



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la  
Producción**

**"Reducción del porcentaje de pólizas anuladas en el ramo de  
renovaciones de una compañía de seguros a través de la  
implementación de herramientas de manufactura esbelta "**

**PROYECTO DE TITULACIÓN**

**Previo a la obtención del Título de:**

**MAGÍSTER EN MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

**Presentada por:**

**MARCO ANTONIO CANELOS ZAMORA**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**Año: 2024**

## **TRIBUNAL DE TITULACIÓN**

---

**María Denise Rodríguez Z., Ph.D.  
DIRECTOR DE PROYECTO**

---

**María Laura Retamales., MSc.  
VOCAL**

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este proyecto de titulación, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, cursive letters, positioned above a horizontal line.

Marco Antonio Canelos Zamora

**INDICE**

CAPÍTULO 1 .....	6
1. GENERALIDADES .....	7
1.1. Antecedentes.....	7
1.2. Problema que resolver .....	8
1.3. Objetivos generales y específicos .....	9
1.4. Metodología .....	9
CAPITULO 2.....	12
2. Metodología .....	12
2.1. Etapa 1: Diagnóstico de procesos y datos de la situación actual. ....	12
2.2. Etapa 2: Mapeo de la cadena de valor. ....	16
2.3. Etapa 3: Análisis A3 para revelar las causas raíz .....	18
2.4. Etapa 4: Implementar y evaluar las mejoras. ....	22
CAPITULO 3.....	34
3.1. Evaluacion de resultados .....	34
CAPITULO 4.....	41
4.1. Conclusiones .....	41
4.2. Recomendaciones.....	41

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Primas facturadas contra primas anuladas del periodo 2017 al 2021 .....	7
Tabla 2. Comparativo pólizas renovadas vs pólizas renovadas y anuladas.....	8
Tabla 3. Comparativo de motivos de anulación de pólizas renovadas .....	14
Tabla 4. Análisis 5 porques, anulación de pólizas renovadas y cancelas .....	20
Tabla 5. Comparativo causas versus contramedidas.....	21
Tabla 6. Cronograma de actividades .....	22
Tabla 7. Categoría de clientes .....	22
Tabla 8. Calificación de prueba de conocimiento CRM posterior. ....	30
Tabla 9. Primas facturadas contra primas anuladas del periodo 2023 .....	34
Tabla 10. Comparativo anual de cantidad de pólizas por motivo de anulación .....	35
Tabla 11. Reporte de documentos ingresados .....	36
Tabla 12. Reprocesos en emisiones de pólizas .....	36
Tabla 13. Cantidad de Rutas diarias recorridas .....	37
Tabla 14. Costo de capacitación .....	37
Tabla 15. Costo de asesoría .....	38
Tabla 16. Costo de incremento de colaboradores .....	38
Tabla 17. Evaluación financiera del proyecto en curso .....	39
Tabla 18. Promedio de respuestas de encuesta de satisfacción .....	40

## INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. proceso de renovación de pólizas .....	12
Figura 2.2. Diagrama de Pareto análisis de por motivo de anulación.....	14
Figura 2.3. Mapeo de flujo de valor proceso de renovación de pólizas .....	16
Figura 2.4. Value stream mapping future.....	18
Figura 2.5. Diagrama de Pareto análisis de por motivo de anulación desglose .....	19
Figura 2.6. Diagrama de Ishikawa análisis de motivo de anulación de pólizas renovadas	20
Figura 2.7. Funciones de Mejoramiento .....	23
Figura 2.8. Ficha de procesos.....	24
Figura 2.9. Propuesta de flujo de proceso, renovación de pólizas reestructurada .....	25
Figura 2.10. Reportes implementados en el CRM.....	26
Figura 2.11. Proceso de emisión de pólizas renovadas .....	27
Figura 2.12. Prueba de conocimiento CRM posterior .....	30
Figura 2.13. Reporte de cobros diarios.....	31
Figura 2.14. Reporte de entrega de documentación .....	33
Figura 3.1. Reporte de entrega de documentación .....	34
Figura 3.3. Comparativo anual de cantidad de pólizas por motivo de anulación diagrama de cajas.....	35
Figura 3.3. Promedio de respuesta a encuesta de satisfacción.....	40

# CAPÍTULO 1

## 1. GENERALIDADES.

### 1.1. Antecedentes.

La institución objeto de este proyecto, fue fundada el 18 de agosto de 1994 y ha consolidado su posición como un líder sólido y estable dentro del mercado asegurador ecuatoriano. Con su sede principal en Guayaquil y una red de 6 sucursales estratégicamente ubicadas en Quito, Cuenca, Machala, Ambato, Santo Domingo y Loja, ha logrado ofrecer una cobertura integral en todo el territorio nacional. El éxito y crecimiento sostenido de esta institución se deben al compromiso y dedicación del talento humano altamente capacitado, cuya principal motivación radica en brindar un servicio de excelencia, caracterizado por una atención ágil y eficiente que supera las expectativas de los clientes.

La gestión de cobranzas para el ramo de renovaciones en la compañía de seguros implica una serie de procesos meticulosos para asegurar el cumplimiento de los pagos correspondientes a las pólizas renovadas. Este procedimiento incluye etapas cruciales como la generación de facturas, el envío de recordatorios de pago, la negociación de saldos pendientes, el seguimiento de las gestiones de cobranza y el registro detallado de los abonos recibidos.

No obstante, se ha identificado que la institución enfrenta desafíos significativos en la gestión eficiente de las cobranzas para las renovaciones como se referencia en la Tabla 1.1, lo cual puede derivar en demoras en los pagos y en una reducción de la rentabilidad. Esta problemática se atribuye a la carencia de un sistema estructurado y automatizado para la gestión de cobranzas, lo que ha resultado en errores operativos, retrasos en la identificación de clientes morosos, registros desactualizados y una aplicación ineficaz de las medidas de cobranza pertinentes.

**Tabla 1.**  
**Primas facturadas contra primas anuladas del periodo 2017 al 2021.**

DESCRIPCIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
PRIMA FACTURADA	\$ 9.905.213,28	\$ 10.669.655,70	\$ 11.700.506,30	\$ 10.610.737,99	\$ 9.749.242,57
PRIMAS ANULADAS Y CANCELADAS	\$ -1.888.611,40	\$ -1.853.824,87	\$ -1.974.206,96	\$ -2.551.855,73	\$ -1.424.259,01
VALOR REAL	\$ 8.016.601,88	\$ 8.815.830,83	\$ 9.726.299,34	\$ 8.058.882,26	\$ 8.324.983,56
PORCENTAJE DE VARIACION	-19,07%	-17,37%	-16,87%	-24,05%	-14,61%

*Nota fuente:* Autor.

La falta de una estrategia clara y efectiva para el manejo de las cobranzas ha generado preocupaciones adicionales. En específico, se ha constatado que este desafío no es exclusivo de la institución en estudio, sino que es una problemática común en la industria aseguradora. La gestión de cobranzas representa un aspecto crítico para todas las

compañías de seguros, dado que tiene un impacto directo en su rentabilidad, sostenibilidad financiera y, en última instancia, en su reputación y posición en el mercado.

Resulta evidente que abordar de manera efectiva y eficiente este desafío es esencial para mejorar la gestión de cobranzas y maximizar la rentabilidad de la compañía de seguros. La implementación de un sistema automatizado y estructurado permitirá optimizar la identificación de clientes con pagos pendientes, agilizar el proceso de seguimiento y negociación, mantener registros actualizados y aplicar medidas de cobranza más efectivas.

La correcta utilización de tecnologías especializadas en gestión de cobranzas podría ser una solución viable. La implementación de un software dedicado, que integre bases de datos actualizadas y permita la automatización de procesos, facilitaría la identificación proactiva de cuentas por cobrar, el seguimiento preciso de los plazos de pago, el envío oportuno de recordatorios y la personalización de estrategias de negociación según cada caso particular.

Además, la capacitación continua del personal encargado de la gestión de cobranzas es fundamental. Proporcionarles las herramientas y habilidades necesarias para manejar de manera efectiva las interacciones con los clientes morosos, así como para aplicar estrategias de negociación adecuadas, será crucial para mejorar los resultados y la eficiencia de todo el proceso.

**Tabla 2.**  
**Comparativo pólizas renovadas vs pólizas renovadas y anuladas.**

DESCRIPCIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
PRIMA RENOVACION	\$ 4.160.189,58	\$ 3.620.751,70	\$ 3.383.620,06	\$ 4.229.127,83	\$ 2.237.430,89
(-)PRIMAS ANULADAS Y CANCELADAS	\$ 1.888.611,40	\$ 1.853.824,87	\$ 1.974.206,96	\$ 2.551.855,73	\$ 1.424.259,01
VALOR DE POLIZAS RENOVADAS PAGADAS	\$ 2.271.578,18	\$ 1.766.926,83	\$ 1.409.413,10	\$ 1.677.272,10	\$ 813.171,88
PORCENTAJE DE POLIZAS RENOVADAS Y ANULADAS	45,40%	51,20%	58,35%	60,34%	63,66%

*Nota fuente:* Autor.

## 1.2. Problema que resolver.

¿Qué? incremento en el número de pólizas anuladas en el proceso de gestión de cobranzas y en el aspecto comercial

¿Dónde? ramo de renovaciones

¿Cuándo? Durante los últimos cinco periodos fiscales, desde 2017

¿Qué tanto? una tasa promedio anual del 55.79%

¿Como lo sé? máximo establecido como objetivo de la empresa de 20% de pólizas renovadas y anuladas

Durante los últimos cinco periodos fiscales, desde 2017, ha sido evidente un notorio incremento en el número de pólizas anuladas en el proceso de gestión de cobranzas y en el aspecto comercial del ramo de renovaciones dentro de la compañía de seguros. Lo que ha incurrido en un promedio de 55,79% de pólizas anuladas en este mismo ramo, con un



máximo establecido como objetivo de la empresa de 20% de pólizas renovadas y anuladas. Esta tendencia resulta preocupante y pone de manifiesto la urgente necesidad de implementar medidas correctivas para revertir esta situación adversa y preservar la estabilidad y la rentabilidad en el sector de renovaciones de la empresa aseguradora.

### **1.3. Objetivos generales y específicos.**

Objetivo general:

Reducir el porcentaje de pólizas anuladas del ramo de renovaciones, a través de la implementación de herramientas de Manufactura Esbelta.

Objetivos específicos:

- Realizar un análisis detallado de los procesos actuales de gestión de cobranzas en el ramo de renovaciones de la compañía de seguros, identificando las áreas de oportunidad y los puntos críticos que requieren mejoras a partir de análisis de diagrama de Pareto.
- Mapear la cadena de valor Mapeo de Flujo de Valor (Value Stream Mapping): Utilizando esta herramienta para identificar y visualizar el flujo de trabajo completo del proceso de renovación de seguros, desde la solicitud inicial hasta la emisión de la póliza renovada.
- Identificar oportunidades de mejora utilizando la herramienta A3 Análisis para revelar causas raíz.
- Implementar y evaluar mejoras aplicadas al proceso en estudio.

### **1.4. Metodología.**

#### **Etapas 1 Diagnóstico de procesos y datos de la situación actual.**

Se establece un equipo dedicado para revisar minuciosamente todos los documentos relacionados con la gestión de cobranzas en el ramo de renovaciones de seguros. Esto incluiría políticas internas, registros de clientes, informes de pagos y cualquier otro documento pertinente.

Esta revisión exhaustiva permite identificar cualquier brecha entre las prácticas actuales y las mejores prácticas del mercado. Se busca comprender a fondo cómo se están llevando a cabo las actividades de cobranza y cuál es su eficacia.

Se obtiene datos clave relacionados con los tiempos de cobranza, tasas de éxito en la recuperación de pagos atrasados, frecuencia de pagos incompletos, entre otros indicadores relevantes. Se realiza entrevistas detalladas con el personal encargado de la gestión de

cobranzas para comprender los desafíos que enfrentan, las dificultades comunes, y recopilar su visión sobre cómo se podrían mejorar los procesos existentes.

Se realiza un diagrama de Pareto con el fin de identificar los principales motivos por lo que se da la anulación, planteando de esta forma seleccionar los motivos a realizar análisis, para implementación de futuras acciones.

### **Etapa 2 Mapeo de la cadena de valor.**

Se forma un equipo interdisciplinario para representar visualmente el flujo completo de trabajo desde la solicitud inicial hasta la emisión de la póliza renovada. (Gonzalez, 2018)

Se lleva a cabo reuniones y talleres para identificar cada etapa del proceso, capturando información sobre todas las actividades realizadas, las interacciones con clientes, tiempos de espera, procesamiento y cualquier tarea relacionada. (Rother, M, & Shook, J, 2009).

Este enfoque visual permite comprender el flujo del proceso en su totalidad, identificando áreas de ineficiencia y oportunidades para optimizar el proceso de renovación de seguros. Se revisa el mapa del flujo de valor para detectar pasos redundantes, retrasos o áreas donde el proceso se ralentiza. Se focalizo en puntos donde las tareas se acumulan o las decisiones se demoran, afectando el flujo general del proceso. Identificar estas áreas críticas fue crucial para eliminar desperdicios, mejorar la eficiencia y acelerar el flujo del proceso de renovación de seguros. (Calva, 2011)

Se registra y analizan los tiempos tomados en cada etapa del proceso, desde la solicitud hasta la emisión de la póliza renovada. Se busca áreas donde los tiempos puedan reducirse, ya sea minimizando tiempos de espera, optimizando procesos o agilizando la toma de decisiones.

### **Etapa 3 Análisis A3 para revelar las causas raíz.**

Se forma un equipo multidisciplinario para aplicar la metodología A3 Análisis, que consiste en una hoja de papel de tamaño A3 utilizada para abordar un problema o una oportunidad de mejora. Se emplea esta herramienta para identificar y analizar las causas fundamentales de los problemas previamente identificados durante el análisis de los procesos de gestión de cobranzas.

La metodología A3 Análisis proporciona una estructura lógica para profundizar en los problemas y sus causas fundamentales, permitiendo un análisis más completo y detallado. (Liker, J. K, 2004)

El Diagrama de Ishikawa se utiliza para identificar y visualizar diferentes causas que podrían contribuir a un problema específico (Valenzuela, 2000).

El análisis de Pareto se aplica para priorizar las causas identificadas y determinar aquellas que tienen el mayor impacto, así como el análisis de los 5 porqués se emplea para cuestionar repetidamente las causas hasta llegar a la raíz del problema. Estas técnicas ayudaron a profundizar en las causas subyacentes, proporcionando una visión más clara de las áreas críticas que necesitan atención. Priorización de soluciones se evaluaron las

posibles soluciones generadas durante el análisis para identificar aquellas que sean más factibles, efectivas y alineadas con los objetivos de mejora.

Se elabora un plan detallado que especifique las mejoras identificadas durante el análisis previo. Se asignan roles claros y plazos realistas para cada acción a fin de asegurar una implementación efectiva, el diseño de un plan estructurado es esencial para llevar a cabo las mejoras de manera organizada y efectiva, garantizando que cada paso sea seguido y ejecutado adecuadamente. Como también se lleva a cabo las mejoras planificadas, asegurándose de seguir los pasos definidos y cumplir con los plazos establecidos.

#### **Etapa 4 Implementar y evaluar las mejoras.**

En esta etapa cada tarea se ejecuta siguiendo los pasos definidos en el plan de acción, manteniendo un seguimiento regular del progreso, así como también garantiza que se respeten los plazos establecidos para cada tarea, ajustando el plan si es necesario para mantener la coherencia con el cronograma, es de vital importancia comunicar a todos los involucrados sobre las mejoras planificadas y los cambios que se implementan en el proceso de gestión de cobranzas.

Con lo que se busca destacar los beneficios y las mejoras esperadas con estas acciones para motivar al equipo y generar comprensión sobre la importancia de los cambios. Se plantea evaluar si se requiere capacitación adicional para el equipo a fin de implementar con éxito las mejoras propuestas. De esta forma ofrecer recursos, sesiones de formación o asistencia para asegurar que todos estén preparados para los cambios y las nuevas tareas.

A partir de esto realizar un seguimiento constante para verificar que las mejoras se implementen como estaba planeado y se logren los objetivos establecidos, para identificar cualquier obstáculo o desafío que surja durante la implementación y toma medidas para resolverlos de manera oportuna.

## CAPITULO 2

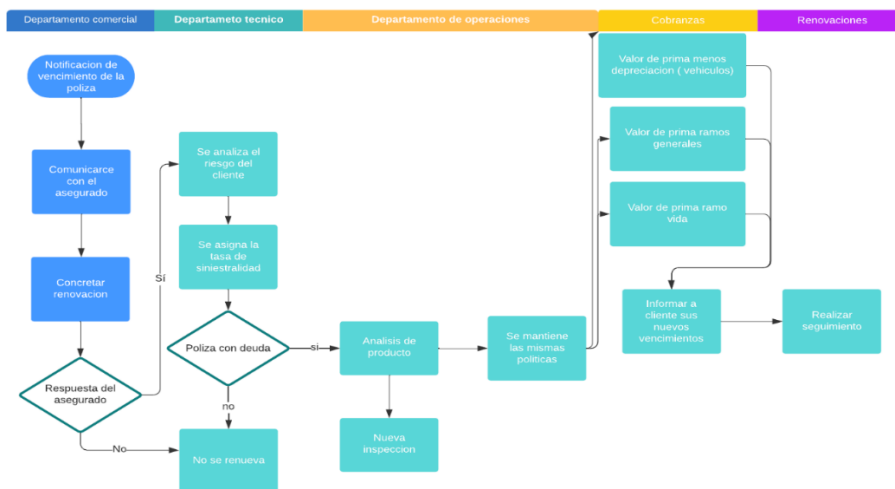
### 2. Metodología.

#### 2.1. Etapa 1: Diagnóstico de procesos y datos de la situación actual.

En esta sección, se realiza la revisión y observación de ineficiencia en el proceso que son ineficientes, obsoletos o desactualizados y diferentes actividades que no aportan valor. De esta forma identificar los problemas de mayor prioridad y brindar mejoras propuestas a las deficiencias de la organización.

#### Diagnóstico de proceso actual.

Se procedió a reunirse con el personal involucrado en el proceso de renovación de pólizas figura 2.1, con el fin de revisar el flujo del proceso y su cumplimiento, se identificaron deficiencias en el manejo y entendimiento del proceso entre los departamentos comercial y de cobranzas que son los que se encuentran directamente relacionados, donde se obtuvo hallazgos a mejorar tanto en el flujo del proceso, como también mediante el diagrama de Pareto se procedió a identificar los principales grupos de motivos por los que se procede a anular las pólizas.



**Figura 2.1.**  
Proceso de renovación de pólizas.  
Nota fuente: Proceso interno compañía.

El proceso de renovación de pólizas se compone de varias etapas coordinadas entre diferentes actores internos

Este procedimiento de renovación de pólizas de acuerdo con la figura 2.1 destaca por su enfoque proactivo al garantizar que tanto los asesores de seguros como los asegurados estén informados de manera oportuna sobre las condiciones de renovación. La notificación temprana, al menos 20 días antes del vencimiento, ofrece un margen adecuado para el diálogo y la resolución de cualquier inquietud que pueda surgir. Además, al mantener un contacto continuo, en un plazo de 10 días, se busca persuadir a los asegurados para que renueven su póliza con la compañía, aprovechando las promociones vigentes.

La flexibilidad dentro del proceso, permitiendo ajustes de tasas bajo análisis de los departamentos técnicos correspondientes, evidencia una apertura para adaptarse a circunstancias específicas de los clientes. La revisión de clientes con siniestralidad histórica superior al 200% y la posibilidad de ofrecer concesiones a aquellos con un historial más largo en la compañía, pero con siniestralidad reciente, muestra un enfoque estratégico en la retención de clientes.

Este proceso también presenta áreas de oportunidad. La gestión de las respuestas, tanto por parte de los asesores como de los clientes directos, es un aspecto crítico. Si bien se establece un límite de tiempo de 72 horas para responder a las solicitudes, existe una necesidad de mejorar la eficacia en la comunicación y seguimiento para evitar que la producción se desvíe al área de la Gerencia del Departamento.

Otro aspecto clave es la condición de que las pólizas a renovar no presenten deudas. Esta condición podría generar obstáculos en la renovación para algunos clientes, lo que podría disminuir la tasa de renovación y afectar la retención de clientes. Además, aunque se establece un plazo de 5 días posteriores al vencimiento para evitar una nueva inspección, el manejo de las pólizas con novedades durante su vigencia previa representa un desafío, ya que deben ser revisadas técnicamente. Esta revisión adicional podría generar retrasos en el proceso de renovación.

El reporte de vencimientos excluye ciertos estados, lo que puede afectar la efectividad y el pago de comisiones. Esta exclusión podría desincentivar la gestión de renovaciones en ciertos casos, lo que podría llevar a una menor atención y dedicación a pólizas que necesiten especial atención y renovación.

Si bien el proceso actual de renovación de pólizas muestra puntos sólidos, como la anticipación en la comunicación y la flexibilidad para ajustar condiciones, también evidencia áreas de mejora en la gestión de respuestas, manejo de deudas, manejo de casos especiales y revisión de procesos para asegurar una renovación más eficiente y efectiva, logrando así una mayor satisfacción del cliente y la optimización de recursos.

## Diagrama de Pareto

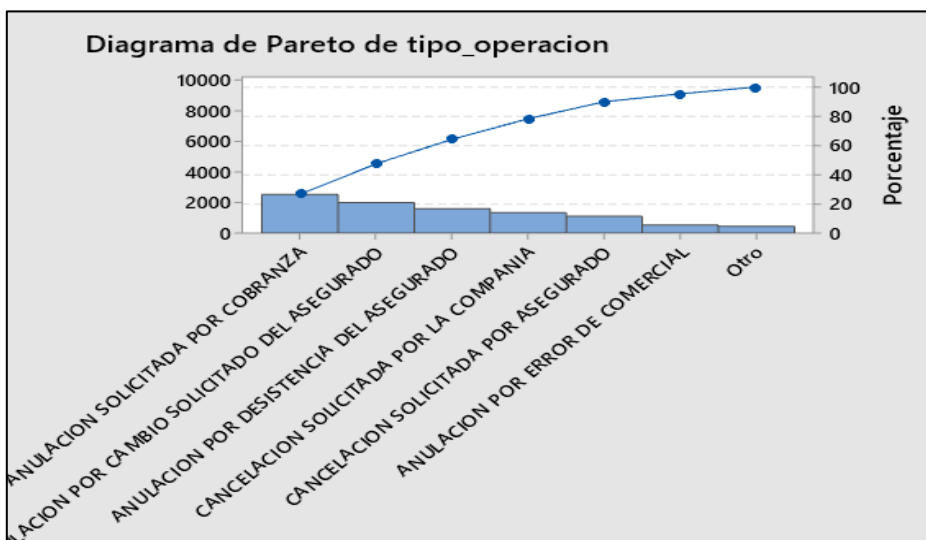


Figura 2.2.

Diagrama de Pareto análisis de por motivo de anulación.

Nota fuente: autor.

Tabla 3.

## Comparativo de motivos de anulación de pólizas renovadas.

MOTIVO DE ANULACION	CANTIDAD EN NUMERO DE POLIZA	PORCENTAJE	ACUMULADO
ANULACION SOLICITADA POR COBRANZA	2.534,00	27%	27%
ANULACION POR CAMBIO SOLICITADO DEL ASEGURADO	1.993,00	21%	47%
ANULACION POR DESISTENCIA DEL ASEGURADO	1.599,00	17%	64%
CANCELACION SOLICITADA POR LA COMPANIA	1.341,00	14%	78%
CANCELACION SOLICITADA POR ASEGURADO	1.108,00	12%	90%
ANULACION POR ERROR DE COMERCIAL	521,00	5%	95%
OTRO	444,00	5%	100%
	9.540,00		

Nota fuente: Autor.

Al representar estos datos en un diagrama de Pareto figura 2.2., ordenando los motivos de anulación de mayor a menor cantidad, con barras que representan las frecuencias y una línea que muestra el porcentaje acumulado, obtendríamos un gráfico donde se pueden visualizar claramente las áreas de enfoque prioritario.

El diagrama de Pareto revelaría que los tres primeros motivos de anulación solicitada por cobranza, anulación por cambio solicitado del asegurado, anulación por desistimiento del asegurado, representan colectivamente más del 65% de todas las anulaciones tabla 2.1. Por lo tanto, enfocarse en resolver problemas relacionados con estos tres motivos puede tener el mayor impacto en la reducción general de anulaciones.

Al trazar la línea de porcentaje acumulado, se puede observar cuánto contribuye cada motivo a la suma total de anulaciones. El punto donde la línea cruza el eje Y (cantidad de anulaciones) indica el 100% de las anulaciones, y los motivos anteriores a ese punto son los que representan el 80% o más del total.

Este análisis permite identificar claramente los problemas más significativos que, al abordarse, podrían tener un impacto sustancial en la reducción de anulaciones en el proceso (Sales, 2013).

Las anulaciones por cobranza pueden estar relacionadas con los problemas identificados en el Departamento de Cobranzas. La falta de capacitación del personal en mantener una comunicación efectiva con los clientes puede generar dificultades para gestionar adecuadamente los pagos pendientes, ya que, si los empleados no están debidamente capacitados para manejar estas situaciones, podría resultar en errores en las comunicaciones de cobro y en el traslado de la información del asegurado efectivamente, lo que a su vez podría llevar a que los clientes soliciten la anulación de sus pólizas. Por lo que se propone la utilización de herramientas de A3 análisis para la identificación de causas específicas y acciones correctivas.

La limitación de manejo de tiempos también se evidencia en la explicación de condiciones y contacto explicativo, donde los ejecutivos comerciales pueden atender a alrededor de 16 asegurados por día, mientras que los cambios y actualización de pólizas, a cargo de los analistas de riesgos, solo pueden manejar 1 asegurado por día. Estas discrepancias en la capacidad operativa pueden afectar la claridad de la información proporcionada al cliente, lo que posiblemente contribuya a solicitudes de anulación por cambio solicitado del asegurado. Por lo que se propone la utilización de herramientas como value stream mapping para la identificación de cuellos de botella y procesos a mejorar con respecto a la fluidez de la información de manera correcta.

Así como también las anulaciones por desistimiento del asegurado pueden ser consecuencia de la falta de claridad en las políticas de comunicación y gestión de cobranzas, así como de los procesos ineficientes para la aprobación o validación de documentación. Si los clientes enfrentan dificultades al intentar resolver problemas o inquietudes sobre sus pólizas, es probable que se sientan frustrados y decidan desistir de la renovación de su póliza. El tiempo de espera de 20 horas para la respuesta del cliente podría estar afectando el tiempo total de ciclo del proceso y, por consiguiente, la emisión de pólizas. Estos retrasos en la emisión podrían influir en las anulaciones por error del comercial, ya que los clientes pueden encontrar discrepancias entre lo que se les ha comunicado y lo que finalmente reciben.

Es evidente que estos problemas están interconectados y tienen un impacto directo en las anulaciones. La falta de capacitación, los procesos internos poco claros, la dependencia de validaciones externas, la falta de recursos, la presión competitiva en el mercado asegurador y los cambios regulatorios influyen colectivamente en los problemas de cobranza y comunicación. Esto resalta la necesidad de abordar estos problemas holísticamente para reducir la tasa de anulaciones y mejorar la retención de clientes. Como también la limitada capacidad operativa en varias etapas del proceso de renovación de pólizas puede estar generando retrasos, desinformación y falta de claridad en la entrega de las pólizas renovadas. Estos factores podrían ser contribuyentes directos a las principales razones de anulación, creando una necesidad clara de optimización mediante la automatización de tareas, mejoras en la coordinación entre departamentos y la capacitación del personal para mejorar la eficiencia general del proceso. Se propone abordar como prioridad la causa de anulación solicitada por el cliente mediante VSM, ya que se tiene conocimiento que este tipo de anulaciones en gran medida se ocasionan por tiempos incumplidos en la entrega de

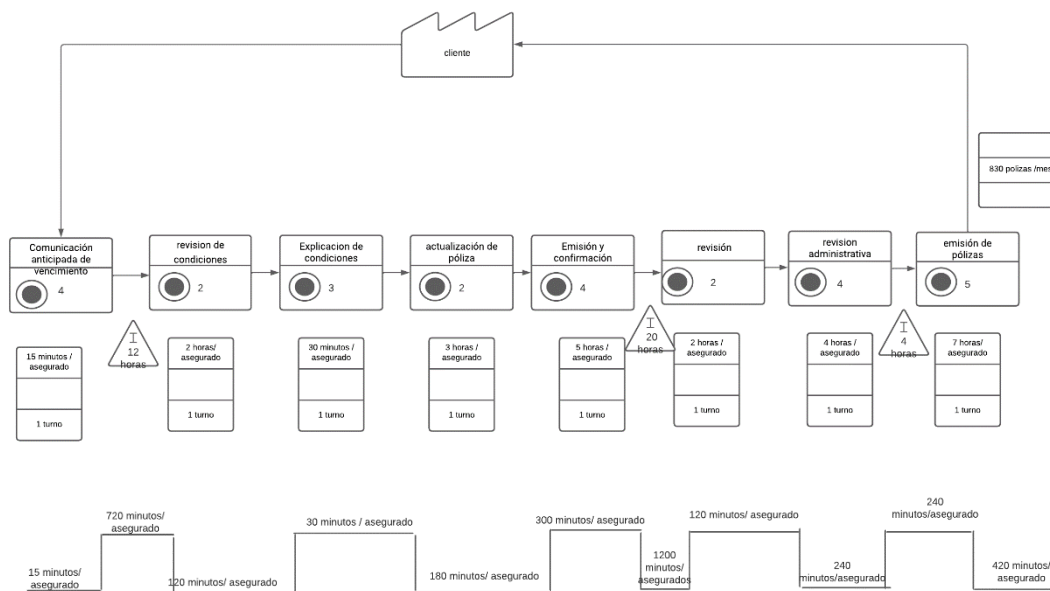
póliza renovada, así como también se plantea la utilización de la herramienta A3 análisis para las anulaciones solicitadas por cobranzas.

## 2.2. Etapa 2: Mapeo de la cadena de valor.

Una vez definido cuales son nuestros principales motivos de estudios. En esta sección, se realiza el mapeo de flujo de valor y observación de cuellos de botella, tiempos de espera y actividades que no aportan valor. De esta forma reducir los problemas de mayor prioridad y brindar mejoras propuestas a las deficiencias de la organización.

Se procedió a revisar con el personal involucrado en el proceso de renovación de pólizas, enfocándonos en el grupo de anulaciones por cambios solicitados por el cliente, mediante un VSM para identificar deficiencias procesos y reprocesos que ocupan ineficientemente una gran parte proceso entre los departamentos comercial y de cobranzas que generan cuellos de botella y tiempos de espera altos.

### Mapeo de flujo de valor y análisis de cuellos de botella.



**Figura 2.3.**

Mapeo de flujo de valor proceso de renovación de pólizas.

Nota fuente: autor.

El proceso de comunicación anticipada figura 2.3., llevada a cabo por 4 ejecutivos, consumiendo un total de 60 minutos para abordar las necesidades de cada asegurado. A continuación, las condiciones de renovación son evaluadas por 2 ejecutivos, quienes emplean 120 minutos para cada asegurado. Luego, el contacto explicativo se realiza con la intervención de 3 ejecutivos durante 30 minutos por asegurado. Los cambios y actualización de pólizas son gestionados por 2 ejecutivos, dedicando 180 minutos a cada asegurado. Posteriormente, se avanza al proceso de emisión y confirmación, donde 4 ejecutivos destinan 300 minutos por asegurado, incluyendo una espera de 1,200 minutos (20 horas). Los procesos de revisión siguen con 2 ejecutivos y 120 minutos por asegurado. Los



procedimientos administrativos, con la participación de 4 ejecutivos, toman 240 minutos por asegurado y presentan una espera de 240 minutos (4 horas). Finalmente, la emisión final de póliza es completada por 5 ejecutivos en un tiempo total de 420 minutos por asegurado. Este recorrido destaca que el proceso crítico es la emisión y confirmación, debido a su duración extensa y la espera asociada, lo que podría contribuir a la problemática de las anulaciones de pólizas al momento de la renovación.

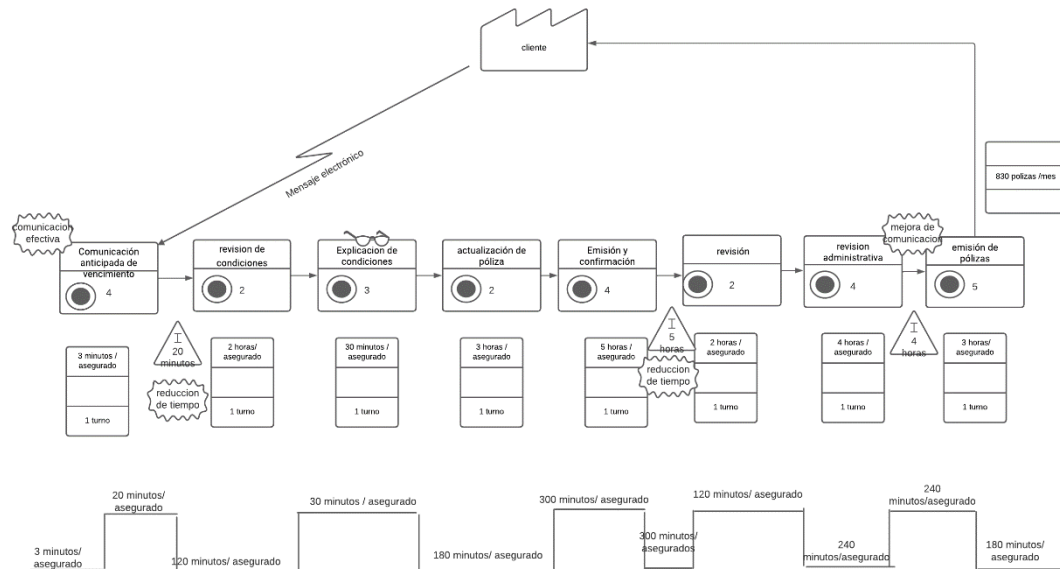
El proceso de emisión de pólizas que podrían estar contribuyendo a la preocupante cantidad de pólizas anuladas. Se observa que el proceso de emisión y confirmación, con una duración significativa y una espera de 20 horas, emerge como un cuello de botella evidente. Esta demora puede estar directamente vinculada a las anulaciones de pólizas al momento de renovación, ya que los clientes podrían experimentar insatisfacción debido a la tardanza en la obtención de sus documentos.

La necesidad de resolver este problema se fundamenta en la identificación de oportunidades clave de mejora en el VSM. La simplificación y optimización de los procedimientos asociados con la emisión de pólizas, así como la posible introducción de tecnologías que aceleren el flujo de trabajo, se presentan como soluciones potenciales. Reducir la duración del proceso de emisión no solo puede mitigar la frustración del cliente, sino que también puede influir positivamente en la retención de pólizas al momento de renovación. La implementación de mejoras en este aspecto específico del Value Stream podría ser un paso significativo hacia la reducción de la cantidad de pólizas anuladas y la mejora general en la eficiencia del proceso de renovaciones.

**Lead Time** =  $15+720+120+30+180+300+1200+120+240+240+420=3585$  minutos/ asegurado.

**TaktTime**=  $12480/380=32.58$  minutos por póliza.

## Mapeo de flujo de valor futuro y propuesta de mejoras.



**Figura 2.4.**  
Value stream mapping future.  
Nota fuente: Autor.

Se proponen mejoras sustanciales en el VSM futuro figura 2.4., Estas incluyen la reducción del tiempo de comunicación anticipada de 15 a 3 minutos por asegurado mediante estrategias de fidelización y comunicación directa al cliente. Además, se busca disminuir el tiempo de espera entre la comunicación anticipada y las condiciones de renovación de 12 horas a solo 20 minutos mediante un contacto directo entre el ejecutivo comercial y el cliente. La interacción explicativa se mejorará mediante un enfoque respaldado por capacitación de procesos para un manejo más efectivo de las necesidades del cliente. Asimismo, se propone reducir la espera de documentos de 20 horas a 5 horas laborables al tener toda la información actualizada en el CRM. Estas mejoras están diseñadas no solo para acelerar el proceso de emisión, sino también para fortalecer la comunicación, optimizar las interacciones y agilizar la obtención de información, con el objetivo de mitigar la posibilidad de anulaciones de pólizas y mejorar la eficiencia global del proceso de renovaciones.

**Lead Time** =  $3+20+120+30+180+300+300+120+240+240+180=1733$  minutos/ asegurado

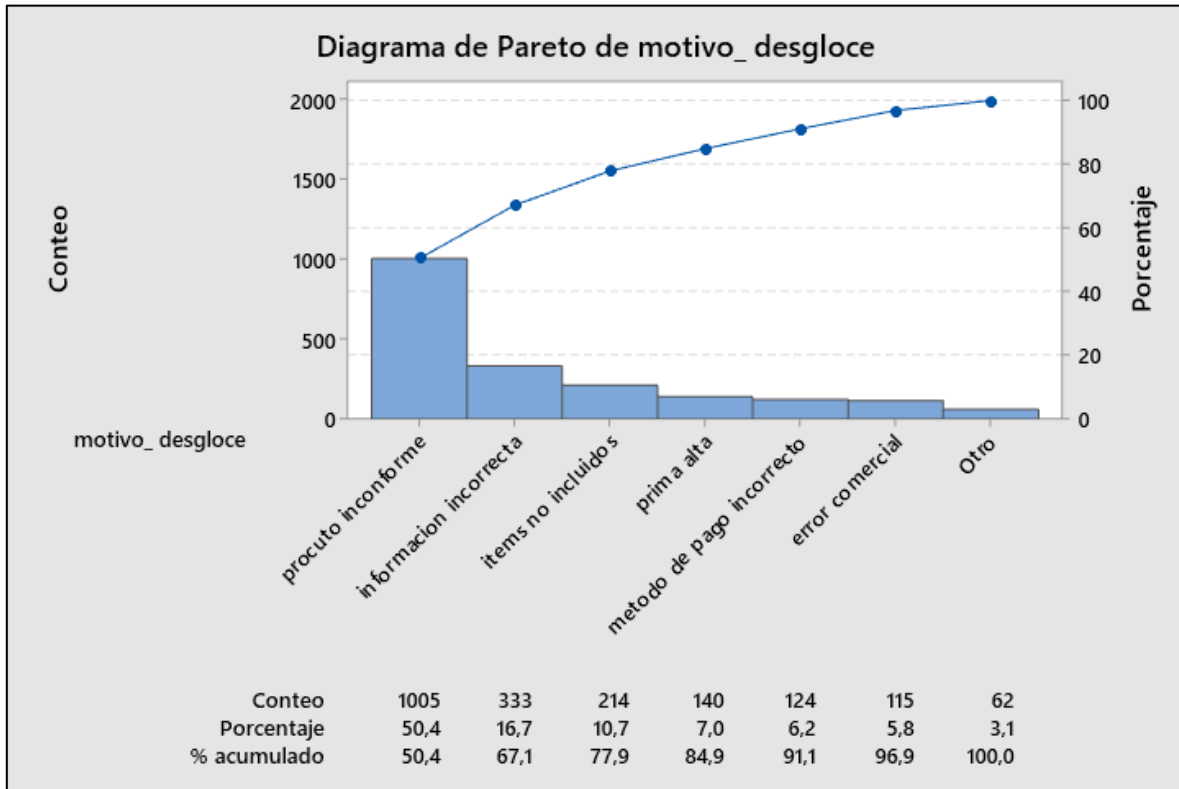
### 2.3. Etapa 3: Análisis A3 para revelar las causas raíz.

#### Descripción del problema.

El aumento significativo en la anulación de pólizas en el ramo de renovaciones durante los últimos cinco periodos fiscales, desde 2017. Dando como resultado en una tasa anual promedio de 55.79% de pólizas anuladas. De acuerdo con el diagrama de Pareto figura 1.1. se pudo observar que las anulaciones por cambio solicitados por el cliente representan el 21%, con el propósito de abordar este desafío, se lleva a cabo un nuevo diagrama de Pareto

para ahondar en las posibles causas de las anulaciones solicitadas por cobranzas, por lo que se utiliza un análisis A3 con el fin identificar causas raíz y acciones a realizar.

### Situación actual del problema.



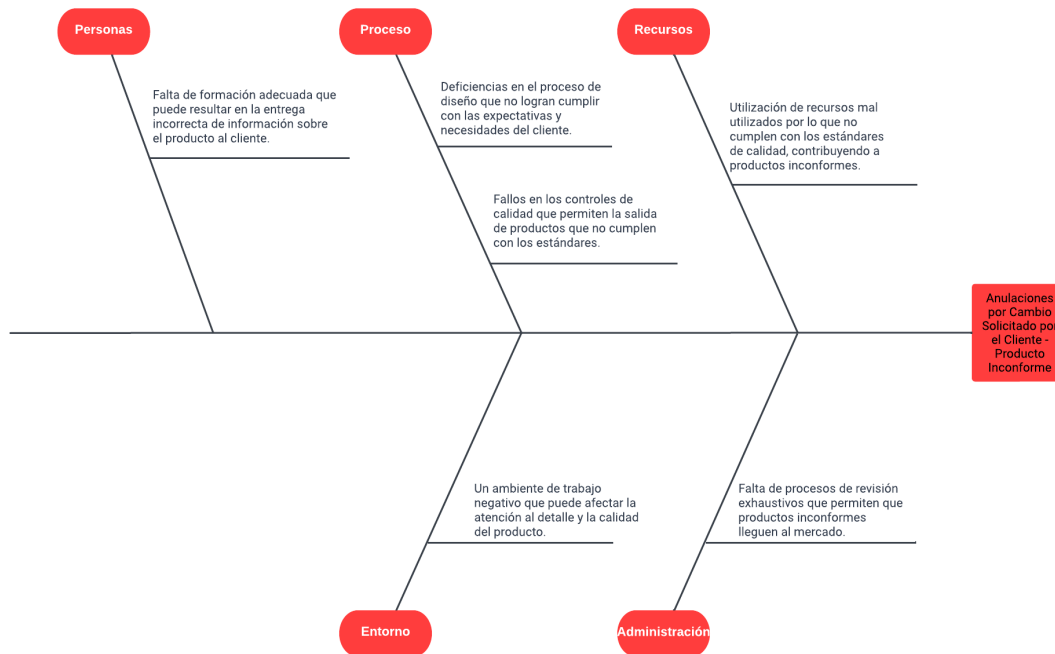
**Figura 2.5.**

Diagrama de Pareto análisis de por motivo de anulación desglose.

Nota fuente: autor.

El análisis de Pareto revela que las anulaciones por cambio solicitado por el cliente representan el 21% del total figura 2.5. Profundizando en este aspecto, se identificaron tres motivos principales: producto inconforme (50.4%), información incorrecta (16.7%), e ítems no incluidos (10.7%). La implementación de un análisis A3, con el respaldo del diagrama de espina de pescado, permite explorar las causas raíz detrás de estos problemas, abriendo la puerta a acciones correctivas enfocadas en mejorar la calidad del producto, la precisión de la información y la inclusión de elementos esenciales en las pólizas. Este enfoque estratégico es esencial para revertir la tendencia de anulaciones y mejorar la retención de clientes.

**Análisis del problema y priorización de causas.**



**Figura 2.6.**

Diagrama de Ishikawa análisis de motivo de anulación de pólizas renovadas.

Nota fuente: autor.

**Tabla 4.**

**Análisis 5 porques, anulación de pólizas renovadas y cancelas.**

planteamiento del problema	w1	w2	w3	w4	w5	solucion
información incorrecta	Falta de claridad en los procedimientos de documentación, por que hay falta de claridad en los procedimientos de documentación?	falta de capacitacion sobre los procedimientos, por que hay falta de capacitacion sobre los procedimientos?	por alta rotacion de ejecutivos, por que hay alta rotacion de ejecutivos?	mal prospeccion del perfil de ejecutivos		actualizar y reevaluar las aptitudes de la ficha para la selección del personal
	Errores humanos durante la elaboración de documentos, por que hay errores humanos durante la leboracion de documentos?	desconocimiento del correcto uso del crm, por que hay desconocimiento del correcto uso del crm?	falta de capacitacion, por que hay falta de capacitacion?	por alta rotacion de ejecutivos, por que hay alta rotacion		instruir al personal en el uso correcto del crm
	Carencia de sistemas de verificación y validación, por que hay carencias en el sistema de verificación y validación?	por que el ejecutivo no completa toda la informacion del asegurado, por que el ejecutivo no completa toda la informacion del asegurado?	realiza los procedmientos de forma apresurada, por que realiza los procedimientos de forma apresurada?	falta de organización		definir claramente roles y plazos de entrega
	Interpretación errónea de las cláusulas y términos específicos , por que hay interpretacion erronea de las clausulas y terminos especificos?	falta de capacitacion sobre los procedimientos, por que hay falta de capacitacion sobre los procedimientos?	por alta rotacion de ejecutivos, por que hay alta rotacion de ejecutivos?	mal prospeccion del perfil de ejecutivos		actualizar y reevaluar las aptitudes de la ficha para la selección del personal

Nota fuente: Autor.

### Contra medidas y cronograma de actividades a realizar.

Capacitación en CRM: Proveen formación específica y práctica en el uso efectivo del CRM para el personal del Departamento Comercial y de Cobranzas. Esto incluiría capacitación sobre cómo ingresar datos de manera precisa y completa en el sistema.

Capacitación en procesos: Ofrecer sesiones de entrenamiento para que el personal de diferentes departamentos comprenda mejor los procesos internos, la importancia de la información precisa y cómo trabajar de manera más eficiente.

Revisión de políticas y procedimientos: Evaluar y actualizar los procedimientos para la inclusión de datos y la gestión de la información, asegurándose de que sean claros y estén estandarizados entre los departamentos.

Establecer protocolos de comunicación: Definir y comunicar claramente los procesos de interacción entre departamentos para garantizar una comunicación efectiva y una actualización de datos oportuna.

Adaptación a cambios regulatorios: Estar actualizado con los cambios regulatorios y ajustar los procesos internos en consecuencia para cumplir con las nuevas normativas.

**Tabla 5.**  
**Comparativo causas versus contra medidas.**

Causas	Contra medidas
Comunicación Inefectiva con los Clientes	Proporcionar capacitación en habilidades de comunicación con los clientes.
Roles y Responsabilidades Ambiguos	Definir claramente roles y responsabilidades en el departamento de cobranzas.
Procedimientos Opacos para Facturación	Establecer procesos transparentes para generar y aprobar facturas.
Dependencia Interdepartamental y Retrasos en Facturación	Buscar formas de reducir la dependencia de validaciones interdepartamentales.
Deficiencias en el Software de Facturación y Acceso Limitado a Información	Mejorar el software de facturación y garantizar acceso completo a la información del cliente.
Presión Competitiva y Cambios Regulatorios	Desarrollar estrategias para enfrentar la presión competitiva y adaptarse a cambios regulatorios.
Deficiencias en la Administración y Procesos Ineficientes	Establecer políticas claras de comunicación y gestión, así como procesos de aprobación eficientes.

*Nota fuente: Autor.*

**Tabla 6.  
Cronograma de actividades.**

Acción	Responsable	Plazo	Objetivo	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4
1. Capacitación del personal	Departamento de Recursos Humanos (RRHH)	Iniciar en 30 días	Evaluación al finalizar la capacitación con al menos un 70% de nota final												
2. Estandarización de procedimientos y herramientas	Departamentos Comercial, de Cobranzas y de IT	Revisión en 60 días	Mejora del flujo de procesos												
3. Mejora en la coordinación interdepartamental	Gerentes de Departamento y Coordinador de Procesos	Establecer en 45 días	Informes mensuales de avances (manejo interno)												
4. Automatización de tareas y optimización de procesos	Equipo de IT y Coordinador de Procesos	Identificar en 60 días	Identificación de áreas para automatización y optimización												
5. Revisión constante y adaptación	Gerente de Calidad y Mejora Continua	Establecer en 90 días	Establecer evaluaciones periódicas y adaptación a cambios regulatorios												

*Nota fuente:* Autor.

## 2.4. Etapa 4: Implementar y evaluar las mejoras.

### Ejecución del plan de acción.

- Mejoras en el Flujo de Proceso:

Los ejecutivos comerciales se enfrentan a una carga laboral relevante de solicitudes durante el proceso de renovación de pólizas. Se ha identificado que hay seis personas encargadas de gestionar estas renovaciones, y se ha detectado una oportunidad de mejora al establecer una planificación estratégica para estos seis colaboradores.

Esta planificación estratégica ha sido establecida con el objetivo de facilitar la gestión eficiente de las solicitudes de renovación de pólizas. Con el propósito de mejorar la estructura del proceso de renovación de pólizas, se ha implementado las siguientes asignaciones a cada uno de los ejecutivos:

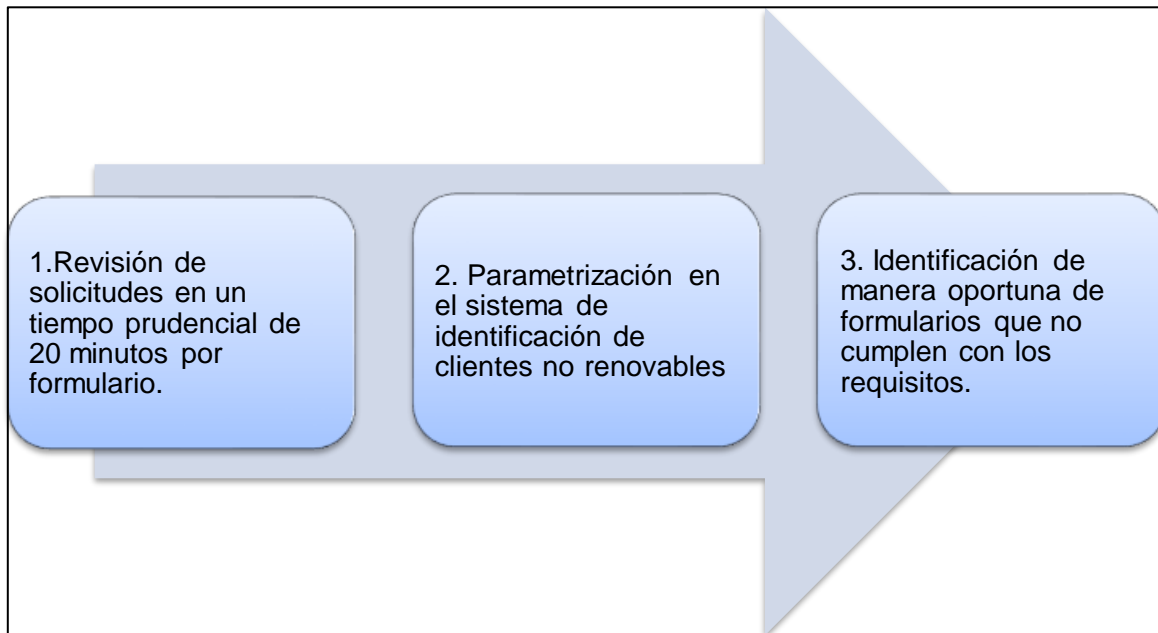
**Tabla 7.  
Categoría de clientes.**

Departamento Comercial	Categoría de Clientes
<b>Ejecutivo 1</b>	Personas Naturales
<b>Ejecutivo 2</b>	Clientes con Intermediarios
<b>Ejecutivo 3</b>	Personas Jurídicas
<b>Ejecutivo 4</b>	Clientes Corporativos
<b>Ejecutivo 5</b>	Clientes Directos
<b>Ejecutivo 6</b>	Personas Naturales

*Nota fuente:* Autor.

El departamento Técnico debido a la cantidad de solicitudes de renovación de pólizas se ha detectado un incremento de revisiones a la documentación que anexan los ejecutivos comerciales, provocando aumentar el tiempo de revisión de cada formulario, existen 3

personas encargadas en este proceso. Con el objetivo de mejorar el proceso de revisión de los asistentes Técnicos, se han establecido las siguientes funciones para los colaboradores:



**Figura 2.7.**

Funciones de Mejoramiento.

Nota fuente: Autor.

Dentro del departamento de emisiones existen 3 asistentes cuyas principales funciones se han visto mermadas por los reprocesos de emisiones de las pólizas, provocando anulaciones y queja de los clientes; debido a lo indicado se ha considerado una mejora en el proceso cuyas acciones se implementan en 3 pasos y que fueron incluidos en la ficha de procesos, los cuales son:

1. Validación de la información del asegurado en las diferentes plataformas.
2. Considerar el criterio de análisis aceptable del indicador.
3. Revisar la frecuencia de los tipos de errores de emisión.

En la figura 2.8. denominada Ficha de procesos se incluyeron las implementaciones de las 3 mejoras detalladas.

FICHA DE PROCESO			
PROCESO:		Productivos: Emisión	
ENTRADAS	Documentación requerida para la emisión aprobada		Código turno del asegurado.
			Pólizas y endosos físicos entregados al ejecutivo comercial solicitante.
			Póliza y endosos electrónicos enviados
RECURSOS	Hardware: computadora, teléfono, impresora.		CONTROLES
	Software: Utilidad, correo electrónico, internet, SPA y gestor documental		
	Módulo: Asesoría, suscripción		
	Personal: Coordinador de emisiones, Asistentes de emisiones		
ALCANCE	INICIAL	Documentación requerida para la emisión aprobada	
	FINAL	Pólizas y endosos electrónicos enviados / Pólizas y endosos físicos entregados al ejecutivo comercial solicitante.	
RIESGOS Y OPORTUNIDADES			
ACTIVIDAD	FALLA POTENCIAL	EFECTO POTENCIAL: (positivo o negativo)	ACCIONES RECOMENDADAS
Ingreso de los datos en el SPA.	Póliza no emitida / Ingreso incorrecto de la información	Reproceso: Anulación de póliza. Queja de clientes.	Validación de la información del asegurado en los diferentes sistemas como por ejemplo página de SPA, registro civil, etc. Considerar el código de análisis aceptable del indicador. Revisar la frecuencia de los tipos de errores de emisión para tomar las correctivas correspondientes.
Recepción de producción por el aplicativo de gestor documental	Caída del aplicativo	Demoras en la entrega de producción	Comercial envía producción por medio del correo electrónico copiando a archivos. Una vez emitida la póliza, Emisiónes comunica el número de póliza para que Archivo pueda crear el ticket y subir la documentación en el SISAD.

**Figura 2.8.**  
 Ficha de procesos.  
 Nota fuente: Autor.

El proceso actual de gestión de datos entre el equipo de Renovaciones y el de Asesores de Seguros ha sido revisado con el objetivo de optimizar la inclusión de datos y la gestión de la información. Se ha propuesto una serie de modificaciones para mejorar la comunicación y eficiencia en la renovación de pólizas.

El Ejecutivo de Renovaciones notificará al asesor de seguros con un mínimo de 30 días de anticipación a la fecha de vencimiento las condiciones de renovación de sus representados, enviando la notificación también a las sucursales con copia al jefe de la sucursal para su conocimiento.

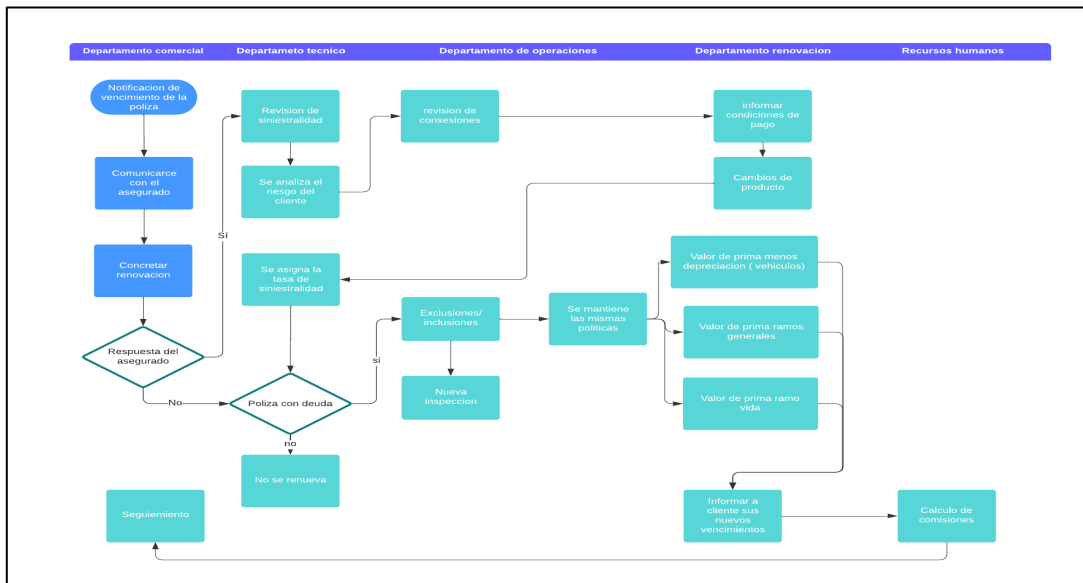
Posteriormente, el Ejecutivo de Renovaciones se comunicará con el asegurado en un plazo máximo de 15 días a partir de la notificación al asesor de seguros. Durante esta comunicación, se destacarán las promociones vigentes y se recordará la fecha de vencimiento, en caso de no obtener respuesta del asesor de seguros, el Ejecutivo de Renovaciones llevará a cabo la gestión de contacto directo con el asegurado, siguiendo los protocolos establecidos para la desistencia del asegurado, el plazo de respuesta a requerimientos por parte del Ejecutivo de Renovaciones al asesor o cliente no superará las 48 horas. En caso contrario, la producción será asignada al código de la Gerencia del Departamento.

Los clientes que presenten una siniestralidad anual o histórica mayor al 200% serán revisados por el Dpto. Técnico. Además, aquellos con más de 1 año en la compañía y siniestralidad iniciada en el último periodo serán revisados por el Gerente de Renovaciones para considerar concesiones, por lo que la póliza por renovar no debe presentar deudas y se debe informar al asegurado o asesor de seguros todas las formas de pago y promociones vigentes.



Los cambios de producto requerirán una solicitud escrita y firmada por el asegurado, aceptándose vía correo electrónico desde la dirección del asegurado, las inspecciones posteriores a la renovación estarán sujetas a condiciones. Las pólizas renovadas hasta 5 días posteriores a la fecha de vencimiento, sin novedades, no necesitan nueva inspección. Los casos con novedades deben ser revisados técnicamente.

Las inclusiones y exclusiones posteriores a la renovación de una póliza serán manejadas por el canal de Renovaciones, de esta forma facilitando el cálculo de la efectividad y pago de comisiones, se excluirán ciertos estados del reporte de vencimientos, estableciendo criterios claros para dicho proceso.



**Figura 2.9.**

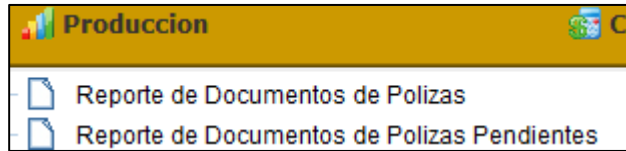
Propuesta de flujo de proceso, renovación de pólizas reestructurada.

Nota fuente: Autor.

- Reducción de tiempos de espera.

Se proponen mejoras sustanciales en el VSM futuro, buscando reducir los tiempos de comunicación, fortalecer la interacción explicativa, y agilizar la obtención de información. Esto incluye estrategias de fidelización y comunicación directa al cliente para reducir el tiempo de comunicación anticipada como la utilización de medios electrónicos y comunicación programada con los asegurados, disminuir el tiempo de espera entre la comunicación anticipada y las condiciones de renovación, y mejorar la interacción explicativa mediante capacitación de procesos. Además, se busca reducir la espera de documentos mediante una información actualizada en el CRM, con el objetivo de mitigar anulaciones de pólizas y mejorar la eficiencia global del proceso de renovaciones.

Se solicitó a la empresa de CRM implementar el reporte de documentos de pólizas pendientes con el fin de identificar los documentos faltantes por ingresar por parte de los ejecutivos comerciales de la compañía, de esta forma realizar un seguimiento continuo a la documentación habilitante no ingresada.



**Figura 2.10.**  
Reportes implementados en el CRM.  
Nota fuente: CRM.

Adicional se realizaron cambios en el procedimiento de emisión, se realizó la solicitud de nuevos repostes; reportes de documentación de pólizas y reporte de documentación de pólizas como pendientes, como se detalla en la Figura 2.10., para el control interno de documentación faltante y donde se busca reducir tiempos de ingreso de documentación, sin errores y evitar reprocesos innecesarios que afecten en los tiempos de entrega de la póliza.

En la figura 2.11. se incluyeron dentro de los riesgos y oportunidades, dentro de la ficha de proceso las siguientes mejoras de los riesgos y oportunidades detectados: validar la información del asegurado en diferentes plataformas (sri, registro civil), revisar la frecuencia de los tipos de errores para tomar lo correctivos correspondientes, investigar las posibilidades de realizar convenio de enlace de la base de datos de la ant y registro civil.

Donde se buscar dar herramientas y guía para los asesores y facilitar el ingreso de toda la información de los asegurados, con el objetivo de reducir tiempos de espera y errores al momento de emisión.

FICHA DE PROCESO			
PROCESO:		Productivos: Emisión	
ENTRADAS	Documentación requerida para la emisión aprobada		SALIDAS
RECURSOS	Hardware: computadora, teléfono, impresora.		CONTROLES
	Software: Utilitarios, correo electrónico, internet, SIA y gestor documental		
	Oficina: Acondicionada, suministros		
	Personal: Coordinador de emisiones, Asistentes de emisiones		
ALCANCE	INICIAL	Documentación requerida para la emisión aprobada	
	FINAL	Póliza y/o endosos electrónicos enviados / Pólizas y/o endosos físicos entregados al ejecutivo comercial solicitante.	
RIESGOS Y OPORTUNIDADES			
ACTIVIDAD	FALLA POTENCIAL	EFEECTO POTENCIAL (positivo o negativo)	ACCIONES RECOMENDADAS
Ingreso de los datos en el SIA	Póliza mal emitido / Ingreso incorrecto de la información.	Reprocesos Anulación de póliza. Queja de clientes.	-Validación de la información del asegurado en las diferentes plataformas como por ejemplo pagina de SRI, registro civil, etc.- -Considerar el criterio de análisis aceptable del indicador -Revisar la frecuencia de los tipos de errores de emisión para tomar los correctivos correspondientes
Recepción de producción por el aplicativo de gestor documental	Caída del aplicativo	Demoras en la entrega de producción	-Comercial envía producción por medio del correo electrónico copiando a archivo -Una vez emitida la póliza, Emisiones comunica el número de póliza para que Archivo pueda crear el ticket y subir la documentación en el SISAD
Recepción de producción por el aplicativo de gestor documental	Caída de internet	Demoras en la entrega de producción	-Comercial envía producción física -Una vez emitida la póliza, Emisiones entrega la documentación a Archivo para pueda crear el ticket y subir la documentación en el SISAD
Envío de póliza electrónica	Falsificación de póliza electrónica	Entrega de pólizas falsificadas	Implementación de código QR en nuestras pólizas electrónicas y físicas como verificador de legitimidad
Emisión de póliza	Automatización de carga de datos en la emisión de póliza	Disminuir el error en el ingreso de información de la póliza	- Investigar la posibilidad de realizar convenio de enlace de base de datos con el Registro Civil y ANT

**Figura 2.11.**  
Proceso de emisión de pólizas renovadas.  
Nota fuente: Autor.

- Capacitación de CRM.

Durante siete días laborales consecutivos, se llevó a cabo una capacitación virtual sobre el uso efectivo del CRM (Customer Relationship Management) dirigida a todo nuestro equipo de ventas, cobranzas y a los responsables de cada área. Estas sesiones tuvieron una duración de tres horas diarias y se realizaron de manera virtual para permitir una mayor flexibilidad en la participación.

El objetivo principal fue fortalecer el conocimiento y uso eficiente de las herramientas del CRM, esenciales para una gestión más efectiva de la relación con nuestros clientes. Se abordaron temas clave que incluyeron la introducción al CRM, sus funcionalidades principales y cómo estas se aplican específicamente en las operaciones de ventas y cobranzas.

La capacitación se llevó a cabo de manera conjunta para promover la colaboración entre los equipos, destacando la importancia de compartir información y trabajar en sincronía a

través de esta plataforma unificada. Se hizo hincapié en la necesidad de mantener actualizada la base de datos y en la importancia del registro preciso de las interacciones con los clientes para una gestión eficiente.

Con esta iniciativa, buscamos fortalecer la comprensión y el manejo del CRM, asegurando que nuestro equipo esté debidamente equipado para utilizar estas herramientas en su día a día. Dentro de la capacitación de CRM se incluyó con énfasis principal, la correcta utilización de CRM, llenado óptimo de campos de la plataforma, seguimiento de clientes potenciales, agendamiento de citas y recordatorios, registro de interacciones con los asegurados.

## prueba de conocimiento crm

¿Cómo puede un representante de ventas utilizar el CRM para gestionar y hacer seguimiento de los clientes potenciales?

- El representante puede registrar las interacciones con los clientes potenciales, programar seguimientos automáticos y acceder al historial de comunicaciones para comprender mejor sus necesidades.
- El CRM no tiene herramientas para gestionar clientes potenciales, solo se enfoca en clientes existentes.
- El representante puede solo agregar la información básica de los clientes potenciales sin ninguna posibilidad de seguimiento o registro de interacciones.

Selecciona tres funcionalidades del CRM que sean útiles para el equipo comercial en la gestión de clientes.

- Seguimiento de historial de compras y preferencias de los clientes
- Administración de inventario y logística
- Gestión de nóminas y recursos humanos

¿Por qué es importante registrar adecuadamente la información de contacto y las interacciones con el cliente en el CRM?

- Para tener un registro de las transacciones financieras del cliente y su historial crediticio
- Para enviar publicidad masiva a todos los clientes sin discriminación
- Para personalizar las interacciones con el cliente y mejorar la relación con ellos

¿Cuál es la importancia de registrar cada interacción con el cliente en el CRM para ambos equipos?

- Para garantizar que el cliente siempre reciba una respuesta inmediata a sus consultas
- Para evaluar el rendimiento del equipo sin considerar la satisfacción del cliente
- Para mejorar la comprensión de las necesidades del cliente y brindar un mejor servicio

¿Cómo se puede usar el CRM para programar recordatorios o tareas futuras relacionadas con el equipo comercial y de cobranzas?

- A través de correos electrónicos personales
- Mediante la función de programación de eventos o tareas dentro del CRM
- Realizando llamadas telefónicas directamente desde el CRM

¿Cómo puede el CRM facilitar la comunicación entre los equipos de ventas y cobranzas para mejorar el rendimiento general?

- Permitiendo compartir archivos y documentos con clientes
- Facilitando el acceso a información actualizada y compartida sobre los clientes
- Proporcionando acceso exclusivo a cada equipo sin interacción entre ellos

¿De qué manera el CRM puede ayudar a mantener una base de datos actualizada y compartida entre ambos equipos?

- Actualizando automáticamente la información de los clientes al ser ingresada por cualquier equipo
- Permitiendo únicamente la edición de datos por el equipo de ventas y no por el de cobranzas
- Limitando el acceso a ciertos datos a cada equipo, impidiendo su compartición

¿Qué herramientas de colaboración ofrece el CRM que pueden ser útiles para ambos equipos?

- Foros de discusión internos y privados para cada equipo
- Acceso limitado a la información para el equipo de ventas
- Acceso a todas las funciones del CRM para ambos equipos

**Figura 2.12.**

Prueba de conocimiento CRM posterior.  
Nota fuente: Autor.

**Tabla 8.**

**Calificación de prueba de conocimiento CRM posterior.**

	CALIFICACION
PREGUNTA 1	90%
PREGUNTA 2	84%
PREGUNTA 3	78%
PREGUNTA 4	92%
PREGUNTA 5	86%
PREGUNTA 6	90%
PREGUNTA 7	85%

Nota fuente: Autor.

- Capacitación en habilidades de comunicación con los clientes.

En respuesta a las deficiencias identificadas en la comunicación con los clientes durante el proceso de renovaciones en la compañía, se implementó una mejora clave: la realización de reuniones semanales con la gerencia comercial centradas en el manejo de objeciones. Este enfoque implicó la participación del equipo de renovaciones en talleres diseñados para abordar aspectos esenciales como empatía, escucha activa y estrategias efectivas para

superar objeciones comunes. Estas sesiones, más orientadas hacia la práctica y el intercambio de experiencias, reemplazaron las evaluaciones tradicionales, permitiendo un aprendizaje más interactivo y adaptado a las situaciones reales. Se espera que esta mejora fortalezca las habilidades del equipo tabla 7., contribuyendo así a una experiencia más positiva para los clientes durante el proceso de renovación de contratos.

- Definir claramente roles y responsabilidades en el departamento de cobranzas.

En respuesta a la necesidad de optimizar la eficiencia en el departamento de cobranzas y renovaciones, se implementaron acciones detalladas para cada miembro del equipo. El proceso inicia con el ejecutivo comercial, quien se encarga del ingreso integral de la información. Posteriormente, se realiza la revisión de las notificaciones de vencimiento de pólizas, y en caso de renovación, se solicita la ayuda del broker. El supervisor comercial verifica la correcta inclusión de la información en el CRM, considerando las opiniones y sugerencias del cliente. A continuación, el departamento técnico lleva a cabo una revisión óptima y ágil de la siniestralidad y análisis de riesgo del cliente.

Simultáneamente, el gerente comercial supervisa que los analistas cumplan con los plazos establecidos y las pautas. Finalmente, el departamento de renovaciones y cobranzas se encarga de recopilar la información sobre condiciones de pago y establecerlo en el reporte de cobros diarios, vencimientos y realiza el cálculo de comisiones. Este enfoque detallado busca agilizar los procesos internos, asegurando una gestión eficiente y coordinada en todas las etapas del ciclo de renovaciones y cobranzas en la compañía. Se estableció el reporte de cobros diarios Figura 2.13., para el control de las cobranzas realizadas durante el día y establecer rutas optimas sectorizadas de recaudación, de esta manera reducir los tiempos de cobro.

REPORTE DE COBROS DIARIOS												
[Redacted]												
Fecha:		[Redacted]										
Documento	Ramo	Póliza no.	No. de Cuota	Asegurado	Valor Pagado	Forma de Pago					DETALLE	
						Voucher	Efectivo	Cheque	Transferencia	Retención	Entidad	Detalle
Total ==>					-							

**Figura 2.13.**  
Reporte de cobros diarios.  
Nota fuente: Autor.

- Estandarización de procedimientos y herramientas.

El proceso actual de gestión de datos entre el equipo de Renovaciones y el de Asesores de Seguros ha sido revisado con el objetivo de optimizar la inclusión de datos y la gestión de

la información. Se ha propuesto una serie de modificaciones para mejorar la comunicación y eficiencia en la renovación de pólizas.

El Ejecutivo de Renovaciones notificará al asesor de seguros con un mínimo de 30 días de anticipación a la fecha de vencimiento las condiciones de renovación de sus representados, enviando la notificación también a las sucursales con copia al jefe de la sucursal para su conocimiento. Posteriormente, el Ejecutivo de Renovaciones se comunicará con el asegurado en un plazo máximo de 15 días a partir de la notificación al asesor de seguros. Durante esta comunicación, se destacarán las promociones vigentes y se recordará la fecha de vencimiento. En caso de no obtener respuesta del asesor de seguros, el Ejecutivo de Renovaciones llevará a cabo la gestión de contacto directo con el asegurado, siguiendo los protocolos establecidos para la desistencia del asegurado.

El plazo de respuesta a requerimientos por parte del Ejecutivo de Renovaciones al asesor o cliente no superará las 48 horas. En caso contrario, la producción será asignada al código de la Gerencia del Departamento, los clientes que presenten una siniestralidad anual o histórica mayor al 200% serán revisados por el Dpto. Técnico. Además, aquellos con más de 1 año en la compañía y siniestralidad iniciada en el último periodo serán revisados por el Gerente de Renovaciones para considerar concesiones, la póliza por renovar no debe presentar deudas y se debe informar al asegurado o asesor de seguros todas las formas de pago y promociones vigentes. Los cambios de producto requerirán una solicitud escrita y firmada por el asegurado, aceptándose vía correo electrónico desde la dirección del asegurado.

Las inspecciones posteriores a la renovación estarán sujetas a condiciones. Las pólizas renovadas hasta 5 días posteriores a la fecha de vencimiento, sin novedades, no necesitan nueva inspección. Los casos con novedades deben ser revisados técnicamente, las inclusiones y exclusiones posteriores a la renovación de una póliza serán manejadas por el canal de Renovaciones, en el cálculo de la efectividad y pago de comisiones, se excluirán ciertos estados del reporte de vencimientos, estableciendo criterios claros para dicho proceso.

En la figura 2.14. se incorpora el reporte de entrega de documentación, donde se busca que los ejecutivos realicen un detalle de los documentos solicitados por el departamento técnico, para la emisión de la póliza. El departamento técnico verifica que todos los documentos se encuentren correctos, evitando reprocesos y errores involuntarios dentro del proceso de emisión de póliza.





## CAPITULO 3

### 3.1 Evaluación de resultados.

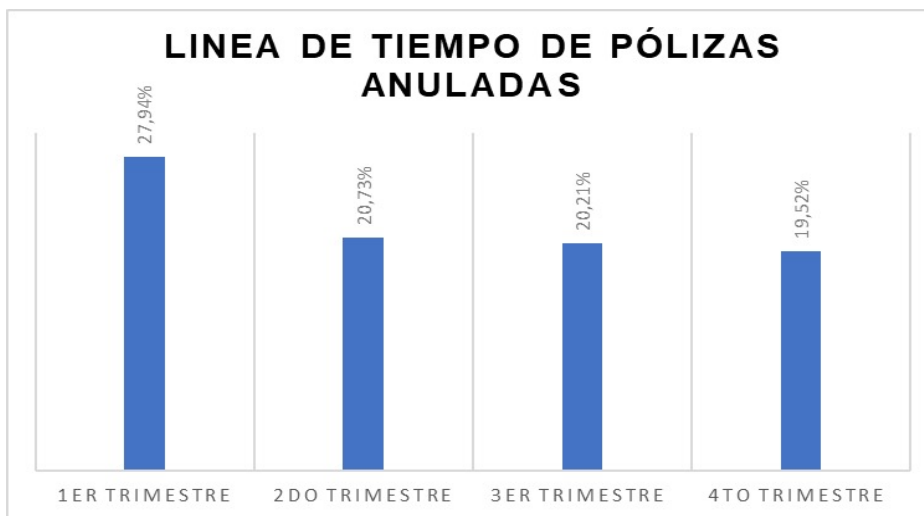
#### Pólizas renovadas.

Los resultados que obtuvimos después de aplicar las herramientas de manufactura esbelta en los 4 trimestres del año 2023 demuestran una reducción de la tendencia del porcentaje, el promedio es de 22,10% anual a pesar de que el objetivo es del 20% del indicador, nos encontramos dentro de un rango tolerable ver tabla 9.

**Tabla 9.**  
**Primas facturadas contra primas anuladas del periodo 2023.**

DESCRIPCIÓN	2023			
	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE
PRIMA RENOVACIÓN	450.569,25	601.953,45	591.639,84	585.985,70
(-) PRIMAS ANULADAS Y CANCELADAS	125.893,61	124.785,63	119.589,56	114.396,00
VALOR DE PÓLIZAS RENOVADAS Y PAGADAS	324.675,64	477.167,82	472.050,28	471.589,70
% PÓLIZAS RENOVADAS Y ANULADAS	27,94%	20,73%	20,21%	19,52%

Nota fuente: Autor



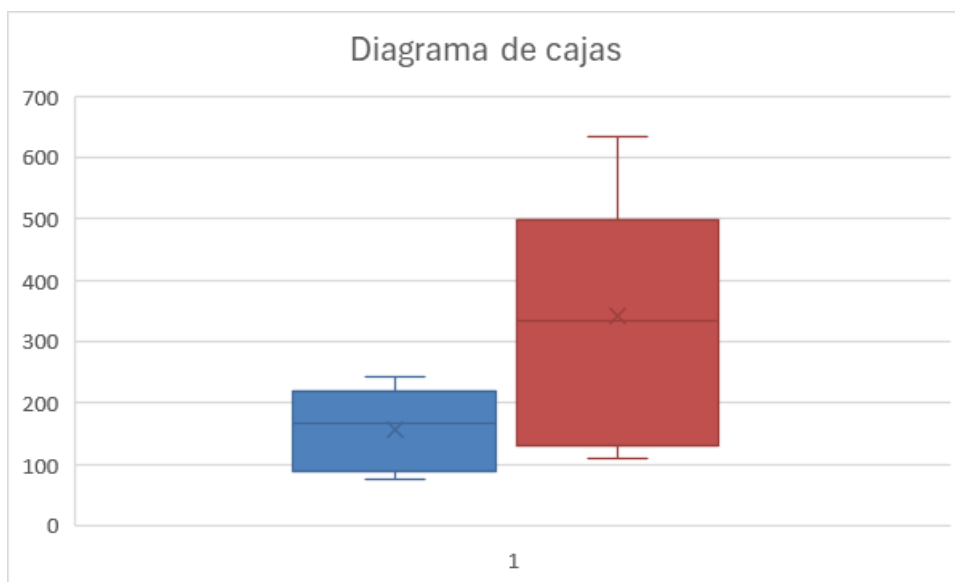
**Figura 3.1.**  
Reporte de entrega de documentación.  
Nota fuente: Autor.

Los datos obtenidos por los siete motivos de anulación en el año evaluado se redujeron de manera gradual desde el inicio de aplicación de las herramientas de manufactura esbelta, demostrando que existió una mejoría significativa para la compañía.

**Tabla 10.**  
**Comparativo anual de cantidad de pólizas por motivo de anulación.**

MOTIVO DE ANULACIÓN	CANTIDAD EN NÚMERO DE PÓLIZAS PROMEDIO POR AÑO	CANTIDAD EN NÚMERO DE PÓLIZAS ANTERIORES PROMEDIO POR AÑO	PORCENTAJE ANTERIOR	PORCENTAJE ACTUAL
ANULACION SOLICITADA POR COBRANZAS	109	634	27%	10%
ANULACION POR CAMBIO SOLICITADO DEL ASEGURADO	88	498	21%	8%
ANULACION POR DESISTENCIA DEL ASEGURADO	76	400	17%	7%
CANCELACION SOLICITADA POR LA COMPANIA	167	335	14%	15%
CANCELACION SOLICITADA POR ASEGURADO	219	277	12%	20%
ANULACION POR ERROR COMERCIAL	198	130	5%	18%
OTRO	242	111	5%	22%
<b>TOTALES</b>	<b>1099</b>	<b>2385</b>		

Nota fuente: Autor.



**Figura 3.3.**

Comparativo anual de cantidad de pólizas por motivo de anulación diagrama de cajas.  
Nota fuente: Autor.

## Ingreso de documentación.

En el caso de la anulación solicitada por cobranzas existió una reducción del 17%, debido a la identificación del VSM futuro en la reducción de espera de documentación aumentando la proactividad de los colaboradores del departamento de cobranzas.

Una vez realizada la implementación de reportes generados del sistema denominados “Reporte de Documentos de pólizas” y “Reporte de documentos de pólizas pendientes” se identificó una mejora sustancial en el tiempo y la cantidad de documentos ingresados de forma correcta en el sistema; disminuyó de 20 horas a 5 horas laborables el ingreso de toda la información actualizada de acuerdo a lo establecido en la etapa de implementación como indica la tabla 11, presentándose una notoria mejoría en los formularios firmados.

**Tabla 11.**  
**Reporte de documentos ingresados.**

DOCUMENTOS	INGRESOS PROMEDIOS ANTERIORES	INGRESOS PROMEDIO ACTUALES
CÉDULAS	18	68
PLANILLA DE SERVICIOS	17	59
FORMULARIO FIRMADO	15	45
PÓLIZA FIRMADA	22	60

*Nota fuente: Autor.*

## Emisiones.

Una vez establecidos los turnos del día a realizar mediante el cronograma establecido por la figura 2.14. de acta de entrega de documentos, se obtuvo una disminución de los reprocesos ocasionados por errores en el proceso de emisión, así como también una visión más clara de puntos a mejorar en el futuro para evitar errores no contemplados en este estudio.

**Tabla 12.**  
**Reprocesos en emisiones de pólizas.**

TURNOS DIARIOS	REPROCESOS ANTERIORES	REPROCESOS ACTUALES
PRIMERO	7	2
SEGUNDO	5	1
TERCERO	4	2

*Nota fuente: Autor.*

## Cobranzas.

Una vez establecidos las rutas diarias para la recaudación, se designó 3 ejecutivos de cobranzas para cubrir en su totalidad la recaudación de pagos tabla 13., donde se pudo evidenciar una efectividad satisfactoria para los índices de la compañía, así como también una reducción en los tiempos de espera para el registro de pagos.

**Tabla 13.**  
**Cantidad de Rutas diarias recorridas.**

SECTORES	RUTAS	
	PROMEDIO ANTERIOR	AÑO ACTUAL
Norte GYE	15	25
Centro GYE	10	15
Sur GYE	18	23
Cantones cercanos	1	5

*Nota fuente: Autor.*

### **Evaluación financiera.**

Este análisis tiene como objetivo determinar de manera cuantitativa y económica el costo de la operación del proyecto y así poder evaluar y visualizar la rentabilidad y recuperación de este en el tiempo. En la tabla 14. se muestra el detalle de los costos incurridos en la capacitación al equipo de trabajo como parte de la implementación de las acciones mejoras.

**Tabla 14.**  
**Costo de capacitación.**

Cargo	Horas de capacitación	Costo total
ejecutivo comercial 1	21	500,00
ejecutivo comercial 2	21	500,00
ejecutivo comercial 3	21	500,00
ejecutivo comercial 4	21	500,00
ejecutivo comercial 5	21	500,00
ejecutivo comercial 6	21	500,00
ejecutivo comercial 7	21	500,00
ejecutivo de cobranzas 1	21	500,00
ejecutivo de cobranzas 2	21	500,00
ejecutivo de cobranzas 3	21	500,00
		<b>5.000,00</b>

*Nota fuente: Autor.*

**Tabla 15.**  
**Costo de asesoría.**

Personal	Horas de asesoría	Costo anual
Asistente	624	-
Legal	120	-
Asesor externo	300	-
		<b>19.000,00</b>

*Nota fuente:* Autor

Las capacitaciones teóricas se impartieron en una sesión diaria durante 7 días laborables con duración de total de 21 horas, ya que se realizó de forma virtual y se no se vio interrumpido sus actividades normales por lo que no se considera costos adicionales por para de actividades. Se consideró la toma de una prueba para medir si los conocimientos adquiridos durante el entrenamiento son efectivos para los ejecutivos y su aplicación diaria en las actividades asignadas. El costo total de capacitación es de 5.000 dólares. En la tabla 13. se detalla el costo por ejecutivo de capacitación; de acuerdo con la tabla 15. tanto los costos de capacitación como los costos de asesoría son considerados honorarios profesionales teniendo un costo de 24.000 dólares al año.

Una vez culminado el primer año de la propuesta del proyecto donde se obtuvieron resultados positivos como se ve en la tabla 17. que superan los 927.000 dólares, por lo que se plantea un mínimo de 4 años de seguimientos y aplicación de las diferentes herramientas utilizadas a lo largo del proyecto, se observa aumento de costos de nómina los cuales se considera la incorporación de 3 ejecutivos cobranzas y 2 ejecutivos comerciales tabla 16., así como esto va acorde con el aumento de costo de telefonía ya que a todos los colaboradores se realiza la entrega un chip celular o un teléfono celular de acuerdo al cargo. Por lo que se espera un incremento gradual de mejora en la reducción de pólizas anuladas; teniendo como objetivo un TIR de 650%, lo que lo hace muy positivo a la opinión de la alta gerencia.

**Tabla 16.**  
**Costo de incremento de colaboradores.**

Personal	# Colaboradores	Salario	Costo anual
ejecutivos comerciales	2	\$ 750,00	\$ 18.000,00
ejecutivos de cobranzas	3	\$ 500,00	\$ 18.000,00
			<b>\$ 36.000,00</b>

*Nota fuente:* Autor.

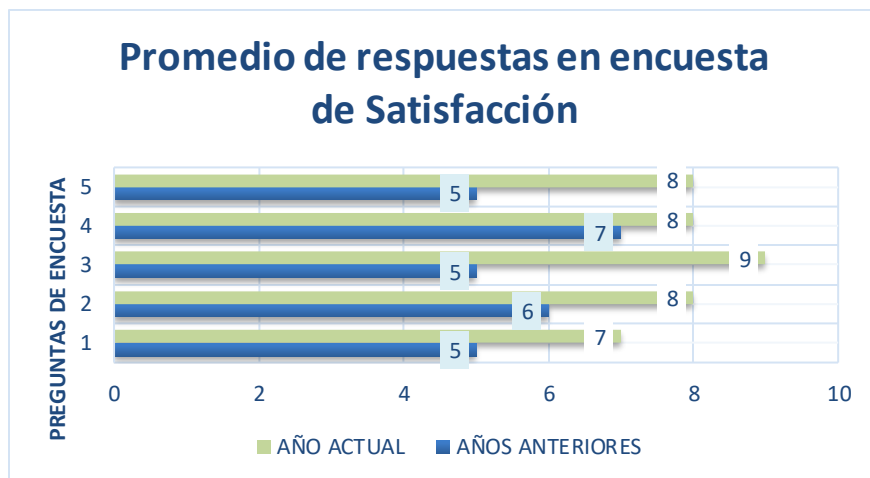
**Tabla 17.**  
**Evaluación financiera del proyecto en curso.**

CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ventas		\$ 1.745.483,44	\$ 1.928.759,20	\$ 2.131.278,92	\$ 2.355.063,20
<b>(-) Costo de ventas</b>					
Costos de Nómina		\$ 36.000,00	\$ 37.800,00	\$ 39.600,00	\$ 41.400,00
Costos de Telefonía Celular		\$ 2.550,00	\$ 2.817,75	\$ 3.113,61	\$ 3.440,54
<b>(=) Ut. Bruta</b>		<b>\$ 1.706.933,44</b>	<b>\$ 1.888.141,45</b>	<b>\$ 2.088.565,30</b>	<b>\$ 2.310.222,66</b>
<b>(-) Gastos Operacionales</b>		<b>\$ 386.326,00</b>	<b>\$ 419.725,23</b>	<b>\$ 458.732,58</b>	<b>\$ 500.738,03</b>
Comisión de Broker		\$ 125.326,00	\$ 138.485,23	\$ 153.026,18	\$ 169.093,93
Honorarios profesionales		\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 25.000,00
Mantenimiento de Plataforma		\$ 53.000,00	\$ 53.000,00	\$ 55.000,00	\$ 55.000,00
Gastos de marketing		\$ 184.000,00	\$ 204.240,00	\$ 226.706,40	\$ 251.644,10
(=) Utilidad operacional/Utilidad Operativa		\$ 1.320.607,44	\$ 1.468.416,22	\$ 1.629.832,72	\$ 1.809.484,63
(=) Utilidad antes impuestos y part. Trabajadores		\$ 1.320.607,44	\$ 1.468.416,22	\$ 1.629.832,72	\$ 1.809.484,63
(-) Participación trabajadores (15%)		\$ 198.091,12	\$ 220.262,43	\$ 244.474,91	\$ 271.422,69
(=) Utilidad antes de impuestos		\$ 1.122.516,32	\$ 1.248.153,79	\$ 1.385.357,82	\$ 1.538.061,93
(-) I.R. (25%)		\$ 280.629,08	\$ 312.038,45	\$ 346.339,45	\$ 384.515,48
<b>(=) Utilidad Neta</b>		<b>\$ 841.887,24</b>	<b>\$ 936.115,34</b>	<b>\$ 1.039.018,36</b>	<b>\$ 1.153.546,45</b>
(+) Cuentas incobrables		\$ 86.000,00	\$ 86.000,00	\$ 86.000,00	\$ 86.000,00
(-) Gastos de proyectos	\$ 145.000,00				\$ 50.000,00
<b>(=) Flujo de Caja</b>	<b>\$ -145.000,00</b>	<b>\$ 927.887,24</b>	<b>\$ 1.022.115,34</b>	<b>\$ 1.125.018,36</b>	<b>\$ 1.189.546,45</b>
		<b>VAN</b>	<b>\$71.375,94</b>		
		<b>TIR</b>	<b>650%</b>		

Nota fuente: Autor.

### Satisfacción del cliente.

Una vez realizada la encuesta de satisfacción al cliente, durante los 2 últimos trimestre se puede observar un cambio de percepción de los asegurados sobre los procesos y seguimiento de nuestros ejecutivos figura 3.3., sobre todo con respecto a los tiempos de atención y agilidad en emisión; también se pudo observar que existe un porcentaje importante de clientes insatisfechos que han tenido problemas en la resolución de sus siniestros, lo cual se revisara en cada comité de seguimientos que se establecerá cada trimestre.



**Figura 3.3.**  
Promedio de respuesta a encuesta de satisfacción.  
Nota fuente: Autor.

**Tabla 18.**  
**Promedio de respuestas de encuesta de satisfacción.**

PREGUNTAS DE ENCUESTA	PROMEDIO DE RESPUESTA	
	ANTERIORES	AÑO ACTUAL
1. La cortesía brindada por el ejecutivo asignado. (Calificación del 1 al 10)	5	7
2. La información brindada al momento de solicitar la póliza (Calificación del 1 al 10)	6	8
3. La comunicación que mantuvo su ejecutivo (calidad y frecuencia). (Calificación del 1 al 10)	5	9
4. Una vez que le entregaron la póliza, ¿Qué tan satisfecho está con el tiempo de atención? (Calificación del 1 al 10)	7	8
5. ¿Qué tan satisfecho está con la gestión realizada para la atención de su póliza? (Calificación del 1 al 10)	5	8

*Nota fuente: Autor.*



## **CAPITULO 4**

### **4.1 Conclusiones.**

Tras la aplicación de herramientas de manufactura esbelta, se observa una mejora significativa en varios aspectos del proceso de gestión de renovación de pólizas. La reducción en la cantidad de pólizas anuladas durante los primeros 4 trimestres dando un promedio de 22.1% refleja una mayor estabilidad y una mejor retención de clientes. La disminución gradual en los motivos de anulación indica que las medidas implementadas han sido efectivas para abordar las causas subyacentes de los problemas. Además, la optimización del proceso de ingreso de documentación ha conducido a una mayor eficiencia y precisión en el manejo de la información dando como resultado una mejora de la eficiencia de ingreso de información del 103%, lo que se traduce en tiempos reducidos y una mayor fiabilidad en los registros. La reducción de reprocesos en la emisión de pólizas y la mejora en la gestión de cobranzas también destacan los beneficios tangibles de las mejoras implementadas, dando un promedio de reducción en reprocesos de 31.25%. En conjunto, estos resultados sugieren que las acciones tomadas han generado impactos positivos en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

### **4.2 Recomendaciones.**

Para consolidar y expandir estas mejoras, se aconseja mantener un seguimiento continuo de los resultados obtenidos, identificando áreas de oportunidad adicionales y realizando ajustes según sea necesario. Es crucial prestar especial atención a los clientes insatisfechos, abordando sus preocupaciones de manera proactiva y buscando soluciones a sus problemas reportados. Asimismo, se sugiere continuar con la formación y capacitación del personal para garantizar que estén al tanto de los nuevos procesos y procedimientos implementados, así como para fomentar una cultura de mejora continua en toda la organización. La utilización de datos para la toma de decisiones y una comunicación efectiva dentro de la organización también son aspectos fundamentales que deben mantenerse y fortalecerse para asegurar el éxito a largo plazo de las iniciativas de mejora implementadas.

## BIBLIOGRAFIA

- Calva, R. C. (2011). Mapeo del Flujo de Valor. EVSM: Extendido para Cadena de Suministro.
- Castillo-Ruano, G. R.-R. (2018). Evaluación estratégica desde una matriz FODA en la empresa aglomerados. *Polo del conocimiento*, 224-230.
- Gonzalez, V. L. (2018). Modelo del mapeo del flujo de valor-Value stream mapping (VSM) para la mejora de procesos de producción de empresa de Dulcería-café. *In Proceedings of LACCEI International Multi-conference on Engineering Educational Technology*.
- Jaime Eslava, J. (2010). *Las claves del análisis económico-financiero de la empresa*. Esic editoria.
- Quinaluisa, N. G. (2017). Evaluación del sistema de control interno en empresas privadas. *Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial*, 25-30.
- Sales, M. (2013). *Diagrama de pareto*. EALDE Business School, 7.
- Valenzuela, L. (2000). Diagrama de ishikawa. Santiago de Chile. UNAB.