas estadísticas.- La Compañía dispone de un Departamento de estadística que actúa a requerimiento de los departamentos pero no dispone de procedimientos claramente establecidos y documentados en los que se defina las técnicas a utilizar y la frecuencia de aplicación.

3.9 Conclusiones de la auditoria

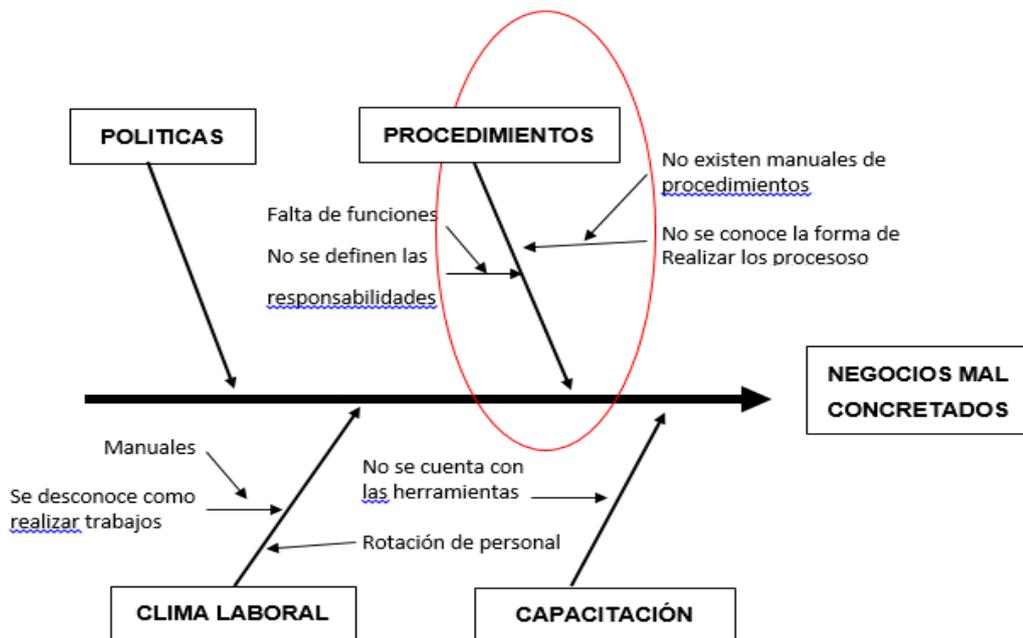
Como resultado de la aplicación de la Auditoria a la Compañía se encontró que tiene el 81% de deméritos, ocasionados a que presenta incumplimientos en la mayoría de literales, la Compañía presenta problemas de una alta rotación de personal, quejas de los clientes tanto internos como externos, problemas que involucran la percepción de los clientes sobre la calidad de servicio que se brinda, razón por la cual se realizara un estudio minucioso para determinar sus causas, y una vez identificadas toma acciones para mejorar la calidad de servicio que se brinda. En el siguiente grafico se muestra el porcentaje de cumplimiento y deméritos que tiene la Compañía en cuanto a sistemas de calidad.

3.10 Determinación del problema principal

En el levantamiento de información a través de la auditoria se establecieron los puntos débiles que afectan a la calidad de la Compañía, las áreas que se ven afectadas directamente son: Comercial, Renovaciones, Selección de riesgos.

Como resultado de la auditoria se observa la falta de existencia de instrucciones de trabajo claramente definidas y establecidas en manuales de procedimientos que al presentarse como debilidades ocasiona problemas como Negocios mal concretados como se muestra en el siguiente gráfico.

GRÁFICO No. 6
GRÁFICO DE CAUSA-EFECTO DE PROCEDIMIENTOS

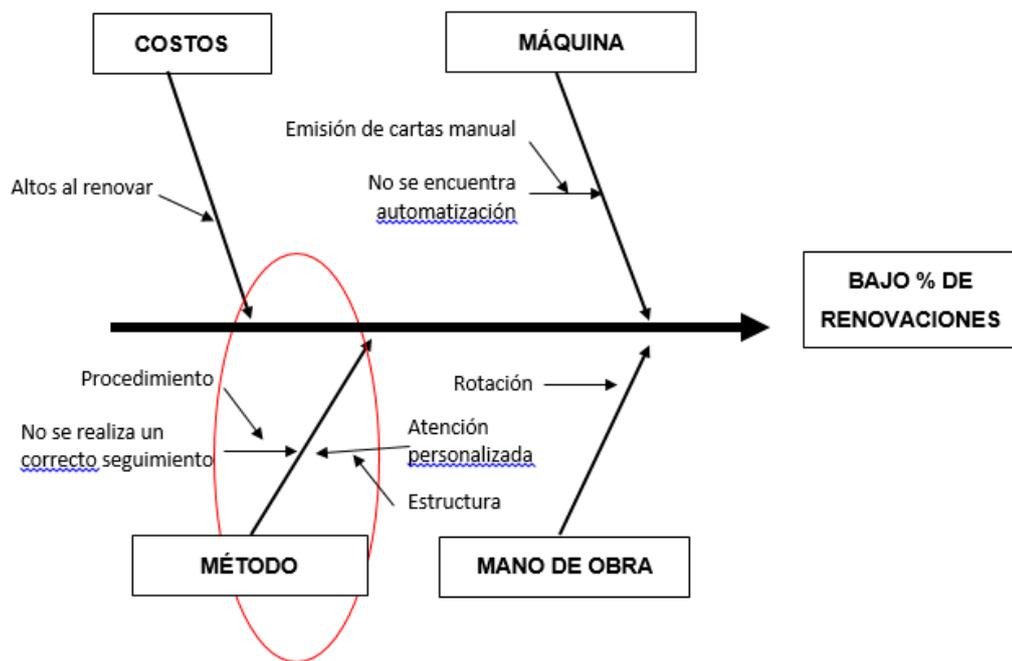


Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: Luis Rojas Amon.

En el que se observa remarcado que la falta de procedimientos son uno de los factores más importantes.

En el siguiente grafico se muestra que al no estar debidamente definidas las actividades o responsabilidades en un procedimiento documentado en el Área Comercial, no se realiza una atención personalizada, ni tampoco da seguimiento a las Pólizas que se encuentran por renovar dando como resultado un bajo porcentaje de renovaciones.

GRÁFICO No. 7
CAUSA-EFECTO DE MÉTODOS



Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: Luis Rojas Amon.

Con lo ya mencionado se determina que el problema más relevante que afecta a los procesos del Área Comercial es la falta de procedimientos debidamente documentados en el que se establezcan las responsabilidades y funciones correspondientes.

3.11 Evaluación de costos

Una vez identificado el problema principal que afecta al buen

funcionamiento de las Áreas claves de la Compañía, determinaremos los costos que estos generaron.

Que para el caso de las Renovaciones de pólizas representan un valor de \$ 3.762.109 como lo podemos observar en el siguiente grafico que nos muestra en periodo del año 2000 de enero a noviembre las primas no renovadas que representan el monto antes indicado.

TABLA No. 10
COSTOS POR NO RENOVACIÓN

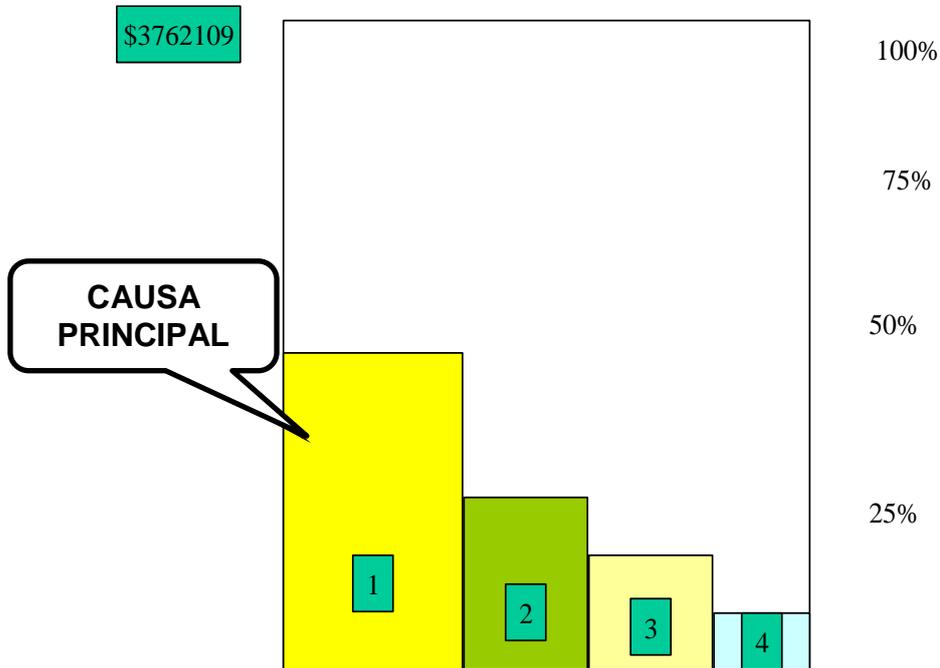
MES	PRIMAS NO RENOVADAS	PRIMAS RENOVADOS
Enero	245.305,00	74.499,00
Febrero	234.441,00	74.054,00
Marzo	195.186,00	86.824,00
Abril	274.168,00	128.491,00
Mayo	308.181,00	147.726,00
Junio	357.854,00	128.522,00
Julio	406.953,00	120.979,00
Agosto	420.687,00	230.146,00
Septiembre	345.762,00	181.762,00
Octubre	512.269,00	304.959,00
Noviembre	461.302,61	203.212,00
TOTAL	3.762.109	1.681.174

Fuente: SUL AMÉRICA
Elaborado por: Luis Rojas Amon.

En el cuadro siguiente se realiza un análisis de las causas por las que no se renovaron las pólizas en la que podemos observar que el 47% de es originado por la inconformidad con el Servicio.

GRÁFICO No. 8 PARETO DE CAUSAS DE NO RENOVACIÓN

POLIZAS NO RENOVADAS		
CAUSAS DE LA NO RENOVACION		
1 INCONFORMES CON EL SERVICIO	1.750.680	47%
2 NEGACION DE RENOVACION	1.035.412	28%
3 COSTO DE RENOVACION	725.457	19%
4 OTROS	250.560	7%
	3.762.109	100%



Fuente: SUL AMÉRICA
Elaborado por: Luis Rojas Amon.

Siendo este un Costo de no Calidad y a la vez un Costo de Oportunidad de \$ 1,750,680.00

3.12 Síntesis del manual de calidad

Con el afán de mostrar dentro de la organización y a nuestros clientes una nueva filosofía de gestión y servicio a través del mejoramiento

de los procesos en el Área Comercial a conformidad con la Norma ISO 9002 en este presente análisis se hará una síntesis del Manual de Calidad lo desarrollaremos específicamente para el Área Comercial de la Compañía, en el que definiremos los Objetivos de Calidad de la Empresa, la Política de Calidad y demás información requerida y aplicable al Área mencionada.

Los siguientes literales no se encuentran considerados debido al giro del negocio:

Inspección y ensayo

Inspección y ensayo

Control de los equipos de Inspección y ensayo

Control de los equipos de Inspección y ensayo

Estado de Inspección y ensayo

Manipulación, Almacenamiento, Embalaje, Entrega y Conservación.

3.12.1 Misión del área comercial

Realizar el proceso de producción de la Compañía a través de la búsqueda y captación diaria de nuevos clientes, y de la comercialización de los productos y servicios del mercado asegurador, brindando día a día un excelente servicio personalizado a nuestros clientes

3.12.2 Política de calidad del área comercial

“Atender a los clientes de forma eficiente brindando una atención oportuna dentro de los estándares preestablecidos por la Compañía, a través de Colaboradores altamente orientados hacia el Servicio al Cliente”

3.12.3 Sistema de aseguramiento de calidad del área comercial

Responsabilidades de la dirección

La Dirección de la Compañía se encuentra claramente comprometida en materia de calidad con una divulgación masiva a todo el personal de las políticas y el Plan de calidad que contempla la misión y visión del Área Comercial dotando de los recursos necesarios para su funcionamiento y revisión.

Sistema de calidad

Se encuentran documentados todos los procedimientos del Área Comercial los mismos que contemplan los departamentos: Comercial, Renovaciones, y Selección de Riegos Nuevos identificando cada uno de los formularios y registros que se deben llevar.

Control de la documentación

Los procedimientos creados establecen un adecuado CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN y de los datos relacionados con el Sistema de calidad.

Compras

La gestión de Compras es coordinada directamente por el Departamento Administrativo, procesos que se encuentran claramente establecidos en esta área.

Control de productos suministrados por el cliente

Tomando la información proporcionada por los clientes como un producto dado por este se establecen en los procedimientos los controles de revisión, verificación y aceptación de la información proporcionada.

Identificación y trazabilidad del producto

Por medio de registros obligatorios en los procedimientos en los cuales se establece el registro de las entradas y salidas de los documentos se mantiene la información que permite la identificación y trazabilidad del proceso en el momento en sea requerido.

Control de los procesos

Se ha creado los procedimientos escritos en los que se define las pautas a seguir para controlar los procesos de venta y postventa estableciendo las debidas responsabilidades para quienes lo apliquen.

Control de productos no conformes

Se encuentran claramente definidas las acciones a seguir en los procedimientos documentos en cuanto a productos no conformes para identificar y/ segregar estos para evitar su emisión y llegada hasta el cliente.

Acciones correctoras y preventivas

En los procedimientos documentados para el Área Comercial establece de una forma clara las pautas a seguir para identificar y/ segregar a productos (Pólizas) no conformes a fin de evitar su emisión y llegada hasta el cliente.

Control de los registros de calidad

Dentro de los procedimientos creados para el Área Comercial se establecen como mantener los registros para el control de la

documentación y las responsabilidades para la gestión de estos registros es decir identificar, recoger, archivar, y dar un destino final a estos.

Auditorías internas de calidad

Los procedimientos desarrollados se muestran como herramienta para realizar Auditorías Internas debido a que se establecen claramente las responsabilidades de cada uno de los Colaboradores del Área Comercial.

Formación

Debido al cambio de filosofía que comprende la Calidad de Servicio se establecen las responsabilidades correspondientes para una correcta capacitación.

Servicio postventa

A fin de lograr un mejor servicio dentro de los procedimientos de Renovaciones se establecen las responsabilidades en cuanto a servicio de postventa

Técnicas estadísticas

Los registros que se exigen que se mantengan en los procedimientos permiten la utilización de técnicas estadísticas para el análisis de la información

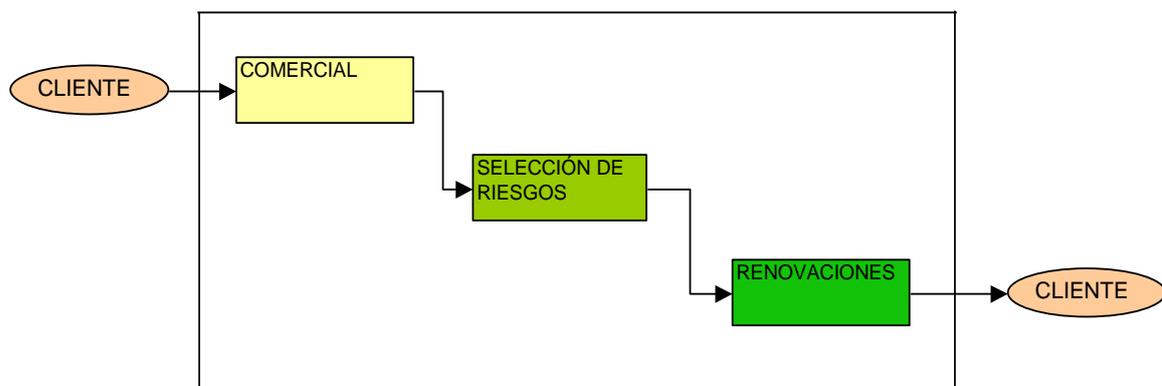
3.13 Implementación de solución problema detectado

Como ya se mencionó en el capítulo de la Auditoria y el capítulo de las conclusiones el problema principal es la falta de procedimientos claros, en los que se establezcan las debidas responsabilidades y funciones del

Área Comercial de tal manera que este capítulo tratara específicamente sobre los pasos a seguir en la implementaron de procedimientos en la área antes mencionada, muy de acuerdo a los objetivos específicos tratados en el capítulo respectivo.

Encadenamiento de procesos de acuerdo al giro del Negocio

GRÁFICO No. 9
DEPARTAMENTO COMERCIAL



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Luis Rojas Amon.

Instructivo para elaboración de manuales de Procedimientos

Objetivo

Determinar los pasos a seguir para la elaboración de Manuales de Procedimientos

Descripción de campos

Este formato está dividido en cuatro partes:

Parte uno: información del proceso

En esta parte del formato se recopilan todos los detalles específicos del Proceso.

Proceso:

El nombre del Proceso debe ser una descripción específica del procedimiento. Defina el nombre del Proceso que está redactando y regístrelo en el espacio destinado para ello.

Ejemplo: Renovación de pólizas

SUBPROCESO: El subproceso es una actividad dentro del proceso que requiere de mayor especificación. Ingrese este campo de existir un proceso y anote el nombre respectivo, caso contrario este campo no debe constar en la Hoja de Control y Revisión de Procedimientos.

Ejemplo: renovación de pólizas de vehículos

CÓDIGO: Es una cadena de caracteres y números, está formado por cuatro secciones, que son las siguientes:

Sección Uno: Son las iniciales o claves de las diferentes Áreas de La Compañía. Las iniciales son las siguientes:

Área

Comercial CM
 Selección de Riesgos Nuevos SR
 Renovaciones RN

Sección Dos: Son las iniciales o claves de los diferentes Departamentos de La Compañía. Las iniciales son las siguientes:

Departamento

Renovaciones RN

Sección tres: este número indica el total de Subprocesos que existen para determinado Proceso.

Anote cada una de las secciones en el código del proceso de acuerdo al Área, Departamento y Número de proceso respectivo. La separación entre secciones es el guión (-), a continuación mostramos algunos ejemplos de códigos:

Ejemplo: CM-CM-01-00

HOJA No.: Anote en este campo el número de la hoja en que se encuentra y el número total de hojas.

Ejemplo: 1 DE 2

Actualización No.: Registre el número total de actualizaciones que lleva el proceso o subproceso.

Ejemplo: 0 (si es un proceso nuevo el número de actualizaciones es cero)

Fecha de revisión: Es la fecha en la que el Jefe y/o Funcionario del Área, en la que se desarrolla el procedimiento, realizan el análisis del Proceso elaborado. Anote la fecha de la siguiente manera: dd/mm/aa (día/mes/año).

Ejemplo: 16/4/2001

Fecha de aprobación: Es la fecha en la que el Funcionario de mayor Jerarquía del Área aprueba el procedimiento. Anote la fecha de la siguiente manera: dd/mm/aa (día/mes/año).

Ejemplo: 18/4/2001

Fecha de elaboración: Es la fecha en la que se elabora el Proceso. Registre la fecha de la siguiente manera: dd/mm/aa (día/mes/año)

Ejemplo: 1.

6/03/2001

Control de distribución de procedimientos

En esta sección se listan a los Funcionario y/o Colaboradores que deben aprobar los procesos para su implementación, también se registra la firma como prueba de ello.

Área: Anote el nombre del Área a la que pertenece el Funcionario y/o Colaborador.

Ejemplo: Selección de riesgos nuevos

Departamento: Registe el nombre del Departamento dentro del Área al que pertenece el Funcionario y/o Colaborador.

Ejemplo: SELECCIÓN DE RIESGOS

Cargo: Ingrese el cargo en el que se desempeña el Funcionario y/o Colaborador.

Ejemplo: INSPECTOR TECNICO

Firma: Obtenga la firma del Funcionario y/o Colaborador de la Compañía.

Redacte el cuerpo del procedimiento de acuerdo a lo siguiente:

Objetivo: Define la razón de ser del procedimiento.

Alcance: Específica los Departamentos afectados por el procedimiento, en algunos casos puede cubrir toda a La Compañía e inclusive Proveedores.

Definiciones: Cuando se considere necesario, se definen algunos conceptos mencionados en el procedimiento.

Procedimiento: Aquí detalle y describa todas las actividades y operaciones correspondientes al proceso. Lo debe realizar en secuencia y describiendo paso a paso las actividades. Realice la descripción del procedimiento utilizando la Técnica del Escenario, de la siguiente manera:

Persona que desempeña las actividades

Entiéndase por persona el nombre del puesto o cargo de la(s) persona(s) que intervienen activamente en el procedimiento. Ejemplo: Recaudador

Actividad, describa la primera actividad del proceso y así sucesivamente, registre tantos cargos o puestos en el orden que intervienen en el procedimiento.

Formatos de aplicación

HOJA DE CONTROL DEL PROCEDIMIENTO

Proceso: Subscripción de pólizas

Subproceso: Subscripción de pólizas de vehículos

Código: Cm-cm-01-01 hoja no.: 1 de 1

Procedimiento No. 1

Fecha de revisión:

Fecha de aprobación:

Fecha de elaboración:

TABLA No. 11
CONTROL DE DISTRIBUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
PERSONAS RESPONSABLES DEL CONTROL

ÁREA	CARGO	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENCIA EJECUTIVA	PRESIDENTE EJECUTIVO		
CONTRALORÍA	GERENTE SENIOR CONTRALOR		
AUDITORÍA INTERNA	SUBGERENTE SENIOR		
COMERCIAL	GERENTE COMERCIAL		

Fuente: SUL AMÉRICA
 Elaborado por: Luis Rojas Amon.

TABLA No. 12
PERSONA RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN- EJECUCIÓN Y ELABORACIÓN

DEPARTAMENTO	CARGO	NOMBRE	FIRMA
COMERCIAL	GERENTE COMERCIAL		
ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS	ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS		
VIGENCIA		OBSERVACIÓN	
DESDE	HASTA		
PROCESO:	<u>SUBSCRIPCIÓN DE POLIZAS</u>		
SUBPROCESO:	SUBSCRIPCIÓN DE POLIZAS DE VEHICULOS		
CÓDIGO:	<u>CM-CM-01-01</u>	HOJA No.:	2 DE 1

Fuente: SUL AMÉRICA
 Elaborado por: Luis Rojas Amon.

Objetivo

Establecer el procedimiento para la suscripción de pólizas de seguros para vehículos

Alcance

Este procedimiento será aplicable en el departamento comercial para la suscripción de pólizas de vehículos.

Procedimiento

Ejecutivo de Cuenta

TABLA No. 13
HOJA DE CONTROL DE PROCEDIMIENTO

PROCESO:	<u>INFORMES DE INSPECCIÓN DE VEHÍCULOS</u>				
SUBPROCESO:					
CÓDIGO:	<u>SR-SR-03-00</u>	HOJA No.:	52 DE 3	PROCEDIMIENTO No.:	<u>10</u>
FECHA DE REVISIÓN	FECHA DE APROBACIÓN		FECHA DE ELABORACIÓN		

Fuente: SUL AMÉRICA
Elaborado por: Luis Rojas Amon.

TABLA No. 14
CONTROL DE DISTRIBUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
PERSONAS RESPONSABLES DEL CONTROL

ÁREA	CARGO	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENCIA EJECUTIVA	PRESIDENTE EJECUTIVO		
CONTRALORÍA	GERENTE SENIOR CONTRALOR		
AUDITORÍA INTERNA	SUBGERENTE SENIOR		
SELECCIÓN DE RIESGOS NUEVOS	SUB-GERENTE SENIOR		

Fuente: SUL AMÉRICA
Elaborado por: Luis Rojas Amon.

TABLA No. 15
PERSONAS RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN-EJECUCIÓN
Y ELABORACIÓN

DEPARTAMENT O	CARGO	NOMBRE	FIRMA
SELECCIÓN DE RIESGOS NUEVOS	SUB-GERENTE SENIOR		
ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS	ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS		

Fuente: SUL AMÉRICA
 Elaborado por: Luis Rojas Amon.

3.14 Conclusiones

Las Compañía de Servicios están condicionadas a como los clientes perciben dicho servicio por lo tanto es importante que se cumplan los requisitos establecidos en las normas de Aseguramiento de la Calidad, a fin de conseguir la satisfacción de los clientes mediante la prevención de cualquier no conformidad en todas las etapas, desde el momento de la suscripción hasta el Servicio postventa y la renovación.

En Sul América de Seguros se notan varias inconformidades que requieren ser corregidas de inmediato, ya que de no hacerlo se está afectando a la percepción de los clientes en cuanto al servicio que presta la Compañía, estos son:

- Una alta rotación de personal debido a que no se encuentran definidas, ni claramente establecidas las responsabilidades y funciones que ellos deben desarrollar
- Un alto índice de no renovaciones por ineficiencia en el Servicio prestado, falta de seguimiento y el no realizar un servicio de post venta adecuado.

Por lo tanto este trabajo se encuentra enfocado a resolver los problemas de servicio a los clientes que se encuentra detectado.

3.15 Recomendaciones

Se recomienda dar aplicación inmediata a las recomendaciones y soluciones que es la implementación de manuales de procedimientos en el Área Comercial, sirviendo esta Área como plan piloto para la futura implementación en las áreas restantes de la Compañía y así entrar en el camino hacia una Compañía de Excelencia en Calidad de Servicios para los clientes tanto externos como internos.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Clientes externos: los clientes externos reciben el producto pero no son miembros de la organización que lo produce.

Clientes internos: los clientes internos son todas las personas dentro de una organización que desempeñan un trabajo dentro de la misma convirtiéndose en clientes y proveedores entre los mismos Departamentos.

El producto: Es el resultado de cualquier proceso. El producto consiste en bienes o servicios.

El Servicio: es un trabajo realizado para alguien mas: Industrias enteras se establecen para proporcionar servicios en forma de energía central, transporte, comunicación, entretenimiento y similares.

La característica: del producto es una cualidad que posee un producto y cuya intención es satisfacer ciertas necesidades de los clientes.

Los bienes: son cosas físicas: lápices televisores oficinas.

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Proceso relevante: es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

Procedimiento: Es una forma específica de llevar a cabo un proceso. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad: que debe hacerse, quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse, y como deben controlarse y registrarse.

Proceso clave: Son aquellos Sub-procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión: de calidad, del medio ambiente, de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir como herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

ANEXOS

ANEXO No. 2
PRIMERAS COMPAÑÍAS SEGÚN SUS UTILIDADES

CUADRO DE LAS 12 PRIMERAS COMPAÑÍAS DEL SISTEMA ORDENADAS POR SUS UTILIDADES			
#	COMPAÑÍA	PRIMAS NETAS	UTILIDADES
1	CONDOR	5.508.618,86	2,021,638,07
2	ACE SEGUROS	12,099,108,44	1,502,193,91
3	COLONIAL	8,821,559,61	1,380,582,18
4	PANAMERICANA	11,542,578,33	939,829,04
5	PAN AMER LIFE	2,663,317,42	800,017,23
6	PRIMMA	45,821,18	600,479,65
7	SUL AMERICA	4,216,542,51	582,230,91
8	SUCRE	4,068,104,96	568,003,82
9	LA NACIONAL	6,894,457,00	501,978,85
10	LA UNION	5,042,428,59	437,979,09
11	ECUA-SUIZA	3,953,001,07	362,308,79
12	ATLAS	4,716,563,64	274,829,51
TOMADO DEL DIARIO EL UNIVERSO		FUENTE : COMPAÑÍAS DE SEGUROS	

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Luis Rojas Amon.

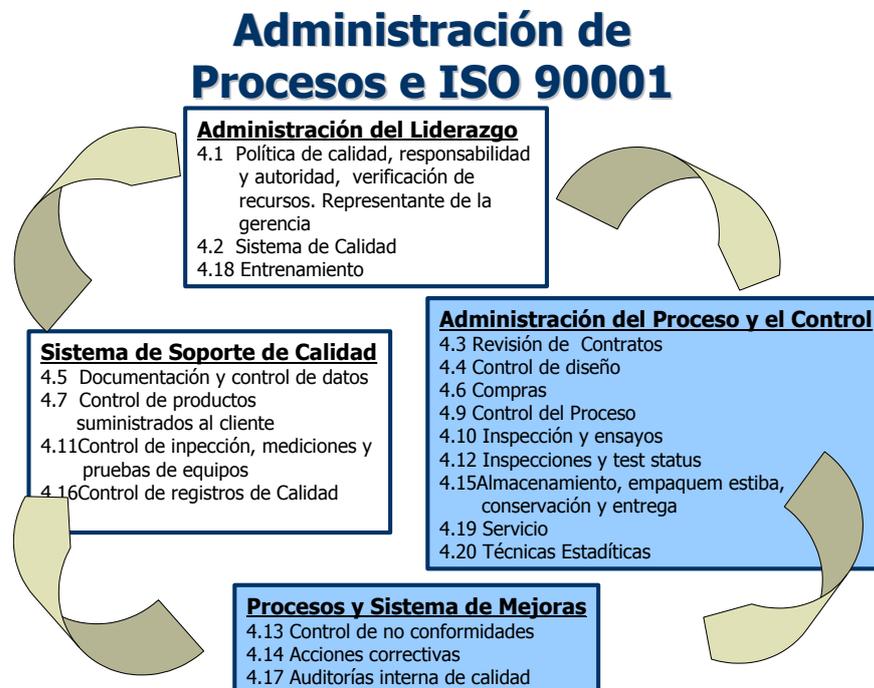
ANEXO No. 3 CALIDAD TOTAL

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Para profundizar en este concepto conviene revisar, en primer lugar, la definición de ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD, de acuerdo con lo establecido en la norma ISO 8402.

Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfaga los requisitos dados sobre la calidad ³

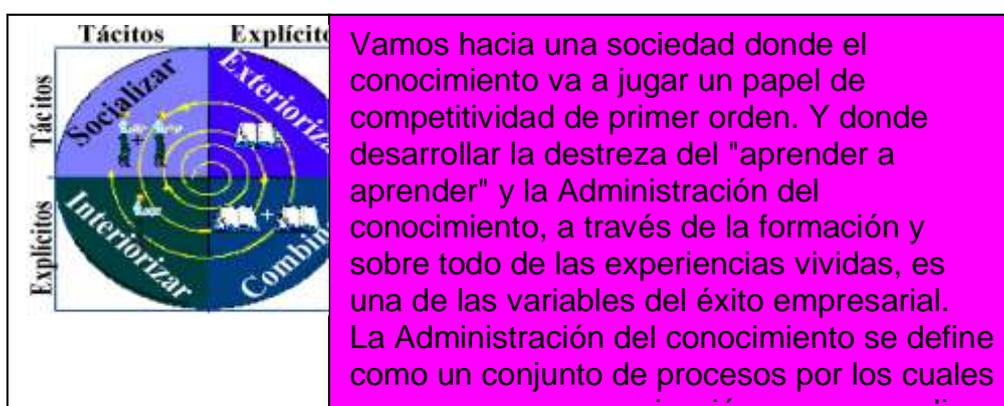
En este grafico podemos observar un modelo de administración de procesos a través de las normas ISO 90001



³ ISO 9000 "UNA VISION GERENCIAL"

LA GESTIÓN POR PROCESOS

Por qué las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La Mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.



La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

Requisitos básicos de un proceso

Todos los procesos deben de tener un Responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continua.

Todos los procesos claves y relevantes tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos P, D, C, A del gráfico adjunto.

Todos los procesos deben tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Tienen que ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase D, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase C y tienen que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos.

Todos los procesos tienen que ser auditados para verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los mismos. Para esto es necesario estructurarlos mediante procedimientos debidamente documentados.

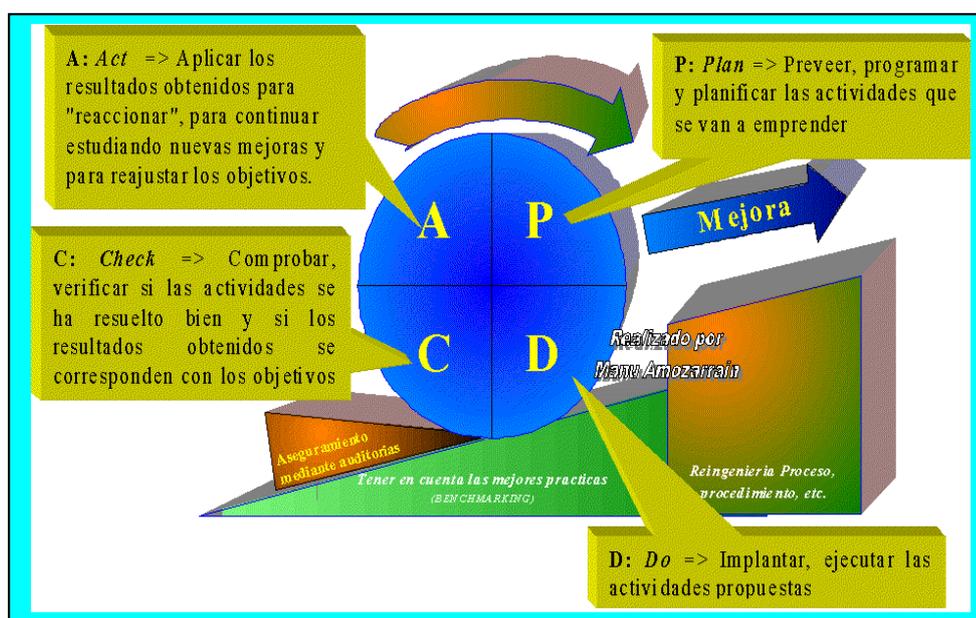


DIAGRAMA DE PARETO

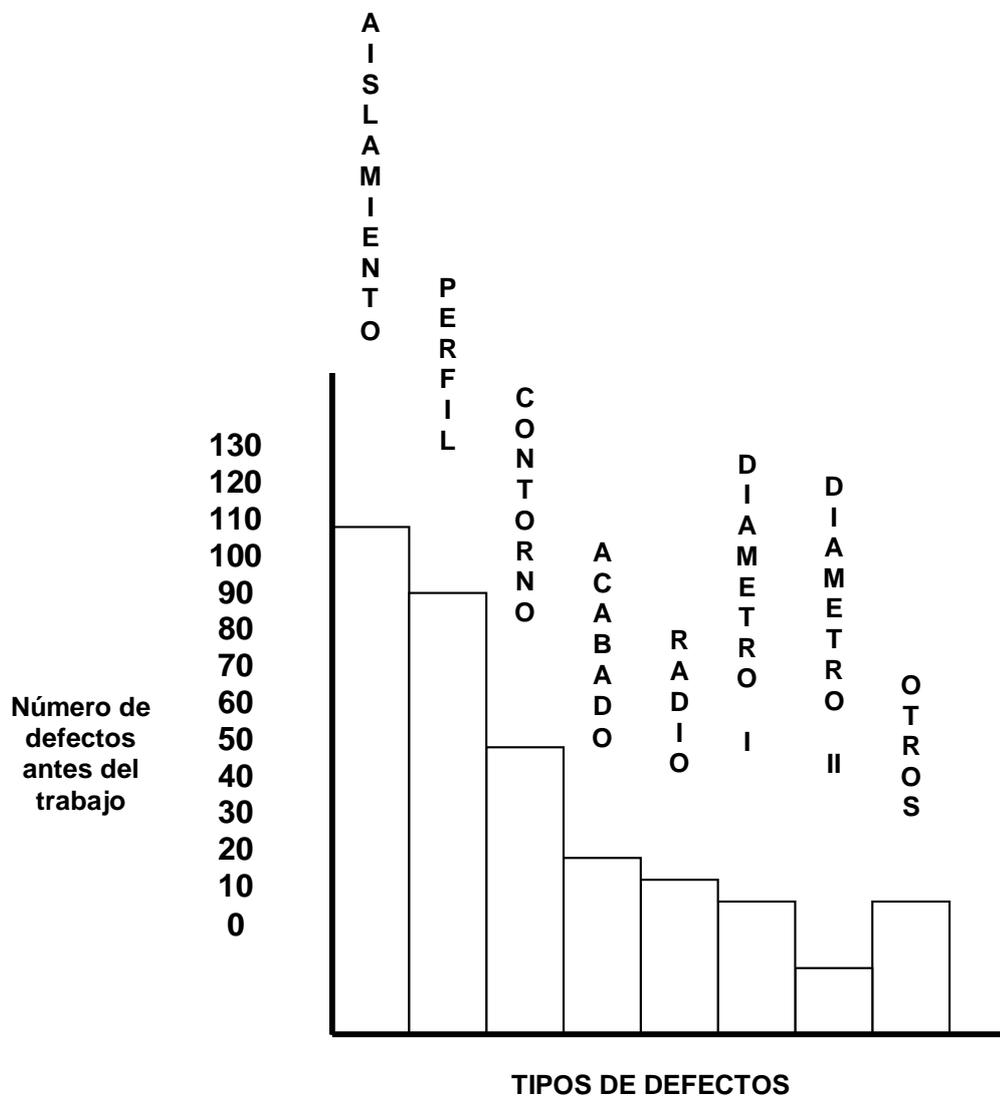
Es una herramienta que se utiliza para mostrar la importancia relativa de todos los problemas o condiciones a fin de seleccionar el punto de inicio para la solución de problemas o para la identificación de la causa fundamental del mismo.

El Diagrama de PARETO es una forma especial de gráfico de barras verticales el cual ayuda a determinar que problemas resolver y en que orden. El hecho de hacer un Diagrama de PARETO basado en Hojas de

Inspección o en otras formas de recolección de datos nos ayuda a dirigir nuestra atención y esfuerzos a los problemas realmente importantes. Obtendremos mejores resultados al analizar los problemas en orden de importancia.

GRÁFICO DE PARETO

DEFECTOS ENCONTRADOS EN UNA INSPECCION EN PROCESO

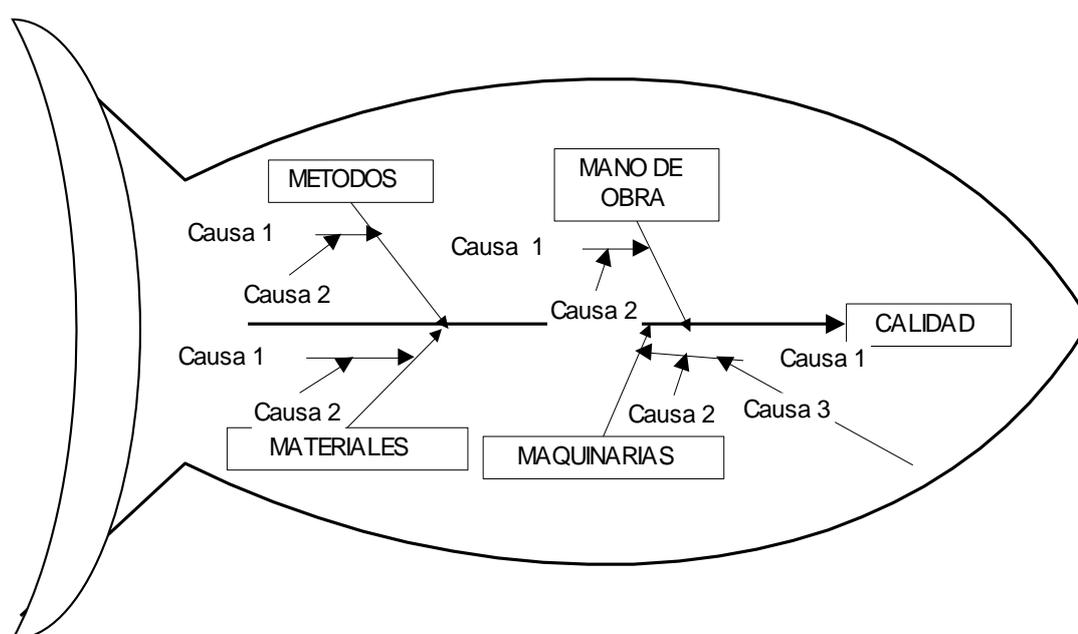


Fuente: SUL AMÉRICA
Elaborado por: Luis Rojas Amon.

DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

Esta herramienta se debe utilizar cuando necesite explorar y mostrar las causas posibles de un problema o una condición específica.

El Diagrama de Causa y efecto fue desarrollado para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen. El defecto o el problema es colocado en el lado derecho del Diagrama y las influencias o causas principales son listadas a su izquierda. Empiece tratando de seleccionar un problema que sea controlable dentro de su Departamento o área de trabajo.



Los Diagramas de Causa y Efecto son trazados para ilustrar claramente las diferentes causas que afectan un proceso, identificándolas y relacionándolas unas con otras. Para cada efecto generalmente surgirán varias categorías de causa principales que pueden ser resumidas en las llamadas 4M's: Mano de Obra, Maquinaria, Métodos y Materiales; se puede usar cualquier categoría principal que surja para ayudar a pensar creativamente.

Un Diagrama de Causa y Efecto bien detallado tomará la forma de un esqueleto de pescado, por lo que también recibe el nombre de Diagrama de Espinas de Pescado. De esta bien definida lista de posibles causas, las más comunes son identificadas y seleccionadas para un mayor análisis.

DIAGRAMA DE FLUJO

El Diagrama de flujo es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso. Este Diagrama provee una excelente documentación de un programa y puede ser una herramienta útil para examinar como se relacionan unos con otros los pasos de un proceso. El Diagrama de Flujo utiliza símbolos fáciles de reconocer para representar el tipo de operación realizada.

El Diagrama de Flujo es un método para describir gráficamente la secuencia (flujo o ruta) de un proceso desde el inicio hasta su fin. El Diagrama de flujo suele comenzar con los insumos, muestra las transformaciones ocurridas a estos insumos y termina con el producto final.

Este diagrama ayuda a:

- Visualizar globalmente el proceso
- Planear y coordinar responsabilidades en diferentes áreas
- Identificar etapas clave o potencialmente problemáticas
- Localizar actividades de control o puntos de medición, y
- Determinar si el proceso actual se apega a los requerimientos del cliente (de no ser así el diagrama ayuda a modificarlo y rediseñarlo)

Estudiando dichos diagramas por lo general se descubren vacíos que son fuentes potenciales de problemas. Estos Diagramas de Flujo pueden ser aplicados a cualquier área, por ejemplo en la elaboración de una factura, el flujo de materiales o los pasos necesarios para hacer una venta, así como en la utilización de un producto.

ANEXO 5

CUADRO DE NO CONFORMIDADES ENCONTRADAS

No.	DESCRIPCION				
		GERENCIA SERVICIOS			
1	MC 01	ORGANIGRAMA NO ESTA ACTUALIZADO			
2	PG 16	NO SE HA REALIZADO INFORME ESTADISTICO			
		MANTENIMIENTO			
3	MF 01	FUNCIONES DE MANT. NO ESTAN CLARAMENTE ESTABLECIDAS			
4	MC 01	SUP. MANTENIMIENTO DESCONOCE PRODUCTO Y OBJETIVOS DE CALIDAD			
5	PG 12	NO SE CUMPLE			
6	PG 08	NO SE ELABORA EL REGISTRO "SOLICITUD DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO"(6.02.3.2)			
		MOTORES			
7	PO 01	FORMULARIOS DE RECEPCION NO SE LLENAN COMPLETAMENTE EN 6 OT(6.03.2.1)			
8	PO 01	NO SE EVIDENCIO TARJETAS DE IDENTIFICACION EN 7 OT(6.03.2.2)			
9	PO 02	FORMULARIOS DE EVALUACION NO SE LLENAN COMPLETAMENTE EN 7 OT			
10	MF 01	SUP. ESPEC. DESCONOCE HABILIDADES DEL PERSONAL DOCUMENTALMENTE			
11	PO 03	SUP. FALLA EN DESPACHO DE SUMINISTROS Y HERRAMIENTAS(5.02.7, 5.01.3, 5.01.4)			
12	PO 03	NO SE ESTAN ENTREGANDO REPUESTOS USADOS EN 2 OT (6.03.3.1)			
13	PO 04	NO SE EVIDENCIA PRUEBAS FINALES EN 2 O.T.(6.02.4)			
		SERVICIO AL CLIENTE			
		REVISION DE CONTRATO			
14	PA 02	NO HAY CONSTANCIA DE QUE SE HIZO ACUERDO PRELIMINAR EN 5 OT(6.01.1.5, 6.01.1.8)			
15	PA 03	PRESUPUESTOS NO ESTAN FIRMADOS POR EL G. OPERACIONES EN 2 OT(6.02.4)			
16	PA 03	NO SE ELABORA EL FORMULARIO "COMUNICACION AL CLIENTE"(6.02.2)			
17	PA 03	NO SE ELABORO EL FOR. "PREP. APROBADO" EN 3 OT			
		CONTROL DE PROCESOS			
18	PG 08	NO SE ESTA ELABORANDO FORMULARIO "CUADRO DE CONTROL DE DIAS DE PRESUP.(6.03.1.1)			
19	PG 08	NO SE ESTA ELABORANDO FORMULARIO "CUADRO DE CONTROL DE P. DE REPARACION"(6.03.5/1)			
		CAMPO			
20	PA 03	NO SE ADJUNTA COPIA EN LAS GUIAS DE ENTRADA EN 2 OT (6.02.1)			
21	PO 06	NO SE LLENAN LOS FORMULARIOS SMP EN LOS TRABAJOS DE CAMPO(EV. Y PRUEBA FINAL) EN 5 OT(6.01.3.1, 6.04)			
22	PO 06	NO SE EVIDENCIA LA ENTREGA DE REPUESTOS USADOS (6.05.2)			
		GERENCIA DE OPERACIONES			
23	PG 08	GERENTE DE OPERACIONES NO CUMPLE CON MONITOREO(6.04)			
24	MF 01	GERENTE DE OPERACIONES NO TIENE MANUAL DE FUNCIONES, RESPONSABILIDADES NO DEFINIDA			
		MECANICA GENERAL			
25	PG 07	NO SE REGISTRAN PRUEBAS FINALES EN 2 OT			
		CAPACITACION			
26	PG 10	ANEXO 3 DESACTUALIZADO			
27	PG 10	CALENDARIO DE CHARLAS TECNICAS DESACTUALIZADO			
28	PG 10	REGISTRO DE COTIZACION DE CAPACITACION DIFERENTE AL REGISTRADO			
29	PG 09	REGISTRO DE ASIGNACION DE ESPECIALIDADES DESACTUALIZADO			
30	PG 09	REGISTRO DE EV. Y ACEPT. DE FUNCIONES DE 2 PERONAS NO TIENE FIRMA DEL GERENTE.			
		TREN DE RODAJE			
31	PG 14	ALMACENAMIENTO INCORRECTO EN 3 OT			
32	PO 04	PRUEBAS FINALES EN RUEDAS Y RODILLOS NO SE HACEN A ESPECIFICACIONES			
		ADMINISTRATIVO			
33	PG 06	PINTOR NO ESTA CALIFICADO COMO TAL, SEGUN LISTADO			
34	PG 08	TIEMPO DE FACTURACION DE OT ES > TIEMPO ESPEC.(6.03.6.1)			
35	PA 05	NO SE ESTA UTILIZANDO EL REGISTRO DE COMPRA(6.01.2.2)			
36	PA 05	NO SE ESTA UTILIZANDO EL REGISTRO "RESUMEN SEMANAL DE TRABAJOS DE PROVEEDORES" (6.01.2.2.2)			
		SERVICIO TECNICO			
37	PG 02	NO ESTA ACTUALIZADO EL INVENTARIO DE MICROFICHAS SEMESTRALMENTE(6.03.7)			

BIBLIOGRAFÍA

- ANGEL POMA MACELA, ISO 9000 Una Visión Gerencial
- **BEER, Michael. (1992).** La renovación de las empresas. A través del camino crítico. Mc. Graw Hill. Harvard Business School Press, España.
- **Curso Reingeniería en las Empresas de Servicio. (1994).** Copyright Fadi Kabboul. IESA.
- **DE FEO, J.A. et.al. (1990).** Planning for Quality Inc, Wilton, Conn, 1990, G2, G15
- **HARRINGTON, H. James. (1993).** Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.
- **HARRINGTON, H. James. (1997).** Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.
- **GINEBRA, Joan. (1991).** Dirección por Servicio. La otra calidad. Serie empresarial. Mc. Graw Hill, México.