

Identificación y caracterización de los procesos asociados a la cadena de valor de la empresa BNPP Cardif

Elías José Ascanio Sánchez

Dir.: Jorge A. Herrera C.

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano
Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería
Ingeniería industrial

Tabla de Contenido

1. Introducción
2. Planteamiento del problema
3. Objetivos
4. Metodología
5. Caso de estudio (Aplicación de la metodología)
6. Análisis de resultados
7. Conclusiones y recomendaciones

1. Introducción

- El proyecto se basa en la práctica realizada en la empresa Cardif Colombia seguros generales S.A.
- Perteneciente al grupo BNP Paribas, con fundación e inicio de operaciones en Colombia, entre los años 2007 y 2008.
- Empresa dedicada a la comercialización de seguros a través de socios estratégicos (bancos, retailers, empresas de financiación, compensación o servicios).



1. Introducción

El fin de la pasantía, apoyando las tareas de O&M, fue:

- ✓ Levantar, actualizar y publicar (mantener el setup procedure) la información documentada del mapa de procesos.
- ✓ Ajustar los procesos y subprocesos del mapa.
- ✓ Organizar y definir el inventario de documentación del mapa.
- ✓ Configurar el mapa y cargar los documentos en la nueva plataforma virtual.



2. Planteamiento del problema

Mediante la pasantía se observó:

- La información está almacenada en una base de datos, careciendo de un orden por área o por el subproceso al que pertenece.
- Los empleados exponen desconocimiento de los procesos que no estuvieran asociados a sus funciones.
- No hay documentos en donde se visualice y se plasme de forma concisa los objetivos de los procesos, sus actividades, información descriptiva de ellos o su valor.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General:

- Identificar la cadena de valor interna de Cardif S.A., mediante el análisis, caracterización y descripción gráfica de sus procesos.
 - Como medio para comunicar y concientizar a personal sobre la cadena de valor interna de la empresa y la valía de los procesos adelantados por las áreas.

3. Objetivos

3.2 Objetivos específicos:

- Analizar el mapa de procesos de Cardif, así como su estructura, para identificar sus procesos y su inventario de documentación.
- Ajustar y organizar la estructura del mapa, junto con su documentación procedimental, de acuerdo con el orden secuencial e interacciones de las operaciones actuales de la empresa.
- Realizar la caracterización y representación gráfica de los procesos del mapa, detallando sus cadenas de valor.

4. Metodología

4.1 Diagnóstico

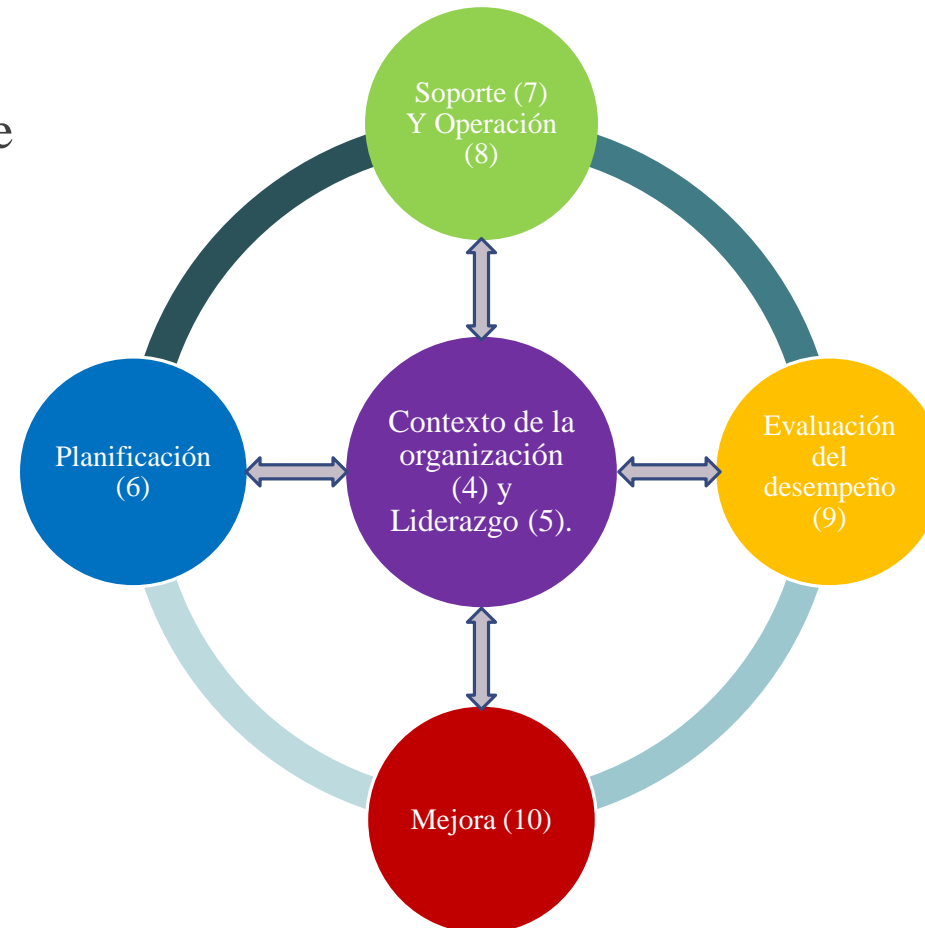
- Se hizo uso de la matriz de diagnóstico de las brechas de cumplimiento de una organización, según los requisitos de la norma ISO 9001:2015 (Maldonado, 2018).

Ítem	Criterios	PHVA	Ponderación
A	Cumple completamente con el criterio (establecido, implementado y mantenido)	(V-A)	10
B	Cumple parcialmente con el criterio (establecido, implementado, no mantenido)	H	5
C	Cumple con el mínimo del criterio (establecido, no implementado, no mantenido)	P	3
D	No cumple con el criterio (no establecido, no implementado, no mantenido)	(N/S-P)	0

4. Metodología

4.1 Diagnóstico

- A partir de entrevistas con la responsable de O&M se evaluó el cumplimiento de cada numeral (del 4 al 10) de la norma.



4. Metodología

4.2.1 Recolección de información

- Mediante la metodología del Value Stream Mapping, se recaudó la información necesaria para (Martin & Osterling, 2014):
 - ✓ Describir como progresa el trabajo hasta el cliente, al estudiar los flujos de material, trabajo (información verbal, documental, electrónica) y tiempo.
 - ✓ Mapear visualmente del estado actual del trabajo, a través de caminatas, entrevistas y lectura de la documentación con las que se describe el flujo de valor y la interconexión de procesos.

4. Metodología

4.3.1 Caracterización de procesos

- El enfoque a procesos presenta un modelo en donde se esquematizan:



4. Metodología

4.3.2 Caracterización de procesos







- El enfoque a procesos presenta también el modelo PHVA:



4. Metodología

4.4 Representación gráfica

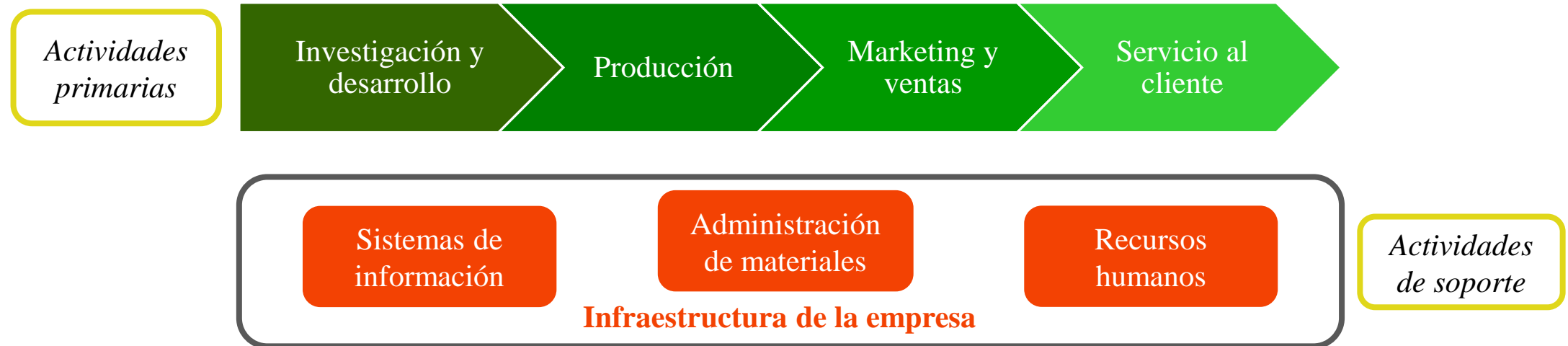
- Para las representaciones se hizo uso de una simbología propuesta, basada en la definida por Bizagi.
- Fueron desarrolladas para facilitar la visualización y comprensión de las caracterizaciones de subprocesos.

Símbolo	Significado	Función
	Evento de inicio	Representa el inicio del flujo del subproceso, siendo el elemento disparador, entrante de procesos anteriores
	Evento Final	Representa el final del flujo del subproceso, siendo el elemento sumidero, es la salida para procesos siguientes
	Línea de flujo de secuencia	Representa el orden y la dirección en que se ejecutan (suceden) las actividades ejecutadas por el subproceso
	Proceso (tarea)	Representa la tarea u operación llevada a cabo para la realización del subproceso (sus actividades desglosadas)
	Subproceso	Representa una tarea de otro subproceso ya modelado (predefinido), accionados por el subproceso analizado
	Compuerta de decisión	Representa divergencia en el flujo del subproceso, por caminos alternativos causados por la toma de decisiones

4. Metodología

4.5.1 Cadenas de valor

- La cadena de valor propuesta por Hill & Jones.
- Infraestructura se ve como la estructura, cultura organizacional y sistemas de control.

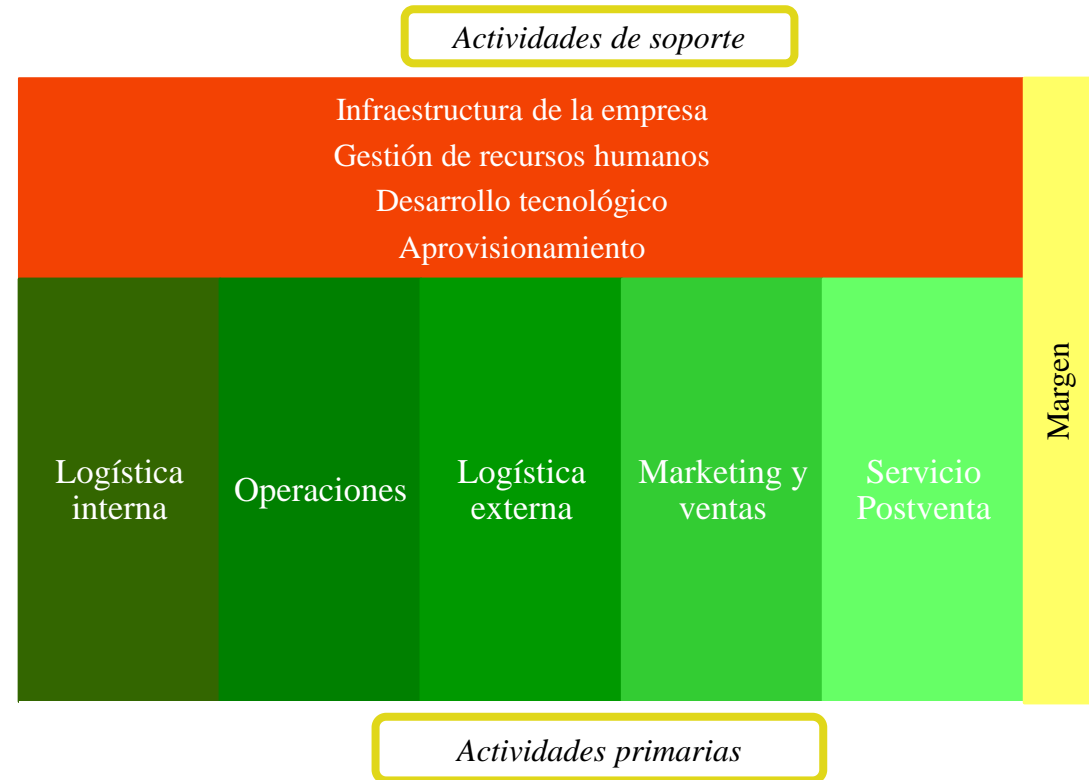


4. Metodología

4.5.2 Cadenas de valor

Las cadenas de valor desarrolladas se basan en la fusión de los principios propuestos por Porter con los de Hill & Jones.

Infraestructura son actividades: dirección, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad.



4. Metodología

4.5.3 Cadenas de valor

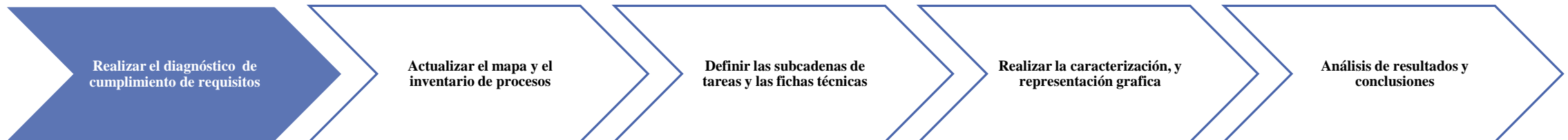
- Se analizó la aptitud de los subprocesos para ser clasificados según las categorías de Hill, Jones y Porter, como también definiendo si ellos están:
 - ✓ Implicados en la creación del valor del cliente.
 - ✓ Indirectamente implicados en el apoyo de las directas.
 - ✓ Implicados en el aseguramiento de la calidad.



5. Caso de estudio (aplicación de la metodología)

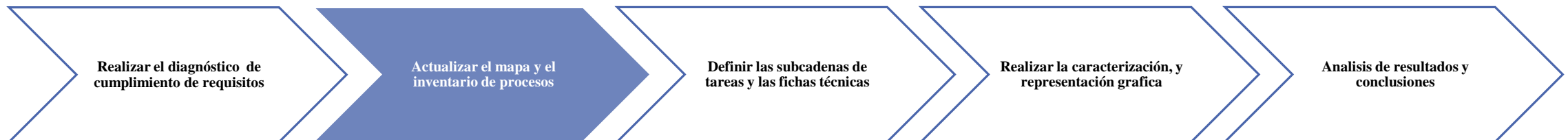
Fases metodológicas planteadas en el proyecto:

- I. Diagnostico de cumplimiento de requisitos
 - i. Entrevista con la subgerente de Implementación, directora del área O&M.
 - ii. Diligenciar con la subgerente el formato de diagnóstico de cumplimiento de los requisitos de La norma ISO 9001:2015.



5. Caso de estudio (aplicación de la metodología)

- II. Actualización del mapa de procesos y su inventario de documentación.
 - i. Análisis del mapa de procesos y revisión del repositorio de documentos.
 - ii. Aplicar caminatas y entrevistas iniciales, descubriendo los desajustes en el mapa de procesos.
 - iii. Rectificar las cadenas de procesos del mapa, depurar e inventariar los documentos validados.



5. Caso de estudio (aplicación de la metodología)

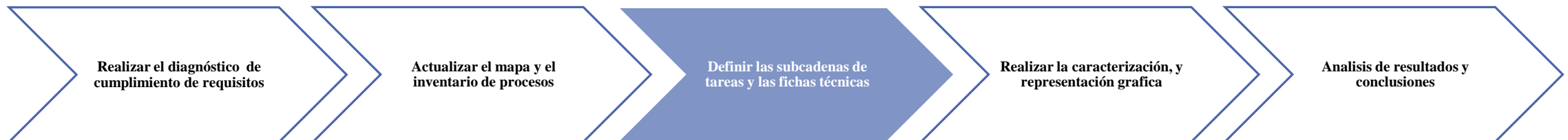
Organización e inventario de la documentación del mapa de procesos

Macro proceso	Proceso	Sigla	Subproceso	Tipo documento	Area responsable	Nombre documento	Fecha
Estrategico	Definir el plan estrategico	DPE	Direccionamiento estratégico	OTR	control permanente / compliance	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	30/09/2010
Estrategico	Definir el plan estrategico	DPE	Direccionamiento estratégico	PCA	control permanente / compliance	CODIGO DE GOBIERNO CORPORATIVO	11/10/2010
Estrategico	Generar y monitorear el presupuesto	GMP	Definir presupuesto	PCM	planeacion	PRESUPUESTO	8/09/2018
Estrategico	Generar y monitorear el presupuesto	GMP	Seguimiento presupuestal	PCM	planeacion	SEGUIMIENTO PRESUPUESTAL	8/09/2018
Estrategico	Gestionar proyectos estrategicos	GPE	iniciación, planeación, ejecución, seguimiento y cierre de proyectos	PCM	PMO	INICIACION, PLANEACION, EJECUCION, SEGUIMIENTO Y CIERRE DE PROYECTOS	24/05/2016
Estrategico	Gestionar proyectos estrategicos	GPE	iniciación, planeación, ejecución, seguimiento y cierre de proyectos	OTR	PMO	MANUAL DE DESARROLLO DE PROYECTOS	18/04/2017
Misional	Desarrollar productos y servicios	DPS	Cotizacion y aprobación del producto	PCM	Actuaría	PROCEDIMIENTO DE COTIZACION	27/03/2017
Misional	Desarrollar productos y servicios	DPS	Cotizacion y aprobación del producto	MTD	Actuaría	INSTRUCTIVO HERRAMIENTA DE COTIZACION	28/03/2017
Misional	Desarrollar productos y servicios	DPS	Gestion de implementacion comercial	PTL	Actuaría	SIMPLIFIED TECHNICAL ANALYSIS NOTE	31/10/2011
Misional	Desarrollar productos y servicios	DPS	Gestion de implementacion comercial	PTL	Actuaría	TECHNICAL ANALYSIS NOTE	1/11/2011
Misional	Implementar productos y servicios	IPS	Implementación de la oferta	PCM	IMPLEMENTACION	PROCEDIMIENTO IMPLEMENTACION DE NEGOCIOS	30/04/2017
Misional	Implementar productos y servicios	IPS	Implementación de la oferta	PCM	IMPLEMENTACION	PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACION ALFA	1/04/2016

5. Caso de estudio (aplicación de la metodología)

III. Definir las subcadenas de tareas y las fichas técnicas de grupos de interés

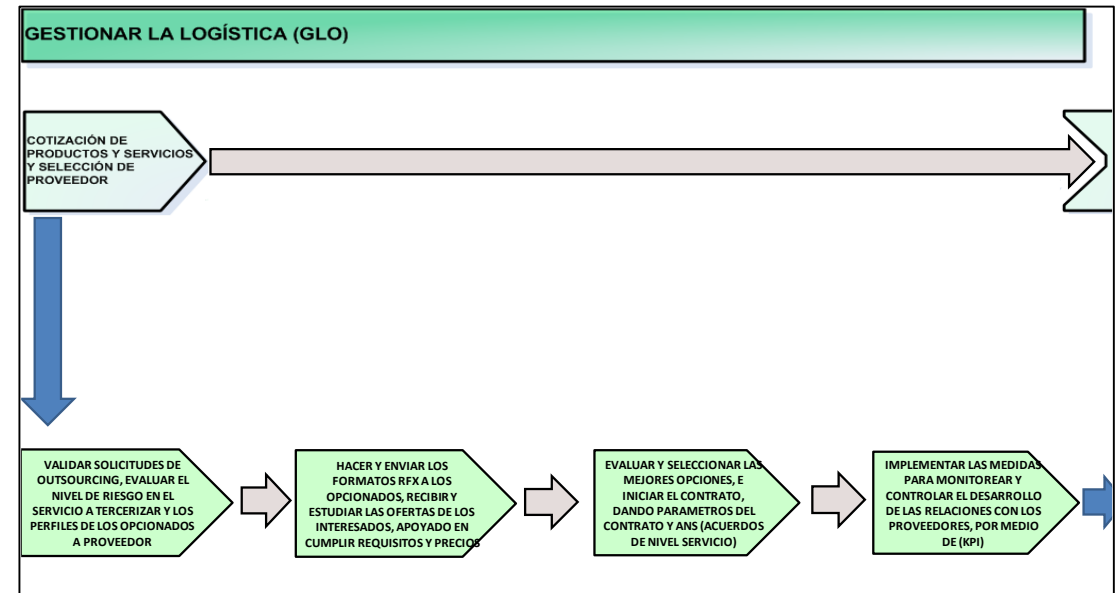
- i. Segunda fase de entrevistas, recolección de información del objetivo actividades y secuencias de procesos.
- ii. Elaboración de subcadenas y fichas descriptivas de acuerdo con la metodología VSM (Martin y Osterling, 2014) y los requisitos de la norma ISO 9001:2015.



5. Caso de estudio (aplicación de la metodología)

Aplicación del mapeo del Value Stream Mapping

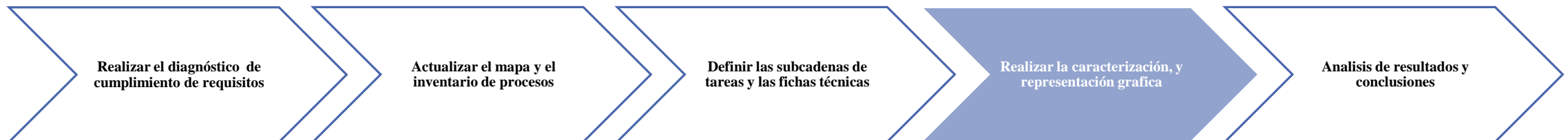
FICHA TÉCNICA DE GRUPO DE INTERÉS	fecha: ago-18
PROCESO MACRO	Gestionar la logística
SUBPROCESO	Cotización de productos y servicios y selección de proveedor
ÁREAS RESPONSABLES	Administrativo (Outsourcing) / Seguridad Global / Compliance / Control Permanente / Actuaría
ÁREAS/CLIENTES/PARTES INTERESADAS	Administrativo / COMEX / Áreas de la empresa / seguridad global
SUBPROCESOS RELACIONADOS	Velar por la ética del negocio (ARI) / Gestión de riesgos (ARI) / PIN / comité de compras
SERVICIOS PRESTADOS	Evaluar a los proveedores Outsourcing, por el perfil de riesgo y la idoneidad para suplir el servicio a delegar, y seleccionar tomando adecuadas medidas de contratación, desarrollo de servicios y relaciones.



5. Caso de estudio (aplicación de la metodología)

IV. Realizar las caracterizaciones, representaciones y cadenas

- i. Lectura y estudio de la documentación procedimental, contraste de esta información con la última fase de entrevistas.
- ii. Realización de las caracterizaciones y representaciones.
- iii. Análisis de la información recopilada y proposición de las cadenas de valor.



5. Caso de estudio (aplicación de la metodología)

Caracterización de procesos

CARACTERIZACION DE PROCESOS						
MACROPROCESO	Gestionar la calidad y la mejora continua					
PROCESO	Creacion, aprobacion y divulgacion de la documentacion					
OBJETIVO	Manejo y custodia de la documentación donde reposa la información de los procesos adelantados por todas las áreas de la empresa					
RESPONSABLES	Implementación (O&M)					
AREAS INVOLUCRADAS	Control permanente / áreas de la empresa					
PROVEEDORES	ENTRADAS	PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	SALIDAS	CLIENTES
casa matriz	politicas	P	Establecer políticas, procedimientos y controles al proceso para la documentación de las operaciones de la empresa	subgerencia implementación OYM	documentación, controles e indicadores del proceso de gestion documental	OYM
casa matriz	planes de accion y kpis del proceso		establecer los planes de accion, evaluaciones y cronogramas periodicos para el proceso de gestion documental	subgerencia implementación OYM	planes, indicadores y cornogramas de la gestion documental de procesos	OYM
áreas de la empresa	solicitudes de nueva documentación	H	Registrar las solicitudes para documentar o actualizar los procesos, junto con la descripción del documento	OYM	registro de las solicitudes	áreas de la empresa
OYM	registro de las solicitudes		revisar la información y los formatos del documento a levantar, y realizar el diagrama de flujo del proceso	OYM	documento preliminar	riego operativo
OYM	documento preliminar		Revisar el ajuste del documento y sus controles a los registros de la matriz de riesgo operativo, y verificar los contenidos y riesgos	riesgo operativo	validación de RO del documento	OYM
riesgo operativo	validación de RO del documento		Transmitir el documento a las áreas que hacen la aprobación y a la subgerencia de implantación	OYM	aprobación y firma del documento	área solicitante
OYM	aprobación y firma del documento		Digitalizar el documento, almacenarlo y custodiarlo, de manera física como en el repositorio virtual	OYM	almacenamiento físico y carga virtual del archivo a la intranet	subgerencia de implantación
OYM	resultados del proceso		Verificación y control del proceso de gestionar documentalmen los procesos de la empresa	subgerencia de implementación / riesgo operativo	acciones de mejora y controles	OYM
OYM	almacenamiento físico y carga virtual del archivo a la intranet	V	revisar y evaluar los controles e indicadores de gestión de gestion documental atraves del set up procedure	OYM / Subgerencia implementación	reporte a HO	casa matriz
OYM	resultados del proceso		Revisión de los Controles y medidas de Riesgos que deben ser abordados en el documento operartivo	control permanente / riesgo operativo	acciones de mejora y controles	áreas solicitantes
subgerencia implementación / casa matriz / control permanente	evaluaciones del proceso	A	Implementación de acciones preventivas, correctivas, de mejora o control para la gestión documental y presentacion del set up procedure ante casa amatriz	subgerencia de implementación	acciones correctivas y preventivas de la gestion documental de oym	OYM / Implementación

5. Caso de estudio (aplicación de la metodología)

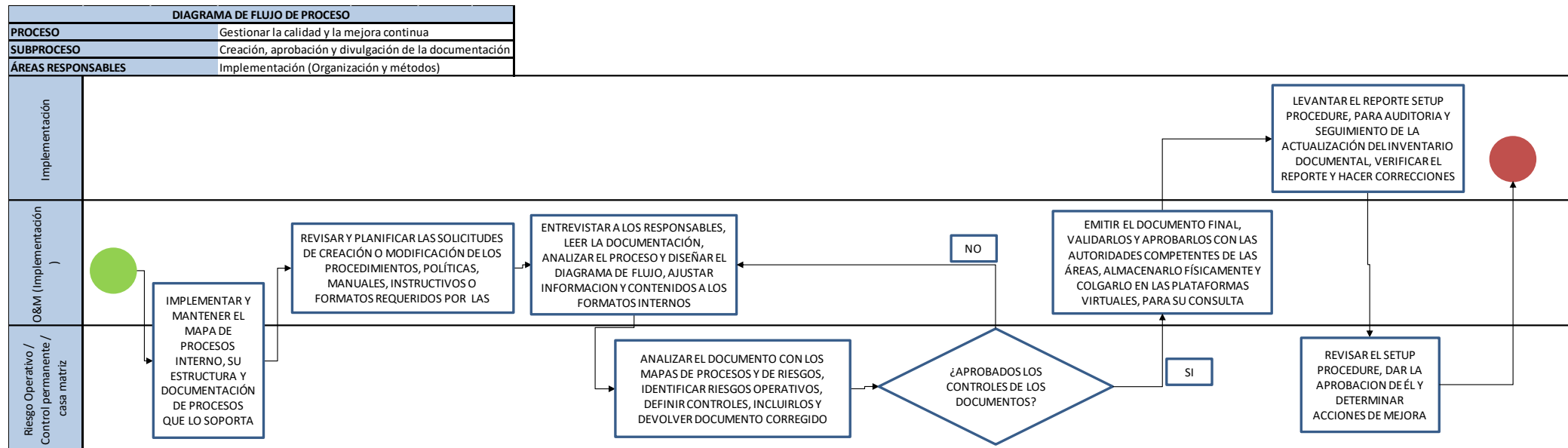
Caracterización de procesos

recursos	
Lotus notes	correo electrónico interno
Excel / PowerPoint / Project / Word	herramientas Office
Bizagi	herramienta para el modelamiento de procesos
GCI	herramienta de gestión de riesgo

documentos	tipo
PLANTILLA DE ELABORACION DE PROCEDIMIENTOS	PTL
PLANTILLA DE ELABORACION DE INSTRUCTIVOS	PTL
PLANTILLA DE ELABORACION DE MANUALES	PTL
PLANTILLA DE ELABORACION DE POLITICAS	PTL
DENOMINACION DE DOCUMENTOS	PCA
CREACION, APROBACION Y DIVULGACION DE LA DOCUMENTACION	PCM
GESTION DE PROCEDIMIENTOS	PCM
DENOMINACION DE DOCUMENTOS DE OPS	PCA
MAPA DE PROCESOS CARDIF COLOMBIA SEGUROS GENERALES	OTR

5. Caso de estudio (aplicación de la metodología)

Representaciones graficas



6. Análisis de resultados

6.1 Diagnóstico

RESULTADOS DE LA GESTIÓN EN CALIDAD		
	% OBTENIDO DE IMPLEMENTACION	ACCIONES POR
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	35%	IMPLEMENTAR
5. LIDERAZGO	33%	IMPLEMENTAR
6. PLANIFICACION	42%	IMPLEMENTAR
7. APOYO	48%	IMPLEMENTAR
8. OPERACIÓN	63%	MEJORAR
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	45%	IMPLEMENTAR
10. MEJORA	43%	IMPLEMENTAR
TOTAL RESULTADO IMPLEMENTACION	44%	
Calificacion global en la Gestion de Calidad	BAJO	

6. Análisis de resultados

6.1.1 Contexto de la organización (35,45%)

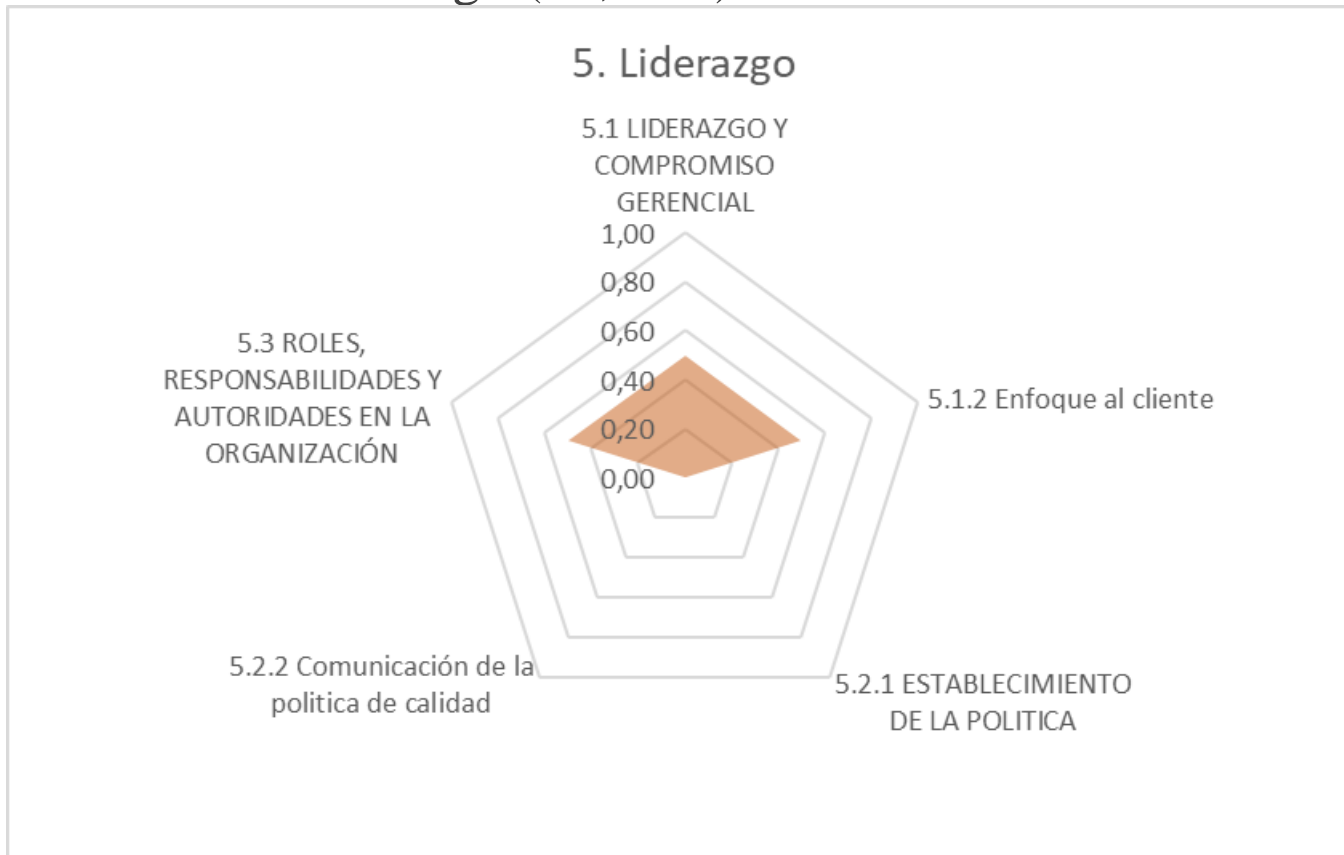


Falta que se articulen y se formalicen documentalmente y se revisen sistemáticamente (según la norma) los conocimientos de los procesos que vigilan los aspectos internos y externos de la empresa y sus partes interesadas

Falta que se aborde formalmente y se documente el alcance (límites y aplicabilidad) de sus operaciones, productos y servicios tocantes a los SGC

6. Análisis de resultados

6.1.2 Liderazgo (33,33%)

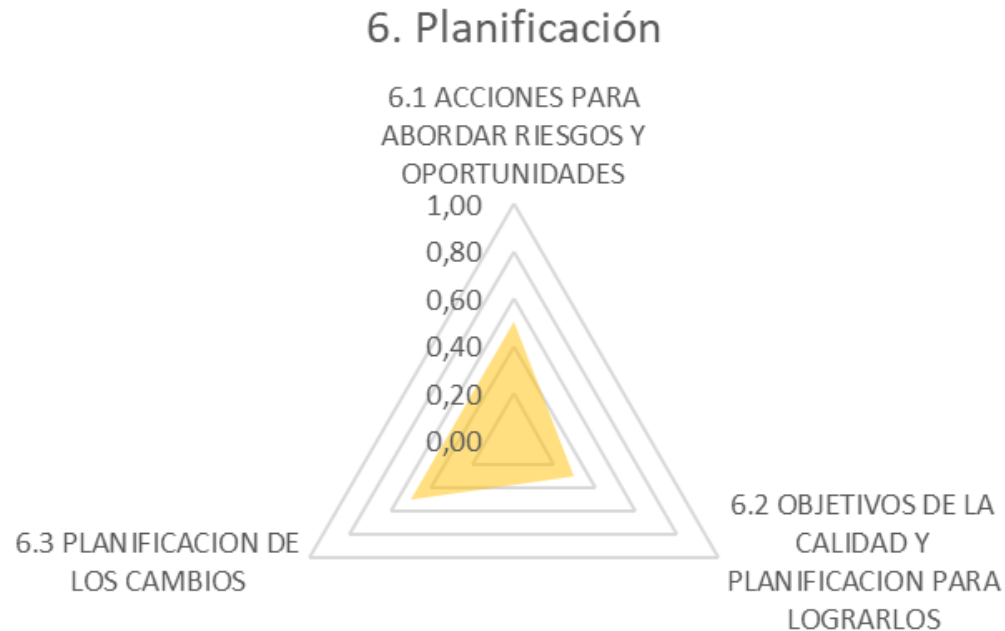


La dirección de Cardif S.A. no plasma debidamente una política que relacione su contexto, su dirección estratégica y su orientación al cliente.

Carece de documentación que plasme cuál es su propósito, contexto, dirección estratégica, objetivos de calidad y enfoque al cliente.

6. Análisis de resultados

6.1.3 Planificación (42%)

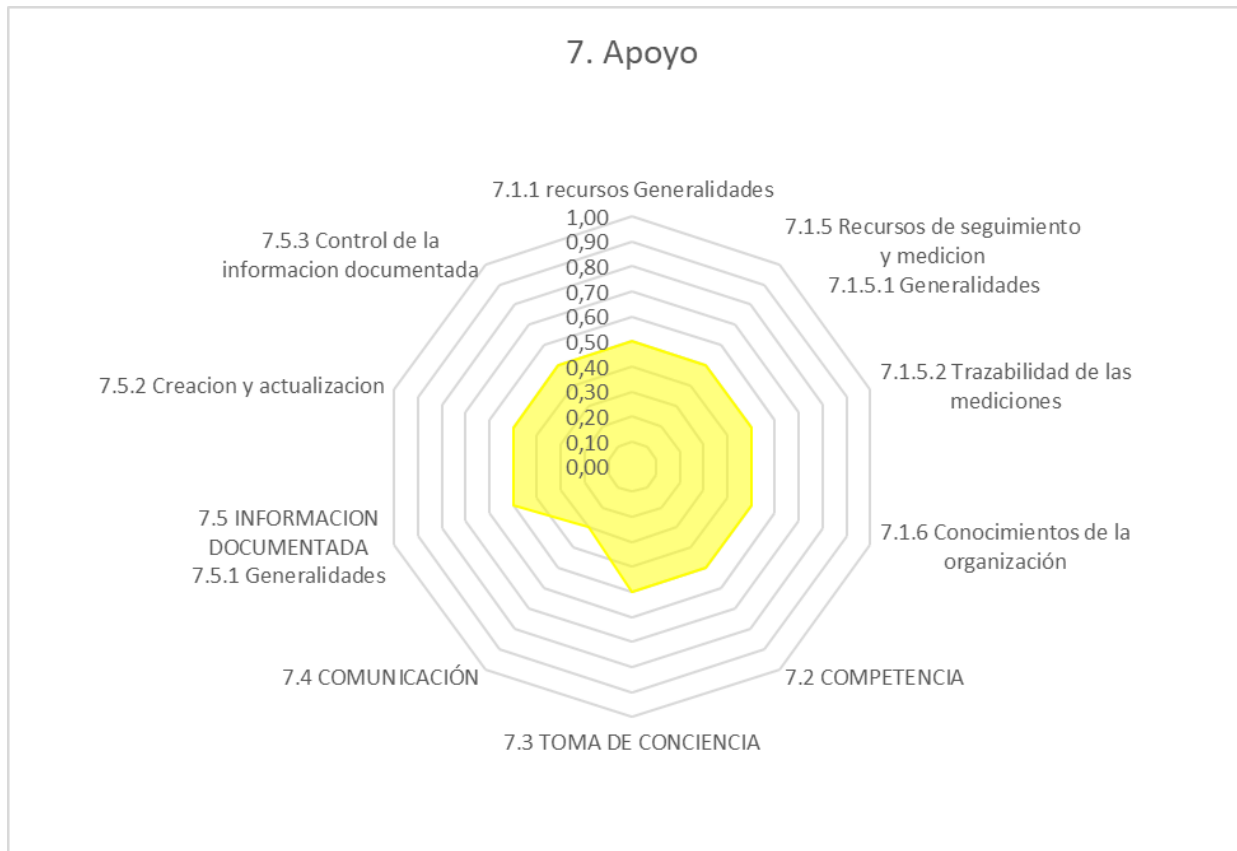


Hay sistemas documentados y en mantenimiento que abordan riesgos y oportunidades, complementan las operaciones y previenen efectos indeseados.

No hay objetivos de calidad, ni hay definidas metas o indicadores relacionados a los requisitos, la conformidad de productos o la satisfacción del cliente

6. Análisis de resultados

6.1.4 Apoyo (48%)



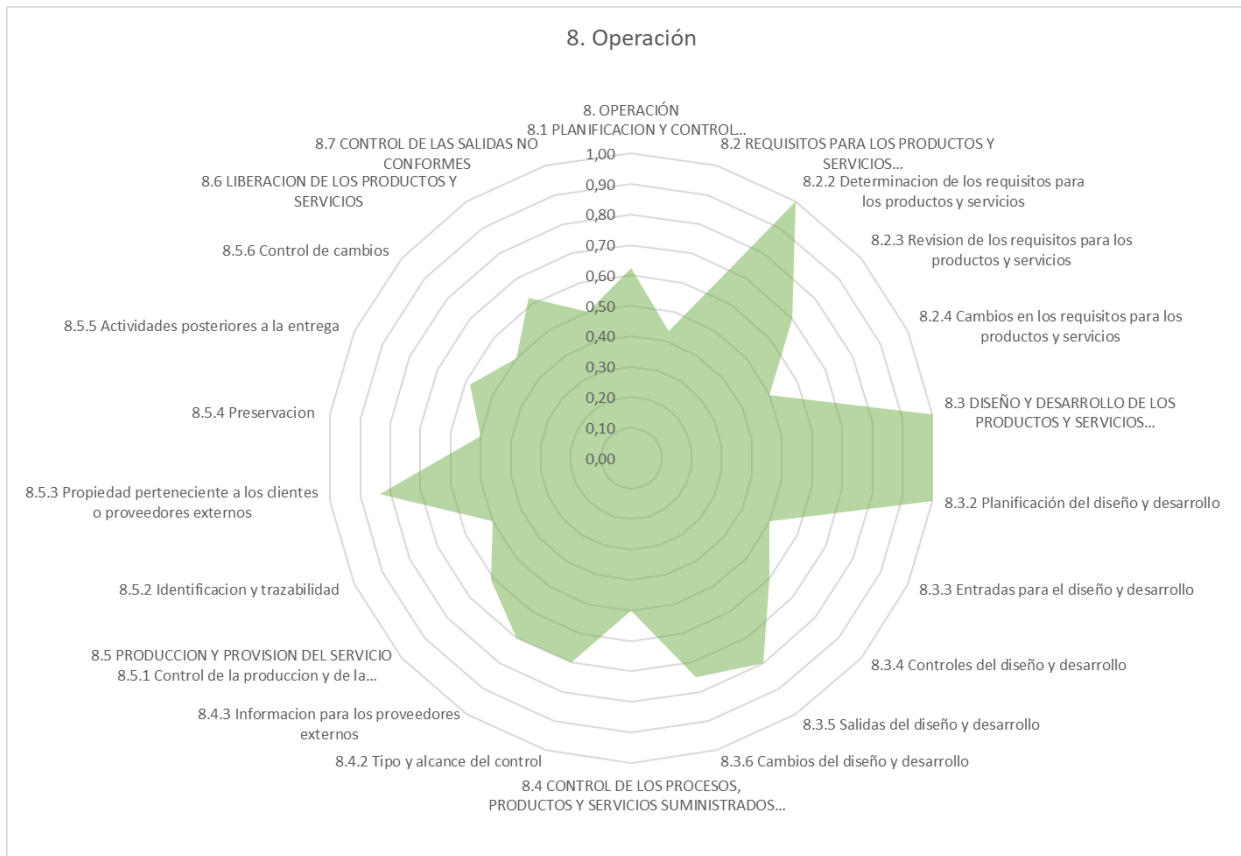
Se cuenta con procesos, documentación y los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones (infraestructura, equipos, RRHH).

Están implementados medidas que siguen y miden la conformidad de productos y procesos a los ANS y manuales, dejando trazas de los resultados y desempeño.

Hay procesos definidos para controlar las competencias, toma de conciencia pero no comunicación.

6. Análisis de resultados

6.1.5 Operaciones (63%)



Planificación y control operacional.

Determinan los requisitos legales, normativos y del cliente de los productos.

Diseño y desarrollo de productos y servicios.

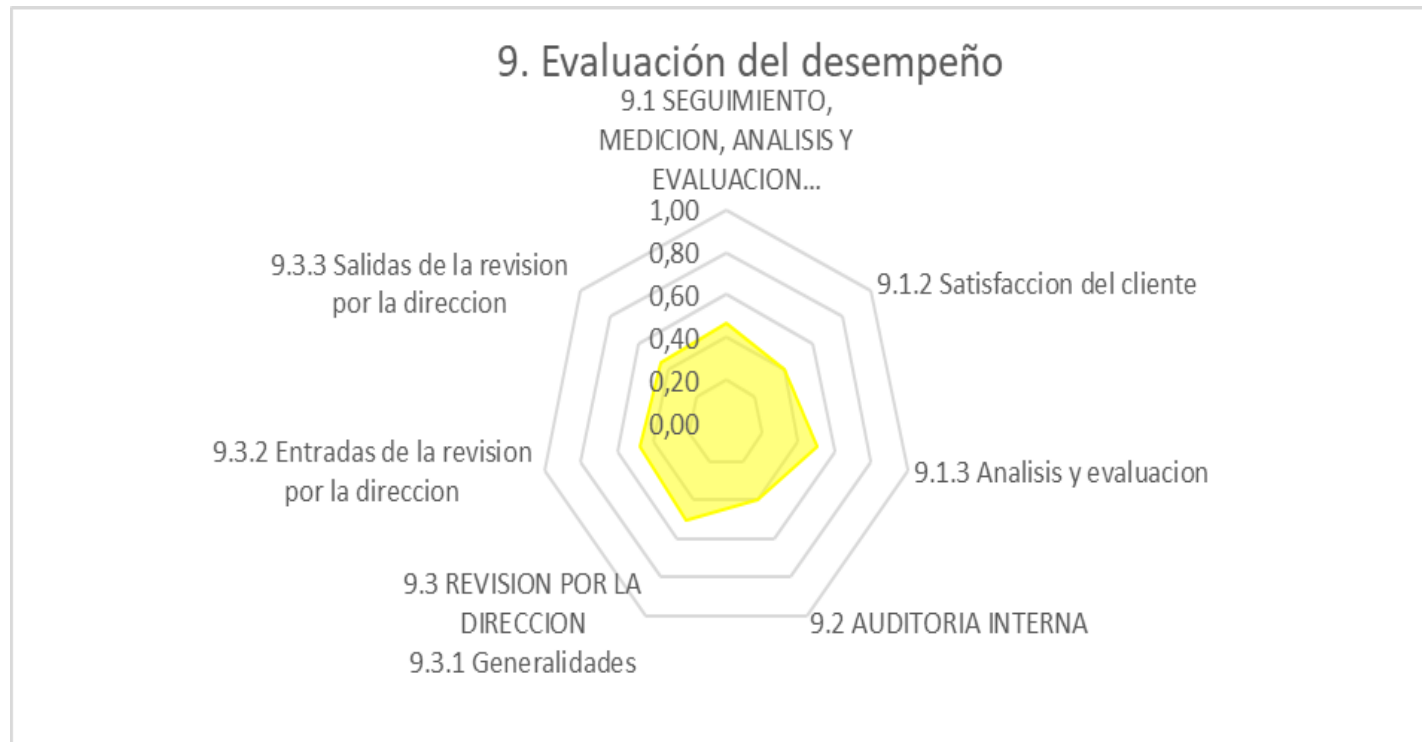
Relaciones con proveedores de productos Servicios o procesos externos.

Control de la producción y prestación del servicio

Liberación y no conformidades

6. Análisis de resultados

6.1.6 Evaluación del desempeño (44.67%)



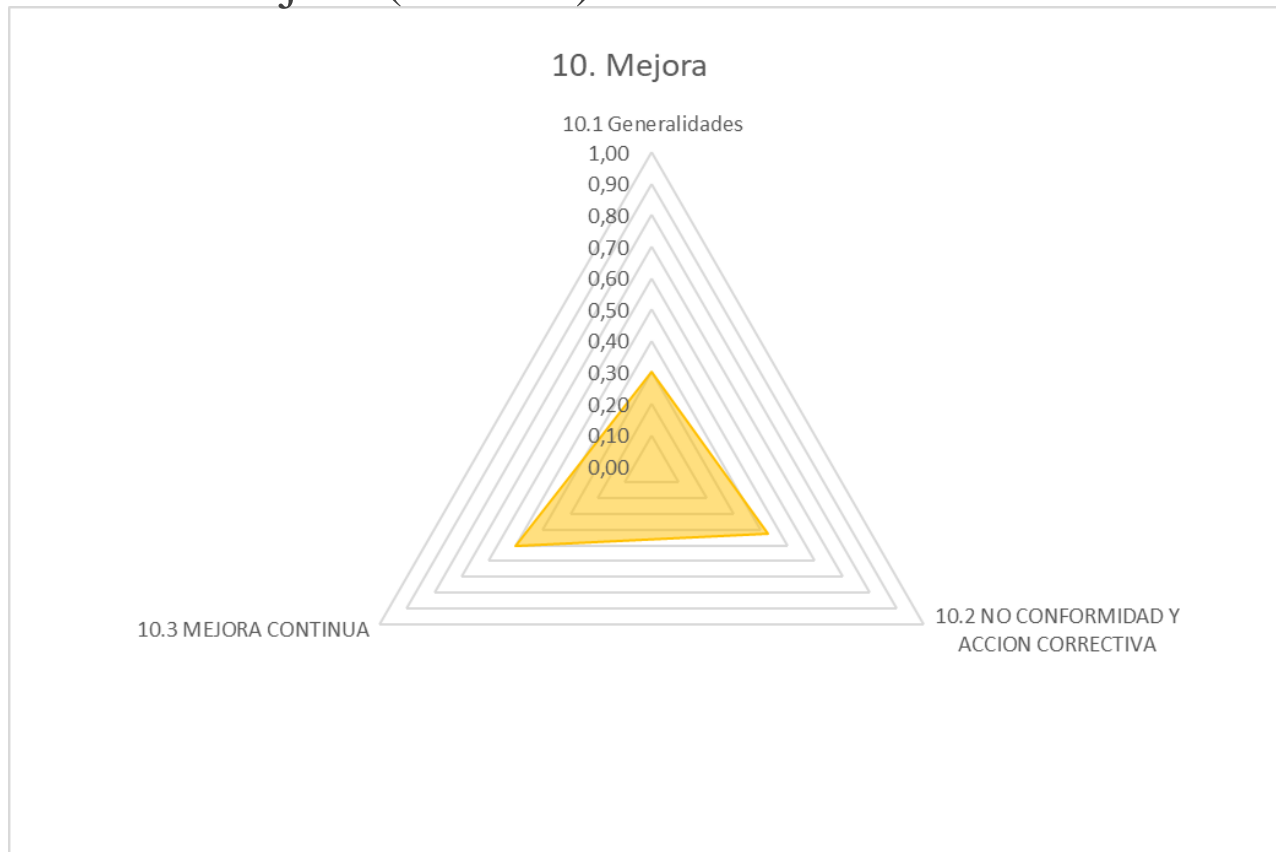
Existen medidas en los ANS y manuales para seguir, medir, evaluar y analizar resultados y desempeño de procesos operativos, productos.

Se dispone de mecanismos para realizar auditoria, en conjunto con los comités de control

Por medio de los sistemas, comités, Comex, oficina regional, casa matriz, se hace da los lineamientos, hace revisión.

6. Análisis de resultados

6.1.7 Mejora (42.73%)



La empresa carece de contacto directo con el cliente, a sus requisitos y satisfacción.

Aunque posee procesos y sistemas para cumplir según los modelos de socio.

Hay procesos definidos para la no conformidad (SAC, PMO, SARC).

Desde casa matriz y las oficinas regionales se reciben actualizaciones para sus sistemas.

6. Análisis de resultados

6.2 Reajuste del mapa de procesos

Desarrollar productos y servicios	DPS	Diseño, desarrollo de productos, servicios y canales	Creación del subproceso para contener las actividades realizadas por el área comercial de relacionamiento y recolección de información para desarrollar los productos (no esta documentado)
		Gestión de implementación comercial	Creación del subproceso para las actividades que concretan la información de los nuevos productos para su implementación operativa
Gestionar los sistemas de información	GIT	Cadena GIT	Fusión de las cadenas run y change de GIT, reordenando los subprocesos y sus actividades, partiendo de las que administran la capacidad instalada, luego por las que cambian la capacidades
Gestión legal	GLE	Gestión de litigios y asesoría legal externa	Fusión de los subprocesos gestión de litigios y asesoría legal externa, al ser actividades con objetivos y actividades semejantes
Gestionar el recurso humano	GRH	Seguimiento del desempeño, la formación y el desarrollo	Fusión de los subprocesos evaluación del desempeño con formación y desarrollo, al ser actividades consecutivas, que se complementan
		Salud y seguridad en el trabajo	Creación del subproceso para las actividades responsables de mantener el sistema de salud y seguridad laborales
		Desvinculación	Creación del subproceso que albergara las actividades, aun no documentadas para la desvinculación del personal

6. Análisis de resultados

Analizar y proveer la información económica, financiera y contable	PIN	Gestionar los pagos	Creación del subproceso para las actividades en las que se administra el pago de la facturación, sus medios, recursos, fondos para tal
		Gestionar y proveer información financiera	Creación del subproceso para las actividades de legalización y conciliación de la administración de los recursos financieros (cuentas, fondos, etc.)
		Cadena PIN	Reordenación de la cadena PIN por los subprocesos nuevos y por el desajuste de sus actividades con su secuencia lógica, sus entradas y salidas
Gestionar la logística	GLO	Cotización de productos, servicios y selección del proveedor	Redefinición del subproceso para que albergara las actividades de SRM y de selección de proveedores
		Gestión de contratación de productos y servicios	Redefinición del subproceso para que albergue las actividades de compra de productos y contratación de servicios con los proveedores
		gestión administrativa de bienes	Redefinición del subproceso acomodando en él las actividades que reciben y administran los activos adquiridos
		Gestión de la facturación y loas (proveedores)	Redefinición del subproceso encargado de administrar la facturación o anticipos de las compras y las contrataciones de los proveedores
		Cadena GLO	Ajuste de la cadena GLO según la redefinición de sus subprocesos y nueva línea de flujo que siguen

6. Análisis de resultados

6.3 Definición de la Cadena de valor

Actividades primarias:

Investigación y Desarrollo de productos	DPS	Diseño, desarrollo de productos servicios y canales	Recoger la información pertinente del socio y de sus clientes necesaria para el desarrollo del producto y su modelo de negocio	D
	ARI	Gestionar los riesgos / Velar por la etica del negocio	evaluar los perfiles de riesgos operativos, financieros, de crédito y contraparte, y compliance (KYI / LAFT) del socio	I
	DPS	Cotización y aprobación del producto	Hacer los cálculos actuariales del producto (riesgos, prima, siniestralidad, estudio financiero del mercado, gastos operativos y valor técnico cliente), y su evaluación cualitativa de mercadeo (la experiencia del cliente, con los rasgos del producto), así como levantar sus características legales (condicionados)	D
	DPS	Gestión de implementación comercial	Gestionar y Concretar la información necesaria para implementar operativamente el producto, usando las características legales, actuariales y las de mercadeo definidas	SC

6. Análisis de resultados

Actividades primarias:

Logística interna	IPS	Implementación de la oferta	planear ejecutar y controlar (con el socio) las etapas de implementación del producto al modelo operativo de la empresa, en cuanto al frente jurídico, operativo (ventas, distribución, emisión, recaudo, facturación, siniestros, servicio al cliente y manejo contable) y soporte tecnológico	D
	GLO	Gestionar la contratación de productos y servicios	Diseñar el arte y los formatos de la documentación asociada al ciclo de vida de los productos	I
	GIT	Diseño de arquitectura	Diseñar e implementar la infraestructura IT necesaria para soportar el modelo operativo de los productos (transferencia de la información del producto y la configuración IT del ciclo de vida), en conjunto con los socios	I
	PIN	Lineamientos contables	Definir las cuentas sensibles y los parámetros para llevar a cabo el registro contable de los hechos económicos y asignar las cuentas contables	I
	GLE	Negocios	Allegar toda la información precisa de los nuevos socios o clientes, hacer los contratos, acuerdos de confidencialidad, o los condicionados, validarlos y formalizarlos con los responsables internos y del socio (o contraparte)	D
	IPS	Estabilización	Probar el funcionamiento del producto en todos los frentes de implementación (modelo operativo), y verificar la correcta entrada en el ciclo operativo de la empresa	SC
Ventas y mercadeo / Logística externa	GMA	Planificar y realizar acciones de CRM	Configurar, administrar y capacitar las campañas, scripts, guiones para el proceso de venta y comunicación de las de las suscripciones desarrolladas por TMK	D

6. Análisis de resultados

Actividades primarias:

Ventas y mercadeo / Logística externa	GMA	Planificar y realizar acciones de CRM	Configurar, administrar y capacitar las campañas, scripts, guiones para el proceso de venta y comunicación de las de las suscripciones desarrolladas por TMK	D
	APS	Venta, proceso de suscripción y envío de condicionados	Los equipos con el socio (vack, middle, front office), de telemarketing, se encargan de vender los productos y entregar (enviar) la documentación, que formaliza la adquisición, al cliente	D
	GLO	Gestion de la contratacion de productos y servicios	Imprimir y gestionar la distriubucion de la documentacion que formaliza la adquisicion del producto al cliente vendida por telemarketing	I
	APS	Incentivos	Liquidar y pagar los incentivos a las fuerzas de venta del socio o de las campañas de telemarketing, correspondientes a los porcentajes de los productos vendidos	I

6. Análisis de resultados

Actividades primarias:

Operaciones	APS	Facturación y recaudo	Recibir y verificar los archivos de ventas de productos, hacer su emisión, totalizar, hacer la facturación de cobro y aplicar el recaudo al cliente o socio por las primas emitidas	D
		Manejo de novedades	Recibir, verificar y hacer efectivas (emisión) las solicitudes de los clientes, sobre cancelaciones, renovaciones o aplicación de periódicas y gestionar las devoluciones o cobros	D
		Pago de comisiones y retribuciones	Del recaudo hecho, totalizar los porcentajes de las retribuciones del socio o de las comisiones de la empresa, hacer los archivos de cobro (o pago) y gestionar los giros	I
		Cierre de operaciones	Verificar las emisiones, la facturación, el recaudo, las novedades y las indemnizaciones, registrar, conciliar y cerrar contablemente, para hacer las reservas técnicas y la cartera	D
		Indemnizaciones	Recibir y validar las solicitudes de indemnización ante la materialización de los riesgos cubiertos, determinar si cumplen las condiciones contratadas, coordinar pagos o rechazos	D

6. Análisis de resultados

Actividades primarias:

Servicio al cliente	APS	Servicio atención al cliente	Validar y registrar solicitudes de novedades, indemnizaciones, PQR o necesidades postventa de clientes, socios, entes de control o público general, canalizarlas, atenderlas y solucionarlas según el riesgo que posan	D
----------------------------	-----	------------------------------	--	----------

6. Análisis de resultados

Actividades de apoyo:

Sistemas de información	GIT	Soporte tecnológico	Acordar los niveles de gestión del servicio IT con las (necesidades) áreas, hacer aprovisionamiento de recursos lógicos a ellas o sus funcionarios, e instalar el software o hardware	I
		Administración de recursos tecnológicos	Administrar los servicios y recursos IT que dan soporte a las operaciones de la empresa, y atender las problemáticas presentadas por las áreas	I
		Desarrollo de aplicaciones	Validar las solicitudes para el desarrollo o mantenimiento de los aplicativos de operación, hacer el diseño de la solución, desarrollar la construcción o los cambios	SC
		Testing	Probar la adecuación y el funcionamiento el resultado de los desarrollos de IT, para garantizar su funcionamiento estable	SC
Administración de materiales (abastecimiento)	GLO	Cotizar productos, servicios y selección de proveedor	Evaluar y calificar candidatos a proveedores de bienes o servicios requeridos por las áreas, según sus riesgos y sus propuestas de negocio, y seleccionar a los más aptos	SC
		Gestionar la contratación de productos y servicios	Verificar las ordenes de compra de bienes o servicios requeridos por las áreas, coordinar y vigilar la compra, siguiendo la conformidad del bien (servicio) y el proveedor	D
		Gestión administrativa de bienes	Administrar la correspondencia y la entrada de bienes adquiridos, inspeccionarlos, registrarlos, y expedir sus seguros	SC
		Gestionar a los proveedores	Validar la facturación entrante para pago, revisar sus riesgos, registrarla, guardando sus soportes y gestionar su contabilización y pago	SC

6. Análisis de resultados

Actividades de apoyo:

Recursos humanos	GRH	Selección	Describir el cargo necesitado por las áreas, hacer la convocatoria, evaluar a los candidatos y seleccionar el mejor perfil	I
		Vinculación	Notificar a las áreas y al postulado de la selección, diligenciar y formalizar los documentos requeridos, contrato y formatos de vinculación	SC
		Inducción	Coordinar, realizar y evaluar los eventos de inducción para el nuevo personal	SC
		Compensación y beneficios	Definir los salarios y compensaciones del personal (presupuestar), controlar sus ausencias, horas extra y vacaciones, liquidar salarios y prestaciones y autorizar los pagos por nomina	SC
		seguimiento del desempeño, la formación y desarrollo	Establecer objetivos de desempeño con áreas y colaboradores, revisar su avance, evaluar resultados, identificar necesidades de formación y hacer capacitaciones	I
		Salud y seguridad en el trabajo	Implementar y mantener un sistema para asegurar la salud y la seguridad laboral en la empresa	SC
		Desvinculación del personal	Concluir formalmente las relaciones laborales con los funcionarios salientes	SC
Infraestructura para el control de riesgos	ARI	Gestionar los riesgos	Implementar y mantener los sistemas de administración de riesgos operativos, financieros, de crédito y contraparte, liquidez, solvencia y mercado, vigilando los controles y acciones dispuestas	D
		Velar por la ética del negocio	Asegurar que la empresa se mantiene dentro de los límites legales y normativos aplicables, al mantener los sistemas de administración de riesgos de Compliance (KYI, LAFT, PEP, países sancionados, fraude o corrupción)	D
		Gestionar la seguridad de las personas y los bienes	Vigilar la seguridad de las personas y los bienes en la empresa, al coordinar y controlar los permisos de acceso a los espacios y activos de la empresa	SC
		Gestionar la seguridad de la información	Desarrollar y monitorear los controles para los riesgos asociados a la información sensible de los procesos y los recursos IT usados para su administración, planear las acciones de continuidad	SC

6. Análisis de resultados

Actividades de apoyo:

Infraestructura contable y financiera	PIN	Lineamientos contables	Definir las cuentas sensibles y los parámetros para llevar a cabo el registro contable de los hechos económicos de la empresa y asignar las cuentas contables a las áreas	I
		Gestionar los pagos	Revisar la facturación entrante para pago, hacer su provisión y programación, estimar la liquidez y flujo de caja, realizar y controlar los pagos	SC
		Analizar la información contable	Hacer y remitir los formatos de conciliación de cuentas, revisar con las áreas los registros y soportes contables, hacer las conciliaciones, revisando inconsistencias y certificar las cifras	I
		Gestionar y proveer información financiera	Revisar los movimientos, saldos, costos, gastos y rendimientos bancarios (tesorería), registrarlos contablemente y hacer conciliación contable	SC
		Gestionar y proveer información contable	Planear periódicamente el cierre contable de las áreas, revisar y validar los registros, auxiliares y soportes contra los asientos contables, hacer las conciliaciones y reconciliaciones, hacer el balance general y los estados financieros	I
		Gestionar y proveer información técnica	Calcular el resultado técnico de los productos y su siniestralidad, determinar su rentabilidad, realizar informe PyG, y evaluarlo con los estados financieros y el presupuesto	SC
	Gestionar requerimiento externos de información	Revisar los requerimientos de los entes de control y casa matriz, ajustar los informes económico-financieros, validarlos y remitírselos	SC	
GIN	Inversiones	Supervisar la gestión (compras, ventas y manejo de títulos) del administrador del portafolio de inversiones y controlar la marcación en el portafolio que soporta a las reservas técnicas	I	

6. Análisis de resultados

Actividades de apoyo:

Infraestructura jurídica	GLE	Gestión de implementación y cumplimiento normativo	Vigilar el entorno jurídico del negocio, detectar nuevas disposiciones legales o normativas, informar a la organización, coordinar, controlar y presentar el cambio interno requerido	SC
		Gestión de litigios y asesoría legal externa	Validar las consultas o conflictos legales que enfrenta la empresa, evaluarlos, determinar la gravedad y seleccionar, dependiendo de su impacto y costo, a la firma que hará la defensa o aportara la información consultada	I
		Gestión de aspectos societarios	Preparar y realizar reuniones de junta directiva o asamblea de accionistas, presentar resultados del periodo, atender aspectos societarios (para aumento de capital), recoger manifestaciones de voto y oficializar las decisiones	SC
Infraestructura estratégica y de calidad	GCA	Creación, aprobación y divulgación de la documentación	Adelantar la gestión documental del mapa de procesos de la empresa, al levantar, actualizar, comunicar y custodiar los archivos que narran las operaciones	SC
	DPE	Direccionamiento estratégico	Planear e implementar los sistemas de control interno, gobierno corporativo y gestión de riesgos, vigilar y tomar acciones sobre el desempeño de ellos y de las operaciones	D
	GMP	Definir presupuesto	planificar y ejecutar las actividades para realizar el presupuesto, recibir la información de las áreas, proyectar los ingresos y gastos, elaborar y presentar el PyG con los estados financieros y presentarlos a cas matriz	I
		Seguimiento presupuestal	Monitorear la evolución del presupuesto contra los informes de ingresos y gastos de las áreas, ajustar las proyecciones y tomar acciones correctivas	SC
	GPE	iniciación, planeación, ejecución, seguimiento y cierre de proyectos	Verificar las solicitudes de nuevos proyectos de las áreas, analizar sus riesgos, requisitos y viabilidad (técnica y económica), supervisar y evaluar el diseño, la implementación y los resultados	I

7. Conclusiones y recomendaciones

- Se cumple con la mayoría de los requisitos de la norma ISO 9001:2015. La siguiente fase a abordar sería recoger, formalizar e implementar sistemáticamente los siguientes elementos de los SGC:
 - ✓ la misión.
 - ✓ la visión
 - ✓ las fuerzas internas-externas
 - ✓ las partes interesadas que la afectan
 - ✓ el alcance y exclusiones,
 - ✓ la política
 - ✓ objetivos de calidad
 - ✓ los roles, responsabilidades y autoridades (organigrama)
 - ✓ el enfoque al cliente y sus satisfacción

7. Conclusiones y recomendaciones

- Se deja en marcha la matriz maestra de la documentación, que plasma la reestructuración del mapa de procesos de Cardif S.A. y de su sistema documental.
- Quedan en marcha las caracterizaciones de los subprocesos, establecidas para identificar y detallar a los procesos, junto con las funciones que cumplen, sus secuencias e interacciones.
- La cadena de valor formulada, brinda a los colaboradores medios para detectar la manera en que el conjunto de actividades de la empresa genera valor para los clientes, lo mismo que las fuentes internas de ventaja competitiva.

Bibliografía

Agudelo, A., Castañeda, P., & Rojas , L. (2009). *diseño del manual de procesos, procedimientos y funciones para la distribuidora e importadora CI Coffee Inn de la ciudad de Pereira* . Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.

Bizagi. (10 de mayo de 2019). *Modelado para la ejecución: Bizagi*. Obtenido de Bizagi: http://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?bpmn_shapes.htm

Camisón, C., Cruz, S., & Gonzáles, T. (2007). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Dasilva, A. (2017). *Caracterización y documentación de los procesos de apoyo del sistema de gestión de calidad del centro de investigación y desarrollo tecnológico CEINDETEC Llanos*. Villavicencio: Universidad de los Llanos.

Bibliografía

- Dávalos, E. (2014). *Procedimientos obligatorios, manual de calidad y operaciones*. Obtenido de Slide Player: <https://slideplayer.es/slide/1572740/>

Escuela Europea de Excelencia. (4 de enero de 2017). . (2017). *Master Class Metodología GAP análisis para ISO 9001 2015 [Video]*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=xTadsr86gaI>

Gil, Y., & Vallejo, E. (Marzo de 2008). *Guía para la identificación de y análisis de los procesos de la universidad de Málaga*. Recuperado el 27 de Enero de 2018, de Universidad de Málaga, Técnicas de calidad y gestión financiera: http://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprosos1.pdf

Girbés, F. (2016). *Análisis economico-estrategico de una agencia de seguros*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Gómez, J. A. (2016). *Guía para la aplicación de ISO 9001:2015*. (AENOR, Ed.) Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.

Bibliografía

Gorbaneff, Y. (julio-diciembre de 2001). Teoría de la agencia y sus aplicaciones en el mercadeo. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*, 37-46. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia: <http://bdigital.unal.edu.co/26749/1/24403-85489-1-PB.pdf>

Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica, un enfoque integral*. México D.F: Cengage Learning.

ICONTEC. (2010). *NTC ISO 9004:2010, Gestión para el éxito sostenido de una organización* . Bogotá: Instituto colombiano de normas técnicas y certificación .

ICONTEC. (2015). *GTC-ISO/TS 9002: Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001: 2015*. Bogotá: Instituto colombiano de normas técnicas.

ICONTEC. (2015). *NTC ISO 9001; Sistemas de gestión de calidad, requisitos*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.

Bibliografía

ICONTEC. (2015). *NTC-ISO 9000:2015, fundamentos y vocabulario*. Bogotá: instituto colombiano de normas técnicas y certificación.

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Maldonado, H. (2018). *Propuesta de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001 de 2015 para la asociación de reciclaje "MYM UNIVERSAL S.A.S"*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.

Martin, K., & Osterling, M. (2014). *Value stream mapping*. Nueva York: McGraw Hill.

Mendoza, M., & Toledo, Y. (2007). *Propuesta para la aplicación de la cadena de valor en la facultad de administración de empresas de la universidad de la Salle*. Bogotá: Universidad de la Salle.

Moreno, M., Navarrete, G., & Martínez, L. (2015). *Lineamiento para elaborar la caracterización de procesos*. Bogotá: Dirección de planeación institucional y calidad, secretaría de salud de Bogotá D.C.

Bibliografía

Nava, V. M. (2017). *ISO 9001:2015 Desarrollo e implantación de la norma de calidad para la mejora continua*. Ciudad de México: Limusa.

OIT. (2010). *Introducción al estudio del trabajo 4a edición revisada*. Ginebra: Limusa : Noriega Editores.

Olap. (13 de mayo de 2019). *Olap*. Obtenido de <http://olap.com/learn-bi-olap/olap-bi-definitions/business-intelligence/>

Porter, M. (2002). Ventaja Competitiva. En M. Porter, *Ventaja Competitiva* (págs. 19-78). México D.F: S.L. (Grupo Patria Cultural).

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista de estudios en ciencias sociales URBC*, 377-389.

Bibliografía

Rincón, M. d. (26 de Abril de 2017). Características de los sistemas de gestión de calidad. (E. Ascanio, Entrevistador)

Rincón, M. d. (2017). *El sistema de gestión de la calidad de la norma ISO 9001:2015*. Bogotá .

Ruiz, N. E. (2017). *Diagnóstico inicial para la implementación de la norma ISO 9001:2015 en Remarq S.A.S*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Russo. (2011). *Gestión documental en las organizaciones*. Barcelona: UOC.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica, teoría y casos*. México D.F: Mc Graw Hill.

UNAL. (Mayo de 2015). *Manual del sistema integrado de gestión*. Recuperado el 8 de Febrero de 2018, de Universidad Nacional de Colombia: http://unal.edu.co/fileadmin/user_upload/SIGA/MANUAL_DEL_SISTEMA_INTEGRADO_DE_GESTION_V_2.0.pdf