



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DE LA COMUNICACIÓN

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**PROPUESTA DE MEJORA EN LAS ACTIVIDADES EN LA RED PLAZA DE LA
UNIDAD SUB CENTRAL SUR, MAPFRE PERÚ 2017 - 2022**

MARÍA ALEJANDRA MENDOZA RAMÍREZ

**Para la obtención del Título Profesional de:
Licenciada en Administración y Negocios Internacionales**

AREQUIPA -2022

Tabla de contenido

Resumen.....	5
Introducción	6
Capítulo I: Descripción Del Contexto de la Experiencia de Trabajo.....	7
Descripción de la empresa.....	7
Datos de la Empresa.	7
Actividad Empresarial	8
Estructura Organizacional	9
Fecha de Inicio y Término.....	12
Descripción de las Funciones Desempeñadas	12
Capítulo II: Diagnóstico Situacional.....	14
Análisis Situacional.....	14
Análisis Externo (PEST)	14
Análisis del Diamante de Porter	20
Matriz Evaluación de Factores Externos	23
Análisis Interno (AMOFHT)	24
Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)	31
Matriz FODA.....	32
Priorización y Definición de la Problemática	34
Planteamiento de Problemáticas	34
Priorización de las Problemáticas	35
Capítulo III: Planteamiento y Desarrollo de Acciones Ejecutadas	37
Experiencia 1.....	37
Denominación	37
Objetivo.....	37
Objetivo General:	37
Objetivos Específicos:	37
Antecedentes	37
Marco Teórico.	39
Metodología aplicada	44
Procesos.....	44
Recursos utilizados:.....	55
Resultados:	55
Análisis Ex-ante y Ex-post	55

Logros:.....	56
Experiencia 2.....	57
Denominación	57
Objetivo.....	57
Objetivo General:	57
Objetivos Específicos:	57
Antecedentes	57
Marco Teórico.....	59
Metodología aplicada	65
Recursos utilizados:.....	67
Resultados:	68
Análisis Ex-ante y Ex-post	68
Logros:.....	69
Experiencia 3.....	69
Denominación	69
Objetivo.....	70
Objetivo General:	70
Objetivos Específicos:	70
Antecedentes	70
Marco Teórico.....	72
Metodología aplicada	76
Procedimiento.....	76
Recursos utilizados:.....	79
Resultados:	79
Análisis Ex-ante y Ex-post	79
Logros.....	80
Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones	81
Conclusiones	81
Recomendaciones.....	83
Referencias.....	84
Anexo 1	88
Apéndice N 1.	89
Apéndice 2.	91

Índice de Tablas

Tabla 1. Actividades económicas de Mapfre Perú.....	8
Tabla 2 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)	23
Tabla 3. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFI).....	31
Tabla 4. Estrategias FO-FA-DO-DA	34
Tabla 5. Priorización de Problemáticas	35
Tabla 6 Problemáticas con método ABC.....	35
Tabla 7. Planilla de Vehicular.....	46
Tabla 8. Planilla de SOAT	47
Tabla 9. Planilla de TREC	48
Tabla 10. Planilla de CAR	49
Tabla 11. Planilla de Hogar	50
Tabla 12. Plantilla de Salud	51
Tabla 13. Planilla de vida.....	52
Tabla 14. Planilla de RC	52
Tabla 15. Planilla de SCTR	53
Tabla 16. Planilla de Vida Ley	53
Tabla 17. Planilla de Anulaciones	54
Tabla 18. Indicadores de control experiencia 1.	54
Tabla 19. Indicadores de Ex-ante experiencia 1.	55
Tabla 20. Indicadores de Ex-post experiencia 1.	56
Tabla 21. Indicadores de control experiencia 2.	66
Tabla 22. Indicadores de control experiencia 2.	67
Tabla 23. Indicadores Ex-ante experiencia 2.....	68
Tabla 24. Indicadores Ex-post experiencia 2.....	69
Tabla 25. Indicadores de la experiencia 3.....	78
Tabla 26. Indicadores Ex-ante de la experiencia 3	79
Tabla 27. Indicadores Ex-post de la experiencia 3	80
Tabla 28. Matriz FODA.....	90

Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama General de Mapfre Perú	9
Figura 2 Organigrama Comercial de Mapfre Perú	10
Figura 3 Organigrama Sub Central Sur de Mapfre Perú.....	11
Figura 4 Diamante de Porter.....	23
Figura 5. Problemáticas con método ABC	36
Figura 6. Pirámide descriptiva de las fases de la reingeniería.	40
Figura 7. Componentes de las Políticas	61

Resumen

El presente informe aborda la problemática de comunicación que tienen las áreas de los seguros y que el no usar herramientas tanto tecnológicas como análogas que sirven de apoyo, generan una demora en los procesos y en algunos casos al ser mecanizada genera bastantes errores, para ello se implementa la utilización de plantillas de información como guía, y también implantación de políticas de tiempos de respuesta, para la mejora de respuesta al usuario. También se gestionó la realización de las capacitaciones que fueron suspendidas por el COVID, mediante herramientas tecnológicas y en ellas aprovechar en la difusión de los productos y promociones que se genera, así como de difundir a los agentes que trabajan en la oficina, llegando a maximizar las utilidades de las capacitaciones con estrategias comerciales de promoción. Pudiendo llegar a la conclusión que las estrategias gestionadas y ejecutadas han favorecido de manera positiva tanto de manera económica, bajando los costos de las actividades, como de manera operativa, reduciendo los tiempos de realización de las actividades en la empresa Mapfre Perú.

Introducción

El presente trabajo de suficiencia profesional, se detalla las diferentes acciones realizadas en la empresa Mapfre Perú (Oficina Sur Centro - Arequipa), que fueron desarrolladas por el bachiller, que inició sus funciones en el 2017 hasta la actualidad. El trabajo se desarrolla en cuatro capítulos. El primer capítulo, donde se describe a la organización, su core business y así también se describe el área, puesto y rol desempeñado.

El segundo capítulo, se centra en el análisis situacional de la empresa, como se desempeña tanto interno como externamente y como lo afronta Mapfre Perú, identificando así el análisis FODA y las propuestas de estrategias.

El tercer capítulo, se muestran las tres experiencias que el bachiller ha aportado y generado más valor en la empresa, como el desarrollo de modelos generales, generar políticas de respuesta de tiempos y la implementación de herramientas tecnológicas como estrategia de posventa. Estas experiencias que se gestaron en épocas pre COVID y post COVID, donde responden a problemáticas, se generan estrategias resolutivas con respecto a lo planteado y esperado.

En el cuarto capítulo, se determinan las conclusiones y recomendaciones sobre las experiencias desarrolladas en la empresa. Pudiendo ver los resultados y también poder analizar los puntos de mejora futuros.

Capítulo I: Descripción Del Contexto de la Experiencia de Trabajo

Descripción de la empresa

La empresa Mapfre viene teniendo presencia en Perú desde 1997. Mapfre, de capitales españoles, decide expandirse, por Latinoamérica y llega a Perú tras la adquisición de la empresa *El Sol Nacional Compañía de Seguros y Reaseguros*. Desde esa fecha, Mapfre continuó creciendo y adquiriendo diferentes empresas para su objetivo de diversificación con varias unidades de negocios, como los de seguros de vida, servicios funerarios, EPS y centros médicos. El 99.29% del capital social de la empresa pertenece al holding español y tienen una clasificación de riesgo de A, según la clasificadora S & P & Fitch Ratings. (Class & Asociados S.A., 2021).

Mapfre Perú tiene presencia en todo el territorio nacional, siendo su oficina central en la Av. 28 de Julio 873, Miraflores (Lima), así mismo Mapfre cuenta con 68 oficinas y alrededor de 3000 colaboradores en todo el país, también tiene activos en cementerios en Piura, Lima, Pisco e Ica y centros médicos en Lima. Al poder ocupar varios nichos de negocio del mercado, asegurando a más de 900.000 clientes, tanto entre personas naturales como jurídicas, llegando a posicionarse como una de las empresas aseguradoras más importantes del país (Payá, 2017). Siendo 5 veces seguidas ganadora a la aseguradora de vida del Perú por World Finance Insurance Awards 2021. (Mapfre, 2021).

Datos de la Empresa.

Mapfre Perú Compañía de Seguros (<http://www.mapfreperu.com>) responde a su nombre comercial, la razón social de la empresa es, MAPFRE PERÚ COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A., con número de RUC: 20202380621, domiciliado legalmente en Av. 28 de Julio 873 Miraflores – Lima y representado legalmente con su apoderado el Sr. Luis Albert Torres Hidalgo.

Página Web

<https://www.mapfre.com.pe>

Actividad Empresarial

Mapfre Perú inició sus actividades operativas en 1997 con la prestación de seguros generales y seguros personales, la empresa fue creciendo y empezó a expandirse a diversos nichos de actividades relacionadas con la salud y servicios fúnebres. En el 2001 ingresa al mercado funerario. En el 2007 empiezan sus primeras actividades de administración de cementerios. Para el 2010, comienzan sus primeras actividades de centro médico, llegando a tener así también permiso para comprar medicamentos y expenderlos (SUNAT, 2022).

Principales productos (seguros) que vende: Salud, vehicular, vida con ahorro, SOAT, seguro contra todo riesgo, sepelio, hogar, empresarial, viaje, EPS y riesgos generales.

Por ello, Mapfre Perú cuenta con una actividad económica y dos actividades secundarias.

Tabla 1. Actividades económicas de Mapfre Perú.

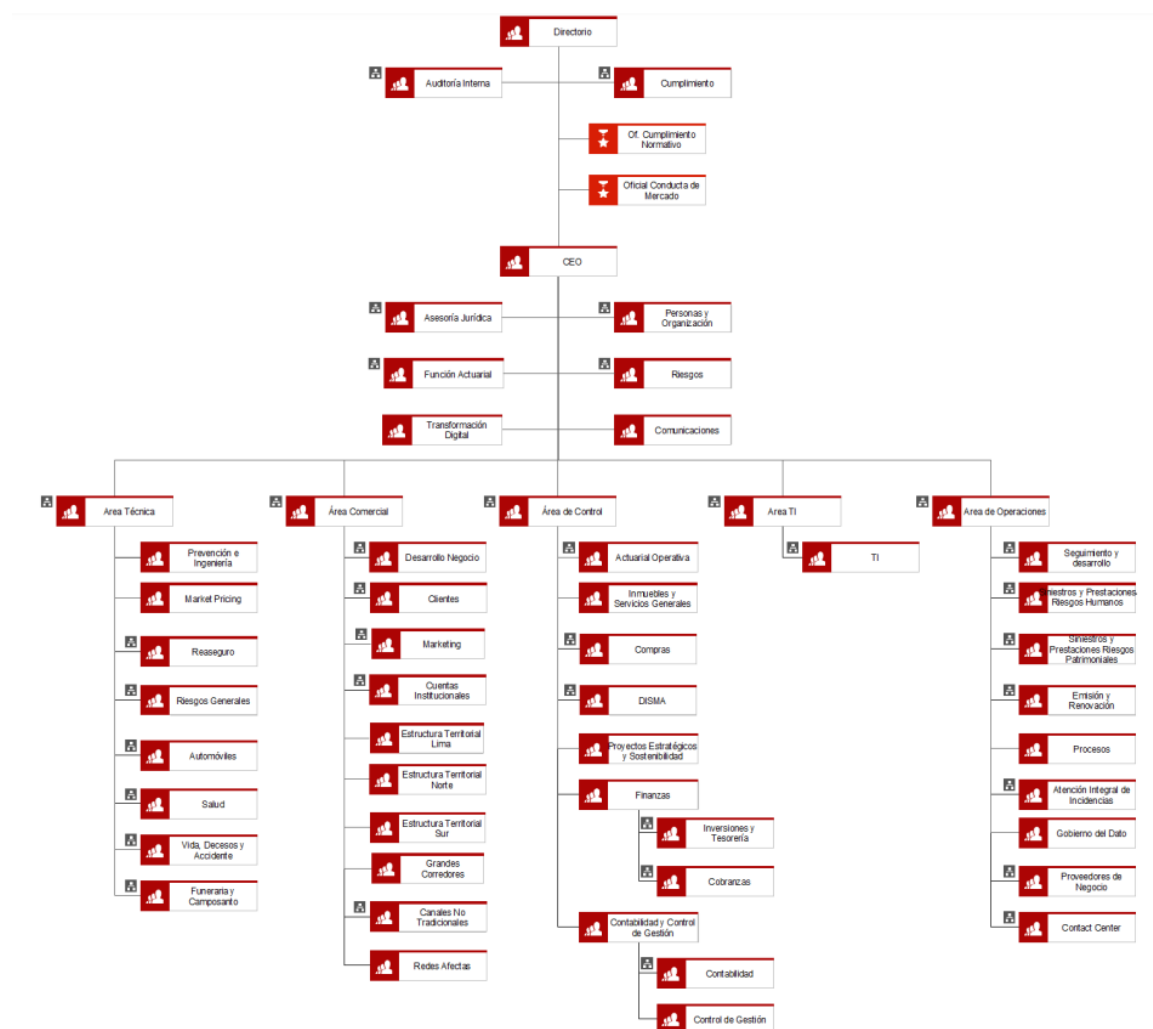
Actividad	Código de Actividad	Nombre de Actividad
Principal	6512	SEGUROS GENERALES
Secundaria	8690	OTRAS ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA
Secundaria	4772	VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS Y MÉDICOS, COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE TOCADOR EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS

Nota, extraída de Consulta SUNAT, 2022.

Estructura Organizacional

Organigrama General

Figura 1 Organigrama General de Mapfre Perú



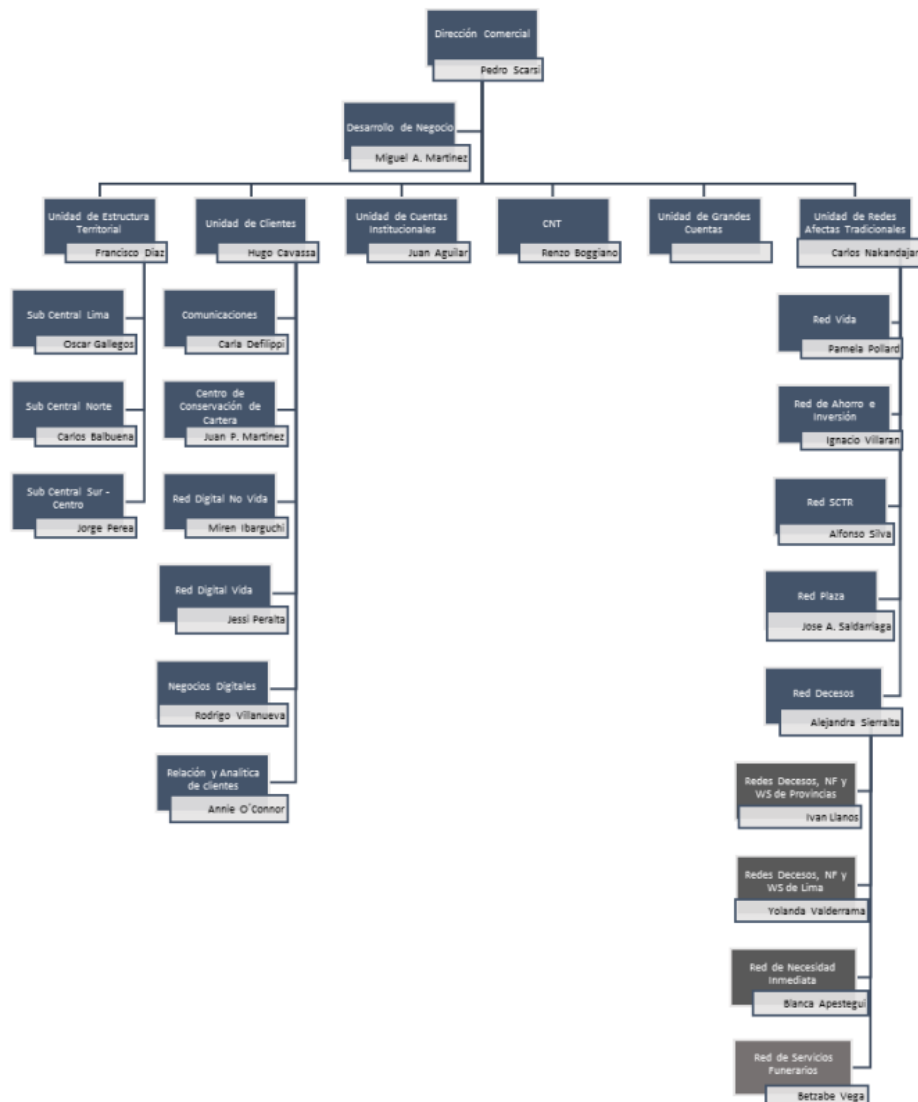
Fuente. Documentación de la empresa

Mapfre Perú es una empresa que con quien el Sr. Renzo Calda que rige como presidente del directorio, encabeza la empresa a nivel Perú, mientras que el gerente General el Sr. Julián Trinchet es el encargado de informar los resultados al directorio, gestionar estrategias y de coordinar con las cinco áreas directas (técnica, comercial, control, TI y de operaciones) de la empresa y demás órganos o unidades de la empresa a nivel nacional, siendo en Lima, las oficinas centrales. El área de operaciones y comercial, son las áreas con

mayor cantidad de trabajadores y de personas involucradas en la realización de los procesos, por la relevancia de estas áreas para la empresa.

Área Comercial

Figura 2. Organigrama Comercial de Mapfre Perú



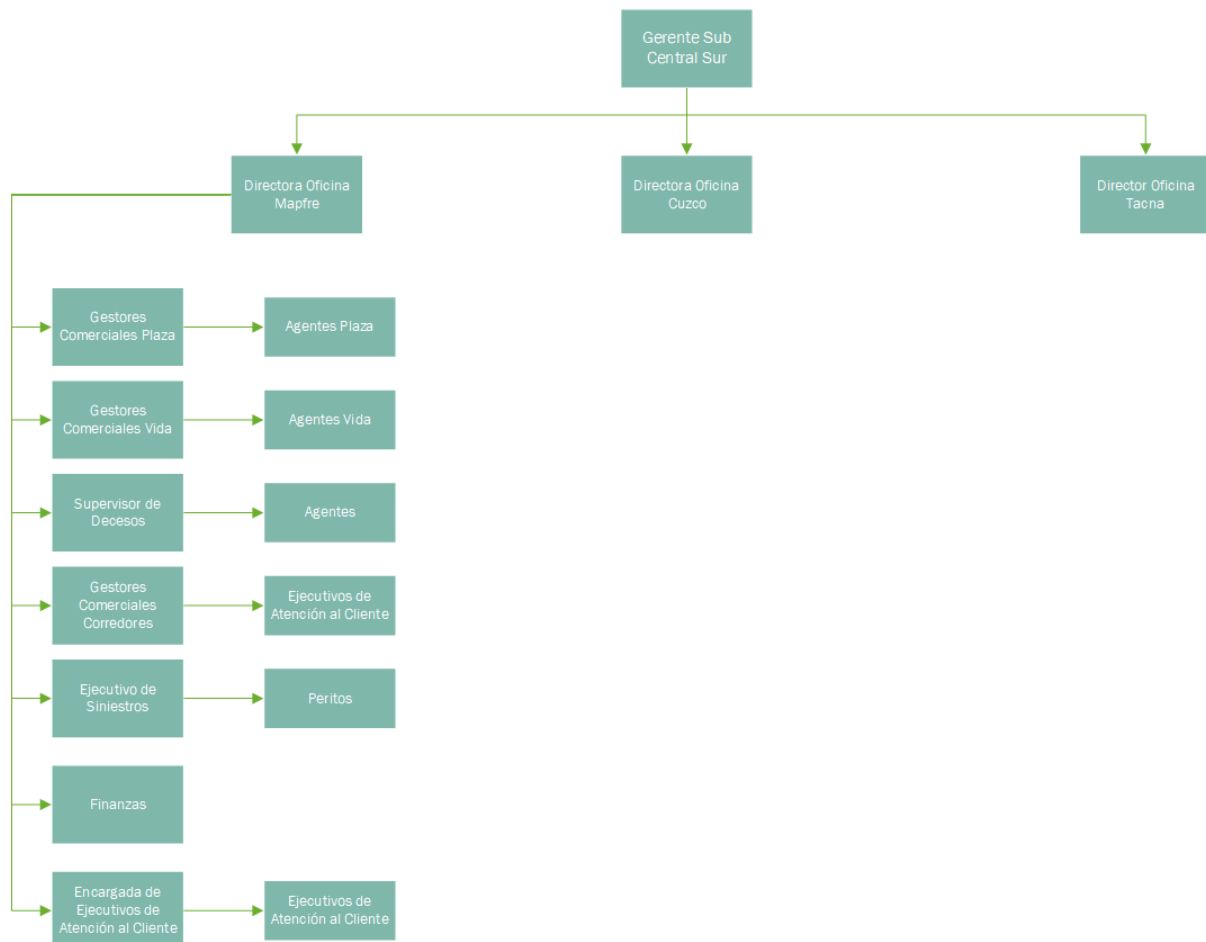
Fuente. Documentación de la empresa

En el área comercial, encabezado por el Sr. Pedro Scarsi quien lo dirige a nivel nacional, encargado de coordinar con: Unidad de Estructura Temporal, Unidad de Clientes, Unidad de Cuentas Institucionales, CNT, Unidad de grandes Cuentas y Unidad de Redes Afectas Tradicionales. Siendo la Unidad de Clientes y Unidad de Redes Afectas

Tradicional, son las dos Unidades que consumen mayores recursos humanos, puesto que son las Unidades que se encargan de la captación de clientes, retención y posventa, por ello se necesita apoyo humano de gran envergadura para poder llegar a las 24 provincias de todo el Perú. Utilizando las plataformas, tanto presenciales, físicas y online.

Área Sub Central Sur - Centro

Figura 3 Organigrama Sub Central Sur de Mapfre Perú



Fuente. Documentación de la empresa

Las 3 unidades territoriales, esta segmentado por provincias, donde en cada provincia importante se coloca una oficina, que rige como central para todo la provincia y alrededores, en el caso de la central sur, la oficina de Arequipa, ubicada en Yanahuara, tiene a su cargo gestores comerciales de los distintos productos de Mapfre, ejecutivos de siniestros, personal de atención al cliente y su respectiva área de finanzas, que desde allí (oficina) también se

realizan las colocaciones de productos, cobros de seguros, demás operaciones a nivel regional.

Desempeño en la Empresa

Fecha de Inicio y Término

1 de abril del 2017 hasta la Actualidad

Denominación del Área

Red Plaza

Puesto ocupado

Agente Profesional de Plaza

Descripción de las Funciones Desempeñadas

Funciones

- Cumplir la actividad comercial:
 - Cumplir diaria, semanal y mensualmente con el embudo comercial definido en su red: número de prospectos, citas y cierres.
 - Cumplir con la venta mensual establecida, como mínimo.
 - El jefe inmediato podrá solicitar el sustento respectivo. El trabajador podrá acreditar el cumplimiento de sus obligaciones mediante: correos, llamadas y mensajes o cualquier otro medio.
- Asistir a las reuniones de trabajo:
 - Reunión diaria de planificación (inicio del día).
 - Reunión diaria de avance y seguimiento.
 - Reunión semanal de equipo.

- Toda reunión definida por su jefe directo.
- Cumplir con el llenado y entrega del reporte de actividad (sea reporte manual o plataforma comercial):
 - Reporte de gestión: Actividad comercial (prospección, citas, cierres) y cobranza.
 - En el caso de que la plataforma comercial presentará inconvenientes, el trabajador deberá reportarlo de forma inmediata a su jefe directo mediante correo electrónico.
- Formación continua, capacitaciones y talleres:
 - Realizar los cursos asignados por Recursos Humanos a través de la Plataforma Crezco.
 - Asistir a las capacitaciones obligatorias realizadas o solicitadas por Recursos Humanos o jefe directo. En caso no asista a la capacitación, el trabajador deberá justificar su inasistencia con su jefe inmediato dentro de las 24 horas siguientes a la capacitación.
- Todas las acciones que indique el jefe directo.

Cargos a Reportar

Gestor Comercial Plaza: Gonzalo Arenas Cáceres

Cargos que le Reportan

Nadie a cargo

Proyectos en los que participó

- Implementación de un modelo de solicitudes de seguros.
- Implementación de políticas de tiempo de respuesta entre áreas.
- Innovación de tecnologías para la atención al cliente.

Capítulo II: Diagnóstico Situacional

Análisis Situacional

Análisis Externo (PEST)

Factor Político

Estabilidad Política: Para noviembre del 2022, se vive momentos críticos en la ya débil política peruana, agravando con denuncias las numerosas acusaciones contra el encargado del ejecutivo, sus ministros y su círculo cercano (Gestión, 2022), generando más conflictos con el legislativo, que también les pesan denuncias y acusaciones a los congresistas. Afectando a la población, por las consecuencias directas e indirectas que generan los conflictos entre los poderes. Así mismo, esto se ve reflejado por la baja de puntuación de la empresa calificadora de riesgos Fitch Ratings, que cambió su perspectiva estable a BBB, esto por “incumplimiento de emisor (IDR) en moneda extranjera (FC) de largo plazo (LT) de Perú.” (Fitch Ratings, 2022).

Política Fiscal: La actual política fiscal, que es elaborada y gestionada por el Ministerio de Economía Y Finanzas (MEF), se viene extendiéndose y cumpliéndose en el presente periodo. El contexto económico que se vive pospandemia, manda que sea necesaria dinamizar la economía peruana, para ello el MEF impulsa una política fiscal expansiva (MEF, 2022), así invirtiendo más obras y proyectos sociales, generando la demanda interna y por ende se comprende esto en más gasto público y también reduciendo y exonerando tributos e impuestos. Una política fiscal expansiva podría generar, en un futuro, una suba de precios (inflación) que, si no se llega a controlar, podría desencadenar una recesión económica, por ello este método tiene que ser revisado periódicamente.

Política Monetaria: La actual política monetaria es gestada por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), que, como institución autónoma y fundamental para la economía del país, genera actualmente “una política monetaria restrictiva frente a la mayor presión inflacionaria global” (Marco Macroeconómico Multianual [MMM] 2023-2026, 2022). Esto se lleva a cabo para poder regular la inflación y que no este efecto no sea tan perjudicial en la población, teniendo así una medida de control para poder sostener una economía saludable. Para que así, el círculo virtuoso de la economía siga funcionando, mejorando y volviéndose más atractivo para inversiones tanto nacionales como extranjeras.

Riesgo País: El riesgo país, es un indicador político-económico que puntúa la confiabilidad para la inversión en un país. Para setiembre del 2022, según el BCRP, el riesgo país para Perú a setiembre es de 215 de puntos, continuando una tendencia alcista que inició desde mayo, esta suba está relacionada con los problemas políticos y económicos que vive Perú internamente y también a los problemas externos que afectan tanto directamente como indirectamente al país. Este indicador, mientras más rápido se pueda corregir su rumbo alcista, más opciones de empresas privadas quieran invertir en el Perú, así dinamizando y mejorando la economía del país y por ello también la calidad de vida.

Elecciones locales: El 02 de noviembre se realizaron las elecciones municipales para el periodo 2023 - 2026. Donde según resultados de la ONPE (2022), el grupo político ganador de las elecciones regionales es *Yo Arequipa*, encabezado por el Sr. Rohel Sánchez, quien en las encuestas marchaba como uno de los favoritos junto con Javier Ísmodes y Gustavo Rondón (QP RAGON Estudios y Encuestas, 2022). El presente gobernador cuenta con un amplio respaldo de la población arequipeña que lo vino acompañando y mostrando su respaldo.

Factor Económico

Producto Bruto Interno (PBI): El Producto Bruto Interno peruano se viene recuperando de la pandemia ocasionada por el Covid-19, se estima para fines del 2022 una el PBI tenga un crecimiento del 2.7% (Banco Mundial, 2022), que es 0.5% menos lo que pronosticó el MEF (MMM, 2022) para el crecimiento del PBI a fin de año. Esta desaceleración, que se dio sobre todo en la segunda mitad del año, es por la baja de los precios de la minería, la baja de la demanda interna y también por la baja de inversión privada.

Tasas de inflación: La inflación para Perú en setiembre, fue de 8.53% (BCRP, 2022) subiendo medio punto porcentual en un mes, estando muy por delante de los rangos meta que son propuestos para mantener a un nivel estable la inflación, y está subida se debe por los conflictos externos que recortan suministros y los encarecen, afectando directa e indirectamente al país, también por la crisis política que se vive, que no estimula a la demanda interna, gestando una recesión económica. El regreso de la inflación a los rangos meta de inflación se estima que sería para el 2026 (MMM 2023-2026, 2022). Esta subida influye directamente en el dinero corriente que tienen las personas, ya que se encarecen los productos por la pérdida de valor del dinero.

Tasas de interés: La tasa de interés de referencia de 12 meses para octubre en Perú es de 7% (BCRP, 2022), que lo viene elevando el BCRP desde el inicio de la pandemia. Esto se eleva como una medida para poder proveer la subida de la inflación, haciendo que sea más elevado los préstamos para poder estabilizar la economía y los precios regresen o se reduzcan. Aunque esto afecta más a las medianas y pequeñas empresas como también emprendimientos, que se les dificulta cancelar los préstamos y así con ello se va la solvencia de la empresa.

Tasas de desempleo: La actual población ocupada a nivel nacional es del 53%, indicando que, de cien peruanos, cuarenta y siete están sin trabajo (Instituto Nacional de

Informática y Estadística [INEI], 2022). Esto se puede relacionar por una reactivación lenta de la economía pospandemia, aunque impulsada por las estrategias y proyectos estatales y privadas. Así mismo, estas cifras vienen mejorando con respecto al 2020 y 2021, que el desempleo se vio afectado directamente. “Para el área urbana, la población ocupada creció un 8,2%, y la población en el área rural, bajo en un 1,2%” (INEI, 2022), pudiendo inferir una transición de población del área rural a la urbana para ocupar algún puesto de trabajo.

Tipo de Cambio: Para la tercera semana del mes de octubre, el tipo de cambio oficial de sol a dólar americano es de 4,01 soles (BCRP, 2022). El tipo de cambio viene subiendo a lo largo de décimo mes del 2022, esto significa que el valor del sol es cuatro veces menor en relación con un dólar americano, contrastando esto con la suba de la tasa de la inflación. Claramente, es un indicador económico para la especulación de las perspectivas futuras de la economía del país.

Balanza Comercial: Para setiembre del 2022, según el BCRP, la balanza comercial actual, a comparación del 2021 tuvo una baja del 16%, y con respecto a junio del 2022, tuvo una disminución del 8%. Esto es por la baja en la exportación de productos tradicionales (materia prima principalmente, que exportamos en grandes cantidades), y la baja de exportación está relacionada con la suba de los precios de commodities y de productos, sobre todo del petróleo y sus derivados, que están encareciendo toda la cadena de suministros en todo el mercado internacional. Los distintos conflictos, sobre todo problemas externos y los internos, son los que han estado afectando directamente a la balanza comercial.

Bolsa de Valores: Perú cuenta con la Bolsa de Valores de Lima, una de las más longevas de América del Sur, donde negocia con 263 empresas inscritas en la bolsa, estando las empresas más importantes del país cotizando en esta bolsa. Actualmente, la bolsa midiéndolo con el índice S&P Perú Select (SPBLSPT), donde se encuentra en una

recuperación progresiva de una gran baja que se presentó hace unos cuantos pares de meses del presente año.

Factor Social

Estilos de vida: Los estilos de vida en Perú, según Arellano (2017), los divide en 6 grandes grupos, los progresistas, grupo de varones que aparecen en todos el Niveles Socioeconómico (NSE) que aspiran con el progreso personal y/o familiar. Los formalistas, es un grupo de varones que su visión es más hacia la familia y valoran su estatus social, las modernas, grupo de mujeres que se enfocan en la superación y crecimiento personal y también como en la de realización como madres, se encuentran en todos los NSE. Las conservadoras grupo de mujeres, enfocadas en la familia y crianza de los hijos, está en todos los NSE y suelen ser religiosas y tradicionales. Los sofisticados es un grupo mixto, joven, con altos ingresos económicos y también estudios superiores al promedio general y valoran en gran cantidad su imagen personal. Los austeros es un grupo mixto, tienen ingresos más bajos del promedio, de familia migrante de los Andes peruanos y son reacios a los cambios.

Ingreso per cápita: El ingreso per cápita para Perú en el 2021 según el Banco Mundial (2022) fue de 6 692.2 dólares americanos, recuperándose un 8.5% de ingreso per cápita del 2020, que no se veía esas caídas del ingreso per cápita desde el 2015. Esta suba se debió a la reactivación económica y a la reactivación de la demanda interna, soportada principalmente por la minería y construcción, como también por el rubro comercial, dando como resultado un superávit en la balanza comercial en el 2021.

Números de Accidentes: Según el INEI (2022), los accidentes de tránsito reportados tanto fatales como no fatales ascienden a 10 993 accidentes. Siendo 3 032 accidentes fatales y 7 961 accidentes no fatales, que ocurrieron en el 2021, siendo Lima, Piura, Puno y Arequipa las provincias con más números de accidentes de tránsito reportados. Así mismo, los accidentes no fatales en los centros de trabajo se elevaron en un 20% del 2020 al 2021,

teniendo, 2 332 accidentes en promedio cada mes en el 2021 y un promedio de 18 accidentes fatales en centros laborales al mes (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2021).

Seguridad Ciudadana: La seguridad ciudadana, donde el INEI (2022) indica que el 22,8% de la población mayor de 15 años fue víctima de alguna actividad delictiva, siendo los grupos de edades de 15 a 49 años las personas más afectadas. Los delitos más concurridos son los robos e intentos de dinero y pertenencias, la estafa y amenazas. Puno, Cusco, Junín, Lima son las provincias con más población víctimas de sucesos delictivos.

Tasa de expectativa de vida: La tasa de vida, según el INEI (2015), es de 74,6 años, siendo más longevas las damas con 77,3, llegando a poder vivir 5,3 años más que los varones. Así mismo, desde 1950 al 2015 se disminuyó el porcentaje de 2,6% a 1,1% de la tasa de crecimiento promedio anual de la población. Se pronostica que para el 2050 en el Perú la expectativa de vida llegue a los 79 años y que la mortalidad infantil baje de 17,6 a 10 defunciones por cada 1000 defunciones, esto pensado por la mejor calidad de vida, basada en comida de calidad y control de salud integral. Esta tasa viene en constante crecimiento, junto a la par con el crecimiento económico del país.

Evolución de COVID-19: Para finales del segundo semestre del 2022, en Perú el COVID, viene en un crecimiento constante, “La positividad de una semana a la otra subió un 5%, aunque las hospitalizaciones representan menos del 1%” (RPP, 2022). Esta subida se puede entender por las medidas levantadas del gobierno sobre el COVID, ya que la medida de usar mascarilla ya no es obligatoria en ningún lugar, con excepción de centros médicos. Esta subida de casos, representa la quinta ola de COVID que atraviesa el país, pero los casos de fallecimiento se mantienen bajos, no tienen la misma tendencia de los contagios, como lo tenía cuando se inició la pandemia. Por ello mismo, las personas ya sienten más confianza para realizar sus actividades como las realizaban antes, descuidando la bioseguridad personal y en algunos casos de su familia.

Factor Tecnológico

Digitalización: La digitalización es la muda de lo analógico a lo electrónico, “Perú ha tenido uno de los crecimientos más grandes en tecnología y digitalización de procesos, cuyo auge permite mayor acceso a servicios de calidad.” (Bercovich, 2022). Este viéndose también en el aumento del pago de tarjetas 2,6% del 2019 al 42,3% entre el 2020 y el 2021.

Aumentando la cantidad de personas que están en relación con la banca nacional. Este proceso de digitalización, ayuda a las empresas a poder sistematizar su información para un mejor y más detallado análisis y así enfocar mejor las estrategias para mejorar la operatividad y por ello la rentabilidad de la empresa.

Automatización: Las empresas están empezando a utilizar tecnología para la automatización de los procesos, en sus distintas líneas dentro de la empresa, está automatización. Donde sobre todo se puede captar 2 beneficios notables, la mejora en la optimización de horas, hombres y la disminución de errores en el proceso en cuestión (Guerrero, 2021). Asimismo, mejora el prestigio de la empresa, potencian a los trabajadores, mejorando su currículum y conocimientos, mejora el ambiente laboral y se gesta una mejor productividad en la empresa.

E-commerce: El e-commerce en Perú se incrementó por la pandemia, llegando a tener un 87% de crecimiento, y lidera la lista en América del Sur con la región con mayor crecimiento seguido de Brasil con 61% y Colombia con 53% (Gestión, 2022). Los consumidores peruanos tienen una preferencia a las compras, que adquieren más muebles y electrodomésticos, luego adquieren juegos y hobbies, seguido de moda, comida y cuidado personal. El masivo ingreso a internet, facilita la oferta y la demanda de distintos productos y servicios, ya que acortan tiempo y dinero.

Análisis del Diamante de Porter

El análisis del diamante de Porter, según Culqui y Suárez (2019) permite “Analizar los factores que influyen en el desarrollo de las industrias en el contexto nacional” dando herramientas para la gestión y control de la gestación de la ventaja competitiva.

Acceso de ingreso al mercado: En el rubro de prestación de seguros es reducido, habiendo 16 organizaciones, 32 empresas prestadoras de seguros y reaseguros registradas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2022). La pandemia impulsó la adición de empresas de organizaciones ya establecidas para que sean supervisadas por la SBS. La creación y mantención de una empresa aseguradora y/o reaseguradora es de grandes costos y responsabilidades, por ello no hay pequeñas empresas que ofrecen la mayoría de prestaciones de seguros. Asimismo, Mapfre es una de las principales empresas aseguradoras en el mercado peruano e internacional, Mapfre es un referente de precios para las demás empresas del rubro. Por ello, se puede concluir que el acceso para el ingreso de empresas de seguros y reaseguros es complicado, tiene unas barreras altas para el acceso a nuevos competidores, por ello su amenaza es baja.

Rivalidad entre productos sustitutos: Este rubro de seguros y reaseguros no se tiene como tal un servicio sustituto, que aplaque las necesidades de los clientes y/o consumidores, ya que este rubro lo hace “exclusivo” por la supervisión de la SBS, que da la confiabilidad a los clientes usuarios de los servicios de estas empresas supervisadas. Lo que podría cubrir de cierta manera algunos aspectos de seguridad, son los productos de geolocalización en tiempo real, los sistemas de alarmas antirrobo e incendios, y productos similares de prevención. Por ello se puede concluir que la rivalidad entre productos sustitutos en baja, ya que no hay una problemática que afecte sus servicios con relación a servicios o productos similares.

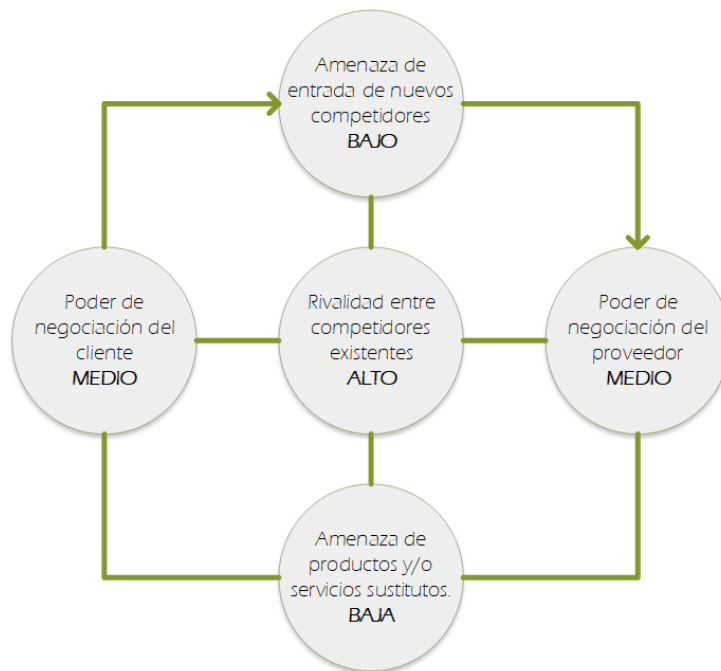
Rivalidad entre competidores: En el mercado actual de seguros y reaseguros en Perú, se encuentra varios competidores que atienden la demanda interna. Entre las empresas

más representativas del rubro se encuentran, la Positiva, Mapfre, Pacífico y Rímac, entre las más grandes y más representativas del Perú. La competencia que se genera entre las empresas es vital para la optimización de procesos y mejora de la competitividad entre ellas, para así dar una mejor oferta enfocada al cliente final, convirtiéndose en un sector altamente especializado. Las empresas que suelen tener un capital extranjero o posicionamiento en otros países del mundo y Latinoamérica, como Mapfre, suelen a tener mayor visibilidad y consideración de los consumidores, puesto que la globalización permite que nos desarrollemos en distintos lugares del mundo, poder estar asegurado en cualquier parte del mundo, da mayor confianza y respaldo para las empresas. Teniendo así más ventajas competitivas, las empresas que extienden sus operaciones a más sitios del mundo. Por todo ello, se puede decir que la rivalidad entre competidores del mercado es alta, por la alta competitividad que se genera.

Poder de negociación del cliente: Las empresas de seguros y reaseguros atiende a dos grupos de clientes, personas naturales y jurídicas. Los clientes suelen asegurarse o asegurar algo, bajo lo estipulado por la empresa aseguradora, cubriéndolos por menores del seguro a contratar, en ocasiones los clientes pueden hacer unas modificaciones o adiciones en los contratos, previa aprobación del área que corresponda a la revisión de los posibles riesgos a suceder. También los clientes jurídicos obtienen un mejor precio que los naturales, ya que ellos ocupan más número de seguros a requerir, esto depende de la evaluación que se realice previamente a la empresa. Por todo ello, se puede decir que el poder de negociación del cliente con las empresas de seguros y reaseguros es medio, porque si bien las empresas prestadoras de servicio dan las directrices generales para el cumplimiento del servicio, el cliente también puede tener una injerencia en el contrato, pudiendo hacer algunas modificaciones para su favor.

Poder de negociación del proveedor: En el rubro de las empresas de seguros y reaseguros, tienen como proveedores a empresas del sector salud, (clínicas, centros de salud, etc.) empresas de sepelio, empresas de cementerios, talleres, etc. En una relación que favorece a las empresas contratadas, ya que aumentarán su flujo de clientes. Por ello hay varias empresas que desean trabajar con las empresas aseguradoras, mejorando sus estándares para calificar con los requisitos, que buscan las empresas para trabajar con alianzas o convenios. Por ello se puede indicar que el poder de negociación del proveedor es medio, porque son importantes, pero hay más empresas similares que tienen las mismas condiciones y pueden competir por ser parte de la cadena de suministros de las empresas prestadoras de servicio de seguros y reaseguros.

Figura 4 Diamante de Porter.



Matriz Evaluación de Factores Externos

Tabla 2 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

N.º	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades				
Ítem 1	Mayor ocupabilidad laboral en el Perú	7%	3	0,21
Ítem 2	Mejora de la Bolsa de Valores	7%	2	0,14
Ítem 3	Aumento del ingreso per cápita en el país	7%	2	0,14
Ítem 4	Desarrollo de sistemas digitales	8%	2	0,16
Ítem 5	Aumento de la utilización de e-commerce en el país	8%	3	0,24
Ítem 6	Marca posicionada en el país y en el mundo	9%	3	0,27
Ítem 7	Negocio sin servicios sustitutos	9%	4	0,36
Amenazas				
Ítem 1	Creciente inestabilidad política y económica	7%	2	0,14
Ítem 2	Mayor aumento de la inflación, tasa de referencia y el TC.	8%	2	0,16
Ítem 3	Reducción del PBI.	7%	3	0,21
Ítem 4	Aumento de la inseguridad ciudadana	7%	2	0,14
Ítem 5	Elevación de casos de accidentes de tránsito	7%	2	0,14
Ítem 6	Empresas grandes y consolidadas en el mercado	9%	3	0,27
Total		100%		2,58

Se realizó una ponderación, dando un resultado de 2,58 que responde a que Mapfre Perú tiene estrategias con el entorno aceptables, pero que estas estrategias tienen que mejorar, enfocándose en la explotación de oportunidades, sobre todo con redes digitales para seguir posicionando la marca. Así mismo, enfocar estrategias para aplacar las amenazas, teniendo en cuenta en el impacto de las acciones externas, tanto económicas, legales o políticas.

Análisis Interno (AMOFHT)

Administración: El grupo Mapfre, al ser una gran corporación en Perú, que, si bien se centraliza operaciones administrativas en Lima, abarca también en todo el país, desarrollando su administración por gerencias que son repartidas por zonas del país. Arequipa, está bajo cargo de la Sub Central Centro-Sur. Donde tienen 7 departamentos por Oficina Regional, que son los que actúan el trabajo operativo de la empresa, desarrollando funciones de ventas, inspección de accidentes, las finanzas y la atención al cliente. La empresa sabe que la interdependencia y lazos entre los departamentos son necesarios para una mejora en la productividad de la empresa, enfocando estrategias que involucran a todos

para poder alcanzar las metas de crecimiento. Mapfre Perú, siempre en aras de la transparencia, indica a sus colaboradores sus metas, objetivos y sus cambios que realiza, para poder unificar el conocimiento en todos sus colaboradores, para ello estableciendo metas, equipos y tareas que deben ser cumplidas. Cada nivel jerárquico gestiona aportes para la mejora de actividades, sobre todo de su nivel, aunque se suele dar aportes de mejora para sus inferiores o superior, esto ya que cada nivel dispone de información para llevar a cabo sus estrategias plasmadas. Asimismo, no solo el equipo gerencial que está constituido con un talentoso cuerpo humano, sino todo el equipo de trabajo, que es capaz de afrontar cualquier trabajo o dificultad que se presente o que sea encargado de solucionar. En la empresa se distribuye de forma vertical y horizontal, puesto que hay actividades que se desarrollan en conjunto con otras y también otras actividades que se necesitan pasar antes por algunas otras áreas. La empresa, a los colaboradores, indica de forma de manera explicativa sus funciones, responsabilidades y actividades que realizara en el puesto en cuestión, también como se otorga el Manuel de Organizaciones y Funciones (MOF), donde se explica de forma tática las funciones, competencias, responsabilidades, responsables y demás información sobre el área y puesto de trabajo. Llegando así a los colaboradores indicando lo que se tiene que cumplir en sus horas de labor.

Marketing: El grupo Mapfre Perú se encuentra operando en Perú desde hace más de 25 años, donde se posiciona como una de las más grandes empresas prestadoras de servicio de seguros y reaseguros, siempre teniendo una destacada participación de mercado local, posicionando en el top de empresas del rubro, asimismo Mapfre al ser una de las empresas líderes del mercado, es tomada en cuenta por sus competidores como una empresa referencia, por como gestiona su trabajo y servicios. En los últimos cinco años, Mapfre ha recibido diversos premios, entre ellos, ganador por la World Finance Global Insurance a la mejor empresa de seguros y reaseguros por los premios, consolidando su liderazgo en el mercado

peruano. Mapfre ofrece sus productos de seguros, reaseguros y demás, por canales físicos y tecnológicos, ya que los ofrecen en las sedes centrales, también con agentes directos e indirectos de la empresa, como también son vendidos en la web y por vía telefónicas, donde actualmente están consiguiendo más penetración en las ventas. Mapfre distribuye su parte comercial, con respecto a los distintos productos y servicio que ofrece, dividiendo sus fuerzas de ventas en puntos especializados, y que también la empresa ofrece cubrir una gran cantidad de riesgos, dando un amplio abanico de soluciones a los clientes, aunque los productos a ofrecer están teniendo una tendencia en la baja de los valores de precio, motivada por la demanda externa e interna. La empresa realiza investigaciones de campo, para poder generar información para futuras tomas de decisiones y estrategias a implementar, también la empresa al reportar su información a la SBS, apoya con información para la elaboración de reportes sobre las empresas del sector. Los proveedores de la empresa, son empresas con renombre, años en el mercado y cumplidoras de los estándares de calidad, por ello ante la ejecución de un seguro, se consigna el especialista a tratar más cercano, dando así un servicio oportuno y eficiente, ante cualquier eventualidad. Los diferentes servicios y productos que ofrece Mapfre Perú están valorizados con respecto a los costos a correr, más un porcentaje de comisión, dando un precio que dentro del mercado de seguros y reaseguros son precios promedios, aunque siempre habiendo diferencias notables con algunos competidores. Aunque, por temporadas se realizan estrategias de precios en algunos productos o servicios de los seguros y reaseguros. Para mostrar la marca, se recurre por ejecutar acciones de publicidad en canales digitales, enfocando a las diferentes unidades de trabajo, ya que la estrategia es que los canales digitales desemboquen en el call to action de la página principal, y poder tener más información de la persona que va a pedir información. Con las estrategias de comercialización más pegadas a lo tecnológico, se viene consiguiendo una creciente captación de clientes por estos medios digitales. La presencia conseguida en medios digitales

se mejora con respecto a años pasados, lo cual se debe por la buena ejecución de las estrategias plasmadas por los directivos y que con el crecimiento de la digitalización se pudiera expandir más la presencia de Mapfre Perú en canales digitales.

Operaciones: Mapfre Perú desarrolla operaciones de venta de seguros y reaseguros, centro de salud y también, así como dar servicio de sepelio y entierro. Que estas operaciones se realizan tanto de manera presencial en las oficinas y lugares puntuales de venta, como también se realiza de manera online, donde se atiende con una contestadora y posteriormente con presencia humana, para ponerse en contacto con el cliente final. Las 68 oficinas de atención al cliente en todo el país, están equipadas con equipos tecnológicos capaces de cumplir las funciones básicas que se realizan en el trabajo de oficina y de igual forma, darle a los trabajadores, las herramientas tecnológicas y cognitivas para cumplir correctamente su trabajo, los centros de salud son implementados con equipos tecnológicos de buena reputación, al igual que cumplen con un servicio completo de sepelio, ya que tiene el acceso a un gran abanico de servicios con diferentes costos en lo que es servicios de sepelio. En los puestos que se desarrollan en toda la empresa se ha establecido sus funciones, no con el fin de obtener resultados, sino también de poder captar más información de lo que realiza, para así poder conocer las falencias que se pueden dar en el puesto y/o área, aunque no se llega a realizar todas las tareas como se estipulan y esto se debe por la falta de compromiso de los colaboradores o porque no se tiene el proceso de una manera más clara, lo cual no permite cumplir de buena manera el objetivo de la actividad. Ante imprevistos o ideas de mejora en alguna actividad, se indica al jefe inmediato, siendo estos los que lideran la solución o proyecto, habiendo este patrón para absolución de temas similares, siendo a veces en momentos no tan útil, porque se limita al encargo del problema a unas personas, algo que debe ser mixto o incluso horizontal se actúa de una manera vertical. Cada oficina, centro de salud u otra infraestructura donde se atiende alguno producto de la marca Mapfre, se

establecieron con respecto a la demanda de los servicios que oferta, teniendo presencia física en el norte, centro y sur del país. Estas mismas unidades de negocio, cuentan con sistema de la información, que les permite una gestión administrativa más eficiente, así mismo cuenta con medias de seguridad, tanto para las horas de atención como para los de vigilancia, entre otras herramientas que les permiten desarrollar de mejor manera sus labores.

Finanzas: El grupo Mapfre Internacional S.A. es un grupo muy grande a nivel mundial, y es quien el dueño de la empresa Mapfre Perú, poseyendo un total del 99.29% de acciones de la empresa (Class & Asociados, 2021). Dando una espalda financiera sólida que respalda las acciones y proyectos de la empresa, se tuvo en el 2021, una buena rentabilidad en comparación con la rentabilidad esperada por el sistema de seguros peruanos. Esta buena rentabilidad alcanzada en el 2021, dan mejores perspectivas al sistema de banca, dando mayor confianza a los bancos para poder recurrir a pasivos de corto plazo, de igual forma y en determinados casos, se puede financiar la empresa en corto plazo, mediante una inyección monetaria desde la matriz. Mapfre, cuando busca generar deuda de largo plazo, lo genera desde la banca, negociando tasas de interés más cómodas para la empresa, no dispone de la ejecución de acciones en la Bolsa de Valores de Lima (BVL). Para el 2021, la empresa cuenta con una solvencia financiera mayor a la del 2020, y esto debido al correcto manejo que viene teniendo los activos corrientes, que gestionaron adecuadamente los pagos de deudas corrientes, las provisiones y demás obligaciones que se generan en la operatividad de la empresa. El equipo de finanzas, es el que se encarga del presupuesto de la empresa, que se gestiona bajo la modalidad de descripción de actividades, y que se apoya con los presupuestos anteriores, ajustándose a la realidad actual de la empresa. Para la tercera semana de octubre Mapfre en la BVL, cada acción de la empresa representa S/ 11.20 soles, siendo una de las mejores aseguradoras y reaseguradoras en relaciones al precio por acción. Estas mejoras financieras de la empresa, se debe al gran manejo y conocimientos de los

directivos que conducen las estrategias y directrices financieras en la empresa, que estas tienen impacto en todas las áreas de la empresa, por ello dando la confianza a los dueños tanto inversionistas como accionistas tanto peruanos como extranjeros. Para el 2021, la empresa mantiene un nivel de endeudamiento de 1.33 (Class & Asociados, 2021), estando en el nivel normativo permitido y esperado, puesto que se considera que es un nivel bajo, donde no se compromete riesgos financieros graves. Asimismo, la empresa tiene una calificación A de riesgos, lo que corresponde a una empresa con una fuerte fortaleza financiera, y para una constante revisión la empresa utiliza ratios de liquidez, como el de razón circulante, la razón del pasivo total al activo total, ROA, ROE y de ventas, entre los más representativos para la empresa.

Recursos Humanos: Para junio del 2021, la empresa contó con 1634 colaboradores directos, que están repartidos en todas las sedes de la empresa a lo largo del país. (Class & Asociados, 2021). Si bien la rotación de puestos administrativos no es alta en Mapfre, el problema puntual es la alta rotación de los agentes y atención al cliente, ya que las responsabilidades encomendadas tienen bastante exigencia, metas y por ello, desisten de los puestos cada vez más frecuentes. Si bien los incentivos de comisiones que se les otorga son altos, no muchos de los agentes llegan a las metas seguidamente, lo que desalienta a los colaboradores y prefieren dar un paso al costado. Para la congregación de los colaboradores se les brinda su respectivo uniforme para la identificación del colaborador, con sus respectivos recursos y herramientas que sean indispensables para el cumplimiento de sus funciones. El proceso de abastecimiento de recursos de los trabajadores, es un poco lento, ya que la comunicación es vertical y eso demora por los procesos que se consumen. También se les brinda capacitaciones para su mejora constante, y que se conviertan en agentes y personal más competitivos en el mercado, llegando de mejor manera a los clientes, teniendo más experiencia con conocimientos y herramientas adecuadas. Esto también tiene un beneficio

para la empresa, puesto que los colaboradores se sienten más identificados y con más compromiso por el bienestar y la prosperidad de la empresa.

Tecnología: Mapfre Perú tiene como apoyo en sus procesos un moderno sistema de información integrado a nivel nacional, este sistema tiene los módulos, de compras, ventas, finanzas, planeación, servicio al cliente, recursos humanos y logística. Estando así presentes en todas las áreas, niveles y puestos de la empresa según corresponda, cada área o puesto que utiliza el sistema de información, inyecta de información al sistema según el área de procedencia, generando así una gran base de datos, que es útil para poder realizar los respectivos análisis cuantitativo, además el sistema si bien es intuitivo es bastante cargado para el llenado de la información, ya que se requiere una buena información para gestionar mejor. Este sistema está liderado bajo la dirección del área de Tecnologías de la información (TI), donde el director es el responsable de las implementaciones y de dar respuesta ante cualquier eventualidad en el sistema, aunque el desarrollador es quien apoya en las soluciones problemas de software. El director es quien está en contacto directo con la empresa, contrata para estar en constante feedback sobre las mejoras realizables tanto de manera urgente como a largo plazo, y esto porque el sistema de información es un sistema vivo, y tiene que estar en constante cambio, con respecto a lo que se esté requiriendo en el momento. El sistema está conectado también a servidores de la nube, donde permite almacenar gran cantidad de información en tiempo real y sin necesidad de ocupar espacio físico para el almacenaje. Mapfre presente de sus objetivos de seguir creciendo y conseguir más posicionamiento en todos sus negocios, así como fortalecer los ya desarrollados, por ello enfoca a los sistemas de información en esa dirección, y así como este, las otras compañías enfocan el mismo sistema, pero con relación a su realidad empresarial, que si bien, cambia los sistemas en la esencia son lo mismo para la gran mayoría de empresas, por ello lo que se busca es que los directivos utilicen esta información para poder dirigir mejores estrategias en las respectivas áreas y que

se beneficiara toda la empresa. Para poder llevar la implementación del sistema se llevó por una serie de capacitaciones e inducciones sobre su uso, importancia y beneficios para la empresa y los colaboradores, estas mismas fueron realizados con personal externo (de la empresa del sistema) e interno con personal de Recursos Humanos, realizándose de manera periódica y controladas, para poder contrastar lo aprendido y ver la evolución de los coladores con esta mejora.

Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla 3. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

N.º	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	P. Ponderado
Fortalezas				
Ítem 1	Sólido respaldo financiero	10%	4	0,40
Ítem 2	Mejora de la rentabilidad anual	9%	4	0,36
Ítem 3	Posicionamiento de la marca	9%	3	0,27
Ítem 4	Mayor expansión y cobertura de potenciales clientes por el medio digital	9%	4	0,36
Ítem 5	Gran abanico de productos y servicios en comparación a la competencia	7%	3	0,21
Ítem 6	Pequeño nivel de endeudamiento	8%	3	0,24
Ítem 7	Presencia en todo el país y en el extranjero	6%	3	0,18
Debilidades				
Ítem 1	Organigrama con muchos procesos verticales	4%	2	0,08
Ítem 2	Descoordinación entre áreas dependientes	6%	2	0,12
Ítem 3	Dependencia de la matriz	6%	1	0,06
Ítem 4	Seguir la tendencia de baja de precios mundial	9%	1	0,09
Ítem 5	Alta rotación de puesto en contacto con el cliente	9%	1	0,09
Ítem 6	Sistemas de información complicados de completar	8%	1	0,08
Total		100%		2,54

Se realizó una ponderación, dando un resultado de 2,54 que responde a que Mapfre Perú tiene buenas fortalezas, sobre todo económicas y de posicionamiento, que estas hacen frente con sus debilidades, lo que se recomienda poder mejorar y potenciar estas principales fortalezas y tratar de seguir atenuando sus debilidades sobre todo netamente internas como, la

falta y/o descoordinación de procesos o también estar en constante mejora de sus herramientas y sistemas de trabajo.

Matriz FODA

Se realizó la matriz FODA (**Apéndice N 1**), con base a los resultados de las matrices EFE y EFI, donde se rescatan las oportunidades y amenazas por parte del entorno externo y las fortalezas y debilidades que tiene la empresa con respecto a su desarrollo operativo, financiero, comercial y demás.

FORTALEZAS:

F1: Sólido respaldo financiero.

F2: Mejora de la rentabilidad anual.

F3: Posicionamiento de la marca.

F4: Mayor expansión y cobertura de potenciales clientes por el medio digital.

F5: Gran abanico de productos y servicios en comparación a la competencia.

F6: Bajo nivel de endeudamiento.

F7: Presencia en todo el país y en el extranjero.

OPORTUNIDADES:

O1: Mayor ocupabilidad laboral en el Perú.

O2: Mejora en la Bolsa de Valores.

O3: Aumento del ingreso per cápita en el país.

O4: Desarrollo de sistemas digitales.

O5: Aumento de la utilización de e-commerce en el país.

O6: Marca posicionada en el país y en el mundo.

O7: Negocio sin productos sustitutos.

DEBILIDADES:

- D1: Organigrama con muchos procesos verticales.
- D2: Descoordinación entre áreas dependientes.
- D3: Dependencia de la matriz.
- D4: Seguir la tendencia de baja de precios mundial.
- D5: Alta rotación del puesto en contacto con el cliente.
- D6: Sistemas de información complicados de completar.

AMENAZAS:

- A1: Creciente inestabilidad política y económica.
- A2: Mayor aumento de la inflación, tasa de referencia y el TC.
- A3: Reducción del PBI.
- A4: Aumento de la inseguridad ciudadana.
- A5: Elevación de casos de accidentes de tránsito.
- A6: Empresas grandes y consolidadas en el mercado.

Estrategias FODA

Tabla 4. Estrategias FO-FA-DO-DA

Formulación de Estrategias				
N°	CRUCE			Estrategias FO - Estrategias Ofensivas y de crecimiento
FO-1	F2	/	O4	Digitalizar los procesos más críticos.
FO-2	F4	/	O5	Mantener una audiencia cautiva de clientes en las principales redes sociales.
FO-3	F4	/	O6	Expansión de servicios digitales en más plataformas digitales
FO-4	F6	/	O2	Visibilidad en el mercado bursátil, como una empresa sin riesgo de deudas
N°	CRUCE			Estrategias FA - Estrategias Defensivas contra Riesgos
FA-1	F1	/	A2	Mantener cuentas en moneda extranjera.
FA-2	F2	/	A2	Generar más ventas, para apalar la perdida de dinero por inflación.
FA-3	F3	/	A4-A5	Realizar campañas de concientización para cuidarse y prevenir para así captar más clientes.
FA-4	F5	/	A4-A5	Ofertar mayor cantidad de productos, con respecto a la seguridad personal y seguridad vial.
FA-5	F6	/	A1	Generar proyectos e inversiones con capital propio.
FA-6	F6	/	A3	Mantener el nivel de endeudamiento y aprovechar facilidades de exportación.
N°	CRUCE			Estrategias DO - Estrategias de orientación de esfuerzo
DO-1	D1	/	O4	Condensar la información entre áreas.
DO-2	D2	/	O4	Desarrollar sistemas de comunicación digital, con el desarrollo habitual entre áreas.
DO-3	D4	/	O6	Realizar ofertas, paquetes, para reducir el impacto de precios bajos
DO-4	D5	/	O1	Mayor capacidad de respuesta ante la rotación.
DO-5	D6	/	O4	Mejora de los sistemas de información, que sean menos complejos.
N°	CRUCE			Estrategias DA - Estrategias de Supervivencia, conversión o retiro del mercado
DA-1	D3	/	O3	Generar préstamos a la matriz en caso necesario.
DA-2	D4	/	O4-O5	Mantener precios estables con productos de seguridad personal y vial, por la demanda actual.
DA-3	D6	/	A6	Benchmarking de sistemas de información que utilizan.

Priorización y Definición de la Problemática

Planteamiento de Problemáticas

Mapfre Perú se desarrolla sobre la base de la mejora continua, que busca optimizar procesos y actividades para así poder reducir costos y tiempos, volviendo las eficiente al colaborador y así a las tareas que él desarrolle, dando un mejor resultado para sus clientes finales. Sin embargo, en ocasiones se siembran algunos problemas que afectan la operatividad de la empresa, y al no atender esos problemas cuando recién empezaban, empeoraron y se volvieron cada vez más repetitivos.

Priorización de las Problemáticas

Se llegó a registrar cinco problemáticas que son las más frecuentes en el área de gestión de la red plaza, ya que son tareas de los colaboradores, pero tiene alto nivel de deficiencia.

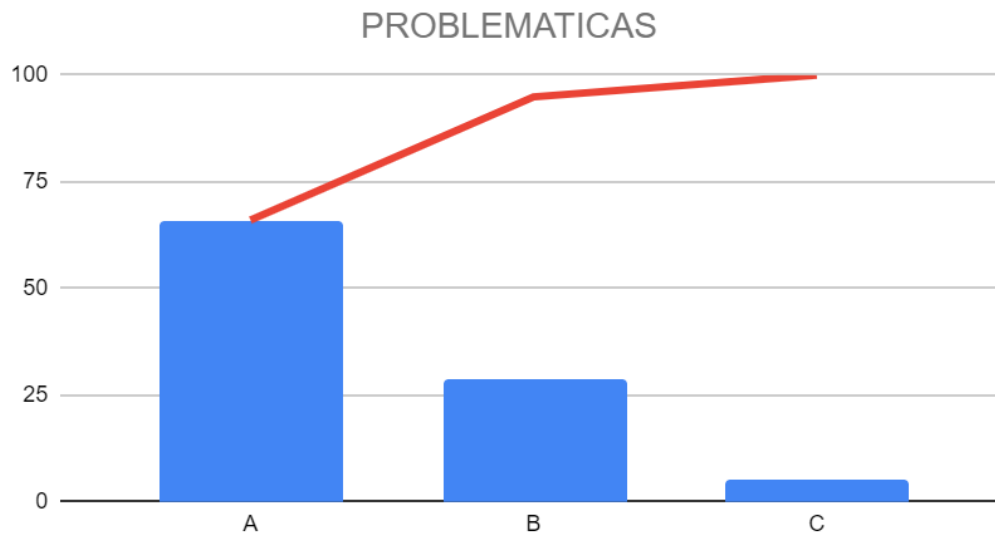
Tabla 5. Priorización de Problemáticas

Tareas que Incurren en Problemas	Frecuencia al mes	Frecuencia Acumulada	% Acumulado	Zona	%
Mala comunicación entre las áreas.	112	112	35,6	A	66,0
Problemas en plataformas digitales.	96	208	66,0	A	
Desinformación de los productos.	65	273	86,7	B	28,9
Bajo interés de mejora, por parte de los colaboradores.	26	299	94,9	B	
Baja en la cuota de mercado.	15	314	99,7	C	5,1
Baja captación laboral, en el área de ventas de intangibles.	1	315	100,0	C	
	315	100%			100,0

Tabla 6 Problemáticas con método ABC

ZONA	N. ° Elementos	% Elementos	% Acumulado	% Problemas	% Problemas Acumulados
A	2	0,33	0,33	66,0	66,0
B	2	0,33	0,67	28,9	94,9
C	2	0,33	1,00	5,1	100,0
TOTAL	6	1,00		100,0	

Figura 5. Problemáticas con método ABC



Se puede observar que, según el gráfico de Pareto, los dos problemas más significativos que tiene Mapfre Perú oficina Arequipa, es la mala comunicación entre las áreas y los diversos problemas e inconvenientes con las plataformas digitales, y los problemas de desconocimiento de productos y el bajo interés de mejora por parte de los colaboradores también son recurrentes y afectan la eficiente operatividad de la empresa.

Capítulo III: Planteamiento y Desarrollo de Acciones Ejecutadas

Experiencia 1.

Denominación

Reestructuración en el proceso de envío de solicitud.

Objetivo

Objetivo General:

- Desarrollar una única plantilla de modelo para generar solicitudes

Objetivos Específicos:

- Identificar el proceso de envío de solicitudes.
- Determinar la falencia central del proceso.
- Redactar una plantilla general de envío de solicitudes.
- Evaluar la reestructuración del proceso.

Antecedentes

En el artículo científico titulado “**La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones**” de Ospina (2006). Donde mediante la revisión de autores sobre la literatura de la reingeniería, se genera una propuesta para las organizaciones utilizando la reingeniería, como una herramienta de nivel gerencial para poder resolver problemas de manera más rápida. Asimismo, se sigue al autor Mauricio Lefcovich (2006), para poder concluir sobre las acciones que se tienen que tomar en cuenta, para la implementación de la reingeniería en los procesos de una organización. Este trabajo tiene un aporte significativo a la experiencia, en cuanto a la propuesta de acciones a tener en cuenta para generar una reingeniería adecuada en la organización, ya que no solo es ejecutar un cambio operativo en el proceso, si no es una

visión general de mejora continua que se tiene que replicar desde la cabeza de la organización hasta las extremidades de esta misma.

La tesis titulada **“Reingeniería de los Procesos Administrativos en la Empresa Importaciones Chiclayo motos SAC - 2020”** de Rodríguez y Tineo (2021). Se desarrolla en la empresa, obteniendo información por medio de encuestas realizadas a 29 trabajadores, y también se obtuvo información mediante el análisis documental. La empresa consta de 5 procesos, compras, ventas, almacenaje, ensamblaje y de acabado, donde la revisión de las actividades y tareas de los procesos dieron como resultado que hay una mejora por proceso del 15% al 23%, siendo esto notablemente beneficioso para la empresa, donde el *core* de la propuesta de mejora fue en la reducción del tiempo de determinadas actividades y tareas, para agilizar todo el proceso. Esta investigación da un gran aporte a la revisión de la experiencia, puesto que demuestra que una mejora en los tiempos, dentro de una nueva y mejorado proceso que tuvo reingeniería, es beneficioso, útil y más rentable para la empresa.

En la tesis denominada **“Aplicación de Reingeniería de Procesos para Incrementar la Productividad en el Servicio de Counter en la Empresa Turismo Mendiivil S.R.L., Arequipa, 2017”** de la autora Salas K. (2017), donde se desarrolla una implementación de una reingeniería de procesos en el área de ventas, donde mediante una propuesta se implementó un sistema de venta de boletos, optimizando así su tiempo en los procesos de venta, como el de documentación, llegando a reducir de 4.42 a 3.88 minutos, disminuyendo casi una hora en las actividades de los procesos, esta mejora en los procesos, genera en la empresa una mejora al 97.06% de la productividad total de la empresa. Por ello, el aporte del presente trabajo para la investigación, recae en la importancia de generar mejoras en los procesos o implementaciones en estos, para poder acortar tiempos en las tareas, volviendo más eficientes y eficaces a los colaboradores, agilizando sus pendientes del día y abriendo

espacio a nuevas tareas o funciones que beneficiaran a su área e influenciará en otras más en la organización.

Marco Teórico.

Reingeniería

La reingeniería es una herramienta que se está posicionando actualmente, como una solución de mejora, enfocándose sobre todo en los procesos de la organización. Para Hammer (1994), la reingeniería es “el concepto actual que se le da a los cambios drásticos que sufre una organización al ser reestructurados sus procesos.”, siendo el principal motor, la mejora del servicio al cliente final y que la mejora dará una mayor información a los puestos gerenciales para la toma de decisiones. Asimismo, Hammer (1994), define a la reingeniería en el mundo empresarial como una “revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicios y rapidez”. Donde se desarrolla que la reingeniería en las organizaciones se enfoca en la mejora de los costos empleados en los procesos, actividades y tareas, así como la optimización en la realización de estas, reduciendo así los tiempos que se ejecutan en los procesos, para llegar a darle un mejor servicio al cliente final.

Una parte importante del concepto de la reingeniería y donde recaen varias afirmaciones de autores, es que se afirma que es una acción radical que se va a realizar, haciendo cambios drásticos en el esquema del proceso, si bien es cierto que se realiza una mejora en la reingeniería, no es la finalidad de esta, si no es hacer un cambio importante a lo largo de los procesos. Lefcovich (2004) indica que la reingeniería, “constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical, él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos”. La reingeniería se hace tomando en cuenta los procesos actuales que se ejecutan, y con la determinación de los objetivos de mejora esperados.

Efectos de la Reingeniería

Para llegar a un cambio en la organización, el autor Rojas (2007), desarrolla 4 puntos para la ejecución en las organizaciones.

- Rediseñar la estructura organizativa, con grupos resolutivos especializados que ayudan a la operatividad de la organización, que estos, tengan autonomía y sean flexibles en la estructura.
- Mientras más grande sea la organización, más se tiene que descentralizar los procesos.
- Mantener un buen ambiente de motivación en el personal implicado.
- Mapear las posibles barreras de cambio, como la cultura empresarial, procesos, etc.

Pasos de la Reingeniería.

Lefcovich (2004), describe una pirámide sobre las fases de la reingeniería.

Figura 6. Pirámide descriptiva de las fases de la reingeniería.



Fuente, Lefcovich 2004.

El autor explica, en la pirámide, las cuatro fases de la metodología de la reingeniería que plantea.

Análisis de la situación: Donde se tiene que revisar las debilidades de la empresa y sus fortalezas, para así entender con qué o como se podría atacar las falencias de los procesos en revisión.

Diagnóstico: Entender como los procesos están interactuando actualmente, y que se necesitaría para poder mejorarlos u optimizarlos.

Diseño de la nueva organización: Con el problema enfocado, se plantea la solución adecuada para las necesidades actuales (reingeniería).

Implementación: Ejecutar las medias ya planteadas, y corroborarlas mediante KPI's para control y análisis de su evolución.

La reingeniería es una herramienta potente, que está en una estrecha relación con la gestión de procesos y del conocimiento, es útil para la resolución de los distintos problemas globales que sufre una organización (Rafoso y Artiles 2011).

Procesos

Las empresas, para realizar sus diferentes operaciones, segmentan en sus diferentes áreas los distintos sucesos, continuos y estructurados que se realizan para cumplir los objetivos de estas operaciones. A estos sucesos se les denomina procesos, que son desarrollados de forma secuencial y conjunta para llegar a lo esperado.

Tobón (2010), define el proceso como, “Sencillamente por proceso se entiende una serie de actividades que, tomada conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente.” Tanto cliente externo como interno, puesto que hay muchos procesos que son inter áreas.

Asimismo, la norma internacional ISO 9000:2015 (2015), define procesos como el “conjunto de actividades que se encuentran relacionadas o interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en los resultados.”

Pudiendo así llegar así a una afirmación que un proceso, es una serie de actividades que están relacionadas y que, al realizarse, dan beneficios para quienes los ejecutan.

Características de los Procesos

Los procesos poseen unas características básicas:

- Orientados a resultados.
- Ejecutado bajo la misión de la organización.
- Crean valor en los usuarios (Cantón, 2006).

Elementos de un Proceso

Se pueden identificar tres elementos principales en un proceso, la entrada, el proceso per se y la salida.

- Entrada (input): Es lo necesario para iniciar un proceso, características que sean aceptadas y definidas por las partes que intervienen (Castillo, 2017).
- Proceso: Secuencia de actividades estructuradas y secuenciadas. Es ejecutado por personas y recursos físicos que ayudan a complementar la labor (Castillo, 2017).
- Salida (output): Producto resultado del proceso, puede estar dirigido tanto a clientes externos e internos, ejecutando una nueva comanda de input para un nuevo proceso (Castillo, 2017).
- Recursos: Elementos tangibles o intangibles que pueden ser variables o fijos, que sirven para la ejecución y continuidad del proceso (Cantón, 2010).
- Propietario: Responsable de la ejecución del proceso (Cantón, 2010).
- Usuarios: Recibe el output (producto) del proceso (Cantón, 2010).
- Indicador: Medida de una característica del proceso (Cantón, 2010).
- Sistema de control: Conjunto de indicadores, que sirve para ver el estado del proceso.
- Alcance: Delimitación del inicio y del final del proceso

Tipos de Procesos:

Cada output genera un producto que, dependiendo de cada nivel operativo, da un determinado conocimiento como producto que este se puede jerarquizar en tres niveles; soporte, operativos y estratégicos (Cantón, 2010).

- **Procesos de soporte:** Son procesos fundamentales, que suelen estar en una determinada función, y por lo general dan salidas a clientes internos.
- **Procesos operativos:** Son actividades esenciales de la operatividad de la organización, son procesos que generan salidas tanto para clientes externos e internos.
- **Procesos estratégicos:** Son los procesos que generan información y lineamientos a los demás procesos.
- **Procesos críticos:** Son los que intervienen directamente en los resultados finales del producto o servicio que brinde la organización.

Gestión de procesos

La gestión de procesos lo definen como:

Autores como Negrín (s/f), “secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente”.

Sescam (2002) define como “una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización”.

Alfaro Gómez (2009) lo define como “la gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas”.

Bravo (2012), indica que la gestión de procesos “es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.”

Por todo lo mencionado, se puede llegar a extraer afirmaciones, en común sobre la gestión de procesos. La gestión de procesos, ayuda a la organización de una entidad. Determina, documenta, controla y mejora continuamente los procesos de la entidad. Se enfoca en dar un óptimo producto a sus clientes. La gestión de procesos se desarrolla con base en la satisfacción del cliente (Ruiz et, al. 2014).

Metodología aplicada

Se usó la metodología de Lefcovich (2004), pero orientado a la actividad en concreto.

- Análisis de la situación.
- Diagnóstico.
- Diseño del nuevo proceso.
- Implementación.

Procesos

- Análisis de la situación:

En las oficinas de Mapfre Sub Central Sur - Arequipa, uno de los grandes problemas que presentan las distintas áreas, son los problemas de comunicación que impiden y retrasan la culminación de procesos internos, a veces afectando directamente al cliente final. El problema más frecuente que sufría el área de ventas, era el envío de información de solicitudes de seguros, que eran redactados por los agentes de ventas mediante un mensaje de correo electrónico, donde usualmente los datos completos no eran enviados al superior para la revisión de estos, generando el reenvío del correo

para la subsanación de información por parte del agente, generando tiempo perdido y molestias de los usuarios del proceso.

- Determinación de las falencias:

- Mala ejecución del proceso.
- Tiempos perdidos.
- Malestar en usuarios.
- Generación de sobrecostos.

- Revisión de la literatura:

La revisión de la literatura, ayuda a revisar los conceptos y comprenderlos de la mejor manera, así como darnos herramientas y metodologías para la solución de la problemática.

- Identificar la problemática:

Déficit en el envío de solicitudes de seguros para la revisión del correo. Ya que se envían en mensajes de cuerpo entero, los datos del solicitante para la revisión y aprobación del riesgo de este (**Apéndice N 2.**) Sin embargo, al ser un mensaje en cuerpo entero, a veces se omitían datos importantes, lo cual se tenía que rehacer ocasionando demora en el proceso.

- Identificación de información:

Las solicitudes se separan en 11 grupos; los seguros vehiculares, SOAT, TREC, CAR, Hogar, Salud, Vida, RC, SCTR, Vida Ley y anulaciones. Donde por grupo se segmentó en tres partes por solicitud, donde dos de ellos son por escritos como los datos del usuario contratante y los datos del riesgo a contratar, y la otra parte es para los documentos que se tiene que adjuntar en formato de PDF, para la corroboración. Para los segmentos se tomó en como apoyo al MOF y la experiencia en el área, para la determinación de los datos por planillas.

- Generar plantilla para las solicitudes.

Plantillas creadas para la mejora:

Tabla 7. Planilla de Vehicular

DATOS DEL CONTRATANTE:	DATOS
RAZÓN SOCIAL:	
RUC O DNI:	
DIRECCIÓN:	
TELÉFONO:	
CORREO:	
FORMA DE PAGO:	
AGENTE:	
CÓDIGO DE AGENTE:	
DATOS DEL VEHÍCULO	
INICIO DE VIGENCIA:	
CLASE (TIPO) DE VEHÍCULO:	
PLACA:	
MARCA:	
MODELO:	
CHASIS:	
MOTOR:	
COLOR:	
AÑO:	
USO:	
ZONA DE CIRCULACIÓN	
VALOR COMERCIAL:	
INTEGRALIDAD:	
TRÁMITE YORK FLOW: SI ES FLOTA	
PRODUCTO:	
TASA:	
DESCUENTO:	
PRIMA NETA:	
PRIMA TOTAL:	
ENDOSO:	
ADJUNTO:	
INSPECCIÓN	
AUTORIZACIÓN DE TASA (SI TUVIERA TASA ESPECIAL)	
PERFIL DE CLIENTE	
TARJETA DE PROPIEDAD	
COPIA DE DNI (PERSONA NATURAL)	
COBRO ANTICIPADO	
CLÁUSULA (ANTAPACAY, ASEGURADO ADICIONAL, ETC)	
COTIZACIÓN MY DREAM	

Tabla 8. Planilla de SOAT

DATOS DEL CONTRATANTE:	DATOS
RAZÓN SOCIAL / NOMBRE	
RUC O DNI:	
DIRECCIÓN:	
TELÉFONO:	
CORREO:	
AGENTE:	
CÓDIGO DE AGENTE:	
DATOS DEL VEHÍCULO:	
INICIO DE VIGENCIA:	
CLASE (TIPO) DE VEHÍCULO:	
PLACA:	
MARCA:	
MODELO:	
CHASIS:	
MOTOR:	
COLOR:	
AÑO:	
USO:	
MODALIDAD	
PRIMA TOTAL:	
ENTREGA: (FÍSICO/ELECTRÓNICO)	
ADJUNTO:	
PERFIL DE CLIENTE	
TARJETA DE PROPIEDAD	
CONTRATO SI ES TRANSPORTE PERSONAL	
PERMISO DE CIRCULACIÓN	
SI ES EMISIÓN DE MOTO CON DIFERENTE ZONA REGISTRAL	
ADJUNTAR FOTO DE MOTO EN LA CIUDAD	
COPIA DE DNI (PERSONA NATURAL)	

Tabla 9. Planilla de TREC

DATOS DEL CONTRATANTE:	DATOS
RAZÓN SOCIAL:	
RUC:	
DIRECCIÓN:	
TELÉFONO:	
CORREO:	
DATOS DEL RIESGO:	
INICIO DE VIGENCIA:	
TIPO DE TRABAJO:	
LUGAR DE TRABAJO:	
VALOR DE MAQUINARIA (a nuevo)	
TASA:	
PRIMA NETA:	
PRIMA TOTAL:	
FORMA DE PAGO:	
ENDOSO:	
TRÁMITE WORK FLOW:	
AGENTE:	
CÓDIGO DE AGENTE:	
ADJUNTAR:	
AUTORIZACIÓN DE TASA (SI TUVIERA TASA ESPECIAL)	
PERFIL DE CLIENTE	
TARJETA DE PROPIEDAD O FACTURA (SI LO TUVIERA)	
COPIA DE DNI (PERSONA NATURAL)	
SLIP	
COBRO ANTICIPADO	

Tabla 10. Planilla de CAR

DATOS DEL CONTRATANTE:	DATOS
RAZÓN SOCIAL:	
RUC O DNI:	
DATOS DEL RIESGO:	
DIRECCIÓN DEL RIESGO:	
COSTO DE LA OBRA:	
INICIO DE VIGENCIA:	
TRÁMITE WORK FLOW:	
PRIMA NETA:	
PRIMA TOTAL:	
AGENTE:	
CÓDIGO DE AGENTE:	
ADJUNTO:	
PERFIL DEL CLIENTE	
MEMORIA DESCRIPTIVA	
CRONOGRAMA DE AVANCE	
PRESUPUESTO DE COSTOS UNITARIOS	
COBRO ANTICIPADO	

Tabla 11. Planilla de Hogar

DATOS DEL CONTRATANTE:	DATOS
RAZÓN SOCIAL:	
RUC:	
DIRECCIÓN:	
TELÉFONO:	
CORREO:	
DATOS DEL RIESGO:	
PRODUCTO	
INICIO DE VIGENCIA:	
PRIMA NETA:	
PRIMA TOTAL:	
FORMA DE PAGO:	
AÑO DE CONSTRUCCIÓN:	
NÚMERO DE PISOS:	
AGENTE:	
CÓDIGO DE AGENTE:	
INTEGRALIDAD:	
TRÁMITE WORK FLOW:	
ADJUNTO:	
PERFIL DEL CLIENTE	
SLIP DE COTIZACIÓN	
DNI O FICHA RUC	
COBRO ANTICIPADO	

Tabla 12. Plantilla de Salud

DATOS DEL CONTRATANTE:	DATOS
RAZÓN SOCIAL:	
RUC:	
DIRECCIÓN:	
TELÉFONO:	
CORREO:	
DATOS DEL RIESGO:	
PRODUCTO:	
INICIO DE VIGENCIA:	
PRIMA NETA:	
PRIMA TOTAL:	
FORMA DE PAGO:	
INTEGRALIDAD:	
AGENTE:	
CÓDIGO DE AGENTE:	
ADJUNTO:	
PERFIL DEL CLIENTE	
PROPUESTA DEL ÁREA TÉCNICA	
SOLICITUD DE EMISIÓN	
DNI	
COBRO ANTICIPADO	
DÉBITO BANCARIO	

Tabla 13. Planilla de vida

DATOS DEL CONTRATANTE:	DATOS
RAZÓN SOCIAL:	
RUC:	
DIRECCIÓN:	
TELÉFONO:	
CORREO:	
DATOS DEL RIESGO:	
PRODUCTO:	
INICIO DE VIGENCIA:	
PRIMA TOTAL:	
FORMA DE PAGO:	
INTEGRALIDAD:	
AGENTE:	
CÓDIGO DE AGENTE:	
ADJUNTO TODO EN PDF:	
SOLICITUD DE VIDA	
DÉBITO BANCARIO	
DNI	
COBRO ANTICIPADO	
COTIZACIÓN OIM	
MANUSCRITO	
EN CASO NO LLEVEN FIRMAS	
MANUSCRITOS	

Tabla 14. Planilla de RC

DATOS DEL CONTRATANTE:	DATOS
RAZÓN SOCIAL:	
RUC O DNI:	
DATOS DEL RIESGO:	
INICIO DE VIGENCIA:	
FORMA DE PAGO:	
PRIMA NETA:	
PRIMA TOTAL:	
TRÁMITE WORK FLOW:	
AGENTE:	
CÓDIGO DE AGENTE:	
ADJUNTO:	
PERFIL DEL CLIENTE	
SLIP DE COTIZACIÓN	

COBRO ANTICIPADO	
TRÁMITE WORK FLOW	

Tabla 15. Planilla de SCTR

DATOS DEL CONTRATANTE:	DATOS
RAZÓN SOCIAL:	
RUC:	
DATOS DEL RIESGO:	
INICIO DE VIGENCIA:	
FIN DE VIGENCIA	
TIPO DE DECLARACIÓN	
SCTR SALUD Y PENSIONES	
FORMA DE PAGO:	
AGENTE:	
CÓDIGO DE AGENTE:	
ADJUNTO:	
PERFIL DEL CLIENTE	
FORMATO SCTR	
COBRO ANTICIPADO	
AUT DE TASA	

Tabla 16. Planilla de Vida Ley

DATOS DEL CONTRATANTE:	DATOS
RAZÓN SOCIAL:	
RUC:	
DATOS DEL RIESGO:	
INICIO DE VIGENCIA:	
INICIO DE CONTRATACIÓN: (DESDE QUE INGRESAN A PLANILLA, A LOS 3 MESES O A LOS 4 AÑOS)	
FORMA DE PAGO:	
TASA:	
PLAN:	
AGENTE:	
CÓDIGO DE AGENTE:	
ADJUNTO:	
PERFIL DEL CLIENTE	
FORMATO VIDA LEY	
COBRO ANTICIPADO	
ADJ. CORREOS AUTORIZACIÓN DE TASA	
ADJUNTAR COBERTURAS COMPLEMENTARIAS	
DESACUERDO AL PLAN	

Tabla 17. Planilla de Anulaciones

DATOS DEL CONTRATANTE:	DATOS
RAZÓN SOCIAL:	
RUC:	
PÓLIZA	
RECIBO	
MOTIVO	
ADJUNTO:	
AUT DE GESTOR	
CARTA DE CLIENTE	
CORREO DE CLIENTE	

- Determinación de indicador de control y seguimiento

Tabla 18. Indicadores de control experiencia 1.

Área / Ítems	Tiempo de redacción promedio (minutos)	Promedio correos errados por día	Tiempo de respuesta: Correos errados (horas laborales)	% Horas perdidas por día: Correos errados (horas laborales)
Fórmula	X (minutos)	Y	Z (horas laborales)	$Z*100/8=C$
AGENTES PLAZA				
AGENTES VIDA				
AGENTES DECESOS				

- Envío y comunicación sobre el uso de la plantilla a los colaboradores que corresponda.

Recursos utilizados:

Para la formulación y ejecución de esta implementación, el autor requirió el uso de una computadora con conexión a internet, el MOF de la empresa Mapfre Perú y papelería general (hojas bond, lapiceros, etc.).

Resultados:*Análisis Ex-ante y Ex-post*

Tabla 19. Indicadores de Ex-ante experiencia 1.

Área / Ítems	Tiempo de redacción promedio (minutos)	Promedio correos errados por día	Tiempo de respuesta: Correos errados (horas laborales)	% Horas perdidas por día: Correos errados (horas laborales)
AGENTES PLAZA	20	5	8	100%
AGENTES VIDA	15	2	8	100%
AGENTES DECESOS	10	2	8	100%

Con el uso de los mensajes en correo electrónico con información de los seguros para la emisión al área correspondiente, había reincidencia en mandar correos con errores, a consecuencia de esto, el correo erróneo era atendido al final del día, el 100% del tiempo laboral (régimen de 8 horas diarias) los agentes de plaza demoraban en tener la respuesta. El 100% del tiempo laboral diario en que los agentes de vida, demoraban en tener las respuestas. El 62.5% del tiempo laboral diario en que los agentes de decesos, demoraban en tener las respuestas finales de sus correos.

Tabla 20. Indicadores de Ex-post experiencia 1.

Área / Ítems	Tiempo de redacción promedio (minutos)	Promedio correos errados por día	Tiempo de respuesta: Correos errados (horas laborales)	% Horas perdidas por día: Correos errados (horas laborales)
AGENTES PLAZA	15	1	4	50%
AGENTES VIDA	7	1	4	50%
AGENTES DECESOS	7	1	2.5	50%

Con la implementación de la plantilla, para la redacción de los correos, se obtuvo una disminución en un 25% de tiempo, en la redacción de los correos de agentes plaza, una disminución en un 53.4% en agentes vida y una disminución de un 30% de los agentes de decesos. La cantidad de correos erróneos por día, en red plaza disminuyó en un 80%, en red vida y decesos, disminuyó en un 50%. El tiempo de respuesta de los correos erróneos, también se vieron favorecidos con una disminución del tiempo laboral en un 50% en las 3 redes, ya que, al disminuir sustancialmente el número de correos erróneos, así se baja la carga laboral, entonces se decide que el área que atiende los correos, no mandará al final al correo errado, sino después de haber sido corregido este, se le atenderá como a todos los demás.

Logros:

- Reducción en los tiempos de redacción de los correos, optimización de la actividad.
- Reducción de envíos de correos erróneos.
- Mejora de relaciones internas.
- Respuestas más rápidas a clientes.

Experiencia 2.

Denominación

Estandarización de tiempos en la respuesta de información.

Objetivo

Objetivo General:

- Aplicar estandarización del tiempo de respuesta entre áreas.

Objetivos Específicos:

- Identificar tareas, los tiempos de comunicación y respuesta entre áreas.
- Implementación de la estandarización.
- Evaluar la estandarización del tiempo de respuesta.

Antecedentes

En el informe de suficiencia laboral titulado **“La Estandarización de Procesos, como Herramienta de Mejora a la Calidad de Procesos Administrativos”** de Yunuen (2016), donde desarrollan un análisis de la revisión en los procesos que se realizaban en el periodo 2013-2014, donde en la empresa OMX SA que comercializa artículos de papelería y oficina había tenido cerca del 1.5% de mejora en dos procesos de la venta final donde se tenía un estimado de crecimiento de cerca del 75%. Esto se cree que es en gran medida por la falta de una estandarización de estos procesos, porque lo que no se puede establecer un orden que sea compartido por todos los colaboradores, por ello se recomienda que se continúa con la estandarización que se estaba empezando a gestar y que no tenía mucho impulso dentro de esta. Por ello, el aporte de esta investigación a la experiencia, es que demuestra que la estandarización de los procesos es una herramienta que se debe mejorar e implementar en cada actividad de cada proceso, para que así poder llegar a optimizar las tareas de cada actividad, reduciendo tiempos y costos, siendo la empresa más competitiva en el mercado.

La tesis de maestría denominada **“Estandarización de los Procesos Administrativos y la Eficiencia en el Control de Obras Públicas de una Entidad Pública, Lima, 2016”**. De la autora, De la Cruz (2017). Donde se realiza una encuesta a 100 trabajadores públicos de una entidad estatal que genera y gestiona obras públicas, donde el 72% de los trabajadores considera aceptable y muy aceptable la estandarización de los procesos administrativos. También se llega a demostrar una alta correlación en la implementación de un software para ejecutar el control de procesos en las obras públicas, dando esta la herramienta para documentar la estandarización de los procesos de las diferentes actividades en las obras que se ejecutan, generando esto mayor conocimiento de las tareas a efectuarse, aumentando la eficiencia a las obras. Esta investigación aporta a la experiencia, con la demostración que la estandarización se realiza a los procesos, sean de proyectos cortos o largos, ya que lo que se busca es la optimización de las tareas y actividades, queden registradas para que se pueda replicar y mejorar.

En la investigación llamada **“Implementación de Metodologías de Mejora en la Empresa Pieles del Sur E.I.R.L. para Incrementar los Índices de productividad en la Fabricación de Cuero, Arequipa - 2019”** del autor Ponce de León (2021). Donde se ejecuta en la empresa dos metodologías para la mejora que son; la SMED y las 5S. Donde estas metodologías cuentan con una serie de actividades que les permite gestionar de una manera más eficiente los procesos de la empresa. Para que estas se puedan llevar a cabo, se requiere conocer los procesos para poder sistematizarlos, para que sean estandarizarlos, y poderlos controlar y darle un seguimiento para poder ver la evolución de esto, generando así un manejo más completo para la gerencia sobre los diferentes tiempos y costos que se inducen al producirse los procesos en las distintas áreas de la empresa. Demostrando así que la implementación de estas metodologías también es económicamente viable, ya que tendría una buena relación costo beneficio, puesto que esto mejora directamente la producción de la

empresa, haciéndola más eficiente y competitiva. Por ello, este trabajo aporta a la experiencia, demostrando que la implementación de metodologías para la mejora, está relacionado con la estandarización de procesos y que estas mismas afectan de forma positiva en la operatividad de la empresa, volviéndola más eficiente y competitiva en el mercado.

Marco Teórico

Estandarización

Se puede llegar a desarrollar el concepto de estandarización como, “un proceso que requiere esfuerzo y su dificultad está implicada en que, al ser un cambio dentro de la organización, requiere de tiempo y compromiso su correcto desempeño, beneficiando a la organización”. (Pacheco, 2017).

Asimismo, autores como Sosa (2004) afirman que la estandarización es todo lo que se llega a documentar y norma el quehacer y el comportamiento de las personas involucradas.

Harrington (1994) define a la estandarización en que “consiste en definir y uniformar procedimientos, de modo que todas las personas que participan en él usan permanentemente los mismos procedimientos.”

Por estos conceptos, se puede llegar a extraer que la estandarización es un conjunto de procesos, que se tangibilizan en documentos para poder repetirse y así beneficiando a las personas que tienen incidencia directa en el proceso. La estandarización es el método fundamental que se utiliza para alcanzar las certificaciones de los procesos que desarrolla la empresa.

Herramientas de la estandarización

Manuales

Son documentos con la información más importante de tema, donde describe de forma rápida, sencilla y adecuada de como ejecutar y mantener un proceso. Los manuales de procedimientos, son herramientas que ayudan a orientar de como ejecutar un procedimiento

correctamente, en los manuales “se establecen metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa.” (Yunuen, 2016). Establecer estos manuales en los puestos, ayuda a poder generar soluciones en determinados momentos, aun no teniendo personal con profundos conocimientos, puesto que sirve como una guía del proceso.

Procedimientos

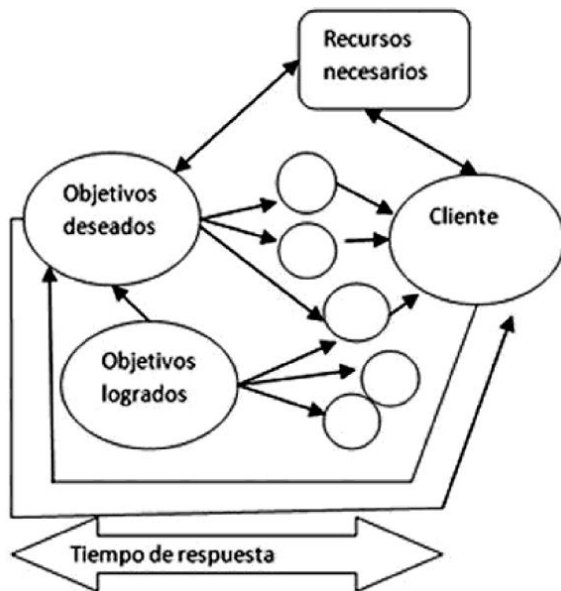
Los procedimientos se pueden definir como, la manera más especializada de realizar un proceso (Álvarez, 1996). Se tangibilizan en documentos muy bien especificados donde se describe de manera puntual como llevar una determinada actividad. Para Yunuen (2016) “un procedimiento es un proceso escrito, que muestra una serie de métodos.” Pero esto no serviría de nada, si no hay un compromiso con los colaboradores, puesto que ellos son los que se encargan de ejecutarlo y poder revisar las falencias para así proponer una mejora sobre los procedimientos.

Políticas

Son los principios a seguir, para Álvarez (1996) las políticas ayudan a “mantener a una organización ordenada, simplificar la burocracia administrativa y ayudar a la organización a obtener utilidades.” Estas políticas son orientadas a la dirección de la empresa, por ello son creadas y deliberadas por las partes más altas de la organización, y teniendo en cuenta toda la extensión y funciones de la empresa. Por ello, Morrissey (1996) indica que las políticas empresariales “será la coordinación de mentes creativas en una perspectiva común que permita a la empresa actuar sobre su futuro en una manera satisfactoria.”

Componentes de las Políticas: Las políticas se descomponen en 3 elementos. El objetivo principal. Los recursos, para actuar el objetivo. Clientes, quienes dan los recursos y reciben el objetivo.

Figura 7. Componentes de las Políticas



Nota. Extraído de Illera e Illera (2015)

Tipos de Políticas

Cada tipo de política, responde a la necesidad y en función a su alcance en la organización.

Política General: Marca las directrices generales de la empresa y para otras políticas, se debe compartir con todos los colaboradores, para el conocimiento y como uso de una guía para la ejecución de los procesos. En la política general, se debe plasmar las estrategias de cómo la empresa va a ejecutar sus recursos para poder producir los procesos de sus servicios o productos, y teniendo en cuenta las condiciones variables que se vive en el entorno.

Política Particular: Son las políticas que se encargan de ajustar tareas, actividades y procesos de la empresa. Para la ejecución de estas políticas, se tienen que tener en cuenta, el propósito, que se pretende llegar con la política. Definición, usando la taxonomía correcta. Contenido, desarrolla en orden de importancia los procedimientos a realizar. Responsable,

quien debe controlar las políticas. Designación de fines y recursos, desarrollando los alcances y limitaciones que tiene la política.

Políticas Específicas: Son las políticas que se desarrollan a medida de la circunstancia del proyecto y actividades que se van a realizar y son delimitados por su alcance. Estas políticas desarrollan en la empresa: Ambiente laboral más equitativo con más confianza, transparencia y conocimiento, gestan una comunicación interna segura, son elementos de conocimiento primario, rápido y transparente y se tienen que ir reajustando con las necesidades que se van presentando en el camino.

Parámetros de calidad

Eficacia: Para Quintero et al. (2021), define a la eficacia como “la relación de los objetivos con resultados bajo condiciones especiales.” El término eficacia, se puede relacionar también con las metas que son gestadas con los objetivos y visión de la empresa.

Asimismo, otros autores definen su conceptualización de eficacia:

Para Díez De Castro et al.(2022) es la “capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados definidos.”

Según Gutiérrez (2005), la eficacia es el “productos alcanzados que cumplen los objetivos o requisitos de calidad.”

Para la organización Internacional de Normalización [ISO:9000] (2008), define a la eficacia como la “extensión en la que se realizan actividades planificadas y se alcanzan resultados planificados.”

Ante estas afirmaciones se puede extraer que la eficacia es, la aplicación de actividades establecidas, cumpliendo las metas establecidas.

Efectividad: Para Quinteros et al (2021), define a la efectividad como “la relación de los objetivos con resultados bajo condiciones reales.” Este término indica los efectos de una actividad y los resultados finales, en relación con los objetivos planteados.

Diferentes autores dan una definición sobre la efectividad:

Según Aedo (2005), la efectividad “es la relación entre los resultados, previstos y no previstos, y los objetivos.”

Para Quijano (2006), refiere que la efectividad es el “resultado de la eficacia y la eficiencia, definiendo la eficacia como la relación entre las salidas obtenidas y las salidas esperadas (SO/SE); y la eficiencia como la relación de salidas obtenidas entre los insumos utilizados (SO/IU).”

Para Gutiérrez (2007), refiere que la efectividad se comprende que los objetivos determinados sean importantes y se lleguen a ejecutar.

Ante estas afirmaciones, se puede llegar a identificar que la efectividad, es la realización de actividades que están bajo objetivos previstos y que al realizarse se tiene que optimizar insumos, mientras se trabaja con el entorno.

Eficiencia: La eficiencia para Quinteros et al. (2021) lo define como la relación de los recursos con los resultados finales que están alineados a los objetivos. Siendo influenciado este indicador de calidad, con la manera que se consume el proceso y cuantos recursos se consumen en el proceso. Siendo más eficiente, quien logre el mismo proceso, en el mismo tiempo y con mejor uso de los recursos.

Así, otros autores afirman sobre la eficiencia;

Para Monzón et al. (2016) afirma que la eficiencia “refleja la mejor relación entre los resultados que se logran y los recursos que se consumen para ello.”

Según Díez De Castro et al. (2002), la eficiencia es “la relación entre los esfuerzos y los resultados, por lo que se mide dividiendo las salidas entre las entradas.”

Para ISO 9000 (2008), la eficiencia es la “relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.”

Para Aedo y Gutiérrez (2005), la eficiencia es el “grado en que se cumplen los objetivos, teniendo en cuenta la calidad y la oportunidad, y sin tener en cuenta los costos.”

Con todo lo extraído por los autores, se puede llegar a concluir que la eficiencia es cuando se cumplen las actividades establecidas con un correcto gasto de recursos.

Clima Laboral como Factor Clave de Rendimiento

El clima laboral en toda organización juega un papel muy importante en el desenvolvimiento de esta. Por ello, varios autores han podido esbozar conceptos sobre el clima laboral y la importancia que tiene para productividad de la empresa.

Autores como Hellriegel y Slocun (2017), mencionan que el clima “son los atributos percibidos de una organización y pueden ser inducidos por como la organización y de cómo se tratan sus miembros y su entorno.”

Según Álvarez (1995), da una definición sobre el clima organizacional, que es el ambiente del laburo, donde salen expresiones intrapersonales, físico y organizacional.

Chiavenato (2000) afirma que el clima organizacional, son las características netas de la organización que tienen influencia con los colaboradores y con las demás partes que se involucran.

Para García (2009), recuperado de Duarte y Medina (2022), donde expresa que, el clima organizacional, está conformado por diversos factores tanto tangibles como intangibles, que afectan en el comportamiento y desempeño de todos los miembros colaboradores.

Con todas las afirmaciones mencionadas, se puede extraer que el clima en la organización, es un conjunto de características que están presentes en el desenvolvimiento de la organización y que estas influyen física y emocionalmente a los que los rodean.

Investigaciones como la de Guevara (2018) o la de Duarte y Medina (2022), demuestran que el clima organizacional es un factor clave para la mejora en el desempeño y

en la productividad, respectivamente. Que el mantener un buen clima y adecuarlo a la visión, misión y valores de la empresa, ayuda a la buena gestión de este.

Metodología aplicada

Se usó la metodología de Lecovich (2004), pero orientado a la mejora en la atención al tiempo de respuesta:

- Análisis de la situación.
- Diagnóstico.
- Diseño de las nuevas directrices.
- Implementación.

Procedimiento

Análisis de la situación:

En la oficina de Mapfre Sub Central Sur - Arequipa, otro inconveniente con respecto a la comunicación por falta de directrices claras, ya que este problema se repite en varios procesos de la empresa. El tiempo de respuesta ante consultas sobre los ramos servicios de seguros corporativos como el de Responsabilidad Civil, Dishonestidad, TREC y CAR, realizado de los agentes a los encargados de los seguros, siendo estos ramos específicos, que se necesita las absoluciones de consultas de los encargados, para proseguir con los trámites de seguro. Llegando en casos a demorar este proceso, de 1 hasta 72 horas, pero siendo el promedio de respuesta de 12 horas después de enviado el primer correo, perjudicando al cliente que está interesado o necesita con urgencia la información.

Determinar los principales inconvenientes:

- ❖ Demora en la respuesta de consultas.
- ❖ Demora en reporte final.
- ❖ Malestar en el cliente interno y externo.

Revisión de la literatura:

La revisión de la literatura, brindo las directrices para la metodología y nos brindó la información sobre las herramientas para la estandarización de procesos, como es la generación y gestión de políticas en la empresa.

Identificación de los tiempos de respuesta promedio por correo:

Cada colaborar de cada ramo, tiene que dar respuesta a sus correos, pero no se llega a indicar en sí, en qué periodo se tiene que dar respuesta al correo. Los correos, en ser analizados y procesados, demora un promedio de 10 a 15 minutos en la redacción por correo, pero se envían en un promedio de 12 horas, llegando en ocasiones a extender este tiempo llegando a responder hasta después de 72 horas enviado el primer correo.

Generación de respuesta:

Como respuesta ante esta problemática que era muy recurrente y que ocasionaba muchos malestares, se propuso, desarrollar una política de respuesta de consultas. Donde por medio de un cronograma se determina los tiempos de respuesta en relación con las horas de envío de los correos, si son en la mañana, tarde o fuera del horario laboral.

Tabla 21. Indicadores de control experiencia 2.

Horarios por ramo	Responsabilidad Civil		Deshonestidad		TREC		CAR	
	Recepción	Procesamiento	Recepción	Procesamiento	Recepción	Procesamiento	Recepción	Procesamiento
Mañana	8 a.m. a 11:59 a.m.	12 a 1 p.m.	9 a.m. a 12:59 p.m.	1 a 2 p.m.	8 a.m. a 12:59 p.m.	1 a 2 p.m.	8 a.m. a 11:59 a.m.	12 a 1 p.m.
Tarde	12 p.m. a 3:59 p.m.	4 a 5 p.m.	1 p.m. a 4:59 p.m.	5 a 6 p.m.	1 p.m. a 4:59 p.m.	5 a 6 p.m.	12 p.m. a 4:59 p.m.	5 a 6 p.m.
Fuera de horario	4 p.m. a 7:59 a.m.	8 a 9 a.m.	5 p.m. a 8:59 a.m.	9 a 10 a.m.	5 p.m. a 7:59 a.m.	8 a 9 a.m.	5 p.m. a 7:59 a.m.	8 a 9 a.m.

Determinación de indicador de control y seguimiento:

Tabla 22. Indicadores de control experiencia 2.

Seguros / Ítems	Número de consultas recibidas por día (promedio)	Tiempos promedio de respuesta (24 horas)	Días de espera por solicitud % (24 horas)
Fórmula	X	Y	$(Y*100) / 24 \text{ hrs.} = C$
Responsabilidad Civil			
Deshonestidad			
TREC			
CAR			

- Envío y comunicación sobre del cronograma a todos los colaboradores.

Recursos utilizados:

Para la realización de toda la experiencia, se necesitó micro reuniones con el equipo, para extraer más información. Se necesitó una computadora con acceso a internet y papelería en general, como hojas, pos it, lapiceros, entre otros.

Resultados:*Análisis Ex-ante y Ex-post*

Tabla 23. Indicadores Ex-ante experiencia 2

Seguros / Ítems	Número de consultas recibidas por día (promedio)	Tiempos promedio de respuesta (24 horas)	Días de espera por solicitud (24 horas)
Responsabilidad Civil	8	18	0.75
Deshonestidad	1	65	2.71
TREC	6	12	0.5
CAR	4	12	0.5

La empresa no solía tener alguna directriz, política o lineamiento interno que les indique los tiempos en sus procesos, por ello se produce que, ante consultas sobre los seguros corporativos, la respuesta ante esto tenía periodos de respuesta que iban de 1 hora hasta las 72 horas. Siendo el seguro de Deshonestidad el que demoraba un promedio de 2.71 días para respuesta con la absolución de los correos enviados, el seguro de responsabilidad civil, tenía una demora promedio de 0.75 de un día. Los seguros de TREC y CAR tenían una demora de 0.5 de día para la respuesta del correo.

Tabla 24. Indicadores Ex-post experiencia 2

Seguros / Ítems	Número de consultas recibidas por día (promedio)	Tiempos promedio de respuesta (24 horas)	Días de espera por solicitud (24 horas)
Responsabilidad Civil	8	5	0.2
Deshonestidad	1	5	0.2
TREC	6	5	0.2
CAR	4	5	0.2

Con la implementación de la política de respuesta para los seguros corporativos, se obtuvo una mejora notable con los tiempos de respuesta y por ende en el porcentaje de los días de espera. Estandarizando a todos los seguros corporativos en el tiempo de respuesta, generando un promedio de 5 horas, dentro de un día completo de 24 horas, para la absolución y respuesta de los correos.

Logros:

- Estandarización de una actividad.
- Mejora en el tiempo de respuesta por correos.
- Mejora en relaciones internas.
- Eficiente respuesta a clientes o posibles clientes.

Experiencia 3.

Denominación

Innovación de tecnologías para la atención al cliente en la posventa.

Objetivo

Objetivo General:

- Implementación de estrategia online en el servicio de posventa.

Objetivos Específicos:

- Identificar el servicio de posventa.
- Determinar estrategias de posventa.
- Implementación de estrategias con canales digitales.
- Evaluación de la implementación de la estrategia en el servicio de posventa

Antecedentes

La investigación de maestría denominada **“Formulación de un Plan Estratégico Post Venta de la empresa V Ivasan Colombia a partir de la medición de satisfacción del cliente.”** De Gómez et, al (2016), describe la propuesta de un plan estratégico que fue realizado con base en una encuesta realizada a 150 clientes, donde se extrajeron información sobre la percepción del precio, promoción, lugar de venta y los diferentes productos, generando 4 estrategias para la posventa con estos puntos del marketing-mix. Donde los resultados económicos, dan un rendimiento del 1 - 75, explicando esta relación, que, por cada peso colombiano invertido, la empresa recuperará de ganancia 75 pesos, considerándose una estrategia muy viable y económicamente rentable. Por ello, esta investigación aporta a la experiencia, en la demostración de la importancia de estrategias de posventa en las empresas, y que estas están directamente relacionadas con la satisfacción del cliente final y que estas son realmente importantes para la fidelización de los clientes.

La tesis titulada **“Propuesta de Mejora de los Procesos de Servicio Post Venta de una Empresa Comercializadora de Bienes de Capital”** de, Zelada (2017). Donde se propone a la empresa comercializadora la implementación de la metodología PDCA por sus siglas en inglés, que significa Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, que es el desarrollo de los

14 pasos de Deming, que fue realizado en base a la mejora continua. En la propuesta de mejora se analiza la implementación de la estandarización en los procesos de atención al cliente y de proceso de planificación de Órdenes de Trabajo. Para dar respuesta ante estas propuestas, se plantea mejorar las tareas en los procesos y también la implementación de una herramienta informática para la mejora de decisiones estratégicas, este estudio demuestra una relación beneficio con el costo, positiva para la implementación de la propuesta, lo que corrobora la validez de la propuesta. Por ello, esta investigación aporta a la experiencia, demostrando que las estrategias de mejora, se pueden ejecutar en toda actividad de la empresa, los servicios de posventa son importantes en la empresa y que deben tener un buen soporte humano y tecnológico para poder tener más información y poder gestionar estrategias más adecuadas a los clientes finales.

En la investigación científica titulada **“Incidencia del Call Center como Estrategia de Negocios en la Fidelización de los Clientes de la Empresa Backus Arequipa – 2019”**, elaborada por Alvarado (2019). Donde se demuestra en una encuesta a 70 clientes de Backus sobre el uso del Call Center por parte de la empresa, la estrategia que aplica Backus, genera en sus clientes una gran fidelización, ya que las llamadas solucionan tiempo a los clientes, tanto para la toma de pedidos, como para alguna consulta o solución de algún problema que se les presente. Esta estrategia, también acorta costos y tiempos en los trabajadores de áreas de ventas y de soporte técnico, puesto que optimiza sus tareas y a la vez, se puede llevar una base de datos más digitalizados y consolidados en la base de datos. Por ello, el trabajo aporta a la experiencia, como una estrategia de posventa, que recortará costos en la empresa, generará una mejora en los procesos de posventa, también gran fidelización de clientes, pero la estrategia se tendría que apoyar de herramientas tecnológicas, para el desarrollo más completo.

Marco Teórico

Estrategias

La estrategia, se puede definir como un medio en la cual la empresa, utiliza los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos.

Así también autores como Fernández (2012), indica que la estrategia es “la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas.” Teniendo que realizarlo en un tiempo y con recursos específicos.

Estrategias de crecimiento

Son estrategias, que se enfoca es el crecimiento de la empresa, pero están separadas por los objetivos estratégicos y por las ventajas estratégicas. Donde se puede llegar a una parte o a todo el sector, teniendo en cuenta el nivel de gasto del consumidor.

Liderazgo en General en Costes: Esta estrategia reduce los costos a tal nivel que sea rentable, una disminución en los precios de los productos o servicios, para poder generar posicionamiento en el mercado. En esta década, la estrategia “está más basada en una gestión adecuada de la cadena del valor.” (Fernández, 2012). Enfocando la empresa en sus procesos *core*, y haciendo que sus procesos *no core*, sean realizados por externos, reducción de carga laboral y permitiendo enfocarse adecuadamente a los procesos principales (*core*). Aunque algo desventajoso, es que la empresa se queda anclada con la tecnología y maquinaria ante los nuevos cambios de estas. Esta estrategia es tan vigente como lo fueron en los años noventa.

Diferenciación: Esta estrategia consiste en la creación de un producto o servicio que se perciba como único, ya sea por sus características, sus beneficios, tecnología u otro factor que ayude a ser considerada como único por muchos potenciales clientes, Fernández (2012), hace referencia a que la estrategia, “defiende frente a los competidores, debido a la lealtad de los clientes y a la teórica menor sensibilidad de estos al precio.” La empresa que logre

posicionarse en el mercado con esta estrategia, consigue colocarse mejor ante el surgimiento de nuevos productos o servicios sustitutos, ya que tendrá, una fidelización ya trabajada con sus clientes, aplacando así el ingreso de sus competidores.

Enfoque de Segmentación: Esta estrategia se da enfocándose en la venta a un gran segmento de potenciales clientes, por ello “se le encamina a servir muy bien a una parte del mercado en particular.” (Fernández, 2012), ya que será el nicho cautivo que se manejará. Al manejar la diferenciación por alta segmentación implica que, la empresa, pueda ser referenciada como una empresa que utiliza estrategias de liderazgo en costos o una empresa con estrategia de diferenciación.

Estrategia de publicidad.

En la actualidad, el marketing ha tomado mayor relevancia en su conocimiento y uso, ya que se puede ver que son estrategias que ayudan mucho al posicionamiento de la marca y en la difusión de esta.

Autores como Zyman y Brott (2008), indican que la estrategia de publicidad “también llamada estrategia comercial, son acciones que se realizan en base en un objetivo del marketing.”

Así también, Munuera (2004), comenta que las estrategias de publicidad como primera necesidad conocer al público objetivo de la organización, ya que al conocer sus características, deseos, etc. se podrá dirigir mejor la estrategia, para gestar la estrategia, se tiene que considerar a la competencia y nuestros recursos disponibles, tanto económicos como de materiales.

Estrategia de Posventa

Uno de los servicios más importantes es el de posventa, puesto que es uno de los que termina conectando directamente con el cliente final (usuario). Ya sea para absolución de dudas, quejas o garantías.

Asimismo, nos encontramos con diversas conceptualizaciones sobre el término de posventa como:

Según Navas y Gamboa (2019), la posventa es “una estrategia de marketing donde se realizan varias actividades después de la venta de un producto”.

Para Pérez y Merino (2015), se puede inferir que la posventa, es una manera de que el cliente se interese por el servicio brindado y se pueda enganchar.

Reyes (2009) afirma que, si el servicio de posventa es bueno, creará lealtad con sus clientes y así generar mejores y mayores oportunidades de negocio. (Citado en Macera, 2016)

La implementación de un servicio de posventa a veces resulta costosa, pero a largo plazo es muy beneficioso (Villar, 1998).

Por todo ello, se puede llegar a decir que el servicio de posventa, es un proceso muy beneficioso para la empresa, ya que no se corta la relación de venta, sino que se mantiene para seguir ofreciéndole valor al cliente y seguir enganchándolo.

Retención de clientes

Para la aplicación de esta estrategia, se necesita que el conocimiento que haya entre las partes, sea recíproco para que el consumidor sepa cómo es la empresa y como la empresa son sus consumidores. Para la retención se tiene que trabajar en base a cuatro fases:

Conocer a los Clientes: Saber cómo son los clientes, sus preferencias, gustos, residencia, pasatiempos, entre otros. “Cuanta más información obtengas de tus clientes mejor los conocerás y podrás diseñar estrategias de marketing generales más específicas y productivas”. (EAE Business School).

Identificar a los Mejores Clientes: Poder ponderar a los clientes más rentables y beneficiosos, así identificarlos, conociendo sus necesidades, preferencias, entre otras, y así darle estrategias especializadas a cada uno.

Diseñar Estrategias de Fidelización y Retención: Estas estrategias deben ir implementadas con que el cliente se sienta único, valorado y especial. Al diseñar o rediseñar estas estrategias deben procurar que sean diseñadas con originalidad, para que tus clientes no se lo puedan esperar y así romper sus expectativas (EAE Business School). Pero sin dejar a un lado a las estrategias clásicas, como de promociones, descuentos o adicionales, que también son estrategias clásicas y vigentes en la actualidad.

Seguimiento y Control: Para poder saber si la estrategia está yendo en buen camino, se tiene que someter a una revisión periódica de control, donde se recabará información, para después analizarla y saber si hubo una mejora o no. Para una mayor precisión en los resultados y análisis de estos controles, se recomienda el uso de tecnología para facilitar la tarea y optimizarla

Tecnologías Post Covid-19

El mundo viene en un proceso de constante globalización que impulsa a la gente y a las empresas a mantenerse conectadas.

Estas tecnologías, para Díaz (2003), “han supuesto también un cambio en los patrones de consumo debido, precisamente, a la conversión de las tecnologías digitales en bienes de consumo masivo.”

Por el contexto del COVID, se desarrollaron y se dieron a conocer herramientas que solucionan los problemas de presencialidad que se generaban.

Datos, drones, robots y plataformas: La implementación de drones y robots, se venía dando, pero se aceleró con la pandemia, ya que automatizaban los procesos de almacén y distribución principalmente.

Red 5 G: La velocidad de la red 5 G, ayudó a que la efectividad de conectividad aumente, sea más rápida teniendo información online en tiempo real, pudiendo gestionar mejor las herramientas de información de la empresa. Perú se posiciona como una de las

regiones, junto con Brasil, que tenga buenas bandas anchas para un buen soporte de la red 5G.

Las App y Sistemas de Información: Con el contexto del COVID, el uso del internet se incrementó, y de igual manera la creación de las App, para dar soporte a tareas diarias, así mismo aumentaron los sistemas de información para poder gestionar los datos desde cualquier lugar y con cualquier dispositivo.

Teletrabajo: Genera que “los empleados utilizan plataformas virtuales para efectuar reuniones, informar, coordinar y seguir el avance de tareas con sus compañeros y jefes.” (CEPAL, 2020). Donde en el teletrabajo las herramientas más utilizadas son:

La nube: guardar documentos e información, tanto propia como también compartida, como Google drive, OneDrive, iCloud, Idrox, entre otras.

Plataforma de reuniones: aplicaciones donde se puede realizar video llamadas online, tales como, Google Meet, Zoom, Microsoft Teams, entre otras.

Comunicación rápida: usando aplicaciones de comunicación informal, ya que los dispositivos móviles los tenemos más a disposición.

Metodología aplicada

Se usó la metodología de Lefcovich (2004), orientado a la reinención de los procesos:

- Análisis de la situación
- Diagnóstico
- Diseño de implementación al proceso
- Implementación

Procedimiento

- Análisis de la situación

Por la pandemia, se limitaba la realización de bastantes actividades, una de ellas y de mucha importancia: los cursos de seguridad, certificados, totalmente gratuitos y exclusivos, que se realizaban de manera presencial a los clientes corporativos como parte de una serie de servicios complementarios que se les brinda por la adquisición de algún producto. Al limitar el contacto físico y los aforos de los lugares, estos servicios complementarios se vieron truncados.

- Determinar los principales inconvenientes:

Pérdida de estrategia de posventa.

Disminución en la cartera de clientes.

Descontento de los clientes.

- Revisión de la literatura:

La revisión de la literatura, ayudó a seguir una metodología, sobre las estrategias a seguir y sobre las herramientas tecnológicas, que han adquirido gran importancia en las empresas en estas últimas décadas.

- Identificación de la herramienta de solución:

Ante el nuevo contexto, las herramientas tecnológicas son fundamentales, ante los inconvenientes de la presencia en ciertos lugares. En este caso, en particular, la plataforma de videoconferencia como Zoom, responde ante la problemática planteada, ya que se puede realizar videoconferencias con cientos de personas, mostrar videos, imágenes y demás archivos que se deseen compartir en la ponencia. Donde a partir de esta plataforma en la capacitación, se disponga un tiempo para los agentes, quienes tendrán un cierto límite de tiempo, para exponer sobre producto de Mapfre y darse a conocer antes los clientes y potenciales clientes.

- Propuesta completa de la implementación:

Se propone el uso de la plataforma Zoom, como herramienta de videoconferencia para las capacitaciones que se brinda a clientes, que se imparten por el personal de la empresa, como se realizaban antes de pandemia. Así también poder generar un ambiente, para que pueda entrar un agente para la exposición de un producto, y que a su vez el agente pueda ofrecer sus servicios como asesor, brindando más espacios a los nuevos agentes y ayudando a consolidar a los experimentados.

- Costos de implementación:

El plan de Zoom anual está 120 dólares (480 soles aproximadamente).

Costos administrativos por sesión en promedio 150 soles.

Costos promedio directo de las sesiones 100 soles.

Costos promedio indirectos de las sesiones 50 soles.

- Determinación de indicador de control y seguimiento

Tabla 25. Indicadores de la experiencia 3

AÑO	Sesiones por AÑO	Número de capacitados	Tiempo por capacitación (horas)	Costo promedio por capacitación	Costo promedio por capacitado
	X	Y	Z	C	C/Y=M
2019 - 2020					
TOTAL					

- Ponerlo a disposición del cliente

Recursos utilizados:

Para la realización de esta experiencia, se necesitó de recursos tecnológicos, como una computadora con acceso a internet y celulares inteligentes. Recursos de materiales, se requirió papelería en general (hojas, lapiceros, pos it, entre otros). Recursos humanos, se requirió de un par de capacitaciones breves. Recursos económicos, para la compra del servicio de la plataforma Zoom.

Resultados:*Análisis Ex-ante y Ex-post*

Tabla 26. Indicadores Ex-ante de la experiencia 3

AÑO	Sesiones por AÑO	Número de capacitados	Tiempo por capacitación (horas)	Costo logístico promedio por capacitación (soles)	Costo logístico promedio por capacitado (soles)
2019	1	150	8	5,000.00	33.33
	1	170	8	5,000.00	29.41
	1	150	8	5,000.00	33.33
	1	160	8	5,000.00	31.25
TOTAL	4	630	32	20,000.00	31.75

La empresa, en épocas pre COVID, realizaba 4 sesiones por año donde se recibieron a más de 600 personas que fueron capacitadas, durante una jornada entera de trabajo, y que su culminación se les entrega su certificado impreso, por el curso llevado. Por cada invitado que fue capacitado, se gastó en promedio 32 soles.

Tabla 27. Indicadores Ex-post de la experiencia 3

AÑO	Sesiones por AÑO	Número de capacitados	Tiempo por capacitación (horas)	Costo logístico promedio por capacitación (soles)	Costo logístico promedio por capacitado (soles)
2020	1	100	12	370	3.70
	1	110	12	370	3.45
	1	100	12	370	3.70
	1	110	13	370	3.45
	1	110	12	370	3.45
	1	110	13	370	3.45
	1	110	12	370	3.45
TOTAL	7	750	86	2590	3.50

Con la mejora implementada en las capacitaciones se llegó a alcanzar a más personas, por más tiempo y reduciendo cerca de un 80% de costos en las ejecuciones de las capacitaciones. Y esto mismo, pudiendo dar pequeños espacios de publicidad para los seguros que ofrece Mapfre y para conocer a los distintos agentes que hay en la empresa.

Logros

- Reducción de costos.
- Mayor tiempo de conectividad con los clientes.
- Publicitar en masa sobre los productos y agentes de ventas.

Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Se concluye que en el área de gestor plaza de la Sub Central Centro-Sur de Mapfre Perú oficina Arequipa, se identificó distintos inconvenientes en las comunicaciones que se realizan entre las áreas, tales como retrasos en las respuestas de correos o el mal llenado de los correos. Ya que no se tenía establecida alguna medida para el control de estos procesos y que afectaban tanto a los clientes finales como a los clientes internos de la organización.

Se concluye que, con la implementación de la plantilla como herramienta para el proceso de emisión, consultas, solicitudes de los seguros, llegó a optimizar el proceso, reduciendo la cantidad de errores en los correos enviados, puesto que con las plantillas se generaban toda la información necesaria que requiere para corroboración en la adquisición del seguro. Asimismo, con ello se mejoró el tiempo de la redacción de los correos, puesto que se tenía ya lo que se necesita enviar. Todos estos procesos directos e indirectos benefician al cliente, dando una mejor y eficiente atención.

Se concluye que la implementación de la política de tiempos de respuesta, mediante un cronograma de tiempos de envío y de respuesta, generó una estandarización de la actividad del proceso, lo cual contribuye en mejorar la operacionalización de la organización, así mejorando los tiempos en que se envían los correos, conociendo los horarios a los que serán respondidos, por ello se consignó un rango prudente en el horario de envío de los correos y así organizando mejor a las partes, para saber cuándo se pueden enviar y a qué horas serán respondidos.

Se concluye que, para hacer frente ante las adversidades en las restricciones de la pandemia, la propuesta de soluciones tecnológicas que den el soporte a las metas deseadas es

de gran utilidad. Por ello, la gestión para la implementación de las capacitaciones mediante el uso de herramientas tecnológicas (plataforma Zoom), y la inclusión de estrategias comerciales de promoción, ayudan a llegar a más clientes finales y/o clientes potenciales, con un costo mucho menor de lo que se realiza de manera de forma de publicidad directa, así también ayudan a promocionar los productos y/o promociones que se tengan, así como también de mostrar a los capacitados agentes de ventas para que puedan promocionarse y generar mayores ventas. Por ello, al utilizar una estrategia de difusión comercial, en las capacitaciones online, ayudará a poder difundir más los diferentes productos y a los agentes a posibles nuevos clientes.

Por todo ello, se concluye que ante los diversos problemas de comunicación que se suscitaron en la oficina de Arequipa de Mapfre Perú, las propuestas generadas han tenido una respuesta y beneficio positivo en las áreas implantadas generando, mayor eficiencia en las coordinaciones, reducciones de costos de los procesos y mayor exposición y visibilidad a potenciales clientes por parte del agente vendedor de Mapfre Perú.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa, priorizar las mejoras de estandarización en las actividades que se realizan en conjunto de áreas, ya que así se podrá mantener un nivel de respuesta genérico por parte de esa actividad, que serían las segundas estandarizaciones a realizar, que suelen ser ya actividades individuales/operativas.

Se recomienda continuar con la difusión en la implementación de herramientas tecnológicas para las tareas cotidianas y también la capacitación sobre estas nuevas tecnologías a los colaboradores, desarrollando las capacidades de los colaboradores.

Se recomienda a la empresa, continuar con la implementación de indicadores sobre el proceso o actividades que se realizan, ya que así se pueden ver de manera objetiva las falencias de los procesos y de allí poder generar estrategias de mejora o de reingeniería, de ser necesario el caso.

Se recomienda a la empresa a poder diversificar los cursos que brinda, porque debido al alcance en la importancia sobre los temas impartidos, pueden ser llevados a lugares académicos o de tertulia intelectual. Actualmente, cuenta con la capacidad económica/financiera, humana y de recursos para poder llevarlo a cabo. Así abriendo una cartera de negocios para Mapfre Perú.

Referencias

- Alvarado Mamani, N. (2019). *Incidencia del Call Center como estrategia de negocios en la fidelización de los clientes de la empresa Backus Arequipa– 2019*. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/10592/CCalman.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Álvarez, (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Panorama Editorial. México.
- Álvarez, H. (1995). *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*. Profesor Universidad del Valle.
- Arellano (2017) *Los seis Estilos de vida*. <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Cantón Mayo (2010). *Introducción a los Procesos de Calidad*. REICE. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, 8(5), 3-18. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55119084001.pdf>
- Castillo Jarrín, M. R. (2017). *Estandarización de procesos para el mejor funcionamiento administrativo de la empresa Foto Estudio Proaño* (Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1840/1/76343.pdf>
- Cequea Null, M. M. (2012). *Modelo multifactorial para optimización de la productividad en el proceso de generación de energía eléctrica: aplicación al caso de las centrales hidroeléctricas venezolanas* (Doctoral dissertation, Industriales).
- CEPAL (2020) *Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al covid-19*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45360/4/OportDigitalizaCovid-19_es.pdf

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.
- Culqui y Suárez (2019) *Ventaja competitiva de distintas industrias según la aplicación del diamante de Porter*. Revista electrónica TAMBARA. http://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/2.Diamante-de-Porter_Culqui_FINAL.pdf
- De La Cruz Valdez, J. M. (2017). *Estandarización de los procesos administrativos y la eficiencia en el control de obras públicas de una entidad pública, Lima, 2016*.
- Díez De Castro et al. (2002). *Administración de empresas*. Dirigir en la sociedad del conocimiento. Madrid, España: Pirámide. ISBN: 84-368-1678-1.
- Duarte y Medina (2022) *Clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las instituciones públicas de Pilar*. Ciencia Latina, Revista Científica Multidisciplinar, 6(4) 3833-3855. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2890
- Gómez et, al (2016). *Formulación de un plan estratégico post venta de la empresa V Ivasan Colombia a partir de la medición de satisfacción del cliente*. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10464/PROYECTO%20FINAL.pdf?sequence=1#page=151&zoom=100,148,114>
- Guerrero (2021). *La importancia de la automatización de procesos* [Nota de opinión] <https://desafios.pwc.pe/la-importancia-de-la-automatizacion-de-procesos/>
- Guevara Pazmiño, X. (2018). *Clima organizacional: nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa* (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).
- Hammer, M. Y. (1994). *Reingeniería*. Santa fe de Bogotá: Norma. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12950/De%20La%20Cruz_VJM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Harrington, H. James (1994). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Colombia, McGraw-Hill Interamericana S.A.
- INEI (2022). *Accidentes de tránsito*. <https://m.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/traffic-accidents/>
- Lefcovich, M. (2004). *Reingeniería de procesos*. http://manuelgross.bligoo.com/content/view/213597/La_Reingenieria_de_Procesos.htm
- Marco Macroeconómico Multianual [MMM] 2023-2026(2022). *Marco Macroeconómico Multianual 2023-2026*
https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2023_2026.pdf
- Munuera, J. (2004). *Estrategias de marketing de la teoría a la práctica*. 1ra. Edición. ESIC editorial. España.
- Ospina D. (2006). *La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones*. Cuadernos latinoamericanos de administración, 2(2). <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344006.pdf>
- Pacheco J. (2017) *Estandarización de procesos: todo lo que se necesita saber*. Heflo
<https://www.heflo.com/es/blog/bpm/estandarizacion-procesos/#:~:text=La%20estandarizaci%C3%B3n%20de%20procesos%2C%20seg%C3%BAn,Definir%20el%20est%C3%A1ndar&text=Establecer%20la%20adhesi%C3%B3n%20al%20Est%C3%A1ndar,una%20mejora%20continua%20del%20Standard.>
- Payá, M. (2017). *MAPFRE: Perú es uno de los países donde nos convertimos en multinacional*. In *Perú: firme vocación internacional* (pp. 107-110). McGraw-Hill Interamericana de España. <https://www.nebrija.com/catedras/nebrija-santander-internacionalizacion-empresas/pdf/Libro%20Peru%20-%20cap24.pdf>
- Ponce de León Rodríguez, G. A. (2021). *Implementación de metodologías de mejora en la empresa Pieles del Sur EIRL para incrementar los índices de productividad en la*

fabricación de cuero, Arequipa-2019.

<https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/10846/44.0735.II.pdf?sequence=1>

Quijano, Santiago. (2006). *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las*

Organizaciones. Barcelona: Icaria Editorial, 2006. 425p. ISBN: 84-7426-909-1.

Quintero et, al. (2021). *Eficacia, efectividad, eficiencia y equidad en relación con la calidad*

en los servicios de salud Efficacy, effectiveness, efficiency and equity in relation to quality in health

services.<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/445/4452032014/4452032014.pdf>

Rojas Moya, J. L. (2007). *Gestión por procesos y atención al usuario en establecimientos del*

Sistema Nacional de Salud. www.eumed.net/libros/2007a/

Ruiz et, al. (2014). *La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos*. Ciencias

Holguín, 20(1), 1-11. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>

Salas Huamán, K. P. (2017). *Aplicación de reingeniería de procesos para incrementar la*

productividad en el servicio de counter en la empresa turismo Mendivil SRL, Arequipa 2017.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12560/Salas_HKP.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Yunuen (2016). *La estandarización de procesos como herramienta de mejora a la calidad de*

procesos administrativos. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de ingeniería.

<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/10805/Informe.pdf?sequence=1>

Zelada. (2017). *Propuesta de mejora de los procesos de servicio post venta de una empresa*

comercializadora de bienes de capital. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

(UPC), Lima, Perú. doi: <https://doi.org/10.19083/tesis/625605>

Anexo 1.

Avenida 28 de Julio 873 Miraflores Lima, Perú
T +511 2137373

**CONSTANCIA DE TRABAJO**

A quien corresponda:

MAPFRE PERU COMPAÑIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A., deja expresa constancia que:

**MENDOZA RAMÍREZ, MARÍA
ALEJANDRA**

Trabaja en nuestra Empresa desde el 01 de abril del 2017 a la fecha, desempeñándose actualmente como AGENTE PROFESIONAL PLAZA en la Unidad de ESTRUCTURA TERRITORIAL - SCSC - AREQUIPA - RED PLAZA 2, en nuestra oficina de AREQUIPA.

Se expide el presente a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Lima, 04 de octubre del 2022



© MAPFRE PERU CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS
CARLOS SALVADOR PALOMINO ZARATE
Sub Director
Unidad de Personas y Organización

Apéndice N 1.

Tabla 28. Matriz FODA

		OPORTUNIDAD						
		Mayor ocupabilidad laboral en el Perú	Mejora en la Bolsa de Valores	Aumento del ingreso per cápita en el país	Desarrollo de sistemas digitales	Aumento de la utilización de e-commerce en el país	Marca posicionada en el país y en el mundo	Negocio sin servicios sustitutos
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7
N°	FORTALEZAS	Estrategias FO						
F1	Sólido respaldo financiero							
F2	Mejora de la rentabilidad anual				Digitalizar los procesos mas críticos.			
F3	Posicionamiento de la marca							
F4	Mayor expansión y cobertura de potenciales clientes por el medio digital					Mantener una audiencia cautiva de clientes en las principales redes sociales	Expansión de servicios digitales en mas plataformas digitales	
F5	Gran abanico de productos y servicios en comparación a la competencia							
F6	Pequeño nivel de endeudamiento		Visibilidad en el mercado bursatil, como una empresa sin riesgo de deudas					
F7	Presencia en todo el país y en el extranjero							
N°	DEBILIDADES	Estrategias DO						
D1	Organigrama con muchos procesos verticales				Condesar la información entre áreas			
D2	Descordinación entre áreas dependientes				Desarrollar sistemas de comunicación digital, con el desarrollo habitual entre áreas			
D3	Dependencia de la matriz							
D4	Seguir la tendencia de baja de precios mundial						Realizar ofertas, paquetes, para reducir el impacto de precios bajos	
D5	Alta rotación de puesto en contacto con el cliente	Mayor capacidad de respuesta ante la rotación						
D6	Sistemas de información complicados de completar				Mejora de los sistemas de información, que sean menos engorrosa			

		Creciente inestabilidad política y económica	Mayor aumento de la inflación, tasa de referencia y el TC.	Reducción del PBI.	Aumento de la inseguridad ciudadana	Elevación de casos de accidentes de tránsito	Empresas grandes y consolidadas en el mercado
		A1	A2	A3	A4	A5	A6
N° FORTALEZAS		Estrategias FA					
F1	Sólido respaldo financiero		<i>Mantener cuentas en moneda extranjera</i>				
F2	Mejora de la rentabilidad anual		<i>Generar mas ventas, para apalar la perdida de dinero por inflación</i>				
F3	Posicionamiento de la marca				<i>Realizar campañas de consientización para cuidarse y prevenir para así capatar mas clientes</i>		
F4	Mayor expansión y cobertura de potenciales clientes por el medio digital						
F5	Gran abanico de productos y servicios en comparación a la competencia				<i>Ofertar mayor cantidad de productos, con respecto a la seguridad personal y seguridad vial</i>		
F6	Pequeño nivel de endeudamiento	<i>Generar proyectos u inversiones con capital propio</i>		<i>Mantener el nivel de endeudamiento y aprovechar facilidades de exportación</i>			
F7	Presencia en todo el país y en el extranjero						
N° DEBILIDADES		Estrategias DA					
D1	Organigrama con muchos procesos verticales						
D2	Descordinación entre áreas dependientes						
D3	Dependencia de la matriz			<i>Generar prestamos a la matriz en caso necesario</i>			
D4	Seguir la tendencia de baja de precios mundial				<i>Mantener precios estables con productos de seguridad personal y vial, por la demanda actual.</i>		
D5	Alta rotación de puesto en contacto con el cliente						
D6	Sistemas de información complicados de completar						<i>Benchckmarking de sistemas de infromación que utilizan</i>

Apéndice 2.**EMISION VEHICULAR F4S953 TRANS. JIMMY****Mendoza Ramirez, Maria Alejandra**

Para: Mendoza Ramirez, Maria Alejandra

Danny,

Tu apoyo para emitir póliza vehicular, se adjunta tarjeta de propiedad e inspección.

CLIENTE: TRANSPORTES EXPRESO JIMMY S.R.L.**RUC:** 20442321206**DATOS DEL VEHÍCULO:**

Inicio Vigencia: 23/01/2017

Clase: Omnibus

Placa: F4S953

Marca: Volvo

Modelo: B340R 4X2

Chasis: 9BVT2T62XLE389250

Motor: D11471418C1EL

Año: 2019

Valor: \$100,000.00

Tasa: 1.60%

Prima Total: \$1944.64

Saludos Cordiales

María Alejandra Mendoza Ramírez