



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Mecánica Industrial

PROPUESTA DE REINGENIERÍA EN EL PROCESO DE EMISIÓN
DE PÓLIZA DE SEGURO DE AUTOMÓVIL. MODELO INTEGRADO
DESDE LA INSPECCIÓN HASTA EL MANTENIMIENTO
PREVENTIVO

OSMAR ALEXANDER CORTEZ LEÓN
ASESORADO POR: ING. BYRON GERARDO CHOCOOJ BARRIENTOS

Guatemala, noviembre de 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE REINGENIERÍA EN EL PROCESO DE EMISIÓN DE
PÓLIZA DE SEGURO DE AUTOMÓVIL. MODELO INTEGRADO DESDE LA
INSPECCIÓN HASTA EL MANTENIMIENTO PREVENTIVO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

OSMAR ALEXANDER CORTEZ LEÓN

ASESORADA POR: ING. BYRON GERARDO CHOCOOJ BARRIENTOS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO MECÁNICO INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Alvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazmina Vives Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO:	Ing. Sydney Alexander Samuel Milson
EXAMINADOR:	Ing. Harry Oxom Paredes
EXAMINADOR:	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez
EXAMINADOR:	Ing. José Arturo Estrada Martínez
SECRETARIO:	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

PROPUESTA DE REINGENIERÍA EN EL PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZA DE SEGURO DE AUTOMÓVIL. MODELO INTEGRADO DESDE LA INSPECCIÓN HASTA EL MANTENIMIENTO PREVENTIVO,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial; con fecha noviembre de 2004.

OSMAR ALEXANDER CORTEZ LEON.

AGRADECIMIENTOS A:

DIOS

Todo honor y toda gloria por los siglos de los siglos.

Cada una de las personas que han compartido conmigo un momento de su vida, llenando la mía de significado y experiencias verdaderamente únicas.

DEDICATORIA A:

MIS PADRES:

Olga Violeta León de Cortez
Julio César Cortez Arreaza

MIS HERMANAS:

Olga María
Laura María
Milvia Ibeth
Heidi Melissa

MI HERMANO

Julio César

MI FAMILIA

LAS FAMILIAS

Osorio Casasola
Guerra Chacón
Sevillanos Sánchez

MI ECO Y SUS FAMILIAS

MIS AMIGOS

MIS COLABORADORES, EN ESPECIAL

Ingeniero Byron Chocooj
Ingeniera Graciela Sánchez
Licenciado Enrique Arceyuz

LA FACULTAD DE INGENIERÍA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
TABLAS.....	V
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN.....	XII
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	XV

1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

1.1. Historia de las aseguradoras en Guatemala.....	1
1.2. Administración de las aseguradoras.....	2
1.3. Conceptos y definiciones.....	2
1.3.1. Área seguros.....	2
1.3.1.1. Productos.....	3
1.3.1.2. Servicios.....	4
1.3.2. Área técnica.....	4
1.3.2.1. Inspecciones.....	5
1.3.2.2. Mantenimiento.....	6
1.3.2.2.1. Tipos.....	6
1.3.2.3. Certificación de talleres de servicio mecánico.....	7
1.3.2.3.1. Tendencias del servicio de taller.....	8
1.4. Metodología del rediseño.....	8
1.4.1. Características de los procesos rediseñados.....	10

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Estructura organizacional de las aseguradoras.....	11
2.1.1. Organigrama.....	12
2.1.1.1. Fronteras organizacionales.....	15

2.1.2. Equipo de trabajo.....	17
2.1.2.1. Identificación del personal relacionado al proceso.....	17
2.1.2.2. Cargos y atribuciones del personal.....	17
2.1.3. Estructura del proceso.....	18
2.1.3.1. Mapa de procesos.....	18
2.1.3.2. Flujograma actual del proceso.....	19
2.1.3.2.1. Descripción de las actividades.....	20
2.1.3.3. Limitantes del proceso.....	25
2.1.4. Producto final del proceso.....	25
2.1.4.1. Características de la póliza de seguro.....	25
2.1.5. Administración de la información generada.....	26
2.1.5.1. Metodología.....	26
2.1.5.2. Equipo informático.....	27

3. PROPUESTA

3.1. Argumentos y parámetros del rediseño.....	28
3.2. Estructura organizacional.	30
3.3. Divisiones relacionadas en el proceso.....	30
3.3.1. Fronteras organizacionales.....	31
3.3.2. Equipo de trabajo.....	32
3.3.3. Cargos y atribuciones del personal en el proceso.....	34
3.3.4. Mapa de procesos.....	36
3.3.5. Flujograma rediseñado.....	36
3.3.6. Estructura del proceso.....	37
3.3.6.1. Descripción de las actividades.....	38
3.3.6.1.1. Actividades de valor agregado.....	43
3.3.6.1.1.1. Inspecciones.....	43
3.3.7. Programa de Certificación de talleres de servicio.....	55
3.3.7.1. Requerimientos.....	56

3.3.7.1.1. Equipo de trabajo.....	56
3.3.7.1.1.1. Estaciones de trabajo.....	57
3.3.7.1.2. Maquinaria e instalaciones.....	59
3.3.7.1.2.1. Tipo de maquinaria.....	60
3.3.7.1.2.2. Funciones técnicas de operación.....	60
3.3.8. Integración final del proceso.....	61
3.3.8.1.1. Taller de servicios mecánicos Certificado.....	62
3.3.8.1.1.1. Inspección.....	66
3.3.8.1.1.2. Mantenimiento.....	68
3.3.8.1.2. Aseguradora.....	71
3.3.8.1.3. Póliza.....	71
3.3.9. Características finales del producto.....	71
3.3.10. Administración de la información generada.....	72
3.3.10.1. Metodología.....	74
3.3.10.2. Equipo informático.....	74

4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

4.1. Aseguramiento del sistema.....	76
4.1.1. Actividades de valor agregado.....	78
4.1.2. Inspecciones.....	78
4.1.3. Programa de mantenimiento preventivo.....	79
4.1.4. Desarrollo del proceso.....	79
4.2. Estructura del sistema.....	79
4.2.1. Diseño técnico.....	82
4.2.2. Diseño social.....	84
4.2.3. Diseño informático.....	90
4.3. Programa de capacitación.....	91
4.3.1. Atención al cliente.....	93
4.3.2. Emisión de póliza.....	95

4.3.3. Servicio en el taller.....	96
4.4. Consolidación de las interfases de información.....	97
4.4.1. Capacitación informática.....	98
5. SEGUIMIENTO, MEJORA CONTINUA	
5.1. Evaluación de parámetros de desempeño del sistema.....	99
5.1.1. Tiempo de ejecución del proceso.....	100
5.1.2. Administración de la información generada.....	101
5.1.2.1. Proceso de emisión de póliza.....	102
5.1.2.2. Servicio de taller.....	102
5.1.2.3. Satisfacción del cliente.....	103
5.2. Evaluación del programa de capacitación.....	107
5.2.1. Resultados.....	108
5.2.2. Reportes.....	108
CONCLUSIONES.....	109
RECOMENDACIONES.....	111
BIBLIOGRAFÍA.....	112

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Organigrama de una empresa de seguros.....	15
2. Relación de entidades en el proceso rediseñado de emisión de póliza.	32
3. División esquemática sugerida de un vehículo. Guía para la inspección general de póliza.....	45
4. División esquemática general de un vehículo.	49

TABLAS

I. Equipo de trabajo en el proceso de emisión actual de póliza.....	18
II. Flujograma del proceso actual de emisión de póliza.....	24
III. Estructura administrativa para la emisión remota de póliza en el punto de venta.....	31
IV. Puestos y responsabilidades después del rediseño.....	35
V. Emisión de póliza: evaluación de cargos redefinidos.....	36
VI. Emisión de póliza: cambio de cargos redefinidos.....	37
VII. Flujograma del proceso rediseñado de emisión de póliza.....	38
VIII. Nomenclatura por zonas numeradas en la figura 4.....	47
IX. Nomenclatura de las zonas sujetas a inspección de póliza específica de un vehículo.....	51
X. Formato de homologación de talleres de servicio de inspecciones y mantenimiento preventivo para vehículos.....	63
XI. Formato para la ejecución completa de la inspección de póliza.....	67

XII.	Grupo de actividades a realizar por kilometraje o por período de tiempo para vehículos.....	69
XIII.	Actividades primarias de las entidades involucradas.....	77
XIV.	Actividades de apoyo para el desarrollo de la implementación.....	82
XV.	Empleos y responsabilidades antes del rediseño.....	85
XVI.	Empleos y responsabilidades después del rediseño.....	85
XVII.	Evaluación de cargos antes del rediseño.....	86
XVIII.	Evaluación de cargos después del rediseño.....	87
XIX.	Necesidades de personal.....	88
XX.	Estructura administrativa del proceso rediseñado.....	90
XXI.	Programa de gestión para la identificación y estado de los elementos introducidos por el rediseño en las entidades involucradas.....	92
XXII.	Elementos a considerar en el programa de capacitación.....	93

GLOSARIO

Alianza estratégica de negocios	Unión de dos o más empresas para desarrollar conjuntamente alguna de las distintas modalidades de cooperación en los negocios, considerando un horizonte de tiempo de largo plazo.
Cadena de valor	Colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo y lograr beneficios mutuos para todos los "eslabones" de la cadena. El termino "cadena del valor" se refiere a una red de alianzas verticales o estratégicas entre varias empresas de negocios independientes dentro de una categoría de productos o servicios".
Concesionarias	Agencia de venta y distribución de una o varias empresas y marcas.
Conciliación	La Conciliación es un acto consistente en que las partes recíproca y, voluntariamente, ceden sus pretensiones.

Corredor de seguros	Los Corredores son profesionales cualificados que tienen una titulación especial y que trabajan con todas las aseguradoras, por lo que pueden comparar distintos seguros y ofrecerle al consumidor el producto de la compañía más adecuada para sus necesidades.
Corretaje	Trabajo del corredor en pedidos y ventas de mercaderías.
<i>Customer Relation Management (CRM)</i>	Enfoque de gestión de la información que genera la interacción con el cliente por medio de herramientas tecnológicas e investigaciones.
Cultura de calidad	La cultura recoge elementos tan cotidianos como la forma en que se toman las decisiones, el flujo de la comunicación, los estilos de liderazgo, los valores aceptados, el grado de definición de las normas y la flexibilidad en su aplicación, las relaciones entre directores y colaboradores, la predisposición a asumir riesgos y aceptar errores, la iniciativa e innovación demostradas, etc.
Dueña (o) de proceso	Entidad o persona responsable del proceso específico y del esfuerzo de Reingeniería enfocado en dicho proceso.
Eficiencia	Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.

Emisión remota	Producción de bienes o servicios fuera de las instalaciones del proveedor
Evaluación de desempeño	Es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.
<i>Firewalls</i>	Es un sistema o grupo de sistemas que impone una política de seguridad entre la organización de red privada y el Internet.
Gerente de caso	Responsable directo del desarrollo y control de un proyecto específico o de la implementación de una idea
Gestión	Coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos.
Interfases	La conexión entre dos o más componentes de modelos con el propósito de pasar datos u objetos de uno a otro. Formatos que permiten la interacción entre el usuario y el sistema.
IVE	Intendencia de Verificación Especial, sección de la Superintendencia de Bancos que emite controles, formularios y directrices contra el lavado de dinero en Guatemala.

Mejora continua

Es un proceso de implementación de mejoras dentro de toda la estructura organizacional, no sólo en procesos, sino en actitudes y servicio orientado a la excelencia elevando el grado de productividad del ente organizacional a nivel operativo, de recursos de capital, de recursos humanos con la finalidad última lograr la lealtad del cliente

Outsourcing

También, llamada subcontratación, es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

Productividad

Productividad significa utilizar mejor los recursos que se tengan disponibles. Significa trabajar más inteligentemente en vez de más arduamente.

Reaseguro

El contrato en virtud del cual una empresa de fianzas, realiza una transferencia significativa de responsabilidades asumidas por fianzas en vigor, pactando como parte de la operación la posibilidad de recibir financiamiento del reasegurador o reafianzador.

Relación gana-gana

Técnica de negociación que busca beneficios mutuos entre las partes involucradas.

Transnacional

Compañía que mantiene operaciones en más de un país de manera simultanea y descentraliza la toma de decisiones de cada organización al país local.

RESUMEN

Las aseguradoras son organizaciones muy especializadas. A la vez, poseen un elevado grado de diversidad de productos para el mercado, los cuales suelen integrarlos con servicios post venta que proveen directa o indirectamente, razón por la cual, la calidad de los productos es muy susceptible frente a las expectativas del cliente, las cuales se basan en factores legales, comerciales, contractuales, de cobertura y alcance, etc.

La aplicación y uso de herramientas para la gestión de sus actividades, especialmente en los procesos que tienen contacto directo con el cliente, como los seguros para automóviles, les permite diseñar operaciones adaptables sobre estructuras flexibles y confiables, haciendo de la operación y producción de los mismos procesos más eficientes, lo que les asegura el enfoque y el desarrollo de la satisfacción del cliente.

Este trabajo presenta el proceso de la emisión de póliza para vehículos fuera de las instalaciones de la aseguradora, emisión remota, los requerimientos de las inspecciones mecánicas y la integración del servicio de mantenimiento preventivo para los vehículos asegurados en talleres acreditados o certificados por la aseguradora que emite el seguro.

Esta propuesta describe la metodología utilizada en el procedimiento actual de emisión de póliza, las razones que impulsan el rediseño y los detalles de la implementación del proceso rediseñado e integrado con las inspecciones y el programa de mantenimiento.

OBJETIVOS

General

Proponer un modelo rediseñado, para el proceso actual de gestión y producción de pólizas para vehículos en el mercado masivo, bajo el concepto de la Reingeniería.

Específicos

1. Desarrollar el modelo propuesto con un enfoque específico en los procesos de acuerdo a las metas y objetivos en materia de gestión, producción e integración de las entidades involucradas.
2. Determinar la tecnología y sistemas de información que se acoplen a las necesidades prioritarias en la gestión de las pólizas y la introducción de la información generada en todo el procedimiento.
3. Determinar el o los sistemas de control necesarios para el aseguramiento del nuevo sistema.
4. Describir los lineamientos necesarios para acoplar al proceso las nuevas variables correspondientes a la inspección técnica y el programa de mantenimiento, así como los lineamientos para la certificación de los proveedores de este servicio.
5. Describir una guía de rápida implementación, accesible y apta a modificaciones necesarias para lograr sus objetivos.

INTRODUCCIÓN

Desde hace tiempo, la búsqueda de eficiencia y productividad, son variables que muchas organizaciones tratan de mantener en su desarrollo. Las organizaciones que ofrecen sus productos o servicios a sus clientes o usuarios, buscan la manera de esforzarse para entregar un producto de calidad que les satisfaga, muchas veces a costo muy altos, excediendo sus recursos y elevando sus presupuestos, sin que los cambios o mejoras puedan observarse.

Actualmente, existen un sin número de metodologías y herramientas que guían a las organizaciones a encontrar nuevas vías para mejorar, las cuales luego de un tiempo tienen que ser reorientadas o desechadas para dar paso a un "nuevo programa piloto" o simplemente a otro intento por mejorar.

Ahora, como antes, los procesos han sido parte fundamental de toda organización, precisándole su carácter y el principio para lograr la satisfacción de sus clientes. Por ello, no podrán dejar de ser la razón principal inherente de las empresas o entidades sin importar a que se dediquen.

Luego de identificar los procesos a rediseñar, ya sea por su factibilidad o por su importancia, la Reingeniería de procesos permitirá crear los nuevos modelos organizacionales que invita a aplicar el ingenio en lo más simple o en lo más complejo, para obtener y producir cambios radicales y duraderos.

En la esencia de la Reingeniería está la idea del pensamiento discontinuo: la identificación y el abandono de reglas anticuadas y de supuestos fundamentales que sustentan las operaciones, todas las compañías o instituciones están llenas de reglas implícitas heredadas de decenios anteriores. Si las compañías no cambian, cualesquiera reorganizaciones que hagan, será como desempolvar los muebles en Pompeya.

La presente propuesta de rediseño se enfoca en el proceso de emisión de póliza de seguro para vehículos, lo que permite desprender de su ejecución desperdicios de tiempo, pases laterales y uso excesivo de documentación de control administrativo, agregando considerablemente mucho valor al producto final, ya que además de poder realizar la emisión de la póliza de forma inmediata, agrega el servicio de mantenimiento preventivo a los vehículos que son asegurados.

Este trabajo de graduación, se apega a la definición que Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como: costos, calidad, servicio y rapidez en función directa a cumplir los objetivos planteados para del proceso en estudio.

1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

Se describen los conceptos y términos específicos que se utilizan en el campo de acción de las aseguradoras, su gestión administrativa y operativa, así como los términos técnicos de las inspecciones y los programas de mantenimientos que serán integrados en la presente propuesta. Se presentan los lineamientos básicos de la metodología a utilizar para el rediseño y las definiciones propias de la Reingeniería.

1.1. Historia de las aseguradoras en Guatemala

Las aseguradoras tienen más de 100 años de operar en Guatemala. Su crecimiento ha sido mayor a partir de la década de los 80`s dada la explosión demográfica y los precios competitivos que han manejado en el mercado asegurador en estas últimas décadas.

Su crecimiento ha implicado mejoras radicales. Con el paso de los años, dichas mejoras han llevado sus operaciones a niveles altamente competitivos, sus productos han logrado valores agregados respondiendo a demandas locales y trayectorias internacionales, lo que ha hecho de este mercado, un mercado agresivo siempre en busca de diferenciar sus productos.

1.2. Administración de las aseguradoras

Este tipo de empresas, administran sus operaciones dividiéndolas en gerencias específicas, las cuales se organizan en actividades comerciales alrededor de políticas que pueden ser legisladas nacional e internacionalmente.

En Guatemala, la Superintendencia de Bancos y la Asociación Guatemalteca de Instituciones de Seguros AGIS, son las principales entidades reguladoras y de control de la comercialización de sus productos o servicios.

1.3. Conceptos y definiciones

La interrelación de las entidades como: las aseguradoras, el proceso de emisión de la póliza de seguro, los talleres de reparación y mantenimiento y la metodología de evaluación y aplicación produce mucha sinergia y congruencia, ya que se involucran productos y servicios que se complementan. Cabe destacar entonces, los conceptos y definiciones relevantes.

1.3.1. Área seguros

La Aseguradora donde se realiza el presente proyecto opera en:

a) área de daños

b) área de vida.

En el área de daños suscribe pólizas en los ramos de:

- Automóvil, incendio, diversos, seguro técnico, transporte,
- Responsabilidad civil, embarcaciones y aviación.

En el área de vida suscribe:

- Vida individual
- Vida colectivo o grupo

También por ser parte de un grupo financiero, protege el interés asegurable que tenga el banco sobre los préstamos que otorga, ya sean hipotecarios, prendarios y/o fiduciarios. Por consiguiente, asegura los bienes que garantizan el crédito.

La cartera de aseguradora emprendedora está conformada por un 75% de cuentas llevadas por los agentes y corredores de seguros, 15% de cartera cautiva por parte del grupo financiero y 10% de cartera directa.

1.3.1.1. Productos

a) Póliza de seguro

Las pólizas de seguro suelen cubrir el riesgo de robo, accidente de automóviles y muertes de tipo accidental o natural.

Estos pueden clasificarse como comunes y en casos especiales como seguros especializados, como el seguro de vida o el seguro marítimo, son tan específicos que constituyen un área independiente, con sus propias reglas.

También pueden cubrir el pago de un crédito o garantizar la posesión de una propiedad, y otros más específicos cubren los daños a cristales, maquinaria y calderas, ascensores, animales y otras propiedades, así como los daños a la propiedad causados por rayos, vendavales, tornados, granizadas, tormentas, plagas, pestes, bombardeos, explosiones e inundaciones.

Muchas pólizas de seguros son mixtas, es decir, que cubren al mismo tiempo varios tipos de riesgos.

1.3.1.2. Servicios

Las aseguradoras utilizan servicios con características especiales que agregan valor a la póliza contratada por parte de su cliente. Estos servicios pueden ser proporcionados por ellas mismas o por medio de outsourcing, lo cual ha sido más utilizado en los últimos años. Estos servicios pueden ser:

- a) Asistencia en el camino: servicio de grúa, reparación mecánica, transporte

- b) Red de talleres: reparación del vehículo en general, enderezado y pintura

- c) Atención médica: consulta, medicamentos básicos, entre otros.

1.3.2. Área técnica

Se conoce como área técnica a los procedimientos que complementan la venta de la póliza. Estos se relacionan al servicio de mantenimiento del vehículo por asegurar luego de la emisión de la póliza.

En lo que respecta a la adquisición y reclamo de la póliza, existen actividades de orden técnico tales como las inspecciones visuales e inspecciones mecánicas de los vehículos, lo cual conduce a la prestación del servicio de mantenimiento en los talleres conocidos por las aseguradoras.

1.3.2.1. Inspecciones

Las inspecciones visuales o mecánicas, se realizan a los vehículos como requisito previo a la emisión de la póliza. En esta actividad los vehículos son revisados para obtener la información referente a su estado físico.

Esto permite establecer y ubicar los daños o reparaciones previas que el vehículo objeto de inspección posee, antes de la emisión de la póliza por parte de la aseguradora. Esto permite que sea de mutuo conocimiento, por parte del emisor de la póliza, así como el adquiriente, de los detalles y resultados de la inspección.

En este sentido, las inspecciones son básicamente observaciones físicas de las diferentes partes del automóvil para verificar y documentar su estado actual, antes del inicio contractual de la póliza que cubrirá y asegurará contra daños el vehículo inspeccionado.

1.3.2.2. Mantenimiento

El mantenimiento es una secuencia de actividades correlacionadas o independientes que permiten que un equipo, instalación, maquinaria, vehículo, etc. se mantenga en funcionamiento y sin fallas, que pueda ser aprovechado en su funcionamiento y objetivos del servicio para el cual fue diseñado o empleado y reducir o anular los accidentes por falla mecánica, así como los costos de operación.

El mantenimiento vehicular, referente al tema de las aseguradoras y específicamente al proceso de la emisión de la póliza, son actividades totalmente separadas, ya que la emisión de la póliza corresponde a las aseguradoras y el mantenimiento es efectuado por las agencias y únicamente a los vehículos nuevos, adquiridos por financiamiento o al contado, y en el caso de los vehículos usados (en algunos casos de dos o tres años a partir de nuevos de agencia).

A partir de este período, el mantenimiento ya no es cubierto en los términos o cláusulas de las pólizas de seguro o por el contrato de compra – venta de los distribuidores de vehículos, quedando al criterio del propietario la decisión de optar donde y cuando quiera la adquisición del mantenimiento o de una nueva póliza de seguro para su automóvil.

1.3.2.2.1. Tipos de mantenimiento

En la actualidad, en nuestro medio se practican los siguientes tipos de mantenimiento:

a). Mantenimiento por avería o falla: es aquel que se realiza cuando el equipo ha fallado, esta fuera de servicio o no podrá seguir en funcionamiento debido su avería hasta realizada las operaciones de reparación y puesta en marcha.

b). Mantenimiento preventivo: es la programación de inspecciones, tanto de funcionamiento como de seguridad, ajustes, reparaciones, análisis, limpieza, lubricación, calibración, que deben llevarse a cabo en forma periódica en base a un plan establecido y no a una demanda del operario o usuario; también es conocido como Mantenimiento Preventivo Planificado – MPP.

Para fines del presente trabajo de graduación, se desarrollarán los conceptos y premisas del mantenimiento preventivo, enfocando y adaptando sistémicamente las actividades de mantenimiento al proceso y particularidades del mismo.

1.3.2.3. Certificación de talleres de servicio mecánico

La Certificación de talleres por parte de las aseguradoras, consiste en la aprobación de ciertos requerimientos para poder prestar el servicio, para que tanto el taller y la aseguradora puedan brindarle a sus clientes directos o indirectos, la confianza y seguridad que el trabajo que obtienen es de calidad y que no existirán inconformidades en el proceso del servicio.

Debido a que los talleres le prestan el servicio de reparación a los clientes de las aseguradoras, estas deben de identificar las características que como mínimo deben de tener los talleres para asegurarse del producto que recibirán.

La certificación de los talleres es un enfoque relativamente nuevo en Guatemala. No existe aun una homologación de las operaciones en los talleres y un esquema sistémico que sea exigido por parte de las aseguradoras o entidades que requieran de sus servicios.

1.3.2.3.1. Tendencias del servicio de taller

Aunque la mayor parte de los contratos de reparaciones en el ramo de los seguros esta en manos de la concesionarias, existen talleres independientes que brindan servicios de alta calidad y los clientes de las aseguradoras toman dentro de las opciones al momento del reclamo aun en un bajo número.

Las aseguradoras, buscan talleres que signifiquen para ellas bajos costos y reparaciones que puedan satisfacer a sus clientes y al mismo tiempo, puedan sentirse satisfechos en una relación gana gana. Cada vez existe más demanda de los servicios especializados en los talleres, lo cual crea la apertura de más talleres sin tomar en consideración los nuevos elementos importantes en el servicio, tales como la calidad, los tiempos de entrega y los costos, provocando la desigualdad del producto terminado en el mercado, así como los márgenes de utilidad para todos los involucrados.

1.4. Metodología del rediseño

La metodología que se aplica para el desarrollo del presente trabajo de graduación, es la Reingeniería.

La Reingeniería se enfoca en que deben de hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

Los objetivos generales que persigue una Reingeniería son:

- Mayores beneficios económicos, debido tanto a la reducción de costes asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los mismos.
- Mayor satisfacción del cliente, debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto o servicio
- Mayor satisfacción del personal, debido a una mejor definición de procesos y tareas
- Mayor conocimiento y control de los procesos
- Conseguir un mejor flujo de información y materiales
- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
- Mayor apertura frente a las necesidades de los clientes

Así, la situación ideal es afrontar una Reingeniería inicial de procesos para partir de ese punto y trabajar con el enfoque de la mejora continua, el cual permitirá desarrollar, controlar y actuar en función del desempeño del proceso.

1.4.1. Características de los procesos rediseñados

La Reingeniería concede a las empresas una serie de características que pueden apreciarse en su desempeño, en la cultura organizacional, en el uso de tecnología, o en sus nuevos márgenes de utilidades en el periodo, etc. Sin embargo, sin importar donde en que tipo o tamaño de empresa se aplicó el rediseño, las características concedidas pueden identificarse, y más aun pueden observarse semejanzas entre ellos.

Al observarse los procesos rediseñados, las características más semejantes entre dichos procesos son las siguientes:

- Varios oficios se combinan en uno
- Los trabajadores toman decisiones
- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural
- El trabajo se realiza en el sitio razonable
- Se reducen las verificaciones y los controles
- Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto.

2. SITUACIÓN ACTUAL

Se identifica la estructura organizacional sobre la que funciona actualmente la aseguradora en el medio, la conformación de sus divisiones y de su equipo de trabajo. Se describen las funciones principales del personal y los problemas frecuentes con los que estos se enfrentan, así como el equipo y los requerimientos que ellos utilizan para desarrollar su trabajo.

2.1. Estructura organizacional de las aseguradoras

Muchas de las aseguradoras existentes en nuestro país, que se dedican al mercado de seguros para automóviles están formadas por una estructura organizacional básica conocida como “La organización máquina”.

Esta definición según Henry Mintzberg, tienen en común varias características. Su trabajo operativo es rutinario, resultado sus procesos de trabajo son altamente estandarizados. Son estructuras afinadas con precisión que funcionan como máquina, bien integradas, reglamentadas y burocráticas.

Existen investigaciones realizadas sobre este tipo de estructuras, las que proporcionan consistencia a una configuración clara de sus atributos: altamente especializada, actividades operativas rutinarias, comunicación muy formalizada en todo los niveles de la organización, grandes unidades operativas, la agrupación de las actividades basada en las funciones.

El poder de decisión es relativamente descentralizado con una estructura administrativa compleja, con una evidente distinción entre este personal y el operativo.

Explotan diferentes mercados con variantes específicas en sus productos, envían constantemente señales al mercado de su liderazgo con el perfeccionamiento o rediseño de sus productos.

2.1.1. Organigrama

Los puestos y las funciones definidas dentro de la estructura organizacional a nivel de gerencias se describen a continuación:

- **Consejo de administración:**

El Consejo determina las directrices y las metas del periodo, dictamina las premisas y las bases estratégicas a seguir para el desarrollo de la organización

- **Auditoría interna:**

Como parte del sistema, regula y controla los movimientos internos de cada división. Se desarrolla en algunos casos como un ente de apoyo y soporte. Sus funciones están arraigadas en los diferentes métodos de control financiero y administrativo de dichos procedimientos

- **Gerencia general**

Como en todas las organizaciones, la gerencia general en las aseguradoras, mantiene el control y la distribución de los recursos necesarios para su funcionamiento

- **Gerencia administrativa y de Recursos humanos**

La Gerencia administrativa y de Recursos humanos, coordina con diversos departamentos, tales como Contabilidad y Sistemas para brindar el apoyo a toda la operativa de la compañía aseguradora

- **Gerencia de Reaseguro**

Gestiona y controla todas las operaciones necesarias relacionadas a la suscripción de riesgos por medio de los contratos de reaseguro, la colocación misma del reaseguro facultativo para cuentas especiales y el pago del reaseguro por medio de la cuenta corriente. Mantiene contacto directo con las compañías reaseguradoras

- **Gerencia técnica comercial**

La función principal que determina su importancia radica en la administración directa del riesgo que la aseguradora adquiere ante sus clientes. Realiza las negociaciones necesarias para colocar “una parte del riesgo” en el mercado del reaseguro

- **Gerencia de vida**

Es la responsable de las operaciones y actividades referentes a las pólizas en el seguro de vida directamente, tales como el control del pago de las primas, el análisis de los contratos generados con los asegurados, sus variantes, el tipo y el alcance de cada uno

- **Gerencia de daños**

Gestiona directamente todas las operaciones referentes a las pólizas adquiridas sobre daños y sus variantes. Administra todas las operaciones necesarias para cubrir el riesgo de incurrir en responsabilidades legales que obliguen al pago de indemnizaciones, así como de velar por la protección del asegurado y de los daños que haya podido causar a un tercero, que sería la parte demandante

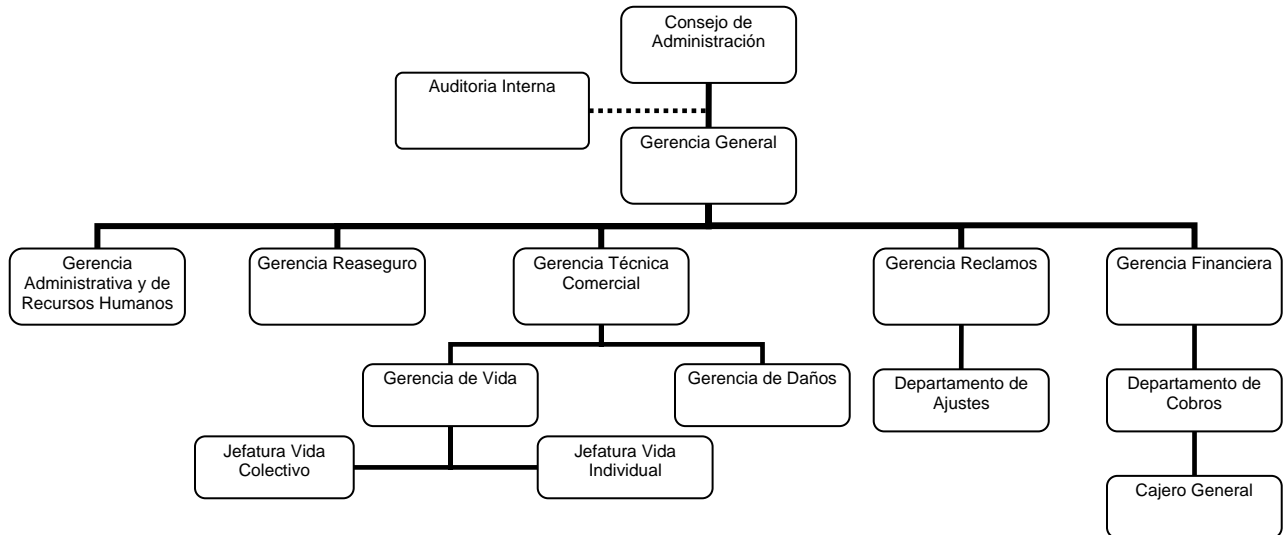
- **Gerencia de reclamos**

Coordina y administra las actividades del proceso por el cual la aseguradora cumple con sus obligaciones de pago si el reclamo se encuadra dentro del contrato de seguro, es decir, dentro de las especificaciones y cláusulas de la póliza

- **Gerencia financiera**

Tiene a su cargo el departamento de cobros, apoya directamente los requerimientos y actividades financieras de las diferentes gerencias, así como de las transacciones que se requieran con los proveedores, las derivadas que competan a los asegurados, reclamos indemnizaciones y otras actividades relacionadas

Figura 1. Organigrama de una empresa de seguros



2.1.1.1. Fronteras organizacionales

Las fronteras organizacionales se dan entre los departamentos que poseen relación directa o indirecta con la emisión de la póliza, ayudando a la realización, gestión, verificación, tiempos de autorización, conciliaciones, el control y el seguimiento de los documentos y reportes en un contrato efectivo (póliza) para la entrega al cliente. Comúnmente, las aseguradoras efectúan este proceso de emisión por medio de la integración o departamentalización de funciones. Los departamentos identificados bajo este enfoque y que intervienen en el proceso de la emisión de la póliza son:

- Producción: aquí se generan y especifican la suscripción y la emisión de las pólizas

- Reclamos: la aseguradora cumple con su obligación de pago si el debe de hacerse efectivo el contrato de seguro (Póliza)
- Reaseguro: permite la operación de la suscripción de riesgos por medio de los contratos de reaseguro y el pago del mismo
- Cobros: proceso por el cual se ingresa a la aseguradora el dinero producto de la venta y suscripción de seguros
- Administración, Contabilidad y Sistemas dan apoyo a toda la operativa de la compañía aseguradora

Las secciones o unidades anteriormente descritas, son también procesos como tal. Dada su importancia en la gestión del contrato, tiene funciones y actividades que en sí mismos son la médula para la obtención final de la póliza, por ellos son considerados los procesos fundamentales.

En la figura número uno (1), pueden identificarse los departamentos que intervienen en el proceso de emisión de pólizas. Dicho proceso integra directamente al vendedor en el departamento de emisión de la compañía de seguros. El programa de financiamiento o venta para el mercado automotriz está a cargo de las relaciones y negociaciones que se establezcan entre:

- Gerencia de créditos del banco del sistema
- Gerencia técnica comercial de la compañía aseguradora

- Gerencia de ventas de la agencia de vehículos

La parte operativa de las acciones que se generan en el proceso son responsabilidad del emisor y del Jefe de unidad de la aseguradora

2.1.2. Equipo de trabajo

Para iniciar los trabajos que conducen a la emisión de la póliza, se integra el equipo de trabajo por dos personas, en las cuales, es indispensable que posean un alto sentido de responsabilidad en la conducción de las acciones o actividades operativas y de seguimiento de los diversos casos y solicitudes de emisión y que conozcan a la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura y funciones.

2.1.2.1. Identificación del personal relacionado al proceso

Actualmente el personal relacionado directamente con el proceso de emisión de la Póliza, es conformado por un Jefe de unidad y del emisor. Estos cargos fueron diseñados para la ejecución del proceso de emisión, cargos que requieren de conocimientos en seguros, conocimientos de las políticas de la empresa y del sistema en general.

2.1.2.2. Cargos y atribuciones del personal

En la tabla I (uno) se describen, los empleos, la responsabilidad la autoridad, los conocimientos y destrezas, así como las herramientas que utilizan para desarrollar las actividades.

Tabla I. Equipo de trabajo en el proceso de emisión actual de Póliza

EMISIÓN ACTUAL DE PÓLIZA: Conformación, empleos y responsabilidades				
Puestos	Responsabilidad/ Autoridad	Conocimientos	Destrezas	Herramientas
Jefe Unidad	Autorización póliza. Revisión póliza. Envío póliza al corredor	Políticas de suscripción y conocimiento del producto. Conocimiento del sistema	Relaciones interpersonales, orientación a control y supervisión	Sistema de la aseguradora
Emisor	Emitir póliza de seguro	Conocimiento del producto. Conocimientos básicos de seguros. conocimientos del sistema	Relaciones interpersonales, exactitud	Sistema de la aseguradora

2.1.3. Estructura del proceso

En la mayoría de las aseguradoras, la organización administrativa y operativa, esta fundamentada en sus funciones y productos, ordenada o estructurada por departamentos, los cuales no solo desarrollan sus actividades primarias si no que también, ejecutan una variedad de actividades secundarias (primarias para otros departamentos) en las cuales no se sabe con certeza como se relaciones entre sí.

2.1.3.1. Mapa de procesos

El mapa de procesos, denota la interrelación de las diferentes áreas dentro o fuera de de la operatividad de la aseguradora.

Los procesos fundamentales son:

- Producción: donde se generan los ingresos de la compañía por medio de la suscripción y emisión de pólizas
- Reclamos: proceso por el cual la aseguradora cumple con su obligación de pago si el reclamo se encuadra dentro del contrato de seguro. (póliza)
- Reaseguro: permite la operación de la suscripción de riesgos por medio de los contratos de reaseguro, la colocación de reaseguro facultativo para cuentas especiales y el pago de reaseguro por medio de la cuenta corriente
- Cobros: proceso por el cual se ingresa a la aseguradora el dinero producto de la venta y suscripción de seguros
- Administración, Contabilidad y Sistemas dan apoyo a toda la operativa de la compañía aseguradora

2.1.3.2. Flujograma actual del proceso

Por medio del flujograma pueden observarse las actividades que conforman el proceso, éstas se describen en el siguiente numeral.

2.1.3.2.1. Descripción de las actividades

El proceso actual para la emisión de la póliza es el siguiente:

1. El banco llama a la aseguradora indicando que ya tiene en su poder la factura del vehículo a asegurar, por consiguiente solicita proceda con la emisión de la póliza. Esta llamada se recibe diariamente entre las 14:30 y las 16:30 horas
2. El personal de mensajería de la aseguradora recoge en el banco la factura y autorización del crédito
3. Luego el mensajero, entrega la solicitud a recepción, para que la recepcionista le de ingreso a la documentación, como cualquier otro documento
4. La solicitud permanece en recepción hasta el día siguiente, en algunas aseguradoras varía ya que es entregada, pero no tramitada por el encargado
5. Recepción notifica o traslada al Jefe de emisión de póliza la solicitud
6. El jefe de unidad aprueba la solicitud

7. El jefe de la unidad de emisión distribuye a los emisores las solicitudes que recibe a diario. Por lo tanto no da trámite a las solicitudes recibidas al final de la tarde ya que aún terminan las tÁreas pendientes del día anterior
8. A primera hora del día siguiente, el Jefe de unidad, traslada la solicitud al emisor asignado
9. El emisor ingresa todos los datos sobre el cliente para crear el formulario de la IVE. Este formulario es un requisito obligatorio para algunos trámites dentro de bancos, aseguradoras, financieras y otros
10. Luego, se emite la póliza, se ingresan los datos del comprador y del vehículo asegurado, donde el sistema efectúa las asignaciones de los deducibles según corresponda al vehículo
11. Ya emitida la póliza el emisor la deja en espera, para ser trasladada al Jefe de unidad al final de la tarde
12. El emisor la traslada al Jefe de unidad para su revisión
13. El Jefe de unidad revisa la póliza
14. El Jefe de unidad la deja en su oficina
15. A primera hora del día siguiente, la papelería se ingresa a los sobres correspondientes en el área de empaque

16. Empaque prepara la póliza y separa las copias correspondientes para su distribución
17. Empaque lleva la póliza con su correspondiente formulario de la IVE al archivo del área de empaque
18. Archiva la póliza en casilleros correspondientes para su posterior distribución
19. Empaque realiza la distribución correspondiente de la póliza, copia, original y cláusula de garantía; para el corredor de seguros, el cliente y el banco respectivamente
20. Para las 12:00 horas, recepción ya tiene hecha la ruta que entregará al mensajero
21. En recepción la secretaria espera a un mensajero
22. Un mensajero se presenta alrededor de las 14:00 horas (hora promedio) para dar trámite a los documentos
23. Un mensajero lleva la cláusula de garantía al banco
24. El banco recibe la cláusula de garantía
25. Un mensajero lleva la póliza original y su copia al corredor de seguros

26. El corredor de seguros recibe póliza

27. Se presenta una demora de siete (7) días equivalentes a 168 horas en las oficinas del corredor de seguros sin ningún tipo de trámite o movimiento. Esta demora en todo el proceso se debe al procedimiento de registro de ingreso de producción y despacho que lleva la agencia de seguros

28. El asegurado recibe la póliza

El tiempo total que lleva el proceso es de 238.68 horas equivalentes a diez (10) días hábiles, en el cual se toman en cuenta las demoras existentes por no operar con un sistema automatizado de emisión.

**Tabla II. Flujograma del proceso actual de emisión de póliza
(Diagrama de Proceso DOP)**

No.	Actividad	tiempo/hrs.		Si	No	Si	No
1	Se recibe aviso telefónico del banco para la emisión de póliza		●		X	X	
2	Personal de la aseguradora va al banco a recoger documentos	0.25	➔		X	X	
3	Recepción de aseguradora registra la solicitud	0.25	●		X		X
4	Queda en espera	15.00	D		X		X
5	Traslado de solicitud a jefe de Unidad	0.05	➔		X	X	
6	Jefe de Unidad aprueba la solicitud	0.50	◻		X		X
7	Queda en espera	24.00	D		X		X
8	Traslada al emisor la solicitud	0.02	➔		X	X	
9	Emisión emite formulario IVE	0.25	●		X	X	
10	Emisión de la póliza	0.25	●	X		X	
11	Queda en espera	7.50	D		X		X
12	Emisor regresa la póliza a Jefe de unidad	0.02	➔		X		X
13	Jefe de unidad revisa la póliza	0.50	■		X		X
14	Queda en espera	15.00	D		X		X
15	Jefe de unidad traslada la póliza a empaque	0.02	➔		X	X	
16	Empaque separa copias y emite la orden de envío	1.00	●		X	X	
17	Lleva copia de la aseguradora al archivo	0.02	➔		X	X	
18	Archiva copia de la aseguradora	0.50	▼		X	X	
19	Empaque traslada la orden de envío a recepción	0.05	➔		X	X	
20	Recepción hace ruta	2.00	●		X	X	
21	Espera	2.00	D		X		X
22	Recepción entrega al mensajero	0.25	●		X	X	
23	Mensajero lleva cláusula de garantía al banco	0.25	➔		X	X	
24	Banco recibe cláusula de garantía	0.25	●	X		X	
25	Mensajero lleva la póliza original y copia al corredor de seguros	0.50	➔		X	X	
26	Corredor recibe pólizas	0.25	●	X		X	
27	Espera	168.00	D		X		X
28	Propietario de vehículo asegurado recibe póliza		●	X		X	

La Tabla II muestra el desarrollo de las actividades del proceso actual de emisión de póliza.

2.1.3.3. Limitantes del proceso

El proceso actual de emisión de póliza mantiene aun aspectos operativos que no utilizan la tecnología disponible para realizar las operaciones de una manera diferente. La operatividad de las actividades dependen directamente del tiempo que puedan darles los responsables del inicio y fin del proceso, en el cual el flujo continuo es determinante.

2.1.4. Producto final del proceso

Como resultado del esfuerzo de este proceso, se obtiene una póliza de seguro, de características especiales (*véase 2.1.4.1 Características de la póliza de seguro*), las cuales de forma separada se integran en una alianza estratégica entre un banco, una aseguradora y una agencia de ventas de vehículos o un punto de venta definido.

2.1.4.1. Características de la póliza de seguro

Las características principales con las que cuenta la póliza emitida o producto final del proceso, son las siguientes: cobertura completa, tarifas competitivas actuales en el mercado y beneficios específicos en función al tipo de vehículo a asegurar y edades límites de responsabilidad, requerimientos básicos que aseguran y protegen adecuadamente los intereses, tanto del asegurado como del banco, obteniéndose un seguro de cobertura completa. Todos los involucrados en esta alianza han conformado la estrategia relativa al concepto de gana-gana con la creación de un negocio integral, logrando un excelente producto.

Una de las características especiales, lo que al final se busca con el rediseño es emitir la póliza en el lugar de la venta.

2.1.5. Administración de la información generada

Se genera información en los contactos con los clientes cuando solicitan información o llenan los formularios de solicitud de póliza. Dicha información es relevante solamente cuando se cierra la venta, pero necesaria para las autorizaciones establecidas dentro de cada una de las entidades.

La información requerida para dichas autorizaciones únicamente, consta por los formularios llenos, la revisión y archivo de la información es física, existiendo por ende un archivo para cada cliente en cada entidad relacionada, las consultas son directas a los archivos, los cuales viajan de un departamento a otro cuando estos lo solicitan, realizando así, uno a uno la confirmación de revisiones y autorizaciones.

2.1.5.1. Metodología

No existe actualmente una metodología o sistema que integre los requerimientos para manejar o administrar la información generada. Sin embargo la mayor parte de las aseguradoras cuentan con sistemas que pueden modificarse para aceptar un nuevo proceso o procedimiento de manejo o almacenamiento de datos. Los datos se almacenan luego que las autorizaciones o revisiones son procesadas por medio de software genérico de datos, aun sin nada específico a los requerimientos de proceso de emisión.

2.1.5.2. Equipo informático

Actualmente se cuenta con una computadora a la cual el Jefe de unidad o el emisor tienen acceso para actualizar la información o el status de las solicitudes.

3. PROPUESTA

Se describe el desarrollo del proceso rediseñado, la emisión de la póliza, las metas y objetivos buscados, se concretiza la visión del proceso, así como el análisis de la nueva estructura conformada por la integración de los procesos asociados de la inspección técnica y la metodología del mantenimiento así como de los requerimientos de certificación y punto de emisión de póliza en los talleres. El capítulo permitirá observar el flujo natural del proceso rediseñado con sus actividades que agregarán valor hasta obtener el producto final.

3.1. Argumentos y parámetros del rediseño

- **Visión para el rediseño del proceso:**

Emitir la póliza en el lugar de la venta

Se ha logrado identificar evidencia sólida que permite justificar el uso de recursos para rediseñar el proceso escogido.

Pueden citarse los siguientes argumentos:

- Aumento de quejas por entrega tardía de la póliza
- Extenso tiempo de espera en trámites burocráticos

- Excedente de actividades paralelas (sin valor) para lograr completar el proceso de emisión
- Aumento del porcentaje de clientes no satisfechos tanto en la venta como en el resultado de la misma
- Percepción de baja eficiencia en la calidad del servicio por parte de los clientes actuales
- Riesgos operativos al conformar la alianza estratégica del nuevo modelo de negocios, al no contar con un sistema integrado, que permita integrar el proceso de una manera eficiente
- Tardarse casi 10 días en entregar una póliza que podría emitirse en menos tiempo
- El cliente quiere salir lo antes posible con el vehículo, pero también quiere sentirse seguro de que está protegido, y saber qué hacer en caso de emergencia

Al enfocar los esfuerzos de rediseño, se asegura a clientes y a la integración de todas las entidades involucradas en esta alianza estratégica de negocios. Se logra disminuir considerablemente el tiempo de emisión de la póliza, el cliente contará con la información del servicio en tiempo real y se sentirá protegido, bien atendido y al mismo tiempo, permitirá internamente liberar recurso humano dentro de la estructura organizacional para hacer frente al crecimiento.

3.2. Estructura organizacional

Como puede observarse en el capítulo anterior, la estructura organizacional de las aseguradoras opera de manera muy precisa (véase 2.1.1 Organigrama) y de procesos muy especializados, tal como el proceso de emisión de póliza.

El proceso a rediseñar, puede ahora identificarse como la emisión remota de póliza, (ERPv, en el caso de vehículos) lo cual le da una amplitud sin precedentes, desde el punto de vista de venta y de ejecución propia del proceso de emisión de pólizas. Las modificaciones que se realizan no cambiarán la estructura global de la organización, únicamente se realizarán modificaciones administrativas y de funciones en los cargos laborales.

3.3. Divisiones relacionadas en el proceso

Las divisiones que gestionarán los requerimientos del nuevo proceso, son los siguientes entes relacionados:

- Gerencia de créditos del banco con su respectivo departamento de cartera (cuando la venta es por crédito)
- Gerencia técnica comercial de la compañía aseguradora con el Jefe de emisión
- Gerencia de ventas en el punto de venta (Agencia de vehículos, talleres, etc.) con sus respectivos vendedores.

Tabla III. Estructura administrativa para la emisión remota de póliza en el punto de venta

Emisión de póliza: estructura administrativa					
Equipo Gerencia Técnica comercial	Cargo	Dirección del trabajo	Desarrollo de personal	Liderazgo de equipo	Relaciones de dependencia
Jefe unidad	Jefe unidad	Mantiene la coordinación de las actividades en su unidad	Gerencia técnica comercial	Gerencia técnica comercial	Gerencia técnica comercial, vendedores de automóviles, vendedores de servicio, agencia de seguros
Vendedores	Vendedor	Mantienen las actividades del proceso de ventas	Gerencia técnica comercial	Gerencia técnica comercial	Agencia de automóviles, punto de venta, agencia de seguros, Jefe unidad

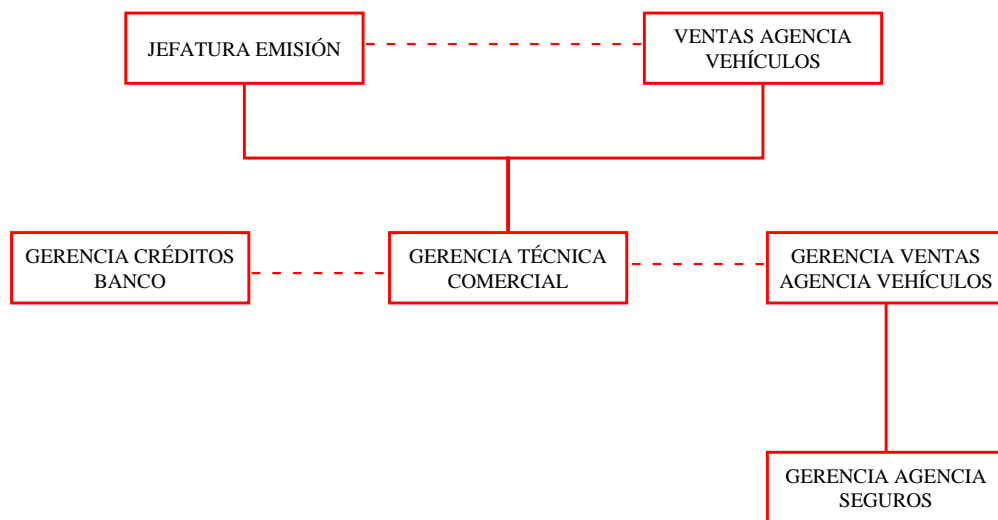
3.3.1. Fronteras organizacionales

Como se puede observar en los cuadros anteriores, el proceso para la emisión de pólizas integra directamente al vendedor en el departamento de emisión de la compañía de seguros.

El programa está a cargo de las relaciones y negociaciones que se establezcan entre la Gerencia de créditos del banco, la Gerencia técnica comercial de la compañía aseguradora y la Gerencia de ventas del punto de venta, donde se entrega la póliza de forma remota (entrega de la póliza fuera de las instalaciones de la aseguradora).

La parte operativa es responsabilidad del vendedor de la agencia en el punto de venta y del jefe de unidad de la aseguradora como puede observarse en el siguiente organigrama.

Figura 2. Relación de entidades en el proceso rediseñado de emisión de póliza



La Figura 2 muestra como se integran los elementos relacionados en el proceso rediseñado para la emisión de la póliza.

3.3.2. Equipo de trabajo

El nuevo proceso, requiere de personal que conozca los elementos principales de sus cargos y de todo el sistema, los cuales se resumen en conocimientos en seguros, conocimientos de las políticas de la empresa y del sistema en general, ahora ampliado por la integración de las entidades relacionadas por la tecnología y el uso de la informática.

En el proceso rediseñado ya entra el vendedor en el punto de venta para desempeñar el cargo de emisor de póliza pero sigue siendo necesario dentro de la aseguradora para la emisión de otro tipo de pólizas. El puesto de emisión de póliza o punto de venta remota, se enfoca a realizar dicha venta en talleres que prestan su servicio a clientes actuales y clientes nuevos de la aseguradora.

Como puede observarse en la Tabla IV, el puesto del emisor es sustituido por el vendedor en el punto de venta, quien básicamente requiere de los mismos conocimientos, destrezas y habilidades que el emisor, por consiguiente debemos facultarlo para que desempeñe el nuevo puesto dentro de este proyecto.

Tabla IV. Empleos y responsabilidades después del rediseño

EMISIÓN DE PÓLIZA: empleos y responsabilidades después del rediseño				
Puesto	Responsabilidad/autoridad	Conocimientos	Destrezas	Herramientas
Jefe unidad	Habilitar número de póliza y dar número de autorización	Políticas de suscripción y conocimiento del producto. Conocimiento del sistema	Relaciones interpersonales	Sistema en línea, sistema de la aseguradora
Vendedor punto de venta	Emitir póliza de seguro	Conocimiento del producto y conocimientos básicos de seguros. Conocimiento del sistema	Relaciones interpersonales, exactitud, orientación al servicio	Sistema en línea con la aseguradora y con el punto de venta

El Jefe de Unidad mantendrá la responsabilidad de autorización, pero su orientación a control y supervisión ya no será necesaria para este producto en particular, pues se apoyará totalmente en el sistema. Ya no estará haciendo la revisión manual de las pólizas.

3.3.3. Cargos y atribuciones del personal en el proceso

Los cargos y atribuciones para el desarrollo del proceso rediseñado, son sometidos a la evaluación resumida en la tabla V. Es de importancia hacer notar que los cargos requieren una mayor ponderación en el vendedor, ya que el contacto con el cliente será mayor y dado que este no está acostumbrado a un proceso de este tipo, notará la diferencia radical al hacer las comparaciones con sus experiencias previas.

Para identificar los cambios que se requieren según las características del nuevo proceso, se crea la tabla 6, en la cual se indica el único cambio requerido por este proceso. Dicho cambio se hace evidente en el momento en que el vendedor emite la póliza.

Tabla V. EMISIÓN DE PÓLIZA: Evaluación de cargos redefinidos

	CONOCIMIENTOS					DESTREZAS					ORIENTACIÓN				
	Políticas de suscripción	Conocimiento del producto	Conocimientos básicos del seguro	Conocimiento de ventas	Conocimiento del sistema	Relaciones interpersonales	Exactitud digitación	Poder de convencimiento	Velocidad	Capacidad conciliadora	Personas	Procesos	Conciliadora	Control	Producción
Jefe Unidad	A	A	A	B	A	A	M	M	A	M	M	A	A	A	A
Vendedor	M	A	A	A	A	M	A	A	A	A	A	M	A	A	A

Clave: A = Alto M = Mediano B = Bajo 0 = Nada

La Tabla V permite evaluar por ponderaciones los cargos redefinidos de acuerdo al factor clave al pie de la tabla.

Las características del nuevo cargo; los conocimientos, las destrezas y la orientación, obtienen una nueva ponderación. Esta ponderación indica la dificultad relativa que podría adquirir dicha característica.

Debido a que el único cambio en cargos que requiere este proceso es que el vendedor emita la póliza, la evaluación sugiere lo siguiente:

Tabla VI. EMISIÓN DE PÓLIZA: Cambio de cargos redefinidos

	CONOCIMIENTOS					DESTREZAS					ORIENTACION					
	Políticas de suscripción	Conocimiento del producto	Conocimientos básicos del seguro	Conocimiento de ventas	Conocimiento del sistema	Relaciones interpersonales	Exactitud digitación	Poder de convencimiento	Velocidad	Capacidad conciliadora	Personas	Procesos	Conciliadora	Control	Producción	SUMA PONDERACIONES
Ponderaciones	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	10	148
De: Vendedor																
A: Vendedor/Emisor		+++	+++	+	+		+		+					+		

+++ = Cambio grande ++ = Cambio Moderado + = Cambio Pequeño

La Tabla VI permite la evaluación e indica la magnitud del cambio en los cargos redefinidos para el proceso rediseñado de emisión de póliza.

3.3.4. Mapa de procesos

El mapa de procesos, seguirá siendo conformado por los mismos procesos fundamentales: Producción, reclamos, reaseguro, cobros y administración, integrados ahora por el nuevo sistema.

3.3.5. Flujograma rediseñado

El diagrama del nuevo proceso se presenta en la tabla VII. Dicho proceso consta de 6 operaciones y el almacenamiento (archivo) respectivo de los documentos, sean estos digitalizados o físicos. Además, se muestran los tiempos requeridos para cada operación o actividad, así como el análisis del valor agregado y la necesidad de dicha actividad. Este análisis se detalla en el numeral 3.3.6.1.1 Actividades de valor agregado.

**Tabla 7. Flujograma del proceso rediseñado de emisión de póliza
(Diagrama de Proceso DOP)**

No.	Actividad	tiempo/hrs.		Si	No	Si	No
1	Banco notifica a aseguradora No. crédito y No. factura	0.0666670	●		X	X	
2	Aseguradora habilita No. de póliza y No. de autorización	0.0001670	●	X		X	
3	Vendedor ingresa datos para emisión de póliza	0.1666670	●	X		X	
4	Banco recibe cláusula de garantía	0.0003330	●	X		X	
5	Aseguradora emite IVE	0.0008330	●	X		X	
6	Vendedor entrega la póliza junto con el auto	0.0000000	●	X		X	
7	Aseguradora archiva IVE	0.0333330	▼		X	X	
	Total	0.2680000					

La Tabla VII muestra el desarrollo de las actividades del proceso rediseñado de emisión de póliza.

3.3.6. Estructura del proceso

La mayor parte de las actividades permiten agregar valor al proceso, en este caso, permiten reducir drásticamente el tiempo para completarlo en 0.268 de hora lo que equivale a 16 minutos.

La mayor parte de las actividades son apoyadas por la tecnología y los sistemas de información, que sin los cuales no hubiese sido posible lograr eliminar los pases laterales, las demoras y los tiempos tardíos que le afectaban (véase Tabla VII).

3.3.6.1. Descripción de las actividades

Las actividades, son descritas a continuación en su orden de operación:

1. Banco notifica a aseguradora numero de crédito y número de factura

El banco al recibir la factura del punto de venta, propietario o gestor, ha completado la papelería para iniciar proceso interno de escrituración (formalización), el cual, debe notificar a la aseguradora para la emisión de la póliza.

La aseguradora dará acceso al personal del banco para que desde Internet pueda ingresar a una página, la cual solicitará la clave de usuario y el “password” para su acceso. La aseguradora previamente tiene registrado en su sistema a qué banco pertenece cada usuario por lo que no es necesario ingresar el banco que hizo la notificación.

A continuación, el sistema desplegará la información que el usuario (del banco) debe llenar para hacer la notificación que consiste en:

- Número de crédito asignado por el banco

- Selección del punto de venta que emitió la factura (la lista aparece en la pantalla)

- Selección del vendedor del punto de venta (la lista de vendedores del punto de venta seleccionada)

- Aprobación de la inspección
- Número de factura emitida por la agencia de automóviles
- Nombre completo (que aparece en la factura)

Al momento de completar la información, el usuario presiona “Enviar” para terminar la notificación. Esta notificación es inmediata y queda guardada en los sistemas de la aseguradora.

Factor rediseño: se traslada el ingreso de información al banco directamente, lo cual evita costos de operación (recoger documentos al banco, ingreso de datos de solicitud, traslados a jefatura, aprobación de jefatura, traslado al emisor).

2. Aseguradora habilita número de póliza y número de autorización

Al momento en que el sistema de la aseguradora registra la notificación, automáticamente generan un número de póliza y número de autorización. Inmediatamente se genera un correo electrónico para notificar a las siguientes personas:

- Vendedor en el punto de venta, el sistema también envía un mensaje de texto al celular del vendedor para su notificación de forma inmediata.
- Supervisor del vendedor

- Encargado corredor de seguros para ese punto de venta
- Encargado del banco en la Gerencia técnica para ese punto de venta

El correo electrónico contendrá el número de póliza y número de autorización que generó el sistema.

3. Vendedor ingresa datos respectivos

La forma en que se emite la póliza ha cambiado, ahora el vendedor del punto de venta puede emitir la póliza, puesto que ya se tiene la autorización del banco (notificación del número de crédito a la aseguradora), número de póliza generado automáticamente por el sistema de la aseguradora, el vendedor tiene la información del vehículo para completar la póliza (factura).

El sitio de *Web* de la aseguradora permitirá también que el vendedor pueda tener acceso para ingresar los datos de la póliza y tener esa información registrada y disponible en el sistema de la aseguradora.

Al momento en que el vendedor recibe la notificación de la aseguradora, podrá acceder al sitio por Internet para lo cual deberá ingresar la clave y "*password*", enseguida aparecerán las pólizas (con nombres) disponibles para ese vendedor en donde debe seleccionar la póliza que necesita emitir. Luego aparecerá el formato en el que se ingresa la información necesaria para emitir la póliza.

Los datos requeridos son por ejemplo, número de chasis, número de motor, marca, modelo, aprobación de la inspección, etc. (Las inspecciones en los talleres de servicio mecánico de las aseguradoras es una de las prioridades para la emisión de la póliza).

Para el caso específico de Emisión remota de póliza para vehículos (ERPv), la aprobación de la inspección es obligatoria, lo cual es indicado en el taller al momento de enviar el formato. Aunque en el desarrollo del proceso la inspección no aparece como una operación o actividad, si es un requisito obligatorio, por lo que debe de ser aprobado satisfactoriamente para generar el contrato (póliza).

Luego de ingresar la información, el vendedor presionará “Enviar” y a continuación el sistema verificará que la información sea consistente (segundos). Si la información es correcta, el sistema generará la póliza de forma automática con el formato definido y el vendedor será capaz de imprimirla en ese mismo momento.

4. Banco recibe cláusula de garantía

Al momento de genera la póliza, el sistema generará de forma automática la cláusula de garantía y será enviada al encargado del banco vía correo electrónico de forma inmediata.

El banco la recibirá en un archivo adjunto al correo en formato JPG o PDF para que pueda imprimirla si lo necesita o guardarla electrónicamente.

5. Aseguradora emite formulario de la IVE

El formulario de la IVE es un formulario que deben llenar todas las aseguradoras y empresas del ámbito financiero, cuando inician relación comercial con un cliente. El formulario es obligatorio, y es un requisito que se debe cumplir de acuerdo con la Ley Contra Lavado de Activos.

Luego de generada la cláusula de garantía, el sistema genera de forma automática el formulario de IVE en impresora de la aseguradora. A su vez genera un correo electrónico al encargado de jefatura para informar que se ha completado la póliza.

La aseguradora evita costos de personal para la emisión de póliza, tiempos de demora, revisiones de póliza, empaquetado en los sobres para el envío, evita archivo (papel y espacio) de póliza debido a que esta guardado en el sistema para cualquier consulta o impresión posterior.

6. Aseguradora archiva IVE

La Superintendencia de Bancos obliga a mantener archivado el formulario, razón por la cual es necesaria su impresión y preservación del archivo.

7. Vendedor entrega póliza

El vendedor entregará la póliza al cliente, cumpliendo así el objetivo del rediseño del proceso de emisión.

3.3.6.1.1. Actividades de valor agregado

1. Las actividades número 2, 3, 4, 5 y 6, son actividades que agregan valor directamente al proceso rediseñado. Las actividades 1 y 7 son las que respectivamente, inician y finalizan el ciclo del proceso.

3.3.6.1.1.1. Inspecciones

Citando literalmente 3.3.6.1. Descripción de actividades, numeral tres, párrafo numero cuatro, línea cuatro: “Aunque en el desarrollo del proceso, la inspección no aparece como una operación o actividad, si es un requisito obligatorio, por lo que debe de ser aprobado satisfactoriamente para generar el contrato (póliza)”.

En términos legales, las inspecciones comienzan a ser un foco central de atención, no solo para las aseguradoras, ya que también se acercan a ser exigencias públicas y políticas para algunos entes del Estado, especialmente cuando de seguridad para los usuarios y ciudadanos se trata.

Por esas razones, antes de realizar el contrato (firma de la póliza), la inspección mecánica que se realice al vehículo, en este caso el automóvil, es de vital importancia, ya que definirá en primera instancia el estado del mismo y el tipo de riesgo, para efectuar una venta segura.

Los vehículos automotrices, son sometidos a inspección antes de que cualquier compañía de seguros emita la póliza de seguro. La rigurosidad de las inspecciones varía dependiendo de los requerimientos de la aseguradora.

Luego de los resultados de la evaluación, los inspectores son los encargados de emitir respuesta al respecto. Si dicha inspección es aprobada por el inspector de la aseguradora o del taller, la aseguradora emite la póliza de seguro para el vehículo, lo cual reduce el riesgo en el proceso.

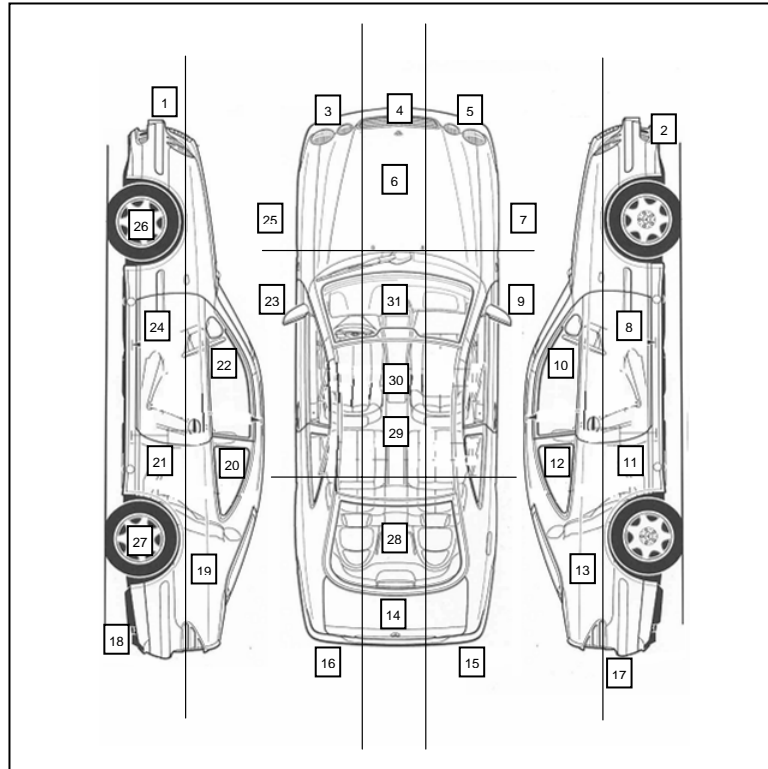
Dado que la aprobación de la inspección es un requisito obligatorio; al momento de ser aprobada en el punto de venta, el taller de servicio garantiza a la aseguradora y al cliente, el servicio, el respaldo, la venta y la entrega inmediata de la póliza. De esta forma, la aseguradora podrá tener sus propias “agencias de servicio de mantenimiento” para sus asegurados.

a) Inspecciones generales

El objetivo primario de la inspección general es brindar información acerca del estado visible del vehículo, tales como: daños en el exterior, componentes básicos, componentes extras, pintura general, y hacer constar los daños o faltantes (si los posee), para cuantificarlos y excluirlos de la prima al momento de un reclamo.

Se desarrollo el esquema que se muestra en la figura 3a, la nomenclatura respectiva se muestra en la tabla VIII. En ella se numera y describen respectivamente las áreas correspondientes al grupo carrocería.

Figura 3. División esquemática sugerida de un vehículo. Guía para la inspección general de póliza.



La Figura 3 enumera las diferentes secciones de un automóvil en orden correlativo para facilitar su inspección.

Tabla VIII. Nomenclatura por zonas numeradas en la figura 4a

A. ZONA FRONTAL

1. Parachoques frontal delantero
2. Spoiler delantero
3. Lámpara frontal izquierda
4. Persiana frontal
5. Lámpara frontal derecha
6. Capó
31. Vidrio frontal (windshield)

B. ZONA LATERAL DERECHA

7. Lodera derecha
8. Puerta delantera derecha
9. Retrovisor lateral derecho
10. Vidrio de puerta delantera derecha
11. Puerta trasera derecha
12. Vidrio de puerta trasera derecha
13. Faldón derecho

C. ZONA POSTERIOR

14. Compuerta de baúl
15. Lámpara posterior derecha
16. Lámpara posterior izquierda
17. Parachoques posterior
18. Spoiler trasero
28. Vidrio posterior

D. ZONA LATERAL IZQUIERDA

19. Faldón izquierdo
20. Vidrio de puerta trasera izquierda
21. Puerta trasera izquierda
22. Vidrio de puerta delantera izquierda
23. Retrovisor lateral izquierdo
24. Puerta delantera izquierda
25. Lodera izquierda
26. Aros y/o platos
27. Llantas

E. ZONA SUPERIOR

29. Techo
30. Sunroof

F. INTERIOR

- Tapicería
Bolsa de aire del piloto
Bolsa de aire del copiloto
Bolsa de aire laterales delanteras
Bolsa de aire laterales traseras

b) Inspecciones específicas

1. A diferencia de las inspecciones generales, las inspecciones específicas se efectúan directamente sobre sistemas funcionales del automóvil; sistemas de funcionamiento primario tales como:

- Sistema de frenos
- Sistema de dirección
- Sistema de transmisión y potencia
- Sistema de embrague
- Sistema eléctrico
- Grupo suspensión delantera y trasera

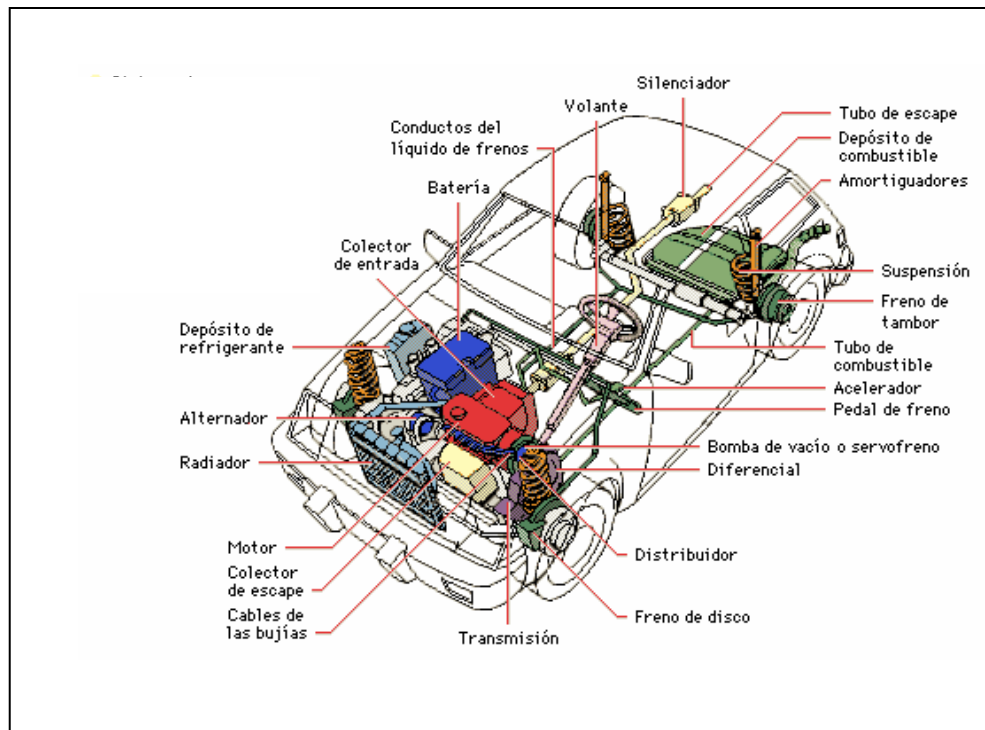
Estos sistemas, al mantenerse en excelentes condiciones, permiten que el automóvil funcione de manera eficiente y segura. Para ello, es necesario darle una base sólida a las inspecciones automotrices utilizadas por las aseguradoras.

La integración de los diferentes sistemas en un solo modelo, el cual inicia dentro del programa de mantenimiento como la fase llamada *Inspección de Póliza* permitirá cubrir todos los aspectos necesarios para brindar un procedimiento de venta, confiable y seguro, tanto al momento de la venta como después de esta, elementos primordiales para la aseguradora como para el asegurado.

La integración de la venta de póliza y las inspecciones mecánicas, permite darle seguimiento al cliente en las dos áreas de forma simultánea, lo cual representa una verdadera ventaja para el cliente, la aseguradora y el punto de emisión remota de póliza – los talleres autorizados por la aseguradora –.

El esquema que se muestra en la figura 4, representa parte de la nomenclatura que se muestra en la tabla IX. En esta tabla se enlistan en detalle las áreas correspondientes al *sistema de funcionamiento primario* que deberán inspeccionarse.

Figura 4. División esquemática general de un vehículo.



La Figura 4 muestra los principales sistemas del automóvil, los cuales son el sistema eléctrico, el sistema de transmisión, el grupo de suspensión y el sistema de dirección y control. Cada una de estas categorías incluye subsistemas, como se muestra la figura.

Tabla IX. Nomenclatura de las zonas sujetas a inspección de póliza específica de un vehículo

A. SISTEMA DE FRENOS Pedal de freno (Presión) Tambores / Pastillas Tubos y mangueras (fugas, desgaste, acoples) Nivel de líquido de freno Bombas principales y auxiliares (Derrames de líquido)
B. SISTEMA DE DIRECCIÓN Tubos y mangueras (fugas, desgaste, acoples) Juego mecánico de brazos de mando o giro Juegos entre las barras de mando o giro Piezas del sistema (sujeción, juego mecánico, desgaste) Presión de giro (asistencia mecánica, neumática o hidráulica)
C. SISTEMA DE TRANSMISIÓN Y POTENCIA Aspecto general del motor (Fajas, fugas combustible, fugas aceite) Aspecto general de la caja de velocidades (Fugas de aceite, sonidos) Funcionamiento de los componentes del motor (alternador, radiador, distribuidor)
D SISTEMA DE EMBRAGUE Engrane de velocidades (Juegos, potencia de salida, sincronía de cambios de velocidad) Aspecto general (Fugas o derrame de aceite, sonidos extraños)
E. SISTEMA ELÉCTRICO Estado del cableado en general Limpieza de los contactos eléctricos Conexiones realizadas fuera de fabrica Funcionamiento de todos los elementos eléctricos
F. GRUPO SUSPENSIÓN Suspensión de los amortiguadores (desplazamiento vertical) Pernos, piezas de unión o sujeción Soportes de los muelles de láminas o reportaje helicoidal Fugas de los amortiguadores (neumáticas, hidráulicas)

La simbología o códigos de las acciones a tomar para la ejecución de los resultados de la inspección son los siguientes: Calibración o ajuste: C, Limpieza: L, Reparación: R, Sustitución por uno nuevo: S, Buen estado: ✓.

c) Programa de mantenimiento

Los elementos principales que conforman todo programa de mantenimiento preventivo son la programación de inspecciones, tanto de funcionamiento como de seguridad, ajustes, reparaciones, análisis, limpieza, lubricación y calibración, que deben llevarse a cabo en forma periódica en base a un plan establecido y no a una demanda del operario o usuario; con el propósito de prevenir las fallas, manteniendo los sistemas de infraestructura, equipos e instalaciones productivas en completa operación a los niveles y eficiencia óptimos.

Al definir como requerimientos de norma, este conjunto de conceptos en los talleres utilizados por las aseguradoras, quedan cubiertos los siguientes beneficios y elementos importantes para todas las partes interesadas:

- Aseguradora
 - Ubicar puntos de emisión remota de pólizas para seguro de automóviles nuevos y usados en talleres de confianza y respaldo
 - Minimizar el pago de reclamos al disminuir el índice de accidentes por falla mecánica
 - Poseer un lote de automóviles asegurados que no representen riesgos, evitando siniestros ocasionados por el estado físico o por el funcionamiento propio del automóvil

- Aumentar la cartera de clientes y elevar su fidelidad, dándoles seguimiento por medio de las actividades individuales de cada miembro de la alianza

- Cliente
 - Un automóvil eficiente y un servicio integral de alta calidad

 - Obtendrá la póliza, el diagnóstico del vehículo y las opciones de servicio mecánico correspondientes

 - Mejorar las condiciones de funcionamiento e incrementar el período de vida útil del vehículo

 - Respaldo garantizado por la aseguradora y por los centros de servicio

- Taller
 - Ampliación de la cartera de clientes e ingresos

 - Homologación de la calidad de los servicios

 - Ventajas competitivas al elevar la eficiencia de los procesos por medio de la integración del sistema total de emisión de póliza, inspección y servicio mecánico

- Prestar un servicio eficiente a la aseguradora y a los clientes
- Generación de utilidades, minimización de costos y demanda estable de los servicios

Para el logro de estos objetivos, y la prestación de los servicios integrados por el programa de mantenimiento preventivo y el sistema de emisión remota de la póliza, los procedimientos necesarios se han dividido en tres fases integradas en una guía de desarrollo.

d) Guía para el desarrollo del las inspecciones

Para el desarrollo de las actividades en los talleres, que aplican dentro del modelo, se determina la siguiente guía la cual comprende las siguientes fases:

- Guía de desarrollo del modelo de inspección
 - FASE 1: *Inspección de Póliza:*

Se efectúa mediante el seguimiento del formato de inspección o verificación (check list) representado en la figura 3a.

Con este formato se *verifica físicamente el exterior del vehículo* en el punto de emisión remota por el inspector o por un inspector que ha remitido el vehículo al taller para la segunda fase.

- FASE 2: *Inspección de Mantenimiento*

Luego de la primera fase, el vehículo es objeto de *inspección en sus sistemas de funcionamiento primario* mediante el seguimiento del formato de inspección o verificación (check list) representado también en la figura 3a. Esta inspección verifica el funcionamiento real del vehículo, la cual, en complemento con la primera fase, representan para el cliente la evaluación del vehículo y el estado en el que se encuentra.

De no ser aprobada cualquiera de las dos fases, aparecerán en el formato de inspección completa (Tabla 10), la serie de reparaciones a las cuales deberá ser sometido el vehículo para su aceptación y la respectiva emisión de póliza.

De ser los resultados satisfactorios en las inspecciones, se genera la póliza y se presenta al cliente el programa de mantenimiento al cual, el podrá optar para su vehículo, adaptándolo a los servicios que anteriormente le ha realizado.

- FASE 3: *Programa de mantenimiento*

Esta fase corresponde directamente al taller acreditado luego de ser emitida la póliza por la aseguradora y firmada por el cliente.

e) Periodicidad de servicios del mantenimiento

Utilizando los estándares más eficientes en mantenimiento para automóviles, se sugiere un periodo entre servicios de 5,000 km. En la mayoría de los casos se hace tomando en cuenta que los múltiplos nones (5,000, 15,000, 25,000, etc.) representa sólo un servicio menor como es cambio de aceite, filtros y el chequeo de niveles; los múltiplos pares (10,000, 20,000, 30,000, etc.) representan la afinación, cambio o revisión de frenos, etc.

3.3.7. Programa de certificación de talleres de servicio

Las tendencias actuales respecto a los servicios demandan cada vez, mayor calidad, rapidez, menores costos, disponibilidad y responsabilidad, exigencias que serán cada vez mayores en el futuro. Por medio de la estandarización de los servicios puede lograrse enormes beneficios en estos criterios.

Los clientes ahora exigen mayor flexibilidad en su atención, proveedores especializados que garanticen respaldo y calidad, no solo al momento de la compra, también en lo referente al servicio post venta. Esta exigencia será cada vez mayor en el futuro.

La certificación de los talleres por parte de las aseguradoras, son más que una tendencia, serán una norma para las aseguradoras que ven la necesidad de administrar a sus clientes, la fidelidad y su satisfacción en cualquier fase de la venta, lo cual da como resultado mantener una valiosa cartera de clientes fieles y el crecimiento de la misma, con cada vez más clientes nuevos.

3.3.7.1. Requerimientos para los talleres

Para la certificación o estandarización de los talleres como proveedores de servicio de mantenimiento a los clientes de las aseguradoras (con seguro de automóvil), los requerimientos propuestos se relacionan directamente con las siguientes áreas:

3.3.7.1.1. Equipo de trabajo

La mayoría de talleres poseen su propio equipo de trabajo. El personal ya conoce las actividades operativas de la maquinaria con la cual están familiarizados, quienes por experiencia, son especialistas en lo relacionado a las operaciones de inspecciones y proveedores del servicio de mantenimiento.

Los requerimientos para el equipo de trabajo se reducen a :

- Diversidad de conocimientos, experiencias y habilidades para desempeñar las inspecciones, diagnóstico y reparaciones de sistemas automotrices
- Cultura de servicio al cliente
- Facilidad de trabajo por medio de procedimientos documentados
- Entrenamiento y capacitación sobre una cultura de calidad

Estos lineamientos tratan de incentivar el desarrollo de una organización predispuesta a mejoras a nivel organizacional, no solo para la atención de los clientes referidos por la aseguradora. Su evaluación y desarrollo, depende en gran parte del taller.

3.3.7.1.1.1. Estaciones de trabajo

Las estaciones de trabajo son la base para prestar el servicio en cuanto al mantenimiento se refiere. Las estaciones de trabajo y el área administrativa, representan la infraestructura o planta física.

En el área de taller se debe de contar como mínimo con las siguientes estaciones de trabajo:

- Área de inspección o revisión vehicular
- Área de servicio y acondicionamiento rápido (servicio express para los vehículos)
- Lavado y engrase
- Hojalatería y pintura

En el área administrativa:

- Oficina(s)
- Áreas de estacionamiento aseguradas

- Área de visitantes y/o clientes confortables
- Bodega o almacenes para inventario de insumos y repuestos
- Área de capacitación

Y de forma integral cumplir con las siguientes premisas:

- Flujo continuo de vehículos en relación al tiempo de inspección determinado por la aseguradora al momento de la inspección
- Cumplimiento de los tiempos de recepción y entrega del vehículo acordado por las partes relacionadas
- Definir un área específica dentro de sus oficinas para la emisión y tramite de la póliza remota
- Asistencia al cliente durante su tiempo de permanencia en las instalaciones
- Programas de actualización, información y capacitación al personal

3.3.7.1.2. Maquinaria e instalaciones

Los requerimientos referidos a la maquinaria y las instalaciones de las mismas son las siguientes:

De las instalaciones que albergan la maquinaria:

- Facilidad de limpieza y extracción de desechos
- Seguridad y protección para el operario y para el vehículo
- Amplitud necesaria para el desarrollo óptimo de la actividad a realizar
- Rotulación visual del área

De la maquinaria:

- Calidad en la prestación del servicio
- Equipo de generación reciente
- Eficiencia en la aplicación del servicio demandado en el menor tiempo posible
- Que minimice el esfuerzo del operario

- Flexibilidad de adaptación para cualquier tipo y marca de vehículo

Estos requerimientos buscan lograr un adecuado nivel de competitividad en la operación de los talleres, diferenciando así su servicio, situando al cliente y sus necesidades en el punto central de atención.

3.3.7.1.2.1. Tipo de maquinaria

Del tipo de maquinaria instalada en el taller, depende el alcance operativo del mismo. Se deben de utilizar aquellos talleres de servicio mecánico que cumplan con los requerimientos mínimos que se detallaron en el numeral 3.3.7.1.2.

3.3.7.1.2.2. Funciones técnicas de operación

Estas funciones se refieren a las operaciones que deben de conocer los operadores de las máquinas instaladas en el taller. Pueden determinarse a partir de la interacción del operario en su estación de trabajo y el conocimiento que posee de ella. Queda a criterio del taller definir las o incluirlas en el manual de operación de sus estaciones, máquinas o equipo necesario.

3.3.8. Integración final del proceso

Los elementos principales que se relacionan y conforman el proceso son:

- La emisión de póliza remota (venta o emisión de póliza fuera de las instalaciones de la aseguradora)
- El punto de emisión de póliza (taller de servicios mecánicos), y
- Las inspecciones y mantenimiento mecánico

Estos elementos, hacen un producto final que requiere de un sistema que respalde sus funciones y operaciones por lo que se hace necesario el compromiso de las partes relacionadas. Al momento que la aseguradora identifique el taller con los requerimientos necesarios para satisfacer su demanda en relación directa a las necesidades y magnitud de su cartera de clientes, es necesario que el taller cumpla satisfactoriamente y con igual compromiso, por lo que se hace necesaria la certificación de sus servicios por parte de la aseguradora.

La aseguradora conoce la demanda y las especificaciones del servicio deseado por sus clientes. Estos son los elementos prioritarios para determinar que talleres pueden ser utilizados como puntos de venta de póliza remota, o poder brindar el servicio de mantenimiento a sus clientes, determinar si cumple los requerimientos y establecer el nivel de servicio que puede brindar dicho taller. Si cumple con los requerimientos mínimos, podrá nombrarse como taller certificado de la aseguradora.

3.3.8.1.1. Taller de servicios mecánicos certificado

Los requerimientos, o requisitos por cumplir por parte de los talleres pueden evaluarse con el seguimiento del formato sugerido que se presenta en la tabla X.

Este formato, cubre los requerimientos mínimos del taller para iniciar la gestión de sus procesos, especialmente en la prestación del servicio de inspecciones y mantenimiento mecánico para vehículos.

Tabla X: Formato de homologación de talleres de servicio de inspecciones y mantenimiento preventivo para vehículos.

FORMATO DE VERIFICACION DE REQUERIMIENTOS HOMOLOGACION DE TALLERES DE SERVICIO DE INSPECCIONES Y MANTENIMIENTO PARA VEHÍCULOS ASEGURADOS			
NOMBRE DE LA ASEGURADORA			
NOMBRE DE TALLER _____			
1.INFRAESTRUCTURA (100 puntos)	Máx.	Obtenido	%
Por el sólo hecho de estar funcionando como una empresa dedicada a estas actividades, se adjudican en este aspecto 15 puntos:	15		
1.1 Recursos Humanos (30 puntos)			
Organización PRINCIPIO BASICO: La empresa ha establecido una estructura organizacional, con asignación clara de funciones y cuenta con personal idóneo en sus secciones			
DESCRIPCION DE MERITOS			
D.1. No cuenta con una estructura organizacional claramente definida.	5		
D.2. El taller no cuenta con una asignación de funciones clara y precisa (escrita).	5		
D.3. El taller no cuenta con una adecuada estructura técnica. Requiere refuerzo.	10		
D.4. No cuenta con una adecuada supervisión y control.	10		
TOTALES	30		
1.2 Planta física (25 puntos)			
PRINCIPIO BASICO: El acondicionamiento ambiental satisface la organización, distribución y proceso sin congestamiento.			
DESCRIPCION DE MERITOS			
D.1. No existe una clara delimitación de áreas en las distintas etapas del proceso no permitiendo un orden secuencial del mismo.	3		
D.2. Presenta congestamiento de material y equipo.	3		
D.3. Presenta congestamiento de personal.	4		
D.4. El área de taller presenta condiciones adversas por iluminación deficiente.	2		
D.5. Se encuentra contaminación por polvo o desechos en el proceso.	3		
D.6. No posee los equipos de seguridad adecuados y suficientes (extintores, protectores auditivos, oculares).	5		
D.7. Las condiciones de almacenamiento no garantizan la adecuada conservación de insumos, repuestos y herramientas.	5		
TOTALES	25		

Tabla X: Continuación

	Máx.	Obtenido	%
1.3. Equipos (30 puntos)			
PRINCIPIO BASICO: Las máquinas, útiles y herramientas son adecuadas para efectuar la totalidad de las inspecciones y reparaciones requeridas y pruebas mecánicas dentro del cumplimiento de las especificaciones.			
DESCRIPCION			
D.1. Los equipos con que cuenta el taller no son suficientes para realizar la totalidad de la reparación.	7		
D.2. No cuenta con los útiles y herramientas suficientes y adecuadas.	2		
D.3. No cuenta con equipos idóneos para efectuar una reparación confiable.	8		
D.4. No cuenta con los equipos necesarios para pruebas de presión.	2		
D.5. No posee equipos para efectuar pruebas eléctricas y/o electrónicas.	4		
D.6. No posee equipo para prueba de aceite.	1		
D.7. No posee equipo para pruebas de suspensión.	4		
D.7. No posee bancos de trabajo y montaje adecuados.	2		
TOTALES	30		
TOTAL INFRAESTRUCTURA			
100			
2. PROCESOS (100 puntos)			
Por el hecho de existir como empresa y estar prestando esta clase de servicios, se adjudican 20 puntos.			
PRINCIPIO BASICO: El proceso asegura una confiabilidad en la reparación. Se cuenta con formatos escritos para las distintas etapas comenzando por la inspección inicial y se ejecutan todas las pruebas exigidas.			
DESCRIPCION			
D.1. No cuenta con formatos de control en el proceso o son insuficientes.	10		
D.2. No realiza pruebas de verificación (mecánicas y eléctricas) durante el proceso.	10		
D.3. El sistema de inspección y recolección de datos no permite obtener información sobre daños, causa de fallas, o estado actual de los vehículos	5		
- El sistema de administración y almacenamiento de la información relacionada es desordenado y no garantiza su correcta ubicación.	3		
D.5. Desechos: el tratamiento y destino de desechos tales como aceite, disolventes, chatarra no es correcto.	3		
D.6. No cuenta con un proceso de atención al cliente desde su ingreso a las instalaciones hasta su retiro.	4		
D.7. No cuenta con procesos escritos en cada una de las estaciones de trabajo	4		

Tabla X: Continuación

	Máx.	Obtenido	%
D.8. Limpieza, amplitud, identificación y seguridad:			
- El procedimiento de limpieza no es adecuado.	2		
- El procedimiento de almacenamiento de los vehículos no es adecuado.	2		
- El procedimiento de aseguramiento de las instalaciones no es adecuado.	2		
D.9. No posee un adecuado manejo de insumos, materiales y repuestos.	2		
D.10. El proceso de mantenimiento no esta perfectamente definido en cuanto a manejo y aseo, indicaciones técnicas y acciones correctivas	10		
D.11. Proceso de entrega:			
- El aviso al cliente de la entrega de su vehículo no es correcto	3		
- El proceso de entrega considera atrasos imprevistos	5		
- La entrega se realiza de una forma personalizada	5		
- En la entrega se informa al propietario de los costos, trabajos de una forma clara y precisa, exponiendo sugerencias para el próximo servicio	5		
TOTAL PROCESOS	100		
<u>DATOS DEL TALLER</u>			
RAZON SOCIAL:			
DIRECCION:			
TELEFONOS:			
FAX:			
E-MAIL:			
GERENTE:			
1. INFRAESTRUCTURA			
1.1 RECURSOS HUMANOS			
1.2 PLANTA FISICA			
1.3 EQUIPO MECANICO			
2. PROCESOS			
GRAN TOTAL			
ELABORADO POR:			
FECHA:			
OBSERVACIONES:			

La Tabla X, presenta el formato a seguir durante las visitas de revisión y verificación de los talleres. Este formato es llenado por parte de la aseguradora para verificar cada uno de los elementos enlistados los cuales deben de ser ponderados según llene los requisitos descritos.

3.3.8.1.1.1. Inspección

Para realizar la inspección completa se crea el formato sugerido en la tabla 10 de la siguiente página. En este formato se unifican los elementos correspondientes a la inspección general, de póliza y específica. Este formato busca eficientar el proceso y la verificación para obtener los resultados completos de la inspección.

Luego de completar el formato de Inspección, los resultados obtenidos resumen el estado físico y de funcionamiento del vehículo, informándose directamente al propietario de las reparaciones necesarias para obtener la aprobación.

De no requerir reparaciones, se realiza la propuesta al propietario del vehículo del programa de mantenimiento preventivo, en base al período de servicio en el cual se encuentra actualmente.

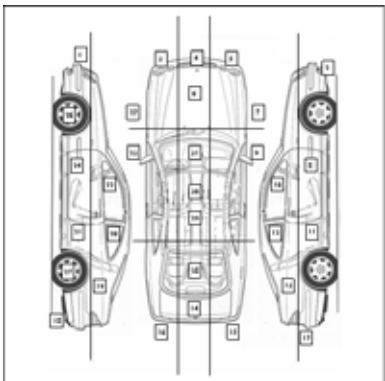
Tabla XI: Formato para la ejecución completa de la inspección de póliza

ASEGURADORA: _____	TALLER: _____
INSPECTOR: _____	PÓLIZA No.: _____

DATOS DEL CLIENTE	No.: _____	DIA _____	MES _____	AÑO _____
Nombre: _____	Teléfono: _____			
Dirección: _____	NIT: _____	Fax: _____		

DATOS DEL VEHICULO	Serie: _____
Marca: _____	Chasis: _____
Tipo: _____	Motor: _____
Color: _____	Km./Millas: _____

INSPECCION GENERAL	*ACCION A TOMAR
A. ZONA FRONTAL	
1. Parachoques frontal delantero	<input type="checkbox"/> NOTA
2. Spoiler delantero	<input type="checkbox"/>
3. Lámpara frontal izquierda	<input type="checkbox"/>
4. Pervina frontal	<input type="checkbox"/>
5. Lámpara frontal derecha	<input type="checkbox"/>
6. Capó	<input type="checkbox"/>
31 Vidrio frontal (windshield)	<input type="checkbox"/>
B. ZONA LATERAL DERECHA	
7. Ladera derecha	<input type="checkbox"/>
8. Puerta delantera derecha	<input type="checkbox"/>
9. Retovisor lateral derecho	<input type="checkbox"/>
10. Vidrio de puerta delantera derecha	<input type="checkbox"/>
11. Puerta trasera derecha	<input type="checkbox"/>
12. Vidrio de puerta trasera derecha	<input type="checkbox"/>
13. Faldón derecho	<input type="checkbox"/>
C. ZONA POSTERIOR	
14. Compuerta de baúl	<input type="checkbox"/>
15. Lámpara posterior derecha	<input type="checkbox"/>
16. Lámpara posterior izquierda	<input type="checkbox"/>
17. Parachoques posterior	<input type="checkbox"/>
18. Spoiler trasero	<input type="checkbox"/>
28 Vidrio posterior	<input type="checkbox"/>
D. ZONA LATERAL IZQUIERDA	
19. Faldón izquierdo	<input type="checkbox"/>
20. Vidrio de puerta trasera izquierda	<input type="checkbox"/>
21. Puerta trasera izquierda	<input type="checkbox"/>
22. Vidrio de puerta delantera izquierda	<input type="checkbox"/>
23. Retovisor lateral izquierdo	<input type="checkbox"/>
24. Puerta delantera izquierda	<input type="checkbox"/>
25. Ladera izquierda	<input type="checkbox"/>
26. Aros y/o platos	<input type="checkbox"/>
27. Llantas	<input type="checkbox"/>
E. ZONA SUPERIOR	
29. Techo	<input type="checkbox"/>
30. Sunroof	<input type="checkbox"/>
F. INTERIOR	
Techo	<input type="checkbox"/>
Tapicería	<input type="checkbox"/>
Bolsa de aire del piloto	<input type="checkbox"/>
Bolsa de aire del copiloto	<input type="checkbox"/>
Bolsa de aire laterales delanteras	<input type="checkbox"/>
Bolsa de aire laterales traseras	<input type="checkbox"/>



INSPECCION ESPECIFICA	*ACCION A TOMAR
A. SISTEMA DE FRENOS	
Pedal de freno (Aplicación de presión)	<input type="checkbox"/> NOTA
Tambores / Pastillas	<input type="checkbox"/>
Tubos y mangueras (fugas, desgaste, acoples)	<input type="checkbox"/>
Nivel de líquido de freno	<input type="checkbox"/>
Bombas principales y auxiliares (Derrames de líquido)	<input type="checkbox"/>
B. SISTEMA DE DIRECCION	
Tubos y mangueras (fugas, desgaste, acoples)	<input type="checkbox"/>
Juego mecánico de brazos de mando o giro	<input type="checkbox"/>
Juegos entre las bujías de mando o giro	<input type="checkbox"/>
Piezas del sistema (sujeción, juego mecánico, desgaste)	<input type="checkbox"/>
Presión de giro (asistencia mecánica, neumática o hidráulica)	<input type="checkbox"/>
C. SISTEMA DE TRANSMISION Y POTENCIA	
Aspecto general del motor (fugas, jugas, combustible, jugas aceite)	<input type="checkbox"/>
Aspecto general de la caja de velocidades (fugas de aceite, sonidos)	<input type="checkbox"/>
Funcionamiento de los componentes del motor (alternador, radiador, etc.)	<input type="checkbox"/>
D. SISTEMA DE TRANSMISION	
Engrase de velocidades (Juegos, potencia de salida, sincronía de cambios de velocidades)	<input type="checkbox"/>
Aspecto general (Fugas o derrame de aceite, sonidos extraños)	<input type="checkbox"/>
E. SISTEMA ELECTRICO	
Estado del cableado en general	<input type="checkbox"/>
Limpieza de los contactos eléctricos	<input type="checkbox"/>
Conexiones realizadas fuera de fábrica	<input type="checkbox"/>
Funcionamiento de todos los elementos eléctricos	<input type="checkbox"/>
F. GRUPO SUSPENSION	
Suspensión de los amortiguadores (desplazamiento vertical)	<input type="checkbox"/>
Pernos, piezas de unión o sujeción	<input type="checkbox"/>
Sopletes de los muelles de laminas o resorte helicoidal	<input type="checkbox"/>
Fugas de los amortiguadores (neumáticos, hidráulicos)	<input type="checkbox"/>

*Acciones a tomar: Calibración o ajuste: C, Limpieza: L, Reparación: R, Sustitución por una nueva: S, Buen estado: ✓

*Acciones a tomar: Calibración o ajuste: C, Limpieza: L, Reparación: R, Sustitución por una nueva: S, Buen estado: ✓

HERRAMIENTAS Y EQUIPAMIENTO DEL VEHICULO			
Llanta de Repuesto	Llave de tuercas	Ventanas eléctricas	Espejo interior
Herramientas	Tricket	Cinturones	Alfombras
Extintor	Triangulo	Tapicería	Bocinas
Encendedor	Reloj	Platos	Antena eléctrica
Radio A/C	Ecuador	Otros: _____	
	Documentos	Observaciones: _____	

ESTIMACIONES Y AUTORIZACION	
Total mano de obra	Trabajo autorizado
Repuestos	
Enderezado y pintura	
APROBACION:	
Inspección general:	Firma del Cliente o representante
Inspección específica:	

Para que el vehículo tenga la cobertura del seguro, deberá aprobar las inspecciones, y traer adjunto a esta ficha copia de la tarjeta de circulación, así como de la aprobación por parte del cliente de lo aquí declarado. La reparación de los daños esta a cargo del cliente

La Tabla X en la página anterior, permite completar las inspecciones general y específicas para la póliza. El formato es llenado por el inspector del taller o de la aseguradora para verificar el estado actual de vehículo.

3.3.8.1.1.2. Mantenimiento

El programa de mantenimiento se define según el estado del servicio mecánico que el propietario actualmente le realiza a su vehículo. Dicho estado se documenta en el formato de la inspección y se realiza la indicación exacta de la fecha a efectuar el nuevo trabajo dentro del programa así como las actividades a realizar del mismo.

Se ha sugerido el servicio de mantenimiento en periodos de 5,000 kilómetros y sus múltiplos. En la siguiente tabla, (Tabla 11) se presentan los grupos de actividades a realizar en cada período definido.

Tabla XII: Grupo de actividades a realizar por kilometraje o por período de tiempo

**LISTA DE ACTIVIDADES
MANTENIMIENTO PREVENTIVO PARA VEHÍCULOS**

Última modificación:

- Consulte en el Manual del usuario los sistemas y componentes del vehículo.
- Siga los plazos de servicio recomendados.
- Mantenga un registro de todas las reparaciones y tÁreas de mantenimiento.

Cada 5.000 km. o cada 90 días	Fecha realización
Cambio de aceite y filtro	_____
Lubricación del chasis	_____
Comprobación de líquidos	_____
Comprobación de presión de neumáticos	_____
Comprobación de correas y mangueras	_____

Cada 10.000 km. o cada 6 meses	Fecha realización
Filtro de aire	_____
Filtro de habitáculo o cabina	_____
Escobillas limpiaparabrisas	_____
Comprobación de correas y mangueras	_____
Más las actividades de 5000 km.	_____

Cada 20.000 km. o anual	Fecha realización
Ajuste y diagnóstico	
Cambio de aceite y filtro	_____
Lubricación del chasis	_____
Sustitución de todos los filtros (aire, combustible y control de emisiones)	_____
Comprobación de los frenos y comprobación de cojinetes de ruedas	_____
Comprobación de válvulas	_____
Sustitución de bujías, conexiones, tapones, rotor y demás ajustes y elementos de emisión necesarios	_____
Comprobación de todas las correas, incluida la de distribución	_____
Inspección de limpieza de las mangueras y líquido de refrigeración	_____
Comprobación de la temperatura del termostato del motor	_____
Detección de fugas y otros problemas en todo el vehículo	_____

Tabla XII: continuación

Cada 40.000 km. o cada 2 años	
Misma revisión y ajustes que cada 20.000 km. o anual y, además:	
Sangrado de frenos para renovar el líquido y eliminar contaminación procedente de uso y desgaste normales	_____
Vaciado de los sistemas de refrigeración, radiador, bloque del motor y componentes de calefacción/aire acondicionado. Eliminación de incrustaciones y limpieza de tubos del radiador. Sustitución del termostato. Carga de agua destilada con glicol al 10% y de líquido anticorrosión	_____
Cambio de líquido de transmisión automática (motores gasolina). Cambio de filtro, limpieza de tamiz y magnetos	_____
Cada 60.000 km. o cada 3 años	
Misma revisión y ajustes que cada 40.000 km. o 2 años y, además:	
Comprobación y ajuste de válvulas	_____
Cada 100.000 km. o 5 años	
Misma revisión y reglajes que cada 20.000 km. o anual y, además:	
Cambio de aceite de la transmisión manual	_____
Cambio de aceite de la transmisión automática (si emplea aceite sintético)	_____
Cambio de aceite de diferenciales y caja de transmisión	_____
Cada 120.000 km. o 6 años	
Misma revisión y ajustes que cada 20.000 km. o anual y, además:	
Sustitución de las correas de distribución de goma de los árboles de levas	_____

La Tabla XII enlista las actividades de mantenimiento preventivo por periodo de tiempo o kilometraje recorrido.

3.3.8.1.2. Aseguradora

La aseguradora controla el proceso mediante los inspectores del vehículo. El inspector puede ser parte del taller certificado (punto de venta remota) o un inspector propio. Su función principal es atender las consultas del cliente, en referencia al procedimiento de la inspección, la póliza y el programa de mantenimiento preventivo para el vehículo.

3.3.8.1.3. Póliza

El contrato de seguro o póliza, es entregado al cliente inmediatamente es firmado por las partes, exista o no acuerdo contractual con el taller para el servicio de mantenimiento mecánico.

3.3.9. Características finales del producto

Al momento de la solicitud de póliza de seguro para vehículo, el cliente potencial, en cualquier taller certificado por la aseguradora puede recibir: a) el servicio de diagnóstico de su vehículo (inspección), la póliza (por emisión remota, automáticamente sea aprobada la inspección por parte del taller), opción a reparaciones inmediatas según los resultados de la inspección (si así fuera el caso), y opción a un programa completo de mantenimiento preventivo.

Las opciones se integran para generar un producto con excepcional valor, una estrategia de servicios que en conjunto logra un grupo unificado de productos que satisface directamente los espacios vacíos que deja la venta de seguros, las inspecciones y las reparaciones luego de un accidente automovilístico, satisfaciendo así, las necesidades de corto plazo: obtención de la póliza, conocimiento del contrato, respaldo inmediato en siniestros prematuros, de largo plazo: ejecución del contrato de póliza, talleres de respaldo, programas de mantenimiento personalizados, reparaciones por talleres respaldados y certificados por la aseguradora emisora de la póliza.

Con lo anterior, se refuerza los niveles de servicio: ofrecido, proporcionado y percibido por el cliente, ya que se consideran los aspectos relacionado antes de la venta, durante y después de haberla efectuado.

3.3.10. Administración de la información generada

Es necesario identificar los "requerimientos de información" de cada una de las actividades de los procesos del modelo integrado, dando como resultado la relación existente entre los procesos.

La información que se genera en la interacción de las diferentes unidades proveedoras de los servicios o en la venta del seguro, posee un valor incalculable al tener disponibilidad de ser administrada con fines estratégicos. Dentro de los argumentos y parámetros del rediseño (3.1), se declara la visión para el rediseño del proceso "Emitir la póliza en el lugar de la venta".

Al administrar la información generada del punto de venta, se genera la posibilidad de tomar decisiones acertadas en relación al pronóstico de demanda, disponibilidad de servicios y talleres de la red, medición de la fidelidad, costos operacionales, entre otros.

Por ello, es importante en lo que respecta a las tecnologías de información a utilizar (TI), la revisión de:

- La selección del equipo y los medios informáticos, en función de los fines del negocio
- Identificar los puntos donde se darán los cambios radicales y se considera a las tecnologías de información, elementos prioritarios que podrían dar soporte e innovar el proceso
- Alcance de la visión del nuevo proceso, donde se definen objetivos y atributos para el desempeño del proceso
- Diseño de la implementación, donde se estructuran los elementos primarios que interactúan para detectar las necesidades propias.

3.3.10.1. Metodología

La integración de las entidades en esta alianza estratégica de negocios requieren de una interfase que relacione todas las entidades, por lo que se crea un sistema de información en línea vía Internet, que permite el traslado inmediato de la información entre todas las entidades involucradas.

De lo anterior, se genera el producto póliza que es entregada al cliente directamente en el punto de venta.

3.3.10.2. Equipo informático

El equipo necesario para soportar el sistema que relaciona las entidades de forma integral, se basa en ordenadores, servidores y elementos de red disponibles en cualquiera de las entidades.

El programa administrado por la aseguradora para el intercambio de información, es lo que permite el acceso de los puntos de venta a su sistema central. Los requerimientos para la emisión de la póliza son únicamente un ordenador que soporte los requerimientos de dicho programa y una impresora.

El programa a utilizar para la venta de póliza remota para vehículos, queda a criterio de la aseguradora, este tiene como infraestructura de operación Web, lo que da mucha flexibilidad e interacción a los usuarios.

Los requerimientos de equipo, se reducen a un servidor en la aseguradora, el cual opera el sistema central del banco, mantiene contactadas en tiempo real a todas las entidades en red con los talleres emisores, prestadores de los servicios complementarios y a la vez, almacena la información generada.

4. IMPLEMENTACIÓN

Se profundiza en aspectos técnicos de diseño y de alcance social (recurso humano), se determinan los aspectos que requerirán especial atención, tanto para el cliente como para el equipo de trabajo. Se definen los componentes principales de los programas de capacitación. También se determinan los planes de consolidación de las interfases de información necesaria.

4.1. Aseguramiento del sistema

El sistema está conformado por los procesos que se interrelacionan para producir el producto final en el punto de venta remoto: una póliza de seguro para automóvil de entrega inmediata con los servicios de diagnóstico y servicio de mantenimiento mecánico. Separando cada uno, pueden observarse con claridad las actividades que agregan valor a todo el sistema.

En la tabla XIII, se observan los elementos involucrados. En ellos no ocurren cambios de sus funciones, solamente un ordenamiento de las mismas.

Tabla XIII: Actividades primarias de las entidades involucradas.

ITEM	IMPLANTACIÓN ORGANIZACIONAL				SUBDIVISIONES					
	Agencia vehículos punto venta remota	Banco	Aseguradora	Agencia corretaje	Vendedor auto Inspector	Depto. cartera banco	Jefe unidad	Depto. cobros	Depto. contabilidad aseguradora	Depto. contabilidad agencia de seguros
Atención cliente	X		X		X					
Envío solicitud crédito	X				X					
Aprobación crédito		X				X				
Aprobación de inspección	X				X					
Autorización póliza			X				X			
Emisión póliza	X				X					
Entrega póliza	X				X					
Pago prima seguro		X				X				
Pago comisión corretaje			X						X	
Pago comisión vendedor				X						X
Entrega factura al cliente			X					X		

La Tabla XIII indica las actividades primarias de la implementación en cada área o actividad del sistema, el cual no requiere de cambios a nivel organizacional, sino únicamente de colaboración entre las entidades involucradas para desarrollarlo integralmente como puede observarse.

4.1.1. Actividades de valor agregado

El enfoque de punto de venta remota o la emisión de la póliza en el lugar de la venta (que constituye la visión del proceso rediseñado), ya sea por la compra de un vehículo o por el interés de asegurar el que ya se posee, al integrarse a los demás elementos que conforman el nuevo proceso, se crea una importante cadena de valor con características únicas.

Los elementos que se integran la cadena de valor son:

- Obtención inmediata de la póliza. Al poseer la póliza el cliente en sus manos, le brinda la información y como obtener el soporte necesario al momento de un accidente o siniestro
- Inspección y diagnóstico en tiempo real del vehículo
- Programa de mantenimiento preventivo para vehículos

4.1.2. Inspecciones

Los resultados dan a conocer el estado completo del vehículo a asegurar, información valiosa para todos los relacionados en el proceso. El cliente, sin compromiso, conoce del funcionamiento real del vehículo y la evaluación, actividades que pueden ser realizadas y/o revisadas personalmente.

4.1.3. Programa de mantenimiento preventivo

La venta y la inspección son elementos que permiten interactuar con el cliente. El programa de mantenimiento preventivo brinda la oportunidad de darle mayor interactividad y la continuidad necesaria para mantener una alta satisfacción en cliente, ya que la existencia u opción del programa de mantenimiento integrado al proceso, cambia la percepción general del producto (seguro de automóvil):

- No es sólo una venta de un seguro de automóvil
- Seguridad y respaldo continuo
- Producto integrado de varios servicios a la vez

4.1.4. Desarrollo del proceso

Para que dé inicio el proceso, es necesario un previo contacto con el cliente potencial, ya que el proceso inicia indirectamente con el interés de la compra del seguro, para lo cual la aseguradora debe de explotar su cartera de clientes, tanto la pasiva como la activa. Para el desarrollo de proceso, es necesario estructurar el sistema de forma clara, tomando en cuenta cómo, porqué y para qué fue diseñado de esa forma.

4.2. Estructura del sistema

Se conforma de aspectos técnicos y sociales desarrollados simultáneamente para que en su integración final se minimicen la resistencia y el desconocimiento del rediseño por parte de los involucrados.

Como anteriormente se hizo mención, para asegurar la estructura del sistema, su implementación se planifica de la siguiente forma:

La Gerencia técnica comercial introducirá el proyecto a su estructura organizacional en dos fases:

Fase I. Interesados internos

- Jefe de cartera del banco
- Jefe emisión aseguradora
- Gerencia sistemas aseguradora
- Gerencia de ventas agencia de seguros
- Vendedores, aseguradora

Fase II. Interesados externos

- Gerencia de ventas, agencia de automóviles
- Gerencia de ventas de servicio, talleres mecánicos
- Vendedores en agencia de automóviles
- Inspectores mecánicos de vehículos

- Gerencia de sistemas agencia de vehículos

- Encargado de computación en talleres

La Gerencia técnica comercial, debe coordinar con el Departamento de Sistemas de la compañía aseguradora y los encargados de cómputo o informática de: el banco, la agencia de automóviles, el taller y de la agencia de corretaje de seguros la conexión a sistema por medio de Internet para la emisión remota de la póliza.

Se presenta el resumen de actividades relacionadas con la implementación en la siguiente tabla:

Para que la implementación se desarrolle es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

- Diseño técnico
- Diseño Social
- Diseño informático

Tabla XIV: Actividades de apoyo para el desarrollo de la implementación.

	Gerencia ventas	Vendedores Inspectores	Computo, sistemas o informática, venta	Agencia de seguros	Jefe cartera banco	Jefe emisión	Gerente sistemas aseguradora.	Duración
Presentación del proyecto	X	X	X	X	X	X	X	2 horas
Implementación de sistemas, desarrollo e interfase del sitio Web			X				X	3 horas
Capacitación		X						20 horas
Pruebas piloto	X	X	X	X	X	X	X	8 horas
Ejecución		X			X	X		1 hora

La Tabla XIV muestra las actividades de apoyo requeridas para el desarrollo de la etapa de implementación en cada una de las áreas involucradas.

4.2.1. Diseño técnico

Con el diseño técnico, se reexaminan y se cubren los requerimientos y necesidades de equipo, tecnología y soporte, así como la coherencia en la integración de los procesos.

- Reexaminar conexiones de los procesos:
 - Es necesaria la utilización de tecnologías de información (TI) para eliminar actividades que no generan valor al cliente
 - No es necesario mantener la emisión de la póliza dentro de la compañía aseguradora
 - Internet es un medio aceptable para el transporte de la información resultante del nuevo proceso
 - Si puede trasladarse la emisión de la póliza a donde sea solicitada (punto externo) así, cualquier persona autorizada en un lugar autorizado, será quien emita la póliza, reduciendo el tiempo de entrega al cliente

- Instrumentar e informar:

La forma de controlar la actividad de emisión de una póliza, está a cargo de la aseguradora. Para tal efecto, es utilizada la *Web*. Dará la autorización de emisión y validación correspondiente, el sistema proporcionará el número correlativo de póliza correspondiente.

Al momento en que el vendedor emite la póliza, todas las entidades serán notificadas, obteniéndose así la información de forma inmediata y simultánea.

- Reubicar y reprogramar controles:

La validación de la aseguradora proporciona el número de póliza correspondiente, el cual es suministrado del propio sistema, de esta manera no hay pérdida de control o posibilidades de una emisión no autorizada.

4.2.2. Diseño social

Por la naturaleza del proceso rediseñado, son necesarias identificar y definir algunos elementos para implementar la necesidad que tiene el personal así como su reubicación y reorganización.

Facultar al personal que tiene contacto con el cliente:

Antes del rediseño, únicamente el Jefe de unidad y el emisor desempeñaban cargos para la ejecución del proceso de emisión, cargo que requiere de conocimientos en seguros, conocimientos de las políticas de la empresa y del sistema en general. En la tabla 14a, pueden observarse los empleos y las responsabilidades antes del rediseño.

En el proceso rediseñado ya entra el vendedor o el inspector de vehículos para desempeñar las funciones de emisor de póliza. El puesto de emisión de póliza se está excluyendo de este proyecto, pero sigue siendo necesario dentro de la aseguradora para la emisión de otro tipo de pólizas. Estos detalles pueden observarse en la tabla 14b

Tabla XV: Empleos y responsabilidades antes del rediseño.

EMISIÓN DE PÓLIZA: empleos y responsabilidades antes del Rediseño				
Puesto	Responsabilidad/ autoridad	Conocimientos	Destrezas	Herramientas
Jefe unidad	Autorización póliza, revisión póliza, envío póliza al corredor	Políticas de suscripción y conocimiento del producto, conocimiento del sistema	Relaciones interpersonales, orientación a control y supervisión	Sistema de la aseguradora
Emisor	Emitir póliza de seguro	Conocimiento del Producto, conocimientos básicos de seguros, conocimientos del sistema	Relaciones interpersonales, exactitud	Sistema de la aseguradora

La Tabla XV indica las responsabilidades en los puestos involucrados directamente, antes del rediseño del proceso.

Tabla XVI: Empleos y responsabilidades después del rediseño.

EMISIÓN DE PÓLIZA: empleos y responsabilidades después del rediseño				
Empleos	Responsabilidad/ autoridad	Conocimientos	Destrezas	Herramientas
Jefe unidad	Habilitar número de póliza y dar número de autorización	Políticas de suscripción y conocimiento del producto, conocimiento del sistema	Relaciones interpersonales	Sistema en línea, sistema de la aseguradora
Vendedor agencia Inspector	Emitir póliza de seguro	Conocimiento del producto y conocimientos básicos de seguros, conocimiento del sistema	Relaciones interpersonales, exactitud, orientación al servicio	Sistema en línea con la aseguradora y con la agencia vehículos

La Tabla XVI indica las responsabilidades en los puestos involucrados directamente, después del rediseño del proceso para su comparación y verificación de cambios relacionados a la forma de desarrollo antes del rediseño.

Como se puede observar el puesto del emisor es sustituido por el vendedor/inspector de la agencia, quien básicamente requiere de los mismos conocimientos, destrezas y habilidades que el emisor. El Jefe de Unidad mantendrá la responsabilidad de autorización, pero su orientación a control y supervisión ya no será necesaria para este producto en particular, se apoyará totalmente en el sistema pues ya no seguirá haciendo la revisión manual de las pólizas.

Identificar grupos de características de cargos

Tabla XVII: Evaluación de cargos antes del rediseño.

		EMISIÓN DE PÓLIZA: Evaluación de cargos actuales														
		CONOCIMIENTOS					DESTREZAS					ORIENTACIÓN				
		Políticas de suscripción	Conocimiento del producto	Conocimientos básicos del seguro	Conocimiento de ventas	Conocimiento del sistema	Relaciones interpersonales	Exactitud digitación	Poder de convencimiento	Velocidad	Capacidad conciliadora	Personas	Procesos	Conciliadora	Control	Producción
Jefe Unidad		A	A	A	B	A	A	M	M	A	M	M	A	A	A	A
Emisor		M	A	A	0	A	0	A	0	A	0	0	M	0	0	M
		A = Alto M = Mediano B = Bajo 0 = Nada														

La Tabla 15a detalla la forma de evaluación de los conocimientos, destrezas y tipo de orientación para los cargos de Jefe de Unidad y Emisor, antes del rediseño del proceso de emisión, ponderado cada área de evaluación por medio de la escala indicada en el pie de la tabla.

Tabla XVIII: Evaluación de cargos después del rediseño.

EMISIÓN DE PÓLIZA: Evaluación de cargos redefinidos

	CONOCIMIENTOS					DESTREZAS					ORIENTACIÓN				
	Políticas de suscripción	Conocimiento del producto	Conocimientos básicos del seguro	Conocimiento de ventas	Conocimiento del sistema	Relaciones interpersonales	Exactitud digitación	Poder de convencimiento	Velocidad	Capacidad conciliadora	Personas	Procesos	Conciliadora	Control	Producción
Jefe Unidad	A	A	A	B	A	A	M	M	A	M	M	A	A	A	A
Vendedor Inspector	A	A	A	A	A	M	A	A	A	A	A	M	A	A	A

A = Alto M = Mediano B = Bajo 0 = Nada

La Tabla 15b detalla la forma de evaluación de los conocimientos, destrezas y tipo de orientación para los cargos de Jefe de Unidad y Emisor, después del rediseño del proceso de emisión, ponderado cada área de evaluación por medio de la escala indicada en el pie de la tabla.

Definir necesidades de destrezas y personal:

El proceso rediseñado no requiere de la nueva creación de cargos.

En el caso del Jefe de unidad: este proceso rediseñado no le está asignando nuevas funciones ni nuevas responsabilidades. Para este proceso en particular se le está liberando de actividades que representan demoras lo cual es posible hacerlo por el apoyo que da la tecnología.

El hecho de tener menos actividades para este proceso en particular, libera tiempo y recursos para atender otras tÁreas de emisi3n mÁs complejas donde se requiere de mayores conocimientos y atenci3n por tratarse de p3lizas o servicios de seguros personalizados.

El vendedor de la Agencia de veh3culos o el inspector vendedor en el taller o punto de venta remoto, es el que tiene una nueva tarea.

Esta tarea serÁ 3nicamente mecÁnica, aunque s3 requiere de un apoyo en conocimientos generales sobre el seguro de autom3vil y computaci3n. Sin embargo, cuenta tambi3n con el apoyo de la agencia de corretaje de seguros, quien podrÁ responder a dudas y preguntas mÁs complejas que pudiera requerir un comprador de autom3vil.

El proceso de Reingenier3a no requiere de dotaci3n adicional de personal. Debido a que cada emisi3n de p3liza corresponde a un veh3culo atendido por el vendedor asignado en el punto de venta.

Tabla XIX: Necesidades de personal.

Emisi3n de P3liza: necesidades de personal					
Puesto	Impulsores de volumen	Normas estimadas	Dotaci3n de personal		
			Promedio	MÁximo	N3mero de personas
Jefe emisi3n	Cada autorizaci3n de cr3dito o aprobaci3n de inspecci3n	1 p3liza por cada autorizaci3n	1	1	1
Vendedor / Inspector			1	1	1

La Tabla XIX muestra los requerimientos de personal en relación a los puestos necesarios para ejecutar el proceso de emisión de la póliza, dentro de la aseguradora y en el punto de venta.

Especificar la estructura gerencial:

El proyecto según sus necesidades específicas, puede necesitar de financiamiento automotriz y su respectiva emisión de póliza requiere de la interacción de:

- Gerencia de créditos del banco con su respectivo departamento de cartera
- Gerencia técnica comercial de la compañía aseguradora con el jefe de emisión
- Gerencia de ventas agencia de vehículos con sus respectivos vendedores.
- Los talleres de servicio mecánico con sus respectivos inspectores

La Gerencia técnica comercial es la dueña del proceso, por lo que será la responsable de administrar el programa, y desempeñar la dirección, liderazgo y desarrollo del personal para que el programa se lleve a cabo exitosamente.

Tabla XX: Estructura administrativa del proceso rediseñado.

Emisión de Póliza: estructura administrativa					
Equipo gerencia técnica comercial	Cargo	Dirección del trabajo	Desarrollo de personal	Liderazgo de equipo	Relaciones de dependencia
Jefe unidad	Jefe unidad	El mismo	Gerencia técnica comercial	Gerencia técnica comercial	Gerencia técnica comercial, vendedores de automóviles, agencia de seguros, taller
Vendedores, inspectores de automóviles	Vendedor / Inspector	El mismo	Gerencia técnica comercial	Gerencia técnica comercial	Agencia de automóviles agencia de seguros, jefe unidad, taller

La Tabla XX muestra como se conforma la administración y los principales aspectos a desarrollar dentro de la aseguradora y en el punto de venta.

4.2.3. Diseño informático

El diseño informático tiene como objetivo la evaluación de los equipos, el desempeño del *software* o del sistema utilizado para el desarrollo de los procesos informáticos, el tipo de almacenamiento de la información, las capacidades del *hardware* utilizado y la forma en la cual se desempeñan en conjunto los requerimientos identificados en el diseño técnico.

La evaluación es una simple inspección que puede realizarse preguntándose lo siguiente:

- ¿El equipo aún cumple con la visión del nuevo proceso, sus metas, objetivos y estrategias?
- ¿Las capacidades y soporte del *software* y *hardware* hacen y mantienen un sistema confiable y eficiente a corto plazo?, ¿a mediano plazo? y ¿a largo plazo?
- ¿Existen nuevas tendencias tecnológicas aplicables para utilizarlas y crear así nuevas oportunidades y ventajas competitivas?
- Realizar entrevistas a los ejecutivos claves para determinar: problemas, oportunidades y necesidades de información.
- Identificar los "requerimientos de información" cada trimestre de cada una de las actividades de los procesos del modelo en desarrollo para identificar que información es generada por cada actividad y qué información requiere para generarla, lo que permitirá mantener la relación y enfoque de procesos existente.

4.3. Programa de capacitación

La aseguradora es la dueña del proceso rediseñado, esto representa un verdadero compromiso con el éxito de la implementación. El desarrollo del programa de gestión permitirá reconocer los elementos primarios para los programas de capacitación. Inicialmente se observan: los interesados internos y los interesados externos.

Tabla XXI: Programa de gestión para identificación y estado de los elementos introducidos por el rediseño a las entidades involucradas.

PROGRAMA DE GESTION	
Interesados externos: Cliente comprador de vehículo y póliza.	Herramientas: Encuesta de servicio, atención y satisfacción del cliente.
Interesados internos: Agencia de vehículos o punto de emisión remota	Entidades: Banco, aseguradora, agencia de seguros y fianzas

La Tabla XXI muestra la relación entre las herramientas a utilizar para atender a los clientes tanto internos como externos que lo requieren.

El programa de capacitación a realizar es del tipo de iniciación. Tendrá como objetivo el desarrollo de las habilidades necesarias para administrar las actividades requeridas por el nuevo proceso. Estos se proponen en la Tabla XXI.

No existen modificaciones en la estructura organizacional de las entidades involucradas en el rediseño, el programa es dirigido a la fuerza de ventas, tanto de las agencias de vehículos como de los talleres, así como a los inspectores de la aseguradora y de los talleres.

Tabla XXII: Elementos a considerar en el programa de capacitación

DIVISIÓN DEL PROGRAMA	ACTIVIDADES
a) Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación de la visión - Argumento pro-acción - Entidades involucradas - Producto final (integrado) - Información generada
b) Desarrollo práctico	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos primarios del proceso completo <ul style="list-style-type: none"> > Atención al cliente > Emisión de póliza > Servicio en el taller
c) Seguimiento y mejora	<ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentación de la experiencia - Análisis de la información - Re-capacitación y re-evaluación
b) Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Examen teórico y práctico - Análisis de la experiencia - Análisis y medición de la comprensión y aceptación

La Tabla XXII muestra las actividades sugeridas para incluir en un programa de capacitación de personal para el desarrollo del nuevo sistema y proceso rediseñado.

La división *a) Comunicación*, del programa de capacitación corresponde a la divulgación de las actividades descritas por cualquier medio.

La división *b) Desarrollo práctico*, del programa de capacitación, se describe a continuación:

4.3.1. Atención al cliente

Se deben de cubrir los siguientes aspectos específicos:

- Comprensión del nivel de servicio:
 - el nivel de servicio ofrecido
 - el nivel de servicio proporcionado

 - el nivel de servicio percibido por el cliente

- Los componentes del servicio:
 - Calidad del producto

 - Características del producto

 - Servicio de post venta

 - Costo

 - Disponibilidad

 - Tiempo de respuesta

- Tiempo de entrega
- Actitud

4.3.2. Emisión de póliza

Se deben de cubrir los siguientes aspectos específicos:

Cómo funciona el sistema:

- Qué es una póliza
 - Coberturas
 - Sumas aseguradas y beneficios adicionales contratados
 - Condiciones generales de la póliza
 - Exclusiones
 - Principales aspectos legales
 - Pago de las indemnizaciones, y
 - Orientación sobre el trámite de los reclamos

- Cómo realizar una venta remota
- Cómo realizar la entrega de la póliza de vehículo

4.3.3. Servicio en el taller

Se deben de cubrir los siguientes aspectos específicos:

Programa de mantenimiento preventivo para vehículos asegurados:

- Lo que busca un cliente preasegurado en un taller
 - Servicio
 - Confianza
 - Bajos Costos
 - Experiencia y capacidad
 - Profesionalización y academia
- Evolución del taller: Venta de pólizas para vehículos
 - Cambios generales y específicos

- Enfoques: cliente, procesos, calidad, servicio
- Objetivos de la certificación y relación con la aseguradora
- Operativa en el taller:
 - Objetivo de las inspecciones
 - Administración de actividades
 - Seguridad operativa
 - Tiempos de entrega
 - Secuencia de actividades de mantenimiento

Para las divisiones c) Seguimiento y mejora y d) Evaluación, del programa de capacitación se describen en el capítulo 5.

4.4. Consolidación de las interfases de información

La consolidación de las interfases del sistema es posible a la flexibilidad de la tecnología de la información (TI) con plataforma Web disponible. El sistema operativo de las aseguradoras admite este protocolo de información, lo cual hace de este procedimiento funcional y sistémico para su aprovechamiento y uso para su estructura informática, así como para la interacción del usuario en los puntos de venta remota.

Las especificaciones de instalación y autorizaciones deben de ser coordinadas por la Gerencia técnica comercial de la aseguradora y su departamento de sistemas o informática y con los encargados de computo o informática del banco, de la agencia de automóviles, del taller y de la agencia de corretaje de seguros, para definir la localización del ordenador y del equipo que tendrá los atributos para la emisión, autorización y reproducción remota de la póliza.

4.4.1. Capacitación informática

Los conocimientos de computación necesarios o reforzados para el manejo operativo y de interacción con el sistema están en relación con:

Generales:

- Conocimientos de *Windows*
- Acceso a correo electrónico en cualquier explorador Web
- Impresión de documentos

Específicos:

- Acceso al sitio *Web* de la aseguradora
- Como llenar el formulario de solicitud de póliza
- Envío de formulario de solicitud
- Impresión del documento completo (póliza)

5. SEGUIMIENTO, MEJORA CONTINUA

Se detallan los mecanismos de control y los parámetros de evaluación de desempeño del nuevo sistema en todo su alcance. Se definen parámetros en busca del refinamiento y la mejora continua por medio de la capacitación en las áreas que requieran soporte y una mejora constante de desempeño.

5.1. Evaluación de parámetros de desempeño del proceso

Es importante tomar en cuenta que en la integración de las entidades, existen factores que deben de asegurarse en el sentido operativo y administrativo, para mantener un sistema y un proceso rediseñado confiable, estable y que demuestre sus ventajas competitivas y mejoras consistentemente a lo largo del tiempo.

Deben de proporcionarse elementos de control para guiar el conjunto de acciones tendientes a propiciar las condiciones objetivas y subjetivas que aseguran la presencia de la ventaja competitiva, no solo del proceso rediseñado, sino del sistema completo, en el cual el primero se desarrolla.

Se identifican inicialmente en el sistema los siguientes factores de vital importancia:

- Tiempo de ejecución del proceso

- Administración de la información generada
- Proceso de emisión de póliza
- Servicio de taller
- Satisfacción del cliente

5.1.1. Tiempo de ejecución del proceso

Los datos referentes al tiempo de ejecución del proceso rediseñado de emisión de póliza completo, -sin importar donde esta sea emitida- se describe en el numeral 3.3.6. Estructura del proceso, con un tiempo de 0.268 de hora lo que equivale a 16 minutos.

Para mantener este parámetro es necesario:

- Definir fechas y periodos de mantenimiento preventivo para el equipo, lo cual incluye *software*, hardware y almacenamiento para cada una de las entidades involucradas
- Desarrollar un sistema seguro y consistente, una eficiente administración de la red por medio de firewalls, antivirus, potenciación propia del sistema o *software* de respaldo anti-interrupción del sistema

- Un proveedor confiable de internet

5.1.2. Administración de la información generada

La información que se genera, puede ser administrada para:

- Comprender la tendencia del mercado y los clientes
- Diseñar nuevos productos y servicios de seguros y del taller
- Comercializar y vender otros productos y servicios complementarios
- Tiempos de entrega
- Fidelidad y satisfacción de los clientes por taller
- Generar programas de fidelidad a la aseguradora, al taller y a los servicios, así como utilizar el mercadeo directo

La información puede ser analizada por medio del CRM (*Customer Relation Management*), el gerenciamiento de la relación con el consumidor es definida como una corriente de gerenciamiento enfocada en el cliente y da un nuevo significado a los procesos empresariales en los que éste interviene, tales como el *marketing*, las ventas o el servicio, por lo cual es un elemento primordial en la mejora continua.

Dado que esta es información generada en los ordenadores, la calidad de los datos depende de la tecnología y equipo de cómputo utilizado lo cual incluye *software*, *hardware* y almacenamiento como se menciona anteriormente.

5.1.2.1. Proceso de emisión de póliza

Esta es la actividad final del proceso rediseñado. La emisión remota, fue posible gracias a la tecnología disponible. El desempeño del proceso de emisión descansa directamente en el desempeño del equipo y la Web, así como de la estabilidad del sistema, por lo que los factores a controlar son los mismos que mantendrán bajo control el tiempo de ejecución del proceso.

5.1.2.2. Servicio de taller

El servicio del taller es uno de los elementos fuera del proceso de emisión de la póliza, por lo cual puede ser etiquetado por el cliente de dos formas:

- a) Un servicio de la aseguradora (depende de la aseguradora)

- b) Un servicio independiente (depende directamente del taller).

En cualquiera de los casos, no puede darse el lujo de descuidar el desempeño del servicio dentro de las instalaciones del taller pues se vería afectado todo el sistema integrado por la alianza estratégica de negocios.

Los factores que definen el desempeño de este parámetro son:

- Minimización del tiempo de inspecciones

- Cumplimiento y tiempos de entrega

- Mantenimiento de garantías

- Capacidad profesional y técnica del personal

- Calidad en las reparaciones

- Infraestructura e imagen

- Cultura de servicio y atención al cliente

- Bajos costos de reparación y mantenimiento

Pueden notarse factores tangibles e intangibles. En su totalidad dependen del nivel de compromiso y gestión que la administración del taller mantenga para dicho desarrollo. Este esfuerzo se ve realizado directamente en el siguiente parámetro.

5.1.2.3. Satisfacción del cliente

Este parámetro es el factor de más peso, el motivante de los argumentos pro-acción y el elemento que inicia el rediseño del proceso de emisión de póliza, así como el combustible que mantiene activo el ciclo de mejora continua.

Es necesario definir como mantener integrados sistémicamente los parámetros y las actividades para su mejora. La aplicación del Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad (*P.P.M.P.*), podrá mantener los parámetros en control de una forma eficiente.

El Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad (*P.P.M.P.*), busca el cumplimiento de las siguientes características:

- **Involucrativo: (participativo)**

Busca la participación y compromiso de todas las entidades involucradas en este negocio estratégico integral, la fuerza de ventas, sus trabajadores y la dirección de cada una, las unidades operacionales y las acciones de involucramiento deben ser permanentes en cada etapa de aplicación sin falta

- **Retributivo:**

Los trabajadores y directivos deberán recibir en todos los sentidos las retribuciones y beneficios por su aplicación en el desarrollo del sistema integrado, que satisfagan necesidades directas e indirectas.

Esta retroalimentación permitirá hacer mas efectiva su participación, y por lo mismo, el involucramiento

- **Permanente:**

El P.P.M.P. debe entenderse dentro de la filosofía de la mejora continua del sistema, de la organización y no como un programa para solucionar un problema particular.

Su aplicación debe ser cíclica, y en cada ciclo ir adaptarse a nuevos estados más exigentes identificados por las evaluaciones efectuadas

Con su aplicación debe ir generándose en la organización y en la alianza estratégica una capacidad de cambio permanente

- **Preventivo:**

Debe tender a identificar en su esencia a prevenir problemas y alteraciones en los parámetros de desempeño, no solo será un conjunto de acciones correctivas una vez detectados los problemas, en la medida que sea mas un sistema preventivo, su aplicación reportara mayores beneficios

- **Adaptivo:**

Debe estar en función de las características concretas de la organización y su ambiente, en base a esto a adaptar las etapas y estrategias a seguir en su aplicación

Sus características de aplicación dan el enfoque y la forma en la cual deberá cultivarse la cultura y filosofía de la mejora continua en toda la organización

La implementación táctica se da al desarrollar las siguientes etapas:

Etapas 1. Involucramiento

El objetivo de esta etapa es lograr desde el inicio y durante todo el proceso, el compromiso y la participación activa de todos los trabajadores implicados desde la alta dirección hasta el nivel operativo

Etapas 2. Diagnóstico

El diagnóstico llevará implícito la medición de los resultados a través de los parámetros de desempeño o indicadores de productividad (I.P.) por una parte y de los factores inhibidores de la productividad por otra, con el fin de ver la influencia de estos factores en la productividad global de forma individual (aportes).

Etapa 3. Estrategia de solución

Consiste en diseñar de forma colectiva la estrategia global de solución a los problemas diagnosticados

Etapa 4. Instrumentación.

Consiste en aplicar la estrategia de solución definida en la etapa anterior

Etapa 5. Evaluación y ajuste

Se basa en medir (evaluar) los avances de la Instrumentación, medir los parámetros de desempeño identificados o I.P. y valorar si se alcanzan los requerimiento definidos con el fin del aseguramiento real y sostenido de la productividad. En esta etapa se abrirá un nuevo ciclo de aplicación del P.P.M.P. con metas superiores

El enfoque para su desarrollo, basado en la productividad global difiere si se compara con el enfoque tradicional de la relación que existe entre salidas y entradas. Los factores que afectan la productividad de orden externo, difícilmente se puedan alterar, pero los internos están al alcance de los directivos, esto facilita la expresa necesidad del compromiso por su parte.

5.2. Evaluación del programa de capacitación

La evaluación del programa tiene por objetivo, resultados que brinden los lineamientos a seguir para definir el estado actual de comprensión del sistema y de las actividades a realizar para desarrollar el nuevo sistema implementado.

Los resultados de la evaluación pueden obtenerse de las siguientes formas:

- Examen teórico

- Examen práctico

- Entrevistas para el análisis y retroalimentación de la experiencia

- Comprobación directa de la comprensión y aceptación

5.2.1. Resultados

Estos resultados permitirán identificar la mejor estrategia para encontrar la solución a los problemas detectados

5.2.2. Reportes

Los reportes que pueden emitirse de la evaluación incluyen los resultados, la eficiencia del programa, la cantidad de personas capacitadas, las áreas específicas y el alcance del programa.

Estos reportes son necesarios para la toma de decisiones de los directivos y evaluar la necesidad de un nuevo programa o la variación del mismo.

CONCLUSIONES

1. La utilización de Tecnologías de información, o TI, son un requerimiento indispensable para el presente y todos los proyectos de rediseño, la integración de software especializado para la ejecución del proceso, es la base para desarrollar la mayor parte de actividades que generan valor por la minimización del tiempo de operación por actividad.
2. .Para mantener un sistema estable que permita ser utilizado a largo plazo, debe de planificarse la capacidad adaptabilidad a los requerimientos de almacenaje de la información generada por la interacción con los clientes y los datos que reales del servicio que se presta, lo cual permite diseñar estrategias que aseguren la gestión de las pólizas.
3. Desarrollar el programa de capacitación continua, la administración de la información y la implementación de los formatos de homologación como las herramientas primarias, permite desarrollar los controles que medirán los niveles de calidad del servicio, el tiempo en el cual se desarrolla el proceso y la competencia del personal que lo ejecuta y administra.
4. Debe de involucrarse al cliente en el proceso, especialmente, para mejorar su atención en su permanencia en el punto de venta, determinar y revisar constantemente los niveles de satisfacción por medio de encuestas orales o escritas para definir las mejoras en los estándares de calidad que se ha alcanzado e identificar los elementos que le imprimen variabilidad al proceso rediseñado fuera de los estándares determinados.

5. La realización de las inspecciones generales y específicas, reducen el riesgo de siniestros prematuros. La integración de programa de mantenimiento permite darle seguimiento a cualquier tipo de cliente.
6. Para generar valor a todo el proceso, los talleres deben de identificarse por las ventajas que ofrecen como centros de servicio mecánico. Los factores relevantes son la capacidad instalada, tipo, fechas y compromisos de entrega, así como. el modelo y tipo de equipo, precios y la capacidad del personal.
7. La certificación permitirá a los talleres mantener un nivel de demanda constante de sus servicios, reduce sus costos operativos al lograr la especialización, aumenta sus ingresos y los enfoca como productor de servicios orientado al desarrollo de una cultura organizacional de calidad.
8. Los formatos aquí incluidos se crearon para el desarrollo de los elementos importantes que unifican el proceso. Las áreas críticas para la implementación se apoyan directamente en el diseño social, el cual define, claramente, las actividades y responsabilidades que genera el rediseño para cada área, cargo y actividad relacionada en el proceso.

RECOMENDACIONES

1. Los formatos que se presentan para las inspecciones generales y específicas, los ciclos o períodos de mantenimiento preventivo, los requisitos a cumplir por los talleres, pueden ser modificados de acuerdo a las necesidades que se presenten.
2. Desarrollar una cultura de calidad conjunto a la implementación del rediseño proporcionaría resultados invaluable en la fase de desarrollo operativo y en la actitud del equipo de trabajo.
3. El *software* a utilizar para las actividades que lo requieran, debe de ser indicado en el mejor de los casos por la aseguradora, quien podría brindar la infraestructura para el desarrollo. Con esto, se pretende que la estabilidad del sistema se global y no solo en un punto de operación.
4. Los talleres deberán de escogerse en relación a la capacidad instalada, el tiempo de respuesta y de cumplimiento de entrega, basándose en el porcentaje de siniestros en la cartera de clientes de la aseguradora de atención permisible.

BIBLIOGRAFÍA

1. Hammer, Michael y Champy, James, **Reingeniería**. 1a. ed., Editorial Norma, 226pp
2. Manganeli, Raymond L. y Klein, Mark M., **Como hacer reingeniería**; 1a. ed., Editorial Norma, 1995, 349pp.
3. McNeilly, Mark, **Sun Tzu y el arte de los negocios**, 1a. ed, Oxford University Press México, 1999, 263pp
4. Voyer, Jonh, **El proceso estratégico, Conceptos, Contextos y Casos**, 1a. ED. Prentice Hall, 641pp
5. Chávez Z., Juan José, **Elaboración de proyectos de Investigación**, 2a. Edición 1994, Guatemala, 75pp
6. Khadem, Riaz, **Alineación total**, 1a. ed. Editorial Norma, 230pp
7. Código de Comercio de Guatemala,
8. Decreto ley 4-73,
9. Decreto de ley 270