

Universidad de Lima  
Facultad de Ingeniería y Arquitectura  
Carrera de Ingeniería Industrial



**MEJORA EN LOS PROCESOS DE  
OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA  
RENTABILIDAD POR CLIENTE DE LA  
EMPRESA RIMAC SEGUROS Y  
REASEGUROS S.A**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero  
Industrial

**John Anderson Sarmiento De La Cruz**

**Código 20111166**

**Asesor**

Fernando Kleeberg Hidalgo

Lima – Perú  
Diciembre de 2020



**IMPROVEMENT IN THE PROCESSES OF  
OBTAINING INFORMATION ON THE  
PROFITABILITY BY CLIENT OF THE  
COMPANY RIMAC SEGUROS Y  
REASEGUROS S.A**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....</b>	<b>2</b>
1.1 Breve descripción de la empresa.....	2
1.1.1 Seguros de salud.....	5
1.1.2 Seguros vehiculares.....	7
1.1.3 Seguros de vida .....	9
1.1.4 Seguros de hogar y otros .....	10
1.1.5 Seguros de viajes.....	10
1.1.6 Seguros de empresas .....	10
1.1.7 Seguros de trabajadores .....	11
1.2 Descripción del sector .....	12
1.2.1 Amenaza de nuevos entrantes .....	16
1.2.2 Poder de negociación de los compradores .....	16
1.2.3 Poder de negociación de los proveedores .....	17
1.2.4 Amenaza de servicios sustitutos .....	18
1.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes .....	19
1.2.6 Resultado del análisis estructural para el sector de seguros.....	20
1.3 Descripción del problema .....	24
1.3.1 Análisis FODA de la empresa.....	25
1.3.2 Estrategias para fortalecer las oportunidades.....	25
1.3.3 Estrategias para fortalecimiento ante las amenazas .....	26
1.3.4 Estrategias para evitar las debilidades ante las oportunidades.....	26
1.3.5 Estrategias para evitar las debilidades ante las amenazas.....	26
1.3.6 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	26
<b>CAPÍTULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>29</b>
2.1 Objetivo general.....	29
2.2 Objetivos específicos .....	29
<b>CAPÍTULO III: ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>30</b>

3.1	Alcance de la investigación.....	30
3.2	Limitaciones de la investigación.....	31
<b>CAPÍTULO IV: JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>32</b>
4.1	Justificación técnica de la investigación .....	32
4.2	Justificación económica de la investigación .....	33
4.3	Justificación social de la investigación .....	33
4.4	Justificación ambiental de la investigación.....	34
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTAS Y RESULTADOS.....</b>		<b>35</b>
5.1	Definición del proceso actual de obtención de información de rentabilidad de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A .....	35
5.2	Identificación de las causas de insatisfacción en el proceso de obtención de información de rentabilidad de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A .....	38
5.3	Análisis de las estrategias para controlar las causas de insatisfacción en el proceso de obtención de información de rentabilidad de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A.....	40
5.4	Diseño de la ingeniería de la solución para el proceso de obtención de información de rentabilidad de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A .....	45
5.4.1	Propuesta de solución para mitigar la incertidumbre a nivel de cliente.....	47
5.4.2	Propuesta de solución para generar reportes de fácil acceso .....	51
5.5	Evaluación del costo – beneficio de la propuesta de ingeniería de la solución para el proceso de obtención de información de rentabilidad de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A .....	64
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>67</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>69</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>70</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>72</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>73</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Porcentaje de participación de RIMAC en los últimos años .....	3
Tabla 1.2. Servicios de RIMAC seguros y reaseguros S.A .....	20
Tabla 1.3. Valorización del mercado asegurador peruano en el 2018.....	21
Tabla 1.4. Productos ofrecidos por las empresas aseguradoras .....	25
Tabla 1.5. Evolución de primas (en USD millones) .....	27
Tabla 1.6. Estructura general de servicios patrimoniales y personales .....	27
Tabla 1.7. Primas de seguros netas RIMAC .....	28
Tabla 5.8. Puntaje por rango de criticidad .....	39
Tabla 5.9. Índice de causas .....	39
Tabla 5.10. Propuestas de solución a las causas - raíz.....	41
Tabla 5.11. Criterios del árbol de objetivos .....	42
Tabla 5.12. Árbol de objetivos.....	42
Tabla 5.13. Matriz SIPOC del proceso de obtención de RT.....	44
Tabla 5.14. Cuadro de indicadores de gestión en finanzas .....	46
Tabla 5.15. Mapa del flujo de los procesos .....	48
Tabla 5.16. Cronograma de actividades de la mejora.....	56
Tabla 5.17. Flujograma del proceso Scrum .....	62
Tabla 5.18. Estructura de asientos manuales para ramo de Salud .....	62
Tabla 5.19. Estructura de asientos manuales para ramo de Vida.....	63
Tabla 5.20. BPMN del proceso de obtención de la información de RT (mejorado) .....	64
Tabla 5.21. Visualizador de dashboard de RT en plataforma iOS .....	64
Tabla 5.22. Visualizador de dashboard de RT en la web .....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1.Porcentaje de participación de RIMAC en los últimos cinco años .....	3
Figura 1.2.Servicios de RIMAC seguros y reaseguros S.A.....	5
Figura 1.3.Valorización del mercado asegurador peruano en el 2018.....	13
Figura 1.4.Productos ofrecidos por las empresas aseguradoras.....	14
Figura 1.5.Evolución de primas (en USD millones).....	15
Figura 1.6.Estructura general de servicios patrimoniales y personales .....	22
Figura 1.7.Primas de seguros netas RIMAC.....	23
Figura 1.8.Comportamiento de acciones de RIMSEGC1 .....	24
Figura 3.9.Ubicación de oficina principal de RIMAC seguros y reaseguros S.A. ....	30
Figura 5.10.Modelo inicial de RT por cliente.....	35
Figura 5.11.BPMN del proceso de obtención de la información de RT.....	37
Figura 5.12.Diagrama de Ishikawa de obtención de información de RT .....	38
Figura 5.13.Pareto de causas del proceso de obtención de información de RT.....	40
Figura 5.14.Matriz de esfuerzo - beneficio.....	43
Figura 5.15.Mapa del flujo de los procesos .....	48
Figura 5.16.Cronograma de actividades de la mejora .....	49
Figura 5.17.Flujograma del proceso Scrum.....	52
Figura 5.18.Estructura de asientos manuales para ramo de Salud.....	54
Figura 5.19.Estructura de asientos manuales para ramo de Vida.....	55
Figura 5.20.BPMN del proceso de obtención de la información de RT (mejorado).....	58
Figura 5.21.Visualizador de dashboard de RT en plataforma iOS .....	60
Figura 5.22.Visualizador de dashboard de RT en la web .....	61

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Esquema del sistema financiero peruano .....	74
Anexo 2. Cierre de cotizaciones de RIMAC en el primer trimestre del 2020 .....	75
Anexo 3. Evaluación de fuerza – amenaza de nuevos entrantes.....	77
Anexo 4. Evaluación de fuerza – poder de negociación de los consumidores .....	78
Anexo 5. Evaluación de fuerza – poder de negociación de los proveedores.....	79
Anexo 6. Evaluación de fuerza – amenaza de servicios sustitutos.....	80
Anexo 7. Evaluación de fuerza – rivalidad entre los competidores existentes.....	81
Anexo 8. Acta de reunión de RIMAC seguros y reaseguros .....	82
Anexo 9. Sprint del Scrum en RIMAC .....	83





## RESUMEN

El plan de suficiencia profesional de esta investigación propone la mejora para el proceso de obtención de información de rentabilidad a nivel de cliente en la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A. Para ello, fue necesario la presentación de los antecedentes de la empresa, donde se realizó un análisis del sector de seguros y su posición dentro de un mercado altamente competitivo. En ese sentido, la problemática de la empresa en mención aborda las falencias en el proceso de obtención de información de rentabilidad a nivel de cliente, lo cual resultaba en indicadores de confianza no representativos para la gerencia, además de no contar con reportes de fácil acceso para la toma de decisiones por parte de la gerencia del área de finanzas. De acuerdo a esto, se desarrolló la propuesta de solución al identificar las causas asignables a ellas y establecer criterios de prioridad entre las mismas, empleando herramientas de la ingeniería industrial. El resultado del diseño de la ingeniería de la solución propuesta contempló estrategias como la conformación de un equipo multidisciplinario y de Scrum para emplear la metodología ágil en la reestructuración de dashboards del resultado técnico (RT) que se acoplaran con las necesidades de sus clientes.

**Palabras clave:** Mejora de procesos, rentabilidad, causas, ingeniería industrial.

## ABSTRACT

The professional sufficiency plan of this investigation proposes the improvement of the process of obtaining profitability information at the client level in the company RIMAC seguros y reaseguros S.A. For this purpose, it was necessary to present the background of the company, where an analysis of the insurance sector and its position within a highly competitive market was carried out. In this sense, the problems of the company in question addressed the shortcomings in the process of obtaining profitability information at the customer level, which resulted in confidence indicators not representative for management, in addition to not having easily accessible reports for decision making by the management of the finance area. In accordance with this, the solution proposal was developed by identifying the causes that could be assigned to them and establishing priority criteria among them, using industrial engineering tools. The result of the engineering design of the proposed solution contemplated strategies such as the formation of a multidisciplinary team and Scrum to use the agile methodology in the restructuring of technical result (RT) dashboards that fit the needs of its customers.

**Keywords:** Process improvement, profitability, causes, industrial engineering.

# INTRODUCCIÓN

La empresa RIMAC Seguros y Reaseguros S.A., se ha posicionado, a través de los años, como una de las empresas líderes del mercado asegurador al brindar productos y servicios adaptados a las necesidades de los peruanos, entre los cuales se encuentran los seguros de salud, vehiculares, vida, etc; con el propósito de salvaguardar las vidas humanas y los bienes tangibles e intangibles que son susceptibles a robo, daños o pérdidas producto de causas específicas o por fuerza mayor. En ese sentido, la investigación comprende la siguiente estructura:

Capítulo I, se esbozan los antecedentes de la empresa; presentados en una breve descripción de la empresa en estudio y de los productos que ofrece para, posteriormente, describir y analizar el sector de los seguros, donde se aplican las fuerzas de Porter para medir el grado de atracción de las fuerzas correspondientes a la amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores. Finalmente, se presenta la problemática del estudio al realizar el análisis FODA y la evaluación de los factores internos que sirvieron como base para el desarrollo de la ingeniería de la solución.

Capítulo II, comprende los objetivos general y específicos de la investigación.

Capítulo III, se define el alcance y limitaciones de la investigación.

Capítulo IV, se presenta la justificación desde la perspectiva técnica, económica, social y ambiental de la investigación.

Capítulo V, desarrolla la propuesta y resultados correspondientes a la investigación en función de cada fase comprendida en los objetivos planteados con el propósito de dar solución a la problemática suscitada desde una perspectiva económica sustentable en el tiempo.

Finalmente, el trabajo concluye y presenta las recomendaciones en función de los resultados obtenidos.

# CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

## 1.1 Breve descripción de la empresa

RIMAC seguros y reaseguros S.A es una empresa peruana conocida a nivel del Perú y Latinoamérica por ofrecer productos y servicios de calidad en cuanto a seguros de vida y no vida. Fundada por don Fortunato Brescia y su esposa, doña María Catalina Cafferata como parte de su conglomerado empresarial BRECA, RIMAC seguros y reaseguros S.A posee principios sobre vocación de servicios, integridad, compromiso y excelencia que garantizan la fiabilidad de sus múltiples clientes afiliados (RIMAC, 2020).

La formación de RIMAC seguros y reaseguros S.A fue resultado de la fusión de las empresas Compañía Internacional Seguros del Perú y Compañía de Seguros Rimac en el año 1992, consolidándose como líder en el mercado entre más de 20 compañías de seguros en el país encargadas de comercializar seguros de vida y no vida. Al respecto, la posición de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A está entre las primeras con respecto a sus competencias Pacífico Seguros, Mapfre, La Positiva e Interseguros (RIMAC, 2020).

Asimismo, dada la necesidad por desarrollarse dentro del mercado asegurador del Perú, RIMAC seguros y reaseguros S.A adquirió la cartera de No Vida en el año 2002 de Wiese Aetna para posteriormente efectuar la compra total de las acciones de Royal & SunAlliance Perú. Esto, con el propósito de potenciar sus operaciones con respecto a los productos y servicios ofrecidos, de modo que les permitiese posicionarse dentro de un estatus de elección prioritario por la población peruana y Latinoamericana (RIMAC, 2020).

En la actualidad, la empresa cuenta con más de 3 mil colaboradores distribuidos en RIMAC S.A Entidad Prestadora de Salud (RIMAC EPS) y RIMAC seguros y reaseguros S.A, destacándose por ser líder en el mercado asegurador con un 32,2% de participación el presente año 2020.

En ese sentido, se presenta la participación de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A en el mercado financiero en los últimos cinco años, con respecto a sus pólizas financieras y personales:

**Tabla 1.1.**

*Porcentaje de participación de RIMAC en los últimos cinco años*

Año	% MS
2015	33,3%
2016	33,2%
2017	33,1%
2018	32,2%
2019	32,1%

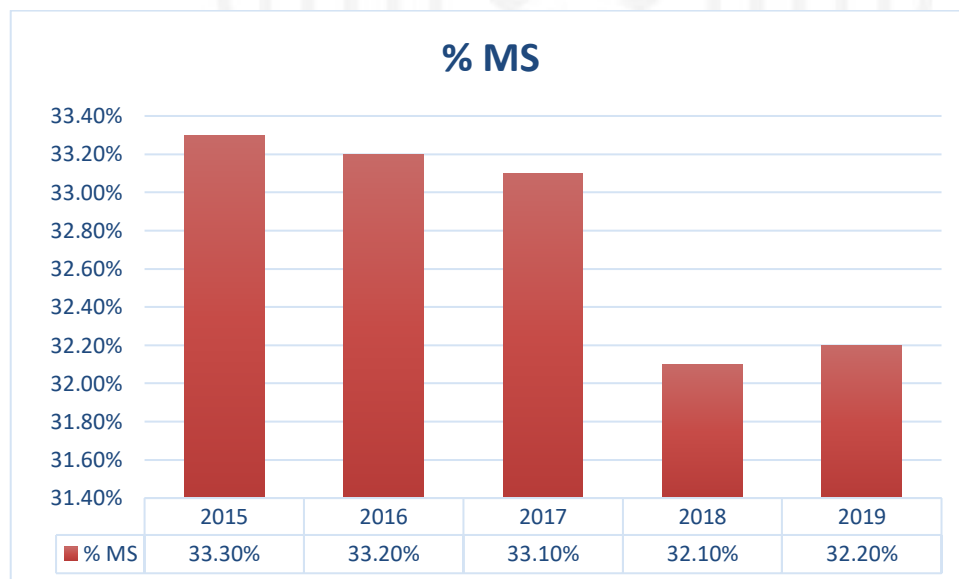
*Nota.* Comprende el porcentaje de participación de los últimos 5 años a nivel de Lima metropolitana.

Adaptado de *Memoria anual 2019*, por Superintendencia de Banca, Seguros Y AFP, 2020

(<https://www.sbs.gob.pe/>).

**Figura 1.1.**

*Porcentaje de participación de RIMAC en los últimos cinco años*



*Nota.* Porcentaje de participación de los últimos 5 años a nivel de Lima metropolitana. Adaptado de *Memoria anual 2019*, por Superintendencia de Banca, Seguros Y AFP, 2020 (<https://www.sbs.gob.pe/>).

Como se observa en la figura 1.1, la participación de RIMAC seguros y reaseguros S.A tuvo mayor auge en el año 2015, donde comenzaron a tener un incremento en la demanda de pólizas de vida y no vida por parte de clientes y empresas que buscaban respaldar sus activos, así como proteger la vida de sus familiares.

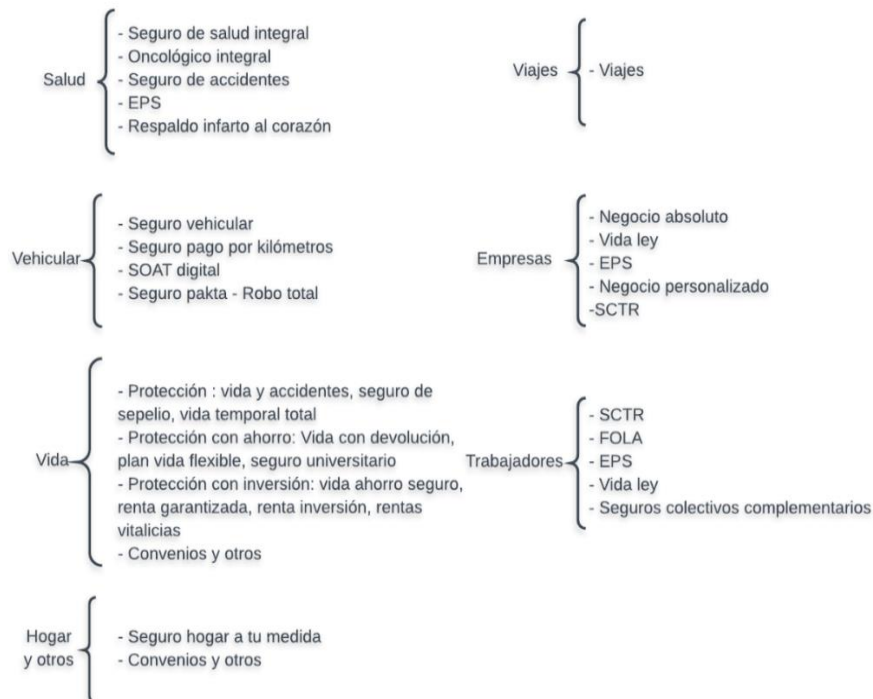
De acuerdo a ello, en los años 2016 y 2017 se observó un ligero declive en cuanto a la participación de la empresa en el mercado financiero del Perú, lo cual no representó mayores pérdidas para esta. Adicionalmente, en los años 2018 y 2019 nuevamente se evidenció una variación en cuanto a la participación de RIMAC seguros y reaseguros S.A, producto de condiciones políticas del país y otros factores que impactaron en la economía de las empresas para la protección y renovación de sus productos y servicios.

A pesar de los pronósticos, y de las inestabilidades que en ocasiones presentan las empresas que se desenvuelven dentro de este rubro de la economía, la empresa se mantiene como una de las primeras opciones por parte de los peruanos, así como otros clientes latinoamericanos en sus múltiples filiales asociadas al negocio de seguros financieros, dada su extensa trayectoria y buenas referencias a nivel internacional por parte de clasificadoras de riesgo como Moody's Investors Service y Fitch Ratings, confiriéndole a RIMAC seguros y reaseguros S.A la mejor calificación de riesgo en todo el Perú; así como la certificación A+ por parte de las clasificadoras líderes Equilibrium y Apoyo & Asociados (Murga V. , 2019).

En cuanto a los servicios ofrecidos por la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A, se desglosan, a continuación, de acuerdo con la siguiente estructura:

**Figura 1.2.**

*Servicios de RIMAC seguros y reaseguros S.A*



*Nota.* Productos y servicios ofrecidos por la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A., Adaptado de *nuestros seguros*, por RIMAC seguros y reaseguros, 2020 (<https://www.rimac.com>).

### 1.1.1 Seguros de salud

Los seguros de salud contemplan beneficios para sus clientes al proveerles del acceso a más de 300 clínicas con cobertura de atención médica en Lima y provincias para todos los seguros que este rubro comprende. Asimismo, cuenta con servicios de atención médica personalizada por medio de visitas a domicilio solicitadas en la APP RIMAC (RIMAC, 2020).

Del mismo modo, cabe destacar que, en función de la naturaleza del seguro que tenga el cliente, posee la posibilidad de realizarse chequeos preventivos de manera anual y participar en programas de vacunación. De acuerdo con los servicios ofrecidos por RIMAC (2020), se detallan, a continuación, los paquetes ofrecidos por cada seguro personalizado dentro de rubro de salud:

- **Seguro de salud integral**

Este seguro cubre atenciones ambulatorias, exámenes, hospitalizaciones, entre otros. Posee cobertura de tratamientos y controles para sus clientes, además de resguardo ante, durante y después de eventos oncológicos del paciente. En cuanto a los servicios de maternidad brindados, ofrece controles pre y post parto.

Asimismo, los clientes pueden optar a los chequeos médicos preventivos anuales y programas para pacientes crónicos con hipertensión, dislipidemia, diabetes y asma. En cuanto a la higiene bucal, cubre radiografías, limpiezas y más. Finalmente, también ofrecen servicios médicos a domicilio y por teléfono, así como la disponibilidad del servicio de ambulancia las 24 horas del día por emergencia.

- **Seguro oncológico**

El seguro oncológico cubre chequeos oncológicos anuales como parte del tratamiento de sus pacientes, además de brindar atención hospitalaria al 100% en materia de cirugías, quimioterapia, radioterapia y terapia biológica. Por su parte, comprende PETSCAN, medicina nuclear y tomografía computarizada para detectar actividad cancerosa, de igual forma otras imágenes y laboratorios requeridos.

De ser necesario, cubre el tratamiento oncológico necesario de principio a fin. También incluye cuidado domiciliario para pacientes terminales con atención dedicada, trasplantes de médula, cirugía profiláctica de cáncer de mama, foniatría en cáncer de laringe y kit de colostomía para cáncer de colon primario

- **Seguros accidentales**

Ante accidentes no se pagan por gastos de recuperación, incluye caídas, quemaduras y mordeduras de perros entre otros imprevistos. Se atiende en redes privadas de clínicas y cuenta con el servicio de ambulancias las 24 horas del día para atender a sus clientes ante cualquier accidente fortuito. El mismo cubre hasta los S/. 10,000 por cada accidente, además de contar con atención médica, medicamentos recetados, exámenes de laboratorio, hospitalización, cirugías y operaciones.

- **EPS**

Los seguros EPS cuentan con atención en más de 450 clínicas de Lima y provincias en el Perú, médicos a domicilio y a través de la APP RIMAC. Además de ello, permite



realizar consultas médicas desde dónde se encuentre el cliente. La cobertura de maternidad incluye controles, parto, ecografías, laboratorios y vitaminas.

Adicionalmente, cuenta con programas especiales para pacientes crónicos con hipertensión, dislipidemia, diabetes y asma. En cuanto a la salud de los ojos, su programa “ojos sanos” ofrece los servicios de medición de la vista y más. Para la salud bucal, su programa “dientes perfectos”, les permite a los clientes acceder a radiografías, limpiezas; además de chequeos preventivos y vacunaciones anuales.

De igual manera incluye la opción de asegurar a padres e hijos adultos, manteniendo el acceso a EsSalud y oportunidad de obtener segundas opiniones médicas a nivel nacional, entre descuentos de operación a la vista y otros.

- **Respaldo infarto al corazón**

De acuerdo con plan “Respaldo infarto al corazón”, el cliente recibe S/.15,000 en caso de un primer infarto, exámenes de control gratuitos, orientación médica telefónica ilimitadas. Consultas ambulatorias en medicina general y cardiología. También incluye como parte de la prevención: electrocardiograma y prueba de esfuerzo gratis. Adicional a ello, el servicio de ambulancia por emergencia.

### **1.1.2 Seguros vehiculares**

Los seguros vehiculares les ofrecen a sus clientes la posibilidad de elegir entre el servicio que más se adapte a sus requerimientos, en función de una serie de beneficios que comprenden desde el subsidio de ciertos servicios como la compra de gasolina en la red de estaciones de servicio REPSOL hasta la adquisición de componentes del vehículo como baterías con una tasa de descuento competitiva.

Asimismo, les brindan el respaldo y la garantía a sus clientes de contar con la protección total de sus vehículos ante robos, pérdidas y accidentes tanto para el titular como para cualquier persona que se encuentre involucrada en el siniestro. De acuerdo a esto, se detallan los planes de seguros vehiculares, a continuación:

- **Seguro vehicular**

El seguro vehicular ofrece indemnización en caso de robo del vehículo o autopartes, servicio de auxilio ante accidentes o problemas vehiculares, cobertura de autos ante choques y desastres naturales o vandalismo, tanto si resultan personas heridas dentro

del vehículo como fuera de él. Además, apoyo de asesores ante trámites legales con la validación de daños.

Beneficios del 20% de descuento baterías, ETNA más S/. 40 si el propietario entrega la batería antigua, descuentos en gasolina REPSOL, chofer de reemplazo, grúa y auxilio mecánico en caso de accidentes, orientación médica telefónica ilimitada, ambulancia las 24 horas del día, y la posibilidad de revisar el estado de reparación del auto a través de la APP RIMAC.

- **Seguro pago por kilómetro**

Brinda cobertura frente a la pérdida total del vehículo producto de daños o robos, servicio de auxilio ante accidentes, cobertura del vehículo ante choques, desastres naturales o vandalismo, cobertura de daños para personas heridas dentro o fuera del vehículo, además apoyo de trámites legales por parte de un asesor personalizado.

- **SOAT vehicular**

Incluye gastos de atención médica y quirúrgica, medicamentos, hasta el límite fijado por Ley, indemnización del cliente ante incapacidad temporal o permanente con un tope. Indemnización de familiares hasta por 4 U.T por persona ante muerte accidental, así como la cobertura de gastos de sepelio.

- **SOAT electrónico**

El SOAT electrónico es fácil y sencillo de obtener, entre sus beneficios destaca la atención de 24 horas en una línea dedicada para guía, 20% de descuento en la adquisición de baterías ETNA más S/. 40 si el cliente entrega la batería antigua, 30% en revisiones técnicas en Cedive, descuentos en salud en centros médicos preventivos en ciudades de Chiclayo, entre otros.

- **Seguros pakta – robo total**

Ante robos, RIMAC suministra un vehículo provisional en 48 horas sin costos adicionales. En caso de no recuperar el vehículo en 20 días, ofrecen carros similares entre 5 opciones que posee el cliente, gestión de trámites de transferencia vehicular y un asesor personalizado durante todo el proceso.

### **1.1.3 Seguros de vida**

Los planes de seguro de vida ofrecidos por RIMAC seguros y reaseguros S.A constan de la adecuación de beneficios en función de las necesidades de sus clientes, al contar con cobertura para el caso de fallecimiento por muerte natural o accidental dentro y fuera del país, así como el resguardo de costos ante sepelio de la persona y sus familiares.

Del mismo modo, cuenta con pólizas de indemnización para familiares afectados por la muerte del asegurado con montos de hasta USD 100,000 dependiendo de la naturaleza del caso. Bajo estos conceptos, se detallan, a continuación, los planes disponibles:

- **Protección – vida y accidentes, servicio de sepelio, vida temporal total**

Indemnización ante invalidez parcial o total ante accidentes. Renta hospitalaria en caso de accidentes. En caso de fallecimiento, los parientes reciben una indemnización adicional, así como la probabilidad de optar por indemnizaciones adicionales de acuerdo a planes elegidos. Asimismo, servicios médicos a domicilio gratuitos entre otros beneficios brindados de acuerdo al plan elegido.

Con respecto a los servicios de sepelio, los mismos son cubiertos de principio a fin para la persona fallecida o sus familiares por causas naturales o accidentales y sin costos adicionales.

En caso de fallecimiento por muerte natural o accidental, se ofrecen indemnizaciones a familiares como mínimo USD 100,000 con la posibilidad de elegir el monto. Consecuentemente, se puede reemplazar el seguro de desgravamen, ambulancia, médicos a domicilio, entre otros.

- **Protección con ahorro**

En caso de muerte accidental o natural, la protección brindada por este plan de seguro es de S/. 100,000 para familiares con planes a la medida por 5, 7 y 8 años. Al vencimiento del Seguro, el beneficiario puede recibir hasta el 100% de sus aportes.

- **Protección con inversión**

Inversión a partir de S/. 30,000 o USD 10,000 con tasas garantizadas para incrementar los ingresos, además de opciones de indemnización oncológica o doble cobertura por fallecimiento accidental.

#### **1.1.4 Seguros de hogar y otros**

Los planes de seguros de hogar de RIMAC seguros y reaseguros S.A brindan a sus clientes la tranquilidad y el respaldo de sus activos más importantes por medio de una serie de criterios aplicables ante siniestros como robo, hurto o accidentes de índole natural o aquellos relacionados con la intervención de terceros, de modo que se presentan, a continuación, las siguientes consideraciones:

- **Seguro hogar a tu medida**

Asistencia garantizada por 24 horas. Protección de hogar al brindar servicios de gasfitería, limpieza de hogares y mano de obra en pintura. Indemnización por robos o vandalismos como incendios, inundaciones, sismos y roturas accidentales de vidrios.

#### **1.1.5 Seguros de viajes**

Los seguros de viaje ofrecidos por RIMAC seguros y reaseguros S.A les permite a sus usuarios contar con la tranquilidad del resguardo de sus activos dentro y fuera del país, al brindar servicios médicos ante emergencias, indemnizaciones y traslados en casos de fallecimiento del cliente y sus familiares. En ese sentido, se presentan, a continuación, las siguientes consideraciones:

- **Viajes**

Atención médica hacia a cualquier parte de donde viajes, incluido los familiares. Ayuda de traslados ante emergencias médicas, indemnizaciones ante pérdidas de equipaje, reembolso de gastos de tickets aéreos por retrasos o pérdidas, además de indemnizaciones de familiares por muertes accidentes o invalidez.

#### **1.1.6 Seguros de empresas**

Los planes de seguros de empresas poseen una variedad de servicios que se adaptan al alcance que desea abarcar un negocio en función de su presupuesto y el nivel de resguardo por el cual desee optar. Estos contemplan beneficios de protección a negocios pequeños, medianos y grandes a través de sus variados planes que, además, permiten respaldar a trabajadores, practicantes y otros involucrados en las actividades. Mencionado lo anterior, se presentan las siguientes consideraciones:

- **Negocio absoluto**

Indemnizaciones ante daños por robos o hurtos, incendios, explosiones, terremotos o vandalismo y compensaciones al local por daños causados por factores externos no excluidos. Cobertura de locales, trabajadores y terceros afectados.

- **Negocio personalizado**

Cobertura de daños del local ante incendios o robos, también ante causas naturales como derrumbes, sismos o incluso huelgas o vandalismos. Reclamos por terceros que el negocio genere. Pérdidas o daños de bienes al transportarlos y las pérdidas o daños durante las instalaciones de los bienes asegurados. Dinero efectivo u objetos convertibles en dinero por actos deshonestos de un trabajador.

- **Vida Ley**

Para casos en los que el trabajador pueda sufrir invalidez, el mismo cuenta con la posibilidad de recibir indemnizaciones de hasta 32 remuneraciones. En caso de muerte accidental, sus beneficios serán igual a 32 remuneraciones. Ante muerte natural, la indemnización será de hasta 16 remuneraciones hacia sus familiares, de acuerdo a la póliza contratada.

- **SCTR**

Los planes de SCTR (Seguros Complementarios de Trabajos todo Riesgos) cuentan con una cobertura a los trabajadores de atención médica que van desde medicamentos hasta cirugías, además de los daños físicos de la persona accidentada. También cubre los gastos de la persona hasta su recuperación sin co-pagos. Incluye cobertura de aparatos ortopédicos en caso de lesiones graves.

- **EPS**

Atención en más de 450 clínicas de Lima y provincias en el Perú, acceso de médicos a domicilio y por medio de la APP RIMAC para consultas médicas. Incluye gastos de maternidad con medicamentos, vitaminas, laboratorio, entre otros.

### **1.1.7 Seguros de trabajadores**

Los planes de seguros de trabajadores comprenden seguros exigidos por la Ley como parte de los programas de protección a los trabajadores que desempeñan labores de alto

riesgo, con el respaldo hacia los mismos y a sus familiares para contar con la tranquilidad y seguridad adecuada. En ese sentido, se presentan las siguientes opciones disponibles:

- **SCTR**

Los planes de SCTR (Seguros Complementarios de Trabajos todo Riesgos) cuentan con una cobertura a los trabajadores de atención médica que van desde medicamentos hasta cirugías, además de los daños físicos de la persona accidentada. También cubre los gastos de la persona hasta su recuperación sin co-pagos. Incluye cobertura de aparatos ortopédicos en caso de lesiones graves.

- **Vida Ley**

Para casos en los que el trabajador pueda sufrir invalidez, el mismo cuenta con la posibilidad de recibir indemnizaciones de hasta 32 remuneraciones. En caso de muerte accidental, sus beneficios serán igual a 32 remuneraciones. Ante muerte natural, la indemnización será de hasta 16 remuneraciones hacia sus familiares, de acuerdo a la póliza contratada.

- **FOLA**

Los planes de seguro FOLA brindan una cobertura hospitalaria y ambulatoria para practicantes ante accidentes o enfermedad, también acceden a atenciones como consultas, exámenes, medicamentos y hasta cirugía ambulatoria. Posee tarifas presenciales para chequeos médicos y cobertura oncológica con un máximo anual, además de ello, ofrecen indemnizaciones a familiares ante fallecimientos o invalidez. Adicionalmente, se cuenta con acceso a médicos a domicilio y tratamientos en la clínica internacional.

## **1.2 Descripción del sector**

El sistema financiero peruano comprende el motor de la economía que permite la sostenibilidad del país por medio del desarrollo de diversos sectores financieros de los cuales se derivan las oportunidades de trabajo para millones de peruanos que se desenvuelven dentro de los rubros que ofrece el sistema.

De acuerdo a esto, cabe destacar que el mismo está regulado por el Ministerio de Economía y Finanzas, así como el Banco Central de Reserva del Perú; quienes velan por el cumplimiento ético y cabal de sus funcionarios en cada una de sus ramas. Del mismo

modo, son ellos los encargados de imponer las sanciones respectivas en caso de incumplimiento de alguna de sus políticas.

El esquema del sistema financiero comprende desde la Superintendencia del Mercado de Valores, donde se derivan las empresas de bolsa de valores, clasificadoras de riesgos, fondos mutuos y de inversión, entre otros; hasta las empresas de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, donde se encuentran aquellas dedicadas a las operaciones múltiples, financieras, de capitalización inmobiliaria, *factoring*, AFP, arrendamiento financiero, entre muchas otras (Ver Anexo 1). Cada una de ellas se posiciona dentro de un papel fundamental en el desarrollo del país y tiene actividades específicas, las cuales están interrelacionadas entre sí al compartir ciertos estándares a cumplir para que estas puedan ser completadas.

Adicionalmente, también se destacan, dentro de esta última categoría, las empresas del mercado asegurador, con una participación alta y constante por parte de sus servicios de seguros y reaseguros, corredores de seguro y reaseguros, así como ajustadores de siniestros.

En cuanto a este último, se presenta, a continuación, la distribución en millones de USD del mercado asegurador peruano en el año 2018:

**Figura 1.3.**

*Valorización del mercado asegurador peruano en el 2018*



*Nota.* Contiene el análisis de los principales competidores en el mercado asegurador peruano. Adaptado de *Cultura de seguros*, por Víctor Murga, 2018 (<http://www.culturadeseguros.com.pe>).

De acuerdo a lo evidenciado en la Figura 1.3, se puede observar que, para el año 2018, los siniestros ocurridos durante el año 2018 tuvieron una valorización de USD 2,096

millones en primas, las cuales estuvieron distribuidas entre RIMAC, Pacífico Seguros e Interseguros con USD 696, 499 y 263 millones, respectivamente. Esto representó el 70% de participación durante el año con respecto a otras compañías aseguradoras a nivel internacional. Del mismo modo, se evidencia una inversión de USD 3,091 millones en la adquisición de seguros, donde RIMAC ocupa el primer puesto con un 30,40% de ventaja sobre sus competidores.

En cuanto al mercado financiero, debe precisarse que el mismo es altamente competitivo y representa una dinámica variante en función de indicadores financieros como el PIB, el cual determina las ganancias o pérdidas anuales de estas empresas sobre las cuales reposan sobre la incertidumbre hacia la incidencia de siniestros que beneficien los pronósticos establecidos y garanticen la aplicación de planes de respuesta inmediatos para la consolidación en el mercado con respecto a sus competidores.

Esta competitividad también depende de los servicios y garantías que ofrezcan las empresas de seguros por medio de campañas atractivas que permitan la captación de clientes y la adquisición de sus productos y servicios. Para el caso de este tipo de empresas, esto se traduce en el ofrecimiento de seguros bajo tres clasificaciones: vida, no vida y mixtos. A continuación, se presenta la competitividad de las empresas aseguradoras sobre estos criterios:

**Figura 1.4.**

*Productos ofrecidos por las empresas aseguradoras*



*Nota.* Se evidencian los principales productos ofrecidos por las empresas aseguradoras. Adaptado de *Cultura de seguros*, por Víctor Murga, 2018 (<http://www.culturadeseguros.com.pe>).

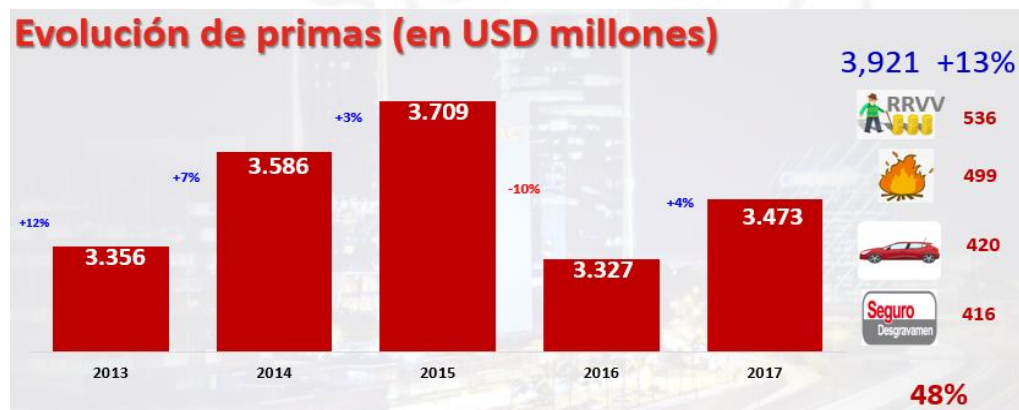


En cuanto a los seguros mixtos, se observa que la empresa RIMAC seguros y reaseguros ocupa un puesto importante dentro del ramo de servicios, dado que ofrece ambas opciones a sus clientes con respecto a competidores como Mapfre o La Positiva, quienes también suman una cartera amplia de clientes a nivel nacional e internacional.

Por otra parte, se presenta el análisis de la evolución del mercado de seguros en cuanto a la adquisición de primas, según la siguiente relación:

**Figura 1.5.**

*Evolución de primas (en USD millones)*



*Nota.* Se evidencia la evolución de primas en USD millones. Adaptado de *Cultura de seguros*, por Víctor Murga, 2018 (<http://www.culturadeseguros.com.pe>).

El análisis de la Figura 1.5 resalta el impacto notorio de las rentas vitalicias al desplomarse en un 40% durante el año 2016 producto de la Ley N° 30425 referente al AFP, donde el Congreso de la República aprobó el retiro de hasta el 95,5% de fondos de pensiones a sus afiliados, cuyos efectos repercutieron de manera importante para los siguientes periodos de recuperación (República, 2016).

En cuanto a la empresa RIMAC seguros y reaseguros, la rentabilidad de sus operaciones, a nivel de clientes, se mide por medio de las primas de seguro vendidas por cada plan ofrecido. Es por ello que, a través de la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter, se presenta el análisis del sector de servicio de la empresa con respecto a los siguientes criterios:

### 1.2.1 Amenaza de nuevos entrantes

Los obstáculos que presentan los nuevos productos o servicios a introducir dentro del rubro de seguros, representan una ventaja o desventaja para la competencia. De ese modo, se analiza lo siguiente:

- **Número de aseguradoras:** esta amenaza hace mención al número de aseguradoras del mercado, las cuales representan, de manera elevada, una amenaza para la empresa, puesto que se deben mantener los márgenes de competitividad al máximo para mantener la cartera de clientes y poder consolidarse dentro de las preferencias de los clientes.
- **Entrada de aseguradoras surgientes:** al respecto de este punto, cabe destacar el análisis hacia empresas del sector que han tenido un resurgimiento en el mercado de seguros, mayormente son aquellas empresas internacionales que han iniciado operaciones dentro del territorio peruano y que han ganado cierta atención en los primeros meses de su lanzamiento, entre esos se puede mencionar a empresas como Qualitas.
- **Competencia por plataformas:** en cuanto a plataformas de servicios ofrecidas, se observa un incremento en las exigencias de los clientes hacia interacciones más dinámicas y de fácil acceso para todos sus clientes, por lo que las empresas compiten activamente por mejorar la interfaz de sus plataformas para captar mayores consumidores de productos.

Partiendo de esta información, se procedió a realizar la evaluación cuantitativa de la fuerza (Ver anexo 3), cuyo valor obtenido fue de 0,20; demostrando así que el grado de amenaza con respecto a nuevos entrantes se consideraba bajo, dado el buen posicionamiento que posee la empresa en el sector de seguros y sus capacidades operativas para hacer frente a empresas entrantes.

### 1.2.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores hace mención al análisis de la influencia que tienen aquellos potenciales clientes que representan una fuente de ingreso considerable para la empresa. En torno a esto, se analiza lo siguiente:

- **Empoderamiento de los compradores:** dada la competencia que existe actualmente en el mercado de seguros, los compradores poseen mayores exigencias en cuanto al servicio recibido. Asimismo, buscan cada vez más ofertas personalizadas a sus gustos y necesidades para la adquisición de sus pólizas. En ese sentido, las empresas generan ciertas concesiones en materia de productos y servicios para capturar las oportunidades que se presentan y mantenerse en el mercado por tiempo prolongado.
- **Digitalización del servicio:** actualmente un 18% de los consumidores prefiere adquirir de manera digital sus productos y servicios, por lo que la atención dedicada por medio de estas plataformas se considera vital para la atracción de clientes potenciales que deseen adquirir sus pólizas.
- **Costo para cambiar de aseguradora:** factor determinante en cuanto a los costos del producto ofrecido por la empresa aseguradora, los cuales, dependiendo del mismo, pueden ser competitivos con respecto a otras empresas del sector y generar la pérdida o captación de clientes.

Asimismo, partiendo de la información analizada, se realizó la evaluación cuantitativa de la fuerza (Ver anexo 4) y se obtuvo que el poder de los compradores era moderado (0,60), dado que a los mismos se les debe cumplir con una serie de requerimientos estrictos que son determinantes para el sostenimiento de los mismos a través del tiempo.

### 1.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Dentro de estas fuerzas se consideran a los proveedores que tienen relación directa con la empresa y que son de carácter relevante para la prestación de servicios en todas las filiales asociadas:

- **Reaseguradoras ampliando su modelo de negocio:** las empresas aseguradoras se mantienen en la búsqueda de reaseguradoras, que ofrezcan soluciones atractivas para la empresa que respalden la cobertura de costos de siniestros al ceder un porcentaje de estos riesgos hacia el proveedor, sin embargo, en la actualidad las empresas reaseguradoras se encuentran ampliando su modelo de negocio para ofrecer ventajas competitivas que sean

atractivas para sus clientes y posicionarse como líderes en el mercado reasegurador, representando una amenaza elevada.

- **Nivel de servicio de proveedores:** esta amenaza se acrecienta a medida que avanzan las necesidades del mercado. No se evidencia una oportuna respuesta por parte de los proveedores y esto genera un caos en la calidad del servicio ofrecida. Además de ello cabe destacar que el nivel de servicio de proveedores es influido por la fidelidad que tienen estos con sus clientes, lo cual determina la preferencia en cuanto a contratos.
- **Ventas de corredores de seguros o *brokers*:** los corredores de seguros o *brokers* se consideran un aliado a tener bajo consideración, dado que los mismos son captadores de clientes de manera activa y le atraen a las empresas un porcentaje considerable de sus clientes, bajo un sistema de atención personalizada hacia los clientes en el cual se les ofrece una amplia selección de opciones en cuanto a pólizas de seguros que se adapten a sus necesidades.

Posteriormente, luego de presentada esta información, se procedió a evaluar la fuerza de manera cuantitativa (Ver anexo 5), para lo cual se obtuvo un nivel alto de poder con respecto a los proveedores (0,80) dado que la deficiencia mayormente proviene de este sector, quienes son los que buscan activamente alternativas para deslindarse de los compromisos adoptados y posicionarse en el rubro como líderes innovadores, por lo que los esfuerzos deberán estar dirigidos a tener este factor como referencia al momento de mantener los buenos estándares de rentabilidad de la empresa.

#### **1.2.4 Amenaza de servicios sustitutos**

Las amenazas de servicios sustitutos hacen mención sobre aquellos productos o servicios que pudiesen suplantar las opciones presentadas por otras empresas del sector de seguros. En ese sentido, se analiza lo siguiente:

- **Cobertura del seguro ofrecidos por clínicas:** por medio de ciertos convenios con clínicas privadas a nivel regional, se pueden ofrecer los productos y servicios brindados por las empresas aseguradoras, sin embargo, estas proveen, a su vez, a los clientes de opciones por seguros directos con ellas, bajo ciertos criterios [servicios restrictivos dentro de su línea de clínicas] que resultan atractivas para los clientes, desestimando el servicio

garantizado que se brinda al tener una póliza personalizada y personal dedicado en el rubro para atender las necesidades que se susciten de manera oportuna y eficaz.

- **Servicio de empresas de seguridad:** por su parte, existen también empresas dedicadas al ramo de la seguridad hacia empresas y hogares, ofreciendo productos como alarmas y sistemas de vigilancia privada que suplantan ciertas funciones de una póliza de seguros personalizada pero que no brindan las mismas garantías del caso.
- **Beneficio de soluciones tecnológicas para vehículos:** en cuanto a productos que suplantan los seguros vehiculares, existen en el mercado cientos de opciones ofrecidas por las empresas tecnológicas para desestimar la posibilidad de contar con un seguro vehicular que le brinde a sus clientes de atención personalizada y cobertura de daños en casos de siniestros por medio de un tiempo de respuesta óptimo. En ese sentido, se presentan soluciones tecnológicas como instalación de alarmas de seguridad, cámaras y dispositivos GPS para rastreo de vehículos en caso de robo, sin ofrecer ninguna otra garantía al respecto.

Consecutivamente, luego de evaluar la fuerza de manera cuantitativa (Ver anexo 6), el poder de la fuerza obtenido fue de 0,13; indicando que la misma es de baja amenaza con respecto a los servicios ofrecidos en el sector de seguros.

### 1.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

En cuanto a las rivalidades asociadas de los competidores existentes, se analizan criterios como la intensidad y los fundamentos sobre los cuales se requiere mantener una posición sólida ante la competencia:

- **Alta participación de la competencia:** esta amenaza representa un factor importante a ser monitoreado constantemente, dado que las empresas del rubro buscan agresivamente posicionarse como empresas líderes en el mercado por medio del lanzamiento de productos y servicios innovadores que les permita atraer mayores clientes.
- **Posicionamiento de empresas en productos específicos:** dado los niveles de desempeño de estas empresas y las valoraciones que obtienen en el público

al cual ofrecen sus productos, empresas como La Positiva se han consolidado como mejores alternativas para productos como el SOAT o, incluso, Mapfre, quien se conoce por ser líder en el ofrecimiento de seguros de salud y digital. Por lo que estas amenazas se consideran altas para las empresas del sector.

- **Crecimiento de empresas:** se considera importante llevar un seguimiento comparativo con las empresas del rubro para detectar posibles amenazas competitivas que pudiesen presentarse por parte de la competencia.

Finalmente, de acuerdo con el análisis cuantitativo de esta fuerza, la misma resultó ser alta (0,80), al involucrar acciones correctivas que ayuden a minimizar el impacto que tiene la rivalidad de las empresas del sector de seguros.

### 1.2.6 Resultado del análisis estructural para el sector de seguros

Posteriormente, al evaluar las 5 fuerzas de Porter cuantitativa y cualitativamente, se presenta, a continuación, la tabla con el resumen de los puntajes por grado de atraktividad y poder de la fuerza:

**Tabla 1.2.**

*Valores obtenidos por cada fuerza*

Fuerzas existentes en el sector por su poder de afectación	Valor obtenido	
	PF	GA
1 Amenaza de nuevos entrantes	0,20	0,80
2 Poder de negociación de los compradores	0,60	0,40
3 Poder de negociación de los proveedores	0,80	0,20
4 Amenaza de servicios sustitutos	0,13	0,87
5 Rivalidad entre los competidores existentes	0,80	0,20

Asimismo, luego de obtener el valor respectivo de cada fuerza de Porter y el grado de atracción de las mismas para la amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de servicios sustitutos y rivalidad entre los competidores existentes; se presenta el orden del poder de las fuerzas de acuerdo a su grado de relevancia en la Tabla 1.3, a continuación:

**Tabla 1.3.**

*Orden de PF de acuerdo a su grado de relevancia*

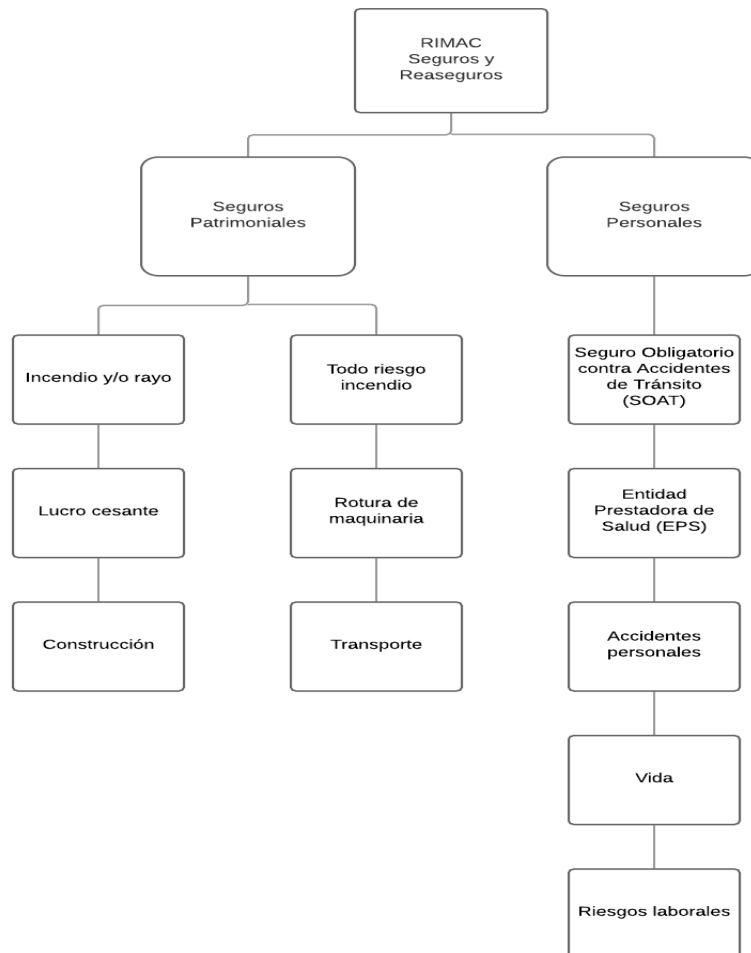
<b>Fuerzas existentes en el sector por su poder de afectación</b>	<b>Orden de PF de mayor a menor</b>
1 Poder de negociación de los proveedores	0,80
2 Rivalidad entre los competidores existentes	0,80
3 Poder de negociación de los compradores	0,60
4 Amenaza de nuevos entrantes	0,20
5 Amenaza de servicios sustitutos	0,13

En ese sentido se tiene entonces que los principales factores a considerar en el sector son el poder de negociación que tienen los proveedores y la rivalidad que existe entre los competidores, dado que son claves para asegurar el proceso de mejoramiento de la obtención de la información a nivel de cliente, lo cual mejoraría en gran medida la rentabilidad de la empresa dado que los mismos dependen del análisis de las alianzas que se realizan con los proveedores y las estrategias gerenciales que conlleva una buena toma de decisiones con base en indicadores confiables para la empresa.

Por otra parte, se presenta también, la estructura general de servicios patrimoniales y personales sobre los cuales se hacen las consideraciones respectivas para el estudio de esta mejora.

**Figura 1.6.**

*Estructura general de servicios patrimoniales y personales*



*Nota.* Se presenta la estructura general de los servicios patrimoniales y personales del mercado asegurador. Adaptado de *Cultura de seguros*, por Víctor Murga, 2018 (<http://www.culturadeseguros.com.pe>).

En concordancia con la Figura 1.6, la estructura general de los servicios en cuanto a patrimonio y personalizados con cobertura hacia los clientes de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A., se subclasifican dentro de los planes ofrecidos por esta entidad de seguros, adaptándose a las medidas de sus usuarios por medio de evaluaciones previas para la detección de requerimientos y objetivos precisos que evidencian la gestión oportuna, efectiva y eficaz de sus miles de colaboradores a nivel nacional e internacional.

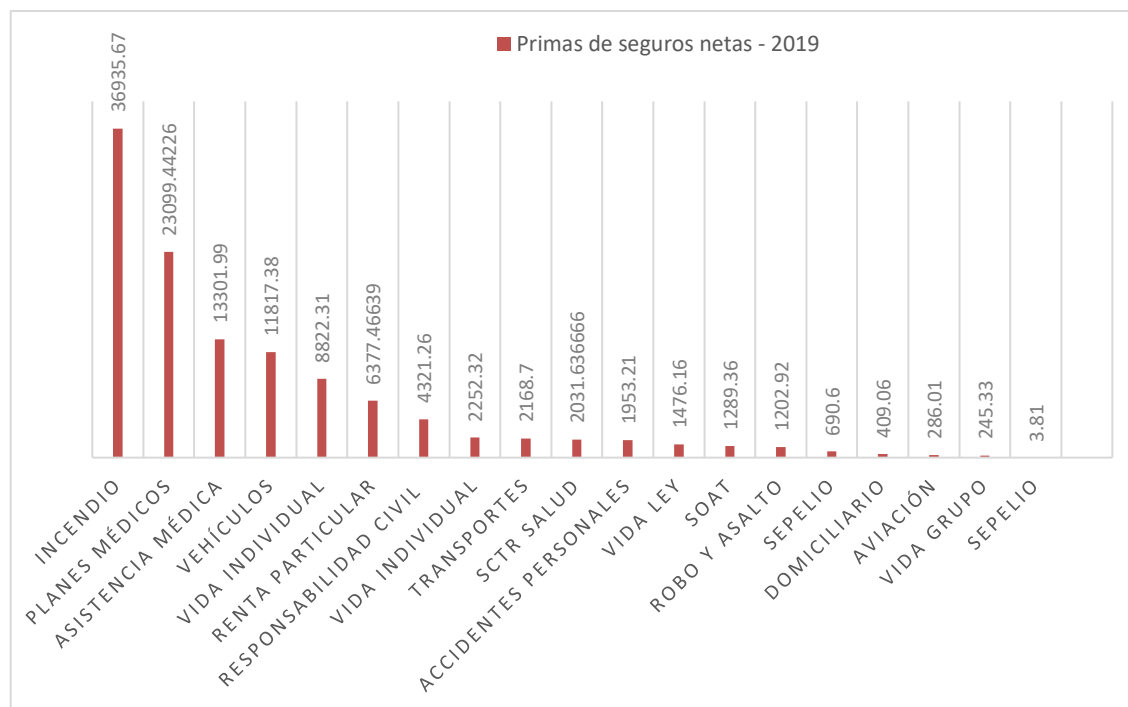
En el caso de los seguros a estudiar en este trabajo, se destaca que los mismos entran dentro del ramo de seguros personalizados, descritos en las secciones desde la 1.1.1 a la 1.1.7.



A continuación, se presenta, a su vez, el reporte de primas vendidas durante el año 2019 con respecto a cada producto dentro de la cartera de clientes a nivel patrimonial y personal:

**Figura 1.7.**

*Primas de seguros netas RIMAC*



*Nota.* Se evidencia las primas netas de la empresa RIMAC seguros y reaseguros durante el año 2019.

Adaptado de *Rimac Seguros y Reaseguros (RIMAC): Informe semestral, por Apoyo & Asociados, 2019* (<http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2019/09/R%C3%ADmac-Jun-2019.pdf>).

Como puede apreciarse en la Figura 1.7, los planes mayormente adquiridos por clientes, en sus diversas modalidades, oscilan entre las primas de planes médicos (23 099,44) e incendios (36 935,67), con una mayor demanda con respecto a otros como atenciones médicas (13 301,99), vehículos (11 817,38) y vida individual (8 822,31).

Siguiendo el mismo orden de ideas, también se destaca la participación de la empresa RIMAC seguros y reaseguros dentro de la Bolsa de Valores de Lima, la cual cotiza sumas de hasta más de S/.900,000 de manera periódica (Ver anexo 2), de acuerdo con los indicadores económicos y el entorno político sobre el cual ciernen sus operaciones, representando uno de los fondos de mayor inversión dentro del mercado financiero peruano y garantizando el sustento económico y político del país (Bolsa de Valores de



### 1.3.1 Análisis FODA de la empresa

Con base en esta premisa, se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas en la empresa en cuestión, de acuerdo con la siguiente matriz FODA:

**Tabla 1.4.**

*Matriz FODA de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A.*

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Mayor apertura del mercado	Alta competencia en el mercado
Mayor penetración en el mercado asegurador VS. PBI	Condiciones externas desfavorables (factores ambientales, políticos, entre otros)
Mercado potencial en los sectores socioeconómicos B y C	Personal vulnerable a las condiciones externas
Necesidades de servicio	Presión de los consumidores
	Desconocimiento de nuevas técnicas de gestión
	Errores de registro de información de clientes
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Conocimiento del mercado	Poca información detallada de los clientes
Personal capacitado	Ausencia de estandarización de procedimientos
Base de clientes y usuarios	Lentitud en el procesamiento de información
Consolidación de la marca	Ausencia de indicadores de gestión
Disponibilidad de canales de comercialización (corredores cercanos)	Supervisión deficiente

En función de lo observado en la Tabla 1.4, se presentan, a continuación, las estrategias que se requieren aplicar dentro de la empresa para reducir o mitigar la incidencia de los factores que no generan un valor agregado a las operaciones y que, por ende, afectan directa e indirectamente los procesos de obtención de información de rentabilidad:

### 1.3.2 Estrategias para fortalecer las oportunidades

Entre las estrategias que se persiguen para fortalecer las oportunidades, se enlistan:

- Diseño de planes para la extensión de los servicios y productos.
- Establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo.

- Programas de capacitación para el personal.
- Empleo de los recursos disponibles para beneficio de la empresa.

### **1.3.3 Estrategias para fortalecimiento ante las amenazas**

A su vez, se enlistan las estrategias que permitirán el fortalecimiento de la empresa ante las amenazas del entorno externo e interno sobre el cual se expone:

- Consolidación de los valores de la empresa.
- Ofrecimiento de protección para el personal.
- Establecimiento de canales más fluidos de comunicación.
- Programación de reuniones periódicas para la toma de decisiones gerenciales.

### **1.3.4 Estrategias para evitar las debilidades ante las oportunidades**

Siguiendo el mismo orden de ideas, se enlistan las estrategias que debe aplicar la empresa de manera que pueda evitar las debilidades ante las oportunidades:

- Empleo de los canales de difusión para cubrir la demanda a nivel nacional.
- Incremento del flujo de información oportuna para el procesamiento de las necesidades de sus clientes.

### **1.3.5 Estrategias para evitar las debilidades ante las amenazas**

Finalmente, se destacan las estrategias esperadas a ser empleadas por la empresa para evitar las debilidades que puedan suscitarse en torno a las amenazas:

- Estandarizar los procedimientos administrativos.
- Aumento del flujo de la información por medio de los respectivos canales de comunicación disponible.
- Seguimiento de los indicadores de gestión de los procesos.
- Registro de supervisión.

### **1.3.6 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Para la elaboración de esta matriz, se le asignan nuevas clasificaciones a las fortalezas y debilidades, y se procede a hacer un enfrentamiento entre cada uno de ellos para determinar, de manera cuantitativa, el peso porcentual que posee cada una y detectar las

oportunidades de mejora con respecto a la investigación. Dicho lo anterior, se tiene lo siguiente:

**Tabla 1.5.**

*Factores determinantes del éxito*

Factores determinantes del éxito	
<b>Fortalezas</b>	
A	Conocimiento del mercado
B	Personal capacitado
C	Base de clientes y usuarios
D	Consolidación de la marca
E	Disponibilidad de canales de comercialización
<b>Debilidades</b>	
F	Poca información detallada de los clientes
G	Ausencia de estandarización de procedimientos
H	Lentitud en el procesamiento de información
I	Ausencia de indicadores de gestión
J	Supervisión deficiente

Posteriormente, se presenta el enfrentamiento de ambos factores, en función de la siguiente tabla:

**Tabla 1.6.**

*Enfrentamiento de factores*

Factores	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total	Peso	PP
A	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	4	0,07	7%
B	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	4	0,07	14%
C	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	7	0,13	27%
D	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	6	0,11	38%
E	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	7	0,13	50%
F	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	7	0,13	63%
G	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	4	0,07	70%
H	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0,14	84%
I	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0,04	88%
J	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	7	0,13	100%
Total	6	4	4	4	6	6	6	5	7	8	56	1	-

Consecutivamente, se tienen las siguientes calificaciones, a criterio del investigador, para determinar el puntaje obtenido con respecto a los factores determinantes del caso: 1 = debilidad mayor., 2 = debilidad menor, 3 = fuerza menor, 4 = fuerza mayor; luego, estos serán multiplicados por el peso ponderado.

Es así como en la siguiente matriz de EFI, se observa lo siguiente:

**Tabla 1.7.***Matriz de evaluación de factores determinantes del éxito de RIMAC*

<b>Factores determinantes del éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>PP</b>
<b>Fortalezas</b>			
A Conocimiento del mercado	0,07	4	0,29
B Personal capacitado	0,07	4	0,29
C Bases de clientes y usuarios	0,13	3	0,38
D Consolidación de la marca	0,11	4	0,43
E Disponibilidad de canales de comercialización	0,13	3	0,38
<b>Debilidades</b>			
F Poca información detallada de los clientes	0,13	1	0,13
G Ausencia de estandarización de procedimientos	0,07	1	0,07
H Lentitud en el procesamiento de información	0,14	1	0,14
I Ausencia de indicadores de gestión	0,04	2	0,07
J Supervisión deficiente	0,13	2	0,25
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,41</b>

El puntaje obtenido resultó ser de 2,41 con respecto a los factores determinantes del éxito de la empresa, indicando que RIMAC seguros y reaseguros S.A posee las fortalezas suficientes para asumir nuevos retos e implementar las mejoras respectivas en sus procesos de obtención de información de rentabilidad en beneficio de sus clientes, de modo que pueda permanecer líder en el mercado asegurador del Perú.

Dicho esto, la empresa requiere fundamentalmente de la reinvención de sus procesos y procedimientos para garantizar que la obtención de información de rentabilidad permanezca actualizada y fluida a través del tiempo. A su vez, que esto pueda medirse por medio de indicadores de gestión que ayuden a la gerencia en la toma de decisiones empresariales en beneficio de los mismos.

Es por ello que resulta importante realizar una propuesta para la mejora en los procesos de obtención de información de rentabilidad de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A, en miras de potenciar la productividad en sus trabajadores y principales procesos involucrados hacia una medición sustentable a través de indicadores diseñados a la medida de sus necesidades.

## **CAPÍTULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Objetivo general**

Proponer una mejora en los procesos de obtención de información de rentabilidad de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A, que facilite la toma de decisiones a nivel gerencial.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Definir el proceso actual de obtención de información de rentabilidad de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A
- Identificar las causas de insatisfacción en el proceso de obtención de información de rentabilidad de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A
- Analizar las estrategias para controlar las causas de insatisfacción en el proceso de obtención de información de rentabilidad de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A.
- Diseñar la ingeniería de la solución para el proceso de obtención de información de rentabilidad de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A
- Evaluar el costo - beneficio de la propuesta de ingeniería de la solución para el proceso de obtención de información de rentabilidad de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A.

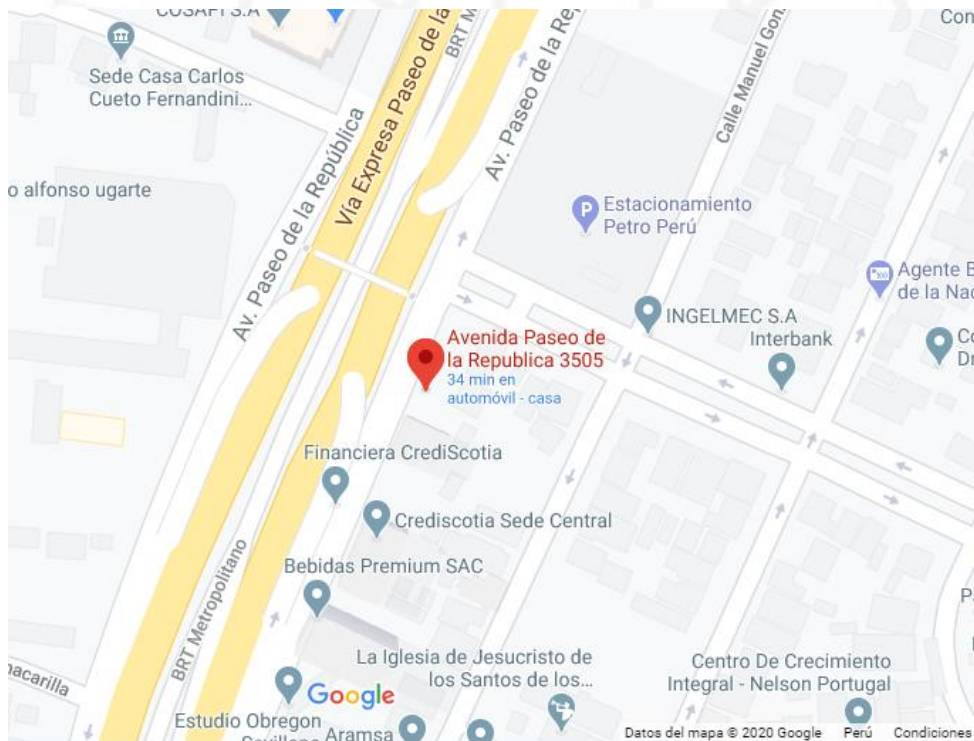
# CAPÍTULO III: ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

## 3.1 Alcance de la investigación

El alcance de la investigación compete la propuesta de mejoras en los procesos de obtención de información de rentabilidad de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A., bajo la estricta aplicación de técnicas y herramientas de ingeniería que permitan diagnosticar, describir y solucionar las deficiencias o falencias en el proceso que generan insatisfacción en los clientes y afectan, de manera directa, la gestión efectiva de la gerencia.

### Figura 3.9.

*Ubicación de oficina principal de RIMAC seguros y reaseguros S.A.*



*Nota.* Oficina principal de RIMAC Seguros y Reaseguros en Lima, Perú. Ubicación extraída de Google Maps, 2020.

Bajo esa premisa, la investigación se desarrolla dentro de la oficina principal de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A., con énfasis en que las soluciones obtenidas



puedan ser proyectadas, a su vez, hacia todas las sucursales de la empresa a nivel nacional para generar una solución eficiente, efectiva y eficaz sustentable en el tiempo.

### **3.2 Limitaciones de la investigación**

Entre las limitaciones que existen en la investigación se menciona que la misma depende de ciertos aspectos que escapan del alcance del investigador, tales como las condiciones del entorno, lo cual dificulta la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y la disponibilidad de las personas a participar dentro de esta investigación, dado que la mayoría deberá realizarse por medio de conferencias programadas vía internet.

Del mismo modo, los tiempos de respuesta están sujetos a estas mismas restricciones del entorno, por lo que se hace considerable poder trabajar con base en la asesoría especializada del grupo de expertos en el área de finanzas de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A, para poder recopilar toda la información pertinente que permita obtener una visión global sobre la problemática abordada y los posibles puntos de encuentro que representaría una solución factible para mejorar los procesos de obtención de información de rentabilidad dentro de la empresa.

Finalmente, como otro punto en consideración en cuanto a las limitaciones de la investigación, se destaca que los resultados esperados de la aplicación de las mejoras propuestas, se proyectan desde un punto de vista optimista, resultando fuera del alcance del investigador que los mismos sean adoptados o no por la empresa en mención.

# CAPÍTULO IV: JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.1 Justificación técnica de la investigación

Desde la perspectiva técnica de la investigación, la misma se justifica porque permite aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Ingeniería Industrial en beneficio de brindar una solución a un problema real suscitado dentro de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A., teniendo como propósito diseñar indicadores de gestión que le permitan a los encargados del área de finanzas mejorar los procesos de obtención de información y, a su vez, medir su desempeño a nivel local; generando también una mejora en la cadena de valor de la empresa, con miras de que esta propuesta pueda ser aplicada a todo el grupo de sucursales que maneja actualmente y optimizar sus procesos de manera general.

Bajo esa premisa, la mejora propuesta en la ingeniería de la solución representa una alternativa viable al analizar todas las falencias durante el macro proceso para proceder a implementar controles como el diseño de indicadores de confiabilidad que facilitarán la toma de decisiones gerenciales al obtener resultados más reales del proceso de rentabilidad de la información por cliente. Asimismo, la conformación del equipo Scrum ayudará a reestructurar los procesos desde el punto de vista práctico al aportar toda la información necesaria para llevar a cabo las mejoras durante todo el proyecto.

De ese modo, al lograr eliminar los errores arrojados en el ERP de rentabilidad por medio de la corrección de los asientos manuales, se podrá observar el aumento en el porcentaje de los indicadores de confiabilidad, lo cual también podrá representarse en los *dashboards* y facilitar la obtención de información oportuna y de manera dinámica al permitir filtrar de acuerdo a los criterios necesarios de la gerencia y los interesados.

Con respecto a lo mencionado anteriormente, se resalta la premisa de que la empresa limitaba la toma de decisiones importantes por la ausencia de información que le facilitara dicho proceso y por lo cual no era posible generar reportes de rentabilidad detallada. Sin embargo, al diseñar reportes de fácil acceso a través de medios digitales

como plataformas web y móviles (Android, iOS) se podrá, a su vez, acceder a los reportes en tiempo real desde cualquier medio que se disponga.

#### **4.2 Justificación económica de la investigación**

Desde la perspectiva económica, esta investigación se justifica en la relevancia para la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A. por llevar un control adecuado de sus flujos de ingresos y egresos, por medio del cálculo del resultado técnico por cliente, cuyos indicadores a diseñar permitirán la medición del rendimiento de la misma, además de poder derribar barreras en el sistema que han impedido, por mucho tiempo, lograr este objetivo que se considera importante para el desarrollo sostenible de la misma a través del tiempo.

Adicionalmente a ello, la mejora en el proceso de obtención de rentabilidad por cliente también agilizará la toma de decisiones de la gerencia en cuanto a la captación de clientes potenciales y asociaciones con otras empresas del rubro para la parte de reaseguros que maneja la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A., lo cual le confiere las cualidades de mantenerse como una de las empresas líderes en el mercado asegurador con respecto a la competencia, la cual es cada vez más competitiva.

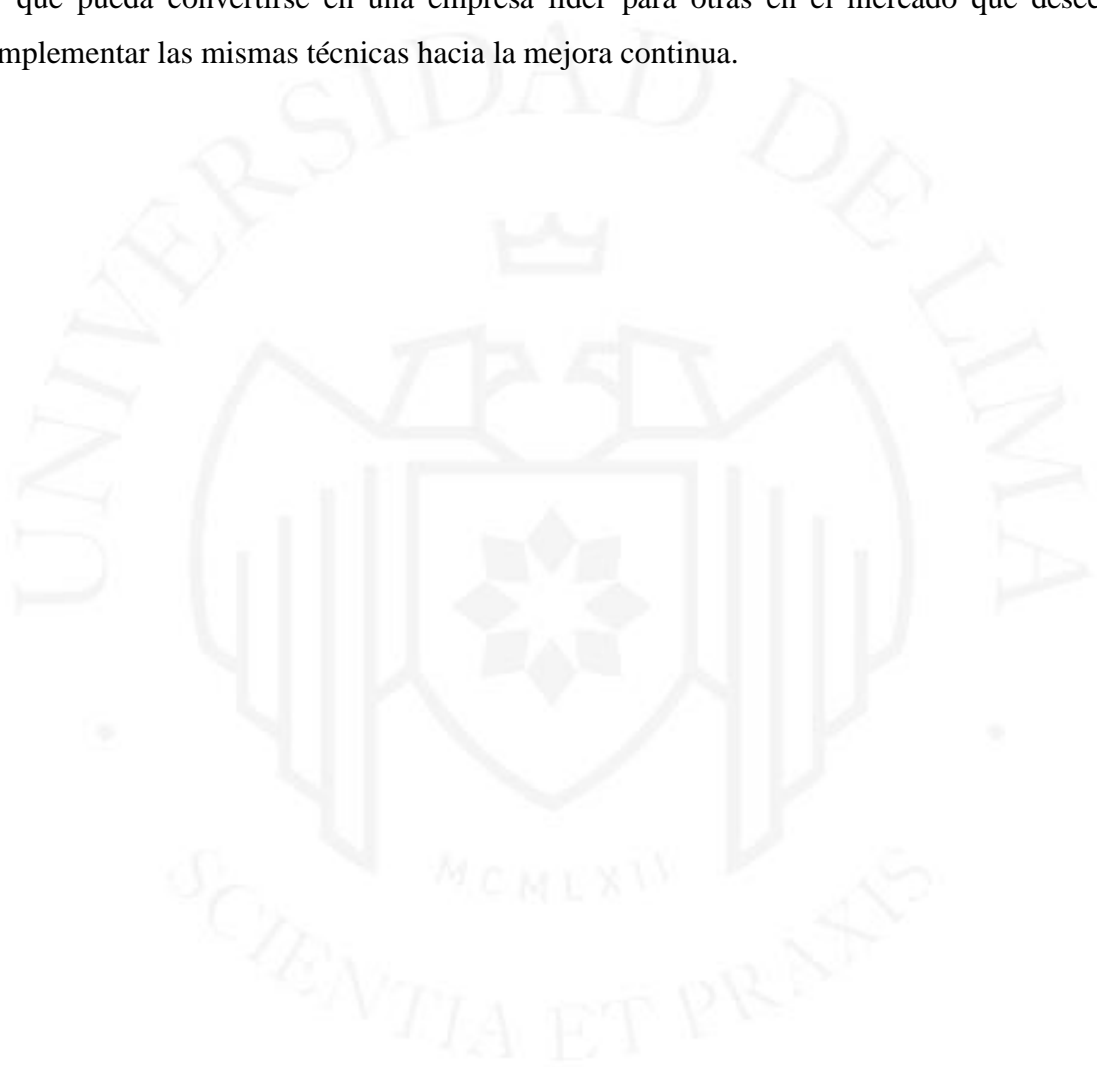
Este último aspecto se considera relevante dado que las bases sobre las cuales se sustenta el mercado asegurador depende de las ofertas en función de la demanda sin afectar los flujos netos esperados de entrada, por lo cual el proceso de «pricing» es crucial para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa y, al poder contar con toda la información de la rentabilidad por cliente, estas acciones podrán realizarse de una manera más eficiente, eficaz y efectiva sin incurrir en riesgos asociados a pérdidas económicas.

#### **4.3 Justificación social de la investigación**

Para efectos de la justificación social de la investigación, la misma persigue el beneficio de los trabajadores de las áreas comerciales, contabilidad y finanzas que se desempeñan en esta tarea, ya que, al facilitar las técnicas y herramientas de medición adecuada para realizar sus actividades, se podrá lograr una estandarización del proceso de obtención de información de rentabilidad a nivel de cliente y esto, a su vez, agilizará los procesos, lo cual será altamente productivo para los mismos. Adicionalmente, podrá ser implementado dentro de los programas de capacitación para suavizar la resistencia al cambio de los trabajadores nuevos y existentes de la empresa.

#### **4.4 Justificación ambiental de la investigación**

Finalmente, la justificación ambiental de la investigación hace referencia al aporte que se podrá generar al automatizar todos los procesos y llevar los mismos a aplicaciones en plataformas digitales, como Power BI, la cual es un aplicativo empleado dentro de la empresa, para evitar el consumo masivo de hojas de papel que impactan directamente en el medioambiente, además de crear una consciencia de conservación dentro de la empresa y que pueda convertirse en una empresa líder para otras en el mercado que deseen implementar las mismas técnicas hacia la mejora continua.



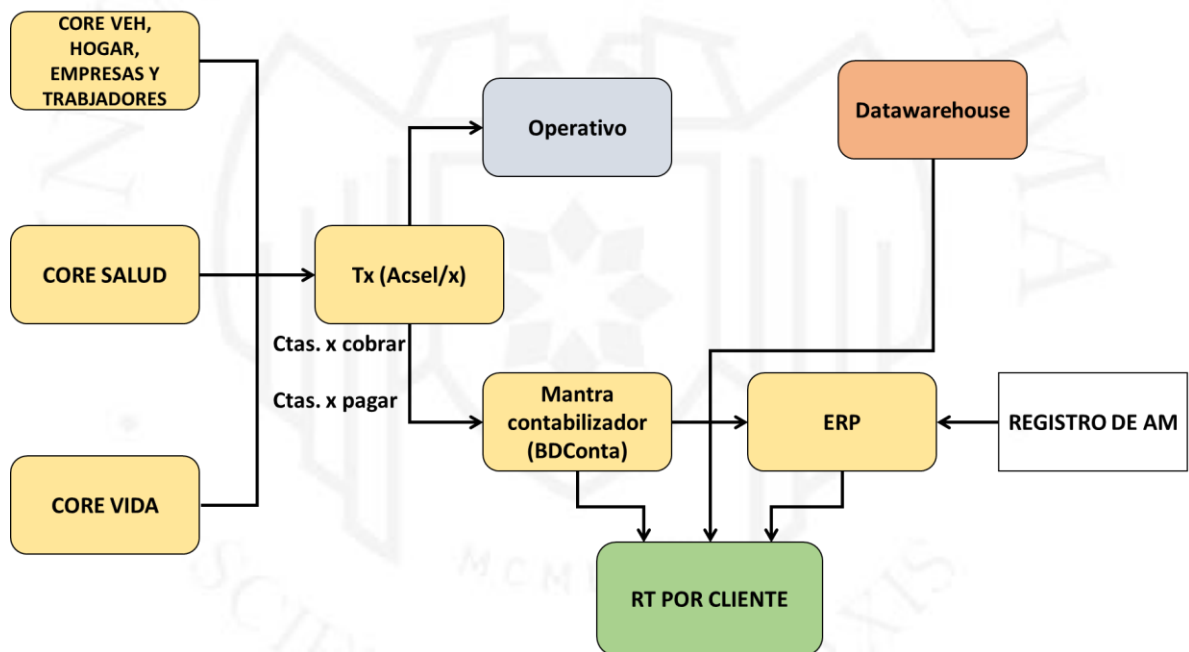
## CAPÍTULO V: PROPUESTAS Y RESULTADOS

### 5.1 Definición del proceso actual de obtención de información de rentabilidad de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A

Como primer paso a la propuesta de solución, es importante definir el proceso actual de obtención de información de la rentabilidad de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A. Con base en esto, se presenta lo siguiente:

**Figura 5.10.**

*Modelo inicial de RT por cliente.*



De acuerdo con la estructura presentada en la Figura 5.10, la misma está compuesta por tres procesos medulares que están conformados por los seguros de vehículo, hogares, empresas y trabajadores; seguido de los seguros de salud y los de vida. Al respecto, cada uno posee un sistema de codificación distinta, los cuales están regidos por números de póliza, número de cliente o identificación del cliente, entre otros.

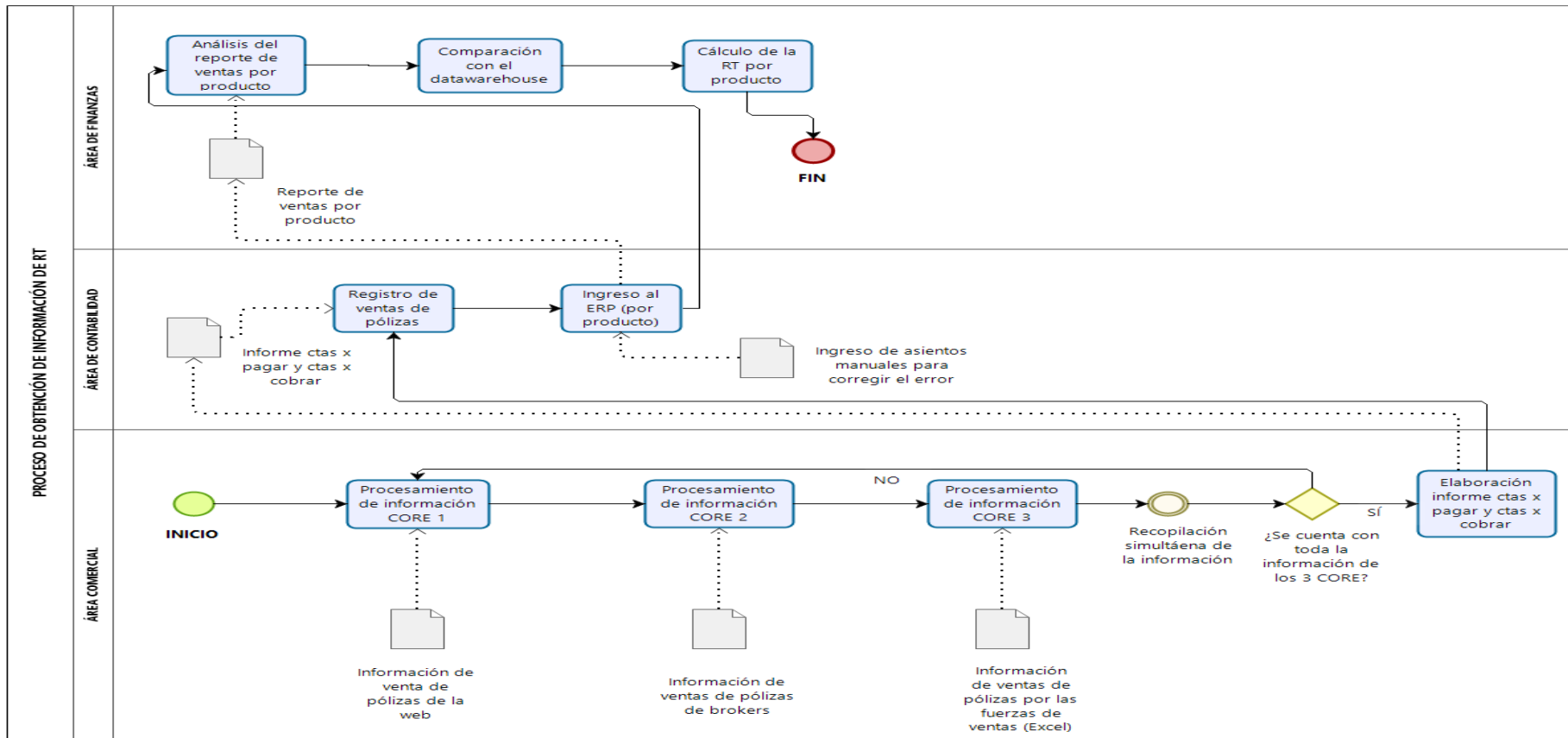
Es por ello que, para efectos de cálculos de la rentabilidad, los mismos deben pasar por medio de un transformador denominado Acsel/x, que es un filtro que recopila toda la información referente a cuentas por cobrar y cuentas por pagar de cada proceso medular para generar información que luego es distribuida en dos áreas: operativa y administrativa (Mantra contabilizador).

En esta sección del proceso, se centra el problema a mejorar, dado que el mismo presenta demoras en los tiempos de obtención de la información que proviene del *datawarehouse* y el ERP que posee la empresa, el cual, este último depende del ingreso de los asientos manuales (AM) que son registros de clientes llevados en hojas de cálculo Excel para la corrección de errores del sistema a nivel de póliza. Por medio de las entradas contables, la información recopilada del *datawarehouse* y el ERP se logra obtener, finalmente, el resultado técnico (RT) por producto.

Asimismo, dentro de este proceso se involucran las áreas comerciales, contabilidad y finanzas, quienes son estos últimos los encargados de obtener la información de los ERP y el *datawarehouse* para proceder a calcular el RT. En ese sentido, se detalla, a continuación, el diagrama BPMN del proceso de obtención de la información de rentabilidad por cada área:

**Figura 5.11.**

*BPMN del proceso de obtención de la información de RT*

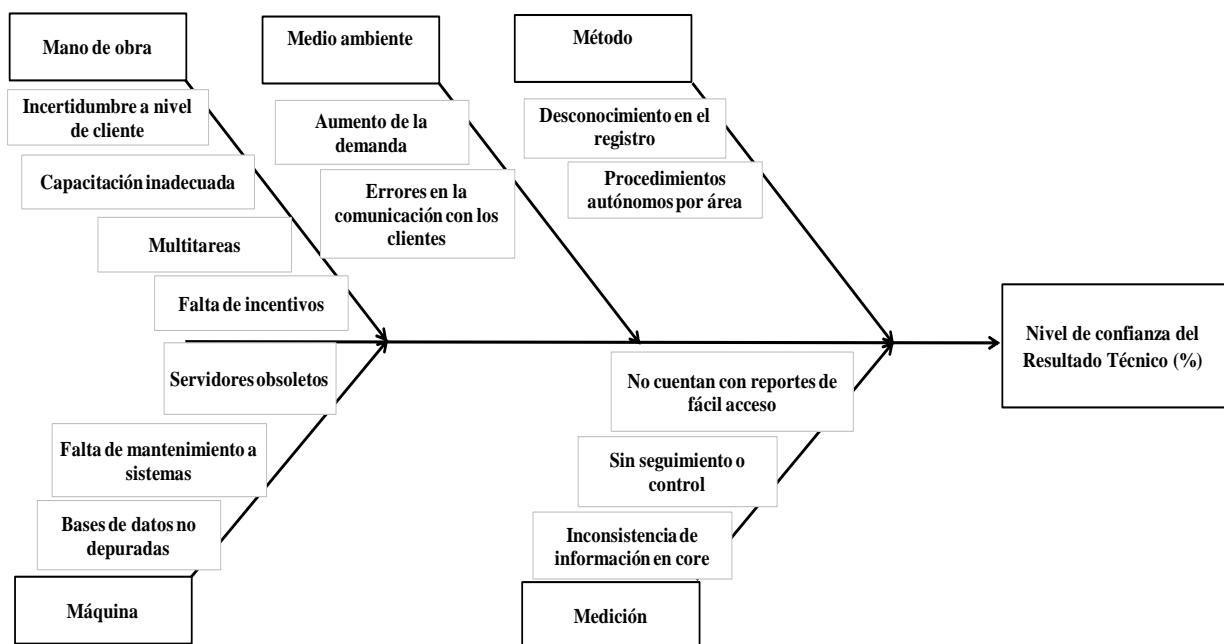


## 5.2 Identificación de las causas de insatisfacción en el proceso de obtención de información de rentabilidad de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A

Partiendo de la premisa de que el objetivo yace en la mejora de los procesos de obtención de información de rentabilidad (RT) a nivel de cliente, es importante analizar las causas asignables por las cuales se presenta la problemática expuesta en este trabajo. En ese sentido, se muestra, a continuación, el diagrama de Ishikawa de las causas asignables al problema de obtención de información de rentabilidad a nivel de usuario:

**Figura 5.12.**

*Diagrama de Ishikawa de obtención de información de RT*



De acuerdo a la Figura 5.12 se esbozan las causas asignables en función de su fuente de origen tales como mano de obra, medio ambiente, método, máquina y medición; esto, motivado a poder identificar cada una de ellas de manera oportuna y proceder a su análisis respectivo. Para ello, fue necesario asignar una frecuencia con base a las repeticiones de las causas y un puntaje en función de la siguiente tabla, a continuación:



**Tabla 5.8.***Puntaje por rango de criticidad*

Rango	Criticidad
$0 \leq R \leq 2$	Poco importante
$3 \leq R \leq 5$	Medio importante
$6 \leq R \leq 8$	Importante
$9 \leq R \leq 10$	Muy importante

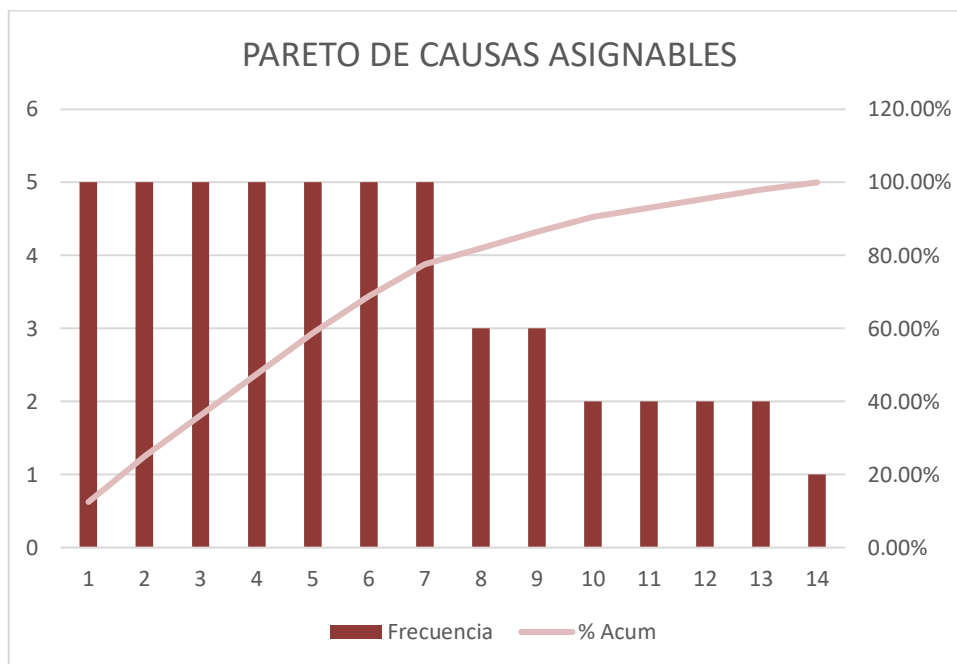
Posteriormente, se procedió a calcular el índice de prioridad, el cual se obtiene multiplicando la criticidad por la frecuencia. De ese modo, se obtienen, también, los porcentajes que definirán los parámetros de prioridades a solucionar en la propuesta.

**Tabla 5.9.***Índice de causas*

	Causa -Raíz	Frecuencia	Criticidad	Prioridad	%	% Acum
1	Incertidumbre a nivel de cliente	5	10	50	12,50%	12,50%
2	No cuenta con reportes de fácil acceso	5	10	50	12,50%	25,00%
3	Aumento de la demanda	5	9	45	11,25%	36,25%
4	Inconsistencia de información en core	5	9	45	11,25%	47,50%
5	Errores de comunicación con clientes	5	9	45	11,25%	58,75%
6	Desconocimiento en el registro	5	8	40	10,00%	68,75%
7	Procedimientos autónomos por área	5	7	35	8,75%	77,50%
8	Falta de mantenimiento a sistemas	3	6	18	4,50%	82,00%
9	Servidores	3	6	18	4,50%	86,50%
10	Bases de datos no depuradas	2	8	16	4,00%	90,50%
11	Falta de incentivos	2	5	10	2,50%	93,00%
12	Multitareas	2	5	10	2,50%	95,50%
13	Capacitación inadecuada	2	5	10	2,50%	98,00%
14	Sin seguimiento y control	1	8	8	2,00%	100,00%
	<b>Total</b>	<b>50</b>		<b>400</b>	<b>100%</b>	

**Figura 5.13.**

*Pareto de causas del proceso de obtención de información de RT*



Con base en la información analizada, se detectaron 6 posibles causas asignables que incurren en la deficiencia del proceso, las cuales han obtenido un porcentaje acumulado igual o mayor al 80 %, por lo que el enfoque hacia las soluciones estará basado en las mismas.

### **5.3 Análisis de las estrategias para controlar las causas de insatisfacción en el proceso de obtención de información de rentabilidad de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A**

En concordancia con los resultados obtenidos en la identificación de causas asignables en el proceso de obtención de la información representado por medio del diagrama de Pareto en la Figura 5.13, se tienen los siguientes planes de acción para mitigar la incidencia de cada causa – raíz, a continuación:

**Tabla 5.10.***Propuestas de solución a las causas - raíz*

	<b>Causa -Raíz</b>	<b>Propuesta de solución</b>
1	Incertidumbre a nivel de cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación de equipo multidisciplinario para la corrección del proceso</li> <li>• Reuniones periódicas para intercambio de ideas</li> <li>• Establecimiento de metas semanales</li> <li>• Inspección de todo el proceso</li> <li>• Presentación de informes de cumplimiento</li> <li>• Registro de lecciones aprendidas</li> </ul>
2	No cuenta con reportes de fácil acceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de los resultados a través de dashboards dinámicos</li> <li>• Clasificación de la información dentro del <i>dashboard</i> final</li> <li>• Adición de gráficos representativos del RT</li> <li>• Inclusión de aplicativos para dispositivos iOS y Android de fácil acceso</li> </ul>
3	Aumento de la demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del cumplimiento de los indicadores</li> <li>• Depuración de reprocesos innecesarios</li> <li>• Verificación proactiva de la información</li> <li>• Asignación de responsables</li> </ul>
4	Inconsistencia de información en core	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminación de asientos manuales para corrección de errores</li> <li>• Estandarización de los CORE de acuerdo con los criterios de llenado de información</li> </ul>
5	Errores de comunicación con clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación del canal de comunicación con clientes</li> <li>• Verificación proactiva de la comunicación</li> <li>• Registro de lecciones aprendidas</li> </ul>
6	Desconocimiento en el registro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatización de formatos de registro para selección simple</li> <li>• Suministro de instructivos de llenado del formato de registro</li> </ul>
7	Procedimientos autónomos por área	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarización de procedimientos administrativos</li> </ul>

De acuerdo con estos planes de acción, se propone, a su vez, una mejora sustancial en las debilidades detalladas en la Tabla 1.5 con respecto a los factores determinantes del éxito de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A.

En ese sentido, también se considera fundamental establecer un criterio de prioridades para la implementación de mejoras de acuerdo con los intereses de la

empresa. Por ello, se presenta la siguiente evaluación, basada en la herramienta árbol de objetivos (*Goal Tree Analysis*), donde se consideraron las calificaciones asociadas a la satisfacción del cliente, gestión y beneficio económico para la empresa:

**Tabla 5.11.**

*Criterios del árbol de objetivos*

Factores	Peso	Escala	Observación
Contribuye al logro de metas de la empresa	5	1 - 3 - 5	Bajo - Medio - Alto
Influye en la satisfacción del cliente	4	1 - 3 - 5	Bajo - Medio - Alto
Representa impactos positivos en la economía de la empresa	5	1 - 3 - 5	Bajo - Medio - Alto
El alcance de las propuestas está dentro del área de gestión	4	1 - 5	No - Sí
Es sustentable en el tiempo	4	1 - 5	No - Sí

Con respecto a los valores de peso asignados a cada uno, se presenta, a continuación, el puntaje asignado a cada propuesta con respecto a sus factores:

**Tabla 5.12.**

*Árbol de objetivos*

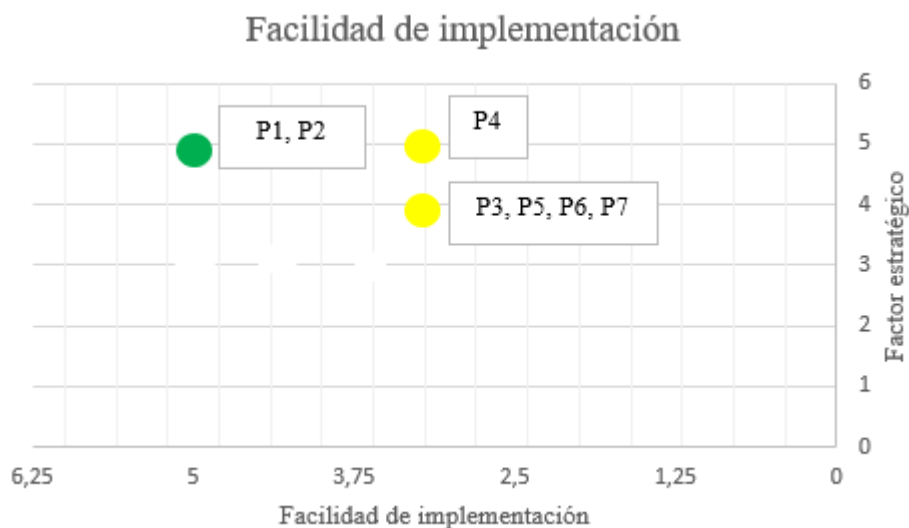
Factores	Peso	Escala	Propuestas de solución						
			1	2	3	4	5	6	7
Contribuye al logro de metas de la empresa	5	1 - 3 - 5	5	5	4	5	4	4	4
Influye en la satisfacción del cliente	4	1 - 3 - 5	5	5	4	5	4	4	4
Representa impactos positivos en la economía	5	1 - 3 - 5	5	5	3	5	5	3	3
El alcance de las propuestas está dentro del área de gestión	3	1 - 5	5	5	5	5	5	5	5
Es sustentable en el tiempo	3	1 - 5	5	5	1	1	1	1	1
<b>Factor estratégico</b>			5	5	4	5	4	4	4
<b>Facilidad de implementación</b>			5	5	3	3	3	3	3
<b>Puntaje de evaluación</b>			100	100	69	88	79	69	69

Cabe destacar que, para efectos del cálculo del factor estratégico se consideró el promedio del puntaje entre los factores 1 y 2; mientras que el cálculo de la facilidad de implementación se realizó mediante el promedio de los factores 4 y 5; logrando así obtener los criterios específicos para cada propuesta en mención.

Posteriormente, con los puntajes obtenidos en el factor estratégico, facilidad de implementación y puntaje de evaluación; se procede a elaborar la matriz esfuerzo – beneficio, en la cual se traza el factor de implementación en el eje de abscisas, el factor estratégico en el eje de ordenadas y el punto representará el factor financiero. Con base en lo mencionado anteriormente, se tiene entonces, lo siguiente:

**Figura 5.14.**

*Matriz de esfuerzo - beneficio*



En función de lo presentado en la Figura 5.14, puede evidenciarse la factibilidad que representa implementar todas las propuestas seleccionadas bajo un estricto margen de beneficio garantizado, por lo que, de acuerdo con el análisis respectivo, servirá como sustento para la toma de decisiones gerenciales.

Bajo ese contexto, para el desarrollo de las propuestas, fue necesaria la elaboración de la matriz SIPOC del proceso, por lo que se evidencia, a continuación, lo siguiente:

**Tabla 5.13.**

*Matriz SIPOC del proceso de obtención de RT*

<b>Área</b>	Finanzas
<b>Responsable</b>	Analista de finanzas/Coordinador de finanzas/Gerente de finanzas
<b>Objetivo</b>	Generación de RT por cliente
	Informes dinámicos y de fácil acceso
	Consolidación de la información

<b>Proveedor (Interno/Externo)</b>	<b>Entrada</b>	<b>Proceso</b>	<b>P.H.V.A</b>	<b>Salida</b>	<b>Ciente</b>	<b>Responsable</b>
Área comercial	Solicitud de cuentas x cobrar y cuentas x pagar	Atención de requerimientos	P	Requerimientos atendidos	Contabilidad	Analista de finanzas
Contabilidad	Informe de asientos manuales	Elaboración de AM	H	Errores corregidos	Finanzas	Analista de finanzas
Contabilidad	Información de registros contables	Elaboración de informes de registros contables	H	Informes de registros contables	Finanzas	Analista de finanzas
Analista de finanzas	Reporte de ventas por producto	Elaboración de macros de ventas por productos	H	Macros de ventas por productos	Jefe de finanzas	Analista de finanzas
Analista de finanzas	Actualización de datos en el ERP	Ingreso de datos al sistema por producto	P	Datos de ventas a nivel de producto	Jefe de finanzas	Analista de finanzas
Analista de finanzas	Avance de cálculos del RT	Consolidación de componentes del RT	P	Valores del RT en cantidad monetaria y %	Jefe de finanzas	Analista de finanzas
Analista de finanzas	Solicitud de información de RT	Elaboración del informe detallado en PDF	H	Informe detallado de RT en PDF	Gerente de finanzas	Coordinador de finanzas

De acuerdo con la Tabla 5.13, se observa el proceso desarrollado en función de los principales involucrados en las áreas comerciales, contables y de finanzas, para efectos de la entrega de cada producto consecuente que conlleva a la elaboración final del cálculo de RT, el cual refleja, entre otros aspectos tales como las primas, ajustes de reaseguros, siniestros, comisiones y gastos técnicos; para la proyección de los resultados que son presentados a la gerencia del área financiera, quien se encarga de la toma de decisiones oportunas en beneficio de darle dirección a las siguientes operaciones.

Sin embargo, en estas fases se puede apreciar que no existen controles de verificación ni acciones en mejora del flujo de la obtención de la información de rentabilidad, por lo que la misma se puede ver congestionada al momento de llegar a la presentación de resultados, los cuales son detallados por medio de informes en formato PDF que son dirigidos a la gerencia para su revisión y, durante este proceso, se pierde tiempo considerable, además de destacar la dificultad que puede presentar entender, en algunos casos, la información obtenida si no está debidamente clasificada.

En esta instancia, la mejora que se requiere aplicar se enfoca en los procesos de obtención de la información por medio de la conformación de un equipo multidisciplinario que dirija sus esfuerzos a encontrar las falencias en el proceso desde sus cimientos hasta el procedimiento final para que, con ello, se pueda mejorar la presentación final de resultados y generar un dinamismo entre todos los involucrados de la empresa.

#### **5.4 Diseño de la ingeniería de la solución para el proceso de obtención de información de rentabilidad de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A**

Como paso fundamental para el desarrollo de los planes de acción que tienen como propósito mejorar el proceso de obtención de información de rentabilidad a nivel de cliente, se vuelve importante la implementación de los siguientes indicadores, como medibles del proceso para garantizar el éxito de los procedimientos. Con base a esto, se tiene la siguiente tabla:

**Tabla 5.14.***Cuadro de indicadores de gestión en finanzas*

Proceso	Indicador de gestión	Descripción	Forma de cálculo	% Confiabilidad	Resultados 2019-1T	Resultados 2020-1T
Finanzas	% de confianza del RT a nivel de cliente	Medible que representa la confianza del cálculo de RT a nivel de cliente	(Información con detalle + información directa) /RT	100	60%	85%
	% de cumplimiento de primas	Medible del cumplimiento de las metas de ventas	Primas/presupuesto de primas	100	99,7%	99,2%
	% de cumplimiento del presupuesto mensual de gastos	Medible del cumplimiento de presupuesto	gastos realizados/gastos presupuestados	100	92,6%	97,7%
	% de cumplimiento del RT	Representación del % del Resultado Técnico (RT)	RT/RT presupuestado	100	95,9%	99,3%
	% de cumplimiento del market share	Representación del % del market share	Market share/ market share presupuestado	100	98,5%	101,4%

Dada la Tabla 5.14, se presentan los indicadores que se manejan específicamente en el área de finanzas, donde el objetivo es calcular la rentabilidad, la cual es llamada resultado técnico. Para ello, la gerencia se basa en indicadores como el cumplimiento de confianza del RT a nivel de cliente, el cumplimiento de primas, el cumplimiento del presupuesto mensual de gastos asignados para las actividades, el porcentaje del resultado técnico (RT) y el cumplimiento del *market share*; para lo cual se considera importante resaltar su cumplimiento por medio de valores en millones de dólares y porcentajes representativos.

Con respecto a las mejoras implementadas, se evidencia que el nivel de confiabilidad de los resultados para el año 2019 no representaba un sustento considerable para la toma de decisiones por la gerencia, dado que el mismo se veía afectado por los errores durante el proceso de obtención de la información, mayormente debido a los reprocesos por falta de información y errores humanos en los cálculos de asientos manuales que luego eran ingresados al ERP para contrastar la información con respecto a las bases de datos extraídas del *datawarehouse* y, posteriormente, poder consolidar toda



la información. En este aspecto, el porcentaje de cumplimiento del RT por cliente resultó haber mejorado de manera considerable para el primer trimestre del año 2020, donde se alcanzó un incremento del 85% con respecto al mismo.

En lo mencionado anteriormente, se presenta una oportunidad de mejora a largo plazo, dado que la toma de decisiones se basa en el indicador de cumplimiento del RT por cliente y el mismo presenta el potencial de poder incrementarse aun más por medio de la conformación del equipo Scrum, de modo que estos puedan detectar las brechas que requieran mayor nivel de detalle y subsanarlas a un valor más cercano al 100%

Bajo esa premisa, la mejora, por parte del investigador, parte desde la perspectiva de observador, donde se pudo estudiar dicho proceso a profundidad para desarrollar la ingeniería de la solución, en concordancia con las prioridades destacadas en el análisis de las causas raíces presentado en la Tabla 10, las cuales comprenderán brindar las propuestas para solucionar el problema con la incertidumbre a nivel de cliente y el mejoramiento de reportes que sean de fácil acceso para la gerencia de finanzas.

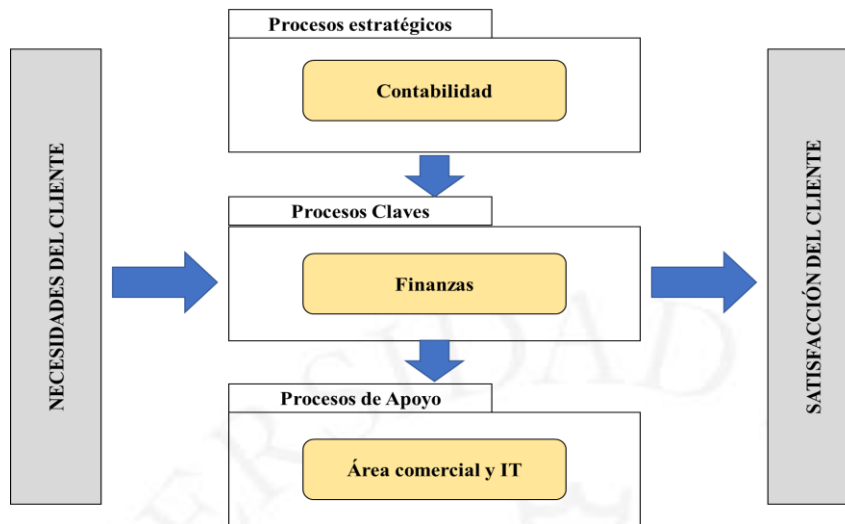
De ese modo, se tiene lo siguiente:

#### **5.4.1 Propuesta de solución para mitigar la incertidumbre a nivel de cliente**

Como primer paso para mitigar la incertidumbre a nivel de cliente, es decir, poder obtener toda la información necesaria para facilitar el proceso de obtención de la información de rentabilidad por cliente, se requiere de la conformación de un equipo multidisciplinario. El mismo deberá contar con personal capacitado en soluciones tecnológicas (proveedor interno o externo de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A), responsable del área comercial, contabilidad y finanzas. De modo que se cumpla con el siguiente mapa de proceso:

**Figura 5.15.**

*Mapa del flujo de los procesos*



En ese sentido, cabe destacar que el cliente a satisfacer está conformado por la gerencia de finanzas y el gerente general de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A. De ese modo, se presenta la relación de salidas que poseen las áreas para el logro de objetivos de la mejora, a continuación:

**Tabla 5.15.**

*Relación de salidas de los procesos involucrados en la mejora*

Proceso responsable	Salidas
Área comercial	Consolidación de información de clientes
	Visión del mercado
	Información de compradores potenciales
	Reporte del sistema de información a nivel comercial
	Desempeño de la fuerza de ventas
Contabilidad	Análisis de reporte de venta de primas
	Presupuestos de cuentas por cobrar
	Presupuestos de cuentas por pagar
	Cronograma de pagos
Finanzas	Análisis de ventas de primas a nivel de producto
	Análisis de ventas de primas a nivel de clientes
	Informe global de rentabilidad
	Dashboards del RT

(continúa)

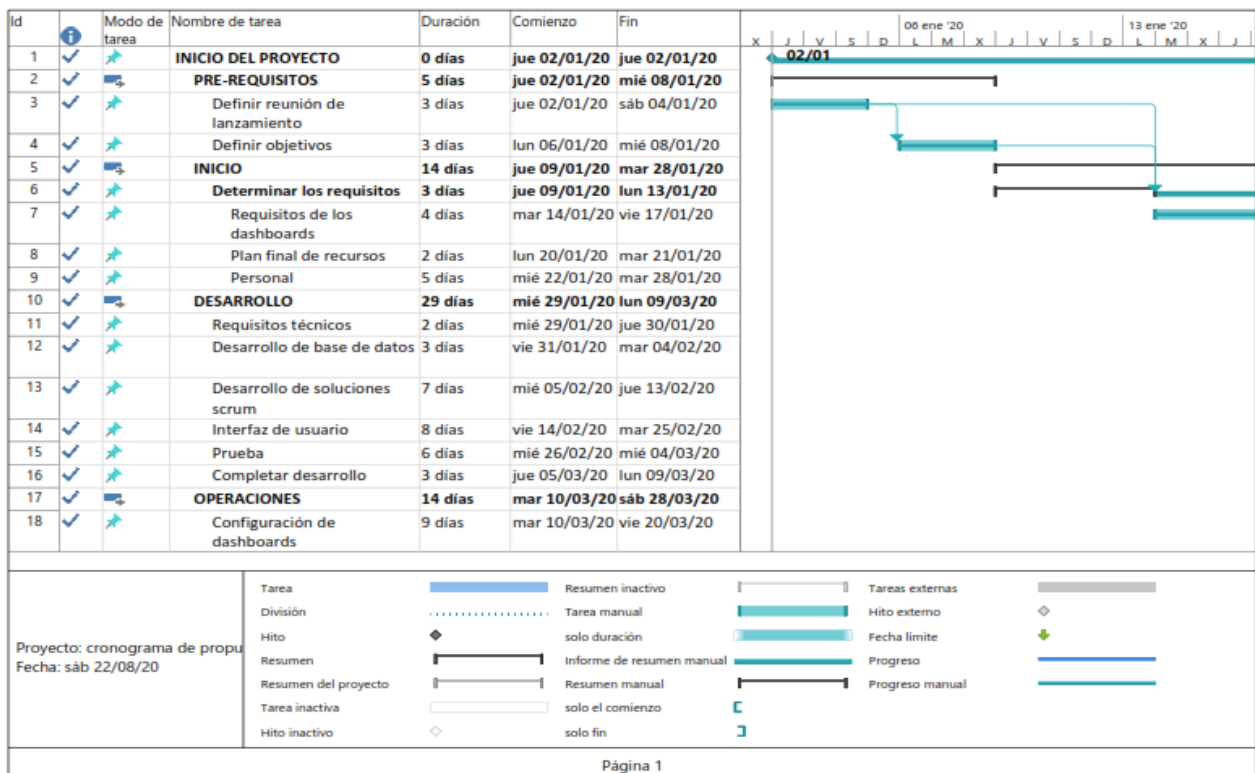
(continuación)

IT	Aporte de consolidación de requerimientos
	Protocolos de seguridad para el manejo de la información
	Adaptación del ERP de acuerdo a los requerimientos de las áreas

Siguiendo el mismo orden de ideas, la propuesta también planteó el establecimiento de reuniones periódicas para intercambio de ideas y el establecimiento de metas semanales, por lo que las mismas fueron programadas para un periodo comprendido entre el 01/01/2020 al 01/03/2020 como fecha límite, donde se midió, de manera específica, el éxito de la mejora implementada. En ese sentido, se tiene el siguiente cronograma de actividades:

**Figura 5.16.**

*Cronograma de actividades de la mejora*



(continúa)



manera dinámica y concisa el detalle sobre las gestiones inherentes a la mejora de la obtención de la información. Por otra parte, también será el encargado de llevar un registro, bajo los formatos confidenciales de la empresa, donde se resguardan las lecciones aprendidas conforme se realicen los avances en el cronograma.

De ese modo se podrá facilitar la toma de decisiones oportuna y enfocada a resultados efectivos, agilizando además las labores de todas las áreas involucradas en el proceso de obtención de la información de rentabilidad. Para esto, se requerirá compartir este registro con las áreas estratégicas, claves y de apoyo que forman parte del equipo multidisciplinario.

#### **5.4.2 Propuesta de solución para generar reportes de fácil acceso**

Para la propuesta de solución que se enfoca en generar reportes de fácil acceso, como primer punto de partida fue necesario un equipo de desarrollo Scrum para aplicar los procedimientos en conformidad con la metodología ágil. Al respecto, se debe precisar que la palabra Scrum no hace referencia a ningún acrónimo y cuyo significado está enfocado hacia el diseño de trabajo eficaz que logre la colaboración de sus involucrados por medio de reglas y roles asignados (Molina, Vite, y Dávila, 2018).

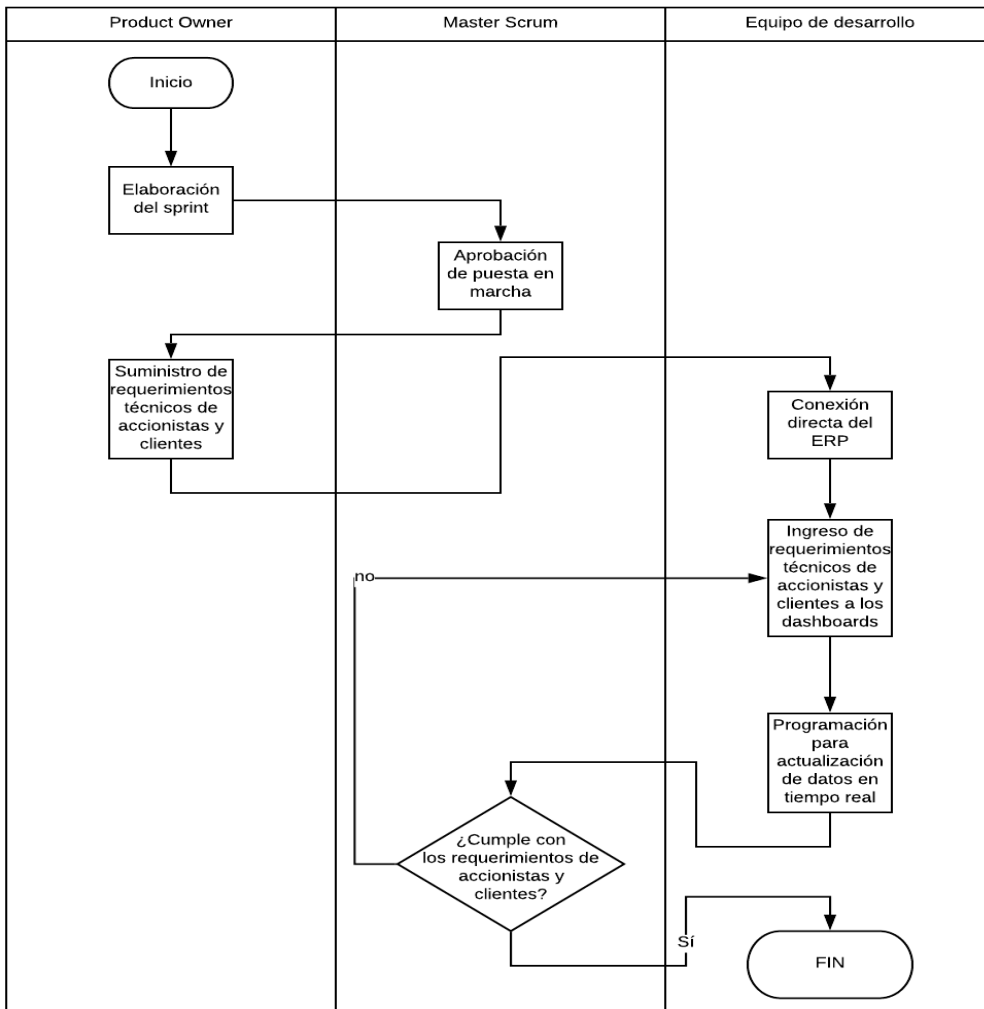
Adicionalmente, Satpathy (2016) agrega que la metodología ágil se centra en garantizarle a la empresa la obtención de un valor agregado en plazos cortos, además de asegurar una comunicación fluida y clara entre los integrantes del equipo multidisciplinario. En ese sentido, Scrum define tres roles fundamentales: el Scrum master, quien es el encargado de supervisar todo el desarrollo; el dueño de producto o *product owner*, quien es el representante de los accionistas y clientes que emplean el software; y el equipo de desarrollo, quienes se encargan de adaptar las funcionalidades del software de Power BI en función con los requerimientos de las operaciones.

Bajo ese concepto, el investigador se desenvuelve como el *product owner*, quien contempla el desarrollo de la plataforma que permite el mejoramiento de los *dashboards* con datos de interés para la obtención de la información de rentabilidad a nivel de cliente.

En cuanto al proceso de desarrollo Scrum, se presenta el siguiente flujograma:

**Figura 5.17.**

*Flujograma del proceso Scrum*



El proceso consiste, primordialmente, de la elaboración del Sprint, el cual es un cronograma de metas de cumplimiento para trabajar el mejoramiento de los *dashboards* de primas, *market share*, *market share* de utilidad neta, RT, RT a nivel de cliente y gastos; los cuales son componentes influyentes para poder garantizar el proceso de obtención de información de rentabilidad a nivel de cliente para efectos de los reportes hacia la gerencia de finanzas. Mencionado lo anterior, se puede evidenciar el Sprint planificado para cada *dashboard* en mención en un periodo no mayor a 10 semanas (Ver anexo 9).

Luego de planificadas las mejoras en los *dashboards*, el Scrum master se encarga de brindar la aprobación respectiva para la puesta en marcha del siguiente proceso, la cual consiste en el suministro, por parte del *Product Owner*, de requerimientos técnicos de accionistas y clientes que usarán la plataforma hacia el equipo de desarrollo.

Posteriormente, son estos quienes realizan la conexión directa desde la base de datos del ERP e ingresan los requerimientos técnicos de accionistas y clientes en los *dashboards*, adaptando el sistema de manera cómoda y de fácil acceso en dos plataformas: para dispositivos móviles iOS y Android, así como la vista en la web.

Finalmente, realizan las programaciones en el software para que las bases de datos puedan actualizarse de manera automática desde el área comercial hasta el área de finanzas y se libere la responsabilidad de suministrar los asientos manuales al ERP para corregir errores. Estos, luego son evaluados nuevamente por el Scrum master, quien determinará si se cumple o no con los requerimientos suministrados por el *Product Owner* y, en función de ello, se culmina el proceso o se requerirá de la revisión del mismo tantas veces sea necesaria hasta cumplir con los objetivos establecidos en el Sprint.

- **Corrección de asientos manuales en el Mantra Contabilizador**

En el mismo orden, luego de realizar las reuniones respectivas con todos los involucrados de las áreas medulares para mejorar el proceso de obtención de información, se procede a desarrollar los formatos de los asientos manuales definitivos que serán introducidos al ERP de manera mensual para corregir las desviaciones de los valores verdaderos en cuanto a la rentabilidad por cliente y, del mismo modo, facilitarán el desarrollo de las soluciones en el software que se asocia a los *dashboards* en sus diversas plataformas.

Bajo ese precepto, se evidencian, a continuación, dos ejemplos de los asientos manuales elaborados para el desarrollo de la solución:

**Figura 5.18.**

*Estructura de asientos manuales para ramo de Salud*

	A	B	C	D	E	F	H	I	L	P	S	T	V	AA	AE	AL
1		01	RIMAC SEGUROS													
2		02	RIMAC EPS						FRENTE QUE ENVÍA INFORMACIÓN				CONTA BILIDA	RAMO	PRODUCTO	
3	N°	CÍ	PRIORIZACIÓN	CONCEPTO	RAMO	SUB RAMO	UNIDAD	Usuario	Id	Periodicidad	Asiento Manual	Motivo de Asientos	Forma de Registro del Asiento Manu	¿RECIBE COD. ERP?	¿RECIBE COD. ERP?	Asiento Manual e Importe (marzo)
13	02	BLOQUE I	2. Primas	SALUD	EPS POTESTATIVO	PRODUCTO	Linda Alexandra Ku Carolina Nishimura	21	MENSUAL	Reclasificación de Primas de EPS A POTESTATIVO	RECLASIFICACIÓN	Reclasificación	NO	NO	PEN: 729,762.81	
24	01	BLOQUE I	3. Reaseguros	SALUD	ASISTENCIA MEDICA (excepto IEG)	PRODUCTO	Martin Mujica	24	MENSUAL	Provisión de Prima Cedida de ASME - IEG	C. EXCESO DE PÉRDIDA	Provision	NO	SI	439518 - USD: 162,795.60	
25	01	BLOQUE I	3. Reaseguros	SALUD	ASISTENCIA MEDICA (IEG)	PRODUCTO	Claudia Montenegro	24	MENSUAL	Provisión de Prima Cedida de ASME (sólo IEG)	C. EXCESO DE PÉRDIDA	Provision	NO	SI	439518 - USD: 162,795.60	



**Figura 5.19.**

*Estructura de asientos manuales para ramo de vida*

1																
2																
	A	B	C	D	E	F	H	I	L	P	S	T	V	AA	AE	AL
1	01 RIMAC SEGUROS															
2	02 RIMAC EPS	FRENTE QUE ENVÍA INFORMACIÓN										CONTA BILIDA	RAMO	PRODUCTO		
3	N°	CÍ	PRIORIZACIÓN	CONCEPTO	RAMO	SUB RAMO	UNIDAD	Usuario	Id	Periodicidad	Asiento Manual	Motivo de Asientos	Forma de Registro del Asiento Mani	¿RECIBE COD. ERP?	¿RECIBE COD. ERP?	Asiento Manual e Importe (marzo)
4	1	01	BLOQUE I	1. Ajuste RRC	VIDA	RENTAS VITALICIAS	ACTUARIAL	* Christian Ramos Hervacio	22	MENSUAL	Reservas Matemáticas para Rentas Vitalicias	RM (Primas)	VARIACIÓN	NO	NO	Reserva y Gasto: 451437 - PEN: 6,796,996.31 451430 - PEN: 11,859,864.09 451431 - USD: 1,677,767.09
5	2	01	BLOQUE I	1. Ajuste RRC	VIDA	RENTAS VITALICIAS	ACTUARIAL	* Christian Ramos Hervacio	*	MENSUAL	Reservas Matemáticas Voluntarias para Rentas Vitalicias	RM (Primas)	VARIACIÓN	NO	NO	451429 - PEN: 4,225,429.16
6	3	01	BLOQUE I	1. Ajuste RRC	VIDA	RENTAS VITALICIAS	ACTUARIAL	* Christian Ramos Hervacio	*	MENSUAL	Reservas Matemáticas Vida Pensión Segura (L044)	RM (Primas)	VARIACIÓN	NO	NO	451368 - PEN: 11,219,028.00 451369 - USD: 128,461.00
7	4	01	BLOQUE I	1. Ajuste RRC	VIDA	VI, VL, DESG, VG, SEP	ACTUARIAL	* Julio Rojas/ * Maria Correa	1	MENSUAL	Reservas Riesgo en Curso VIDA CP en mercado (primas).	RRC (Primas)	VARIACIÓN	NO	PARCIAL	451370 - PEN: 3,801,261.88 451378 - USD: 3,065,736.90

De acuerdo con lo observado en las Figuras 5.18 y 5.19, el formato de asientos manuales es elaborado por el área de contabilidad y actuarial, el cual consiste básicamente, en las correcciones en los importes de los productos asociados a cada ramo de la empresa, el cual consta de la priorización de los productos por bloque, sub-ramo, usuario (que envía la información y quien la procesa), motivo del asiento, información acerca de su disponibilidad en el ERP y, finalmente, los agrupadores y subcuenta donde se ejecuta la información.

Adicionalmente a ello, se pueden desplegar una serie de herramientas de análisis que les permiten a los analistas del área establecer las estrategias de mitigación de las inconformidades del proceso. Entre estas se menciona la categorización según el origen del problema detectado, la subcategoría asociada al origen y, posteriormente, los efectos en los sistemas impactados. Por medio de estas técnicas de análisis se pueden dirigir los esfuerzos hacia la corrección de incidencias al presentar un resumen del proceso; indicando propuestas específicas para cada una de ellas y evaluando su estatus conforme se realicen las acciones respectivas.

Esto se conoce como bitácora de los asientos manuales, donde se registra toda la información analítica del proceso y se plasman los beneficios de las mejoras, se plantean rutas de seguimiento y canales de información inherentes, los cuales facilitan la toma de decisiones oportunas dentro del equipo multidisciplinario.

El resultado de la aplicación de estas acciones se tradujo en los siguientes resultados:

**Tabla 5.16.**

*Mejora en asientos manuales en el proceso de RT*

Componentes del RT	Mejoras en asientos	# Asientos (2020-1T)	# Asientos (2020-2T)
Primas	A	0	0
Ajuste RRC	B	20	0
Reaseguros	C	15	15
Siniestros	A	0	0
Siniestros cedidos	C	15	15
Comisiones	B	25	0
Descuento de reaseguros	C	15	15
Reaseguro aceptado	C	4	4
Gastos técnicos	A	0	0
Prov. De Cobranza dudosa	B	6	0
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>49</b>

*Nota. A: está vinculado a un ID de póliza, B: Automatizado con lógica, C: Debe mejorarse el proceso de obtención de AM*

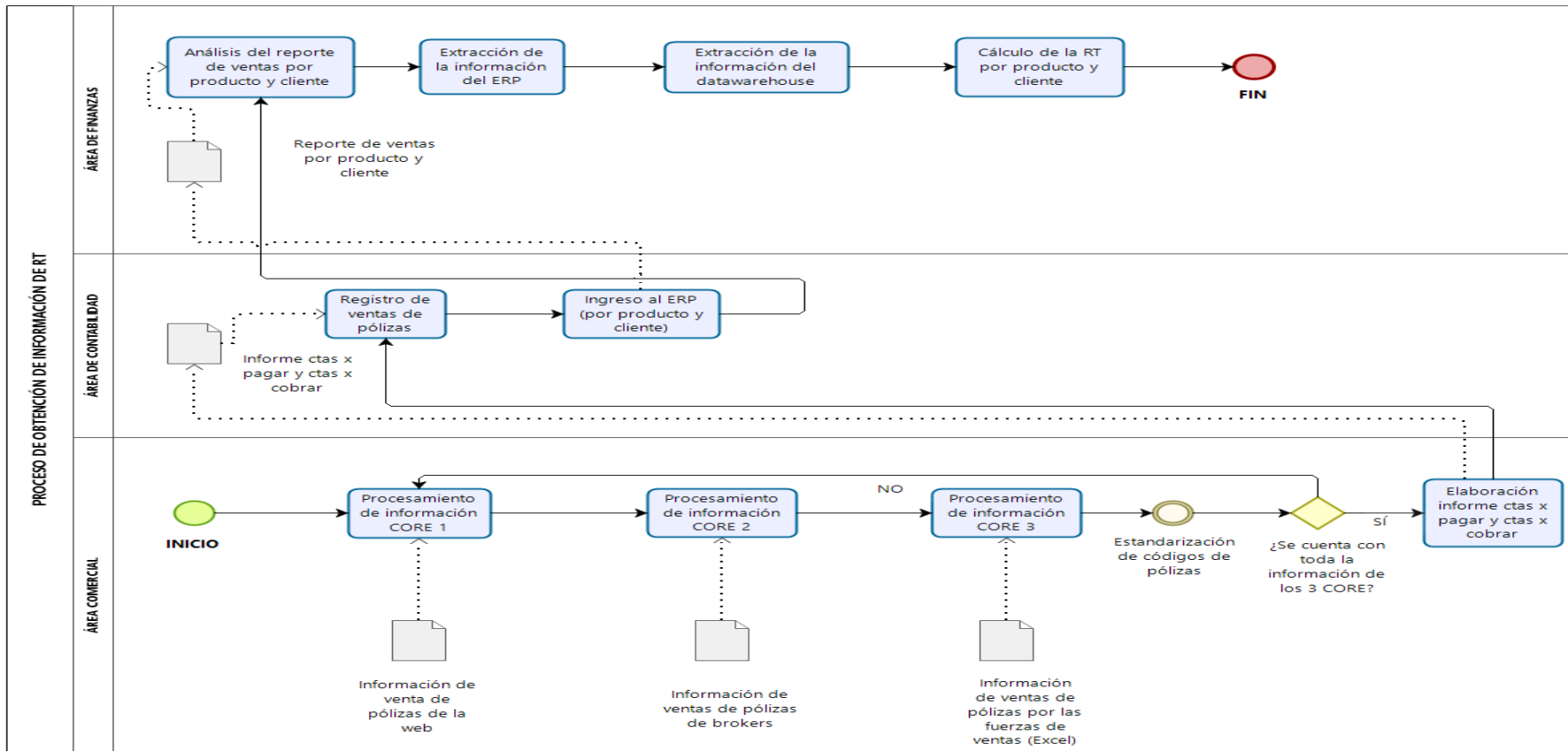
De acuerdo con la tabla presentada, se evidencian las mejoras en cuanto al cálculo del resultado técnico (RT), cuyo proceso por ramo toma entre 5 – 7 días; teniendo como referencia que, para el porcentaje del indicador de rentabilidad previo (60%) se demoraba entre 17 – 20 días. Al lograr la automatización de los asientos manuales dentro de los componentes del RT a los cuales se les podía aplicar lógica secuencial, se pudo alcanzar una reducción en los tiempos entre 10 – 12 días.

Por consiguiente, el resultado final de este proceso, resulta en la inserción de dichos asientos manuales de manera periódica dentro del ERP, lo cual corrige las desviaciones en la información de la rentabilidad por cliente y agiliza las actividades del área de finanzas. Al respecto, se toma la información contenida en el ERP y se carga en los *dashboards* de rentabilidad en tiempo real y, dadas las soluciones tecnológicas del equipo Scrum, se puede obtener los reportes de rentabilidad por cliente en todas las plataformas disponibles para la gerencia.

Basado en las mejoras señaladas en el proceso de obtención de la información de rentabilidad por cliente, se presenta, a continuación, el diagrama BPMN del proceso mejorado:

Figura 5.20.

BPMN del proceso de obtención de la información de RT (mejorado)



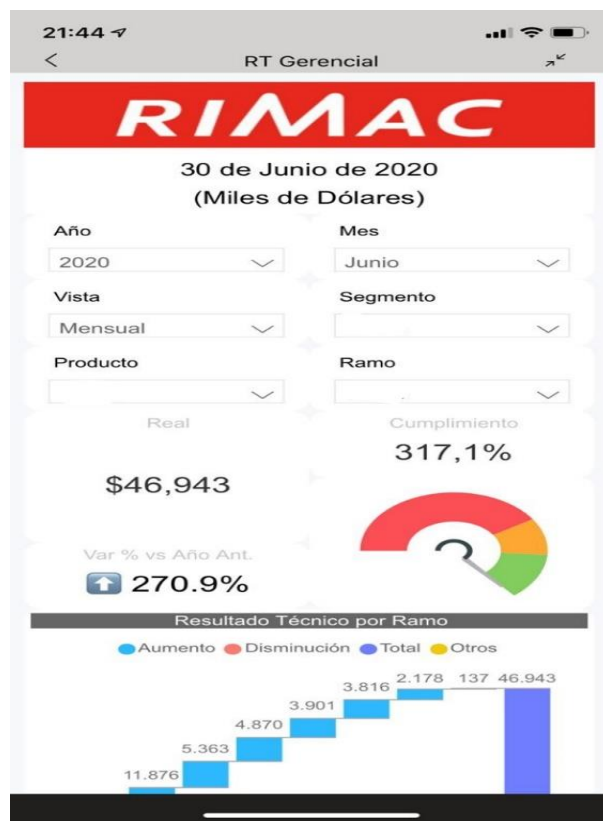
De acuerdo con la Figura 5.20, se puede evidenciar las mejoras realizadas para optimizar los procesos, en el cual, requirió de la corrección de ciertos procesos asociados al área de contabilidad. Esta corrección constó de eliminar los asientos manuales elaborados de manera continua para ingresarlos al ERP dado que, en función de la propuesta, los mismos serán elaborados de manera mensual y bajo la estructuración que posee, permitirá el flujo de operaciones de manera eficaz y evitando la corrección de errores constantes.

Asimismo, en el área de finanzas se recibirán la información de rentabilidad de manera codificada y actualizada en tiempo real de los tres CORE medulares del proceso, los cuales serán extraídos, de manera directa, del ERP y del Datawarehouse para proceder, inmediatamente a calcular la rentabilidad, la cual ahora será a nivel de producto y por cliente. En consecuencia, el resultado de estas acciones se traduce en la disponibilidad de reportes de rentabilidad adecuada a los requerimientos de la alta gerencia y presentada en *dashboards* dinámicos que podrán estar disponibles en las plataformas digitales sobre las cuales se trabajó la propuesta.

Mencionado lo anterior, se presenta entonces, los visualizadores de *dashboards* de RT en las plataformas iOS, dirigidos a los dispositivos autorizados para su acceso, a continuación:

**Figura 5.21.**

*Visualizador de dashboard de RT en plataforma iOS*



*Nota.* Se evidencia el formato de reportes de rentabilidad por cliente en la plataforma iOS, 2020.

De acuerdo con la Figura 5.21 presentada, se puede observar la nueva plataforma de mejora en el proceso de obtención de la información a nivel piloto que se está desarrollando en la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A. La misma permite la visualización macro del resultado técnico (RT) con respecto a diversos criterios de interés para la gerencia tales como año, mes, frecuencia, segmento, producto y ramo. Lo que además muestra gráficos de barra que evidencian el aumento, disminución, total y otros con respecto al RT.

Del mismo modo, puede evidenciarse el porcentaje de cumplimiento con respecto a los compromisos adoptados con los aliados, de modo que facilita, de esta forma, la toma de decisiones a nivel gerencial para determinar los cursos de acción a tomar en cuenta para mantener las buenas relaciones laborales.

Adicionalmente, también se presenta la visualización de la plataforma de los dashboards de RT por cliente a través de la web, a continuación:

**Figura 5.22.**

*Visualizador de dashboard de RT en la web*



*Nota.* Se evidencia el formato de reportes de rentabilidad por cliente en la web, 2020.

En función de lo presentado en la Figura 5.22, también puede evidenciarse el diseño dinámico e innovador que se efectuó al acoplar los requerimientos de los accionistas y clientes en un reporte que englobe todos los datos requeridos para la toma de decisiones gerenciales. En el mismo, pueden realizarse incluso más funciones que resultan de interés para el usuario, dado que también pueden exportar los resultados hacia tablas de Excel para mayor información y elaboración de informes más completos y ajustados a las necesidades para el intercambio de ideas y planes de acción con respecto a las ganancias o pérdidas que se pueden producir a nivel de cliente de manera mensual.

Asimismo, luego de esto, se presentan, a continuación, los resultados y proyecciones de aumento de los indicadores al implementar estas mejoras dentro del

proceso de obtención de la información de rentabilidad por cliente bajo tres escenarios; optimista, moderado y pesimista:

**Tabla 5.17.**

*Indicadores de gestión en finanzas para el segundo trimestre del 2020 (optimista)*

Proceso	Indicador de gestión	Descripción	Forma de cálculo	% Confiabilidad	Resultados 2020-2T	Resultados 2020
Finanzas	% de confianza del RT a nivel de cliente	Medible que representa la confianza del cálculo de RT a nivel de cliente	(Información con detalle + información directa) /RT	100	85%	90%
	% de cumplimiento de primas	Medible del cumplimiento de las metas de ventas	Primas/presupuesto de primas	100	99,2%	99,9%
	% de cumplimiento del presupuesto mensual de gastos	Medible del cumplimiento de presupuesto	gastos realizados/gastos presupuestados	100	97,7%	99%
	% de cumplimiento del RT	Representación del % del Resultado Técnico (RT)	RT/RT presupuestado	100	99,3%	99,8%
	% de cumplimiento del market share	Representación del % del market share	Market share/ market share presupuestado	100	101,4%	103%

**Tabla 5.18.**

*Indicadores de gestión en finanzas para el segundo trimestre del 2020 (moderado)*

Proceso	Indicador de gestión	Descripción	Forma de cálculo	% Confiabilidad	Resultados 2020-2T	Resultados 2020
Finanzas	% de confianza del RT a nivel de cliente	Medible que representa la confianza del cálculo de RT a nivel de cliente	(Información con detalle + información directa) /RT	100	85%	85%
	% de cumplimiento de primas	Medible del cumplimiento de las metas de ventas	Primas/presupuesto de primas	100	99,2%	99,2%
	% de cumplimiento del	Medible del cumplimiento de presupuesto	gastos realizados/gast	100	97,7%	97,7%

(continúa)



(continuación)

presupuesto mensual de gastos		os presupuestados			
% de cumplimiento del RT	Representación del % del Resultado Técnico (RT)	RT/RT presupuestado	100	99,3%	99,3%
% de cumplimiento del market share	Representación del % del market share	Market share/ market share presupuestado	100	101,4%	101,4%

**Tabla 5.19.**

*Indicadores de gestión en finanzas para el segundo trimestre del 2020 (pesimista)*

Proceso	Indicador de gestión	Descripción	Forma de cálculo	% Confiabilidad	Resultados 2020-2T	Resultados 2020
Finanzas	% de confianza del RT a nivel de cliente	Medible que representa la confianza del cálculo de RT a nivel de cliente	(Información con detalle + información directa) /RT	100	85%	80%
	% de cumplimiento de primas	Medible del cumplimiento de las metas de ventas	Primas/presupuesto de primas	100	99,2%	99%
	% de cumplimiento del presupuesto mensual de gastos	Medible del cumplimiento de presupuesto	gastos realizados/gastos presupuestados	100	97,7%	97%
	% de cumplimiento del RT	Representación del % del Resultado Técnico (RT)	RT/RT presupuestado	100	99,3%	99%
	% de cumplimiento del market share	Representación del % del market share	Market share/ market share presupuestado	100	101,4%	100%

Con base a los resultados obtenidos luego de la evaluación realizada en el segundo trimestre del año 2020, donde se cumplieron las expectativas de los indicadores de confianza para el cumplimiento de la rentabilidad, se proyectaron los escenarios moderados y pesimistas de estos indicadores para el resto del periodo del año 2020. Para cualquiera de los tres escenarios planteados, el beneficio que se persigue es mantener o mejorar el indicador de confianza del RT por cliente, dado que el mismo se considera crucial, entre el resto de indicadores, para la toma de decisiones importantes en la gerencia al ser estos los que expresan las ganancias o pérdidas en las ventas de primas.

## 5.5 Evaluación del costo – beneficio de la propuesta de ingeniería de la solución para el proceso de obtención de información de rentabilidad de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A

En cuanto a la propuesta de ingeniería de la solución para mejorar el proceso de obtención de información de rentabilidad por cliente, se pudo evidenciar la necesidad de corregir procesos asociados a las áreas de contabilidad y finanzas para reducir los reprocesos y los errores en el ERP que servía como fuente para realizar los cálculos. Asimismo, se implementó una plataforma dinámica por la cual la gerencia puede acceder de manera rápida y efectiva a los reportes de rentabilidad por cliente y adaptar los reportes en función de sus requerimientos para la toma de decisiones.

Todo esto, aunado con los recursos como tiempo, costo y alcance; permitieron obtener un estándar de calidad del proceso de obtención de información al lograr aumentar los indicadores de confianza de la rentabilidad y reducir, de manera significativa, los tiempos operativos. Con base en ello, se presenta el desglose de la inversión para la ingeniería de la solución:

**Tabla 5.20.**

*Head count del proyecto*

<b>Head Count</b>	<b>2020</b>
Outsourcing Power BI	-
Outsourcing AM	-
Outsourcing Mantenimiento	-
Data Engineer	1
Cloud Specialist	1
Product Owner	2
Scrum Master	1

*Nota.* El outsourcing power BI, AM y Mantenimiento contempla el paquete de servicios.

En el mismo orden, se presenta el head cost del proyecto:

**Tabla 5.21.**

*Head cost del proyecto*

<b>Head Count</b>	<b>2020</b>
Outsourcing Power BI	\$ 63.000,00
Outsourcing AM	\$ 65.000,00
Outsourcing Mantenimiento	\$ 59.000,00
Data Engineer	\$ 16.143,000

(continúa)

(continuación)

Cloud Specialist	\$	14.857,000
Product Owner	\$	12.944,00
Scrum Master	\$	32.363,000
<b>TOTAL</b>	\$	263.307,00

De acuerdo con lo observado en la Tabla 5.21 se evidencia un monto de inversión de \$ 263 307,00 para efectos de la ingeniería de la solución, la cual comprende la revisión, análisis y ejecución de mejoras en el proceso de obtención de información de rentabilidad para poder clasificar la misma por cliente y bajo una serie de detalles que sirven para la toma de decisiones de la gerencia dentro de la empresa. De ese modo, el objetivo que se persigue con esta planilla, consiste en la mejora del cálculo de los asientos manuales y aumentar los porcentajes de confianza en todo el macro proceso.

En el mismo orden, se presenta, a continuación, el flujo de caja y el cálculo económico del costo – beneficio de la inversión:

**Tabla 5.22.**

*Flujo de caja de la inversión*

<b>FLUJO DE CAJA</b>					
<b>Flujo de inversiones</b>	0	2020	2021	2022	2023
	\$				
Inversión inicial	263.307,00				
Valor residual					
	\$ -				
<b>Total flujo de inversiones</b>	263.307,00				
<b>Flujo</b>	0	2020	2021	2022	2023
<b>Ingresos</b>					
Ahorros por ejecución de mejoras		\$ 200.000,00	\$ 214.000,00	\$ 228.980,00	\$ 245.008,60
<b>Costos</b>					
Costos fijos (Equipo Scrum)		\$ - 51.300,00	\$ - 51.300,00	\$ - 51.300,00	\$ - 51.300,00
		\$	\$	\$	\$
<b>Total flujo de operaciones</b>		148.700,00	162.700,00	177.680,00	193.708,60
<b>Total flujo económico</b>	0	2020	2021	2022	2023
	\$ -				
Total flujo de inversiones	263.307,00				
Total flujo de operaciones					
	\$ -	\$	\$	\$	\$
<b>Flujo económico</b>	263.307,00	148.700,00	162.700,00	177.680,00	193.708,60

(continúa)

(continuación)

<b>Costo de oportunidad</b>	12%
	\$
<b>VAN</b>	248.738,73
<b>TIR</b>	49,74%
<b>B/C</b>	1,94
<b>PRI</b>	1,7
	\$
<b>2do Trimestre</b>	100.000,00

*Nota.* El costo de oportunidad está fijado por la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A.

De acuerdo con la Tabla 5.22, se observa un valor anual neto de \$ 248 738,73; siendo este VAN > 0, con una tasa interna de retorno de 49,74% y un factor costo beneficio de 1,94; se puede afirmar que la propuesta de mejora para la obtención de información de rentabilidad por cliente en la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A se considera financieramente viable al ser mayor el beneficio a obtener a largo plazo y dentro de un periodo de recuperación de un año y medio aproximadamente.

En concordancia con lo presentado en la tabla anterior, se destaca que, para efectos del primer y segundo trimestre de la propuesta de mejora en los procesos de obtención de información de rentabilidad por cliente, se ha podido evidenciar una recuperación que cubre alrededor de \$100 000 de la inversión y que se espera continuar percibiendo al cabo del cumplimiento del periodo de recuperación proyectado en el flujo de caja, por lo que el proyecto de mejora implementado dentro de la empresa RIMAC seguros y reaseguros S.A. se consideró como altamente factible para estos efectos.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con la elaboración de este plan de suficiencia profesional, dirigido hacia la mejora del proceso de obtención de información de rentabilidad a nivel de cliente, se puede concluir lo siguiente:

- La definición del proceso actual permitió visualizar el estado actual de la empresa en relación con el desempeño de sus procesos de obtención de información de rentabilidad, así como recopilar los datos históricos para el análisis respectivo que sirviesen como estrategia para la ingeniería de la solución. En el mismo, se evidenció que existían tres CORE principales donde se procesaban los datos referentes a los productos ofrecidos por la empresa y los cuales eran estandarizados por medio de un transformador que facilitaba la recopilación de información de las cuentas por cobrar y por pagar para efectos de informes en el área de contabilidad.
- La identificación de las causas de insatisfacción que pudieron visualizarse a través de la realización del diagrama de Ishikawa y su representación gráfica en el diagrama de Pareto, permitieron establecer prioridades con respecto hacia los esfuerzos a aplicar para mejorar el proceso de obtención de información de rentabilidad a nivel de cliente, dado que la misma presentaba mayor tendencia hacia la incertidumbre a nivel de cliente y a la dificultad de contar con reportes de fácil acceso para la gerencia; traducéndose, a largo plazo, en inconvenientes con el pricing, las alianzas con nuevos clientes y el aumento de los indicadores de confianza.
- Asimismo, por medio del análisis de las estrategias para controlar las causas asignables al problema de obtención de información de rentabilidad, se pudieron trazar los planes de acción y, a su vez, establecer criterios de ponderación en función de los esfuerzos y beneficios a obtener de abordar dichas causas bajo un nivel de importancia considerable sobre otras.
- Del mismo modo, el diseño de la ingeniería de la solución se encargó de desarrollar las estrategias al proponer la conformación de un equipo

multidisciplinario que pudiese aportar las ideas para el mejoramiento del proceso desde sus cimientos hasta el área crítica, la cual era finanzas. El resultado de estas gestiones permitió obtener beneficios en cuanto al mejoramiento del indicador de confianza del RT y la visualización de dashboards por cliente, el cual servirá para identificar los canales de captación de clientes que representan un aporte hacia la rentabilidad de la empresa y poder afianzar las relaciones con los mismos, al igual que podrá descartar a aquellos que no representen buena rentabilidad para la misma.

En ese sentido, la evaluación del costo – beneficio de la propuesta de mejora ascendió al monto total de \$ 263 307,00, cuyo análisis financiero arrojó una factibilidad económica al obtener un VAN > 0 (\$ 248 738,73), una TIR superior al costo de oportunidad (49,74%) y un factor B/C superior a 1 (1,94), indicando, a su vez, que el periodo de recuperación de la inversión estaba comprendido para 1 año y medio.

## RECOMENDACIONES

Con base en las mejoras proporcionadas en el proceso de obtención de información de rentabilidad por cliente, se tienen, a continuación, las siguientes recomendaciones:

El proceso de obtención de la información de rentabilidad por cliente ayudará a mejorar las alianzas con corredores, al ser estas más rentables, por lo que los canales de comercialización disponibles podrán ser empleados de manera más efectiva para alcanzar los objetivos de la empresa e impulsar el beneficio económico de estudiar el mercado con base a indicadores de confianza fiables.

Asimismo, al mejorar el proceso de obtención de información de rentabilidad, el área de *pricing* de la empresa puede mejorar sus reportes al poder extraer la información suministrada en los *dashboards* para aumentar la productividad del área y lograr resultados más precisos.

Por último, se destaca la importancia de enfocar los esfuerzos hacia el estudio del macro proceso para atacar las falencias detectadas en la unificación de los CORE asociados a la recopilación de la información, al requerirse como paso fundamental para evitar los reprocesos y alcanzar niveles de confianza del 100%

## REFERENCIAS

- Apoyo & Asociados. (2019). *Rimac Seguros y Reaseguros (Rímac): Informe semestral*. Retrieved from <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2019/09/R%C3%ADmac-Jun-2019.pdf>
- Bolsa de Valores de Lima* . (2020, junio 20). Retrieved from [https://www.bvl.com.pe/inf\\_cotizaciones67200\\_UklNU0VHQzE.html](https://www.bvl.com.pe/inf_cotizaciones67200_UklNU0VHQzE.html)
- Choy, M., & Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Retrieved from <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>
- Molina, B., Vite, H., & Dávila, J. (2018). Metodologías ágiles frente a las tradicionales en el proceso de desarrollo de software. *Revista multidisciplinaria de investigación*, 2(17), 1-9.
- Murga, V. (2018). *Cultura de seguros*. Retrieved from <http://www.culturadeseguros.com.pe>
- Murga, V. (2019, juio). *Cultura de Seguros*. Retrieved from <https://culturadeseguros.pe/el-mercado-de-seguros-en-peru/>
- República, C. d. (2016). Ley que modifica el texto único ordenado de la Ley del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones, aprobado por el Decreto Supremo 054-97EF, y que amplía la vigencia del Régimen Especial de Jubilación Anticipada. Lima: Congreso de la República .
- RIMAC. (2018). *Memoria Anual 2018*. Lima, Perú: RIMAC Seguros y Reaseguros S.A. Retrieved from <https://www.rimac.com.pe/uploads/Memoria-Anual-Rimac-Seguros-2018.pdf>
- RIMAC. (2020). *RIMAC seguros y reaseguros*. Retrieved from [www.rimac.com](http://www.rimac.com)
- Satpathy, T. (2016). A guide to the SCRUM BODY OF KNOWLEDGE (SBOK™ Guide). a brand of VMEdU, Inc, 2016: Scrumstudy™.



SBS. (2020, junio 10). *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. Retrieved from <https://www.sbs.gob.pe/>

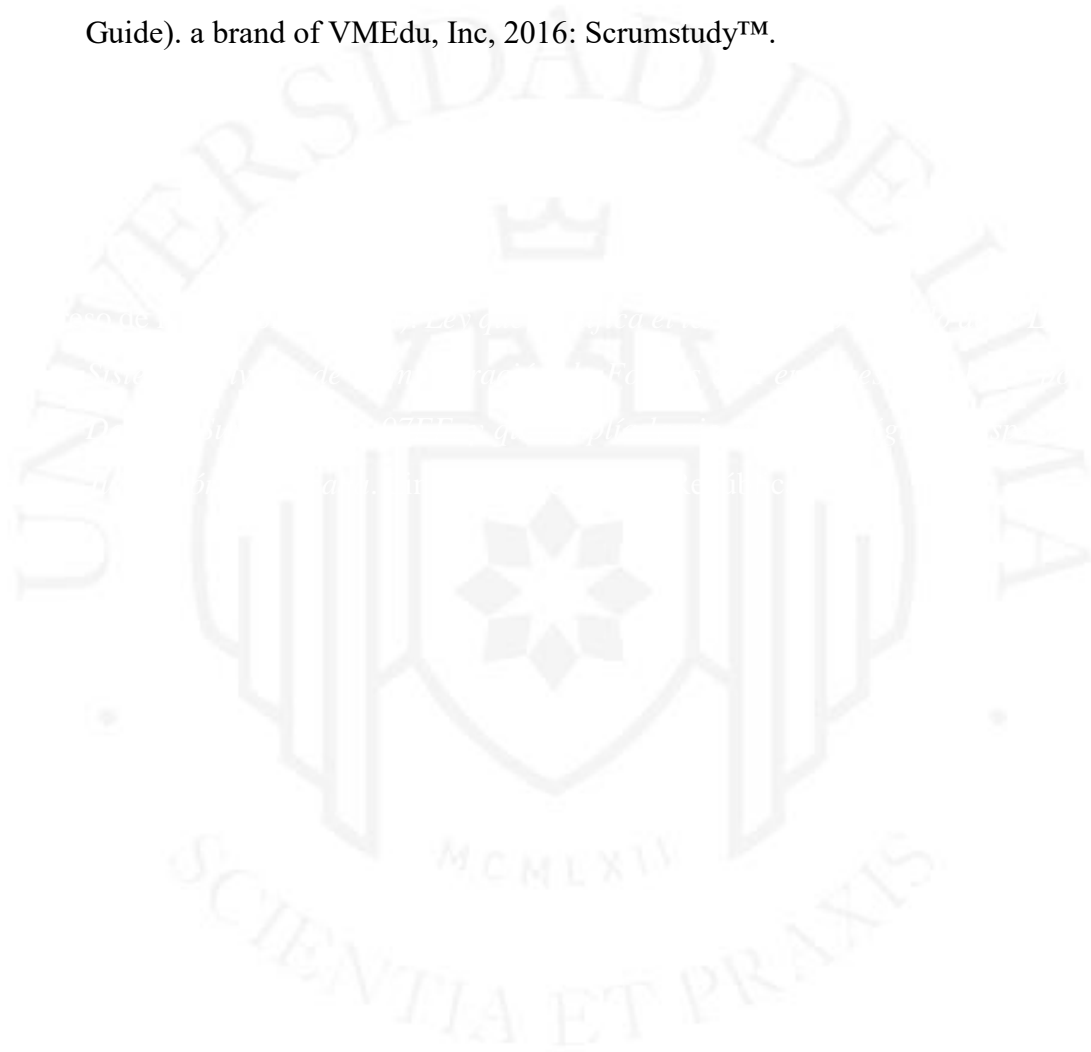
*Superintendencia nacional de salud*. (2020, junio 10). Retrieved from <http://sbs.gob.pe/usuarios/Informacion-de-Seguros/Otros-Seguros/Seguro-de-Salud-o-Asistencia-Medica>



## BIBLIOGRAFÍA

Molina, B., Vite, H., & Dávila, J. (2018). Metodologías ágiles frente a las tradicionales en el proceso de desarrollo de software. *Revista multidisciplinaria de investigación*, 2(17), 1-9.

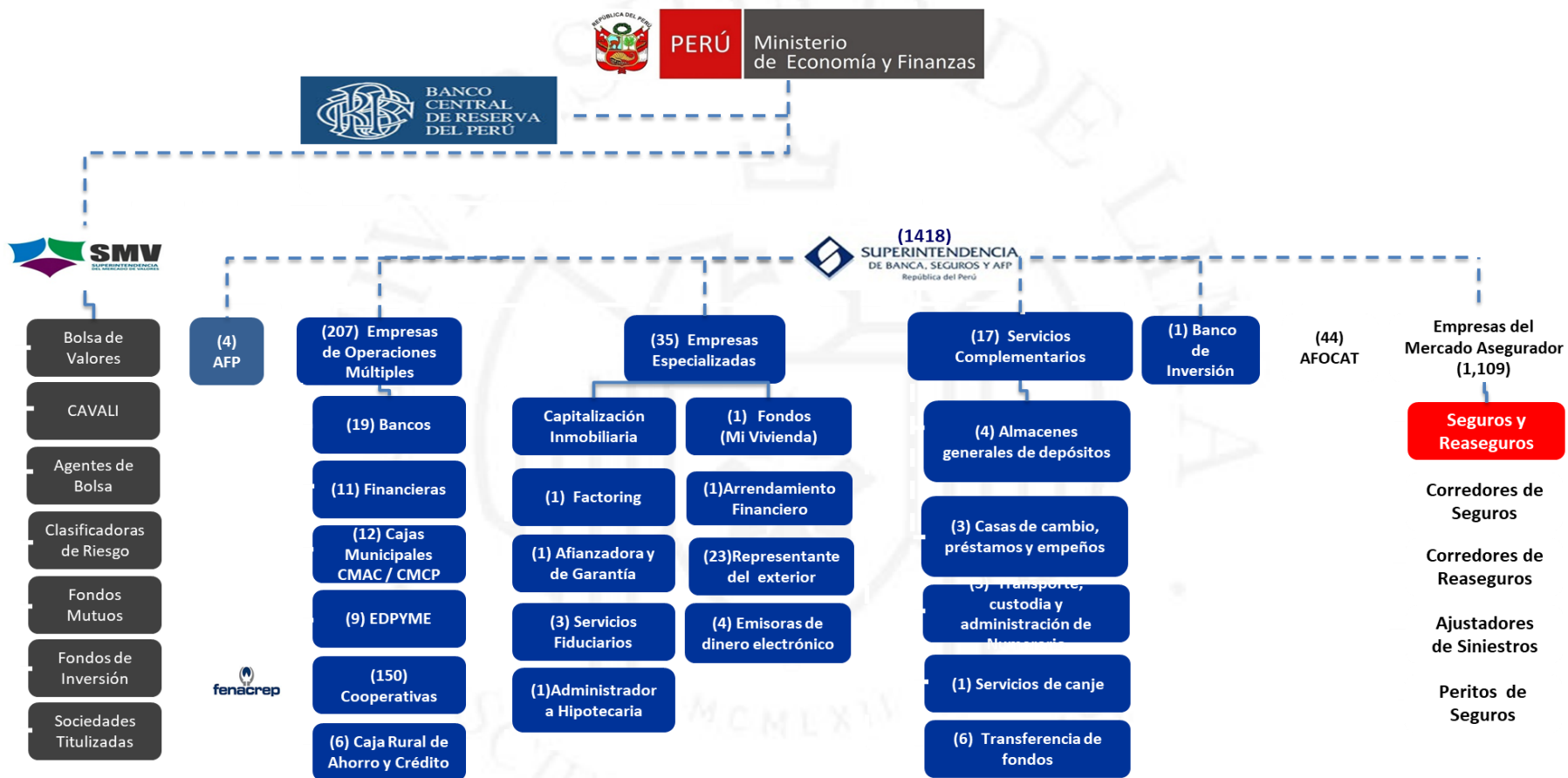
Satpathy, T. (2016). A guide to the SCRUM BODY OF KNOWLEDGE (SBOK™ Guide). a brand of VMEdU, Inc, 2016: Scrumstudy™.





**ANEXOS**

# Anexo 1. Esquema del sistema financiero peruano



## Anexo 2. Cierre de cotizaciones de RIMAC en el primer trimestre del 2020

Precio fecha actual								Precios fecha anterior	
Fecha cotización	Apertura	Cierre	Máxima	Mínima	Promedio	Cantidad Negociada	Monto Negociado (S/.)	Fecha anterior	Cierre anterior
01/04/2020								27/02/2020	1.25
31/03/2020								27/02/2020	1.25
30/03/2020								27/02/2020	1.25
27/03/2020								27/02/2020	1.25
26/03/2020								27/02/2020	1.25
25/03/2020								27/02/2020	1.25
24/03/2020								27/02/2020	1.25
23/03/2020								27/02/2020	1.25
20/03/2020								27/02/2020	1.25
19/03/2020								27/02/2020	1.25
18/03/2020								27/02/2020	1.25
17/03/2020								27/02/2020	1.25
16/03/2020								27/02/2020	1.25
13/03/2020								27/02/2020	1.25
12/03/2020								27/02/2020	1.25
11/03/2020								27/02/2020	1.25
10/03/2020								27/02/2020	1.25
09/03/2020								27/02/2020	1.25
06/03/2020								27/02/2020	1.25
05/03/2020								27/02/2020	1.25
04/03/2020								27/02/2020	1.25
03/03/2020								27/02/2020	1.25
02/03/2020								27/02/2020	1.25
28/02/2020								27/02/2020	1.25
27/02/2020	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	768,678.00	960,847.50	26/02/2020	1.25
26/02/2020	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	180,000.00	225,000.00	20/02/2020	1.25
25/02/2020								20/02/2020	1.25
24/02/2020								20/02/2020	1.25
21/02/2020								20/02/2020	1.25
20/02/2020	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	209,353.00	261,691.25	13/02/2020	1.25
19/02/2020								13/02/2020	1.25
18/02/2020								13/02/2020	1.25
17/02/2020								13/02/2020	1.25
14/02/2020								13/02/2020	1.25
13/02/2020	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	17,000.00	21,250.00	28/01/2020	1.25

12/02/2020								28/01/2020	1.25
11/02/2020								28/01/2020	1.25
10/02/2020								28/01/2020	1.25
07/02/2020								28/01/2020	1.25
06/02/2020								28/01/2020	1.25
05/02/2020								28/01/2020	1.25
04/02/2020								28/01/2020	1.25
03/02/2020								28/01/2020	1.25
31/01/2020								28/01/2020	1.25
30/01/2020								28/01/2020	1.25
29/01/2020								28/01/2020	1.25
28/01/2020	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	250,000.00	312,500.00	27/01/2020	1.22
27/01/2020	1.22	1.22	1.22	1.22	1.22	57,400.00	70,028.00	22/01/2020	1.22
24/01/2020								22/01/2020	1.22
23/01/2020								22/01/2020	1.22
22/01/2020	1.22	1.22	1.22	1.22	1.22	11,943.00	14,570.46	21/01/2020	1.25
21/01/2020	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	97,544.00	121,930.00	20/01/2020	1.25
20/01/2020	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	38,233.00	47,791.25	17/01/2020	1.25
17/01/2020	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	154,032.00	192,540.00	16/01/2020	1.25
16/01/2020	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	54,032.00	67,540.00	13/01/2020	1.25
15/01/2020								13/01/2020	1.25
14/01/2020								13/01/2020	1.25
13/01/2020	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	33,468.00	41,835.00	07/01/2020	1.20
10/01/2020					1.25	6,000.00	7,500.00	07/01/2020	1.20
09/01/2020								07/01/2020	1.20
08/01/2020								07/01/2020	1.20
07/01/2020	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	19,183.00	23,019.60	23/12/2019	1.17
06/01/2020								23/12/2019	1.17
03/01/2020								23/12/2019	1.17
02/01/2020								23/12/2019	1.17

AVTIA ET PKA

Anexo 3. Evaluación de fuerza – amenaza de nuevos entrantes

	Sector muy poco atractivo						Sector muy atractivo		
	Alta amenaza de ingreso						Baja amenaza de ingreso		
	Barreras bajas						Barreras altas		
Barreras	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión		
Número de aseguradoras	Pocas					X	Muchas		
Entrada de aseguradoras surgientes	Bajo			X			Alta		
Competencia por plataformas	Alta				X		Bajo		
<b>Sumatoria total por columnas</b>		0	0	3	4	5	<b>Suma total</b>	12	
		<b>Grado de atraktividad (GA) = suma total / (número de barreras x 5)</b>						0,80	
		<b>Poder de la fuerza (PF) = (1 - GA)</b>						0,20	

Anexo 4. Evaluación de fuerza – poder de negociación de los consumidores

	Sector muy poco atractivo						Sector muy atractivo
	Alto poder de negociación comp						Bajo poder de negociación comp
	Barreras bajas						Barreras altas
Barreras	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión
Empoderamiento de los compradores	Alto		X				Bajo
Digitalización del servicio	Bajo			X			Alto
Costo para cambiar de aseguradora	Bajo	X					Alto
<b>Sumatoria total por columnas</b>		1	2	3			<b>Suma total</b> 6
		<b>Grado de atraktividad (GA) = suma total / (número de barreras x 5)</b>					0,40
		<b>Poder de la fuerza (PF) = (1 - GA)</b>					0,60



Anexo 5. Evaluación de fuerza – poder de negociación de los proveedores

	Sector muy poco atractivo						Sector muy atractivo
	Alto poder de negociación prov						Bajo poder de negociación prov
	Barreras bajas						Barreras altas
Barreras	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión
Reaseguradoras ampliando su modelo de negocio	Alto	X					Bajo
Nivel de servicio de proveedores	Alto	X					Bajo
Ventas de corredores de seguros o <i>brokers</i>	Altas	X					Bajas
<b>Sumatoria total por columnas</b>		3					<b>Suma total</b> 3
		<b>Grado de atractividad (GA) = suma total / (número de barreras x 5)</b>					0,20
		<b>Poder de la fuerza (PF) = (1 - GA)</b>					0,80


Anexo 6. Evaluación de fuerza – amenaza de servicios sustitutos

	Sector muy poco atractivo						Sector muy atractivo
	Alta amenaza de sustitución						Baja amenaza de sustitución
	Barreras bajas						Barreras altas
Barreras	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión
Cobertura del seguro ofrecidos por clínicas	Alto				X		Bajo
Servicio de empresas de seguridad	Bueno				X		Malo
Beneficio de Sol. Tecnológicas para vehículos	Alto					X	Bajo
<b>Sumatoria total por columnas</b>		0	0	0	8	5	<b>Suma total</b> 13
		<b>Grado de atraktividad (GA) = suma total / (número de barreras x 5)</b>					0,87
		<b>Poder de la fuerza (PF) = (1 - GA)</b>					0,13

Anexo 7. Evaluación de fuerza – rivalidad entre los competidores existentes

	Sector muy poco atractivo						Sector muy atractivo	
	Alta rivalidad						Baja rivalidad	
	Barreras bajas						Barreras altas	
Barreras	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión	
Alta participación de la competencia	Alto	X					Bajo	
Posicionamiento de empresas en productos específicos	Alto	X					Bajo	
Crecimiento de empresas	Alto	X					Bajo	
<b>Sumatoria total por columnas</b>		3					<b>Suma total</b>	3
		<b>Grado de atractividad (GA) = suma total / (número de barreras x 5)</b>						0,20
		<b>Poder de la fuerza (PF) = (1 - GA)</b>						0,80

Anexo 8. Acta de reunión de RIMAC seguros y reaseguros

		<b>ACTA DE REUNIÓN Nº</b>			
<b>TEMA</b>		<i>Nombre del proyecto</i>			
<b>FECHA /HORA</b>	<i>DD/MM/AAAA</i>	<b>INICIO</b>	<i>HH:MM</i>	<b>FINAL</b>	<i>HH:MM</i>
<b>PARTICIPANTES</b>	<b>PRESENTE</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>PRESENTE</b>		
<i>Nombre 1</i>		<i>Nombre 3</i>			
<i>Nombre 2</i>		<i>Nombre 4</i>			
<b>PUNTOS TRATADOS</b>					
<b>ACUERDOS</b>					
<b>TAREAS POR REALIZAR</b>		<b>FECHA TOPE</b>		<b>RESPONSABLE</b>	
<i>Actividad 1</i>		<i>DD/MM/AAAA</i>		<i>XXXX</i>	
<i>Actividad 2</i>		<i>DD/MM/AAAA</i>		<i>XXXX</i>	
<i>Actividad 3</i>		<i>DD/MM/AAAA</i>		<i>XXXX</i>	
<i>Actividad 4</i>		<i>DD/MM/AAAA</i>		<i>XXXX</i>	
<i>Actividad 5</i>		<i>DD/MM/AAAA</i>		<i>XXXX</i>	
<b>PRÓXIMA REUNIÓN</b>					
<b>FECHA</b>	<i>DD/MM/AAAA</i>	<b>HORA: HH:MM</b>	<b>LUGAR:</b>		

## Anexo 9. Sprint del Scrum en RIMAC

OBJETIVO TRIBU				KR TRIBU		SQUAD		RESULTADOS CLAVE SQUAD	
Mejorar el nivel de detalle de la información en dashboards				% de usabilidad sobre la plataforma		Finanzas		Aumentar el % de usabilidad de la plataforma	
SPRINT 01	SPRINT 02	SPRINT 03	SPRINT 04	SPRINT 05	SPRINT 06	SPRINT 07	SPRINT 08	SPRINT 09	SPRINT 10
	Dashboard Primas ★								
		Dashboard MS ★							
			Dashboard MS UN ★						
					Dashboard GASTOS ★		Dashboard RT ★		
								Dashboard RT ★	

