

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Procesos Operativos del Departamento de Mercadeo Masivo**  
(Tesis de Licenciatura)

Lucía María Sánchez Jarquín

Guatemala, mayo 2016

**Procesos Operativos del Departamento de Mercadeo Masivo**  
(Tesis de Licenciatura)

Lucía María Sánchez Jarquín

M. Sc. Anabella Cerezo de García (**Asesora**)  
Licda. Vivian Cecilia Ortega Lemus (**Revisora**)

Guatemala, mayo 2016

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica**

M. A. César Augusto Custodio Cóbar

**Vicerrector Administrativo**

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

**Secretario General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M. A. César Augusto Custodio Cóbar

**Decano**

M. A. Ronaldo Girón

**Vice Decano**

M Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez

**Coordinador**



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.ACCA.ADMON.A03-PS.012.2016

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 12 DE ABRIL DE 2016  
ORDEN DE IMPRESIÓN

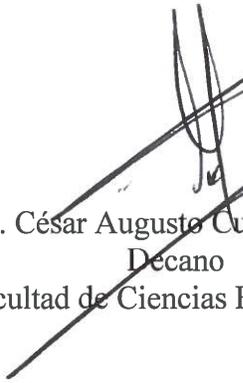
**Tutor:** Licenciada Anabella Cerezo  
**Revisor:** Licenciada Vivian Cecilia Ortega Lemus  
**Carrera:** ACCA Administración de Empresas

**Tesis titulada:** "PROCESOS OPERATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE  
MERCADERO MASIVO"

**Presentada por:** Lucía María Sánchez Jarquín

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciada

  
  
M.A. César Augusto Custodio Cobarrubias  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 28 de octubre del 2015

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Procesos Operativos del Departamento de Mercadeo Masivo”** presentado por la estudiante: **Lucía María Sánchez Jarquín**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



M. Sc. Anabella Cerezo de Garcia  
Asesora  
Colegiado 13,423

Vivian Cecilia Ortega Lemus  
Licenciada en Psicología General  
Colegiado No. 6429

Guatemala, 12 de diciembre de 2015

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
M.A. César Augusto Custodio Cobar (Decano)  
M Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez (Coordinador)  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Señores:

En relación al trabajo de Tesis de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, del tema: **Procesos Operativos del Departamento de Mercadeo Masivo**, realizado por la estudiante Lucía María Sánchez Jarquín, carné No. 201501480, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana de Guatemala.

De acuerdo con lo anterior, doy mi dictamen de aprobado considerando que la misma cumple con los requisitos necesarios para continuar con el proceso de egreso.

Al ofrecerme para cualquier aclaración, me suscribo de ustedes.



Licda. Vivian Cecilia Ortega Lemus

c.c. archivo

## **Dedicatoria**

**A Dios:**

Sobre todas las cosas, por darme las fuerzas y el entendimiento necesario para el logro de esta meta.

**A mis padres:**

José Mariano Sánchez Mendoza (+) te extraño chavis. María Josefina Jarquin de Sánchez, gracias por darme la vida y por tu apoyo incondicional, y porque ambos han sido ejemplo de trabajo y superación. Dios te bendiga mami.

**A mis hijos:**

Luis Ernesto y Rosamaría Pierri Sánchez por ser mi fuente inagotable de inspiración y mi tesoro máspreciado. Los amo entrañablemente, llenan de alegría mi vida.

**A mis nietos:**

Nathan Rolando Pierri Pelén y Sophia Nicole González Pierri, con quienes he revivido una historia de amor y mí alma ha vuelto a florecer.

**Muy especial a:**

Guido Castillo por ser mi compañero y cómplice de vida, por su paciencia, por su apoyo y por su amor.

Claudio Ruiz Gómez (mi tata) de quien he aprendido los valores de la fidelidad, lealtad y servicio. Gracias por quererme tanto.

Licenciada Anabella Cerezo de García por su apoyo en todo momento, sin su valiosa ayuda, este logro hoy no sería una realidad para mí. ¡Mil gracias!

**A mis hermanos:**

Víctor Hugo, Mario Roberto y Ligia por ir abriendo brecha en el camino de la vida y servirme de ejemplo.

**A mis amigos:**

Por ser esa segunda familia que uno escoge. En especial a: Mildred Guzman, por ser esa amiga leal que me apoya en todo momento. A Xiomara Villela, por su cariño y toda una vida de amistad.

**A las nuevas  
generaciones:**

Con la esperanza que este logro les sirva de inspiración y de ejemplo, de que con tenacidad, dedicación y esfuerzo se puede alcanzar lo que uno se propone, la vida no es fácil y por diversas circunstancias a veces no se puede culminar una carrera en el tiempo establecido, sin embargo, nunca hay que dejar de soñar y aprender que siempre hay que cerrar los círculos.

## Contenido

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| <b>Resumen</b>                    | i   |
| <b>Introducción</b>               | iii |
| <b>Capítulo 1</b>                 |     |
| <b>Marco Contextual</b>           |     |
| 1.1 Antecedentes                  | 01  |
| 1.2 Planteamiento del Problema    | 12  |
| 1.3 Justificación                 | 12  |
| 1.3.1 Pregunta de investigación   | 13  |
| 1.4 Objetivos                     | 13  |
| 1.4.1 Generales                   | 13  |
| 1.4.2 Específicos                 | 13  |
| 1.5 Alcances y límites            | 14  |
| <br>                              |     |
| <b>Capítulo 2</b>                 |     |
| <b>Marco Conceptual</b>           |     |
| 2.1 Procesos                      | 15  |
| 2.2. Productividad                | 16  |
| 2.3 Manuales Administrativos      | 17  |
| 2.3.1 Manual de Procedimientos    | 19  |
| 2.4 Perfiles de Puesto            | 20  |
| 2.5 Capacitación                  | 21  |
| <br>                              |     |
| <b>Capítulo 3</b>                 |     |
| <b>Marco Metodológico</b>         |     |
| 3.1 Tipo de investigación         | 23  |
| 3.2 Sujetos de investigación      | 23  |
| 3.3 Instrumentos de investigación | 24  |
| 3.4 Diseño de la investigación    | 25  |

## **Capítulo 4**

### **Resultados de la investigación**

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 4.1 Muestreo                         | 27 |
| 4.2 Presentación de resultados       | 27 |
| 4.3 Análisis de resultados           | 31 |
| 4.4 Conclusiones de la investigación | 32 |

## **Capítulo 5**

### **Propuesta de solución a la problemática**

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 5.1 Introducción                | 34 |
| 5.2 Justificación               | 34 |
| 5.3 Objetivos de la propuesta   | 35 |
| 5.3.1 Objetivo general          | 35 |
| 5.3.2 Objetivos específicos     | 35 |
| 5.4 Desarrollo de la propuesta  | 36 |
| 5.5 Programa de implementación  | 48 |
| 5.6 Presupuesto de la propuesta | 49 |

|                    |           |
|--------------------|-----------|
| <b>Referencias</b> | <b>50</b> |
|--------------------|-----------|

|               |           |
|---------------|-----------|
| <b>Anexos</b> | <b>52</b> |
|---------------|-----------|

## **Lista de tablas**

|  |    |
|--|----|
| Tabla No. 1 Análisis FODA  | 11 |
| Tabla No. 2 Programa de actividades de la investigación          | 26 |
| Tabla No. 3 Matriz de sentido personal gerencial                 | 28 |
| Tabla No. 4 Matriz de sentido personal operativo                 | 30 |
| Tabla No. 5 Programa de Implementación                           | 48 |
| Tabla No. 6 Provisión de Salarios, Prestaciones y Contribuciones | 49 |

## **Resumen**

El Proyecto de Investigación titulado Procesos Operativos del Departamento de Mercadeo Masivo, de la empresa de seguros, PROMESSE, contiene la revisión y análisis efectuado a la misma, con el objeto de presentar una propuesta viable, que permita el mejoramiento y actualización de los procesos operativos. El documento está conformado por cuatro capítulos, los que se describen de la manera siguiente:

En el Capítulo 1, se da a conocer las causas del problema detectado en los procesos operativos del Área de Mercadeo Masivo, realizando un análisis de la industria con base a las cinco fuerzas de Porter. Se realizó un diagnóstico de evaluación integral, para posteriormente plantear el problema, realizar la pregunta de investigación, la justificación, objetivos generales y específicos, los alcances, límites del proceso de investigación.

En el marco conceptual que constituye el Capítulo 2, conlleva la estructura de los temas que dan respaldo a este Proyecto de Investigación. Los temas principales son: procesos, productividad, manuales administrativos, perfiles de puesto y capacitación. Se eligió esta base teórica porque estos temas son los indicadores de la variable de estudio.

En el marco metodológico Capítulo 3, se describe el tipo de investigación que se realizó. Para el presente trabajo se llevó a cabo una investigación descriptiva con un enfoque cualitativo. Los sujetos de investigación fueron: Área de Mercadeo Masivo, la Coordinadora de Gestión Operativa, los Auxiliares, el Gerente de Recursos Humanos, el Gerente del Área de estudio y otras fuentes primarias como manuales, procesos y perfiles. Adicionalmente, se describe la metodología e instrumentos de recopilación de datos, que fueron empleados durante la realización del Proyecto de Investigación que son las entrevistas, el análisis documental y la observación directa. Así mismo, se presenta el programa de actividades de investigación con las catorce actividades que fueron realizadas para llevar a cabo el proceso de investigación.

Posteriormente, en el Capítulo 4, se describe el muestreo que se realizó con el personal del Área de Mercadeo Masivo, para llevar a cabo la recolección de los datos, para su posterior análisis e interpretación. Los resultados se presentaron utilizando la Matriz de Sentido y finaliza este capítulo con las conclusiones de la investigación.

Como parte de la propuesta de mejora, en el Capítulo 5, se presenta la guía para la elaboración de los cursogramas analíticos, la cual permitirá visualizar en un mismo documento el proceso y los tiempos de ejecución, con el objetivo de eficientizar las operaciones y mejorar la productividad del Área de Mercadeo Masivo, contando con una herramienta técnica que permita tener el debido conocimiento de los procesos operativos. Adicionalmente, se facilitará el formato para el levantado de los procesos, así como también, se elaboraron los cursogramas analíticos de los procesos de emisión, renovación, modificación y cancelación del Área de Mercadeo Masivo. Se indica cómo se sociabilizará y capacitará a los colaboradores de dicha área detallando el programa de implementación y el presupuesto de la propuesta.

## **Introducción**

La empresa PROMESSE se dedica a prestar servicios de seguros, coaseguros y reaseguros, a nivel nacional e internacional. Debido a los procesos de fusiones y absorciones que ha tenido esta empresa a lo largo del tiempo, se encontró que una problemática fue la desactualización de los procedimientos, desconocimiento de los tiempos de ejecución, así como también un desequilibrio en las cargas de trabajo del personal operativo. Por lo que nace la necesidad de elaborar un Proyecto de Investigación el cual se titula: Procesos Operativos del Área de Mercadeo Masivo, de la empresa PROMESSE, tiene como objetivo general determinar cómo se realizan los procesos del Área de Mercadeo Masivo en la empresa. Es importante mencionar que es una empresa aseguradora dónde el 40% de su producción anual depende del Área en estudio.

Se realizó el análisis de la industria de acuerdo a las cinco Fuerzas de Porter, Rivalidad Competitiva, analizando el mercado asegurador de Guatemala y sus 16 aseguradoras locales. El Poder de Negociación de los Clientes, donde se indica que el mismo es bastante bajo. El Poder de Negociación de los Proveedores, describiendo los dos tipos de proveedores (primero médicos, hospitales y centros de diagnóstico y segundo los proveedores de productos o servicios) que tiene la industria. La Amenaza de Nuevos Competidores, refiriéndose a las barreras que impiden que sea fácil el ingreso a la industria. Y por último la Amenaza de Productos Sustitutos, como créditos, cuentas de ahorro, fondos de pensiones y tarjetas de crédito.

En el estudio de la Evaluación Integral, se evaluaron las áreas de: políticas, presupuestos, control, comercialización y producción, aplicando los respectivos estudios de cada una de las áreas evaluadas, teniendo el cuidado de mantener la confidencialidad de la empresa.

Se realizó un análisis y se presentan los hallazgos detectados en la matriz FODA, con el objetivo de detectar las oportunidades de mejora y la problemática objeto de estudio.

Las conclusiones más relevantes de la investigación fueron que los manuales de procesos se encuentran desactualizados y que adicionalmente la capacidad instalada no cubre la demanda de los procesos, por lo que los colaboradores trabajan tiempo extraordinario, lo que tiene un impacto en el clima organizacional porque los colaboradores denotan cansancio y desmotivación.

Como solución a la problemática, se planteó como propuesta la utilización de una herramienta que básicamente hará un rediseño de procesos operativos y al mismo tiempo busca la optimización de recursos, indicando el tiempo que se emplea para la elaboración de los procesos del área de mercadeo masivo.

Por ser Guatemala uno de los países con mayor potencial de crecimiento y expansión, la aseguradora sirve de referente Regional y hay un intercambio importante de conocimiento y de buenas prácticas, por lo que se debe de actualizar los procedimientos y plasmarlos en un documento para que sirva de guía y sea de fácil implementación en cualquier otro país.

# **Capítulo 1**

## **Marco Contextual**

### **1.1 Antecedentes**

#### **1.1.1 Datos Generales**

En el año 2007, un grupo brasileño llamado Alianza Do Brasil compra operaciones de seguros en toda la Región Centroamericana, en Guatemala compró Libertad de Seguros, Seguros Alegría y Seguros LANA, siendo fusionadas y dando vida a Aseguradora Alianza Do Brasil, S. A. Para finales del 2009 fue anunciada oficialmente la venta de todo el conglomerado asegurador de la región centroamericana de Aseguradora Alianza Do Brasil a un grupo francés llamado PROMESSE.

PROMESSE es un grupo multinacional asegurador, que desarrolla su actividad en más de 45 países en los cinco continentes. PROMESSE cotiza en la Bolsa de Valores de Nueva York y está presente en los principales índices bursátiles mundiales. Su accionista mayoritario es FUNDACIÓN PROMESSE, que desarrolla actividades no lucrativas.

Es líder en los principales mercados en los que opera, es primer grupo asegurador de Francia; primer grupo en seguro No Vida en Latinoamérica y segundo operador global en el continente; sexto grupo europeo de No Vida y entre los 20 primeros en el seguro de autos en Estados Unidos. Además, es uno de los mayores grupos del mundo en Reaseguro y Asistencia.

En cuanto a su estructura corporativa e implantación global, PROMESSE, tiene más de 180 años de historia, tiene más de 34.000 empleados en todo el mundo. Al cierre del ejercicio 2014, el Grupo contaba con más de 5.300 oficinas propias en todo el mundo. Además, distribuye sus productos a través de casi 9.700 oficinas de entidades bancarias, de 1.100 acuerdos de

distribución, y de una red de cerca de 70.700 colaboradores en todo el mundo. El Grupo presta sus servicios a más de 23 millones de clientes y casi 200 millones se benefician de su actividad.

A nivel económico, el Grupo ha reportado ingresos de 25.301,2 millones y un beneficio neto de 665,7 millones de euros en el ejercicio 2012, resultados muy positivos fruto de la diversificación internacional y de negocio. Se ha destacado de igual forma, la fortaleza del balance de PROMESSE (56.983 millones de euros), con un crecimiento de los fondos propios de 750 millones de euros y un ratio de solvencia del 261 por ciento.

En Guatemala, Seguros PROMESSE se encuentra ubicada en el Edificio Reforma 10, zona 10 de esta ciudad. Es una organización legalmente establecida en la ciudad de Guatemala desde el año 1996. Sin embargo, como marca, hasta el año 2010 se lanzó en el mercado guatemalteco. Se observó que cuenta con todos los registros legales para su operación.

Cuenta con Visión, Misión y Valores los cuales son los mismos en todo el mundo ya que los distribuye el Gobierno Corporativo de la institución.

Se tuvo a la vista el organigrama de la empresa en el cual se puede observar el nivel jerárquico, las líneas de autoridad y de asesoría, así como los Programas de Incentivos, Planes de Carrera, Políticas y Normas.

Posee un Plan Estratégico para los años 2015 -2017, elaborado bajo la metodología de Balance Score Card, en el cual se observó la existencia de objetivos claros, medibles y alcanzables.

La organización cuenta con manuales administrativos, de procedimientos, de puestos, de atribuciones, de sistemas de control y de Servicio al Cliente, algunos actualizados y otros no lo están. Al ser una empresa supervisada por la Superintendencia de Bancos tiene un sistema de Control Interno que se encuentra a cargo del Departamento de Auditoria Interna, que vela por el cumplimiento de las actividades de control gerencial, supervisa los procesos, evalúa los riesgos y controla los cambios.

Adicionalmente, a nivel Financiero, se observó que cada fin de mes se elabora el Estado de Resultados de la empresa y se envían todos los reportes de cierre de mes tanto al ente regulador como a la Casa Matriz en Francia.

PROMESSE Guatemala, genera empleo para 160 colaboradores, de los cuales están en planilla y poseen contrato de trabajo por tiempo indefinido 130 personas y los 28 restantes están bajo la modalidad de outsourcing y 2 están contratados por honorarios profesionales.

El personal está distribuido dentro de los 7 Departamentos que conforman la empresa, estos son: Recursos Humanos, Sistemas, Financiero, Comercial, Ramos Generales, Ramos de Personas y Automóvil.

PROMESSE comercializa productos de Seguros, los cuales no se tangibilizan hasta el momento de un siniestro, por lo tanto se observó que más que venta de un producto, lo que comercializan es una promesa, porque no se percibe de inmediato.

Se observó que es una empresa multiproductos y multicanal. Los tipos de productos que vende son Seguros de Automóvil, Seguros de Vida, Accidentes Personales, Desempleo, Gastos Médicos, Seguros de Incendio, Seguros de Equipo Electrónico, Seguros de Diversos, entre otros.

Los canales de comercialización son: Canal de Corredores, Canales Masivos, Canal Red Territorial, Canal Directo, Canal de Telemarketing e Internet. Cada uno de estos canales tiene definidas sus estrategias de ventas. Cuenta con una sede central ubicada en la ciudad de Guatemala, y dos sucursales, una en Quetzaltenango y la otra en Puerto Barrios.

Se observaron los reportes estadísticos que muestran el control de las ventas por producto y por canal, el cual sirve de medición para el alcance de las metas.

## 1.1.2 Análisis de la Industria

### a. Las cinco fuerzas de Porter

#### a.1 Rivalidad Competitiva

Analizando el mercado asegurador de Guatemala se observa 16 aseguradoras locales y transnacionales y sólo el 1.2% del PIB proviene de este rubro. Esto demuestra que la rivalidad entre los competidores es alta ya que ofrecen productos y servicios muy similares pero que en la mayoría de ocasiones se especializan en un nicho de mercado específico. Para obtener una ventaja competitiva utilizan variables como su infraestructura, desarrollo tecnológico y capital humano.

La rivalidad entre los competidores existentes puede aparecer de muchas formas, entre las que se puede mencionar tiempos de respuesta, descuentos en precios, alguna mejora en los productos, la calidad de los servicios. Cuando existe esta rivalidad los márgenes de utilidad de la industria se ven afectados por la intensidad en que éstas compiten.

Sin embargo, se observa una gran oportunidad de crecimiento debido a que sólo el 1.2% del PIB viene del sector asegurador.

#### a.2 Poder de Negociación de los Clientes

En la industria aseguradora guatemalteca el poder de negociación de los clientes es bastante bajo, esto se atribuye a que las Aseguradoras se rigen por un ente regulador que es la Superintendencia de Bancos y adicionalmente por los contratos de reaseguro que cada aseguradora suscribe, lo que les da su capacidad de negociación. Sin embargo y gracias a la competencia que existe en el mercado, los clientes pueden decidir según los diferentes beneficios y ofertas que existen en el mercado por un servicio que satisfaga las necesidades de beneficios y coberturas, primas adecuadas, rapidez y calidad en el servicio, entre otros. Cada cliente tiene el poder de decidir entre una u otra institución según más le convenga.

### a.3 Poder de Negociación Proveedores

En la industria aseguradora existen dos tipos de proveedores, los que tienen una oferta única como lo son médicos, hospitales y centros de diagnóstico, especializados y con un bajo poder de negociación, debido a que ellos fijan el precio. Y los proveedores de productos o servicios que tienen una gran oferta en el país, dentro de estos se puede mencionar talleres, servicio de inspección, asesoría legal, farmacias, asistencias (grúa, medica telefónica, ambulancia, etc.) empresas de mensajería, empresas de aseo, proveedores de insumos de oficina, imprentas, entre otros.

### a.4 Amenaza de Nuevos Competidores

Analizando esta fuerza en el sector asegurador de Guatemala, se observa que existen ciertas barreras que impiden que sea fácil el ingreso a la industria, sin embargo se considera que sí existe la amenaza de ingreso de nuevos competidores debido al prometedor mercado nacional donde el nivel de asegurabilidad del país es muy bajo, solamente el 1.2% del PIB proviene del sector asegurador.

Una de la barreras más fuerte es establecer y posicionar una aseguradora, esto le lleva años de credibilidad por parte de los consumidores, sin embargo, otras aseguradoras extranjeras grandes han optado por la compra de aseguradoras que ya contaban con cierta posición en el país, lo que da origen, en algunos casos, a las fusiones de empresas extranjeras con aseguradoras locales.

Otra de las barreras es que para el ingreso de nuevos competidores se debe de cumplir con los requisitos estrictos contemplados en la Ley de Seguros y las disposiciones que estos deben cumplir ante la Superintendencia de Bancos. Las aseguradoras deben contar con capital mínimo establecido en la Ley de Seguros de acuerdo al Capítulo II y capital suficiente para la constitución de reservas de ley del 40% para poder cubrir esta disposición.

## a.5 Amenaza de Productos Sustitutos

Desde el punto de vista que los servicios que las aseguradoras prestan van dirigidos a la “prevención” podemos decir que los productos sustitutos existentes son los créditos provenientes de los bancos y cooperativas, las cuentas de ahorro, fondos de pensiones y tarjetas de crédito.

### 1.1.3 Diagnóstico de la Empresa

Los estudios desarrollados en la evaluación integral, se concentraron en el diagnóstico de las siguientes áreas: a) políticas, b) presupuestos, c) control, d) comercialización y e) producción.

Derivado de los estudios realizado se lograron establecer los siguientes hallazgos:

#### a. Estudio de las políticas

La empresa tiene definidas políticas generales y particulares. Las generales son aquellas que involucran a toda la organización, como la política de Reglamento Interno de Trabajo, o la Política de Gastos. Las particulares son específicas para un área determinada (auto, incendio y vida) como la Política de Suscripción. Dichas políticas son claras y precisas, se encuentran por escrito y adicionalmente están publicadas en una carpeta compartida en la Intranet de la organización.

Las políticas generales son revisadas por el equipo gerencial cada dos años o cuándo requieran algún cambio específico y las particulares son revisadas frecuentemente por el gerente del departamento y su equipo de colaboradores. Las modificaciones o las nuevas políticas son comunicadas por el Departamento de Recursos Humanos a través de la Intranet, si son las políticas generales. Y las específicas se comunican por medio de un documento elaborado y distribuido por correo electrónico.

Las políticas frecuentemente se cumplen y sólo en algunos casos se hacen excepciones a nivel comercial o casos especiales de los colaboradores como por ejemplo, un permiso especial por estudios o un gasto no presupuestado.

## b. Estudio de Presupuestos

Se definen presupuestos en los meses de septiembre y octubre para el ejercicio del siguiente año, estos son presupuestos de negocios y a su vez cada departamento de la organización elabora su propio presupuesto que en conjunto forman parte del presupuesto general de la empresa. Todos los meses se hace una reunión a nivel del Comité Ejecutivo y se revisa el cumplimiento y la ejecución de los mismos se analizan los resultados y se toman acciones estratégicas para su cumplimiento.

Se define que la problemática técnica y administrativa detectada en las diferentes áreas de la organización se debe al cumplimiento de los márgenes de utilidad que técnicamente deben ser como mínimo del 5% sobre un producto determinado, sin embargo, si no se cumple el presupuesto de las áreas de reclamos, gastos administrativos o de gestión interna se ve afectado el resultado.

## c. Estudio de Control

La empresa cuenta con un departamento de auditoría interna, que realiza evaluación e informes, con base a programas predeterminados y de forma recurrente. Estos sirven para evaluar el cumplimiento de los resultados obtenidos de acuerdo a los planes estratégicos de la empresa. Existe una persona encargada de realizar el seguimiento de las observaciones y recomendaciones de auditoría de forma recurrente y le da seguimiento anualmente, este informa a los responsables y toman acciones correctivas de las desviaciones.

Con base al régimen tributario inscrito ante la SAT, se tiene contratado los servicios de auditoría externa. La auditoría interna, reporta directamente al consejo de administración.

#### d. Estudio de Comercialización

La empresa está ubicada en un sector de la ciudad capital cerca de sus competidores y con un buen acceso para los clientes y proveedores. La empresa tiene el cuarto lugar de posicionamiento en el mercado nacional y a nivel internacional es líder en los principales mercados en los que opera: primer grupo asegurador de Francia; primer grupo en seguro No Vida en Latinoamérica y segundo operador global en el continente; sexto grupo europeo de No Vida y entre los 20 primeros en el seguro de autos en Estados Unidos. Además, PROMESSE es uno de los mayores grupos del mundo en Reaseguro y Asistencia.

La empresa tiene bajo la estructura comercial cuatro canales de distribución: Corredores (57%), Red Territorial (3%), Masivos (35%), Telemercadeo e Internet (5%). Cada uno de ellos tiene un presupuesto de ventas, el cual tiene mediciones semanales, quincenales, mensuales y trimestrales para lograr el cumplimiento de los mismos. Tiene definidas las políticas de comisiones, descuentos, incentivos, precios, por tipo de producto y canal de distribución. Mensualmente se revisa el cumplimiento del presupuesto de ventas y se compara con el mismo mes del año anterior para determinar el crecimiento obtenido.

Se realizan estudios de precios y beneficios a nivel de los productos que se comercializan en la competencia para analizarlos y tomar las mejores prácticas que sean útiles para mejorar o innovar los productos existentes. Se tiene un portafolio de productos por canal de distribución, se cuenta con políticas de suscripción diferentes para cada ramo de seguro (auto, incendio y vida) la cual enmarca las condiciones de venta.

Existen diferentes métodos de medición de la satisfacción del cliente, dependiendo del canal de venta en el que se haya distribuido, como lo son: llamada de bienvenida, entrega de las pólizas en tiempo, cumplimiento de la promesa realizada al cliente, entre otras.

Se informa a los integrantes de un área o departamento de la aceptación de un producto, condiciones, comisiones, descuentos, forma de pago con el objetivo que estén informados y puedan dar un servicio de calidad al cliente.

Los sistemas de compensación son distintos para cada canal de distribución, pero básicamente están compuestos por un salario fijo, comisiones sobre ventas y bonificaciones por cumplimiento de metas. Además se cuenta con tecnología de punta la cual permite solicitar reportes por ramo o por canal, por cliente, por vencimiento de pólizas, por monto de prima, etc.

La empresa por ser Transnacional cuenta con publicidad institucional a través del Gobierno Corporativo, no existe una partida presupuestaria para publicidad local. Sin embargo, se tiene contratada una empresa de Relaciones Publicas la cual se encarga de los eventos o programas especiales.

#### e. Estudio de Producción

Se planea la producción en los meses de septiembre y octubre al igual que los presupuestos, la elaboración de los planes está a cargo del Comité Ejecutivo y forma parte de la Planeación Estratégica, luego cuando se aprueba es divulgada al Área Comercial y a sus canales de distribución. Para la elaboración de los planes de producción se cuenta con información histórica desde el 2007 a la fecha, lo cual hace que se elaboren planes más apegados a la realidad.

La producción dentro de una Aseguradora es básicamente la emisión de pólizas de seguro y ésta tiene un área de control de calidad y de control de reproceso, los cuales a su vez tienen indicadores que se deben cumplir.

Se observó que la empresa cuenta con instalaciones modernas, iluminación suficiente, aire acondicionado, equipo de oficina ergonómico, lo cual garantiza la comodidad y buen desempeño de los colaboradores. Las oficinas cuentan con equipo contra incendio, así como un comité de emergencia y manuales de qué hacer en caso de una emergencia.

La empresa cuenta con manuales de procedimientos para la emisión de pólizas (producción), actualmente no se encuentran actualizados debido a la reestructuración que hubo por la absorción que se dio con la transición de Aseguradora Alianza Do Brasil a PROMESSE.

### 1.1.4 Análisis FODA

**Tabla No.1**  
**Análisis FODA**

| LO INTERNO  |  | LO EXTERNO  |     |
|-------------|--|---|-----|
| FORTALEZAS  |  | OPORTUNIDADES   |     |
| (+)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Respaldo de Marca a nivel mundial</li> <li>· Presencia en la Región Centroamericana</li> <li>· Información financiera oportuna</li> <li>· Estructura legal en orden</li> <li>· Potencial del Recurso Humano</li> <li>· Alianzas estratégicas con Bancos, Tarjetas de Credito y Empresas Retail</li> <li>· Red de proveedores calificados</li> <li>· Innovación en sistemas tecnológicos</li> <li>· Planificación estratégica bajo la metodología BSC</li> <li>· Recurso humano comprometido</li> <li>· Estructura organizacional por ramo de seguros</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Creación de Alianzas Estratégicas con nuevos Sponsors</li> <li>· Tercerización de Servicios</li> <li>· Desarrollo del negocio Regional</li> <li>· Creación de valor a través de la implementación de la cultura de servicio</li> <li>· Crecimiento de la participación de mercado</li> <li>· Expansión de nuevas oficinas en el interior de la República</li> <li>· Falta de aprobación de nuevos productos</li> </ul> | (+) |
| DEBILIDADES |  | AMENAZAS  |     |
| (-)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Bases de datos desactualizadas</li> <li>· Desconocimientos de los tiempos en los procesos</li> <li>· Desequilibrio en las cargas de trabajo operativo</li> <li>· Atrasos en la producción</li> <li>· Desconocimientos de los tiempos en los procesos</li> <li>· Clientes Insatisfechos</li> <li>· Atrasos entre Departamentos que dependen uno del otro</li> <li>· Falta de innovación en los productos</li> <li>· Desactualización de manuales de procesos</li> <li>· No se cuenta con una metodología de Coaching para los mandos medios</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Competencia de productos y precios</li> <li>· Factores macroeconómicos y políticos del país por año electoral</li> <li>· Apertura de nuevas aseguradoras en el mercado</li> <li>· La aprobación de los productos nuevos por el ente regulador</li> </ul>   | (-) |

Fuente: Elaboración Propia (2015)

## **1.2 Planteamiento del problema**

Con base a la investigación y los resultados de la evaluación integral de la empresa, tal como puede observarse en los hallazgos detectados en la matriz FODA, una problemática que se encontró, fue la desactualización de los procedimientos y de los manuales de procesos.

La empresa no cuenta con procedimientos y manuales de procesos actualizados, debido a las fusiones y absorciones que tuvieron en la transición para llegar a ser PROMESSE. Adicionalmente, tienen un desconocimiento de los tiempos de ejecución de los procesos, así como también un desequilibrio en las cargas de trabajo del personal operativo.

Esto no se pudo actualizar anteriormente por la rotación de personal y la segregación de funciones, adicionalmente que la Aseguradora se encontraba en una etapa de transición motivada por la compra venta de la organización, lo cual se veía reflejado en la falta de compromiso e interés por parte de los colaboradores.

Para poder realizar la actualización de los procedimientos y de los manuales de procesos se debe contar con un programa de software específico para el diseño de los flujos de proceso, actualmente no se tienen las licencias correspondientes para utilizar esa aplicación. Esto provoca que no se muestren de forma adecuada los diferentes procedimientos de la Aseguradora, al no tener el material documentado. Lo cual impacta en los índices de eficiencia y eficacia, en el servicio al cliente y en la productividad del recurso humano. Lo anterior tiene como resultado atrasos en la producción y clientes insatisfechos.

## **1.3 Justificación**

Una de las intenciones de la investigación es poder contribuir con la empresa para la revisión de los procedimientos y actualización de los manuales de procesos, debido a que los actuales no son funcionales porque se encuentran desactualizados, adicionalmente generan más confusión que

aporte debido a que tienen pasos que ya no se realizan y los colaboradores necesitan tener un medio de consulta fiable y eficiente.

Es importante tener en consideración que uno de los mayores riesgos es la paralización de procesos por la falta de un colaborador clave, ya que sus funciones no tiene soporte con procesos detallados de forma documentada, causando un desfase y retraso en la entrega de resultados.

Por ser Guatemala uno de los países con mayor potencial de crecimiento y expansión, la aseguradora sirve de referente Regional y hay un intercambio importante de conocimiento y de buenas prácticas, por lo que se debe de actualizar los procedimientos y plasmarlos en un documento para que sirva de guía y sea de fácil implementación en cualquier otro país.

La revisión de los procedimientos y la actualización de los manuales de procesos permitirá que la Aseguradora tenga una alta competitividad a nivel de mercado y que se encuentre a la vanguardia del servicio y alineada con los planes estratégicos. Esta acción, tendrá la capacidad de producir diferenciación y ventajas competitivas a mediano y largo plazo, añadiendo valor difícil de imitar a corto plazo por la competencia.

### 1.3.1 Pregunta de investigación

¿Cómo se realizan los procesos operativos del Área de Mercadeo Masivo en la empresa PROMESSE?

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 General

Determinar cómo se realizan los procesos operativos del Área de Mercadeo Masivo en la empresa PROMESSE.

### 1.4.2 Específicos

- Investigar los tiempos de ejecución que se llevan en cada proceso.
- Determinar la existencia y aplicación de los Manuales.

- Evaluar el perfil de los puestos en relación a las competencias necesarias para los procesos.
- Evaluar si el personal de la empresa recibe capacitación y con qué frecuencia.
- Elaborar con base a los resultados de la investigación una propuesta de mejora.

### **1.5 Alcances y límites**

La institución de seguros es muy grande y se enfocó la investigación y propuesta de mejora en el Área de Mercadeo Masivo.

Los horarios para entrevistas se establecieron fuera del horario laboral, se convino no utilizar herramientas o materiales que sean propiedad de la empresa, el período en el que se realizó fue durante los meses de julio y agosto.

## **Capítulo 2**

### **Marco Conceptual**

#### **2.1. Procesos**

“Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos”. (Lee, et. al., 2008, p. 4).

Dentro de la aseguradora los procesos básicos para la generación de la póliza son: suscripción y emisión. El producto final para los clientes son las pólizas de seguros. Los procesos ofrecen una imagen más precisa de cómo funciona la organización en realidad y en este caso puntual cómo funciona el Área de Mercadeo Masivo.

En Guatemala las Aseguradoras se rigen por la Ley de la Actividad Aseguradora, la cual indica en el Capítulo III Administración, artículo 22 Deberes y atribuciones del Consejo de Administración, inciso b) “Velar porque se implementen e instruir para que se mantengan en adecuado funcionamiento y ejecución, las políticas, sistemas y procesos que sean necesarios para una correcta administración, evaluación y control de riesgos”. (p.9).

Para el Área de Mercadeo Masivo es importante que los procesos sean claros y estén debidamente documentados para su adecuada ejecución, ya que procesos como altas, bajas y modificaciones son indispensables para su correcta administración.

Lee, et. al., (2008) afirman que: “el concepto de proceso puede ser mucho más amplio. Un proceso puede tener su propio conjunto de objetivos, abarcar un flujo de trabajo que traspase las fronteras departamentales y requerir recursos de varios departamentos”. (p.5).

Basado en el concepto anterior, en la práctica, esto se ve reflejado dentro de los procesos del Área de Mercadeo Masivo cuando interactúan con otras áreas o departamentos (Contabilidad, Cobros,

Ramos Generales, Auto y Personas) en los procesos de cobros, pagos de comisiones y pagos de reclamos. Es importante mencionar que los procesos del Área de Mercadeo Masivo son críticos para la Aseguradora debido a que el Área aporta el 40% de la producción total de la compañía y la eficiencia y eficacia de estos procesos depende del desarrollo de soluciones tecnológicas por parte del Departamento de Informática.

## **2.2. Productividad**

Según Lee, et. al. (2008) “La productividad es una medición básica del desempeño de las economías, industrias, empresas y procesos. Es el valor de los productos (bienes y servicios), dividido entre los valores de los recursos (salarios, costo de equipo y similares) que se han usado como insumos”. (p.13).

En el caso del Área de Mercadeo Masivo, la productividad se mide con base en el número de pólizas procesadas por colaborador de acuerdo a la frecuencia del proceso (diario, semanal, quincenal o mensual).

En un artículo de Productividad y Calidad en Seguros escrito por A. Cejas (2011) indica que: “la productividad pasa por detectar cuáles son los – errores – en los procesos y mejorarlos, y también automatizar aquellas tareas reiterativas y tediosas mediante la incorporación de tecnología, hecho que también permite liberar las capacidades creativas y de análisis de los colaboradores para funciones que apunten a la mejora continua”.

En el Área de Mercadeo Masivo la mejora de la productividad abarca más allá de la relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados, implica agregar valor a los productos y servicios de manera continua debido a que se comercializan productos masivos y se encuentran en continuo crecimiento. Para esa Área es todo un desafío el tema de la productividad, máximo cuando se agregan tiempos de ejecución a los procesos y se debe de cumplir con los mismos por acuerdos de servicio que se tienen pactados con cada cliente.

Lee, et. al., (2008) afirma que “el desafío consiste en aumentar el valor de la producción en relación con el costo de los insumos. Si los procesos pueden generar más productos o productos de mejor calidad con la misma cantidad de insumos, la productividad se incrementa. Si pueden mantener el mismo nivel de producción y reducir el uso de recursos, la productividad también se incrementa.” (p.14).

De acuerdo con lo anterior, en el Área de Mercadeo Masivo, se puede medir la productividad en función de dos variables, la primera es por tiempo que se tarda en ejecutar un proceso (horas hombre) y la segunda por la cantidad de pólizas producidas contra la cantidad de colaboradores que hay en el Área, que son 6 personas, de las cuales hay 1 gerente, 1 coordinador y 4 operativos que emiten el 40% de los ingresos de la aseguradora. Es un área muy productiva porque con bajos costos operativos produce gran cantidad de ingresos.

### **2.3. Manuales Administrativos**

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas, según lo indica Benjamin, Fincowsky, (2009, p.244).

Algunos de los objetivos de los manuales administrativos, se mencionan a continuación:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones, evitando la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.

- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.

Los manuales se pueden clasificar de diferentes formas, según Benjamin, Fincowsky, (2009, p.245):

- Por su naturaleza o área de aplicación (microadministrativos, macroadministrativos y mesoadministrativos).
- Por su contenido (organización, procedimientos, gestión de la calidad, historia de la organización, políticas, contenido múltiple, puestos, técnicas, ventas, producción, finanzas, personal, operaciones, sistemas)
- Por su ámbito (generales y específicos)

Con base a la resolución JM-141-2010, el 8 de diciembre de 2010 fue aprobado el nuevo Manual de instrucciones contables para empresas de seguros, cuya vigencia inició el 1 de enero del 2011, sin embargo, este manual es estrictamente contable, con fines financieros, la ley no indica nada sobre manuales administrativos.

### 2.3.1 Manual de Procedimientos

De acuerdo a la forma en que se ha desarrollado el presente trabajo de investigación, se hace énfasis en este tipo de manual, debido a que tiene la función de describir la secuencia lógica y cronológica de los distintos tipos de operaciones o actividades agrupadas, indicando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué se deben hacer.

Con esto se pretende describir procedimientos que ayuden a uniformar y documentar las actividades que realizan en las diferentes áreas de la organización y para el caso de la presente investigación directamente en el Área de Mercadeo Masivo y con esto poder orientar a los responsables de su ejecución en el cumplimiento de sus actividades de forma eficaz y eficiente.

Benjamin, Fincowsky, (2009) afirma que estos manuales deben de incluir los siguientes datos:

- Identificación y Relaciones (nombre del puesto, número de plaza, clave, ubicación, ámbito de operaciones, jefe inmediato, subordinados directos, dependencia funcional.)
- Prólogo e Introducción (es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización. La introducción es una exposición de lo que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente).
- Índice (Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento).
- Contenido (Lista de los procedimientos que integran el contenido del manual)  
En el caso de un manual específico, sólo los procedimientos de un área. A continuación se detalla el contenido de cada procedimiento: objetivo, áreas de aplicación o alcance de los procedimientos, responsables, políticas o normas de operación, conceptos, procedimientos, diagrama de flujo, formas impresas, instructivo y glosario de términos. (p.253).

Basado en lo anterior, el Área Mercadeo Masivo tiene manuales de procedimientos los cuales se encuentran desactualizados y por lo tanto no son utilizados por el personal operativo como material de consulta.

## **2.4. Perfiles de Puesto**

“El perfil de puesto es definir las competencias que deberán reunir las personas que los ocupen, para poder responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades incluidas en los mismos”. (Pereda y Berrocal, 2012, p.12).

Un Perfil de Puesto, es una forma de recopilar los requisitos y cualidades personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una organización: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, también nos indica las aptitudes y características de personalidad requeridas para el puesto. Es importante mencionar que el perfil del puesto no delimita a la persona que ocupará el cargo, delimita el puesto de trabajo.

Pereda y Berrocal (2012) afirman que los perfiles, serán el punto de partida de:

- Los programas y acciones de reclutamiento y selección, ya que, a partir del contenido de los mismos, se podrán decidir las fuentes más adecuadas de reclutamiento, en cada caso; y elegir el proceso, las técnicas y los instrumentos de selección más válidas y fiables.
- Dado que los perfiles de exigencias de los puestos definirán las exigencias de formación de los mismos, se podrán elaborar programas de formación verdaderamente adecuados a las necesidades existentes en la organización.
- Planes de carrera lógicos, coherentes y verdaderamente eficaces, al diseñar "trayectorias profesionales" que se correspondan con los perfiles de exigencias de los puestos. (p.13).

Es importante mencionar el tener definidos los perfiles de puesto de los colaboradores del Área de Mercadeo Masivo, esto servirá básicamente para identificar las funciones y actividades de cada empleado que ocupa un puesto determinado. De esta forma, pueden desarrollar planes de capacitación para ellos, enfocados en fortalecer las áreas débiles de acuerdo al puesto que ocupan.

Adicionalmente, los perfiles de puesto representan la base para el desarrollo de manuales de operaciones y procedimientos porque permite estandarizar las actividades de los colaboradores. Otra ventaja que se puede mencionar es que al tener bien definido el perfil del puesto, se podrá seleccionar al candidato ideal para que sea ocupado el puesto.

## **2.5. Capacitación**

“Proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo”. (Dessler, 2009, p.294).

Según Chiavenato (2007) indica que “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.”. (385).

Es importante indicar que existe una diferenciación entre la capacitación y la educación, ésta radica en que la capacitación prepara a las personas para el puesto de trabajo, mientras que la educación tiene el propósito de preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

Los programas de capacitación por lo regular consideran los siguientes pasos:

- Análisis de las necesidades, identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.
- Diseño de la instrucción, se deciden, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades.
- Validación, en el cual se eliminan los defectos del programa y éste se presenta a un reducido público representativo.
- Implantación del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.
- Evaluación, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa.

En Guatemala, las aseguradoras pueden acceder a capacitación en las ciencias del seguro a nivel técnico a través del Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP), a nivel superior con el grado de licenciatura en la Universidad Galileo y en la Universidad Francisco Marroquín y a nivel de maestría en la Universidad San Pablo y Universidad Galileo.

Adicionalmente, existen aseguradoras de mucho renombre y con un gran respaldo por su trayectoria y años de existir, en las que se desarrollan programas específicos de la ciencia del seguro, como por ejemplo: cómo suscribir vida, programas actuariales para no actuarios, administración de riesgos, inspección de riesgos, coberturas de casco marítimo y aéreo, entre otras, e invitan a participar de ellas al mercado asegurador guatemalteco.

En el caso específico del Área de Mercadeo Masivo, la aseguradora a través de su departamento de gestión humana, realiza capacitaciones de acuerdo al presupuesto y al programa que se diseñó dentro de la planificación estratégica. Utilizando diferentes técnicas: capacitaciones presenciales, audiovisuales, capacitación virtual, etc.

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Tipo de investigación**

De acuerdo a la teoría del autor Roberto Hernández Sampieri (2010, p.80): “La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”.

El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de investigación.

La presente investigación es de tipo Descriptiva, la cual permitirá abordar el objeto de estudio, analizarlo, descubrirlo y encontrar áreas críticas para mejora. Adicionalmente, esta investigación proporciona un enfoque cualitativo que evalúa la realidad de los tiempos de los procesos operativos para el mejoramiento de los mismos a través de los instrumentos de recopilación de información como lo son la observación y la entrevista no estructurada.

#### **3.2 Sujetos de investigación**

Sujeto 1: Área de Mercadeo Masivo, porque es el área sujeto de investigación. La cual está conformada por 6 personas en total, los cuales se dividen de la siguiente forma: un gerente, un coordinador y 4 auxiliares.

Sujeto 2: Coordinador de Gestión Operativa de Productos Masivos, porque es la persona que analiza, supervisa y controla la ejecución de los procesos.

Sujeto 3: Cuatro colaboradores que laboran en el Área de Mercadeo Masivo, porque son las personas encargadas de ejecutar los procesos.

Fuentes primarias: Manuales, procesos, perfiles, porque brindó el conocimiento sobre la forma de operar.

### **3.3 Instrumentos de investigación**

#### **3.3.1 Entrevista**

La entrevista es una técnica utilizada en la investigación. Se puede definir según el Diccionario de la Lengua Española (2014) como “acción y efecto de entrevistar o entrevistarse”, dicho de otra forma es el arte de escuchar y captar información, también lo define Hernández y colaboradores (2010) “Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, es una especie de filtro” (p.239).

Se trabajó bajo esta metodología con las 6 personas del Área de Mercadeo Masivo involucradas en las operaciones, para obtener datos importantes a través del diálogo sobre un tema determinado de tal forma que se obtuvo la mayor información posible.

#### **3.3.2 Investigación documental**

En el 2007 Sandoval indica que: “la investigación documental es un instrumento o técnica de investigación, cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos o no escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de un estudio completo”. (Ballén, et. al., 2007, p.59).

Para la presente investigación se realizó un análisis documental, revisando todos los formatos para evaluar y analizar si se encuentran desactualizados o no y el funcionamiento de los procesos operativos.

### 3.3.3 Observación

Hernández y colaboradores (2010) escribe que “la observación se fundamenta en la descripción de lo que estamos viendo, escuchando, olfateando y palpando del contexto y de los casos o participantes observados”. (p.377).

Es decir, a través de ella se puede conocer más del tema que se estudia basándose en actos individuales o grupales como gestos, acciones y posturas. La observación directa consiste en captar, visualizar o constatar los datos suministrados por los colaboradores del Área de Mercadeo Masivo. Para la presente investigación fue una eficaz herramienta de investigación para recabar información, orientada y enfocada al objetivo específico.

## **3.4 Diseño de la Investigación**

### 3.4.1 Programa de actividades de investigación

**Tabla No. 2**

**Programa de actividades de investigación**

| No. | ACTIVIDADES   | DESCRIPCIÓN   | RECURSOS   | FECHA                |
|-----|---|---|--|----------------------|
| 1   | Correcciones realizadas al Plan de Tesis                          | Hacer e incorporar las correcciones indicadas por el asesor.  | información, computadora y papel                 | 2da. Y 3ra. Semana   |
| 2   | Muestreo  | Segmentación del mercado  | Trabajo de campo                                 | 2da. Y 3ra. Semana   |
| 3   | Investigación del Problema  | Plantear las preguntas que nos lleven a dar respuesta al problema que será el objeto de estudio                         | Entrevistas                                      | 8a. Y 9a. Semana     |
| 4   | Recopilación y Análisis de Datos                                  | Verificar de manera fehaciente la causa real del problema.  | Diseño de Instrumentos                           | 8a. Y 9a. Semana     |
| 5   | Presentación de Resultados  | Desarrollar de forma grafica los resultados obtenidos   | Matriz de Sentido, programa Excel                | 11va. Y 12va. Semana |
| 6   | Análisis de Resultados y Marco Teórico desarrollado               | Desarrollar y dar respuesta a la información obtenida durante la investigación y mencionar las teorías que la respaldan | Análisis de la Matriz de Sentido, programa Excel | 11va. Y 12va. Semana |
| 7   | Propuesta / Discusión de Resultados                               | Presentar de forma escrita los resultados obtenidos en base al problema detectado                                       | Computadora                                      | 6ta. Y 7ma. Semana   |
| 8   | Conclusiones (Recomendaciones en caso de líneas de investigación) | El análisis que se obtuvo luego de finalizada la investigación  | Computadora                                      | 6ta. Y 7ma. Semana   |
| 9   | Presentación Informe Final  | Entrega de forma impresa el proyecto finalizado a la Universidad.   | Computadora                                      | 8a. Semana           |
| 10  | Lenguaje Técnico  | Uso de palabras adecuadas y que tengan relación con el tema investigado   | Diccionarios                                     | 8a. Semana           |
| 11  | Puntualidad de entregas   | Respetar las fechas indicadas en el programa de actividades   | Agenda   | 8a. Semana           |
| 12  | Anexos  | Se adjuntan cuadros y diagramas utilizados durante la investigación   | Papel, impresora                                 | 8a. Semana           |
| 13  | Fase de Revisión  | El Revisor asignado sugerirá los cambios convenientes antes de dar por finalizado el proyecto                           | Asignación de revisor                            | 9a. Y 12va. Semana   |
| 14  | Entrega Final del Proyecto  | Impreso, empastado el trabajo de investigación realizado.   | Imprenta   | 13va. Semana         |

Fuente: Elaboración Propia (2015)

## **Capítulo 4**

### **Resultados de la investigación**

#### **4.1 Muestreo**

Se procedió a realizar el estudio, con el Gerente del Área Mercadeo Masivo, el Coordinador de Operaciones Masivas y el Gerente de Desarrollo Humano, tal como se documentó en el instrumento 1 de la investigación.

El instrumento 2 de la investigación, está dirigido al personal operativo, se entrevistó a los cuatro Auxiliares de Mercadeo Masivo que ejecutan los procesos.

Estos siete colaboradores en total y de acuerdo con su experiencia proporcionaron las bases para la ejecución de la investigación.

#### **4.2 Presentación de resultados**

A continuación se utiliza la Matriz de Sentido para la presentación de los resultados de la investigación.

**Tabla No. 3**

**Matriz de Sentido Personal Gerencial**

| No. | Pregunta  | Posición a                 | Posición b                   | Posición c                         | OBSERVACIONES  |
|-----|---|----------------------------|------------------------------|------------------------------------|--|
| 1   | ¿Qué Procesos realizan en el Área de Mercadeo Masivo?   | Gerente de Mercadeo Masivo | Gerente de Desarrollo Humano | Coordinador de Operaciones Masivas | Todos coincidieron en que los procesos que realizan son Emisión, modificaciones, cancelaciones, cobros, servicio al cliente y administración de cartera.   |
| 2   | ¿Cuánto tiempo se tardan en ejecutar los procesos del Área de Mercado Masivo y cuál es su frecuencia? | Gerente de Mercadeo Masivo | Gerente de Desarrollo Humano | Coordinador de Operaciones Masivas | Dos coincidieron que se tardan 20 días hábiles en un período de 10 hrs. Diarias y uno indico que no tenía la medición en tiempos. La frecuencia de los procesos son diarios, semanal y mensual.  |
| 3   | ¿Quiénes ejecutan los procesos del Área de Mercadeo Masivo?   | Gerente de Mercadeo Masivo | Gerente de Desarrollo Humano | Coordinador de Operaciones Masivas | Todos están de acuerdo que son la Coordinadora de Operaciones Masivas y los Auxiliares Masivos   |
| 4   | ¿Cómo se mide la ejecución de los procesos de Mercadeo Masivo?  | Gerente de Mercadeo Masivo | Gerente de Desarrollo Humano | Coordinador de Operaciones Masivas | Uno indicó que a través de un cronograma de actividades que detalla la frecuencia, el tiempo y quien es la persona encargada de ejecutar el proceso. El segundo, indicó que a través de la evaluación del desempeño y el último indicó que a través de un modulo de tareas que se encuentra dentro del sistema que utiliza la empresa. |
| 5   | ¿Cuentan con manuales de procesos en el Área de Mercadeo Masivo?                                      | Gerente de Mercadeo Masivo | Gerente de Desarrollo Humano | Coordinador de Operaciones Masivas | Todos coincidieron que cuentan con Manuales de procesos en el Área de Mercadeo Masivo, pero que están desactualizados.   |
| 6   | ¿Cada cuánto se actualizan los manuales del Área de Mercadeo Masivo?                                  | Gerente de Mercadeo Masivo | Gerente de Desarrollo Humano | Coordinador de Operaciones Masivas | Todos coincidieron que hace 5 años que no se actualizan los manuales de la organización, debido a los procesos de fusiones y compra venta que pasó la empresa.   |
| 7   | ¿Quién es la persona encargada de modificar los manuales del Área de Mercadeo Masivo?                 | Gerente de Mercadeo Masivo | Gerente de Desarrollo Humano | Coordinador de Operaciones Masivas | Dos indicaron que el Área Técnica en Procesos y uno indicó que no había un área específica hasta hace seis meses que abrieron un nuevo departamento llamado Área Técnica en Procesos, la cual estará elaborando los manuales en el futuro.   |
| 8   | ¿En qué momento son consultados los manuales del Área de Mercadeo Masivo?                             | Gerente de Mercadeo Masivo | Gerente de Desarrollo Humano | Coordinador de Operaciones Masivas | Todos coincidieron indicando que se utilizan cuando hay una nueva contratación y cuando no llega algún colaborador y alguien más debe de hacer el proceso.   |

| No. | Pregunta   | Posición a                 | Posición b                   | Posición c                         | OBSERVACIONES   |
|-----|--|----------------------------|------------------------------|------------------------------------|---|
| 9   | ¿Qué formación académica tiene el personal Operativo?  | Gerente de Mercadeo Masivo | Gerente de Desarrollo Humano | Coordinador de Operaciones Masivas | Todos coincidieron que el grado de escolaridad es Educación Media, preferiblemente Peritos Contadores o Bachilleres.  |
| 10  | ¿Cuáles son los requisitos mínimos del puesto?   | Gerente de Mercadeo Masivo | Gerente de Desarrollo Humano | Coordinador de Operaciones Masivas | Todos coincidieron que deben de tener conocimiento en Excel Avanzado, Office, manejo de bases de datos.   |
| 11  | ¿Qué competencias específicas del puesto deben de tener los colaboradores del Área de Mercadeo Masivo? | Gerente de Mercadeo Masivo | Gerente de Desarrollo Humano | Coordinador de Operaciones Masivas | Todos coincidieron que deben de tener las competencias de análisis, habilidad numérica, proactividad, innovación, rapidez, organización y confiabilidad.  |
| 12  | ¿Cuál es el grado de responsabilidad del personal operativo del Área de Mercadeo Masivo?               | Gerente de Mercadeo Masivo | Gerente de Desarrollo Humano | Coordinador de Operaciones Masivas | Todos coincidieron indicando que es un alto grado de responsabilidad porque la información que procesan es altamente confidencial.  |
| 13  | ¿Cada cuánto se capacita al personal del Área de Mercadeo Masivo?                                      | Gerente de Mercadeo Masivo | Gerente de Desarrollo Humano | Coordinador de Operaciones Masivas | Dos entrevistados indicaron que se les capacita al momento de un nuevo ingreso como parte de la inducción del puesto y una persona indicó que se les capacita una vez al año como mínimo y en ocasiones dos o tres veces según sea requerido. |
| 14  | ¿En qué temas se les capacita?   | Gerente de Mercadeo Masivo | Gerente de Desarrollo Humano | Coordinador de Operaciones Masivas | Uno indicó que se capacitan en políticas, visión, misión, estándares de servicio. Dos coincidieron en procesos, sistema, elaboración de reportes, tarifas, productos, clientes.   |
| 15  | ¿Qué metodología se utiliza para la capacitación?  | Gerente de Mercadeo Masivo | Gerente de Desarrollo Humano | Coordinador de Operaciones Masivas | Uno indicó que la capacitación es presencial, el segundo dijo que la capacitación es presencial pero con apoyo de material audio visual y el tercero indicó que a través de una herramienta interna de aprendizaje por internet.              |
| 16  | ¿Cuál es el alcance esperado con las capacitaciones?   | Gerente de Mercadeo Masivo | Gerente de Desarrollo Humano | Coordinador de Operaciones Masivas | Dos indicaron que es reducir la brecha de aprendizaje y uno indicó que es lograr una mayor identificación del colaborador con la empresa.   |

Fuente: Elaboración de Campo, agosto 2015

**Tabla No. 4**  
**Matriz de Sentido Personal Operativo**

| No. | Pregunta  | Posición a                    | Posición b                     | Posición c                      | Posición d                     | OBSERVACIONES  |
|-----|---|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--|
| 1   | ¿Qué Procesos realizan en el Área de Mercadeo Masivo?                         | Auxiliar de Mercadeo Masivo I | Auxiliar de Mercadeo Masivo II | Auxiliar de Mercadeo Masivo III | Auxiliar de Mercadeo Masivo IV | Todos coincidieron en que los procesos que realizan son Emisión, modificaciones, cancelaciones, cobros, servicio al cliente y administración de cartera.   |
| 2   | ¿Cuánto tiempo se tardan en ejecutar los procesos del Área de Mercado Masivo? | Auxiliar de Mercadeo Masivo I | Auxiliar de Mercadeo Masivo II | Auxiliar de Mercadeo Masivo III | Auxiliar de Mercadeo Masivo IV | Todos coincidieron que no tienen una medición exacta de tiempos pero que saben que debe de quedarse todos los procesos realizados antes del último día hábil de cada mes.  |
| 3   | ¿Cuál es la frecuencia de los Procesos de Mercadeo Masivo?                    | Auxiliar de Mercadeo Masivo I | Auxiliar de Mercadeo Masivo II | Auxiliar de Mercadeo Masivo III | Auxiliar de Mercadeo Masivo IV | Uno indicó que realizaba los procesos diariamente, el segundo tiene procesos con frecuencia diaria y mensual, el tercero frecuencia diaria y semanal y el cuarto diaria, semanal y mensual. Todos coinciden en que trabajan 10 hrs. Diarias.             |
| 4   | ¿Cuentan con manuales de procesos en el Área de Mercadeo Masivo?              | Auxiliar de Mercadeo Masivo I | Auxiliar de Mercadeo Masivo II | Auxiliar de Mercadeo Masivo III | Auxiliar de Mercadeo Masivo IV | Uno indica no saber que existen manuales, los demás coinciden en que si tienen manuales de procesos.   |
| 5   | ¿Cada cuánto se actualizan los manuales del Área de Mercadeo Masivo?          | Auxiliar de Mercadeo Masivo I | Auxiliar de Mercadeo Masivo II | Auxiliar de Mercadeo Masivo III | Auxiliar de Mercadeo Masivo IV | Todos coincidieron que nunca han visto que sean actualizados.  |
| 6   | ¿En qué momento son consultados los manuales del Área de Mercadeo Masivo?     | Auxiliar de Mercadeo Masivo I | Auxiliar de Mercadeo Masivo II | Auxiliar de Mercadeo Masivo III | Auxiliar de Mercadeo Masivo IV | Uno indica que nunca lo ha consultado porque no tiene conocimiento del mismo, dos indicaron que lo consultaron cuando ingresaron y estaban en capacitación y el otro indicó que lo había consultado para revisar un proceso específico que no recordaba. |

Fuente: Elaboración de Campo, agosto 2015

### **4.3 Análisis de resultados**

Se observó que tienen procesos estandarizados de emisión, modificación, cancelaciones, cobros, servicio al cliente y administración de cartera, lo que es importante hacer notar es que la diferencia radica en el tipo de cliente y producto, así como en la frecuencia de ejecución de los procesos.

Se determinó que tienen dificultad con el control y la medición de la ejecución de los procesos debido a que no hay una métrica establecida y cada Gerente o Coordinador utiliza métodos empíricos como cronogramas o la supervisión a través de la observación.

Se determinó que los procesos se ejecutan con diferentes frecuencias de tiempo, tienen procesos diarios, semanales y mensuales. Se observó que los colaboradores laboran jornadas diarias de 10 horas y algunos días específicos como el cierre de fin de mes pueden trabajar hasta 15 horas. Se observó colaboradores cansados y poco motivados por el exceso de carga laboral lo que repercute en la productividad de los mismos.

El Gerente de Desarrollo Humano informó que la ejecución de los procesos y el cumplimiento de los tiempos son medidos de forma global dentro de la organización a través de la herramienta de evaluación del desempeño que se realiza dos veces al año en los meses de febrero y agosto.

Se tuvo a la vista los Manuales de Procesos del Área de Mercadeo Masivo con lo cual se constató la existencia de los mismos. Sin embargo, se pudo observar que hace más de 5 años que no han sido modificados ni actualizados. El área responsable de la modificación y actualización de los manuales de procesos es la denominada Área Técnica en Procesos y es un departamento nuevo, con 6 meses de haber iniciado operaciones y tiene como objetivo principal levantar todos los procesos de la Organización. Se determinó que los manuales de procesos no son consultados en la ejecución de la labor diaria por el personal operativo debido a que no están actualizados y que estos fueron consultados al momento de su capacitación, en la inducción al puesto, al momento de ser contratados.

Se determinó que los perfiles de puesto para los Auxiliares Operativos, quienes son los encargados de la ejecución de los procesos operativos del Área de Mercadeo Masivo pueden ser hombres o mujeres, deben tener el grado de escolaridad de Educación Media, preferiblemente Bachiller o Perito Contador, de reciente ingreso al mercado laboral. Con conocimiento de Excel, manejo de bases de datos y Office y las competencias de análisis, habilidad numérica, proactividad, innovación, rapidez, organización y confiabilidad. La experiencia no es indispensable. Con base a los perfiles de los puestos se observó que se les paga salario mínimo.

Se determinó que el personal operativo del Área de Mercadeo Masivo se capacita al momento de su contratación como parte de la inducción al puesto de trabajo. Se capacita en las políticas, visión, misión, estándares de servicio, en los procesos, sistemas, elaboración de reportes, tarifas, productos y clientes. La capacitación es de forma presencial, usando material de apoyo audio visual.

El Gerente de Desarrollo Humano indicó que la empresa cuenta con una herramienta web de aprendizaje por internet a la cual llaman e-campus, en la que dos veces al año capacitan y refuerzan los conocimientos de visión, misión y políticas.

Se estableció que no hay otro tipo de capacitación si esta no es requerida directamente por el Gerente del Área de Mercadeo Masivo y es otorgada sólo si está incluida dentro del presupuesto anual de la aseguradora o dentro de su planificación estratégica.

#### **4.4 Conclusiones de la investigación**

Los controles y mediciones de los procesos no son funcionales para el Área de Mercadeo Masivo, lo que puede provocar atrasos e insatisfacción de los clientes por el no cumplimiento de los tiempos ofrecidos.

La capacidad instalada no cubre la demanda de los procesos, por lo que los colaboradores trabajan tiempo extraordinario, lo que tiene un impacto en el clima organizacional porque los colaboradores denotan cansancio y desmotivación.

No existen procesos actualizados del Área de Mercadeo Masivo, lo cual conlleva a la baja productividad no solo del Área Operativa sino de la Coordinación, ya que el tiempo que emplean en resolución de dudas podría ser utilizado en el análisis del negocio propio.

El personal operativo es poco calificado, su remuneración es salario mínimo, lo que denota una incongruencia con las competencias que requiere el perfil, ya que las mismas pertenecen a un nivel de escolaridad más alto y una remuneración mayor por la responsabilidad de la información que manejan.

La aseguradora carece de planes de capacitación de personal que brinde enriquecimiento a las actitudes y aptitudes del recurso humano, se determinó que sólo una pequeña parte del personal recibe capacitación eventual.

## **Capítulo 5**

### **Propuesta de solución a la problemática**

#### **5.1 Introducción**

Al formar parte del sector financiero guatemalteco y encontrarse bajo la constante supervisión de la Superintendencia de Bancos, la aseguradora tiene un alto potencial para alcanzar un mayor desarrollo, adicionalmente con la incorporación de innovaciones tecnológicas así como contar con tecnología de punta, con material escrito que le ayude a soportar los procesos y a tener consistencia en los mismos y provea al personal que los ejecute un mayor conocimiento de los mismos le permitirá mayor expansión en el mercado asegurador.

La aseguradora PROMESSE, por su presencia a nivel internacional, regional y a nivel local es la cuarta aseguradora del mercado guatemalteco. Ha desarrollado procesos que le permitan agregar valor a la operación, otorgando pólizas de seguros a sus clientes con eficiencia y eficacia. Actualmente, la aseguradora a nivel comercial cuenta con tres canales de comercialización de seguros en el cual el Área de Mercadeo Masivo representa el 40% del total de la producción. Esto hace que se le dé la importancia debida a la actualización o elaboración de procesos en esa área.

De conformidad al análisis de los resultados y a las debilidades identificadas en el capítulo anterior, se presentan los términos de referencia que servirán de guía para la elaboración de una herramienta llamada “Cursograma Analítico” la cual permitirá visualizar en un mismo documento el proceso y los tiempos de ejecución del mismo con el objetivo de eficientizar las operaciones y mejorar la productividad del Área de Mercadeo Masivo.

#### **5.2. Justificación**

Según el análisis de los resultados de la investigación de campo, se evidencia que el Área de Mercadeo Masivo posee manuales de procesos, sin embargo, no se han actualizado por más de 5 años, lo cual conlleva a una baja en la productividad debido a que el tiempo que emplean en

solucionar dudas podría ser utilizado para avanzar en otros procesos o en analizar el negocio. Adicionalmente, también se observó la problemática que tienen con la capacidad instalada, debido a que no cubre la demanda de los procesos y que los colaboradores trabajan tiempo extraordinario, lo que tiene un impacto en el clima organizacional porque los colaboradores denotan cansancio y desmotivación.

De acuerdo a lo expuesto al inicio de este inciso, se recomienda la utilización de una herramienta que básicamente hará un rediseño de procesos operativos y al mismo tiempo busca la optimización de recursos indicando el tiempo que se emplea para la elaboración de los procesos del área de mercadeo masivo, utilizando para ello un formato único llamado cursograma analítico.

Es importante porque esta área representa el 40% de los ingresos de la aseguradora y es por eso que es imperante prestar atención a las actividades de los procesos y a los recursos involucrados, adicionalmente se mejorará la productividad y se eficientizarán las operaciones.

### **5.3 Objetivos de la propuesta**

#### **5.3.1 Objetivo general**

Elaborar la guía teórica que servirá de base para la preparación de los Cursogramas Analíticos, para la Aseguradora PROMESSE.

#### **5.3.2 Objetivos específicos**

- Facilitar el formato del Cursograma Analítico que se utilizará en el levantado de los procesos.
- Elaborar los Cursogramas Analíticos de los procesos de emisión, renovación, modificación y cancelación del Área de Mercadeo Masivo.
- Socializar y capacitar al personal sobre los Cursogramas Analíticos del Área de Mercadeo Masivo

## **5.4 Desarrollo de la propuesta**

### **5.4.1 Guía Teórica para la Elaboración de los Cursogramas Analíticos**

#### **Introducción**

Con los conceptos y elementos descritos en esta guía, se facilitará la elaboración de los Cursogramas Analíticos, contribuyendo con ello, a contar con una herramienta técnica que permita, a quienes laboran en el Área de Mercadeo Masivo, tener el debido conocimiento de los procesos operativos.

El contar con estos cursogramas permitirá obtener los siguientes beneficios:

- Re diseñar los procesos, optimizando los tiempos y haciendo más productivos a los colaboradores.
- Garantizar la eficiencia del personal con el señalamiento de lo que debe hacer y cómo debe hacerlo.
- Verificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Facilitar el aprendizaje y capacitación.
- Establecer mecanismos de control y facilitar las labores de auditoría, evaluación y control interno.

A continuación, en la presente guía, se desarrolla el objetivo, alcance, responsables, conceptos, actualización y revisión, glosario y se anexa el formato de cursograma analítico del proceso a utilizar.

#### **Objetivo**

Proporcionar un instrumento técnico-administrativo que norme la elaboración de los Cursogramas Analíticos de los procesos del Área de Mercadeo Masivo con uniformidad, contenido y presentación, que permita optimizar el cumplimiento de las atribuciones y mejorar los tiempos de ejecución.

## Alcance

La aplicación de esta guía es para el Área de Mercadeo Masivo de Seguros PROMESSE donde se originan los procesos operativos de emisión, renovación, modificación y cancelación.

## Responsables

Responsable de Elaboración: Técnico en Procesos, es responsable del levantado de la información del proceso, así como de llenar el formato del cursograma correspondiente, también es el responsable de la impresión, concatenación y entrega del documento al responsable de revisión previo a la entrega final del mismo.

Responsable de Revisión: Coordinación de Masivos, es responsable de validar la información del proceso levantado, así como de notificar las modificaciones que se requieran al mismo. Dicha función debe ejecutarse en un período no mayor de 15 días, en caso de existir conformidad deberá ser trasladado para aprobación.

Responsable de Aprobación: Gerente de Mercadeo Masivo, es responsable de la aprobación final del cursograma y de su correspondiente divulgación, si lo encuentra todo de conformidad. De lo contrario regresará al responsable de elaboración para corregir las modificaciones solicitadas.

Por último, al estar aprobado el cursograma analítico del proceso que se esté elaborando, debe llevar la firma de autorización de los tres responsables.

## Conceptos Básicos

### Cursograma Analítico

Es la representación gráfica del orden de todas las operaciones, transportes, inspecciones, demoras, almacenajes que tiene lugar dentro de un proceso. Adicionalmente, contiene la información que se considera necesaria para el análisis de las cargas de trabajo en la cual se miden las variables de tiempo requerido o distancias recorridas, entre otros.

El cursograma analítico es de gran beneficio cuando se requiere un mayor detalle visual de las actividades que se llevan a cabo en un proceso y el control de los tiempos en el que se ejecuta el mismo.

## Ventajas de los Cursogramas Analíticos

Algunas de las ventajas que podemos mencionar son:

- Tienen el propósito de eliminar las partes innecesarias del trabajo.
- Ordena la sucesión de las operaciones para obtener mejores resultados.
- Simplifica la operación.

## Tipos de Cursogramas Analíticos

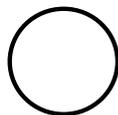
Puede haber tres tipos de cursogramas analíticos:

- Cursograma de operario: Es un diagrama donde se registra lo que hace la persona que trabaja.
- Cursograma de material: Es un diagrama donde se registra cómo se manipula o trata el material.
- Cursograma de equipo: Es un diagrama donde se registra cómo se usa el equipo.

## Simbología Utilizada en los Cursogramas Analíticos

Para una mejor comprensión, a continuación se detalla la simbología que se utilizará en los cursogramas analíticos para que sirva de términos de referencia para la presente propuesta:

### Operación



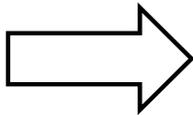
Una operación representa las principales etapas del proceso. Se crea, se cambia o se añade algo.

## Inspección



La inspección se produce cuando las unidades del sistema productivo son comprobadas, verificadas, revisadas o examinadas en relación con la calidad

## Transporte



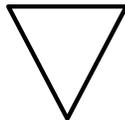
Transporte es el movimiento u objeto de estudio desde una posición o situación a otra .

## Demora



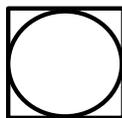
La demora se produce cuando las condiciones no permiten o no requieren una ejecución inmediata de la próxima acción planificada. La demora puede ser evitable o no.

## Almacenamiento



El almacenamiento se produce cuando algo permanece en un sitio sin ser trabajado o en proceso de elaboración, esperando una acción en fecha posterior. El almacenamiento puede ser temporal o permanente.

## Actividad Mixta



Cuando se desea indicar que varias actividades son ejecutadas al mismo tiempo o por el mismo elemento en un mismo lugar de operación, se combinan los símbolos de tales actividades. Para efectos de numeración cada actividad debe enumerarse de manera independiente.

## Actualización y Revisión

Esta se establece una vez al año, dada la dinámica de los procesos operativos o en el momento que el Gerente o Coordinador del Área de Mercadeo Masivo lo solicite, lo que suceda primero.

## Glosario

**Asegurado:** Es el contratante de un seguro.

**Beneficiario:** Persona que recibe la prestación del asegurador por las pérdidas sufridas.

**Cancelación:** Proceso en el cual se da por terminada la cobertura, llamada también baja.

**Cobertura:** Es el riesgo que cubre la póliza contratada.

**Cursograma:** Es la representación gráfica del orden de todas las operaciones, transportes, inspecciones, demoras, almacenajes que tiene lugar dentro de un proceso.

**Diagrama:** Representación gráfica de un proceso, representa el flujo de un trabajo paso a paso.

**Economía:** Ésta se define como el resultado de obtener mejoras entre el proceso actual y el propuesto.

**Emisión:** Proceso de alta en el cual se genera una póliza nueva.

**Modificación:** Proceso en el cual se realizan cambios dentro de la póliza estos pueden ser de beneficiario, domicilio, bien, NIT, nombres y apellidos, suma asegurada.

**Póliza:** Es el acuerdo por el cual el asegurador se obliga a resarcir de un daño o a pagar una suma de dinero a la otra parte. Es el contrato de seguros.

**Prima:** Cantidad de dinero exigida para tener cobertura.

**Proceso:** Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas.

**Renovación:** Proceso en el cual se revalida la vigencia de la póliza por un nuevo período.

**Suma Asegurada:** Es el monto por el cual se está asegurando la vida de una persona o el valor de un bien.

**Tiempos:** Es la medición o estimación de la ejecución de un proceso.









| CURSOGRAMA ANALÍTICO                                      |          |                   |        | Operario / Material / Equipo |   |         |           |          |    |               |                      |
|---|----------|-------------------|--------|------------------------------|---|---------|-----------|----------|----|---------------|----------------------|
| Diagrama 1  |          | Hoja 1            |        | de 1                         |   | Resumen |           |          |    |               |                      |
| Proceso:  |          |                   |        | Actividad                    |   | Actual  | Propuesto | Economía |    |               |                      |
| MODIFICACIÓN INCENDIO Y VIDA                              |          |                   |        | Operación                    | ○ | 32      | 24        | 8        |    |               |                      |
| Actividad:  |          |                   |        | Inspección                   | □ | 12      | 8         | 4        |    |               |                      |
| RECIBIR, REVISAR, CREAR ARCHIVOS, MODIFICACIÓN, FACTURAR. |          |                   |        | Espera                       | D | 16      | 12        | 4        |    |               |                      |
|   |          |                   |        | Transporte                   | ⇒ | 3.5     | 3.5       | 0        |    |               |                      |
|   |          |                   |        | Almacenamiento               | ▽ |         |           |          |    |               |                      |
|   |          |                   |        | Mixta                        | ⊞ |         |           |          |    |               |                      |
| Método: actual / propuesto                                |          |                   |        | Distancia (mts.)             |   |         |           |          |    |               |                      |
| Lugar: Seguros PROMESSE Área: Mercadeo Masivo             |          |                   |        | Tiempo (hrs. - hom.)         |   | 63.5    | 47.5      | 16       |    |               |                      |
| Operario (s): 4 Auxiliares Masivos                        |          | Ficha No. 1       |        | Costo                        |   |         |           |          |    |               |                      |
| Elaborado por: Técnico en Procesos                        |          | Fecha: 16/9/2015  |        | Mano de Obra                 |   |         |           |          |    |               |                      |
| Aprobado por: Gerente Mercadeo Masivo                     |          | Fecha: 15/10/2015 |        | Material                     |   |         |           |          |    |               |                      |
|   |          |                   |        |                              |   | TOTAL   | 63.5      | 47.5     | 16 |               |                      |
| DESCRIPCIÓN   | Cantidad | Distancia         | Tiempo | Actividad                    |   |         |           |          |    | OBSERVACIONES |                      |
|   |          |                   |        | ○                            | □ | D       | ⇒         | ▽        | ⊞  |               |                      |
| Envío de archivos   |          |                   | 1      |                              |   |         |           |          |    |               | Cliente              |
| Recepción de archivos                                     |          |                   | 1      |                              |   |         |           |          |    |               |                      |
| Crea archivo para revisión                                |          |                   | 8      |                              |   |         |           |          |    |               | En Excel             |
| Revisión de datos   |          |                   | 4      |                              |   |         |           |          |    |               | En Excel             |
| Envía notificación de datos para corrección               |          |                   | 1      |                              |   |         |           |          |    |               | Correo electrónico   |
| Respuesta con datos correctos                             |          |                   | 12     |                              |   |         |           |          |    |               |                      |
| Procede a excluir los registros en el sistema             |          |                   | 4      |                              |   |         |           |          |    |               | Sistema Citrix Acsel |
| Activa póliza en sistema                                  |          |                   | 6      |                              |   |         |           |          |    |               | Sistema Acsel        |
| Revisa que cálculos de prima cuadren                      |          |                   | 4      |                              |   |         |           |          |    |               | Sistema Acsel        |
| Genera requerimientos de cobro                            |          |                   | 6      |                              |   |         |           |          |    |               | Sistema Acsel        |
| Envía notificación de emisión realizada                   |          |                   | 0.5    |                              |   |         |           |          |    |               | Correo electrónico   |
| TOTAL   |          |                   | 47.5   | 24                           | 8 | 12      | 3.5       |          |    |               |                      |
| (Firmas) Elaborado por:                                   |          | Revisado por:     |        | Autorizado por:              |   |         |           |          |    |               |                      |



#### 5.4.4 Socialización y Capacitación

Al inicio, como parte de la socialización, se reúne a todo el personal del área o departamento y se les plantea el proyecto de re diseño de los procesos y de la utilización de la nueva herramienta del cursograma analítico que se está proponiendo y la importancia de su participación en el mismo.

Durante el proceso se deberá enviar a través de correo electrónico, pequeñas cápsulas informativas sobre los conceptos y avances del proyecto.

Al tener los cursogramas listos para su publicación, se capacita al personal sobre los cursogramas analíticos en el Salón de Usos Múltiples de la Aseguradora, utilizando como apoyo audio visual; se entrega material impreso y al final se les ofrece un refrigerio y diploma de participación. La capacitación ayudará a que los colaboradores incrementen su rendimiento y desempeño así como también contribuirá a elevar la calidad de la producción.

En el equipo de cómputo de cada colaborador se creará un acceso directo a la Carpeta Compartida en donde se encontrarán los cursogramas analíticos de los procesos, para su consulta.

Se utilizará la intranet para que en su descansador de pantalla aparezca el recordatorio de acceso y la importancia del uso de sus cursogramas.

## 5.5 Programa de implementación

Tabla No. 5  
Programa de Implementación

| CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN |  |  | semana 1 | semana 2 | semana 3 | semana 4 | semana 5 | semana 6 | semana 7 | semana 8 | semana 9 | semana 10 | semana 11 | semana 12 | semana 13 | semana 14 | semana 15 | semana 16 | semana 17 | semana 18 | semana 19 | semana 20 | semana 21 | semana 22 | semana 23 | semana 24 | semana 25 | semana 26 | semana 27 |
|------------------------------|--|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| No.                          | Actividad/Proceso  | Responsable  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 1                            | Información y divulgación del proyecto   | Gerente del Área de Mercadeo Masivo                    |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 2                            | Recopilación de data y elaboración de cursograma analítico proceso de emisión      | Consultor/Auxiliar I                                   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 3                            | Recopilación de data y elaboración de cursograma analítico proceso de renovación   | Consultor/Auxiliar I                                   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 4                            | Recopilación de data y elaboración de cursograma analítico proceso de modificación | Consultor/Auxiliar I                                   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 5                            | Recopilación de data y elaboración de cursograma analítico proceso de cancelación  | Consultor/Auxiliar I                                   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 6                            | Revisión   | Consultor/Coordinador                                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 7                            | Recopilación de data y elaboración de cursograma analítico proceso de emisión      | Consultor/Auxiliar II                                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 8                            | Recopilación de data y elaboración de cursograma analítico proceso de renovación   | Consultor/Auxiliar II                                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 9                            | Recopilación de data y elaboración de cursograma analítico proceso de modificación | Consultor/Auxiliar II                                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 10                           | Recopilación de data y elaboración de cursograma analítico proceso de cancelación  | Consultor/Auxiliar II                                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 11                           | Revisión   | Consultor/Coordinador                                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 12                           | Recopilación de data y elaboración de cursograma analítico proceso de emisión      | Consultor/Auxiliar III                                 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 13                           | Recopilación de data y elaboración de cursograma analítico proceso de renovación   | Consultor/Auxiliar III                                 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 14                           | Recopilación de data y elaboración de cursograma analítico proceso de modificación | Consultor/Auxiliar III                                 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 15                           | Recopilación de data y elaboración de cursograma analítico proceso de cancelación  | Consultor/Auxiliar III                                 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 16                           | Revisión   | Consultor/Coordinador                                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 17                           | Recopilación de data y elaboración de cursograma analítico proceso de emisión      | Consultor/Auxiliar IV                                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 18                           | Recopilación de data y elaboración de cursograma analítico proceso de renovación   | Consultor/Auxiliar IV                                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 19                           | Recopilación de data y elaboración de cursograma analítico proceso de modificación | Consultor/Auxiliar IV                                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 20                           | Recopilación de data y elaboración de cursograma analítico proceso de cancelación  | Consultor/Auxiliar IV                                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 21                           | Revisión   | Consultor/Coordinador                                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 22                           | Revisión Final   | Consultor/Coordinador/Gerente del Área Mercadeo Masivo |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 23                           | Capacitación al personal Operativo   | Todos  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 24                           | Entrega final de todos los cursogramas concatenados en un documento de consulta    | Todos  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |

Fuente: Elaboración Propia

## 5.6 Presupuesto de la propuesta

El presupuesto es el cálculo y negociación anticipada de los ingresos y gastos de una actividad económica. Elaborar un presupuesto permite a las empresas establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

A continuación se presenta el costo de la propuesta.

**Tabla No. 6**  
**Provisión de Salarios, Prestaciones y Contribuciones**  
**(Cifras en Quetzales)**

| Sueldos y Prestaciones mensuales |              |                        |           |          |            |          |             |
|----------------------------------|--------------|------------------------|-----------|----------|------------|----------|-------------|
| Puesto                           | Salario Base | Bonificación Incentivo | Aguinaldo | Bono 14  | Vacaciones | Indem.   | Total       |
| Técnica en procesos              | Q 7,750.00   | Q 250.00               | Q 574.07  | Q 574.07 | Q 287.04   | Q 645.83 | Q 10,081.02 |
|                                  |              |                        |           |          |            |          |             |

| Sueldos y Prestaciones proyecto |              |                        |            |            |            |            |             |
|---------------------------------|--------------|------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Puesto                          | Salario Base | Bonificación Incentivo | Aguinaldo  | Bono 14    | Vacaciones | Indem.     | Total       |
| Técnica en procesos             | Q 52,312.50  | Q 1,687.50             | Q 3,875.00 | Q 3,875.00 | Q 1,937.50 | Q 4,359.38 | Q 68,046.88 |
|                                 |              |                        |            |            |            |            |             |

| Aportes y contribuciones |           |            |              |               |                |
|--------------------------|-----------|------------|--------------|---------------|----------------|
| Puesto                   | Pago IGSS | Pago IRTRA | Pago INTECAP | Total Mensual | Total Proyecto |
| Técnica en procesos      | Q 775.00  | Q 77.50    | Q 77.50      | Q 930.00      | Q 6,277.50     |
|                          |           |            |              |               |                |

|                            |             |
|----------------------------|-------------|
| <b>Total costo mensual</b> | Q 11,011.02 |
| <b>Total del proyecto</b>  | Q 74,324.38 |

Fuente: Elaboración Propia (2015)

La Aseguradora contrató los servicios de un Técnico en Procesos para el re diseño de sus procesos, el costo total del proyecto del Área de Mercadeo Masivo será de Q.74, 324.38 con una duración de 27 semanas que es equivalente a 6.75 meses.

## Referencias

- Benjamin, Enrique., & Fincowsky, Franklin. (2009). *Organización de Empresas* (3era. Ed.) México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8va. Ed.) México: McGraw-Hill.
- Dessler, Gary. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (11era. Ed.) México: Pearson Educación.
- Lee, Krajewski., Larry, Ritzman., & Manoj, Malhotra. (2008). *Administración de Operaciones. Procesos y Cadenas de Valor*. (8va. Ed.) México: Pearson Educación.
- Pulido, Rodriguez Rodrigo., Ballén, Ariza Margarita., & Zuñiga, López Flor. (2007). *Abordaje Hermenéutico de la Investigación Cualitativa*. (2da Ed.). Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Sampieri, Hernández R., Collado, Fernández, Carlos., & Baptista, Pilar. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5a. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Universidad Panamericana (2013). *Manual de Estilo para Elaborar Opciones de Egreso*. Guatemala. Facultad de ciencias económicas.
- Congreso de la República de Guatemala (2010). *Decreto Número 25-2010, Ley de la Actividad Aseguradora*. Guatemala: Tipografía Nacional.
- Carrasco, José (2009, 8 de febrero). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Recuperado de: <http://www.cemci.org/revista/revista2/documentos/doc2.pdf>

Cejas, A. (2011). *Productividad y Calidad en Seguros*. Recuperado de:  
<http://www.mab.com.ar/pdf/art1.pdf>

EDUTEKA, Tecnologías de Información y Comunicación para Enseñanza Básica y Media (2006, septiembre). *Taxonomía de Bloom*. Recuperado de:  
<http://www.eduteka.org/TaxonomiaBloomCuadro.php3>

Pereda Marin, Santiago., & Berrocal, Francisca. (2012, 7 de febrero) *Técnicas de Análisis y Descripción de Puestos en la Gestión por Competencias*. Recuperado de:  
[http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec\\_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf](http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf)

Tema: Cursograma analítico

[http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/ingMet1/POLILIBRO/2%20PORTAL/P4%20CURSOGRAMA%20ANALITICO/GENERALIDADES\\_4.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/ingMet1/POLILIBRO/2%20PORTAL/P4%20CURSOGRAMA%20ANALITICO/GENERALIDADES_4.htm)

Tema: Tipos de cursogramas

[http://biblioeco.unsa.edu.ar/pmb/opac\\_css/index.php?lvl=notice\\_display&id=24909](http://biblioeco.unsa.edu.ar/pmb/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=24909)

Tema: Simbología del cursograma analítico

<http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/ingenier%C3%ADa-de-metodos/t%C3%A9cnicas-de-registro-de-la-informaci%C3%B3n/>

## **Anexos**

## Instrumento 1



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Tema: Procesos Operativos del Área de Mercadeo Masivo

### GUIA DE ENTREVISTA

#### DIRIGIDA AL GERENTE DE MERCADEO MASIVO, GERENTE DESARROLLO HUMANO Y AL COORDINADOR DE OPERACIONES MASIVAS

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigación, acerca de determinar cómo se realizan los Procesos Operativos del Área de Mercadeo Masivo, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

**Puesto que ocupa el entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrevista:** \_\_\_\_\_

1. ¿Qué Procesos realizan en el Área de Mercadeo Masivo?
2. ¿Cuánto tiempo se tardan en ejecutar los procesos del Área de Mercado Masivo y cuál es su frecuencia?
3. ¿Quiénes ejecutan los procesos del Área de Mercadeo Masivo?
4. ¿Cómo se mide la ejecución de los procesos de Mercadeo Masivo?
5. ¿Cuentan con manuales de procesos en el Área de Mercadeo Masivo?
6. ¿Cada cuánto se actualizan los manuales del Área de Mercadeo Masivo?
7. ¿Quién es la persona encargada de modificar los manuales del Área de Mercadeo Masivo?
8. ¿En qué momento son consultados los manuales del Área de Mercadeo Masivo?
9. ¿Qué formación académica tiene el personal Operativo (Auxiliares)?
10. ¿Cuáles son los requisitos mínimos del puesto?

11. ¿Qué competencias específicas del puesto deben de tener los colaboradores del Área de Mercadeo Masivo?
12. ¿Cuál es el grado de responsabilidad del personal operativo del Área de Mercadeo Masivo?
13. ¿Cada cuánto se capacita al personal del Área de Mercadeo Masivo?
14. ¿En qué temas se les capacita?
15. ¿Qué metodología se utiliza para la capacitación?
16. ¿Cuál es el alcance esperado con las capacitaciones?

**¡Muchas gracias!**

## Instrumento 2



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Tema: Procesos Operativos del Área de Mercadeo Masivo

### CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL OPERATIVO

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigación, acerca de determinar cómo se realizan los Procesos Operativos del Área de Mercadeo Masivo, por lo que se le solicita marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué Procesos realizan en el Área de Mercadeo Masivo?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿Cuánto tiempo se tardan en ejecutar los procesos del Área de Mercado Masivo?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. ¿Cuál es la frecuencia?  
Diarios       Semanales       Mensuales
  
4. ¿Cuentan con manuales de procesos en el Área de Mercadeo Masivo?  
Sí       No
  
5. ¿Cada cuánto se actualizan los manuales del Área de Mercadeo Masivo?  
Siempre       Nunca       Algunas Veces
  
6. ¿En qué momento son consultados los manuales del Área de Mercadeo Masivo?  
Sí       No

**¡Muchas Gracias!**