



# FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“IMPACTO DE LA REINGENIERIA DE  
PROCESOS EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL  
DE UN BROKER DE SEGUROS EN LA CIUDAD  
DE TRUJILLO AÑO 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

**INGENIERA EMPRESARIAL**

Autora:

Br. Pamela Alexandra Barriga Zevallos

Asesora:

Mg. Ing. Betty Lizby Suárez Torres

Trujillo - Perú

2019

El asesor Mg. Ing. Betty Lizby Suárez Torres, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería, Carrera profesional de **INGENIERÍA EMPRESARIAL**, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de la estudiante:

- Br. Pamela Alexandra Barriga Zevallos

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: "IMPACTO DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE UN BROKER DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE TRUJILLO AÑO 2018" para aspirar al título profesional de: **INGENIERA EMPRESARIAL** por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.

---

Mg. Ing. Betty Lizby Suárez Torres  
Asesora

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de la estudiante: Pamela Alexandra Barriga Zevallos para aspirar al título profesional con la tesis denominada: "IMPACTO DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE UN BROKER DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE TRUJILLO AÑO 2018"

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

**Aprobación por unanimidad**

**Aprobación por mayoría**

Calificativo:

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

---

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y  
Apellidos  
Jurado  
Presidente

---

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y  
Apellidos  
Jurado

---

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y  
Apellidos  
Jurado

## **DEDICATORIA**

A Dios porque todos mis logros son permitidos por su bendición a mi vida.

A mis padres por haber sido parte de mi desarrollo profesional.

A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa,  
mostrando su apoyo para el logro de esta meta trazada.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser la luz incondicional que ha guiado mi camino.

A mi Padre por el apoyo incondicional brindado a lo largo de mi vida, por su amor y ser  
un ejemplo para seguir.

A mi Madre por la motivación e impulso brindado para culminar mis metas, por darme  
consejos positivos y empujarme a salir adelante.

A la Universidad Privada del Norte por los años brindados de enseñanza.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>4</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>70</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>73</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Factores Internos en la Productividad.....	22
Tabla 2: Metodologías de Reingeniería de Procesos.....	32
Tabla 3: Matriz de Operacionalización de Variables.....	42
Tabla 4: Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	44
Tabla 5: Detalle de Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	45
Tabla 6: Variación de la eficacia.....	62
Tabla 7: Exactitud de Pronostico de Emisiones .....	62
Tabla 8: Variación de la eficiencia.....	63
Tabla 9: Medición de Tiempos de los procesos.....	63
Tabla 10: Puntaje de la Encuesta Pregunta 6 pre implementación.....	64
Tabla 11: Puntaje de la Encuesta Pregunta 6 post implementación .....	64
Tabla 12: Puntaje de la Encuesta Pregunta 7 pre implementación.....	65
Tabla 13: Puntaje de la Encuesta Pregunta 7 post implementación .....	65
Tabla 14: Cuellos de Botella.....	66
Tabla 15: Estado de Resultados.....	67
Tabla 16: Flujo de Caja .....	67
Tabla 17: Matriz MEFI.....	79
Tabla 18: Factores de Interés del Análisis de Porter.....	83
Tabla 19: Matriz MEFE.....	84
Tabla 20: Análisis FODA.....	99
Tabla 21: Análisis de Pronósticos.....	100

Tabla 22: Proyección de Demanda Trimestral.....	101
Tabla 23: Matriz de Priorización .....	114
Tabla 24: Proceso de Renovación de Pólizas sin corrección a aseguradora.....	116
Tabla 25: Proceso de Renovación de Pólizas con corrección a aseguradora.....	117
Tabla 26: Proceso de Solicitud de Endosos sin corrección.....	119
Tabla 27: Proceso de Solicitud de Endosos con corrección.....	119
Tabla 28: Proceso de Recojo o Envío de Documentos.....	120
Tabla 29: Proceso de Reclutamiento de Personal.....	121
Tabla 30: Matriz de Consistencia.....	128
Tabla 31: Retrasos en Atención.....	129
Tabla 32: Calificación Proceso de Renovación de Póliza.....	130
Tabla 33: Calificación Proceso de Endosos.....	131
Tabla 34: Calificación Proceso de Recojo y Envío de Documentos.....	132
Tabla 35: Calificación Proceso Reclutamiento de Personal .....	133
Tabla 36: Capacitaciones.....	134
Tabla 37: Recompensas Laborales.....	135
Tabla 38: Retrasos de Atención.....	136
Tabla 39: Calificación Proceso de Renovación de Póliza.....	137
Tabla 40: Calificación Proceso de Endosos.....	138
Tabla 41: Calificación Proceso de Recojo y Envío de Documentos.....	139
Tabla 42: Calificación Proceso Reclutamiento de Personal.....	140
Tabla 43: Capacitaciones.....	141
Tabla 44: Recompensas Laborales.....	142

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Productividad en el Perú en comparación con otros países.....	15
Figura 2: Productividad Laboral 2008-2017.....	15
Figura 3. Etapas de la Reingeniería de Procesos.....	35
Figura 4. Diagrama de flujo del proceso del negocio.....	48
Figura 5. Proceso de transferencia de cuentas.....	49
Figura 6. Proceso de Renovación de un TPI.....	49
Figura 7. Proceso de Renovación de Pólizas.....	50
Figura 8. Proceso de Solicitud de Endosos.....	50
Figura 9. Proceso de Gestión de Cobranza a Clientes.....	51
Figura 10. Proceso de Atención de Siniestros de Riesgos Generales.....	51
Figura 11. Proceso de Cobro de Comisiones.....	52
Figura 12. Proceso de Atención de Siniestros Vehiculares.....	52
Figura 13. Proceso de Adquisiciones.....	53
Figura 14. Proceso de Recojo o Envío de Documentos.....	53
Figura 15. Proceso de Reclutamiento de Personal.....	54
Figura 16. Proceso de Renovación de Pólizas – Después.....	56
Figura 17. Proceso de Solicitud de Endosos – Después .....	57
Figura 18. Proceso de Recojo o Envío de Documentos – Después.....	58
Figura 19. Proceso de Gestión de Desempeño (nuevo).....	59
Figura 20. Proceso de Reclutamiento de Personal – Después.....	60
Figura 21. Organigrama.....	74
Figura 22. Análisis Amofhit.....	78
Figura 23. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	81
Figura 24. Etapas de la Reingeniería de Procesos.....	86
Figura 25. Herramientas de Soporte.....	89

Figura 26. Matriz Foda.....	90
Figura 27. Patrones de Demanda.....	91
Figura 28. Regresión Lineal.....	91
Figura 29. Ejemplo Bizagi.....	94
Figura 30. Matriz de Priorización.....	94
Figura 31. Proyección de Demanda Trimestral.....	101
Figura 32. Proceso de transferencia de cuentas.....	103
Figura 33. Proceso de Renovación de un TPI.....	104
Figura 34. Proceso de Renovación de Pólizas.....	105
Figura 35. Proceso de Solicitud de Endosos.....	106
Figura 36. Proceso de Gestión de Cobranza a Clientes.....	107
Figura 37. Proceso de Cobro de Comisiones.....	108
Figura 38. Proceso de Atención de Siniestros Vehiculares.....	109
Figura 39. Proceso de Atención de Siniestros de Riesgos Generales.....	110
Figura 40. Proceso de Reclutamiento de Personal.....	111
Figura 41. Proceso de Recojo o Envío de Documentos.....	112
Figura 42. Proceso de Adquisiciones.....	113
Figura 43. Proceso de Renovación de Pólizas – Después.....	122
Figura 44. Proceso de Solicitud de Endosos – Después .....	124
Figura 45. Técnica la caja de Eisenhower.....	125
Figura 46. Proceso de Reclutamiento de Personal – Después.....	125
Figura 47. Proceso de Recojo o Envío de Documentos – Después.....	126
Figura 48. Proceso de Gestión de Desempeño (nuevo).....	127
Figura 49. Retrasos en Atención.....	129
Figura 50. Calificación Proceso de Renovación de Póliza.....	130
Figura 51. Calificación Proceso de Endosos.....	131
Figura 52. Calificación Proceso de Recojo y Envío de Documentos.....	132
Figura 53. Calificación Proceso Reclutamiento de Personal.....	133
Figura 54. Capacitaciones.....	134

Figura 55. Recompensas Laborales.....	135
Figura 56. Retrasos de Atención.....	136
Figura 57. Calificación Proceso de Renovación de Póliza.....	137
Figura 58. Calificación Proceso de Endosos.....	138
Figura 59. Calificación Proceso de Recojo y Envío de Documentos.....	139
Figura 60. Calificación Proceso Reclutamiento de Personal.....	140
Figura 61. Capacitaciones.....	141
Figura 62. Recompensas Laborales.....	142
Figura 63. Ingreso a vencimiento de pólizas.....	143
Figura 64. Filtro de búsqueda vencimiento de pólizas.....	143
Figura 65. Enviar email de aviso de vencimiento.....	144
Figura 66. Acceso a Proceso de Renovación.....	146
Figura 67. Modulo Proceso de Renovación.....	146
Figura 68. Crear Nuevo Proceso de Renovación.....	147
Figura 69. Ingresar Nuevo Proceso de Renovación.....	147
Figura 70. Ingresar a pólizas del cliente .....	148
Figura 71. Listado de pólizas a renovar.....	148
Figura 72. Sub estados del Proceso de Renovación.....	149
Figura 73. Listado de Pólizas Renovadas.....	150
Figura 74. Renovación de Póliza en Solicitud.....	151
Figura 75. Pestaña Documentación – Proceso de Renovación.....	151
Figura 76. Detallar documentación a adjuntar - Proceso de Renovación.....	152
Figura 77. Adjuntar documentación - Proceso de Renovación.....	152
Figura 78. Pestaña Interacciones.....	153
Figura 79. Adjuntar correo.....	153
Figura 80. Ingreso a Tramite Documentario.....	154
Figura 81. Pestaña de Tramite Documentario.....	154
Figura 82. Fecha de Recepción.....	155
Figura 83. Fecha de Registro.....	155

Figura 84. Estado del Documento.....	155
Figura 85. Origen del Documento.....	156
Figura 86. Tipo de Cliente.....	156
Figura 87. Elegir Cliente.....	156
Figura 88. Tipo de Riesgo.....	157
Figura 89. Responsable de Cuenta y Ejecutivo de Cuenta.....	157
Figura 90. Medio de Despacho.....	157
Figura 91. Tipo de Documento.....	158
Figura 92. Numero de Documento y Turno de Entrega.....	158
Figura 93. Referencia y Adjuntar archivos.....	159
Figura 94. Usuario o Destino.....	159
Figura 95. Vista del Registro de Documento.....	160
Figura 96. Ejemplo de Carta.....	161
Figura 97. Sistema de Digitalización.....	161
Figura 98. Acceso al Sistema de Digitalización.....	162
Figura 99. Pestaña Digitalización.....	162
Figura 100. Ingreso del código interno de carta.....	163
Figura 101. Digitalizar Documento Nuevo.....	163
Figura 102. Perfiles de Digitalización.....	164
Figura 103. Revisar Digitalización.....	164

## RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar el impacto de la reingeniería de procesos en la productividad laboral de un bróker de seguros. Por medio de la recopilación de información, la realización de un análisis situacional de la empresa se logró determinar los procesos que necesitaban una reingeniería.

En la presente investigación se usó la metodología de las 5 etapas de la reingeniería: planificación, identificación visión, diseño e implementación.

Se logró reducir los tiempos en un 57.13% el proceso de emisión de endosos, en un 38.89% la renovación de pólizas haciendo posible de esa manera cumplir con los tiempos establecidos por la empresa.

La eficacia del 71.43% paso a tener 93.33% en el proceso de renovación de pólizas y en el caso de eficiencia tuvo un aumento del 40%.

A través de las encuestas se determinó que el 100% de los trabajadores percibían una mejora en los procesos que fueron expuestos a una reingeniería. También se logró obtener la viabilidad del proyecto tras el análisis económico.

Llegando a la conclusión que la reingeniería de procesos influye positivamente en la productividad laboral de un bróker de seguros.

**Palabras Clave:** Reingeniería de Procesos, Productividad, reducir tiempos, eficiencia, eficacia.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

El desarrollo industrial, económico y social de un país depende principalmente, de sus altos niveles de calidad y productividad, así como de un crecimiento continuo en estas áreas.

Según la teoría de la economía Castaneda (2018) señaló que:

La decisión de contratar un trabajador debe ser resultado de comparar el salario nominal (costo marginal) del trabajador versus el valor monetario de su productividad (ingreso marginal). Evidentemente la empresa no contrataría un trabajador si el costo marginal supera al ingreso marginal y, además, buscará que todo aumento en el salario responda a incrementos en la productividad del trabajador o productividad laboral (PL). (p.6)

Por tanto, el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima afirmó que es de suma importancia para las empresas y trabajadores conocer la evolución de la productividad laboral, con la mayor desagregación posible, tanto desde el punto de vista sectorial como regional.

La productividad es una función de la administración de una empresa que se logra a través de administrar efectivamente el aseguramiento de la calidad y la eficiencia.

La búsqueda de la calidad no se limita a satisfacer a los clientes, sino que cumple una función dentro de la empresa; es la búsqueda de las mejoras en cada proceso, en cada operación, en cada trabajo, lo que tiene como resultado una mayor productividad. Las

empresas de servicios cuentan cada día con un mayor peso en el empleo de todos los países más desarrollados. Sin embargo, estas actividades demostraron unas tasas de crecimiento de la productividad muy bajas, o incluso negativas, en algunos países.

La productividad laboral en las empresas puede orientarse a una serie de objetivos o mediante la toma de ciertas acciones y el uso de factores como el tiempo y los recursos. Para conseguir una buena productividad empresarial es necesario llevar a cabo una buena gestión del negocio combinada con las técnicas más apropiadas para de esta forma, alcanzar la sostenibilidad y viabilidad del futuro de la empresa.

Los factores de productividad laboral son una serie de acciones que afectan al rendimiento de las empresas. Algunos de estos factores pueden identificarse como el ausentismo, los índices de rotación del personal, el funcionamiento de maquinaria, y otros factores del ambiente interno y externo de la empresa que condicionan los índices de productividad. Otros factores destacados que influyen en la productividad laboral son una cultura organizacional que no ofrece recompensas, beneficios e incentivos, los procesos de fusiones y adquisiciones, despidos masivos o reestructuraciones. Peters (2006) afirmó: "Las empresas excelentes tienen una filosofía muy arraigada que dice: respetemos al individuo; convirtamos a las personas en ganadoras; permitamos que descuelen; tratemos a las personas como adultos" (p.32). Este aspecto a pesar de que no podemos medirlo directamente en cifras, ni controlarlo estadísticamente, tiene una vital importancia en el desarrollo y obtención de buenos resultados en la productividad laboral.

El Ex – Directivo de la Hewlett Packard Treybig (2008) manifestó:

Todas las personas son buenas. Empleados, obreros, ejecutivos y miembros de la dirección forman un sólo ser. Cada persona de la empresa debe conocer la esencia

de sus actividades. Cada empleado debe sacar provecho del éxito de la empresa. La función del dirigente consiste en crear un ambiente favorable a la aplicación de los cuatro primeros puntos. (p.15)

Una de las lecciones más importantes en la ciencia económica es que la productividad es la clave del crecimiento. Y así ha sido en la historia económica del Perú, y particularmente en la transformación económica iniciada en los años 1990. La productividad, definida como el valor del producto por unidad de insumo, comprende cuatro componentes principales: innovación, que consiste en la creación de nuevas tecnologías, productos y procesos; educación, que disemina la innovación y desarrolla conocimientos y habilidades; eficiencia, que procura el uso y distribución eficaz de los recursos productivos; e infraestructura física e institucional, que otorga bienes y servicios públicos en apoyo a la economía.

A pesar del innegable progreso económico del Perú en los últimos 25 años, la mayoría de las áreas que afectan la productividad están todavía rezagadas. En comparación con los líderes regionales y mundiales, el estado de la innovación, la educación y capacitación, y las instituciones gubernamentales e infraestructura física es relativamente bajo. La eficiencia en la distribución de recursos se encuentra en mejor posición, primordialmente como mérito del dinamismo del sector privado. Sólo en la administración macroeconómica, el Perú alcanza niveles de la mejor calidad internacional. La estrategia para la mejora en la productividad debiese ser distinta para cada uno de sus componentes. En innovación y en educación, la estrategia correcta exige invertir más y con mejor criterio. En cuanto a eficiencia e infraestructura, la estrategia requiere mejorar el uso de los recursos ya asignados.

Para aumentar la productividad laboral es necesaria una mejor educación, capacitación y mayor tecnología. De otro modo, el aumento de la productividad laboral no sería fruto más que del ciclo económico. Según el MEF, la productividad del trabajo en el Perú creció en 20% entre el 2001 y el 2006.

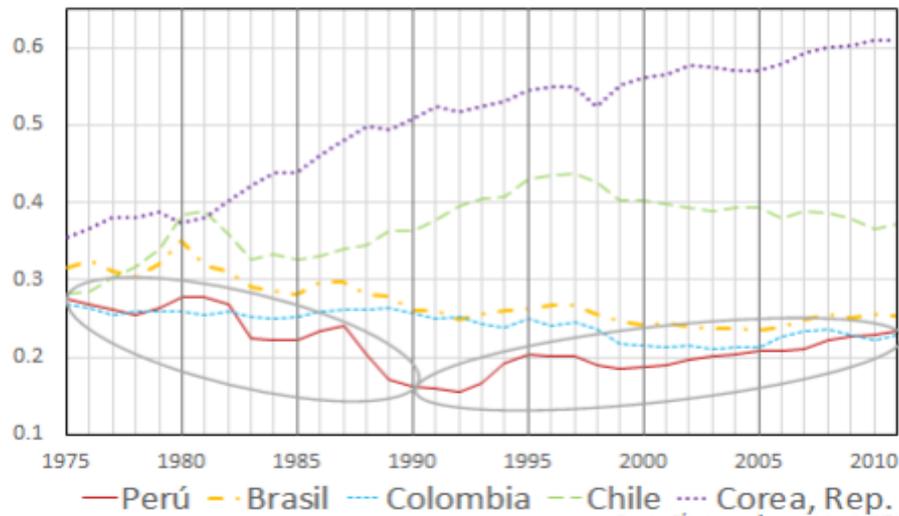
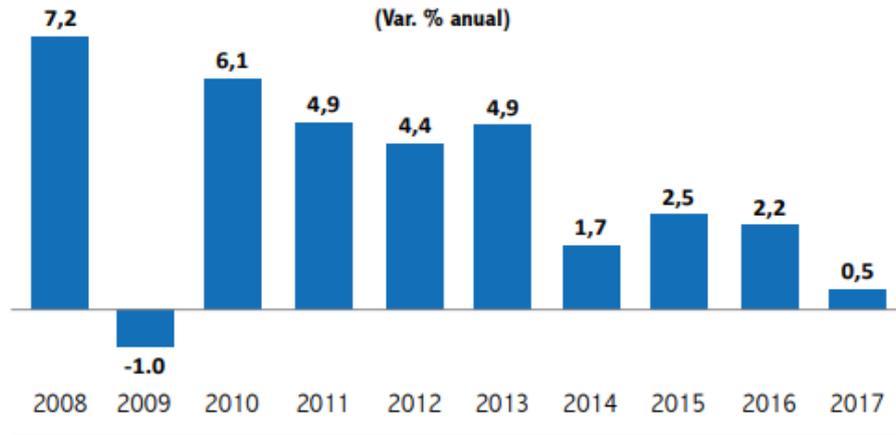


Figura 1. Productividad en el Perú en comparación con otros países. Fuente: Asociación Peruana de Economía, 2017.

Los países de América Latina, en general, han experimentado un bajo crecimiento de productividad; solo en los últimos veinticinco años, la región ha logrado detener el aumento de esa brecha. Así, hoy, Perú y nuestros socios vecinos, Brasil y Colombia, todos nos encontramos más o menos a la par. Durante el 2017 la Productividad Laboral total medida a partir del número de trabajadores con relación al PBI se incrementó en apenas 0,5%, la tasa más baja de crecimiento desde el año 2009, año de la crisis financiera internacional.



*Figura 2.* Productividad Laboral 2008-2017. Fuente: Cámara de Comercio de Lima, 2018

Para el cálculo de la PL se utilizó información estadística entre el 2007 y 2017 tanto del PBI como de la población económicamente activa ocupada (PEAO), tomando como fuente el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

JLT Corredores de Seguros apostó por el Perú, tras 13 años de operación en el país, en asociación con el grupo Mariátegui, ahora la empresa de origen británico concretó la compra del 100% de las acciones del negocio. En el segundo trimestre del año 2017, JLT Perú adquirió Magaseguros, el bróker líder de La Libertad, como una de las oportunidades para expandir su influencia en el norte del país.

La sede de JLT en Trujillo está pasando por diversos cambios, para lo cual la empresa no tenía un plan bien elaborado de cómo saber lidiar con ello. La mayoría de la toma de decisiones está centralizada en su sede de Lima, la cual ha estado teniendo cambios de rotación de personal debido a que la empresa pasó de ser una empresa familiar a una corporativa. Actualmente la sede de Trujillo necesita reorganizarse, utilizar de manera adecuada sus recursos y materiales para obtener y brindar un buen servicio a sus clientes. Existen quejas por demora en atención, el personal labora horas extras a las estipuladas por la empresa, el sistema de información recién comprado no brinda todo el soporte

requerido para las gestiones necesarias; estas son solo algunas de las causas por la cual se planteó que la empresa necesita mejorar su productividad laboral.

Dada la situación de la empresa se deben generar procesos que ayuden a cubrir las necesidades de la empresa y poder sacarla adelante. La reingeniería apunta a los procesos claves o estratégicos, y no solo es automatizar procesos existentes, sino presentar nuevos procesos que rompan con los actuales, logrando mejorar la forma de hacer las cosas. La presente investigación se aboca en generar un impacto positivo en la productividad laboral al realizar una reingeniería de procesos en la sede Trujillo de JLT Perú Corredores de Seguros S.A.

Se recopiló una lista de antecedentes los cuales demuestran que la reingeniería de procesos logró un impacto positivo en la productividad laboral de las empresas en estudio, siendo algunas de ellas las que se detallaran a continuación:

Gil, W. (2018), en la tesis titulada: "Reingeniería en fase de desarrollo como mejora en el tiempo de atención al cliente dentro de la cadena de suministro de un cable operador nacional". Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, mencionó que, con la aplicación de reingeniería en su fase de desarrollo, se logró reducir el tiempo de atención en 2 días comparado con la gestión previa que tardaba de 4 a 5 días. El diseño del nuevo proceso de cadena de suministro optimizó el tiempo, aumentó la satisfacción al cliente en promedio a 90% alcanzando los indicadores regionales planteados para la compañía, optimizando la utilización de recursos planificados eficazmente. Se hizo referencia a este antecedente debido a que a través de la reingeniería se logró una reducción de tiempos en los procesos lo cual también se buscaba en la presente investigación

Mayorga (2014), en su tesis titulada: "Reingeniería de procesos en la cooperativa codesarrollo del cantón puerto francisco de Orellana provincia de Orellana". Universidad de Loja, Ecuador, tuvo como objetivo general realizar una reingeniería de procesos con el fin de mejorar el nivel competitivo de la entidad se obtuvo resultados con respecto a la colocación de créditos de 11 horas con 5 minutos se disminuyó el tiempo a tres horas y 30 minutos por operación. De igual manera que el antecedente anterior se hace mención debido a que a través de la reingeniería se logró una reducción de tiempos en los procesos lo cual también se buscó en la presente investigación.

Calderón, P. (2012), en la tesis titulada: "Rediseño de procesos para la mejora del control, optimización de la productividad y reducción de los costos en el área de mantenimiento de la empresa Gases Industriales AGA S.A." Universidad Nacional de Ingeniería, Perú, mencionó que es rentable y se vio reflejado en la evaluación económico-financiera que dio como resultado un VAN de proyecto de S/. 80,657. El cambio de políticas de ingreso de envases redujo en 14% el tiempo de ciclo del proceso total. Se hizo referencia a este antecedente debido a que involucra a las variables en estudio en términos similares logrando ver la repercusión entre ellas. El antecedente demostró que existe un impacto positivo y rentable entre las variables lo cual también se buscó en la presente investigación.

Maguiña, H. (2013) con su tesis titulada: "Mejora en los procesos de una Empresa Fabricante de Máquinas de Automatización", publicada por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú, concluyó que el objetivo del estudio fue lograr ordenar y optimizar los procesos internos para que se alcance a trabajar de una manera eficaz y eficiente, eliminando los tiempos improductivos y elevando la productividad en el trabajo. Se hizo referencia a este antecedente debido a que en la presente investigación se

estudió los indicadores de eficacia y eficiencia buscando lograr una mejoría lo cual impactaría en la productividad laboral.

López, T (2016), en su tesis titulada: "Rediseño logístico para mejorar la productividad del área de Logística – almacén en la empresa Induamerica Servicios Logísticos S.A.C". Universidad Nacional de Trujillo, Perú, concluyó que rediseñar el sistema logístico, conllevó a elevar el rendimiento en un 89.74 % del área Logística – Almacén. La modificación de los procesos de recepción y almacenaje de materiales influyó en el proceso de Atención de requerimientos, de manera de que el tiempo promedio de dicho proceso disminuyó de 7.47 minutos a 5.56 minutos, lo que anualmente era de 5,416 horas/año y 4,031 horas/año respectivamente, lo que fue un ahorro de 1385 horas/año. Se hizo mención del antecedente a que demostró que a través de la modificación de los procesos genera una mejoría en la productividad lo cual se buscó en la presente investigación.

Flor, C. (2017). En la tesis titulada: "Propuesta de mejora en los procesos de recepción de muestras de concentrados para el incremento de la productividad. Caso de una empresa de servicios que certifica la ley de composición en los minerales". Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú, demostró que los cambios asociados a una mejora de procesos, desarrollo del talento y sistematización de las actividades permiten a la organización mejorar su productividad. Teniendo resultados positivos: mejora en la productividad de recepción en un 89.57%, mejora en los procesos con aplicación de TI 1.025% y mejora en la trazabilidad de información en un 214.29%. El antecedente ayudo a demostrar que la reingeniería de procesos tiene un impacto positivo en la productividad generando que los porcentajes de efectividad y eficiencia mejoren. Siendo estos indicadores de productividad que estuvieron presentes en la investigación.

Fernández, A. (2017), en su tesis titulada: "Propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad en la empresa distribuciones A&B". Universidad Señor de Sipán, Perú, concluyó que la productividad que se obtiene después de la implementación de un plan de mejora se incrementaría 22.18% aproximadamente y se analizó el beneficio costo que representa una posible implementación de la propuesta planteada, encontrando un resultado de 1.39, lo que significa que el beneficio percibido por aumento en la producción supera a los costos incurridos en la implementación de la mejora. Se hace mención del antecedente debido a que demuestra, que, aunque se incrementen los costos por la modificación de los procesos estos no superarían las ganancias obtenidas, lo mismo que se buscó lograr en la presente investigación.

Jiménez, Y. (2017), en su tesis titulada: "Implementación de la reingeniería de procesos para reducir los costos de producción, en el área productiva de la carpintería MAJICE, Áncash 2017", publicada por la Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú, concluyó que la implementación de la Reingeniería de procesos redujo los costos de producción con una media de s/.863.67. La nueva forma de trabajo hacia los colaboradores y un nuevo clima laboral ayudó al operario a reducir errores. El antecedente demostró que la reingeniería de procesos influencia en la productividad logrando reducción de costos y formando un buen clima laboral para los trabajadores y así comentan menos errores lo cual se buscó lograr en la presente investigación.

Para la presente investigación se realizó un marco teórico de productividad laboral y de reingeniería de procesos la cual sirvió como base para la ejecución del proyecto.

Bernal, García y Ramírez (2012), mencionaron que la productividad en todo sistema de operación de bienes o servicios obedece a la relación que guardan los resultados obtenidos para con los recursos empleados en el logro de estos, este factor es de vital importancia ya que de ser favorable se estará en condiciones de permanecer en el mercado cada vez más competitivo.

Torres (2014) refiere que la productividad es la relación entre la producción de bienes o servicios obtenidos y los recursos utilizados para cumplir con los resultados deseables. En general, las organizaciones utilizan los índices de la productividad como una medida en la que se satisfacen los siguientes criterios: a) objetivos: en medida en que se logran; b) eficiencia: grado de eficacia con que se utilizan los recursos para obtener un producto útil; y, c) eficacia: resultado alcanzado en comparación con los resultados esperados.

Lo mencionado por Torres se tomó como base para poder definir el concepto de Productividad usado en la presente investigación.

Garduño (2015) mencionó que un programa de productividad en marcha puede estar en una de las cuatro fases o etapas. Se abreviarán estas cuatro etapas como MEPI, en donde M, E, P, I significan respectivamente, Medición, Evaluación, Planeación y Mejoramiento.

Paso 1.- Medición de la productividad.

Paso 2.- Evaluación de la productividad.

Paso 3.- Planeación de la productividad.

Paso 4.- Mejoramiento de la productividad.

Las ventajas para una empresa por contar con una mejor productividad son:

- Mayores utilidades, ya sea por mayor margen de utilidad, o por un mayor volumen de ventas.
- Ingresos mayores para los empleados.
- Mayor margen de seguridad en el mercado, es decir, mayor competitividad.
- Inmejorables oportunidades de expansión.
- Prestigio social.

Ahora bien, como empresa, medir la productividad puede traer las siguientes ventajas:

- Evaluar la eficiencia en la conversión de recursos.
- Simplificar la conversión de recursos.
- Otorgar prioridades a objetivos reales.
- Modificación paulatina y acertada de las metas de productividad.
- Definir estrategias de mercado, crecimiento y desarrollo.
- Planear niveles de utilidad.
- Negociaciones salariales efectivas y realistas.
- Evaluar niveles de competitividad en la empresa.

Bain (2003). Señaló que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

Tabla 1

*Factores Internos en la Productividad*

<b>Factores Internos</b>	<b>Duros</b>	Tecnología
		Producto
		Planta y equipo
		Materiales y energía
	<b>Blancos</b>	Personas
		Organización y Sistemas
		Métodos de Trabajo
		Estilos de Dirección

*Fuente: Elaboración Propia a partir de Bain (2003)*

**Factores Internos** - Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasificó en dos grupos: duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

#### Tecnología.

La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.

Producto. La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.

Planta y equipo. La productividad de este factor se puede mejorar al prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido

internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.

Materiales y energía. En este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notablemente resultados. Además, se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

Personas. Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

Organización y sistemas. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.

Métodos de trabajo. Se debe realizar un análisis sistémico de los métodos actuales. La eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.

Estilos de dirección. Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

**Factores Externos** - La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las

organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad.

Dentro de estos factores, se tiene los siguientes:

Ajustes estructurales: Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa, independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo, a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.

Cambios económicos: El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.

Cambios demográficos y sociales: Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.

Recursos naturales: Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.

Administración pública e infraestructura: Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

Bonilla, Góchez y Machado (2013) manifestaron que para evaluar la productividad de un empleado es necesario cuantificar el tiempo y las actividades que generan buenos

resultados dentro de la organización. Esto se vuelve muy complicado, sobre todo en las empresas de servicios donde se producen bienes intangibles.

Delgado (2016) indicó: "Productividad = productos / insumos (dentro de un periodo de tiempo considerando la calidad) La fórmula señala que se puede mejorar la productividad: Aumentando los productos con los mismos insumos, Disminuyendo los insumos, pero manteniendo los mismos productos, o aumentando los productos y disminuyendo los insumos para cambiar favorablemente la relación" (p. 1). Las organizaciones emplean distintos insumos como son el trabajo, los recursos y el capital, el éxito de la productividad se da en el adecuado trabajo de conocimientos y administración de los recursos humanos de la entidad ya que ellos son la base de esta, a mejores recursos humanos mejor productividad laboral.

Se ha dicho: "Si usted no puede medirla, no puede administrarla". Esto es particularmente verdad para la productividad.

Un ejemplo de medición de productividad a nivel empresa es:

$$\frac{\textit{Producto (total bienes y servicios)}}{\textit{Insumos (total recursos utilizados)}}$$

No es suficiente con medir simplemente la productividad a nivel de toda la empresa. Se deben desarrollar razones de productividad en cada nivel algunos ejemplos de mediciones de productividad para actividades individuales son:

$$\frac{\textit{Pago Total}}{\textit{Pago al Departamento de Personal}}$$
$$\frac{\textit{Cuentas por Cobrar}}{\textit{Empleados del Departamento de Credito}}$$

Los indicadores de la productividad: eficiencia, eficacia

La eficiencia significa la utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles, también como el logro de las metas con la menor cantidad de recursos, la eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión.

La eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos, la cual está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas.

Según Pérez (2012) la productividad laboral hace referencia al incremento o la disminución de los rendimientos, surgido en las variaciones del trabajo, el capital, la técnica u otro factor.

Van Der (2005) explica que la productividad laboral es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización.

La productividad laboral en las empresas puede orientarse a la consecución de una serie de objetivos o un buen clima laboral mediante la toma de ciertas acciones y el uso de factores como el tiempo y los recursos.

Los factores de productividad laboral son una serie de acciones que afectan al rendimiento de las empresas. Algunos de estos factores pueden identificarse como el ausentismo, los índices de rotación del personal, el funcionamiento de maquinaria, y otros factores del ambiente interno y externo de la empresa que condicionan los índices de productividad. Otros factores destacados que influyen a la productividad laboral una cultura organizacional que no ofrece recompensas, beneficios e incentivos, los procesos de fusiones y adquisiciones, despidos masivos o reestructuraciones.

En la investigación se usaron de base las definiciones de productividad laboral de Pérez y Van Der.

Con respecto a la reingeniería de procesos, según Kerajewski y Ritsman (2000) mencionaron que:

La reingeniería de procesos es una forma de reinventar, más que un perfeccionamiento progresivo. Se trata de una medida de gran impacto que no siempre resulta necesaria y exitosa. Los cambios masivos casi siempre van acompañados de dolor, en forma de despidos y grandes egresos en efectivo para inversiones en tecnología de información. Los procesos que sean seleccionados en la reingeniería deben ser de carácter fundamental, como las actividades mediante las cuales una empresa atiende los pedidos de sus clientes. (p. 108).

(Johansson, 2010): "La reingeniería de procesos es por definición, el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido, por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal del negocio, orientado hacia el cliente en lugar de una serie de funciones organizacionales".

Para (Hammer & Champy, 1994) "la reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

La definición anterior planteada por Hammer y Champy, al ser la más aceptada se resaltan cuatro palabras claves: Fundamental, Radical, dramáticas y Procesos.

Estas palabras son claves debido a que:

1. Una reingeniería buscará por qué se está realizando algo fundamental.

2. Los cambios en el diseño deberán ser radicales (desde la raíz y no superficiales).
3. Las mejoras esperadas deben ser dramáticas (no de unos pocos porcentajes).
4. Los cambios se deben enfocarse únicamente sobre los procesos.

Las corporaciones necesitan ser rediseñadas o hacer una reingeniería de sus procesos, tareas o departamentos para progresar. La reingeniería es el arte y ciencia de los procesos usando la tecnología para formar una red entre los negocios y sus clientes para lograr mejoras en la eficiencia por medio del diseño de lo que requiere el cliente. Así mismo, tomar en cuenta a los proveedores y competidores para la mejora del proceso. Sin embargo, el cliente permite que la organización se vuelva creativa e innovadora al demandar un servicio o producto de calidad.

Según Johansson (2010) "El objetivo fundamental de la Reingeniería, permite el análisis orgánico de procesos, en lugar de funciones y favorece la autogestión, eliminando las estructuras de supervisión innecesarias. Se concentra en los procesos principales del negocio que "crean valor" para el cliente, contribuyendo a la capacidad competitiva de la compañía. Estos procesos son operados bajo cuatro indicadores de desempeño, que coinciden con los criterios del cliente para estimar valor: calidad, costo, tiempo total de fabricación y servicio".

En la presente investigación se usó de base la definición de Johansson para la reingeniería de procesos.

La reingeniería se puede aplicar según Eneka Albizu (2004) a todo tipo de empresas como son:

- Empresas que están en una situación desesperada, en este caso son las que corren el riesgo de que sus actividades cotidianas sean estancadas por ser obsoletas y no les queda

otra opción más que hacer cambios totalmente drásticos que hagan voltear su dirección del fracaso al éxito, aplicando una reingeniería.

- Empresas a las que se les viene obstáculos y que necesitan un cambio, éstas, aunque su panorama actual, siga siendo exitoso en el corto o largo plazo con un mercado con cambios inciertos será necesario prever los posibles problemas, y prevenirlos con una reingeniería, no estará demás saber cómo combatirlos anticipadamente.

- Empresas que están bien pero siempre quieren estar por encima de la competencia; éstas sin duda son empresas con mentalidad competitiva, es decir, son las que están bien enteradas el mercado toma formas evolutivas cambiantes siempre, aunque las técnicas aplicadas por ésta estén dando los resultados esperados será necesario comprender que siempre hay maneras de mejorarse a sí mismas, éstas aplican constantes reingenierías.

La empresa en estudio se localiza en el segundo grupo detallado, se ubica con las empresas que necesitan un cambio para continuar siendo exitosos.

La reingeniería tiene 3 tipos que pueden ser implementados por las empresas, (Lefcovich, 2010) estos son:

- Reingeniería de procesos para mejorar costos.

Esta se refiere a cuando la empresa u organización se ve presionada a bajar sus precios de venta por la competencia, entonces es hora no de reducir costos necesariamente sino de dar mayor valor a dichos procesos optimizando el uso de los recursos tanto humanos como monetarios y físicos, de manera que los costos aun siendo los mismos, se auto justifiquen y rindan mejores réditos para la empresa u organización.

- Reingeniería de procesos para lograr ser el mejor de su clase.

Esta es la que debería ser aplicada por toda empresa ya que al estar en un mercado tan competitivo como el actual, la necesidad de mejorar constantemente es vital, porque las empresas deben ir evolucionando al ritmo del entorno, y si no lo hacen al no estar preparadas pues otras empresas las devoraran rápidamente y quedarán obsoletas y fuera de competencia.

- Reingeniería de procesos para realizar un punto de innovación radical.

Esta reingeniería de procesos deberá ser aplicada por empresas que necesiten estar en la cumbre, como son las que trabajan con tecnología, ya que estas son empresas que dependen directamente de un punto de innovación radical para estar fuertemente posicionadas en los distintos mercados.

La empresa en estudio se localiza en el segundo grupo detallado, se ubica con las empresas que necesitan reingeniería de procesos para lograr ser el mejor de su clase.

Manganelli (2004) propuso una metodología de reingeniería de procesos, la cual define una manera sistemática de alcanzar una meta.

“Empezar por desarrollar una clara explicación de las metas y las estrategias corporativas. Considerar la satisfacción del cliente como la fuerza impulsora de las estrategias y metas. Referirse a los procesos más bien que a las funciones y poner de acuerdo los procesos y las metas corporativas”.

Tomando en cuenta esta especificación de la metodología de reingeniería de procesos, se presentó en la Tabla 2, algunas metodologías de diversos autores las cuales servirán para obtener de ellas, las etapas adecuadas al diseño que presento en esta tesis.

Tabla 2:

*Metodologías de Reingeniería de Procesos*

Etapas	Hammer (1991)	Morrys & Brandon (1994)	Institute of Industrial Engineers (1995)	Gonzales (1999)	Meng (1999)	Harmon (2003)	Manganell & Klein (2004)	Rodenes, Arango, Puig y Torralba (2004)	Albizu E, Olazaran M. (2004)	Davenport y Short (2006)	Johansson, McHung, Pendlebury y Wheeler (2008)	Kfm y Ashraf (2010)
1	Movilización	Identificación de procesos posibles	Iniciación del proyecto	Toma de decisiones	Planificación	Planeación de la estrategia corporativa	Preparación	Preparación	Arranque	Ajuste, visión y objetivos	Descubrimiento	Desarrollo de la BPR implementación de los objetivos
2	Diagnostico	Analisis inicial de impacto	Comprension del proceso	Lanzamiento de la EPR	Organización	Planificación de los esfuerzos de rediseño	Identificación	Identificación	Conceptualización y planificación	Identificación de procesos a rediseñar	Rediseño	Selección de procesos para ser rediseñados
3	Rediseño	Definir alcance	Diseño de nuevos procesos	Selección de oportunidades	Evaluación	Analisis de un proceso existente	Visión	Visión	Lanzamiento	Entender y medir los procesos	Ejecución	Analisis de la selección de procesos
4	Transformación	Analisis de procesos actuales	Transición de negocio	Rediseño de los procesos empresariales	Identificación	Diseño de un nuevo proceso de mejora	Solución técnica y social	Solución técnica y social	Desarrollo	Rediseño de procesos		Rediseño de la selección de procesos
5		Definición de procesos alternos		Implementación de la reingeniería de los procesos	Visión	Desarrollo de recursos para un proceso de mejora	Transición	Implementación	Consolidación	Implementación del prototipo		Implementación
6		Evaluar impacto en costos		Continuidad de la reingeniería de los procesos	Diseño	Administración de la transición a un nuevo proceso						
7		Selección de la mejor alternativa		Reestructuración de la estrategia corporativa y de los criterios y valores de la empresa	Implementación							
8		Implementación			Administración							
9		Actualización de información										

Fuente: Elaboración propia a partir de las metodologías mencionadas.

Con la tabla N.º 2 se mostró la metodología que cada autor propone en base a sus propias filosofías, etapas, modelos, etc., que pueden diferir completamente o bien que pueden complementarse con la metodología de otros autores. Se realizó esta comparación con la finalidad de tener una visión más clara de las etapas que se pueden integrar de forma común.

A continuación, se muestra una descripción breve sobre las metodologías de los autores descritos en la tabla N.º 2.

Hammer (1991) presentó cuatro estados de su modelo que incluyen: Movilización, Diagnostico, Rediseño y Realización. Hammer no enfatizó en la importancia de métodos y herramientas en su metodología de BPR.

Morris y Brandon (1994), propusieron "La Reingeniería Dinámica en los Negocios (DBR)", que se basó en los métodos de desarrollo de los sistemas de relación (RSD) desarrollados por ellos diez años antes de esta propuesta, para ayudar a las compañías a integrar sus actividades de negocios y el apoyo de la computación en una operación.

Institute of Industrial Engineers (1995). La metodología propuesta sobre la reingeniería de procesos se fundamenta en dos modelos: la rueda del cambio global y el marco de referencias.

González (1999), se basó en los procesos empresariales y de gestión, con el fin de obtener ventajas competitivas para la empresa. Definió a la reingeniería como: "una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implantar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad, rapidez...) modificando al mismo

tiempo el propósito de trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas”.

Meng (1999) indicó que su metodología consta de ocho etapas para la implementación de la reingeniería, en la cual considera las contribuciones de más de cuarenta expertos de los cinco continentes, cuyas experiencias en innovación y utilización de herramientas prácticas, se reflejaron en diferentes casos de estudio aplicados a empresas del sector público y privado.

Harmon (2003) refirió que su metodología es sistemática, definió seis fases, responsabilidades y las bases para un plan del proyecto. Esta metodología no solo describió un plan para rediseñar el proceso, sino también para asegurar el soporte de la gente y que el nuevo proceso sea implementado.

Raymond L. Manganelli, Nannetti y Klein (2004), propusieron el concepto de “La rápida Reingeniería”, la cual consta de cinco etapas: preparación, identificación, visión, solución y transformación. La etapa de solución se divide a la vez en Diseño Técnico y Diseño Social, que se ejecutan simultáneamente. Las etapas están diseñadas para ejecutarse consecutivamente.

Rodenas, Arango, Puig y Torralba (2004), expusieron una metodología basada en la metodología de Manganelli y Klein (1994), con sus etapas de: Preparación, Identificación, Visión y Solución (diseño técnico y diseño social), a la cual se le agrega una última etapa llamada “Implantación”.

Albizu E, Olazaran M. (2004), mencionaron que para tener éxito en la reingeniería se debe tener en consideración el rol de generación de cambio organizativo. La reingeniería va más allá del rediseño de procesos y de la introducción de la información como soporte de estos, ya que puede convertirse en una poderosa herramienta para el cambio organizativo.

Davenport y Short (2006), definieron el rediseño de procesos de negocio como el “análisis y diseño de flujos de trabajo y procesos dentro y entre las organizaciones”. Para lo cual prescribieron una metodología de 5 pasos para el logro del rediseño del proceso.

Johansson, McHung, Pendlebury y Wheeler (2008), con su metodología, trataron de romper paradigmas, haciendo énfasis no solo en el estudio de una o varias tareas en particular, si no en la forma de como el negocio se desenvuelve y encuentra la base real de la competencia.

Kfm y Ashraf (2010). Indicaron que la definición de BPR sugiere la implementación de procedimientos que se centran en el reconocimiento, reorganización, rediseño radical y la sustitución de los procesos existentes que son ineficientes. Señalaron que la identificación y la selección de los procesos de negocio tienen que ser rediseñados en lugar de funciones, departamentos u organizaciones.

Finalmente, después de las diferentes metodologías mencionadas, para el presente proyecto se tomó en referencia y se generó la siguiente metodología de la reingeniería de procesos.

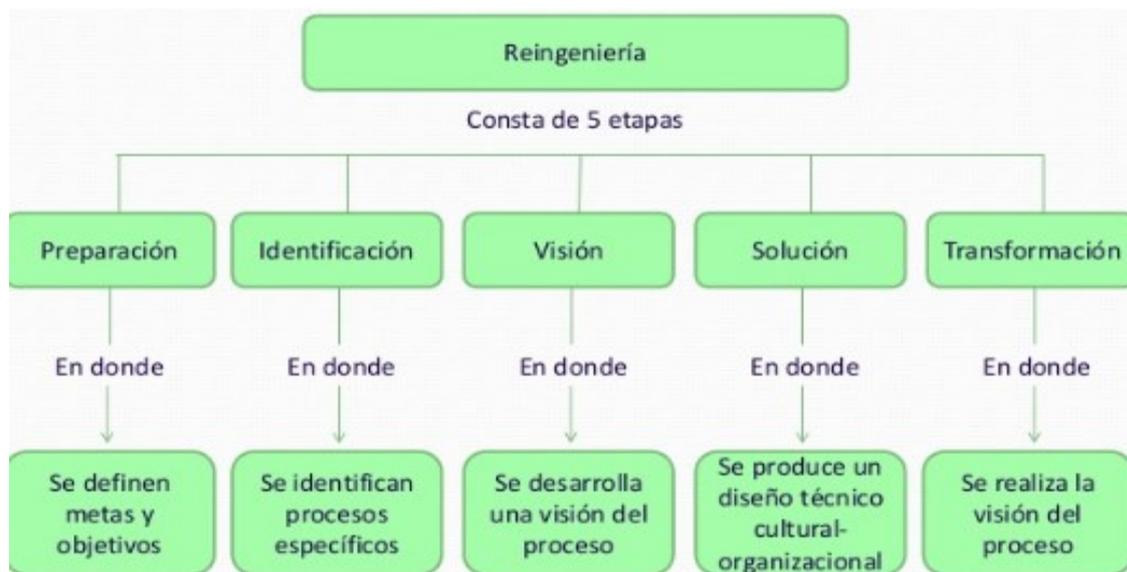


Figura 3. Etapas de la Reingeniería de Procesos. Fuente Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño, 2014

Para mayor detalle y explicación de cada una de las etapas de la reingeniería implementadas en la presente investigación revisar en el anexo 02.

La reingeniería de procesos consigue resultados en cada una de las áreas de la organización: logística, operaciones/producción, compras, ventas, marketing, planificación, gestión de personas, etc.

Por ello, la mejora y el control de procesos son básicos para la correcta gestión empresarial ya que se consiguen los siguientes objetivos:

- Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
- Obtención de importantes incrementos de la productividad.
- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
- Disminución de los costes de las actividades y productos.

Reingeniería significa cambio radical. La tendencia de las organizaciones es evitar el cambio radical, la mejora continua esta más de acuerdo con la manera como las organizaciones se entienden naturalmente con el cambio.

Así, la situación ideal es afrontar una reingeniería inicial de procesos para a partir de ahí, trabajar con los conceptos de mejora continua.

Una reingeniería bien hecha logra mejorar drásticamente el rendimiento porque se basa en rediseñar totalmente el proceso. Esto no implica que se está desechando la mejora continua, al contrario, esta se debe realizar después de la reingeniería para seguir mejorando.

Lo ideal, consiste en establecer una metodología en la que se reinvente toda la estructura y funcionamiento del proceso o de la organización. Se mantienen los objetivos y estrategias básicas del negocio, pero se adopta una libertad total de ideas.

El presente estudio tiene las diversas justificaciones, la justificación económica se base en que para elaborar el proyecto solo fue necesario una inversión mínima de S/. 9,200 la cual es asumida por la misma empresa sin financiación externa. Este monto de inversión no afecta en gran escala a la empresa, comparándolo solo representa un 8% aproximado de la utilidad del último trimestre previo a la reingeniería el mayor recurso usado era el personal laboral y este costo ya es fijo en la empresa, la aplicación de la reingeniería buscó que los procesos consuman eficientemente los recursos asignados, se generen reducciones de costos y mejoras rápidas en la calidad de servicios. La justificación social es que a través del proyecto de reingeniería de procesos ofrece una mejora en las operaciones tradicionales de una empresa, de tal manera que, por medio de esta, se pueda ofrecer un mejor un producto y mejor calidad de servicio para satisfacción de los clientes. Otra de las finalidades importantes que se logran con la implementación de la reingeniería, es que se pueden modernizar y ampliar los sistemas existentes, de tal manera que una organización pueda mantenerse al día en la innovación y cambios que frecuentemente sufre la sociedad. Según los antecedentes, la reingeniería aporta un gran beneficio para las empresas u organizaciones que la implementan, tanto para el fin principal que se busca que es el de generar ganancias. También el presente proyecto se empleará como una fuente de estudio para la implementación de una reingeniería de procesos a los estudiantes de Ingeniería Empresarial, así como a otras carreras afines. Finalmente, también existe una justificación de gestión ambiental al realizar la reingeniería de procesos se tomó en cuenta al rediseñar quitar tareas de los procesos que puedan afectar al medio ambiente una de ellas fue gestionar el mayor envío de documentos virtuales, disminuyendo el uso de papel.

Algunos términos básicos de la presente investigación son:

- **Análisis:** Estudio profundo de un sujeto, objeto o situación con el fin de conocer sus bases y motivos de su surgimiento, creación o causas originarias.
- **Calidad:** Capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de cualidad.
- **Costo:** Gasto económico que representa un producto o la prestación de un servicio.
- **Eficacia:** Grado en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- **Factores:** Elemento, circunstancia, influencia, que contribuye a producir un resultado.
- **Indicador:** Dato que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso; anticipa la medida del resultado.
- **Optimizar:** Designa la acción de buscar la mejor forma de hacer algo.
- **Procesos:** Conjunto de evidencias mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Productividad:** Medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes, etc.) durante un periodo determinado.
- **Recurso:** Distintos medios o ayuda que se utiliza para conseguir un fin o satisfacer una necesidad.
- **Reingeniería:** Secuencias en interacciones nuevas en procesos. Es un análisis y rediseño radical para lograr mejoras significativas en medidas como en costos, calidad, servicio y rapidez.

- Servicio: Conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente.

A continuación, se detalla el Marco Normativo utilizado como soporte en la investigación:

*Decreto Legislativo N.º 728 Ley de Productividad y Competitividad Laboral, Título Preliminar, Capítulo I Principios Fundamentales, Artículo 2º.-* El Estado estimula y promueve la innovación tecnológica de conformidad con el segundo párrafo del Artículo 14º de la Constitución Política del Perú, como la condición necesaria para el desarrollo económico. La introducción de tecnología que eleve los niveles de productividad del trabajo constituye un derecho y un deber social a cargo de todos los empresarios establecidos en el país.

*Decreto Legislativo N.º 728 Ley de Productividad y Competitividad Laboral, Título III Capacitación Laboral y Productividad, Artículo 84º.-* El empleador está obligado a proporcionar al trabajador capacitación en el trabajo a fin de que éste pueda mejorar su productividad y sus ingresos.

*Decreto Supremo N.º 162-92-EF Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada. Reglamento de los Regímenes de Garantía a la Inversión Privada. Norma I.-* Todo inversionista, sea nacional o extranjero, así como las empresas en que éstos participan, están amparados por las garantías a la inversión privada contenidas en el artículo 38º del

*Decreto Legislativo N.º 757 y en el Capítulo I del Título II del presente Decreto Supremo, que se plasman en los siguientes derechos:*

a) El derecho a la no discriminación entre inversionistas y empresas, atendiendo a la nacionalidad de estos, los sectores o tipo de actividades económicas que desarrollen, la ubicación geográfica de las empresas, ni en las siguientes materias:

- Cambiaria
- Precios, tarifas o derechos no arancelarios
- Forma de constitución empresarial
- Su condición de personas naturales o jurídicas
- Ninguna otra causa de efectos equivalentes

b) El derecho a lo no discriminación ente empresas en función a la titularidad estatal del capital.

c) El derecho a la propiedad privada.

d) El derecho a desarrollar la actividad económica de su preferencia.

e) El derecho a la libertad de empresa o industria.

f) El derecho a la libertad de comercio exterior.

g) El derecho a la libertad de comercio interno.

h) El derecho de las empresas a acordar libremente la distribución del íntegro de las utilidades o dividendos que generen.

i) El derecho de los inversionistas a recibir la totalidad de las utilidades o dividendos que les correspondan.

j) El derecho a adquirir acciones, participaciones o derechos similares.

k) El derecho a utilizar el tipo de cambio más favorable que se encuentre en el mercado cambiario.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo impacta la reingeniería de procesos en la productividad laboral de un bróker de seguros en la ciudad de Trujillo año 2018?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar el impacto de la reingeniería de procesos en la productividad laboral de un bróker de seguros en la ciudad de Trujillo año 2018.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del bróker de seguros.
- Rediseñar los procesos operativos del bróker de seguros.
- Implementar la reingeniería a los procesos en crisis del bróker de seguros.
- Evaluar la factibilidad económica y financiera de la reingeniería de procesos en la productividad laboral de un bróker de seguros.

## **1.4. Hipótesis**

### **1.4.1. Hipótesis general**

La reingeniería de procesos impacta positivamente en la productividad laboral de un bróker de seguros en la ciudad de Trujillo año 2018

## 1.5 Matriz de Operacionalización de Variables

Tabla 3

*Matriz de Operacionalización de Variables*

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Formula	Unidad de Medida	Instrumento	Fuente
Variable dependiente: Productividad Laboral	Pérez (2012) indica que la Productividad Laboral hace referencia al incremento o la disminución de los rendimientos, surgido en las variaciones del trabajo, el capital, la técnica u otro factor.	Uso de Recursos	Eficiencia	Acciones Realizadas / Recursos Empleados	%	Registro de Actividades	Gerente
		Cumplimiento de Objetivos	Eficacia	N° de emisiones solicitadas/ N° de emisiones atendidas	%	Registro de Actividades	Gerente
		Satisfacción Laboral	Capacitaciones	(Puntaje después de la implementación – Puntaje antes de la implementación )/ Puntaje antes de la implementación	%	Encuesta	Trabajadores
			Recompensa Laboral	(Puntaje después de la implementación – Puntaje antes de la implementación )/ Puntaje antes de la implementación	%	Encuesta	Trabajadores
Variable independiente: Reingeniería de Procesos	Johansson (2010) establece que la reingeniería de procesos es el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido, por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas.	Estudio de Tiempos	Tiempo de Ejecución	(Tiempo Actual – Tiempo Anterior) / Tiempo Anterior	%	Registro de Actividades	Propia
		Procesos	Calidad	N° Cuello de Botella Solucionados / Total de Cuellos de Botella	% %	Registro de Actividades	Propia

Fuente: Elaboración Propia. En anexos se encuentra la matriz de consistencia para mayor referencia, Anexo N°08

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

El diseño de la investigación corresponde con una Investigación Pre Experimental, la cual se define como aquella investigación en la que se manipula la variable independiente, en un determinado grupo de estudio, sin tener grupo de comparación y con un grado de control mínimo de las variables extrañas (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Lo anterior es atribuible a la presente investigación, dado que la propuesta de reingeniería de procesos se implementó en un solo grupo, para el caso en la empresa JLT Perú Corredores de Seguros, sin tener grupo de comparación u otra empresa en el que se implemente la mencionada propuesta. A continuación, se gráfica el diseño utilizado en la presente investigación:

G                      O1                      X                      O2

Dónde:

G: Representa el grupo observado

O1: Medición inicial de la productividad laboral

O2: Medición posterior de la productividad laboral, luego de la implementación de la propuesta de reingeniería de procesos.

X: Es el estímulo que se aplicó, para el caso, la propuesta de reingeniería de procesos.

## 2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

### 2.2.1. Unidad de estudio

- Un trabajador de la empresa JLT Perú Corredores de Seguros – Sede Trujillo
- Proceso operativo que realiza el bróker de seguros.

### 2.2.2. Población

- Población 1: 18 trabajadores de la empresa JLT Perú Corredores de Seguros – Sede Trujillo.
- Población 2: 11 Procesos

### 2.2.3. Muestra

- Muestra 1: Población muestral al ser menor que 30 elementos, es decir, se evaluarán los 18 trabajadores.
- Muestra 2: Por conveniencia, es decir, el proceso operativo que realiza el bróker de seguros.

## 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

### 2.3.1. Técnicas de recolección de datos

Tabla 4

*Técnicas e Instrumentos de recolección de datos*

Método	Fuente	Técnica
Cualitativo	Primaria	Entrevista
	Secundaria	Análisis de Documentos
Observación	Primaria	Guía de Observación

Fuente: Elaboración Propia.

### 2.3.2. Detalle de Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Tabla 5

*Detalle de Técnicas e Instrumentos de recolección de datos*

<b>Técnica</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Aplicado en</b>
Encuesta	Identificar el nivel de satisfacción	Guía de Encuesta	Empleados
Análisis de Documentos	Obtener información histórica de la empresa	Registros	E-bróker / Archivos
Observación Directa	Observar la secuencia de los procesos, método de trabajo de los trabajadores	Guía de Observación	Empleados

Fuente: Elaboración Propia.

## 2.4. Procedimiento

### 2.4.1. Elaboración de los instrumentos:

Para la elaboración de los instrumentos del estudio, se consideró las fuentes de información, el problema, la hipótesis conducente al cumplimiento de los objetivos correspondientes.

### 2.4.2. Validez de los instrumentos:

Según Hernández (2006) "La validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir". La validez aplicada para el instrumento se realizó a través del juicio de docentes expertos para la presente investigación

#### **2.4.3. Confiabilidad del instrumento:**

En la presente Investigación se ha utilizado el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual requiere una sola administración del instrumento de medición, su ventaja reside en que se aplica el instrumento y se calcula el coeficiente. Se usa para conocer la consistencia interna de una escala, es decir la correlación entre los ítems analizados y también para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas. (Cronbach Lee J. 1951)

Este coeficiente oscila entre 0 y 1, donde cero significa confiabilidad nula y uno representa confiabilidad total.

#### **2.4.4. Aplicación de los instrumentos:**

Una vez elaborados los instrumentos, y consultando a docentes con la experiencia requerida, a manera de juicio experto con las sugerencias recibidas y las modificaciones realizadas, se aplicó la encuesta y entrevista a la población de estudio.

#### **2.4.5. Procesamiento:**

Se tabuló los datos correspondientes a partir de los datos obtenidos y se elaboraron los cuadros para su posterior análisis.

#### **2.4.6. Análisis de los resultados:**

Se procedió a clasificar la información según cada variable, escogiendo la información más relevante y significativa. Luego se procedió a realizar los informes correspondientes de cada técnica utilizada.

## **CAPÍTULO III. RESULTADOS**

### **3.1. Diagnóstico de la situación actual**

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante encuestas, el 83% del personal, desconocen el objetivo principal del negocio debido que al momento de su ingreso dentro de la organización no fueron informados cerca de las metas de la empresa, simplemente se dedican a trabajar en las tareas que fueron asignadas. Básicamente existía una deficiencia organizacional ya que los empleados recién incorporados a la organización no son capacitados para ejercer con eficiencia los trabajos desempeñados. Para mayor detalle revisar Anexo 09. Mediante el Análisis AMOFHIT se identificó que las remuneraciones de los trabajadores estaban por debajo del mercado para el nivel operativo, la rotación de personal era frecuente, no contaban con la capacitación necesaria para la ejecución de los procesos, aunque contaban con buena tecnología al ser una empresa internacional. Y por el prestigio de la marca a nivel internacional lograron tener una amplia cartera de clientes. Para mayor detalle revisar Anexo 01, Punto 1.11. Con el Análisis MEFI arrojó un puntaje ponderado total con 2.17 está por debajo del promedio (2.5), lo que significa que internamente no es una empresa sólida, con factores internos desfavorables. Para mayor detalle revisar Anexo 01, Punto 1.12. Por otro lado, con el Análisis de las Fuerzas de Porter se observó que tenían un gran poder de negociación con los proveedores y contaban con cliente fidelizados logrando un posicionamiento en el sector. Las amenazas fuertes para la empresa. Para mayor detalle revisar Anexo 01, Punto 1.13. Con el Análisis MEFI arrojó un puntaje ponderado de 2.97 está por arriba de la media de 2.50. Lo que significa que tiene grandes oportunidades de crecimiento externo para lo cual se necesita implementar las estrategias. Para mayor detalle revisar Anexo 01, Punto 1.15.

La presente empresa de estudio contaba con el siguiente proceso del negocio el cual se diagrama en el flujo del proceso a continuación:

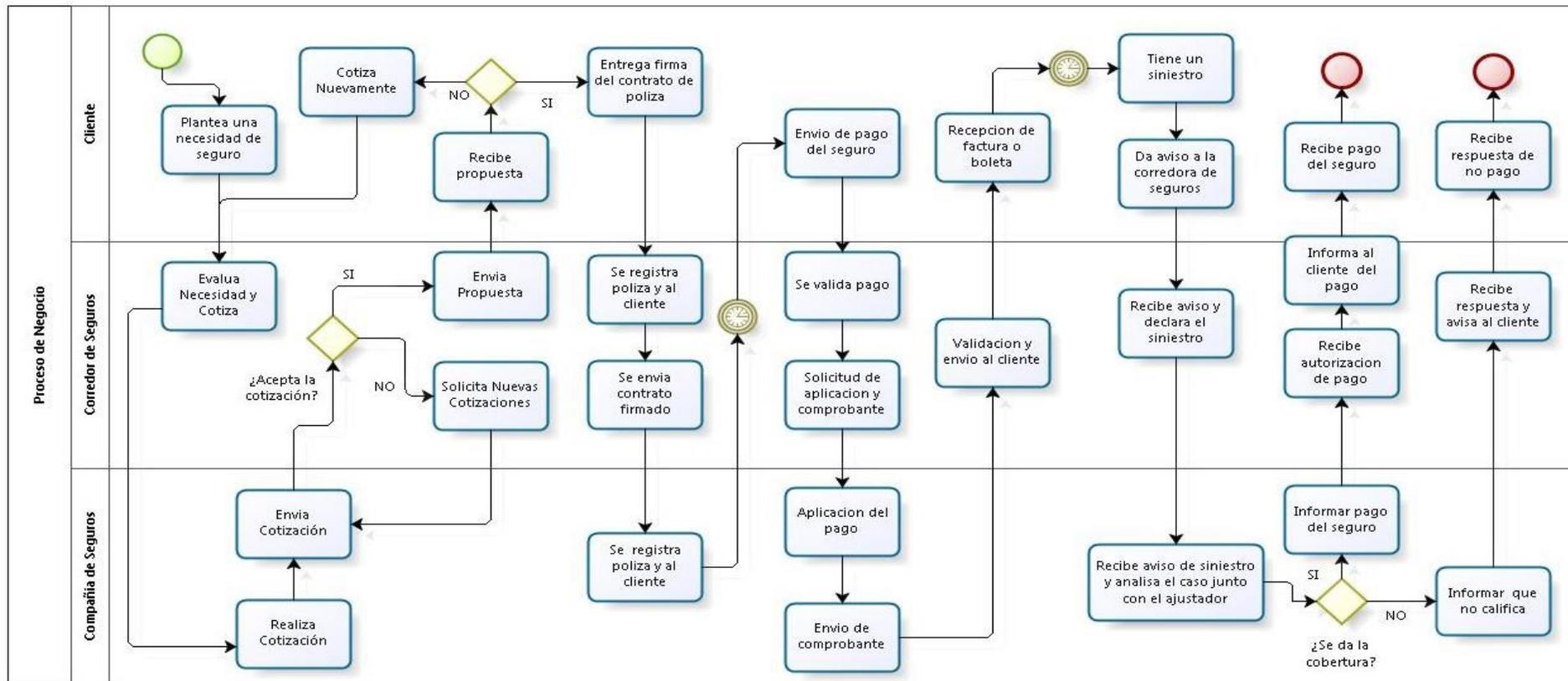


Figura 4. Diagrama de flujo del proceso del negocio Fuente: Elaboración propia en base a la información recopilada y observación a la empresa.

## Diagrama de Flujos de los Procesos previos a la Reingeniería

Para mejor detalle y visualización de los procesos indicados líneas abajo revisar Anexo 05.

### Proceso de transferencia de cuentas

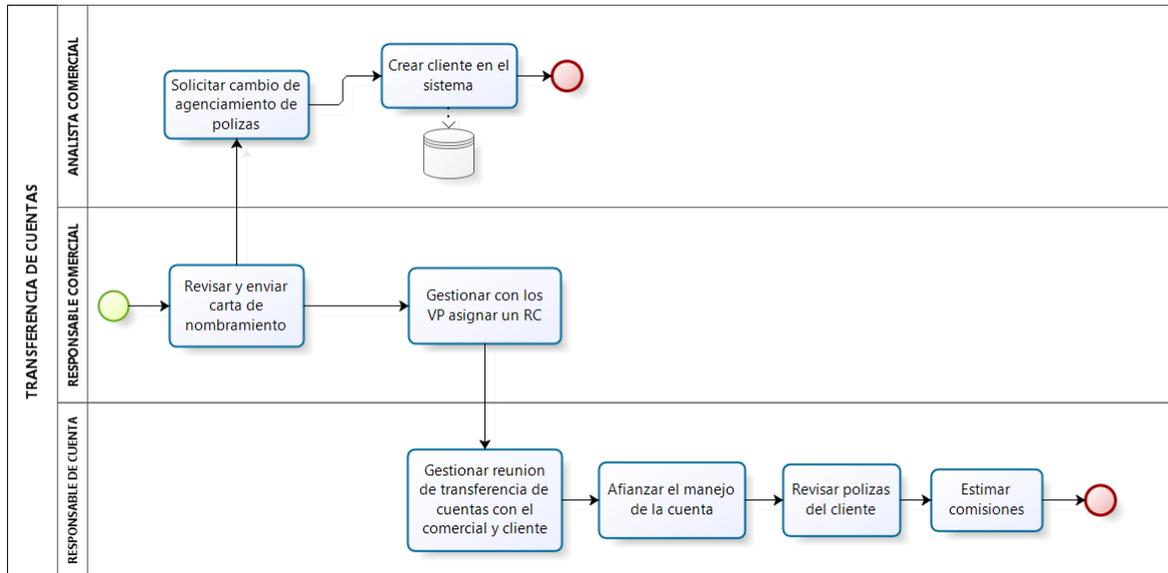


Figura 5. Proceso de transferencia de cuentas. Fuente: Elaboración Propia

### Proceso de Renovación de un TPI

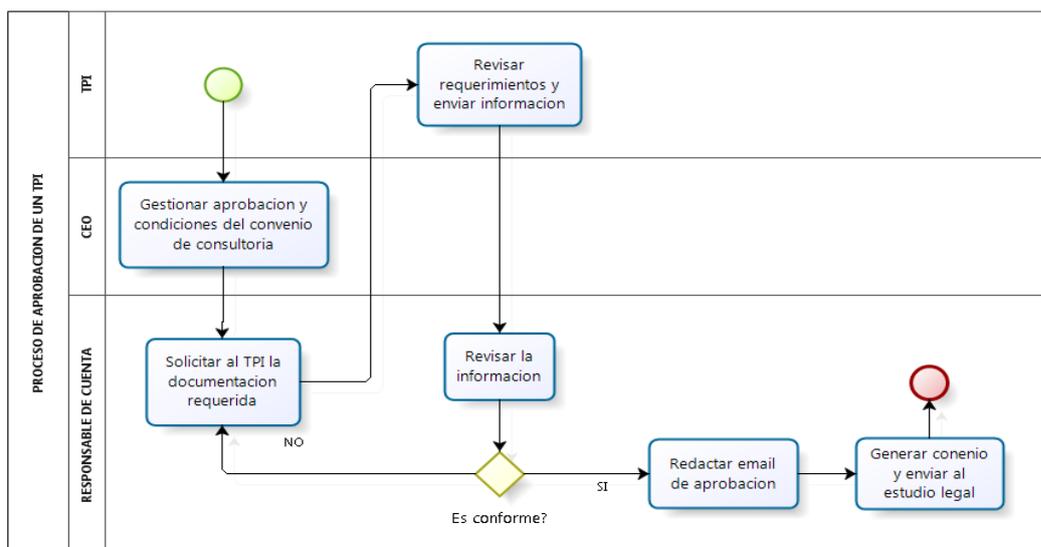


Figura 6. Proceso de Renovación de un TPI. Fuente: Elaboración Propia

### Proceso de Renovación de Pólizas

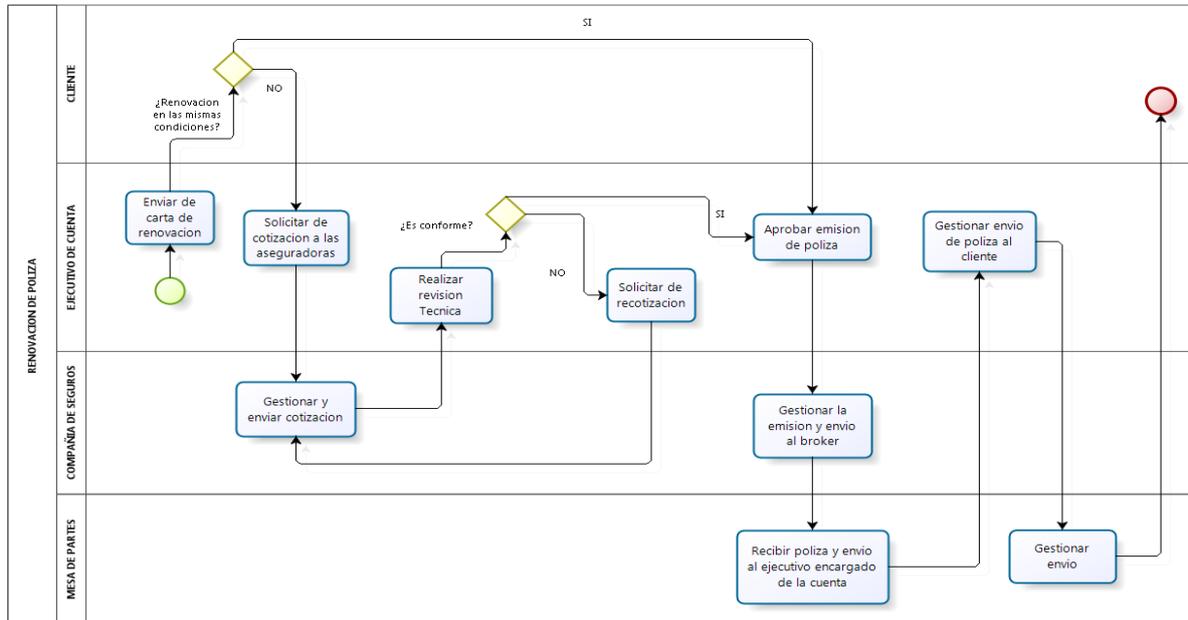


Figura 7. Proceso de Renovación de Pólizas. Fuente: Elaboración Propia

### Proceso de Solicitud de Endosos

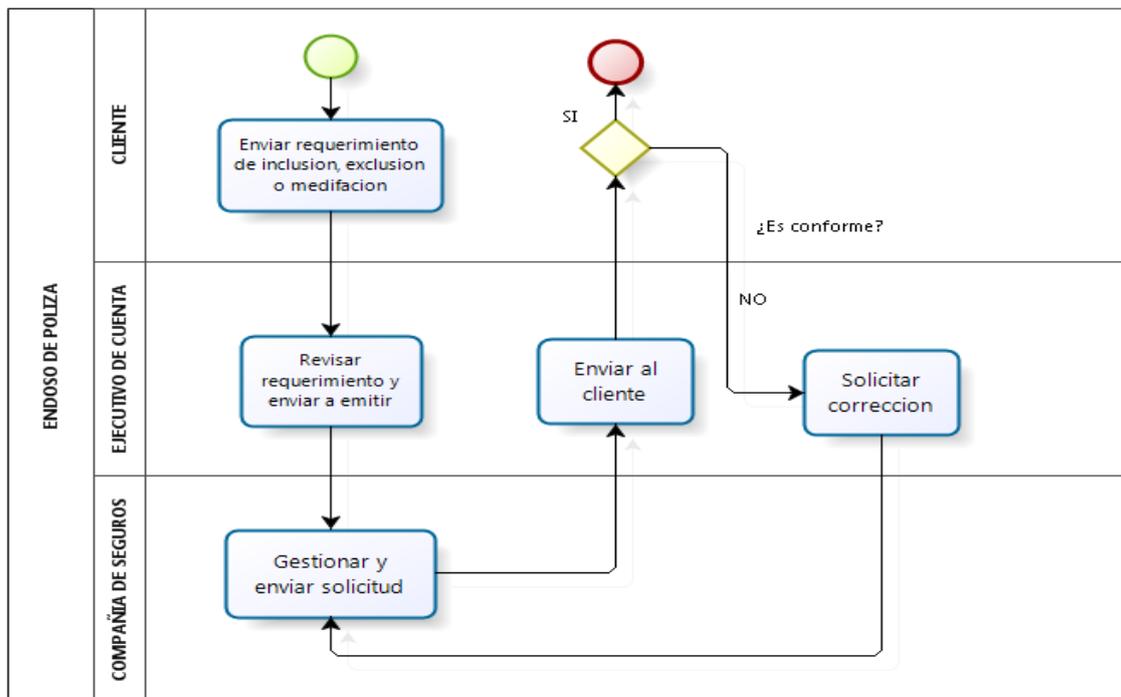


Figura 8. Proceso de Solicitud de Endosos. Fuente: Elaboración Propia

### Proceso de Gestión de Cobranza a Clientes

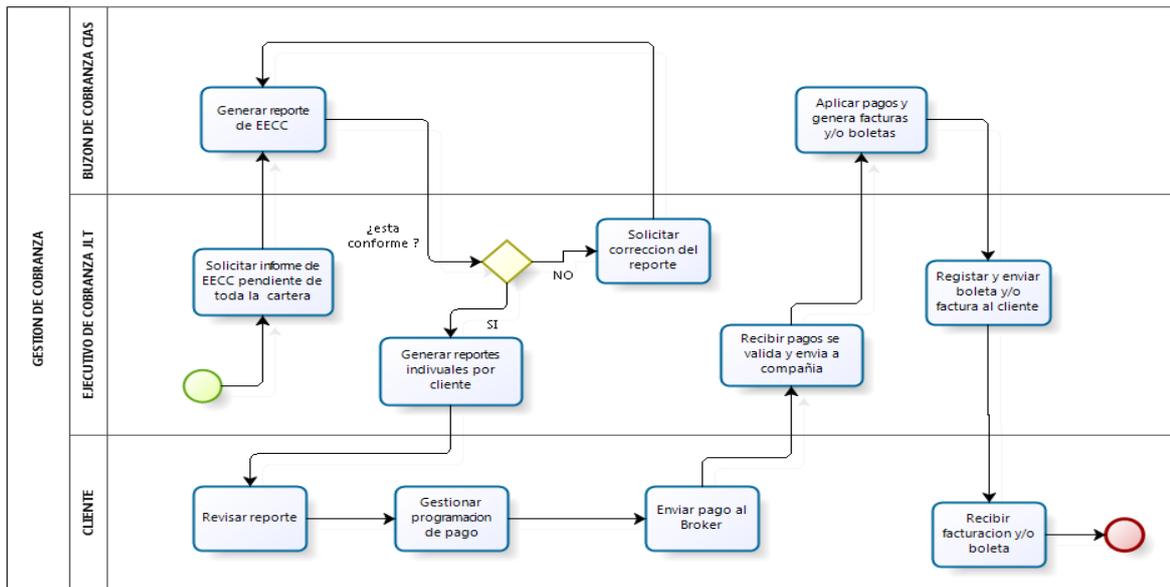


Figura 9. Proceso de Gestión de Cobranza a Clientes. Fuente: Elaboración Propia

### Proceso de Atención de Siniestros de Riesgos Generales

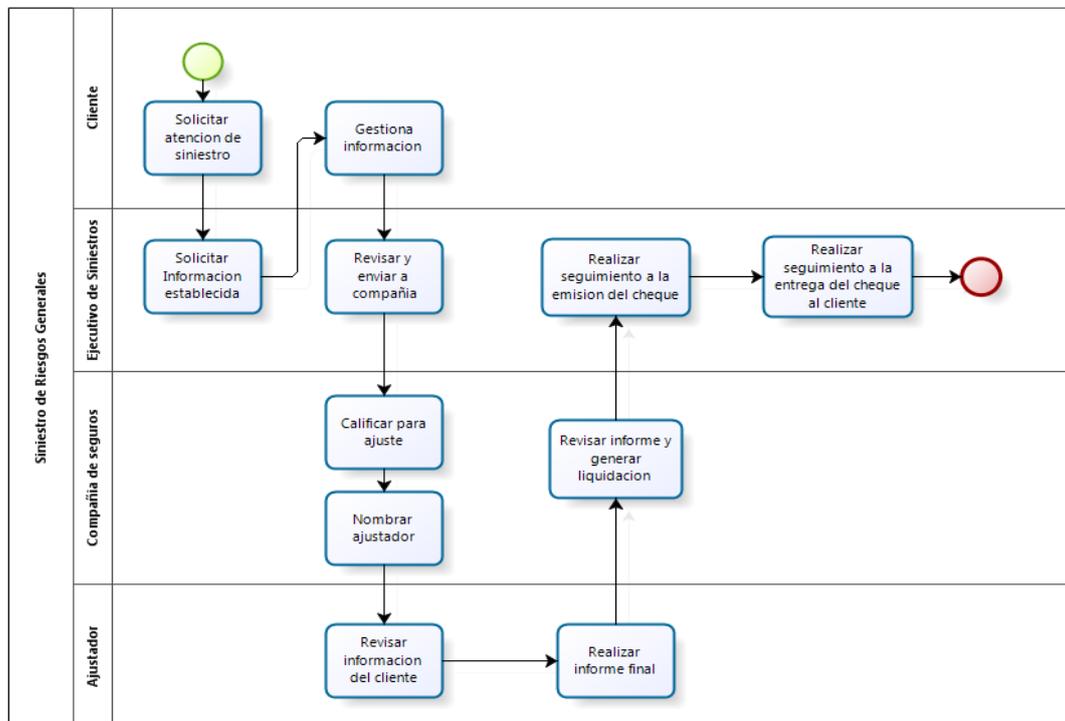


Figura 10. Proceso de Atención de Siniestros de Riesgos Generales. Fuente: Elaboración Propia

### Proceso de Cobro de Comisiones

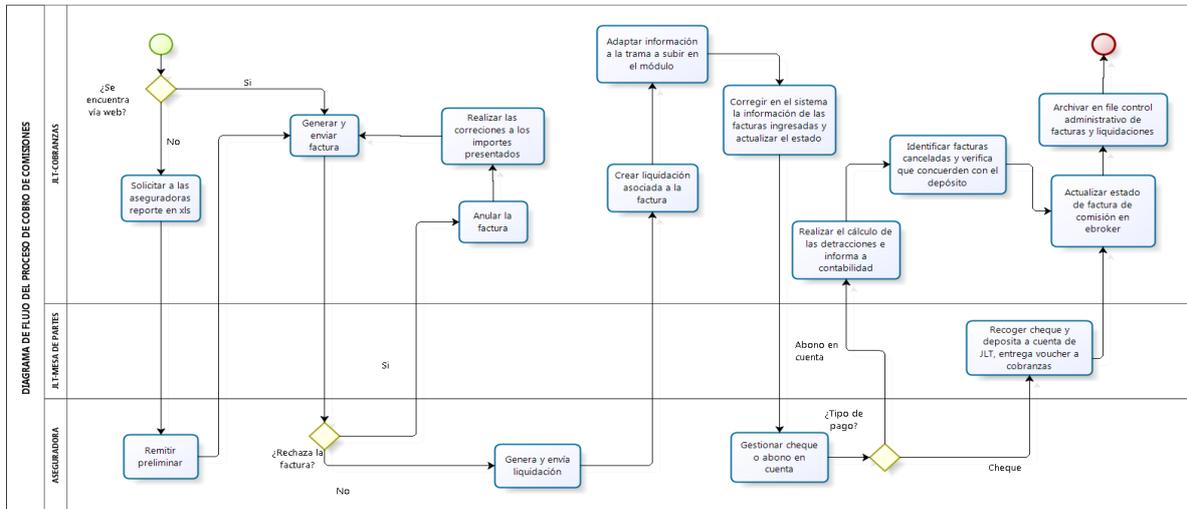


Figura 11. Proceso de Cobro de Comisiones. Fuente: Elaboración Propia

### Proceso de Atención de Siniestros Vehiculares

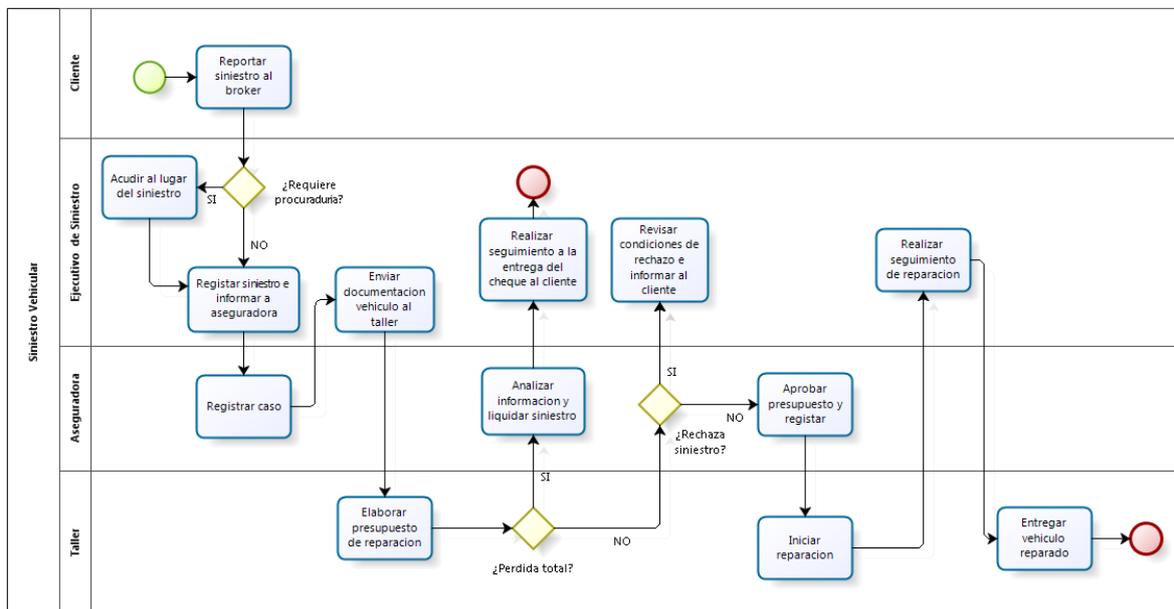


Figura 12. Proceso de Atención de Siniestros Vehiculares. Fuente: Elaboración Propia

**Proceso de Adquisiciones**

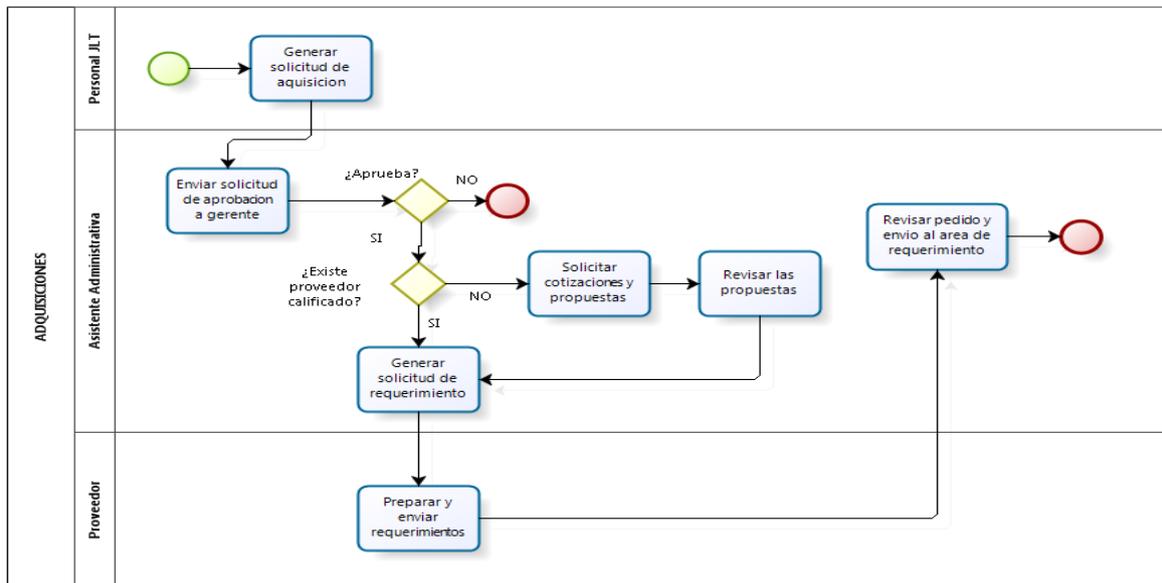


Figura 13. Proceso de Adquisiciones. Fuente: Elaboración Propia

**Proceso de Recojo o Envío de Documentos**

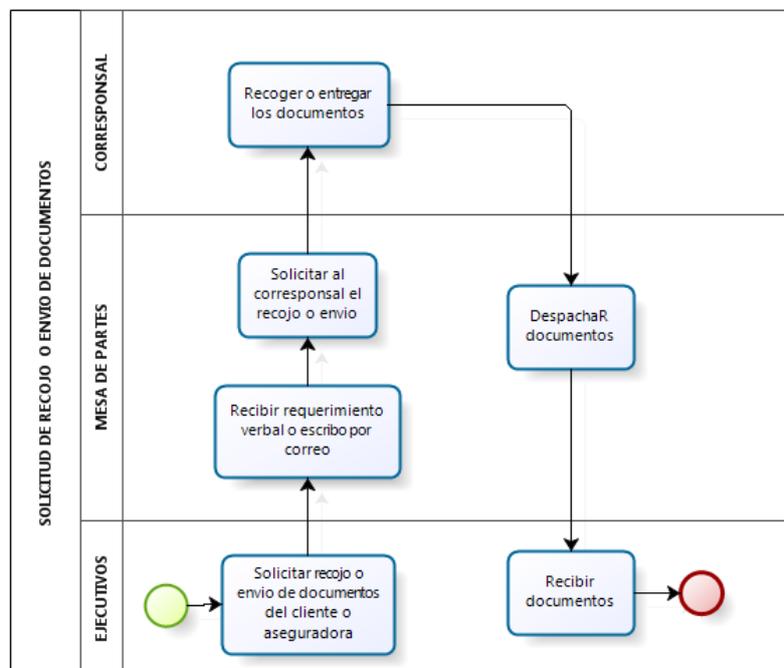


Figura 14. Proceso de Recojo o Envío de Documentos. Fuente: Elaboración Propia

## Proceso de Reclutamiento de Personal

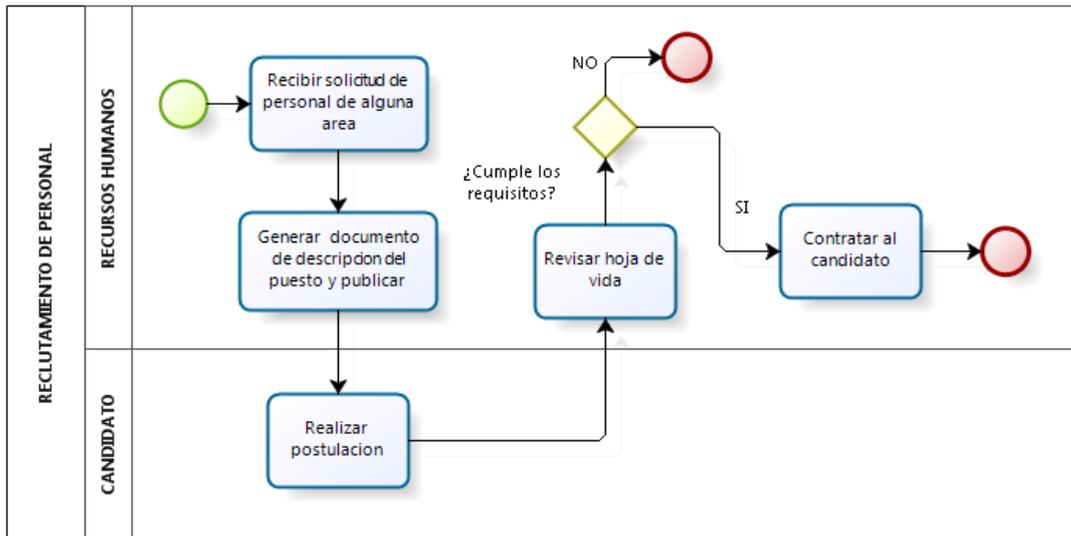


Figura 15. Proceso de Reclutamiento de Personal. Fuente: Elaboración Propia

Según las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa antes de la implementación las cuales se encuentran en el Anexo 09 determinó lo siguiente:

- La perspectiva que tenían los trabajadores con respecto a los atrasos de la atención brindada por los ejecutivos en general de la empresa arrojó que del 50% de los trabajadores encuestados indicaban que a veces se daban retrasos en la atención, el 39% de los trabajadores indicaban que era frecuente y el 11% indicaban que casi nunca existían atrasos.
- La perspectiva que tenían los trabajadores con respecto a la gestión de renovación de pólizas por los ejecutivos encargados de la empresa era del 61% de los trabajadores encuestados indicaban que la gestión era regular, el 22% de los trabajadores indicaban que era buena y el 17% indicaban que era mala.
- La perspectiva que tenían los trabajadores con respecto a la gestión de emisión de endosos por los ejecutivos encargados de la empresa era del 50% de los trabajadores

encuestados indicaban que la gestión era regular, el 28% de los trabajadores indicaban que era buena y el 6% indican que era deficiente.

- La perspectiva que tenían los trabajadores con respecto al proceso de recojo y envío de documentos por el área administrativa de la empresa era del 56% de los trabajadores encuestados indicaban que la gestión era regular, el 28% de los trabajadores indicaban que era buena y el 11% indican que fue deficiente.
- La perspectiva que tenían los trabajadores con respecto a la gestión de reclutamiento de personal de la empresa era del 61% de los trabajadores encuestados indicaban que la gestión era regular, el 11% de los trabajadores indicaban que era buena y el 6% indicaban que fue deficiente.
- La perspectiva que tenían los trabajadores con respecto a las capacitaciones brindadas por la empresa era del 18% de los trabajadores encuestados indicaban que era frecuente, el 24% de los trabajadores indicaban que nunca se dan capacitaciones.
- La perspectiva que tenían los trabajadores con respecto a la gestión de recompensas que brinda la empresa era del 61% de los trabajadores encuestados indicaban que casi nunca se daban recompensas, el 17% de los trabajadores indicaban que nunca se daban.

### **3.2. Rediseño de los procesos operativos**

Se usó la herramienta de Matriz de Priorización detallada en el anexo 03 con el propósito de identificar aquellos procesos que tienen mayor necesidad de ser rediseñados por tiempo de operación, impacto sobre el cliente final o costos incurridos mala gestión. La elaboración de la matriz de priorización se realizó bajo los valores indicados por el gerente de la empresa. Como resultado de la tabla de matriz de priorización ubicada en el anexo 05, se puede concluir que los procesos a realizar el proyecto de reingeniería son: Renovación pólizas, Emisión de Endosos, Reclutamiento de personal y Recojo o envío de Documentos.

## Proceso de Renovación de Pólizas

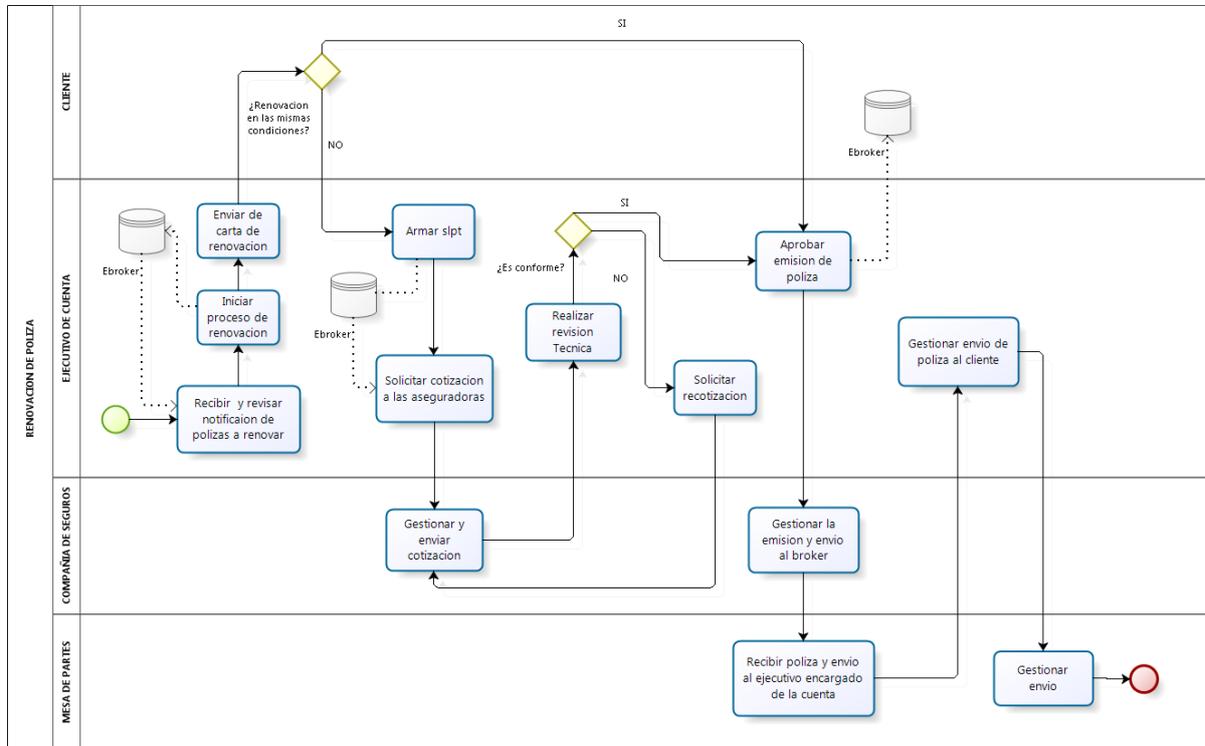


Figura 16. Proceso de Renovación de Pólizas – Después. Fuente: Elaboración Propia

### Mejoras al Proceso de Renovación de Pólizas:

- Se programó una alerta en el sistema de información: la alerta informa al ejecutivo y cliente que las pólizas están próximas a vencer ahorrando tiempo al ejecutivo en buscar y enviar manualmente avisos de renovación.
- Interacción Ebroker: se creó dentro del sistema una opción de renovación de pólizas para tener la información ordenada lo cual en un futuro las próximas renovaciones contarán con información histórica de rápido acceso.

**Proceso de Solicitud de Endosos**

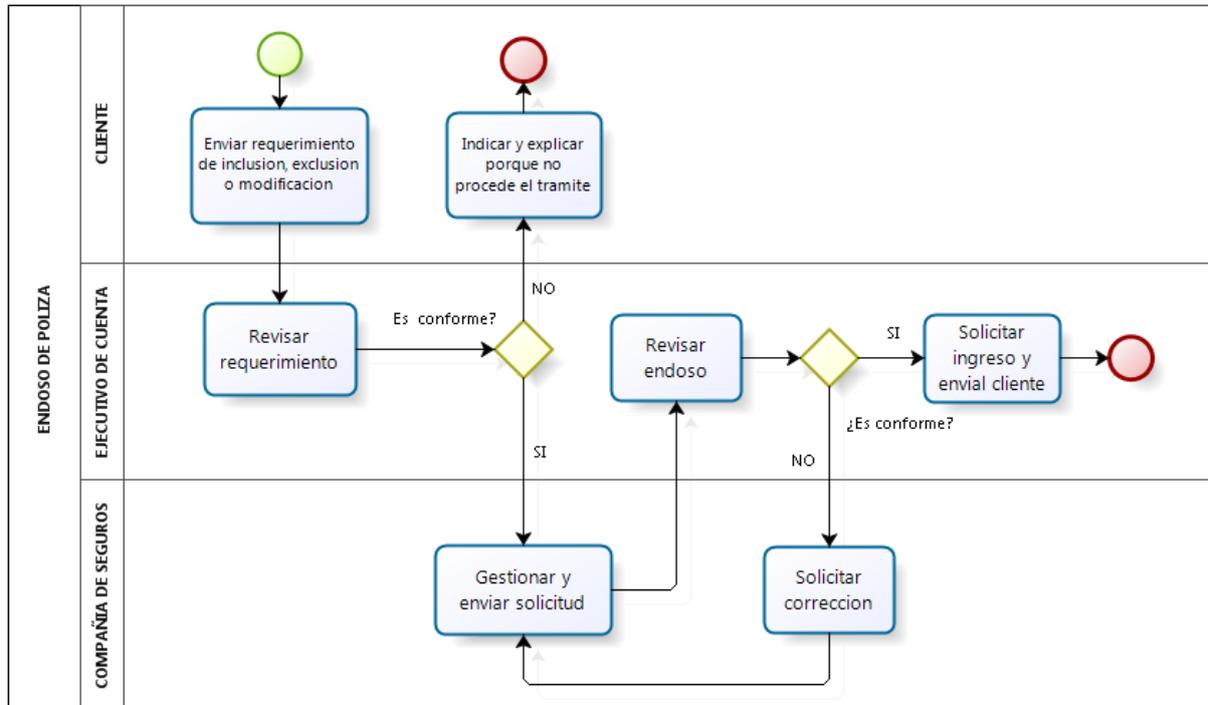


Figura 17. Proceso de Solicitud de Endosos – Después. Fuente: Elaboración Propia

Mejoras al proceso de Solicitud de Endosos:

- Filtro de Requerimiento: se modificó el proceso agregando después de la revisión del requerimiento una situación de devolver al cliente el trámite siempre y cuando la solicitud es algo que no procedería por la compañía de seguros.
- Revisión de Endosos: se agregó el subproceso de revisión de endoso para garantizar al cliente la correcta emisión de lo solicitado lo cual genera que el proceso cuente con mayor calidad.

### Proceso de Recojo o Envío de Documentos

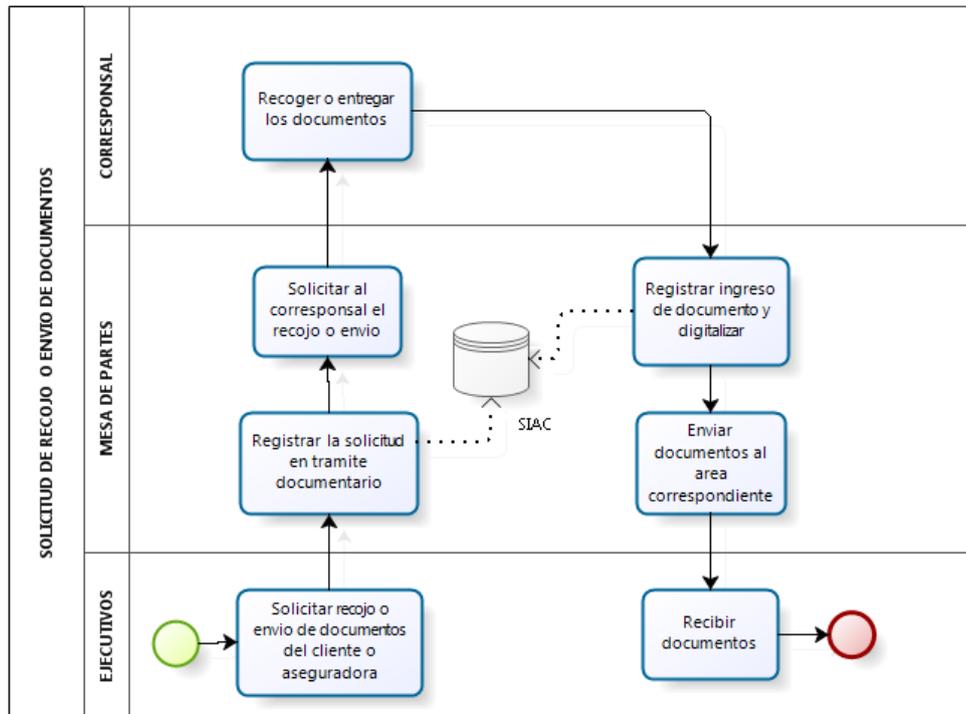


Figura 18. Proceso de Recojo o Envío de Documentos – Después. Fuente: Elaboración Propia

Mejoras al Proceso de Recojo o Envío de Documentos:

- Sistema de Tramite Documentario: este sistema sirve para registrar todo solicitud debido a que anteriormente las solicitudes eran escritas o verbales mayormente lo cual ante una situación de conflicto entre las partes no existía aceptación las declaraciones realizadas sobre alguna solicitud.
- Sistema de digitalización: se incluyó en el proceso para facilitar el acceso a la documentación y ahorro de espacio de almacenamiento físico (archivados).

**Proceso de Gestión de Desempeño (nuevo)**

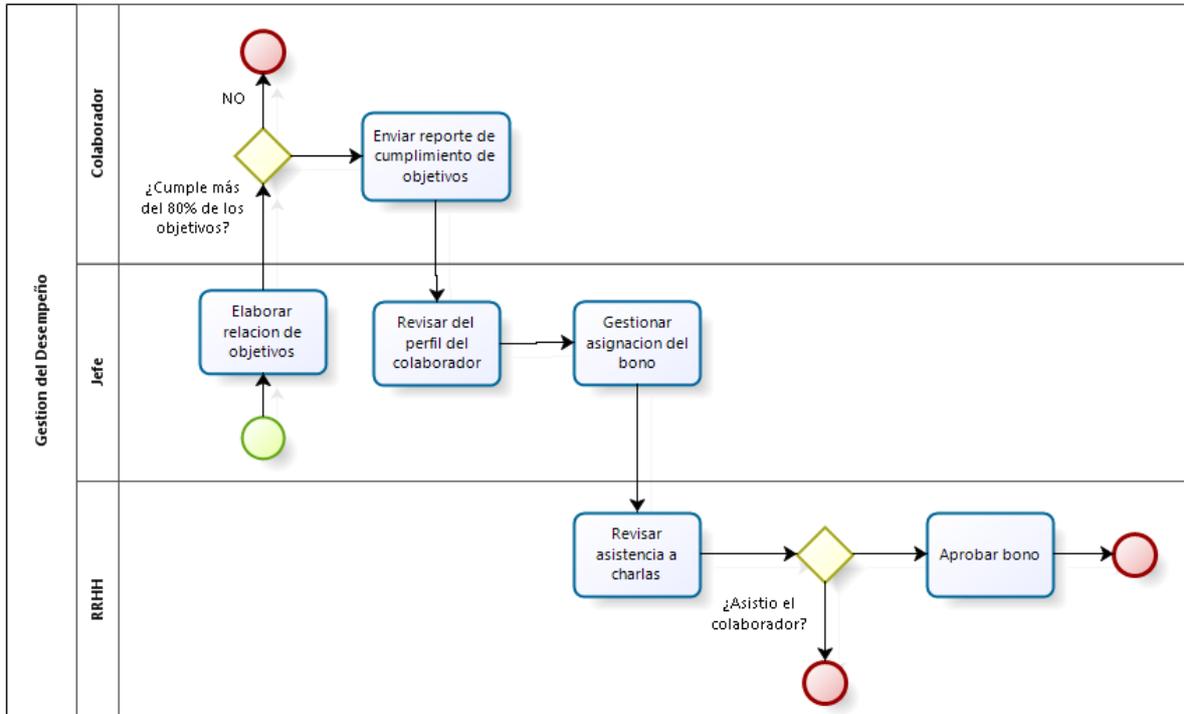


Figura 19. Proceso de Gestión de Desempeño (nuevo). Fuente: Recopilado de los procesos sede Lima de la empresa.

El proceso de Gestión de Desempeño ya existía en la sede de Lima, lo que se realizó es añadir este proceso a la sede de Trujillo lo cual generaría igualdad entre las sedes de la organización de esa manera los trabajadores sentirían una valoración por su trabajo desempeñado aumentando el interés de realizar las funciones y objetivos trazados lo cual traería ganancias a la empresa y a los trabajadores.

### Proceso de Reclutamiento de Personal

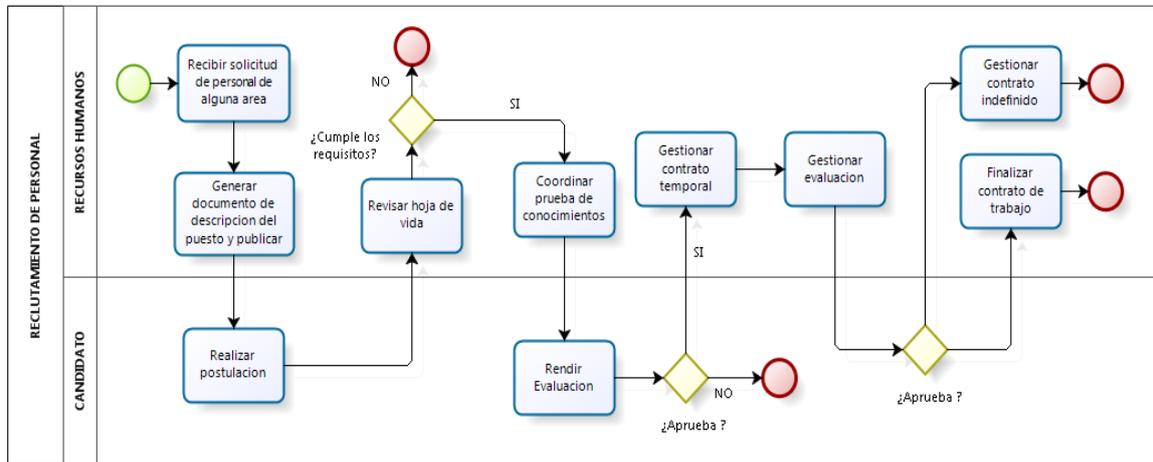


Figura 20. Proceso de Reclutamiento de Personal – Después. Fuente: Elaboración Propia

Mejoras en el proceso de Reclutamiento de Personal:

- Sub Proceso de Evaluación de Conocimientos: anteriormente después de revisar las hojas de vida se realizaba el contrato indefinido del nuevo trabajador. Ahora pasaría por unas evaluaciones como prueba de conocimientos para asegurar en parte la contratación de una persona óptima.
- Filtro por Contrato Temporal: al tener un buen desempeño con el tiempo pasaría a la modalidad de trabajo indefinido.

### **3.3. Implementación de la Reingeniería de Procesos**

Según las encuestas realizadas a los trabajadores después de implementar la reingeniería de procesos a la empresa las cuales se encuentran en el anexo 10 determinó lo siguiente:

- La perspectiva respecto a los retrasos de atención que brinda la empresa cambio ahora el 61% de los trabajadores encuestados indican que casi nunca se están dando atrasos, el 28% de los trabajadores indican que ya no se están dando atrasos.
- La perspectiva respecto a la gestión de renovación de pólizas por los ejecutivos encargados de la empresa cambio ahora el 50% de los trabajadores encuestados indican la gestión es regular, el 22% de los trabajadores indican que es buena y el 28% indican que es excelente.
- La perspectiva con respecto a la gestión de emisión de endosos por los ejecutivos encargados de la empresa ahora el 39% de los trabajadores encuestados indican la gestión es regular, el 44% de los trabajadores indican que es buena y el 17% indican que es excelente.
- La perspectiva con respecto al proceso de recojo y envió de documentos por el área administrativa de la empresa ahora el 33% de los trabajadores encuestados indican la gestión es regular, el 44% de los trabajadores indican que es buena y el 22% indican que es excelente.
- La perspectiva con respecto a la gestión de reclutamiento de personas ahora el 39% de los trabajadores encuestados indican la gestión es regular, el 44% de los trabajadores indican que es buena y el 17% indican que es excelente.
- La perspectiva con respecto a las capacitaciones brindadas por la empresa ahora el 22% de los trabajadores encuestados indican que es frecuente, el 67% de los trabajadores indican que a veces se dan capacitaciones.

- La perspectiva con respecto a la gestión de recompensas que brinda la empresa ahora el 50% de los trabajadores encuestados indican a veces se dan recompensas, el 39% de los trabajadores indican que es frecuente.

Con respecto a la eficacia de los procesos también tuvo una variación según tabla indicada a continuación:

Tabla 6

*Variación de la eficacia*

	Trimestre Anterior			Trimestre Actual		
	Programado	Ejecutado	% de eficacia	Programado	Ejecutado	% de eficacia
<b>Proceso de Renovación de Pólizas</b>	42	30	71.43 %	45	42	93.33 %
<b>Proceso de Emisión de Endosos</b>	1107	915	82,66%	1113	1108	99,55%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 6 se puede observar la cantidad de demanda de emisiones en el trimestre actual (abril 2019-junio 2019), llegando a lograr 98.30% de exactitud en el pronóstico. La fórmula del pronóstico de demanda se ubica en el anexo 03. Los pronósticos generados y el detalle de los trimestres usados se encuentran en el anexo 04.

Tabla 7

*Exactitud de Pronósticos de Emisiones*

Actual	Pronosticado	% de Exactitud
1158	1178	98.30%

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la eficiencia de los procesos también tuvo una variación según tabla indicada a continuación:

Tabla 8

*Variación de la eficiencia*

	Trimestre Anterior		Trimestre Actual		% de aumento de eficiencia
	N.º de Procesos	N.º de Colaboradores	N.º de Procesos	N.º de Colaboradores	
<b>Proceso de Renovación de Pólizas</b>	30	5	42	5	40,00%
<b>Proceso de Emisión de Endosos</b>	915	5	1108	5	21,09%
<b>Proceso de Envío o Recojo de Documentos</b>	792	2	815	2	2,90%

Fuente: Elaboración Propia

Al realizar la implementación de la reingeniería de procesos se pudo observar una variación en los tiempos de los procesos, según tabla indicada a continuación. La medición de los tiempos previos a la reingeniería se visualiza en el anexo 06 para mayor detalle.

Tabla 9

*Medición de Tiempos de los procesos*

Proceso	Tiempo Promedio Anterior	Tiempo Promedio Actual	Reducción de Tiempo	% de Reducción
<b>Proceso de Renovación de Pólizas</b>	36 días	22 días	14 días	38.89 %
<b>Proceso de Emisión de Endosos</b>	7 días	3 días	4 días	57.13 %
<b>Proceso de Envío o Recojo de Documentos</b>	3 días	2 días	1 día	33.33 %

Fuente: Elaboración Propia

Existe una variación positiva del 58.33% al realizar las comparaciones de los puntajes a las respuestas brindadas por los trabajadores que indican que ha mejorado la percepción de las capacitaciones.

Tabla 10

*Puntaje de la Encuesta Pregunta 6 pre-implementación*

Pregunta 6	Opción	Cantidad Antes	Puntaje
<b>¿La empresa brinda capacitaciones?</b>	Siempre (4 pts.)	0	0 pts.
	Con Frecuencia (3 pts.)	3	9 pts.
	A veces (2 pts.)	5	10 pts.
	Casi nunca (1 pts.)	5	5 pts.
	Nunca (0 pts.)	5	0 pts.
<b>TOTAL</b>		18	24 pts.

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas.

Tabla 11

*Puntaje de la Encuesta Pregunta 6 post implementación*

Pregunta 6	Opción	Cantidad Después	Puntaje
<b>¿La empresa brinda capacitaciones?</b>	Siempre (4 pts.)	0	0 pts.
	Con Frecuencia (3 pts.)	4	12 pts.
	A veces (2 pts.)	12	24 pts.
	Casi nunca (1 pts.)	2	2 pts.
	Nunca (0 pts.)	0	0 pts.
<b>TOTAL</b>		18	38 pts.

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas.

Existe una variación positiva del 115.78 % al realizar las comparaciones de los puntajes a las respuestas brindadas por los trabajadores que indican que ha mejorado la percepción de las recompensas laborales.

Tabla 12

*Puntaje de la Encuesta Pregunta 7 pre-implementación*

Pregunta 7	Opción	Cantidad	Porcentaje
<b>¿La empresa brinda recompensas laborales?</b>	Siempre (4 pts.)	0	0 pts.
	Con Frecuencia (3 pts.)	0	0 pts.
	A veces (2 pts.)	4	8 pts.
	Casi nunca (1 pts.)	11	11 pts.
	Nunca (0 pts.)	3	0 pts.
TOTAL		18	19 pts.

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas.

Tabla 13

*Puntaje de la Encuesta Pregunta 7 post implementación*

Pregunta 7	Opción	Cantidad	Puntaje
<b>¿La empresa brinda recompensas laborales?</b>	Siempre (4 pts.)	0	0 pts.
	Con Frecuencia (3 pts.)	7	21 pts.
	A veces (2 pts.)	9	18 pts.
	Casi nunca (1 pts.)	2	2 pts.
	Nunca (0 pts.)	0	0 pts.
TOTAL		18	41 pts.

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas.

Al realizar el análisis de los procesos a aplicar la reingeniería ubicado en el anexo 06 se encontraron los siguientes cuellos de botella que tras la implementación fueron solucionados, y se detalla la manera de eliminarlos según tabla adjunta:

Tabla 14

*Cuellos de Botella*

<b>Proceso</b>	<b>Cuello de Botella</b>	<b>Solucionado</b>	<b>¿Como?</b>
<b>Renovación de Pólizas</b>	Por la falta de conocimiento de las ejecutivas se inicia tarde la emisión de la renovación de los seguros a vencer	SI	En el proceso se agregó las alertas por correo para las renovaciones. Se visualiza en Anexo 11.
	Tardanza en la recopilación de la Información histórica de las renovaciones anteriores.	SI	En el proceso se agregó utilizar el sistema para registrar toda la documentación y correos relacionados a la renovación. Se visualiza en Anexo 12.
<b>Solicitud de Endosos</b>	Tardanza en la atención de las emisiones urgentes.	SI	Capacitar a los ejecutivos en practicar la técnica La caja de Eisenhower
	Falta de conocimiento del proceso	SI	Capacitaciones en la gestión del proceso
<b>Recojo o Envío de Documentos</b>	Falta de registro de las solicitudes	SI	Se implementó un sistema de despacho. Se visualiza en Anexo 13.
	Tardanza en la búsqueda de documentos físicos ya recibidos	SI	Se implementó un sistema de digitalización. Se visualiza en Anexo 14.
<b>Reclutamiento de personal</b>	Rotación de Personal	SI	Se creó un proceso de recompensa laboral
	Contratación de personal con poco conocimiento	SI	Se implementó capacitaciones y filtros de saberes previos a la contratación.

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.4. Evaluar la factibilidad económica y financiera de la reingeniería de procesos

Tabla 15

*Estado de Resultados*

	TRIMESTRE 4	TRIMESTRE 5	TRIMESTRE 6
<b>INGRESOS</b>			
COMISIONES	S/.215,455.17	S/.260,853.22	S/.372,649.34
<b>TOTAL INGRESOS</b>	S/.215,455.17	S/.260,853.22	S/.372,649.34
<b>EGRESOS</b>			
COSTOS VARIABLES	S/.4,231.20	S/.5,559.60	S/. 5,835.30
COSTOS FIJOS	S/.147,000.00	S/.147,000.00	S/.159,000.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	S/. 151,231.20	S/. 152,559.60	S/. 164,835.30
<b>UTILIDAD</b>	<b>S/.64,223.97</b>	<b>S/. 108,293.62</b>	<b>S/.207,814.04</b>

Fuente: Elaboración Propia en base a la información financiera brindada por la empresa.

Tabla 16

*Flujo de Caja*

PERIODO	0	1	2	3
<b>INGRESO</b>		S/ 372,649.34	S/ 423,263.85	S/ 473,562.02
<b>COSTO</b>		S/ 164,835.30	S/ 173,077.07	S/ 181,730.92
<b>INVERSION</b>	-S/ 9,200.00			
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-S/ 9,200.00</b>	<b>S/ 207,814.04</b>	<b>S/ 250,186.79</b>	<b>S/ 291,831.10</b>

Fuente: Elaboración Propia en base a la información financiera pronosticada por la empresa.

Teniendo la información del flujo de caja y con la indicación de la empresa de tomar un 5% como tasa de descuento para el cálculo de la rentabilidad del proyecto de inversión financiado con recursos propios se pudo terminar:

$$VAN = S/. 667,739.60$$

$$TIR = 2279\%$$

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

Los resultados obtenidos al realizar la reingeniería de procesos permiten conocer la viabilidad del proyecto afirmando la hipótesis realizada encontrando un impacto positivo en la productividad laboral de la empresa en estudio.

La indicada modificación de los procesos seleccionados dentro de la empresa contribuyó en la optimización de tiempos, agregando valor a los procesos y aumentando su productividad laboral, esto coincide con el antecedente encontrado en el proyecto elaborado por Maguiña (2013) con su tesis titulada: “Mejora en los procesos de una Empresa Fabricante de Máquinas de Automatización” que indica que su estudio logro ordenar y optimizar los procesos internos para que se alcance a trabajar de una manera eficaz y eficiente.

Se determinó que la reingeniería de procesos influye en la productividad reduciendo el tiempo de los procesos operativos, se redujo el tiempo desde un 33.33%, similar a la conclusión del antecedente encontrado de Mayorga (2014) en su tesis titulada: “Reingeniería de procesos en la cooperativa codesarrollo del cantón puerto francisco de Orellana provincia de Orellana”

Se calculó los estados de resultados de los dos trimestres anteriores y el actual demostrando un gran incremento en la utilidad posterior a la reingeniería de procesos lo cual indica que es rentable desde una evaluación económica y concuerda con lo mencionado en el antecedente de Calderón (2012), en la tesis titulada: “Rediseño de procesos para la mejora del control, optimización de la productividad y reducción de los costos en el área de mantenimiento de la empresa Gases Industriales AGA S.A.”

## 4.2 Conclusiones

Se determinó que la reingeniería de procesos impacta positivamente en la productividad laboral generando reducción de tiempos, mejora en la eficiencia y eficacia y finalmente generando mayores ingresos a la empresa.

Se realizó el diagnóstico situacional de la empresa, realizando un análisis interno y externo logrando identificar el estado actual de la empresa el cual sería el punto de partida para determinar la gestión a realizar en la reingeniería de procesos.

Los procesos que se evaluaron para la reingeniería fueron: renovación de pólizas, emisión de endosos, envío y recojo de documentos, reclutamiento de personal.

La recolección de información tuvo un papel importante en el diseño de los procesos, debido a que, por medio de las encuestas, se pudieron determinar los aspectos a mejorar y la percepción que tienen ellos con respecto a la empresa. El 39% de los trabajadores indicaban que existían retrasos en la gestión de las atenciones el 11% indica que el proceso de envío y recojo de documentos era deficiente y el 22% de los trabajadores indicaban que el proceso de reclutamiento de personal actualmente estaba malo.

Se determinó que las deficiencias más representativas fueron no cumplir con los tiempos definidos a cada proceso, no existía ningún tipo de gestión de mejora en los procesos y carecían de un control.

Al implementar la reingeniería de procesos en la empresa generó resultados con efectos positivos, logrando reducir en un 57.13% el tiempo de emisión de endosos, en un 38.89% la renovación de pólizas haciendo posible de esa manera cumplir con los tiempos establecidos por la empresa.

Los indicadores de productividad laboral demostraron una mejora a partir de la reingeniería de procesos.

La eficacia del 71.43% paso a tener 93.33% en el proceso de renovación de pólizas y en el caso de eficiencia tuvo un aumento del 40%.

Los trabajadores indicaron según las encuestas que 22% indicaba que tenían capacitaciones frecuentes y el 39% indicaba que ya tenían recompensas laborales.

Dentro de los indicadores de la reingeniería de procesos se evaluó la calidad y se determinó a través de la percepción de los trabajadores mediante las encuestas antes y después de la reingeniería y en todas las encuestas posteriores se demostró un aumento de satisfacción sobre los procesos de estudio.

Se calculó los estados de resultados de los dos trimestres anteriores y el actual demostrando un gran incremento en la utilidad posterior a la reingeniería de procesos.

De tener S/. 260,853.33 en comisiones en el trimestre anterior logro obtener S/. 372,649.34 al poder atender mayor cantidad de requerimientos gracias a la reingeniería de procesos.

Con la inversión del proyecto se logró obtener un VAN de S/. 667,739.60 y un TIR de 2279%

## REFERENCIAS

- Alarcón, J.A. (2003). *Reingeniería de Procesos Empresariales*. Madrid. España.
- Aramburú Anderson, S. G., & Espinoza Benites, M. D. (2015). *La Reingeniería De Procesos y su efecto en la Calidad de Servicio de la Mype “Bg Electricistas Industriales”* E.I.R.L. Trujillo. Perú.
- Bain (2003). *La productividad*. Colombia: Mc Graw – Hill.
- Beltrán, O.Y. (2009). *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. Berenkitza.
- Camacho, R. (2008). *¿Qué es un proceso?, definición y elementos*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/item/76663/que-es-un-proceso-definicion-y-elementos>
- Davenport, T. H. (1992). *Process innovation*. Harvard Business School Press.
- González, J. A. (2010). *Definición de la Reingeniería de Procesos Empresariales*. Madrid.
- Hammer, M. C. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- Hernández, C. (2013). *Reingeniería, una herramienta para el trabajo administrativo*. Universidad Veracruzana. México, Distrito Federal.
- Johansson, H. J. (2008). *La reingeniería de procesos de negocios*. México: Limusa.
- Kendrick, J.W. (1993). *Productivity: Manual de la medición y mejoría de la Productividad*. Productivity Press, Portland OR.
- Lefcovich, M. (2010). *Tipos de Reingeniería*.
- Manganelli. (1997). *Cómo hacer Reingeniería*. Norma.
- Ochoa Reibán, D. E. (2015). *Reingeniería de procesos para la empresa mobiliaria Innova de la ciudad de Cuenca, en el período 2013-2014*. Cuenca: La Universidad Católica de Loja.

Odar Nombera, J. A. (2014). *Mejora de la productividad en la empresa Vivar SAC*. Chiclayo.

Perú

Parró, N.R. (1996). *Reingeniería: empezar de nuevo*. Buenos Aires. Argentina

Pérez, J. (2012), *Gestión por procesos*. Madrid. España

Rodríguez, C. (2012). *Reingeniería: una herramienta para el trabajo administrativo*.

México.

Yépez, V. (2012). *Porqué es tan importante la productividad*. Valencia. España.

Zambrano, E. & Pilco, C. (2015). *Diseño de un plan de mejoramiento para los procesos comerciales en el Departamento de Vida y Asistencia Médica Corporativa en un Bróker de seguros*. Loja, Ecuador

## ANEXOS

### ANEXO N.º 01: ANALISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

#### 1.1. BREVE DESCRIPCION DE LA EMPRESA

La empresa nació en 1987, posteriormente la empresa firmó la alianza estratégica en el 2004 uno de los corredores de seguros y reaseguros más grande del mundo, con filiales en más de 130 países, cuya sede principal está ubicada en Europa.

En el Perú cuenta con más de 200 profesionales dedicados al corretaje de seguros, especializándose en los seguros corporativos.

Tras 14 años de operación en alianza, ahora la empresa fue comprada completamente.

La decisión de adquirir el 100% de las acciones del socio local se tomó en el 2015, y el año pasado se terminó de hacer el traspaso de esas acciones. También se cambió al directorio y a buena parte de la plana gerencial.

Hoy en día es el segundo corredor más importante del mercado, tanto en la parte de retail (empresas) como en reaseguros.

La empresa contaba con una sede en la ciudad de Trujillo, y a su vez asumió el reto de comprar una empresa local de la misma ciudad. Esta incorporación posicionará a la empresa como el bróker de seguros de mayor presencia en Trujillo y en la región norte del país. El objetivo de esta incorporación es superar la actual posición en el mercado asegurador en Provincias, y así mantener su posición de liderazgo.

## 1.2. MISION Y VISION

**El cliente es lo primero:** Actuar en favor de los intereses de los clientes ofreciendo lo mejor.

**Orientado a resultados:** Esperar ser evaluados y valorados en base al desempeño.

**Independiente:** Asesorar a los clientes sin ningún tipo de sesgo o influencia, generando valor agregado basado en innovación y creatividad.

## 1.3. ORGANIGRAMA

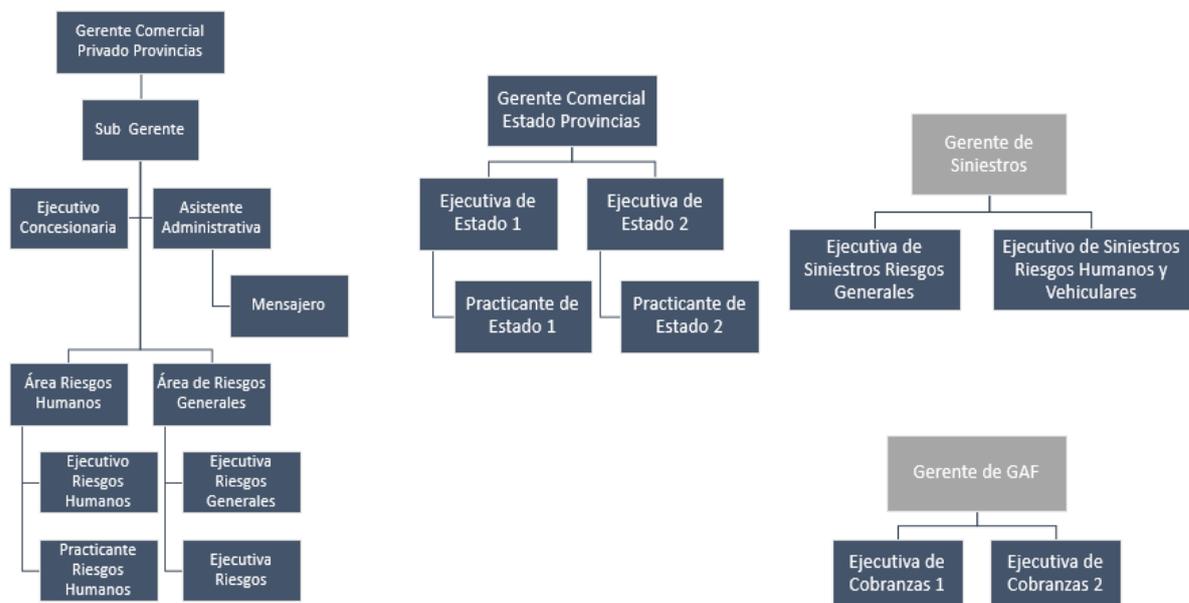


Figura 21. Organigrama. Fuente: Información de la Empresa.

#### **1.4. REGLAS DE ORO**

- Contestar todas las llamadas en el día y dar acuse de recibo de tus correos inmediatamente.
- Saludar a todas las personas cálidamente y por su nombre.
- Entregar todas las pólizas personalmente, para ser leídas con el cliente y pactar el Plan Bienal de Servicios.
- Contestar el teléfono como máximo al tercer timbre.
- Esforzarse permanentemente para superar las expectativas del cliente y, sobre todo, los plazos ofrecidos.
- Una vez resueltos los problemas, llamar al cliente para preguntar “si necesita algo más”.
- Tener un alto sentido de puntualidad y respeto hacia los demás.
- Hacerse presente en todos los siniestros complejos o urgentes de los clientes.
- Mantener al tanto al cliente de todas las gestiones realizadas a su favor y no mantener periodos largos de silencio.
- Dar solución a los requerimientos complejos en máximo 10 días. De lo contrario, ascende al siguiente nivel dentro de JLT.

#### **1.5. VALORES CORPORATIVOS**

✓ **DETALLISTAS**

Para alcanzar la excelencia en el servicio.

✓ **INNOVACIÓN**

De alternativas creativas para su constante renovación.

✓ **ESPECIALISTAS**

Conocemos cada ramo del negocio de nuestros clientes tanto como el nuestro.

✓ TRABAJO EN EQUIPO

Compartimos las tareas y multiplicamos los resultados.

✓ SERVICIO PERSONALIZADO

Atendiendo los intereses de cada uno de nuestros clientes.

✓ PROACTIVO

Estamos un paso adelante de las necesidades de nuestros clientes.

## 1.6. CLIENTES

Los clientes son las empresas que se encuentren con la necesidad de adquirir un seguro. La empresa cuenta con un aproximado de 500 clientes a más.

## 1.7. PROVEEDORES

La empresa trabaja con las diferentes compañías de seguros de la localidad:

- Positiva Seguros y Reaseguros
- Rímac Seguros y Reaseguros
- Pacifico Compañía de Seguros
- Sanitas Perú
- Protecta Seguros
- Chubbs Seguros y Reaseguros

## 1.8. COMPETENCIA

Son empresas locales que tratan de posicionarse en diferentes clientes, la competencia siempre está activa tratando de captar nuevos clientes,

## **1.9.TALENTO HUMANO**

- Horario. - El horario del personal vino cambiando a medida que tomaba más demanda por parte de sus clientes, el horario de los trabajadores del Área de Estado es diferente al horario de los demás trabajadores.
- Incentivos. - Los incentivos que reciben la sede de Lima, la mayoría de ellas no son realizadas en la sede de Trujillo.
- Trabajo Estable. - Los empleados opinan que hoy en día han aumentado las empresas de gestión de seguros y se habrá una gran oferta laboral.
- Buen ambiente de Trabajo. - Existe compañerismo y solidaridad, pero esta debería aumentar y ser fortalecida.
- Sistema. – Los empleados necesitan mayor orientación y capacitación para la ejecución del sistema de Trabajo.
- Infraestructura. - La oficina de Trabajo necesita mejores ambientes, mejor inmobiliario (sillas ergonómicas).

## **1.10. MAQUINARIA Y EQUIPO**

- Computadoras de Escritorio con 2 Monitores
- Laptops
- Proyector
- Impresoras multifuncionales
- Aires acondicionados
- Scanner de código de barras

### 1.11. ANALISIS AMOFHIT



*Figura 22.* Análisis Amofhit. Fuente: Elaboración Propia.

**1.12. MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)**

Tabla 17

*Matriz MEFI*

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PUNTUACION</b>
<b>1</b>	Direccionamiento del negocio	0.01	4	0.04
<b>2</b>	Servicio de atención al cliente	0.15	3	0.45
	Posicionamiento de la empresa en el			
<b>3</b>	mercado	0.05	4	0.2
	Manejo de tecnología de la			
<b>4</b>	información	0.03	3	0.09
<b>5</b>	Estructura organizacional integrada	0.01	4	0.04
<b>6</b>	Motivación al cambio	0.06	3	0.18
<b>7</b>	Uso de sistemas de información	0.03	3	0.09
<b>8</b>	Conocimiento de la organización	0.01	4	0.04
	Interacción de todas las áreas de la			
<b>9</b>	empresa	0.03	3	0.09
<b>10</b>	Capacitaciones continuas	0.02	3	0.06
<b>11</b>	Soporte a incidencias tecnológicas	0.03	3	0.09
	Poder de Negociación con las			
<b>12</b>	compañías de seguros	0.03	4	0.12
	<b>TOTAL FORTALEZAS</b>			<b>1.49</b>
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PUNTUACION</b>
	Falta de experiencia del personal en las			
<b>1</b>	áreas de la empresa	0.12	1	0.12
	Mal manejo del presupuesto del			
<b>2</b>	negocio	0.03	2	0.06
	Falta de orden y direccionamiento en			
<b>3</b>	las actividades a realizar	0.05	1	0.05

Falta de evaluación continua de los				
4	resultados	0.01	2	0.02
5	Deficiente Clima laboral	0.03	2	0.06
6	Ausencia de planeamiento estratégico	0.02	2	0.04
Carencia de control en la				
7	documentación	0.04	1	0.04
Falta de procedimientos				
8	documentados	0.04	1	0.04
9	Rotación frecuente de personal	0.09	1	0.09
10	Incumplimiento de metas	0.06	1	0.06
11	Carencia de un plan de incentivos	0.03	2	0.06
12	Infraestructura inadecuada	0.02	2	0.04
<b>TOTAL DEBILIDADES</b>				<b>0.68</b>
<b>TOTALES</b>		<b>1</b>	<b>2.17</b>	

Fuente: Elaboración Propia.

### **Interpretación:**

El puntaje ponderado total con 2.17 está por debajo del promedio (2.5), lo que significa que internamente no es una empresa sólida, con factores internos desfavorables.

### **Leyenda:**

#### **Fortalezas**

Fortaleza mayor = 4

Fortaleza menor = 3

#### **Debilidades**

Debilidad mayor = 1

Debilidad menor = 2

### 1.13. ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

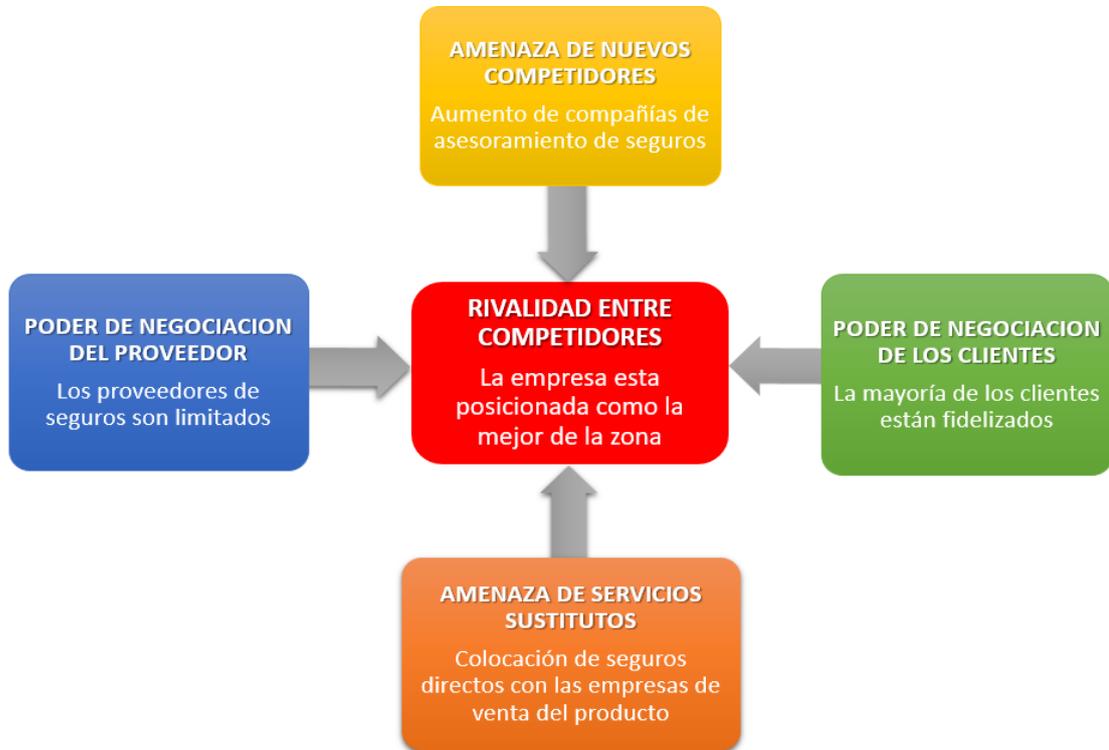


Figura 23. Análisis de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración Propia.

#### AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Las nuevas empresas que surjan en el rubro de asesoramiento de seguros, sería una de las amenazas la cual debe servir para aprender y mejorar el servicio brindado a los clientes garantizando su elección de la empresa ante cualquier competidor.

#### PODER DE NEGOCIACION DEL PROVEEDOR

Los proveedores siempre están atentos a cumplir con los requisitos brindados por la empresa, aunque no existan muchos proveedores saben que es fácil realizar el cambio de contrato con algunos de su competencia y al tener una cartera de cliente amplia les perjudicaría notoriamente.

## **PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES**

Los clientes conocen el servicio brindado a lo largo de los años el cual se ha venido desarrollando de manera adecuada. La mayoría de los clientes, quienes son los más representativos tienen el servicio mínimo 5 años. Por tal motivo los clientes no ven la posibilidad de cambiarse con la competencia porque están satisfechos con el servicio y la empresa es la más grande en la zona.

## **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

Los competidores muchas veces visitan a los clientes con la finalidad de convencer el cambio de compañía de asesoramiento de seguros, sin embargo, los clientes son fieles a nuestros servicios, en los pocos casos que se perdió un cliente por la competencia a los pocos meses regreso debido a que nuestro servicio era mejor que la competencia.

## **AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS**

Se podría considerar amenaza como servicio sustituto si las empresas que brindan los productos añadan con un servicio adicional el asesoramiento de los seguros.

Por ejemplo, las concesionarias de autos podrían brindar el asesoramiento del seguro que es necesario con la venta de un auto nuevo.

También se podría ver cuando un cliente contrata a una empresa de construcción y ellos mismos asesoren para el seguro de construcción.

#### 1.14. FACTORES DE INTERES DEL ANALISIS DE PORTER

Tabla 18

*Factores de Interés del Análisis de Porter*

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>Amenaza de Nuevos Competidores</b>	Mejorar los servicios brindados al cliente. Conocer los servicios brindados por la competencia.	Posibilidad de pérdida de clientes.
<b>Poder de Negociación del Proveedor</b>	Mejores tarifas en las cotizaciones de los seguros.	No contar con todos los requisitos del cliente en el seguro cotizado.
<b>Poder de Negociación del Cliente</b>	Ofrecer nuevos seguros de acuerdo con el rubro del cliente. Ofrecer un servicio adicional a la colocación del seguro, como charla de seguros.	Cometer un error en el asesoramiento lo cual genere una desconfianza por parte del cliente.
<b>Rivalidad entre Competidores</b>	Demostrar que la empresa está posicionada como una de las mejores de la zona.	Poder de convencimiento de la competencia para obtener clientes.
<b>Amenaza Servicios Sustitutos</b>	Generar alianzas estratégicas con los posibles sustitutos.	Pérdida de clientes.

Fuente: Elaboración Propia.

**1.15. MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)**

Tabla 19

*Matriz MEFE*

<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PUNTUACION</b>
<b>1</b>	Aumento del mercado de seguros	0.08	4	0.32
<b>2</b>	Apertura de canales de venta digital	0.15	4	0.6
<b>3</b>	Ofrecer nuevos seguros de acuerdo con el rubro del cliente	0.04	3	0.12
<b>4</b>	Buen trato con el cliente	0.08	3	0.24
<b>5</b>	Ofrecer un servicio adicional a la colocación del seguro, como charla de seguros	0.06	4	0.24
<b>6</b>	Demostrar que la empresa está posicionada como una de las mejores de la zona para obtener nuevos clientes	0.04	4	0.16
<b>7</b>	Generar alianzas estratégicas con los posibles servicios sustitutos	0.05	3	0.15
<b>8</b>	Generar alianzas con los proveedores (compañías de seguros)	0.09	4	0.36
<b>9</b>	Mejorar publicidad en los productos ofrecidos	0.03	3	0.09
<b>10</b>	Competencia con poco tiempo en el mercado	0.05	4	0.2
<b>TOTAL, OPORTUNIDADES</b>				<b>2.48</b>
<b>AMENAZAS</b>		<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PUNTUACION</b>
<b>1</b>	Nuevos competidores	0.06	1	0.06
<b>2</b>	Crisis económica	0.03	2	0.06
<b>3</b>	Incremento en el costo de los seguros	0.08	2	0.16
<b>4</b>	Inestabilidad política	0.02	2	0.04
<b>5</b>	Trabajadores captados por la competencia o proveedores	0.06	1	0.06
<b>6</b>	Alianza entre clientes y proveedores	0.05	1	0.05
<b>7</b>	Descenso de la demanda	0.03	2	0.06
<b>TOTAL DE AMENAZAS</b>				<b>0.49</b>
<b>TOTALES</b>		<b>1</b>		<b>2.97</b>

**Interpretación:** El total ponderado de 2.97 está por arriba de la media de 2.50. Lo que significa que tiene grandes oportunidades de crecimiento externo para lo cual se necesita implementar las estrategias.

**Leyenda:** Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde:

4 = la respuesta es superior

2 = la respuesta es la media

3 = la respuesta está por arriba de la media

1 = la respuesta es mala.

## ANEXO N.º 02: METODOLOGIA A USAR

Teniendo en cuenta las ventajas, limitaciones y caso de éxito de las metodologías presentadas en la parte teórica; y teniendo en cuenta que estas metodologías se adecuan a los objetivos que persiguen la organización y el sector en el que se encuentren.

A continuación, se presentó una propuesta basada en los modelos presentados, la cual consiste en un híbrido de las metodologías expuestas enfatizando la implementación de las herramientas de la ingeniería empresarial adecuadas al caso en estudio; teniendo como objetivo incrementar la productividad de la empresa.

La propuesta que se presentó está orientada a la aplicación de un proyecto de reingeniería para un bróker de seguros.



*Figura 24.* Etapas de la Reingeniería de Procesos. Elaboración Propia

El proyecto de reingeniería constó de 5 etapas las cuales son:

### **1era etapa: Planificación**

En esta etapa se determina el enfoque y/o alcance que se le dará al proyecto, también se definen los objetivos y la meta que persigue la empresa y lo que se espera lograr con la reingeniería de procesos.

El propósito de esta etapa fue movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar el rediseño. Esta etapa produjo un mandato de cambio, una estructura organizacional y una constitución para el equipo de reingeniería, y un plan de acción.

### **2da etapa: Identificación**

Esta fase estuvo basada en el estudio de las diferentes áreas de la empresa con el objetivo de identificar aquellos procesos y áreas de la empresa en las cuales existe una necesidad urgente de cambio.

En el mapeo de procesos se identificó procesos que son principales y secundarios; es por ello, que se ve la necesidad de realizar una priorización de procesos, para identificar aquellos procesos que requerían ser rediseñados en base a criterios que fueron de acuerdo con los objetivos que persigue la empresa.

### **3er etapa: Visión**

Luego de identificar los procesos a ser rediseñados; en esta etapa, se analizó la situación actual de la empresa en términos cuantitativos, es decir, se calculan los tiempos estándares, las actividades que agregan o no valor y se analizan el(los) proceso(s) cuello de botella, para identificar la causa raíz del problema. Aquí se propuso las técnicas o métodos que se deberán hacer a los procesos en estado de análisis.

El propósito de esta etapa fue desarrollar una visión del proceso, capaz de producir un avance.

#### **4ta etapa: Diseño**

Se recogió información de las etapas anteriores, y se creó una organización que cubra necesidades y limitaciones de la organización actual.

Consiste en incorporar nuevas ideas para elaborar el cambio, la cual se introdujo el aporte de nuevas tecnologías. En esta etapa se elaboran flujogramas y diagramas de recorrido de los nuevos procesos con el objetivo de simplificar los procesos, es decir, eliminar las actividades que no agregan valor e integrar aquellas que si le agregan.

#### **5ta etapa: Implementación**

El propósito de esta etapa fue realizar la visión del proceso implementando el diseño productivo en la etapa 4. La etapa de implementación produce una versión piloto para el proceso rediseñado.

En esta etapa se llevó a cabo la implementación de los procesos propuestos, se capacitó al personal y, finalmente y se midió tiempos y se comparó la productividad y ratios de rendimiento de cada proceso respecto a la situación actual y a los objetivos trazados.

### ANEXO N° 03: HERRAMIENTAS DE SOPORTE A LA REINGENIERIA DE PROCESOS

En la figura 32, se detalló las herramientas de ingeniería a utilizar en cada etapa del proyecto de reingeniería de la metodología propuesta.

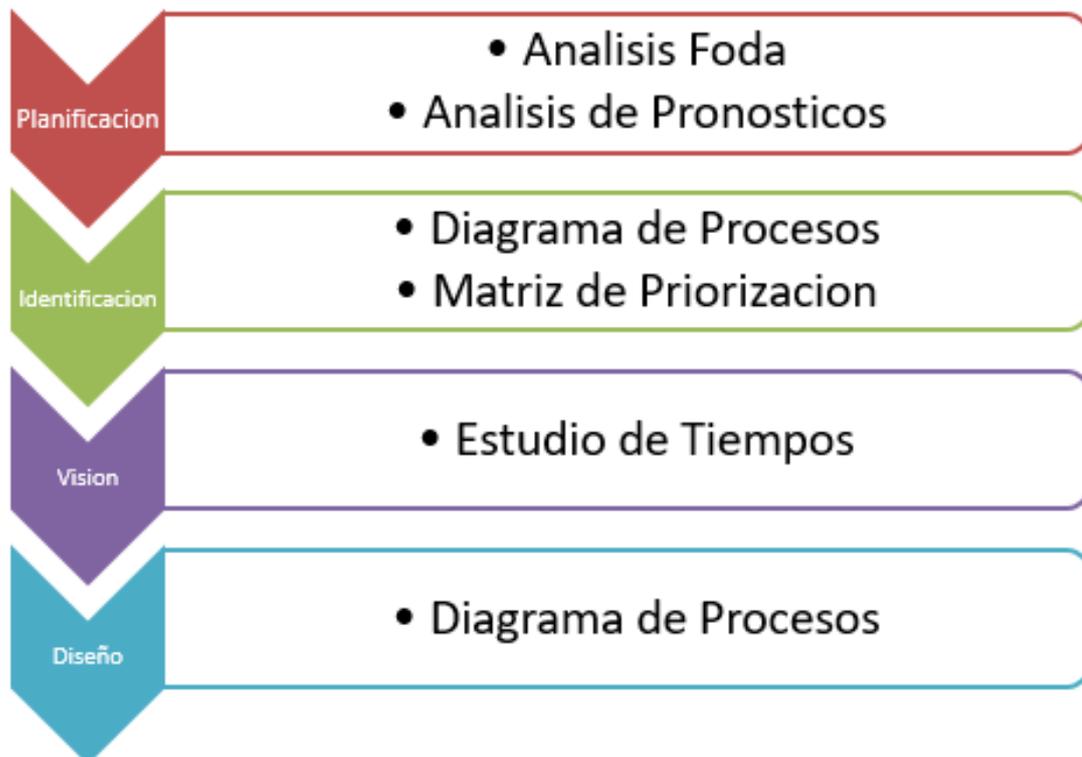


Figura 25. Herramientas de Soporte. Fuente: Herramientas de Reingeniería 2018.

### Análisis FODA

Es una herramienta utilizada en la planificación de proyectos con el objetivo de presentar un panorama general de la situación actual de la empresa y determinar la ventaja que tiene frente a otras compañías; en él se combinan variables económicas, políticas, sociales y culturales que influyen en la gestión de la organización desde el punto de vista interno y externo de la empresa.



Figura 26. Matriz Foda. Fuente: Flores, 2008

### Análisis de Pronósticos

“Es una herramienta de predicción de acontecimientos futuros que se utiliza con pronósticos de planificación” (Krajewski, 2013).

*Patrones de la demanda:*

Para pronosticar la demanda es preciso tener en cuenta la información con la que se dispone, a continuación, los patrones para la demanda:

- Horizontal: los datos oscilan sobre una línea constante.

- Tendencial: la variación de la demanda sigue una dirección a través del tiempo.
- Estacional: los datos siguen un patrón tanto creciente como decreciente
- dependiendo de los meses del año, el día, la hora, el clima, las estaciones del año.
- Cíclico: los datos siguen un patrón de incrementos o decrementos graduales a través de largos periodos de tiempo (años).

En la figura 34, se presenta las gráficas de patrones de demanda.

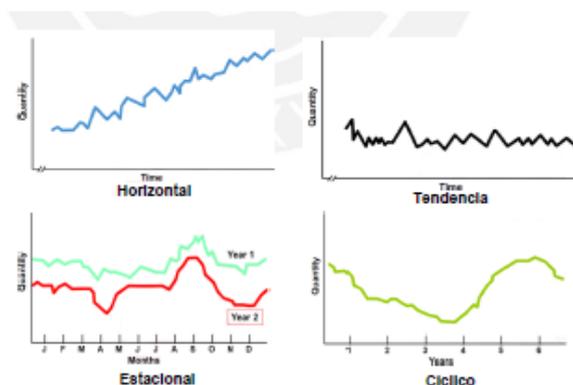


Figura 27. Patrones de Demanda. Fuente: Lee Krajewski, 2008

### Regresión Lineal

Este método es el más utilizado; “se emplea cuando se conoce la información de los datos históricos de demanda y se pueden identificar la relación entre el factor que se intenta pronosticar y otros factores internos o externos, por ejemplo, las acciones del gobierno.” (Krajewski, 2013).

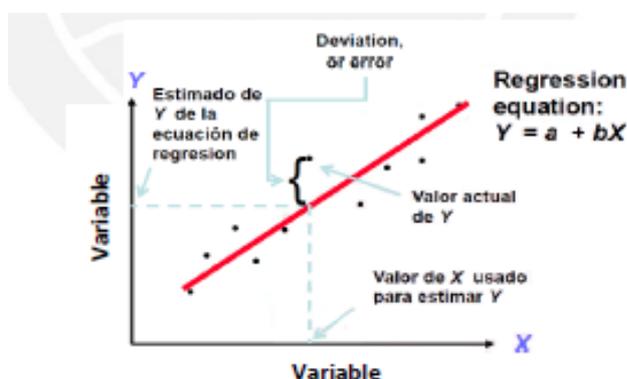


Figura 28. Regresión Lineal. Fuente: Lee Krajewski, 2008

Conociendo el histórico de los datos se pueden identificar las fluctuaciones de la demanda a lo largo del tiempo y sobre él tener una mejor estimación.

El método consiste en emplear la herramienta de regresión lineal para encontrar la ecuación

$$Y = a + bX$$

En donde:

Y = variable que se desea pronosticas

X = variable que influye en Y.

a = secante

b = pendiente

Lo primero es estimar los parámetros con el método de mínimos cuadrados, que permite encontrar la recta que mejor se ajusta a un conjunto de datos dados. En este caso, este conjunto está dado por las pólizas emitidas (variable dependiente). La variable independiente es el tiempo.

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

$$b = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n\bar{x}^2}$$

En donde:

a = secante

$\bar{y}$  = promedio de las y

b = pendiente de la recta

$\bar{x}$  = promedio de todas las x

y = variable que se desea pronosticas

x = variable que influye en y.

n = número de punto de datos

Para la relación entre la demanda y el tiempo se usó del coeficiente de correlación ( $r$ ). Este coeficiente, permite entender qué tanta correlación existe entre la demanda y el tiempo.

$$r = \frac{n \sum x_i \sum y_i - \sum x_i \sum y_i}{\sqrt{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} \sqrt{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2}}$$

- Correlación perfecta: Cuando el resultado de coeficiente es igual a 1 o -1. En este caso existe una relación directamente proporcional entre la demanda y el tiempo.
- Correlación fuerte: Cuando el resultado es mayor a 0.5 y menor que 1 (correlación positiva) o menor a -0.5 y mayor que -1 (correlación negativa).
- Correlación débil: Valores que están entre -0.5 y 0.5.

Entre más cercano se encuentre el coeficiente de correlación a +1 o -1 más fuerte será la tendencia y más apropiado será aplicar un modelo de regresión lineal. Por ejemplo, si la correlación es igual a 1, observaremos que la relación entre las variables es directamente proporcional, en el sentido que, si uno aumenta, la otra también lo hará.

Para la correlación entre la demanda y lo pronosticado se usó la función de Excel COEF.DE.CORREL.

La función requiere dos datos de entrada:

Matriz 1: las demandas por periodo

Matriz 2: los pronósticos por periodo

## Diagrama de Procesos

Bizagi Modeler - Software de modelamiento de procesos de negocios (BPM). Gratuito, intuitivo y potente software de modelamiento de procesos, Herramienta para crear, optimizar y publicar diagramas de proceso de trabajo para aumentar la eficiencia y la gobernabilidad de estos.

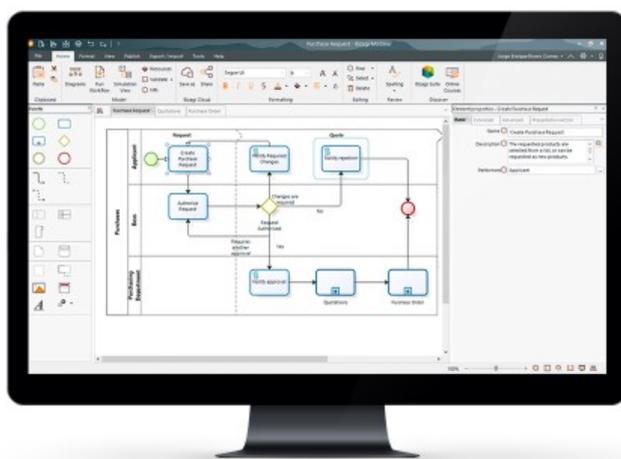


Figura 29. Ejemplo Bizagi. Fuente: Bizagi 2019.

## Matriz de Priorización

Una vez identificadas las etapas de un proceso es necesario darles prioridad a aquellos que presenten cuellos de botella, utilicen la mayor cantidad de recursos, entre otros, pues son los que limitan la óptima productividad en la empresa.

	<b>Criterio<sub>1</sub></b>	<b>Criterio<sub>2</sub></b>	<b>...</b>	<b>Criterio<sub>n</sub></b>	<b>Promedio</b>
	<b>n<sub>1</sub>%</b>	<b>n<sub>2</sub>%</b>	<b>....</b>	<b>n<sub>n</sub>%</b>	
<b>Proceso 1</b>					
<b>Proceso 2</b>					
<b>...</b>					

Figura 30. Matriz de Priorización. Fuente: Manual de Reingeniería de Procesos, 2008

## Estudio de Tiempos

Es una técnica de medición del trabajo empleada para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondientes a los elementos de una tarea definida, efectuada en condiciones determinadas y para analizar los datos a fin de averiguar el tiempo requerido para efectuar la tarea según una norma de ejecución preestablecida.

La técnica que desarrollaremos será el estudio de tiempos con cronómetro debido a que se quiere determinar los tiempos de cada proceso con la mayor exactitud posible, para que sobre ellas se realice el cambio.

El tamaño de la muestra o cálculo de número de observaciones es un proceso vital en la etapa de cronometraje, dado que de este depende en gran medida el nivel de confianza del estudio de tiempos. Este proceso tiene como objetivo determinar el valor del promedio representativo para cada elemento. En esta oportunidad se efectuó el método estadístico.

El método estadístico requiere que se efectúen cierto número de observaciones preliminares ( $n'$ ), para luego poder aplicar la siguiente fórmula:

$$n = \left( \frac{40 \sqrt{n' \sum x^2 - \sum (x)^2}}{\sum x} \right)^2$$

Siendo:

$n$  = Tamaño de la muestra que deseamos calcular (número de observaciones)

$n'$  = Número de observaciones del estudio preliminar

$\Sigma$  = Suma de los valores

$x$  = Valor de las observaciones.

40 = Constante para un nivel de confianza de 94,45%

## **ANEXO N.º 04: ETAPA 1 – PLANIFICACIÓN**

En el anexo 02, la propuesta de metodológica a usar en la reingeniería de procesos, se planteó las etapas que se deben seguir para lograr la reingeniería de procesos en el bróker de seguros en estudio, y la primera etapa fue la de Planificación; en esta etapa no solo se planificará el cambio sino también el alcance del rediseño, la cual debe estar alineada al objetivo de la empresa que es maximizar su productividad.

### **Alcance del proyecto de reingeniería:**

El proyecto de reingeniería comprendió los procesos que tienen mayor impacto sobre la empresa, los cuales se definieron con la herramienta de priorización de procesos.

### **Metas del proceso de reingeniería:**

- Incrementar la productividad de la empresa.
- Perfeccionar los procesos actuales y/o crear nuevos procesos.
- Eliminar los tiempos improductivos quitando partes que no generan valor a los procesos.
- Capacitar al personal para la buena ejecución de los procesos.
- Capacitar al personal en sus funciones.
- Reducción de rotación del personal.

### **Análisis FODA**

El objetivo de utilizar esta herramienta en la planificación fue que, desde un enfoque cualitativo, conocer la situación actual de la empresa y de forma objetiva, analizar diferentes aspectos que necesita la empresa para lograr ser competitiva.

Los factores internos para la elaboración de la matriz FODA fueron:

#### FORTALEZAS:

- Posicionamiento de la empresa en el mercado
- Motivación al cambio
- Apertura de canales de venta digital
- Poder de negociación con las compañías de seguros

#### DEBILIDADES:

- Incumplimiento de tiempos de servicio
- Falta de orden y direccionamiento en las actividades a realizar
- Falta de procedimientos documentados
- Rotación frecuente de personal

Los factores externos para la elaboración de la matriz FODA fueron:

#### OPORTUNIDADES:

- Aumento del mercado de seguros: La venta de seguros crece más con la demanda interna y esta ha sido muy dinámica el año pasado. Además, hay una actitud de las aseguradoras mucho más decidida a ir a nuevos sectores de la población”, afirma Eduardo Morón, presidente de la Asociación de Empresas de Seguros (Apeseg).
- Ofrecer nuevos seguros de acuerdo con el rubro del cliente: Ricardo Cortez, vicepresidente de JLT Perú menciona en una entrevista en el 2018 la aparición de nuevos seguros para protegerse de ciberataques y para las personas naturales que pasan a ser servidores públicos puedan protegerse ante una demanda injusta.

#### AMENAZAS:

- Nuevos competidores: Quálitas empresa de seguros mexicana hace su ingreso al mercado peruano según publica el diario Gestión en abril 2019.
- Incremento en el costo de los seguros: Según reportó la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (Apeseg) las primas de seguros en el 2018 crecieron 13.6% con relación al año anterior, y alcanzaron los S/12,869 millones con una penetración de 1.7%

En la siguiente tabla se mostró el análisis FODA y las estrategias que se propusieron para Maximizar las fortalecer y oportunidades, y minimizar las amenazas y debilidades.

Tabla 20  
*Análisis FODA*

		<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
	F1	Posicionamiento de la empresa en el mercado	D1	Incumplimiento de tiempos de servicio	
	F2	Motivación al cambio	D2	Falta de orden y direccionamiento en las actividades a realizar	
	F3	Apertura de canales de venta digital	D3	Falta de procedimientos documentados	
	F4	Poder de negociación con las compañías de seguros	D4	Rotación frecuente de personal	
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>ESTRATEGIAS FO</b>		<b>ESTRATEGIAS DO</b>	
O1	Aumento del mercado de seguros	<b>O1F1</b>	Generar mayor promoción en la colocación de los seguros	<b>O1D1</b>	Realizar una reingeniería en los procesos para cumplir con los tiempos de servicio y cubrir la demanda del mercado.
O2	Ofrecer nuevos seguros de acuerdo con el rubro del cliente	<b>O2F3</b>	Aumentar las ventas por el medio digital al ser ofrecidos	<b>O2D3</b>	Tener un sistema de registro de los clientes actualizado
<b>AMENAZAS</b>		<b>ESTRATEGIAS FA</b>		<b>ESTRATEGIAS DA</b>	
A1	Nuevos competidores	<b>A1F1</b>	Se cuenta con clientes fidelizados	<b>A1D2</b>	Tener personal más capacitado que la competencia
A2	Incremento en el costo de los seguros	<b>A2F4</b>	Los clientes tienen la mentalidad que asumir un siniestro por su cuenta monetariamente sería mayor que pagar un seguro y nuestra gestión es obtener el mejor precio en el mercado	<b>A2D3</b>	Revisar los casos de los seguros que pueden aumentar el costo para negociar con los proveedores.

### Análisis de Pronósticos

Como parte de la etapa de Planificación del proyecto de reingeniería de procesos se necesitaba realizar la proyección de la demanda para los próximos trimestres, y así conocer cuántas pólizas se solicitarían y si se requería incrementar el número de personas actuales para ello, se cuenta con el histórico de la demanda. Finalmente, debido a que la demanda de emisión de pólizas se ajusta a una recta se utilizó la técnica de regresión lineal para proyectar la demanda para los próximos 3 trimestres y de esta manera se buscó cumplir con atender toda emisión de póliza solicitada. A continuación, la demanda trimestral de los últimos 5 periodos, el cual el 1° trimestre es considerando enero a marzo 2018.

Tabla 21

#### *Análisis de Pronósticos*

	<b>Trimestre 1</b>	<b>Trimestre 2</b>	<b>Trimestre 3</b>	<b>Trimestre 4</b>	<b>Trimestre 5</b>
<b>Pólizas</b>	474	482	696	717	1149

Fuente: Información de la empresa, elaboración Propia.

A partir del historial de la demanda, se obtuvo que la curva que describe la demanda para los próximos años era  $Y = 228.1X + 158.5$ , en donde, la variable del tiempo  $X = 1, 2, 3, 4$  y  $5$  para los trimestres respectivos y la variable  $Y$  representa la demanda de pólizas. Además, se obtuvo que el coeficiente de correlación era 91.44% que corresponde a una correlación directa positiva entre la demanda y los próximos trimestres.

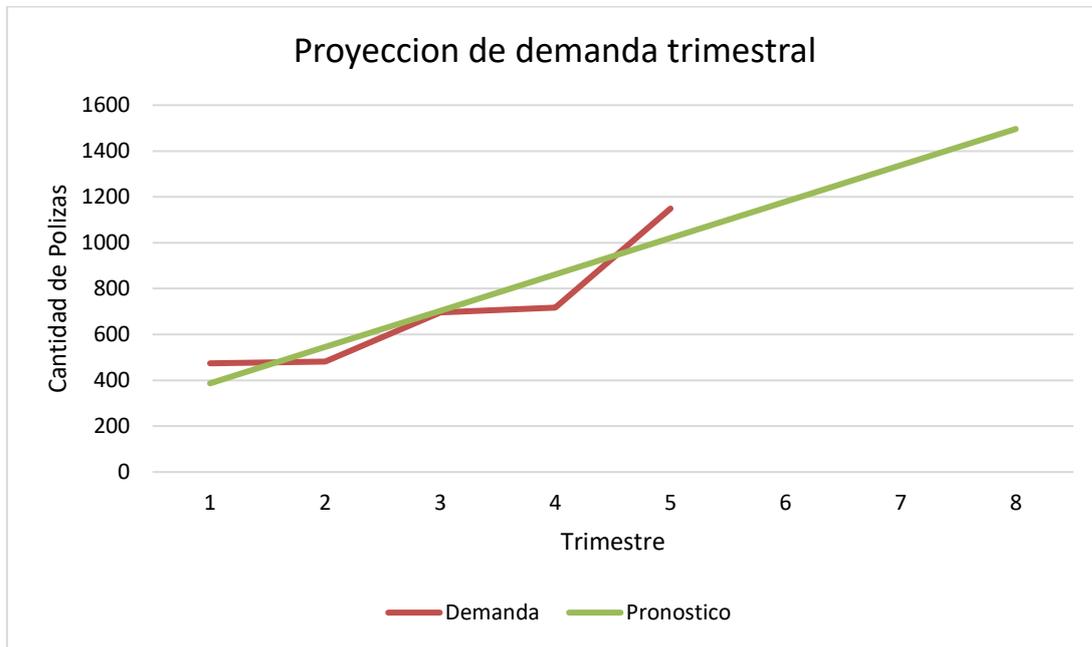


Figura 31. Proyección de Demanda Trimestral. Fuente: Elaboración Propia.

Conociendo la ecuación para el pronóstico de la demanda se estimó la proyección de la demanda para los próximos 3 trimestres.

Tabla 22

*Proyección de Demanda Trimestral*

	<b>Trimestre 6</b>	<b>Trimestre 7</b>	<b>Trimestre 8</b>
<b>Pólizas</b>	1178	1338	1497

Fuente: Elaboración Propia.

## **ANEXO N.º 05: ETAPA 2 - IDENTIFICACION**

La segunda etapa de la metodología propuesta consistió en identificar todos aquellos procesos que conllevan la atención a los clientes, desde el primer contacto con el posible cliente hasta el fin de vigencia de la póliza emitida o hasta el cierre de siniestros de haberse presentado.

El propósito de esta etapa fue desarrollar y comprender un modelo del negocio con procesos orientados al cliente. En ella se producen definiciones de clientes, procesos, rendimiento, y éxito: Identificación de actividades que agregan valor y sobre ellos identificar aquellos cuellos de botella que tienen mayor necesidad de ser rediseñados.

Para la identificación de los procesos actuales se emplearon las siguientes herramientas: diagrama de flujo de procesos y matriz de priorización.

### Proceso de transferencia de cuentas

Establecer las actividades a seguir para asegurar la transferencia eficaz de la información que dispone el área comercial para que las unidades de negocio involucradas empiecen la prestación del servicio de acuerdo con lo ofrecido al cliente. Las actividades que se mencionan aplican a la transferencia de todas las cuentas obtenidas por el área comercial e incorporación de cartera de consultores comerciales.

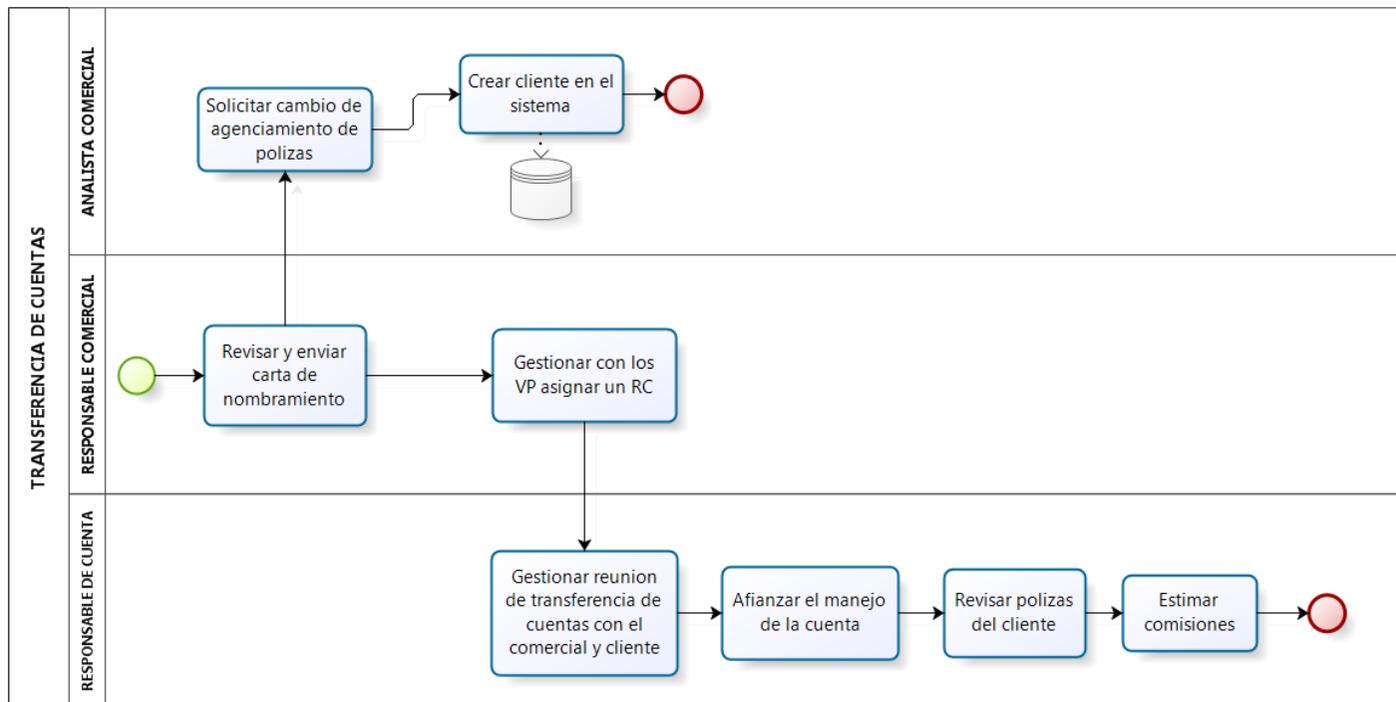


Figura 32. Proceso de transferencia de cuentas. Fuente: Elaboración Propia.

### Proceso de Renovación de un TPI

La empresa no debe comprometerse a realizar ninguna transacción comercial con un tercero mientras la gestión de autorización del TPI se encuentre en proceso o si la solicitud de autorización de un TPI es rechazada. Se considera que se ha obtenido la autorización del TPI una vez se tenga el correo de confirmación.

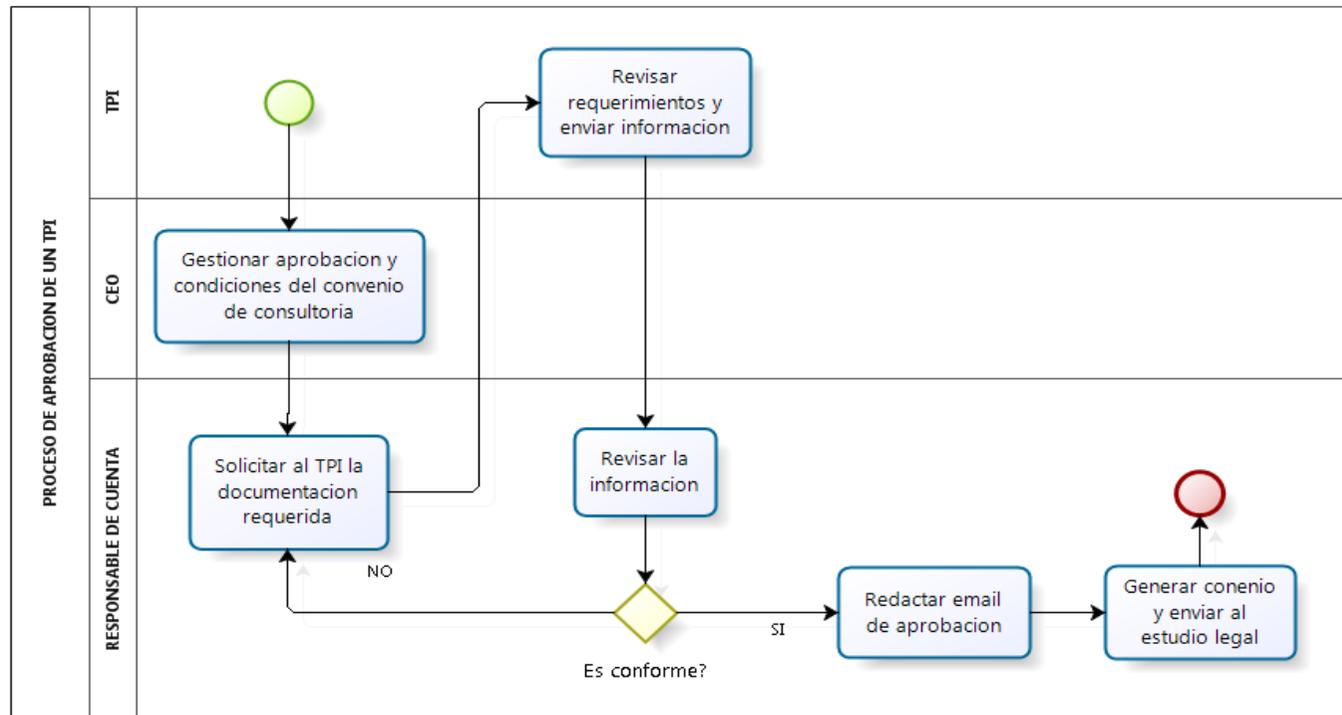


Figura 33. Proceso de Renovación de un TPI. Fuente: Elaboración Propia

### Proceso de Renovación de Pólizas

Establecer las actividades a seguir para realizar la renovación de pólizas de seguros para clientes. Se envía carta de renovación 30 días antes del vencimiento de la vigencia de la póliza.

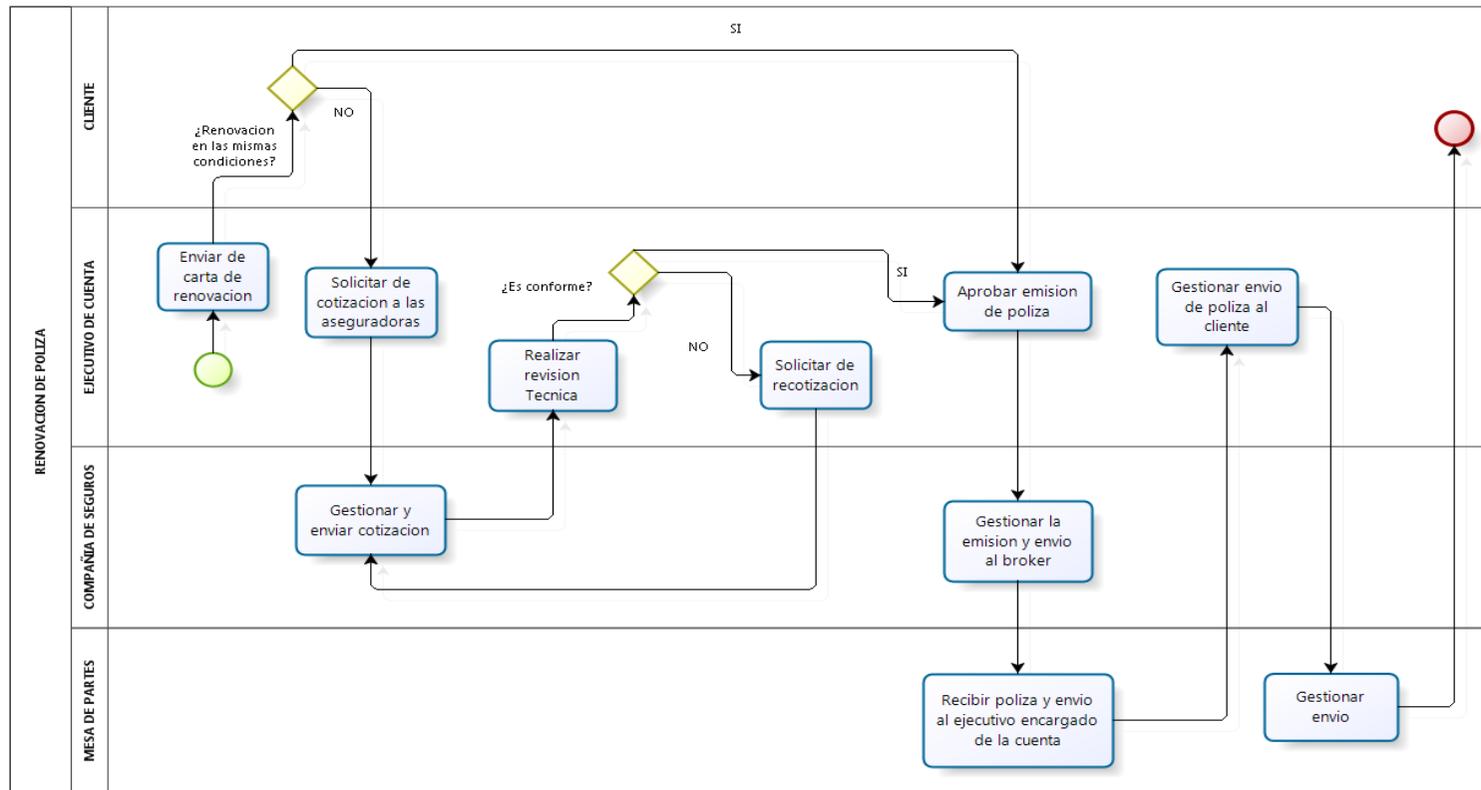


Figura 34. Proceso de Renovación de Pólizas. Fuente: Elaboración Propia

### Proceso de Solicitud de Endosos

Las solicitudes se realizan cuando ya existe una póliza emitida. Pueden ser inclusiones, exclusiones o actualización de valores.

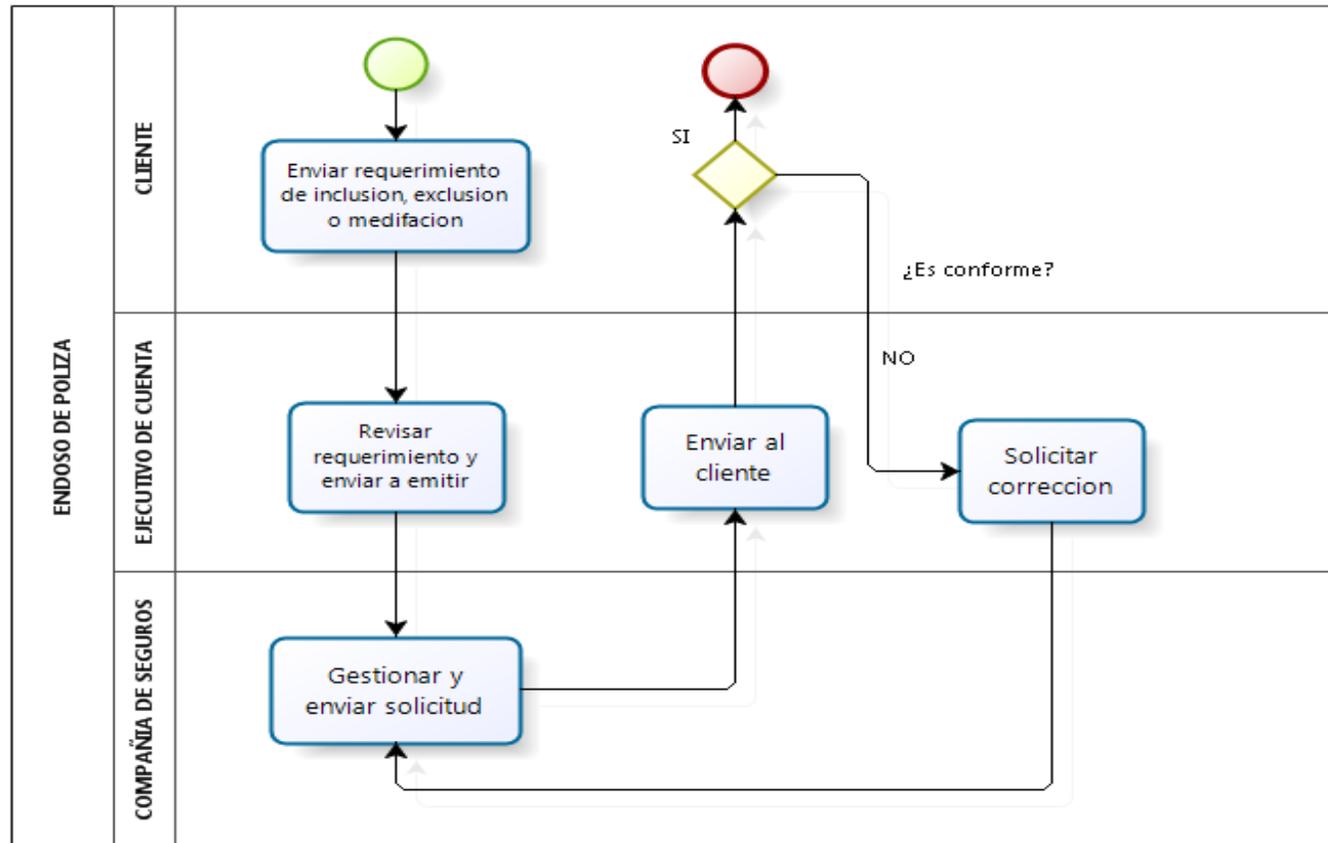


Figura 35. Proceso de Solicitud de Endosos. Fuente: Elaboración Propia

### Proceso de Gestión de Cobranza a Clientes

Realizar el proceso de cobro de las primas pendientes a los clientes por medio de envío de estados de cuenta mensuales, algunas veces son los mismos clientes que solicitan sus reportes para revisión. El objetivo del proceso es lograr el pago oportuno de los seguros contratados.

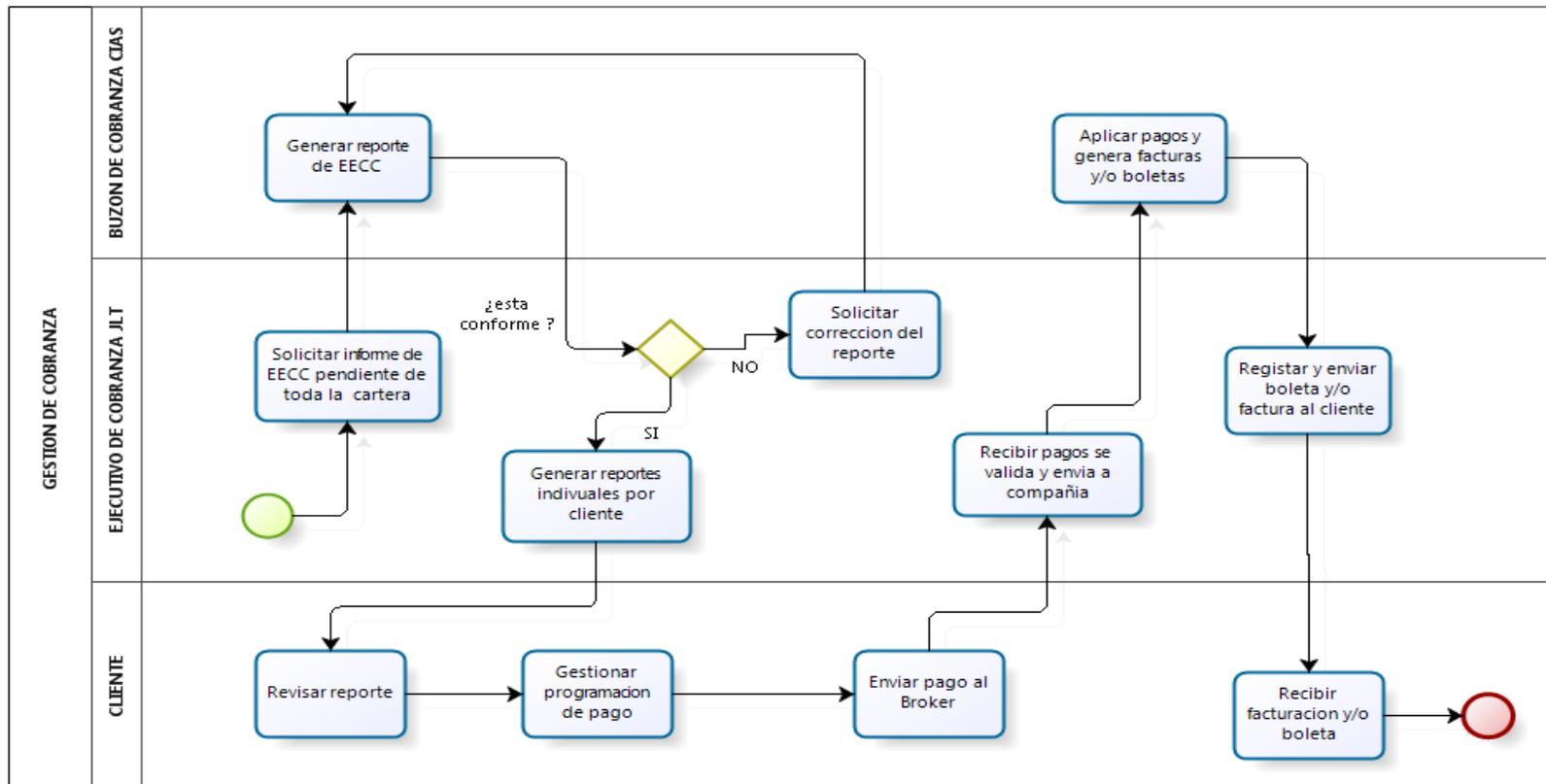


Figura 36. Proceso de Gestión de Cobranza a Clientes. Fuente: Elaboración Propia

### Proceso de Cobro de Comisiones

Una vez los clientes realicen los pagos de los seguros contratados se genera el reporte de comisiones lo cual es el ingreso del servicio realizado.

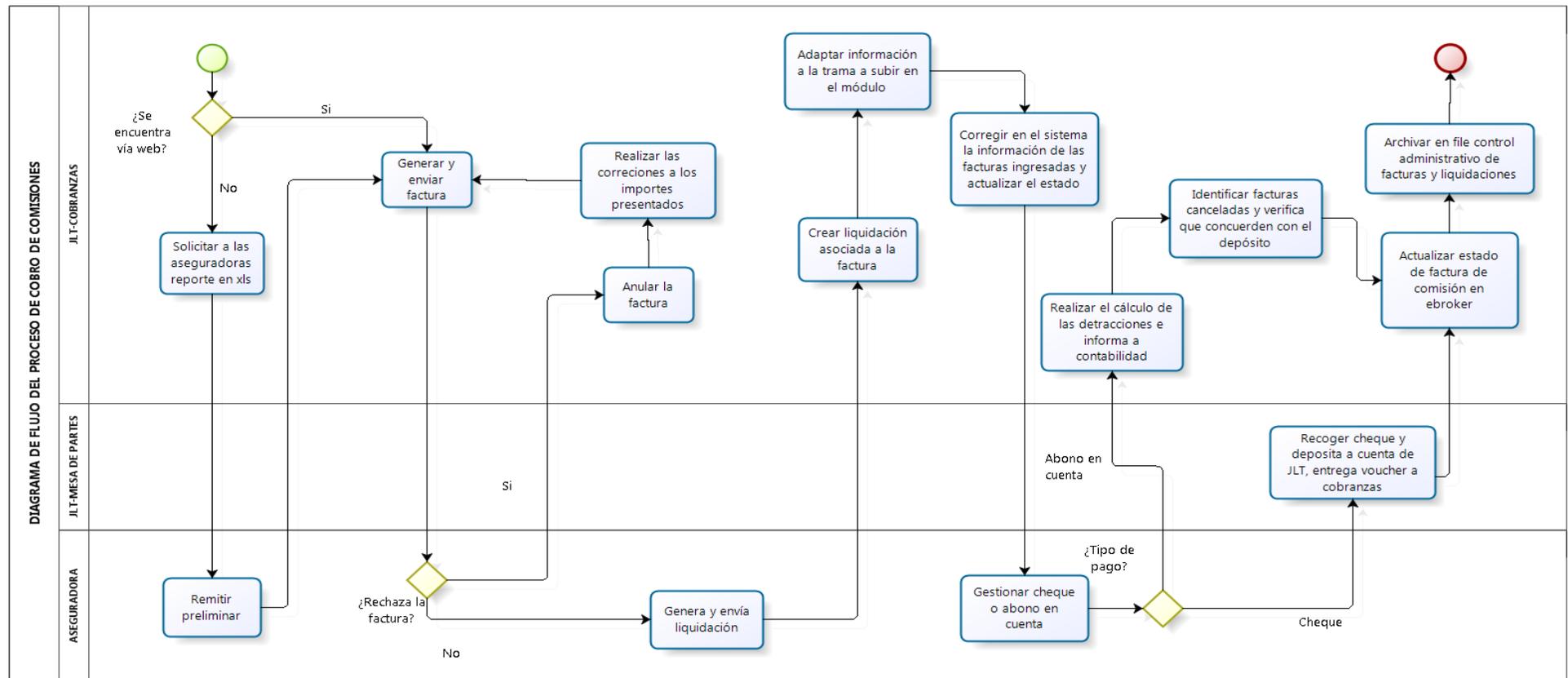


Figura 37. Proceso de Cobro de Comisiones. Fuente: Elaboración Propia



### Proceso de Atención de Siniestros de Riesgos Generales

Establecer las actividades a seguir para la atención de los siniestros de Riesgos Generales que presentan los clientes. Incluye las actividades involucradas desde el reporte de los Siniestros por el cliente hasta el cierre de los casos una vez completada toda la información necesaria.

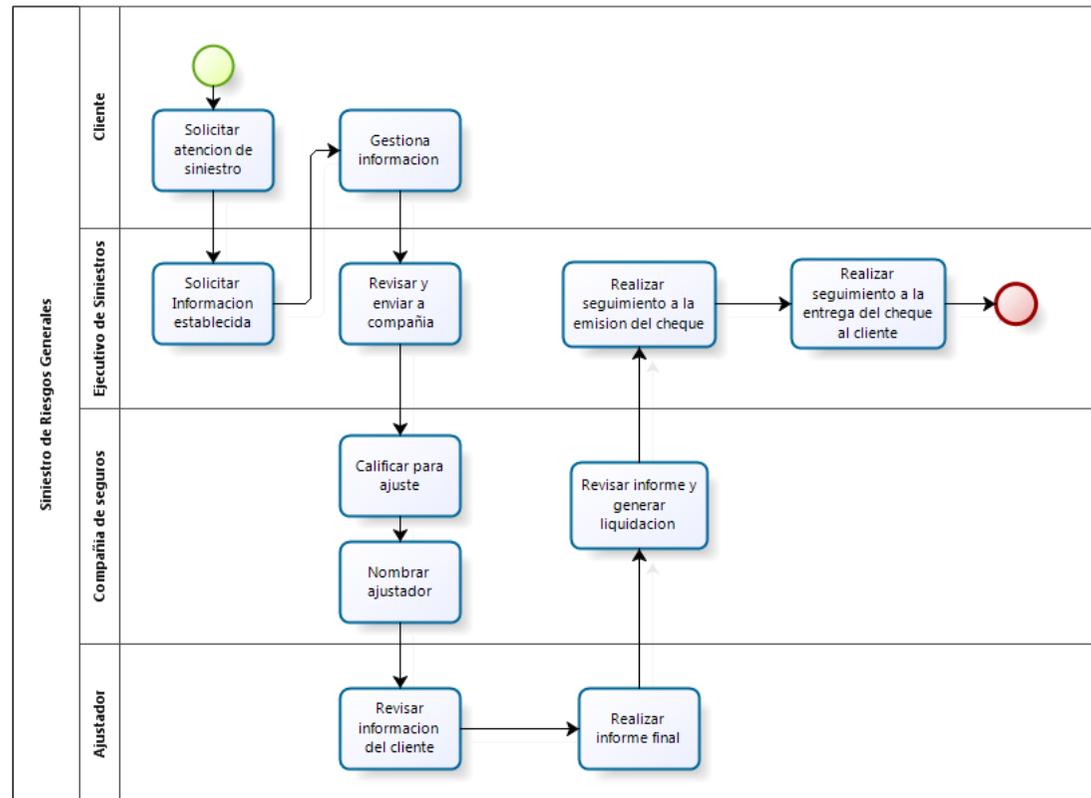


Figura 39. Proceso de Atención de Siniestros de Riesgos Generales. Fuente: Elaboración Propia

### Proceso de Reclutamiento de Personal

Asegurar que el personal este directamente relacionado con la prestación de los servicios a los clientes y cumpla con las competencias establecidas para los puestos de trabajo.

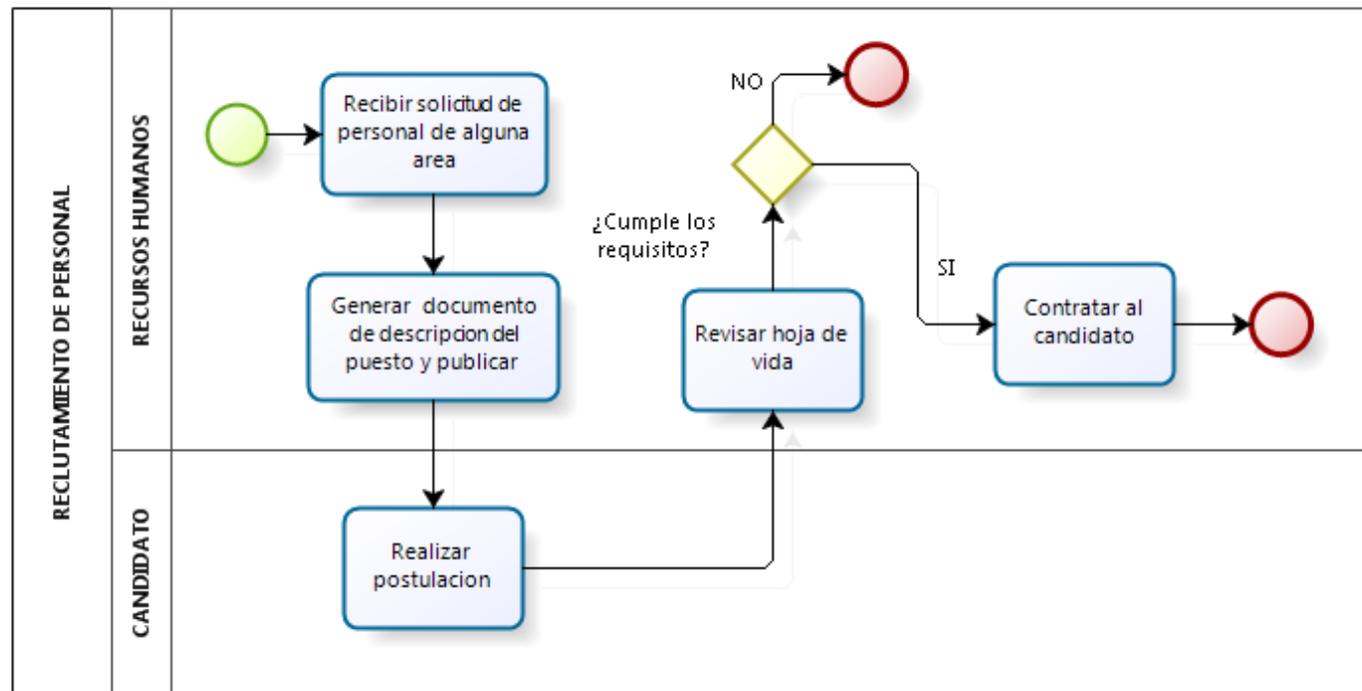


Figura 40. Proceso de Reclutamiento de Personal. Fuente: Elaboración Propia

### Proceso de Recojo o Envío de Documentos

Satisfacer al cliente interno entregando y recogiendo de forma oportuna la documentación de todos los Clientes, Compañías de Seguros y otras organizaciones involucradas en la prestación del servicio.

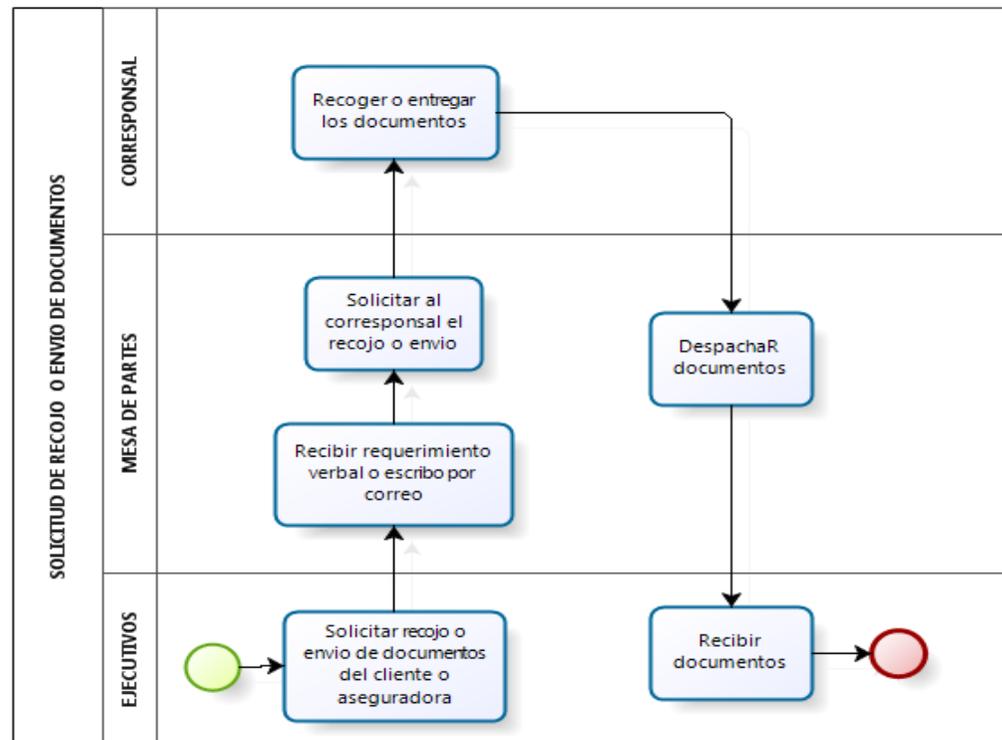


Figura 41. Proceso de Recojo o Envío de Documentos. Fuente: Elaboración Propia

## Proceso de Adquisiciones

Establecer el procedimiento para asegurar que los productos y servicios comprados satisfacen los requisitos de la organización y de las partes involucradas. Determinar el tipo y alcance de control a aplicar a los productos y servicios, y a sus proveedores. Verificar si los productos y servicios comprados cumplen con los requisitos especificados.

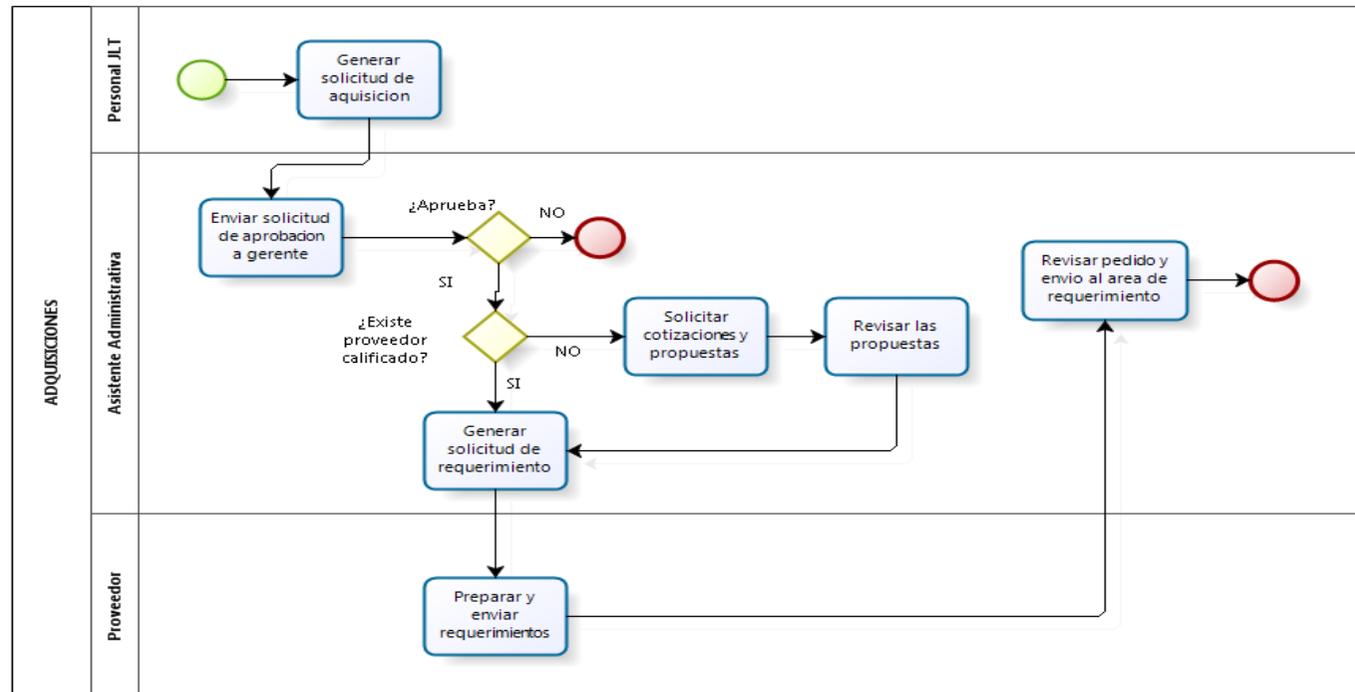


Figura 42. Proceso de Adquisiciones. Fuente: Elaboración Propia

## MATRIZ DE PRIORIZACION

Tabla 23

*Matriz de Priorización*

PROCESOS	Impacto sobre el cliente final	Tiempo de realización de la operación	Calidad de la operación	Promedio de ponderación
	54%	19%	27%	
Transferencia de cuentas	2	2	1	1.73
Renovación de un TPI	0	2	3	1.19
Renovación pólizas	5	3	4	4.35
Emisión de Endosos	5	3	4	4.35
Cobranza a Clientes	4	2	2	3.08
Cobro de comisiones	0	2	4	1.46
Reclutamiento de personal	4	3	5	4.08
Recojo o envió de Documentos	4	5	4	4.19
Atención siniestros vehiculares	4	1	3	3.16
Atención siniestros RRGG	4	1	3	3.16
Adquisiciones	0	2	4	1.46

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado de la tabla de matriz de priorización, se pudo concluir que los procesos a realizar el proyecto de reingeniería son:

- Renovación pólizas
- Emisión de Endosos
- Reclutamiento de personal
- Recojo o envió de Documentos

### **ANEXO N° 06: ETAPA 3 – VISION**

Luego de identificar los procesos a los cuales se les aplicaría el proceso de reingeniería; en esta etapa se analizó el flujo de los procesos actuales y se calculó los tiempos estándares y aquellos que son cuello de botella, para que sobre ellos se realice el rediseño.

Para ello se realizó un mapeo de procesos en donde se identificaron todas las actividades que intervienen en proceso en estudio, con el objetivo de rediseñar el flujo y, en consecuencia, el tiempo del proceso.

Tabla 24

*Proceso de Renovación de Pólizas sin corrección a aseguradora*

Detalle del Proceso	Recursos	Tiempo (días)	Ejecutivo de Cuenta	Cliente	Compañía de Seguros	Mesa de Partes
Con 30 días de anticipación se debe enviar vía correo al cliente la carta de renovación de pólizas a vencer	Email, bróker	E 1	Enviar carta de renovación			
Cliente revise sus pólizas actuales e indica que se renueve diferente y envía los valores actuales	Email	5		Solicitar renovación con condiciones nuevas		
Armar slip de cotización con mejores condiciones y valores actuales	Word, Excel	3	Solicitar cotización a las aseguradoras			
Revisar slip y enviar propuesta	Email, Word	7			Gestionar y enviar cotización	
Generar comparativo de pólizas de las aseguradoras y optar por la mejor para el cliente	Excel	4	Realizar revisión técnica			
Previa aprobación del cliente se solicite emitir con la cotización enviada de la aseguradora	Email	2	Aprobar emisión de póliza			
Emitir pólizas y enviar al bróker		5			Gestionar emisión y envió al bróker	
Despachar las pólizas recibidas a los ejecutivos de cuenta para revisión		1				Recibir póliza y envió al ejecutivo encargado de la cuenta
Revisar las pólizas que concuerden con la cotización y slip e ingresar pólizas al sistema	Carta bróker	E 3	Gestionar envió de póliza			
Coordinar con el corresponsal el envió de documentos	Mensajero	1				Gestionar envió de póliza

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25

*Proceso de Renovación de Pólizas con corrección a aseguradora*

Detalle del Proceso	Recursos	Tiempo (días)	Ejecutivo de Cuenta	Cliente	Compañía de Seguros	Mesa de Partes
Con 30 días de anticipación se debe enviar vía correo al cliente la carta de renovación de pólizas a vencer	Email, bróker	E 1	Enviar carta de renovación			
Cliente revise sus pólizas actuales e indica que se renueve diferente y envía los valores actuales	Email	5		Solicitar renovación con condiciones nuevas		
Armar slip de cotización con mejores condiciones y valores actuales	Word, Excel	3	Solicitar cotización a las aseguradoras			
Revisar slip y enviar propuesta	Email, Word	7			Gestionar y enviar cotización	
Generar comparativo de pólizas de las aseguradoras y optar por la mejor para el cliente	Excel	4	Realizar revisión técnica			
Después de la revisión se encuentra diferencias entre el slip y condiciones planteadas	Word	1	Solicitar Re-cotización			
Revisar slip y enviar propuesta	Email, Word	3			Gestionar y enviar cotización	
Generar comparativo de pólizas de las aseguradoras y optar por la mejor para el cliente	Excel	4	Realizar revisión técnica			

Previa aprobación del cliente se solicite emitir con la cotización enviada de la aseguradora	Email	2	Aprobar emisión de póliza	
Emitir pólizas y enviar al bróker		5		Gestionar emisión y envió al bróker
Despachar las pólizas recibidas a los ejecutivos de cuenta para revisión		1		Recibir póliza y envió al ejecutivo encargado de la cuenta
Revisar las pólizas que concuerden con la cotización y slip e ingresar pólizas al sistema	Carta bróker	E 3	Gestionar envió de póliza	
Coordinar con el corresponsal el envió de documentos		1		Gestionar envió de póliza

Fuente: Elaboración Propia

### **Determinación del cuello de botella del proceso renovación de pólizas.**

El proceso de renovación de pólizas debía iniciar con 30 días de anticipación al vencimiento y el tiempo establecido hasta la entrega de la nueva póliza al cliente es de máximo 10 días antes del inicio de vigencia. Sin embargo, el proceso estaba tardando en promedio 40 y 32 días dadas las circunstancias si necesitaba una corrección de la emisión realizada. En la observación se detectó un déficit de conocimiento del proceso por las ejecutivas de cuenta, adicionalmente para obtener el slip de las renovaciones es dificultoso debido al desorden de la información y este desorden también influye a que el proceso de renovación no inicie con los avisos anticipados en muchos casos, sino que se den cuenta del vencimiento de las pólizas a días de vencerse o ya estando vencidas lo cual deja una imagen al cliente de un mal servicio de asesoría.

Tabla 26  
*Proceso de Solicitud de Endosos sin corrección*

Detalle del Proceso	Recursos	Tiempo (días)	Cliente	Ejecutivo de Cuenta	Compañía de Seguros
El cliente necesita realizar modificaciones en póliza y genera requerimiento	Email	-	Enviar requerimiento de inclusión, exclusión o modificación		
Se recibe la solicitud y si procede se envía a compañía a emitir	Email	2		Revisar requerimiento y enviar a emitir	
Se revisa requerimiento y se procede a generar endosos	Email	2			Gestionar y enviar solicitud
Se recibe y despacha online el endoso y se registra en sistema	Email, bróker	E 1		Enviar al cliente	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27  
*Proceso de Solicitud de Endosos con corrección*

Detalle del Proceso	Recursos	Tiempo (días)	Cliente	Ejecutivo de Cuenta	Compañía de Seguros
El cliente necesita realizar modificaciones en póliza y genera requerimiento	Email	-	Enviar requerimiento de inclusión, exclusión o modificación		
Se recibe la solicitud y si procede se envía a compañía a emitir	Email	2		Revisar requerimiento y enviar a emitir	
Se revisa requerimiento y se procede a generar endosos	Email	2			Gestionar y enviar solicitud
Se recibe y despacha online el endoso y se registra en sistema	Email, bróker	E 1		Enviar al cliente	
Se solicita corrección de endoso, cliente no conforme	Email	1		Solicitar corrección	
Se revisa requerimiento y se procede a generar endosos	Email	2			Gestionar y enviar solicitud
Se envía endoso corregido y revisado	Email	1		Enviar al cliente	

Fuente: Elaboración Propia

### **Determinación del cuello de botella del proceso de solicitud de endosos**

El proceso de solicitud de endosos iniciaba con los requerimientos del cliente, como política de servicio el corredor de seguros se comprometía a entregar endosos en un lapso de 3 días sin embargo el proceso estaba tardando en promedio 9 y 5 días dadas las

circunstancias si necesita una corrección de la emisión realizada. En la observación se detectó un déficit de conocimiento del proceso por las ejecutivas de cuenta, algo que se considera errado es que se envié los endosos al cliente sin una revisión previa eso causa una imagen de negligencia hacia los clientes. Adicionalmente en el proceso se registraba la primera emisión en el sistema y cuando realizan el cambio no lo registran esto causa que la información este errada.

Tabla 28  
*Proceso de Recojo o Envío de Documentos*

Detalle del Proceso	Recursos	Tiempo (días)	Ejecutivo JLT	Mesa de Partes	Corresponsal
Se solicita recoger o enviar documentos al área de mesa de partes	Excel	-	Solicita recojo o envió de documentos		
Se revisa el Excel diaria para ver las solicitudes	Excel	1		Recibe requerimiento verbal o escrito	
Se imprime el Excel como itinerario para el corresponsal	Excel, impresora	-		Solicita al corresponsal recojo o envió	
Genera ruta de recojo o envió de documentos		1			Recoge o envía documentos
Remite los documentos a los ejecutivos		1		Despacha los documentos	
Recibe documento		-	Recibe documentos		

Fuente: Elaboración Propia

### **Determinación del cuello de botella del proceso recojo o envió de documentos**

El proceso en el lapso de tiempo era adecuado según el estipulado de 3 días, sin embargo, la falta de tener un sistema de información integrado causaba algunas discrepancias debido a acuerdos verbales, el área de mesa de partes se olvidaba de colocar en el itinerario del mensajero causando que tarde el proceso y sobre todo malograba el clima laboral, adicionalmente en el tiempo de observación los clientes indicaban la falta de recepción de algunos documentos como pólizas, endosos, facturas, cheques, etc. por lo cual el área de mesa de partes tardaba en buscar los documentos dentro del archivado.

Tabla 29  
*Proceso de Reclutamiento de Personal*

Detalle del Proceso	Recursos	Tiempo (días)	Recursos Humanos	Candidatos
Se procede a solicitar el reclutamiento de una persona para alguna área	Email	1	Recibe solicitud de personal	
Se genera la descripción del perfil del empleador y se cuelga en las redes	Internet	1	Generar documento de descripción de puesto	
Se registran en la solicitud de candidatos		8		Realizar postulación
Se revisa hojas de vidas de los postulantes	Archivo	1	Revisar hoja de vida	
Se contrata al candidato con el CV mejor elaborado	Contrato	2	Contratar candidato	

Fuente: Elaboración Propia

### **Determinación del cuello de botella del proceso reclutamiento de personal**

El proceso en el lapso estaba dentro de lo estipulado por la gerencia, sin embargo, se observó gran rotación del personal nuevo en la empresa, según los jefes de los nuevos trabajadores indicaban que la contratación por recurso humanos es defectuosa debido a que ingresan personas sin conocimiento en el rubro o con poca táctica al realizar los procesos o deficiente atención al cliente.

## ANEXO N° 07: ETAPA 4 – DISEÑO

El rediseño de procesos consistió en proponer una nueva forma de realizar los procesos en estudio. El objetivo de este rediseño era incrementar la productividad de la empresa, es decir, incrementar el porcentaje de eficiencia en cada uno de los procesos existentes. Para llevar a cabo la etapa del rediseño, se tuvo en cuenta que se realizarían modificaciones en los procesos existentes.

### Proceso de Renovación de Pólizas

Como se puede observar en la figura N° 50 se ha realizado algunos cambios en el proceso, los cuales se detallan a continuación.

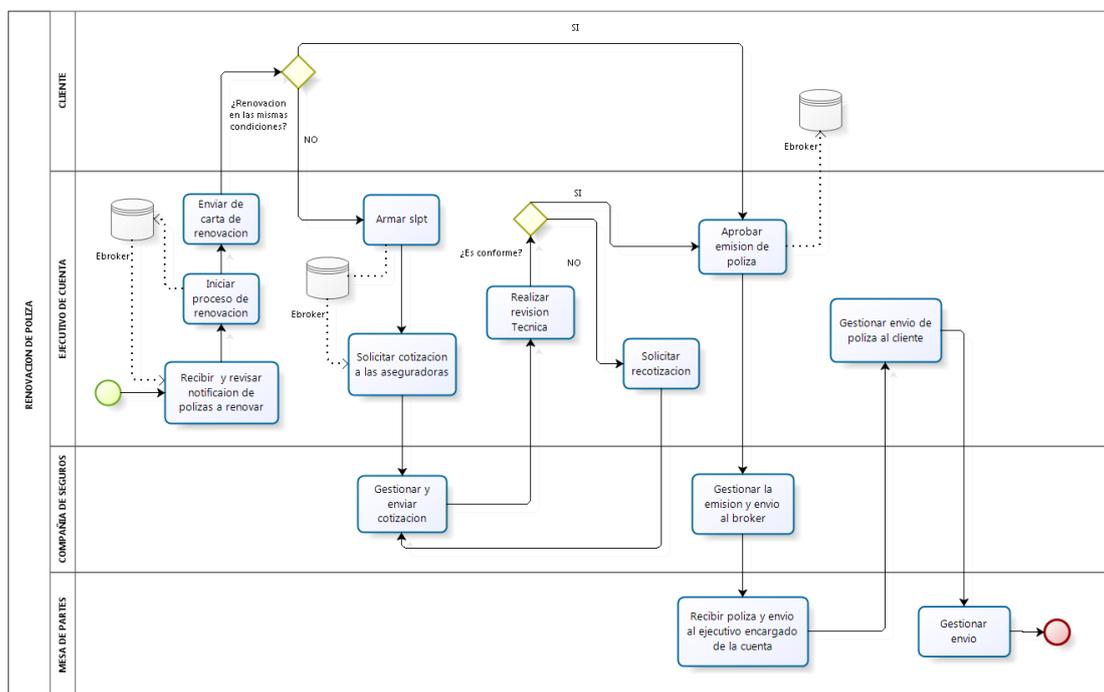


Figura 43. Proceso de Renovación de Pólizas – Después. Fuente: Elaboración Propia

**Mejora 1:** Actualmente los ejecutivos generaban un reporte mensual para visualizar las pólizas próximas a vencerse y poder enviar los avisos de carta de renovación a los clientes, sin embargo, por descuido o por carga laboral el reporte no es generado a tiempo. Lo que se propuso fue que los ejecutivos sigan realizando la misma función, pero con la ayuda de una alerta del sistema ebróker pueda llegar un correo con la relación de pólizas a vencer.

La interfaz que se propone se pueda ubicar en el ANEXO 11.

**Mejora 2:** Para la solicitud de renovación de pólizas a las compañías de seguros siempre se arma un slip el cual contiene condiciones especiales que ya se venía entregado a cada cliente en particular para eso se debía revisar la póliza a renovar y el slip con el cual salió a cotizar. Para ello las ejecutivas de cuenta tienen el trabajo de ubicar esa información en los correos.

Lo que se propuso fue crear en el sistema ebróker una función "proceso de renovación" con la cual se pueda registrar los correos, slip y otros documentos importantes en la renovación de póliza y esta manera los usuarios involucrados puedan revisar la renovación.

La interfaz que se propone que se puede ubicar en el ANEXO 12

**Mejora 3:** En el proceso de renovación las compañías de seguros estaban tardando 7 días aproximadamente para la cotización de la renovación y de existir errores esto aumentaba hasta 10 días los cuales el proceso no avanza. Con el análisis de Porter se observó que la empresa tiene poder de negociación con los proveedores; es decir con las compañías de seguros, por lo tanto, se informó al gerente el caso para generar una reunión con cada compañía de seguros y generar acuerdos de servicios.

## Proceso de Solicitud de Endosos

Como se puede observar en la figura N° 51 se ha realizado algunos cambios en el proceso, los cuales se detallan a continuación.

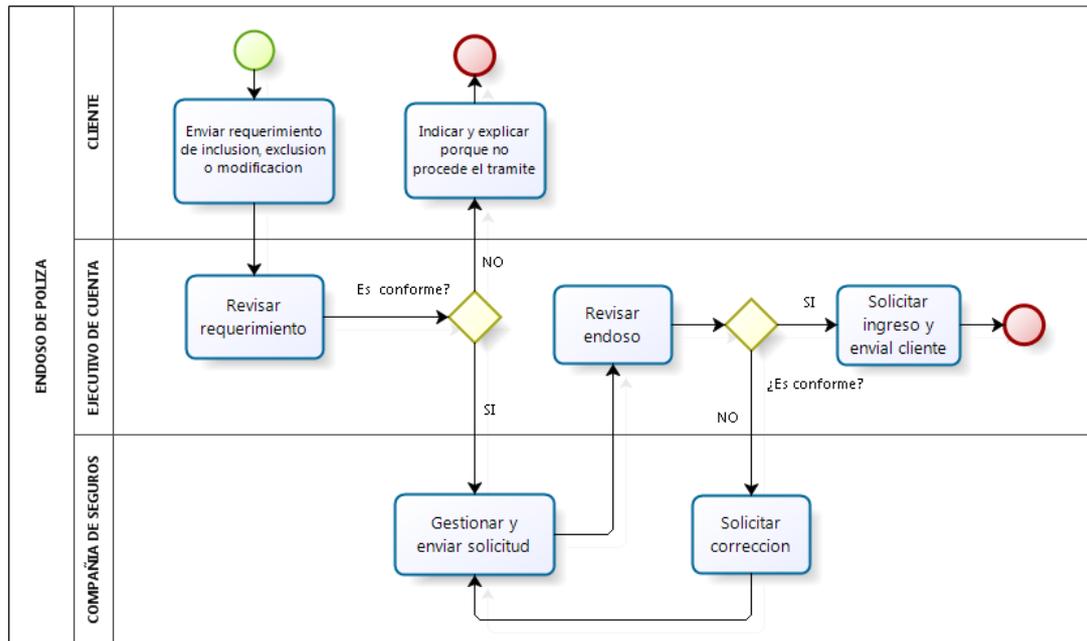


Figura 44. Proceso de Solicitud de Endosos – Después. Fuente: Elaboración Propia

**Mejora 1:** Se rediseño el proceso para que la revisión del endoso se realice antes de la entrega al cliente, debido a que los errores se descubrían por el cliente al no realizar un filtro previo. Y una vez este revisado el documento se ingresa a sistema.

**Mejora 2:** Se propuso capacitar a los ejecutivos en practicar la técnica La caja de Eisenhower esta técnica consiste en una matriz que ayuda a clasificar las tareas según sus prioridades y el tiempo que debes invertir en ellas. Y de esa manera brindar prioridad a ciertos endosos. Los cuadrantes por clasificar son los siguientes.

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<b>HACER</b> Actividades que debes llevar a cabo de inmediato.	<b>DECIDIR</b> Planea las horas en las que puedes realizar estas actividades.
NO IMPORTANTE	<b>DELEGAR</b> ¿Quién puede hacerlo por ti?	<b>ELIMINAR O POSPONER</b> Decide qué hacer con estas actividades para evitar perder tiempo con ellas.

Figura 45. Técnica la caja de Eisenhower. Fuente: Feito, 2016.

**Mejora 3:** En el proceso de solicitud de endosos renovación las compañías de seguros estaban tardando 2 días aproximadamente para la cotización de la renovación y de existir errores esto aumenta hasta 4 días los cuales el proceso no avanza. Con el análisis de Porter se observó que la empresa tiene poder de negociación con los proveedores; es decir con las compañías de seguros, por lo tanto, se informó al gerente el caso para generar una reunión con cada compañía de seguros y generar acuerdos de servicios.

### Proceso de Reclutamiento de Personal

Como se puede observar en la figura N°, se ha realizado algunos cambios en el proceso, los cuales se detallan a continuación.

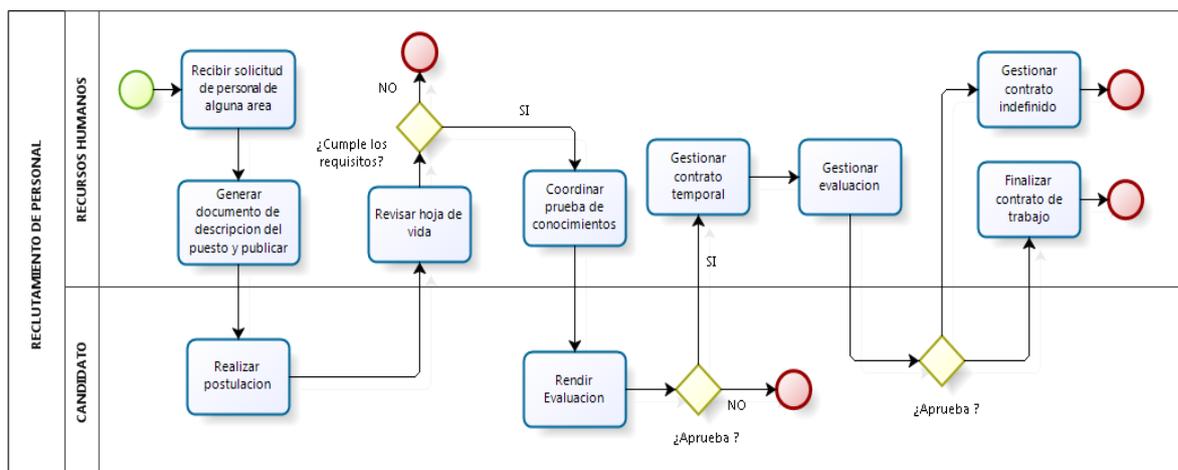


Figura 46. Proceso de Reclutamiento de Personal – Después. Fuente: Elaboración

Propia

**Mejora:** Los ejecutivos solicitaban nuevo personal para las distintas áreas, el proceso cambió debido a que se ha implementado una evaluación de saberes previos a la función a realizar, adicionalmente se generó capacitaciones mensuales por los 3 primeros meses y una evaluación al finalizar ese tiempo con lo cual se confirmara si el personal queda en el puesto de trabajo.

### Proceso de Recojo o Envío de Documentos

Como se puede observar en la figura N°53 se ha realizado algunos cambios en el proceso, los cuales se detallan a continuación.

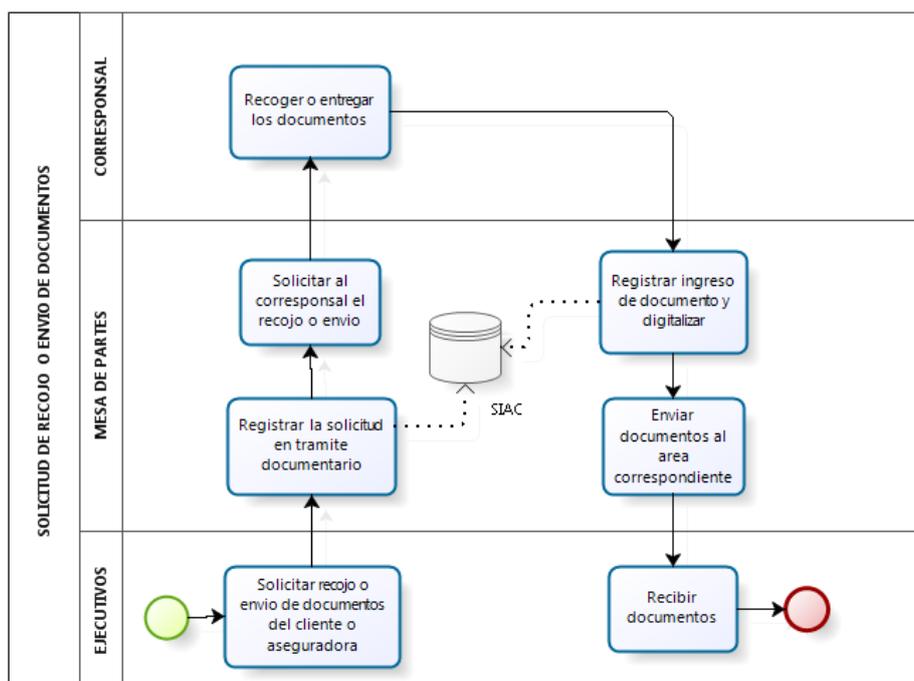


Figura 47. Proceso de Recojo o Envío de Documentos. Fuente: Elaboración Propia.

**Mejora 1:** Los ejecutivos solicitaban los recojo o envíos de forma verbal o escrita en un Excel compartido, lo cual se desea mejorar implementando un sistema de despacho documentario con lo cual se registra todos los movimientos por mesa de partes.

La interfaz que se propone se puede ubicar en el ANEXO 13

**Mejora 2:** Mesa de partes se encargará de digitalizar los documentos y de esa manera ahorrar espacio en la oficina y tiempo de búsqueda en el archivado físico.

La interfaz que se propone se puede ubicar en el ANEXO 14

### Proceso de Gestión de Desempeño (nuevo)

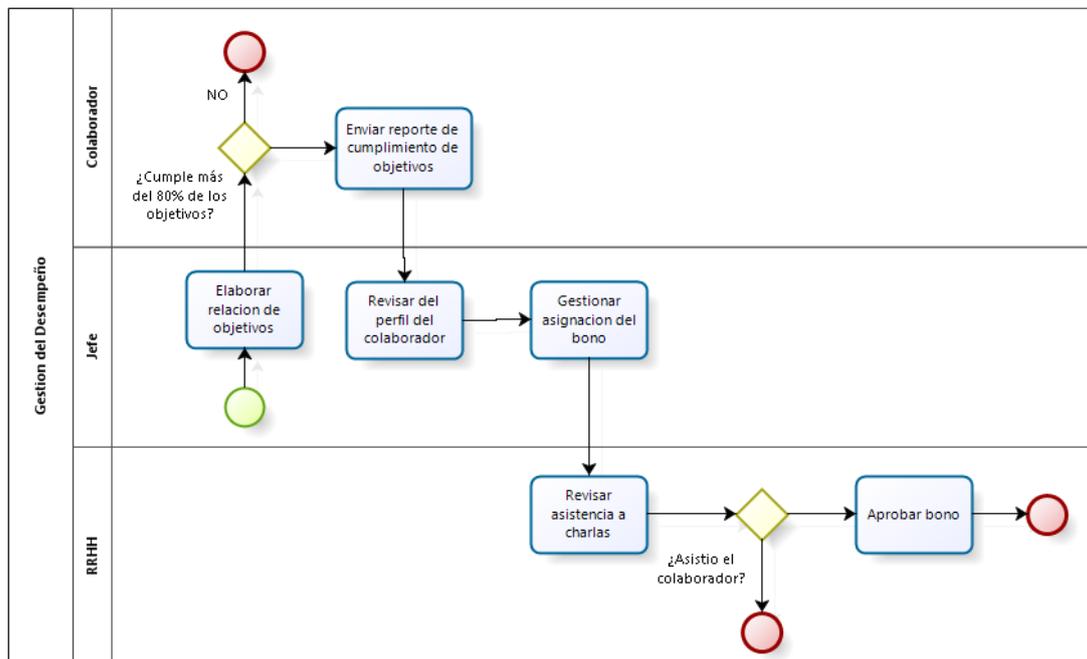


Figura 48. Proceso de Gestión de Desempeño (nuevo). Fuente: Información de la empresa.

**Mejora:** Los ejecutivos no contaban con una gestión de recompensas lo cual mantenía a los trabajadores poco motivados al realizar las diversas funciones otorgadas, con este proceso se buscó mejorar el nivel de trabajo al otorgar recompensas monetarias al completar a partir del 80% de los objetivos trazados a cada colaborador.

**ANEXO N° 08: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

Tabla 30

*Matriz de Consistencia*

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLE DEPENDIENTE	TIPO DE INVESTIGACION
¿Cómo impacta la reingeniería de procesos en la productividad laboral de un broker de seguros en la ciudad de Trujillo año 2018?	Determinar el impacto de la reingeniería de procesos en la productividad laboral de un broker de seguros en la ciudad de Trujillo año 2018.	La reingeniería de procesos impacta positivamente en la productividad laboral de un bróker de seguros en la ciudad de Trujillo año 2018.	Productividad Laboral  <b>Indicadores de la V.I</b> Eficiencia Eficacia Desarrollo Laboral Reconocimiento Laboral	Aplicada  <b>Diseño de Investigacion</b> Pre Experimental  G O1 X O2
	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>		<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	Donde
	Realizar un diagnóstico de la situación actual del bróker de seguros.		Reingenieria de Procesos	G= Grupo Experimental
	Rediseñar los procesos operativos del bróker de seguros.		<b>Indicadores de la V.D</b>  Tiempo de Ejecucion	O1= Medicion Inicial de Productividad Laboral X= Estimulo de reingenieria de procesos
	Implementar la reingeniería a los procesos en crisis del bróker de seguros.		Calidad	O1= Medicion posterior de Productividad Laboral
	Evaluar la factibilidad económica y financiera de la reingeniería de procesos en la productividad laboral de un bróker de seguros			<b>Poblacion y Muestra</b> Poblacion= 15 trabajadores y 12 procesos Muestra: 15 trabajadores y los procesos en estado critico y de valor agregado

Fuente: Elaboración Propia.

## ANEXO N° 09: ENCUESTAS ANTES DE LA IMPLEMENTACION

Tabla 31

### *Retrasos en Atención*

Pregunta 1	Opción	Cantidad	Porcentaje
¿Tiene la empresa retrasos en atención?	Siempre	0	0%
	Con Frecuencia	7	39%
	A veces	9	50%
	Casi nunca	2	11%
	Nunca	0	0%
TOTAL		18	100%

Fuente: Elaboración Propia.



Figura 49. Retrasos en Atención. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 32

*Calificación Proceso de Renovación de Póliza*

Pregunta 2	Opción	Cantidad	Porcentaje
¿Cómo calificarías el proceso de renovación de póliza?	Excelente	0	0%
	Bueno	4	22%
	Regular	11	61%
	Malo	3	17%
	Deficiente	0	0%
	TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

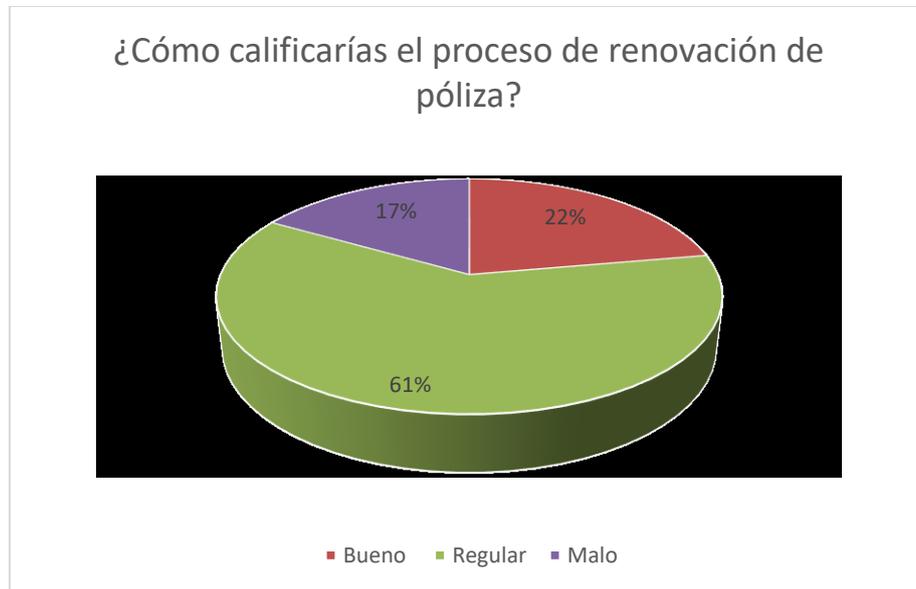


Figura 50. Calificación Proceso de Renovación de Póliza. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 33

*Calificación Proceso de Endosos*

Pregunta 3	Opción	Cantidad	Porcentaje
¿Cómo calificarías el proceso de endosos?	Excelente	1	6%
	Bueno	5	28%
	Regular	9	50%
	Malo	2	11%
	Deficiente	1	6%
	TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

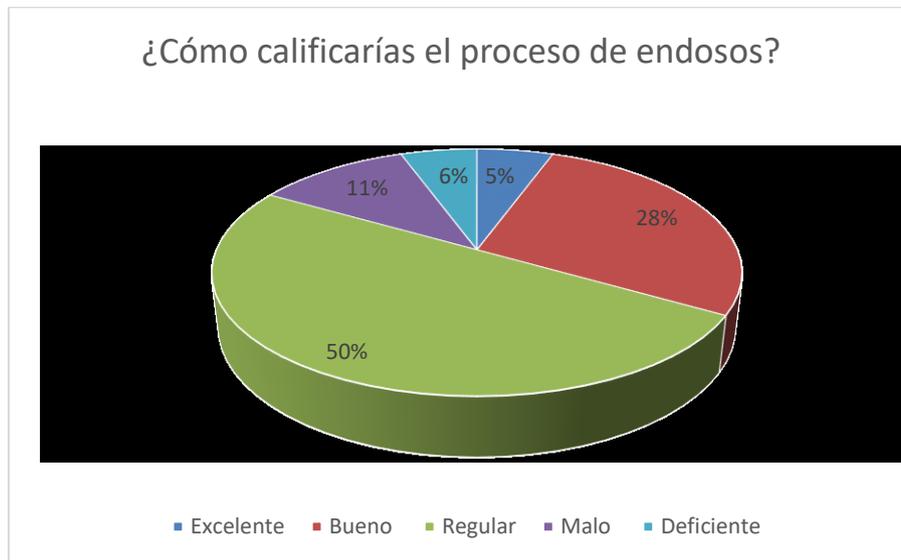


Figura 51. Calificación Proceso de Endosos. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 34

*Calificación Proceso de Recojo y Envío de Documentos*

Pregunta 4	Opción	Cantidad	Porcentaje
¿Cómo calificarías el proceso de recojo o envío de documentos?	Excelente	0	0%
	Bueno	5	28%
	Regular	10	56%
	Malo	1	6%
	Deficiente	2	11%
	TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

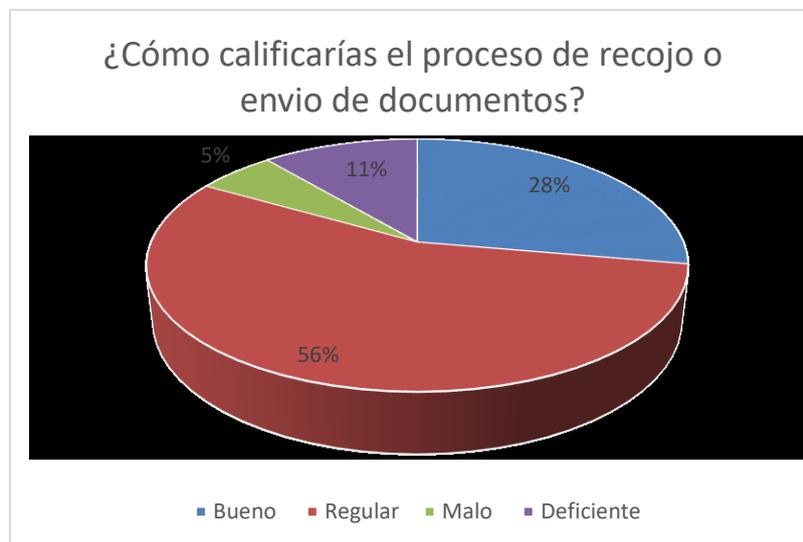


Figura 52. Calificación Proceso de Recojo y Envío de Documentos. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 35

*Calificación Proceso Reclutamiento de Personal*

Pregunta 5	Opción	Cantidad	Porcentaje
¿Cómo calificarías el proceso de reclutamiento de personal?	Excelente	0	0%
	Bueno	2	11%
	Regular	11	61%
	Malo	4	22%
	Deficiente	1	6%
	TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

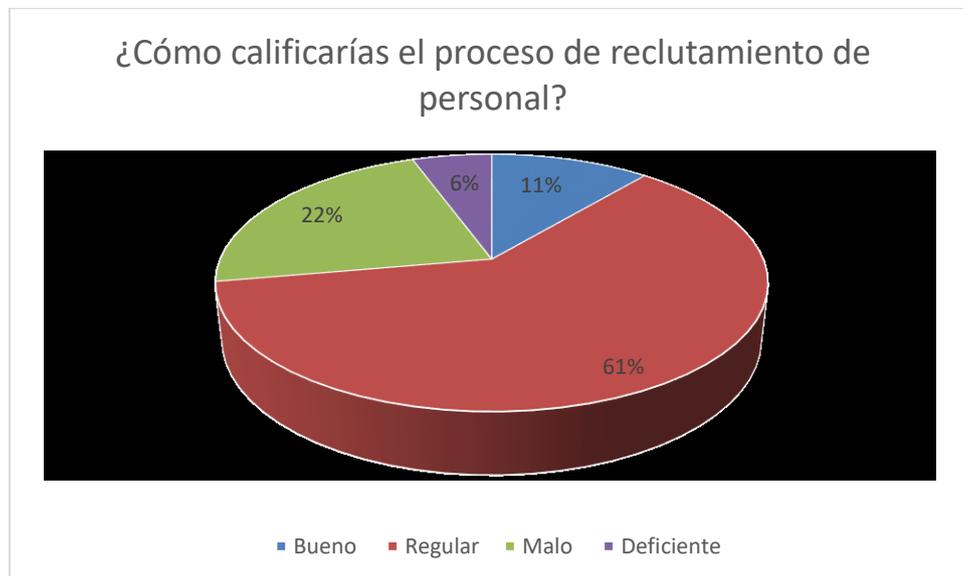


Figura 53. Calificación Proceso Reclutamiento de Personal. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 36

*Capacitaciones*

Pregunta 6	Opción	Cantidad	Porcentaje
¿La empresa brinda capacitaciones?	Siempre	0	0%
	Con Frecuencia	3	18%
	A veces	5	29%
	Casi nunca	5	29%
	Nunca	4	24%
	TOTAL		17

Fuente: Elaboración Propia.



Figura 54. Capacitaciones. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 37

*Recompensas Laborales*

Pregunta 7	Opción	Cantidad	Porcentaje
¿La empresa brinda recompensas laborales?	Siempre	0	0%
	Con Frecuencia	0	0%
	A veces	4	22%
	Casi nunca	11	61%
	Nunca	3	17%
	TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.



Figura 55. Recompensas Laborales. Fuente: Elaboración Propia.

**ANEXO N° 10: ENCUESTAS DESPUES DE LA IMPLEMENTACION**

Tabla 38

*Retrasos de Atención*

Pregunta 1	Opción	Cantidad	Porcentaje
¿Tiene la empresa retrasos en atención?	Siempre	0	0%
	Con Frecuencia	0	0%
	A veces	2	11%
	Casi nunca	11	61%
	Nunca	5	28%
TOTAL		18	100%

Fuente: Elaboración Propia.



Figura 56. Retrasos de Atención. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 39

*Calificación Proceso de Renovación de Póliza*

Pregunta 2	Opción	Cantidad	Porcentaje
¿Cómo calificarías el proceso de renovación de póliza?	Excelente	5	28%
	Bueno	4	22%
	Regular	9	50%
	Malo	0	0%
	Deficiente	0	0%
	TOTAL		18

Fuente: Elaboración Propia.

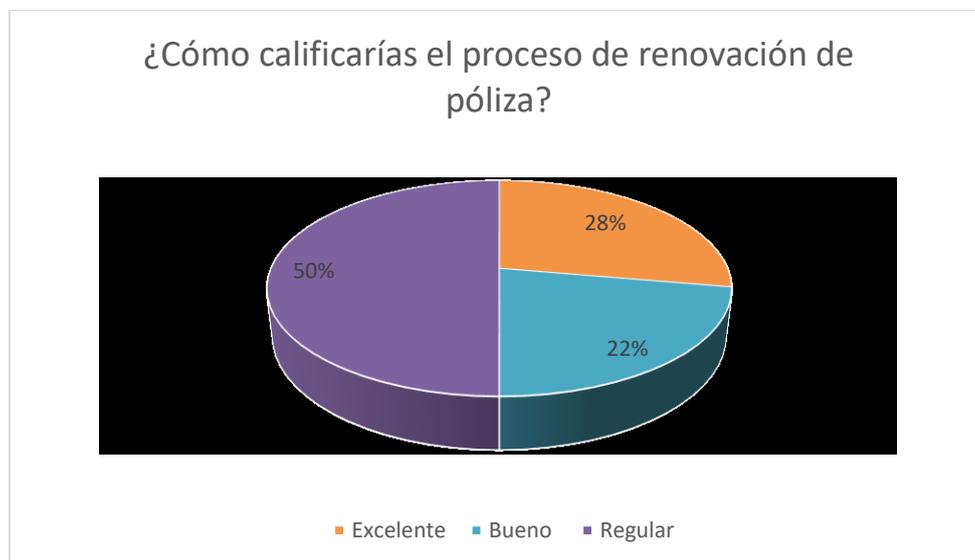


Figura 57. Calificación Proceso de Renovación de Póliza. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 40

*Calificación Proceso de Endosos*

Pregunta 3	Opción	Cantidad	Porcentaje
¿Cómo calificarías el proceso de endosos?	Excelente	3	17%
	Bueno	8	44%
	Regular	7	39%
	Malo	0	0%
	Deficiente	0	0%
	TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

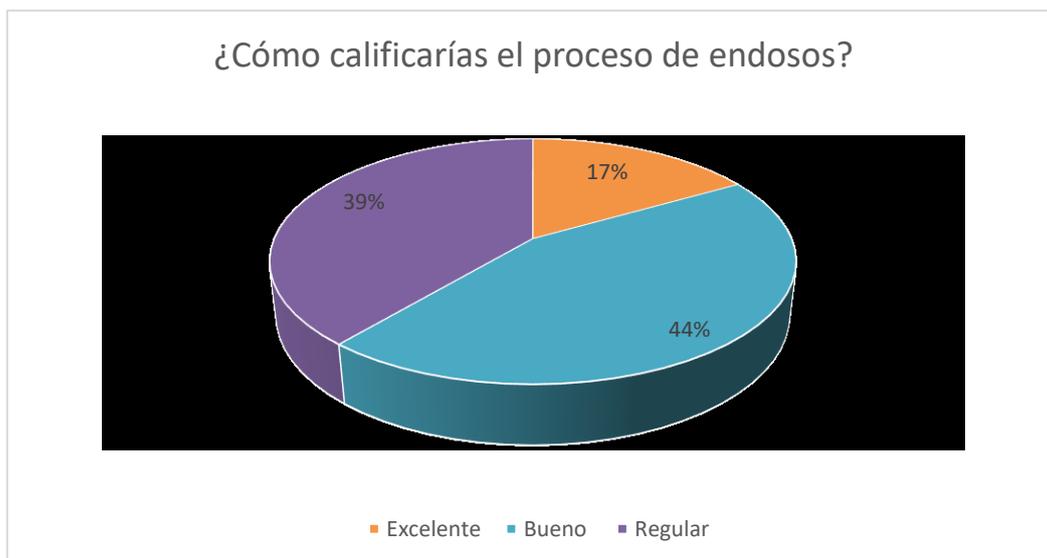


Figura 58. Calificación Proceso de Endosos. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 41

*Calificación Proceso de Recojo y Envío de Documentos*

Pregunta 4	Opción	Cantidad	Porcentaje
¿Cómo calificarías el proceso de recojo o envío de documentos?	Excelente	4	22%
	Bueno	8	44%
	Regular	6	33%
	Malo	0	0%
	Deficiente	0	0%
	TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

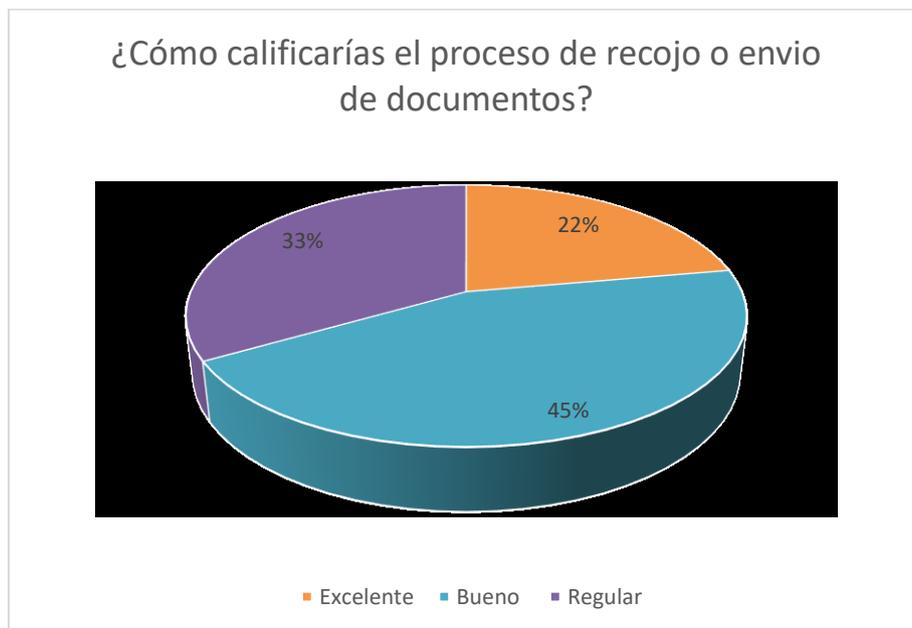


Figura 59. Calificación Proceso de Recojo y Envío de Documentos. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 42

*Calificación Proceso Reclutamiento de Personal*

Pregunta 5	Opción	Cantidad	Porcentaje
¿Cómo calificarías el proceso de reclutamiento de personal?	Excelente	3	17%
	Bueno	8	44%
	Regular	7	39%
	Malo	0	0%
	Deficiente	0	0%
	TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

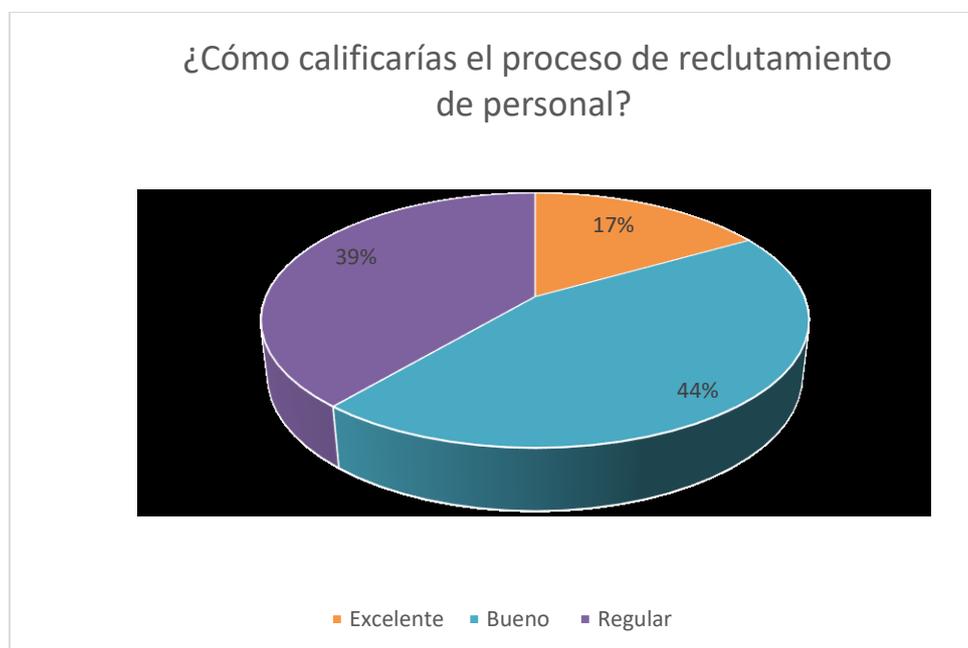


Figura 60. Calificación Proceso Reclutamiento de Personal. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 43

*Capacitaciones*

Pregunta 6	Opción	Cantidad	Porcentaje
¿La empresa brinda capacitaciones?	Siempre	0	0%
	Con Frecuencia	4	22%
	A veces	12	67%
	Casi nunca	2	11%
	Nunca	0	0%
TOTAL		18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

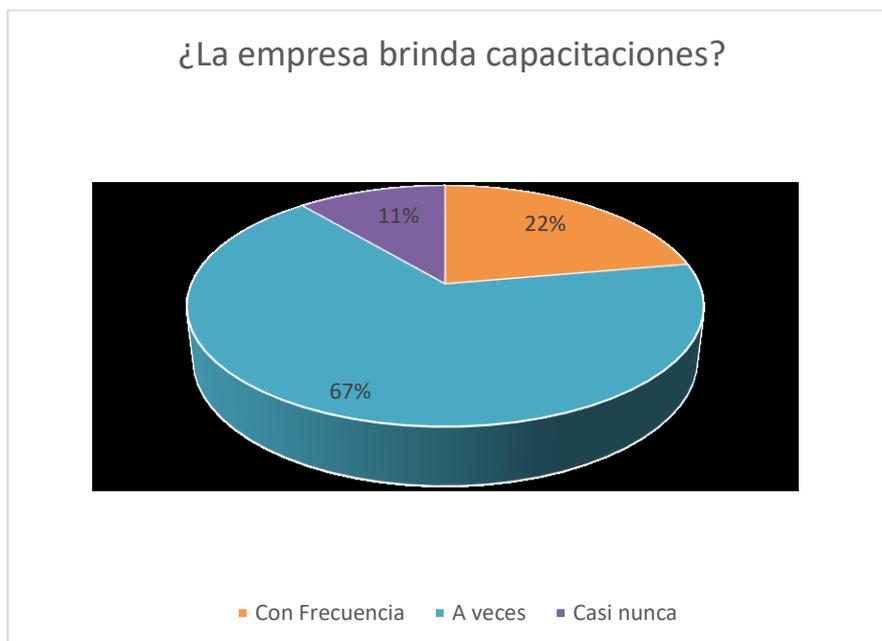


Figura 61. Capacitaciones. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 44

*Recompensas Laborales*

Pregunta 7	Opción	Cantidad	Porcentaje
¿La empresa brinda recompensas laborales?	Siempre	0	0%
	Con Frecuencia	7	39%
	A veces	9	50%
	Casi nunca	2	11%
	Nunca	0	0%
	TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

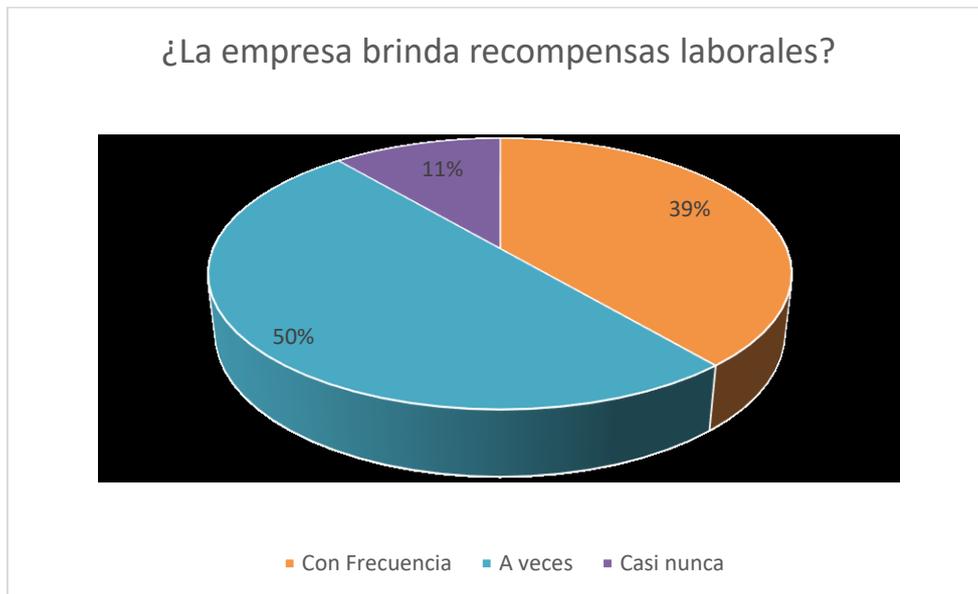
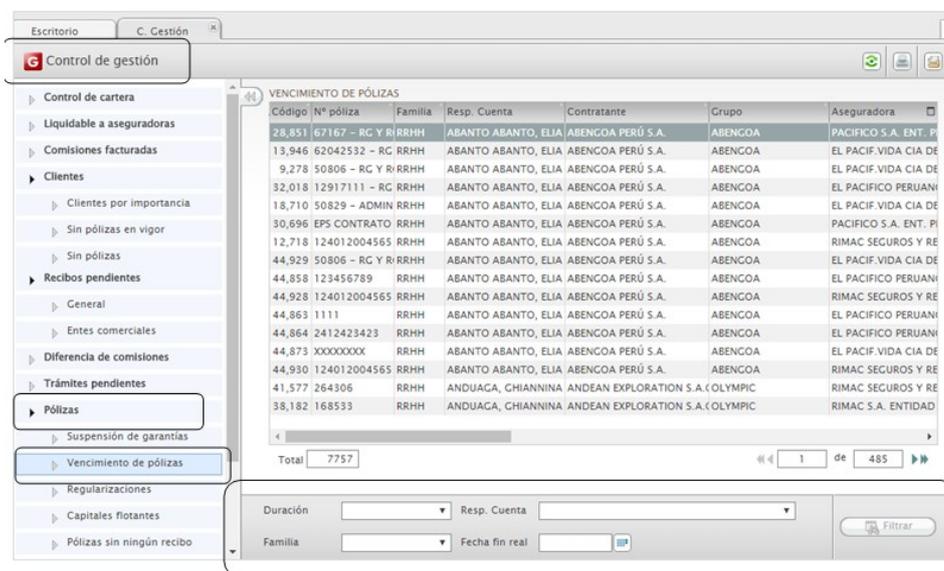


Figura 62. Recompensas Laborales. Fuente: Elaboración Propia.

## ANEXO N.º 11: AVISO DE RENOVACIÓN POR CORREO ELECTRÓNICO

Para ingresar a la opción de Vencimiento de Pólizas se ingresa a través de Administración

> Control de Gestión > Pólizas > Vencimiento de Pólizas



Código	N° póliza	Familia	Resp. Cuenta	Contratante	Grupo	Aseguradora
28,851	67167 - RC Y R	RRHH	ABANTO ABANTO, ELIA	ABENGOA PERÚ S.A.	ABENGOA	PACIFICO S.A. ENT. P
13,946	62042532 - RC	RRHH	ABANTO ABANTO, ELIA	ABENGOA PERÚ S.A.	ABENGOA	EL PACIF.VIDA CIA DE
9,278	50806 - RC Y R	RRHH	ABANTO ABANTO, ELIA	ABENGOA PERÚ S.A.	ABENGOA	EL PACIF.VIDA CIA DE
32,018	12917111 - RC	RRHH	ABANTO ABANTO, ELIA	ABENGOA PERÚ S.A.	ABENGOA	EL PACIFICO PERUAN
18,710	50829 - ADMIN	RRHH	ABANTO ABANTO, ELIA	ABENGOA PERÚ S.A.	ABENGOA	EL PACIF.VIDA CIA DE
30,696	EPS CONTRATO	RRHH	ABANTO ABANTO, ELIA	ABENGOA PERÚ S.A.	ABENGOA	PACIFICO S.A. ENT. PI
12,718	124012004565	RRHH	ABANTO ABANTO, ELIA	ABENGOA PERÚ S.A.	ABENGOA	RIMAC SEGUROS Y RE
44,929	50806 - RC Y R	RRHH	ABANTO ABANTO, ELIA	ABENGOA PERÚ S.A.	ABENGOA	EL PACIF.VIDA CIA DE
44,858	123456789	RRHH	ABANTO ABANTO, ELIA	ABENGOA PERÚ S.A.	ABENGOA	EL PACIFICO PERUAN
44,928	124012004565	RRHH	ABANTO ABANTO, ELIA	ABENGOA PERÚ S.A.	ABENGOA	RIMAC SEGUROS Y RE
44,863	11111	RRHH	ABANTO ABANTO, ELIA	ABENGOA PERÚ S.A.	ABENGOA	EL PACIFICO PERUAN
44,864	2412423423	RRHH	ABANTO ABANTO, ELIA	ABENGOA PERÚ S.A.	ABENGOA	EL PACIFICO PERUAN
44,873	XXXXXXXX	RRHH	ABANTO ABANTO, ELIA	ABENGOA PERÚ S.A.	ABENGOA	EL PACIF.VIDA CIA DE
44,930	124012004565	RRHH	ABANTO ABANTO, ELIA	ABENGOA PERÚ S.A.	ABENGOA	RIMAC SEGUROS Y RE
41,577	264306	RRHH	ANDUAGA, CHIANNINA	ANDEAN EXPLORATION S.A. < OLYMPIC		RIMAC SEGUROS Y RE
38,182	168533	RRHH	ANDUAGA, CHIANNINA	ANDEAN EXPLORATION S.A. < OLYMPIC		RIMAC S.A. ENTIDAD

Figura 63. Ingreso a vencimiento de pólizas. Fuente: Sistema Ebroker.

Se recomienda hacer uso del filtro para la disminución del número de pólizas. Realizando una búsqueda más efectiva.

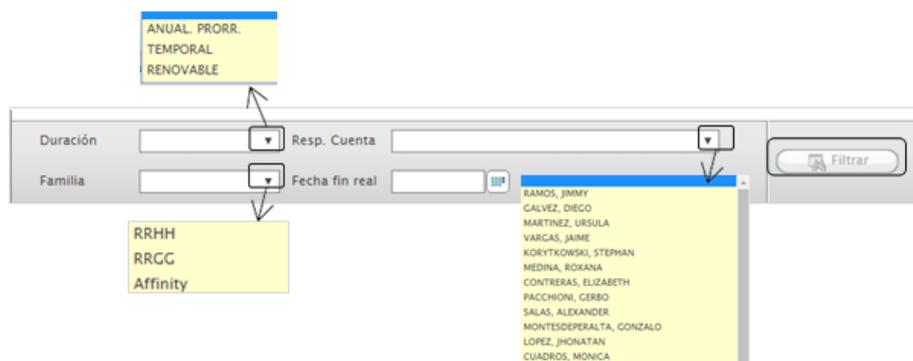
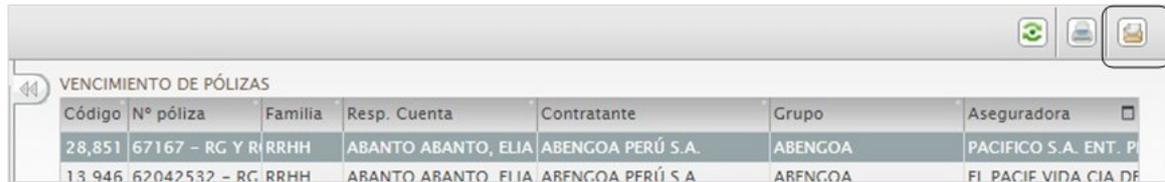


Figura 64. Filtro de búsqueda vencimiento de pólizas. Fuente: Sistema Ebroker.

Una vez se tenga seleccionado el rango a evaluar, se da clic en enviar email de aviso de vencimiento, que conduce automáticamente al envío del correo electrónico



Código	N° póliza	Familia	Resp. Cuenta	Contratante	Grupo	Aseguradora
28,851	67167 - RG Y R	RRHH	ABANTO ABANTO, ELIA	ABENGOA PERÚ S.A.	ABENGOA	PACIFICO S.A. ENT. P
13.946	62042532 - RG	RRHH	ABANTO ABANTO, ELIA	ABENGOA PERÚ S.A.	ABENGOA	EL PACIE VIDA CIA DE

*Figura 65.* Enviar email de aviso de vencimiento. Fuente: Sistema Ebroker.

## **ANEXO N.º 12: MANUAL DE PROCESOS DE RENOVACIÓN**

### CONTENIDO

1. Módulo de Proceso de Renovación
  - 1.1 Acceso al módulo de Proceso de Renovación
  - 1.2 Creación de un Proceso de Renovación
  - 1.3 Gestión de estados y sub-estados en un Proceso de Renovación
  - 1.4 Colocación de una póliza
  - 1.5 File electrónico del Proceso de Renovación
  - 1.6 Archivo de correos al Proceso de Renovación

## 1. MÓDULO DE PROCESOS DE RENOVACIÓN

### 1.1 Acceso al módulo de Proceso de Renovación

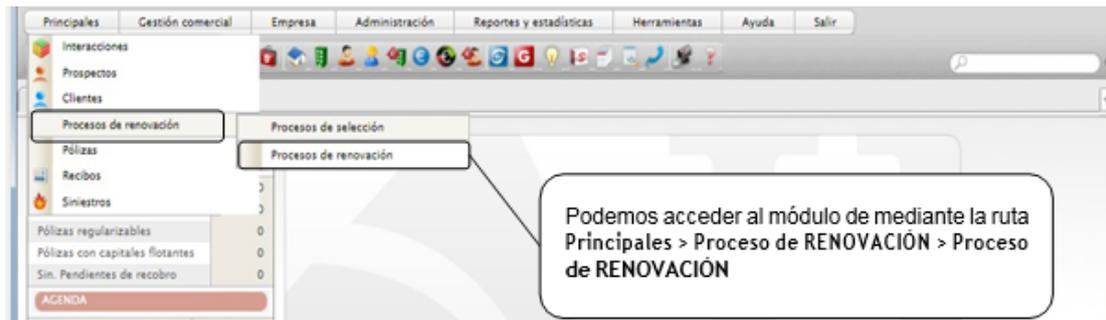


Figura 66. Acceso a Proceso de Renovación. Fuente: Sistema Ebroker.

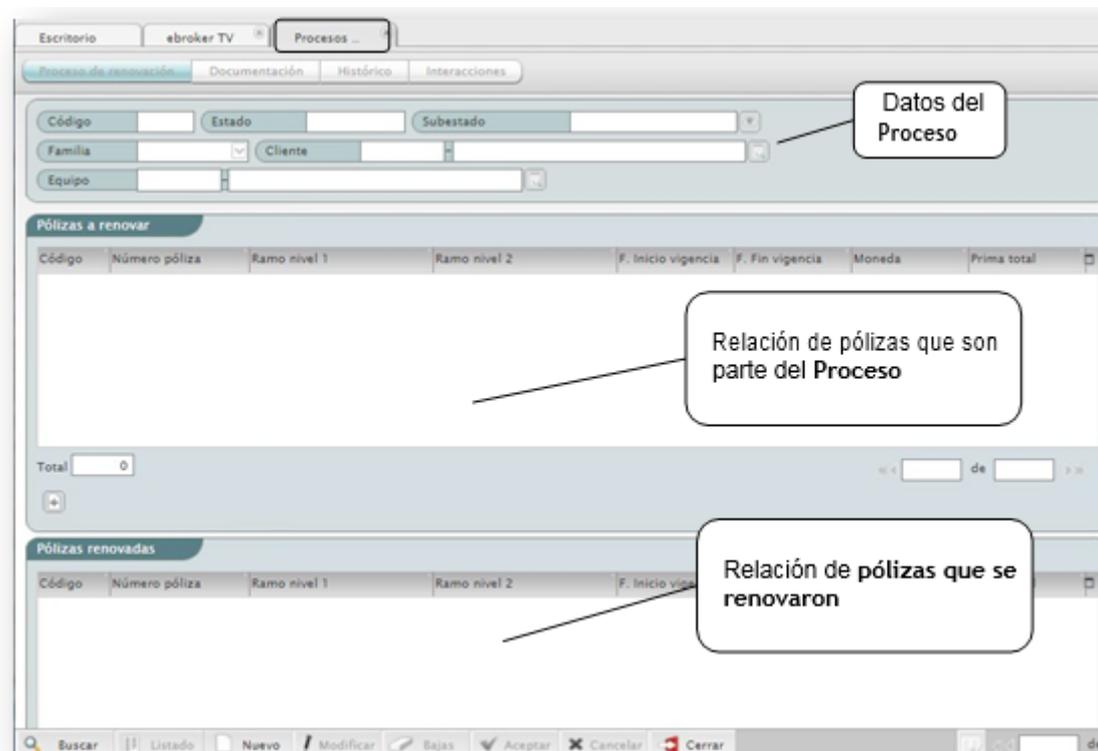


Figura 67. Modulo Proceso de Renovación. Fuente: Sistema Ebroker.

1.2 Creación de un Proceso de Renovación

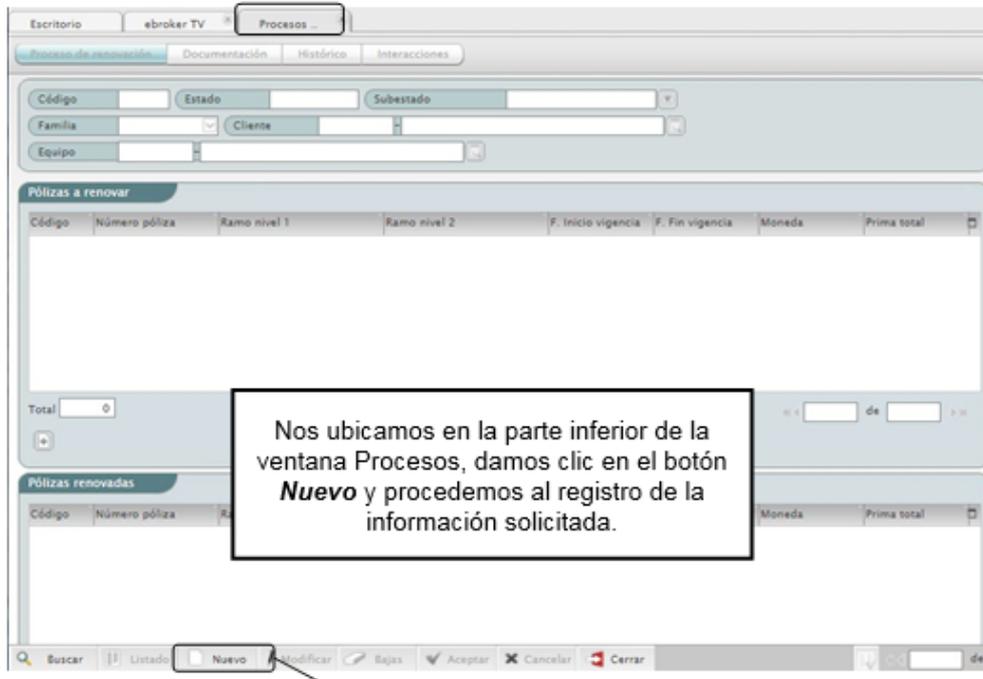


Figura 68. Crear Nuevo Proceso de Renovación. Fuente: Sistema Ebroker.

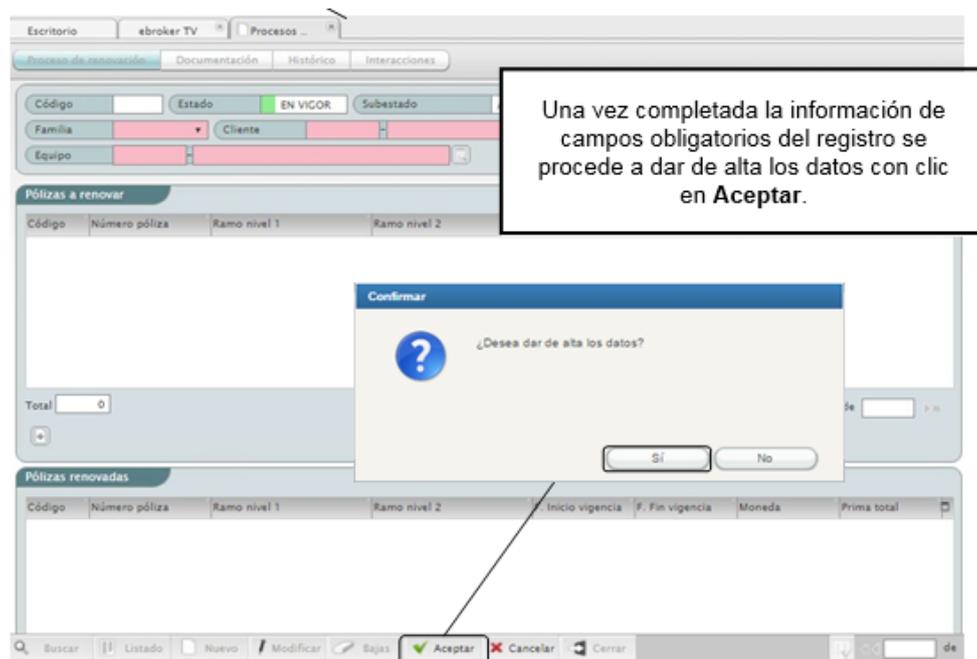


Figura 69. Ingresar Nuevo Proceso de Renovación. Fuente: Sistema Ebroker.

Nos ubicamos en <Pólizas a renovar> de un proceso de renovación y damos clic en 

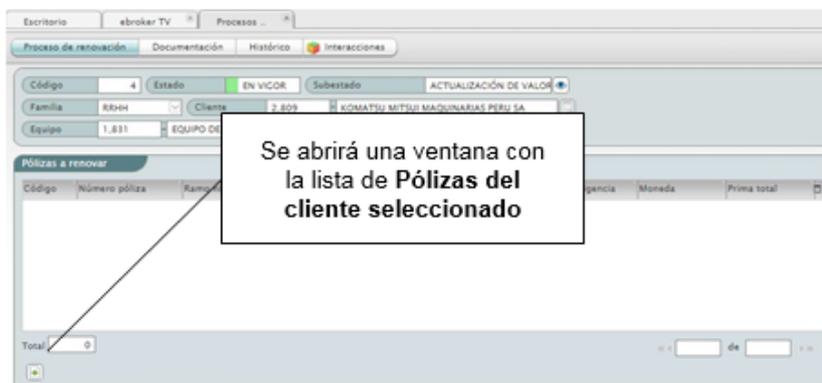


Figura 70. Ingresar a pólizas del cliente. Fuente: Sistema Ebroker.

IMPORTANTE: en la ventana de “Pólizas a renovar” se muestran:

- Pólizas renovables que no han sido renovadas.
- Pólizas temporales que no han culminado su vigencia.
- Pólizas anual prorrogables que no han sido renovadas.

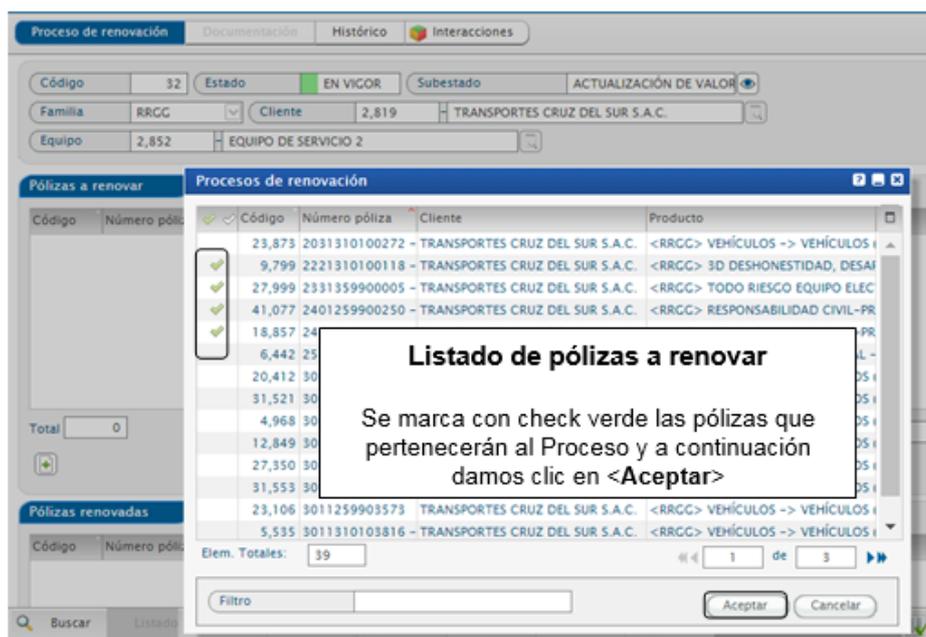


Figura 71. Listado de pólizas a renovar. Fuente: Sistema Ebroker.

### 1.3 Gestión de estados y sub-estados en un Proceso de Renovación

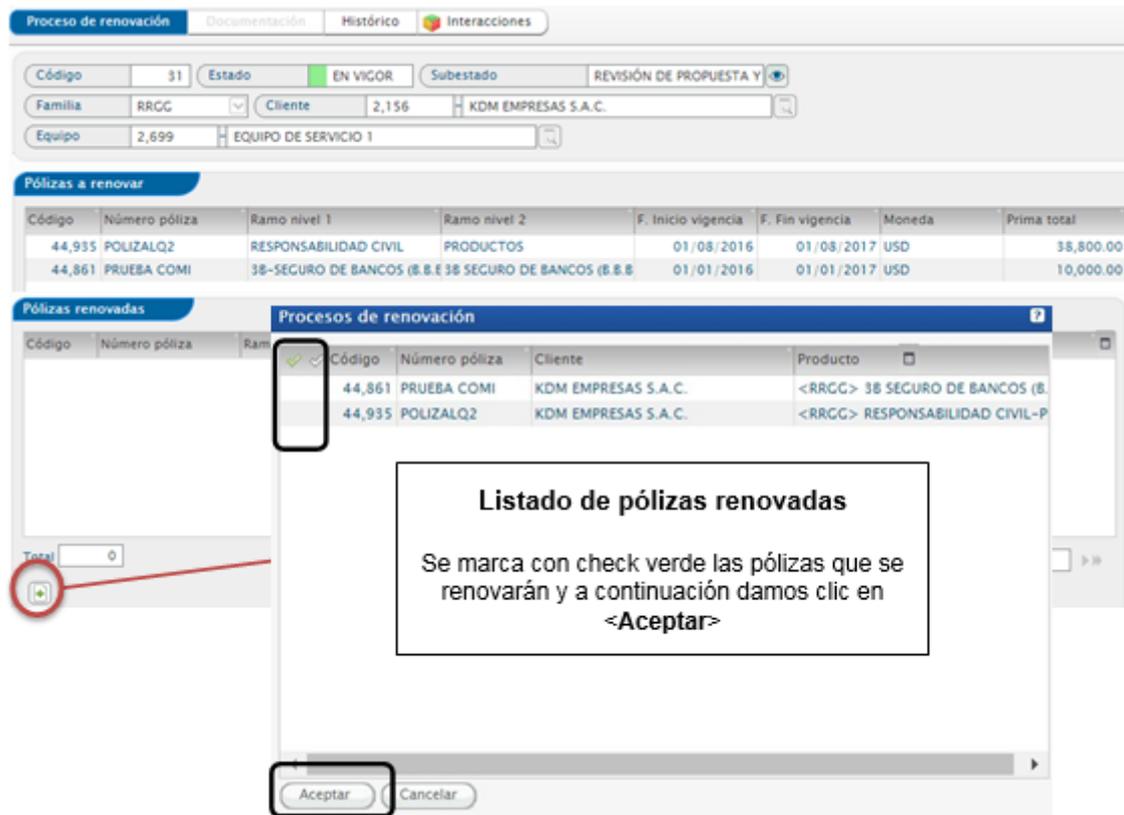
El seguimiento al estado de un Proceso de Renovación se realiza a través de la gestión de Estados y Sub estado del registro.



Figura 72. Sub estados del Proceso de Renovación. Fuente: Sistema Ebroker.

#### 1.4 Colocación de una póliza

Para colocar una póliza se selecciona la relación de pólizas que se renovararán



**Proceso de renovación** | Documentación | Histórico | Interacciones

Código: 31 | Estado: EN VIGOR | Subestado: REVISIÓN DE PROPUESTA Y

Familia: RRGG | Cliente: 2,156 | KDM EMPRESAS S.A.C.

Equipo: 2,699 | EQUIPO DE SERVICIO 1

Código	Número póliza	Ramo nivel 1	Ramo nivel 2	F. Inicio vigencia	F. Fin vigencia	Moneda	Prima total
44,935	POLIZALQ2	RESPONSABILIDAD CIVIL	PRODUCTOS	01/08/2016	01/08/2017	USD	38,800.00
44,861	PRUEBA COMI	3B-SEGURO DE BANCOS (B.B.E)	3B SEGURO DE BANCOS (B.B.E)	01/01/2016	01/01/2017	USD	10,000.00

**Pólizas renovadas**

Código	Número póliza	Ramo	Producto
<input checked="" type="checkbox"/>	44,861	PRUEBA COMI	<RRGC> 3B SEGURO DE BANCOS (B.B.E)
<input type="checkbox"/>	44,935	POLIZALQ2	<RRGC> RESPONSABILIDAD CIVIL-P

**Listado de pólizas renovadas**

Se marca con check verde las pólizas que se renovararán y a continuación damos clic en <Aceptar>

Aceptar | Cancelar

Figura 73. Listado de Pólizas Renovadas. Fuente: Sistema Ebroker.

Una vez realizada la acción ACEPTAR de “Renovar póliza” se crean en automático nuevos registros de Pólizas en “Solicitud” de las pólizas seleccionadas a renovar:

- Fecha de inicio de vigencia: Fecha fin de vigencia de la póliza anterior
- Duración: Anual
- Con los datos de la póliza de la vigencia anterior.

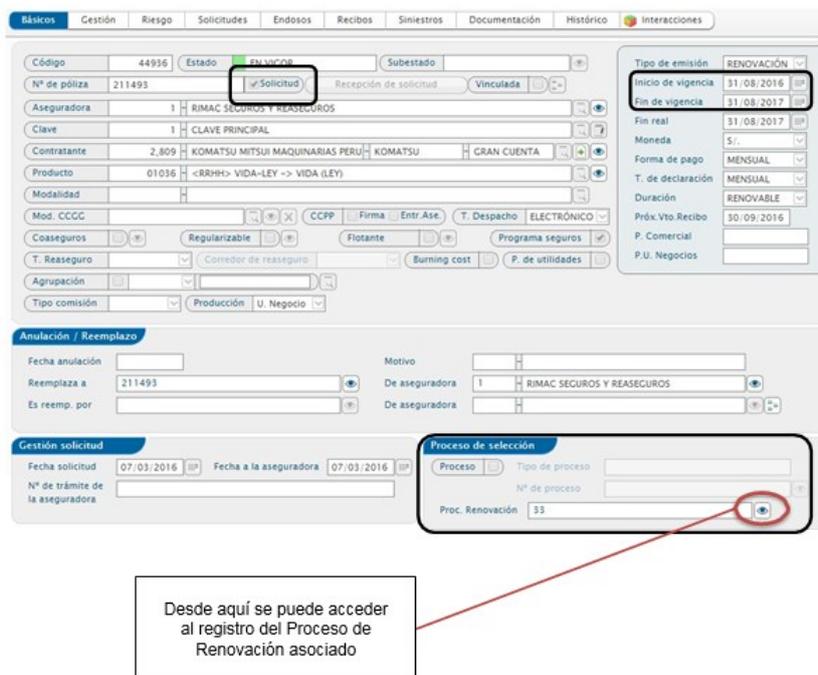


Figura 74. Renovación de Póliza en Solicitud. Fuente: Sistema Ebroker.

### 1.5 File electrónico del Proceso de Renovación

En el registro del Proceso de Renovación, acceder a la pestaña “Documentación”



Figura 75. Pestaña Documentación – Proceso de Renovación. Fuente: Sistema Ebroker.

Ubicarse en la carpeta sobre la que se desea adjuntar un documento, clic en <Nuevo>

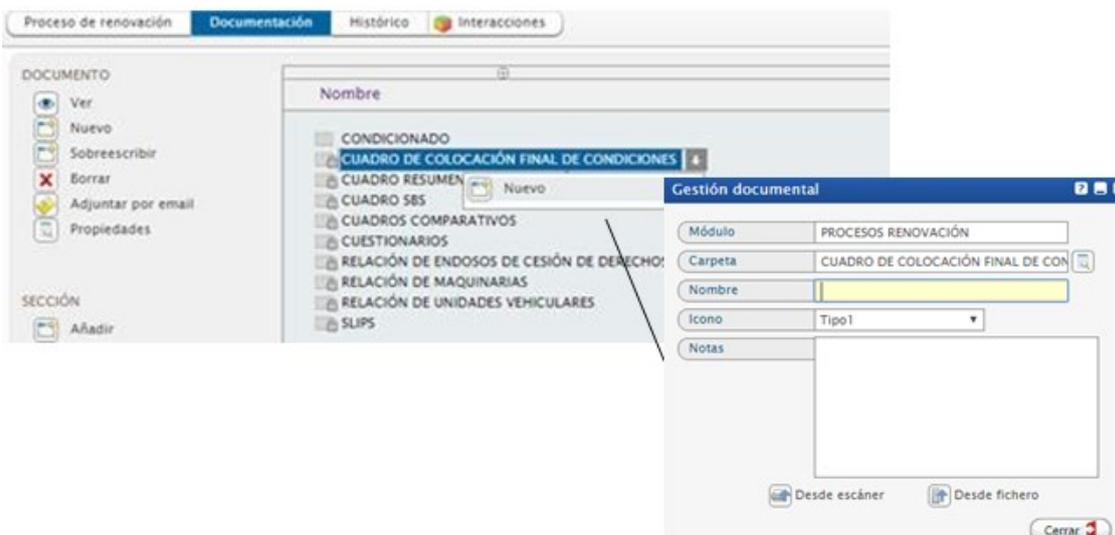


Figura 76. Detallar documentación a adjuntar - Proceso de Renovación. Fuente: Sistema Ebroker.

Completar la información de documento a cargar, adjuntar el documento y clic en <Aceptar>

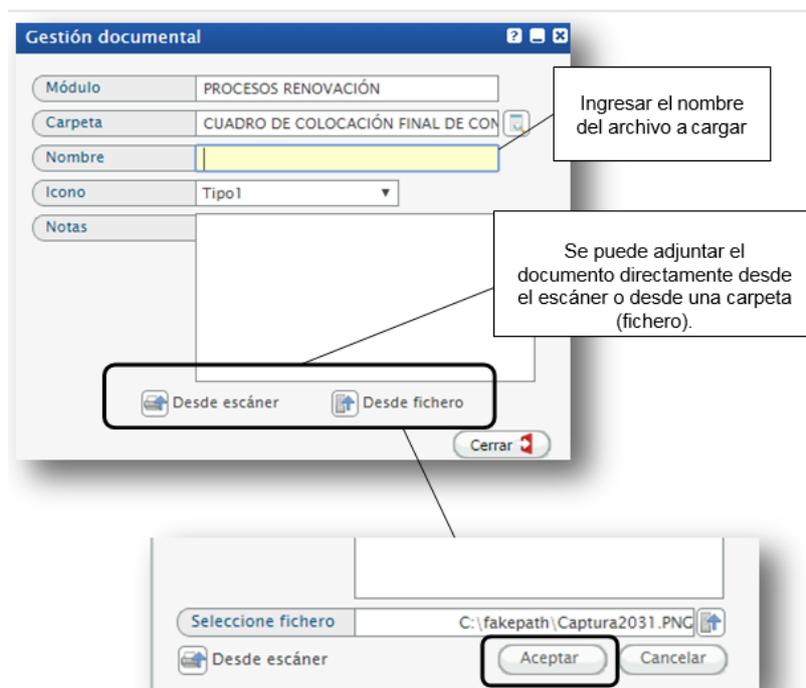


Figura 77. Adjuntar documentación - Proceso de Renovación. Fuente: Sistema Ebroker.

## 1.6 Archivo de correos al Proceso de Renovación

Acceder a la pestaña “Interacciones” – “Enviados” – “Importar”

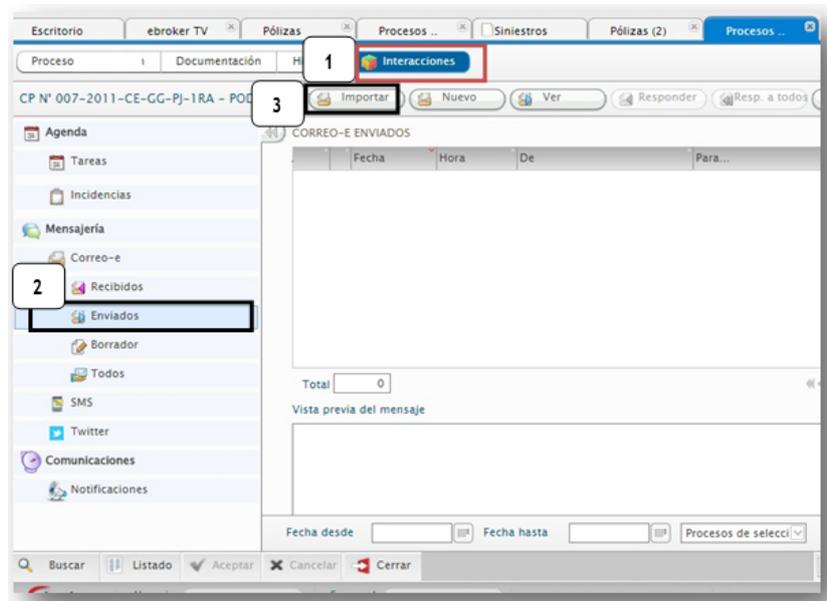


Figura 78. Pestaña Interacciones. Fuente: Sistema Ebroker.

Arrastrar el correo a la ventana “Procesar emails”

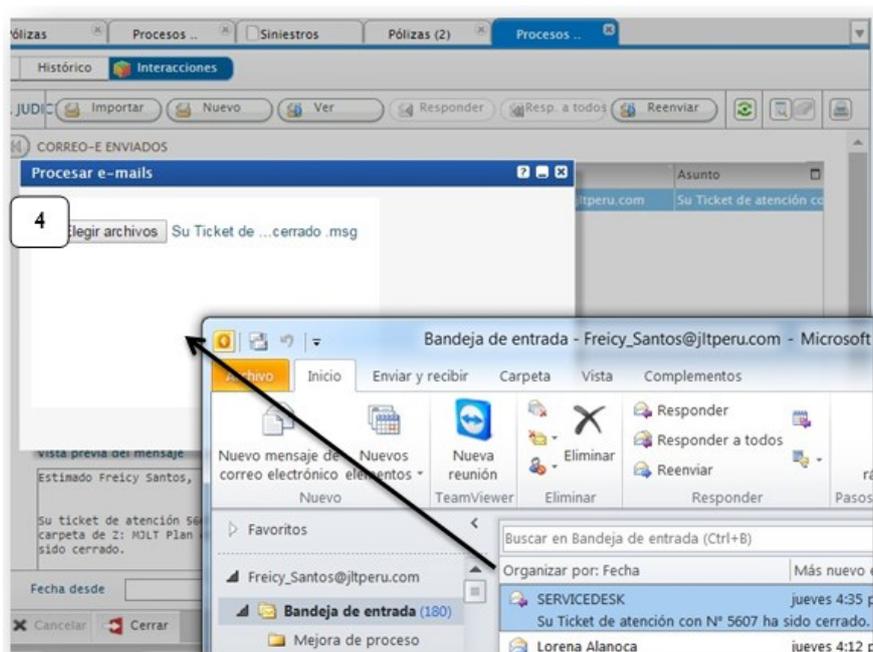


Figura 79. Adjuntar correo. Fuente: Sistema Ebroker.

## ANEXO N°13: MANUAL SISTEMA DE TRÁMITE DOCUMENTARIO

Ingresar al área de trabajo y dar clic sobre el icono del Sistema de Trámite Documentario.

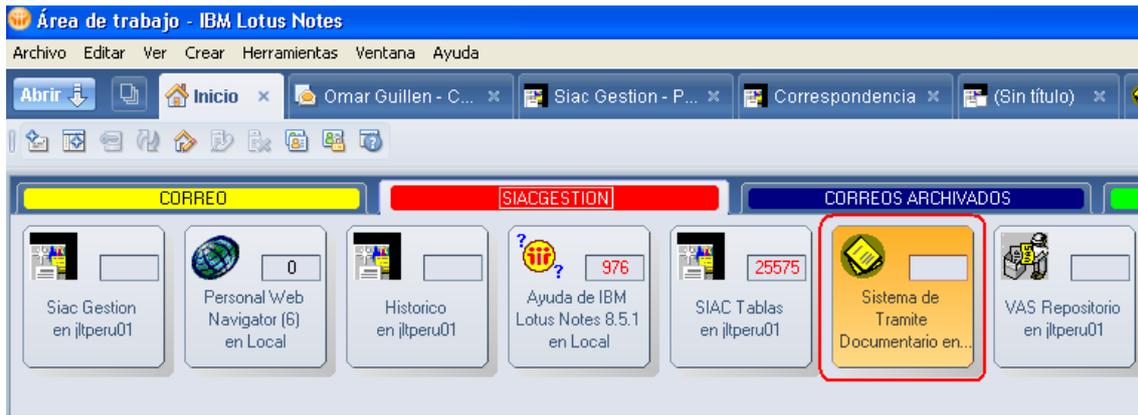


Figura 80. Ingreso a Tramite Documentario. Fuente: Sistema SIAC.

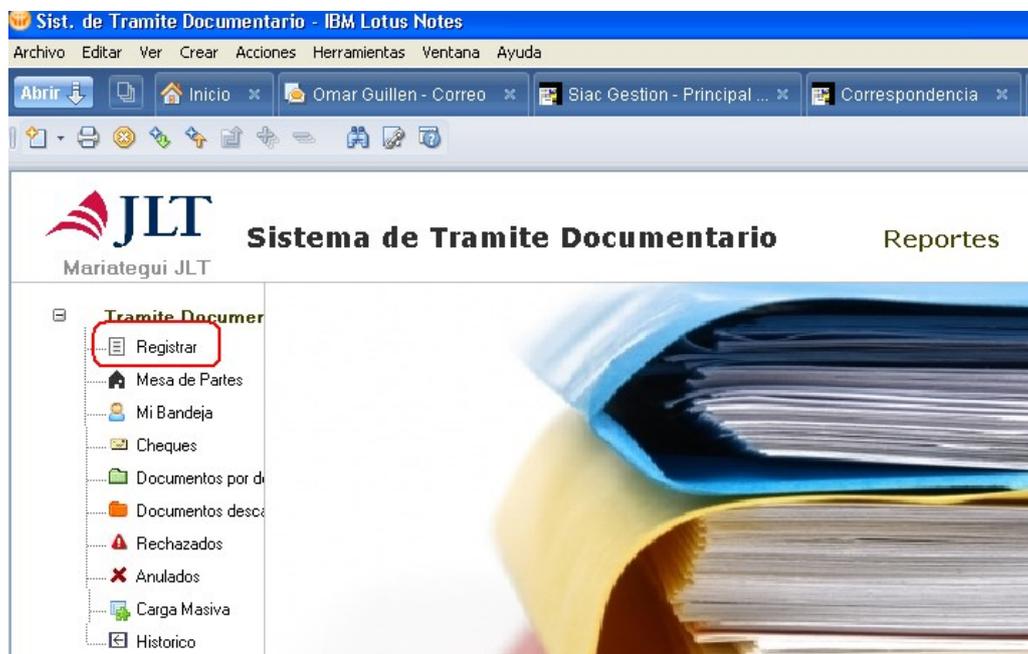
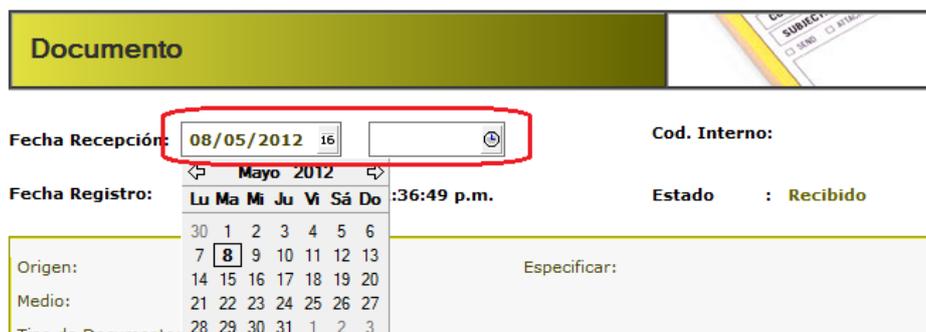


Figura 81. Pestaña de Tramite Documentario. Fuente: Sistema SIAC.

- ✓ **Fecha de Recepción:** Se ingresa la fecha y hora en que se realiza la recepción del documento en Mesa de Partes (datos obtenidos del sello de recepción).



**Documento**

Fecha Recepción: 08/05/2012 i6 [dropdown]

Cod. Interno:

Fecha Registro: Mayo 2012 :36:49 p.m. Estado : Recibido

	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do
30	1	2	3	4	5	6	
7	8	9	10	11	12	13	
14	15	16	17	18	19	20	
21	22	23	24	25	26	27	
28	29	30	31	1	2	3	

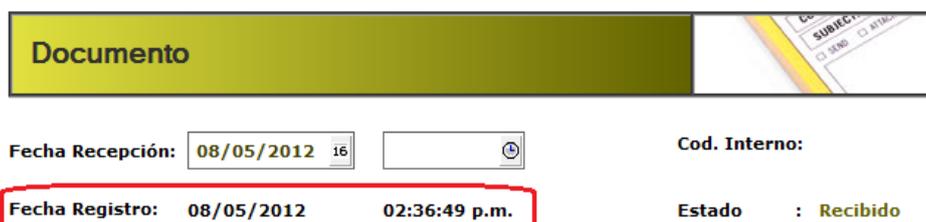
Origen: Especificar:

Medio:

Tipo de Documento:

Figura 82. Fecha de Recepción. Fuente: Sistema SIAC.

- ✓ **Fecha de Registro:** Se registra automáticamente con la fecha y hora del sistema.



**Documento**

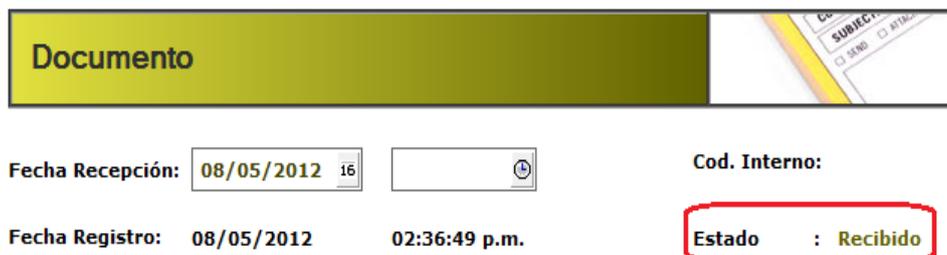
Fecha Recepción: 08/05/2012 i6 [dropdown]

Cod. Interno:

Fecha Registro: 08/05/2012 02:36:49 p.m. Estado : Recibido

Figura 83. Fecha de Registro. Fuente: Sistema SIAC.

- ✓ **Estado:** Situación física del documento.



**Documento**

Fecha Recepción: 08/05/2012 i6 [dropdown]

Cod. Interno:

Fecha Registro: 08/05/2012 02:36:49 p.m. Estado : Recibido

Figura 84. Estado del Documento. Fuente: Sistema SIAC.

- ✓ **Origen:** Se elige la procedencia del documento (Cía. de Seguros, Ajustador, Cliente, Proveedor y Personal/Otros y acepta).

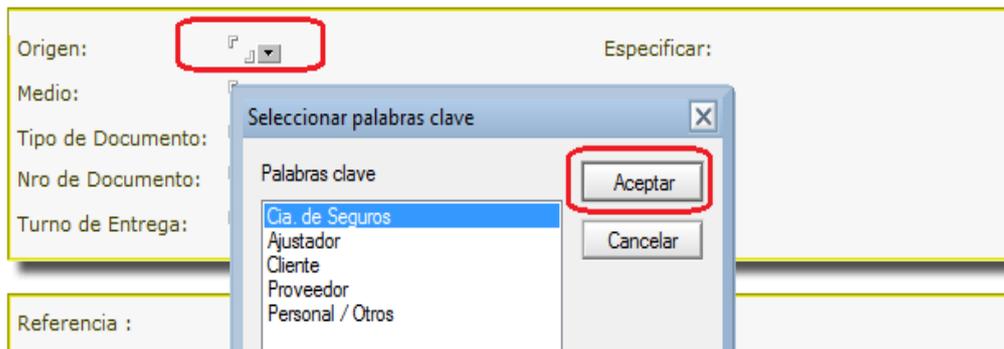


Figura 85. Origen del Documento. Fuente: Sistema SIAC.

- ✓ **Tipo Cliente:** Se define si los documentos recibidos son de Personas Naturales o Jurídicas.



Figura 86. Tipo de Cliente. Fuente: Sistema SIAC.

- ✓ **Cliente:** Se elige el cliente que indica el documento.

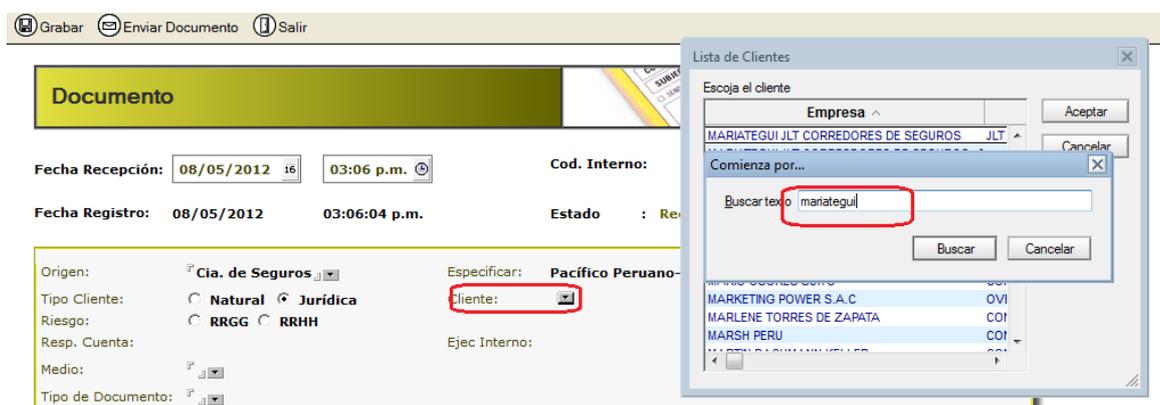


Figura 87. Elegir Cliente. Fuente: Sistema SIAC.

- ✓ **Riesgo:** Se define el tipo de riesgo al cual pertenece el documento recibido

Origen:	<input type="text" value="Cia. de Seguros"/>	Especificar:	<input type="text" value="Pacífico Peruano-Suiza Cia. de Seguros y Reaseguros"/>
Tipo Cliente:	<input type="radio"/> Natural <input checked="" type="radio"/> Jurídica	Cliente:	<input type="text" value="MARIATEGUI JLT CORREDORES DE SEGUROS"/>
Riesgo:	<input type="radio"/> RRGG <input checked="" type="radio"/> RRHH	Ejec Interno:	<input type="text" value="Paola Sarmiento"/>
Resp. Cuenta:	<input type="text" value="Betty Claudet"/>		

Figura 88. Tipo de Riesgo. Fuente: Sistema SIAC.

- ✓ **Responsable de Cuenta y Ejecutivo de Cuenta:** Sale por defecto según el tipo de cliente, riesgo y cliente seleccionado.

Origen:	<input type="text" value="Cia. de Seguros"/>	Especificar:	<input type="text" value="Pacífico Peruano-Suiza Cia. de Seguros y Reaseguros"/>
Tipo Cliente:	<input type="radio"/> Natural <input checked="" type="radio"/> Jurídica	Cliente:	<input type="text" value="MARIATEGUI JLT CORREDORES DE SEGUROS"/>
Riesgo:	<input type="radio"/> RRGG <input checked="" type="radio"/> RRHH	Ejec Interno:	<input type="text" value="Paola Sarmiento"/>
Resp. Cuenta:	<input type="text" value="Betty Claudet"/>		
Medio:	<input type="text"/>		

Figura 89. Responsable de Cuenta y Ejecutivo de Cuenta. Fuente: Sistema SIAC.

- ✓ **Medio:** Al ser Mesa de partes el encargado de derivar los documentos la opción a elegir es Mesa de Partes.

**Documento**

Fecha Recepción:   Cod. Interno:

Fecha Registro:

Origen:	<input type="text" value="Cia. de Seguros"/>	Especificar:	<input type="text" value="Pacífico Peruano-Suiza Cia. de Seguros y Reaseguros"/>
Tipo Cliente:	<input type="radio"/> Natural <input checked="" type="radio"/> Jurídica	Cliente:	<input type="text" value="MARIATEGUI JLT CORREDORES DE SEGUROS"/>
Riesgo:	<input type="radio"/> RRGG <input checked="" type="radio"/> RRHH	Ejec Interno:	<input type="text" value="Paola Sarmiento"/>
Resp. Cuenta:	<input type="text" value="Betty Claudet"/>		
Medio:	<input type="text"/>		
Tipo de Documento:	<input type="text"/>		

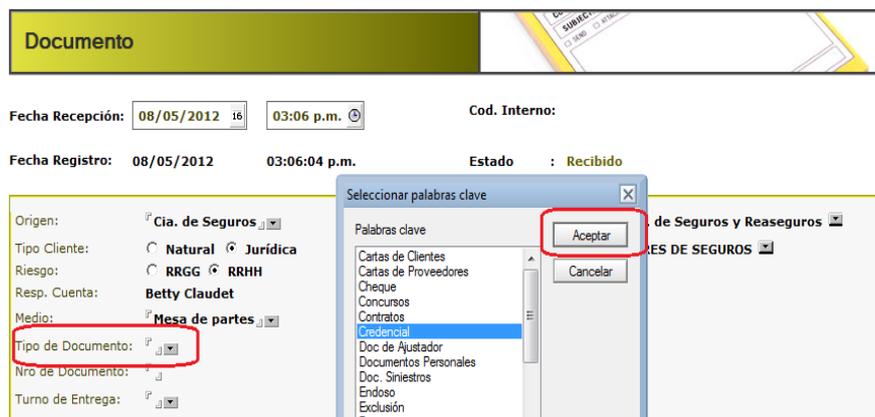
Selección de palabras clave:

- Mensajero propio
- Módulo
- Courier Lima
- Courier Provincias
- Mesa de partes**
- Ejecutivo

Botones:

Figura 90. Medio de Despacho. Fuente: Sistema SIAC.

- ✓ **Tipo de documento:** Existe un combo con una lista de documentos, en el caso de no encontrar la descripción del documento a solicitar existe una opción de otros y luego especificar.



The screenshot shows a document registration form with the following fields:
 

- Fecha Recepción:** 08/05/2012 03:06 p.m.
- Cod. Interno:**
- Fecha Registro:** 08/05/2012 03:06:04 p.m.
- Estado:** Recibido
- Origen:** Cia. de Seguros
- Tipo Cliente:** Natural / Jurídica (selected)
- Riesgo:** RRGG / RRHH (selected)
- Resp. Cuenta:** Betty Claudet
- Medio:** Mesa de partes
- Tipo de Documento:** (dropdown menu, highlighted with a red box)
- Nro de Documento:** (text field)
- Turno de Entrega:** (dropdown menu)

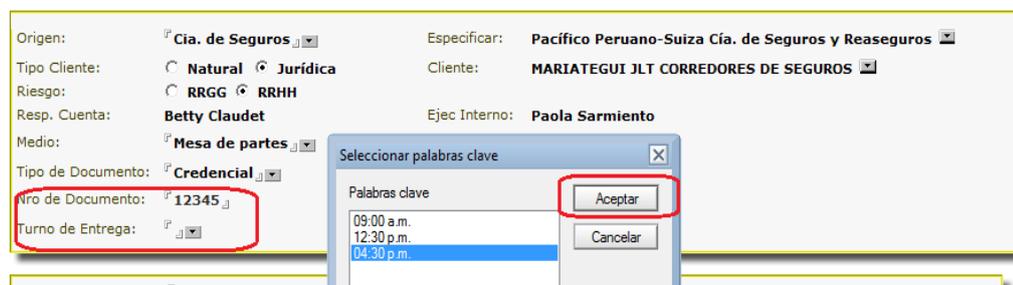
 A dialog box titled "Seleccionar palabras clave" is open, showing a list of document types:
 

- Cartas de Clientes
- Cartas de Proveedores
- Cheque
- Concursos
- Contratos
- Credencial (highlighted)
- Doc de Ajustador
- Documentos Personales
- Doc. Sinistros
- Endoso
- Exclusión

 The "Aceptar" button in the dialog is also highlighted with a red box.

Figura 91. Tipo de Documento. Fuente: Sistema SIAC.

- ✓ **Número de documento:** En este campo se ingresará en N.º de Pólizas, endosos, facturas etc. O la cantidad de documentos en casos como Inclusiones, fichas etc.,
- ✓ **Turno de entrega:** Se debe ingresar el turno de reparto del documento al usuario



The screenshot shows a document registration form with the following fields:
 

- Origen:** Cia. de Seguros
- Especificar:** Pacífico Peruano-Suiza Cía. de Seguros y Reaseguros
- Tipo Cliente:** Natural / Jurídica (selected)
- Cliente:** MARIATEGUI JLT CORREDORES DE SEGUROS
- Riesgo:** RRGG / RRHH (selected)
- Resp. Cuenta:** Betty Claudet
- Ejec Interno:** Paola Sarmiento
- Medio:** Mesa de partes
- Tipo de Documento:** Credencial
- Nro de Documento:** 12345 (highlighted with a red box)
- Turno de Entrega:** (dropdown menu, highlighted with a red box)

 A dialog box titled "Seleccionar palabras clave" is open, showing a list of time slots:
 

- 09:00 a.m.
- 12:30 p.m.
- 04:30 p.m. (highlighted)

 The "Aceptar" button in the dialog is also highlighted with a red box.

Figura 92. Numero de Documento y Turno de Entrega. Fuente: Sistema SIAC.

- ✓ **Referencia:** Se debe ingresar detalle de los documentos para lo cual es importante leer los documentos recibidos, y así poder ingresar la descripción exacta del documento, y pueda ser identificada por los usuarios.
- ✓ **Adjuntar archivos:** En este campo podemos anexar archivos.

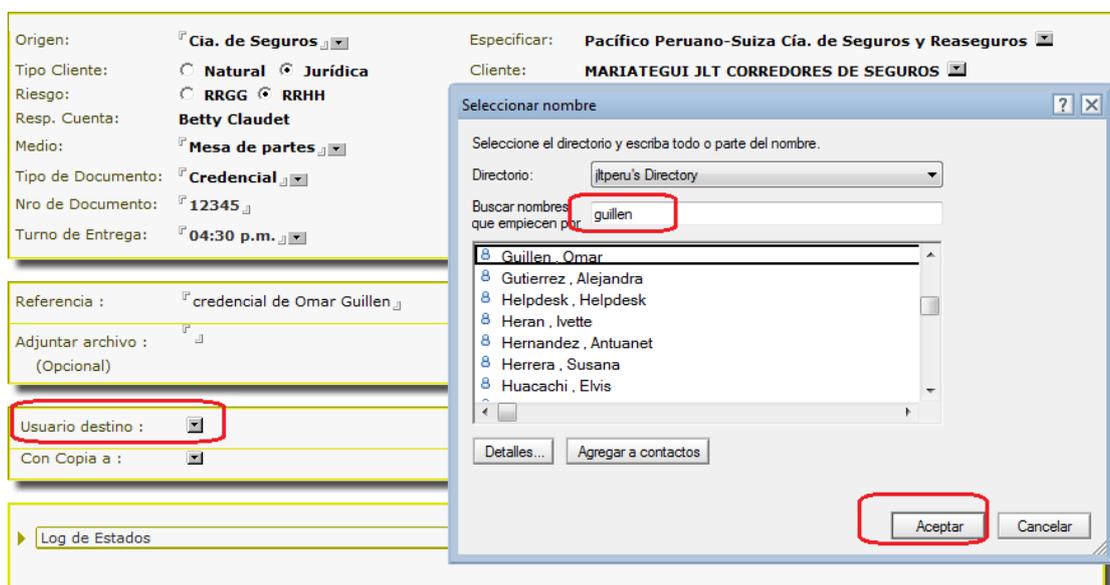


Referencia : credencial de Omar Guillen

Adjuntar archivo :  
(Opcional)

Figura 93. Referencia y Adjuntar archivos. Fuente: Sistema SIAC.

- ✓ **Usuario o destino:** En este campo existe un combo con la libreta de direcciones



Origen: Cia. de Seguros

Especificar: Pacífico Peruano-Suiza Cia. de Seguros y Reaseguros

Tipo Cliente: Natural  Jurídica

Cliente: MARIATEGUI JLT CORREDORES DE SEGUROS

Riesgo: RRGG  RRHH

Resp. Cuenta: Betty Claudet

Medio: Mesa de partes

Tipo de Documento: Credencial

Nro de Documento: 12345

Turno de Entrega: 04:30 p.m.

Referencia : credencial de Omar Guillen

Adjuntar archivo :  
(Opcional)

Usuario destino :

Con Copia a :

Log de Estados

Seleccionar nombre

Seleccione el directorio y escriba todo o parte del nombre.

Directorio: itperu's Directory

Buscar nombres que empiecen por guillen

- Guillen, Omar
- Gutierrez, Alejandra
- Helpdesk, Helpdesk
- Heran, Ivette
- Hernandez, Antuanet
- Herrera, Susana
- Huacachi, Elvis

Detalles... Agregar a contactos

Aceptar Cancelar

Figura 94. Usuario o Destino. Fuente: Sistema SIAC.

### Vista de STD - Registro de documentos

Documento													
<b>Fecha Recepción:</b> 08/05/2012 12:24:00 p.m. <b>Fecha Registro:</b> 08/05/2012 01:19:30 p.m.	<b>Cod. Interno:</b> 081268 <b>Estado :</b> En Bandeja												
<b>Origen</b> <b>Cia. de Seguros</b> <b>Tipo Cliente:</b> <b>Jurídica</b> <b>Riesgo:</b> <b>RRHH</b> <b>Resp Cuenta:</b> <b>Silvia Vivanco</b> <b>Medio:</b> <b>Mesa de partes</b> <b>Tipo de Documento</b> <b>Reembolsos</b> <b>Nro Documento</b> <b>01</b> <b>Turno de Entrega:</b> <b>04:30 p.m.</b>	<b>Detalle</b> <b>Mapfre Perú Cía. de Seguros y Reaseguros</b> <b>Cliente:</b> <b>ORGANISMO SUPERVISOR DE LA INVERSION EN ENERGIA Y MINERIA - OSINERGMIN</b> <b>Ejec Interno:</b> <b>Alejandra Gutierrez</b>												
<b>Referencia :</b> KAREN ZUMAETA GIUDICHI													
<b>Adjuntar archivo :</b> EPS (Opcional)													
<b>Usuario destino</b> Alexandra Estrada													
<b>Con Copia</b>													
<b>Log de Estados</b>													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Autor</th> <th>Acción</th> <th>Comentario</th> <th>Fecha/Hora</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cinthia Salazar</td> <td>Crear</td> <td>--</td> <td>08/05/2012 01:22:27 p.m.</td> </tr> <tr> <td>Cinthia Salazar</td> <td>Enviar a Alexandra Estrada</td> <td>--</td> <td>08/05/2012 01:22:28 p.m.</td> </tr> </tbody> </table>	Autor	Acción	Comentario	Fecha/Hora	Cinthia Salazar	Crear	--	08/05/2012 01:22:27 p.m.	Cinthia Salazar	Enviar a Alexandra Estrada	--	08/05/2012 01:22:28 p.m.	
Autor	Acción	Comentario	Fecha/Hora										
Cinthia Salazar	Crear	--	08/05/2012 01:22:27 p.m.										
Cinthia Salazar	Enviar a Alexandra Estrada	--	08/05/2012 01:22:28 p.m.										

Figura 95. Vista del Registro de Documento. Fuente: Sistema SIAC.

**ANEX N.º 14: MANUAL DE DIGITALIZACION**

Revisar los datos que debemos tomar en cuenta al digitalizar una correspondencia.

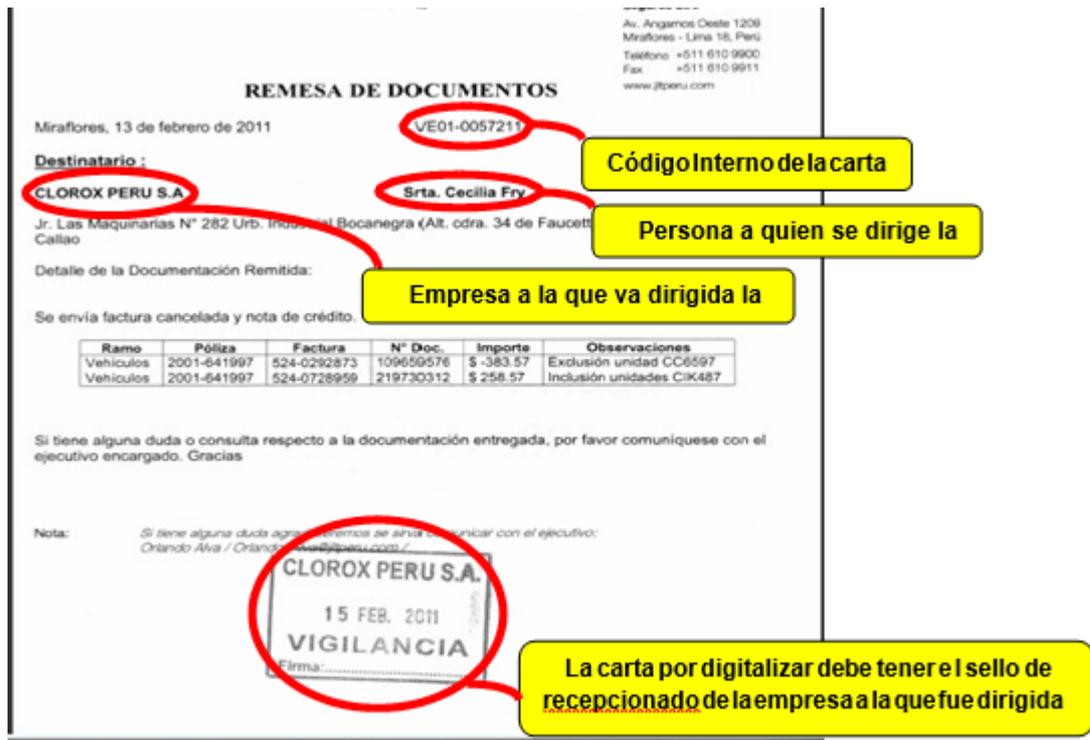


Figura 96. Ejemplo de Carta. Fuente: Sistema SIAC.

Ingresar al Sistema de Digitalización, doble clic sobre el icono del “Sistema de Digitalización” Ingresar Usuario y Clave de acceso al Sistema.



Figura 97. Sistema de Digitalización. Fuente: Sistema SIAC.



Figura 91. Acceso al Sistema de Digitalización. Fuente: Sistema SIAC.

Desplegar la pestaña **Digitalización**. Clic sobre la opción **Digitalizar**.

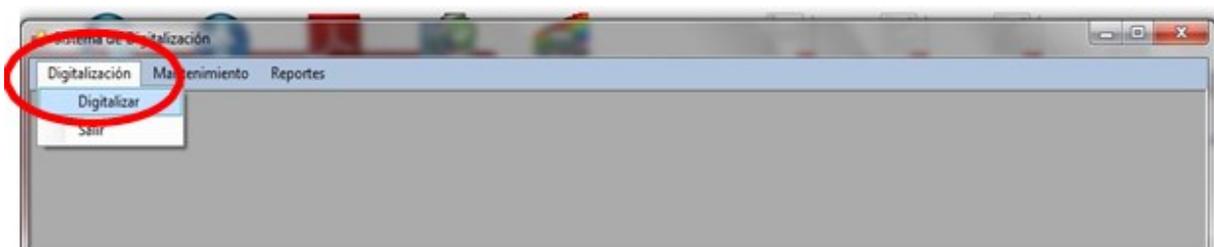


Figura 98. Pestaña Digitalización. Fuente: Sistema SIAC.

Clic en la opción Correspondencia.

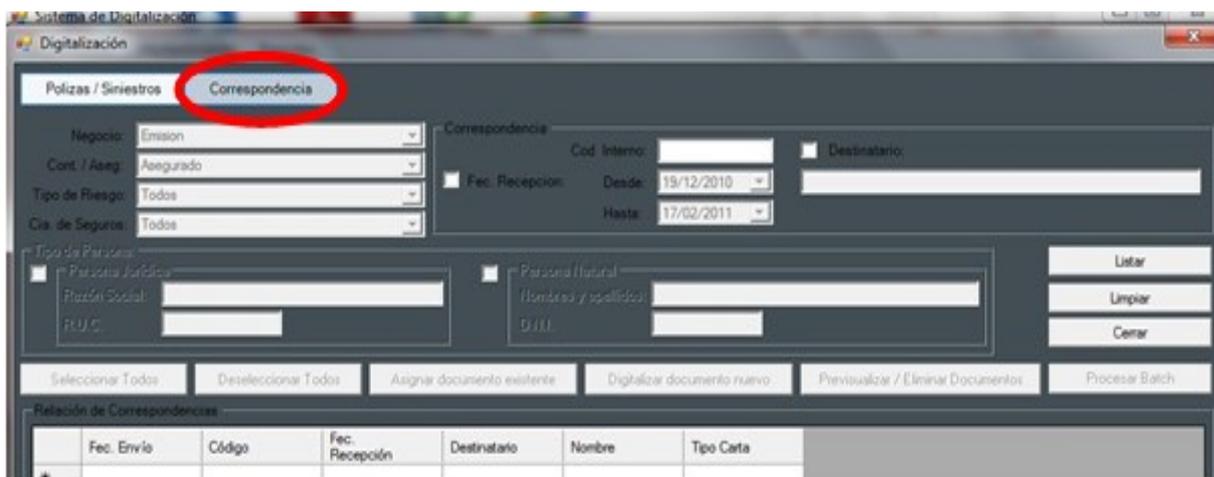


Figura 99. Pestaña Digitalización – Correspondencia. Fuente: Sistema SIAC.

En el campo de texto Cód. Interno, ingresar el código de la carta por digitalizar, en este ejemplo VE01-0057211. Dar clic al botón Listar y los datos arrojados por el sistema coincidirán con los de la carta.

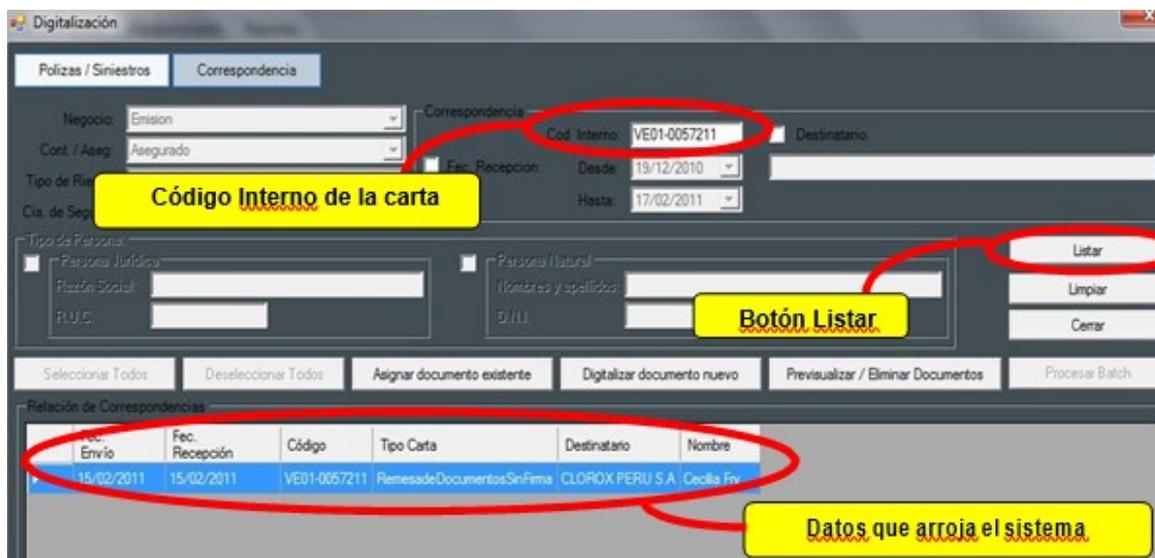


Figura 100. Ingreso del código interno de carta. Fuente: Sistema SIAC.

Luego dar clic al botón Digitalizar documento nuevo, el cual nos abrirá la aplicación Software de Escaneo

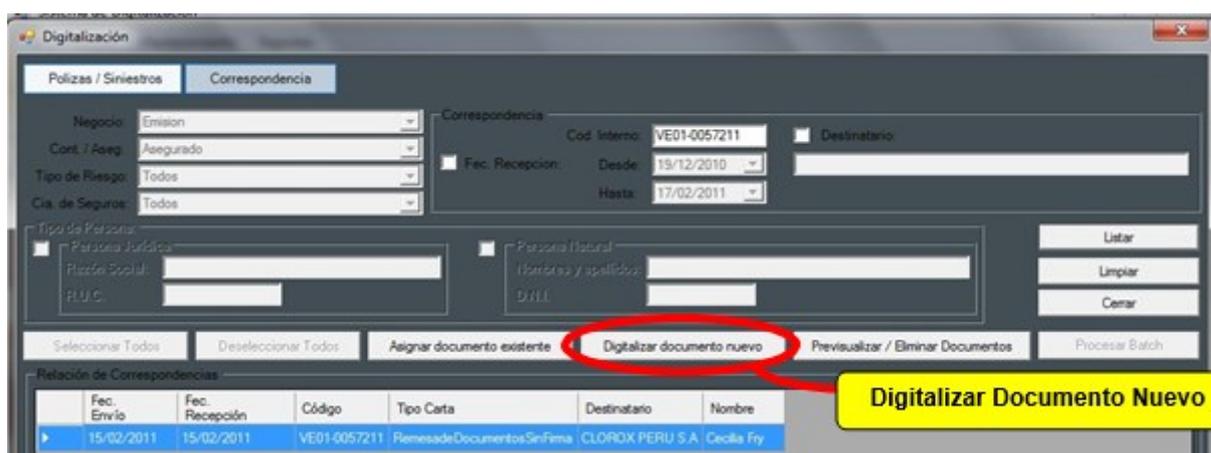


Figura 101. Digitalizar Documento nuevo. Fuente: Sistema SIAC.

Seleccionar el perfil indicado para la digitalización de Cartas luego colocar el papel en el alimentador del escáner y dar clic al botón escanear

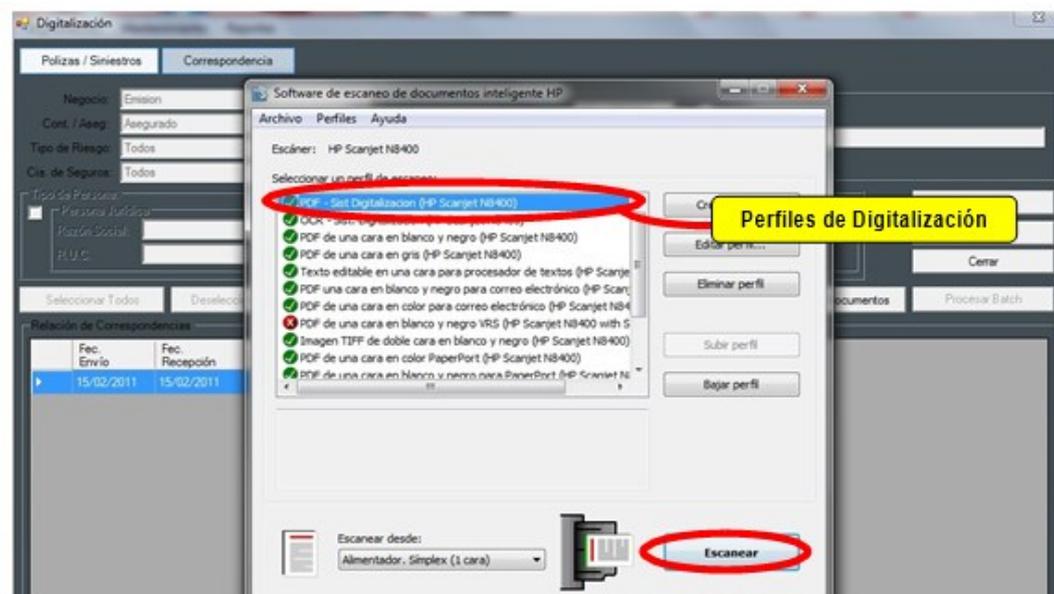


Figura 102. Perfiles de Digitalización. Fuente: Sistema SIAC.

Revisar que el documento fue escaneado correctamente

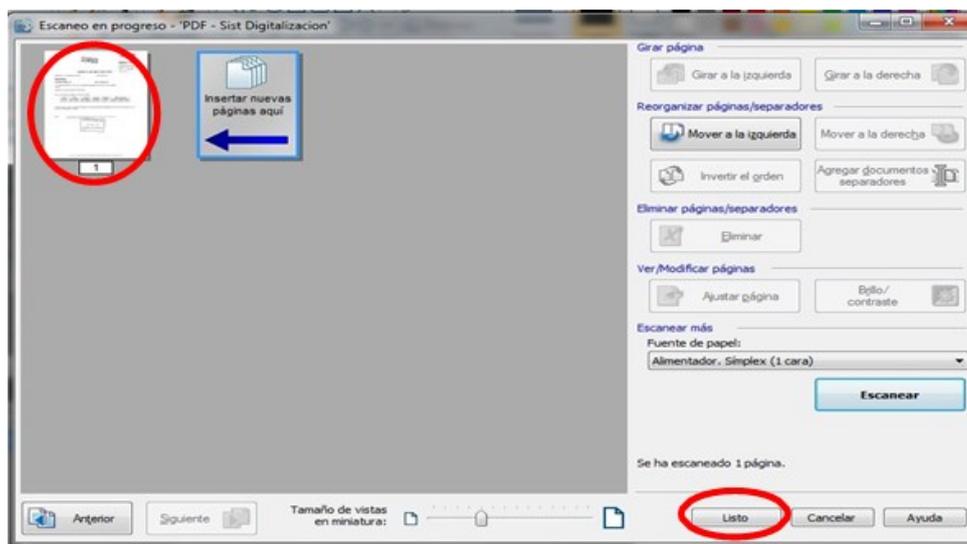


Figura 103. Revisar digitalización. Fuente: Sistema SIAC.