



San Marcos

**UNIVERSIDAD SAN MARCOS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROYECTO FINAL DE GRDUACIÓN**

**PROYECTO PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

**EJECUCIÓN DE PROYECTO PARA MEDIR, MEJORAR Y CREAR MAYOR
EFECTIVIDAD DE LOS MECANISMOS APLICADOS EN LA CARTERA DE
DEDUCCIÓN MENSUAL EJECUTADA EN LA SUBDIRECCIÓN DE CRÉDITOS Y
COBROS DEL INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS DURANTE EL
PRIMER SEMESTRE DEL 2023**

LUIS FERNANDO MADRIGAL PEÑA

**SAN JOSÉ, COSTA RICA
SETIEMBRE, 2023**



**#1 EN EDUCACIÓN
VIRTUAL**



**APRENDIZAJE
AUMENTADO**

Acta de aprobación del proyecto.

San José, 12 de setiembre 2023.

Sra. María Andrade González
Coordinadora Carrera de Administración y Posgrados.
Universidad San Marcos

Estimado señor director:

Yo, Luis Roberto Méndez Porras, CALIDADES, portador de la cédula de identidad número 1-0829-0423, en mi condición de tutor del trabajo final de graduación titulado La Arquitectura Empresarial como habilitador y soporte de la estrategia y la transformación digital, propuesta por el estudiante Luis Fernando Madrigal Peña manifiesto lo siguiente:

1. Que el proceso de trabajo final de graduación culmina satisfactoriamente.
2. Que se ha incorporado en el documento final las sugerencias hechas por el Tribunal examinador.
3. Que he cumplido con las labores de tutoría encomendadas por la Universidad en forma y fondo.
4. Que considero que el documento final responde a las exigencias académicas establecidas por la Universidad

Atentamente,

Luis Roberto Méndez Porras
Tutor

Agradecimiento.

En un inicio, a Dios por brindarme las fuerzas necesarias para llevar con satisfacción el programa de estudio, por todas las aptitudes dadas y sobre todo por siempre ser mi soporte incondicional.

A mis hijos y familia, que de una u otra manera con su acompañamiento y buenos consejos han fortalecido mis deseos de superación tanto personal, espiritual y profesionalmente, dando paso a lo que hoy soy.

Por último y no menos importante, a todas las personas cercanas que, durante varias etapas de vida, han enriquecido y apoyado mi desarrollo personal, me han apoyado incondicionalmente de manera constante y muchas maneras han expresado sus buenos deseos.

Dedicatoria

Este proyecto está dedicado a quienes han sido mi fuente inagotable de inspiración y apoyo: mis padres y mis hijos.

A mis padres, quienes con su amor incondicional y sabios consejos me han guiado en cada paso de mi camino. Su sacrificio y dedicación me han enseñado que el esfuerzo y la perseverancia son las claves para alcanzar cualquier meta. Este logro es un reflejo de su amor y apoyo constante.

A mis hijos, quienes son mi mayor motivación. Quiero que vean en este proyecto un ejemplo de que, con determinación, trabajo duro y pasión, cualquier objetivo es alcanzable. Que nunca dejen de perseguir sus sueños y que siempre sepan que su padre estará siempre para apoyarlos en cada paso del camino.

Declaración jurada.

Yo, Luis Fernando Madrigal Peña, mayor, soltero, estudiante de la **Carrera de Administración de Empresas** de la Universidad San Marcos, domiciliado en San José, Costa Rica, portador de la cédula de identidad número 1-1397-0059, en este acto, debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi Proyecto de Graduación para optar al título de **Licenciatura en Administración de Empresas**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Ejecución de proyecto para medir, mejorar y crear mayor efectividad de los mecanismos aplicados en la Cartera de Deducción Mensual ejecutada en la Subdirección de Créditos y Cobros del Instituto Nacional de Seguros durante el primer semestre del 2023, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6683 de 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 de 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el día 11 del mes de setiembre del 2023.

LUIS FERNANDO
MADRIGAL
PEÑA (FIRMA)

Firmado digitalmente
por LUIS FERNANDO
MADRIGAL PEÑA
(FIRMA)
Fecha: 2023.09.11
19:51:48 -06'00'

Luis Fernando Madrigal Peña

Cédula 1-1397-0059.

Tabla de contenidos.

Acta de aprobación del proyecto.....	2
Agradecimiento.....	3
Dedicatoria	4
Declaración jurada.....	5
Tabla de contenidos.....	6
Tabla de cuadros.....	8
Tabla de Ilustraciones.....	9
GLOSARIO.....	10
RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPITULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO	16
Estado actual de la investigación	16
Formulación del problema de investigación y su sistematización	19
Justificación del estudio de investigación.....	20
Objetivos del Estudio.....	21
Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación	22
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	24
Marco situacional Antecedentes de la empresa	24
Análisis del entorno	26
Marco teórico.....	31
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	38
Definición del enfoque metodológico y método de investigación	38
Tipos de investigación.....	39
Método de la investigación.....	39
Diseño de la investigación.....	40
Sujetos y fuentes de información	40
Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos.....	42
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS.....	45

Análisis de resultados	45
Interpretación de los resultados	46
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
Conclusiones.....	56
Recomendaciones.....	58
CAPÍTULO VI: PROPUESTA	61
Introducción.....	61
Objetivo general	61
Objetivos específicos	61
Acciones recomendadas	62
Recursos y costos.....	64
BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXOS	67
Anexo 1. Preguntas planteadas en instrumento encuesta.....	67
Anexo 2. Resultados obtenidos de las encuestas.....	69
Anexo 3. Formato de entrevista realizada a personal del INS y clientes generales.	70

Tabla de cuadros.

Tabla 1 Resumen de índices de recaudación INS primer semestre 2023.....	48
Tabla 2 Referencias obtenidas de clientes y usuarios INS (Entrevista).	54

Tabla de Ilustraciones.

Ilustración 1 Organigrama Instituto Nacional de Seguros	26
Ilustración 2 Flujo de proceso de deducción Mensual, por medio de patrono.....	37
Ilustración 3 Flujo de proceso de deducción Mensual, cargo a tarjeta de crédito o débito.	37
Ilustración 4 Fuentes de información.....	42
Ilustración 5. Gráfico Estimación de pólizas en deducción mensual de acuerdo con la muestra realizada	51
Ilustración 6. Gráfico. Resultados de recomendación de servicio.	52

GLOSARIO

Deducción Mensual: Se refieren a cualquier retención que se realice al empleado o cliente, de manera mensual para el pago de productos o servicios contratados.

Ámbito: Espacio y conjunto de personas o cosas en que se desarrolla una persona o una cosa.

Aseguradora: Empresa, compañía o institución constituida legalmente para que su actividad sea la venta de pólizas de seguros, asegura los bienes ajenos ante posibles eventualidades por medio de contratos de seguros.

INS: Instituto Nacional de Seguros, Empresa estatal costarricense, dedicada a la comercialización de seguros.

Asegurados: El Asegurado corresponde a la persona física o jurídica, titular del interés asegurable, en defecto del Tomador, asume las obligaciones derivadas del contrato de seguro.

Cualitativos: Se basa en la interpretación que se puede tener de un individuo o cosa.

Cuantitativos: Es todo aquello que se puede medir y contar.

Recaudación: Se refiere al proceso de cobro y pago que realizan las empresas para garantizar los ingresos fijos por los productos y servicios contratados. En ocasiones se puede ligar a los métodos utilizados por las empresas para garantizar el pago.

Fidelización: Corresponde al concepto que designa lealtad de un cliente (Asegurado) a un producto o servicio concreto.

Feedback: Consiste en la demostración de un punto de vista o incluso, en el análisis de algo, de manera que se pueda retroalimentar la idea inicial.

Comercialización: Se define como un conjunto de acciones y procedimientos para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución.

Burocracia: Conjunto de actividades y trámites ya establecidos para resolver un asunto o situación de carácter administrativo.

AIG: American International Group, Inc. (AIG) es una organización de seguros estadounidense, líder a nivel mundial.

Zurich Insurance Group: Empresa aseguradora líder que atiende a personas y empresas en más de 200 países y territorios.

Allianz SE: Empresa Alemana, creada en 1890, es uno de los grupos aseguradores más importantes del mundo.

Rebajo: Suma de dinero que se le retiene al cliente producto de un pago de producto o servicio, debe contar con autorización previo del cliente.

Primas de seguros: Corresponde a la cuota generada producto de la prestación de un servicio de aseguramiento.

Cobertura de seguro: Se refiere a las condiciones contratadas y pactadas entre el asegurado y la aseguradora, al momento de tomar un seguro.

Pagador: Se define pagador, a la figura que realiza el desembolso del dinero con el que eventualmente se pagará el producto o servicio.

RESUMEN

El Instituto Nacional de Seguros (INS), institución autónoma estatal de Costa Rica, se encuentra ante un entorno altamente competitivo y en constante evolución en la industria de seguros. Como una institución de larga trayectoria y experiencia, el INS cuenta con ventajas competitivas significativas, como su marca reconocida, amplia cobertura nacional, estabilidad financiera y compromiso con la responsabilidad social.

Otra ventaja competitiva que ofrece a sus clientes es la opción de pago por medio de deducción mensual la cual es una práctica fundamental en el ámbito asegurador que permite a los asegurados pagar sus primas de seguros de manera periódica y fraccionada, en lugar de un pago único anual. Este método simplifica el cumplimiento de las obligaciones financieras y garantiza la continuidad de la cobertura de seguro sin interrupciones. Durante el proceso, los clientes autorizan al Instituto Nacional de Seguros (INS) a deducir automáticamente las primas. A través de este flujo automatizado, se reduce la posibilidad de incumplimiento de pagos y se mejora la administración de la cartera de seguros del INS. Sin embargo, la efectividad de este proceso depende de la precisión y confiabilidad de la información financiera de los clientes, así como de una adecuada gestión de los registros y la retroalimentación para garantizar una experiencia satisfactoria del cliente.

Es por esto que el INS en su afán por conservar una parte significativa del mercado, logra diversificar su oferta de productos y servicios, incorporar tecnología avanzada, mejores controles y herramientas para mejorar la experiencia del cliente, he inclusive establecer alianzas estratégicas para ampliar su alcance. Sin embargo, la competencia intensa y la amenaza de cambios en la regulación presentan desafíos.

Además, el INS debe estar preparado para enfrentar eventos catastróficos, que podrían generar reclamos masivas y altos costos. Asimismo, la resistencia al cambio organizacional es una debilidad que debe abordarse para facilitar la adopción de nuevas estrategias y tecnologías.

En este contexto, el INS debe aprovechar sus ventajas competitivas para seguir siendo líder en el mercado. La digitalización y la innovación serán fundamentales para mejorar la experiencia del cliente y adaptarse a las necesidades cambiantes. Asimismo, la gestión de riesgos y una cultura de innovación y mejora continua serán clave para superar desafíos y mantener su posición como una institución sólida y confiable en el sector asegurador costarricense.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones alrededor del mundo se encuentran en un amplio y delicado proceso de transición, los procedimientos que hace unos años atrás eran efectivos, actualmente ya no tienen los resultados necesarios para satisfacer las necesidades propias y de los clientes, lo cual se ha convertido en el principal objetivo de las organizaciones para mantener en marcha sus procesos y la fidelidad de los clientes.

En el ámbito financiero y asegurador, la gestión eficiente de la cartera de deducción mensual es de vital importancia para garantizar la rentabilidad y la estabilidad de una institución. En este contexto, el Instituto Nacional de Seguros (INS), como entidad autónoma encargada de brindar servicios de seguros en Costa Rica, se enfrenta a la tarea de administrar, gestionar y controlar adecuadamente la Cartera de Deducción Mensual ejecutada en por la Subdirección de Créditos y Cobros.

El manejo eficaz de esta cartera no solo implica asegura el cumplimiento de las obligaciones y la correcta recaudación de pagos, sino también optimizar los procesos internos para brindar un servicio eficiente y satisfactorio a los asegurados. En este sentido, resulta fundamental analizar, medir y mejorar los mecanismos aplicados, con el objetivo de lograr una mayor efectividad en su ejecución.

El presente trabajo final de graduación se enfoca en abordar esta problemática y desarrollar un plan de negocio que permita establecer, optimizar y calcular con mayor efectividad los mecanismos aplicados en la Cartera de Deducción Mensual ejecutada mensualmente (INS).

El objetivo general de esta investigación es establecer un flujo adecuado para la administración, gestión y control de la cartera de deducción mensual, a través de la implementación de estrategias y acciones concretas basadas en herramientas y prácticas modernas. Para lograrlo, se han establecido objetivos específicos mediante los cuales se identificará los principales factores que influyen en la efectividad de los mecanismos actuales, se diseñar un plan estratégico para mejorar

los procesos y se implementará el uso de herramientas estadísticas para evidenciar el impacto positivo en diferentes áreas (administrativa, financiera, social, ambiental, entre otras).

Esta investigación se justifica tanto desde un punto de vista teórico como práctico. Teóricamente, se contribuirá a la literatura existente en gestión de carteras y créditos, al aplicar un enfoque específico a la cartera de deducción mensual en una entidad aseguradora. Además, se brindará una fundamentación teórica sólida al analizar los factores que influyen en la efectividad de los mecanismos aplicados y al proponer un plan estratégico basado en herramientas modernas.

Desde una perspectiva práctica, esta investigación tiene un alto impacto para el INS, ya que permitirá mejorar sustancialmente la administración y gestión de la cartera de deducción mensual, generando beneficios como la reducción de gastos, el aumento de la efectividad en los ingresos y una mayor satisfacción de los clientes. Además, el plan de negocio resultante será una guía práctica para implementar las mejoras propuestas, involucrando a toda la organización y asegurando un cambio eficiente y sostenible.

En cuanto a la metodología, se utilizará un enfoque investigativo que combinará métodos cuantitativos y cualitativos. Se recopilarán y analizarán datos históricos y actuales de la cartera de deducción mensual, se realizarán entrevistas a los responsables del proceso y se aplicarán herramientas estadísticas para medir y evaluar los resultados de las mejoras implementadas.

En resumen, este trabajo final de graduación tiene como objetivo abordar la problemática existente en la Cartera de Deducción Mensual ejecutada en la Subdirección de Créditos y Cobros del INS. A través de la implementación de un plan de negocio, se busca generar una mayor efectividad en los procesos, contribuyendo así a una gestión eficiente y satisfactoria de la cartera. La importancia teórica, práctica y metodológica de esta investigación radica en su potencial para generar conocimientos relevantes y soluciones prácticas que impulsen el desarrollo y el éxito del INS desde un ámbito general.

CAPITULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO

Estado actual de la investigación

- Antecedentes de la investigación

A medida que las necesidades de los clientes evolucionan, el constante desarrollo de los mercados y el constante aumento en los niveles de competitividad en las empresas se vuelve necesario mejorar cada vez más los métodos aplicados en su cartera de deducción mensual.

En este caso dicha evolución no es diferente para El Instituto Nacional de Seguros (INS), cuya Institución Autónoma se ha dado a la tarea de ofrecer sus servicios y el mejor trato posible a su cliente desde sus inicios en 1924. Hoy en día no es diferente, la institución busca aplicar las mejores prácticas fortaleciendo y mejorando los vínculos de permanencia de sus clientes. Es por esto que nos encargamos en aplicar los mejores métodos y herramientas con el objetivo de enriquecer aún más el fuerte vínculo que existe entre estos dos segmentos, para nadie es un secreto que la implementación de herramientas de cobro por medio de deducción mensual ha sido de gran ayuda para garantizar la recaudación de ingresos y la aplicación de los seguros por medio de un mismo mecanismo, es por esto que basado en la importancia que tiene la cartera de deducción mensual del INS se busca analizar, planificar y controlar las mejores estrategias modernas de manera que se logren garantizar la obtención de beneficios en la institución.

Los líderes de dicha institución tendrán que realizar un cambio importante en la forma en que se realizan los procesos, las estrategias serán reformuladas y la visión por mantener el mayor porcentaje de clientes se volverá parte importante de los objetivos de la institución.

Es acá donde el trabajo final de graduación planteado entra en juego, brindando soluciones viables para mejorar la administración de la cartera, sus seguros, estabilidad financiera, adicional a la posibilidad de disminuir los tiempos

de ejecución de procesos y gastos, así como promover la satisfacción del cliente, generado un fuerte vínculo de lealtad por parte de los clientes.

- Síntesis de los antecedentes

En la actualidad, la gestión eficiente de la cartera de deducción mensual es de suma importancia para las aseguradoras y empresas en general. En este sentido, varias compañías aseguradoras han adquirido amplia experiencia en el mercado, implementando estrategias efectivas para administrar y controlar sus carteras de forma eficiente.

Entre las aseguradoras líderes a nivel mundial se encuentran:

AIG (American International Group): AIG es una de las aseguradoras más grandes y con mayor experiencia en el mercado internacional. Han desarrollado métodos avanzados para gestionar sus carteras de deducción mensual, enfocándose en la optimización de los procesos internos, la implementación de herramientas tecnológicas y el análisis detallado de los datos para mejorar la efectividad de los mecanismos aplicados.

Zurich Insurance Group: Zurich es una compañía de seguros global con una larga trayectoria en el mercado. Han aplicado estrategias exitosas para la administración de sus carteras de deducción mensual, enfocándose en la personalización de los productos y servicios, la utilización de tecnología avanzada para agilizar los procesos y la implementación de programas de retroalimentación para mejorar continuamente la efectividad de los mecanismos aplicados.

Allianz SE: Allianz es una aseguradora líder a nivel mundial, reconocida por su experiencia y solidez en el mercado. Han implementado programas innovadores de deducción mensual, enfocándose en la simplificación de los procesos de pago, la aplicación de análisis de datos avanzados para mejorar la gestión de riesgos y la implementación de estrategias de fidelización de clientes.

Por otra parte, entrando al contexto costarricense, varias empresas locales han adoptado programas de deducción mensual para optimizar la administración de sus servicios y mejorar la experiencia del cliente. Algunas empresas destacadas son:

Banco Nacional de Costa Rica: Como una de las entidades financieras más importantes del país, el Banco Nacional ha implementado un programa de deducción mensual para el pago de sus servicios, facilitando la administración de cuentas y garantizando la puntualidad en los pagos de sus clientes.

Instituto Costarricense de Electricidad (ICE): El ICE, como proveedor de servicios de electricidad y telecomunicaciones en Costa Rica, ha implementado un sistema de deducción mensual para el pago de sus servicios, brindando comodidad a los usuarios y facilitando la administración de sus facturas.

Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL): CNFL es una empresa eléctrica estatal que también ha adoptado un programa de deducción mensual para el pago de sus servicios. Esto ha permitido a los clientes tener un mayor control sobre sus facturas y garantizar la continuidad del suministro eléctrico.

Estas tres empresas costarricenses son ejemplos de la aplicación exitosa de programas de deducción mensual, enfocándose en la simplificación de los pagos y la mejora de la experiencia del cliente.

Como se logra apreciar varias aseguradoras a nivel mundial, como AIG, Zurich Insurance Group y Allianz SE, han adquirido amplia experiencia en la gestión de sus carteras de deducción mensual, implementando estrategias innovadoras y utilizando herramientas tecnológicas avanzadas. En el ámbito costarricense, empresas como el Banco Nacional de Costa Rica, el Instituto Costarricense de Electricidad y la Compañía Nacional de Fuerza y Luz han aplicado programas de deducción mensual exitosos para optimizar la administración de sus servicios y mejorar la experiencia del cliente. Estos ejemplos brindan una referencia importante para el análisis y la implementación de mejoras en la cartera de deducción mensual del Instituto Nacional de Seguros.

Formulación del problema de investigación y su sistematización

- Formulación del problema de investigación

La presente investigación busca brindar un enfoque claro y contundente frente a las variables presentes con el manejo adecuado de las necesidades del Instituto Nacional de Seguros y de sus clientes, con respecto a la aplicación de métodos y procesos en la cartera de deducción mensual, además de garantizar el correcto cumplimiento de algunos de los objetivos del INS.

Por consiguiente, planteamos la siguiente interrogante "¿Cómo medir, mejorar y crear mayor efectividad en los mecanismos aplicados en la Cartera de Deducción Mensual ejecutada mensualmente en la Subdirección de Créditos y Cobros del Instituto Nacional de Seguros, con el fin de administrar, gestionar y controlar de manera adecuada a través de un flujo adecuado?"

- Sistematización del problema

La Subdirección de Créditos y Cobros del Instituto Nacional de Seguros ejecuta mensualmente la Cartera de Deducción Mensual. Sin embargo, existe la necesidad de mejorar y crear mayor efectividad en los mecanismos aplicados para lograr una adecuada administración, gestión y control. Es por eso, que se busca aplicar métodos eficientes para medir y evaluar la efectividad de los mecanismos utilizados, con el fin de identificar las áreas de mejora y la implementación de estrategias para optimizar los procesos.

Existen diversos factores que pueden afectar la efectividad de los mecanismos en la cartera de deducción mensual, como la falta de análisis exhaustivos, la falta de herramientas modernas, la falta de retroalimentación efectiva, entre otros. El objetivo de esta investigación es desarrollar un plan de negocio que permita administrar de mejor manera los seguros y cobros que por este método se procesan, garantizando así reducción de gastos, la efectividad de los ingresos, satisfacción de los clientes y por supuesto una eficiencia contundente en el proceso aplicado.

Justificación del estudio de investigación

- Justificación Teórica

El Instituto Nacional de Seguros, Institución Autónoma de Costa Rica, requiere de la ejecución de un análisis que cuantifique los posibles déficits realizados en el proceso de Deducción Mensual, por lo cual se pretende ejecutar modelos y herramientas modernas que se ajusten a las necesidades requeridas, de manera que se logre mejorar sustancialmente la productividad, eficiencia y la experiencia del cliente. Todo esto apoya mediante:

- Analisis FODA del proceso en el cual se identifiquen con amplitud las gestiones a medir.
- Obtener feedback continuo que garantice un rumbo más acorde con las necesidades de la Institución y de sus clientes.
- Obtención de datos para la medición estadística y control de los procesos.
- Identificación de productos y servicios con rendimientos desmejorados.
- Garantizar una experiencia agradable en toda interacción ofrecida por el instituto.

La aplicación de estas mejoras contribuirá con un correcto manejo de la cartera, incluyendo inclusive las relaciones con los clientes por medio de una atención personalizada, siendo de gran utilidad para el negocio al mejorar la calidad del servicio que brinda. Este proceso no debe estar solamente centrado en la tecnología a utilizar, sino que toda la empresa debe estar involucrada para lograr determinar las funciones que la aplicación debe poseer, las áreas o procesos que deben ser actualizadas.

El proyecto es de vital importancia para solventar las necesidades y falencias con las cuales cuenta el Instituto Nacional de Seguros en materia de experiencia de servicio al cliente en su cartera de deducción mensual, por lo cual se busca fortalecer este punto fundamental para la comercialización de los productos y garantizar de esta manera el bienestar financiero.

- Justificación Metodológica

Dado que el objetivo es analizar y evaluar el desempeño de los mecanismos existentes y proponer mejoras en el proceso de deducción mensual, es necesario utilizar un enfoque investigativo que permita recopilar datos precisos y relevantes, así como analizarlos de manera sistemática.

Para evaluar el desempeño de esta cartera y los factores que influyen en su efectividad, se utilizarán diversas fuentes de datos informes internos, entrevistas estructuradas o semiestructuradas con los responsables del proceso

- Justificación Práctica

El desarrollo de este proyecto no se limita a la recopilación de datos y su análisis, también busca proponer un plan estratégico, con acciones concretas para mejorar los mecanismos aplicados en la cartera de deducción Mensual.

Los métodos por aplicar garantizarán que las acciones recomendadas estén respaldadas por los resultados obtenidos y que se logre ajustar a la realidad vivida en el Instituto.

Objetivos del Estudio

- Objetivo General

Plan de negocio para medir, mejorar y crear mayor efectividad de los mecanismos aplicados en la Cartera de Deducción Mensual ejecutada mensualmente en la Subdirección de créditos y cobros del Instituto Nacional de Seguros, de manera que se logre administrar, gestionar y controlar mediante un flujo adecuado.

- Objetivos Específico

- Identificar los principales factores que influyen en la efectividad de los mecanismos aplicados en la cartera de deducción mensual de la

Subdirección de créditos y cobros del Instituto Nacional de Seguros durante el Primer semestre del 2023.

- Evaluar el desempeño de la cartera de deducción mensual ejecutada por INS, con el fin de identificar posibles áreas de mejora.
- Diseñar un plan estratégico para mejorar los procesos desarrollados por el INS en la cartera de Deducción Mensual, basado en la aplicación de herramientas y practicas modernas.
- Implementar el uso de herramientas estadísticas que logren evidenciar el impacto positivo en diferentes áreas (Administrativa, Financiera, Social, etc) de manera que se logre generar retroalimentación para futuras mejoras.

Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación

- Delimitaciones

El presente proyecto, será aplicado en el Instituto Nacional de Seguros, específicamente en el área de Créditos y Cobros y la propuesta de implementación será aplicable a partir del primer semestre del año 2023.

- Limitaciones

La propuesta de implementación planteada, para el análisis de datos de la cartera de deducción mensual, eventualmente podría presentar las siguientes limitaciones:

- Los datos suministrados por parte el INS en el presente proyecto se manejarán bajo supuestos, esto considerando el riesgo corporativo y garantizando la confidencialidad de los datos sensibles tanto de los clientes como de la misma institución.
- La aplicación adecuada del proyecto requerirá de un proceso de culturización y capacitación al personal que va a aplicar las mejoras propuestas, lo cual podría considerarse como un obstáculo de acuerdo con la resistencia al cambio que los mismos colaboradores podrían presentar.

- Con el fin de lograr una adecuada implementación del proyecto, como ya es sabido, la base fundamental es la confección de procedimientos y flujos de datos, con información veraz, útil y detallada, lo cual en su momento podría constituirse en un obstáculo si los usuarios no están anuentes a brindar retroalimentación.

- Alcances

El alcance de este proyecto pretende realizar el estudio de los métodos aplicados actualmente sobre la cartera de deducción Mensual del INS, de manera que se logre mapear los diferentes procesos del flujo, además de abordar el análisis, mejora y creación de nuevos métodos aplicables, que contribuyan con la eficacia de la administración, gestión y control de la cartera.

Además de llevar a cabo la elaboración de plan de mejora, mediante el cual se logrará cumplir con la implementación de los nuevos procesos recomendados, de una manera estratégica, controlada he independiente.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

Marco situacional Antecedentes de la empresa

- Reseña histórica

El Instituto Nacional de Seguros (**INS**) fue fundado mediante Ley número 12, el 30 de octubre de 1924 y en su creación tomaron parte el Lic. Ricardo Jiménez Oreamuno, presidente de la República, quien iniciaba su segunda administración (1924-1928), y el Lic. Tomás Soley Güell, secretario de Hacienda y Comercio, gestor del proyecto.

En sus inicios se llamó Banco Nacional de Seguros, en decreto del 21 de mayo de 1948 cambió su nombre a Instituto Nacional de Seguros (INS), mismo que se mantiene en la actualidad.

En el 2006 se puso en marcha un Plan Integrado de Competitividad el cual gira en torno a tres ejes: modernización, reestructuración y fortalecimiento, el cual debe adoptar las medidas necesarias a fin de estar debidamente preparado para enfrentar la competencia.

El INS tuvo a su cargo la administración del monopolio de los seguros desde su creación hasta el 07 de agosto del 2008, fecha en que entró en vigor la Ley número 8653 “Ley Reguladora del Mercado de Seguros”, la cual abrió el mercado y devenga la competencia.

El Instituto Nacional de Seguros (INS) es una de las empresas de mayor solidez a nivel regional. No solo desarrolla exitosamente el negocio de los seguros, sino que administra eficientemente los regímenes de Riesgos del Trabajo y de Seguro Obligatorio.

La apertura del mercado trajo consigo un cambio importante en el panorama del mercado de los seguros, en la legislación y en la oferta de productos y servicios; cambio al cual el INS se ha ajustado de manera adecuada y para el cual se encuentra debidamente preparado.

Misión: Somos INS, la empresa aseguradora que ofrece protección y prevención, con función social y generando valor sostenible.

Visión: Ser la mejor experiencia aseguradora.

Valores: Compromiso, respeto, honestidad y solidaridad.

- Organigrama

El Instituto Nacional de Seguros, basa su estructura organizacional en una escala piramidal, la cual está al mando de la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva, los cuales a su vez delegan funciones a Direcciones que tienen a su cargo ramas específicas del negocio y de estas se subdividen las Subdirecciones Operativas.

A continuación, detallo el Organigrama general de la organización:

Ilustración 1 Organigrama Instituto Nacional de Seguros

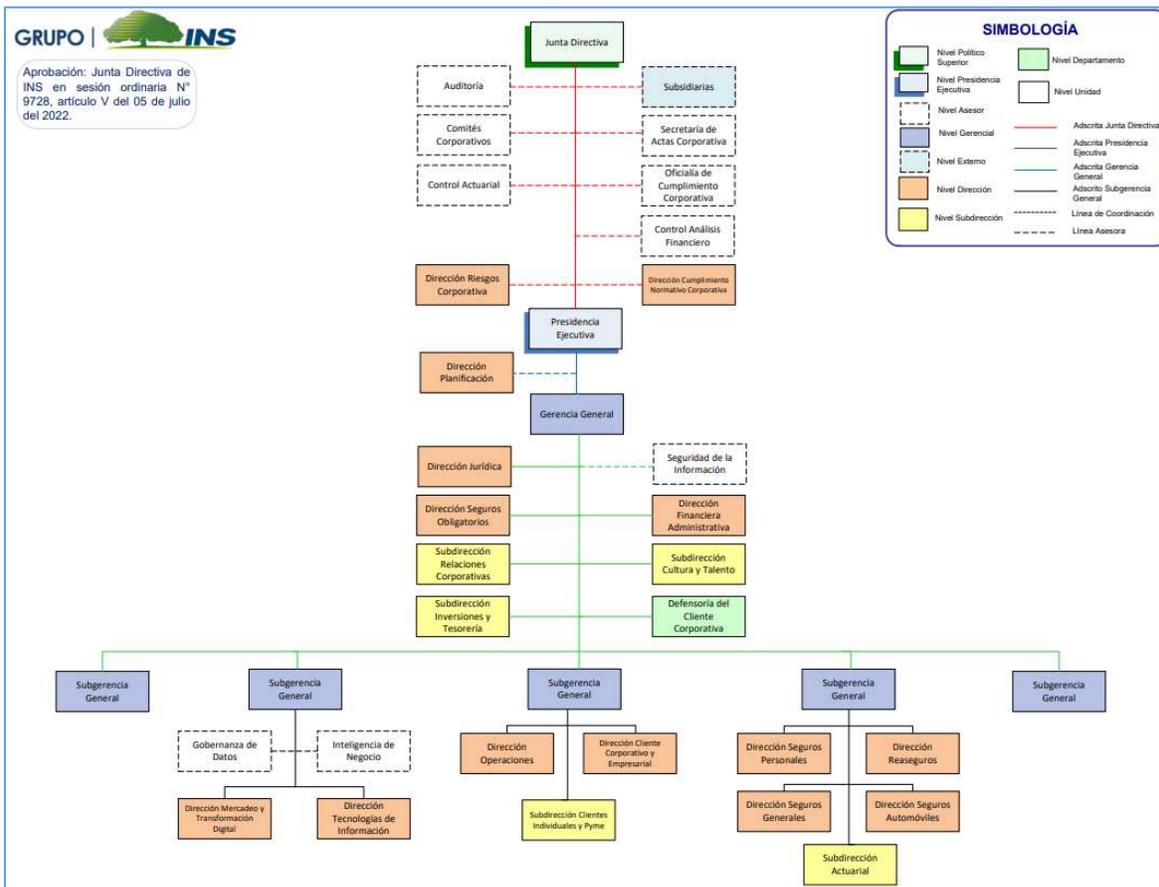


Ilustración 1 Organigrama Instituto Nacional de Seguros (2022). Recuperado del portal: <https://www.ins-cr.com/>

Análisis del entorno

- Análisis FODA

Después de analizada la información referente a los antecedentes de la empresa Instituto Nacional de Seguros, podemos resumir mediante un análisis FODA cuales son las condiciones generales de esta entidad:

- Fortalezas:

1. Experiencia y trayectoria: El INS cuenta con una larga historia y experiencia en la industria de seguros en Costa Rica, lo que le ha permitido establecer una sólida reputación y confianza en el mercado.

2. Amplia gama de productos: El INS ofrece una amplia variedad de productos y servicios de seguros para satisfacer las necesidades de diferentes segmentos de clientes.
3. Presencia nacional: El INS tiene una amplia presencia en todo el país, con sucursales y agentes distribuidos estratégicamente, lo que facilita el acceso de los clientes a sus servicios.
4. Estabilidad financiera: El INS ha demostrado una sólida estabilidad financiera a lo largo de los años, lo que brinda seguridad a sus asegurados y clientes.

- Oportunidades:

1. Crecimiento del mercado asegurador: El mercado asegurador en Costa Rica sigue presentando oportunidades de crecimiento, especialmente en áreas como seguros de salud, seguros de vida y seguros para empresas.
2. Mayor conciencia sobre la importancia de los seguros: Existe una creciente conciencia sobre la importancia de tener seguros para protegerse contra riesgos y eventualidades, lo que representa una oportunidad para el INS para captar nuevos clientes y expandir su base de asegurados.
3. Alianzas estratégicas: El INS podría establecer alianzas estratégicas con otras instituciones financieras, proveedores de servicios y empresas tecnológicas para expandir su alcance y mejorar la distribución de sus negocios, productos y servicios.
4. Avances tecnológicos: El uso de tecnología en la industria de seguros está en constante evolución, lo que ofrece oportunidades para el INS en términos de mejorar la eficiencia operativa, brindar servicios en línea y personalizar la experiencia del cliente.

- Debilidades:

1. Burocracia y rigidez en los procesos: Al ser una institución gubernamental, el INS puede enfrentar desafíos relacionados con la burocracia y rigidez en los procesos, lo que puede afectar la agilidad y la capacidad de adaptación a los cambios del mercado.

2. Competencia del sector privado: El INS compite con compañías de seguros privadas que pueden ofrecer productos y servicios más flexibles y adaptados a las necesidades específicas de los clientes.
3. Resistencia al cambio organizacional: El INS podría enfrentar resistencia al cambio por parte de su personal y de algunas áreas de la organización. Como institución de larga trayectoria, la cultura organizacional y las prácticas arraigadas pueden dificultar la implementación de nuevas estrategias y la adopción de nuevas metodologías o procesos. Una gestión efectiva del cambio y un enfoque proactivo en la capacitación y desarrollo del talento son fundamentales para superar esta debilidad y fomentar una cultura de innovación y mejora continua.
4. Percepción de falta de innovación: Existe una percepción en el mercado de que el INS puede carecer de innovación en comparación con algunas aseguradoras privadas, lo que podría afectar su posición competitiva.

- Amenazas:

1. Competencia intensa: El mercado de seguros en Costa Rica es altamente competitivo, lo que representa una amenaza para el INS en términos de retención de clientes y captación de nuevos negocios.
2. Cambios regulatorios: Los cambios en la regulación de seguros pueden tener un impacto en las operaciones y los productos del INS, lo que requiere una constante adaptación y cumplimiento de las normativas vigentes.
3. Riesgos emergentes: Los riesgos emergentes, como desastres naturales, pandemias u otros eventos imprevistos, pueden tener un impacto significativo en la industria de seguros y representar una amenaza para la estabilidad y rentabilidad del INS.
4. Solvencia Financiera: La presencia de eventos masivos o catastróficos pueden resultar en un alto número de reclamos y costos significativos para el INS.

- Fuerzas competitivas

De acuerdo con el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (Porter, 1980), y después de incluidas y analizadas las competencias del INS podemos resumirlo de la siguiente manera.

Rivalidad entre competidores existentes: El INS enfrenta una alta rivalidad en la industria de seguros, tanto de otras compañías aseguradoras estatales como de empresas privadas. La competencia se intensifica debido a la presencia de múltiples jugadores en el mercado que ofrecen productos y servicios similares. El INS debe adaptarse y diferenciarse para mantener su cuota de mercado y retener a sus clientes.

Amenaza de nuevos entrantes: Aunque el INS es una institución consolidada y de larga trayectoria, existe una amenaza potencial de nuevos participantes en la industria de seguros. La entrada de nuevas compañías, especialmente privadas, podría aumentar la competencia y reducir la participación de mercado del INS. Sin embargo, las barreras de entrada, como la regulación y los requisitos de capital, pueden dificultar la entrada de nuevos competidores.

Poder de negociación de los proveedores: En el caso del INS, los proveedores se refieren a los proveedores de servicios relacionados con la operación de seguros, como proveedores de tecnología, servicios legales y reaseguradoras. Dado que el INS es una institución importante y tiene una posición sólida en el mercado, es probable que tenga un mayor poder de negociación con sus proveedores, lo que le permite obtener mejores condiciones y precios.

Poder de negociación de los clientes: El poder de negociación de los clientes en la industria de seguros puede variar según el tipo de seguro y el perfil de los clientes. En general, los clientes del INS tienen cierto poder de negociación debido a la disponibilidad de otras opciones de seguros en el mercado. Sin embargo, la lealtad y confianza en la marca pueden influir en el poder de negociación de los clientes. Además, el INS puede utilizar estrategias de retención de clientes, como programas de fidelidad y servicios personalizados, para mantener la satisfacción y la lealtad de sus clientes.

Amenaza de productos o servicios sustitutos: Los productos o servicios sustitutos son aquellos que pueden satisfacer las necesidades del cliente de manera similar o comparable. En el caso del INS, los productos o servicios sustitutos pueden incluir seguros ofrecidos por otras compañías aseguradoras o incluso alternativas no aseguradoras para la gestión de riesgos. La existencia de sustitutos puede reducir la demanda de los productos y servicios del INS, por lo que es importante que la institución mantenga una propuesta de valor sólida y diferenciada para evitar la migración de clientes hacia otras alternativas.

- Ventaja competitiva

El Instituto Nacional de Seguros (INS) cuenta con varias ventajas competitivas que le han permitido mantenerse en una posición destacada en la industria de seguros en Costa Rica. A continuación, se mencionarán algunas de las ventajas identificadas:

- Experiencia y trayectoria: El INS cuenta con una larga historia y experiencia en la industria de seguros en Costa Rica. Esta experiencia acumulada a lo largo de los años le ha permitido desarrollar un profundo conocimiento del mercado local y adaptarse a los cambios y necesidades de los clientes.
- Marca reconocida y confiable: El INS ha logrado establecer una marca sólida y confiable en el mercado costarricense. La reputación y la confianza que la empresa ha construido a lo largo del tiempo son ventajas competitivas importantes, ya que los clientes valoran la estabilidad y la solidez que representa el INS.
- Amplia gama de productos y servicios: El INS ofrece una amplia variedad de productos y servicios de seguros para satisfacer las diversas necesidades de los clientes. Desde seguros de vida, salud y automóviles hasta seguros empresariales y patrimoniales, el INS tiene la capacidad de brindar soluciones integrales y adaptadas a las necesidades específicas de sus asegurados.

- Presencia y cobertura nacional: El INS tiene una amplia presencia en todo el territorio costarricense, con sucursales y agentes distribuidos estratégicamente. Esta cobertura geográfica extensa le brinda al INS una ventaja competitiva al facilitar el acceso de los clientes a sus servicios y brindarles una atención personalizada.
- Estabilidad financiera y respaldo estatal: Como una institución estatal, el INS cuenta con un respaldo financiero sólido y una estabilidad respaldada por el gobierno de Costa Rica. Esto brinda confianza adicional a los clientes, ya que se sienten seguros de que sus reclamos y pólizas estarán respaldados en caso de cualquier eventualidad.
- Compromiso con la responsabilidad social: El INS ha demostrado un fuerte compromiso con la responsabilidad social y la contribución al desarrollo sostenible de Costa Rica. Este enfoque se refleja en iniciativas de responsabilidad social corporativa, como programas de educación vial, programas de prevención de riesgos y proyectos de sostenibilidad ambiental. Estas acciones refuerzan la imagen positiva del INS y lo diferencian de otras compañías aseguradoras.

Estas ventajas competitivas contribuyen a la posición sólida del INS en la industria de seguros. Sin embargo, es importante destacar que la competencia en el mercado asegurador es intensa y en constante evolución. Por lo tanto, el INS debe continuar innovando, adaptándose a los cambios tecnológicos y las necesidades cambiantes de los clientes para mantener su ventaja competitiva y seguir siendo líder en el mercado.

Marco teórico

- Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de esta investigación se enmarcan en la evolución constante de las prácticas y estrategias aplicadas en la industria de seguros, con un enfoque específico en el Instituto Nacional de Seguros (INS) de Costa Rica y al

proceso ejecutado en su cartera deducción mensual. A medida que el panorama económico y tecnológico va evolucionando, las compañías aseguradoras y otros sectores han buscado formas innovadoras de mejorar la administración de sus carteras y brindar un servicio más eficiente y conveniente a sus clientes.

De acuerdo con (Arias, 2006), los antecedentes de la investigación se refieren a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio. Debe evitarse confundir los antecedentes de la investigación con la historia del objeto de estudio en cuestión.

Basado en la definición anterior, la presente investigación busca, por lo tanto, analizar críticamente el proceso de deducción mensual aplicado por el INS, identificando sus fortalezas y áreas de mejora. Al explorar las mejores prácticas de la industria y las tendencias emergentes en la administración de metodologías y estrategias ágiles y eficientes. Además, se pretende proponer recomendaciones específicas para optimizar el proceso y lograr una mayor eficiencia, satisfacción del cliente y resultados financieros para el INS. En última instancia, esta investigación tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento y mejora continua de los servicios y operaciones del INS en beneficio de sus asegurados y del mercado asegurador costarricense en su conjunto.

- Bases Teóricas

Una de las bases más sólidas para llevar a cabo un efectivo proceso de la cartera de deducción mensual es aplicar algunos de los principios fundamentales de la administración de empresas, los cuales, garantizan una gestión eficiente y efectiva de los recursos financieros, tecnológicos y humanos en una organización. A continuación, se exploran cómo los principios de administración de empresas se relacionan con la cartera de deducción mensual:

Principio de Planificación: La planificación es esencial para la cartera de deducción mensual. Implica anticipar las necesidades de los clientes y la institución,

determinar las metas financieras, metas de mercado y definir estrategias para alcanzarlas. La planificación adecuada en la cartera de deducción mensual garantiza que los procesos de deducción sean precisos, cumpliendo con los objetivos financieros y operativos del INS.

Principio de Organización: La organización se refiere a estructurar y coordinar los recursos disponibles para lograr los objetivos de la institución. En este contexto implica establecer roles y responsabilidades claras para el personal involucrado en el proceso, asegurando que las deducciones se realicen correctamente y en línea con las regulaciones.

Principio de Dirección: La dirección implica liderar y motivar al equipo hacia la consecución de los objetivos. Implica supervisar y guiar a los empleados encargados de administrar y gestionar este proceso, asegurando su ejecución efectiva y precisa.

Principio de Control: El control implica evaluar y medir el desempeño para garantizar que se alcancen los objetivos establecidos. En la cartera de deducción mensual, esto significa monitorear constantemente el proceso de deducción, verificar su exactitud y conformidad con las regulaciones y realizar ajustes si es necesario.

Principio de Coordinación: La coordinación implica asegurar que todas las partes trabajen juntas de manera armoniosa y eficiente. Debe garantizar la colaboración entre diferentes departamentos o áreas involucradas, como operaciones, cobros y finanzas, para asegurar un proceso coherente y efectivo.

Principio de Mejora Continua: La mejora continua busca identificar oportunidades para optimizar los procesos y los resultados. Esto se traduce en buscar constantemente formas de agilizar y perfeccionar oportunamente el proceso de deducción, asegurando su eficiencia y eficacia.

Principio de Ética y Responsabilidad Social: La ética y la responsabilidad social son esenciales al realizar esta gestión. Implica tratar a los clientes y

empleados con justicia y respeto, garantizar la confidencialidad de la información y asegurando que las deducciones sean realizadas de manera ética y transparente.

En conjunto, la cartera de deducción mensual se beneficia de la aplicación de los principios de administración de empresas al asegurar una gestión eficiente, precisa y ética de los recursos a disposición. Estos principios contribuyen a una operación coherente y exitosa, donde la cartera de deducción mensual cumple con sus objetivos y respalda los intereses de la institución y sus asegurados.

- Bases Legales

Dentro de la legislación vigente aplicable a giro de negocio ejecutado por el INS y a la cual se debe apegar para la comercialización de seguros se encuentran la directrices dictadas por el máximo órgano regulador de seguros en Costa Rica, La Superintendencia General de Seguros en Costa Rica (SUGESE), quien tiene a su cargo el velar por la correcta y eficiente aplicación de la ley de seguros y un estable funcionamiento del mercado de seguros, así como garantizar que cada uno de los asegurados reciban información amplia sobre los productos y servicios ofrecidos.

Adicionalmente se deben considerar otros documentos y leyes que darán una base para la ejecución correcta de los procesos legales que para la ejecución de este tema son relevantes:

1. Ley N° 8653, Ley Reguladora del Mercado de Seguros.
2. Ley N° 8956, Ley Reguladora del Contrato de Seguros.
3. Ley N° 6227, Ley General de la Administración Pública.
4. Ley N° 8292, Ley General de Control Interno.
5. Ley N° 8131, Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos.
6. Ley N° 8422, Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública.
7. Normativa de privacidad y consentimiento.

8. Código de Trabajo.
9. Código de Ética y Conducta del Grupo INS.
10. Código de Gobierno Corporativo.

Todos los anteriores contribuyen con el cumplimiento esencial de las bases legales necesarias para asegurar que el INS opere de manera transparente y en consonancia con los derechos y expectativas de sus asegurados. Al adherirse a estas regulaciones, el INS protege la integridad de sus procesos y la confianza de sus clientes en la administración de seguros y las deducciones aplicadas.

- Sistema de Variables

El proceso de deducción mensual aplicado por el Instituto Nacional de Seguros es un servicio ofrecido por la entidad asegurada a cada uno de sus clientes, con el propósito de efectuar los cobros y pagos de sus seguros por medio de la aplicación de medios electrónicos.

Cada asegurado o cliente, podrá autorizar al INS para realizar los rebajos de sus seguros mensualmente por medio de sus patronos, siempre y cuando estos se encuentren inscritos en el programa de Deducción Mensual o bien por medio de cargo automatizado a sus tarjetas de crédito o débito.

El proceso de Deducción Mensual por medio de patrono consiste en rebajar directamente del salario del cliente el monto mensual por el cual se factura el o los seguros inscritos bajo este medio de pago, el patrono es el encargado de retener el dinero y posteriormente hacerlo llegar al Instituto para que se proceda con la aplicación de los dineros en los respectivos seguros.

Por otra parte, la aplicación del proceso de cargo automatizado a tarjetas de crédito o débito consiste en procesar los cargos de forma mensual y automatizada de manera que la prima de cada seguro incluido mediante el este método se cobre y aplique oportunamente.

Ambos procesos, aunque diferentes, deben contar con la autorización previa del asegurado o cliente, con el fin de cumplir con el objetivo principal que es garantizar al cliente el pago de sus seguros de una manera ágil, rápida y sin complicaciones y asegurar al Instituto el ingreso o pago de las primas de seguros correspondientes, mediante las cuales se brindará la cobertura de cada seguro.

Una vez aplicados estos procesos el Instituto brindará al asegurado la documentación relacionada a su pago, mediante la vía electrónica adecuada y en el menor tiempo posible, brindando así seguridad, tranquilidad y transparencia requerida por el cliente.

En vista de lo anterior y después de ampliados los procesos que eventualmente se podrían aplicar, se puede identificar cuales son los actores del proceso y las variables que podrían verse inmersas. Por ejemplo, en el caso de los Actores tenemos:

1. Instituto Nacional de Seguros.
2. Asegurados.
3. Pagadores.
4. Patronos.
5. Banco procesador de pagos con tarjeta.

De igual forma se identifican las dos posibles variables de este proceso para un mejor entendimiento del proceso:

Ilustración 2 Flujo de proceso de deducción Mensual, por medio de patrono.

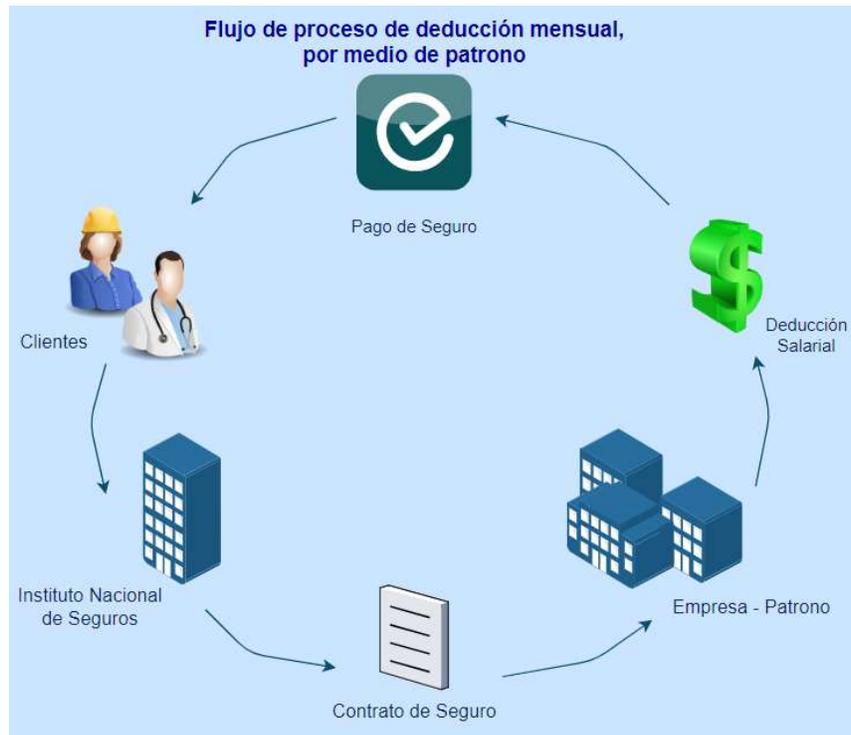
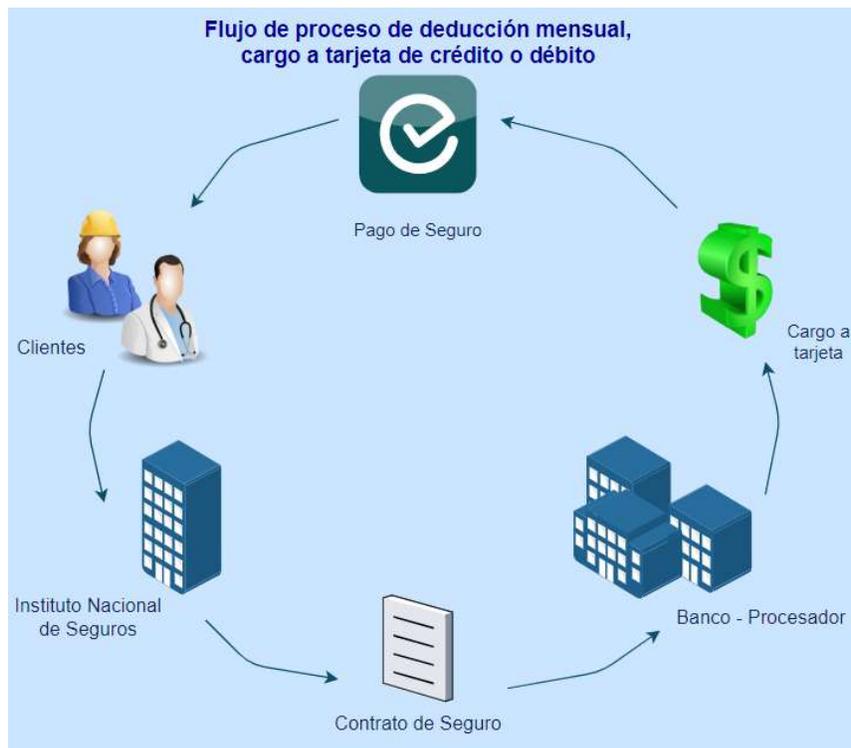


Ilustración 3 Flujo de proceso de deducción Mensual, cargo a tarjeta de crédito o débito.



CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Definición del enfoque metodológico y método de investigación

- Metodología de la Investigación

Para la presente investigación fue utilizado el método de investigación “Tipo de muestreo” tanto cualitativo como cuantitativo, el cual es empleado para lograr cumplir con los objetivos planteados al inicio del proyecto y por supuesto lograr resolver la problemática presente en los procesos.

Todo el insumo de información contenida en este documento fue obtenido mediante el método de encuestas tanto a clientes que actualmente utilizan el método de pago estudiado, así como a empleados que tienen relación directa o indirecta con el proceso en estudio. De esta manera se podrá identificar cada una de las segmentaciones del flujo de proceso por analizar y que eventualmente se deban mejorar

- Enfoque metodológico

La presente investigación, pretende brindar un beneficio de mejora amplio y efectivo en la aplicación del proceso de deducción mensual ejecutado por el Instituto Nacional de Seguros, de manera que se pueda contar con un plan de negocios lo suficientemente robusto para lograr medir el posible impacto generado y a la vez, crear o mejorar las variables y diversos mecanismos utilizados para administrar, gestionar y controlar la cartera de deducción mensual Institucional, lo cual es parte importante del presente proyecto.

Por otra parte, y con el fin de ejecutar la metodología adecuada, definiremos el marco metodológico, como herramientas, métodos, procedimientos o técnicas que se emplean al momento de realizar una investigación. De acuerdo con Balestrini (2006, pág. 125) marco metodológico se define como la “instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una

teoría y su método calculan las magnitudes de lo real”, lo cual brinda un fuerte y mas claro panorama a los métodos por aplicar en el proyecto.

Tipos de investigación

- Descriptiva

Es especialmente relevante y apropiado aplicar este tipo de investigación en el presente proyecto, ya que busca describir con detalle y precisión los elementos, características y circunstancias relacionados con un proceso o fenómeno específico, en este caso, el proceso de deducción mensual aplicado por el INS.

La investigación descriptiva nos permite obtener una imagen clara y detallada de cómo se desarrolla actualmente este proceso, identificando los componentes involucrados, los factores que lo influyen y su efectividad. A través de este tipo de investigación, podrás responder a preguntas como qué, cómo, cuándo y dónde se lleva a cabo el proceso de deducción mensual.

Por lo cual este tipo de investigación nos brindará obtener un panorama completo y detallado del proceso de deducción mensual en el INS, lo que servirá como base para identificar áreas de mejora y diseñar estrategias efectivas para optimizar este proceso.

Método de la investigación

- Analítico

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. (Yolanda, 2009)

Se implementará la aplicación de diferentes instrumentos y herramientas para lograr un análisis profundo y minucioso de los componentes relacionados con

el proceso de mejorar, lo cual a su vez ayudará a descomponer y examinar detenidamente las variables y a comprender sobre su funcionamiento, mediante algunas fases:

1. Descomposición del proceso.
2. Identificación de factores críticos.
3. Comparación de mejores prácticas.
4. Análisis de causa y efecto.
5. Propuesta de soluciones fundamentadas.

Todos los anteriores permitirán ir más allá de una descripción superficial y explorar en profundidad los aspectos clave del proceso de deducción mensual, lo que ayudará a identificar oportunidades de mejora y a tomar decisiones para optimizar este proceso en el Instituto Nacional de Seguros.

Diseño de la investigación

- Transeccional o transversal

Para Hernandez, Fernandez y Baptista (2010, pág. 154) “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.

Por tanto, al aplicar este diseño, se garantiza la recopilación de datos fehacientes al momento de la extracción de estos, a su vez se podrá describir variables las cuales posteriormente serán analizadas para obtener los resultados efectivos del flujo de trabajo ejecutado.

Sujetos y fuentes de información

- Sujetos, muestra o conjunto investigado

Definimos sujetos de investigación, como todas aquellas personas que se encuentran relacionadas o involucradas directamente en la aplicación del proceso de deducción mensual ejecutado por el INS.

En este caso, los sujetos y el conjunto investigado pueden incluir:

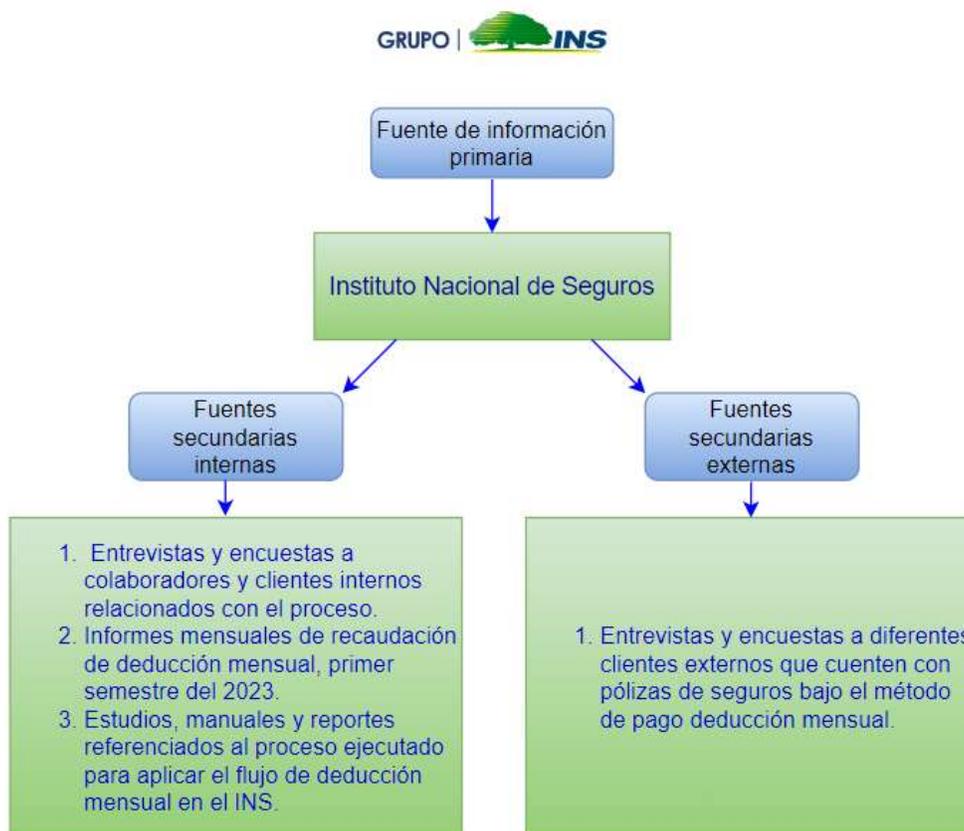
- **Asegurados:** Los individuos que tienen pólizas de seguros con el Instituto Nacional de Seguros y que están sujetos al proceso de deducción mensual.
- **Patronos:** Las empresas u organizaciones que retienen y remiten las deducciones mensuales de los seguros de sus empleados al Instituto.
- **Personal del INS:** Los colaboradores del INS que están involucrados en el proceso de deducción mensual, incluyendo a aquellos responsables de la administración, cobro y gestión de esta cartera (Área de Recaudación por medios electrónicos de la Subdirección de Créditos y Cobros del INS).
- **Reguladores y Entidades Gubernamentales:** La Superintendencia General de Seguros de Costa Rica (SUGESE), el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y otras entidades gubernamentales que tienen influencia en la regulación, legislación y operativa del proceso de aseguramiento y su gestión administrativa.
- **Sistema de Tecnología y Datos:** Los sistemas informáticos y las bases de datos utilizadas para registrar y gestionar la información relacionada con el proceso de deducción mensual.

Por otra parte, la muestra específica a extraer dependerá de la investigación aplicada y de la cantidad de información que puedas recopilar y analizar. Por lo cual se considera suficiente para el desarrollo de este proyecto la inclusión de muestras de asegurados, patronos y personal del INS para realizar análisis más profundos y extraer conclusiones basadas en datos concretos.

- Fuentes de información

Producto del enfoque del proyecto, se considera necesario el uso de fuentes confiables y con una efectividad considerable para la obtención de resultados que se ajusten a la realidad actual del proceso de deducción mensual. Es por esto que se estudiarán fuentes primarias y fuentes secundarias, con el objetivo de recabar la mayor cantidad de información relacionada con el proceso en estudio.

Ilustración 4 Fuentes de información.



Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos

- Instrumentos

De acuerdo con los sujetos y muestras que se emplearán, para llevar a cabo el análisis del proceso, las necesidades existentes y los motivos por los cuales el

servicio y volúmenes de pólizas de seguros no se encuentran registrados bajo la cartera de deducción mensual, se podrán aplicar métodos o herramientas para la obtención de la información real y oportuna.

Los Instrumentos por utilizar serán: la observación, entrevistas y encuestas, las cuales se aplicarán a las diferentes fuentes de información antes citadas, de esta manera se logrará comprender en su totalidad el proceso realizado, además de lograr documentar la mayor información posible.

- Observación

Consiste en la aplicación de todos los sentidos para la identificación y análisis de la información percibida, lo cual permite generar una hipótesis sobre el caso estudiado. De acuerdo con Hernandez (2010, pág. 403) “un buen observador necesita saber escuchar y utilizar todos los sentidos, poner atención a los detalles, poseer habilidades para descifrar y comprender conductas, ser reflexivo y flexible para cambiar el centro de atención, si es necesario”. De esta manera al visualizar el flujo completo del proceso, podremos identificar con claridad las tangentes presentes y lograremos identificar los puntos con necesidad de mejora.

- Entrevistas

Según Hernández (2010, pág. 479), “La entrevista es íntima, flexible y abierta. Se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Este instrumento al referenciar el intercambio de criterios e información fue aplicado para obtener mayor colaboración por parte de los colaboradores y clientes relacionados con el tema, esto contribuye a formar un amplio criterio sobre el actuar y parecer de cada uno con respecto al proceso aplicado sobre la cartera de deducción mensual.

Adicional considerando que los tiempos que cada participante puede ofrecer, son cortos, esto facilita la recolección de los datos rápida y oportunamente.

- Encuestas

Las encuestas fueron aplicadas a cada uno de los colaboradores del Instituto que tiene relación directa con el tema, así como a clientes aleatorios que cuentan con pólizas de seguro en la condición de deducción mensual, las preguntas planteadas fueron planteadas producto de los resultados y criterios obtenidos de las encuestas ejecutadas a los participantes.

Brace (2008), citado en (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) detalla este instrumento como “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis”.

Por lo cual, las preguntas fueron plantadas en su mayoría cerradas, con el objetivo de identificar puntos específicos, medibles y que se ajusten adecuadamente a la realidad del proceso.

- Técnicas

Es importante seleccionar las técnicas que mejor se adapten a los objetivos de la investigación y a las limitaciones del proyecto, se debe considerar factores como el acceso a los participantes, los recursos y el tiempo disponible para la investigación. Es por esto que las técnicas aplicadas en este proyecto son la observación, entrevistas y encuestas, todas proporcionan una visión más completa y confiable del proceso a investigar.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS

Análisis de resultados

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) “El análisis de resultados es el punto en el que los aspectos identificados son investigados a fondo, reconociendo en ellos cada uno de los elementos implicados en el contexto del problema para convertirlos en información y conocimiento”.

Por lo cual, en esta sección profundizaremos en los resultados obtenidos tras llevar a cabo un minucioso análisis del proceso de deducción mensual implementado por el Instituto Nacional de Seguros (INS). Esta fase representa parte fundamental del esfuerzo por comprender a fondo cómo opera actualmente este proceso y cómo se pueden mejorar sus componentes para fortalecer la relación entre el INS y sus asegurados, garantizando así un servicio eficiente y transparente.

El enfoque metodológico ha involucrado la aplicación de técnicas de investigación tanto descriptivas como analíticas. A través de entrevistas, encuestas y observaciones, se recopiló una amplia gama de datos y opiniones de todas las partes interesadas en este proceso: desde los asegurados, patronos y personal interno del INS. Esto ha permitido obtener una visión completa del proceso.

Los resultados aquí presentados no solo representan la realidad actual del proceso, sino que también sientan las bases para futuras mejoras, en pro de mantener una eficiencia operativa, satisfacción del cliente y el correcto cumplimiento normativo.

Al explorar estos resultados, debemos recordar que la optimización de este proceso no solo se traducirá en beneficios para el INS, sino que también impactará directamente en la experiencia favorable de sus asegurados y en la capacidad de la institución para cumplir con su misión de ofrecer servicios de calidad y confianza. Con un enfoque orientado hacia el futuro, las recomendaciones y conclusiones se centran en convertir estos resultados en acciones concretas que contribuirán al

crecimiento y la excelencia continua del INS en el competitivo mundo de los seguros en Costa Rica.

Interpretación de los resultados

Una vez obtenida la información sobre el proceso en estudio y los criterios y respuestas brindadas por los participantes de la muestra, iniciaremos el proceso de análisis correspondiente.

De acuerdo con los instrumentos aplicados, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Observación.

Mediante la colaboración del personal del Instituto que tiene a cargo el realizar la labor concerniente al proceso de deducción mensual, se procedió a visualizar todo el flujo de trabajo ejecutado desde inicio a fin. De esta manera obtuvimos una comprensión profunda del proceso, además se logró identificar ineficiencias, puntos de mejora, practicas aplicadas en controles y registros he inclusive nos brindó una percepción sustanciosa del sentir de los clientes o asegurados frente a todo este proceso.

Recordemos que el flujo de proceso fue expuesto en la ilustración 2 y 3 de acuerdo con cada proceso.

Dentro de los hallazgos mas relevantes al aplicar la observación son:

- Son procesos controlados con un mes de anticipación, lo cual asegura contar con el tiempo necesario para que el proceso se ejecute de manera correcta.
- La extracción de los datos se debe realizar de manera manual.
- Los seguros incluidos en el proceso de deducción mensual deben contar con la autorización explicita del asegurado.

- Existe un procedimiento establecido para la generación de la información, por lo cual los parámetros no tienen variación con el pasar del tiempo.
- Los procesos de retención de dinero exitoso tienen dependencia directa con la disponibilidad de fondos en la cuenta bancaria del cliente en el caso del cargo automático y en el caso de deducción por patrono, dependerá del salario mensual reportado, el cual debe cumplir con lo establecido en el Código de Trabajo artículos 172 y 174 en el cual se establecen las prohibiciones por aplicar cuando el salario mínimo se encuentre comprometido, como puntualizo la ministra Marta Esquivel Rodríguez (2022), “el Código de Trabajo señala que el salario mínimo es inembargable, éste se fija mediante el decreto que, actualmente, es de una suma líquida de ϕ 216.887,24, delimitado para hacerle frente a las necesidades básicas de la persona trabajadora. (Decreto N° 43633-MTSS que rige a partir del 1 de julio del 2022)”.
- En el caso del proceso de cargo automático se aplica de acuerdo con fechas establecidas por el negocio, de acuerdo con la experiencia obtenida con el paso del tiempo.
- Para los casos en los cuales no se logra realizar el cobro, se ejecutan procesos manuales de cobro.
- Una vez aplicado en cobro, se realiza un segundo proceso de aplicación en los sistemas instituciones.
- El acercamiento con el cliente es mínimo y exclusivo para casos con algún problema de aplicación.
- La única notificación recibida por el cliente es el documento digital de factura electrónica el cual brinda la certeza del pago de la mensualidad del seguro.

Otro hallazgo encontrado y no menos importante al observar los índices de recaudación resultantes del primer semestre del 2023 fueron los siguientes:

Tabla 1 Resumen de índices de recaudación INS primer semestre 2023

Resumen de recaudación de deducción mensual INS primer semestre 2023				
Periodo	Cifras incluidas son aproximadas y redondeadas a millones de colones.		Cifras incluidas son aproximadas y redondeadas a miles.	
Mes de factura	Monto total recaudado	Monto no recaudado	Recibos facturados	Recibos pagados
Enero	711 millones	61 millones	33 mil	31 mil
Febrero	860 millones	80 millones	34 mil	31 mil
Marzo	778 millones	42 millones	32 mil	30 mil
Abril	786 millones	41 millones	32 mil	30 mil
Mayo	787 millones	39 millones	32 mil	30 mil
Junio	788 millones	40 millones	32 mil	29 mil

Basado en la información contenida en la tabla anterior y ligado a la observación realizada del proceso general de deducción mensual, se pueden obtener datos relevantes que favorecen las variables de la investigación.

De un 100% de facturas para todo el semestre, lo cual equivale a 5.013 millones de colones aproximadamente, el Instituto pudo recaudar la suma de 4.710 millones de colones, dejando una diferencia de 303 millones de colones los cuales no pudieron ser recaudados producto de diferentes situaciones que se pueden presentar en el proceso.

Estas cifras proyectadas de manera porcentual indican que la efectividad de la aplicación del proceso de deducción mensual ejecutado por el INS es de un 93,99%, lo que apunta a ser un proceso bastante efectivo, sin embargo, el restante 6,01% que no pudo ser recuperado, no deja de ser un número considerable en

miles y al cual no se le aplican gestiones de cobranza adicionales para la recaudación.

Adicional y considerando que dentro de esta cartera se encuentran tanto patronos de deducción mensual como procesos de cargos automáticos a tarjetas, se tomo como base unos de los patronos con un índice de facturación amplio (7600 facturas mensuales aproximadamente), con el fin de analizar puntos frágiles que eventualmente se puedan ajustar y mejorar.

Por temas de confidencialidad de la información tanto de los datos aportados como del cliente, se llamada manejará aproximada y al cliente se le llamará como Anónimo.



De acuerdo con estos datos, podemos identificar que en general el medio de pago deducción mensual, es efectivo, pero deja de lado algunas gestiones administrativas que se podrían aplicar en las coberturas y sumas aseguradas, ayudando esto a su vez con un incremento sustancial en el primaje, facturado mensualmente, he inclusive genera un valor agregado de atención y servicio con el cliente.

2. Encuestas:

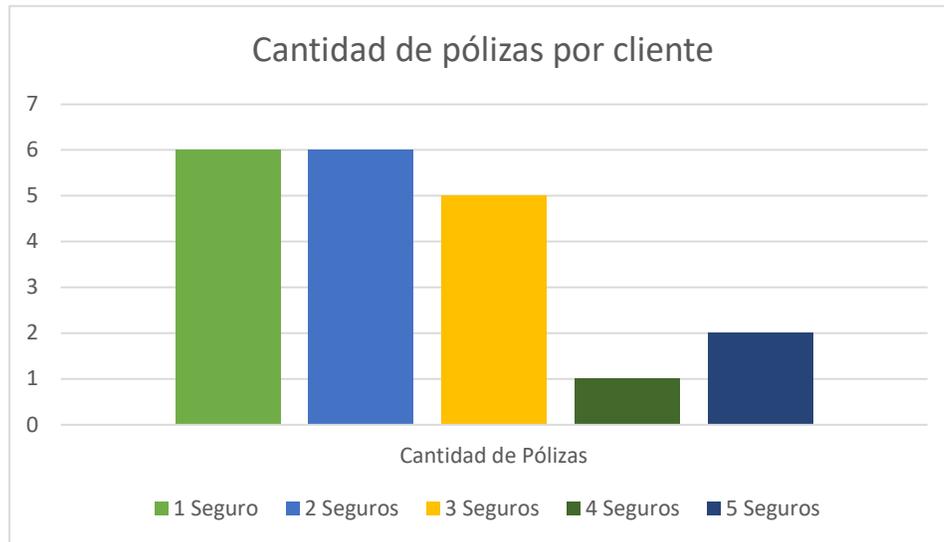
Este instrumento fue aplicado como método de acercamiento con clientes internos del INS, los cuales por la naturaleza de las funciones que realizan en la institución, cuentan con la opción de laborar desde su casa de habitación (Teletrabajo), de manera que se pudiera contar con el criterio de esta parte de la población institucional. Además de clientes que cuentan con seguros registrados bajo este método de pago y que por temas de traslado se les dificulta el presentarse a las oficinas, esto considerando que gran parte de todo este proceso debe ser medido y que mejor manera que recibiendo los criterios y opiniones de este segmento de clientes los cuales aportaron valiosos aportes en este proceso de análisis.

Dentro de las consultas planteadas a clientes están:

1). ¿Cuántas pólizas de seguro mantiene actualmente vigentes con el INS?

De acuerdo con los datos de respuesta obtenidos de la población de muestra, productos de las encuestas ejecutadas, se logra identificar que la cantidad de pólizas de seguro con las cuales cuenta la población es de un promedio de 2,35%, lo cual nos hace pensar que la cultura de contar con seguros como respaldo, no es una costumbre de la población.

Ilustración 5. Gráfico Estimación de pólizas en deducción mensual de acuerdo con la muestra realizada



2). ¿Conoce o a escuchado acerca de los métodos de pago por deducción mensual ofrecidos por el INS para el cobro y pago de sus seguros?

Basado en la muestra poblacional consultada, el 100% cuentan con el conocimiento sobre los métodos de pago deducción mensual aplicados por el Instituto Nacional de Seguros.

3). ¿Cuántos de sus seguros son pagados por medio de deducción mensual?

De un total de 47 seguros registrados por la población, 39 de ellos se encuentran incluidos con métodos de pago deducción mensual, siendo esto un equivalente de 1,9% por cada uno de los clientes consultados. Los 8 seguros restantes, se encuentran registrados mediante medios de pago diferentes a deducción mensual.

4). ¿Qué tan satisfecho se siente con el método de pago deducción mensual? Considere (1) como la calificación más baja y (5) como la más alta.

De acuerdo con los datos de satisfacción con respecto al método de pago deducción mensual, el promedio establecido con base en la respuesta de muestra,

el promedio es de 4,15%, lo cual refleja que en su mayoría los clientes se encuentran satisfechos de contar con esta facilidad de pago automatizada.

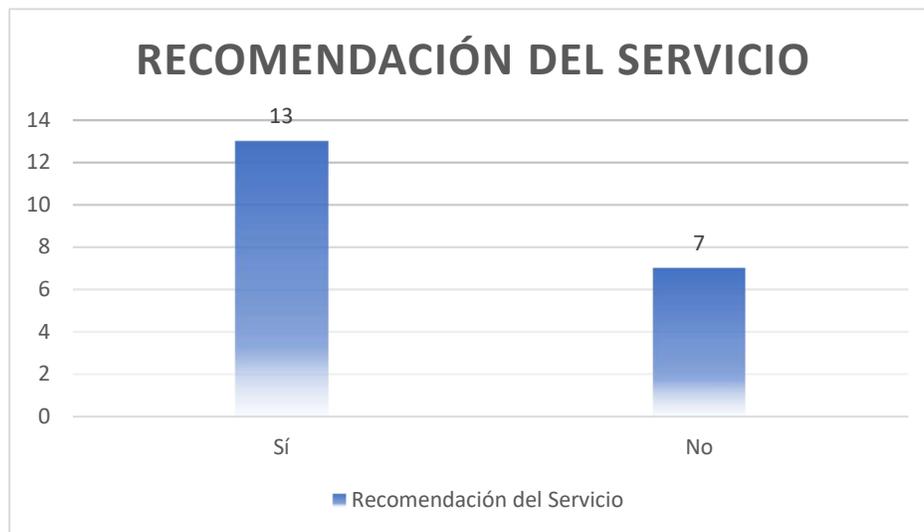
5). En escala de 1 a 5 donde 1 corresponde a la calificación más baja indique, ¿Qué tan efectiva es la administración y trato ofrecido por el INS?

Con respecto al servicio al cliente brindado por el instituto, se obtuvo como resultado un promedio de 4,1% en una escala de 1 a 5.

6). ¿Recomendaría a su familia y conocidos el servicio de deducción mensual aplicado por el Instituto Nacional de Seguros?

Dentro de los porcentajes de recomendación brindados por la población se logro identificar que del 100% de la muestra, un 65% si recomendaría a sus familiares y conocidos en servicio de deducción mensual brindado por el INS, sin embargo, el restante 35% no lo haría.

Ilustración 6. Gráfico. Resultados de recomendación de servicio.



7). ¿Ha recibido notificaciones o retroalimentación sobre posibles mejoras a sus pólizas de seguro en deducción mensual?

Las respuestas obtenidas en esta variable fueron negativas en su totalidad, ninguno de los clientes entrevistados ha recibido notificaciones o algún tipo de acercamiento con respecto a la actualización de coberturas de sus seguros.

8). ¿Ha participado de campañas de aseguramiento por parte del INS?

Las campañas de aseguramiento realizadas por el Instituto, con normalidad son procesos puntuales que se ejecutan con el propósito de colocar los servicios brindados por el INS, sin embargo, no en todos los casos llega a la población completa. De acuerdo con las respuestas de la población encuestada, un 90% no ha participado de alguna campaña de aseguramiento y el 10% restante sí. En vista de esto se puede concretar que, de los 47 seguros resultantes en la muestra, 4 de ellos fueron tomados en campañas realizadas por el Instituto, mientras que los 43 seguros sobrantes, fueron tomados e incluidos en deducción mensual producto de la iniciativa de los mismos clientes.

Los resultados obtenidos producto de la aplicación del instrumento encuesta, pueden ser visualizados en la sesión de Anexos.

3. Entrevistas:

Mediante la aplicación del instrumento de medición entrevista, fue posible conocer el parecer a los clientes con respecto al servicio brindado de deducción mensual, adicional de algunos criterios aportados por los mismos usuarios del Instituto que tienen a cargo parte del proceso estudiado.

Dentro de los puntos más relevantes para la ejecución de este proyecto, se encuentra el desconocimiento de mucha de la población que cuenta con seguros, lo cual provoca que no se de una uso efectivo y masivo del programa de deducción mensual, lo cual provocaría un amplio beneficio para los asegurados los cuales no tendrían que desplazarse para realizar los pagos de sus seguros.

Por otra parte, y en mira de las nuevas prácticas tecnológicas que se podrían acoplar a este desarrollo, se identifica que los procesos no cuentan con grandes avances que faciliten la generación, extracción y ejecución de las deducciones mensuales, por lo cual se podría mejora oportunamente y garantizar una correcta aplicación de estos servicios de manera más eficiente y ágil.

Bajo esta misma línea tecnológica, se identifica que las notificaciones de cobro para clientes están ausentes en prácticamente todo el proceso de deducción mensual, por lo cual, al incluir tecnología, se podrá notificar automáticamente a los clientes, sobre el estado de proceso en el cual se encuentra el o los seguros.

Por ultimo y no menos importante, se detecto que la población no esta pendiente de las campañas de aseguramiento que se ejecutan por parte del INS en ferias o eventos espaciales, por lo cual, se vuelve esencial fortalecer la comunicación con los clientes en diferentes vías, con el propósito de explotar los amplios beneficios que esta comunicación asertiva podría traer para la colocación de más seguros y la inclusión de estos en os programas de deducción mensual.

Tabla 2 Referencias obtenidas de clientes y usuarios INS (Entrevista).

Observaciones aportadas por clientes y usuarios INS, frente al programa de deducción mensual	
Clientes	Funcionarios INS
La aplicación de pago por medio del programa de deducción mensual es bastante efectiva.	Es una forma efectiva de desentenderse de los pagos a realizar mensualmente.
El trámite es sencillo de realizar.	Los rebajos son siempre bien aplicados y conforme a las cifras facturadas.

<p>Puede gestionar la incorporación en cualquier sucursal.</p>	<p>Este beneficio se puede parametrizar por deducción del patrono o por cargo automático a una tarjeta.</p>
<p>No llegan notificaciones sobre el cobro</p>	<p>Debería existir mayor comunicación previa y posterior al ejecutar el cobro del seguro.</p>
<p>Montos algunas veces son variables.</p>	<p>La única notificación recibida es la factura electrónica.</p>
<p>Se debe contar con una opción en sistema mediante la cual se pueda insertar los seguros bajo este programa he inclusive llevar el control de los pagos realizados.</p>	<p>El manejo de los casos rechazados no es muy robusto.</p>
<p>Es un programa que se debe dar a conocer, ya que muchas personas no conocen sobre este beneficio de pago.</p>	<p>Se deben automatizar los procesos ejecutados en la cartera de deducción mensual.</p>

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENCIONES

Conclusiones

El presente proyecto ha abordado con éxito la formulación del problema de investigación, centrándose en el análisis y la mejora del proceso de deducción mensual implementado por el Instituto Nacional de Seguros (INS). A través de una investigación exhaustiva y la aplicación de diversas técnicas de recopilación de datos, se ha logrado obtener una comprensión profunda de este proceso y se identificaron áreas críticas de mejora que beneficiarán tanto al INS como a sus asegurados.

El problema originalmente identificado, que implicaba la falta de eficiencia y transparencia en el proceso de deducción mensual, fue abordado de manera integral. Los objetivos planteados en este proyecto, que incluyen evaluar la efectividad del proceso, identificar posibles mejoras y medir la satisfacción de los clientes, se han cumplido con éxito.

Los resultados obtenidos a través de la observación, encuestas y entrevistas han revelado aspectos clave que merecen especial atención. En primer lugar, se ha destacado el desconocimiento de muchos asegurados sobre la existencia y los beneficios del programa de deducción mensual. Esto señala una necesidad urgente de mejorar la comunicación y la promoción de este programa para que más asegurados puedan aprovecharlo.

Además, se ha evidenciado la falta de avances tecnológicos en el proceso de deducción mensual. Esto representa una oportunidad significativa para modernizar y automatizar ciertos aspectos del proceso, lo que podría aumentar su eficiencia y agilidad.

También se debe considerar que la omisión de análisis, a cada uno de los contratos en deducción mensual, podría estar representando un alto porcentaje de pérdidas monetarias para el Instituto, por lo cual se vuelve necesaria la aplicación de métodos variables para identificar seguros con primas bajas y coberturas poco actualizadas, de manera que se logren aplicar actualizaciones que sean del

conocimiento de los asegurados en pro de garantizar las correctas coberturas a los bienes asegurados y un amplio y efectivo ingreso de primas de seguro, lo cual beneficiara las finanzas del Instituto.

La ausencia de notificaciones de cobro ha sido otro hallazgo importante por lo cual se debe parametrizar la ejecución de notificaciones automáticas que podría mejorar la experiencia del cliente y mantenerlo informado sobre el estado de sus seguros y pagos.

En cuanto a la satisfacción del cliente, los resultados de las encuestas y entrevistas indican que, en su mayoría, los asegurados están satisfechos con el método de pago de deducción mensual. Sin embargo, existe margen para mejorar aún más la administración y el servicio al cliente.

Finalmente, los comentarios de los funcionarios del INS, quienes tienen un conocimiento interno del proceso, respaldan la efectividad del programa de deducción mensual. No obstante, también señalan la necesidad de una comunicación más efectiva con los asegurados y la automatización en procesos de generación de bases de datos y matrices de cobro.

En resumen, el proyecto ha permitido identificar áreas de mejora clave en el proceso de deducción mensual del INS. Las recomendaciones resultantes de esta investigación tienen el potencial de fortalecer la relación entre el INS y sus asegurados, garantizando un servicio más eficiente, transparente y satisfactorio.

Estas mejoras no solo beneficiarán al INS en términos de eficiencia operativa y crecimiento de mercado y financieras, sino que también mejorarán significativamente la experiencia de los asegurados y contribuirán al cumplimiento de la misión del INS de ofrecer servicios de calidad y confianza en el competitivo mundo de los seguros en Costa Rica.

Recomendaciones

De acuerdo con las conclusiones obtenidas y en apego a la problemática inicialmente planteada, además de los objetivos bajo los cuales se ejecuta la presente investigación sobre el proceso aplicado a las carteras de deducción mensual del Instituto Nacional de Seguros, se definen como recomendaciones para mejorar el manejo y la efectividad de esta cartera, los siguientes puntos:

1. **Programa de concientización y comunicación:** Se recomienda la implementación de un programa de concientización dirigido a los asegurados del INS. Este programa debe incluir campañas de información efectivas en el que destaquen los beneficios del programa de deducción mensual. Además, se deben utilizar múltiples canales de comunicación, como correos electrónicos, mensajes de texto y publicaciones en el sitio web del INS, para garantizar que todos los asegurados estén informados sobre esta opción de pago.
2. **Automatización de procesos:** Para mejorar la eficiencia y la agilidad del proceso de deducción mensual, se recomienda la implementación de sistemas de automatización. Esto incluye la automatización de la generación lo facturado mensualmente, la extracción de datos y la aplicación de deducciones. La inversión en tecnología permitirá reducir la dependencia de procesos manuales y minimizar los errores humanos.
3. **Implementación de notificaciones y seguimiento:** Se sugiere el establecimiento de un sistema de notificaciones automatizadas para informar a los asegurados sobre el estado de sus pagos mensuales. Estas notificaciones podrían incluir recordatorios de pago, confirmaciones de pago exitoso y alertas en caso de problemas de cobro. Esta mejora en la comunicación aumentará la confianza de los asegurados en el proceso.
4. **Portal en línea para asegurados:** Actualización y mejoras en el portal en línea para asegurados, el cual debe contar con opciones que permita a los asegurados acceder y administrar sus pólizas de seguro, así como realizar un seguimiento de sus pagos mensuales. También u como extra podría

proporcionar recursos adicionales, como información sobre productos y servicios nuevos del INS.

5. **Capacitación y actualización del personal:** El personal encargado de administrar el programa de deducción mensual debe recibir capacitación continua para mantenerse actualizado sobre las mejores prácticas y las últimas tecnologías en el campo. Esto garantizará que puedan ofrecer un servicio eficiente y de alta calidad a los asegurados.
6. **Mejorar la administración y servicio al cliente:** mediante la aplicación de herramientas estadísticas y de control se podrá medir la efectividad de los procesos y del mismo personal, con lo cual se puede lograr una comunicación más efectiva con los asegurados y la automatización de procesos internos, adicional se debe estar atento a las recomendaciones de mejora ofrecidas por el personal del INS en aras de mejorar oportunamente la administración de los procesos y su debida aplicación.
7. **Análisis de contratos en deducción mensual:** Es esencial realizar un análisis detallado de los contratos en deducción mensual para identificar seguros con primas bajas y coberturas poco actualizadas. Esto permitirá realizar ajustes y actualizaciones que sean del conocimiento de los asegurados, garantizando así coberturas adecuadas y un ingreso de primas más sustancioso y efectivo.
8. **Monitoreo y evaluación continuos:** Se debe establecer un sistema de monitoreo y evaluación continuos para medir la efectividad de las mejoras implementadas. Esto implica el seguimiento de las medidas adoptadas en el programa, la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa generada. Los resultados de estas evaluaciones deben utilizarse para realizar ajustes y mejoras adicionales.
9. **Incentivos para la adopción:** Se podría considerar la introducción de incentivos para alentar a los asegurados a utilizar el programa de deducción mensual. Estos incentivos podrían incluir descuentos en las primas o recompensas por lealtad a largo plazo. Esta estrategia podría aumentar la participación y la retención de clientes.

10. **Seguimiento de cambios normativos:** Dado que las regulaciones pueden cambiar con el tiempo, se recomienda un seguimiento constante de las leyes y regulaciones relacionadas con la deducción mensual de seguros. Esto garantizará que el proceso esté siempre en cumplimiento con las normativas vigentes.
11. **Diseño de plan de mejoras:** Se recomienda ejecución de un plan de mejoras integral, basado en los hallazgos y conclusiones de este proyecto. Este plan debe abordar las áreas críticas identificadas en el proceso de deducción mensual y debe estar estructurado de manera sistemática.

La implementación de estas recomendaciones contribuirá significativamente a mejorar el proceso de deducción mensual en el INS, fortaleciendo los lazos con los clientes y garantizando un servicio de excelente calidad. Estas medidas tienen el potencial de aumentar la adopción del programa, mejorar la eficiencia operativa y aumentar la satisfacción del cliente, lo que a su vez respalda los objetivos estratégicos de la institución en el competitivo mercado de seguros.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Introducción

La presente propuesta guiar la ejecución de todas las recomendaciones y mejoras identificadas en el proyecto de análisis y optimización del proceso de deducción mensual implementado por el Instituto Nacional de Seguros (INS). Estas mejoras buscan aumentar la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y los resultados financieros, sociales del INS, al tiempo que aseguran el cumplimiento normativo. A continuación, se detalla un plan paso a paso para llevar a cabo estas mejoras de manera efectiva.

Objetivo general

Guiar la ejecución de todas las recomendaciones y mejoras identificadas en el proyecto de análisis y optimización del proceso de deducción mensual implementado para el Instituto Nacional de Seguros (INS). De manera que se garantice la correcta aplicación de pago de los seguros y una fidelización de los clientes con el INS.

Objetivos específicos

1. Establecer un área líder de proceso la cual evaluará a profundidad los hallazgos resultantes del proyecto y definirá la priorización de las mejoras por aplicar. (Creación de equipo ágil “Scrum”)
2. Desarrollar estrategias específicas para cada proceso y crear un plan detallado para la implementación de las mejoras administrativas y tecnológicas, en apego a la normativa y regulaciones vigentes.
3. Poner en marcha las estrategias definidas en el paso 3.

4. Comunicar las mejoras a todos los empleados y de ser necesario a los asegurados.
5. Establecer sistemas de seguimiento y evaluación para medir el progreso y hacer ajustes según sea necesario.
6. Realizar evaluaciones a corto y largo plazo para medir el impacto continuo de las mejoras aplicadas.

Acciones recomendadas

De acuerdo con los objetivos planteados, podemos ejecutar las acciones por realizar mediante la aplicación de la estrategia de ejecución de proyectos (PES), la cual nos brindará un abordaje oportuno para ejecución de las tareas que se plantean a continuación:

1. Creación de un comité de mejora continua.
 - Designar un equipo de trabajo multidisciplinario compuesto por representantes de diferentes áreas del INS, incluyendo operaciones, tecnología, servicio al cliente, finanzas y cumplimiento normativo.
 - Nombrar un líder del proyecto responsable de coordinar todas las actividades y comunicaciones relacionadas con las mejoras.
 - Se propone la creación de equipos ágiles basados en marco Scrum.
2. Análisis detallado y definición de prioridades.
 - Realizar un análisis detallado de los resultados del proyecto, incluyendo los datos recopilados a través de observaciones, encuestas y entrevistas.
 - Definir objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con plazos definidos) para cada área identificada en las recomendaciones, como la promoción del programa de deducción

mensual, la modernización tecnológica y la mejora de la comunicación con los asegurados.

3. Diseño de estrategias y planificación.

- Para cada objetivo, elaborar estrategias que describan las acciones específicas necesarias para lograrlo. Por ejemplo, para la promoción del programa de deducción mensual, esto podría incluir campañas de marketing y promoción.
- Establecer un plan detallado que incluya un cronograma de implementación, asignación de recursos y responsabilidades claras para cada acción.

4. Implementación de estrategias.

- Iniciar la implementación de las estrategias de mejora designadas en el punto 3, de acuerdo con el cronograma establecido.
- Asignar los recursos necesarios, ya sea para la modernización tecnológica, la capacitación del personal, la promoción o cualquier otra acción complementaria que sea necesaria atender.
- Monitorear de cerca el progreso y realizar ajustes según sea necesario.

5. Comunicación y capacitación

- Comunicar de manera efectiva las mejoras a través de diversos canales, incluyendo el sitio web del INS, correos electrónicos, llamadas telefónicas y materiales impresos.
- Proporcionar capacitación al personal sobre los cambios implementados, especialmente en lo que respecta a la modernización tecnológica y la interacción con los asegurados.

6. Monitoreo y evaluación continua

- Implementar herramientas de seguimiento y recopilación de datos para medir el impacto de las mejoras en la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y los resultados financieros. (Dashboard).
- Realizar evaluaciones regulares para evaluar el cumplimiento de los objetivos y la efectividad de las estrategias implementadas.

7. Cumplimiento normativo

- Mantener un equipo de cumplimiento normativo dedicado a monitorear y asegurar que todas las mejoras cumplan con las leyes y regulaciones aplicables.

8. Evaluación a corto y largo plazo

- Programar evaluaciones a corto y largo plazo a intervalos regulares para controlar la efectividad de las mejoras aplicadas en los procesos y sistemas involucrados en el proceso.

La ejecución de este plan garantizará que las recomendaciones y mejoras identificadas en el proyecto se implementen de manera efectiva y con un enfoque en los resultados a largo plazo. El INS se beneficiará de una mayor eficiencia, una mayor satisfacción del cliente y un cumplimiento normativo riguroso. A medida que estas mejoras se integren en la operación diaria del INS, la institución estará mejor preparada para ofrecer servicios de calidad y confianza a sus clientes.

Recursos y costos.

La ejecución de esta propuesta para implementar las mejoras en el proceso de deducción mensual del Instituto Nacional de Seguros (INS) requerirá del acceso a los siguientes recursos:

1. Recurso humano.
2. Recursos tecnológicos.
3. Recursos financieros.
4. Tiempo
5. Recurso de Infraestructura
6. Recurso legal.
7. Recursos externos, en caso de requerir empresas especializadas en desarrollo de tecnologías, marketing o auditorias.

Por otra parte, el tema del costo económico o financiero que la ejecución de esta propuesta podría presentar esta basado en cubrir con las necesidades de recursos antes mencionadas, las cuales evidentemente generaran un gasto considerable en las finanzas ya establecidas, sin embargo, la ejecución de este, beneficiará abundantemente los ingresos percibidos lo cual viene a equilibrar la balanza con los costos generados.

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

Arias, F. G. (2006). El Proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica. En F. G. Arias, *El Proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica* (pág. 21). Caracas - Republica Boliviana de Venezuela: Editorial EPISTEMEL, C.A.

Balestrini, M. (2006). Como se elabora un proyecto de investigación. En Balestrini, *Como se elabora un proyecto de investigación* (pág. 125).

Hernández, Fernández, & Baptista. (2010). Metodología de la Investigación. En Hernández, Fernández, & Baptista, *Metodología de la Investigación* (pág. 154). Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Intituto Nacional de Seguros. (2022). *Oficial, Instituto Nacional de Seguros*. Obtenido de <https://www.ins-cr.com/>

Porter, M. E. (1980). *El modelo de las 5 fuerzas de Porter*. Mexico: Grupo Editorial Patria.

Social, M. d. (04 de agosto de 2022). *Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*. Obtenido de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: https://www.mtss.go.cr/prensa/comunicados/2022/agosto/cp_031_2022.htm

|

Yolanda, R. (2009). Metodología de la Investigación “En. En R. Yolanda, *Metodología de la Investigación “En* (pág. 175). Mexico: Editorial Esfinge.

ANEXOS

Anexo 1. Preguntas planteadas en instrumento encuesta

Proyecto para medir y mejorar los mecanismos de Deducción Mensual aplicados por el Instituto Nacional de Seguros.

Objetivo: Obtener las referencias necesarias para ejecutar mejoras en el proceso de deducción mensual.

1). ¿Cuántas pólizas de seguro mantiene actualmente vigentes con el INS? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Más de 5

2). ¿Conoce o a escuchado acerca de los métodos de pago por deducción mensual ofrecidos por el INS para el cobro y pago de sus seguros? *

- Sí
- No

3). ¿Cuántos de sus seguros son pagados por medio de deducción mensual? *

1. 1

2. 2

3. 3

4. 4

5. 5

6. Más de 5

4). ¿Qué tan satisfecho se siente con el método de pago deducción mensual? Considere (1) *
como la calificación más baja y (5) como la más alta.

1

2

3

4

5

5). En escala de 1 a 5 donde 1 corresponde a la calificación mas baja indique, ¿Qué tan *
efectiva a sido la administración y trato ofrecido por el INS?

1

2

3

4

5

6). ¿Recomendaría a su familia y conocidos el servicio de deducción mensual aplicado por el *
Instituto Nacional de Seguros?

Sí

No

7). ¿Ha recibido notificaciones o retroalimentación sobre posibles mejoras a sus pólizas de seguro en deducción mensual? *

Sí

No

8). ¿A participado de campañas de aseguramiento por parte del INS? *

sí

No

Anexo 2. Resultados obtenidos de las encuestas

Cliente	Fecha	Pólizas	Conoce el método de pago Deducción Mensual	Cantidad de seguros en deducción mensual	Satisfacción con el método de Pago	Administración y servicio brindado	Recomendaría el servicio a sus conocidos	Actualización de coberturas y notificaciones	Campañas de aseguramiento
1	4/9/2023	3	Si	3	4	4	Si	No	No
2	4/9/2023	2	Si	1	5	5	Si	No	No
3	4/9/2023	1	Si	1	5	4	Si	No	No
4	4/9/2023	2	Si	2	3	4	No	No	No
5	4/9/2023	3	Si	1	2	3	No	No	No
6	4/9/2023	3	Si	3	5	5	Si	No	Si
7	4/9/2023	5	Si	5	4	4	Si	No	No
8	4/9/2023	1	Si	1	5	4	No	No	No
9	5/9/2023	2	Si	2	3	3	No	No	No
10	5/9/2023	3	Si	2	5	5	Si	No	No
11	5/9/2023	1	Si	1	4	4	Si	No	No
12	5/9/2023	3	Si	3	4	4	Si	No	No
13	5/9/2023	5	Si	2	4	5	Si	No	No
14	5/9/2023	2	Si	2	4	3	No	No	No
15	6/9/2023	1	Si	1	5	4	No	No	Si
16	6/9/2023	1	Si	1	4	4	Si	No	No
17	6/9/2023	1	Si	1	5	5	Si	No	No
18	6/9/2023	2	Si	1	3	4	No	No	No
19	6/9/2023	4	Si	4	5	4	Si	No	No
20	6/9/2023	2	Si	2	4	4	Si	No	No
Totales:		47		39					

Anexo 3. Formato de entrevista realizada a personal del INS y clientes generales.

Datos de entrevista a funcionarios INS.				
Objetivo.	Consecutivo	Ítem	Si	No
Analizar el proceso de deducción mensual ejecutado por la Subdirección de Créditos y Cobros del INS	1	Procesos ejecutados Automáticamente.		
	2	Existencia de procesos manuales.		
	3	Se cuenta con manuales del proceso.		
	4	Es amplia la experiencia del personal que ejecuta estos procesos.		
	5	Alcance de la información es efectiva.		
	6	Es efectiva la aplicación de cobro por deducción mensual.		
	7	En caso de denegarse el cobro, se le notifica al cliente oportunamente.		
	8	Aplicado el pago del seguro se notifica al cliente sobre la aplicación efectiva.		
Identificación de bases de datos y herramientas utilizadas.	1	Existencia de información en bases de datos.		
	2	Existencia de diferentes herramientas aplicables en el proceso.		
	3	Información al alcance al usuario INS.		
Procedimiento de cobro	1	Cuenta con procedimiento establecido.		
	2	Ejecuta el procedimiento varias veces.		
Requisitos para ejecutar el proceso de deducción mensual	1	Se verifica que los clientes cuenten con la autorización respectiva para ejecutar el proceso.		
	2	De acuerdo con el tipo de contrato asignado se ejecuta el proceso.		
	3	Verificación de disponible para ejecución del cobro.		
Observaciones adicionales:				

