



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Implementación del sistema NetPolizas en una  
empresa aseguradora**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**Ariana Lisset Campos Rodríguez**

Revisor:  
Dra. Elsa Mercedes Alama Salazar

Piura, enero de 2026

### Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Ariana Lisset Campos Rodríguez, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 76239854, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

**“Implementación del sistema NetPolizas en una empresa aseguradora”**

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Dra. Elsa Mercedes Alama Salazar, identificado con DNI: 02608199

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 19/01/2026.



.....  
Firma del autor<sup>1</sup>

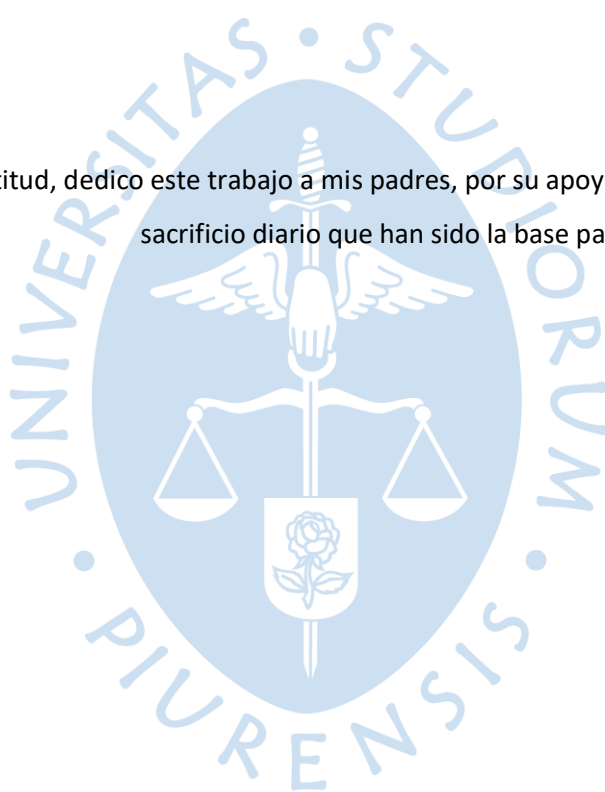


.....  
Firma del asesor<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

### **Dedicatoria**

Con mucha gratitud, dedico este trabajo a mis padres, por su apoyo incondicional, esfuerzo y sacrificio diario que han sido la base para poder lograr mis metas.



### **Agradecimientos**

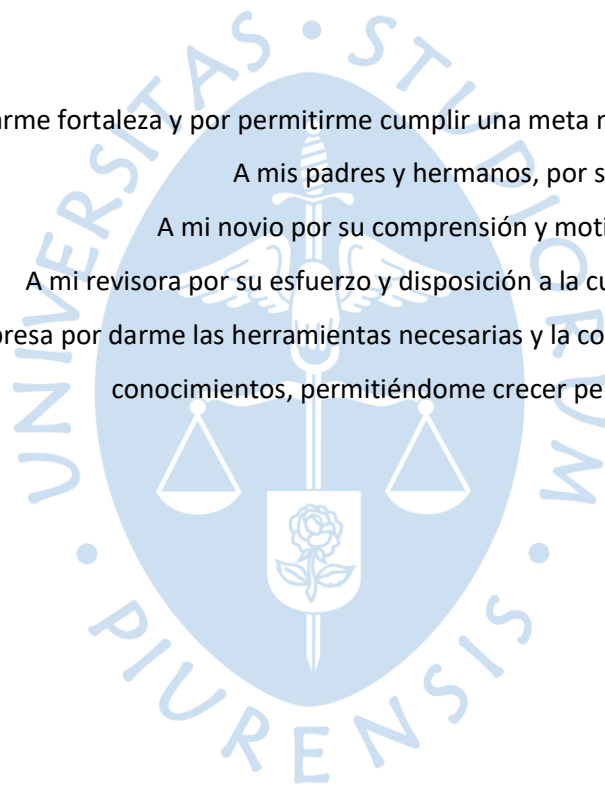
A Dios, por darme fortaleza y por permitirme cumplir una meta más en mi vida profesional.

A mis padres y hermanos, por su amor y apoyo constante.

A mi novio por su comprensión y motivación en todo el proceso.

A mi revisora por su esfuerzo y disposición a la culminación de este trabajo.

A la empresa por darme las herramientas necesarias y la confianza para fortalecer mis conocimientos, permitiéndome crecer personal y profesionalmente.



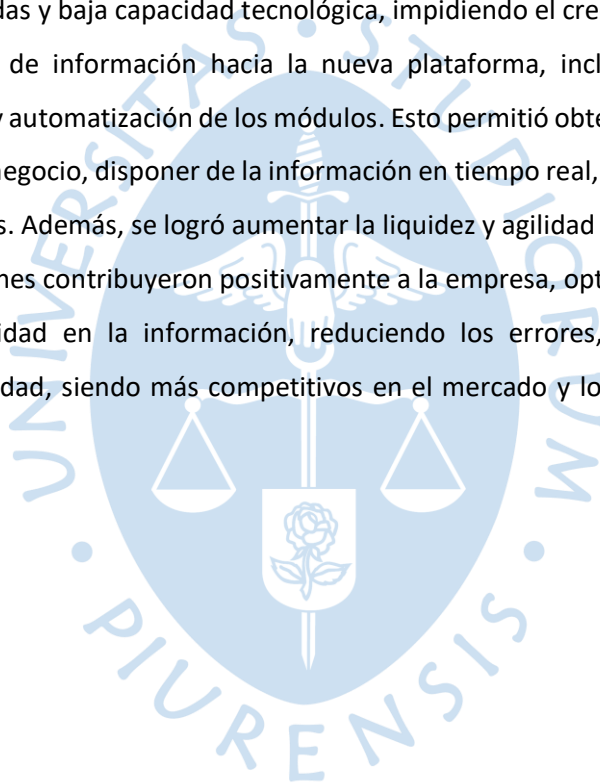
## Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional consiste en la implementación de un sistema denominado NetPolizas para la empresa objeto de estudio, dedicada a la asesoría y corretaje de seguros con 15 años de experiencia en el mercado asegurador, con el propósito de mejorar la forma en la que se llevan a cabo las actividades, ordenar sus operaciones, cumplir con la normativa exigible por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), automatizar sus procesos y fortalecer su gestión financiera y administrativa aplicando la reingeniería de procesos y utilizando herramientas tecnológicas que hicieron posible este cambio.

Los problemas identificados incluyeron la falta de cumplimiento normativo como corredores de seguros, limitaciones financieras, desorden en la información de los clientes, deficiencias en el control de las comisiones recibidas y baja capacidad tecnológica, impidiendo el crecimiento de la empresa.

Se realizó la migración de información hacia la nueva plataforma, incluyendo la depuración de duplicados, integración y automatización de los módulos. Esto permitió obtener reportes automáticos, plantear estrategias de negocio, disponer de la información en tiempo real, llevar a cabo proyecciones comerciales y financieras. Además, se logró aumentar la liquidez y agilidad en la atención al cliente.

En conjunto, estas acciones contribuyeron positivamente a la empresa, optimizando sus operaciones, obteniendo mayor claridad en la información, reduciendo los errores, aumentando las ventas, mejorando la productividad, siendo más competitivos en el mercado y logrando alcanzar las metas deseadas.



## Tabla de contenido

Introducción .....	9
Capítulo 1. Aspectos generales .....	10
1.1 Descripción de la empresa .....	10
1.1.1 Datos de la empresa.....	10
1.1.2 Marco Normativo .....	10
1.1.3 Misión y visión.....	11
1.2 Descripción de la experiencia profesional.....	13
1.2.1 Actividad profesional desempeñada .....	13
1.2.2 Propósito del puesto .....	13
1.2.3 Proceso objeto del informe.....	13
1.2.4 Resultados obtenidos.....	14
Capítulo 2. Fundamentación .....	16
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional.....	16
2.1.1 Concepto de la reingeniería de procesos .....	16
2.1.2 Características .....	17
2.1.3 La reingeniería y su herramienta de apoyo de gestión: Sistemas ERP.....	19
Capítulo 3. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	21
3.1 Aportes.....	24
3.2 Desarrollo de experiencias.....	25
Conclusiones .....	26
Recomendaciones .....	27
Referencias.....	28

**Lista de tablas**

**Tabla 1** Puntos clave de la reingeniería en las empresas y los negocios .....17

**Tabla 2** Indicadores clave del proceso de migración .....22



Lista de figuras

Figura 1 Organigrama de la empresa .....12



## Introducción

En la actualidad, las empresas enfrentan un reto en el entorno económico, político, tecnológico y de mercado cambiante que impacta de manera significativa su cultura corporativa y demanda una adaptación e innovación continua para asegurar que no solo perduren en el tiempo, sino que continúen siendo competitivas. Sin lugar a dudas, el cambio es la norma de nuestro tiempo; el proceso es impredecible, lo que demanda mayor planificación, ya que todas las innovaciones evolucionan y el cambio lleva a innovaciones y mejoras radicales.

De acuerdo con Ospina (2006, citado en Alfaro, 2023), se puede afirmar que actualmente hay distintas herramientas que aumentan la competitividad de las organizaciones; estas permiten reconocer variables que provocan procesos lentos, altos costos e inventarios, baja calidad y productividad, entre otros problemas. Por consiguiente, la reingeniería de procesos en la gestión empresarial se distingue por ayudar a encontrar ventajas competitivas mediante un enfoque de gestión estratégica.

El objetivo de la reingeniería de procesos radica en optimizar los flujos de trabajo, mejorar el uso de recursos y depurar pasos innecesarios con la finalidad de aumentar la eficiencia y eficacia.

Es por ello que, frente a esta necesidad, la empresa Athena Servicios Administrativos E.I.R.L. adquirió un sistema llamado NetPolizas, completamente vacío, requiriendo la migración de toda la información desde cero desde el sistema anterior, Soft Seguros, hacia la nueva plataforma, lo que implicó rediseñar sus procesos, realizar validaciones y correcciones con el objetivo de que la información registrada fuera certera y actualizada.

El presente trabajo explica cómo se desarrolló dicho proceso y los resultados obtenidos para la empresa. El primer capítulo describe aspectos generales de la empresa y el desarrollo de la actividad profesional desempeñada por la autora, así como los problemas identificados.

El segundo capítulo incluye la fundamentación, sustentada con bases teóricas revisadas y relacionadas con el tema tratado.

El tercer capítulo describe las acciones llevadas a cabo para alcanzar los resultados obtenidos, los aportes y el desarrollo de experiencias de la autora en su puesto laboral. Finalmente, se mencionan las conclusiones y recomendaciones que la empresa podría considerar.

## **Capítulo 1. Aspectos generales**

### **1.1 Descripción de la empresa**

Athena Servicios Administrativos E.I.R.L. es una empresa del sector terciario (servicios), enfocada en la prestación de servicios de intermediación en seguros; su función y deber es actuar como intermediario en la contratación de seguros entre los clientes y las compañías aseguradoras, asesorando de forma personalizada, buscando las mejores condiciones para el cliente y gestionando la contratación de seguros.

Trabaja de manera permanente con diversas compañías de seguros, tales como Pacífico, Rímac, Mapfre, La Positiva, Sanitas, Qualitas, entre otras, a través de las cuales gestiona pólizas, siniestros, renovaciones y los servicios en general que brinda a todos sus clientes.

Con un enfoque basado en la transparencia, la confianza y la atención especializada, Athena Servicios Administrativos E.I.R.L. se establece como un aliado estratégico para proteger el patrimonio, salud, vida y operaciones de las personas y organizaciones.

#### **1.1.1 Datos de la empresa**

Es una empresa peruana dedicada a la asesoría y corretaje de seguros, con 15 años de experiencia, asesorando a cada cliente de manera personalizada y acompañándolos en cada paso que dan. Los productos que ofrecen en su cartera son los siguientes: seguros de salud, seguros de vida, seguros vehiculares, seguro SCTR, seguro EPS, seguro PYME, entre otros.

La empresa fue establecida oficialmente el 15 de mayo de 2014. Nació para defender los derechos del asegurado ante las compañías de seguros. Desde su creación, su propósito ha sido “cuidar con amor a las personas, a través de nuestros conocimientos para que se sientan tranquilos”. Logró estar dentro del top 10 de compañías con mejor gestión administrativa y potencial de crecimiento en seguros.

#### **1.1.2 Marco Normativo**

Athena Servicios Administrativos E.I.R.L. opera conforme a la Ley General del Sistema Financiero y Sistema de Seguros (Ley N.º 26702), normativa que rige a los intermediarios y establece las disposiciones fundamentales para el funcionamiento del sistema asegurador en el Perú. Esta normativa establece las exigencias operativas, responsabilidades hacia los clientes, deberes de transparencia y lineamientos de supervisión que deben cumplir los corredores de seguros. Es supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), organismo encargado de velar por la solvencia, transparencia y cumplimiento normativo de los actores del mercado asegurador.

Gracias a ello, la empresa lleva a cabo sus actividades siguiendo estándares enfocados en salvaguardar al usuario, en la confianza y solvencia.

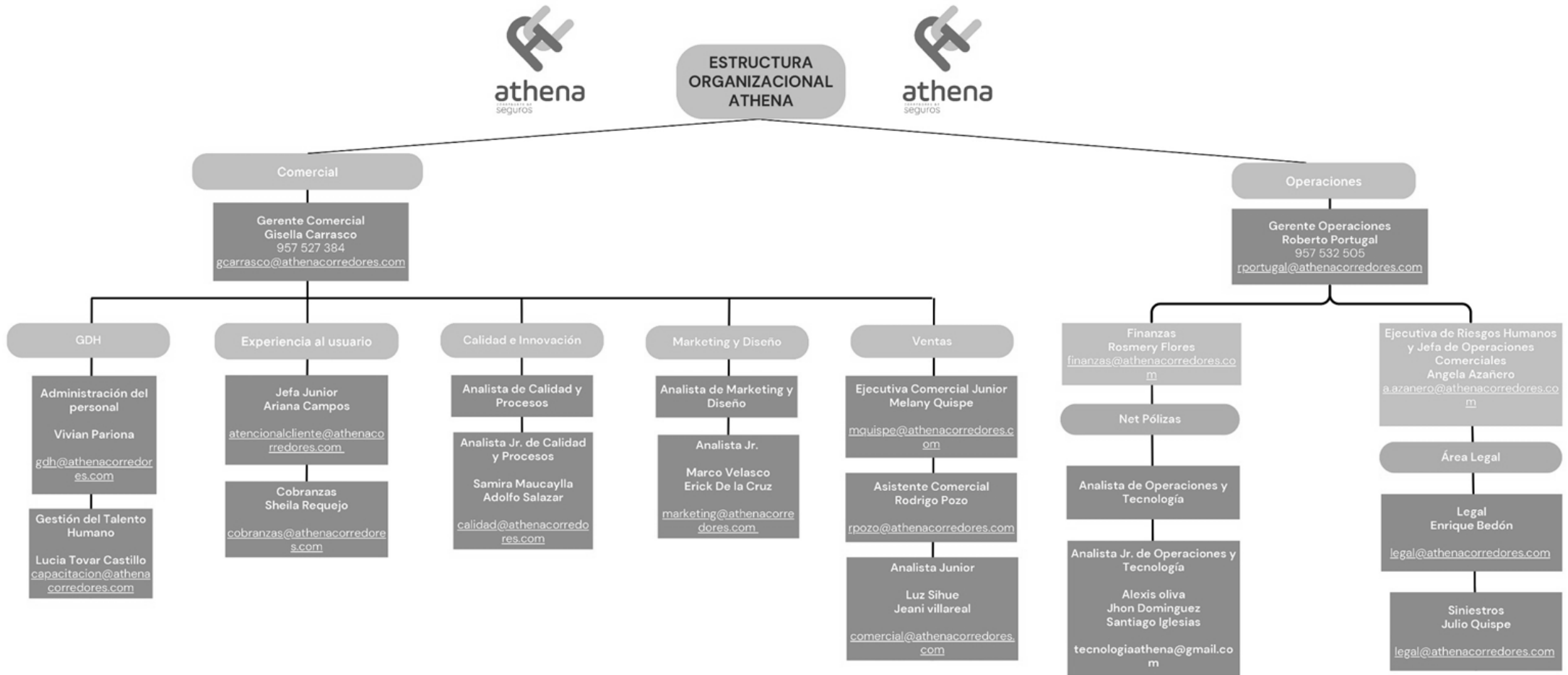
### 1.1.3 Misión y visión

- **Misión:** proporcionar tranquilidad a los clientes a través del amplio conocimiento en seguros, enfocándose en la excelencia del servicio al cliente y resguardando lo que más valoran. Se comprometen a brindar soluciones personalizadas y confiables que satisfagan las necesidades de cada cliente, garantizando su seguridad y bienestar. (Athena Servicios Administrativos E.I.R.L., s.f.).
- **Visión:** crecer y establecerse como la primera Corretaje de Seguros que ofrezca un servicio ágil y transparente. Instruyendo continuamente al público objetivo sobre el corretaje de seguros y sus beneficios. Asimismo, posicionarse en el *Top of Mind* tanto de empresas como personas al momento de requerir un seguro. (Athena Servicios Administrativos E.I.R.L., s.f.).
- **Valores:** se fundamenta en cinco pilares corporativos, con el objetivo de ofrecer lo mejor tanto a sus colaboradores y clientes.
  - Responsabilidad
  - Respeto
  - Empatía
  - Honestidad
  - Profesionalismo



**Figura 1**

*Organigrama de la empresa*



Nota. Tomado de Organigrama de Athena Servicios Administrativos E.I.R.L. por G. Carrasco, s.f.

## **1.2 Descripción de la experiencia profesional**

La autora del presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) empezó a laborar el 20 de abril del 2023 hasta la actualidad, aportando en varias oportunidades mejoras para la empresa. Inicialmente, fue contratada para el puesto de Analista de Cobranzas; en febrero del 2024, asumió la responsabilidad de liderar el proyecto de implementación del sistema NetPolizas. Debido a la necesidad de contar con un área que realice seguimiento al sistema, se creó el área de Tecnología, de la cual formó parte. Sin embargo, actualmente ocupa el cargo de jefe de Experiencia al Usuario, supervisando las áreas de cobranzas y legal.

### **1.2.1 Actividad profesional desempeñada**

Como parte del puesto de Tecnología, la autora de este TSP cumplió las siguientes funciones:

- Apoyar en la implementación del nuevo sistema de la empresa NetPolizas.
- Administrar el uso operativo del sistema NetPolizas.
- Verificar y corregir los datos ingresados.
- Identificar y analizar las funcionalidades del sistema.
- Proponer mejoras y soluciones para optimizar el uso del sistema.
- Gestionar la carga y subida de nuevas pólizas.
- Elaborar manuales de uso.
- Asegurar que los módulos se configuren según los procesos internos.
- Brindar capacitaciones al personal sobre el uso del sistema.

### **1.2.2 Propósito del puesto**

El puesto de Tecnología, mediante el uso del sistema NetPolizas tenía por objetivo principal garantizar la administración, disponibilidad y actualización de la información de pólizas de manera segura, confiable y eficiente. Este objetivo se enfoca en centralizar la información de los clientes y las pólizas en una única plataforma, asegurando la calidad y veracidad de los datos registrados, disminuyendo los tiempos de búsqueda y consulta, brindando soporte técnico al personal mediante la asistencia continua. Además, asegurar la continuidad de las operaciones al posibilitar el acceso desde dispositivos móviles en cualquier momento del día, mejorando la atención al cliente. En ese sentido, el área de Tecnología se establece como un soporte clave para la organización, ya que proporciona información exacta y oportuna que respalda la toma de decisiones, el análisis de la cartera y la lealtad de los clientes.

### **1.2.3 Proceso objeto del informe**

El presente trabajo tiene como objeto mostrar el proceso de reingeniería orientada a mejorar la gestión, control y administración de la información de clientes, pólizas, comisiones, cobranzas e ingresos financieros de la empresa.

El proceso incluyó la implementación de un sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP) especializado (NetPolizas) más confiable y completo. Además, depurar, migrar y cargar de manera ordenada de datos desde el sistema anteriormente utilizado, Soft Seguros.

La finalidad de este trabajo es mejorar la administración de la información y el control operativo de la empresa, debido a que, inicialmente, la gestión se efectuaba mediante un sistema limitado, que carecía de orden en la información, presentaba una falta de cumplimiento normativo y un limitado control de ingresos debido a que no arrojaba datos certeros. Asimismo, tanto los colaboradores como gerentes no entendían completamente su funcionamiento, y no existía un área encargada ni un procedimiento estandarizado que guiara la gestión de la información. Frente a esta situación, se buscaba optimizar la trazabilidad de los registros, asegurar que cada área disponga de datos confiables para el cumplimiento de sus actividades y fortalecer el orden administrativo.

La aplicación de este nuevo sistema mejoró significativamente el proceso de gestión interna, logrando un control más ordenado, eficiente y transparente, generando un impacto positivo en las áreas de finanzas, cobranzas, operaciones y comercial, al obtener reportes automáticos, facilitar el acceso a información confiable, cumplir con la normativa exigible por la SBS, agilizar la atención al cliente y tomar las mejores decisiones para la empresa.

#### **1.2.4 Resultados obtenidos**

Durante la estancia laboral, el trabajo de la autora del presente TSP fue significativo, ya que permitió mejorar la eficiencia operativa, reducir errores manuales y facilitar el acceso a la información al instante. Se pueden identificar al respecto 2 tipos de resultados:

- **Resultados cualitativos**

- Cumplimiento normativo con la SBS, al integrar los módulos exigidos por la normativa (clientes, pólizas, siniestros, cobranzas, comisiones) y reduciendo el riesgo de posibles sanciones.
- Centralización y organización de la información, permitiendo acceder a datos actualizados y uniformes en todas las áreas.
- Fortalecimiento del control interno, evitando duplicidades y registros inconsistentes.
- Uso de reportes automáticos que facilitan el análisis estratégico y la planificación.
- Mayor confianza en la información, lo que permitió que gerencia pueda basar sus decisiones en datos reales y verificados.
- Mejor control de renovaciones, gracias a los reportes automáticos que muestran pólizas próximas a vencer sin depender de búsquedas manuales.
- Mejor control de comisiones recibidas y por recibir, garantizando transparencia financiera y evitando pérdidas o faltantes por falta de seguimiento.
- Mayor claridad en las ventas y en el desempeño comercial, permitiendo identificar a los vendedores con mejor producción, los meses más débiles, y las oportunidades de crecimiento.

- Mayor claridad y control en la gestión de siniestros, ya que el sistema permite registrar, monitorear y contabilizar cada caso de manera ordenada y en tiempo real.

- **Resultados cuantitativos**

- Migración y revisión de 1860 registros del sistema anterior.
- Depuración de cerca de 110 registros duplicados o inconsistentes.
- Reducción aproximada del 60% de errores en montos, comisiones y registros.
- Identificación del 100% de las pólizas próximas a vencer.
- Incremento de 15-20% en ventas durante meses tradicionalmente bajos (julio, agosto y septiembre), gracias al análisis del desempeño comercial.
- Reducción del tiempo de búsqueda de pólizas de 15 minutos a 3 minutos.
- Disminución del tiempo de generación de reportes de 1 hora a 5-10 minutos.
- Reducción del tiempo de atención al cliente en 30%.
- Mejora del 25% en la precisión de la proyección de ingresos por comisiones.
- Capacitación completa del personal involucrado, pasando de un 20-30% de entendimiento del sistema anterior a un 70% de uso adecuado del ERP.

Al finalizar el proceso de carga y validación, se llevó a cabo la verificación del flujo de información entre módulos, asegurando que cada área tuviera acceso a los datos de manera simultánea y en tiempo real.

Estos resultados representaron una transformación en la forma de trabajar de la empresa, evidenciaron mejoras internas, coordinación entre áreas y en la calidad de la información, las cuales sirvieron como base para la toma de decisiones y la evaluación de la eficiencia de la reingeniería llevada a cabo en la empresa.

## Capítulo 2. Fundamentación

En todas las empresas es fundamental realizar un análisis organizacional eficiente y eficaz, ya que ayuda a identificar las áreas en donde se puedan realizar mejoras y a examinar los procesos internos que aumenten su competitividad. Por esta razón, se observó en la empresa una serie de deficiencias que impiden el cumplimiento de sus objetivos y desarrollo; por lo tanto; para resolverlas, se ha recurrido a los fundamentos de la reingeniería para mejorar los procesos.

Hoy en día enfrentan el desafío de modernizar sus procesos internos mediante la integración de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión de la información de manera eficiente, segura y accesible. La reingeniería de procesos se establece como una estrategia clave para el rediseño y la optimización de las actividades empresariales, lo que permite asegurar una mejora significativa en la calidad del servicio y en la toma de decisiones.

### 2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

En el presente trabajo se abordaron los conceptos y características de la reingeniería de procesos, así como la relación funcional entre esta y el sistema ERP, su relevancia en las organizaciones y su aplicación práctica en la implementación desde cero del sistema NetPolizas en la empresa Athena Servicios Administrativos E.I.R.L., con el objetivo de reemplazar el antiguo sistema Soft Seguros, el cual presentaba limitaciones en cuanto a la centralización y trazabilidad de la información. En este contexto, se evidencia cómo la reingeniería de procesos puede transformar los procedimientos administrativos y asegurar un uso eficiente de las herramientas digitales.

La autora del presente TSP tomó como referencia los autores que se citan a continuación.

#### 2.1.1 Concepto de la reingeniería de procesos

Según Sherman et al. (1999, citado en Ospina, 2006), define la reingeniería de procesos como un cambio drástico de un proceso o rediseño en los procesos de negocio con el objetivo de alcanzar mejoras significativas en aspectos como servicio, rapidez, costo y calidad. Su propósito es fortalecer las capacidades operativas y alinearlas con los objetivos estratégicos y las políticas de la organización. Es un proceso estructurado que busca establecer nuevas secuencias e interacciones novedosas en los procedimientos administrativos, sustantivos y regulativos con la finalidad de mejorar la eficacia, la eficiencia, la productividad y la efectividad de la red de producción institucional, así como alcanzar un balance global positivo.

Escobar y Cuartas (2006, citado en Alfaro, 2023), la conceptualiza como una solución fundamental para la reinención de los procesos. En otras palabras, la reingeniería implica crear todo desde cero, perfeccionando el trabajo y optimizando los recursos de forma inteligente para brindar el mayor valor a los clientes.

Por otro lado, Pérez et al. (2017), manifiesta que, para llevar a cabo la reingeniería de procesos, es crucial que los miembros de la organización comprendan de manera clara las metas y objetivos que

se planean alcanzar. Además, deben involucrarse plenamente en la implantación de las mejoras propuestas para el rediseño de los procesos productivos. Este compromiso constituye un paso inicial esencial para garantizar la efectividad de las mejoras implementadas.

Actualmente, la reingeniería es una ventaja competitiva sostenible para las organizaciones. Según Hammer y Stanton (1997, citado en Alfaro, 2023), la medición del desempeño puede llevarse a cabo de distintas maneras, como disminuir los márgenes de error, reducir costos, consistencia en la ejecución de los procesos y agilización de las operaciones, lo que contribuye significativamente a mejorar el rendimiento empresarial.

La reingeniería propone simplificar los procesos para responder a las nuevas demandas relacionadas con el servicio, calidad, reducción de costos de producción y flexibilidad. Dicho de otro modo, se busca dar una estructura más simple, ágil y eficiente tanto a los procesos como a la organización en su conjunto (Bustos, 2005). La figura 1 sintetiza la función de la reingeniería en las organizaciones y los negocios:

**Tabla 1**

*Puntos clave de la reingeniería en las empresas y los negocios*

SERVICIO ▼	COSTO ▲
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilizar respuestas a clientes</li> <li>• Entregar a tiempo el producto correcto en un 100%</li> <li>• Reducir tiempo de entrega</li> <li>• La mejor imagen al cliente</li> <li>• Consistencia</li> <li>• Información sin errores</li> <li>• Consulta en línea sobre status de pedidos</li> <li>• Simplificación de trámites</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Proveedores confiables / cumplidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de ciclo administrativo / costo</li> <li>• Eliminación de duplicidades de información</li> <li>• Reducción de inventarios</li> <li>• Simplificación de funciones</li> <li>• Utilización de ventajas tecnológicas</li> <li>• Aprovechar los desarrollos de sistemas</li> <li>• Oficina sin papeles</li> <li>• Simplificación de operaciones</li> </ul>

*Nota.* Tomado de *La reingeniería: herramienta controversial* (p. 4), de C. Bustos, 2005.

### **2.1.2 Características**

De acuerdo con Escariz (2015), cada proceso de reingeniería presenta particularidades únicas según la naturaleza y estructura de cada empresa, pero todos los proyectos de reingeniería de procesos de negocios persiguen un mismo propósito. A continuación, se pueden determinar características comunes orientadas a reducir los costos y a elevar la calidad:

- Unificación de tareas: la integración de varias tareas en un solo flujo de trabajo permite reducir los tiempos de ejecución al eliminar pasos innecesarios y a su vez mejora la calidad al minimizar

la incidencia de errores. Esta característica se evidenció en la centralización de los procesos de registro, validación y carga de información en un solo sistema NetPolizas, reduciendo plazos de atención, errores y eliminando duplicidades.

- Participación de los trabajadores en la toma de decisiones: implica que los trabajadores participen activamente en el desarrollo del negocio y en la toma de decisiones operativas, de tal modo que su participación contribuya a plantear soluciones, identificar oportunidades de mejora y adaptar los procesos a las necesidades reales del entorno laboral. Su participación les da poder, autonomía, motivación y compromiso para el éxito de la transformación empresarial.
- Cambio del orden secuencial por el natural en los procesos: esto ocurre cuando se abandona el orden seguido tradicionalmente, sustituyéndolo por un orden natural basado en la automatización. En este contexto, es posible que diversas actividades se desarrollen de manera paralela, siempre que se encuentren debidamente integradas e interconectadas, lo que permite reducir al máximo los plazos y los tiempos de espera. Esto se evidencia con la implementación del Sistema NetPolizas, ya que, al ingresar la información de cada uno de nuestros clientes, así como cargar las pólizas con las que cuenta junto con sus cuotas y comisiones, permite generar los reportes de comisiones requeridos por el área de finanzas, el estado de las cuotas pagadas o vencidas requerido por el área de cobranzas y facilita la renovación de pólizas directamente desde la plataforma. De esta manera, las áreas operan de forma coordinada y simultánea sin necesitar de otras para cumplir con sus funciones.
- Reducción de las comprobaciones y controles: está orientada a simplificar las estructuras de control y verificación en una organización, eliminando las comprobaciones que son redundantes y que no añaden eficiencia ni valor al proceso. Esta característica explica que un exceso de controles produce retrasos, pérdida de agilidad y duplicidad de esfuerzos; por lo tanto, solo deben mantenerse los mecanismos que garanticen la calidad y confiabilidad de la información. De esta forma, se establece una estructura organizacional orientada en resultados, siendo más flexible y ágil, lo cual contribuye a reducir costos operativos y mejorar el flujo de información entre las distintas áreas. El automatizar los procesos ha permitido reducir los errores humanos, obtener datos reales, mejorar la trazabilidad de los procesos internos y acortar los tiempos de respuesta.
- Papel protagonista del responsable del proceso: se designa a un responsable, que ejerza como único punto de contacto en todo el proceso. Es quien se encarga de supervisar el desarrollo del trabajo, dirigir a las áreas involucradas y asegurar que la información cargada sea verídica y precisa con la finalidad de evitar duplicidades y lograr información coherente. En la empresa, el rol fue asumido por la autora del presente trabajo, quien tuvo a cargo la ejecución de

migración de datos y supervisión desde el sistema Soft Seguros hacia la nueva plataforma adquirida NetPolizas.

- Operaciones híbridas: la reingeniería permite que diversas áreas trabajen de manera independiente en el desempeño de sus funciones dentro de un mismo marco tecnológico, compartiendo recursos e información en tiempo actual. Esto se manifiesta al integrar todas las áreas en una única plataforma, sin eliminar su autonomía. Por ejemplo, el área de atención al cliente (postventa) puede renovar las pólizas asegurando su continuidad. Asimismo, el área de finanzas puede generar reportes de liquidaciones automáticas sobre las comisiones ganadas, el área legal puede tener claridad y control en la gestión de los siniestros, mientras que el área de cobranzas se encarga del seguimiento de las cuotas de los clientes. Este modelo híbrido permitió equilibrar la autonomía operativa de cada área bajo la unificación centralizada del sistema NetPolizas.

### **2.1.3 La reingeniería y su herramienta de apoyo de gestión: Sistemas ERP**

Según García et al. (2008), los sistemas (ERP) son herramientas complementarias que materializan la reingeniería. Son sistemas integrales de gestión empresarial que centralizan y automatizan la información asociada con los procesos operativos del negocio en una única plataforma. Su finalidad es evaluar los procesos, automatizarlos y gestionarlos una vez se rediseñan.

Además, indica que una de las características que diferencia a un ERP de otro software de negocios es que son adaptables, integrales y modulares. Asimismo, es fundamental señalar que se trata de una base de datos centralizada, cuyos componentes se relacionan de manera que integran todas las operaciones, donde los datos se ingresan una sola vez y deben ser comunes, consistentes y completos. Las organizaciones que lo implementen tendrán que ajustar ciertos procesos para unificarlos con los del sistema ERP.

Tanto la reingeniería de procesos como los sistemas ERP buscan mejorar la integración, eficiencia y productividad de las empresas para una adecuada toma de decisiones y reducción de costes de operación. Mientras que la reingeniería se enfoca en rediseñar radicalmente los procesos del negocio, los sistemas ERP funcionan como herramienta tecnológica que ejecuta esos cambios. Dicho de otro modo, la reingeniería establece el “qué” y el “cómo” debe transformarse, y el ERP provee el “medio” para lograrlo.

Ambos conceptos se complementaron y se evidenciaron en el proceso de migración y mejora operativa ejecutada en la implementación del sistema NetPolizas. Por su parte, la reingeniería se hizo evidente al migrar del sistema Soft Seguros hacia NetPolizas. Actuó como base estructural y analítica para redefinir los flujos de información y reorganizar los flujos de trabajo que anteriormente se realizaban de manera dispersa y manual. El ERP permitió materializar los cambios planteados, convirtiéndose en la herramienta tecnológica que ejecutó esos procesos rediseñados. Integró las áreas

de cobranzas, siniestros, finanzas, entre otras, en una única plataforma. Como resultado, se consiguió una migración más ordenada, mayor claridad en la información de las pólizas, los clientes y las comisiones recibidas, disminución de errores y tiempos de respuesta, mejorando la atención al cliente y la eficiencia operativa, permitiendo tomar decisiones bajo una información confiable.



### Capítulo 3. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Anteriormente, la gestión de información en la empresa se realizaba mediante el sistema llamado Soft Seguros; este era limitado, lo que afectaba la disponibilidad, calidad y confiabilidad de la información. El trabajo se realizaba manualmente y era poco estructurado; muchas veces dependía de la búsqueda individual de información. No obstante, esta plataforma tenía otras limitaciones:

- No estaba alineada con los requerimientos normativos exigidos por la SBS, la cual requiere que los corredores tengan un control integral de sus operaciones. Esto implicaba un riesgo para la empresa de recibir posibles observaciones y sanciones.
- El personal no entendía por completo su funcionamiento; por ende, generaba resistencia al cambio y a que cometan errores en el registro.
- La información generada no era confiable ni reflejaba datos reales, pues existían duplicados e información incompleta.
- No permitía trabajar en moneda extranjera (dólares), restringiendo el registro real de ingresos, generando que los registros se realicen de manera manual mediante Excel.
- Había una falta de orden para ubicar las pólizas de los clientes. Debido a esto, los colaboradores podían demorar de 10 a 15 minutos o incluso más si la información no estaba en Soft Seguros, en sus correos o en carpetas individuales del personal.
- La empresa no podía visualizar el monto real de las comisiones generadas por cada póliza, realizando el registro de manera manual mediante hojas de cálculo.
- No permitía generar reportes ni indicadores del desempeño comercial, plantear estrategias de mejora o identificar periodos de baja productividad.
- No existía un módulo independiente que generara un reporte de pólizas por renovar; el proceso se realizaba manualmente, registrándose la información en un Excel mes a mes, la cual estaba propensa a errores y muchas veces desactualizada.

Frente a esta problemática, a finales del año 2023, impulsaron a la empresa a migrar a un nuevo sistema, como una necesidad estratégica, adquiriendo NetPolizas bajo la modalidad de suscripción anual. Este es un software de administración de pólizas para seguros, el cual se adquirió completamente vacío. Esto implicó la necesidad de llevar a cabo la migración y carga inicial de toda la información desde cero. Sin embargo, la falta de un procedimiento estandarizado representaba un riesgo para el funcionamiento óptimo del sistema y el aprovechamiento de sus funcionalidades por todas las áreas de la empresa.

En una reunión convocada, Gerencia designó a la autora del presente trabajo como encargada del proceso de migración, asignándole la supervisión, revisión, depuración y carga de la información de clientes y pólizas del sistema previo. Debido al gran volumen de datos, se sumaron dos colaboradores bajo su supervisión, con quienes se repartieron las tareas de registro, verificación y

control para garantizar la integridad y consistencia de la información. En esta etapa, se realizó un proceso de reingeniería que involucró una serie de acciones destinadas a reorganizar la gestión de datos, así como a implementar el sistema ERP; es por ello que se obtuvieron las siguientes mejoras:

**Tabla 2**

*Indicadores clave del proceso de migración*

Indicador	Antes	Después
Tiempo de búsqueda de una póliza	15 minutos	3 minutos
Tiempo para generar reportes	1 hora	5–10 minutos
% de errores en registros y montos	60%	24%
Registros migrados y revisados	-	1860
Registros depurados	-	110 aproximadamente
Pólizas próximas a vencer identificadas	80%	100%
Incremento en ventas meses bajos	No se registraba	15-20%
Precisión en proyección de ingresos	Baja	25% de mejora
Personal que comprendía el sistema	20-30%	70% del personal capacitado
Tiempo promedio de atención al cliente	-	Reducción de 30%
Control de comisiones recibidas	Sin precisión	100% identificado

*Nota.* Elaboración propia.

Se evidenciaron mejoras significativas en la empresa, las cuales abarcan:

- Estandarización y confiabilidad de la información: se realizó un registro integral de 1860 clientes y pólizas, evitando datos incompletos o inconsistentes. La migración incluyó la recolección, validación y depuración de 110 registros duplicados aproximadamente, reduciendo errores en un 36%.
- Mejora en la trazabilidad de las operaciones: el sistema facilitó la verificación del historial de cada cliente y póliza, asegurando un control más preciso de las gestiones realizadas, mejorando en un 30% la rapidez en la atención al cliente.
- Integración y automatización de procesos por módulos: la activación y configuración de los módulos especializados de cobranzas, finanzas, renovaciones, siniestros y tareas permitió integrar la información cargada de clientes, pólizas, comisiones y documentos de valor, asegurando que cada área pudiera gestionar sus funciones con datos unificados. También se logró automatizar controles operativos creando alertas de vencimientos, reportes automáticos de renovaciones, comisiones y siniestros ocurridos por fechas. Gracias a estas

herramientas, se logró reducir el tiempo de elaboración de reportes, pasando de 1 hora a 5-10 minutos. La configuración del módulo de renovaciones permitió aumentar la identificación de pólizas a punto de vencer de un 80% a un 100%, impidiendo pérdidas por ausencia de seguimiento. De igual manera, la automatización del módulo de comisiones mejoró la proyección de ingresos en un 25%, superando las restricciones del sistema previo, y permitió un control preciso del 100% de las comisiones recibidas.

- Análisis de indicadores claves: se logró identificar los meses con menor nivel de ingresos (julio, agosto y septiembre), aumentando de 15% a 20%, mejorando la productividad comercial.
- Información disponible para la toma de decisiones: la facilidad y confiabilidad de tener los reportes estadísticos mensuales y anuales contribuyeron a la gestión estratégica de la empresa.
- Disponibilidad de documentación digitalizada: los contratos y respaldos se encuentran adjuntos en un único repositorio, lo que facilita y agiliza consultas y disminuye el riesgo de pérdida de documentos físicos.
- Movilidad y accesibilidad: a través del acceso desde cualquier dispositivo móvil, el personal puede gestionar información en tiempo real, mejorando la agilidad en la atención al cliente.
- Incorporación de un área: se identificó la necesidad de contar con un área de Tecnología e Innovación que fortalezca la mejora continua, garantice la actualización constante del sistema y los procesos internos, supervise la herramienta tecnológica y dé soporte técnico a los trabajadores.
- Pruebas de funcionamiento: se realizaron verificaciones de los diferentes módulos del sistema para asegurar la adecuada actualización, conexión y trazabilidad de los datos entre áreas.
- Capacitación del personal: los trabajadores recibieron capacitación sobre el manejo del sistema, logrando que el 70% del personal comprendiera el sistema, asegurando el uso adecuado de los módulos y reducción de procesos manuales.
- Elaboración de manuales: se crearon manuales de procedimientos puestos a disposición de los trabajadores, donde se detalla el paso a paso para la búsqueda de las pólizas en el nuevo sistema.

Las acciones y procedimientos realizados contribuyeron a la consolidación del sistema NetPolizas dentro del proceso de reingeniería, alcanzando una gestión de información más unificada, efectiva y confiable, mejorando la gestión operativa y la trazabilidad de los datos en toda la organización.

### 3.1 Aportes

Durante la implementación del sistema NetPolizas y el proceso de reingeniería aplicada, la autora del presente TSP generó resultados positivos que impactaron en la gestión operativa, comercial y administrativa de la empresa.

La empresa contaba con una estructura operativa fragmentada, información dispersa, procedimientos no estandarizados y un sistema que no cubría las necesidades de crecimiento. La participación de la autora facilitó la centralización y organización de la información clave del negocio, la implementación de un sistema ERP y la automatización de controles previamente realizados de forma manual y con elevados márgenes de error. De igual manera, su trabajo ayudó a fortalecer la comunicación entre departamentos, garantizar el cumplimiento de las normativas, mejorar el control financiero y comercial, y proporcionar a la organización procesos estandarizados que organizaron las actividades diarias.

Con el liderazgo asumido en la migración de un sistema a otro, destacó su responsabilidad de revisar, validar, depurar y cargar la información del sistema Soft Seguros, garantizando que los datos sean confiables y mejorando la gestión interna para la toma de decisiones. Asimismo, contribuyó al fortalecimiento del cumplimiento normativo, asegurando que la empresa cuente con toda la información solicitada por la SBS en caso de inspección.

En el ámbito financiero y comercial, la autora mejoró el control de ingresos por comisiones, implementando herramientas que permiten identificar con precisión las recibidas, las pendientes de cobro y el desempeño comercial por vendedor. Esto permitió contar con información real para proyectar ingresos y tomar decisiones estratégicas.

La automatización de controles operativos originó que las tareas comúnmente realizadas por operadores humanos sean transferidas a un sistema asociado con un conjunto de herramientas tecnológicas, mejorando las condiciones laborales del personal, optimizando el tiempo en el desarrollo de procesos complicados y aumentando la seguridad en ellos, además de simplificar procedimientos al integrar la producción con la gestión.

Las capacitaciones al personal fueron cruciales para el aprovechamiento al máximo de las herramientas disponibles; no solo mejora sus habilidades técnicas, también contribuye a reforzar la motivación, el ambiente laboral y la cultura. Al capacitar a los empleados y líderes, se mejora el rendimiento, la innovación y la adaptabilidad, lo que eleva la competitividad y la eficiencia.

Estos aportes no solo modernizaron el modo de trabajo de la empresa, sino que también brindaron habilidades al equipo, garantizando que la empresa continúe operando con más orden y soporte tecnológico en el futuro.

### 3.2 Desarrollo de experiencias

Como resultado de su participación activa en todo el proceso, la autora tuvo experiencias profesionales que fortalecieron su desempeño laboral y enriquecieron su formación.

En todo el proceso adquirió habilidades tales como la comunicación asertiva, la proactividad, la adaptabilidad al cambio y el trabajo en equipo, competencias claves para un desempeño eficiente en entornos organizacionales competitivos.

Este proyecto representó un gran reto debido a la cantidad de información que debía migrarse y a la precisión requerida para que los montos y registros coincidieran correctamente. Sin embargo, el esfuerzo y la dedicación invertidos resultaron sumamente gratificantes, ya que permitieron aportar significativamente a la empresa, mejorando la gestión operativa y contribuyendo al fortalecimiento de su sistema administrativo.

Esta experiencia fortaleció sus habilidades de liderazgo, organización, toma de decisiones y comunicación interna, ya que fue necesario mantener una constante interacción con las áreas de la empresa y con los colaboradores que tenía bajo su supervisión.

El trabajo en equipo fue muy importante en todo el proceso, ya que con el apoyo y esfuerzo de dos compañeros más pudieron distribuir las tareas y asegurar la calidad de la información registrada, lo cual llevó a promover la inclusión, alcanzar los objetivos compartidos, el crecimiento de competencias sociales y fomentar la creatividad.

Asimismo, al capacitar al personal, explicar los procedimientos y resolver dudas, se contribuyó al fortalecimiento no solo sus habilidades técnicas, sino también blandas, a desenvolverse y mejorar sus habilidades de comunicación ante los ponentes, promoviendo su crecimiento personal.

La autora pudo consolidar sus conocimientos teóricos en un entorno real, aplicando principios de eficiencia, mejora continua y gestión de la información. Además, reforzó su capacidad para analizar procesos, proponer soluciones y coordinar proyectos de cambio organizacional, competencias esenciales en el campo de la administración.

En términos personales, la experiencia le permitió desarrollar valores como la responsabilidad, la perseverancia y el compromiso, demostrando su capacidad para afrontar desafíos y liderar procesos de transformación dentro de una organización. En conjunto, esta experiencia representó una oportunidad de crecimiento integral, tanto profesional como personal, que consolidó su vocación por la mejora de procesos y la innovación en la gestión empresarial.

## Conclusiones

- La reingeniería de procesos es una estrategia clave para asegurar el crecimiento sostenido de una empresa; ayuda a eliminar las ineficiencias, optimizar los tiempos de trabajo y adoptar tecnologías innovadoras; una de ellas es el sistema ERP, pilar fundamental para ejecutar, materializar los cambios y transformar la manera de trabajar, logrando que las empresas sean más competitivas en el mercado actual.
- La implementación del sistema NetPolizas hizo posible mejorar la estructura operativa, financiera y administrativa de la empresa pasando de tener un desorden en la gestión de información de los clientes, falta de claridad de los ingresos por comisiones tanto en moneda extranjera como nacional esto porque el sistema antiguo era limitando impidiendo trabajar con moneda extranjera generando que el personal mantuviera los registros de manera manual y deficiencias para el análisis y toma de decisiones ya que no generaba reportes que ayudaran a conocer los periodos de baja productividad para planificar estrategias de mejora, a lograr un mejor control de los ingresos, centralizar toda la información en una sola plataforma, cumplir con la normativa estipulada por la SBS, generar reportes automáticos de las comisiones recibidas, identificar los meses bajos, plantear estrategias para aumentar las ventas e integrar los módulos del sistema para que las áreas trabajen de manera coordinada y compartan información, asegurando el crecimiento de la empresa.
- Las capacitaciones al personal fueron fundamentales para asegurar el uso y correcto funcionamiento del sistema, la correcta implementación y éxito en las operaciones. Todo ello ha contribuido a reducir errores, trabajar de manera coordinada y mejorar la agilidad en la atención al cliente.
- Incorporar un área de Tecnología e Innovación fue indispensable para asegurar la continuidad de los procesos existentes y el crecimiento económico de la empresa, ya que se adaptan a los cambios del entorno, lo que hace que sea más competitiva y sostenible. A su vez, mejora la productividad, el análisis de los datos, atrae al talento y genera reputación a la marca.
- La formación obtenida a lo largo de la carrera permitió a la autora del presente TSP desarrollar habilidades blandas y de liderazgo para poner en marcha el proyecto de reingeniería dentro de la empresa. Además de brindar las bases necesarias para entender, analizar y transformar los procesos de una empresa, proponer soluciones efectivas, trabajar en equipo, tomar decisiones y promover mejoras que generan un efecto positivo en la empresa.

### Recomendaciones

- Realizar una revisión interna de la base de datos, ya sea trimestral o semestral, con la finalidad de corregir inconsistencias en la información registrada, eliminar duplicidad de datos y garantizar la veracidad de la información, asegurando así el cumplimiento de los procedimientos establecidos.
- Fortalecer el área de Tecnología e Innovación, integrando a personal competente y sosteniendo un plan de actualización constante del sistema; esto asegurará el máximo rendimiento del sistema y facilitará un progreso continuo en los procesos digitales de la entidad.
- Mantener las capacitaciones a todos los trabajadores sobre el uso del sistema, tanto de las funcionalidades actuales como de actualizaciones futuras, garantizando que las operaciones permanezcan eficientes, minimizando errores y elevando la calidad del servicio al cliente.
- Continuar aprovechando todas las funcionalidades del sistema, ya que permite generar reportes automáticos, evaluar el rendimiento del personal, plantear estrategias de crecimiento, mejorar la relación con los clientes y aseguradoras y tomar decisiones basadas en datos reales.
- Crear protocolos de seguridad informática para proteger la información a través de políticas de acceso, copias de seguridad automáticas, gestión de contraseñas y capacitación constante en ciberseguridad para salvaguardar los datos de los clientes y las operaciones.

## Referencias

- Alfaro Rodas, G. C. (2023). Reingeniería de Procesos como una Herramienta para la Mejora de la Productividad en las Empresas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 1623-1641. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.7835](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7835)
- Bustos, C. (2005). La Reingeniería: Herramienta controversial. *Visión Gerencial*, (1), 3-10. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545872004>
- Escariz, M. P. (2015). *Reingeniería de procesos del departamento de personal*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Cuyo]. Repositorio institucional. <https://bdigital.uncu.edu.ar/7518>
- García Rojo, E., Escalera Izquierdo, G. y Masa Lorenzo, C. (2008). *Implantación de la reingeniería por procesos: actividades, técnicas y herramientas*. <https://www.researchgate.net/publication/28232092> *Implantacion de la reingeniería por procesos actividades tecnicas y herramientas*
- Ospina Duque, R. R. (2006). La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 2(2), 91-100. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7840503>
- Pérez Andrés, G., Gisbert Soler, V. y Pérez Bernabeu, E. (2017). Reingeniería de procesos. *3C Empresa*, 81-91. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.81-91>

