



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Sistema de gestión por procesos y mejora continua de la empresa Delta
Brokers Cía. Ltda en la ciudad de Cuenca.**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Asencio Sarmiento, Andrea Priscila

DIRECTOR: Aguilar Campoverde , Beder Gonzalo , Mgt

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2017



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2017



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2017

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister,

Beder Gonzalo Aguilar Campoverde.

DOCENTE DE TITULACIÓN.

De mi consideración

Que el presente trabajo de titulación: “Sistema de gestión por procesos y mejora continua para la empresa Delta Brokers Cia. Ltda.”, realizado por Priscila Asencio Sarmiento, ha sido debidamente orientado y revisado durante su realización y además se ajusta a las normas de redacción generalmente aceptadas; por lo tanto, se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo del 2017

f-----

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Andrea Priscila Asencio Sarmiento, declaro ser autora del presente trabajo de titulación Sistema de gestión por procesos y mejora continua de la Empresa Delta Brokers Cia. Ltda, de la titulación Ingeniera en Administración de Empresas, siendo director del presente trabajo Mgstr. Beder Gonzalo Aguilar Campoverde; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja en su parte pertinente textualmente dice: “forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor: Priscila Asencio Sarmiento

Cédula: 0103573408

DEDICATORIA

A Dios, por todas sus bendiciones.

A mis padres por ser ejemplo en mi vida.

A mis hijos Camila y Renato por su amor y respaldo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Al término del trabajo de fin de carrera, previa a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, expreso mi gratitud a la Universidad Técnica Particular de Loja, Área Administrativa, Modalidad de Estudios a Distancia, por darme la oportunidad de formar parte de esta prestigiosa Institución.

Agradezco al Ing. Carlos Rendón, Gerente General de Delta Brokers Cia. Ltda. por su apoyo y ayuda incondicional en este trabajo.

Además, agradezco a mis padres, hijos y familiares por estar siempre presentes, alentándome a seguir adelante, un agradecimiento especial al Mgs. Beder Aguilar Campoverde, Director de Tesis, por su asesoramiento.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO 1.....	14
GENERALIDADES DEL PROYECTO	14
1.1 Problema de investigación.	15
1.1.1 Formulación del problema.....	16
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo general	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Hipótesis	16
1.4 Tipo de investigación:.....	16
1.5 Método utilizado.....	17
1.5.1 Método descriptivo.....	17
1.6. Técnicas utilizadas.	17
1.6.1. Encuestas.....	17
1.6.3 Observación.	17
CAPÍTULO II.....	18
MARCO TEÓRICO.....	18
2.1 Introducción a la gestión por procesos.	19
2.1.1. Procesos.	19
2.2 Mapa de procesos.....	20
2.3 Objetivos de la gestión por procesos.....	20
2.4 Pasos de la gestión por procesos.....	21
2.5 La gestión por procesos.....	21

2.6	Tipos de procesos.....	22
2.6.1	Procesos clave.....	22
2.6.2	Procesos estratégicos.....	22
2.6.3	Procesos de apoyo.....	23
2.7	Estructura aplicable para el modelo de procesos.....	23
2.7.1	Descripción de procesos.....	23
2.8	Descripción de las actividades.....	24
2.9	Diagrama de flujo.....	25
2.10	Indicadores de desempeño de procesos.....	26
2.11.	Objetivos de los indicadores de procesos.....	26
2.12.	Pasos para la elaboración de indicadores.....	26
CAPÍTULO III.....		27
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....		27
3.1.	Antecedentes generales de la empresa.....	28
3.1.1.	Reseña histórica de la empresa.....	28
3.1.2.	Logotipo de la empresa:.....	28
3.1.3.	Organización interna:.....	28
3.1.4.	Fuerza de ventas:.....	29
3.1.5.	Ramos Delta Brokers Cia. Ltda.....	29
3.2.	FODA.....	30
	Fortalezas:.....	30
	Debilidades:.....	30
	Oportunidades:.....	31
	Amenazas:.....	31
3.3.	Misión de la empresa.....	31
3.4.	Visión de la empresa.....	32
3.5.	Definición del servicio de la empresa Delta Brokers Cia. Ltda.....	32
CAPÍTULO IV.....		35
ANÁLISIS Y PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS.....		35
4.1	Análisis de las encuestas aplicadas al personal de la empresa.....	36
4.2.	Entrevista al gerente de Delta Brokers Cia. Ltda.....	46
4.3.	Identificación de los principales problemas.....	48
4.4.	Identificación de causas a principales problemas y reprocesos.....	48
4.5.	Identificación de mejoras del proceso.....	50
4.6.	Rediseño del proceso (Proceso Propuesto).....	53
4.6.1	Propuesta.....	53
4.6.2.	Desarrollo de la propuesta.....	54

4.6.2.1	Definición de funciones para el personal:	54
4.6.2.2	Diagrama de procesos detallados.....	60
4.7	Descripción e indicadores de medición del proceso	61
4.7.1.	Diagrama de flujo del proceso de gestión comercial.	62
4.7.2.	Diagrama de flujo de proceso de Gestión técnica	66
4.7.3.	Diagrama de flujo de procesos de gestión de cuentas.	70
4.7.4.	Diagrama de flujo del proceso de gestión de pólizas y seguros.....	74
4.8	Diseño de funcionalidad y mejora continua.	78
4.8.1	Organigrama Actual.....	78
4.9	Triángulo de servicio y proceso de Delta Brokers.	79
	Situación Actual.....	79
	Situación esperada:	81
4.10.	Estrategia y beneficios del proyecto.	82
	CONCLUSIONES	83
	RECOMENDACIONES:.....	84
	Bibliografía.....	85
	Anexos.....	87

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1	Distribución de áreas.....	37
Gráfica 2	Distribución de estudios.	37
Gráfica 3	Estadística de capacitación	38
Gráfica 4	Estadística de definición de labores.....	38
Gráfica 5	Estadística de cumplimiento de actividades.	39
Gráfica 6	Estadística de cumplimiento de tiempos.....	39
Gráfica 7	Estadísticas de seguimiento y control de procesos.....	40
Gráfica 8	Estadística de conocimiento del manual de procesos.....	40
Gráfica 9	Estadística de capacitación.....	41
Gráfica 10	Estadística de programas de capacitación	42
Gráfica 11	Estadísticas de mejora de procesos.	42
Gráfica 12	Estadística de análisis de canales de comunicación interna.	43
Gráfica 13	Mejora de Comunicación.....	43
Gráfica 14	Estadística de evaluación de eficiencia	44
Gráfica 15	Procesos que necesitan mejora.	44
Gráfica 16	Estadística de necesidades de cambio.....	45

Gráfica 17 Estadística de verificación de Cumplimiento.	45
Gráfica 18 Estadística de participación en rediseño	46
Gráfica 19 Diagrama de Pareto – Principales problemas	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Descripción de procesos.....	24
Figura 2 Esquema general de un proceso.....	24
Figura 3 Logotipo de la empresa]	28
Figura 4 Cadena de valor Delta Brokers Cía. Ltda.....	33
Figura 5 Mapa de procesos propuesto	60
Figura 6 Diagrama de flujo del proceso de gestión comercial - Actual.....	62
Figura 7 Diagrama de flujo del proceso de gestión comercial - Propuesta	63
Figura 8 Diagrama de flujo de proceso de Gestión técnica – actual.....	66
Figura 9 Diagrama de flujo de proceso del Departamento Técnico - Propuesta.....	67
Figura 10 Diagrama de flujo de procesos de la gestión de cuentas - Actual.....	70
Figura 11 Diagrama de flujo de procesos de la Ejecutiva de Cuenta - Propuesta	71
Figura 12 Diagrama de Flujo gestión de pólizas y seguros - Actual.....	74
Figura 13 Diagrama de Flujo gestión de pólizas y seguros - Propuesta	75
Figura 14 Organigrama Actual	78
Figura 15 Triangulo de servicios - Situación Actual.	79
Figura 16 Estrategia y beneficios del proyecto.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Simbología para un Diagrama de Flujo	25
Tabla 2 Distribución del personal interno.....	36
Tabla 3 Identificación de mejoras del proceso.	50
Tabla 4 Definición de funciones del personal.	54

RESUMEN

Las empresas que prestan servicios son propensas a ineficiencias por no tener orden en la consecución de actividades, carencia basada en no identificar procesos, generando pérdidas de tiempo, en este caso Delta Brokers no fue la excepción.

El problema se sustenta en la no identificación y organización de procesos, el personal maneja las actividades de manera empírica generando variabilidad e incrementando tiempos.

Al no tener claramente identificado los procesos se aumenta la probabilidad de incurrir y generar desperdicios en tiempo y recursos encareciendo las actividades.

La metodología utilizada se basa en un estudio exploratorio de la situación actual, realizando pruebas de control para extraer información preliminar de los procesos mediante la encuesta al personal y entrevista al gerente, identificando factores claves y rediseñándolos, para reducir tiempo generando mejora de las actividades.

Los resultados fueron la reducción de tiempos en los procesos, conocimiento de los mismos, garantizando que se lleven de manera correcta y con la documentación oportuna, con el fin de mantener una mejora continua dentro de la empresa.

Palabras claves: gestión por procesos, mejora continua, mapa de procesos

ABSTRACT

The companies that provide services are prone to inefficiencies due to lack of order in the pursuit of activities, lack based on not identifying processes, generating wasted time, in this case Delta Brokers was no exception.

The problem is based on the non-identification and organization of processes, the staff handles activities empirically generating variability and increasing time.

By not having clearly identified the processes increases the probability of incurring and generate waste in time and resources by making the activities more expensive.

The methodology used is based on an exploratory study of the current situation, performing control tests to extract preliminary information from the processes through the personnel survey and interview to the manager, identifying key factors and redesigning them, to reduce time generating improvement of activities.

The results were the reduction of times in the processes, knowledge of them, ensuring that they are carried out correctly and with timely documentation, in order to maintain a continuous improvement within the company.

Keywords: process management, continuous improvement, process map

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado, las empresas tienen la necesidad de alcanzar competitividad para mantenerse en el mercado, la estrategia para conseguir una ventaja sobre las demás empresas, es gestionar las actividades y recursos de manera coordinada, con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los planes estratégicos propuestos por la organización.

La investigación y aplicación de un modelo de gestión es de vital importancia para la empresa, ya que ha tenido un crecimiento desordenado.

A través del modelo de gestión por procesos se pretende que “Delta Brokers Cia. Ltda”, controle y mejore la calidad en sus servicios, ingrese a nuevos nichos de mercado; por parte de la gerencia tenga un mejor control de actividades, y que los empleados conozcan el trabajo que deben realizar.

El presente trabajo de titulación está orientado a proponer un “Sistema de gestión por procesos y mejora continua de la empresa Delta Brokers cia. Ltda en la ciudad de Cuenca”, en dónde se busca disminuir la variabilidad en los procesos y volverlos más eficientes y eficaces teniendo como objetivo la optimización de los tiempos de ejecución.

Para dar solución al problema que presenta la empresa “Delta Brokers Cia. Ltda.”, es necesario realizar una investigación de campo, a través de la observación y la recolección de información de las fuentes directas (gerente y empleados), se documenta las actividades de la organización determinando los puntos críticos que estaban afectando a la calidad en sus servicios. En base a la información se procedió al análisis y propuesta del modelo de gestión basado en procesos teniendo una línea base de cómo funciona actualmente la empresa y realizando la optimización de los tiempos con los nuevos procedimientos.

Se estableció como objetivo general diseñar un modelo de gestión por procesos y mejora continua para la Empresa “Delta Brokers Cia. Ltda” de la ciudad de Cuenca, tomando en cuenta las necesidades de la organización, con el fin de lograr un desarrollo sostenido e incrementar su nivel competitivo, este objetivo se cumplió a cabalidad, pues se realizó el diseño del nuevo modelo de gestión, para lo cual se hizo necesaria la colaboración del gerente y todo el personal.

La investigación se cumplió, efectuando un análisis de la empresa, se detectaron los problemas, se realizó el análisis y mapeo de los procesos actuales, para luego establecer los objetivos y los nuevos procesos, de esta manera se logró definir funciones, organizar procesos, optimizar tiempos, y la consecución de la mejora continua de la empresa.

La investigación está integrada por cuatro capítulos que se detallan en su orden:

En el capítulo I se establecen las generalidades del proyecto detallando el modelo de gestión a aplicar que en este caso es la gestión basada en procesos y mejora continua, en donde se introducirá definiciones y componentes metodológicos a emplearse en la propuesta, basándose en un estudio prospectivo de aplicaciones previas.

El capítulo II describe el marco teórico y estudio bibliográfico sustentado las bases del modelo que se va a aplicar en este trabajo.

El capítulo III se realiza el análisis situacional de la empresa, se analiza los resultados de la entrevista y las encuestas aplicadas, se identifica y se realiza el mapeo de los procesos actuales así como la aplicación del modelo descrito en el capítulo II.

En el capítulo IV Está compuesto por la propuesta del sistema de gestión basado en procesos así como la reestructuración y formulación de procesos no existentes, se demuestra la reducción en los tiempos de ejecución.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que se ha llegado con el presente trabajo; debiendo señalar entre los aspectos más importantes, la clara necesidad de identificar sus procesos, simplificarlos y hacerlos más eficientes; por lo que se recomienda realizar un despliegue de los objetivos estratégicos basados en el mapa de procesos, logrando la consecución de un sistema de mejora continua.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 Problema de investigación.

Al realizar un análisis de la empresa, se pudo identificar que no existen procesos claramente definidos, las actividades se llevan a cabo de una forma empírica y tienen algún grado de eficiencia dado por los años de experiencia del dueño y de sus colaboradores, por lo tanto se vuelve necesario identificar las deficiencias en los procesos y de esta manera a la experiencia del dueño y sus colaboradores dotarles de una base científica y profesional que permita cumplir con eficacia los objetivos de la organización.

En sus procesos falta un sistema de guía secuencial en el cual detallen los pasos a seguir, esto provoca demoras indebidas, ya que al pasar por alto estas secuencias, tienen que nuevamente iniciar el proceso con las demoras y atrasos que este proceso mal realizado conlleva.

El personal que labora dentro de la empresa no tienen definidas sus funciones, no cuentan con una guía técnica de cómo deben desarrollar sus actividades, el personal no tiene funciones claramente definidas y están inmersos en varias actividades que no les corresponden, que en ocasiones resulta un problema en su desempeño.

Se espera que la empresa modifique sus métodos tradicionales, en sus procesos se establecerá formatos específicos para solicitudes de emisiones, renovaciones, exclusiones o cancelaciones, se debe implementar una planificación organizada y oportuna para la atención al cliente, y de esta manera pueden ofertar nuevos paquetes de seguros a sus clientes que cubran todos los riesgos a los cuales están expuestos, establecer políticas claras, que permitan realizar renovaciones de programas de seguros y pólizas individuales con la debida anticipación.

Se realizaran hojas de trabajo para registrar los seguimientos respectivos y utilizaremos algunos métodos que se irán reflejando conforme vaya avanzando la investigación de acuerdo a la necesidad de la empresa, por lo que el propósito de Delta Brokers Cia. Ltda., es que implemente métodos modernos que sean viables para una mejora continua en este caso el modelo de gestión por procesos.

1.1.1 Formulación del problema.

¿Cuáles son las causas que origina que los procesos no se cumplan con altos estándares de calidad; y como afectan estos a la satisfacción de los clientes de Delta Brokers. Cia. Ltda?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Realizar una propuesta para implementar un sistema de gestión por procesos y mejora continua para Delta Brokers Cía. Ltda. en la Ciudad de Cuenca.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar la situación actual de los procesos en la empresa Delta Brokers.
- Documentar y cuantificar en tiempo los procesos actuales.
- Realizar la propuesta para implementar y aplicar los nuevos procesos.

1.3 Hipótesis

La aplicación de un sistema de gestión por procesos y mejora continua regulará las funciones y procesos en la empresa Delta Brokers Cia Ltda. generando orden y claridad en la consecución de las actividades de la empresa.

1.4 Tipo de investigación:

Se realizó una investigación de campo y descriptiva ya que el estudio fue ejecutado en todas las áreas involucradas con la prestación del servicio, de esta manera se logra tener mayor conocimiento de los procesos que realizan para cumplir con los propósitos. Así mismo, se describe la información de los datos recabados en la entrevista al gerente y las encuestas a los empleados de la empresa.

1.5 Método utilizado.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se empleó el siguiente método:

1.5.1 Método descriptivo.

En este método se mantuvo una amplia relación con el personal que colabora dentro de la empresa, ya que son las personas idóneas en la descripción de sus procesos, y los alcances en los mismos, en este método nos manejaremos con diagramas de flujos de los procesos, organigrama de la estructura funcional y el triángulo del servicio, para concluir con la propuesta aplicable para Delta Brokers Cia Ltda.

1.6. Técnicas utilizadas.

1.6.1. Encuestas.

Se aplicaron 19 preguntas al total de empleados que tiene la empresa, con la finalidad de poder identificar su relación con los procesos operativos, de apoyo y las actividades que cumplen en dichos procesos.

1.6.2. Entrevista.

Para poder conocer más de cerca la gestión de los procesos y especialmente de los estratégicos, se aplicó la entrevista al gerente de la empresa, él proporcionó la información necesaria del desarrollo y funcionamiento de los mismos, y explicó como contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.6.3 Observación.

Se aplicó el método de observación en la empresa que permitió identificar las posibles restricciones, que se presenten en el desarrollo de cada uno de los procesos.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción a la gestión por procesos.

Según Bravo Carrasco (2011) indica que “La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores. Sin pretender agotar el tema, porque la gestión de procesos es todavía una disciplina en formación.”

Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente (Pérez, 2007, pág. 82).

2.1.1. Procesos.

Según la norma ISO 9000:2000 los define a los procesos como “cualquier actividad que recibe entradas y las convierte en salidas” (9000:2000, 2013).

La gestión de procesos inspirada en la visión sistémica presenta una visión integral del cambio en la organización, logrando dar sinergia a los conceptos de sistema, gestión y procesos. Sistema es un todo mucho más allá de la suma de las partes, donde hay mucha energía. Gestión viene de gestar o dar a luz y está por sobre administrar u operar, es una labor sistémica, creativa, reflexiva y cuestionadora. Ve los procesos como medio para cumplir el propósito de la organización y los organiza como sea más conveniente para ese fin. (Bravo Carrasco , 2011).

La gestión de procesos ve a los procesos como creaciones humanas, con todas las posibilidades de acción sobre ellos: diseñar, describir, documentar, comparar, eliminar, modificar, alinear o rediseñar, entre otras. (Bravo Carrasco , 2011).

Reconoce que los procesos no pueden estar abandonados a su suerte y establece formas de intervención que tienen por objetivo cumplir la estrategia de la organización y mejorar en múltiples aspectos deseables: eficiencia, atención al cliente, calidad, productividad y muchos otros. Acepta que no tiene finalidad por sí misma, sino que es un medio para lograr grandes metas organizacionales. (Bravo Carrasco , 2011).

La gestión de procesos ayuda a la organización en la forma de enfocar el cambio, sea cual sea. Desde un cambio pequeño que reduce el número de copias de un formulario, hasta el cambio mayor que significa aplicar integralidad o tecnología para reducir el ciclo de otorgar un servicio desde 35 a 6 días. Sucede en la práctica que algunos proyectos de cambio se orientan más hacia la gestión de la calidad e incorporan alguna forma de mejora continua. Otros, podrían ser llamados de rediseño, porque tienen objetivos más ambiciosos y existe la predisposición de realizar cambios mayores. (CARRASCO, 2001).

2.2 Mapa de procesos.

“Es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión” (Instituto Andaluz de Tecnología, 2002, pág. 30). A través de este recurso, se refleja los procesos identificados y su interrelación. Es fundamental el uso de esta herramienta dentro de la gestión de procesos.

En una organización el número de procesos puede variar, esto depende del enfoque de la persona que esté diseñando o analizando el sistema. Un factor muy importante que se debe tomar en cuenta a la hora de establecer el número de procesos que integran el sistema, es la estructura organizativa existente. Al momento de definir la estructura de procesos, es importante elegir un tamaño de procesos que permita encontrar un único responsable de cada proceso. “A través del mapa de procesos la incertidumbre desaparece y es posible conducirse con mayor precisión” (Medina Giopp, 2005, pág. 169).

El mapa de procesos provee una visión de conjunto, holística o de helicóptero de todos los procesos de la organización. El mapa de procesos debe estar siempre actualizado y pegado en las paredes de cada gerencia, para comprender rápidamente el hacer de la organización.

2.3 Objetivos de la gestión por procesos.

La gestión por procesos tiene como objetivo:

- Incrementar la eficacia.
- Mejorar la productividad.
- Mejorar la calidad.

- Acortar los tiempos y reducir así los plazos de producción y entrega del producto y/o servicio.

Estos objetivos puede ser tomados en cuenta en forma selectiva, pero existen casos donde se acometen en forma conjunta, dada la relación que existe entre ellos.

2.4 Pasos de la gestión por procesos.

J.R. Zaratiegui propone la siguiente metodología para implementar un sistema de gestión por procesos basado en la mejor continua. (ZARATIEGUI, 1999).

1. Identificación, definición del proceso real.
2. Medición y análisis del proceso.
3. Identificación de oportunidades de mejora.
4. Normalización/ Estabilización del proceso.
5. Plan para la revisión y mejora continuas.

2.5 La gestión por procesos.

Con la gestión de procesos podemos obtener amplios beneficios, por ejemplo:

- Conocer lo que hacemos y cómo lo hacemos, así también tomamos consciencia de nuestras fortalezas y carencias.
- Aplicar fórmulas de costeo a los procesos, a nivel de las actividades para saber realmente cuánto cuestan nuestros productos o servicios.
- Realizar mejoramiento por el solo hecho de describir un proceso. Éste es uno de los beneficios de tomar consciencia.
- Estar más cerca de una certificación en normas ISO 9001 y otras.
- Aplicar métodos de mejora continua y aseguramiento de calidad que nos permitirán aumentar la eficiencia y la eficacia.

- Comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar.
- Rediseñar un proceso para obtener rendimientos mucho mayores.
- Fortalecer la gestión del conocimiento, porque cada proceso levantado es conocimiento formal de la organización.
- Innovar a diferentes niveles de profundidad: proceso, actividad y tarea.
- Facilitar el emprendimiento porque todo nuevo negocio debe sustentarse en procesos del negocio que deben estar bien definidos. Podemos afirmar que el diseño del nuevo proceso es lo que sustentará operacionalmente el emprendimiento.
- Realizar verdaderamente control de gestión, porque parte del cambio en los procesos consiste en obtener información relevante, tal como incorporar indicadores en tiempo real y adecuadamente comparados en el tiempo. (Bravo Carrasco , 2011).

2.6 Tipos de procesos.

2.6.1 Procesos clave.

“Los procesos clave son aquellos que agregan valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción, componen la cadena de valor de la organización” (Mariño, 2003, pág. 87).

“Son procesos que viabilizan la acción directa en la transformación del producto o servicio a lo largo de la cadena de valor, con el fin de cumplir con los requerimientos del cliente y los mercados” (Martínez Villaverde, 2006, pág. 18).

2.6.2 Procesos estratégicos.

La incorporación de la filosofía de Procesos a la Planeación Estratégica resulta factible e importante. La determinación de los procesos de la empresa, su clasificación (en

estratégicos, operativos y de apoyo) y la elaboración del mapa de procesos son pasos, que de ser realizados de conjunto con la Planificación Estratégica simplifican el camino y llevan al logro de la eficacia (León, 2006).

Son los que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, a largo plazo. “Estos procesos se relacionan directamente con: liderazgo, formulación y despliegue de estrategias, conocimiento y enfoque del cliente y mercado, análisis de información y del entorno competitivo, control, monitoreo y mejorar continua” (Martínez Villaverde, 2006, pág. 17).

2.6.3 Procesos de apoyo.

“Son procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.” (Zarategui, 1999).

2.7 Estructura aplicable para el modelo de procesos.

2.7.1 Descripción de procesos.

Cada proceso se describe en un procedimiento único que incluye el diagrama de flujo del proceso. Para comprender mejor los diagramas de flujo y definir con mayor claridad y precisión los procesos es importante realizar una descripción detallada donde se incluya la misión del proceso, el alcance, los responsables del proceso y los registros.

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo. La descripción se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión de procesos (Martínez Villaverde, 2006, pág. 20).

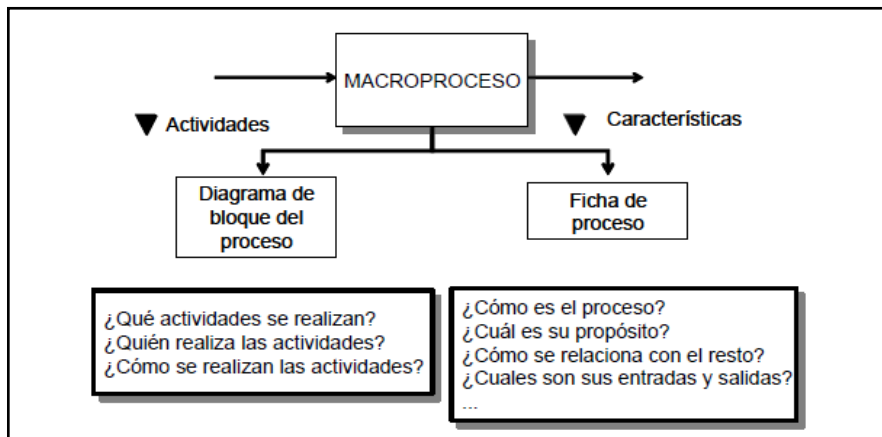


Figura 1 Descripción de procesos.

Fuente: <http://www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5057>

2.8 Descripción de las actividades.

IDEFO es el modelo de lenguaje para el análisis e intercambio de información, mediante el uso de diagramas de bloque. Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en conjunto, ya que permite una percepción visual de flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo ENTRADAS, SALIDAS, CONTROLES y MECANISMOS.

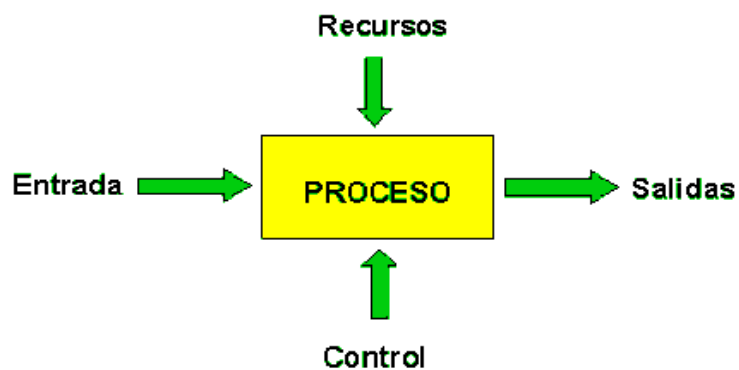


Figura 2 Esquema general de un proceso

Fuente: (Nudel, 2015).

Las ENTRADAS constituyen la información, insumos o materia prima que se utiliza para producir las salidas de la actividad. “La entrada es transformada por la actividad” (Carballo, 2008, pág. 387).

Las SALIDAS son los productos y/o servicios generados por el proceso. Corresponde también a los subproductos y/o entregables del proceso.




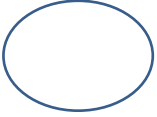


Los CONTROLES son las restricciones que afectan a un proceso. “Los controles regulan la producción de las salidas a partir de las entradas, tiene relación con los reglamentos, las leyes y/o disposiciones, normas y especificaciones técnicas” (Carballo, 2008, pág. 387).

2.9 Diagrama de flujo.

“Un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de actividades que forman un proceso” (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997, pág. 97). Los diagramas de flujo son importantes porque permiten obtener información de la situación actual como parte de la recolección de datos, unirse para generar posibles mejoras, organizar la transferencia para documentar un determinado proceso, coordinar pruebas piloto.

La simbología de los diagramas de flujo es:

Tabla 1 Simbología para un Diagrama de Flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Proceso	Denota cada una de las actividades que se deben llevar a cabo.
	Documento	Muestra que el proceso requiere de un documento.
	Flujo de proceso	Permite identificar a donde va cierta actividad dentro del proceso.
	Conector	Muestra al existencia de una conexión entre diferentes segmentos del proceso.
	Inicio – fin	Define en donde se inicia y concluye el proceso.
	Decisión	Indica que en ese punto del proceso se debe tomar una decisión.

Fuente: (Mariño, 2003)

Mariño, H. (2003). *Gerencia de Procesos*. Madrid: Alfaomega.

2.10 Indicadores de desempeño de procesos.

“El indicador es la representación cuantificada de una información a través de signos, señales, marcas o muestras de algún proceso, poniéndose en evidencia sus particularidades, siendo la forma más conveniente para evaluar, de manera objetiva, los cambios” (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997, pág. 111).

2.11. Objetivos de los indicadores de procesos.

Según lo señalan (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997, págs. 112-113), los indicadores de gestión de los procesos persiguen los siguientes objetivos:

- Garantizar la producción de información confiable.
- Propender el cumplimiento de los objetivos, metas y políticas de la alta dirección.
- Evitar errores
- Garantizar la idoneidad y eficiencia del recurso humano.
- Garantizar el permanente análisis y evaluación de la gestión
- Asegurar la existencia de mecanismos de verificación y evaluación.

2.12. Pasos para la elaboración de indicadores.

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son sencillas. De acuerdo a (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997, pág. 115), el proceso sugerido es el siguiente:

- Definir los atributos importantes
- Evaluación de los medidores o indicadores propuestos
- Comparar contra el conjunto de indicadores o medidores actuales para evitar redundancia o duplicidad.

CAPÍTULO III
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

3.1. Antecedentes generales de la empresa.

3.1.1. Reseña histórica de la empresa

Delta Brokers Cia. Ltda., es una empresa creada y autorizada como Agencia Asesora Productora de Seguros desde el 22 de abril del 2004, por la Superintendencia de Bancos y Seguros, actualmente regulada por la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros.

Sus funcionarios se asociaron para constituir la Compañía con la finalidad de crear una empresa seria y de prestigio en el mercado Asegurador Ecuatoriano, poniendo como contingente su experiencia y servicio personalizado en la actividad como corredores individuales de seguros.

3.1.2. Logotipo de la empresa:

Figura 3 Logotipo de la empresa]



Fuente: Delta Brokers Cia. Ltda.
Elaborado por: Priscila Asencio

3.1.3. Organización interna:

Gerente General

Jefatura del Departamento Técnico

Jefatura del Departamento Administrativo

Ejecutiva de Siniestros

Ejecutiva de Clientes Personales

Ejecutiva de Asistencia Médica

Asistente de Emisiones

Mensajería

Contadora

3.1.4. Fuerza de ventas:

Actualmente se cuenta con 2 personas con quienes se tiene la figura de Socios Comerciales, el objetivo de esto ha sido crecer como bróker para lograr mejores posibilidades de negociación con las aseguradoras, y así mejores condiciones para nuestros clientes.

3.1.5. Ramos Delta Brokers Cia. Ltda.

Cuenta con los siguientes ramos aprobados:

Ramos generales:

Todo Riesgo Incendio y Líneas Aliadas, Multiriesgo, Robo, Transporte Importaciones, Transporte Interno, Responsabilidad Civil, Vehículos, Fidelidad, Equipo Electrónico, SOAT.

Ramos técnicos:

Todo Riesgo Contratistas, Rotura de Maquinaria, Montaje de Maquinaria, Equipo y Maquinaria de Contratistas, Obras Civiles Terminadas, Casco Marítimo, Casco de Aviación, Dinero y Valores, Agropecuario, Lucro Cesante por Rotura de Maquinaria, Lucro Cesante por Incendio, Crédito Interno, Crédito a las Exportaciones.

Seguros de personas:

Asistencia Médica, Accidentes Personales, Vida en Grupo, Vida Individual.

Fianzas:

Seriedad de Oferta, Cumplimiento de Contrato, Buen Uso del Anticipo, Garantías Aduaneras, Ejecución de Obra y Buena Calidad de Materiales.

Delta Brokers tiene convenio de corretaje con las Compañía más importantes del País según el Ranking de la Superintendencia de Bancos y Seguros, como Seguros Sucre, Seguros Rocafuerte, Aig Metropolitana, Ace Seguros (actualmente CHUBB), QBE Seguros Colonial, Generali del Ecuador , Seguros Equinoccial, Vaz Seguros, Liberty Seguros, BMI, Equivida, Bupa, Best Doctors.

3.2. FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como de su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas que se presentan para la empresa y que se pueden constituir en ventajas o desventajas para la misma. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Thompson, 1998)

De acuerdo al análisis situacional de la empresa Delta Brokers; los principales factores que se encuentran a lo interno y externo de la organización se tienen:

Fortalezas:

- Buena imagen con clientes y aseguradoras.
- Excelentes relaciones personales con ejecutivos y dueños de las empresas que son clientes.
- Especializados en ramos técnicos.
- Excelente experiencia en trámite de reclamos.

Debilidades:

- Personal no suficiente, para atención de seguros masivos.
- No existe definición de funciones del personal.
- No están definidos los procesos.
- Software de seguros sub utilizado.
- Falta de mantenimiento en el software.

- Falta de espacio físico para archivo.

Oportunidades:

- Apoyo incondicional que recibe el bróker por parte de aseguradoras.
- Nichos de mercado no explotados.
- Capacitación gratuita por parte de aseguradoras.
- Cultura de prevención en la Ciudad de Cuenca.

Amenazas:

- Que grupos económicos fuertes, monopolicen la contratación de seguros en sus compañías y brokers, exigiendo reciprocidad en negocios a los clientes.
- Excesivo número de corredores de seguros en la ciudad de Cuenca.
- Vendedores sin credencial que ilegalmente ganan comisiones de ciertas aseguradoras.
- Excesivo número de compañías aseguradoras en el mercado, lo que ocasiona que las de menor tamaño por el afán de captar clientes bajen sus tasas a niveles no técnicos.
- Posibles aseguradoras entrantes.

3.3. Misión de la empresa.

Delta Brokers Cía. Ltda. es un corredor de seguros que presta sus servicios en el Austro Ecuatoriano, asesorando a sus clientes en la identificación y cesión de riesgos, hacia la mejor opción en el mercado asegurador, buscando la excelencia en el servicio, a través de una atención personalizada, una permanente gestión profesional y técnica, que permita una

indemnización justa a sus clientes en caso de un siniestro, manteniendo siempre los más altos valores éticos que exigen los principios fundamentales de su actividad.

3.4. Visión de la empresa.

Delta Brokers Cía. Ltda. Estará entre los mayores 100 corredores de seguros del país en el Ranking de comisiones ganadas, con un claro liderazgo en servicio e imagen en la ciudad, atendiendo personalmente a todos sus clientes, con la asesoría técnica adecuada para la contratación y administración de riesgos.

Será el corredor de seguros preferido de sus clientes, por el excelente servicio prestado, por su asesoría en la administración de riesgos asegurables, y la justa indemnización en caso de un siniestro.

3.5. Definición del servicio de la empresa Delta Brokers Cia. Ltda.

La falta de calidad en la atención al cliente en nuestro país, es una realidad que se vive día a día en la gran mayoría de empresas, el cliente es mal atendido y sale del establecimiento con una sensación de insatisfacción, este lamentable hecho no solo perjudica a las ventas de la empresa sino también a su imagen.

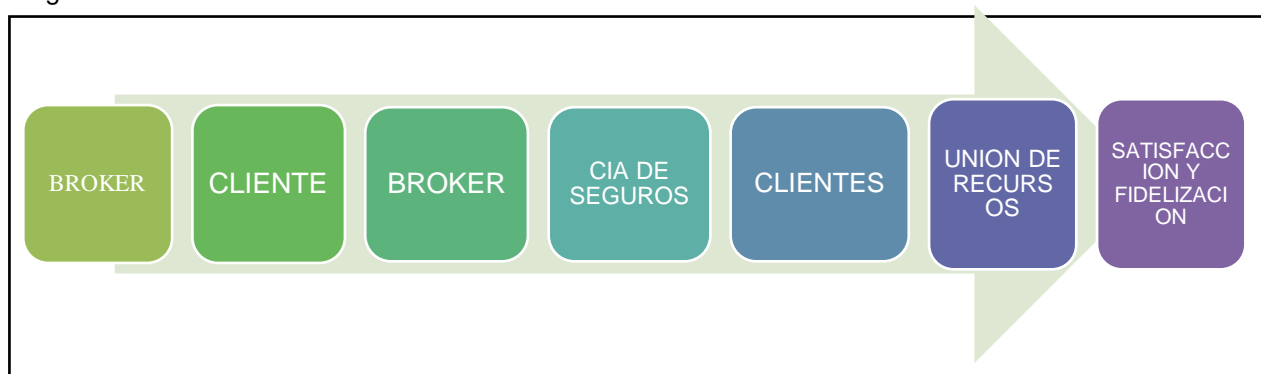
Para poder lograr un eficiente trabajo dentro de la empresa debemos conocer bien el giro del negocio. Delta Brokers Cia. Ltda. Es una Agencia Asesora Productora de Seguros, comúnmente conocido como bróker o corredor de seguros.

Se realiza una breve reseña sobre lo que es el corretaje de seguros, cuál es su naturaleza, que servicios prestan, como se remunera, su labor y cuál es su valor agregado, para así poder aplicar las herramientas adecuadas según sus necesidades.

El corretaje de seguros es una actividad que ejercen compañías corredoras de seguros, las mismas que están conformadas por profesionales conocedores de las necesidades de protección y de los sistemas de administración de los riesgos existentes. Los corredores de seguros ponen en contacto a las aseguradoras con los interesados en celebrar contratos de seguro, buscando la mejor relación posible entre aseguradores y asegurados, además acompañando a estos últimos en el proceso de contratación, renovación y reclamación en caso de siniestro.

Los corredores de seguros son empresas independientes de las aseguradoras y los asegurados, son expertas en evaluar las necesidades de protección y los riesgos existentes en la actividad económica y en los diferentes productos que ofrecen las compañías de seguros, condición especial que les permite desarrollar su actividad promocional y de asesoramiento y poner en contacto a las compañías aseguradoras con los interesados en proteger sus riesgos, así como prestarles servicios de distinta índole, asociados a la actividad aseguradora.

Figura 4 Cadena de valor Delta Brokers Cía. Ltda.



Fuente: Delta Brokers Cia. Ltda
Realizado por: Priscila Asencio Sarmiento.

Los corredores de seguros pueden trabajar en todos los ramos de seguros o parte de estos, buscando que exista la mejor relación posible entre aseguradores y asegurados; por ello adelantan acciones que generen beneficio a las partes del contrato de seguro, lo que no implica que pierdan su independencia respecto de ellas: gestiona las operaciones de seguros (ofrece, promueve su celebración y realiza su renovación); da asesoría permanente sobre la naturaleza de los riesgos, y sobre las medidas de seguridad y prevención que deben adoptarse para reducirlos; asesora sobre el alcance y la interpretación del condicionado de las pólizas; vigila el proceso del seguro desde su etapa precontractual hasta su conclusión o renovación; equilibra la relación entre asegurador y asegurado; acompaña a los clientes en los eventos del siniestro y hace un seguimiento al proceso para que el pago de la indemnización que se lo haga a la mayor brevedad posible; innova en materia de productos y transfiere tecnología a la actividad.

La remuneración del corredor de seguros se encuentra incluida dentro de la prima comercial que cobran las aseguradoras por las pólizas que expiden, pues las comisiones representan un porcentaje de ésta. En este sentido, la remuneración de los corredores de seguros,

obligatoriamente es sufragada por la aseguradora, según lo consignado en la ley de seguros.

La experiencia ha demostrado que existe una correlación entre la participación de un corredor y el adecuado aseguramiento del cliente, la consecución de mejores tarifas en el mercado asegurador y la oportuna y efectiva atención de los siniestros. Todo ello se traduce en una más eficiente gestión de aseguramiento, que justifica, de manera suficiente, la remuneración que percibe el corredor, en función de los beneficios que su labor reporta al asegurado.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS

4.1 Análisis de las encuestas aplicadas al personal de la empresa.

Para la obtención de información respecto del desarrollo de actividades en cada uno de los procesos de Delta Brokers, se encuestó a todo el personal por la facilidad de acceder a sus dependencias y por tener un bajo número de empleados; cuyos resultados se presentan a continuación:

1. Análisis funcional.

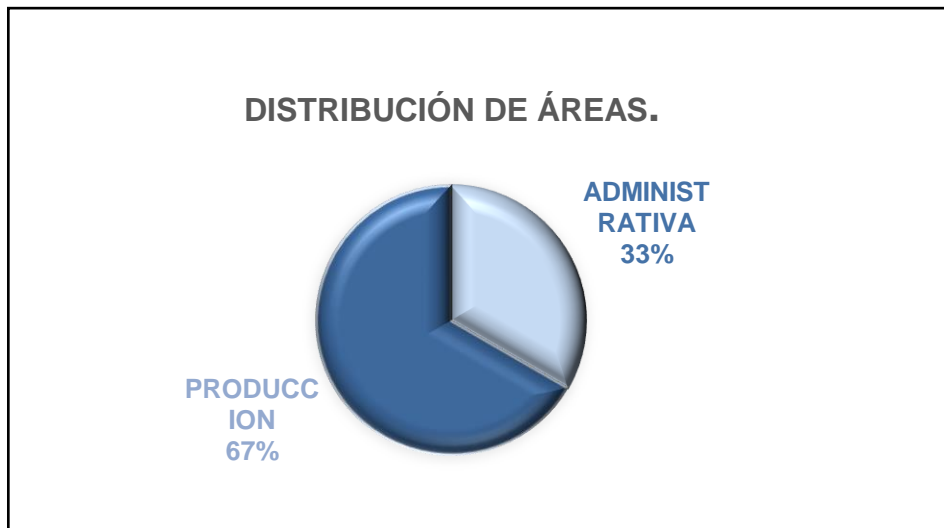
Tabla 2 Distribución del personal interno.

Cargo	Área	#
Jefe Dep. Técnico	Producción	1
Jefe Administrativo	Administrativa	1
Jefe Comercial	Producción	1
Asistente Dep. Técnico	Producción	1
Ejecutiva Cuentas	Producción	1
Ejecutiva Asistencia Medica	Producción	1
Ejecutiva de Siniestros	Producción	1
Mensajería	Administrativa	1
Contadora	Administrativa	1

Fuente: Encuestas a personal de la empresa.

Elaboración: Priscila Asencio Sarmiento.

Gráfica 1 Distribución de áreas.



Fuente: Encuesta a los empleados.

Elaborado por: Priscila Asencio S.

Interpretación: El 67% de empleados están implicados en el área de producción, mientras que el 33% se encuentra en el área administrativa.

2. ¿Su título profesional tiene relación con el perfil para desempeñar este cargo?

Gráfica 2 Distribución de estudios.



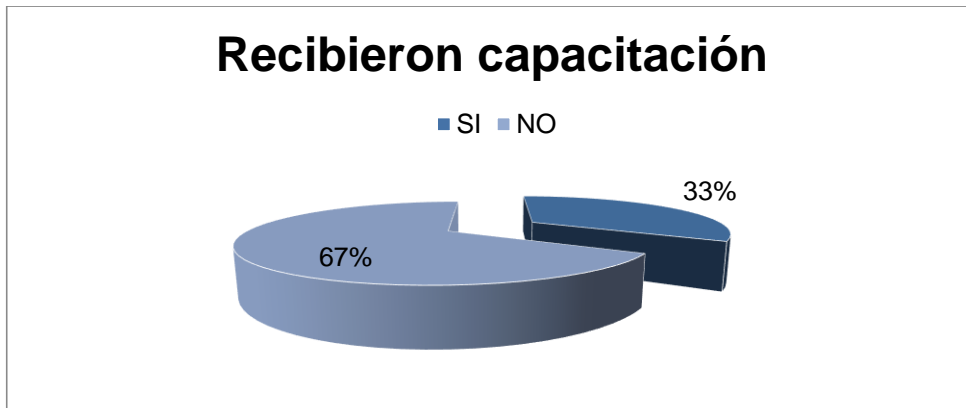
Fuente: Encuesta a los empleados.

Elaboración: Priscila Asencio Sarmiento.

Interpretación: El 78% de los empleados de la Empresa "Delta Brokers Cia. Ltda." no tienen el título profesional requerido dentro del perfil para el cargo que desempeñan, este resultado está relacionado con el método de selección del personal, por lo que es consecuencia de no tener procesos claros en la gestión del talento humano.

3. ¿Al ser contratado recibió la capacitación debida para su cargo?

Gráfica 3 Estadística de capacitación

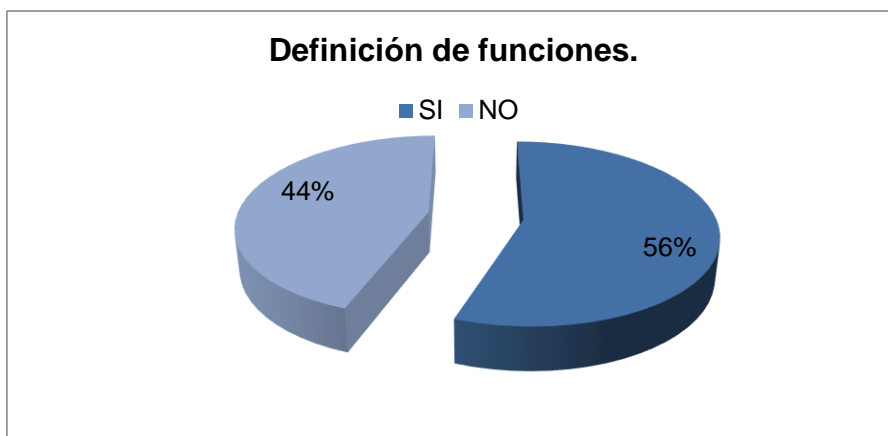


Fuente: Encuestas a personal de la empresa.
Elaboración: Priscila Asencio Sarmiento.

Interpretación: El 67% del personal no recibieron capacitación para el cargo que desempeñan, por lo que es necesario establecer una periodicidad de capacitaciones dentro de los planes estratégicos anuales de la empresa en el caso de que exista.

4. Definición de funciones en la empresa.

Gráfica 4 Estadística de definición de labores

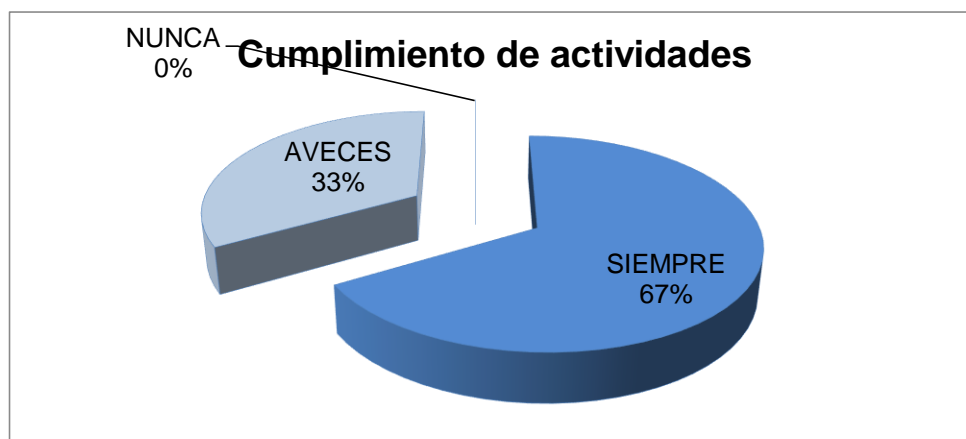


Fuente: Encuestas a personal de la empresa.
Elaboración: Priscila Asencio Sarmiento.

Interpretación: Del 56% del personal tiene definidas sus funciones, también existe un alto nivel que no sabe a ciencia cierta cuáles son sus funciones, por lo que se hace necesario definir cargos y funciones a la vez que se determinan los nuevos procesos.

5. ¿Considera que con sus conocimientos cumple a cabalidad con las actividades asignadas?

Gráfica 5 Estadística de cumplimiento de actividades.



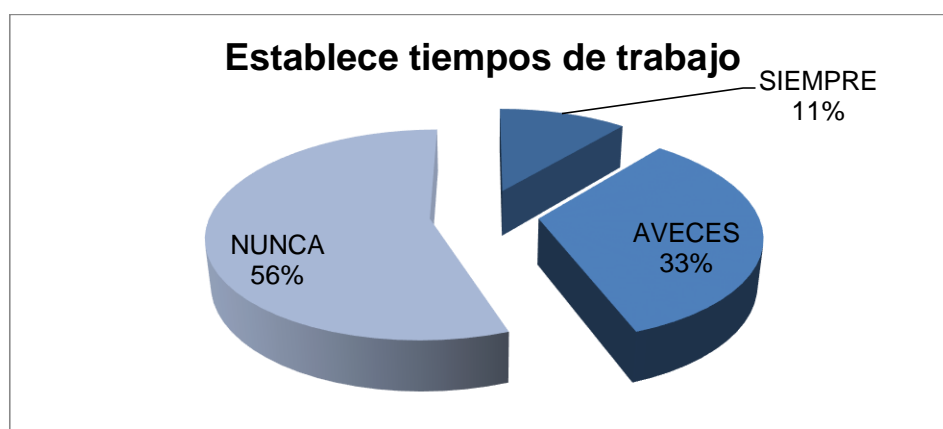
Fuente: Encuestas a personal de la empresa.

Elaboración: Priscila Asencio Sarmiento.

Interpretación: Si bien el 67% cumple sus actividades de acuerdo a sus conocimientos, es muy preocupante el vacío en conocimientos y desconocimiento de ciertos procesos por parte del resto del personal, lo que hace necesario capacitación y actualización de conocimientos tanto en el área de seguros como en los procesos.

6. ¿Establece tiempos en la realización de sus labores?

Gráfica 6 Estadística de cumplimiento de tiempos.



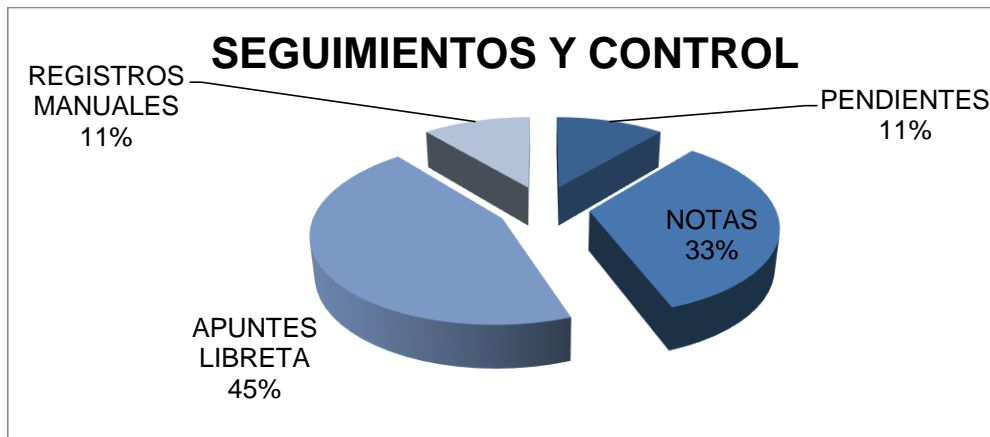
Fuente: Encuestas a personal de la empresa.

Elaboración: Priscila Asencio Sarmiento.

Interpretación: El 56% de los encuestados no establece tiempos de trabajo, esto determina la necesidad de establecer tiempos de trabajo según la dificultad, para poderlos medir y comprobar la mejora con los nuevos procesos.

7. Cómo se realizan los seguimientos y control de su trabajo para determinar que este es efectivo?

Gráfica 7 Estadísticas de seguimiento y control de procesos

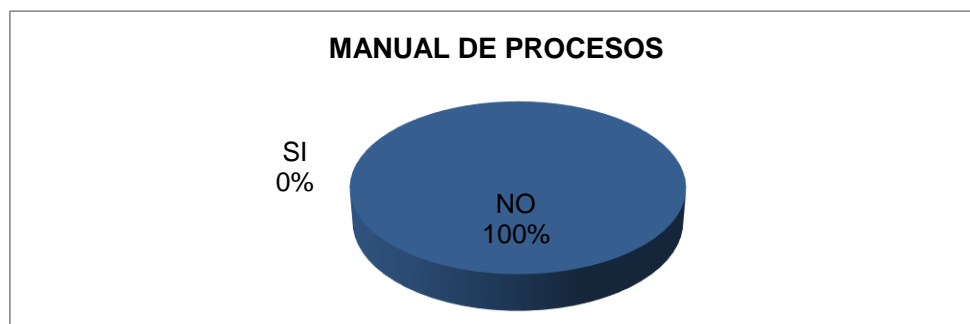


Fuente: Encuestas a personal de la empresa.
Elaboración: Priscila Asencio Sarmiento.

Interpretación: El 45% llevan sus controles con apuntes en libretas, el 33% con notas, el 11% con pendientes impresos, y el otro 11% con registros manuales. Al no tener una hoja de trabajo pre establecido para estos controles, ocasionan desorden, pérdida de tiempo, y desperdicio.

8. ¿Tienen un manual de procesos?

Gráfica 8 Estadística de conocimiento del manual de procesos.



Fuente: Encuestas a personal de la empresa.
Elaboración: Priscila Asencio Sarmiento.

Interpretación: El 100% indica que no tiene un manual de procesos.

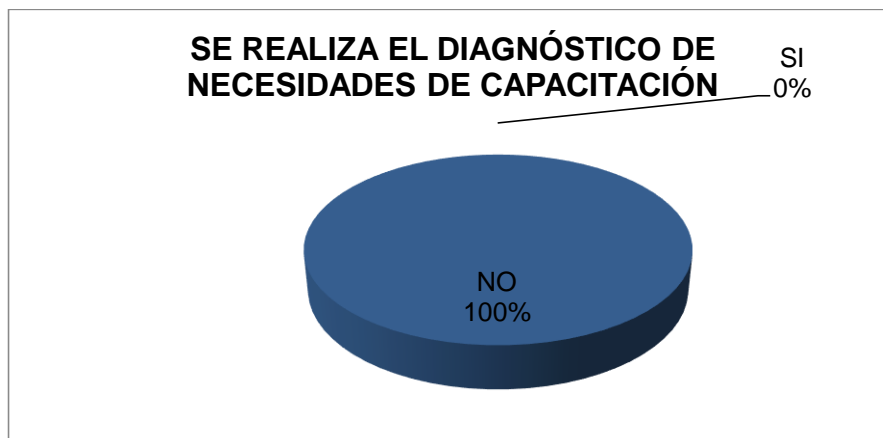
La consecuencia de esta pregunta puede dirimir en el aporte de la demostración de la hipótesis ya que hasta el momento se puede apreciar un claro desorden en la consecución de las actividades de la empresa, por lo cual se propone realizar un mecanismo basado en procesos para administrar la empresa.

9. ¿Si la respuesta a la pregunta anterior es no, favor indicar como llevan los procesos según su área de trabajo sin tener un manual establecido?

Se concluye que los trabajadores vienen realizando sus funciones de manera empírica en función del tiempo que trabajan en la empresa y los métodos heredados por empleados anteriores.

10. Análisis de capacitación en la organización

Gráfica 9 Estadística de capacitación.

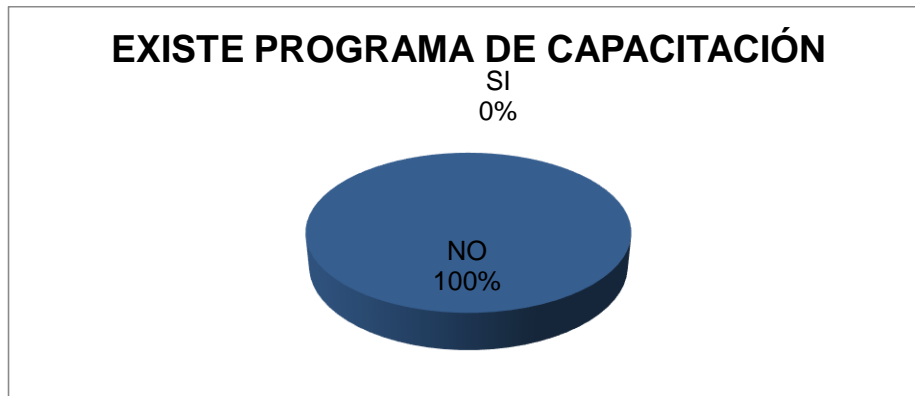


Fuente: Encuestas a personal de la empresa.
Elaboración: Priscila Asencio Sarmiento.

Interpretación: Con los resultados del diagnóstico se establecerá las necesidades de capacitación y vacíos de conocimiento basados en las necesidades de la empresa y la disponibilidad de los empleados. Este factor presenta una oportunidad de mejora.

11. Programa de capacitación.

Gráfica 10 Estadística de programas de capacitación



Fuente: Encuestas a personal de la empresa.
Elaboración: Priscila Asencio Sarmiento.

Interpretación: El 100% dicen que no tienen programas de capacitación.

De acuerdo al diagnóstico se establecerán programas de capacitación

12. ¿Qué crees que falta en la empresa para mejorar los procesos de su área y brindar un mejor servicio al cliente?

Gráfica 11 Estadísticas de mejora de procesos.



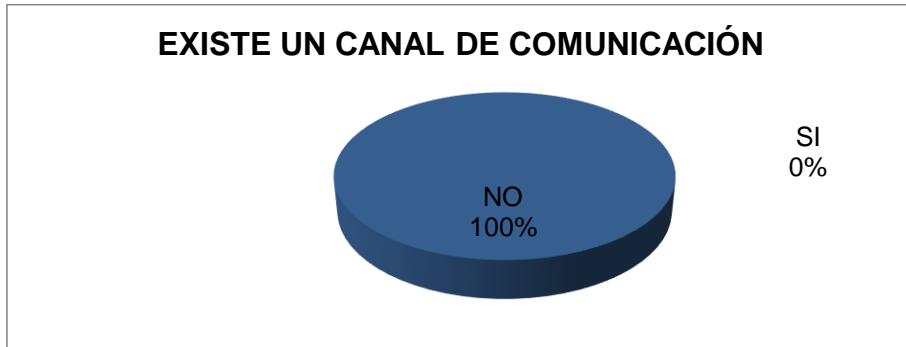
Fuente: Encuestas a personal de la empresa.
Elaboración: Priscila Asencio Sarmiento.

Interpretación: El personal en su totalidad enfatiza en la necesidad de tener procesos establecidos y claros para mejorar el desempeño de la empresa.

Establecer los procesos con la finalidad de evitar demoras que repercuten directamente en el servicio al cliente.

13. Análisis de canales de comunicación interna

Gráfica 12 Estadística de análisis de canales de comunicación interna.



Fuente: Encuestas a personal de la empresa.
Elaboración: Priscila Asencio Sarmiento.

Interpretación:

El personal expresa que no existe un canal de comunicación formal dentro de la organización lo que infiere en la descoordinación de los procesos existentes así como en el desempeño de sus actividades.

14. ¿Qué sugerirías para mejorar la comunicación dentro de la empresa?

Gráfica 13 Mejora de Comunicación



Fuente: Encuestas a personal de la empresa.
Elaboración: Priscila Asencio Sarmiento.

Interpretación: El 67 % del personal encuestado está de acuerdo con implementar un sistema de comunicación, y el resto de personal tiene criterios diferentes.

Esta condición presenta una oportunidad de mejora en la implementación de sistemas de información que agilicen los procesos.

Establecer un canal de comunicación que permita al personal enterarse del flujo de producción, pendientes, y estado del trámite de siniestros.

15. ¿Se evalúa la eficiencia de los procesos en el Departamento que Ud. labora?

Gráfica 14 Estadística de evaluación de eficiencia



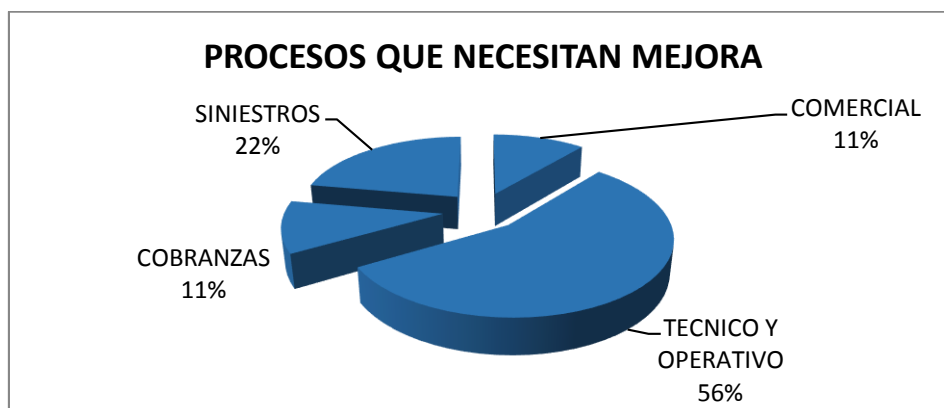
Fuente: Encuestas a personal de la empresa.
Elaboración: Priscila Asencio Sarmiento.

Interpretación:

Se observa la necesidad de establecer protocolos y parámetros de medición basados en indicadores de la empresa.

16. ¿A su criterio cuales son los procesos que necesitan mejora?

Gráfica 15 Procesos que necesitan mejora.



Fuente: Encuestas a personal de la empresa.
Elaboración: Priscila Asencio Sarmiento.

Interpretación: El 56% corresponde a los procesos técnicos operativos siendo estos los que más atención requieren, luego con un 22% Siniestros y el 11% Comercial y Cobranzas respectivamente. Esta información es una línea base para la identificación de los procesos.

Se observa que los procesos técnicos y operativos son los que mayor atención requieren en la re ingeniería, poniendo también atención en áreas importantes como siniestros, comercial y cobranzas.

17. Análisis de necesidades de cambio en los procesos de la organización.

Gráfica 16 Estadística de necesidades de cambio



Fuente: Encuestas a personal de la empresa
Elaboración: Priscila Asencio Sarmiento

Interpretación: El 89 % opina que se necesita un rediseño.

La gran mayoría del personal ve la necesidad del rediseño de los procesos con lo cual consideran que obtendrán mayor eficiencia en su trabajo.

18.- Análisis de auditoría y fiscalización de procesos

Gráfica 17 Estadística de verificación de Cumplimiento.



Fuente: Encuestas a personal de la empresa.
Elaboración: Priscila Asencio Sarmiento.

Interpretación: El 100% cree necesario que exista una persona encargada para la verificación de cumplimiento de los procesos ya que de no existir, no se podría medir la efectividad de los cambios propuestos.

19. ¿Estaría Ud. de acuerdo en participar en un rediseño radical de los procesos que no están funcionando dentro de la empresa?

Gráfica 18 Estadística de participación en rediseño



Fuente: Encuestas a personal de la empresa
Elaboración: Priscila Asencio Sarmiento

Interpretación: El 100% del personal se encuentra dispuesto y motivado para realizar el rediseño dentro de la empresa.

4.2. Entrevista al gerente de Delta Brokers Cia. Ltda.

Según información proporcionada por el gerente de la empresa se puede describir que la empresa funciona desde 2004, es una agencia productora de seguros, que vende seguros y brinda servicios de asesoría en contratación de pólizas y trámite de siniestros ofreciendo seguros de Personas, Seguros Patrimoniales, Fianzas y Crédito.

En función de las inconvenientes en el momento de ofrecer seguros el gerente hace hincapié que en todo trabajo existen dificultades, en el área de seguros por algunos aspectos, como la poca cultura de seguros que existe en el mercado y por la venta de seguros por parte de personas sin las respectivas credenciales. Sus principales clientes son Car Sound Vision, Incupasaje, Corporación JCEV Corp, Embutidos Piggis, Clínica Santa Inés, Intal entre otros.

En función de los servicios se menciona que se ha incurrido en el costo de oportunidad, y debido al rápido crecimiento del Bróker, no se han tecnificado los procesos para hacerlos eficientes.

Los principales problemas de la empresa para prestar sus servicios es la falta de información oportuna para presentar a la aseguradora y a los clientes, les ha ocasionado debilidades para negociar en las renovaciones, conseguir mejoras en coberturas y condiciones de seguros, y obtener nuevos negocios de nuestros mismos clientes.

Por otro lado el gerente menciona que es necesario actualizar y dar mantenimiento al software de seguros, debiendo capacitar al personal para que este sea ocupado en toda su capacidad, ya que actualmente también está sub utilizado.

También se considera que con el crecimiento obtenido, se hace necesario describir las funciones del personal y describir los procesos que deben ejecutar.

Una de las estrategias para captar clientes es una correcta asesoría presentando siempre la mejor cotización y condiciones.

Además el gerente considera que el desempeño de la empresa es muy bueno, tomando en cuenta las dificultades económicas que ha atravesado el País.

Con relación a las quejas nos dice que relativamente son escasas, algunas son por atención en siniestros, y son estas las que más atención deben traer, ya que en esta área está la parte esencial del negocio, además reconoce que la causa de las inconformidades es no brindar un buen asesoramiento en el momento de un siniestro.

En cuanto a los tiempos de demoras en los procesos el gerente reflexiona que en muchas ocasiones es difícil cumplir con los tiempos previstos, porque se presentan diversos inconvenientes como por ejemplo se solicita la emisión de una póliza los últimos días de un mes, y dichos días todas las compañías de seguros hacen sus cierres mensuales cerrando su sistema de procesos, por lo que se obligan a esperar a que habiliten nuevamente y continúen con los requerimientos, esto ha ocasionando la tardanza en la entrega de la documentación al asegurado.

En lo que se refiere a una administración basada en procesos, la empresa carece de un detalle de las actividades a realizar, la justificación para este particular es que simplemente

como ya conocen todo lo que deben hacer, cada empleado realiza sus funciones a su manera y conocimiento.

4.3. Identificación de los principales problemas.

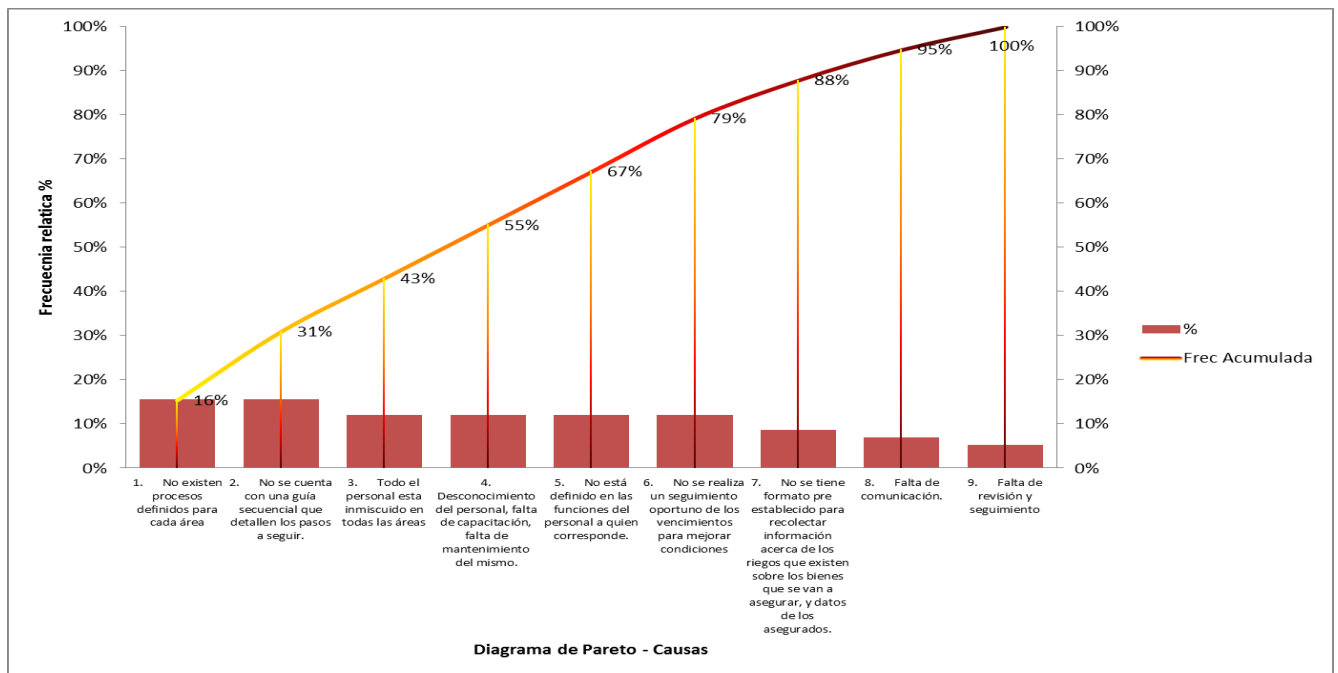
En base a los resultados obtenidos de la entrevista al gerente de la empresa y de las encuestas al personal dentro de la oficina se pudieron identificar los siguientes problemas:

1. Las actividades se realizan de forma empírica.
2. Los procesos no tienen el orden adecuado.
3. Desorden en las funciones del personal.
4. Software de seguros subutilizado.
5. Archivo desordenado.
6. Perdida en la producción por no renovación de pólizas.
7. Falta de información para renovaciones, inclusiones y nuevos negocios.
8. Desconocimientos de la producción, siniestros y trámites por parte del personal.
9. Los pendientes que llevan son acumulados y no existe una revisión constante de los mismos causando demora en la producción.

4.4. Identificación de causas a principales problemas y reprocesos.

Para este análisis se realiza un diagrama de Pareto con resultados recopilados en la encuesta al personal teniendo los siguientes resultados:

Gráfica 19 Diagrama de Pareto – Principales problemas



Fuente: Encuesta a los empleados.

Elaboración: Priscila Asencio Sarmiento.

1. No existen procesos definidos para cada área
2. No se cuenta con una guía secuencial que detallen los pasos a seguir.
3. Todo el personal esta inmiscuido en todas las áreas
4. Desconocimiento del personal, falta de capacitación, falta de mantenimiento del mismo.
5. No está definido en las funciones del personal a quien corresponde.
6. No se realiza un seguimiento oportuno de los vencimientos para mejorar condiciones
7. No se tiene formato pre establecido para recolectar información acerca de los riesgos que existen sobre los bienes que se van a asegurar, y datos de los asegurados.
8. Falta de comunicación.
9. Falta de revisión y seguimiento

4.5. Identificación de mejoras del proceso

Tabla 3 Identificación de mejoras del proceso.

PROBLEMA	CAUSA	MEJORA PROPUESTA
Las actividades se realizan de forma empírica.	No existen procesos definidos para cada área	Definir los procesos que se deben seguir según los puestos establecidos dentro de la empresa para mejorar la productividad.
Los procesos no tienen el orden adecuado	No se cuenta con una guía secuencial que detallen los pasos a seguir.	Establecer una guía secuencial para los procesos de cada área, logrando un nivel de calidad superior y minimizar errores.
Desorden en las funciones del personal	Todo el personal esta inmiscuido en todas las áreas	Definir funciones, capacitar, y verificar que se estén cumpliendo los nuevos procesos.
Software de seguros subutilizado	Desconocimiento del personal, falta de capacitación, falta de mantenimiento del mismo.	Dar mantenimiento al software de seguros y actualizarlo a las necesidades actuales de la empresa, que este sea parametrizable y flexible en la cual se pueda administrar con mayor eficacia el proceso.
Archivo desordenado	No esta definido en las funciones del personal a quien corresponde.	Definir la documentación que debe estar archivada y fijar un día para realizar este trabajo, concientizando al personal la importancia de esta labor.

<p>Perdida en la producción por no renovación de pólizas</p>	<p>No se realiza un seguimiento oportuno de los vencimientos para mejorar condiciones</p>	<p>Sacar un reporte de los vencimientos con un mes de anticipación, para revisión de condiciones enviadas por la compañía de seguros, negociar y pedir los cambios oportunos o nuevas cotizaciones para ofrecer a los clientes.</p>
<p>Falta de información para renovaciones, inclusiones y nuevos negocios</p>	<p>No se tiene formato pre establecido para recolectar información acerca de los riesgos que existen sobre los bienes que se van a asegurar, y datos de los asegurados.</p>	<p>Se realizara un formato para las emisiones, renovaciones, e inclusiones y nuevos negocios en los que constaran todos los datos necesarios para evitar un doble trabajo y demoras.</p>
<p>Desconocimiento de la producción, siniestros y tramites por parte del personal</p>	<p>Falta de comunicación.</p>	<p>Todos los archivos que ahora se van a establecer para los seguimientos de cada área se los pondrán en el servidor para que todo el personal los pueda visualizar y estar al tanto de los movimientos dentro de la empresa, logrando una buena atención e información oportuna a los clientes y compañías de seguros.</p>
<p>Los pendientes que llevan son acumulados y no existe una revisión constante de los mismos causando demora en la</p>	<p>Falta de revisión y seguimiento.</p>	<p>Se establecerá que al inicio de la jornada se realice la revisión de los pendientes de la producción, y se realizara</p>

producción		un formato en Excel en donde constara todos los datos de las solicitudes y el estado en que se encuentran, con esto se lograra que la producción llegue a tiempo y se procese de manera eficaz, evitaremos la acumulación y utilización de papel innecesariamente.
------------	--	--

Fuente: Encuestas a personal de la empresa
 Elaboración: Priscila Asencio Sarmiento

4.6. Rediseño del proceso (Proceso Propuesto)

Basados en las mejoras del numeral anterior se procede a formular el proceso propuesto, el mismo que se realizara en corto plazo (aproximadamente 1 año), haciendo posible la consecución de los objetivos planteados en la planificación estratégica.

Para ejecutar esta propuesta debemos coordinar, comunicar y definir responsabilidades en la que se llevara a cabo una acción. Para esto se ha formulado estrategias de ejecución y control para que la empresa pueda desempeñarse exitosamente.

La estrategia está encadenada en programas de acción, comprende métodos de continua evaluación de resultados que permitirán tomar las acciones correctivas oportunas.

4.6.1 Propuesta.

- Definir Funciones en el personal.- Una vez definidas las funciones del personal se podrá evaluar el cumplimiento de lo encomendado, a sabiendas que se cuenta con poco personal creara la necesidad de trabajar en equipo y ayuda mutua, para esto, todos tendrán conocimientos integrales de las áreas pero no la autoridad de tomar una decisión que no sea de su competencia.
- Definir los Procesos de acuerdo a cada área.- Según el área se detallara los procesos que deben seguir y se verificara su cumplimiento, mediante el uso de fichas de proceso; se realizará un modelo en excel para realizar el seguimiento de sus procesos, el cumplimiento de los mismos y el estado en que se encuentran, con esto evitaremos acumulación de papeles, e incumplimiento de tareas.
- Mantenimiento y actualización del software.- El Software estará habilitado y actualizado para las necesidades actuales del Bróker, en el cual a más de llevar la producción se lo utilizara para todas las áreas de cobranzas y siniestros.
- Mantener archivo en orden.- Se establece que los días viernes el personal antes de comenzar sus labores tendrá dos horas para mantener el archivo al día.

- Sistematizar los procesos a través de la red para que todos tengan acceso a visualizar lo que se está realizando; pero solo la persona que sube el archivo podrá modificarlo, con esto se evitara problemas y confusiones con el personal.
- Seguimientos semanales de los procesos.- El encargado de estos seguimientos será la alta gerencia que semanalmente realizara una revisión de las hojas de trabajo de cada empleado y el estatus de cada proceso.
- La utilización del sistema desarrollado en la interfaz web, el mismo que apoyara a dinamizar el proceso de almacenamiento de la información de los diferentes procesos.

4.6.2. Desarrollo de la propuesta

4.6.2.1 Definición de funciones para el personal:

Se realiza un levantamiento inicial de las actividades cotidianas del personal de la empresa y se describe la ejecución de en función de las diferentes situaciones que se puede presentar:

Tabla 4 Definición de funciones del personal.

CARGO	ACTIVIDADES	EJECUCIÓN
Gerente General	Controlar y dar seguimiento a procesos y tareas.	Se crea un archivo en Excel con el detalle de los departamentos en los cuales se están realizando los procesos y tareas para evaluar su cumplimiento y tiempos Revisar modelo anexo 1
	Solucionar temas que están fuera de las manos de los ejecutivos.	Estar al frente de la empresa y apoderarse del problema
	Tomar las decisiones en momentos críticos.	Evaluar los problemas con el personal involucrado.
	Planear Nuevos Negocios.	Realizar un Plan de Negocios
Jefe del	Control horarios del personal y	Con lector biométrico de entradas

Departamento Administrativo	cumplimiento del mismo	y salidas
	Ingreso de Facturas de comisiones al sistema	Siguiendo pasos establecidos en software.
	Registro de vacaciones del personal	Registro en software administrativo.
	Facturación de comisiones	Siguiendo pasos establecidos en software.
	Soporte en el Departamento contable	Revisando asientos contables con la Contadora.
	Pago Sueldos al personal y proveedores	Siguiendo pasos establecidos en software.
Jefe del Departamento Técnico	Sacar reportes de los vencimientos y emparar con los vencimientos enviados por la Compañía de Seguros y evitar que se pase por alto renovaciones.	Exportar reporte del software de seguros a Excel y realizar confrontación
	Revisión de condiciones de renovación	Se realizara una lista de todas condiciones que deben constar en una póliza de acuerdo al ramo.
	Solicitud de emisiones, renovaciones, inclusiones e exclusiones.	Las documentación de almacenará en el repositorio virtual de la empresa.
	Analizar y verificar la emisión correcta de lo solicitado, revisar que las condiciones de las pólizas estén correctas.	Confrontación con lo solicitado
	Revisión de ingreso de pólizas en sistema.	Revisión de datos correctos en software.
	Realizar cotizaciones	Realizar presentación para clientes con las mejores ofertas. Anexo 2 y 3
	Solicitar Endosos para los clientes	Vía correo electrónico.
Emitir aplicaciones	En la Página Web de cada aseguradora.	

	Llevar un control de los procesos desde la emisión hasta la entrega de los documentos firmados conjuntamente con la persona encargada de recepción.	Herramienta google sites Web: https://sites.google.com/a/ucuenc a.edu.ec/sgp-deltabrokers/
	Realizar un seguimiento de los requerimientos solicitados a las Compañías de Seguros.	Llamadas telefónicas y correos electrónicos
	Controlar y apoyar en la implementación de nuevos procesos y herramientas.	Con la colaboración del personal correspondiente.
	Dar soporte técnico a las diferentes áreas.	Explicando los fundamentos técnicos de las pólizas.
	Ingreso de pólizas en el sistema.	Siguiendo pasos establecidos en software.
	Atención al cliente	Según su requerimiento.
	Ayudar en el archivo	En el día establecido.
Ejecutiva de Cuentas Personales	Ingreso de pólizas en el sistema	Siguiendo pasos establecidos en software.
	Coordina entrega de los documentos a los clientes	Llamadas telefónicas.
	Coordinar el cobro de las pólizas.	Llamadas telefónicas.
	Sacar el Reporte para cobro de comisiones	Siguiendo pasos establecidos en software.
	Solicitar Pre liquidaciones a las compañías de seguros, y empatar con el reporte generado	Vía correo electrónico y llamadas telefónicas.
	Facturación de Comisiones	Ingreso al sistema
	Atención al cliente y recepción	Según su requerimiento
	Ayudar en el archivo	En el día establecido
Ejecutiva de Asistencia Medica	Comercialización productos asistencia medica	Con cronograma de visitas
	Llenar formularios de ingreso al	Según formato brindando la

	seguro	asesoría correspondiente.
	Atención al cliente	Según su requerimiento
	Tramitar reclamos	Realizar seguimientos hasta la liquidación del reclamo y verificación de la liquidación justa para el asegurado
	Solicitar renovaciones de las pólizas de Asistencia Médica y regularizar los documentos para estos procesos	Vía correo electrónico
Ejecutiva de Siniestros	Atención de siniestros	Recibir notificaciones de siniestros telefónicamente, personalmente o por escrito
	Asesoría en siniestros	Instruir al Asegurado como proceder, solicitar la documentación requerida para presentar el reclamo
	Verificación cobertura del siniestro.	Revisar la póliza del asegurado, verificar deducibles y coberturas para dar la información adecuada.
	Notificación del reclamo a la compañía de Seguros y envío de la documentación requerida	Correo electrónico y carta formal,

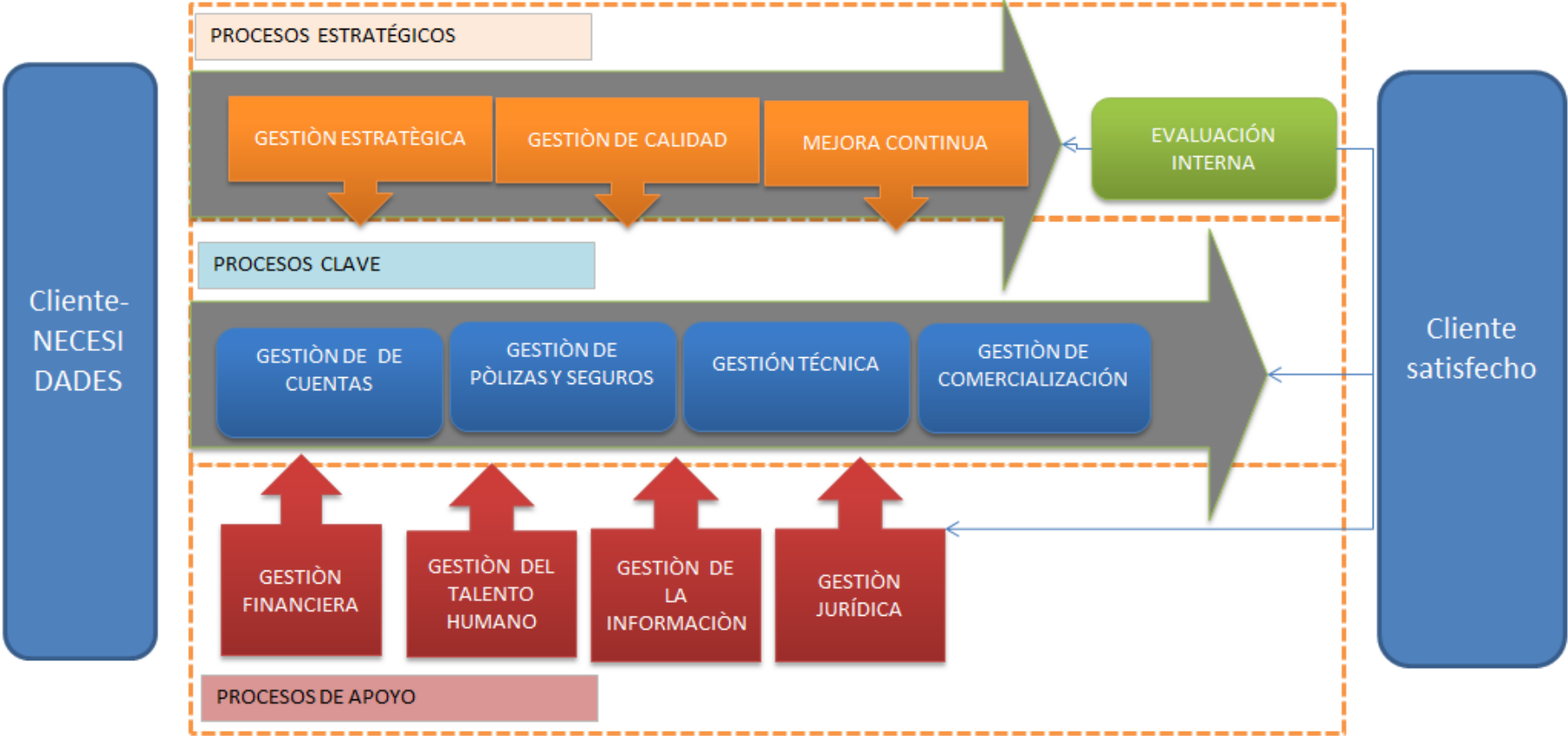
Asistente de emisiones	Trámite de siniestros	<p>Coordinar consecución de proformas de reparación.</p> <p>Realización de cartas, llamadas y memos, contacto continuo con el asegurado informando el estado del trámite.</p> <p>Solicitar a la Compañía de Seguros la aprobación del reclamo, y realizar el seguimiento hasta la liquidación del mismo</p> <p>Revisión de las liquidaciones, actas de finiquito.</p>
	Ingreso en el sistema de seguros las pólizas, renovaciones, inclusiones, exclusiones	Siguiendo pasos establecidos en software.
	Realizar cartas para la entrega de la documentación.	Siguiendo modelos de cartas establecidos.
	Envío de documentos firmados a las Compañías de Seguros	Con memorandos. anexo 6
	Ayuda en el archivo	El día establecido
Comercial	Ofrecer los diferentes seguros a los clientes	Cronograma de visitas
	Asesoría comercial	Informar sobre coberturas, deducibles y exclusiones de las pólizas requeridas y diferentes formas de pago
	Asesoría	Informar a los clientes que deben hacer en caso de un siniestro
	Solicitar la emisión o el trámite	Vía Mail

	requerido al Departamento Técnico, entregar la documentación completa para los trámites pertinentes	
	Entrega de la póliza al Asegurado y gestión de cobro	Con visita a cliente
Mensajería	Llevar un registro de Correspondencia	En Excel. Anexo 5
	Coordinar entrega de documentos con la persona encargada de Recepción	Hoja de ruta. Anexo 5
	Entrega de documentación a los clientes y Compañías de Seguros	Con anexo 5
	Gestión de Cobro	Según hoja de ruta. Anexo 5
	Ayuda en el archivo	El día correspondiente.

Fuente: Encuestas a personal de la empresa
Elaboración: Priscila Asencio Sarmiento

4.6.2.2 Diagrama de procesos detallados

Figura 5 Mapa de procesos propuesto



Elaborado por Priscila Asencio

4.7 Descripción e indicadores de medición del proceso

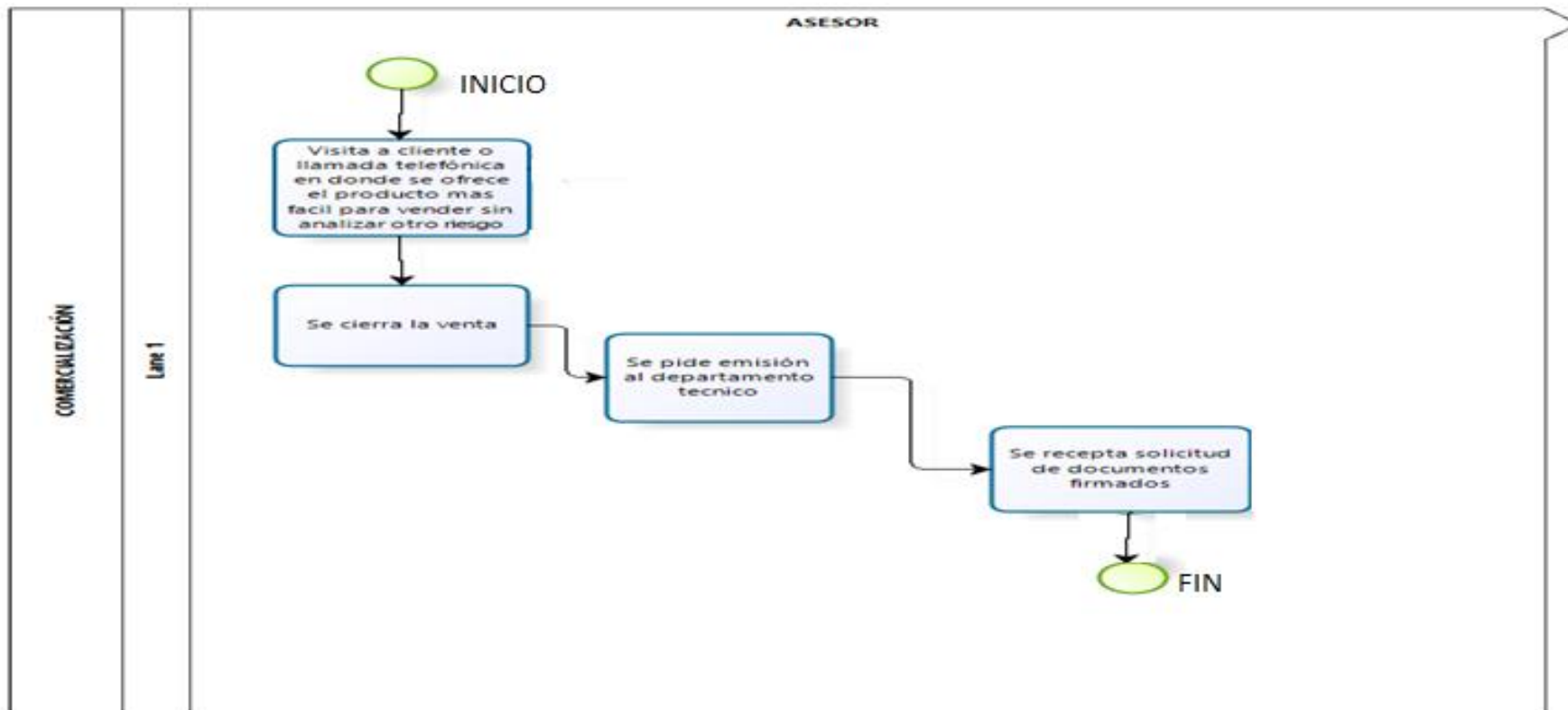
Los indicadores a utilizar se detalla en las fichas de proceso, para ello se trabajará con eficacia en el cumplimiento de los procesos operativos, eficiencia con el uso de los recursos y productividad con el desempeño de la empresa en el detalle siguiente:

- Gestión de Cuentas.
- Gestión de pólizas y seguros.
- Gestión técnica.
- Gestión de comercialización.

La empresa al ser relativamente pequeña es necesario acotar que no se trabaja con el nivel de subprocesos sino directamente con las actividades que se detalla en las fichas de procesos, esta observación se aplica según los niveles de gobernabilidad en dónde se evita caer en saturación de actividades en un entorno burocrático sino más bien agilizar las actividades.

4.7.1. Diagrama de flujo del proceso de gestión comercial.

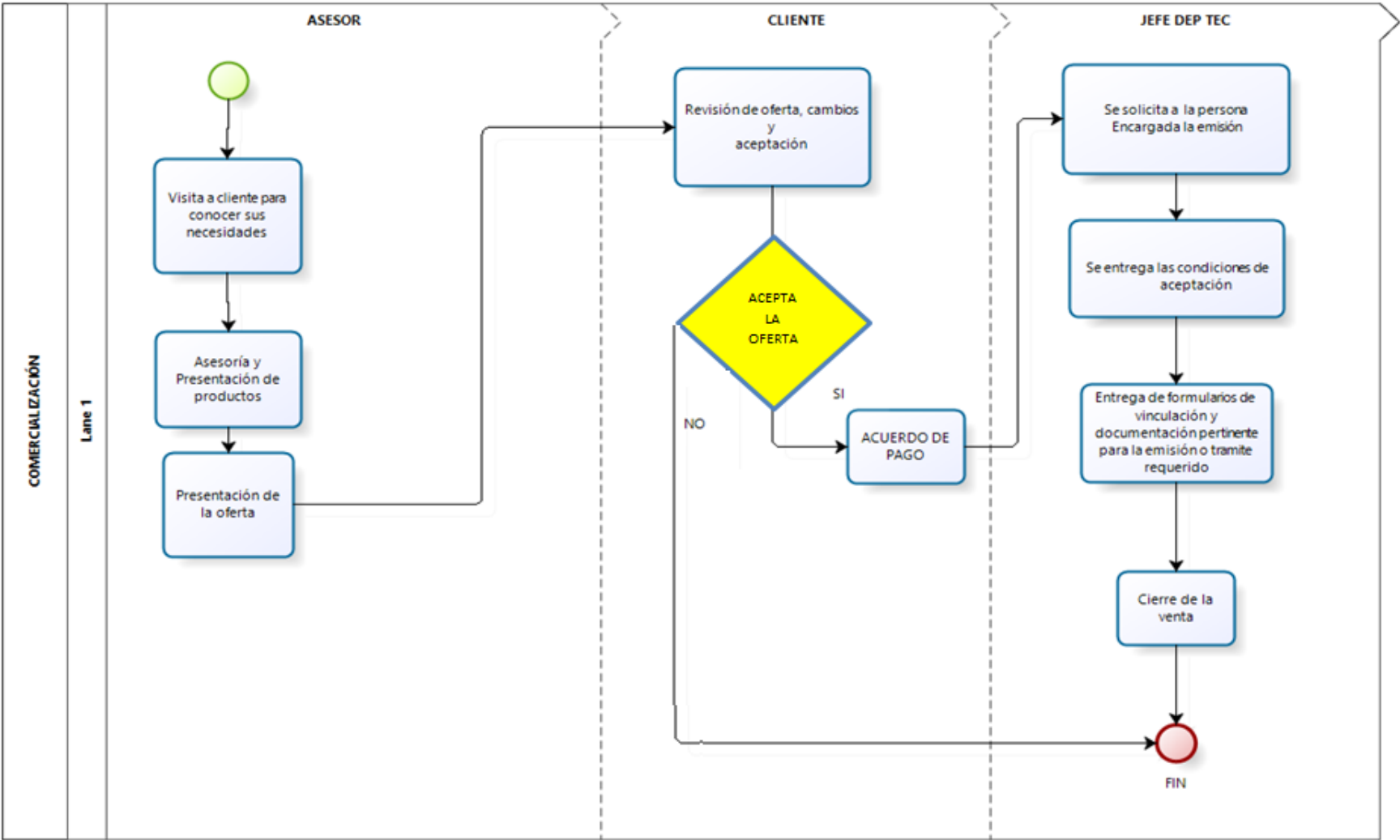
Figura 6 Diagrama de flujo del proceso de gestión comercial - Actual



Fuente: Gerente General Delta Brokers.

Elaborado por: Priscila Asencio.

Figura 7 Diagrama de flujo del proceso de gestión comercial - Propuesta



Fuente: Gerente General Delta Brokers.
Elaborado por: Priscila Asencio.

FICHA DE PROCESOS DEL PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL -ACTUAL

Actividades	SALIDA	PROCESO CLIENTE	RESPONSABLE	DETALLE	INDICADOR	TIEMPO (MIN)	OPERACIÓN	INSPECCION	OPERACION I INSPECCION	DEMORA	TRANSPORTE	ALMACENAMIENTO
Visita al cliente	Cliente visitado	Cierre de ventas	Área Comercial	Se concreta cita con el cliente fijando día y hora.	Clientes visitados/ clientes programados para visita	5						
				Se consulta al cliente que desea asegurar concretándonos únicamente a su requerimiento. (10 minutos)		10						
				Se ofrece la póliza respectiva indicando las coberturas y costos aproximados.		5						
				Si el cliente pide cotizaciones se ordena al Departamento Técnico que las solicite		5						
				Se concreta otra cita con el cliente fijando día y hora o telefónicamente se explica la cotización.		30						
Cierre de la venta	Venta ejecutada	Emisión al departamento técnico	Área Comercial	Se recibe la orden ya sea escrita vía mail u oral por parte del cliente de contratar la póliza de seguro	Ventas ejecutada/clientes visitados	1						
				Se le indica al cliente que se le enviará vía mail un Formulario de Vinculación que es exigido por la Superintendencia de Compañías y Seguros para el control de lavado de activos para que lo llene y adjunte la documentación que pide el formulario.		5						
Emisión al Departamento Técnico	Venta emitida	Solicitar documentación	Área Comercial	Vía mail se ordena emisión al Departamento Técnico indicando lo siguiente : Bien objeto del seguro Ramo Descripción del bien y su ubicación si es un Inmueble o maquinaria, y si es vehículo una copia de la matrícula. Valor Asegurado Persona de contacto para la Inspección Forma de pago	Documentación emitida/Documentación solicitada	10						
Solicitar documentación	Documentación solicitada		Área Comercial	Se receipta solicitud vía mail de los documentos faltantes para la renovación o emisión	Documentos firmados/ documentos emitidos	5						
				Se llama al cliente para ver cuando estos pueden ser retirados con su firma		5						
				Se retira documentos de las oficinas del cliente		50						
				Se entrega documentos al Departamento Técnico		5						
TOTAL						136	7	1			3	

Elaborado por: Priscila Asencio

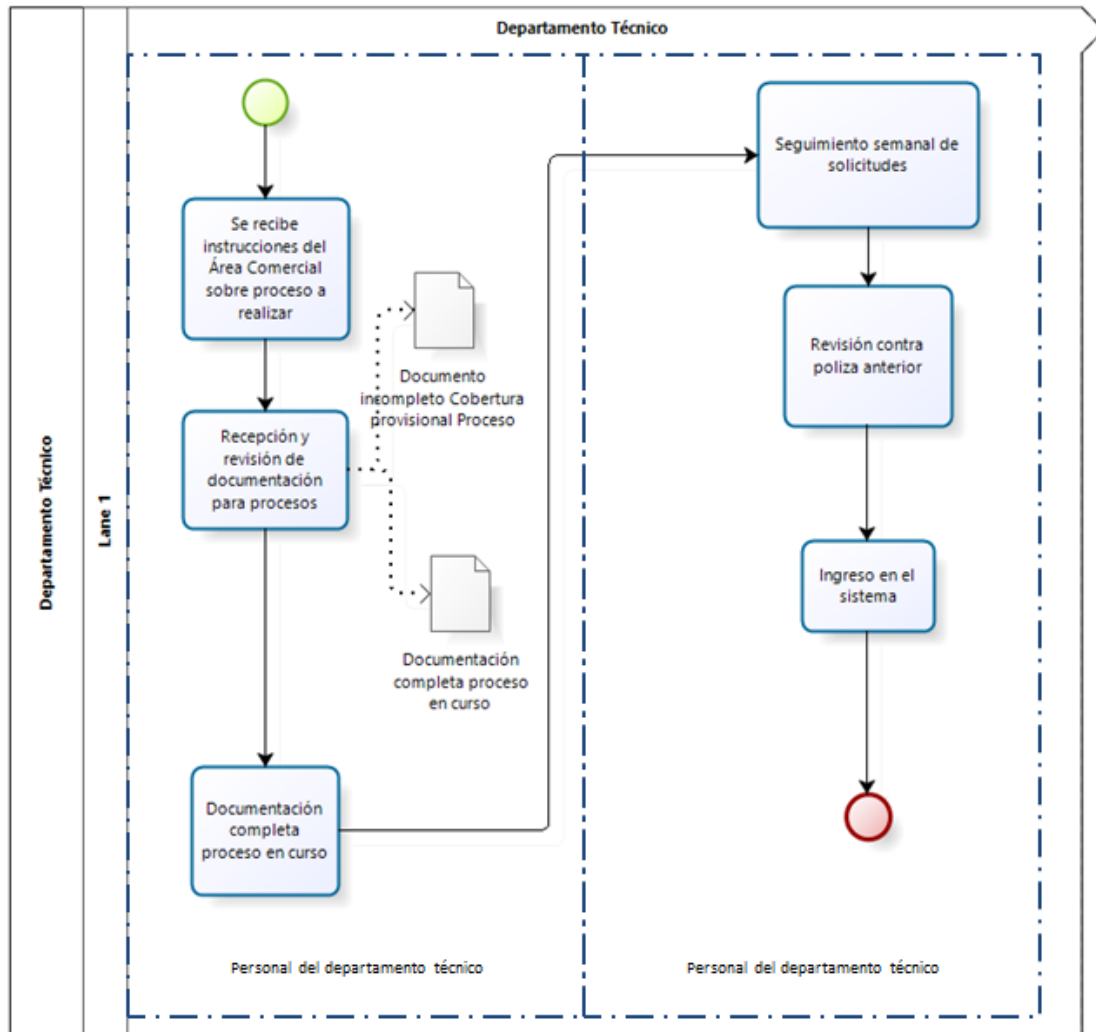
FICHA DE PROCESOS DEL PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL -PROPUESTA

Actividades	SALIDA	PROCESO CLIENTE	RESPONSABLE	DETALLE	INDICADOR	TIEMPO (MIN)	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	OPERACIÓN E INSPECCIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	ALMACENAMIENTO	
							●	■	●	▶	➔	▼	
Visita al cliente	Cliente visitado	Cierre de ventas	Área Comercial	Se concreta cita con el cliente fijando día y hora. Se recepta información en Formato diseñado para captar los siguientes datos: datos generales del asegurado, riesgos a asegurar, valores asegurados, características del riesgo.	Clientes visitados/ clientes programados para visita	10	●						
Asesoría y presentación de productos	Venta ejecutada	Emisión al departamento técnico	Área Comercial	Se asesora al cliente haciéndole una amplia exposición a los riesgos a los que está expuesto y los ramos que debería asegurar, presentándole los productos que ofrecen las aseguradoras Se envía al Departamento Técnico la información captada para que solicite Cotizaciones		5		■	●				
Presentación de la oferta	Venta emitida	Solicitar documentación	Área Comercial	Se concreta una nueva cita con el cliente fijando día y hora		5							
Solicitar documentación	Documentación solicitada	Revisión de oferta, cambios y aceptación	Área Comercial	Se presentan las ofertas cotizadas en Formato establecido con cuadros comparativos de condiciones, costos y deducibles. Se entrega al cliente Formulario de Vinculación exigido por SICYS para prevención del lavado de activos a que lo llene y prepare documentos necesarios para la emisión o renovación de pólizas Se señala en Formulario de Vinculación los documentos que debe entregar.		25							
Revisión de oferta, cambios y aceptación	Oferta revisada	Acuerdo de Pago	Área Comercial	Cliente revisa oferta y se resuelven inquietudes que tenga		2							
Acuerdo de Pago	Pago ejecutado	Se solicita a la persona encargada	Área Comercial	Se fija forma de pago indicando al cliente que se coordinaran los cobros una vez que se entreguen las pólizas		2							
Se solicita a la persona encargada la emisión o renovación	Emisión generada		Área Comercial	Se entrega a la persona encargada de solicitar la emisión o renovación de la póliza la cotización aceptada y los documentos completos para el trámite		10							
						2							
				TOTAL			73	10				2	

Elaborado por: Priscila Asencio

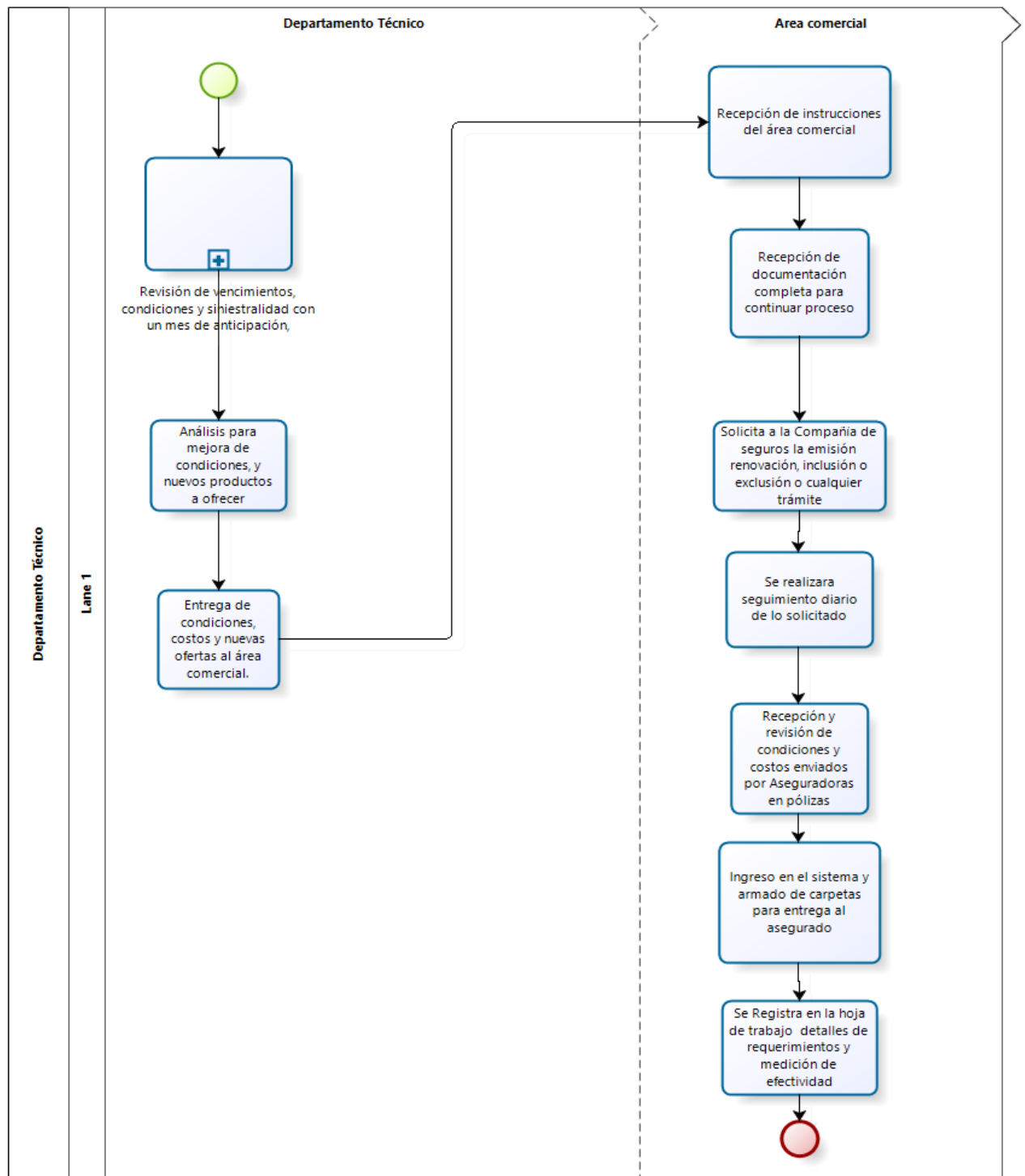
4.7.2. Diagrama de flujo de proceso de Gestión técnica

Figura 8 Diagrama de flujo de proceso de Gestión técnica – actual.



Fuente: Gerente General Delta Brokers.
Elaborado por: Priscila Asencio.

Figura 9; Diagrama de flujo de proceso del Departamento Técnico - Propuesta









Realizado por: Priscila Asencio S.

FICHA DE PROCESOS DEL PROCESO DE GESTIÓN TÉCNICA-ACTUAL

Actividades	SALIDA	PROCESO CLIENTE	RESPONSABLE	DETALLE	INDICADOR	TIEMPO (MIN)	OPERACION	INSPECCION	OPERACION E INSPECCION	DEMORA	TRANSPORTE	ALMACENAMIENTO
Se recibe instrucciones del área Comercial	Cliente visitado	Cierre de ventas	DEPARTAMENTO TÉCNICO	Se cotiza de acuerdo al requerimiento.	Numero de renovaciones	2						
				Se solicita la emisión si la cotización fue aceptada por el cliente		5						
				Se solicita: renovación, inclusión, exclusión o cancelaciones de pólizas de acuerdo al requerimiento del cliente		10						
Recepción y revisión de documentación para procesos	Venta ejecutada	Emisión al departamento técnico	DEPARTAMENTO TÉCNICO	Se recibe la documentación del cliente para la emisión o trámite requerido	Nro de procesos en ejecución	5						
				Se recibe los formularios de vinculación		2						
				Si la documentación se encuentra completa se pide enseguida la emisión, renovación o trámite requerido.		5						
				Si la documentación no se encuentra completa se pide cobertura provisional hasta regularizar documentos.		5						
Seguimiento de solicitudes	Venta emitida		DEPARTAMENTO TÉCNICO	Cada semana se realiza un seguimiento de todo lo solicitado.	Nro de procesos en seguimiento por semana	60						
				Una vez llegada la documentación a la oficina se procede con la revisión contra la póliza anterior en caso de ser renovación o con la solicitud de emisión		10						
				Una vez finalizada la revisión se pasa a la Ejecutiva de Cuenta para el ingreso al sistema y se arma la carpeta para el cliente dejando una copia de la misma para nuestro archivo		10						
				Lista la carpeta se pasa para la firma del gerente y a su vez a la persona encargada de coordinar la entrega de la documentación al cliente.		5						
TOTAL						119	2	2	1		4	

Elaborado por: Priscila Asencio

FICHA DE PROCESOS DEL PROCESO DE GESTIÓN TÉCNICA-PROPUESTA

Actividad	SALIDA	PROCESO CLIENTE	RESPONSABLE	DETALLE	INDICADOR	TIEMPO (MIN)	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	OPERACIÓN E INSPECCIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	ALMACENAMIENTO
												
Revisión de vencimientos, condiciones y siniestralidad	Cliente visitado	Entrega de condiciones costos y nuevas ofertas al área comercial	DEPARTAMENTO TÉCNICO	Se revisará de manera anticipada vencimientos de pólizas, comparando reporte del sistema contra los vencimientos enviados por las Compañías de Seguros, con esta tarea se evitará que se queden vencimientos sin renovar	Número de procesos finalizados	5						
				Se receta información en Formato diseñado para captar los siguientes datos: datos generales del asegurado, riesgos a asegurar, valores asegurados, características del riesgo		1						
				Análisis para mejora de condiciones tomando en cuenta la siniestralidad		5						
Entrega de condiciones	Venta ejecutada	Recepción de documentación	DEPARTAMENTO TÉCNICO	Se entrega las nuevas ofertas, o las condiciones en las que se van a renovar las pólizas		2						
Recepción de documentación	Venta emitida	Recepción de documentación	DEPARTAMENTO TÉCNICO	Se recibe por parte del área comercial la documentación completa para continuar con el proceso requerido		5						
Solicitud	Venta ejecutada	Solicitud	DEPARTAMENTO TÉCNICO	Se solicita a la Compañía de seguros el trámite requerido sea emisión, renovación, inclusión, o cancelación de pólizas		5						
Seguimiento	Venta emitida	Seguimiento	DEPARTAMENTO TÉCNICO	Se realiza un seguimiento diario de los pendientes para que la documentación sea oportuna		5						
Revisión	Venta emitida	Revisión	DEPARTAMENTO TÉCNICO	Una vez llegada la documentación se revisa con lo cotizado o con las condiciones aceptadas por el cliente.		5						
Ingreso	Venta emitida	Ingreso	DEPARTAMENTO TÉCNICO	vez terminada se pasa al gerente para su firma y coordinación de entrega de documentos al asegurado.		5						
Registro	Venta emitida		DEPARTAMENTO TÉCNICO	Se registra en la hoja de trabajo los detalles de los requerimientos solicitados y el status de los mismos.	5							
TOTAL						43	4	2	2	2	1	

Elaborado por: Priscila Asencio

4.7.3. Diagrama de flujo de procesos de gestión de cuentas.

Figura 10 Diagrama de flujo de procesos de la gestión de cuentas - Actual

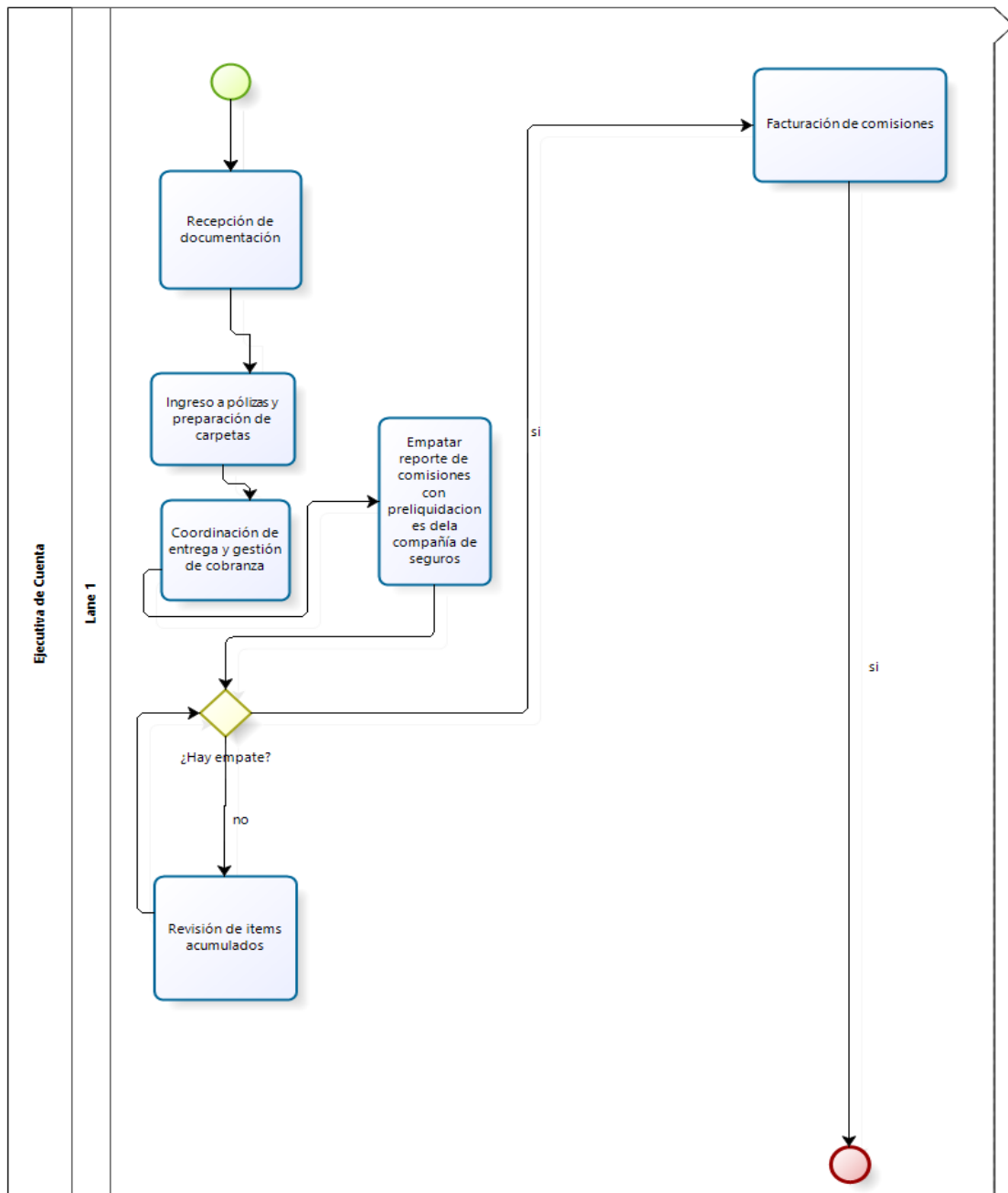
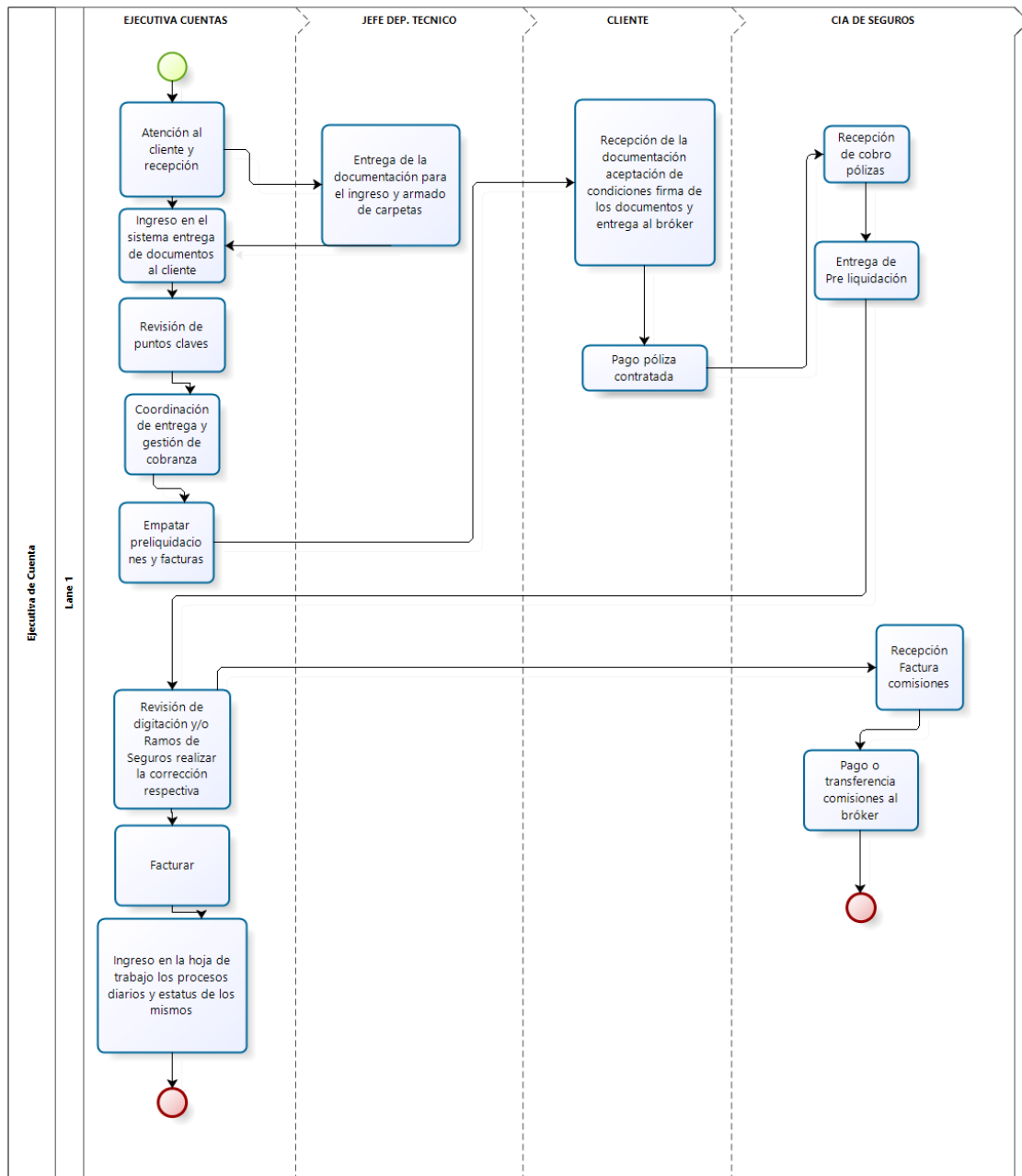


Figura 11 Diagrama de flujo de procesos de la Ejecutiva de Cuenta - Propuesta



Elaborado por: Priscila Asencio

FICHA DE PROCESOS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CUENTAS - ACTUAL

ACTIVIDADES	SALIDA	PROCESO CLIENTE	RESPONSABLE	DETALLE	INDICADOR	TIEMPO (MIN)	OPERACIÓN	INSPECCION	OPERACIÓN E INSPECCION	DEMORA	TRANSPORTE	ALMACENAMIENTO	
							●	■	■●	▶	➔	▼	
Recepción	Cliente visitado	Ingreso	Ejecutiva de cuenta	Recibe documentación del Departamento Técnico y la org	USD recaudado	5							
Ingreso	Venta ejecutada	Coordinación de	Ejecutiva de cuenta	Ingreso de información de pólizas en Sistema. (Armado de carpetas para entrega al cliente		10							
Coordinación de entrega y gestión de cobranzas	Venta emitida	Liquidación de comisiones	Ejecutiva de cuenta	Se llama al cliente para coordinar entrega		5							
				Se llama al cliente para coordinar entrega (5 minutos) Se coordina entrega		60							
				Se gestiona cobro de la póliza. (60 minutos)		60							
				Se registra cobro en sistema y se envía a la Aseguradora		40							
Liquidación de comisiones	Venta emitida		Ejecutiva de cuenta	Empatar reporte de comisiones enviadas por la Compañía de Seguros con nuestro reporte si cuadra se procede a facturar si no coincide se realiza los cambios en el sistema		180							
				Si reporte no empata se revisan pre liquidaciones buscando descuadres		30							
				Se modifica en el sistema los errores encontrados		10							
				Se verifica si empata reporte para proceder con facturación		10							
				Se procede a facturar		10							
TOTAL						425	6	1		2			2

Elaborado por: Priscila Asencio

**FICHA DE PROCESOS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CUENTAS -
PÓLIZA**

ACTIVIDADES	SALIDA	PROCESO CLIENTE	RESPONSABLE	DETALLE	INDICADOR	TIEMPO (MIN)	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	OPERACIÓN/INSPECCIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	ALMACENAMIENTO		
Atención y Recepción	Cliente atendido	Ingreso	Ejecutiva de cuenta	Recibe documentación del Departamento Técnico y la organiza para entrega al cliente e ingreso al sistema.	USD recaudado/ unidad de tiempo	5								
Ingreso	Polizas ingresadas	Revisión de "Puntos clave"	Ejecutiva de cuenta	Ingreso de información de pólizas en Sistema. (Armado de carpetas para entrega al cliente)		10								
Revisión de "Puntos clave" en sistema.	Puntos clave revisados	Coordinación de entrega y gestión de cobranzas	Ejecutiva de cuenta	Se procede a revisar lo que he denominado "puntos clave" en la revisión de ingreso de información al sistema verificando si se fijó un vencimiento y si fue correcta la asignación de ramos y sub ramos.		5								
Coordinación de entrega y gestión de cobranzas	Poliza cobrada	Liquidación de comisiones	Ejecutiva de cuenta	Se llama al cliente para coordinar entrega		5								
				Se coordina entrega y cobro de la póliza		60								
				Se registra cobro en sistema y se envía a la Aseguradora		40								
Liquidación de comisiones	Comisión liquidada		Ejecutiva de cuenta	Empatar reporte de comisiones enviadas por la Compañía de Seguros con reporte de nuestro sistema		60								
				Se procede a facturar		10								
				Ingreso en Hoja de Trabajo procesos diarios y estatus de los mismos.		10								
TOTAL						210	5	1	1		1	2		

Elaborado por: Priscila Asencio

4.7.4. Diagrama de flujo del proceso de gestión de pólizas y seguros

Figura 12 Diagrama de Flujo gestión de pólizas y seguros - Actual

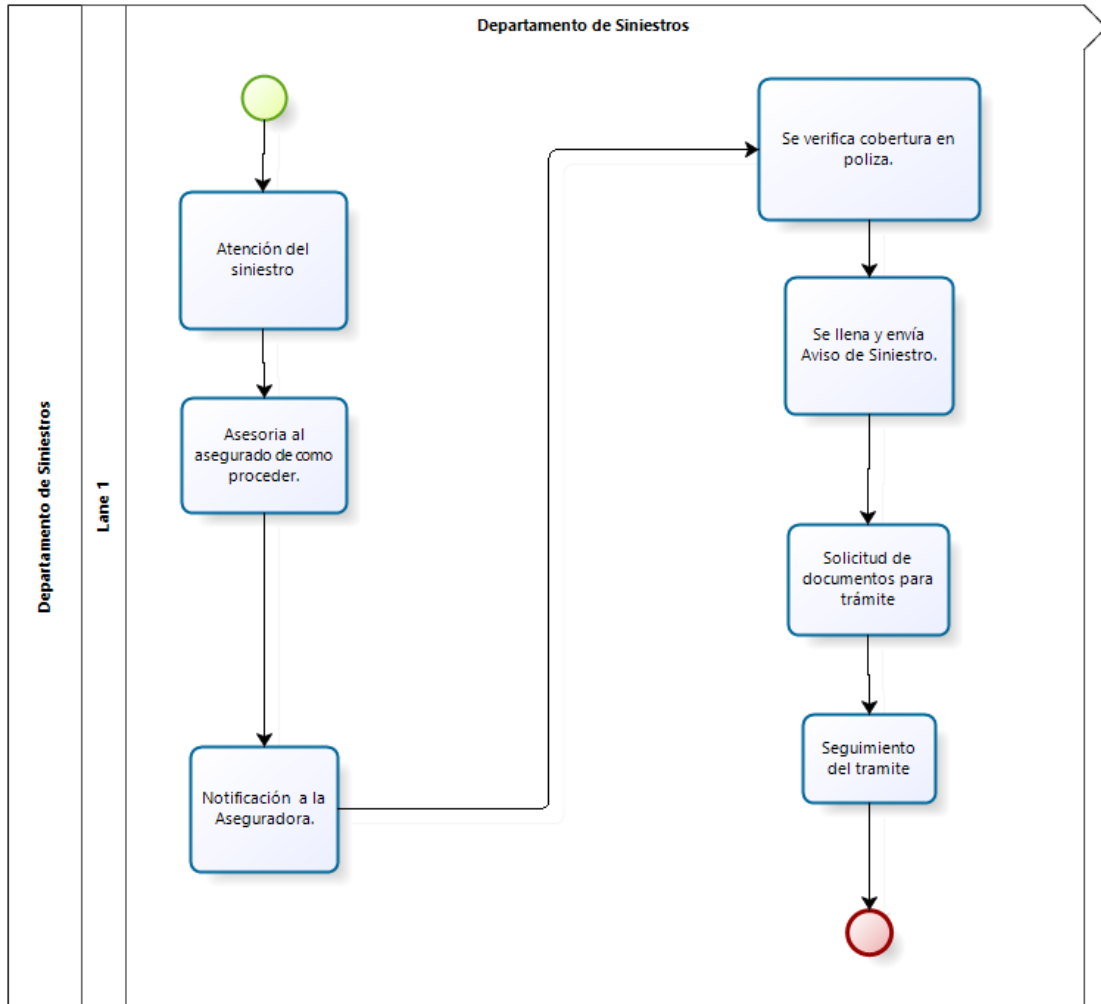
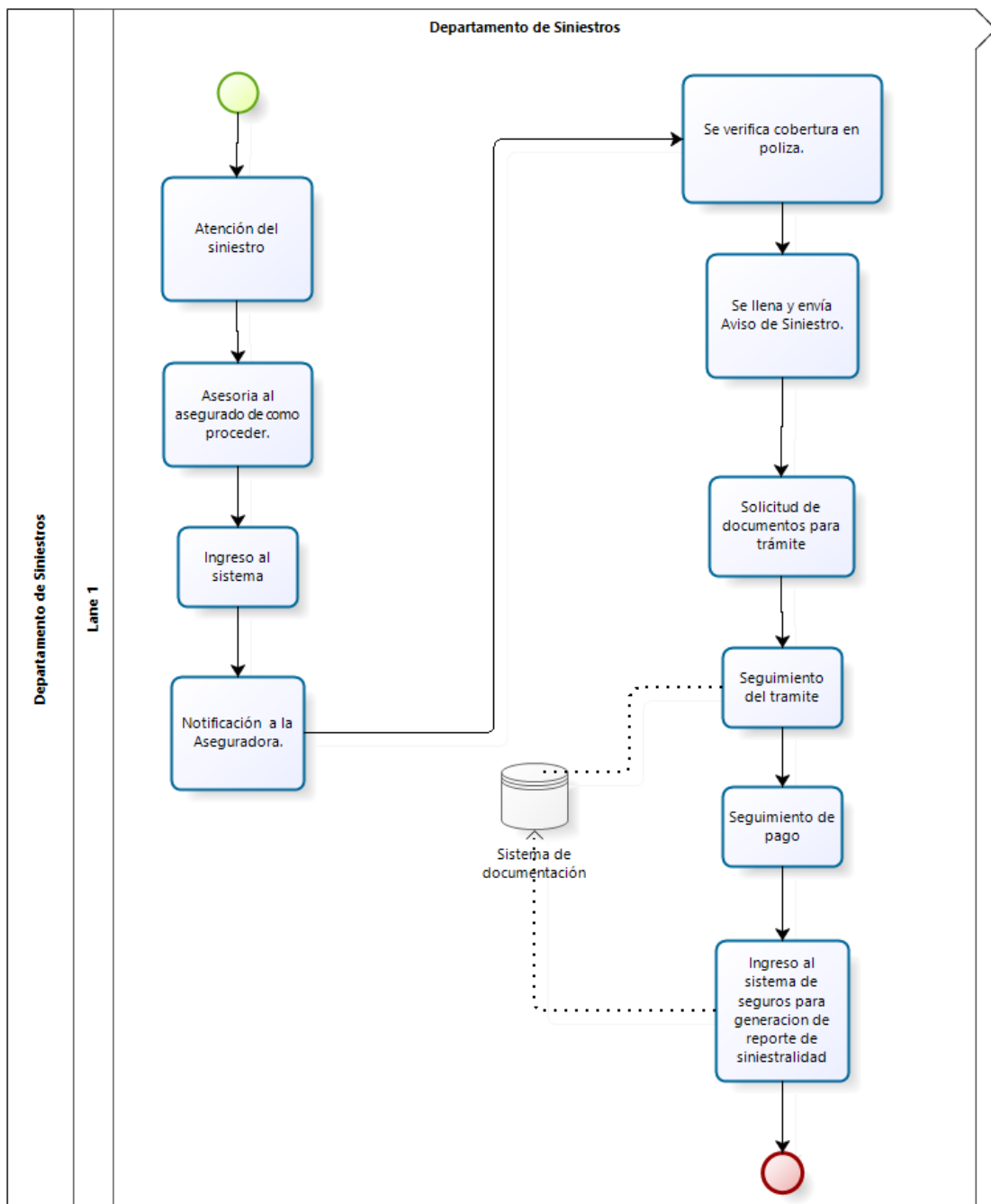


Figura 13 Diagrama de Flujo gestión de pólizas y seguros - Propuesta



FICHA DE PROCESOS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE PÓLIZAS Y SEGUROS - ACTUAL

ACTIVIDADES	SALIDA	PROCESO CLIENTE	RESPONSABLE	DETALLE	INDICADOR	TIEMPO (MIN)	OPERACIÓN	INSPECCION	OPERACIÓN	INSPECCION	DEMORA	TRANSPORTE	ALMACENAMIENTO	
							●	■	●	■	▶	➔	▼	
Atención del siniestro	Siniestro atendido	Asesoría al Asegurado de cómo proceder	Departamento de Siniestros	Se atiende telefónicamente la llamada del cliente	USD recaudado	10	●							
				Atención personalizada en el lugar del siniestro.		60								
Asesoría al Asegurado de cómo proceder	Asegurado asesorado	Notificación a la Aseguradora	Departamento de Siniestros	Dependiendo del tipo de siniestro y las circunstancias se guía al cliente como proceder		10	●							
Notificación a la Aseguradora	Notificación emitida	Se verifica cobertura en póliza	Departamento de Siniestros	Vía mail describiendo lo conocido hasta el momento de las circunstancias del siniestro		5								
Se verifica cobertura en póliza	poliza cubierta	Se llena y envía aviso de siniestro	Departamento de Siniestros	Verificación de bien asegurado, y la cobertura con la que se cubrirá el siniestro		5								
Se llena y envía aviso de siniestro	Siniestro documentado	Solicitud de documentos para trámite	Departamento de Siniestros	Asesoría al cliente en llenado de aviso de siniestro		20	●							
Solicitud de documentos para trámite	Documentos generados	Seguimiento del trámite	Ejecutiva de cuenta	Se le indica al cliente que se le comunicará que documentos son necesarios para el trámite del siniestro Se espera que Aseguradora nos indique que documentos son necesarios para trámite del siniestro		1	●							
Seguimiento del trámite	Tramite auditado		Departamento de Siniestros	Se recibe requerimiento de documentos por parte de la Aseguradora		2								
				Se solicita a cliente los documentos para el trámite		5	●							
				Conforme se reciben documentos se envía a la Aseguradora hasta completar documentación		40								
				Una vez completada la documentación se solicita liquidación		5	●							
				Se verifica que liquidación este de acuerdo a lo esperado.		5	●							
				Se envía liquidación al cliente.		40								
TOTAL						688	6	1	1	1	5			

Elaborado por: Priscila Asencio

FICHA DE PROCESOS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE PÓLIZAS Y SEGUROS - PROPUESTA

ACTIVIDADES	SALIDA	PROCESO CLIENTE	RESPONSABLE	DETALLE	INDICADOR	TIEMPO (MIN)	OPERACIÓN	INSPECCION	OPERACIÓN	INSPECCION	DEMORA	TRANSPORTE	ALMACENAMIENTO
							●	■	●	■	→	→	▼
Atención del siniestro	Siniestro atendido	Asesoría al Asegurado de cómo proceder	Departamento de Siniestros	Se atiende telefónicamente la llamada del cliente	USD recaudado	10							
				Atención personalizada en el lugar del siniestro.		60							
Asesoría al Asegurado de cómo proceder	Asegurado asesorado	Ingreso en el Sistema del siniestro	Departamento de Siniestros	Dependiendo del tipo de siniestro y las circunstancias se guía al cliente como proceder		10							
Ingreso en el Sistema del siniestro	documentación ingresada	Se llena y envía aviso de siniestro	Departamento de Siniestros	Sistema genera automáticamente solicitud de documentos de acuerdo a ramo motivo del siniestro, la misma que es enviada automáticamente al cliente vía correo electrónico.		5							
				Sistema genera automáticamente notificación de siniestro a la Aseguradora.	5								
Se llena y envía aviso de siniestro	aviso de siniestro enviado	Seguimiento del trámite	Departamento de Siniestros	Asesoría al cliente en llenado de aviso de siniestro		20							
				Recepción de documentos para el trámite	5								
Seguimiento del trámite	Tramite auditado		Departamento de Siniestros	Se solicita liquidación		5							
				Se verifica que liquidación este de acuerdo a lo esperado	5								
				Se envía liquidación al cliente.	40								
				TOTAL		165	6	1			3		

Elaborado por: Priscila Asencio

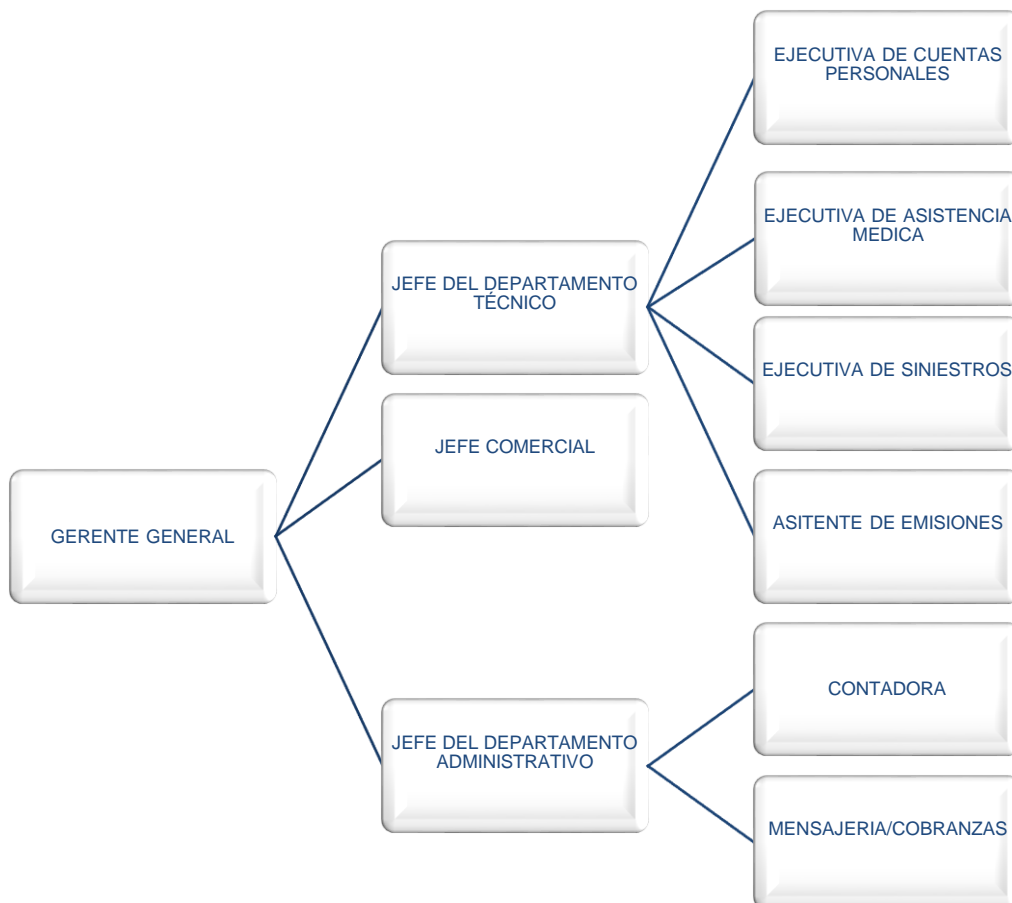
4.8 Diseño de funcionalidad y mejora continua.

Organigrama de la estructura funcional que soportan los procesos:

El organigrama empresarial se encuentra estructurado con sus funciones establecidas para cada departamento, pero según lo observado no hay cumplimiento en el mismo, por esta razón el organigrama se conserva sin modificaciones solo se procede con la definición de funciones para todo el personal

4.8.1 Organigrama Actual

Figura 14 Organigrama Actual



Fuente: Gerente General Delta Brokers.
Elaborado por: Priscila Asencio.

4.9 Triángulo de servicio y proceso de Delta Brokers.

El triángulo de servicio y procesos de Delta Brokers es una herramienta estratégica que deberá estar integrado por cuatro elementos claves que permitan tener una buena gestión de negocios y garantizar la satisfacción del cliente, todas las piezas deben trabajar en forma sincronizada, el momento que falle una de ellas todo cae y los resultados no serán los esperados.

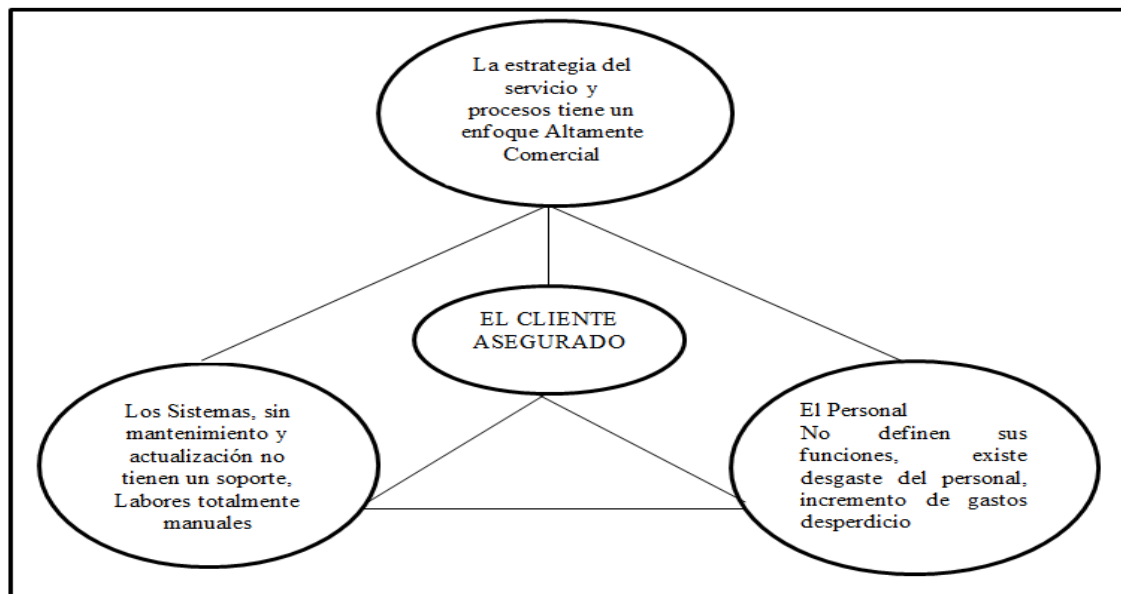
El cliente es la parte central, y la más importante en la empresa por eso la empresa deberá siempre atraer clientes potenciales y conservar a los que ya tienen negocios.

La estrategia es concentrar sus esfuerzos para mantener su calidad.

El personal que labora en Delta Brokers, es el punto clave y es el vínculo directo con el cliente cuando este vínculo falla se presentan los problemas.

El sistema es la base fundamental para proveer un buen servicio ya que este facilita los procesos y la información oportuna y certera, para los clientes tanto en sus vencimientos, pagos vencidos etc. El sistema de la empresa es un sistema adecuado y propio para Seguros pero el mismo no esta bien aprovechado, y tampoco tiene una actualización acorde a las necesidades actuales de la empresa.

Situación Actual



Autora: Prsčila Asencio S.

Figura 15 Triángulo de servicios - Situación Actual.

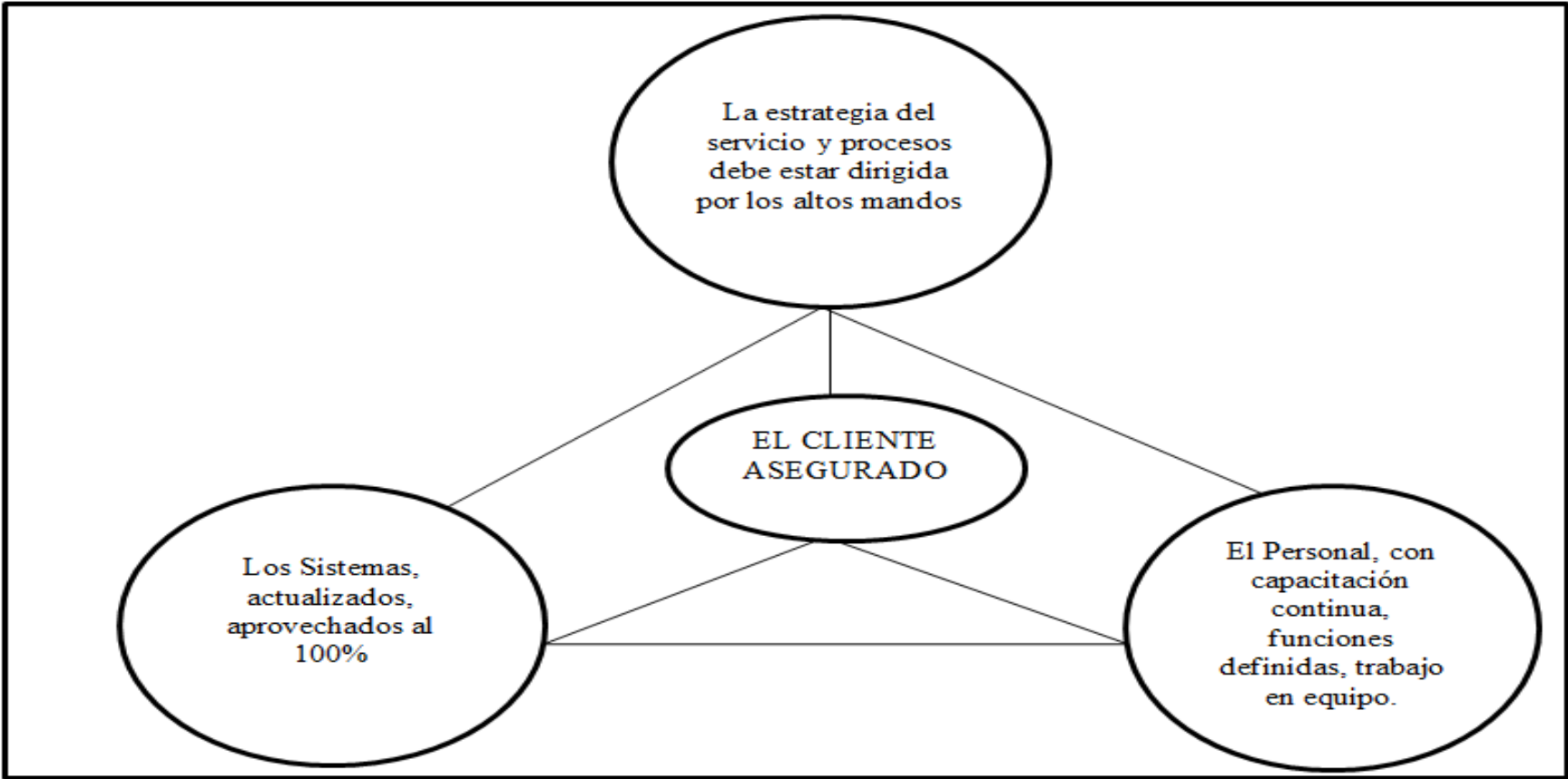
Fuente: Delta Brokers Cia. Ltda.
Realizado por: Prsčila Asencio.

Desde la perspectiva del triángulo de servicio y sus estructuras de soporte tienen oportunidades pero no son aprovechadas en su totalidad, la estrategia de servicio no es la adecuada ya que no existe control de mejoras que se pueden ofrecer con una revisión anticipada de las condiciones, el sistema no tiene un nivel de automatización alguno, no existe un mantenimiento y actualización acorde a las necesidades, lo que desencadena que sus procesos sean manuales, ocasionado que los documentos pasen entre las diferentes áreas físicamente, sin existir un control de lo que se traslada, es decir el input y disparador de cada procesos es un documento, y los mismos se mantienen en sus papeleras, posiblemente traspapelados.

El no aprovechamiento adecuado del sistema ocasiona demoras en los procesos, ya que lo que se puede hacer en el sistema, se lo hace manualmente y como resultado se obtiene multiplicidad de tareas, teniendo pérdidas de tiempo y desperdicio de papel que podría ser un ahorro para la empresa.

La gran cantidad de tareas ocasiona un agotamiento físico del personal, desgaste mental, ya que el personal lleva haciendo lo mismo y muchas veces repitiendo lo que ya se hizo, no se define las funciones del mismo, o no existe la cabeza que delegue lo que se debe hacer y poner en conocimiento para todo el personal, ya que son pocas personas que laboran y obligadamente deben ayudar en todas las áreas no cuentan con el conocimiento de lo que está pasando en cada departamento, ocasionando mala información y muchas veces molestias a los clientes por el mal servicio.

Situación esperada:



Elaborado por Priscila Asencio S.

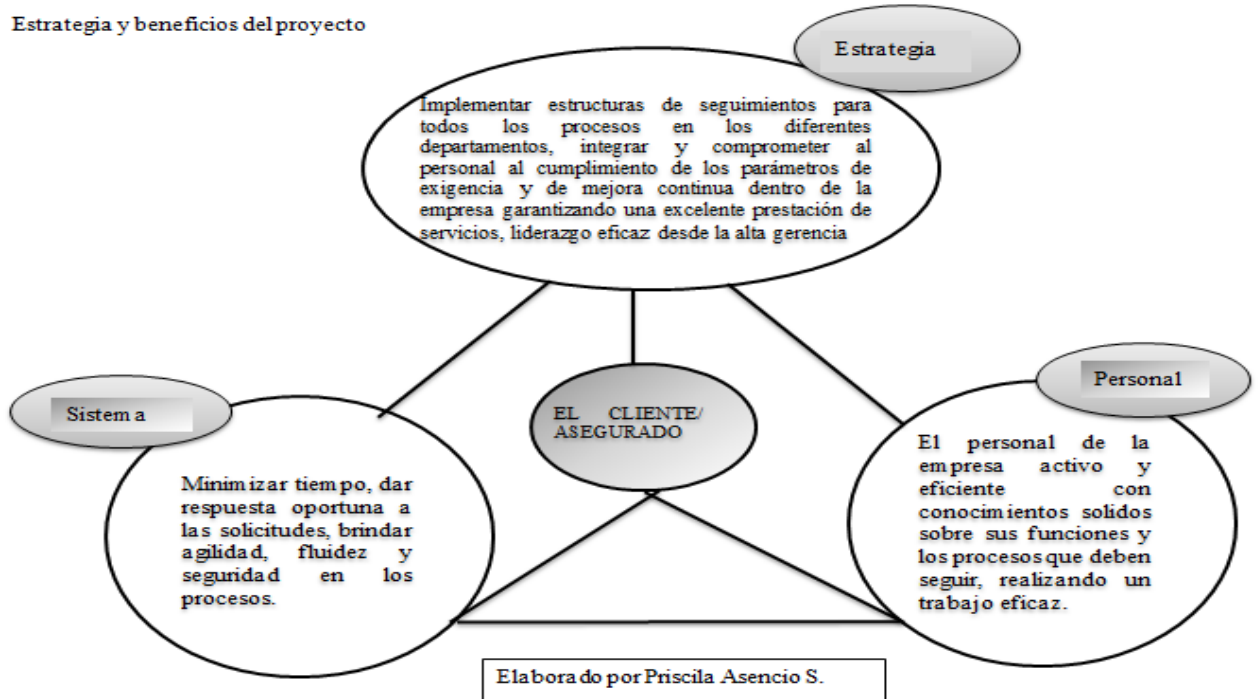
Fuente: Delta Brokers Cia. Ltda.
Realizador por: Priscila Asencio.

Para la situación esperada se realiza el detalle del triángulo de servicio y el planteamiento del proyecto para Delta Brokers Cia. Ltda. Donde a través de la definición de sus acciones se busca conectar el triángulo de la empresa dándole toda la coherencia estratégica que se requiere.

Mediante este planteamiento se busca conectar los elementos del triángulo de servicio en Delta Brokers Cia. Ltda, es por ello que se establece que las decisiones se den desde la alta gerencia, acoplándose al rediseño de los procesos en el sostenimiento, suscripción, solicitud, revisión y entrega de la póliza, soportando en la actualización y mantenimientos del programa de seguros FCCS, ligados también a la estructuración de indicadores de gestión bien definidos, además la capacitación del personal con todas las herramientas e indicadores con que cuenta el sistema, aclarando al personal que todas sus labores se deben enfocar con un buen servicio al cliente y que sus labores operativas se deben regir bajo un esquema estructurado según su área.

4.10. Estrategia y beneficios del proyecto.

Figura 16 Estrategia y beneficios del proyecto



Fuente: Delta Brokers Cia. Ltda.
Elaborado por : Priscila Asencio.

CONCLUSIONES

- En el desarrollo de esta investigación se realizó la identificación de procesos que agregan valor en la empresa siendo estos: comercialización, asesoramiento técnico, procesos operativos y gestión de siniestros, los mismos que contribuyen para la correcta satisfacción de las necesidades del cliente.
- En cada proceso se realizó un levantamiento base de las actividades y sus respectivos tiempos categorizados en función de su naturaleza, con la ayuda de fichas de procesos cumpliendo con el primer objetivo planteado en esta investigación.
- Para la propuesta en el rediseño de procesos se obtuvo las siguientes mejoras en el tiempo de ejecución: en el proceso de gestión de comercialización se redujo un 43,6% el tiempo de ejecución además de eliminar una actividad de demora y una de transporte; en el proceso de gestión técnica se redujo un 63,9% el tiempo de ejecución además de eliminar una actividad de inspección/operación y dos de transporte; en el proceso de gestión de cuentas se redujo un 50,6% el tiempo de ejecución además de eliminar totalmente las demoras y finalmente en el proceso de gestión de pólizas y seguros se redujo un 76,01% el tiempo de ejecución además de eliminar totalmente los desperdicios, siendo en este proceso en el que mayor optimización se logró.
- Se comprobó la necesidad de un cambio radical, ya que el crecimiento en sus cifras de producción (según ranking Superintendencia de Compañías y Seguros), lo colocaron como uno de las empresas más grandes del Austro Ecuatoriano, haciendo necesario un re ordenamiento de sus procesos, de tal manera que permitan seguir brindando un servicio de calidad para mantener la imagen conseguida.
- Importante también mencionar el apoyo por parte del personal de la empresa que de primera impresión recibió con positivismo los cambios, ya que con la definición de sus funciones y orden en los procesos, les permite que sus actividades sean eficientes.

RECOMENDACIONES:

- Cumplir con la propuesta de implementación de un sistema de gestión por procesos y mejora continua, con el fin de volver a la empresa más competitiva y con opción de ingresar a nuevos negocios.
- Se recomienda al gerente de Delta Brokers Cia. Ltda. socializar con los empleados para que conozcan los cambios que se darán, la misión, visión y los objetivos que persigue la empresa y así todos trabajen por la consecución de las metas establecidas.
- La capacitación y orientación a los responsables de cada proceso sobre sus funciones y roles que deben desempeñar, es una de las partes fundamentales que se deberá cumplir, con el fin de que estas personas se conviertan en los líderes y se consiga el trabajo en equipo.
- Se recomienda implementar un sistema de gestión documental basado en una página web que tendrá información de los procesos para uso interno de la empresa, esta plataforma web se puede visualizar en el siguiente link: <https://sites.google.com/a/ucuenca.edu.ec/sgp-deltabrokers/> .
- La comunicación es algo fundamental en las organizaciones por lo que se recomienda generar el canal adecuado para el flujo de información que puede ser aprovechado en la página web que se sugiere diseñar, en el mismo se puede integrar la parte de mercadeo mediante herramientas de difusión por redes sociales en el caso de publicidad.
- Como existe una reducción considerable de los tiempos de los procesos es necesario medir periódicamente los indicadores propuestos para garantizar el cumplimiento de dichas actividades y no generar variabilidad.

Bibliografía

- 9000:2000, n. i. (12 de enero de 2013). *Sistemas de gestión de la calidad*. Obtenido de <http://www.iie.org.mx/bolISO02/tecni2.pdf>
- Bravo Carrasco , J. (JUNIO de 2011). *GESTION DE PROCESOS*. SANTIAGO DE CHILE: EDITORIAL EVOLUCION S.A.
- Carballo, R. (2008). *Innovación y gestión del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- CARRASCO, J. B. (2001). *Gestión de Procesos*. Santiago, Chile: Ed. Evolución S.A.
- H.J., H. (1994). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Por que centrarse en los procesos de la empresa*. colombia.
- Hemando, M. N. (2001). *Gerencia de Procesos*. En M. N. Hemando, *Gerencia de Procesos*. bogota: Ed. Alfa Omega.
- Instituto Andaluz de Tecnología;. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla: IAT.
- ISO. (2000). *Norma ISO 9000-2000*. Suiza: ISO.
- ISO9001:2008. (s.f.).
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2010). *Marketing*. Prentice Hall.
- León, A. M. (2006). *Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua*. EÍDOS 6.
- LIDERES. (2013). *Las importaciones de ropa se mantienen*. *LIDERES.EC*, 2.
- Mapas de procesos*. (12 de abril de 2009). Recuperado el 25 de agosto de 2016, de <http://eviraul.blogspot.com/2009/04/mapas-de-procesos.html>
- Mariño, H. (2003). *Gerencia de Procesos*. Madrid: Alfaomega.
- Martínez Villaverde, L. (2006). *Gestión del cambio y la innovación en la Empresa. Un modelo para la innovación empresarial*. Vigo, España: Ideaspropias.
- Medina Giopp, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público*. República Dominicana: INTEC.
- Navarrete, H. M. (2002). *Gerencia de Procesos* . En H. M. Navarrete, *Gerencia por Procesos* (pág. 10). Colombia.
- Nudel, G. (2015). *ISO 9001:2015 EL FUTURO DE LA CALIDAD*. ISOTools Excellence
- Pérez, J. A. (2007). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Philip, K. (1998). *Mercadotecnia Aplicada*. México.
- Roure, J., Moñino, M., & Rodríguez, M. (1997). *La gestión por procesos*. Barcelona: Folio S.A.
- Thompson. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas*. México.: Mac Graw Hill Inter Americana y editores.
- Zambrano Barrios, A. (2007). *PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA. Presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Texto C.A.

Zarategui, J. (1999). *ECONOMIA INDUSTRIAL* No330.


ZARATIEGU, J. R. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. E.O.I.

Anexos


Anexo #1 Formato hoja de trabajo

RBR		ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES	HOJA DE TRABAJO																								
					ENERO					FEBRERO					MARZO					ABRIL					MAYO				
					L	M	X	J	V	L	M	M	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V
					6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
COMERCIAL	Tarea 1																												
	Tarea 2																												
	Tarea 3																												
	Tarea 4																												
	Tarea 5																												
	Tarea 6																												
	Tarea 7																												
	Tarea 8																												
	Tarea 9																												
	Tarea 10																												
DEP. TECNICO	Tarea 1																												
	Tarea 2																												
	Tarea 3																												
	Tarea 4																												
	Tarea 5																												
	Tarea 6																												
	Tarea 7																												
	Tarea 8																												
	Tarea 9																												
	Tarea 10																												
EJECUTIVA DE CUENTAS	Tarea 1																												
	Tarea 2																												
	Tarea 3																												
	Tarea 4																												
	Tarea 5																												
	Tarea 6																												
	Tarea 7																												
	Tarea 8																												
	Tarea 9																												
	Tarea 10																												
DEP. DE SINISTROS	Tarea 1																												
	Tarea 2																												
	Tarea 3																												
	Tarea 4																												
	Tarea 5																												
	Tarea 6																												
	Tarea 7																												
	Tarea 8																												
	Tarea 9																												
	Tarea 10																												

Anexo# 2 Formato cotización vehículos.

COTIZACION POLIZA DE VEHICULOS							
		DELTA BROKERS Cia. Ltda.					
Fecha: Cuenca, 14 octubre del 2016							
Señor: Pedro Jacome Ciudad.							
OBJETO DEL SEGURO	VALOR ASEGURADO	VAZ SEGUROS		AIG METROPOL.		QBE SEG. COLONIAL	
		TASA	P/N	TASA	P/N	TASA	P/N
HYUNDAI SANTA FE	44,000.00	2.50%	1,100.00	2.48%	1,091.12	2.50%	1,100.00
MOTO PASEO	22,000.00	4.00%	880.00	3.70%	814.00	4.10%	902.00
TOTAL PRIMA NETA			1,980.00		1,905.12		2,002.00
3.5% SUPER. DE B ANCOS			69.30		66.68		70.07
0.5% SEG. CAMPESINO			9.90		9.53		10.01
DERECHOS DE EMISION			1.00		1.00		1.00
IVA			287.04		276.19		290.23
TOTAL INCLUIDO IMPUESTOS			2,347.24		2,258.52		2,373.31
COBERTURAS:	Choque y/o vuelco, incendio y/o rayo, robo total, robo parcial, motín y huelga, daños maliciosos, rotura de vidrios, fenómenos de la naturaleza explosión, objetos que caigan al vehículo, derrumbes, deslaves Circulación por vías no entregadas al tráfico público						
LIMITES CON COBERTURA							
VAZ SEGUROS	Responsabilidad Civil Vehiculos hasta \$ 15.000/ Rc. Moto \$10.000.00 Accidentes Personales hasta \$ 5.000 por ocupante /Accidentes Moto \$3.000.00 Gastos Médicos hasta \$ 3.000 por ocupante / Gastos Medicos Moto\$ 1.000.00						
AIG METROPOLITANA	Responsabilidad Civil hasta \$ 30.000 Accidentes Personales hasta \$ 5.000 / Accidentes Moto \$3.000.00 Gastos Médicos hasta \$ 5.000 / Gastos Medicos \$1.000.00						
QBE SEGUROS COLONIAL	Responsabilidad Civil hasta \$ 20.000 / Rc. Moto \$5.000.00 Accidentes Personales hasta \$ 5.000 por ocupante /Accidentes Moto \$3.000.00 Gastos Médicos hasta \$ 3.000 por ocupante / Gastos Medicos \$ 1.000.00						
DEDUCIBLES							
VAZ SEGUROS VEHICULOS	10% del valor del siniestro, mínimo 1% del valor asegurado, mínimo \$ 150 pérdida total 15% valor asegurado						
MOTO	10% del valor del siniestro, mínimo 1.5% valor asegurado mínimo \$500 Pérdida total 25% valor asegurado						
AIG METROPOLITANA	10% del valor del siniestro, mínimo 1% del valor asegurado, mínimo \$ 350 / Pérdida total 20% valor asegurado						
MOTO	15 % valor del siniestro, mínimo 1% valor asegurado mínimo \$400 / Pérdida total 25% valor asegurado						
QBE SEGUROS COLONIAL	10% valor del siniestro mínimo 1% valor asegurado mínimo \$200/ pérdida total 20%						
MOTO	10% valor del siniestro mínimo 1% valor asegurado mínimo \$500/ pérdida total 25%						
FORMA DE PAGO							
VAZ SEGUROS	Tarjeta de Credito Grupo Pichincha, Austro, Guayaquil, Pacifico 12 meses sin interes otras tarjetas con interes. Financiado directamente de la compañía 6 pagos iguales o 10 debitos a una cuenta bancaria						
AIG METROPOLITANA	Tarjeta de Credito Dinners, Austro, Pacifico 12 meses sin interes otras tarjetas a 6 meses sin interes / financiado por la compañía 6 pagos iguales						
QBE SEGUROS COLONIAL	Tarjetas de Credito: Todas las tarjetas a 10 meses sin interes. 10 debitos bancarios a una cuenta de ahorros o corriente						

Anexo# 3 Formato Cotización Multirisgo

POLIZA DE INCENDIO			
		DELTA BROKERS Cia. Ltda.	
Señores: Juan Abad Ciudad.-		Fecha: cuenca, 11 de octubre del 2017	
EMISION		RENOVACION	
INCENDIO			
EDIFICIO E INSTALACIONES	\$ 450,000.00	0.30%	1350.00
MUEBLES ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	\$ 8,000.00	0.30%	24.00
TANQUES DE ALMACENAMIENTO DE COMBUSTIBLE	\$ 230,000.00	0.30%	690.00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS SEGÚN LISTADO	\$ 94,999.97	0.30%	285.00
MERCADERIAS PROPIAS DEL GIRO DEL NEGOCIO			
COMBUSTIBLES	\$ 18,000.00	0.30%	54.00
LUBRICANTES	\$ 90,000.00	0.30%	270.00
AMPARAOS ADICIONALES			
REMOCION DE ESCOMBROS	\$ 10,000.00	0.20%	20.00
HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 5,000.00	0.20%	10.00
CLAUSULA ELECTRICA	\$ 5,000.00	0.50%	25.00
VIDRIOS Y CRISTALES	\$ 1,000.00	1.00%	10.00
ROTURA DE TANQUES Y DERRAME DE CONTENIDOS	\$ 30,000.00	0.20%	60.00
EXTINTORES	\$ 3,000.00	0.20%	6.00
POLIZA DE ROBO			
A PRIMER RIESGO RELATIVO	\$ 20,000.00		0.00
HURTO	\$ 2,000.00		230.00
DINERO Y VALORES			
DINERO EN PODER DE EXPENDEDORES 4X300	\$ 1,200.00	2.00%	24.00
DINERO A VALOR TOTAL	\$ 15,000.00	2.00%	300.00
AMPAROS ADICIONALES			
INTERESES POR BLOQUEOS DE FONDOS	\$ 500.00	2.00%	10.00
EQUIPO ELECTRONICO			
EQUIPOS PORTATILES	\$ 16,933.20	1.00%	169.33
EQUIPOS FIJOS	\$ 16,933.20	1.00%	169.33
ROTURA DE MAQUINARIA			
MAQUINARIAS Y EQUIPOS SEGÚN LISTADO ADJUNTO	\$ 94,999.97	0.43%	408.50
POLIZA DE FIDELIDAD			
TIPO BLANKET	\$ 20,000.00	2.70%	540.00
Coberturas:			
TOTAL SIN IMPUESTOS			
			4655.16
IMP. S.I.B		3.50%	162.93
IMP. S.E.C		0.50%	23.28
DERECHOS DE EMISION			9.00
SUBTOTAL			
			4850.37
IVA		14.00%	679.05
TOTAL INCL. IMPUESTOS			
			5529.42

Anexo# 4 Orden de emisión, renovación, inclusión.

 DELTA BROKERS Cia. Ltda. ORDEN DE EMISION/RENOVACION POLIZA DE VEHICULOS		
TIPO DE OPERACIÓN		
NUEVA:	<input type="text"/>	RENOVACIÓN: <input type="text"/> PÓLIZA#
OFICINA:		INCLUSIÓN: <input type="text"/>

DATOS DEL ASEGURADO Y/O AFIANZADO			
Fecha:		Correo electrónico:	
Primer Apellido:		Segundo Apellido:	
Primer Nombre:		Segundo Nombre:	
Tipo de Identificación:		Número de identificación:	
Teléfono:		Dirección:	

EN CASO QUE EL TIPO DE IDENTIFICACIÓN SEA PASAPORTE			
Fecha de nacimiento:		Género:	
Fecha de expedición:		Fecha de caducidad:	
Código de nacionalidad:		Fecha de ingreso al país:	
Estado migratorio:			

DATOS DEL VEHÍCULO			
Marca:		Modelo:	
Color:		Año:	
Número de Motor:		Número de Chasis:	
Placa:		País de origen:	
Valor Asegurado:		Tasa:	
Vigencia Desde:		Hasta:	

DATOS DE LA OPERACIÓN		
Forma de pago:		Ejecutivo de cuenta:

CONDICIONES	



DELTA BROKERS Cia. Ltda.

REGISTRO DE CORRESPONDENCIA

FECHA	_____
COMPAÑÍA	_____
ASUNTO	_____

RECIBIDO POR	_____

FECHA	_____
COMPAÑÍA	_____
ASUNTO	_____

RECIBIDO POR	_____

FECHA	_____
COMPAÑÍA	_____
ASUNTO	_____

RECIBIDO POR	_____

FECHA	_____
COMPAÑÍA	_____
ASUNTO	_____

RECIBIDO POR	_____

FECHA	_____
COMPAÑÍA	_____
ASUNTO	_____

RECIBIDO POR	_____

FECHA	_____
COMPAÑÍA	_____
ASUNTO	_____

RECIBIDO POR	_____



DELTA BROKERS Cia. Ltda.

PARA: ALIANZA CIA. DE SEGUROS
DE: DELTA BROKERS CIA. LTDA.
ASUNTO: DOCUMENTOS FIRMADOS
FECHA: 01/10/2017

POLIZA No.	ASEGURADO	ANEXO No.
1008212	EMOV EP	
1008212	EMOV EP	5
1038519	EMOV EP	6
1008212	EMOV EP	6
1008212	EMOV EP	6
1008212	EMOV EP	7
1008212	EMOV EP	7
1038519	EMOV EP	10
1008212	EMOV EP	5
1008232	GAD CUENCA	21
101417	ROMAN ORGEGA JORGE	883351
1021606	INCUPASAJE	646
1008376	ACCION SOCIAL	10
1012769	IMPORAUSTRO	ENDOSO
1037088	CORDERO VINTIMILLA BLASCO	20249



ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DELTA BROKERS CIA. LTDA.

1. ¿Desde cuándo funciona la Empresa?

.....
.....

2. ¿Qué tipo de Empresa es y a que se dedica?

.....
.....

3. ¿Qué seguros ofrece a sus clientes?

.....
.....



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

4. ¿Se le han presentado inconvenientes para ofrecer seguros?

.....
.....

5. ¿Quiénes son sus principales clientes?

.....
.....

6. ¿Los servicios que presta su empresa son oportunos?

.....
.....

7. ¿Cuál es su táctica para ofrecer los productos a los clientes?

.....
.....



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

8. ¿Quién se encarga de la solicitud de las emisiones, renovaciones o requerimientos de los clientes?

.....
.....

9. ¿Cómo evalúa el desarrollo de la Empresa: Muy Bueno, Bueno, Regular y por qué?

.....
.....

10. ¿Han existido posibilidades de ingresar a otras cuentas?

.....
.....

11. ¿Existe satisfacción de sus clientes con los servicios ofrecidos?

.....
.....



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

12. ¿Han existido quejas por sus servicios?

.....
.....

13. ¿Cree usted que el servicio que brinda a sus clientes es eficiente?

.....
.....

14. ¿A qué considera Ud. Un mal servicio?

.....
.....

15. ¿Quién atiende a los clientes en caso de un siniestro?

.....
.....



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

16. ¿Han existido quejas por los clientes en la atención de los reclamos?

.....
.....

17. ¿Se han presentado algún tipo de demoras o dificultades en cuanto al tiempo de entrega de las solicitudes de los clientes?

.....
.....

18. ¿Tiene establecido, descrito y asignadas las labores para cada proceso?
(Si la respuesta es No) ¿Por qué?

.....
.....



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

19. ¿Sus empleados tienen asignadas las responsabilidades y actividades?

.....
.....

20 ¿Cuentan con algún tipo de manual de procedimientos para realizar sus actividades diarias?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 8 INTERFAZ WEB

<https://sites.google.com/a/ucuenca.edu.ec/sgp-deltabrokers/>

The screenshot shows a web browser window displaying the SGP DELTABROKERS website. The browser's address bar shows the URL <https://sites.google.com/a/ucuenca.edu.ec/sgp-deltabrokers/>. The website header features the title "SGP DELTABROKERS" and a search bar with the text "Buscar en este sitio". Below the header is a navigation menu with buttons for "Página principal", "MAPA DE PROCESOS", "GESTIÓN DE CUENTAS", "GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN", "GESTIÓN DE PÓLIZAS Y SEGUROS", and "GESTIÓN TÉCNICA".

On the left side, there is a "Navegación" sidebar with a list of menu items: "Página principal", "FLUJOGRAMAS", "GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN", "GESTIÓN DE CUENTAS", "GESTIÓN DE PÓLIZAS Y SEGUROS", "GESTIÓN TÉCNICA", "MAPA DE PROCESOS", and "Mapa del sitio".

The main content area displays the logo for "DELTA BROKERS Cia. Ltda." which consists of a blue triangle containing a white circle. To the right of the logo, the text "DELTA BROKERS Cia. Ltda." is written in a large, blue, serif font, and below it, "Agencia Asesora Productora de Seguros" is written in a smaller, blue, serif font.

At the bottom of the page, there is a footer with links for "Iniciar sesión", "Actividad reciente del sitio", "Informar de uso inadecuado", and "Imprimir página", along with the text "Con la tecnología de Google Sites".

The Windows taskbar at the bottom of the screenshot shows various application icons, including Internet Explorer, Word, and Excel, and the system tray displays the time as 08:15 on 23/03/2017.

