

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**



**MEJORA Y ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE UNA  
EMPRESA ASEGURADORA, APLICANDO LEAN OFFICE**

**Tesis para obtener el título profesional de Ingeniera Industrial**

**AUTORA:**

Lucía Carolina Avila Villalobos

**ASESOR:**

Ing. Mariano Orlando Guillén Zénder

Lima, setiembre, 2025

## Informe de Similitud

Yo, Mariano Orlando Guillén Zénder,


docente de la Facultad de Ciencias e Ingeniería de la Pontificia

Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado

Mejora y Análisis del Proceso Administrativo de una Empresa Aseguradora, Aplicando Herramientas de Lean Office, de la autora Lucía Carolina Avila Villalobos, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 15/09/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 16/09/2025

Apellidos y nombres del asesor: <u>Guillén Zénder Mariano Orlando</u>	
DNI:10311099	Firma 
ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0003-1291-0178">https://orcid.org/0000-0003-1291-0178</a>	



## **Dedicatoria**

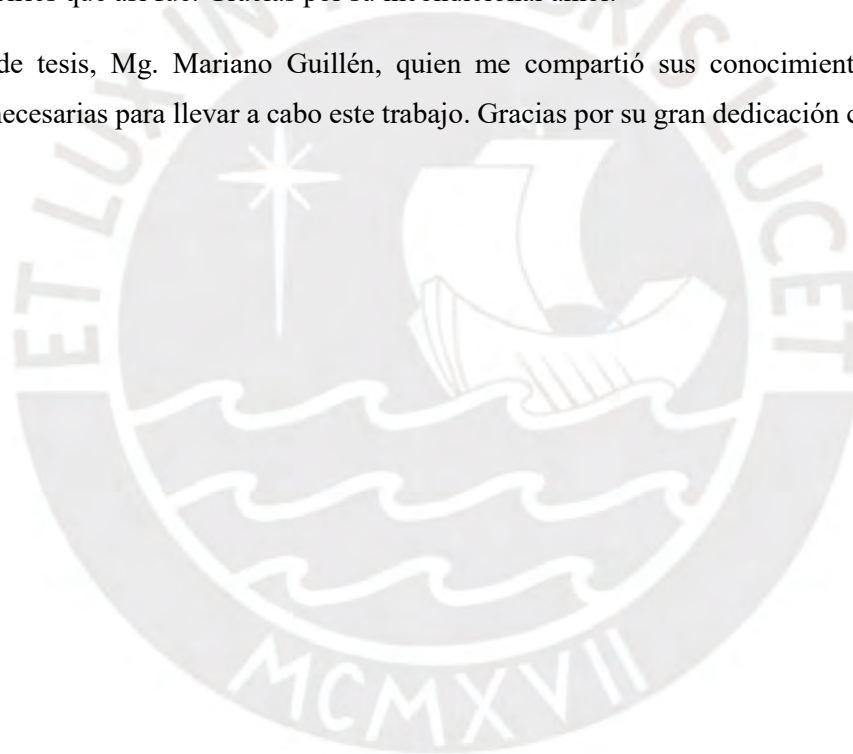
A mis padres, Nancy y Fernando, que con su gran amor y sacrificio me han apoyado de todas las maneras posibles en mi carrera universitaria. Gracias, sin ustedes nada de esto habría sido posible.

A mi hermano, Marco Antonio, quien en cada caída estuvo ahí para darme ánimos y ayudarme a seguir adelante. Gracias por tu apoyo en cada momento difícil.

A mi papapa, Fernando, por ser un ejemplo de valentía. Gracias por siempre estar pendiente de cada paso que doy y celebrar mis logros con una inmensa emoción.

A mi abuela, Carolina y mamama, Lucila, mujeres fuertes y valientes que, aunque ya no se encuentren conmigo, formaron parte de este camino y anhelaban con ansias que lo concluya satisfactoriamente. Hoy puedo decirles que así fue. Gracias por su incondicional amor.

A mi asesor de tesis, Mg. Mariano Guillén, quien me compartió sus conocimientos y todas las herramientas necesarias para llevar a cabo este trabajo. Gracias por su gran dedicación con sus tesisas.



## RESUMEN

Esta tesis se enfoca en la aplicación de metodologías de ingeniería industrial y principios *Lean Office* para optimizar un proceso administrativo crítico en una compañía aseguradora peruana. El objetivo primordial es mejorar la productividad y eficiencia no solo para la empresa, sino también, para sus clientes y la atención que reciben al momento de adquirir o renovar sus productos.

Esta compañía de seguros ofrece una amplia gama de servicios de seguros tanto para personas como para empresas. Entre los productos y servicios que ofrece la empresa se incluyen seguros de vida, salud, accidentes personales, automóviles, hogar, para empresas y diversos planes de inversión y ahorro.

Con el apoyo de Figuras ilustrativas, se presentan las herramientas que se emplearán en la investigación tales como VSM, Kanban, 5S, etc. Útiles para analizar y optimizar los procesos administrativos. La metodología *Lean* es conocida por su enfoque en la eliminación de desperdicios y la mejora continua, además, permite identificar oportunidades de mejora y aumentar la eficiencia operativa.

La descripción de la empresa, permite conocer su misión, visión y valores, también sus productos y la relación que existe con sus clientes. Además, se presenta la estructura organizacional y la descripción de procesos mediante un mapa de procesos.

Con el apoyo de las herramientas mencionadas anteriormente se identificaron los problemas principales son: el retraso en atención de solicitudes ocasionado por falta de conocimiento en el proceso, manuales ineficientes y proceso ordenado; también se tiene un procedimiento deficiente cuya causa principal es la inexistencia de manuales en fuerza de ventas y material informativo ineficiente. Para ambas causas mencionadas se tomarán las contramedidas como Poka Yoke, gestión visual, estandarización de procesos y automatización.

La estandarización de procesos permitió reducir en un 31% el tiempo total de atención de una solicitud y la erradicación de ingreso de solicitudes simples. La automatización se realizó con la aplicación de un *ChatBot* que reduce de 7 a 3 minutos la búsqueda de información para la atención de solicitudes. En el caso de Poka Yoke, se implementaron plantillas con un formato establecido de acuerdo con el tipo de solicitud que se presente y así, evitar errores de concepto por parte de los empleados. La gestión visual permite al área de seguros corporativos brindar un seguimiento continuo a los indicadores existentes.

En el aspecto económico, se realizó un flujo de caja con una proyección de 5 años con una inversión inicial de S/65,076.78 que incluyen todos los costos de las mejoras implementadas. Respecto a los beneficios anuales son S/23,500.00. En cuanto a los ratios, se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) positivo de S/38,020.24 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 24%, el cual es mayor que el Costo de Oportunidad (COK) de 17.57 %.

# INDICE GENERAL

INDICE DE FIGURAS.....	vi
INDICE DE TABLAS.....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO.....	2
1.1.    Análisis de los procesos .....	2
1.1.1.    Definición .....	2
1.1.2.    Elementos de un proceso.....	2
1.1.3.    Agrupación de procesos .....	3
1.1.4.    Mejora continua de procesos.....	3
1.1.5.    Mapa de procesos .....	4
1.2.    Herramientas de análisis de procesos .....	4
1.2.1.    Diagrama de Pareto .....	4
1.2.2.    Diagrama de Causa Efecto .....	5
1.2.3.    Diagramas de flujos.....	6
1.2.4.    Tormenta de ideas .....	7
1.3.    Filosofía <i>Lean</i> .....	7
1.3.1.    Concepto <i>Lean</i> .....	7
1.3.2.    Aplicación y ventajas de la metodología <i>Lean</i> .....	7
1.3.3.    Preguntas claves para crear procesos <i>Lean</i> .....	8
1.3.4. <i>Lean office</i> .....	8
1.3.5.    Pensamiento <i>Lean</i> .....	8
1.3.6.    7 + 1 Desperdicios.....	9
1.4.    Herramientas <i>Lean</i> .....	9
1.4.1.    Value Stream Mapping (VSM).....	10
1.4.2.    Estandarización .....	11
1.4.3.    Poka Yoke.....	11
1.4.4.    Gestión visual.....	12
1.5.    Automatización .....	13
1.5.1.    Automatización de los procesos de servicio .....	13
1.6.    Indicadores <i>Lean</i> .....	13
1.6.1.    Indicadores <i>Lean office</i> .....	14
1.7.    Ergonomía .....	14

1.7.1. Definición .....	14
1.7.2. Prevención de salud ocupacional .....	14
1.7.3. Enfermedades causadas .....	14
<b>CAPITULO 2: DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>16</b>
2.1. Sector y actividad económica .....	16
2.2. Visión .....	16
2.3. Misión .....	16
2.4. Valores .....	16
2.5. Estrategias .....	17
2.6. Concepción del cliente y producto .....	17
2.7. Estructura organizacional .....	19
2.8. Participantes en el Modelo de Negocio .....	21
2.9. Procesos de la empresa .....	22
2.10. Distribución .....	23
2.10.1. Instalaciones .....	23
2.10.2. Distribución de oficinas .....	24
2.11. Diagnóstico de la empresa .....	24
2.11.1 Selección del proceso principal de la empresa .....	25
2.11.2 Selección de la familia principal de productos .....	25
2.11.3 Selección del producto estrella .....	26
2.11.4 Construcción VSM actual .....	27
2.11.5 Determinación de Takt Time .....	28
2.11.6 Análisis de los 7+1 desperdicios .....	29
2.11.7 Análisis de Indicadores .....	30
2.11.8 Listado de problemas .....	31
2.11.9 Determinar causas principales .....	32
2.11.10 Determinar causas principales .....	38
<b>CAPITULO 3: PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>39</b>
3.1. Propuesta de Estandarización del proceso de atención de solicitudes SCTR .....	39
3.1.1. Objetivo .....	39
3.1.2. Capacitación .....	39
3.1.3. Implementación .....	39
3.1.4. Entrenamiento .....	42
3.1.5. Supervisión .....	43
3.1.6. Seguimiento .....	43

3.1.7.	Beneficios .....	43
3.2.	Propuesta de Estandarización de procesos en la capacitación a Fuerza de Ventas .....	44
3.2.1.	Objetivos .....	44
3.2.2.	Capacitación .....	44
3.2.3.	Implementación .....	44
3.2.4.	Entrenamiento .....	46
3.2.5.	Supervisión.....	46
3.2.6.	Seguimiento.....	46
3.2.7.	Beneficios .....	47
3.3.	Propuesta de Automatización de Búsqueda de información .....	47
3.3.1.	Objetivos .....	48
3.3.2.	Capacitación .....	48
3.3.3.	Implementación .....	48
3.3.4.	Entrenamiento .....	50
3.3.5.	Supervisión.....	50
3.3.6.	Seguimiento.....	51
3.3.7.	Beneficios .....	51
3.4.	Propuesta de Poka Yoke en la atención de solicitudes SCTR .....	51
3.4.1.	Objetivos .....	52
3.4.2.	Capacitación .....	52
3.4.3.	Implementación .....	52
3.4.4.	Entrenamiento .....	54
3.4.5.	Supervisión.....	55
3.4.6.	Seguimiento.....	55
3.4.7.	Beneficios .....	55
3.5.	Propuesta de Implementación de Gestión Visual para el área de Seguros Corporativos .....	56
3.5.1.	Objetivos .....	56
3.5.2.	Capacitación .....	56
3.5.3.	Implementación .....	56
3.5.4.	Entrenamiento .....	57
3.5.5.	Supervisión.....	57
3.5.6.	Seguimiento.....	57
3.5.7.	Beneficios .....	58
3.6.	Cronograma de Actividades.....	59
CAPITULO 4: EVALUACIÓN ECONÓMICA.....		60

<b>1.1. Análisis de Costos del Proyecto</b> .....	60
4.1.1. Costos HH del área en estudio .....	60
4.1.2. Costos de Inducción <i>Lean Office</i> .....	61
4.1.3. Costos de Estandarización del proceso de atención de solicitudes SCTR.....	61
4.1.4. Costos de Estandarización de procesos en la capacitación a la Fuerza de Ventas .....	62
4.1.5. Costos de Automatización de búsqueda de información .....	63
4.1.6. Costos de Implementación de Poke Yoke en atención de solicitudes SCTR .....	64
4.1.7. Costos de Implementación de Gestión Visual para el área de Seguros Corporativos.....	65
4.1.8. Costos totales de implementación de Mejoras.....	66
<b>1.2. Análisis de Beneficios del Proyecto</b> .....	67
4.2.1. Beneficios de Estandarización de procesos en la atención de solicitudes SCTR .....	67
4.2.2. Beneficios de Estandarización de procesos en la capacitación a fuerza de ventas .....	68
4.2.3. Beneficios de Automatización en búsqueda de información .....	68
4.2.4. Beneficios de Poka Yoke en atención de solicitudes SCTR.....	68
4.2.5. Beneficios de Implementación de Gestión Visual.....	69
4.2.6. Resumen de Beneficios de mejoras.....	69
<b>1.3. Flujo de Caja Económico</b> .....	70
1.3.1. Costo de Oportunidad (COK):.....	70
<b>CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	73
<b>5.1. Conclusiones</b> .....	73
<b>5.2. Recomendaciones</b> .....	73
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	75

# INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de procesos .....	3
Figura 2: Mapa de Procesos .....	4
Figura 3: Diagrama de Pareto .....	5
Figura 4: Diagrama de Causa Efecto .....	6
Figura 5: Diagrama de Flujo .....	6
Figura 6: Pasos para elaborar VSM .....	10
Figura 7: VSM .....	11
Figura 8: Poka Yoke .....	12
Figura 9: Gestión visual .....	12
Figura 10: Organigrama .....	20
Figura 11: Mapa de Procesos .....	23
Figura 12: Croquis piso 6 .....	24
Figura 13: Indicador NPS .....	25
Figura 14: Ingresos por Seguros .....	26
Figura 15: Crecimiento en 2022 .....	27
Figura 16: VSM .....	28
Figura 17: Tiempo de ciclo .....	29
Figura 18: Retrasos en atención de solicitudes .....	32
Figura 19: Diagrama de barras Retrasos de atención de solicitudes acumulados .....	35
Figura 20: Procedimiento deficiente .....	36
Figura 21: Diagrama de barras de procedimiento deficiente .....	37
Figura 22: Flujograma de Capacitación .....	45
Figura 23: Situación Actual – Atención solicitudes SCTR .....	52
Figura 24: Plantillas – Atención solicitudes SCTR .....	53
Figura 25: Plantillas – Renovación Póliza .....	53
Figura 26: Plantillas – Inclusión Personal .....	54
Figura 27: Plantillas – Exclusión Personal .....	54

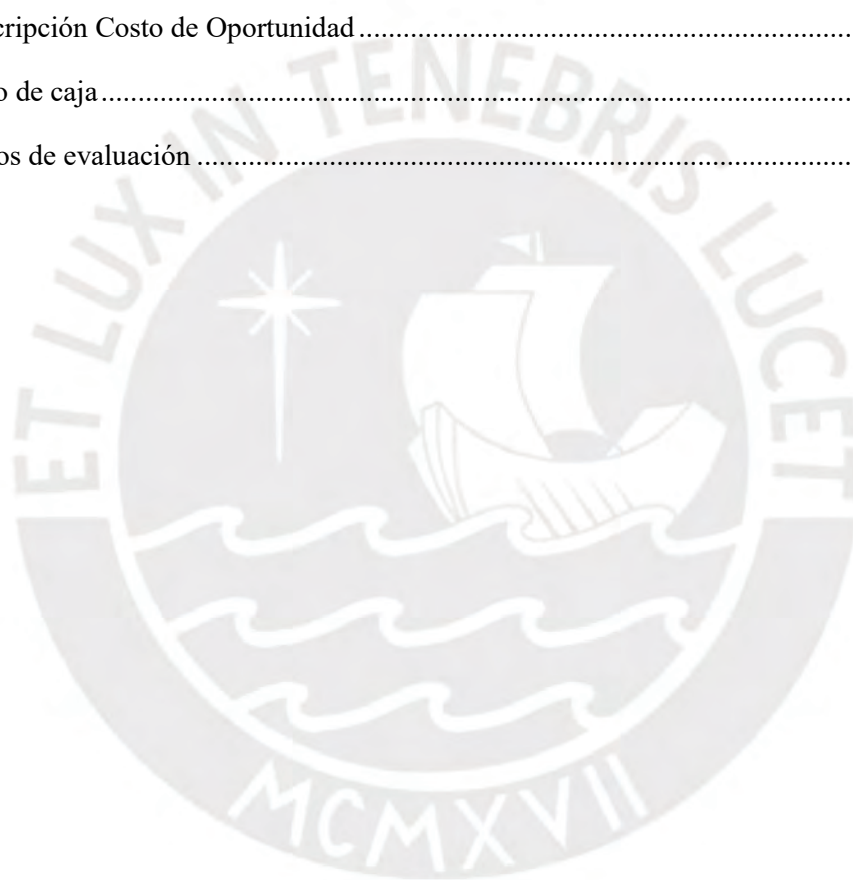
Figura 28: Propuesta de Mejora – Gestión Visual.....	57
Figura 29: Cronograma de Actividades .....	59
Figura 30: Porcentaje de costos de mejoras del Proyecto .....	67
Figura 31: Porcentaje de costos de mejoras del Proyecto .....	70



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Primas por seguros .....	26
Tabla 2: Crecimiento en 2022 respecto 2021 .....	26
Tabla 3: Takt time.....	29
Tabla 4: Indicadores .....	30
Tabla 5: Listado de problemas .....	31
Tabla 6: Retrasos de atención de solicitudes.....	33
Tabla 7: Retrasos de atención de solicitudes acumulados.....	34
Tabla 8: Procedimiento deficiente.....	36
Tabla 9: Procedimiento deficiente acumulado .....	37
Tabla 10: Contramedidas .....	38
Tabla 11: DAP – Situación Actual .....	40
Tabla 12: DAP – Propuesta de Mejora.....	42
Tabla 13: Seguimiento de la Estandarización del proceso de atención de solicitudes SCTR.....	43
Tabla 14: Cronograma Entrenamiento .....	46
Tabla 16: DAP – Automatización búsqueda de información 1 .....	49
Tabla 17: DAP – Automatización búsqueda de información 1 .....	50
Tabla 18: Seguimiento mejora Automatización .....	51
Tabla 19: Seguimiento mejora Poka Yoke en atención de Solicitudes.....	55
Tabla 20: Seguimiento mejora Gestión Visual.....	58
Tabla 21: Costo HH en el área .....	60
Tabla 22: Costo HH en el área .....	61
Tabla 23: Costo capacitación estandarización en proceso de atención de solicitudes SCTR .....	62
Tabla 24: Costo Sueldo Jefe Nuevo .....	62
Tabla 25: Costo capacitación estandarización en capacitación a Fuerza de Ventas .....	63
Tabla 26: Costo capacitación Automatización de búsqueda de Información.....	64
Tabla 27: Costo Material Automatización de búsqueda de Información .....	64
Tabla 28: Costo Material Automatización de búsqueda de Información .....	65

Tabla 29: Costo Implementación de Gestión Visual para el área de Seguros Corporativos .....	66
Tabla 30: Costos totales de implementación de Mejoras .....	67
Tabla 31: Beneficios de Estandarización de procesos en la de atención de solicitudes SCTR.....	68
Tabla 32: Beneficios de Estandarización de procesos en la capacitación a la fuerza de ventas.....	68
Tabla 33: Beneficios de Automatización en búsqueda de información .....	68
Tabla 34: Beneficios de Poka Yoke en atención de solicitudes SCTR.....	69
Tabla 35: Beneficios de Gestión Visual .....	69
Tabla 36: Beneficios Totales .....	69
Tabla 37: Descripción Costo de Oportunidad .....	71
Tabla 38: Flujo de caja.....	71
Tabla 39: Ratios de evaluación .....	72



# INTRODUCCIÓN

Los seguros tienen una gran importancia en el mercado peruano por diversas razones. Principalmente se encuentra la protección financiera: permiten a las personas y empresas protegerse financieramente ante imprevistos como accidentes, enfermedades, robos, entre otros. En cuanto al desarrollo del mercado financiero: el sector de seguros es un componente importante del mercado financiero peruano, ya que ofrece una amplia variedad de productos y servicios que contribuyen a su desarrollo. Estos atributos indican que las aseguradoras, deben gestionarse de manera eficiente ya que se debe priorizar al cliente y su satisfacción.

La presente tesis se adentra al ámbito administrativo de una empresa aseguradora, con el objetivo de aplicar los principios de *Lean Office*. Se abordará, las complejidades de esta industria, donde la gestión eficiente de información, procesos de reclamaciones, emisiones de pólizas, y el servicio posventa son fundamentales.

En el primer capítulo, se describirá el marco teórico de *Lean Office* y su aplicación en el sector de servicios bancas y seguros. Se han desarrollado conceptos básicos de *Lean*, además de las herramientas y técnicas utilizadas por esta metodología.

En el segundo capítulo, se brindará detalles de la empresa en estudio, también se realizará un diagnóstico del proceso administrativo de la empresa, empleando herramientas como mapa de procesos. Además, se examinan minuciosamente los procedimientos, se procede a identificar los problemas con sus respectivas causas raíz. Se emplea el principio de Pareto para determinar los problemas de mayor relevancia y, a su vez, recurrir a la técnica de la Espina de Pescado para definir las causas principales que generan dichos problemas y se definen las contramedidas.

En el tercer capítulo, se realiza la implementación de las contramedidas y su debida aplicación para cada causa principal empleando herramientas como Poka Yoke, Estandarización y Gestión Visual, las cuales han sido detalladas anteriormente en el capítulo del marco teórico.

En el cuarto capítulo, se lleva a cabo la evaluación económica donde se abarca el análisis de costos, beneficios y flujo de caja económico del proyecto.

En el quinto capítulo, se culmina con las conclusiones y recomendaciones a lo largo de la elaboración del presente estudio.

# CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se desarrollan las bases para comprender a detalle los conceptos, herramientas y metodologías que desempeñarán un papel fundamental para el análisis de la situación actual de la empresa aseguradora. Se explorarán los principios y conceptos clave detrás de estas herramientas, así como sus aplicaciones con ejemplos concretos que servirán de guía ilustrativa.

## 1.1. Análisis de los procesos

Según Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008), se deben comprender varios procesos sobre un proceso actual como: qué produce, cómo se desempeña y los demás factores que lo afectan. Dicha comprensión puede exponer las áreas en las cuales un cambio de pensar producirá mayores beneficios. Es imperativo examinar los procedimientos involucrados en un proceso en toda la organización registrando cada paso que interviene, investigando por qué se hace así y eliminándolo después si no es verdaderamente necesario.

Según Maldonado (2018), es importante identificar todas y cada una de las actividades que la empresa realiza. Se le denomina mapa de procesos a la representación gráfica, ordenada y secuencial a las actividades que aportan valor al servicio que es recibido por el cliente, en su elaboración se destaca que las actividades no siguen un orden predefinido basado únicamente en jerarquía, lo que resalta la naturaleza interconectada e independiente de los procesos organizacionales.

### 1.1.1. Definición

Para la Real Academia Española (RAE), los procesos son un conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. Según Maldonado (2018), un proceso puede ser descrito como un conjunto de actividades que tienen relación entre sí y como resultado, transforman entradas en salidas con valor agregado. Para una gestión efectiva, es esencial aplicar herramientas de gestión de procesos.

### 1.1.2. Elementos de un proceso

Según Maldonado (2018), todo proceso está conformado por tres elementos:

- **Input:** producto que cumple con criterios de aceptación específicos y objetivos. Su existencia justifica la ejecución sistemática del proceso, pues su presencia es fundamental.
- **Secuencia de actividades:** factores, medios y recursos con requisitos específicos para garantizar una ejecución exitosa del proceso desde el principio. Algunos de estos factores,

conocidos como entradas laterales, son esenciales para el proceso, pero no lo inician, sino que provienen de otros procesos con los que está conectado.

- **Output:** producto con calidad exigida por el estándar del proceso que va destinado a un usuario final.

### 1.1.3. Agrupación de procesos

Para Maldonado (2018), los procesos de una organización pueden estar agrupados en tres tipos como se observa en la Figura 1:



Figura 1: Tipos de procesos

Fuente: (Gestión de procesos, 2018)

- **Procesos estratégicos:** permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Son los responsables de analizar las necesidades y limitaciones de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos. Además, interviene en la visión de la empresa.
- **Procesos operativos:** se vinculan directamente con el cliente, intervienen en modo directa en la prestación del servicio del cliente externo. Está directamente relacionado con la misión de la empresa
- **Procesos de apoyo o soporte:** son responsables de brindar a la empresa los recursos necesarios para generar valor añadida en el producto para el cliente externo.

### 1.1.4. Mejora continua de procesos

Según Martí y Torrubiano (2012), la mejora continua se define como la aportación permanente de pequeños detalles o pequeñas mejoras que contribuyen a pulir los procesos existentes y, en consecuencia, mejorar la organización. Es fundamental buscar los pequeños detalles y a sus

colaboradores directamente relacionados en el proceso, ya que son quienes mejor pueden percibirlo. Para hacer efectiva la mejora continua se debe asegurar que la organización tiene conocimiento para implicar a los trabajadores y, además, se debe estar dispuesto a recibir sugerencias de mejora por parte de ellos y recompensar adecuadamente sus aportes.

### 1.1.5. Mapa de procesos

Según Maldonado (2018), el mapa de procesos (Figura 2) se crea mediante diagramas de valor que integran la visión global de la empresa con las perspectivas locales de cada departamento. Su elaboración tiene como objetivo conciliar la ejecución de los procesos locales con los objetivos estratégicos corporativos, por lo que es esencial identificarlos y clasificarlos según su definición específica.

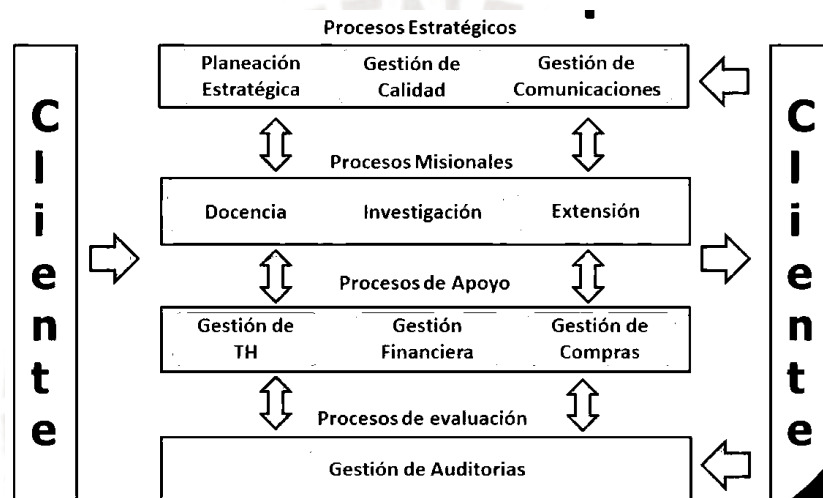


Figura 2: Mapa de Procesos  
Fuente: (Ingeniería de Gestión y Control, 2016)

## 1.2. Herramientas de análisis de procesos

Se explorará una variedad de herramientas fundamentales para el análisis de procesos. Estas herramientas ofrecen un enfoque estructurado y sistemático que ayudan a evaluar y mejoran la eficiencia, calidad y productividad de los procesos en estudio.

### 1.2.1. Diagrama de Pareto

Según Krajewski (2008), en la mayoría de los casos, se deben enfrentar a múltiples problemas en un proceso, pero deben priorizar qué se va a abordar primero. La regla de Pareto se basa en el principio del 80-20, esta herramienta sugiere que el 20% de los factores causa el 80% de los problemas. Centrándose en estos "pocos factores vitales", se pueden resolver la mayoría de los problemas de calidad.

En la Figura 3, se muestra el Gráfico de Pareto, con factores ordenados por frecuencia descendente, identifica, directamente, estos factores críticos mientras que, la curva de frecuencia acumulativa muestra qué factores requieren una atención inmediata. Esta técnica es esencial para una gestión eficaz de problemas y mejoras en los procesos.

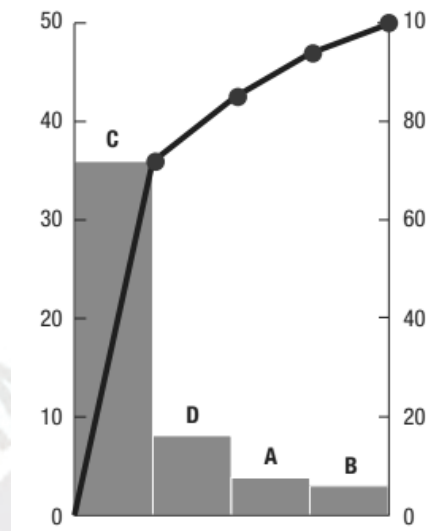


Figura 3: Diagrama de Pareto

Fuente: (Administración de operaciones, 2008)

### 1.2.2. Diagrama de Causa Efecto

Según Krajeski (2008), en el análisis de procesos, es crucial relacionar las mediciones con los elementos del proceso que tienen influencia en atributos específicos del producto o servicio a prestar. El diagrama de causa y efecto, también conocido como diagrama de espina de pescado, es una herramienta valiosa para identificar problemas con sus posibles causas. Este enfoque, permite establecer vínculos claros entre las operaciones y los problemas. El diagrama estructura las causas en categorías principales, tales como personal, máquinas, materiales y procesos, y luego desglosa las causas probables específicas. La construcción del diagrama impulsa la atención hacia los factores clave que afectan, en distinta magnitud, la calidad del producto o servicio y facilita la identificación y clasificación de las causas subyacentes. Esta herramienta es esencial para el análisis y la mejora de procesos.

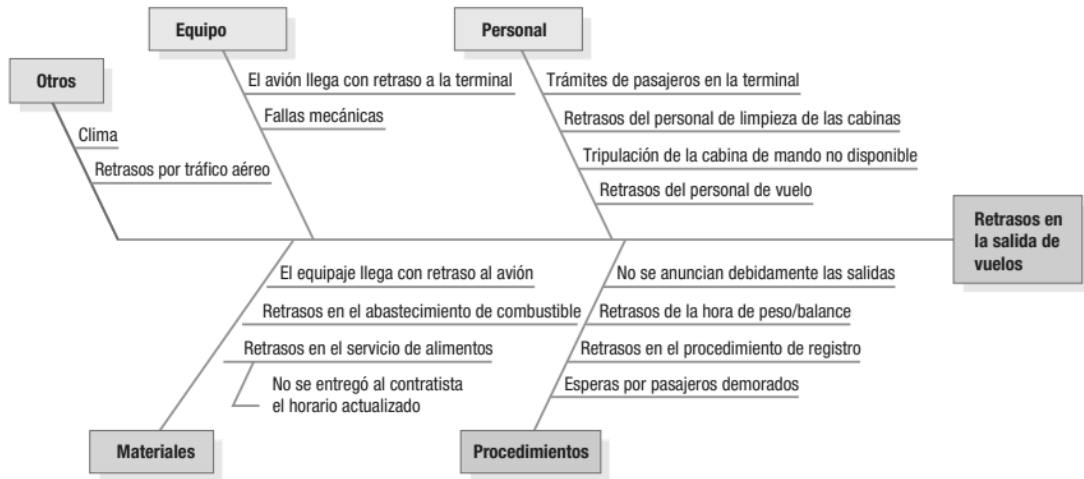


Figura 4: Diagrama de Causa Efecto

Fuente: (Administración de operaciones, 2008)

### 1.2.3. Diagramas de flujos

Para Locher (2017), un diagrama de flujo es una muestra gráfica del paso a paso de una información, servicio o producto. Cada paso se organiza en la secuencia en la que se lleva a cabo, además, se debe emplear símbolos que destaquen la naturaleza de un paso en particular.

Según Krajewski (2008), Utilizan cuadros con descripciones para representar pasos, formas y colores, ver Figura 6, para distinguirlos entre: operación, retraso, almacenamiento, inspección, etc., resaltando aspectos clave del proceso.

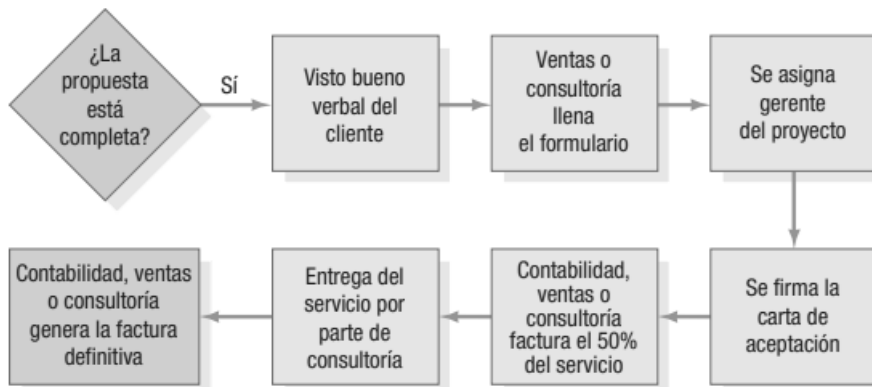


Figura 5: Diagrama de Flujo

Fuente: (Administración de operaciones, 2008)

#### **1.2.4. Tormenta de ideas**

Para descubrir mejoras en un proceso, es esencial plantear seis preguntas clave sobre cada paso y el proceso en su conjunto. Estas preguntas incluyen aspectos como “¿Qué, cuándo, quién, dónde, cómo y cómo se compara con mediciones clave?”. También, se pueden abordar preguntas adicionales, como “¿Por qué se lleva a cabo el proceso aquí y en este momento?”. Hay posibilidad de estimular la creatividad mediante sesiones de lluvia de ideas, donde un grupo de personas propone ideas sin juzgarlas. El objetivo es fomentar la creatividad y generar una amplia variedad de ideas, independientemente de lo extravagantes que puedan parecer.

### **1.3. Filosofía *Lean***

En este punto se definirá la filosofía *Lean*, una metodología de gestión que busca la eficiencia máxima con la eliminación de desperdicio y la optimización de procesos involucrados. Se detallarán los principios fundamentales de *Lean* y cómo aplicarlos para lograr una operación con mayor agilidad, rentabilidad y centrada en el cliente.

#### **1.3.1. Concepto *Lean***

Según Martí y Torrubiano (2013), el término *Lean* proviene del inglés y se traduce como “magro” o “esbelto”. Al ser aplicado a un sistema de producción, implica ser ágil y flexible, es decir, debe tener la capacidad de adaptarse a las necesidades del cliente. Este enfoque se extiende a otros ámbitos con nombres como '*Lean Production*', '*Lean Management*' o '*Lean Logistics*', y en el contexto de organizaciones, se conoce como '*Lean Thinking*'. La filosofía *Lean* se centra en la creación de actividades y procesos eficientes en los procesos de las organizaciones, eliminando el desperdicio y minimizando los costos, al tiempo que prioriza la velocidad de respuesta, la orientación al cliente y la mejora continua.

#### **1.3.2. Aplicación y ventajas de la metodología *Lean***

Para Martí (2013), la metodología *Lean* promueve una cultura de mejora continua, respaldada por estrategias y mejores prácticas dentro de una organización. Tanto en la industria manufacturera como en la de servicios, la mejora continua ha demostrado mejorar los resultados financieros. En un entorno competitivo y tecnológicamente avanzado, donde los precios son fijados por el libre mercado y los consumidores tienen acceso a todo, el enfoque *Lean* se concentra en controlar los costos, específicamente, disminuyéndolos. Implementar *Lean* en costos puede mejorar los márgenes y los beneficios sin necesidad de aumentar los ingresos. Esto lo convierte en una estrategia esencial para sobrevivir y prosperar en este contexto empresarial desafiante.

*Lean* busca mejoras sostenibles al eliminar desperdicios, reducir recursos y aumentar la capacidad de operación. Se enfoca en un flujo de trabajo continuo, con stocks mínimos y adaptabilidad a las necesidades del cliente u organización.

### 1.3.3. Preguntas claves para crear procesos *Lean*

Según Torrubiano (2018), para crear valor en cualquier organización, es esencial considerar siete preguntas clave:

- ¿Cuáles son los procesos claves de la organización?
- ¿En qué medida se desempeñan estos procesos para aportar valor al cliente y beneficios en la organización?
- ¿Cuál es la demanda para los procesos involucrado?
- ¿Cuáles son los mínimos tipos de trabajo posibles para obtener el máximo rendimiento?
- ¿Cómo podemos crear estabilidad y transformar el trabajo impredecible en predecible?
- ¿Cómo podemos hacer fluir este trabajo predecible a través de la organización, sin retrasos, errores, retrabajos e ir “apagando fuegos”?
- ¿Cómo debe trabajar la organización para crear este flujo y mantenerlo en el tiempo?

De sus respuestas se obtendrá una base confiable sobre la cual es posible empezar instaurar una metodología *Lean*.

### 1.3.4. *Lean office*

Sesa System señala que, se puede considerar a *Lean office* como la aplicación de *Lean Manufacturing* en servicios administrativos, con el objetivo de proporcionar el máximo valor al tiempo que se optimizan los recursos. Su enfoque principal es la eliminación de pérdidas y "desperdicio" (MUDA). En cualquier producto o servicio, el proceso de producción involucra tareas con y sin valor añadido que aumentan los costos finales sin aportar valor al cliente, generando pérdidas para organización.

La mejora continua se logra empleando herramientas como 5S, Kaizen, PDCA, VSM (mapeo de flujo) y búsqueda de desperdicios (MUDA), con un enfoque en recursos humanos para reducir costos.

Pese al aumento del uso de tecnología de la información, la organización y los procesos de trabajo en áreas administrativas no han sido simplificados. Dado que las tareas son menos repetitivas, medibles y estructuradas que los procesos de producción, las ganancias son aún más difíciles de obtener y valorar.

### 1.3.5. Pensamiento *Lean*

Según Martí y Torrubiano (2013), el sistema *Lean Management* tiene como origen en los años 50, por Taiichi Ohno durante su estadía en Toyota. El sistema fue tan eficaz que, en los años 70, dicha compañía pudo recuperarse a mayor velocidad en comparación de sus competidores. Para la década de los 80, empresas japonesas, americanas y europeas ya tenían conocimiento del sistema e iniciaron con sus aplicaciones. Sin embargo, fue en 1990 que J. P. Womack y D. T. Jones, documentaron el Sistema de

Producción en su libro “*The Machine that changed the World*”, al que denominaron “*Lean Management*”. Este último término dio lugar a la expansión de la metodología *Lean* a todos los ámbitos de las diferentes empresas, originando así a “*Lean Thinking*”.

### 1.3.6. 7 + 1 Desperdicios

Según Maldonado (2018), se puede definir como despilfarro o desperdicio, a todo aquel recurso que se emplea de más respecto a los necesarios para producir bienes o la prestación de un determinado servicio.

Según Borda y Zevallos (2020), se clasifican en 8 categorías:

- **Sobreproducción:** En *Lean Office*, el desperdicio se relaciona a la producción excesiva sin demanda del cliente, se manifiesta como la generación de información innecesaria o realización de tareas que el cliente no haya solicitado. Esto incluye acciones como solicitar firmas de aprobación innecesarias o recopilar datos, detalles e informes que carecen de utilidad.
- **Espera:** Hace referencia al periodo en el que un trabajador se halla inactivo o a la espera de la validación de una acción para continuar con sus labores. Dicho retraso es consecuencia de una deficiente planificación laboral, como la falta de priorización de tareas, demoras en la obtención o envío de información.
- **Transporte:** Corresponde al desplazamiento de materiales o información que carecen de utilidad.
- **Sobreproceso:** Se lleva a cabo actividades que no han sido solicitadas por el cliente y que no aportan valor alguno al servicio.
- **Movimiento:** En su mayoría, sucede en entornos de oficina, ya que se origina a menudo por movimientos sobrantes por parte de los empleados.
- **Inventario:** Almacenamiento de documentos innecesarios que se encuentran a la espera de su uso.
- **Defectuosos:** Al no tener una idea clara del proceso, o del requerimiento del cliente, se generan defectos en los procesos.
- **Talento Humano:** No se emplea de manera correcta la creatividad y el talento humano.

## 1.4. Herramientas *Lean*

Para lograr los objetivos *Lean*, es necesario utilizar una serie de herramientas, diseñadas específicamente para optimizar flujos de trabajo y aumentar la eficiencia operativa.

### 1.4.1. Value Stream Mapping (VSM)

Según Krajewski (2008), El mapa de flujo de valor (VSM) es una herramienta esencial en *Lean* para eliminar el desperdicio en los procesos, el cual puede llegar a ser de un 60%. En este se visualizan todos los pasos y procesos de la cadena de valor de un producto, incluyendo el estado actual, futuro y un plan de implementación. Se aborda toda la cadena, desde la recepción de materias primas hasta la entrega al cliente, proporcionando una visión completa. Sirve de gran ayuda para identificar y eliminar actividades costosas que no agregan valor al proceso. Para realizar un VSM se deben seguir los pasos de la Figura 6.

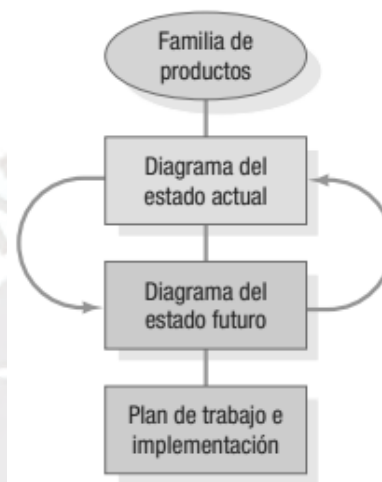


Figura 6: Pasos para elaborar VSM

Fuente: (Administración de operaciones, 2008)

En un mapa de flujo de valor, se emplea un conjunto estándar de iconos para representar el flujo de materiales, información y datos generales. Estos iconos proporcionan un lenguaje común para describir el funcionamiento de un proceso, con el objetivo de mejorar su flujo. En la Figura 7, se muestra un ejemplo de VSM donde se incluyen los íconos en mención.

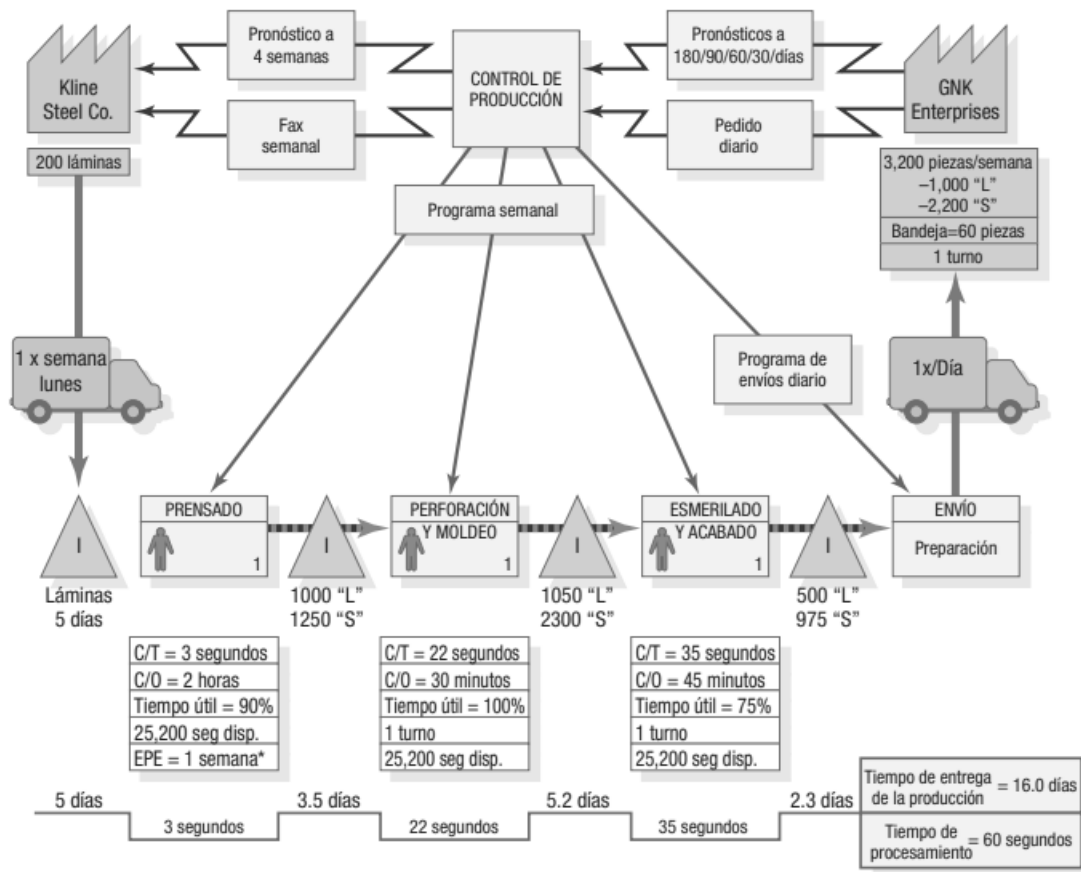


Figura 7: VSM

Fuente: (Administración de operaciones, 2008)

### 1.4.2. Estandarización

Según Locher (2017), los procesos de oficinas y servicios a menudo ya disponen de cierta estabilidad en sus procesos, entonces, la estandarización constituirá como punto de partida. Al estandarizar, se establecen prácticas que son seguidas por las personas involucradas en el proceso o actividad y se lleva a cabo una pregunta como: ¿Por qué se preocupa usted por cómo yo lo hago, siempre y cuando lo haga? En realidad, sí es importante ya que el trabajo estandarizado es el mejor medio para realizar una actividad de manera eficaz y eficiente, ya que, en este se definen los pasos y demás elementos que aseguren que dicha función se llevará a cabo de manera regular a lo largo del tiempo. Esto no quiere decir que se realizará un trabajo de forma sistemática, sino también se asegura la calidad del producto final.

### 1.4.3. Poka Yoke

Según Maldonado (2018), Poka-Yoke es un sistema diseñado para prevenir errores humanos y garantizar la seguridad de la maquinaria y la calidad del producto final, ver Figura 8. Fue introducido por Shigeo Shingo en la década de 1960. Él argumentaba que los errores se debían a los trabajadores y

que los defectos en las piezas se producían porque no se corregían. El Poka-Yoke tiene dos objetivos principales: primero, evitar el error humano, como asegurar la polaridad correcta en cables de dispositivos, y segundo, destacar los errores de manera obvia para los trabajadores, como colocar muelles en una bandeja para verificar su presencia. El sistema se centra en simplificar y hacer obvias las acciones para evitar defectos en los procesos o productos.

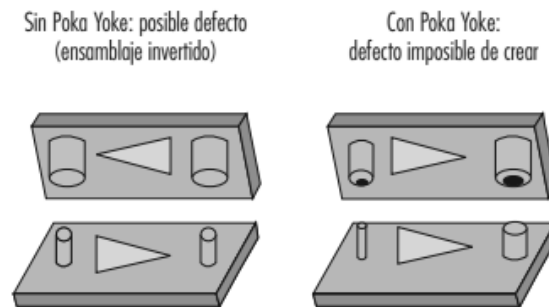


Figura 8: Poka Yoke

Fuente: (SGS Productivity, 2010)

#### 1.4.4. Gestión visual

Según Guillén (2019), se trata de un procedimiento que las empresas utilizan con representaciones visuales para comunicar de manera sencilla la situación actual de una actividad y destacarla con el fin de tomar medidas correctivas. Para desarrollar la Gestión Visual (ver Figura 9) en una empresa, se realiza a través de:

- Tableros de Gestión
- Proyectos de Mejora Continua
- Control de Actividades



Figura 9: Gestión visual

Fuente: (TALLERES DE OPERACIONES. 2018)

## 1.5. Automatización

La automatización, se ha convertido en un factor clave para la eficiencia, competitividad y transformación de diversas industrias y sectores en la actualidad

### 1.5.1. Automatización de los procesos de servicio

Según Krajewski (2008), la automatización en procesos de servicio también utiliza insumos de capital para reducir la mano de obra. Por ejemplo, en servicios educativos, la tecnología de aprendizaje a distancia complementa o reemplaza la enseñanza en el aula. Sin embargo, esta tecnología no solo busca reducir costos, sino que puede aumentar la complejidad al ofrecer más opciones al cliente. En un futuro, se espera una mayor personalización en los servicios que solo los humanos pueden proporcionar. Aunque la automatización suele asociarse a procesos de producción, también es común en procesos de servicios, como en servicios financieros, donde la inversión es más asequible debido a la tecnología informática flexible.

## 1.6. Indicadores *Lean*

CDI *Lean* (2019) señala que “Todo lo que se mide, mejora”. Disponer de kpi adecuados brindan un anticipo a los problemas existentes. Los indicadores *lean* se agrupan en cuadros de mando QCDSM.

- **Quality (calidad):** Proporciona datos acerca del nivel de calidad de la sección. Puede abarcar aspectos como la tendencia en los niveles de rechazo, retrabajo o desperdicios, la cantidad de quejas de clientes, la tasa de defectos detectados, entre otros.
- **Cost (costo):** Presenta datos relacionados con el gasto de producción, como la eficiencia en la producción, el costo por hora, las horas extras, los gastos valorados.
- **Delivery (entrega):** Datos relacionados con el nivel de atención proporcionado al cliente o vinculados a factores que pueden influir en dicho nivel de atención. Se puede considerar el tiempo de entrega, de fabricación, la cantidad de producción, las ventas realizadas y el grado de cumplimiento de los plazos, entre otros.
- **Safety (seguridad):** Recopila datos concernientes a la evaluación de la seguridad en el área, utilizando medidas como la cantidad de accidentes o incidentes, la tasa de incidentes, el número de recomendaciones relacionadas con la seguridad, etc.
- **Morale (moral):** Brinda detalles acerca del compromiso y la motivación del equipo de empleados. Los indicadores clave de desempeño (KPI) incluyen la cantidad de sugerencias, la tasa de retrasos, el índice de rotación, la tasa de absentismo y el número de sugerencias presentadas.

### **1.6.1. Indicadores *Lean office***

Los indicadores *Lean office* son útiles para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos involucrados en una organización. Dichos indicadores ayudan a identificar desperdicios y oportunidades mejora en el flujo de trabajo. De acuerdo con CDI *Lean*, los objetivos son principalmente de tres tipos:

- Mejora en el nivel de servicio: Ocurre como resultado de la mejora en la velocidad de respuesta hacia el cliente, ya sea interno o externo a la organización, y la disminución de errores cometidos.
- Reducción de costos: se obtiene de la implementación de procedimientos mejorados que reducen las actividades que no agregan valor o los desperdicios.
- Mayor implicación y motivación del personal: Contribuye a un entorno laboral que fomenta la creatividad y mejora la eficiencia

## **1.7. Ergonomía**

### **1.7.1. Definición**

Según Guillén (2006), la ergonomía se puede definir como un conjunto de conocimientos sobre las habilidades, limitaciones y características de los seres humanos que son relevantes para la creación de puestos de trabajo óptimos. El diseño ergonómico implica aplicar dichos conocimientos para desarrollar herramientas, máquinas, sistemas, tareas, ocupaciones y entornos que sean seguros, cómodos y eficientes para el uso del ser humano.

### **1.7.2. Prevención de salud ocupacional**

Guillén (2006), indica que para promover el más alto grado de bienestar físico, mental y social del trabajador

- Evitar el deterioro de la salud del trabajador por las condiciones de trabajo diarias.
- Proteger la salud de los trabajadores de los riesgos resultantes de los agentes nocivos.
- Adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su trabajo. La gran mayoría de los factores de riesgo son introducidos en las actividades laborales sin estudios previos de su efecto en la salud.

### **1.7.3. Enfermedades causadas**

Según Bellido (2022), las lesiones laborales afectan la productividad y el bienestar de los trabajadores. La salud en el trabajo involucra aspectos físicos, psicológicos y de comportamiento. Se consideran las siguientes enfermedades:

- **Enfermedades musculoesqueléticas:** relacionadas mayormente a las posturas empleadas durante el trabajo, estas generan lesiones en la espalda y cuello.

- **Enfermedades visuales:** pueden ser causadas por la iluminación natural o artificial. La iluminación en entornos de trabajo con tecnología de la información debe ser eficiente y cómoda para prevenir problemas



## **CAPITULO 2: DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

En el presente capítulo, se describe a la empresa en análisis. Se abordan temas tales como su estructura, actividades y características principales

### **2.1. Sector y actividad económica**

La empresa aseguradora es una de las más importantes del Perú e inició sus operaciones en el año 1997, tiene como objetivo garantizar seguridad a sus clientes brindándoles una seguridad económica. Pertenece al sector de Bancas y Seguros. De acuerdo con ambos códigos de Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), se clasifican en 6511 Y 6512, seguros de vida y seguros generales respectivamente. Cuenta con una amplia cartera de productos en los que brindan seguridad y bienestar a sus asegurados, dentro de los principales se encuentran los seguros vehiculares, vida devolución, oncológicos, corporativos y salud, los cuales brindan cobertura en caso de siniestros.

### **2.2. Visión**

“Somos una empresa que forma parte del mercado asegurador. Nuestro objetivo es ayudar a nuestros clientes a superar los imprevistos que la vida presenta. Que nada interrumpa su búsqueda de la felicidad.”

### **2.3. Misión**

“La felicidad es el motor principal de nuestras vidas. Todos. Y como creemos fervientemente que nadie debe enfrentar sus problemas solo, enfocamos toda nuestra energía en ayudar a nuestros clientes a recuperar la felicidad que pudo haberse visto interrumpida por algún imprevisto.”

### **2.4. Valores**

El sello de la empresa es: Definimos nuestros principios, que definen nuestro estilo y guiará a cada uno de nuestros colaboradores. Este conjunto de principios y creencias, lo denominamos nuestro SELLO.

**#SéPro:** Queremos que seas el mejor profesional. El que usa siempre las mejores prácticas y alcanza los mejores resultados.

**#SéHumano:** Queremos que seas la persona que más ayuda a sus clientes. Queremos que sepan que siempre cuentan contigo. Cuando necesitan un seguro, cuando tienen un seguro, cuando usan sus seguros.

**#SéCompañero:** Queremos que seas parte de un solo equipo. Uno sin divisiones en el que todos contribuyen para llegar a la mejor solución.

**#SéEjemplo:** Queremos que seas un orgullo para tu familia y para tu país

**#SéSoñador:** Queremos que estés a la vanguardia. Queremos que seas quien va adelante, el que innova, el que imagina los caminos que los demás seguirán.

**#SéFeliz:** Queremos que seas fuente de felicidad. Queremos que conviertas tu estadía en la empresa, en los días más satisfactorios de tu vida.

De acuerdo a la experiencia personal, se confirma que la empresa en estudio en el presente trabajo de investigación, sí cumple con los puntos 2.2., 2.3. y 2.4. mencionados anteriormente. Continuamente el área de Comunicación Interna realiza diversas actividades donde se menciona y difunde la importancia de los valores, en dichas actividades participan todas las áreas que conforman la compañía. Además, los líderes de los equipos, realizan sus estrategias de trabajo enfocados en la misión y visión.

## **2.5. Estrategias**

Su estrategia empleada, son los sellos característicos de la empresa, especialmente, proteger la felicidad tanto de colaboradores como de clientes, pues ellos indican lo siguiente:

*“Descubrimos una conexión hasta ahora no vista en la industria, entre lo que aseguramos y una emoción: la felicidad. Por eso, más que proteger tu auto, nos aseguramos de que las aventuras continúen. Más que proteger tu casa, queremos que tu hogar se mantenga siempre protegido. Más que proteger tu salud, queremos que disfrutes del bienestar de una vida sana. Más que proteger tus viajes, queremos que nada interrumpa esos recuerdos memorables. Más que cuidar de tu familia, queremos que sientas la seguridad que siempre estará protegida”*

*Nuestro equipo está para ayudarte a superar los imprevistos, porque nuestro trabajo y nuestras ilusiones van de la mano con tu búsqueda de la felicidad. En la empresa protegemos tu felicidad.”*

## **2.6. Concepción del cliente y producto**

Desde 1994, en conjunto con otra fundación, esta empresa se encarga de brindar seguridad y bienestar a sus clientes mediante su cobertura en el caso de siniestros según corresponda a los seguros adquiridos. Actualmente, la empresa se considera una de las principales aseguradoras del Perú, esto se debe a la amplia variedad de productos que brindan, al contar con el respaldo del grupo Credicorp, Banmédica y United Health Group (compañía de salud con presencia en más de 130 países) y del servicio postventa que ofrecen brindando soluciones ágiles y eficientes a los clientes que lo requieran. Además, la empresa ofrece su variedad de productos de manera personalizada con una calidad de atención por parte de los asesores de ventas, miembros de la fuerza de ventas, especialistas y clínicas afiliadas

La empresa clasifica sus seguros de acuerdo con las necesidades de sus clientes (personas naturales y empresas) de la siguiente manera:

Seguros individuales y familiares:

- Viajes
- Vida + Ahorro
- Salud
- Oncológicos
- Rentas e Inversiones
- Accidentes personales
- Sepelio

Seguros para bienes:

- Vehicular
- SOAT
- Hogar y bienes

Seguros para colaboradores:

- EPS y complementarios
- EPS individual

Seguros corporativos:

- Vida Ley y Empleados
- Accidentes colectivos
- SCTR (trabajo de riesgo)
- Accidentes Estudiantil
- Patrimoniales
- PYME

Para la empresa, los seguros más resaltantes son:

- **Salud:** Cuentan con una amplia red de clínicas, incluyendo la propia, donde puede atenderse por un menor costo al de ir de manera particular. Además, cuenta con su red propia: Sanna, Clínica San Felipe, Centro Oncológico Aliada, ROE, Precisa y COA. También tiene servicio de ambulancia las 24 horas los 7 días de la semana. Este seguro es recomendable en caso la persona

que lo adquiriera sea trabajador independiente para que así pueda tener el control sobre la protección de su salud sin depender de una empresa

- **Oncológicos:** Cubre al 100% en Cirugía Oncológica, Terapia Biológica, Quimioterapia y Radioterapia, y 100% de cobertura a reembolso en cirugía de hallazgo. Además, cuenta con un despistaje oncológico anual que permite detectar oportunamente esta enfermedad dándote más tranquilidad.
- **Accidentes Personales:** En caso de muerte accidental, la familia del asegurado recibirá la suma asegurada correspondiente a la cobertura del plan escogido. En caso de invalidez total o parcial permanente, la suma asegurada que reciban los ayudará a afrontar los gastos consecuentes del accidente, también en caso de quedar herido en un accidente, se recibirá la devolución de los gastos de curación hasta la suma asegurada contratada o podrá recibir rentas diarias en caso quedes hospitalizado.
- **Vehicular:** Brinda grandes beneficios para esos momentos en los que más se necesita como: Robo, accidentes personales, daños a terceros y más.
- **Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR):** Brinda el empleador a sus trabajadores de forma obligatoria. El seguro SCTR fue creado por el estado para salvaguardar la salud física y mental de los trabajadores en actividades de alto riesgo como construcción, trabajo en minería o las que puedan provocar alguna enfermedad. Este tipo de seguro puede ser SCTR Salud o SCTR Pensión. Cubre diferentes situaciones a causa de un accidente de trabajo o enfermedad profesional donde el trabajador queda en una situación de invalidez o fallece. Si alguna de estas situaciones sucede, las coberturas del SCTR Pensión de Pacífico se activan.
- **Vida Ley Empleados:** Es un seguro obligatorio que lo contrata la empresa a favor de sus trabajadores con lo cual podrán estar cubiertos ante muerte natural, accidental o quede inválido. Este seguro de vida Ley protege al trabajador tanto dentro como fuera de la empresa. Se debe contratar desde el primer día en que el trabajador inicia en la empresa, esto según el Decreto de Urgencia N° 009-2019 y regulado por el Decreto Supremo N°009-2020-TR.

## 2.7. Estructura organizacional

En la compañía se manejan diversas áreas las cuales, en conjunto, permiten un óptimo desempeño de las funciones de la empresa. Cada área cuenta con diferentes subáreas que forman parte de su estructura.

Se presenta el organigrama, ver Figura 10, actualizado al 2022 donde se detalla cada área y sus divisiones con los nombres de sus líderes:

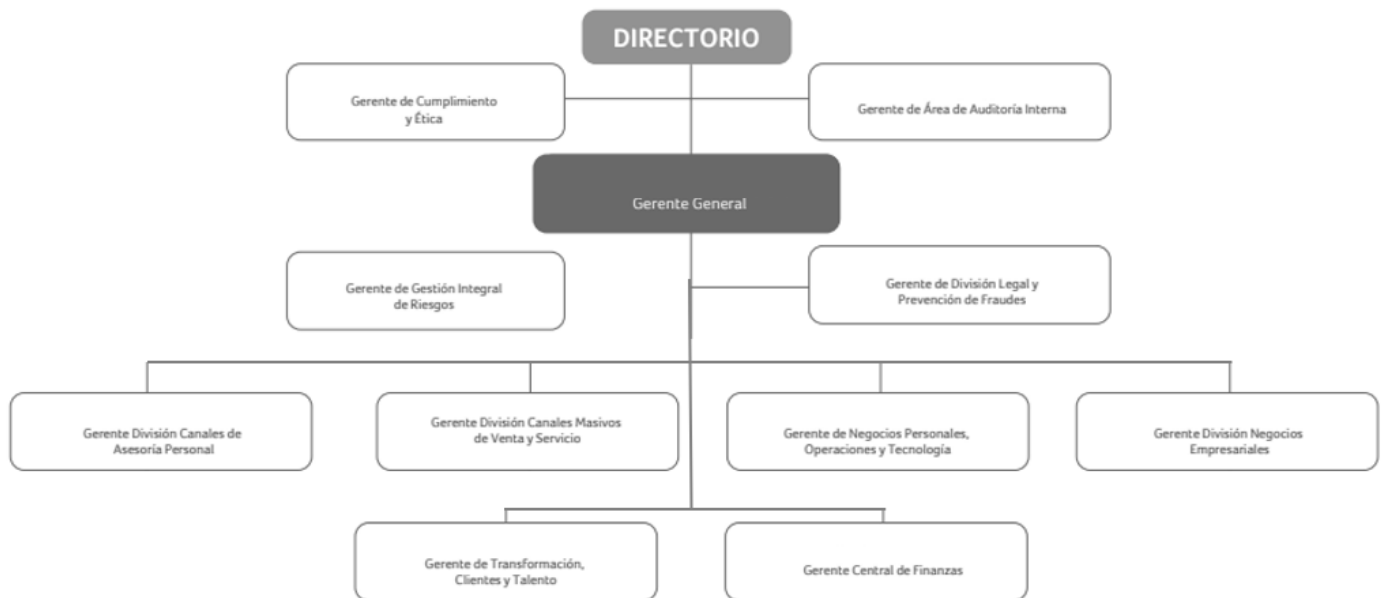


Figura 10: Organigrama

Fuente: La Empresa

A continuación, se detalla la función de las 10 áreas existentes:

- Gerencia de Cumplimiento y Ética, Gerencia de División Legal y Prevención de Fraudes, Gerencia de Auditoría Interna y Gerencia de Gestión Integral de Riesgos: El objetivo de estas áreas es velar que las leyes y los reglamentos internos de la compañía sean cumplidas por parte de los colaboradores miembros de la empresa. Además, también se consideran los compromisos existentes en el Perú en cuanto a bancas y seguros.
- Gerencia de Canales de Asesoría Personal: Tienen como objetivo proteger la venta de seguros de vida, seguros de salud y rentas vitalicias a través de los diversos canales existentes en la empresa. La gerencia se divide en dos grupos: el grupo comercial y el grupo de staff, cuentan con roles diferenciados, pero comparten el objetivo de maximizar los ingresos generados por la venta de los productos en cada uno de los canales existentes.
- Gerencia de Canales Masivos de Venta y Servicio: Su función es la venta de seguros y atención al cliente a través de los canales con mayor alcance tales como las televentas, ventas por internet y correspondencia electrónica. Su objetivo es aumentar el alcance de los productos ofrecidos por la empresa a través de canales alternativos de atención y llegar al mayor número de clientes posible.

- Gerencia de Negocios Empresariales y Gerencia de Negocios Personales, Operaciones y Tecnología: Se encargan asegurar la viabilidad de los negocios realizados con los clientes de la empresa. Sus equipos se encargan de gestionar el servicio postventa con todos los clientes de la organización, de acuerdo con las políticas establecidas en la póliza adquirida. Entre sus actividades habituales se encuentran la gestión de siniestros, el pago a los beneficiarios, la gestión de reclamos y consultas, entre otros.
- Gerencia de Transformación, Clientes y Talento: Se encarga del planeamiento y gestión de la transformación de la empresa de manera que se mejore la experiencia de los clientes internos y externos y los indicadores de satisfacción, productividad y eficiencia laboral. Sus funciones incluyen el levantamiento de información, la construcción de mapas de experiencia de usuarios, la identificación de necesidades, la realización de actividades para acercarse a los clientes y la ejecución de metodologías de planificación y gestión de proyectos.
- Gerencia de Finanzas: Responsables de coordinar, supervisar y planificar el flujo de dinero de la compañía que se destinará a inversiones, pagos de nóminas y gestiones presupuestarias.

## 2.8. Participantes en el Modelo de Negocio

- **Clientes:** Personas naturales o jurídicas además de pequeñas, medianas y grandes empresas que adquieren el seguro de acuerdo con sus necesidades y proteger su situación económica. Pueden radicar en territorio nacional o extranjero.
- **Socios y Accionistas:** Proporcionan los recursos financieros necesarios para respaldar las operaciones de la organización en el sector de seguros. Está conformado por Credicorp LTD, con el 65.20%, y Grupo Crédito S.A., con el 33.59% de las acciones, por lo que la participación total de Credicorp Ltd. en el capital social de la Compañía asciende a 98.79%.
- **Proveedores:** La empresa cuenta con alianzas con entidades de prestigio en sus servicios para que sus clientes tengan una atención de calidad en los centros de salud que acudan a atenderse en diversas partes del Perú ya que su red de atención es considerada como amplia. Por otro lado, también cuentan con proveedores encargados de verificar información de pólizas, servicio al cliente y soporte a colaboradores de la empresa.
- **Canales de venta:** En los principales canales de venta de los productos que vende la compañía se encuentran: Fuerzas de ventas propia, plataforma de e-commerce, Banca seguros a través de nuestras alianzas con BCP y MiBanco, alianzas comerciales con compañías de servicios públicos clínicas y concesionarios automovilísticos, página web, corredores de seguros y vía telefónica.

- **Competencia:** Al encontrarse dentro del grupo de líderes de aseguradoras peruanas cuentan con la competencia de diversas compañías en el sector tales como RIMAC Seguros, La Positiva, Mapfre, Protecta SA, Interseguros, etc.
- **Colaboradores:** Se encargan de mantener a estabilidad de la empresa cumpliendo sus labores específicas en su trabajo del día a día. Cuentan con un buen clima laboral ya que la empresa se encarga de difundir sus principios básicos y cultura interna de manera constante mediante plataformas, ya sea, por correo o red social: Workplace.
- **Gobierno y Reguladores:** Está regulada por dos entidades importantes en el rubro de seguros: la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y SUSALUD. La empresa se somete a auditorías externas con estas entidades y les proporciona información financiera, incluyendo estados de resultados actualizados e históricos. Esta información se convierte en información pública a través de estas entidades, lo que ayuda a conocer el desarrollo financiero de la organización y del rubro asegurador.

## 2.9. Procesos de la empresa

Se realiza un análisis detallado de los macroprocesos con el fin de comprender la forma de operación de la empresa y cómo es que esta ejecuta sus procesos internos en diversas etapas, desde su inicio hasta la culminación y las áreas que intervienen. Este análisis ayuda a evaluar los procedimientos ya existentes, además, identifica aquellos que no están alineados con sus metas estratégicas y misión de la compañía, también permite conocer las ineficiencias y redundancias existentes. En la Figura 11 se presenta el mapa de procesos.

- **Procesos Estratégicos:** Estos procesos están relacionados con la formulación y ejecución de la estrategia de la organización. En la empresa, los procesos estratégicos incluyen la planificación a largo plazo, la definición de metas y objetivos estratégicos, la identificación de oportunidades de crecimiento en el mercado y la toma de decisiones estratégicas, como la expansión a nuevos segmentos de clientes o la introducción de nuevos productos de seguros.
- **Procesos Operativos:** Consta de actividades diarias que tienen relación directa con la prestación de servicios de seguros. En la empresa, esto incluye los procesos de emisión de pólizas, gestión de siniestros, renovación de pólizas y atención al cliente. Estos procesos son esenciales para el funcionamiento cotidiano de la compañía.
- **Procesos de Soporte:** Proporcionan el respaldo necesario para que los procesos operativos funcionen de manera eficiente. Incluyen la gestión de recursos humanos, la adquisición de tecnología y sistemas, la gestión de proveedores, la gestión financiera y la gestión de la cadena de suministro.

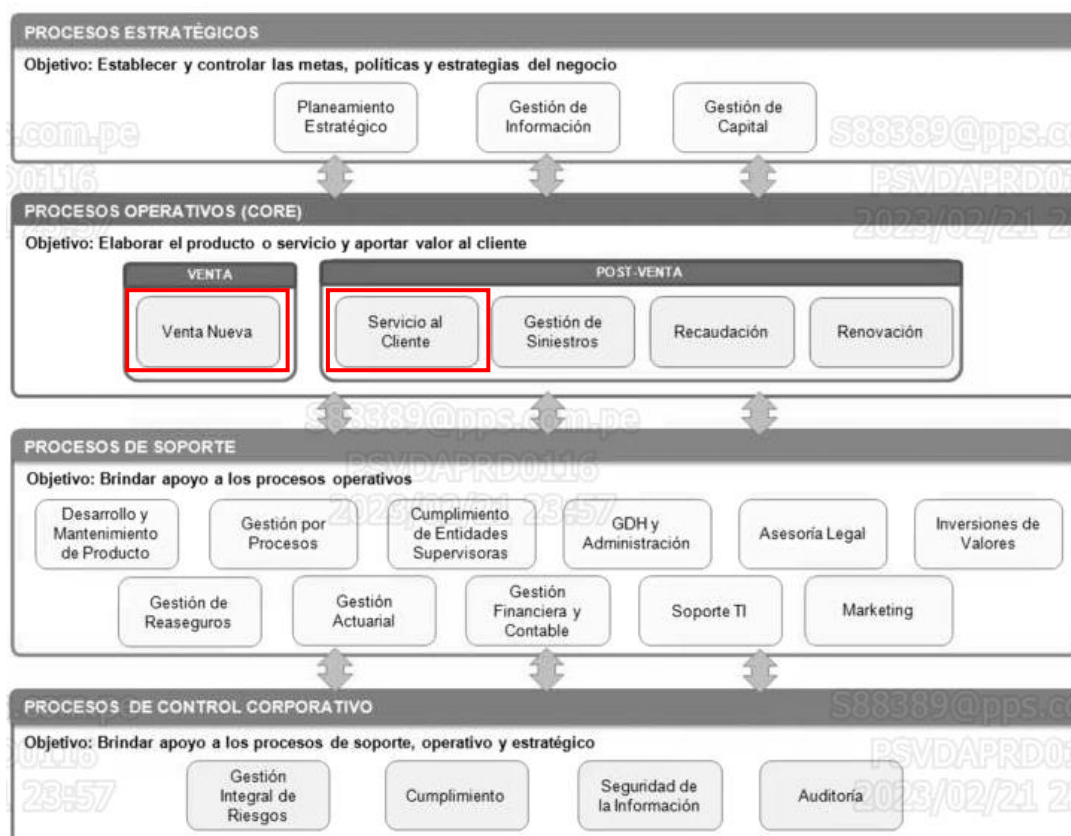


Figura 11: Mapa de Procesos

Fuente: La Empresa

- **Procesos de Control Operativo:** Están diseñados para supervisar y controlar la ejecución de los procesos operativos y de soporte. En la empresa, los procesos de control operativo incluyen la auditoría interna, la gestión de calidad, la monitorización de la conformidad con regulaciones y normativas, y la evaluación del desempeño operativo en términos de eficiencia y efectividad.

## 2.10. Distribución

La distribución es un elemento fundamental en. En el contexto empresarial actual, la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la distribución es esencial para optimizar la cadena de suministro, mejorar la logística, satisfacer las necesidades de los clientes y lograr ventajas competitivas. Esta tesis explora los aspectos clave de la distribución y su influencia en el rendimiento empresarial, analizando estrategias, tecnologías y prácticas innovadoras que pueden impulsar la eficiencia y el éxito en un entorno empresarial en constante evolución.

### 2.10.1. Instalaciones

La empresa cuenta 3 sedes ubicadas en San Isidro, cada sede cuenta con instalaciones abiertas con amplias mesas colaborativas y sillas ergonómicas donde las diversas áreas existentes pueden trabajar en conjunto. Hay una constante presencial del personal de limpieza en todos los pisos brindando

servicio de limpieza a las alfombras, baños, comedores. Dentro de la compañía hay diversas máquinas de café y bebederos en todos los pisos para que los colaboradores puedan consumir al momento que lo deseen.

## 2.10.2. Distribución de oficinas

En la Figura 12, se observa el croquis del piso 6 de la torre principal de la empresa aseguradora.

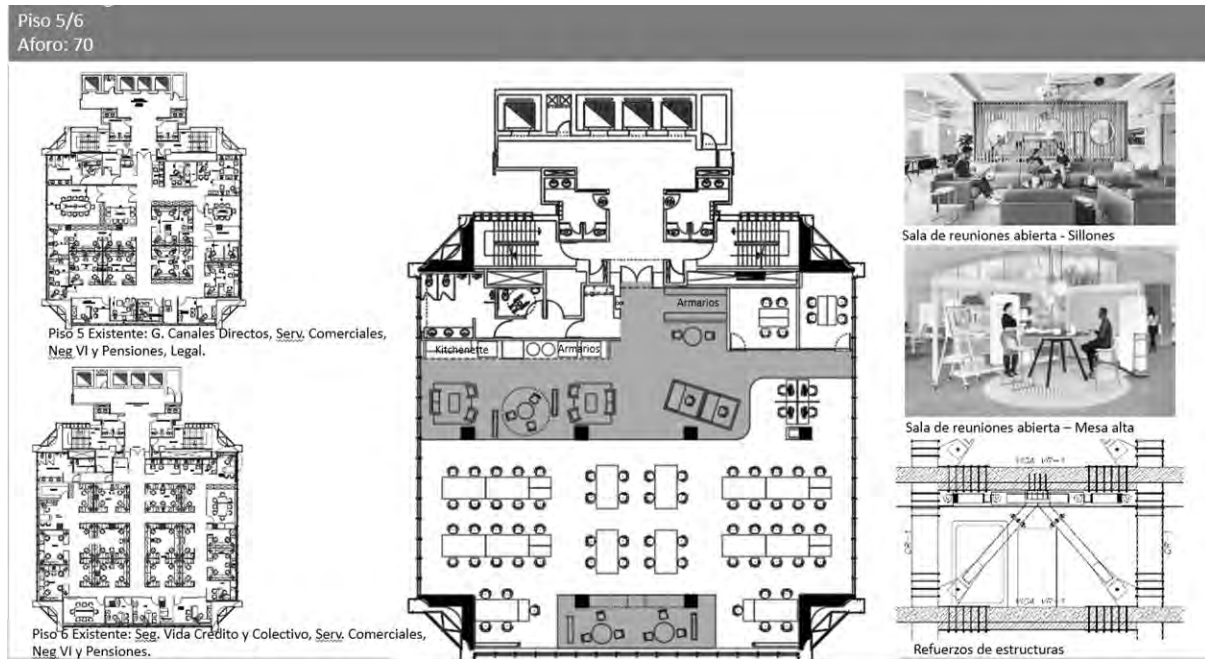


Figura 12: Croquis piso 6

Fuente: La Empresa

## 2.11. Diagnóstico de la empresa

Esta sección abordará el análisis principal de la empresa en estudio, en base a esta información, se escogerá la familia principal de productos y posteriormente, el producto estrella. Esta información obtenida, será la base para elaborar el mapeo de flujo de valor (VSM) de situación actual del proceso, lo cual será de ayuda para determinar el lead time prolongado y tiempo de valor añadido, también se calculará el *takt time* para identificar si existe algún cuello de botella. Además, se analizarán los 7+1 desperdicios para identificar qué tipo de problemas generan, así como la evaluación de sus indicadores ya existentes. Posteriormente dichos problemas serán listados y con el diagrama de Ishikawa, lluvia de ideas y diagrama de Pareto se podrá identificar las causas principales.

### 2.11.1 Selección del proceso principal de la empresa

La empresa cuenta con diversos procesos dentro de los cuales están la cotización de seguros, emisión de pólizas y servicio posventa ya sea interno, orientado a la fuerza de ventas, o externo como servicio al cliente.

Todos estos procesos son importantes para la empresa, sin embargo, se observa que, en la actualidad, diversos clientes requieren, con mayor frecuencia, información sobre sus productos ya adquiridos y se contactan con sus asesores de ventas para realizar consultas acerca del estado de sus pólizas, fechas de renovación, cambios de vigencia en pagos, etc. Si bien la venta de pólizas es importante y genera ingresos a la empresa, también es vital brindar un buen servicio de atención posventa a los clientes miembros de la empresa, ya que esto demuestra un alto grado de fidelidad.

De acuerdo con los indicadores presentados por la empresa, mencionan que en el 2022 obtuvieron un NPS (indicador de rendimiento, que evalúa a la empresa en función de la experiencia del cliente) acumulado de 29.9 puntos, por lo que no se logró la meta establecida de 33 puntos, tal como se aprecia en la Figura 13. Es importante cumplir las metas establecidas en cuanto a la satisfacción del cliente.

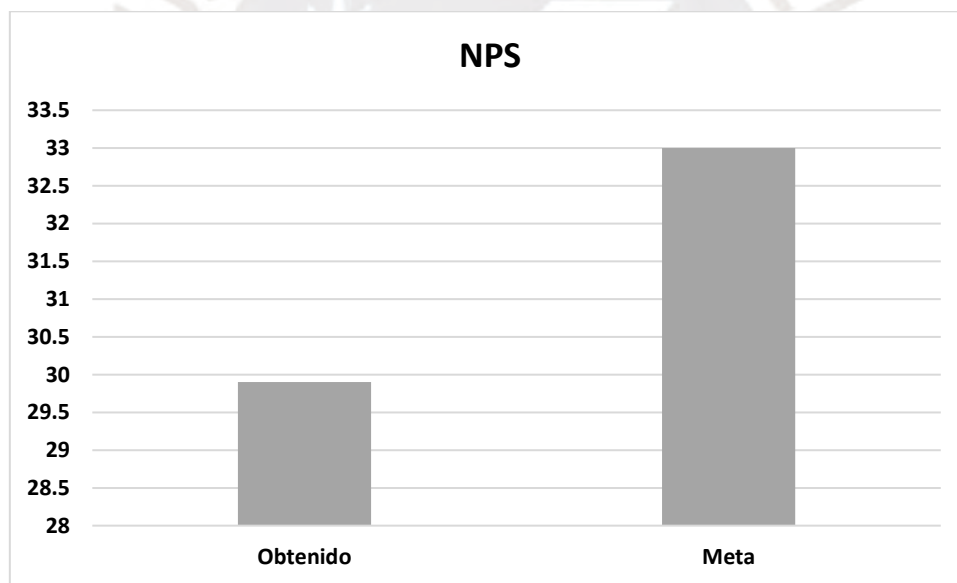


Figura 13: Indicador NPS

Las atenciones posventa cuentan con diversas actividades, como la recepción de trámites, registro, evaluación y atención y, finalmente, brindar la información necesaria al asesor de ventas para que la comunique a su cliente.

### 2.11.2 Selección de la familia principal de productos

Dentro de la empresa existen categorías en las que los productos se encuentran agrupados en seguros generales y seguros de vida, además, estos ya han sido mencionados en el capítulo 2. Se selecciona la

familia principal de productos en base a los ingresos que ha generado para el 2022. En la tabla 1 se muestra las primas en soles para los seguros de vida y generales.

Tabla 1: Primas por seguros

Seguros	Prima Total Anual (en millones)	% Participación
Seguros de Vida	S/ 2,560.70	57.36%
Seguros Generales	S/ 1,903.20	42.63%
	S/ 4,463.90	100%

Se pueden observar estos datos en la Figura 14.

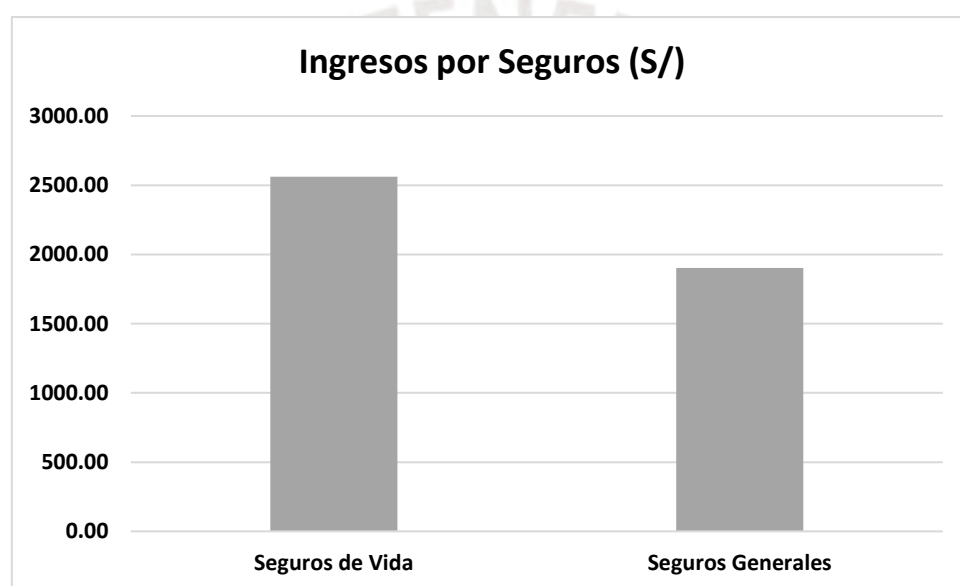


Figura 14: Ingresos por Seguros

De acuerdo con lo mencionado previamente, se concluye que la familia principal de productos seleccionada es la de Seguros de Vida, pues el 2022 es aquella que brindó mayores ingresos a la empresa aseguradora.

### 2.11.3 Selección del producto estrella

Dentro del grupo de seguros de vida, en el 2022 se ha tenido el siguiente crecimiento en primas respecto al 2021, ver Tabla 2.

Tabla 2: Crecimiento en 2022 respecto 2021

Producto	% Crecimiento en 2022 respecto 2021
SCTR y VL	71.8%

AFP	13.4%
Vida Crédito	10.5%
Rentas	-17.4%
Vida Individual	-3.7%

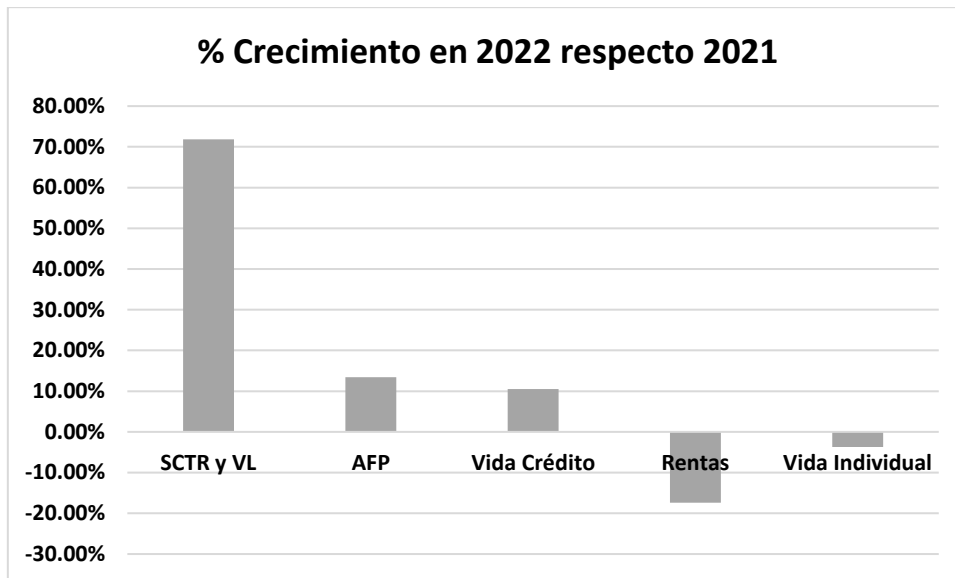


Figura 15: Crecimiento en 2022

Se observa en la Figura 15, que los productos SCTR y VL, han presentado un mayor crecimiento, el cual también se ha visto reflejado en las cifras de lo que ha avanzado el año 2023. Bajo esta información, se determina que los productos corporativos (SCTR y VL) son tomados como conjunto el producto estrella.

#### 2.11.4 Construcción VSM actual

A continuación, se describe a detalle las etapas involucradas en el proceso en estudio:

1. Recepción de solicitud: El asesor envía un correo electrónico al trabajador del área, en ocasiones le realiza una llamada telefónica para comentarle el caso o se acerca en la oficina, cuando se encuentran en modalidad de trabajo presencial, para informarle que le derivará un requerimiento.
2. Lectura de análisis y solicitud: El trabajador lee el correo ya enviado, revisa que la información esté completa y realiza un breve análisis para identificar sobre qué producto trata la consulta (SCTR o VL) y qué información específica desea.
3. Búsqueda de información en sistema remoto: El trabajador ingresa al sistema remoto, primero debe acceder a una plataforma llamada Citrix y posteriormente podrá ingresar al terminal remoto donde se encuentran los aplicativos que tienen la información de los

productos del cliente. Este terminal cuenta con un sistema operativo desactualizado por lo que su uso genera demoras y el sistema falla constantemente,

4. Búsqueda de información para dar respuesta: Una vez que cuenta con la información sobre la póliza, debe buscar correos con casos parecidos para brindar una respuesta similar, dichos correos deben ser buscados en la bandeja de entrada.
5. Redacción de correo: Dado que ya tiene la información del producto del cliente y el modelo de cómo responder el correo, procede a redactarlo para que sean enviado al cliente.

Se presenta en la Figura 16, el VSM del proceso en estudio:

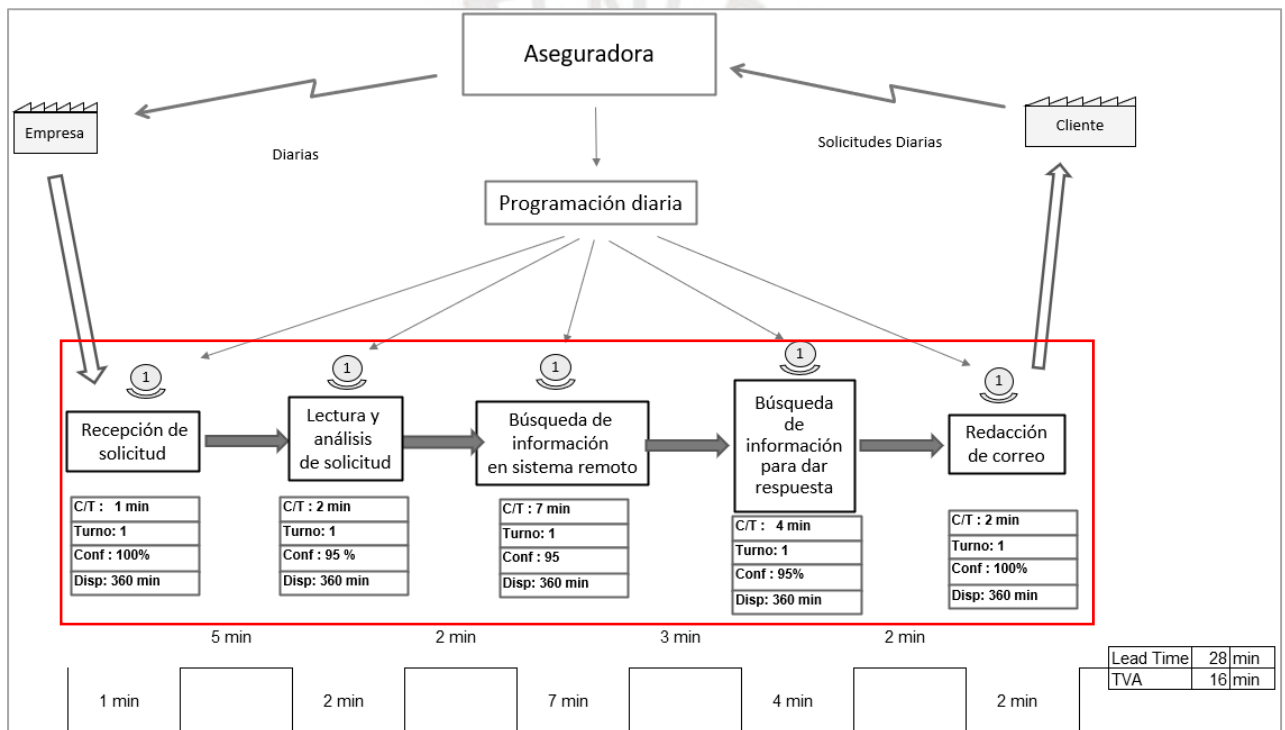


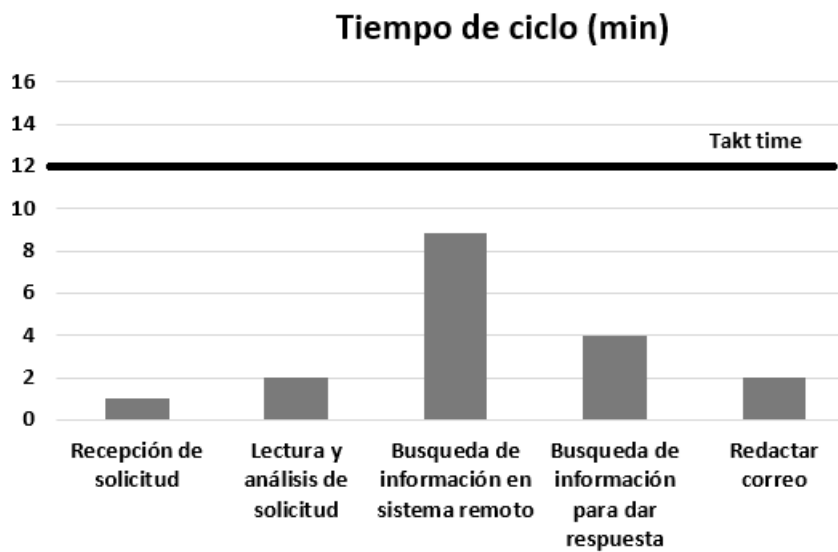
Figura 16: VSM

### 2.11.5 Determinación de Takt Time

Determinar el *takt time* es fundamental en la implementación de la metodología *Lean* que se busca aplicar en este proyecto. Se calcula dividiendo el tiempo disponible para la atención entre la demanda del cliente. Este enfoque garantiza que la atención esté alineada con la tasa de demanda.

Para el presente caso, se ha considerado un turno diario de 6 horas, de las cuales solo 2.5 horas se destinan al servicio de posventa, ver Tabla 3.

Tabla 3: Takt time



TAKT TIME	
Turno	1 turno
Tiempo total disponible por día	6 hrs.
Tiempo para Posventa	2.5 hrs.
Tiempo por semana	15 hrs.
Tiempo por semana	900 min
Demanda solicitudes	75 solicitudes / sem
Takt time	12 min/solicitudes

Figura 17: Tiempo de ciclo

En la Figura 17, se observa que no se ha encontrado cuello de botella, ya que ninguno llega al valor del takt time (12 min), sin embargo, se considera que algunos procesos pueden ser agrupados para reducir los pasos existentes y darle eficiencia al proceso.

### 2.11.6 Análisis de los 7+1 desperdicios

Para obtener una correcta identificación de problemas, se realiza el análisis de los 7+1 desperdicios involucrados en todo el proceso de posventa. Se obtiene lo siguiente:

1. Sobreproducción: No aplica.
2. Espera: Se presentan demoras significativas por fallas del sistema remoto que se emplea. Generan retrasos en la búsqueda de información de las solicitudes y toman minutos en los que el trabajador solo debe esperar respuesta por la computadora.
3. Transporte: En ocasiones, se reciben solicitudes que no corresponden al área y tienen que ser derivadas para su respectiva atención por el área correcta.
4. Sobreproceso: Búsqueda extra de información respecto a renovaciones relacionadas a pólizas. El cliente no las solicita, pero se le brindan cuando realiza una consulta para que tenga presente cuando le corresponda renovar.
5. Inventario: La información para responder correos se encuentra desordenada y obliga al trabajador emplear minutos para seleccionar la más adecuada al caso.
6. Defectuosos: Recibimiento de solicitudes con información incompleta para responder al requerimiento del cliente/asesor.
7. Talento humano: Las capacitaciones son básicas y no existe un material informativo del cual puedan guiarse, aplica tanto a la fuerza de ventas como el resto del staff.

### 2.11.7 Análisis de Indicadores

En la Tabla 4, se detallan los indicadores para el proceso en estudio, cada uno con su respectivo problema involucrado. Los datos presentados corresponden al año 2022.

Tabla 4: Indicadores

Indicador	Problema	Valor Actual	Valor Esperado
Asesores satisfechos con servicio	No se cumple con el valor esperando de asesores satisfechos con el servicio de posventa.	77%	85%
Solicitudes Posventa relacionadas a SCTR	SCTR es el producto más representativo y se espera que reciba menos solicitudes ya que se busca que los asesores conozcan la información completa de dicho producto.	70%	50%
Tiempo de búsqueda de información para dar respuesta	Tiempo prolongado para etapa del proceso.	4 minutos	1 minuto

Tiempo de búsqueda de información en sistema remoto	Tiempo prolongado para etapa del proceso.	7 minutos	3 minutos
---	---	-----------	-----------

### 2.11.8 Listado de problemas

Se presentan los problemas identificados en los puntos anteriores, estos serán clasificados 2 problemas principales, ver Tabla 5:

Tabla 5: Listado de problemas

Herramienta	Descripción	Problemas identificados	Problema principal
7+1 desperdicio - Espera	Uso de sistema operativo desactualizado	Fallas en el sistema remoto	Retrasos en atención de solicitudes
VSM	Las aplicaciones empleadas son lentas y en ocasiones se cierran repentinamente.	Retrasos en búsqueda de información en sistema remoto	
7+1 desperdicio - Espera	Las aplicaciones se cuelgan y el trabajador debe esperar respuesta.	Espera de los trabajadores para obtener información	
7+1 desperdicio - Inventario	Información necesaria para responder correos de solicitudes se encuentra desordenada	Información desordenada	
VSM	Tiempo significativo empleado para buscar información para correos	Retraso en búsqueda de información	
VSM	Falta de capacitación para el correcto análisis de las solicitudes	Bajo nivel de capacitación a personal ejecutivo	Procedimiento deficiente
7+1 desperdicio - Defectuosos	Asesores envían solicitudes con información incompleta	Falta de información para responder solicitud	
7+1 desperdicio - Defectuosos	Asesores no cuentan con información completa sobre los productos corporativos	Bajo nivel de capacitación a asesores de ventas	
7+1 desperdicio - Sobreproceso	Se le brinda información al asesor, así no la solicite.	Búsqueda de información no solicitada por el asesor	

7+1 desperdicio – Talento humano	Ausencia de manuales guía.	Baja oportunidad de propuestas para implementación de manuales	
7+1 desperdicio - Espera	Falta de actualización del sistema operativo	Falta de comunicación con el área de TI.	

### 2.11.9 Determinar causas principales

Se llevará a cabo la elaboración de diagramas de Ishikawa para ambos problemas principales identificados previamente. Luego, se empleará la lluvia de ideas con el apoyo del Jefe del área, la Ejecutiva líder y analista, quienes asignarán puntajes a las causas de los problemas. Las causas recibirán un puntaje del 1 al 5, donde 1 tiene menor importancia y 5 la máxima. Estos puntajes son sumados para obtener un puntaje final y sean representados en un diagrama de barras.

#### A. Retrasos en atención de solicitudes

En la Figura 18 se observa el diagrama de Ishikawa, en la Tabla 6 se presenta la lluvia de ideas, en la Tabla 7 se realiza el porcentaje de participación de cada causa y finalmente, en la Figura 19 se observa el diagrama de barras.

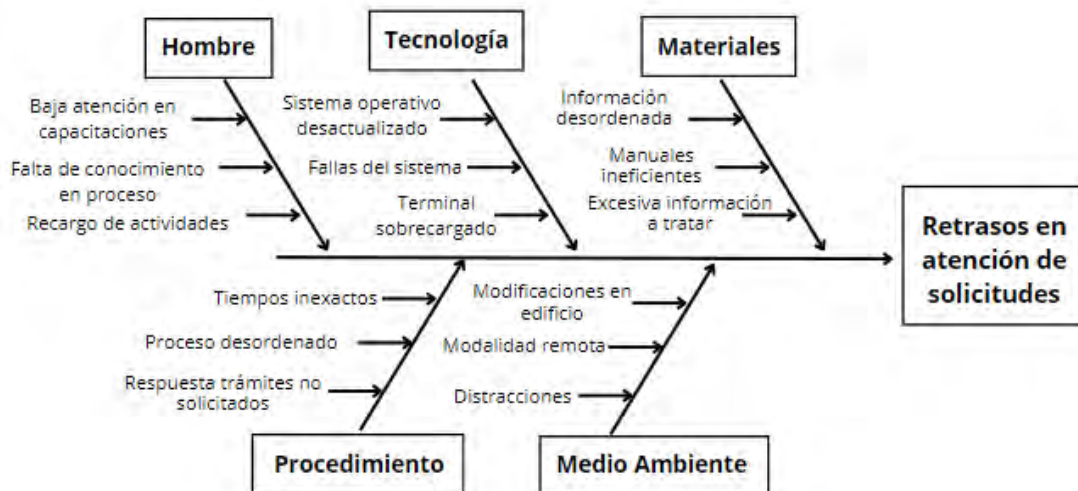


Figura 18: Retrasos en atención de solicitudes

Tabla 6: Retrasos de atención de solicitudes

<b>Retrasos de atención de solicitudes</b>	<b>Jefe del Área</b>	<b>Ejecutiva líder</b>	<b>Analista</b>	<b>Total</b>
Falta de conocimiento en proceso	5	5	5	15
Manuales ineficientes	5	5	5	15
Proceso desordenado	5	5	5	15
Información desordenada	5	4	4	13
Modalidad remota	3	5	5	13
Excesiva información a tratar	4	3	5	12
Tiempos inexactos	3	5	3	11
Baja atención en capacitaciones	4	3	3	10
Distracciones	4	5	1	10
Respuesta trámites no solicitados	3	2	4	9
Modificaciones en edificio	2	4	2	8
Sistema operativo desactualizado	1	3	4	8
Fallas del sistema	2	3	3	8
Terminal sobrecargado	2	2	4	8
Recargo de actividades	2	3	3	8

Tabla 7: Retrasos de atención de solicitudes acumulados

<b>Retrasos de atención de solicitudes</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Falta de conocimiento en proceso	15	9.20%	9.20%
Manuales ineficientes	15	9.20%	18.40%
Proceso desordenado	15	9.20%	27.61%
Información desordenada	13	7.98%	35.58%
Modalidad remota	13	7.98%	43.56%
Excesiva información a tratar	12	7.36%	50.92%
Tiempos inexactos	11	6.75%	57.67%
Baja atención en capacitaciones	10	6.13%	63.80%
Distracciones	10	6.13%	69.94%
Respuesta trámites no solicitados	9	5.52%	75.46%
Modificaciones en edificio	8	4.91%	80.37%
Sistema operativo desactualizado	8	4.91%	85.28%
Fallas del sistema	8	4.91%	90.18%
Terminal sobrecargado	8	4.91%	95.09%
Recargo de actividades	8	4.91%	100.00%

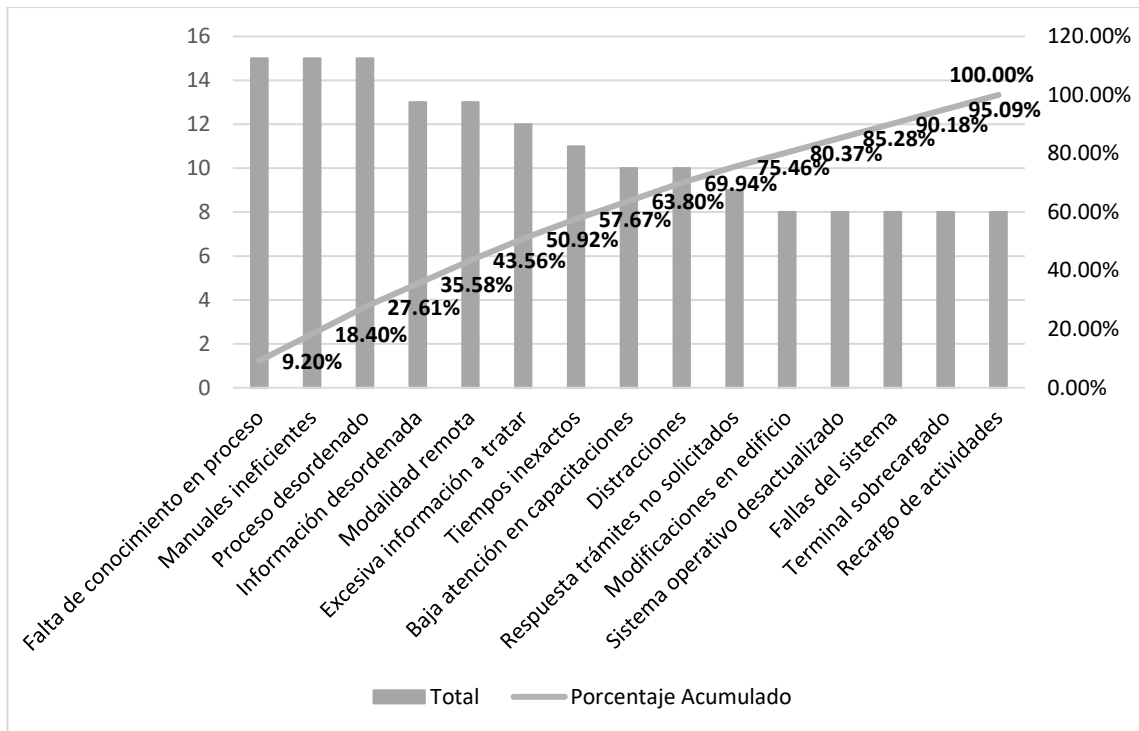


Figura 19: Diagrama de barras Retrasos de atención de solicitudes acumulados

Según el principio de Pareto presentado en el capítulo 1, se deduce que las razones principales detrás de los retrasos en atender solicitudes son la falta de conocimientos en el proceso, manuales ineficaces y proceso desordenado, dos de estas tres razones guardan relación entre sí, los manuales ineficaces se relacionan a la falta de conocimiento en el proceso.

### B. Procedimiento deficiente

En la Figura 20 se observa el diagrama de Ishikawa, en la Tabla 8 se presenta la lluvia de ideas, en la Tabla 9 se realiza el porcentaje de participación de cada causa y finalmente, en la Figura 21 se observa el diagrama de barras.

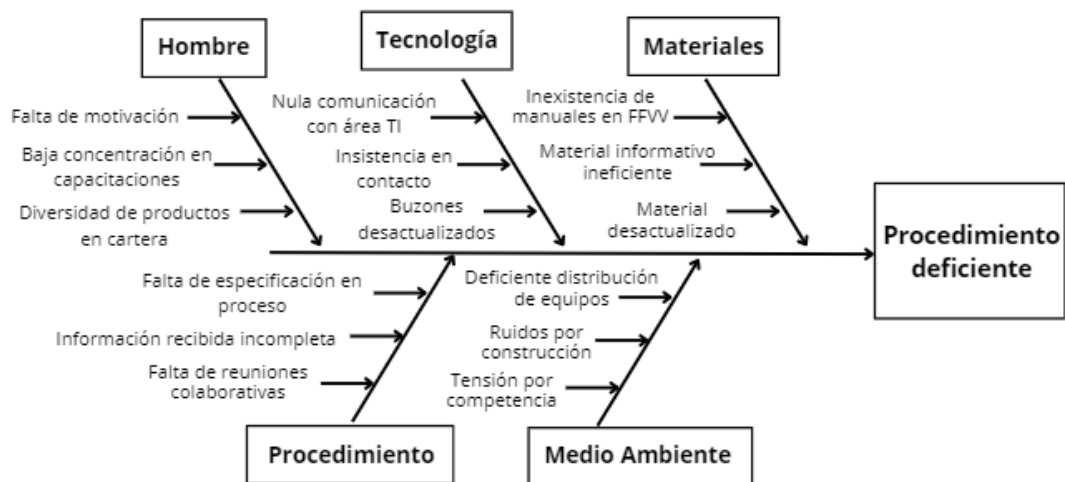


Figura 20: Procedimiento deficiente

Tabla 8: Procedimiento deficiente

Procedimiento deficiente	Jefe del Área	Ejecutiva líder	Analista	Total
Inexistencia de manuales en FFVV	5	5	5	15
Material informativo ineficiente	5	5	5	15
Falta de motivación	5	4	5	14
Falta de reuniones colaborativas	4	3	5	12
Deficiente distribución de equipos	4	2	5	11
Tensión por competencia	4	3	4	11
Nula comunicación con TI	3	4	4	11
Buzones desactualizados	4	3	4	11
Baja concentración en capacitaciones	4	3	2	9
Diversidad de productos en cartera	3	2	4	9
Material desactualizado	3	2	3	8
Falta de especificación en proceso	2	2	3	7
Ruidos por construcción	3	1	2	6
Información incompleta	1	3	1	5
Insistencia en contacto	2	1	2	5

Tabla 9: Procedimiento deficiente acumulado

Procedimiento deficiente	Total	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Inexistencia de manuales en FFVV	15	10.07%	10.07%
Material informativo ineficiente	15	10.07%	20.13%
Falta de motivación	14	9.40%	29.53%
Falta de reuniones colaborativas	12	8.05%	37.58%
Deficiente distribución de equipos	11	7.38%	44.97%
Tensión por competencia	11	7.38%	52.35%
Nula comunicación con TI	11	7.38%	59.73%
Buzones desactualizados	11	7.38%	67.11%
Baja concentración en capacitaciones	9	6.04%	73.15%
Diversidad de productos en cartera	9	6.04%	79.19%
Material desactualizado	8	5.37%	84.56%
Falta de especificación en proceso	7	4.70%	89.26%
Ruidos por construcción	6	4.03%	93.29%
Información incompleta	5	3.36%	96.64%
Insistencia en contacto	5	3.36%	100.00%

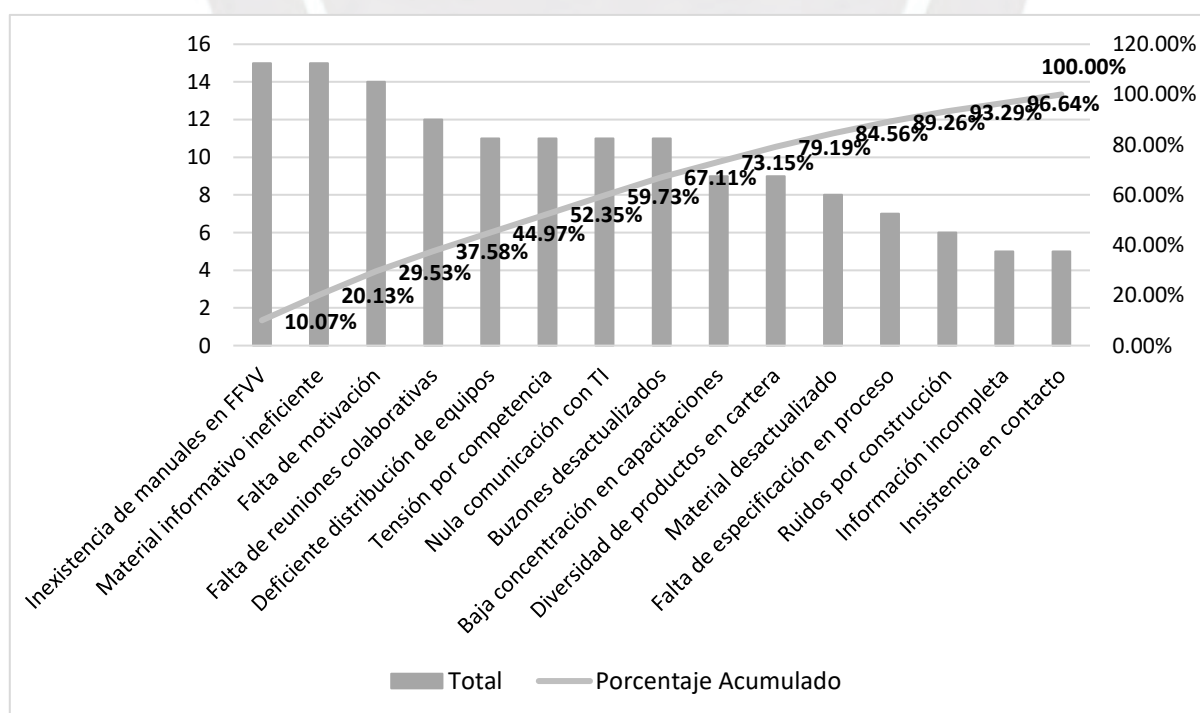


Figura 21: Diagrama de barras de procedimiento deficiente

Según el principio de Pareto presentado en el capítulo 1, se deduce que las razones principales detrás de los retrasos en atender solicitudes son: la inexistencia de manuales en FFVV, debido a que la compañía no los ha elaborado aún, y material informativo ineficiente.

### 2.11.10 Determinar causas principales

En la tabla 10 se presenta un resumen de las causas principales con sus respectivas contramedidas.

Tabla 10: Contramedidas

Problema	Causa Principal	Contramedida
Retraso en atención de solicitudes	Falta de conocimiento en proceso	Poka Yoke
	Manuales ineficientes	Gestión Visual
	Proceso desordenado	Estandarización de procesos
Procedimiento deficiente	Inexistencia de manuales en FFVV	Estandarización de procesos
	Material informativo ineficiente	Automatización

## **CAPITULO 3: PROPUESTA DE MEJORA**

En el presente capítulo se abordarán las propuestas de mejora mencionadas anteriormente. Estas propuestas involucran el uso de herramientas de Ingeniería Industrial y *Lean Office*, dentro de ellas podemos encontrar estandarización de procesos, gestión visual, automatización y Poka Yoke.

### **3.1. Propuesta de Estandarización del proceso de atención de solicitudes SCTR**

La estandarización, principio fundamental para una gestión eficiente, busca ordenar los procesos y definir el flujo ideal para que se ejecuten, tiene como objetivo simplificar y optimizar el trabajo involucrado, para reducir imperfecciones y tareas innecesarias. Al establecer estándares claros y procesos bien definidos, fomenta la eficacia y calidad en cada etapa existente, esto a su vez, contribuye a la mejora continua y a lograr resultados óptimos.

#### **3.1.1. Objetivo**

El objetivo de esta propuesta es establecer un flujo que permita determinar, con claridad, todos los procesos involucrados en la atención de servicio postventa de seguros SCTR.

#### **3.1.2. Capacitación**

La capacitación se llevará a cabo por un consultor experto en la estandarización de procesos. Previa a la capacitación se le explicará el caso y con dicha información, él procederá a capacitar al equipo involucrado, será en una sola sesión de 90 minutos. Esta explicación incluye la importancia de estandarizar procesos, también se les comunicará la necesidad de integrar a una nueva persona al equipo de trabajo y la elaboración del manual con la información necesaria, para que los empleados de seguros corporativos puedan atender las solicitudes de manera eficiente.

#### **3.1.3. Implementación**

##### **Situación Actual:**

En la Tabla 11, se presenta el diagrama analítico del proceso (DAP) de la situación actual, este permitirá identificar qué actividades se realizan a detalle, si son operaciones o retrasos, además de cuánto tiempo demoran en realizarse y los empleados involucrados. Una vez concluido el análisis, se realiza la estandarización para mejorar el proceso actual, complementando actividades y definiendo la cantidad de empleados involucrados.

Tabla 11: DAP – Situación Actual

ACTIVIDADES		Operación	Transporte	Inspección	Retraso	Almacenaje	N° Empleados	Tiempo
N°	DESCRIPCIÓN	○	➔	□	D	▽		(seg)
1	Recepción de solicitud	X					2	60
2	Lectura de solicitud	X					1	60
3	Análisis de solicitud	X					1	60
4	Acceso al sistema remoto				X		1	210
5	Búsqueda de información en sistema remoto	X					1	210
6	Consulta a Jefe 1				X		2	180
7	Consulta a Jefe 2				X		2	180
8	Búsqueda de información para dar respuesta	X					1	120
9	Redacción correo	X					1	180
10	Revisión correo			X			1	60
11	Envío de correo	X					1	30
								1350

**Puntos para analizar:**

- Consulta a Jefe 1:  
 Cuando el empleado, encargado de responder las solicitudes, tiene dudas sobre el tema involucrado, pregunta a jefatura para resolver el conflicto, sin embargo, debido a recientes cambios en el área en estudio, la persona encargada de esta área tiene otras funciones a su cargo y asigna un reducido tiempo a la atención de solicitudes SCTR.
  
- Consulta a Jefe 2:  
 Debido a que el Jefe 1, en la mayoría de las ocasiones, no dispone de tiempo para resolver las dudas, se acude al Jefe 2, quien no tiene suficiente conocimiento del producto, pero puede

preguntar a otras áreas y absolver las dudas del empleado. Si bien la duda está resuelta, el tiempo involucrado es un desperdicio para mejorar.

- **Búsqueda de información para dar respuesta:**

Actualmente, los empleados involucrados en estas áreas no cuentan con un manual de procedimiento, que les permita tener la información consolidada y puedan acceder a ella, de manera fácil y eficiente.

**Propuesta de mejora:**

1. En relación con las actividades 6 y 7 (consulta a Jefe 1 y 2), se debe establecer un flujo correcto que conlleva a la contratación de un jefe, enfocado exclusivamente a los seguros corporativos (SCTR y Vida Ley). La persona contratada debe tener experiencia en el área comercial y habilidades a fines para trabajar en equipo, su función no solo se enfoca en brindar apoyo a los empleados, sino también de supervisarlos, pues debido al cambio de su jefe anterior, estos no contaban con supervisión directa. Ver tabla 12.
2. Para la búsqueda de información, se debe elaborar un manual que permita a los empleados tener toda la información en un mismo documento y no deban buscarla por diferentes medios como correo, mensajería instantánea, etc. Los Jefes actuales, en conjunto con los empleados se dedican a recopilar toda la información necesaria para elaborar el manual de atención de solicitudes de Seguros Corporativos.

Tabla 12: DAP – Propuesta de Mejora

ACTIVIDADES		Operación	Transporte	Inspección	Retraso	Almacenaje	N° Empleados	Tiempo
N°	DESCRIPCIÓN	○	→	□	D	▽		(seg)
1	Recepción de solicitud	X					2	60
2	Lectura de solicitud	X					1	60
3	Análisis de solicitud	X					1	60
4	Acceso al sistema remoto				X		1	210
5	Búsqueda de información en sistema remoto	X					1	210
6	Consulta a Jefe Nuevo				X		2	180
7	Búsqueda de información para dar respuesta	X					1	120
8	Redacción correo	X					1	180
9	Revisión correo			X			1	60
10	Envío de correo	X					1	30
								1170

### 3.1.4. Entrenamiento

El entrenamiento se dará por 3 semanas, en base al nuevo DAP estandarizado, en las cuales los Jefes actuales se encargarán de brindarle toda la información necesaria a la nueva persona contratada para que pueda empezar a realizar sus funciones dentro de la empresa. La tercera semana la persona nueva trabajará con la información aprendida, con el acompañamiento de los Jefes para reforzar los puntos de debilidad.

En el caso de los empleados no se requiere entrenamiento, pues ellos, conocen toda la información que contiene el manual, porque formaron parte de su elaboración.

### 3.1.5. Supervisión

La supervisión se dará por parte de los 2 Jefes antiguos durante 2 semanas, se encargarán de supervisar que la nueva jefa realice sus funciones sin problema alguno y que los empleados empleen el manual elaborado.

En esta etapa, se mide el nivel de adaptabilidad de los trabajadores a los cambios implementados.

### 3.1.6. Seguimiento

La manera más eficiente de brindarle seguimiento a las medidas implementadas, para estandarizar el proceso de atención de solicitudes, es con el control de indicadores definidos con claridad.

- **Tiempo de consulta a jefatura:** Tiempo que el empleado emplea para realizar consultas a los jefes sobre las dudas que presentan en la atención de solicitudes. Anteriormente, tomaba 6 minutos aproximadamente para que los jefes brinden respuesta, con la estandarización, el jefe nuevo debe demorarse menos de 3 minutos. Se dará seguimiento con el formato de la siguiente Tabla 13, el cual debe ser completado 3 veces al día, 4 días a la semana, de lunes a viernes, durante 1 mes.

Tabla 13: Seguimiento de la Estandarización del proceso de atención de solicitudes SCTR

Encargado de Atención	Fecha	Tipo Solicitud	Tiempo de Consulta Jefe

### 3.1.7. Beneficios

Los beneficios de estandarizar el proceso son los siguientes.

- **Orden en flujo:** Al definir que un solo jefe reciba consultas por parte de los empleados, se le ha brindado orden al proceso, puesto que anteriormente, ellos tenían que acudir a ambos Jefes, generando una pérdida de tiempo de hasta 180 segundos.
- **Información al alcance:** Con la implementación de los manuales para la atención de solicitudes de seguros corporativos, los empleados tienen toda la información a su alcance y no desperdician tiempo buscándola en diferentes aplicativos y/o dispositivos.
- **Tiempo de atención:** En el DAP inicial se observan 1350 segundos para la atención de una solicitud, con la mejora propuesta se espera reducir a 1170 segundos, es decir, 180 segundos menos por atención en cada solicitud. Si alrededor del día se reciben 20 solicitudes, esta mejora reduce 1 H-H por jornada laboral, la cual puede ser aprovechada para realizar otras funciones.

## **3.2. Propuesta de Estandarización de procesos en la capacitación a Fuerza de Ventas**

La segunda propuesta de estandarización está orientada a la Fuerza de Ventas y el reducido material informativo con el que cuentan sobre los productos corporativos. En las capacitaciones que les brindan, ellos comprenden la información, pero no la retienen, y al momento de vender dichos productos no tienen a su alcance, es donde se presentan las dudas de los clientes y realicen las solicitudes al área de soporte.

### **3.2.1. Objetivos**

El objetivo de esta propuesta es brindar a la fuerza de ventas (FFVV) la información detallada sobre los seguros corporativos que ofrece la empresa en estudio. Esta será útil, para que los asesores de ventas brinden un producto completo al cliente y estos, no tengan dudas sobre lo adquirido.

### **3.2.2. Capacitación**

La capacitación se llevará a cabo por un consultor experto en la estandarización de procesos, capacitará al equipo involucrado en una sola sesión de 90 minutos. En esta explicación se incluirá la importancia de estandarizar procesos y la necesidad de brindar material informativo en las capacitaciones que se brinden.

### **3.2.3. Implementación**

#### **Situación Actual:**

Las capacitaciones sobre los Seguros Corporativos del Canal de Vida se realizan de manera presencial en las 10 Agencias ubicadas en el edificio de labores en la ciudad de Lima; en la Figura 22, se puede observar el flujo de dicho proceso. Si bien la información que se presenta es completa, en la ejecución de la capacitación (encerrada en cuadro rojo) no se observa ninguna salida del flujo, no se brinda el material informativo presentado. En caso un asesor presente dudas, posterior a la capacitación, sobre algún punto tratado, no podrá revisar la información en alguna presentación en formato PDF o manual.

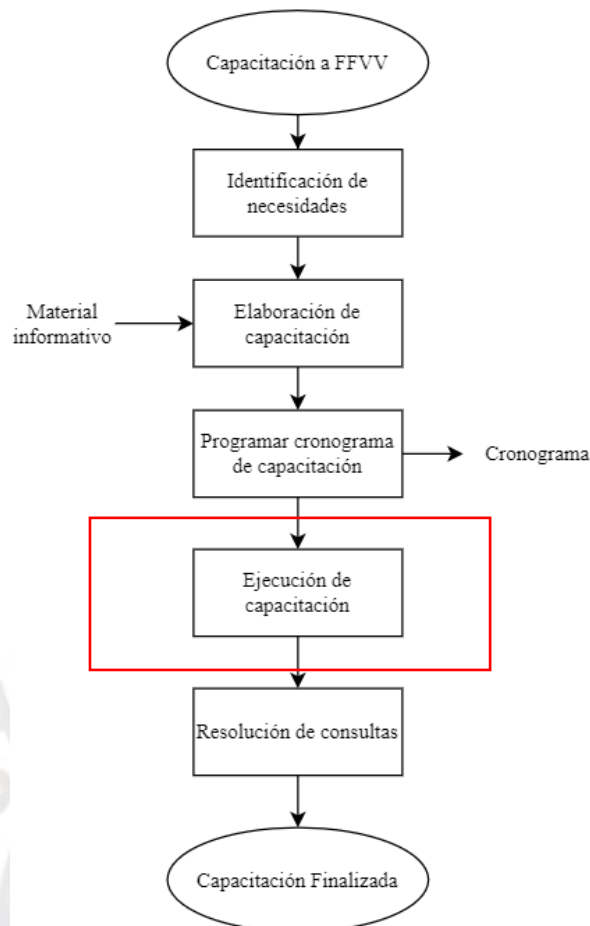


Figura 22: Flujograma de Capacitación

**Propuesta de Mejora:**

Elaborar un documento digital en formato PDF donde se presente toda la información, detallada, clara y concisa sobre los productos de Seguros Corporativos (SCTR y Vida Ley). Se deben considerar puntos tales como, coberturas, tipo de clientes, comisiones por productos, tasas promedio a emplear en las cotizaciones, indicaciones generales, etc.

La elaboración de este documento está a cargo de los dos Jefes antiguos y la nueva persona contratada, los empleados no intervienen en esta mejora, es la jefatura quien tiene un mejor manejo de la información necesaria.

### 3.2.4. Entrenamiento

El entrenamiento será realizado por el jefe nuevo contratado en la mejora de estandarización mencionada anteriormente, Se hará de manera presencial a las 10 agencias en Lima y virtual a los 10 restantes en provincias. Se debe considerar el cronograma de la Tabla 14.

Tabla 14: Cronograma Entrenamiento

		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
<b>Semana 1</b>	<b>Lima</b>	Agencia 1 Agencia 2		Agencia 3 Agencia 4		Agencia 5 Agencia 6
<b>Semana 2</b>	<b>Lima</b>	Agencia 7 Agencia 8		Agencia 9 Agencia 10		
	<b>Provincias</b>		Agencia Chiclayo Agencia Piura Agencia Trujillo Agencia Arequipa 1 Agencia Arequipa 2		Agencia Desc.1 Agencia Desc.2 Agencia Desc.3 Agencia Desc.4 Agencia Desc.5	

Las agencias de Lima representan una hora de entrenamiento para cada una, en el caso de provincias, se han agrupado en 5, dado que es virtual, se puede tener una mayor capacidad por cada sesión. En total se deben considerar 2 semanas para entrenar a la fuerza de ventas con el nuevo manual informativo.

Posteriormente por 3 semanas, los Gerentes de Agencia (líderes de agencia) se encargarán de incentivar y recordar a sus asesores que deben emplear el manual entregado por el área de Soporte Comercial, e informarles que se debe evitar enviar solicitudes/correos a los empleados de soporte sobre información que ya tienen a su alcance en el nuevo manual.

### 3.2.5. Supervisión

La supervisión se realizará durante 2 semanas, los martes y jueves, por parte de la persona nueva contratada, debe recorrer las agencias en lima y asegurarse que en cuanto a los productos corporativos, empleen el material informativo entregado las semanas anteriores.

### 3.2.6. Seguimiento

El seguimiento se debe realizar en base a indicadores correctamente definidos.

- Ingreso de Solicitudes

Consta de la cantidad de solicitudes que ingresan por día. Se busca que esta cantidad se reduzca por que la fuerza de ventas tiene la información a su alcance y pueden ofrecer un mejor producto a sus clientes, de manera que no les queden dudas. Esto se llenará manualmente todos los días al cierre de la jornada laboral, se debe hacer un conteo de las solicitudes recibidas y esta cantidad será comparada con la cantidad que ingresaba antes de la implementación de la mejora, se observa el formato de ejemplo en la Tabla 15.

Tabla 15: Seguimiento mejora Estandarización 2

Encargado de Atención	Fecha	Complejidad de solicitud (media – alta – baja)
	Total	(suma de cantidad de solicitudes)

### 3.2.7. Beneficios

Los beneficios obtenidos son:

- Disminución de ingreso de solicitudes/consultas por parte de fuerza de ventas. Inicialmente se recibían 5 consultas básicas por día (información directa), con la mejora propuesta, esta cantidad se ve reducida a cero, pues los asesores de ventas tendrán toda la información a su alcance.
- 100% de información consolidada fácil de entender y al alcance de toda la fuerza de ventas. El material de capacitación emplea términos amigables con el usuario.
- Formato PDF, es de fácil acceso y se puede navegar desde un dispositivo móvil, no existe la necesidad de acceder a dicho material informativo desde dispositivos de la propia empresa.

### 3.3. Propuesta de Automatización de Búsqueda de información

La propuesta de automatización está orientada al elevado tiempo de retraso que se presenta al acceder al sistema remoto por parte de los empleados para la búsqueda de información necesaria para responder a las solicitudes de la fuerza de ventas.

### **3.3.1. Objetivos**

Esta propuesta tiene como objetivo reducir, en lo máximo posible, el tiempo empleado en el acceso al sistema remoto y la búsqueda de información en este para dar atención a las solicitudes diarias.

### **3.3.2. Capacitación**

La capacitación se realizará por parte del área de Automatización de Procesos, ellos ejecutarán una primera capacitación al área completa a cerca de la importancia de la automatización en este proceso y una breve explicación, a grandes rasgos, a cerca de los beneficios que se pueden obtener. Esta primera capacitación se realizará en una sola sesión de 90 minutos.

La segunda capacitación se realizará a profundidad, solo con los colaboradores involucrados en seguros corporativos, es decir, los dos empleados y su jefe. Esta será a detalle, pues se abordarán todos los puntos necesarios para conocer la Automatización de Procesos. Serán 2 semanas con sesiones presenciales los martes y jueves de 90 minutos cada una.

### **3.3.3. Implementación**

#### **Situación Actual:**

En la tabla 16, se observa el DAP de la atención de solicitudes luego de la mejora de estandarización detallada en el apartado 3.1. Se observa que en las actividades 4 y 5, ambas involucradas con el sistema remoto, presentan tiempos picos del proceso.

El acceso al sistema remoto se debe a que en este espacio se encuentra el software *Microsoft Dynamics CRM 365* donde Figura toda la información de los clientes (contratante, tipo de producto, periodos de vigencia, fecha de renovación, asegurados, etc.) y los empleados acceden para obtener dicha información y dar respuesta a las solicitudes hechas por la FFVV.

Tabla 16: DAP – Automatización búsqueda de información 1

ACTIVIDADES		Operación	Transporte	Inspección	Retraso	Almacenaje	N° Empleados	Tiempo
N°	DESCRIPCIÓN	○	→	□	D	▽		(seg)
1	Recepción de solicitud	X					2	60
2	Lectura de solicitud	X					1	60
3	Análisis de solicitud	X					1	60
4	<b>Acceso al sistema remoto</b>				X		1	<b>210</b>
5	<b>Búsqueda de información en sistema remoto</b>	X					1	<b>210</b>
6	Consulta a Jefe 1				X		2	180
7	Búsqueda de información para dar respuesta	X					1	120
8	Redacción correo	X					1	180
9	Revisión correo			X			1	60
10	Envío de correo	X					1	30
								1170

### Propuesta de mejora:

Debido a que toda la información importante de los clientes se encuentra en el programa *Microsoft Dynamics CRM 365*, ahora, en lugar que los empleados tengan que acceder directamente a este programa, mediante el sistema remoto, cada vez que necesiten consultar algo sobre un cliente, pueden usar un *Chat Bot*. Este *Chat Bot* está conectado al *CRM 365*, lo que significa que puede acceder a toda esa información directamente. Entonces, los empleados pueden simplemente hacer preguntas al *Chat Bot*, como "¿Cuáles son los productos de este cliente?" o "¿Cuál es el periodo de vigencia de esta póliza?", y el *Chat Bot* les dará la respuesta sin necesidad de que accedan al sistema remoto. Esto hace que el proceso sea más rápido y eficiente para los empleados.

Este *Chat Bot* se puede lograr mediante la implementación de la plataforma *Microsoft Bot Framework* sincronizada con el *Microsoft Dynamics CRM 365*. Esta plataforma permite crear distintos niveles de capacidad de lenguaje natural. Además, define respuestas predefinidas para preguntas comunes

relacionadas con los seguros corporativos. Estas respuestas pueden incluir información sobre pólizas, procesos de reclamación, actualizaciones de estado, y más.

Tabla 17: DAP – Automatización búsqueda de información 1

ACTIVIDADES		Operación	Transporte	Inspección	Retraso	Almacenaje	N° Empleados	Tiempo
N°	DESCRIPCIÓN	○	→	□	⌒	▽		(seg)
1	Recepción de solicitud	X					2	60
2	Lectura de solicitud	X					1	60
3	Análisis de solicitud	X					1	60
4	Consulta a ChatBot				X		1	180
5	Consulta a Jefe 1				X		2	180
6	Búsqueda de información para dar respuesta	X					1	120
7	Redacción correo	X					1	180
8	Revisión correo			X			1	60
9	Envío de correo	X					1	30
	TOTAL							930

### 3.3.4. Entrenamiento

El entrenamiento será liderado por el área de Automatización de Procesos, ellos acompañarán a los empleados de seguros corporativos durante las 3 primeras semanas de uso de *Chat Bot*, además se brindarán sesiones prácticas para reforzar los puntos débiles que encuentren los empleados durante su uso.

### 3.3.5. Supervisión

La supervisión se dará a cargo del área de Automatización de Procesos, una vez culminada la capacitación y el entrenamiento, los empleados empezarán a trabajar por sí solos con el *Chat Bot* y la

primera semana serán supervisados. Esto se dará el lunes, miércoles y viernes de manera virtual por la plataforma *Teams* y el martes y jueves de manera presencial en las instalaciones de la oficina.

### 3.3.6. Seguimiento

El seguimiento se realizará en base al tiempo que el empleado emplea en resolver la duda con el *Chat Bot*. Esto se realizará de manera aleatoria y será indicado por el Jefe. Se le indicará, de manera verbal, que deben completar la información mencionada en la tabla 18.

Tabla 18: Seguimiento mejora Automatización

Encargado de Atención	Fecha	Tiempo de Consulta de solicitud con <i>Chat Bot</i>

### 3.3.7. Beneficios

- **Ingreso al sistema remoto:** Esta implementación reduce en un 70% la cantidad de veces que los empleados deban ingresar al sistema remoto y en consecuencia, pierden tiempo en la espera de acceso a dicho sistema. Es importante mencionar que, el ingreso al sistema no se descarta del todo, aún se requerirá su uso para consultas específicas en softwares de la empresa. Este tipo de solicitudes no llega con mucha frecuencia a la bandeja de los empleados. En promedio se atienden 20 solicitudes diarias, con esta mejora se ahorra 1 HH/día.
- **Reducción de tiempo:** El tiempo inicial para ingresar al sistema y buscar la información era de 7 minutos, con la automatización, permite que el empleado mediante un *Chat Bot*, resuelva las solicitudes de la fuerza de ventas en 3 minutos aproximadamente. Para una jornada laboral, su trabajo se ve reducido 1.5 HH/día.

## 3.4. Propuesta de Poka Yoke en la atención de solicitudes SCTR

Esta propuesta de mejora está orientada a compensar el bajo conocimiento que tienen los empleados de seguros corporativos respecto al proceso de atención de solicitudes. Debido a que sus capacitaciones no son de alto nivel, estos empleados suelen confundir conceptos y cometer errores al responder las solicitudes hechas por la fuerza de ventas.

### 3.4.1. Objetivos

Esta propuesta tiene como objetivo mejorar la calidad de respuesta que se brinda en la atención de solicitudes y reducir la cantidad de errores, con el fin de mejorar la experiencia posventa de los asesores de ventas.

### 3.4.2. Capacitación

La capacitación se llevará a cabo por un consultor externo encargado de brindar la información completa a cerca de la herramienta *Lean*, Poka Yoke. Esta se dará en 4 sesiones distribuidas en 2 semanas de 60 minutos cada una. Al término de esta capacitación los colaboradores contarán con los conocimientos necesarios para identificar, prevenir y corregir errores de manera proactiva, contribuyendo así, la mejora continua de la calidad y eficiencia operativa en los procesos respectivos.

### 3.4.3. Implementación

#### Situación Actual:

La atención de solicitudes se da mediante el correo Outlook, respondiendo los correos ingresantes a la bandeja de entrada de cada empleado, ver Figura 23. Al responder cada correo, no se tiene un formato establecido y cada empleado responde de manera independiente, esto permite que ellos, cometan errores durante dicha atención, o no tengan conocimiento sobre cómo responder las solicitudes ya sean por los temas de renovación o rehabilitación de pólizas, inclusión o exclusión de planilla, las cuales son las solicitudes más comunes pues representan un 60% del total.

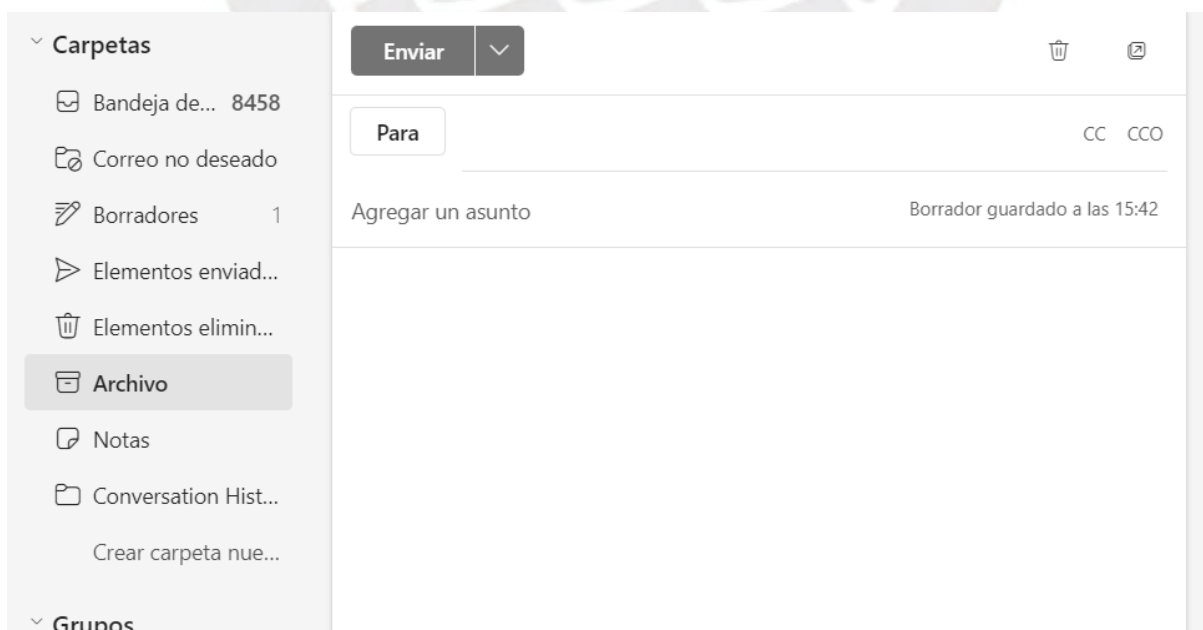


Figura 23: Situación Actual – Atención solicitudes SCTR

### Propuesta de mejora:

Con el fin de evitar errores en la elaboración de correos, se propone emplear plantillas creadas con la estructura armada de respuesta, de manera que la única acción que debe hacer el empleado es completarla con la información que obtiene brindada por el Chat Bot, con la función de “Copiar y Pegar”, también se evita el error en la digitación. Estas plantillas se clasificarán en 3 grupos:

### Plantillas

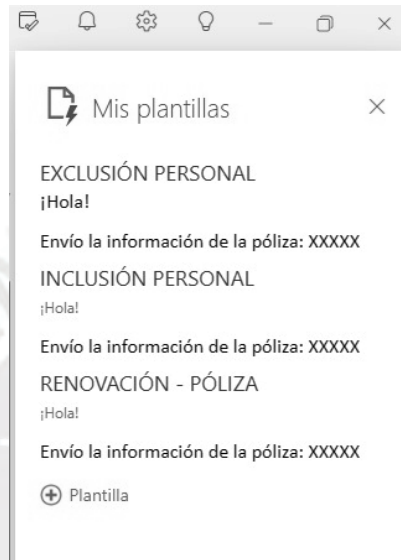


Figura 24: Plantillas – Atención solicitudes SCTR

### Renovación de pólizas SCTR



Figura 25: Plantillas – Renovación Póliza

## Inclusión de personal

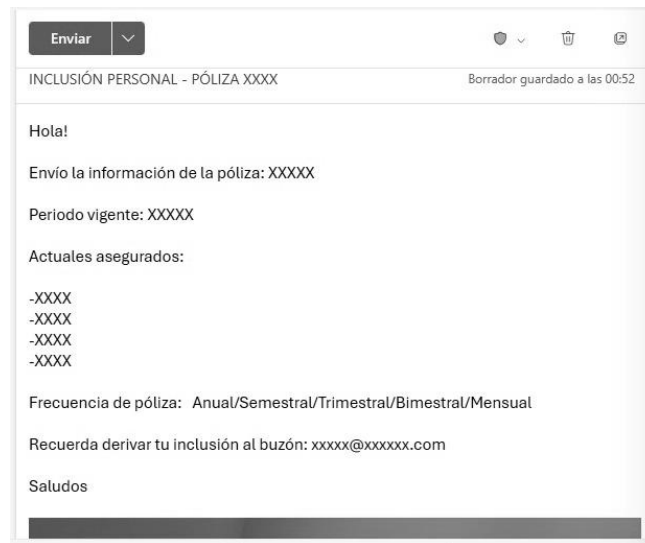


Figura 26: Plantillas – Inclusión Personal

## Exclusión del personal

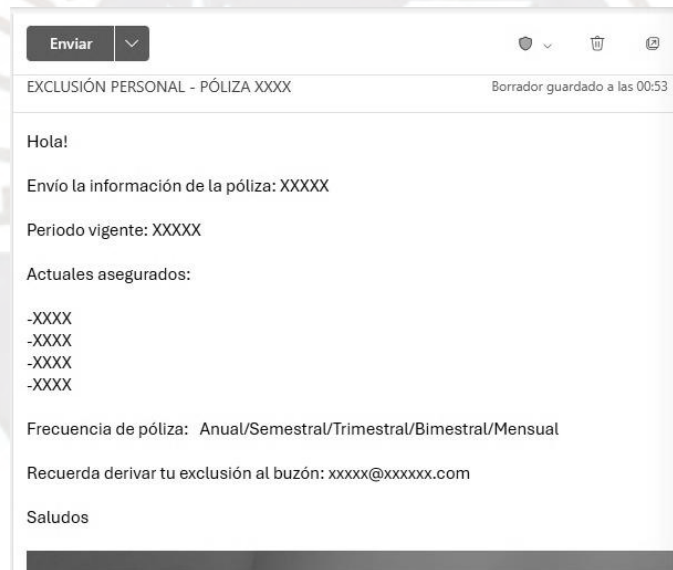


Figura 27: Plantillas – Exclusión Personal

### 3.4.4. Entrenamiento

Un miembro del área de Automatización de Procesos será el encargado de entrenar a los dos empleados del área de seguros corporativos responsables de la atención de solicitudes, el proceso consistirá en explicar a detalle el funcionamiento de las plantillas en *Outlook*. El entrenamiento se dará durante una semana, los martes y jueves de manera presencial y lunes, miércoles y viernes de manera virtual.

### 3.4.5. Supervisión

El nuevo jefe contratado los supervisará las siguientes dos semanas, todos los días, de manera remota mediante la plataforma *Teams* y presencial en las instalaciones de la oficina. Se encargará de verificar que los correos enviados tengan la estructura de las plantillas implementadas; esto lo puede hacer desde su dispositivo laptop o móvil, los empleados que atienden las solicitudes deben colocar como destinatario en copia a su jefe.

### 3.4.6. Seguimiento

El seguimiento se dará por parte del nuevo jefe, este se encargará de llenar la Tabla 19, verificando que los correos cuenten con la estructura de las plantillas.

Tabla 19: Seguimiento mejora Poka Yoke en atención de Solicitudes

Encargado de Atención	Fecha	¿Usó plantilla?

El 100% de los correos, relacionados a inclusiones, exclusiones y renovaciones, deben contar con la estructura ya establecida.

### 3.4.7. Beneficios

- Reducción, en un 100%, de errores en conceptos al responder solicitudes orientadas a renovación de pólizas o inclusión y exclusión de personal.
- Practicidad al emplear plantillas que cuentan con cuerpo del mensaje ya estructurado.
- Ahorro de tiempo en redacción de mensaje. De acuerdo con la tabla 16, la actividad 8 “Redacción de correo” toma 180 segundos en realizarse, con la nueva propuesta de mejora, el empleado solo debe seleccionar la plantilla a usar y completar los datos personalizados, esta acción toma 90 segundos, de esta manera, se ve reducido en un 50% la actividad de redacción del correo.
- Dado que la actividad cuenta con menos tiempo, el empleado dispone de 0.5 HH/día de tiempo libre para asignarlo a demás labores dentro de la empresa, en total se beneficia 15 HH/mes.

### **3.5. Propuesta de Implementación de Gestión Visual para el área de Seguros Corporativos**

Esta propuesta consiste en implementar recursos gráficos que permitan dar un seguimiento a los distintos indicadores que presenta el área de seguros corporativos, además, será útil para comparar con los valores meta y repercutir en la toma de decisiones.

#### **3.5.1. Objetivos**

La implementación de la gestión visual busca mejorar la comprensión y seguimiento de indicadores clave, facilitar la comparación con valores meta y agilizar la toma de decisiones. Además, colabora a fomentar la transparencia y visibilidad en la gestión, facilita la comunicación entre equipos, e impulsa la alineación estratégica al visualizar cómo los indicadores contribuyen a los objetivos organizacionales.

#### **3.5.2. Capacitación**

La capacitación será realizada por el Gerente del Área quién tiene amplio conocimiento de *Dashboards* y mencionará la importancia y beneficios de su implementación en el área de seguros corporativos. Se realizarán en dos sesiones de 90 minutos cada una, de manera presencial, serán invitados todos los miembros del área de Soporte Comercial (el área de seguros corporativos pertenece al área de Soporte Comercial).

#### **3.5.3. Implementación**

Actualmente no se tienen un panel o *dashboard* que permita dar un correcto seguimiento a los indicadores ya existentes y, por ende, a los propuestos en líneas anteriores. Los empleados realizan su labor diaria completando reportes aislados que no se ven reflejados en un solo panel consolidado. Dada esta situación se propone la implementación de los siguientes gráficos, ver Figura 28.



Figura 28: Propuesta de Mejora – Gestión Visual

### 3.5.4. Entrenamiento

El Gerente del área se encarga de detallar los procesos a seguir, además de especificar y explicar al detalle cada elemento gráfico, también, designa a la persona especialista en data encargada de actualizar el panel semanalmente. El entrenamiento de dicha persona se hará en una sola sesión de 60 minutos.

Los gráficos son actualizados los lunes, con toda la información recolectada durante la semana anterior. Este *dashboard* es desplegado a toda el área mediante un correo informativo.


### 3.5.5. Supervisión

El Gerente del área se encargará de supervisar a la especialista en data las próximas seis semanas, debido a que son reportes semanales, la supervisión solo se realizará seis veces y se busca que la persona encargada del *dashboard* absuelva todas las dudas que pueda presentar en este periodo.

### 3.5.6. Seguimiento

La persona especialista en data se encarga de recolectar la satisfacción de la implementación del nuevo panel, por parte de los miembros del área de seguros corporativos. Esta información será brindada por parte de los dos empleados y su jefe. A esta medición también se la incluye comentarios de retroalimentación, en caso aplique, se muestra ejemplo en la Tabla 20.

Tabla 20: Seguimiento mejora Gestión Visual

Semana	Encargado	<b>Nivel de Satisfacción</b> 
1		
2		
...		

**Límites:**

El nivel de satisfacción semanal debe alcanzar los doce puntos como mínimo, esto implica obtener tres caras verdes con puntuación cuatro. El puntaje máximo es quince, con tres caras felices de cinco puntos cada una.

La existencia de un puntaje inferior al mínimo, indica una señal de alerta, dado que no se está cumpliendo con la satisfacción esperada por los empleados y su jefe, miembros del área de seguros corporativos.

**3.5.7. Beneficios**

- Los elementos visuales facilitan la comunicación al presentar información de manera clara y concisa.
- Permite un seguimiento visual rápido y fácil del progreso de los indicadores, lo que ayuda a identificar rápidamente los problemas y tomar medidas correctivas.
- Además de la atención de solicitudes, los empleados también asignan parte de su carga a la elaboración de reportes mensuales para obtener valores de diversos indicadores. El beneficio de esta implementación les permite eliminar 3 HH/mes, dicho tiempo puede ser empleado para la atención de más solicitudes o diversas actividades en el canal. Al año, considerando a los dos empleados, se obtiene un beneficio de 72 HH.



## CAPITULO 4: EVALUACIÓN ECONÓMICA

El cuarto capítulo muestra al detalle la evaluación económica de las mejoras implementadas al proceso.

### 1.1. Análisis de Costos del Proyecto

En el análisis de costos del proyecto se presenta detalladamente todos los costos involucrados en las mejoras implementadas en el capítulo anterior.

#### 4.1.1. Costos HH del área en estudio

En la Tabla 21, se observa el monto HH de cada miembro del área de soporte comercial, área que incluye a los ejecutivos de Seguros Corporativos.

Tabla 21: Costo HH en el área

Cargo	Remuneración Mensual (S/.)	Días laborales	Horas diarias	Horas mensuales	Monto HH (S/.)
Gerente Asesoría	12000	24	8	192	63
Jefa de Asesoría	10000	24	8	192	52
Jefa de Selección	6000	24	8	192	31
Supervisor de Selección	4000	24	8	192	21
Asistente de Selección	3500	24	8	192	18
Practicante de Selección	1400	24	6	144	10
Jefa de Planeamiento	8000	24	8	192	42
Consultor Planeamiento Vida	4500	24	8	192	23
Consultor Planeamiento Salud	4500	24	8	192	23
Practicante Planeamiento Salud	1400	24	6	144	10
Practicante Planeamiento Vida	1400	24	6	144	10
Jefa de Seguros Corporativos	4500	24	8	192	23
Practicante de Seg. Corporativos 1	1400	24	6	144	10
Practicante de Seg. Corporativos 2	1400	24	6	144	10
Jefe de Compensaciones	8000	24	8	192	42
Analista de Compensaciones Vida	3000	24	8	192	16
Analista de Compensaciones Salud	3000	24	8	192	16
Analista de Compensaciones Rentas	3000	24	8	192	16
Practicante de Compensaciones 1	1400	24	6	144	10
Practicante de Compensaciones 2	1400	24	6	144	10

#### 4.1.2. Costos de Inducción *Lean Office*

Previo a la implementación de las mejoras, todas las personas involucradas en el equipo de Soporte Comercial deben ser capacitados con una inducción a *Lean Office*.

Tabla 22: Costo HH en el área

<b>Cargo</b>	<b>Horas Capacitación</b>	<b>Días Capacitación</b>	<b>Costo HH (S/.)</b>	<b>Costo Total (S/.)</b>
Gerente Asesoría	3	2	63	375.00
Jefa de Asesoría	3	2	52	312.50
Jefa de Selección	3	2	31	187.50
Supervisor de Selección	3	2	21	125.00
Asistente de Selección	3	2	18	109.38
Practicante de Selección	3	2	10	58.33
Jefa de Planeamiento	3	2	42	250.00
Consultor Planeamiento Vida	3	2	23	140.63
Consultor Planeamiento Salud	3	2	23	140.63
Practicante Planeamiento Salud	3	2	10	58.33
Practicante Planeamiento Vida	3	2	10	58.33
Jefa de Seguros Corporativos	3	2	23	140.63
Practicante de Seg. Corporativos 1	3	2	10	58.33
Practicante de Seg. Corporativos 2	3	2	10	58.33
Jefe de Compensaciones	3	2	42	250.00
Analista de Compensaciones Vida	3	2	16	93.75
Analista de Compensaciones Salud	3	2	16	93.75
Analista de Compensaciones Rentas	3	2	16	93.75
Practicante de Compensaciones 1	3	2	10	58.33
Practicante de Compensaciones 2	3	2	10	58.33
Consultor Lean	3	2	300	1800.00
			<b>TOTAL</b>	<b>S/ 4,520.83</b>

#### 4.1.3. Costos de Estandarización del proceso de atención de solicitudes SCTR

La mejora de estandarización del proceso de atención de solicitudes SCTR incurre en gastos de capacitación al equipo de trabajo en la Tabla 23. Respecto a la implementación de materiales, no se incurre en gastos, se elaboró un documento en Word. Además, se contrató a un jefe para el área de seguros corporativos cuyo sueldo mensual se observa en la Tabla 24, para el cálculo anual se consideran 14 remuneraciones.

Tabla 23: Costo capacitación estandarización en proceso de atención de solicitudes SCTR

<b>Cargo</b>	<b>Horas Capacitación</b>	<b>Costo HH (S/.)</b>	<b>Costo Total (S/.)</b>
Gerente Asesoría	4	63	250.00
Jefa de Asesoría	4	52	208.33
Jefa de Selección	4	31	125.00
Supervisor de Selección	4	21	83.33
Asistente de Selección	4	18	72.92
Practicante de Selección	4	10	38.89
Jefa de Planeamiento	4	42	166.67
Consultor Planeamiento Vida	4	23	93.75
Consultor Planeamiento Salud	4	23	93.75
Practicante Planeamiento Salud	4	10	38.89
Practicante Planeamiento Vida	4	10	38.89
Jefa de Seguros Corporativos	4	23	93.75
Practicante de Seg. Corporativos 1	4	10	38.89
Practicante de Seg. Corporativos 2	4	10	38.89
Jefe de Compensaciones	4	42	166.67
Analista de Compensaciones Vida	4	16	62.50
Analista de Compensaciones Salud	4	16	62.50
Analista de Compensaciones Rentas	4	16	62.50
Practicante de Compensaciones 1	4	10	38.89
Practicante de Compensaciones 2	4	10	38.89
Consultor Lean	4	300	1200.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 3,013.89</b>

Tabla 24: Costo Sueldo Jefe Nuevo

<b>Cargo</b>	<b>Sueldo Mensual (S/.)</b>	<b>Sueldo Anual (S/.)</b>
Jefe de Seguros Corporativos	2,350.00	32,900.00

#### 4.1.4. Costos de Estandarización de procesos en la capacitación a la Fuerza de Ventas

La mejora de estandarización de procesos en la capacitación a la Fuerza de Ventas incurre en gastos de capacitación al equipo de trabajo en la Tabla 25. Respecto a la implementación de materiales, no se incurre en gastos, se elaboró un documento en Word.

Tabla 25: Costo capacitación estandarización en capacitación a Fuerza de Ventas

<b>Cargo</b>	<b>Horas Capacitación</b>	<b>Costo HH (S/.)</b>	<b>Costo Total (S/.)</b>
Gerente Asesoría	4	63	250.00
Jefa de Asesoría	4	52	208.33
Jefa de Selección	4	31	125.00
Supervisor de Selección	4	21	83.33
Asistente de Selección	4	18	72.92
Practicante de Selección	4	10	38.89
Jefa de Planeamiento	4	42	166.67
Consultor Planeamiento Vida	4	23	93.75
Consultor Planeamiento Salud	4	23	93.75
Practicante Planeamiento Salud	4	10	38.89
Practicante Planeamiento Vida	4	10	38.89
Jefa de Seguros Corporativos	4	23	93.75
Practicante de Seg. Corporativos 1	4	10	38.89
Practicante de Seg. Corporativos 2	4	10	38.89
Jefe de Compensaciones	4	42	166.67
Analista de Compensaciones Vida	4	16	62.50
Analista de Compensaciones Salud	4	16	62.50
Analista de Compensaciones Rentas	4	16	62.50
Practicante de Compensaciones 1	4	10	38.89
Practicante de Compensaciones 2	4	10	38.89
Consultor Lean	4	300	1200.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 3,013.89</b>

#### 4.1.5. Costos de Automatización de búsqueda de información

La mejora de automatización de búsqueda de información incurre en gastos de capacitación del equipo de trabajo y materiales presentados en la Tabla 26. Respecto a la implementación de materiales, no se incurre en gastos, porque se elaboró un documento en Word.

Tabla 26: Costo capacitación Automatización de búsqueda de Información

<b>Cargo</b>	<b>Horas Capacitación</b>	<b>Costo HH (S/.)</b>	<b>Costo Total (S/.)</b>
Gerente Asesoría	12	63	750.00
Jefa de Asesoría	12	52	625.00
Jefa de Selección	12	31	375.00
Supervisor de Selección	12	21	250.00
Asistente de Selección	12	18	218.75
Practicante de Selección	12	10	116.67
Jefa de Planeamiento	12	42	500.00
Consultor Planeamiento Vida	12	23	281.25
Consultor Planeamiento Salud	12	23	281.25
Practicante Planeamiento Salud	12	10	116.67
Practicante Planeamiento Vida	12	10	116.67
Jefa de Seguros Corporativos	12	23	281.25
Practicante de Seg. Corporativos 1	12	10	116.67
Practicante de Seg. Corporativos 2	12	10	116.67
Jefe de Compensaciones	12	42	500.00
Analista de Compensaciones Vida	12	16	187.50
Analista de Compensaciones Salud	12	16	187.50
Analista de Compensaciones Rentas	12	16	187.50
Practicante de Compensaciones 1	12	10	116.67
Practicante de Compensaciones 2	12	10	116.67
Jefe de Automatización de Procesos	12	52	624.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 6,065.67</b>

Tabla 27: Costo Material Automatización de búsqueda de Información

<b>Material</b>	<b>Costo Total (S/.)</b>
Licencia Microsoft Bot Framework	5,000.00

#### 4.1.6. Costos de Implementación de Poke Yoke en atención de solicitudes SCTR

La mejora de implementación de Poka Yoke en atención de solicitudes SCTR, incurre en gastos de capacitación al equipo de trabajo en la Tabla 28. Respecto a la implementación de materiales, no se incurre en gastos, se usó un recurso existente en el correo *Outlook*.

Tabla 28: Costo Material Automatización de búsqueda de Información

<b>Cargo</b>	<b>Horas Capacitación</b>	<b>Costo HH (S/.)</b>	<b>Costo Total (S/.)</b>
Gerente Asesoría	8	63	500.00
Jefa de Asesoría	8	52	416.67
Jefa de Selección	8	31	250.00
Supervisor de Selección	8	21	166.67
Asistente de Selección	8	18	145.83
Practicante de Selección	8	10	77.78
Jefa de Planeamiento	8	42	333.33
Consultor Planeamiento Vida	8	23	187.50
Consultor Planeamiento Salud	8	23	187.50
Practicante Planeamiento Salud	8	10	77.78
Practicante Planeamiento Vida	8	10	77.78
Jefa de Seguros Corporativos	8	23	187.50
Practicante de Seg. Corporativos 1	8	10	77.78
Practicante de Seg. Corporativos 2	8	10	77.78
Jefe de Compensaciones	8	42	333.33
Analista de Compensaciones Vida	8	16	125.00
Analista de Compensaciones Salud	8	16	125.00
Analista de Compensaciones Rentas	8	16	125.00
Practicante de Compensaciones 1	8	10	77.78
Practicante de Compensaciones 2	8	10	77.78
Consultor Lean	8	300	2400
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 6,027.78</b>

#### **4.1.7. Costos de Implementación de Gestión Visual para el área de Seguros Corporativos**

La mejora de implementación de Poka Yoke en atención de solicitudes SCTR incurre en gastos de capacitación al equipo de trabajo en la Tabla 29. Respecto a la implementación de materiales, no se incurre en gastos, se usó un recurso existente en el portafolio de programas en *Microsoft*.

Tabla 29: Costo Implementación de Gestión Visual para el área de Seguros Corporativos

<b>Cargo</b>	<b>Horas Capacitación</b>	<b>Costo HH (S/.)</b>	<b>Costo Total (S/.)</b>
Gerente Asesoría	10	63	625.00
Jefa de Asesoría	10	52	520.83
Jefa de Selección	10	31	312.50
Supervisor de Selección	10	21	208.33
Asistente de Selección	10	18	182.29
Practicante de Selección	10	10	97.22
Jefa de Planeamiento	10	42	416.67
Consultor Planeamiento Vida	10	23	234.38
Consultor Planeamiento Salud	10	23	234.38
Practicante Planeamiento Salud	10	10	97.22
Practicante Planeamiento Vida	10	10	97.22
Jefa de Seguros Corporativos	10	23	234.38
Practicante de Seg. Corporativos 1	10	10	97.22
Practicante de Seg. Corporativos 2	10	10	97.22
Jefe de Compensaciones	10	42	416.67
Analista de Compensaciones Vida	10	16	156.25
Analista de Compensaciones Salud	10	16	156.25
Analista de Compensaciones Rentas	10	16	156.25
Practicante de Compensaciones 1	10	10	97.22
Practicante de Compensaciones 2	10	10	97.22
		<b>TOTAL</b>	<b>S/ 4,534.72</b>

#### 4.1.8. Costos totales de implementación de Mejoras

En la Tabla 30, se aprecia el resumen de los costos de la implementación de las mejoras orientadas *Lean Office* y su respectivo porcentaje de participación, además, en la Figura 30 se presenta la distribución de los costos de mejoras del proyecto.

Tabla 30: Costos totales de implementación de Mejoras

Descripción	Monto Total (S/.)	Porcentaje
Inducción Lean Office	S/ 4,520.83	7%
Estandarización de procesos de atención de solicitudes SCTR	S/ 35,913.89	55%
Estandarización de procesos en la capacitación a FFVV	S/ 3,013.89	5%
Automatización de Búsqueda de Información	S/ 11,065.67	17%
Poka Yoke en atención de solicitudes SCTR	S/ 6,027.78	9%
Gestión Visual para el área de Seguros Corporativos	S/ 4,534.72	7%
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 65,076.78</b>	

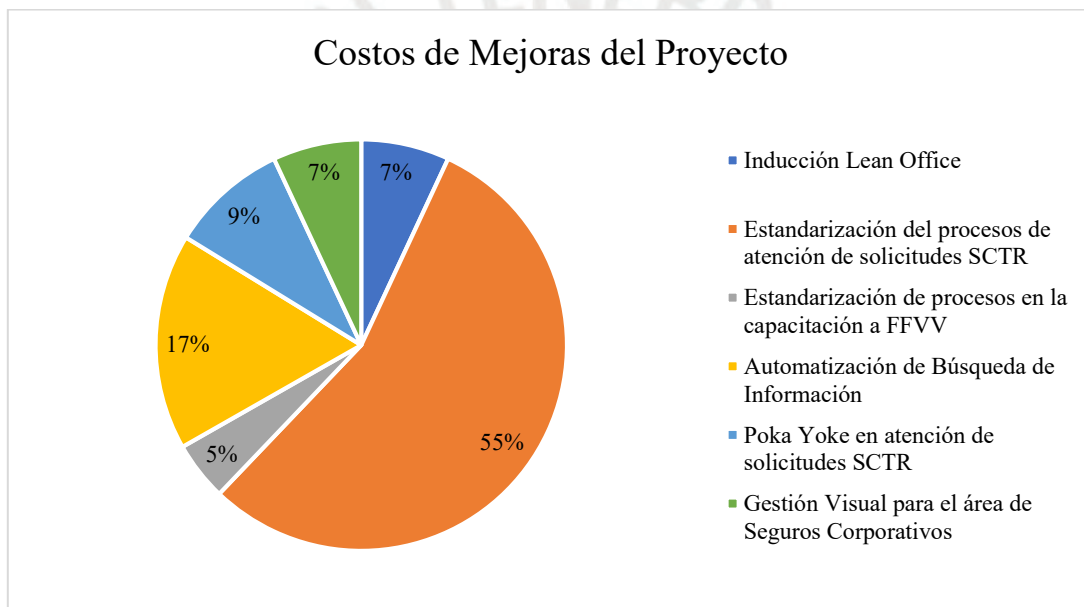


Figura 30: Porcentaje de costos de mejoras del Proyecto

## 1.2. Análisis de Beneficios del Proyecto

Los beneficios del proyecto representan el aumento de los ingresos y la reducción de costos involucrados en el proceso en estudio.

### 4.2.1. Beneficios de Estandarización de procesos en la atención de solicitudes SCTR

La mejora en mención involucra la reducción de 3 minutos por cada solicitud SCTR, es importante mencionar que, para dicha atención, la empresa cuenta con dos empleados. En la Tabla 31, se observa el ahorro total anual.

Tabla 31: Beneficios de Estandarización de procesos en la de atención de solicitudes SCTR

Empleados	Reducción de Atención (min.)	Cantidad de solicitudes diarias	Ahorro HH Total (horas)	Costo HH (S/.)	Ahorro Total Diario(S/.)	Ahorro Total Anual (S/.)
2	3	20	2	10	20	5,760.00

#### 4.2.2. Beneficios de Estandarización de procesos en la capacitación a fuerza de ventas

La estandarización de procesos en la capacitación a la fuerza de ventas permite reducir la atención de solicitudes básicas, estas toman 10 minutos menos que una solicitud tradicional (20 minutos). En la tabla 32 se observa el ahorro total anual.

Tabla 32: Beneficios de Estandarización de procesos en la capacitación a la fuerza de ventas

Empleados	Reducción de solicitudes básicas	Tiempo de atención de solicitudes básicas (min)	Ahorro HH Total (horas)	Costo HH (S/.)	Ahorro Total Diario(S/.)	Ahorro Total Anual (S/.)
2	5	10	1.66	10	16.6	4,780.80

#### 4.2.3. Beneficios de Automatización en búsqueda de información

La automatización en búsqueda de información en el sistema remoto permite reducir 1.5 HH por cada empleado en una jornada diaria, se debe tener en cuenta que el área cuenta con dos empleados. En la Tabla 33, se observa el ahorro total anual.

Tabla 33: Beneficios de Automatización en búsqueda de información

Empleados	Reducción de HH/día	Ahorro HH Total (horas)	Costo HH (S/.)	Ahorro Total Diario(S/.)	Ahorro Total Anual (S/.)
2	1.5	3	10	30	8,640.00

#### 4.2.4. Beneficios de Poka Yoke en atención de solicitudes SCTR

La implementación de Poka Yoke en la atención de solicitudes SCTR se basa en el uso de plantillas en el correo Outlook, para evitar errores de concepto y generar reprocesos, por día laboral se ahorra 0.5 HH. En la Tabla 34, se observa el ahorro total anual.

Tabla 34: Beneficios de Poka Yoke en atención de solicitudes SCTR

Empleados	Reducción de HH/día	Ahorro HH Total (horas)	Costo HH (S/.)	Ahorro Total Diario(S/.)	Ahorro Total Anual (S/.)
2	0.5	1	10	10	2,880.00

#### 4.2.5. Beneficios de Implementación de Gestión Visual

La implementación de Gestión Visual en el área de seguros corporativos permite dar un seguimiento continuo a las ventas de los productos en las diversas agencias, además, este gráfico sustituye a un reporte mensual que elaboran los empleados. En la tabla 35, se observa el ahorro total anual.

Tabla 35: Beneficios de Gestión Visual

Empleados	Reducción de HH/mes	Ahorro HH Total (horas)	Costo HH (S/.)	Ahorro Total Anual (S/.)
2	6	12	10	1,440.00

#### 4.2.6. Resumen de Beneficios de mejoras

En la Tabla 36 se aprecia el resumen de los beneficios de la implementación de las mejoras orientadas *Lean Office* y su respectivo porcentaje de participación, además, en la Figura 30 se presenta su respectiva distribución.

Tabla 36: Beneficios Totales

Beneficios	Ahorro Total Anual (S/.)	Porcentaje
Estandarización de procesos de atención de solicitudes SCTR	S/ 5,760.00	25%
Estandarización de procesos en la capacitación a FFVV	S/ 4,780.00	20%
Automatización de Búsqueda de Información	S/ 8,640.00	37%
Poka Yoke en atención de solicitudes SCTR	S/ 2,880.00	12%
Gestión Visual para el área de Seguros Corporativos	S/ 1,440.00	6%
	S/ 23,500.00	

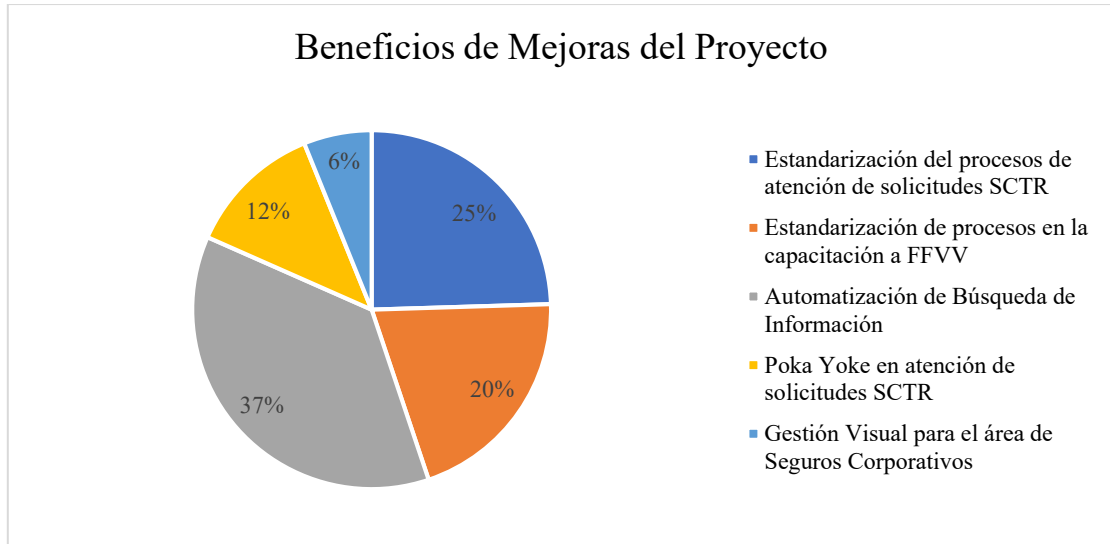


Figura 31: Porcentaje de costos de mejoras del Proyecto

### 1.3. Flujo de Caja Económico

La elaboración del flujo de caja económico tiene como fin evaluar la viabilidad económica del proyecto, en este se incluyen los costos de inversión tales como capacitaciones y herramientas y; el beneficio que su implementación conlleva.

#### 1.3.1. Costo de Oportunidad (COK):

Para calcular el costo de oportunidad, se utilizan datos actualizados a junio del 2024. El método por emplear es el CAPM (Capital Asset Pricing Model), modelo financiero que permite vincular la rentabilidad de un activo financiero con su respectivo riesgo de mercado.

El COK se determina mediante la siguiente ecuación:

$$COK_{proyecto} = rf + \beta_{proyecto} \times [rm - rf] + Riesgo_{país}$$

Para calcular el COK, es necesario determinar el  $\beta_{proyecto}$  de la siguiente manera:

$$\beta_{proyecto} = \left(1 + \frac{D}{P} \times (1 - T)\right) \times \beta_{desapalancado}$$

Se muestra el detalle de cada componente de las ecuaciones:

Tabla 37: Descripción Costo de Oportunidad

Componente	Descripción	Valor
$rf$	Tasa libre de Riesgo	5.75%
$rm - rf$	Prima por riesgo de mercado	3.32%
$\beta$ desapalancado	Beta desapalancado	0.89
$D/P$	Relación Deuda Patrimonio	0.2593
$rf$	Riesgo País	6.90%
$Inf. Perú$	Inflación Perú	2.50%
$Inf. EEUU$	Inflación EE. UU.	3.40%
$T$	Impuesto a la renta	29.50%

$$\beta_{proyecto} = 1.18$$

El COK en dólares obtenido es:

$$COK_{proyecto} (dólares) = 16.58\%$$

El COK en soles se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$COK (soles) = COK(dólares) + \frac{1 + \text{inflación Perú}}{1 + \text{inflación EE. UU.}}$$

$$COK (Soles) = 16.58\% + \frac{1 + 2.50\%}{1 + 3.40\%}$$

$$COK (soles) = 17.57\%$$

En la Tabla 36, se proyecta el flujo de caja a 5 años:

Tabla 38: Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	0	S/ 23,500.00	S/ 23,500.00	S/ 23,500.00	S/ 23,500.00	S/ 23,500.00
<b>Costos</b>	S/ 65,076.78					
<b>Flujo</b>	-S/ 65,076.78	S/ 23,500.00	S/ 23,500.00	S/ 23,500.00	S/ 23,500.00	S/ 23,500.00

Tabla 39: Ratios de evaluación

<b>COK</b>	17.57%
<b>VAN</b>	S/ 38,020.24
<b>TIR</b>	24%

El COK ha sido calculado considerando el riesgo de país, de mercado y la rentabilidad del mercado. Además, es importante calcular en valor actual neto (VAN) en un plazo de 5 años y obtener la tasa interna de retorno (TIR). En la Tabla 39 se aprecia un TIR de 24% mayor al COK de 17.57%, por lo que se considera económicamente viable el proyecto.



## CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

- Los dos principales problemas en el proceso de atención de solicitudes SCTR son: retraso en atención de solicitudes y la existencia de un procedimiento deficiente. Las causas principales son la falta de conocimiento en el proceso, manuales deficientes y un proceso desordenado; y la inexistencia de manuales en fuerza de ventas y material informativo ineficiente, cada una de estas cuentan con contramedidas tales, como implementación de Poka Yoke, Gestión Visual, Estandarización de Procesos y Automatización.
- Respecto a las mejoras implementadas, se concluye que aquella que permite un mejor beneficio es la automatización de procesos con el uso de un *ChatBot*, este reduce 1.5 HH/día para cada empleado, es decir, 3 HH/día para ambos, que en un año equivale a 744 HH.
- Cada una de las mejoras ha reducido la carga de trabajo y permite contar con tiempo disponible por cada empleado, el cual puede ser utilizado en diversas funciones dentro o fuera del área de seguros corporativos. Para ambos empleados, se ha liberado 2083 HH por año, antes de las mejoras, no contaban con tiempo libre.
- De los costos de la implementación de las mejoras, se puede observar que la estandarización de procesos de atención de solicitudes SCTR representa un 51% del costo total, este monto es elevado debido a la contratación de un nuevo jefe de seguros corporativos. Esta mejora, representa S/ 35,913.89 de un total de S/ 71,019.50.
- Respecto a la evaluación económica, en el flujo de caja en un plazo de 5 años, se obtiene un TIR de 24%, el cual es mayor que el COK con 17.57% con un VAN de S/ 38,020.24, lo que indica que el proyecto es viable económicamente.

### 5.2. Recomendaciones

- Formar equipos de trabajo dedicados específicamente a temas de mejora continua. Estos equipos tendrán la responsabilidad de evaluar y analizar de manera constante la eficiencia de

los procesos internos, con el fin de identificar oportunidades de optimización y aplicar estrategias que contribuyan al crecimiento y desarrollo sostenido de la organización.

- Mantener la cultura organizacional de la empresa, donde se compartan constantemente la visión, misión y valores de la empresa, con todos los colaboradores que la conforman.
- Implementar la herramienta Kanban para visualizar el avance de los procesos involucrados en el área de seguros corporativos.
- Mantener la supervisión de manera constante en cada una de las mejoras implementadas a lo largo de este proyecto.



# BIBLIOGRAFÍA

BELLIDO, Gabriela

2022 “*Análisis de la ergonomía y su efecto en la satisfacción laboral de trabajadores administrativos entre 25 y 35 años durante el “Home Office” en Lima Metropolitana en el 2021*”. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

CDI LEAN

Implantación de indicadores *lean* – Qué son. Consulta: 25 de setiembre de 2023.

<https://lean.cdiconsultoria.es/implantacion-de-indicadores-lean-que-son/>

Gestión de líneas de producción. Indicadores para la mejora continua. Consulta: 25 de setiembre de 2023.

<https://lean.cdiconsultoria.es/gestion-de-lineas-de-produccion-indicadores-para-la-mejora-continua/>

CABRERA, Rafael

2014 “*Manual de Lean Manufacturing*” Producción Ajustada

DEL ROSARIO, Carmen, ZEBALLOS, Nimer y BORDA, Max

2020 “*Revisión Bibliográfica de la Metodología Lean Office para Procesos Administrativos en Empresas Manufactureras*”. Arequipa, Perú: Facultad de Ingeniería y Computación.

DREW, Locher

2017 “*Lean office: metodología lean en servicios generales, comerciales y administrativos*”  
Barcelona, España: Profit Editorial.

GUILLÉN, Mariano

2019a “*Introducción manufactura esbelta*”. Material del curso de *Temas de Operaciones*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

2019b “*Talleres de manufactura esbelta*”. Material del curso de *Temas de Operaciones*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

2019c “*Metodología para la implantación de un sistema 5 S*”. Material del curso de *Establecimiento de procesos estables*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

GUILLÉN, Martha

2006 “*Ergonomía y la relación con los factores de riesgo en salud ocupacional*”. *SciELO Cuba*. La Habana. Consulta: 25 de setiembre del 2023.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192006000400008&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192006000400008&script=sci_arttext)

INGENIERÍA DE GESTIÓN Y CONTROL

2016 Como hacer un Mapa de procesos [videgrabación] Consulta: 25 de setiembre del 2023.

<https://www.youtube.com/watch?v=EXbh7sJhitU>

KRAJEWSKI, Lee, MALHOTRA, Manoj y RITZMAN, Larry

2008 “*Administración De Operaciones. Procesos y cadenas de valor*”. México: PEARSON EDUCACIÓN.

LAUDON, Kenneth y LAUDON, Jane

2012 “*Sistema de información gerencial*”. México: Pearson Educación

LOCHER, Drew

2017 “*Metodología LEAN en servicios generales, comerciales y administrativos*”. Barcelona, España: Profit Editorial

MADARIAGA, Francisco

2021 “*Lean manufacturing: exposición adaptada a la fabricación repetitiva*”. Madrid, España: Bubok Publishing S.L.

MALDONADO, José

2018 “*Gestión de procesos*”

MARTÍ, Juan y TORRUBIANO, Juan

2013 “*Guía Lean Management. Lean Process. Mejorar Los Procesos Para Ser Más Competitivos*”. Madrid, España: s/e.

MUÑOZ, Martin

2004 “*Diseño de distribución en planta de una empresa textil*”. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

NIETO, Claudia

2022 “*Estudio de herramienta lean office en los procesos administrativos*”. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

## PACÍFICO COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS

2021. “*Reporte de Sostenibilidad 2021*”. Consulta: 25 de setiembre de 2023.

<https://www.pacifico.com.pe/documents/28730/61356964/VF+Reporte+de+Sostenibilidad+Pac%C3%ADfico+Seguros+2021++%281%29+%281%29.pdf/8dc06f86-548d-9ede-d97f-c9e5931bbafb?t=1652841332731&from=GoogleBT>

## PACÍFICO COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS

2021. “*Memoria 2021*”. Consulta: 25 de setiembre de 2023

<https://www.pacifico.com.pe/documents/28730/57483063/Memoria+2021.pdf/b3399a0c-db0e-9dd5-3962-51400b9aab1d?t=1645473920483>

## PACÍFICO COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS

2022. “*Reporte de Sostenibilidad 2022*”. Consulta: 15 abril de 2023

[https://www.pacifico.com.pe/documents/28730/81196807/18042023\\_VF+PACIFICO+SEGUROS+REPORTE+DE+SOSTENIBILIDAD+2022.pdf/5d51d0e1-6701-61b7-8bec-a8457e183de3?t=1681942268537](https://www.pacifico.com.pe/documents/28730/81196807/18042023_VF+PACIFICO+SEGUROS+REPORTE+DE+SOSTENIBILIDAD+2022.pdf/5d51d0e1-6701-61b7-8bec-a8457e183de3?t=1681942268537)

## RECILOCK

Importancia de tener una buena distribución en los espacios de tu oficina. Consulta: 25 de setiembre del 2023.

<https://www.recilock.cl/blog/distribucion-area-de-trabajo-en-empresas>

## SEGURA, Antonio

s/f “*Layout Aplicado a un Despacho de Administración de Fincas*”. Sevilla, España: Universidad de Sevilla.

<https://biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/70169/fichero/ANEXO.pdf>

## SGS PRODUCTIVITY

2010 “*Excelencia en las operaciones, la mejora continua*”. Valencia, España: SGS.

## MEYER, Susan, Schoroeder, Roger y Johny M.

2011 “*Lean Manufacturing. Paso a paso*”. Barcelona, España: Marge Books.

SOCCONINI , Luis

2011 *“Administración de operaciones. Conceptos y casos contemporáneos”*. México DF, México: Mcgraw-Hill.

SESA SYSTEMS

s/f *“Lean Office Manual”*. *Sesa Systems Approach*. Criquebeuf-sur-Seine, Francia: Sesa Systems

VILLASEÑOR, Alberto y Edber GALINDO

2007 *“Manual de lean manufacturing. Guía básica”*. Monterrey, México: Limusa.

