



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

**“MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA AGENCIA
PRODUCTORA Y ASESORA DE SEGUROS OLAND SEGUROS, EN LA
CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”**

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

AUTORA: MARÍA JOSÉ NARANJO

DIRECTOR: ING. CARLOS ERNESTO MERIZALDE LEITON, MSC

Ibarra, Noviembre de 2013

RESUMEN EJECUTIVO

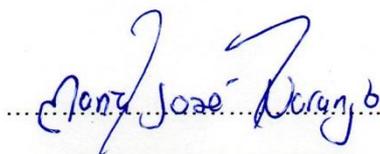
La compañía Oland Seguros, para estar acorde a las exigencias actuales del mercado, necesita incursionar en la filosofía de gestión por procesos y mejora continua, ya que hoy en día es solo un modelo aplicado por las empresas que tienen su control de calidad sino que se constituye en una exigencia de los consumidores; en virtud a esto, y pensando en esta necesidad, el presente trabajo tiene como objetivo la elaboración de un manual de procesos y funciones, ya que esta organización carece de los mismos y es precisamente esta carencia la que representa un fuerte obstáculo en el crecimiento institucional. En el Capítulo I se realiza un estudio de la situación actual de la empresa, con la finalidad de evaluar la estructura organizacional de la misma, como se han estructurado sus procesos, la filosofía institucional, la descripción de funciones, las jerarquías, etc.; igualmente, con el análisis FODA se logrará determinar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del mercado asegurador. En el desarrollo del Capítulo II se recopila información bibliográfica y linkográfica para la elaboración del manual de procesos y funciones, teniendo un detalle teórico de todos los temas que abarcan este proyecto. En el Capítulo III se plantea la propuesta, tanto de la filosofía empresarial como misión y visión de la empresa, objetivos, estrategias, servicios; también se define la guía de procedimientos y funciones, las limitaciones de autoridad y responsabilidad, políticas y reglamento interno, y todos los demás procedimientos que contribuirán en el desarrollo empresarial de OlandSeguros. Finalmente, en el capítulo IV se presentan los impactos de la implementación de la propuesta, los mismos que reflejan la importancia de la ejecución del presente proyecto en el desarrollo y mejoramiento continuo de la empresa

EXECUTIVE SUMMARY

Oland Insurance Company, according to the current market demands, must dabble in the philosophy of process management and continuous improvement, since nowadays it is not just a model of the companies that have a business model that includes quality control, it is a consumer requirement, so that, and thinking about this need the present thesis work is focused on the development of a Procedures and Functions Manual, taking into consideration that Oland Insurance doesn't have it and this lack represents the major obstacle for the institutional growth. Chapter I begins with a study of the current situation of the company, in order to evaluate the organizational structure of this one, such as its structured processes, organizational culture, job descriptions, hierarchies, among others, in addition, it contents the SWOT Analysis in order to determine the main strengths, weaknesses, opportunities and threats of the insurance market. Chapter II collects all the information gathered from books and internet links, with the purpose of elaborating the Procedures and Functions Manual, with a theoretical detail of all the topics that will be covered in this project. Chapter III, corresponds to the proposal, it includes: the business philosophy, the mission and vision of the company, the goals, the strategies, the services, and also defines he procedures and functions guide, the authority limitations, the responsibilities, the policies and internal regulations, as well as all the processes that will contribute to the business development of Oland Insurance. Finally, Chapter IV evaluates the impacts of the implementation of the proposal, which reflects the importance of the implementation of this project for the development and continuous improvement of the company.

AUTORÍA

Yo, MARÍA JOSÉ NARANJO, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito “**MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA AGENCIA PRODUCTORA Y ASESORA DE SEGUROS OLAND SEGUROS, EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA**”, es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado, ni calificación profesional; y, se han respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



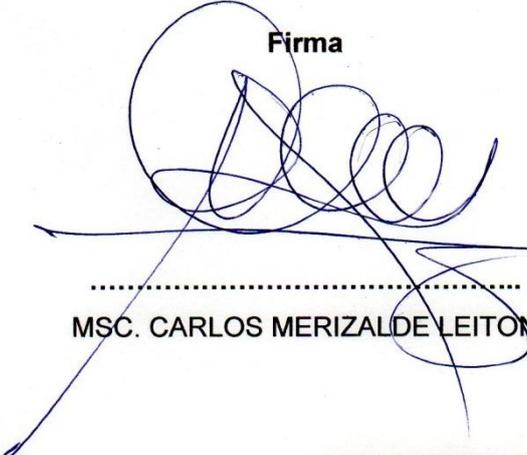
MARÍA JOSÉ NARANJO

171626017-7

CERTIFICACIÓN DE DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresada **MARÍA JOSÉ NARANJO** para optar por el Título de Ingeniera Comercial, cuyo tema es “**MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA AGENCIA PRODUCTORA Y ASESORA DE SEGUROS OLAND SEGUROS, EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA**”. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Firma



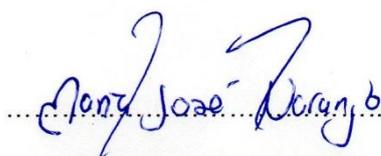
.....
MSC. CARLOS MERIZALDE LEITON

En la ciudad de Ibarra, Noviembre del 2013

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A
FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, MARIA JOSÉ NARANJO NARANJO con cédula de ciudadanía 171626017-7 manifiesto la voluntad de ceder a la **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE** los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, Artículos 4,5 y 6 en calidad de autoras de la obra o trabajo de grado **“MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA AGENCIA PRODUCTORA Y ASESORA DE SEGUROS OLAND SEGUROS, EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”**”, que ha sido desarrollada para optar por el título de Ingeniera Comercial en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



(Firma):

Nombre:

Cédula:

Ibarra, Noviembre del 2013

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte, dentro del Proyecto Repositorio Digital institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad Técnica del Norte.

Por medio del presente documento de dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO	
CÉDULA	171626017-7
APELLIDOS Y NOMBRES	NARANJO NARANJO MARIA JOSE
DIRECCIÓN	COND. TERRAZAS DEL SOL VALLE DE LOS CHILLOS
E-MAIL	mjnaranjo88@hotmail.com
TELEFONOS	02 3199030 / 09 87857642

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO	"MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA AGENCIA PRODUCTORA Y ASESORA DE SEGUROS OLAND SEGUROS, EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA"
AUTOR	MARIA JOSE NARANJO NARANJO
AÑO:	2013

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, MARIA JOSE NARANJO NARANJO con cédula de ciudadanía 171626017-7, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, entrego el ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior; Artículo 144.

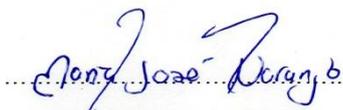
3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y son los titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, Noviembre del 2013

AUTORA:

ACEPTACIÓN:



Firma:

Firma:

C.I.: 171626017-7

Ing. Betty Chávez
JEFE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario _____

DEDICATORIA

A mis padres, quienes han sido siempre mi luz, mi fuerza, mi apoyo y mi motivación para seguir mis sueños y superarme día a día

A mi hermano Carlos por ser mi ejemplo a seguir de superación, tenacidad, entrega y el orgullo más grande de mi vida

A mis queridos sobrinos Maite y Jorge Luis, que con su sonrisa e inocencia son mi alegría para seguir adelante cada día

A Henry, gracias por este amor incondicional y tus palabras de aliento en este trayecto de mi vida.

MARÍA JOSÉ NARANJO

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios por haberme dado la vida.

Agradezco a mis queridos padres por su incentivo, apoyo y sacrificio diario, ya que han sido el pilar fundamental y base de mi formación personal y profesional.

A los docentes del American Junior College, ya que gracias a ellos he logrado cumplir este propósito tan grande de culminar mi carrera profesional, siempre dispuestos a impartir sus conocimientos y experiencias en cada clase.

A mi director de tesis, Msc. Carlos Merizalde por su apoyo, conocimiento y experiencia compartida.

A OLAND SEGUROS, por permitirme realizar y desarrollar mi trabajo de grado de tan prestigiosa empresa.

MARÍA JOSÉ NARANJO

PRESENTACIÓN

El presente proyecto realizado en la Agencia asesora y productora de seguros OLAND SEGUROS, surge con el objetivo de aportar en el proceso de expansión de esta organización. Por ello se da la necesidad de la creación de un manual de funciones y procesos administrativos.

Para este análisis se inició con un estudio de la situación actual de la empresa, con la finalidad de medir índices financieros y estabilidad de la empresa, al igual que con el análisis FODA se determinarían las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas tenemos en el mercado

Se realizó una evaluación del sistema actual de organización, mediante la realización de encuestas y entrevistas tanto a los clientes internos como externos que nos permite tener una amplia visión de como esta funcionando actualmente la empresa en sus procesos

La elaboración de este manual de funciones tiene el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de la compañía. El objetivo primordial es describir con claridad todas las actividades la empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa.

Asimismo con la implementación del manual de procedimientos administrativos se logrará tener un mayor control de los tiempos y recursos, incrementando el crecimiento económico de la empresa y logrando bienestar a los empleados de la organización

ÍNDICE GENERAL

Resumen ejecutivo.....	ii
Autoría	iv
Certificación	v
Cesión de derechos de autor del trabajo de grado a favor de la universidad técnica del norte.....	vi
Autorización de uso y publicación a favor de la universidad técnica del norte	vii
Identificación de la obra	vii
Autorización de uso a favor de la universidad técnica del norte	viii
Constancias	viii
Dedicatoria.....	ix
Agradecimiento	x
Presentación	xi
Índice general	xii
Índice de cuadros.....	xviii
Índice de gráficos	xx
Justificación	xxii

Objetivos	xxii
Metodología.....	xxiii
Capítulo I	24
Diagnóstico.....	24
Antecedentes.....	24
Objetivos	27
Objetivo general	27
Objetivos específicos	27
Variables diagnósticas e indicadores	28
Matriz de relación diagnóstica	29
Fuentes de información	30
Información primaria	30
Información secundaria	30
Desarrollo de la matriz diagnóstica	31
Estructura organizacional	31
Estructura de los procesos internos	34
Delegación de funciones.....	34
El ambiente de trabajo	39
Identificación de la población.....	42
Muestra de la población.....	42
Evaluación de la información	44
Encuestas dirigidas a los clientes internos.....	44
Encuesta aplicada a clientes externos.....	44
Tabulación y análisis de resultados	44

Matriz foda	61
Fortalezas	62
Oportunidades	63
Debilidades	63
Amenazas	64
Cruces estratégicos	66
Estrategia fo.....	66
Estrategia fa.....	67
Estrategia do.....	68
Estrategia da.....	68
Identificación del problema diagnóstico.....	70
Capítulo II	71
Bases teóricas científicas.....	71
La empresa	71
Definición	71
Objetivo.....	72
Importancia	72
Recursos de la empresa	73
Tipos de empresa	74
La administración	78
Concepto	78
Importancia de la administración.....	78
Elementos de la administración	79
Estructuras de la organización	81
La dirección	82

Niveles de la dirección	83
Liderazgo.....	83
Organigramas	84
Definición.....	84
Contenido de los organigramas	84
Clases de organigramas	85
Manuales administrativos	87
Concepto e importancia de lo manuales	87
Tipos de manuales	87
Objetivos de los manuales.....	88
Ventajas de contar con manuales.....	89
Responsables de la elaboración de un manual.....	89
Pasos para la elaboración de manuales	90
Políticas.....	92
Concepto e importancia	92
Tipos de políticas.....	92
Glosario de términos técnicos.....	93
Capítulo III	104
Propuesta	104
Manual de procedimientos administrativos	104
¿Quiénes somos?.....	104
Con quienes trabajamos	106
Misión propuesta	107
Visión propuesta.....	107

Imagen corporativa	107
Principios y valores	108
Servicios	109
Políticas	109
Reglamento interno de trabajo	116
Objetivos, metas y estrategias empresariales propuestos.....	126
Manual financiero.....	128
Reglamento de caja chica	128
Reglamento de cobranzas	129
Manual de funciones.....	130
Descripción del cargo – gerente general.....	130
Descripción del cargo – jefe de vida y asistencia médica.....	134
Descripción del cargo – ejecutivos de cuenta	138
Descripción del cargo – asistente de área.....	141
Descripción del cargo – jefe de siniestros de vehículos y seguros generales	144
Descripción del cargo – ejecutivo de siniestros	148
Descripción del cargo - gerente comercial	152
Descripción del cargo - ejecutivos comerciales.....	156
3.3.9 descripción del cargo - jefe administrativo financiero	160
Descripción del puesto - ejecutivo de cobranzas.....	165
Descripción del cargo – recepcionista.....	169
Unidades de apoyo	172
Manual de operaciones.....	174
Proceso de cotizaciones y emisión	174

Proceso de facturación	181
Proceso de reclamos	184
Proceso de siniestros	188
Capítulo IV	193
Impactos	193
Niveles de impacto	193
Impacto organizacional	194
Impacto económico.....	200
Impacto social.....	201
Capítulo V	204
Conclusiones y recomendaciones	204
Conclusiones	204
Recomendaciones	205
Bibliografía y lincografía.....	208

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Matriz de relación diagnóstica	29
Cuadro 2 Tabulación- Conocimiento de los procesos del cargo	45
Cuadro 3 Tabulación – Proceso de inducción	46
Cuadro 4 Tabulación- Trabajo libre de errores	47
Cuadro 5 Tabulación- Herramientas que ayudan con el trabajo	48
Cuadro 6 Tabulación – Distribución de cartera de clientes.....	49
Cuadro 7 Tabulación – Número de cuentas asignadas a cada empleado	50
Cuadro 8 Tabulación – Necesidad de implementar un manual	51
Cuadro 9 Toma de tiempos por proceso	52
Cuadro 10 Tabulación – Reducción de tiempos de cada proceso	53
Cuadro 11 Tabulación - Falencias de la empresa	54
Cuadro 12 Tabulación – Tipo de seguro contratado.....	55
Cuadro 13 Tabulación – Forma de contratación.....	56
Cuadro 14 Tabulación – Fidelidad del cliente.....	57
Cuadro 15 Tabulación - Parámetros de un buen servicio.....	58
Cuadro 16 Calificación de los procesos actuales	59
Cuadro 17 Tabulación – Percepción del servicio.....	60
Cuadro 18 Cruces estratégicos	69
Cuadro 19 Amonestaciones por atrasos	110
Cuadro 20 Objetivos, metas y estrategias de la propuesta.....	126
Cuadro 21 Reglamento de Caja Chica	128
Cuadro 22 Reglamento de cobranzas	129
Cuadro 23 Descripción del cargo – Gerente General.....	130
Cuadro 24 Descripción del cargo – Jefe de vida y asistencia médica ...	134

Cuadro 25 Descripción del cargo – Ejecutivo de cuenta	138
Cuadro 26 Tiempos por proceso.....	141
Cuadro 27 Descripción del cargo- Asistente del área	141
Cuadro 28 Descripción del cargo – Jefe de siniestros de vehículos y seguros generales	144
Cuadro 29 Descripción del cargo – Ejecutivo de siniestros.....	148
Cuadro 30 Descripción del cargo – Ejecutivos Comerciales	156
Cuadro 31 Descripción del cargo – Jefe administrativo financiero	160
Cuadro 32 Descripción del puesto – Ejecutivo de cobranzas.....	165
Cuadro 33 Descripción del cargo - Recepcionista	169
Cuadro 34 Caracterización del proceso – Cotización y emisión.....	174
Cuadro 35 Procedimiento – Proceso de siniestros.....	189
Cuadro 36 Niveles de impactos	193
Cuadro 37 Nivel de impacto organizacional.....	194
Cuadro 38 Nivel de impacto económico.....	200
Cuadro 39 Nivel de impacto social.....	201

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Organigrama actual	32
Gráfico 2 ¿CONOCE TODOS LOS PROCESOS DE SU CARGO?	45
Gráfico 3 Estadística de inducción del empleado	46
Gráfico 4 Estadística de trabajo libre de errores.....	47
Gráfico 5 Estadística de herramientas que ayudan con el trabajo	48
Gráfico 6 Distribución de cartera de clientes	49
Gráfico 7 Estadística de número de cuentas asignadas a cada empleado	50
Gráfico 8 Estadística implementación de procesos	51
Gráfico 9 Estadística de reducción de tiempos por procesos	53
Gráfico 10 Estadística - Falencias de la empresa	54
Gráfico 11 Estadística de tipo de seguro contratado	55
Gráfico 12 Estadística de forma de contratación	56
Gráfico 13 Estadística de fidelidad del cliente	57
Gráfico 14 Estadística de los parámetros de un buen servicio	58
Gráfico 15 Estadística de percepción del servicio	60
Gráfico 16 Matriz FODA.....	65
Gráfico 17 Cruces estratégicos FODA	66
Gráfico 18 Planeación, organización y dirección	80
Gráfico 19 Liderazgo.....	84
Gráfico 20 Organigrama vertical.....	86

Gráfico 21 Organigrama horizontal	87
Gráfico 22 Imagen corporativa.....	107
Gráfico 23 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	116
Gráfico 24 Organigrama propuesto.....	127
Gráfico 25 Flujo del proceso - Siniestros	192

JUSTIFICACIÓN

El presente modelo de procedimientos administrativos contribuirá a alcanzar la meta que la agencia asesora y productora de seguros OLANDSEGUROS se ha fijado tanto en porcentaje de ganancias por comisiones como en la calidad del servicio que se brinda al cliente, deseando destacarse como una de las mejores agencias intermediarias de seguros, y esto se logrará mediante la implementación de procesos administrativos correctos orientados siempre a la satisfacción al cliente y buscando una expansión más allá de los principales mercados comerciales como Quito y Guayaquil, sino enfocándose a los mercados mas pequeños del país donde aun se desconoce la importancia de tener un seguro y del cuidado de nuestro patrimonio y nuestra vida.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de procesos administrativos para la agencia asesora productora de seguros OLANSEGUROS, en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico técnico situacional de la empresa OLAND SEGUROS mediante un análisis FODA.

- Determinar las bases teóricas científicas del proyecto, que sustenten el desarrollo de las diferentes fases del modelo de procedimientos, mediante la investigación bibliográfica y documental.
- Desarrollar el manual de funciones y procesos administrativos para la empresa OLAND SEGUROS, basada en el levantamiento de información obtenida.
- Determinar los principales impactos en los ámbitos empresarial, social, ético, ambiental, tecnológico, educativo y cultural que generara el presente proyecto.

METODOLOGÍA

Para la realización del presente trabajo de grado se realizó la recopilación de información bibliográfica desarrollando un análisis de carácter exploratorio, descriptivo, reflexivo, crítico y explicativo; también se utilizó otros métodos de investigación como la observación directa para analizar el ambiente de trabajo, infraestructura, etc., las diversas encuestas y entrevistas realizadas a los clientes internos y externos y la valoración con índices propuestos mediante la utilización de la matriz diagnóstica.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO

1.1. ANTECEDENTES

Antes de iniciar el análisis y diagnóstico situacional de la empresa objeto del presente estudio, es necesario determinar los objetivos, variables e indicadores, mediante la elaboración de una matriz de relación diagnóstica que permita dilucidar aquellos temas que son parte integral de este proyecto.

El Bróker Oland Seguros fue creado como una “Agencia Asesora Productora de Seguros” en marzo del 2008, bajo la razón social de “OlandAtypa”, constituyéndose de esta manera en sociedad Anónima y contando como sus accionistas a la compañía “CREALZA S.A” y al Sr. Andrés Oleas Garzón.

A partir del 2008, año de su creación, Oland Seguros empieza sus operaciones en el Distrito Metropolitano de Quito con su oficina matriz conformada con alrededor de 8 empleados, y una persona encargada de las operaciones de la sucursal de la Agencia en la ciudad Guayaquil, dando inicio de esta manera la atención a sus clientes.

El objeto principal del Bróker Oland Seguros, es la gestión y obtención contratos para una o varias compañías de seguros o de medicina pre pagada, que estén legalmente constituidas y autorizadas a operar en el país.

En apenas 4 años de funcionamiento, Oland Seguros ha logrado posicionarse en el puesto número 42 con \$600,350.69 dólares cobrados

en comisiones según el “Ranking comisiones de seguros” publicado por la SBS, manejando los siguientes ramos de seguros:

- Seguros de vida
- Seguros de asistencia médica
- Seguros de vehículos
- Ramos generales (robo, incendio, fidelidad, entre otros)

En la actualidad, la compañía cuenta con un equipo conformado por 13 personas experimentadas en los diferentes ramos de seguros, lo que le ha permitido el éxito en operatividad y buen servicio a sus clientes, pilar fundamental de su crecimiento y desarrollo.

Las exigencias y requerimientos del mercado asegurador obligan a la empresa prestadora de servicios a mantener un grupo de profesionales constantemente capacitado y óptimamente entrenado, a fin de cumplir con los parámetros de servicio y calidad que buscan hoy en día los clientes, reflejándose en excelencia en procesos y servicios.

Para la consecución y logro de las metas propuestas dentro del posicionamiento y crecimiento empresarial, la compañía cuenta con un grupo de profesionales cuyas características mínimas requeridas son:

- Ejecutivos con mínimo de 2 años de experiencia en las diversas áreas de seguros
- Honestidad, profesionalismo y pro actividad en cada trabajador.
- Iniciativa para la creación de variedad de productos y servicios que se acomoden a las necesidad y expectativas de los clientes

Gracias al respaldo de socios estratégicos como SALUD S.A., HUMANA, BMI, PANAMERICAN LIFE, EQUINOCCIAL, SEGUROS ORIENTE, SEGUROS BOLIVAR, CONFIANZA, MAPFRE, QBE, AIG METROPOLITANA, entre otros, Oland Seguros ha logrado cumplir sus metas económicas y sobre todo conservar la fidelidad de sus clientes satisfechos con la buena atención y servicio efectivo.

En la presente investigación procederé a crear un manual de procedimientos administrativos que, sin lugar a dudas, hará que la institución opere de una manera más eficiente, evitando re procesos y desperdicio de recursos y tiempo.

BASE LEGAL DE LA EMPRESA

1. Fecha y Notario ante el cual se protocolizó el estatuto social de la empresa y fecha de la inscripción en el: en la ciudad de San Francisco de Quito, capital de la república del Ecuador, el día martes 11 de marzo del dos mil ocho, ante el notario Vigésimo Cuarto.
2. Nombre, domicilio, nacionalidad y calidad en la que comparece el otorgante: Andrés Oleas Garzón, nacionalidad ecuatoriana, domiciliado en la ciudad de Quito, en su calidad de “Gerente General de Oland Seguros”. Jonathan Berg, nacionalidad estadounidense, en su calidad de Presidente de la junta de accionistas”
3. Domicilio Principal de la compañía: Distrito Metropolitano de Quito
4. Capital Social: El capital social de la compañía es de \$800.00 OCHOCIENTOS DOLARES AMERICANOS, dividido en ochocientas acciones ordinarias y nominativas de \$1 UN DÓLAR AMERICANO cada una. (85% Andrés Oleas, 15% CREALZA S.A)

5. Autorización de la Superintendencia de Bancos: Según resolución SBS-INSP-2008-105, se constituye la compañía OLAND ATYPA AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer la situación actual de la empresa para plantear una manual de procedimientos administrativos que contribuyan con la calidad institucional, nos permita maximizar la eficiencia operativa de la empresa e incrementar la satisfacción del cliente

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

DEL SECTOR INTERNO

1. Analizar la estructura actual de la organización.
2. Describir los procesos actuales de la empresa
3. Conocer la delegación de funciones de cada empleado
4. Analizar cómo está el ambiente de trabajo para el confort de los empleados de la institución.
5. Caracterizar los servicios de la empresa

DEL SECTOR EXTERNO

1. Identificar las amenazas de la empresa
2. Determinar las presentes y futuras oportunidades de la organización
3. Conocer el nivel de satisfacción al cliente

1.3 VARIABLES DIAGNÓSTICAS E INDICADORES

Para la realización del presente estudio, se han determinado las siguientes variables

Estructura organizacional

- Organigrama actual
- Detalle de las áreas administrativas
- Nivel jerárquico

Estructura de los procesos internos

- Proceso de facturación
- Proceso de emisión
- Proceso de indemnizaciones
- Proceso de ventas

Delegación de funciones

- Cargas laborales de los funcionarios

Ambiente de trabajo

- Formación del personal
- Infraestructura – área física de trabajo
- Orientación de la empresa

1.4. MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

Cuadro 1 Matriz de relación diagnóstica

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS
Analizar el diseño y estructura actual de la organización	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama • Políticas y reglamentos existentes • Detalle de las áreas administrativas • Nivel jerárquico 	Primaria: gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Observación directa
Describir los procesos actuales de la empresa	Estructura de los Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Nombres de los procesos • Flujogramas de procedimientos 	Primaria: gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Observación directa • Documental
Conocer la delegación de funciones de cada empleado	Levantamiento de funciones actuales	<ul style="list-style-type: none"> • Cargas laborales de los funcionarios 	Primaria: gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Observación directa
Analizar como está el ambiente de trabajo para el confort de los empleados de la institución.	Ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Formación del personal • Infraestructura • Orientación de la empresa 	Primaria: cada trabajador	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Observación directa
Identificar las amenazas de la empresa	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la competencia 	Secundaria: documentales en revistas, periódicos e internet	Observación directa
Determinar las presentes y futuras oportunidades de la organización	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la competencia 	Secundaria: documentales en revistas, periódicos e internet	Observación directa
Conocer el nivel de satisfacción al cliente	Servicio al cliente	Nivel de satisfacción del cliente	Primaria: cada cliente	Encuesta

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

1.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

1.5.1 INFORMACIÓN PRIMARIA

Las fuentes de información primaria son aquellas que nos brindan datos o información que se obtiene directamente de la empresa, en este caso nuestra fuente de información primaria es aquella que se obtendrá de las encuestas realizadas a los trabajadores y a los clientes externos.

En el diagnóstico interno hacia la empresa, la encuesta se realizará al total de trabajadores en los tres grupos que existen a nivel organizacional: el nivel operativo, jefaturas, y gerencia.

El resultado global de los procesos debe ser medido por los clientes finales, que son quienes perciben en su totalidad la organización interna de la empresa a través del servicio que reciben, para esto se ha tomado la muestra de 80 clientes (según el cálculo realizado en el punto 1.5.2) que serán tomados de manera aleatoria de la base de datos de la empresa.

1.5.2. INFORMACIÓN SECUNDARIA

Para las fuentes de información secundaria se han tomado en consideración varios datos publicados por la Súper Intendencia de Bancos y seguros que nos permite hacer un análisis global de la situación de la empresa en relación a las demás empresas del mercado, así como también diversas publicaciones en diarios y revistas.

Según la publicación “El sector asegurador del país va a las multinacionales” del diario el comercio del 08/05/2012 en la industria de seguros para el 2011 el monto de primas se a incrementado a 1300 millones, es decir 200 millones

mas que en el 2010, el mercado asegurador en EL Ecuador se muestra maduro y en constante crecimiento.

En base a los decretos presidenciales las aseguradoras y empresas de medicina pre pagada que mantenían relación con el sector financiero del país (bancos) debe deslindarse de estos vínculos según el referéndum de la “Ley antimonopolio”.

El número de compañías en el país supera las cuarenta, que para la opinión de muchos expertos es mucho mayor a la que debería haber en un país tan pequeño. El año pasado, el negocio de seguros generales se aceleró al registrar un crecimiento de 19,2%, frente al 17,3% en el 2010, según Análisis Semanal Los seguros de vida crecieron más rápido, en 26,8%, frente a 18,6% del año anterior. Los ramos de seguros generales con mejor desempeño fueron los de incendios, vehículos, accidentes personales y transporte. Los de peor desempeño: riesgos especiales, marítimo y seguros técnicos.

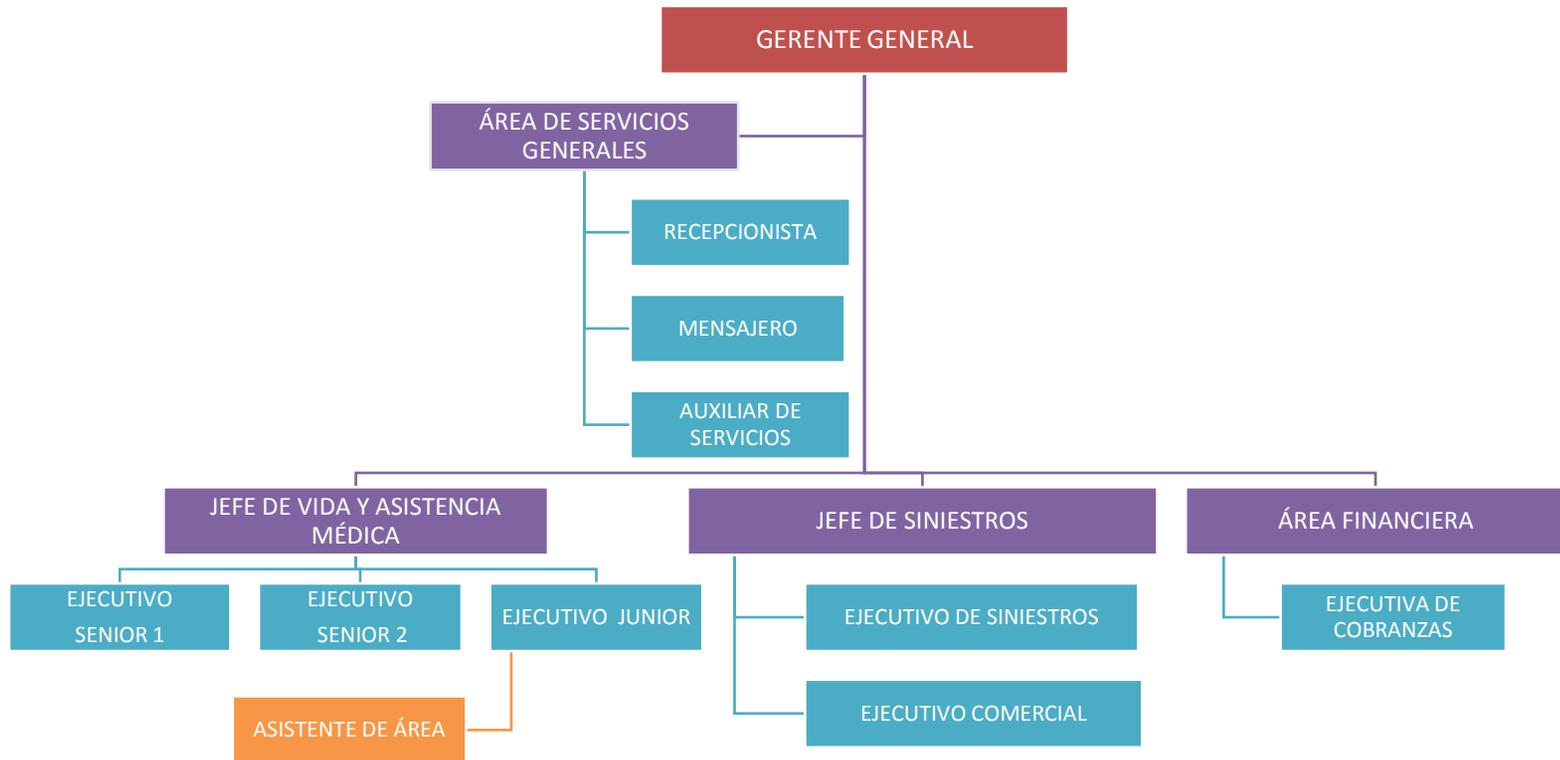
1.6. DESARROLLO DE LA MATRIZ DIAGNÓSTICA

1.6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ORGANIGRAMA ACTUAL

Actualmente no se encuentra estructurado un organigrama de la empresa. Para fines de este estudio y basándome en la observación directa he diagramado el siguiente organigrama para observar gráficamente que se tiene una estructura jerárquica vertical en la organización:

Gráfico 1 Organigrama actual



Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: OLAND SEGUROS
Año: 2013

DETALLE DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS

OLAND SEGUROS cuenta con un personal de 13 personas distribuidas de la siguiente manera

- Junta de accionistas: Conformada por dos accionistas
- Gerencia General: conformada por el Gerente General
- Área de Vida y Asistencia Médica: conformada por el jefe de Vida y Asistencia Médica, 3 ejecutivos de cuenta y una asistente.
- Área de Seguros Generales: Se cuenta con la Jefe de seguros generales, un ejecutivo de siniestros, un ejecutivo comercial
- Área de servicios generales: conformada por la recepcionista, un mensajero y una auxiliar de limpieza
- Área financiera: se cuenta con la ejecutiva de cobranzas

NIVEL JERÁRQUICO

Todo empleado de OLAND SEGUROS cumple y atiende las disposiciones e instrucciones recibidas desde la Gerencia General

El Área de vida y asistencia médica y el área de seguros generales, se encuentran lideradas cada uno con una jefatura, mismas que reportan cualquier novedad directamente a la Gerencia General

REGLAMENTO INTERNO Y POLÍTICAS ACTUALES

Al tener apenas 4 años de funcionamiento, la organización no ha considerado relevante invertir en el diseño de un reglamento interno de trabajo ni en establecer políticas de la empresa, por lo que actualmente no existen las mismas

1.6.2. ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS INTERNOS

Al no contar con un manual de procesos y funciones, lógicamente no se están desarrollando a cabalidad los roles de cada empleado, y no están correctamente distribuidas las funciones y cargas de cada uno de ellos.

No se cuenta con un área de talento humano, por lo que no se tiene una correcta inducción a las personas nuevas que ingresan a la empresa y es este uno de los varios motivos por los cuales se tiene alta rotación en la empresa.

Actualmente la empresa maneja 4 macro procesos para el desarrollo de su operatividad diaria que son los siguientes:

- Proceso de facturación
- Proceso de emisión
- Proceso de indemnizaciones
- Proceso de ventas

Lamentablemente y ratificándonos lo mencionado en el punto anterior no se a puesto el interés y la inversión necesaria para estructurar y diagramar los procesos de la organización.

1.6.3 DELEGACIÓN DE FUNCIONES

Actualmente las funciones de los empleados de OLAND SEGUROS se encuentran distribuidas de la siguiente manera

- **Junta de accionistas:** se encuentra conformada por dos accionistas.
- **Gerencia General:** conformada por el Gerente general de la organización, quien se encarga actualmente de:

- a) Revisar los balances anuales
- b) Aprobación de presupuestos
- c) Contratación definitiva del personal
- d) Asiste a reuniones y comités que son claves y definitivos para cerrar la negociación con un cliente o para la renovación de cuentas
- e) Controla los problemas fuertes que existen en cada área
- f) Realiza reuniones con los jefes de área para monitorear el desempeño de cada empleado
- g) Autoriza los pagos de nómina, proveedores y gastos administrativos

- **Área de Vida y asistencia médica:** liderada por el jefe de vida y asistencia médica quien actualmente desempeña las siguientes funciones:

- a) Realiza cotizaciones de nuevos clientes
- b) Renovación de cuentas
- c) Distribución de cartera entre los empleados
- d) Media y tramita casos comerciales
- e) Controla el trabajo de cada ejecutivo
- f) Analiza y envía análisis de siniestralidad de cada cliente (cada 3, 6 meses según el requerimiento del cliente)
- g) Realiza comités con los clientes para tratar problemas graves, y en el caso de lo clientes pequeños realiza comités para medir el nivel de satisfacción y atención recibida.

- **Ejecutivo Sénior 1 y 2:** realizan las siguientes funciones
 - a) Acude a puntos de servicio (clientes corporativos)
 - b) Realiza atención directa con cada cliente a su cargo
 - c) Recibe, audita y tramita movimientos para la facturación mensual
 - d) Recibe, audita y tramita reembolsos médicos de sus clientes
 - e) Verifica las liquidaciones en aranceles, pagos según las condiciones de la póliza, envía cheques o negativas
 - f) Ingresa información de los reembolsos y facturación al sistema
 - g) Tramita con la aseguradora en caso de que una indemnización no este correctamente efectuada
 - h) Aseguran la calidad del servicio que cada aseguradora y proveedor esta brindando a los clientes
 - i) Tramita pago de copagos con cada cliente

- **Ejecutivo junior**

- a) Manejo de la cartera de productos individuales con las diferentes aseguradoras
- b) Recibe y tramita movimientos para la facturación mensual
- c) Recibe y tramita reembolsos médicos de sus clientes
- d) Verifica las liquidaciones, envía cheques o negativas
- e) Ingresa información de los reembolsos y facturación al sistema

- **Asistente del área**

- a) Saca copias
- b) Realiza escaneos
- c) Toma llamadas y mensajes que no pueden tomar los ejecutivos
- d) Realiza archivo

- **Área de Seguros generales:** liderada por el jefe de siniestros, quien realiza las siguientes funciones

- a) Realiza cotizaciones para nuevos clientes
- b) Realiza renovaciones de clientes actuales
- c) Agenda y acude a reuniones con los clientes mas importantes para tratar problemas y monitorear la atención que está recibiendo
- d) Maneja y tramita casos comerciales (que no han tenido solución)
- e) Monitorea la funciones de los ejecutivos del área
- f) Entrevista personal nuevo que debe integrarse en el área

- **Ejecutivo de Siniestros**

- a) Tiene contacto directo con el cliente en caso de un siniestro
- b) Solicita, recibe y tramita la documentación requerida para el pago de un siniestro
- c) Realiza seguimiento de los casos con la aseguradora para el pago del siniestro
- d) Explica a los clientes las coberturas de siniestros y como se realizó su trámite de indemnización

e) Presiona a la aseguradora para que se cumplan con los tiempos establecidos de pagos e indemnizaciones

- **Ejecutivo comercial**

- a) Maneja y tramita pagos comerciales
- b) Realiza gestión directa de servicio al cliente con cada asegurado
- c) Analiza y envía análisis de siniestralidad y programas de seguros de cada cliente

- **Área de servicios generales**

Recepcionista

- a) Recibe documentación
- b) Distribuye documentación entre cada colaborador
- c) Elabora ruta de mensajería
- d) Recibe y direcciona a los clientes
- e) Recibe y direcciona llamadas a los ejecutivos
- f) Organiza y distribuye las copias de “recibidos” de cartas enviadas a las aseguradoras o cliente

- **Mensajero**

- a) Entrega correspondencia
- b) Recibe cheques de cobros

- **Auxiliar de servicios**

- a) Aseo integral de la oficina

- **Área de cobranzas**

Ejecutiva de cobranzas:

- a) Realiza las llamadas correspondientes a cada cliente para realizar su gestión de cobro
 - b) Recibe y envía cheques de pago a las aseguradoras
 - c) Solicita liquidación de comisiones de las aseguradoras
 - d) Actualmente es la responsable del manejo de caja chica
 - e) Actualmente coordina con el servicio tercerizado el pago de nómina, descuentos a realizarse, pago de decimos, utilidades, etc.
 - f) Coordina y solicita proveeduría (material de oficina)
- **Servicios tercerizados:** para el pago de nómina, beneficios, solicitudes, liquidaciones, utilidades etc. se ha contratado un servicio tercerizado fuera de la compañía de contabilidad y auditoría.

1.6.4. EL AMBIENTE DE TRABAJO

En cuatro años de funcionamiento, Oland Seguros no cuenta con personal que se encuentre comprometido tanto con la empresa como con la obligación de cumplir su trabajo. La actual situación económica y competitiva existente en el país (tanto a nivel profesional como operativo), ha ocasionado que al igual que en la gran mayoría de empresas aseguradoras, en Oland Seguros existe una alta rotación de personal, especialmente en aquellos cargos que demandan un mayor compromiso de parte del trabajador, como es el caso de los “ejecutivos de cuenta” (servicio al cliente).

La carencia de un área de talento humano afecta significativamente a la organización ya que esta área es la encargada de velar por el bienestar de los empleados, este ha sido el motivo primordial para tan alta rotación de personal

En el área de vida y asistencia médica, en el último año se ha tenido una rotación de al menos seis personas que han desempeñado el cargo de ejecutivos, el motivo de sus salidas han sido varias, por ejemplo el exceso de carga laboral, un mejor salario, o no sentirse afines al grupo de colaboradores.

El segundo cargo más crítico ha sido en el área de servicios generales, es así como en el cargo de la recepción se ha tenido la rotación de cuatro personas en este último año. Este alto índice, a mi criterio, se debe principalmente a una mala designación de procesos en esta área, así como al hecho de que recibieron poca o ninguna capacitación acerca de las funciones que debían desempeñar en su puesto de trabajo.

Actualmente esta organización carece de un área comercial, situación que ha puesto frenos a su crecimiento y ha constituido un gran impedimento para la captación de potenciales clientes, situación que ha repercutido en el aumento de las utilidades. El cargo de ejecutivo comercial fue asignado hasta enero del 2011, sin obtener mayores resultados, por lo que debió prescindirse de esta área, ya que según la evaluación de resultados en el 2011, el área generó apenas USD. \$ 12.000 de comisión en nuevos clientes, lo cual no represento mas allá del salario del ejecutivo.

Realizadas las evaluaciones tanto escritas como verbales con los colaboradores de la organización, se puede percibir que éstos no llegan a comprometerse con la empresa ya que no existe un líder que los motive, notándose la importancia que es tener una área de recursos humanos, cuya función debe estar dirigida velar por las necesidades de los

trabajadores y orientada a integrarlos en las diversas actividades dentro y fuera del trabajo, esta carencia repercute directamente en el rendimiento de los trabajadores quienes no se sienten motivados de pertenecer a la institución.

FORMACIÓN DEL PERSONAL

Debido a la actual competencia laboral, OLAND SEGUROS se ha visto obligado a ser mas exigente con la contratación de personal, obviamente dependiendo el área donde vaya a desarrollarse.

El 70% de los empleados tienen su carrera universitaria culminada, el 20% tiene estudios superiores no culminados y el 10% solamente instrucción secundaria.

INFRAESTRUCTURA

Oland seguros cuenta con su matriz en la ciudad de Quito en el sector del Batán, que por su ubicación céntrica y aledaña a varias compañías de seguros y de varios de los clientes se considera un lugar apropiado para realizar sus actividades.

En cuanto al área física de la empresa se cuenta con instalaciones adecuadas para su funcionamiento y número de empleados. Hace casi 6 meses se realizó una remodelación del lugar para darle un aspecto más organizacional.

El nivel de confort de los empleados respecto a las instalaciones no es bueno, en las entrevistas realizadas con cada colaborador, mas del 90% opinan que el área funcional es muy reducida; al igual que hay desperdicio de espacios que le dan un aspecto desagradable a la organización.

Al ser una adecuación de lo que antes era una vivienda a una oficina, evidentemente existen espacios mal utilizados y otros demasiado aglomerados.

Actualmente se tiene un área de alrededor de 120 m², dividido en dos plantas. En la planta baja funciona la cafetería, la recepción y el área de mensajería y bodegas, en el área de arriba funcionan todas las oficinas de los ejecutivos, las únicas oficinas independientes son las del Gerente General y de la persona de cobranzas. No existe un área adecuado y exclusiva de atención al cliente, sino que cada ejecutivo recibe a sus clientes en la sala de reuniones (si estuviera disponible) o en cada una de sus estaciones de trabajo.

Desde mi punto de vista se debería buscar una oficina de un solo nivel donde puedan interactuar los empleados unos con otros, separados por cubículos para tener su privacidad pero adecuados de tal forma que la cadena de procesos sea continua según la actividad de cada colaborador, cada jefe de área debería tener su propia oficina y debe existir un área exclusiva de atención al cliente, esto daría una imagen corporativa totalmente seria y organizada.

1.7 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

Para el presente proyecto la población identificada es de:

Clientes internos: 13 personas

Clientes externos: 1000 clientes

1.7.1 MUESTRA DE LA POBLACIÓN

Para el análisis estadístico en el presente proyecto se ha utilizado el siguiente método de muestreo:

Cliente interno: se tomara en cuenta la población para la realización de las encuestas, ya que es un numero pequeños de personas y sus datos serán fáciles de manejar, además obtendremos información exacta de los que queremos investigar.

Cliente externo: existen 100 clientes en la empresa, por lo que para la evaluación se determinó la siguiente muestra:

$$n = \frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + K^2 p q}$$

Donde:

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados)

k: 1.95 (95% valor de confianza)

e: 0.05 (5% margen de error)

p: 0.50 (proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio)

q: 0.50 (proporción no esperada)

$$n = \frac{1.95^2 100 (0,50 * 0.50)}{0,05^2 (100 - 1) + 1.95^2 (0,50 * 0,50)}$$

$$n = \frac{95,06}{1,19}$$

$$n = 79.34$$

n= 80 clientes a ser entrevistados

1.8 EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

1.8.1 ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS CLIENTES INTERNOS

Las encuestas dirigidas a los clientes internos tiene la finalidad de medir la carga laboral, saber si los empleados están en conocimiento pleno de cómo desarrollar sus funciones, que es lo que le impide realizar un trabajo de calidad y tener conocimiento de sus pensamientos hacia la empresa. En este caso se tomara todo el universo para la encuesta que es un total de 13 empleados

Basándonos en la comunicación directa con los empleados y en el análisis de los resultados de las encuestas realizadas, se puede evidenciar que existe un estancamiento del desarrollo de la organización y esto se produce básicamente porque sus procesos operativos no están correctamente delineados, recayendo negativamente en la gestión con el cliente, ya que hay retrasos de tiempos, duplicidad de información, confusión del cliente, y principalmente la imagen corporativa va decayendo ya que se vende una imagen de empresa desorganizada.

1.8.2. ENCUESTA APLICADA A CLIENTES EXTERNOS

Las encuestas dirigidas a los clientes externos tienen la finalidad de medir el índice de satisfacción de los clientes actuales, y cuáles son sus expectativas de servicio. Según los cálculos realizados se tomará una muestra de 80 clientes externos.

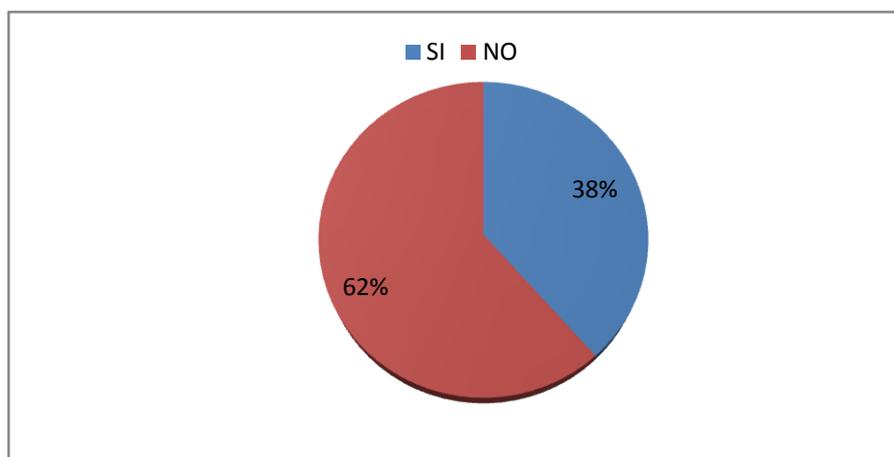
1.9. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

CLIENTES INTERNOS

A continuación se realizara el análisis gráfico y escrito de la tabulación de datos de cada pregunta realizada en las encuestas:

Pregunta N°-1 ¿Conoce Ud. Todos los procesos de su cargo?

Gráfico 2 ¿CONOCE TODOS LOS PROCESOS DE SU CARGO?



Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Resultados:

Cuadro 2 Tabulación- Conocimiento de los procesos del cargo

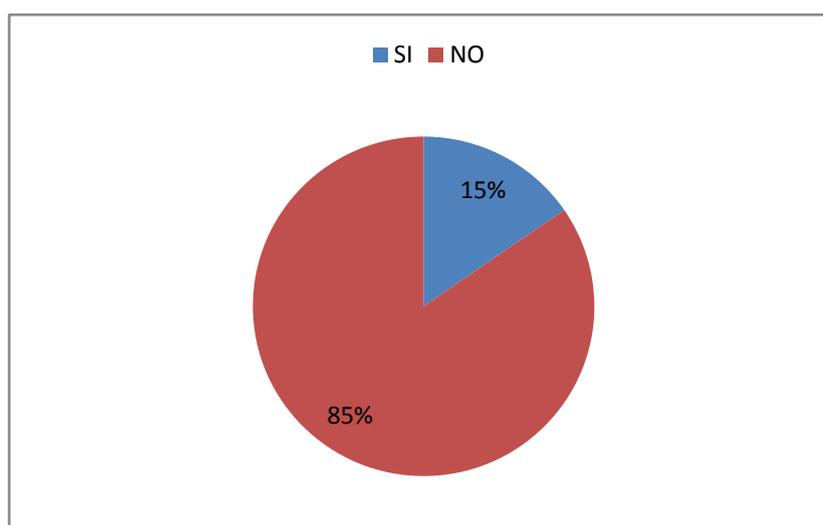
PREGUNTA 1	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	5	38%
NO	8	62%
POR QUE	No he recibido inducción al respecto	

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Análisis: De acuerdo a esta pregunta se puede evidenciar que el 62% de los empleados no tiene claro cuáles son las funciones de su cargo, puede ser por diversos motivos por ejemplo no haber recibido una adecuada inducción, y no contar con un manual de procedimientos entregado el momento de su ingreso

Pregunta N°- 2 ¿Recibió una adecuada inducción y en ella se describieron las funciones, procesos y responsabilidades de su cargo?

Gráfico 3 Estadística de inducción del empleado



Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Resultados:

Cuadro 3 Tabulación – Proceso de inducción

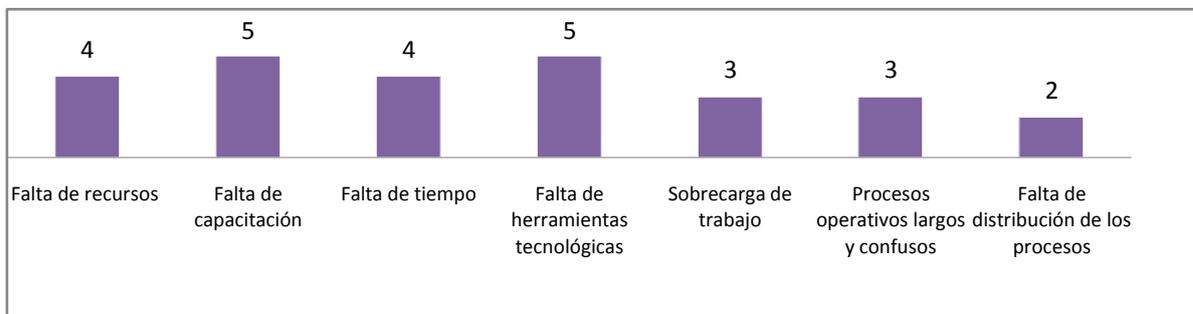
PREGUNTA 2	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	2	15%
NO	11	85%

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Análisis: en referencia a la pregunta N°- 2 constatamos que el 85% de los empleados de la organización no recibieron una inducción al momento de su ingreso y es por ello la falencia que se tiene al momento de realizar sus actividades ya que no está delineadas sus funciones y procedimientos de cada actividad que realiza el empleado

Pregunta N°- 3 ¿Qué le impide realizar un trabajo libre de errores?

Gráfico 4 Estadística de trabajo libre de errores



Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Resultados:

Cuadro 4 Tabulación- Trabajo libre de errores

PREGUNTA 3	NÚMERO
Falta de recursos	4
Falta de capacitación	5
Falta de tiempo	4
Falta de herramientas tecnológicas	5
Sobrecarga de trabajo	3
Procesos operativos largos y confusos	3
Falta de distribución de los procesos	2

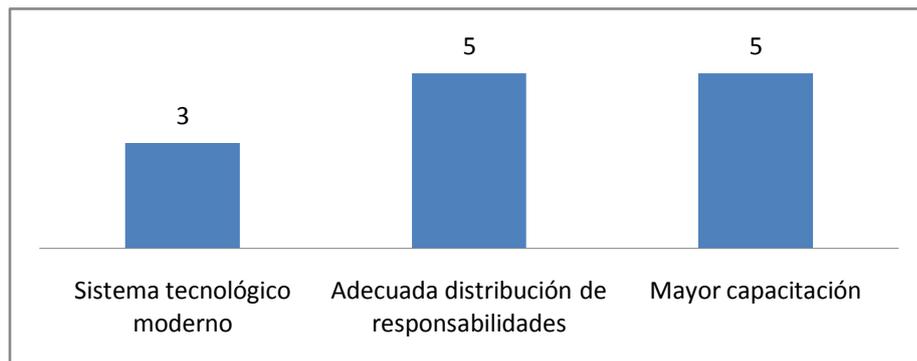
Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Análisis: en la pregunta 3 se puede evidenciar claramente cuáles son los recursos que hacen falta en la organización para el correcto desempeño de las actividades de cada colaborador, entre las mas destacadas se tiene la falta de herramientas tecnológicas, es decir un sistema en donde se tenga información que facilite el trabajo de cada empleado, otra de las falencias es la falta de capacitación, este es un punto primordial en el desarrollo de brindar un servicio de calidad, ya que entre mas gente capacitada tenga una organización mayor será su productividad. En orden de frecuencia se tiene también la falta de tiempo y recursos y esto ocurre básicamente por que no están bien definidas las funciones de cada

empleado, por lo que se puede caer en re procesos que es pérdida de tiempo para el empleado y para el cliente final

Pregunta N°- 4 Mencione 2 herramientas que creería Ud. le ayudarían a mejorar su trabajo

Gráfico 5 Estadística de herramientas que ayudan con el trabajo



Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Resultados:

Cuadro 5 Tabulación- Herramientas que ayudan con el trabajo

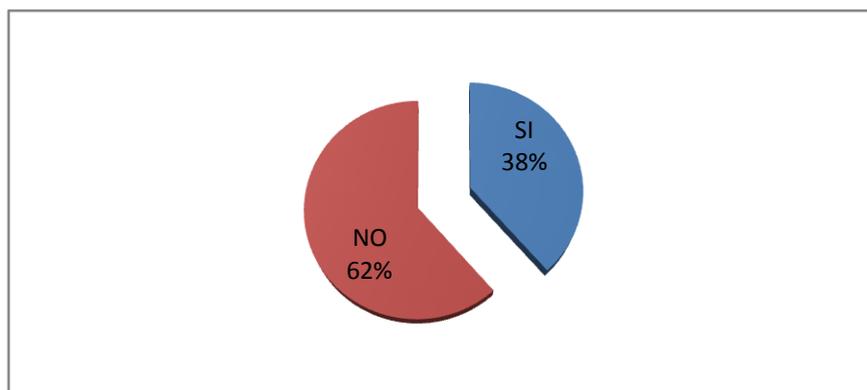
PREGUNTA 4	NÚMERO	PORCENTAJE
Sistema tecnológico moderno	3	23%
Adecuada distribución de responsabilidades	5	38%
Mayor capacitación	5	38%

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Análisis: El 80% de las personas encuestadas consideran que las dos herramientas que ayudaría a mejorar su trabajo son: una adecuada distribución de responsabilidades, es decir un manual de funciones y procedimientos en el que se indique las responsabilidades de cada empleado y una mayor capacitación que también funciona como un incentivo a los colaboradores además de ser una herramienta primordial en el desarrollo de sus funciones.

Pregunta N°- 5 Cree Ud. que ¿la distribución de la cartera de clientes es la mas adecuada y justa en relación a los demás ejecutivos de su área?

Gráfico 6 Distribución de cartera de clientes



Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Resultados:

Cuadro 6 Tabulación – Distribución de cartera de clientes

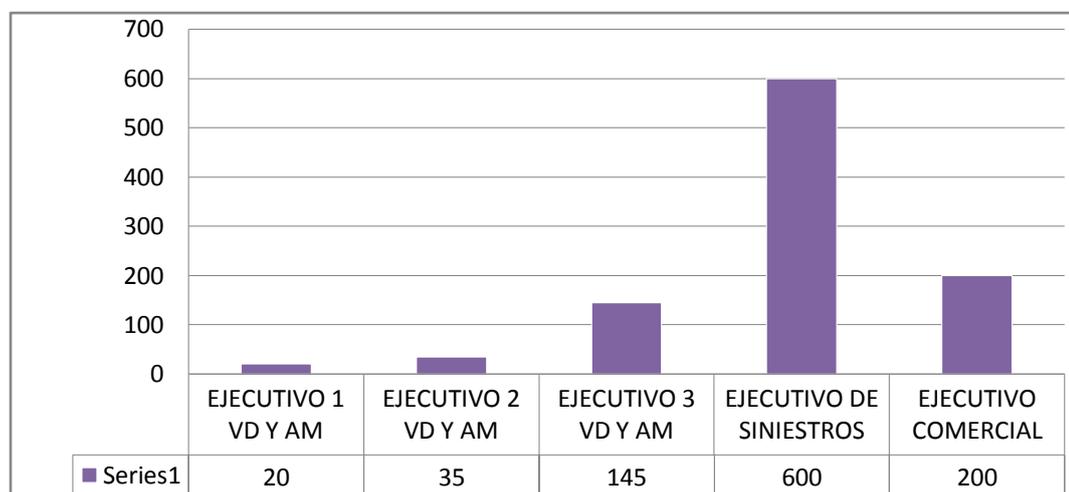
PREGUNTA 5	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	5	38%
NO	8	62%
POR QUE	considero que trabajo más que los demás	

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Análisis: El 62% de los empleados consideran que no hay una adecuada distribución de cartera de clientes, esto es debido a que no hay una correcta designación de actividades por empleado como para medir sus cargas laborales y realizar un adecuado balance de los clientes que debe manejar cada colaborador. Mientras que el 38% consideran que si hay un adecuada distribución de la cartera

Pregunta N°- 6 Indique el número de cuentas que tiene asignadas a su cartera de clientes:

Gráfico 7 Estadística de número de cuentas asignadas a cada empleado



Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Resultados:

Cuadro 7 Tabulación – Número de cuentas asignadas a cada empleado

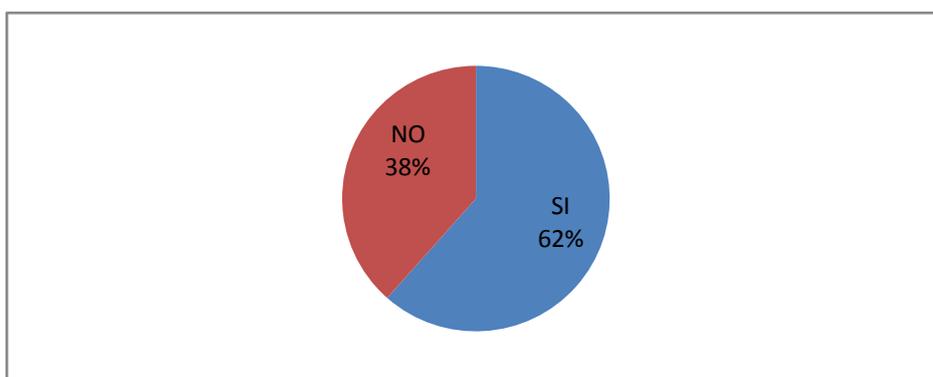
PREGUNTA 6	NÚMERO	PORCENTAJE
Ejecutivo 1 VD y AM	20	2%
Ejecutivo 2 VD y AM	35	4%
Ejecutivo 3 VD y AM	145	15%
Ejecutivo de siniestros	600	61%
Ejecutivo comercial	200	20%

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Análisis: en esta pregunta se puede evidenciar que lógicamente no existe una adecuada distribución de clientes entre los empleados. Es primordial que se realice un levantamiento de cargas laborales y se redistribuyan adecuadamente los clientes entre los ejecutivos

Pregunta N°-7 ¿Cree Ud. Necesaria la implementación de un manual de procesos operativos donde se re estructuren los procesos operativos de cada área?

Gráfico 8 Estadística implementación de procesos



Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Resultados:

Cuadro 8 Tabulación – Necesidad de implementar un manual

PREGUNTA 7	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	8	62%
NO	5	38%

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Análisis: respecto a la pregunta 7 se tiene un 62% de respuestas positivas en cuanto a si consideran necesaria la implementación de un manual de procedimientos, el 38% de respuestas negativas básicamente se obtienen por desconocimiento de lo que es y que implica un manual de procedimientos, por lo que para la implementación del mismo se debe realizar una previa capacitación con todo el personal respecto a la gestión por procesos en la que se involucrara la compañía, el 38% de los empleados no considera necesaria la implementación del manual y esto puede ser debido básicamente a un desconocimiento de una gestión por procesos.

Pregunta N°- 8 Indique el tiempo que le toma realizar cada uno de estos procesos, según su cargo en minutos, horas o días según corresponda:

Cuadro 9 Toma de tiempos por proceso

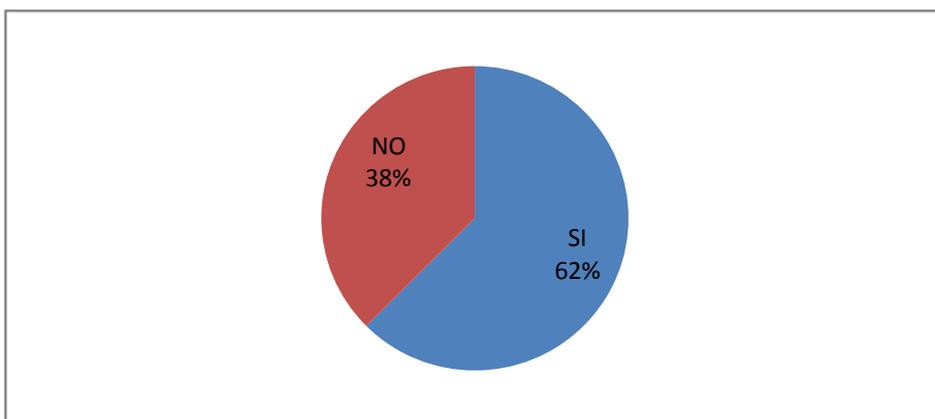
Tramitar un reclamo	5 min
Evaluar la liquidación de un reclamo	10 min
Facturación	1 día
Cotización	1 día
Renovación	3 días
Cancelación de una cuenta	1 día

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Análisis: esta pregunta está orientada a una medición de tiempos por empleado en la tramitación de diferentes requerimientos de los clientes; estos resultados son primordiales a la hora de la implementación del presente trabajo ya que ayudara de referencia a medir el impacto organizacional de acuerdo a la reducción de tiempo y productividad de cada empleado de la organización. Siguiendo los parámetros y estándares que determina el tener un manual de procesos, una vez aplicado este proyecto se pueden obtener resultados de reducción de tiempos hasta un 30% menos del tiempo actual.

Pregunta N°-9 ¿Cree Ud. que se pueden reducir los tiempos de cada proceso que realiza?

Gráfico 9 Estadística de reducción de tiempos por procesos



Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Resultados:

Cuadro 10 Tabulación – Reducción de tiempos de cada proceso

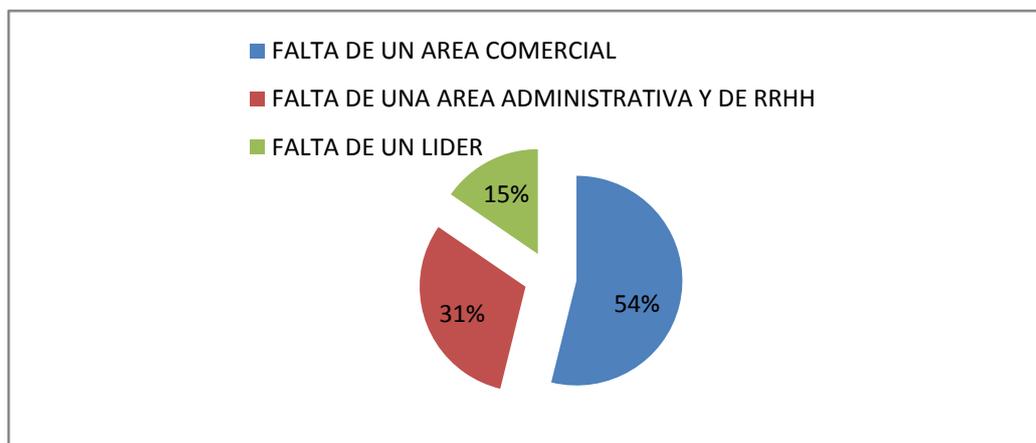
PREGUNTA 9	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	5	38%
NO	3	23%

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Análisis: El 62% de los empleados consideran que es factible reducir el tiempo de sus procesos, ya que como se pudo verificar en las respuestas anteriores existen varios procesos que no están bien definidos y organizados al ser esta la percepción de los colaboradores pueden concluir que es posible una reestructuración que ayudara a aumentar su productividad.

Pregunta N°-10 ¿Cuál creería Ud. es la mayor falencia en la administración de la empresa?

Gráfico 10 Estadística - Falencias de la empresa



Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Resultados:

Cuadro 11 Tabulación - Falencias de la empresa

PREGUNTA 10	NÚMERO	PORCENTAJE
Falta de un área comercial	7	54%
Falta de una área administrativa y de RRHH	4	31%
Falta de un líder	2	15%

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

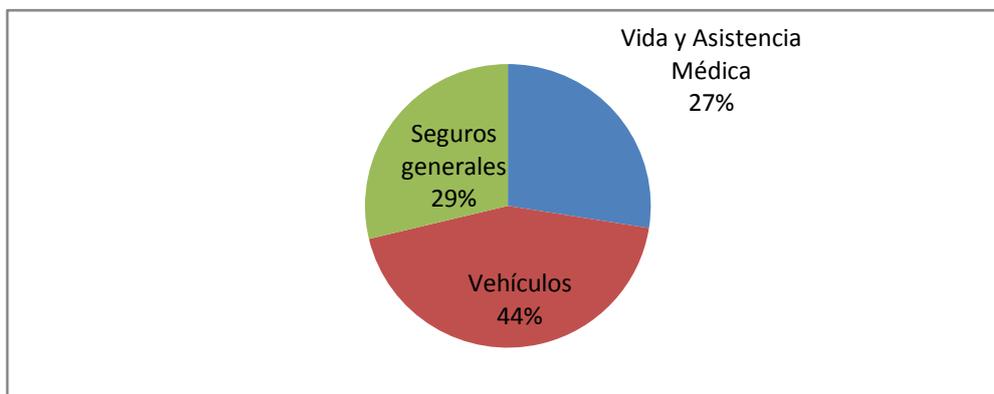
Análisis: se registró que el 54% los empleados de la organización piensan que su mayor falencia recae en la falta de un área comercial, ya que al ser una empresa de servicios su principal objetivo es la captación de nuevos cliente que hará incrementar la utilidad y rentabilidad de la organización; también se puede verificar que el 31% de empleados considera que hace falta un área de RRHH que es un ente primordial en el buen desarrollo y desempeño de una organización por mas pequeña que sea.

CLIENTES EXTERNOS

A continuación se presentara el análisis y tabulación de los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes externos:

Pregunta N°-1 Mencione que tipo de seguro tiene contratado a través de Oland Seguros

Gráfico 11 Estadística de tipo de seguro contratado



Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Resultados:

Cuadro 12 Tabulación – Tipo de seguro contratado

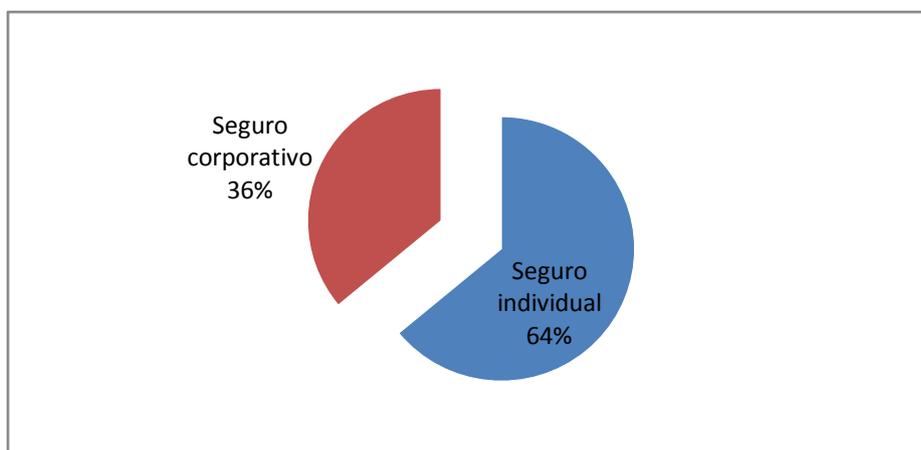
RAMO	NÚMERO	PORCENTAJE
Vida y Asistencia Médica	22	27%
Vehículos	35	44%
Seguros generales	23	29%

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Análisis: El 40% de los clientes encuestados poseen un seguro de vehículos, el 35% de asistencia médica y el 25% seguros generales (casa, fianzas, buena fe, etc.), aquí e puede constatar que la mayor parte de la cartera de clientes del Oland seguros posee un seguro vehicular, y es en donde habrá mas incidencia en requerimientos de clientes

Pregunta N°-2 Especifique la forma de contratación

Gráfico 12 Estadística de forma de contratación



Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Resultados:

Cuadro 13 Tabulación – Forma de contratación

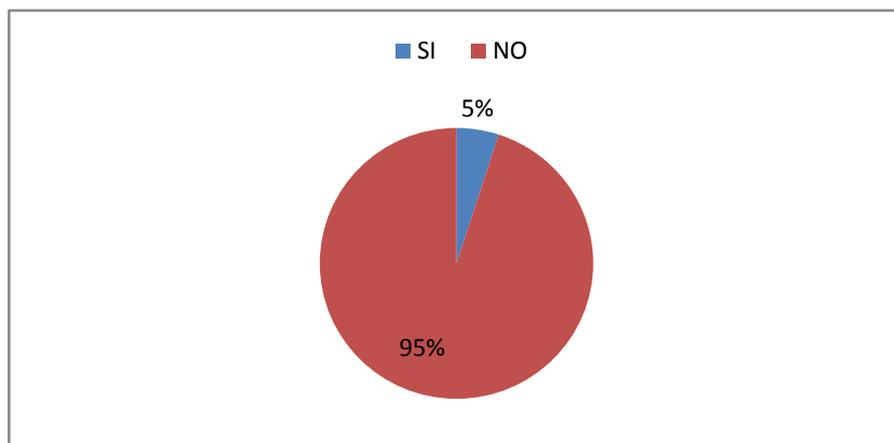
RAMO	NÚMERO	PORCENTAJE
Seguro individual	51	64%
Seguro corporativo	29	36%

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Análisis: Esta pregunta es primordial a la hora de toma de decisiones en la gestión por procesos en la que iniciara la organización, ya que el servicio debe enfocarse a los clientes individuales que es el 64% del total de la cartera de clientes, el otro 36% corresponde a clientes corporativos que sin lugar a duda merecen un trato mucho mas diferenciado pero menos personalizado.

Pregunta 3.- ¿Tiene contratos con otro bróker o directamente con otra compañía de seguros?

Gráfico 13 Estadística de fidelidad del cliente



Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Resultados:

Cuadro 14 Tabulación – Fidelidad del cliente

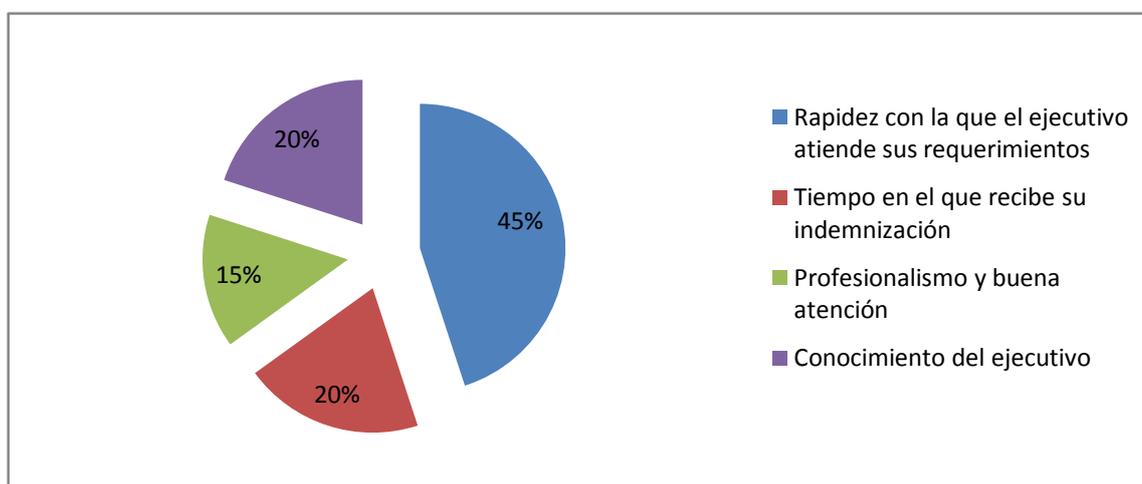
PREGUNTA 3	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	4	5%
NO	76	95%

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Análisis: Para Oland seguros es muy importante conocer la fidelidad de sus clientes, se puede evidenciar que el 95% de los clientes encuestados no posee otro seguro con otro corredor, de esta manera se puede constatar que a pesar de las falencias que tiene la organización se a logrado fidelizar a la mayoría de clientes

Pregunta N°-4 ¿Qué cree Ud. que es lo más importante de nuestro servicio?, señale como máximo 2 respuestas

Gráfico 14 Estadística de los parámetros de un buen servicio



Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Cuadro 15 Tabulación - Parámetros de un buen servicio

Rapidez con la que el ejecutivo atiende sus requerimientos	45%
Tiempo en el que recibe su indemnización	25%
Profesionalismo y buena atención	15%
Conocimiento del ejecutivo	15%

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Análisis: para los clientes de Oland Seguros lo más importante del es la rapidez con la que el ejecutivo atiende sus requerimientos lo cual corresponde al 45% del total de la muestra, de acuerdo a su porcentaje le sigue con el 25% el tiempo con el que recibe su indemnización después de un siniestro, el 15% en profesionalismo y conocimiento del ejecutivo; con estas pautas la empresa debe poner énfasis en implementar el manual de procesos que hará que en cada actividad se disminuyan los

tiempos de respuesta y por ende se incrementa el índice de satisfacción al cliente.

Pregunta 5.- Califíquese los siguientes aspectos según su criterio:

Cuadro 16 Calificación de los procesos actuales

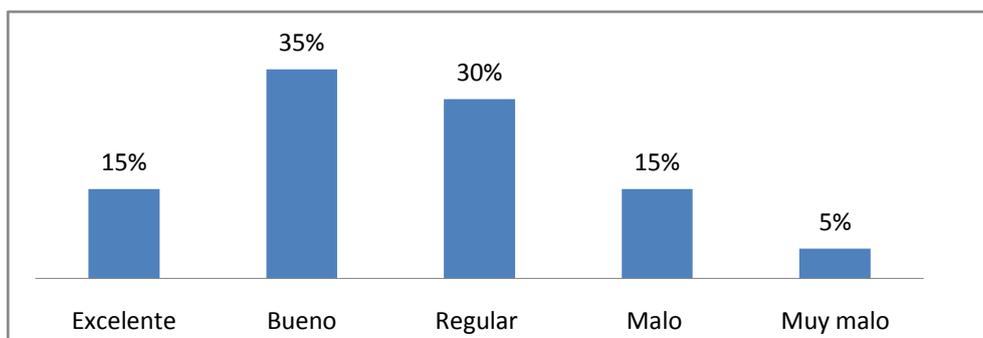
Aspecto del proceso	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Tiempo de respuesta ante sus requerimientos	15%	30%	45%	8%	2%
Servicio y atención	25%	40%	30%	3%	2%
Conocimiento de los ejecutivos	12%	36%	32%	15%	5%
Tiempo en que recibe sus indemnizaciones	10%	10%	40%	30%	10%
Calidad de los documentos y comunicados enviados por la empresa	20%	35%	42%	2%	1%

Elaborado por: María José Naranjo
 Fuente: encuesta
 Año: 2013

Análisis: En el análisis de la pregunta 5, se puede evidenciar la tendencia a una percepción del servicio de bueno a regular, esta es una pauta fundamental para el desarrollo de la gestión por procesos a implementarse, de acuerdo a las preguntas anteriores y la presente se puede percibir que lo más importante para el cliente es una gestión eficaz y a tiempo, es el mayor recurso que se debe optimizar y minimizar en todos los casos

Pregunta N°-6 Según su criterio, califique el servicio que ha recibido por parte de los empleados de Oland Seguros

Gráfico 15 Estadística de percepción del servicio



Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Resultados:

Cuadro 17 Tabulación – Percepción del servicio

PREGUNTA 6	NÚMERO	PORCENTAJE
Excelente	12	15%
Bueno	28	35%
Regular	24	30%
Malo	12	15%
Muy malo	4	5%

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: encuesta
Año: 2013

Análisis: se registra un 35% de clientes que percibieron el servicio recibido por parte del corredor como “Bueno”, apenas un 15% lo percibió como “excelente”, un 15% como “malo” y un 5% como “muy malo” que a pesar de ser una mínima cantidad de clientes, ya representa un problema para la organización ya que serán clientes que seguramente no renovaran sus pólizas por la mala experiencia que sufrieron y que transmitirán esta experiencia a los demás; con estos resultados se puede dar inicio a la implementación del presente proyecto que poco a poco ira cambiando la forma de trabajar de la empresa.

1.10. MATRIZ FODA

El análisis DAFO o matriz FODA, es un método de estudio que permite analizar los dos distintos panoramas de la empresa, primeramente un análisis interno (Fortalezas y Debilidades), y un análisis externo (oportunidades y Amenazas).

El análisis externo nos permite evaluar el entorno que rodea a la empresa, en este caso se puedan analizar hechos de:

- a) Carácter político como la estabilidad del país, las oportunidades referentes al giro del negocio, restricciones nacionales o internacionales, en el caso particular de los bróker se han visto seriamente afectados por el impedimento de asegurar empresas públicas.
- b) Carácter legal por ejemplo en el ámbito de impuestos, de legislación laboral, el nivel de salarios; para Oland seguros es indispensable la implementación de sus políticas y reglamento interno de trabajo ya que es un requerimiento básico del ministerio de trabajo.
- c) Carácter social como el desempleo y subempleo que es consecuencia de la difícil situación económica que atraviesa nuestro país, el sistema de salud pública que a la mayor parte de ecuatorianos les parece sumamente deficiente: lo cual se consideraría como una ventaja ya que cada vez mas personas requieren un seguro médico privado
- d) Carácter tecnológico que en este y la mayoría de casos es una herramienta sumamente necesaria el verse involucrado en redes sociales, tener al menos una página web, y sobretodo el manejo de un sistema interno que permita tener orden y seguridad en la información de la empresa.

En el análisis interno corresponden a las fortalezas y debilidades de la organización, respecto a la disponibilidad de recursos, personal, capital, estructura interna, procesos, reglamentos, entre otros.

Dentro de las fortalezas se deben destacar aquellos elementos positivos de la organización, analizando que hace que esta empresa sea mejor que otra, las ventajas que se tienen sobre otras organizaciones del mismo giro del negocio, como perciben los clientes al personal servicio, estructura etc.

Para analizar las debilidades, debemos tomar en cuenta todas aquellas falencias en recursos, actitudes y aptitudes de los trabajadores, aspectos financieros, aspectos de organización interna y liderazgo.

A continuación he realizado una matriz FODA que nos ayudara a tener un enfoque global de la situación actual de la empresa.

1.10.1. FORTALEZAS

- La empresa a pesar de su corta trayectoria a podido captar clientes importantes que se han fidelizado con el servicio que se brinda y han continuado con las renovaciones desde el inicio de la organización.
- La empresa cuenta con personal que tiene varios años de experiencia en el campo de seguros.
- Se ha logrado obtener la fidelidad de la mayoría de clientes, que se sienten satisfechos con el servicio que se brinda.
- Se ha logrado realizar alianzas estratégicas con clientes que atraen negocios nuevos, por ejemplo la colocación de un ejecutivo en el concesionario de Automotores Continental.

- Se ha establecido una buena relación comercial y de amistad con los socios estratégicos que son las aseguradoras, lo cual ha sido un elemento clave para poder brindar un buen servicio al cliente.

1.10.2. OPORTUNIDADES

- Existe una constante demanda en el mercado asegurador, especialmente en el área de vehículos.
- Apertura de varias pymes y pequeñas empresas que pueden ser un nuevo nicho de mercado.
- Facilidad de crear herramientas tecnológicas que ayuden a incrementar nuevas ventas, por ejemplo publicaciones en redes sociales, pagina web
- La actual deficiencia en el área de salud pública obliga a los ciudadanos a buscar seguros privados.
- En los últimos años se ha constatado un real cambio en la cultura ecuatoriana respecto a la adquisición de seguros, cada vez mas los ciudadanos ya no consideran un gasto sino una inversión

1.10.3. DEBILIDADES

- No contar con un manual de procesos que delimite las actividades y responsabilidades de cada trabajador.
- Falta de compromiso y fidelidad de los trabajadores hacia la compañía, al encontrar propuestas de trabajo más competitivas y con mayores beneficios.

- Falta de presupuesto para invertirlo en capacitaciones y cursos que motiven y mantengan un conocimiento firme en cada una de las áreas en las que se desarrollan los trabajadores
- Deficiencia en el área comercial, falta de personal apto y capacitado que maneje esta área e incremente las ventas.
- Limitación en el crecimiento de la compañía por falta de capital de inversión, para poder realizar mas contrataciones de personal que ayude a la captación de nuevos clientes y administre la cartera, al igual que personal para la creación de nuevos departamentos que ayuden a la reorganización de la empresa

1.10.4. AMENAZAS

- Apertura de nuevas Agencias asesoras productores de seguro
- Cierre de varias aseguradoras por decretos políticos en el país.
- Inestabilidad económica dentro del país, falta de inversión extranjera, incremento de precios en los víveres, enceres del hogar, vivienda, en si el alto costo de la vida.
- Despidos masivos de trabajadores, cierre de empresas, limitación del presupuesto en varias empresas donde optan por recortar los beneficios de los trabajadores

MATRIZ FODA

Gráfico 16 Matriz FODA



Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

1.11 CRUCES ESTRATÉGICOS

Una vez realizada la matriz FODA, debemos realizar los cruces estratégicos de esta manera

Gráfico 17 Cruces estratégicos FODA



Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

1.11.1ESTRATEGIA FO

La estrategia que puede ser utilizada para maximizar las fortalezas y las oportunidades es la “Diferenciación”, esta diferenciación en el servicio que se brinda al cliente de asesoría 100% personalizada y totalmente adaptada a las necesidades del cliente, llevara a la compañía a que se divulgue la calidad de su servicio entre los clientes y no sea considerado

como un bróker mas sino posicionar su marca con la distinción de su servicio.

Con el veloz avance la tecnología, la globalización y transformación de los medios de comunicación de hoy en día, la herramienta mas utilizada por todas las personas es el internet, ya que veloz mente y desde cualquier lugar podemos tener acceso a toda la información y servicios que necesitamos, la creación de un portal electrónico potencializara enormemente la comercialización de los productos y servicios que brinda la compañía. Este portal electrónico debe contener cotizadores donde el cliente puede tener una noción de cuánto debe pagar por un seguro, y también puede tener la implementación de un asesor en línea para que de esta manera el cliente sienta que siempre va a estar alguien pendiente para cualquier requerimiento.

Se debe aprovechar el actual cambio en la cultura de seguros a nivel general de todos los ecuatorianos, es la oportunidad para potencializar e ingresar agresivamente al mercado que no ha sido explotado aun como son las pymes, pequeñas empresas, y en aquellas ciudades más pequeñas en donde seguramente hay un nicho de mercado.

1.11.2ESTRATEGIA FA

Con la actual situación económica del país, se a reducido drásticamente el nivel de ventas de seguros a nivel general, por lo que un trabajo conjunto entre los socios estratégicos que son las aseguradoras y el bróker, se pueden crear y canalizar nuevos productos con costos mas bajos y competitivos de tal manera que el cliente pueda aun sustentar este gasto empresarial pero en menor impacto.

1.11.3 ESTRATEGIA DO

Definitivamente el área comercial debe ser el pilar fundamental de la organización, por lo que se debe buscar personal altamente capacitado para poder atacar a los nuevos nichos de mercado que se están abriendo en el país, así como en algunos ramos va decreciendo la comercialización en otros se está potencializando y se debe aprovechar esta situación.

1.11.4 ESTRATEGIA DA

Se puede mitigar la falta de recursos para el crecimiento institucional y la fuerte competencia que se vive en este mercado hoy en día, con el principal factor de sobrevivencia en este tipo de negocio que es la diferenciación, si el cliente se siente conforme es un cliente que no va a querer buscar otras alternativas, el servicio al cliente, la capacitación de los empleados debe ser el factor principal de crecimiento.

Cuadro 18 Cruces estratégicos

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>Fidelización de los clientes actuales</p> <p>Personal con amplia trayectoria</p> <p>Clientes satisfechos</p> <p>Alianzas estratégicas, captación de clientes nuevos</p> <p>Buena relación comercial con los socios estratégicos</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>No contar con un manual de procesos</p> <p>Falta de compromiso y fidelidad de los trabajadores hacia la compañía</p> <p>Falta de presupuesto para invertirlo en capacitaciones y cursos para el personal</p> <p>Deficiencia en el área comercial</p> <p>Limitación en el crecimiento de la compañía por falta de capital de inversión</p>
	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Constante demanda en el mercado asegurador, especialmente en el área de vehículos.</p> <p>Apertura de varias pymes y pequeñas empresas</p> <p>Facilidad de crear herramientas tecnológicas</p> <p>Deficiencia en el área de salud pública obliga a los ciudadanos a buscar seguros privados.</p> <p>Cambio en la cultura ecuatoriana respecto a la adquisición de seguros</p>	<p>FO (MAXI- MAXI)</p> <p>Fortalecer la relación con los nuevos clientes de tal manera que nos ganemos su confianza y fidelidad, haciéndoles sentir importante y no un cliente más.</p> <p>Realizar una campaña de concientización hacia la cultura del seguro, incentivando a las personas a adquirir los diversos productos que se ofrecen, mediante redes sociales</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>Apertura de nuevas Agencias asesoras productores de seguros.</p> <p>Cierre de varias aseguradoras por decretos políticos en el país.</p> <p>Inestabilidad económica dentro del país,</p> <p>Despidos masivos de trabajadores, cierre de empresas</p>	<p>FA (MAXI- MINI)</p> <p>Alianza entre las aseguradoras y el corredor para crear nuevos productos mas económicos tanto a nivel empresarial como en productos individuales</p>	<p>DA (MINI-MINI)</p> <p>Capacitación al personal actual, diferenciación de servicio</p> <p>Buscar la fidelidad del cliente para que no necesite buscar mas alternativas</p>

Elaborado por: María José Naranjo
 Fuente: la autora
 Año: 2013

1.12. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

Después del trabajo de investigación realizado se pudo evidenciar que existen graves falencias en la organización, las metas establecidas en la planeación estratégica para el año 2012 no fueron alcanzadas en ningún punto lo cual ha afectado gravemente en el incremento de la utilidad y el crecimiento de la empresa.

El problema de la organización es la carencia de un manual de funciones y procedimientos, esto se evidencia en el desempeño del personal que no es el adecuado debido a la sobrecarga de trabajo, falta de procesos establecidos, carencia de una adecuada y correcta inducción y la escasa inversión en capacitación. Existe un alto nivel de rotación especialmente en los cargos más críticos y de contacto con el cliente, como son los ejecutivos de cuenta. La privación por falta de recursos de la implementación de un departamento de RRHH y un área comercial también ha frenado el desarrollo de la institución.

La implementación de un manual de procedimientos sin duda encaminará a la organización a un crecimiento y desarrollo interno optimizando el ambiente de trabajo, motivando al personal, minimizando tiempos y recursos, lo cual llevará a la empresa a un crecimiento y posicionamiento en el mercado asegurador.

CAPÍTULO II

2. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS

2.1 LA EMPRESA

Hasta mediados del siglo XVIII, pese a que ya existía un trabajo organizado, las empresas no tuvieron un gran desarrollo. Es a partir de 1776, después de la invención de la máquina de vapor que surge una nueva concepción de trabajo que transforma la estructura social y comercial de la época, mediante la sustitución del primitivo taller artesanal, por la industrialización, lo cual provocó en Inglaterra profundos y rápidos cambios políticos, sociales y económicos que marcan el periodo conocido como Revolución Industrial, marcando el camino para el surgimiento de las actuales empresas modernas y los desafíos que implica su desarrollo y administración.

2.1.1 DEFINICIÓN

La empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios" (Andrade Simón, 2009)

El Diccionario de Marketing Cultural, define a la empresa como una "unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad"

La empresa es "una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o

servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados". (Julio Garcia, 2000)

La empresa es una organización social o agente económico de producción, conformada básicamente por personas que actúan e interactúan en forma dinámica y crean compromisos mutuos basados en criterios que les permite consensuar y tomar la decisión de unirse, con la finalidad de realizar un conjunto de actividades mediante la utilización de recursos financieros, productivos, de trabajo, materiales, tecnológicos y humanos, encaminados a la satisfacción de las múltiples y cada vez más crecientes necesidades del mercado, a través de la actividad productiva que consiste en la transformación de materias primas y productos semielaborados en bienes finales, cumpliéndose así el objetivo social para el que se constituyó.

2.1.2 OBJETIVO

“Una organización es un sistema de recursos encaminados a realizar un objetivo. Además de objetivos y recursos las organizaciones cuentan con otros dos componentes importantes procesos de transformación y división del trabajo”
(Amera, 2009)

El objetivo principal de las empresas es proporcionar los medios de subsistencia para las personas, el salario y bonificaciones percibidas a cambio a su trabajo que les permite adquirir bienes y servicios necesarios.

2.1.3 IMPORTANCIA

Citando a Antonio Amera (2009) indica que “el desempeño de las organizaciones es importante para clientes y usuarios,

funcionarios, accionistas, proveedores y para la comunidad en general”

Para alcanzar un desarrollo empresarial es necesario definir sus objetivos ya que esto le va a permitir:

- Enfocar todos sus esfuerzos hacia un solo propósito que es el desarrollo de la empresa.
- Ser una guía o modelo en la formulación de estrategias.
- Realizar en forma acertada una correcta y eficiente asignación de recursos.
- Asignar tareas o actividades tendientes a mejorar el rendimiento individual o colectivo del personal.
- Evaluar la productividad de la empresa, al comparar los resultados obtenidos frente a los objetivos propuestos, situación que permite diagnosticar la eficacia o productividad de la empresa, de las diferentes áreas y de cada trabajador o grupo asignado a un área determinada.
- Generar coordinación entre áreas, organización a nivel general y control.
- Generar participación, compromiso y motivación entre quienes la conforman.

2.1.4 RECURSOS DE LA EMPRESA

“Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado, dichos recursos son”: (Orta, 2005)

Recursos Materiales: Son los bienes tangibles como:

- a. **Instalaciones:** edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, etc.

Materia prima: materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc. (Orta, 2005)

Recursos Técnicos: *“Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos”:(Orta, 2005)*

- a. Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.
b. Fórmulas, patentes, marcas, etc.

Recursos Humanos: *“Los recursos humanos son el conjunto de habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal que integra la empresa”(Münch, 2007)*

Sin lugar a dudas es el recurso principal de toda organización ya que sin recurso humano ninguna fabrica, industria, empresa etc. podría operar, es por ello la importancia de tener siempre al colaboradores felices, capacitados, eficientes y capaces ya que de ellos depende el desarrollo de la organización

2.1.5. TIPOS DE EMPRESA

- **Según el Sector de Actividad:**

Empresas del Sector Primario: *“También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc. (Thompson, 2007)*

En el Ecuador la gran mayoría de empresas pertenecen a este sector ya que nos caracterizamos por ser un país productor de materia prima tanto para importación como exportación.

Empresas del Sector Secundario o Industrial: “Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.” (Thompson, 2007)

Empresas del Sector Terciario o de Servicios: “Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.” (Thompson, 2007)

- **Según el Tamaño:**

Grandes Empresas: “Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados” (Thompson, 2007)

Este tipo de empresas se caracterizan por tener un sistema administrativo avanzado y gracias a su gran capital pueden obtener préstamos importantes.

Medianas Empresas: en este tipo de empresas trabajan cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato. “Hay áreas bien definidas con

responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados” (Thompson, 2007)

Pequeñas Empresas: son entidades independientes que generalmente no predominan dentro del sector de la industria a la que pertenecen, “las ventas anuales en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite” (Thompson, 2007)

Microempresas: son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos.

Según la Propiedad del Capital: “Se refiere a si el capital está en poder de los particulares, de organismos públicos o de ambos”. (Thompson, 2007)

Empresa Privada: La propiedad del capital está en manos privadas

Empresa Pública: Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal

Empresa Mixta: Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares

Según el Destino de los Beneficios: Según el destino que la empresa decida otorgar a los beneficios económicos (excedente entre ingresos y gastos) que obtenga, pueden categorizarse en dos grupos:

Empresas con Ánimo de Lucro: Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc...

Empresas sin Ánimo de Lucro: En este caso los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo

(Thompson, 2007)

- **Según la Forma Jurídica**

Unipersonal: se constituye por un solo propietario quien aporta con todo el patrimonio. “El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa” (Thompson, 2007)

Sociedad Colectiva: son socios y propietarios dos o más personas. “Los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa”(Thompson, 2007)

Cooperativas: “No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas” (Thompson, 2007)

Comanditarias: “Poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado” (Thompson, 2007)

Sociedad de Responsabilidad Limitada: “Los socios propietarios de éstas empresas tienen la característica de

asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa” (Thompson, 2007)

Sociedad Anónima: *Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa.*

2.2 LA ADMINISTRACIÓN

2.2.1 CONCEPTO

“La administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para alcanzar las metas de una organización” (Smell, 2005)

“Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, por medio de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales” (Henández, 2008)

La administración considerada como práctica, es una actividad humana por medio de la cual se procura obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.(Ramírez Cardona, 2002)

2.2.2.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

“La administración es importante en cualquier escala de utilización de recursos para realizar objetivos de índole

individual, familiar, grupal, organizacional o social”(Bateman, 2009)

“Ser eficaz es alcanzar las metas organizacionales, ser eficiente es hacerlo con el mínimo de desperdicio de recursos, es decir, utilizar el dinero, el tiempo, los materiales y las personas de la mejor manera posible” (Smell, 2005)

Con estos conceptos se puede colegir que la administración de empresas es una actividad destinada a la organización de los recursos empresariales, humanos y materiales, con el fin de lograr sus objetivos; los objetivos empresariales siempre deben ser mínimos y necesarios a fin de poder definir en forma concreta las metas a alcanzar.

2.2.3 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Los elementos de la administración son la planeación, la organización, la dirección, la coordinación, control y la evaluación.

La planeación: *“Es la proyección impresa de la acción, toma en cuenta información del pasado de la empresa, y de su entorno, lo cual permite organizarla, dirigirla y medir su desempeño total y el de sus miembros, a través de controles que comparan lo planeado con lo realizado” (Henández, 2008)*

Consiste en establecer con anticipación que es lo que se va a hacer, esto incluye fijar objetivos, programas, políticas y procedimientos, ya que una empresa que planifica sus actividades tiene mayores posibilidades de triunfar.

La organización: *“Es la parte de la administración que se supone el establecimiento de una estructura interrelacionada*

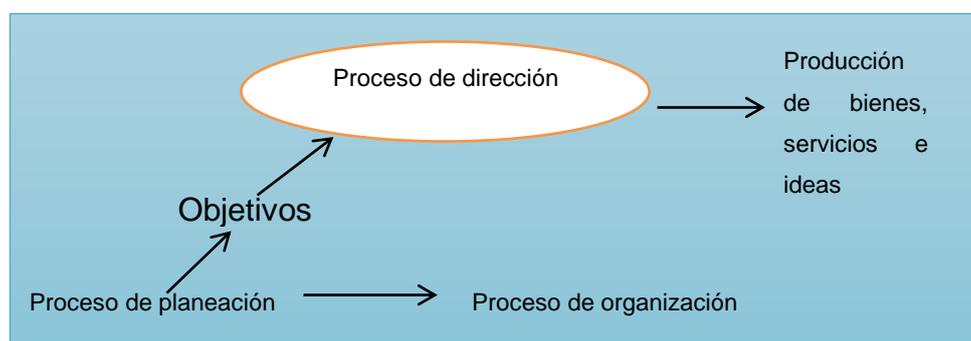
de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa”(Koontz & Weihrich, 2007).

Se puede aseverar que la organización es la etapa en la cual se fijan las funciones y rangos de autoridad y responsabilidad entre las diferentes personas de una empresa.

La dirección: “El proceso de dirección consiste en realizar actividades mediante la aplicación de energía física e interpersonal para ofrecer productos, servicios e ideas.”(Schermerhorn, 2009)

En la dirección hace referencia a la forma como se imparten las órdenes o instrucciones a las personas de la empresa y se explica qué es lo que debe hacerse, debe existir coordinación en todo proceso administrativo ya que esto permite una armonía entre los funcionarios de la empresa y las operaciones que ejecutan para que el desenvolvimiento del trabajo no tenga ningún obstáculo, coordinar es armonizar todos los actos y esfuerzos.

Gráfico 18 Planeación, organización y dirección



Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: “Administración”, John Schermerhorn
Año: 2009

2.2.4 ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura de la organización es la forma en que al interior de la empresa se asignan cargos y responsabilidades que deben cumplir sus miembros; es decir, los roles que han de desempeñar quienes forman parte de una entidad para trabajar en equipo, de manera eficiente en procura de alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y plan de empresa.

Organización lineal o militar: “se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando”. (Hernandez, 2010)

Este tipo de organizaciones se caracteriza por que existe una jerarquización de la autoridad, en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos.

Organización funcional: *“La organización funcional es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.”(Hernandez, 2010).*

Este tipo de estructura consagrada por Taylor es hasta ahora aplicada en diversas organizaciones en donde se dividen por áreas o departamentos quienes tienen su función específica y un supervisor al mando.

Organización divisional: “la forma divisional es más que una organización integrada una serie de entidades semiautónomas acopladas mediante una estructura administrativa centra. Pero estas entidades acopladas que en el caso de la burocracia profesional son individuos o profesionales del núcleo de operaciones” (Hernandez, 2010)

Organización de tipo línea-staff: “el tipo de organización línea-Staff es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas, Algunos autores la denominan organización jerárquica-consultiva” (Hernandez, 2010)

La estructura organizacional de la empresa es importante porque de ella depende la organización y control a la empresa, ayuda a establecer estrategias y distribuir las responsabilidades para el logro de objetivos y metas, define los deberes, responsabilidades y actividad de cada uno, fija líneas de autoridad y subordinación, y define lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.

2.3. LA DIRECCIÓN

“La dirección consiste en estimular al personal a desempeñarse bien. Se trata de dirigir y motiva a los empleados, y de comunicarse con ellos, en forma individual o en grupos. La dirección, que comprende un contacto cercano día a día con el personal contribuye a orientarlo e inspirarlo hacia el logro de las metas del equipo”(Bateman, 2009)

“Es la acción de conducción de la organización y sus miembros hacia las metas, conforme a las estrategias, el liderazgo adecuado y los sistemas de comunicación y motivación requeridos por la situación o nivel de desempeño” (Henández, 2008)

El principal objetivo de la dirección es liderar al personal y la toma de decisiones dentro de la empresa; el líder o director de la organización se debe enfocar en ser un facilitador y entrenador de las personas que tiene

a su cargo, manejando los conflictos y mejorando los procesos de comunicación

2.3.1 NIVELES DE LA DIRECCIÓN

Alta dirección: corresponde a los altos cargos de la empresa (Presidente, Director General). Son los máximos responsables del cumplimiento de los objetivos.

Dirección intermedia: directivos de fábrica, centro de trabajo, o jefes de departamento. Asumen principalmente funciones organizativas.

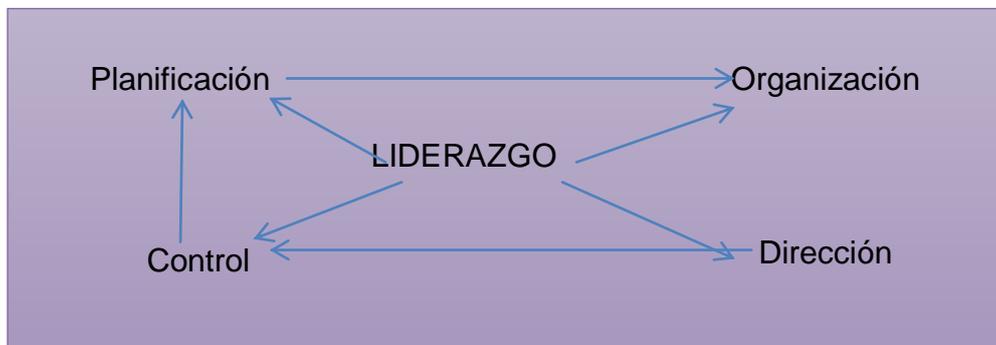
Dirección operativa: encargada de asignar tareas y supervisar a los trabajadores en el proceso productivo (jefes de sección, división o equipo)

2.3.2 LIDERAZGO

“El liderazgo es uno de los papeles que desempeñan los administradores. La persona que desempeña el papel de líder influye en el comportamiento de uno o más seguidores, que lo siguen o aceptan su influencia por algún motivo”. “El liderazgo se define como una competencia que establece una relación de influencia. Sin embargo, es más que solo una competencia que, supuestamente, algunas personas tienen y otras no”. (Bateman, 2009)

Un líder eficaz influye en sus seguidores para que todos trabajen por el mismo fin, no en beneficio de sus intereses sino en los intereses de la organización; al contrario de un administrador o un gerente un líder no es impuesto por alguien sino que puede nacer en cualquiera de los empleados de la empresa, aunque lo óptimo es que sea la cabeza de la organización quien también lidere la misma; cuando los seguidores aceptan esta influencia, el líder los motiva a hacer su trabajo de una manera ética y en beneficio para ellos y para la organización

Gráfico 19 Liderazgo



Elaborado por: María José Naranjo

Fuente: "Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo", Bateman, Thomas.

Año: 2005

2.4 ORGANIGRAMAS

2.4.1. DEFINICIÓN

“Es la representación gráfica o un esquema de la forma en que está estructurada la organización permitiendo entender como esta divididas las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquías”(Münch, 2007)

“Un organigrama consiste en la forma gráfica, que muestra las funciones principales, la relación básica que existe entre ellas, los canales de autoridad formal a quién tiene autoridad sobre quién” (Rodriguez Valencia, 2002)

Podemos definir a un organigrama como una representación gráfica de la estructura jerárquica y de funciones de una organización, con esta ilustración los colaboradores de la institución puede ubicar claramente en qué nivel de autoridad se encuentra, quien es su inmediato superior y quien está al mando de la organización, por lo que debe ser sencillo de entender y debe contener únicamente los elementos necesarios.

2.4.2. CONTENIDO DE LOS ORGANIGRAMAS

Un organigrama puede contener diversos datos:

1. Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se defina.
2. Nombre del funcionario que formuló las cartas.
3. Fecha de formulación.
4. Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.).
5. Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales)

2.4.3. CLASES DE ORGANIGRAMAS

Por su naturaleza:

- **Micro administrativos:** *Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman*
- **Macro administrativos:** *Involucran a más de una organización*
- **Meso administrativos:** *Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. (Amera, 2009)*

Por su finalidad:

- **Informativo:** Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público.
- **Analítico:** Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional.
- **Formal:** Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.

- **Informal:** Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación

(Amera, 2009)

Por su representación gráfica:

- **Verticales:** “Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada”. (Amera, 2009). Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

Gráfico 20 Organigrama vertical



Elaborado por: María José Naranjo
 Fuente: <http://www.google.com.ec/imgres?q=organigrama+vertical&hl>
 Año: 2010

- **Horizontales:** “Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente”(Amera, 2009)

Gráfico 21 Organigrama horizontal



Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: <http://www.google.com.ec/imgres?q=organigrama+horizontal&hl=es>
Año: 2010

2.5. MANUALES ADMINISTRATIVOS

2.5.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LO MANUALES

Un manual es “un documentos en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”(Rodríguez Valencia, 2002)

Como síntesis de las definiciones redactadas podemos concluir que los manuales son el medio de comunicación directa entre los directivos y los empleados de una organización en el cual de manera sistemática se encuentran detalladas los procedimientos para realizar cada actividad y pueden ser utilizados para medir los esfuerzos de cada colaborador de una organización, deben instruir al personal en cuanto a normas, políticas, procedimientos, objetivos, relaciones etc.

2.5.2 TIPOS DE MANUALES

Se puede clasificar los manuales de acuerdo a su contenido y a su función específica de la siguiente manera:

Por su contenido:

- De historia del organismo
- De organización
- De políticas
- De procedimientos
- De contenido múltiple (incluye políticas y procedimientos)
- De adiestramiento o instructivo
- Técnicos

Por su función específica:

- De producción
- De compras
- De ventas
- De finanzas
- De contabilidad
- De crédito y cobranzas
- De personal
- Generales (de dos o mas funciones operacionales)

(Rodriguez Valencia, 2002)

2.5.3 OBJETIVOS DE LOS MANUALES

El objetivo de elaborar manuales administrativos es “mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior a través de delinear la estructura organizacional y mantener por escrito y en forma permanente las políticas y procedimientos”(Rodriguez Valencia, 2002)

Siendo un manual administrativo un “medio de comunicación”, permiten comunicar las decisiones referentes a la organización, procedimientos políticos y aspectos técnicos de la dirección, en este se deben redactar instrucciones definitivas e indicar la manera como cada empleado contribuye a lograr los objetivos de la empresa.

2.5.4 VENTAJAS DE CONTAR CON MANUALES

Una vez definidos los objetivos de los manuales se puede identificar las ventajas estos, que son las siguientes:

- *“Son una fuente permanente de información de los empleados al momento de ejecutar sus funciones” (Rodriguez Valencia, 2002)*
- *“Establecen políticas, normas y procedimientos, lo cual lleva a un correcto comportamiento del personal en la organización” (Rodriguez Valencia, 2002)*
- *Evita discusiones y malos entendidos*
- *Asegura la continuidad y coherencia de los procedimientos*
- *Permite delegar de forma efectiva las funciones de cada colaborador*

2.5.5 RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL

El área administrativa junto con el área de desarrollo humano son los responsables directos de la elaboración de manuales administrativos, al tener una responsabilidad directa en la elaboración de políticas de trabajo, normas, sanciones etc., la persona responsable de su elaboración debe situarse en un alto nivel jerárquico dentro de la organización

2.5.6. PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES

“Para la elaboración de un manual administrativo debemos tomar en cuenta que el contenido de los manuales de procedimientos es diferente en cada

Organización” (Rodríguez Valencia, 2002)

Pueden variar según su ámbito de aplicación y su alcance, sin embargo todos deben contener los siguientes puntos:

- **Presentación:** *“Debe contener una explicación del documento, cuáles son sus propósitos y a quienes se dirigen, así como su ámbito de aplicación. No debe exceder de dos cuartillas y su redacción deberá ser clara y sencilla”.*(Fincowsky, 2009)
- **Objetivo General:** *“Se debe establecer el propósito que se desea alcanzar y los medios o acciones para lograrlo”*(Fincowsky, 2009).

Es decir, qué se pretende lograr con la integración y aplicación del manual de procedimientos.

- **Identificación e integración de procesos:** *Para este propósito se debe precisar qué es un proceso, cómo se identifica y cómo se representan sus interacciones en un mapa de procesos de alto nivel*
- **Relación de procesos y procedimientos:** *“Una vez identificados los procesos se deberán precisar los procedimientos que se derivan de cada uno de ellos, los*

cuales serán documentados en el manual de procedimientos”.
(Fincowsky, 2009)

Para este propósito se deberá establecer el flujo del proceso global de principio a fin, estableciendo los procedimientos que conforman al proceso.

- **Descripción de los procedimientos:** Los procedimientos constituyen la parte medular del manual, toda vez que son la razón de dicho documento. La descripción de los procedimientos deberá contener, invariablemente, los aspectos siguientes:

- a) Nombre del procedimiento
- b) Objetivo
- c) Alcance
- d) Referencias
- e) Responsabilidades
- f) Definiciones
- g) Insumos
- h) Resultados
- i) Interacción con otros procedimientos
- j) Políticas
- k) Desarrollo
- l) Diagramación
- m) Medición
- n) Formatos e instructivos

- **Simbología:** *“En este apartado del manual se deberán incluir únicamente los símbolos ANSI y significados que fueron usados en los diagramas de flujo”.*(Rodriguez Valencia, 2002)
- **Validación:** *“La validación del manual debe contener el nombre, puesto y firma de las autoridades de la dependencia,*

organismo auxiliar, promedio del cual se aprueba el contenido del manual de procedimientos”.(Rodriguez Valencia, 2002)

2.6. POLÍTICAS

2.6.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA

“La política de una organización es una declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir. En ella se dan una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados y fija las bases sobre cómo realizar las actividades de la empresa”.(Bernal, 2012)

Una política no debe de ocupar más de una o dos páginas y no debe incluir detalles. Simplemente se deben enumerar las líneas generales que definen la filosofía de la empresa, como pueden ser por ejemplo el compromiso de cumplir la legislación, la voluntad de crear un buen ambiente de trabajo, la implantación de sistemas de mejora continua, la definición de objetivos ambiciosos, la necesidad de gestionar las actividades por procesos y de hacer caso a los procedimientos, la expectativa de minimizar el impacto ambiental mediante una buena gestión de los recursos, etc.

2.6.2. TIPOS DE POLÍTICAS

Las políticas de una empresa se pueden clasificar en:

- **Políticas generales:** *“Son políticas que alcanzan a toda la organización y marcan sus líneas generales” (Bernal, 2012).*

Las políticas generales deben ser conocidas por todos y servir de guía. Debe ser acorde con la estrategia fijada por la empresa y servir de referencia para la elaboración del resto de políticas departamentales y específicas

- **Políticas departamentales:** “Son los principios a seguir de cada departamento o servicio, por ejemplo política de medio ambiente, política de calidad, etc.” (Bernal, 2012)
- **Políticas específicas:** “son reglas fijadas para actividades y proyectos concretos hechas a medida de los mismos”. (Bernal, 2012)

2.7. GLOSARIO DE TÉRMINOS TÉCNICOS

TÉRMINOS GENERALES

SEGURO: un seguro es un contrato a través del cual una persona paga una prima para recibir una indemnización en caso de sufrir un accidente o robo, por ejemplo. También existen los seguros de vida, donde la compañía aseguradora abona una cierta suma a los familiares del muerto.

CONDICIONES GENERALES DE CONTRATACIÓN: Aquellas condiciones que rigen la relación entre la Compañía y el Afiliado, previstas en el contrato

CONDICIONES ESPECIALES DE CONTRATACIÓN: Aquellas condiciones específicas que rigen la relación entre la Compañía y el Afiliado, previstas en el anexo B del contrato.

ACCIDENTE: Es el hecho exterior, imprevisto, repentino e independiente de la voluntad del ASEGURADO, que produzca en su integridad física

lesiones corporales evidenciadas por contusiones o heridas visibles, o lesiones internas médicamente comprobadas, o ahogamiento.

BENEFICIARIO: la (s) persona (s) libremente designadas por el ASEGURADO en la Solicitud de Seguro.

VIGENCIA: Es el tiempo durante el cual surte efecto la cobertura consignada en la presente póliza.

VIDA

ASEGURADO: La persona natural cuya muerte está cubierta.

BENEFICIARIO.- La (s) persona (s) libremente designadas por el ASEGURADO y consignadas en la póliza o en anexos aclaratorios. En caso de no haberse designado beneficiario alguno, la suma asegurada será pagadera a los herederos legales.

TRANSPORTE

VALORES ASEGURABLES: El valor asegurable corresponde al valor de la mercadería en el lugar y momento del comienzo del viaje asegurado, incrementando con el flete, seguro y otros gastos incurridos hasta el lugar de destino.

SUMA ASEGURADA.- La suma asegurada representa para la Compañía el límite máximo de responsabilidad; por lo tanto, en ningún caso se le podrá hacer reclamación por una suma superior, al tenor de lo dispuesto por el Código de Comercio.

SEGURO INSUFICIENTE.- En caso de que el seguro haya sido tomado por una suma inferior al valor asegurable, la Compañía no es responsable sino en la proporción de la suma asegurada por ella y dicho valor; por

consiguiente, el asegurado se constituye en su propio asegurador por el monto de la diferencia resultante.

ROBO

A VALOR TOTAL: Se aplicará el principio de Regla Proporcional establecido en la Legislación sobre el Contrato de Seguro; esto es, en caso de siniestro, la Compañía sólo está obligada a indemnizar el importe del daño que corresponda a la relación que existe entre la suma asegurada y el valor real de los objetos asegurados.

A PRIMER RIESGO ABSOLUTO: La Compañía está obligada a pagar el importe de los daños establecidos, hasta los valores asegurados asignados como límite a cada rubro, sin relación de ninguna clase. Si el perjuicio excediere la suma asegurada para cada rubro, tal exceso será a cargo del Asegurado.

A PRIMER RIESGO RELATIVO: Se indemnizara de igual forma que en el literal b), pero tomando en cuenta cualquier insuficiencia de valor asegurado que se presente en la póliza de Incendio que ampare los mismos objetos siniestrados, y aplicándose la Regla Proporcional a la indemnización, si hubiere lugar a ella.

VEHÍCULOS

DEDUCIBLES: serán a cargo del Asegurado los daños o pérdidas, en cada siniestro, hasta la cantidad fijada como deducible, y la Compañía estará obligada a pagar o indemnizar los daños o pérdidas que excedan tal límite siempre a cargo del Asegurado.

COASEGURO. Si al momento de producirse un siniestro el valor real del vehículo asegurado en el mercado, fuere superior al valor asegurado por la presente póliza, el Asegurado será considerado como su propio

asegurador por la diferencia no asegurada y como tal soportará la parte proporcional en el costo del siniestro que afectare a dicho vehículo.

FORMAS DE INDEMNIZACIÓN: Si ocurre un siniestro amparado por esta póliza que diere lugar a indemnización, la obligación de la Compañía quedará cumplida, según ella lo decida, mediante la ejecución o pago de las reparaciones que exijan los daños causados al vehículo asegurado. En caso de reparaciones, la Compañía se reserva el derecho de designar el taller mecánico en que éstas deben ejecutarse, sin que sean de su cargo, gastos de transporte del vehículo accidentado al lugar de su reparación, garaje y demás gastos conexos.

PAGO DE INDEMNIZACIONES: Si la Compañía aceptare una reclamación en caso de siniestro amparado por la póliza, tendrá la obligación de pagar al Asegurado la indemnización correspondiente a la pérdida debidamente comprobada, dentro de los cuarenta y cinco (45) días siguientes a aquel en que el Asegurado o su representante presenten por escrito la correspondiente reclamación aparejada de los documentos que, según este contrato, sean indispensables. Si el reclamo fuere rechazado por la Compañía, se estará a lo dispuesto en la Ley General de Compañía de Seguros.

SALVAMENTOS: Queda expresamente convenido que en caso de liquidación de una pérdida total, el salvamento o cualquier recuperación posterior pasará a propiedad de la Compañía. Así mismo, la Compañía podrá retener en su poder cualquier pieza o accesorio que haya sido sustituido en caso de pérdida parcial.

ARBITRAJE: Cuando entre la Compañía y el Asegurado se suscitare alguna diferencia sobre el monto de la indemnización, las partes, de común acuerdo, podrán recurrir al arbitraje. Para el efecto, cada parte designará un árbitro. Estos árbitros deberán nombrar un tercero dirimente antes de iniciar el arbitraje.

DEFENSA EN JUICIO: Si a consecuencia de un siniestro se promoviere de oficio o por demanda de terceros, juicio contra el Asegurado, deberá éste, si así fuere requerido, encomendar su defensa al abogado que señale la Compañía. En este caso el Asegurado proporcionará al defensor todos los datos, informes y antecedentes necesarios para el mejor patrocinio de la causa. La Compañía puede, sin embargo, declinar la defensa del Asegurado, la que entonces quedará a cargo de éste, pero pagando la Compañía dentro del límite establecido, las costas judiciales reguladas, con exclusión de honorarios de abogados.

SUBROGACIÓN: La Compañía subrogará al Asegurado en todos sus derechos y acciones para repetir contra terceros responsables o causantes del accidente o siniestro hasta por el importe pagado o que deba pagarse dentro de las condiciones de la póliza. El Asegurado es responsable ante la Compañía de cualquier acto que, antes o después del siniestro, perjudique al ejercicio de tal subrogación.

PRESCRIPCIÓN: Los derechos, acciones y beneficios que se deriven de esta póliza prescriben en dos (2) años a partir del acontecimiento que les dio origen.

CESIÓN: La cesión de derechos bajo esta póliza no obligará a la Compañía mientras ésta no hubiere dado su aceptación por escrito al Asegurado.

RENOVACIONES: Esta póliza podrá renovarse por períodos consecutivos, mediante el pago de la correspondiente prima de seguro, antes de la fecha de su vencimiento, contra simple recibo, emitido por la Compañía. La Compañía no estará obligada a dar aviso al Asegurado del vencimiento de la póliza y se reserva el derecho de rehusar la renovación de la misma.

JURISDICCIÓN: Toda cuestión judicial, de cualquier naturaleza que fuere, o que pudiere surgir entre el Asegurado y la Compañía con motivo de la presente póliza, no resuelta por la vía arbitral, queda sometida a la jurisdicción ecuatoriana y a la vía verbal sumaria. Las acciones contra el Asegurado deben ser deducidas en el domicilio de éste. Las acciones contra el Asegurado o el beneficiario en el domicilio del demandado.

INCENDIO

RIESGOS CUBIERTOS POR LA PÓLIZA: Este seguro cubre la pérdida o daños materiales causados a los bienes asegurados, por incendio y/o por rayo. Cubre igualmente daños cuando éstos sean consecuencia de las medidas adoptadas para evitar la propagación del siniestro.

SOLICITUD DEL SEGURO: Las declaraciones contenidas en la solicitud de seguro sirven de base para la emisión de esta póliza y forman parte integrante de la misma.

FALSEDAD, RETICENCIA EN LAS DECLARACIONES: Toda declaración falsa o inexacta hecha a la Compañía, relativa a los bienes asegurados por la presente póliza, a los inmuebles, locales y lugares donde dichos bienes están contenidos y situados; toda reticencia o disminución de cualquier circunstancia que aminorase el concepto de gravedad del riesgo o cambiase el sujeto del mismo, anula la presente póliza en todos sus efectos con relación a los bienes sobre los cuales la Compañía no ha podido formarse un criterio exacto en cuanto al riesgo.

ASISTENCIA MÉDICA

ALTA MÉDICA Situación por la cual una persona, una vez finalizado el tratamiento por enfermedad o accidente, puede incorporarse nuevamente a sus ocupaciones habituales o queda en estado de invalidez permanente por las secuelas incapacitantes residuales.

AFILIADO Toda persona natural que ha sido calificada por la compañía de seguros de acuerdo a los términos del contrato, como titular o dependiente, y que por tanto tiene acceso a las prestaciones y beneficios de los servicios médicos ofrecidos por la Compañía.

CÍRCULO DE SERVICIOS Grupo de proveedores incluyendo clínicas, hospitales, laboratorios clínicos, y de imagen, farmacias, entre otros, los cuales han sido contratados por la compañía para proveer servicios médicos y de salud al Afiliado.

COPAGO Porcentaje de Gastos Médicos Cubiertos, con el que participa el Afiliado, luego de descontado el deducible, de acuerdo a lo establecido en las condiciones especiales de contratación

CONDICIONES PREEXISTENTES Condiciones médicas consecuentes de cualquier enfermedad y/o accidente previo, pasado o decurrente que haya requerido hospitalización, tratamiento médico y/o medicamentos, o haya sido diagnosticado con anterioridad a la fecha de elegibilidad del Afiliado.

CONTRATANTE Persona natural o jurídica patrocinante que suscribe el Contrato con la Compañía a nombre de sus empleados o de terceros autorizados, a través de la cual el plan es ofrecido efectivizado y administrado. Parte responsable por el pago de las cuotas y el reporte de inclusiones y exclusiones.

DEDUCIBLE Valor de Gastos Médicos Cubiertos asumidos por el afiliado de acuerdo a lo estipulado en la Tabla de Benéficos Máximos, contenida en las Condiciones Especiales de Contratación.

DEDUCIBLE POR AÑO CONTRATO Valor de Gastos Médicos Cubiertos asumidos por el afiliado por año contrato, entendiéndose por tal el año a partir de la vigencia del Contrato y así sucesivamente. Este3

deducible se podrá aplicar tanto las incapacidades ambulatorias, como hospitalarias, o solo para una ellas, pudiendo ser acumulable durante el periodo. En la renovación del contrato inicia nuevamente un deducible

DEDUCIBLE POR INCAPACIDAD Valor de Gastos Médicos Cubiertos asumidos por el afiliado por cada incapacidad. Este deducible puede aplicarse tanto para incapacidades ambulatorias como hospitalarias, y se reestablece una vez que termino el periodo de incapacidad.

DEPENDIENTE El o la cónyuge del Titular afiliado o su compañero o compañera en una unión de hecho , según la legislación aplicable y=0 los hijos solteros, hijastros hijos de crianza o niños legalmente adoptados, siempre que dichos hijos tengan más de quince(15) días de nacidos y menores de dieciocho (18) años de edad a la fecha que comienza la cobertura, a menos que sean solteros y estudiantes a tiempo completo, en cuyo caso los beneficios pueden extenderse hasta los veinticuatro (24) años de edad. Los Dependientes del Afiliado, deberán ser establecidos como tales en la Tarjeta de Enrolamiento del Afiliado.

EMERGENCIA POR ACCIDENTE Es el tratamiento necesario a consecuencia de lesiones accidentales, suministrado dentro de las 48 horas inmediatas siguientes al accidente. Se pagaran sin aplicar deducible ni copago, hasta el límite máximo detallado en la Tabla de Beneficios Máximos contenida en las Condiciones Especiales de Contratación, siempre que no se convierta en un tratamiento hospitalario, en cuyo caso se pagara como cualquier incapacidad.

ENFERMEDAD:Dolencia o desorden funcional que requiere tratamiento autorizado por un medico

ENFERMEDAD CRÓNICA: Proceso patológico que se desarrolla lentamente y persiste durante un largo periodo de tiempo, con frecuencia durante toda la vida de un enfermo.

ENFERMEDAD CONGÉNITA: Proceso patológico que tiene origen desde el nacimiento, se desarrolla lentamente y persiste durante un largo periodo de tiempo, con frecuencia durante toda la vida de un enfermo.

ENFERMEDAD INFECCIOSA: Proceso patológico común transmisible, causado por virus, bacteria, hongos o parásitos.

EPICRISIS: Documento medico preparado al momento del Alta Médica del paciente, el cual contiene un resumen del estado actual, diagnósticos médicos finales, exámenes realizados, tratamiento y plan posterior de alta.

EXAMEN MÉDICO: Proceso de control clínico ordenado por un médico para constatar la situación del Afiliado.

GASTOS AMBULATORIOS: Gastos ocasionados por atenciones médicas que no requieran hospitalización, proporcionadas por un médico a consecuencia de un accidente o enfermedad determinada mediante diagnóstico médico.

GASTOS HOSPITALARIOS: Gastos ocasionados por atenciones médicas que necesaria y medicamento requieren internación en una clínica u hospital por más de veinte y cuatro (24) horas, ordenados y aprobados por un medico

GASTOS MÉDICOS CUBIERTOS: Todos los Gastos Médicos Necesarios, Razonables y Acostumbrados, incurridos por el Afiliado, ordenados por médicos, como consecuencia de accidente o enfermedad determinada mediante diagnóstico médico, atendidos dentro y fuera de cualquier clínica u hospital.

INCAPACIDAD: Desorden funcional corporal o lesión accidental. Todos los desórdenes corporales que existan simultáneamente y sean debidos a

una misma causa serán considerados como una sola incapacidad, al igual que todas las lesiones sufridas en un mismo accidente.

LESIÓN: Alteración de un órgano causada por accidente ocurrido durante la vigencia de un contrato.

LIMITE MAXIMO VITALICIO: Límite máximo de cobertura a que tiene derecho el Afiliado por todas las incapacidades, de por vida, por persona, atendidas dentro y fuera del hospital. Este límite disminuye con relación a cada persona en el monto de los beneficios pagados por la Compañía bajo el Contrato. El límite está determinado en la Tabla de Beneficios Máximos constante en las Condiciones Especiales de Contratación

LIMITE MÁXIMO POR INCAPACIDAD Límite máximo de cobertura a que tiene derecho el Afiliado por cada incapacidad por persona, atendidas dentro y fuera del hospital. El límite está determinado en la Tabla de Beneficios Máximos constante en las Condiciones Especiales de Contratación

PERIODO DE ACUMULACIÓN DE CUENTAS: Tiempo durante el cual el afiliado puede acumular los recibos correspondientes a los gastos médicos incurridos por una incapacidad que requiera tratamiento continuo, contado a partir de la fecha en que el Afiliado incurra en el primer gasto medico

Este periodo es de ciento ochenta (180) días, en caso de no ser una incapacidad que no requiera tratamiento continuo deberá presentarse dentro de los noventa (90) días contados a partir de la ocurrencia del primer gasto.

PERIODO DE INCAPACIDAD Tiempo durante el cual el afiliado incurra en gastos médicos cubiertos a causa de una Incapacidad que se encuentren estipulados en la Tabla de Beneficios Máximos constante en

las Condiciones Especiales de Contratación a la fecha del primer gasto cubierto, fecha en la cual se inicia el periodo de incapacidad el cual finaliza en un tiempo de trescientos sesenta y cinco (365) días

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

En el desarrollo de este capítulo, se realizará el levantamiento de los procesos administrativos de la empresa, realizando el flujograma de procesos, planteamiento de misión, visión y objetivos de la misma, políticas y reglamento interno de trabajo; así como también hacer la descripción de puestos, actividades y funciones que debe desarrollar cada empleado.

3.1.1. ¿QUIENES SOMOS?

Oland Seguros es una Agencia Asesora, Productora y Consultora de Seguros; es una compañía que pertenece al mercado asegurador, dedicada a intermediar la relación entre los clientes finales y las compañías de seguros.

El giro de su negocio es gestionar y obtener contratos de seguros para una o varias empresas de seguros o de medicina pre pagada autorizada a operar en el país y la asesoría y administración de los varios tipos de seguros que puede contratar una empresa o una persona natural.

Oland Seguros cuenta con licencia para la administración y comercialización de los siguientes ramos de seguros:

De personas

- Vida
- Asistencia médica

- Accidentes personales

Seguros Generales

- Incendio y líneas aliadas
- Lucro cesante por incendio
- Robo y asalto
- Dinero y valores
- Equipo de contratista
- Rotura de maquinaria
- Lucro cesante por rotura de maquinaria
- Equipo electrónico
- Vehículos
- Responsabilidad Civil
- Transporte
- Fidelidad
- Todo riesgo de construcción
- Obra civil terminada
- Seriedad de oferta
- Cumplimiento de contrato
- Buen uso de anticipo

Como intermediario y administrador, gestiona directamente los siniestros de los clientes, presenta cotizaciones, analiza siniestralidades, y principalmente es la fuerza de ventas de las aseguradoras quienes pagan

una comisión por el direccionamiento administración y manejo de sus productos a través del servicio.

3.1.2. CON QUIENES TRABAJAMOS

Es importante para OLAND SEGUROS brindar un servicio de alta calidad y eficiencia a sus clientes, por lo que sus alianzas estratégicas con las mejores compañías de Seguros del mercado, son el puntal para su asesoría, rapidez y eficiencia de sus servicios.

Actualmente se tienen alianzas con las siguientes aseguradoras:

- BMI COMPANIES
- SALUD SA
- HUMANA
- PANAMEICAN LIFE
- EQUIVIDA
- SEGUROS DEL PICHINCHA
- BLUE CARD
- SEGUROS EQUINOCCIAL
- SEGUROS ORIENTE
- QBE - SEGUROS COLONIAL
- PANAMERICANA DE SEGUROS
- HISPANA DE SEGUROS
- LATINA SEGUROS
- ASEGURADORA DEL SUR
- AIG
- INTEROCEANICA

3.1.3. MISIÓN PROPUESTA

Ser una empresa asesora productora de seguros que ofrece asesoría especializada y personalizada a cada uno de sus clientes, estableciendo alianzas estratégicas con las compañías de seguros de mayor prestigio nacional e internacional, con el fin de brindar a nuestros asegurados un servicio de calidad al momento de escoger y utilizar un seguro.

3.1.4. VISIÓN PROPUESTA

Para diciembre del 2015 OLAND SEGUROS será una empresa reconocida nivel nacional posicionándose en nuevos mercados demostrando capacidad y seriedad en su servicio personalizado, captando el 2% del mercado nacional, creando una cultura de protección familiar y patrimonial a personas y empresas sobre la importancia y el buen uso de un seguro.

3.1.5. IMAGEN CORPORATIVA

Con esta imagen corporativa se pretende refrescar, posicionar y dar a conocer esta marca en el mercado, de tal manera que sea el referente para los futuros clientes a la hora de escoger su asesor de seguros.

Gráfico 22 *Imagen corporativa*



Elaborado por: OLAND SEGUROS
Fuente: Oland Seguros
Año: 2013

SLOGAN

OLAND SEGUROS “SEGUROS CON MEMORIA”:

Queremos decir dos cosas:

1. Nacimos con 35 años de experiencia en seguros. Conocemos las necesidades que tienen las empresas ecuatorianas a las que hemos respaldado con la cobertura adecuada, soluciones rápidas y ética.
2. Cada persona y empresa que tiene contratado su seguro con nosotros, tiene una historia. La historia cuenta y cada caso es importante, por eso la memoria de cada individuo y compañía es parte integral de nuestra forma de hacer negocios.

3.1.6. PRINCIPIOS Y VALORES

- Excelencia: es nuestro compromiso hacer nuestro trabajo utilizando todos los recursos disponibles para lograr la excelencia en nuestra labor.
- Integridad: nos caracterizamos por contar con personal que siempre trabaja con transparencia, honestidad y ética.
- Trabajo en equipo: reconocemos el resultado del esfuerzo del trabajo conjunto de nuestros colaboradores, integrándonos y conjugando talentos para el bienestar de nuestro cliente.
- Honestidad y responsabilidad: siempre respetamos la verdad ante el mundo, cumplimos lo que ofrecemos.
- Pasión: amamos lo que hacemos por ello dedicamos todo nuestro esfuerzo a nuestros clientes
- Transparencia y legalidad en todas las acciones y procedimientos que realice cualquier trabajador en nombre de la empresa

3.1.7. SERVICIOS

- **EDUCACIÓN AL CLIENTE:** Instruir al asegurado en forma imparcial y objetiva sobre las características comerciales, financieras y operativas de las compañías Aseguradoras.
- **ASESORAMIENTO PERSONALIZADO:**
 - a. Revisar los documentos emitidos por las aseguradoras detectando sus errores u omisiones que puedan generar mayor costo o menos indemnización al asegurado
 - b. Controlar los vencimientos de las pólizas y avisar oportunamente al asegurado para que pueda analizar las modificaciones necesarias.
 - c. Presentar para aprobación del asegurado las recomendaciones pertinentes en cuanto a las características óptimas en lo técnico, administrativo y económico
 - d. Asesorar a los asegurados en medidas de prevención y protección para reducir sus riesgos
 - e. Tramitar todo lo relacionado con los reclamos procurando Ayudar al asegurado en la valorización de los bienes para establecer las sumas aseguradas adecuadas.
 - f. Realizar periódicamente comités de seguros con el asegurado, planificar charlas y elaborar instructivos para lograr un adecuado manejo de los programas de seguros.

3.1.8. POLÍTICAS

POLÍTICA DE HORARIOS DE TRABAJO

Entra en vigencia a partir del 01 de septiembre 2013, la siguiente política de horarios de trabajo, misma que tiene que ser acatada por todo el personal de OLAND SEGUROS y que se regirá estrictamente a su cumplimiento y sanciones pertinentes. Las multas que se impongan nunca beneficiaran total ni parcialmente a la compañía ya que estas se

entregarán al Dpto. de Administración para la realización de actividades humanitarias y sociales:

HORARIOS DE TRABAJO

1.- Todo el personal deberá registrar su ingreso en el reloj biométrico hasta las 8:30 am

2.- A partir de las 8:31 se considerará atraso y se procederá a aplicar las siguientes sanciones, después del análisis del reporte mensual que solicitara la división de administración (RRHH):

- Primer llamado de atención y descuento vía rol de pagos de acuerdo a la siguiente tabla

Atrasos

Cuadro 19 Amonestaciones por atrasos

Rango de tiempo	Amonestación
1 – 10 minutos	ninguna
10-30 minutos	5% del salario básico
30- 60 minutos	10% del salario básico
1 – 3 horas	20% del salario básico

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

- Segundo llamado de atención: por escrito y descuento al rol de pagos
- Tercer llamado de atención: por escrito y memo al file; descuento vía rol de pagos
- De tener casos repetitivos de atrasos se procederá de acuerdo a los que rige el código de trabajo en el artículo 172.

- La jornada ordinaria diaria de trabajo tiene una duración obligatoria de 8 horas siendo el ingreso a las 8:30 am. hasta las 17:30 pm.

DURACIÓN DE LA JORNADA LABORAL

La jornada máxima ordinaria de trabajo será de 40 horas semanales. En caso de haber cualquier variación, esta se establecerá de acuerdo a la ley laboral vigente.

PERMISOS DE TRABAJO

Para que el empleado pueda ausentarse de su lugar de trabajo por más de 3 horas debe solicitar por escrito (Solicitud de permiso) y con la autorización de su jefe inmediato y del Departamento Administrativo, mismo que será concedido solamente por enfermedad, calamidad doméstica, requerimiento de autoridades, sufragio y casos permitidos por la ley.

INGRESOS FUERA DE HORA

El empleado debe llenar la solicitud de permiso para poder ingresar a su lugar de trabajo fuera de los horarios normales.

POLÍTICA DE SOLICITUD DE PERMISOS

A partir del 01 septiembre del 2013 rige la política de solicitud de permisos, misma que tiene el fin de regularizar la ausencia laboral y que se rige estrictamente a los siguientes procedimientos que deben ser acatados por todo el personal de OLANDSEGUROS:

1.- Para que el empleado pueda solicitar un permiso sea este por motivos personales o calamidad domestica deberá llenar la “solicitud de permiso”, detallando el tiempo que se ausentara de su lugar de trabajo y el motivo,

mismo que debe ser autorizado por su jefe inmediato y por el Dpto. de Administración (RRHH).

2.- En caso de que el empleado comunique su ausencia vía telefónica debe regularizar el mismo procedimiento una vez que se incorpore normalmente a sus actividades.

3.- Se considerará permiso personal a todos aquellos tramites que debe realizar el empleado dentro de los horarios de trabajo, por lo tanto estas horas deben ser recuperadas por el trabajador o descontadas de su rol de pagos.

4.- Se considerará permiso por calamidad doméstica, en casos de enfermedad, motivos de fuerza mayor, imprevistos y siempre y cuando tengan documentación de respaldo, por lo que estos permisos no se concederán para descuentos.

5.- Las citas médicas deben ser fuera del horario de jornada laboral.

6.- En casos que la solicitud de permiso sea por causa de enfermedad, debe ser justificada con un certificado médico del IESS o cualquier medico (siempre y cuando no sea pariente directo del empleado) y debe ser entregado al Dpto. Administrativo en un plazo máximo de 3 días.

7.- Si el permiso medico se debe extender por más de 3 días, es indispensable el sello el IESS sin excepción para la justificación de sus ausencias.

8.- Es obligación del Dpto. Administrativo llevar un control estadístico de las causas de ausentismo laboral, misma que deben ser revisadas anualmente por la Gerencia General.

JUSTIFICACIONES

La única justificación válida para atrasos y faltas se considerara exclusivamente la enfermedad del empleado, debidamente comprobada con un certificado médico; calamidad doméstica o causas de fuerza mayor que de igual manera deben estar justificadas y comprobadas por la unidad encargada.

PERMISOS REMUNERADOS

La compañía concederá permisos remunerados únicamente en los casos contemplados en el código de trabajo, para el desempeño de cargos oficiales de forzosa aceptación, para ejercer el derecho al sufragio, calamidad domestica debidamente comprobada y documentada, considerada en los siguientes casos: enfermedad del trabajador, accidentes personales, enfermedades de hijos y cónyuges, cambio de domicilio, muerte de un familiar, y siempre y cuando se realice el aviso a su jefe inmediato y a RRHH.

Respecto al trabajo del personal femenino, en los periodos de parto y lactancia, se actuara de acuerdo a lo dispuesto en el código de trabajo.

Todo empleado que no asista a su lugar de trabajo por alguna enfermedad deberá comunicar al jefe inmediato y Dpto. de RRHH dentro de los primeros 3 días de enfermedad, de acuerdo a lo descrito en el Código de Trabajo.

POLÍTICA DE USOS DE UNIFORMES Y PRESENTACION PERSONAL

Entra en vigencia a partir del 01 de septiembre del 2013 la política de uso de uniformes y presentación personal, misma que fue desarrollada con el fin de normar la imagen corporativa de la empresa, y que debe ser acatada por todos los empleados de OLAND SEGUROS:

1.- Es obligatorio para el personal femenino el uso de uniformes de lunes a jueves de acuerdo al calendario establecido, el viernes pueden acudir con vestimenta formal casual.

2.- El maquillaje, peinado y accesorios deben ser discretos y sobrios

3.- Es obligatorio para el personal masculino el uso de traje formal y corbata de lunes a jueves, el viernes pueden acudir con vestimenta formal casual.

4.- Está prohibido el uso de jeans y ropa sport como vestimenta dentro del horario de trabajo.

5.- La presentación y aseo personal debe ser impecable.

6.- Las sanciones por el incumplimiento de lo estipulado en esta política se aplicaran de la siguiente manera:

- Primera llamada de atención verbal

- Segunda llamada de atención por escrito

- Tercera llamada de atención por escrito con memo al file.

Tres llamados de atención con memo al file pueden ser causal de visto bueno por parte del empleador.

POLÍTICA DE SOLICITUD DE VACACIONES

Para normar este proceso entra en vigencia a partir del 01 de septiembre de 2013 la Política de Solicitud de Vacaciones, mismo que debe ser coordinado conjuntamente con las jefaturas de cada área y el Dpto. Administrativo:

- 1.- El Dpto. Administrativo es el encargado de establecer el calendario anual de vacaciones de todo el personal mismo que debe ser realizado durante los 3 primeros meses del año y reportado a la Gerencia General.
- 2.- La gerencia de cada área debe coordinar con su personal las fechas escogidas para sus vacaciones y entregarlas al Dpto. Administrativo.
- 3.- Con 15 días de anticipación el empleado debe llenar el formulario de Solicitud de Vacaciones, mismo que debe ser aprobado por la gerencia respectiva según el cronograma establecido.
- 4.- El empleado está en la obligación de dejar su trabajo al día y reportar mediante un acta el trabajo pendiente a su jefe inmediato para que pueda delegar sus actividades entre los demás trabajadores del área.
- 5.- Cada persona tiene derecho a 15 días de vacaciones cuando ha cumplido un año de trabajo, incluyendo un fin de semana.
- 6.- Se podrá solicitar permiso con cargo a vacaciones utilizando el mismo formulario y conteo de días, incluyendo fin de semana y días de descanso.
- 7.- Los trabajadores Que presten sus servicios por más de 5 años, tendrán derecho a gozar de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán la remuneración correspondiente a estos días excedentes, mismos que no excederán de 15 días.
- 8.- El trabajador podrá no hacer uso de sus vacaciones hasta por 3 años consecutivos a fin de acumularlos hasta el cuarto año.

BASES PARA EL CÁLCULO DE VACACIONES

La liquidación para el pago de vacaciones será el valor del último sueldo nominal percibido por el empleado dividido para los 30 días del mes y multiplicados por los días de pago.

DÍAS DE DESCANSO

La compañía acatará los días de descanso establecidos por la ley

3.1.9. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO



La Junta Directiva consiente de la necesidad de contar con instrumentos que contribuyan al cumplimiento de la misión y visión institucionales y,

Considerando

Que, el personal que labora en OLAND SEGUROS debe conocer la norma activa interna,

Que, los empleados quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones de este reglamento y su desconocimiento no podrá ser excusa para no cumplirlo

Que, el correcto cumplimiento de estas disposiciones será la mejor garantía de estabilidad y progreso dentro de esta empresa

Emite el presente reglamento de trabajo para cumplimiento de todos los colaboradores

PRINCIPIOS GENERALES

El presente reglamento interno de trabajo contiene las normas generales que regulan el funcionamiento general de esta organización, las disposiciones aquí establecidas deben ser difundidas y cumplidas por todas las personas que presten sus servicios a esta entidad.

Art 1.- Reciprocidad: La compañía y sus empleados deberán cumplir estrictamente sus obligaciones de manera recíproca.

Art. 2.- Dirección: La dirección y administración de esta compañía la ejerce el Gerente General en su calidad de accionista mayoritario y representante legal de la misma o por intermedio de las distintas Gerencias de Área según su orden jerárquico a través del cual se organizan el sistema de trabajo y distribución de personal.

Art. 3.- Son empleados de la compañía todas aquellas personas que presten sus servicios a esta organización, bajo contratos de trabajo o cualquier otra delegación que implique relación de dependencia con la entidad, y que por lo tanto se someten a cumplir con las reglas fijadas en este reglamento de Trabajo, asumiendo las consecuencias del cumplimiento o incumplimiento del mismo.

Art. 4.- Honestidad: es el valor principal de la organización, todos los empleados de OLANDSEGUROS deben actuar con honestidad ante cualquier circunstancia, su actitud nunca debe ser favorable ante ninguna persona ni ninguna circunstancia.

CONTRATACIÓN

Art 5.- Requisitos de Admisión: las condiciones que requiere toda persona para el ingreso a brindar sus servicios a esta compañía como empleado son los siguientes:

- a) Tener cedula de ciudadanía o pasaporte (en caso de extranjeros) vigentes.
- b) Presentar certificados de educación, instrucción o idoneidad que avalen su desempeño en el ejercicio de sus funciones según el cargo para el que ha sido contratado
- c) Presentar libreta del Servicio militar al Instituto Ecuatoriano de Fuerzas Armadas
- d) Presentar record policial actualizado
- e) Presentar al menos 2 certificados de honorabilidad que avalen su buena conducta
- f) Certificado de trabajo del último empleador, en caso de ser su primer empleo presentar una referencia escrita otorgada por una persona reconocida.
- g) Dos fotos tamaño carne
- h) Certificado médico que avale su buen estado de salud otorgado por un médico federado.
- i) Carnet del CONADIS en casos de discapacidad
- j) Demás documentos que la organización considere necesarios

Art.- 6 Admisión: para la admisión de los aspirantes a un empleo, deben llenar una solicitud y rendir pruebas psicológicas y de conocimiento que demuestren que es apto para el puesto que aplica el aspirante, mismas que son determinantes al momento de su contratación.

Art 7.- Datos personales: el empleado que ingrese a brindar sus servicios en la compañía debe proporcionar todos sus datos personales, así como dirección de domicilio, teléfonos de contacto y demás que se consideren necesarios.

Art 8.- Efectos de falsa información: en caso de que el empleado llegara proporcionar información falsa, la compañía tiene la potestad de separar al empleado de la institución, terminando su contrato sin

necesidad de desahucio y en conformidad a lo establecido el Art. 316 del código de trabajo.

Art 9.- Contratación: cumpliendo los requisitos anteriores, se procederá a celebrar por escrito el contrato de trabajo respectivo. Todo empleado ingresara con un contrato de trabajo a prueba por 3 meses, luego del cual se suscribirá un contrato directo con OLANDSEGUROS conforme a lo establecido en el Código de trabajo.

Art 10.- Aviso de entrada al IESS: la compañía enviara el aviso de entrada al IESS dentro de los 3 primeros días del ingreso del trabajador.

MODALIDADES DE CONTRATACIÓN

Art.- 11 Especies de contratos: entre la compañía y los empleados que sean admitidos pueden celebrarse todas las especies de contratos contemplados en el Código de Trabajo:

Art. 12.- Forma escrita: todo contrato individual será celebrado por escrito, mismo que tendrá tres ejemplares, el primero quedara archivado en la compañía, el segundo en la Inspectoría de trabajo y el tercero será entregado al empleado. El departamento Administrativo y/o de Recursos Humanos, será el encargado de elaborar los contratos y deberán legalizarlos dentro de los primeros 30 días a partir de su fecha de celebración.

JORNADAS Y HORAS DE TRABAJO

Art. 13.- Horarios de Trabajo: todos los empleados de OLAND SEGUROS deben comprometerse a cumplir de manera estricta los horarios de trabajo fijados por el empleador, aceptando las posibles modificaciones que se hagan en un futuro. La compañía se reserva el derecho de cambiar los horarios de trabajo de conformidad con las

disposiciones legales sobre la materia y conforme las necesidades y naturaleza del trabajo.

Art. 14.- Horario de trabajo en la compañía: la jornada de trabajo para los empleados de la compañía OLAND SEGUROS es de 8:30 am a 17: 30 pm, con un receso de 60 minutos al medio día destinado para el almuerzo que pueden ser tomados desde las 12:00 am a 14: 00 pm, en dos turnos, de tal manera que no se tenga la necesidad de cerrar la oficina y dejar de atender a clientes. Este horario será controlado por el reloj biométrico en el que los empleados deben registra su hora de entrada y salida inclusive en su hora de almuerzo.

Art. 15.- Puntualidad: todos los empleados de la compañía OLAND SEGUROS deben asistir con puntualidad a realizar su labor diaria prestando mutua colaboración para el mejor cumplimiento de sus labores, el control de horarios de trabajo y puntualidad deberá realizarse de acuerdo a la “Política de horarios de trabajo”.

Art. 16.- Orden Jerárquico y Procedimiento de Peticiones: todo empleado cumplirá y atenderá en su trabajo las instrucciones que reciba de la Gerencia General, Jefes de Área, o todo aquel que siendo superior jerárquicamente represente para efectos laborables a la compañía.

Art. 17.- Peticiones: los empleados de cualquier instancia, realizaran sus peticiones ante su jefe inmediato.

Art. 18.- Segunda Instancia: si el empleado no ha sido escuchado o no recibe respuesta a su petición, podrá presentar la segunda instancia ante el Jefe Administrativo Financiero, quien deberá dar una respuesta al empleado.

OBLIGACIONES DE LA COMPAÑÍA

Art 19.- Principio Fundamental: es obligación y objetivo principal de la compañía, procurar el bienestar y permanencia de todos sus empleados.

Art. 20.- Garantías para los empleados: la compañía OLAND SEGUROS garantiza a sus empleados a más de las garantías que establece el código de trabajo, el cumplimiento de lo siguiente:

- Consideración y buen trato a todos sus funcionarios.
- Pago puntual de sueldos y sobresueldos
- Cancelación oportuna de los aportes obligatorios al IESS
- Seguridad e higiene en sus instalaciones, preservando la integridad física de los empleados
- En caso de matrimonio se concederán 3 días continuos de permiso inmediatamente después del mismo sean estos laborables o no.
- En caso de fallecimiento de cónyuges o parientes se otorgaran las licencias según lo establece el Código de Trabajo.

PROHIBICIONES DE LA COMPAÑÍA

Art. 21.- Prohibiciones: se prohíbe a la compañía a más de lo establecido en el código de trabajo, lo siguiente:

- a) Hacer reducciones, retenciones, compensaciones de sueldos y prestaciones salvo en casos autorizados por la ley
- b) Imponer a los empleados obligaciones de carácter político y religioso
- c) Hacer o permitir rifas, colectas o inscripciones a campañas políticas

OBLIGACIONES DEL EMPLEADO

Art. 22.- Son obligaciones del empleado además de las constantes en el Código de trabajo, las siguientes:

- a) Guardar consideración y respeto a sus superiores
- b) Guardar consideración y respeto a sus compañeros de trabajo y clientes.
- c) Mantener buena conducta, moral y disciplina
- d) Demostrar honestidad
- e) Mantener limpio y ordenado su lugar de trabajo
- f) Mantener y cuidar adecuadamente el equipo y maquinas encargados a cada empleado.
- g) Cuidar el material de trabajo y devolver el que no utilice
- h) Cumplir estrictamente sus horarios de trabajo
- i) Guardar absoluta reserva sobre las técnicas de la compañía, así como sus estados financieros, al igual que sobre la vida privada de sus superiores y sus compañeros.
- j) Cumplir con el reglamento de uso de uniformes y presentación personal
- k) Asistir a los cursos de capacitación para los que fuera designado el empleado

PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES

Art. 23.- A más de lo establecido en el código de trabajo, la compañía prohíbe terminantemente a sus empleados:

- a) Suspender sus labores cotidianas, promover o participar de estas suspensiones
- b) Negarse a trabajar en los horarios establecidos
- c) Introducir e ingerir bebidas alcohólicas y psicotrópicas durante la jornada de trabajo
- d) Atender visitas personales dentro de la organización
- e) Encargar a otra persona el trabajo que le ha sido designado
- f) Dormir, distraerse o distraer a los demás durante la jornada laboral
- g) Ofender o agredir a sus compañeros y superiores
- h) Entrar en las áreas restringidas dentro de la organización

- i) Realizar ventas, rifas o suscripciones no autorizadas
- j) Causar daños a los activos de la institución

OBLIGACIONES DE LOS GERENTES Y JEFES DE ÁREA

- a) Mantener una conducta ejemplar e imponer el orden y disciplina
- b) Vigilar la correcta ejecución de los trabajos y corregir cualquier error que haya percibido
- c) Enseñar la forma más adecuada de ejecutar las actividades de cada trabajador que está bajo su supervisión
- d) Impedir que el personal este fuera de su puesto sin una causa justificada
- e) Cumplir y hacer cumplir todas las normas y políticas fijadas en el reglamento interno de trabajo
- f) Llamar la atención a los empleados que cometieran alguna falta leve; e informar su reincidencia o cualquier otra falta grave a la Gerencia General,

MEDIDAS DISCIPLINARIAS

Art 24.- Amonestación Verbal: serán causa de amonestación verbal las faltas leves de disciplina, comportamiento indebido con sus compañeros y superiores.

Art. 25.- Amonestación Escrita: serán causa de amonestación escrita:

- La reincidencia en las faltas que hubieren ocasionado la amonestación verbal
- Los atrasos y faltas injustificadas
- El uso de bienes de la empresa (indebido)
- Violación de las normas fijadas en el reglamento interno
- El incumplimiento recurrente de las tareas encomendadas al trabajador

TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL DE TRABAJO

El contrato individual de trabajo puede darse por terminado cuando:

- a) Por acuerdo de las partes
- b) Por conclusión del servicio objeto del contrato
- c) Por muerte del empleado o incapacidad permanente
- d) Por voluntad del empleado o del empleador previo visto bueno
- e) Por desahucio, causales amparados en el código de trabajo
- f) Por no haber cumplido satisfactoriamente el periodo de prueba
- g) Por incurrir en alguna falta grave

FALTAS GRAVES

Art. 26.- Se consideran faltas graves previas a la tramitación del visto bueno las siguientes:

- 1) Faltas repetitivas de puntualidad o asistencia a su trabajo, o abandono del mismo por un tiempo mayor a 3 días consecutivos sin causa
- 2) Violación a las normas establecidas en el reglamento interno de trabajo
- 3) Faltas por conducta inmoral entendiéndose como:
 - a. Alterar el control de asistencia
 - b. Entregar documentos falsos al momento de la contratación
 - c. Hurtar las pertenencias de la compañía
 - d. Atentados contra la propiedad de la compañía
- 4) Injurias graves contra sus superiores, mal trato de obra o palabra y faltas de respeto graves contra sus compañeros y superiores
- 5) Ineptitud respecto a las labores designadas, negligencia o imprudencia en el desarrollo de sus actividades cotidianas.
- 6) Divulgar información confidencial de la empresa

PUBLICACIÓN Y VIGENCIA DEL REGLAMENTO

Art. 27.- Dentro de los 30 días siguientes a la notificación de la resolución, la compañía entregara un ejemplar a cada uno de los componentes del personal actual y en el futuro al personal que ingrese a la organización

Art 28.- Todo el personal de la compañía tiene la obligación de conocer y cumplir las disposiciones de este reglamento.

Art.29.- Fecha de vigencia: el presente reglamento tendrá vigencia a partir de la fecha aprobada por la Dirección General de Trabajo.

Art. 30.- Disposición Final: toda disposición legal, pacto o fallo; vigente al empezar a regir el presente reglamento sustituyen el derecho de las disposiciones de dicho reglamento, en cuanto fueran favorables para el empleado

Suscribe el presente Reglamento, el Gerente General de OLAND SEGUROS

Andrés Oleas Garzón

3.1.10. OBJETIVOS, METAS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PROPUESTOS

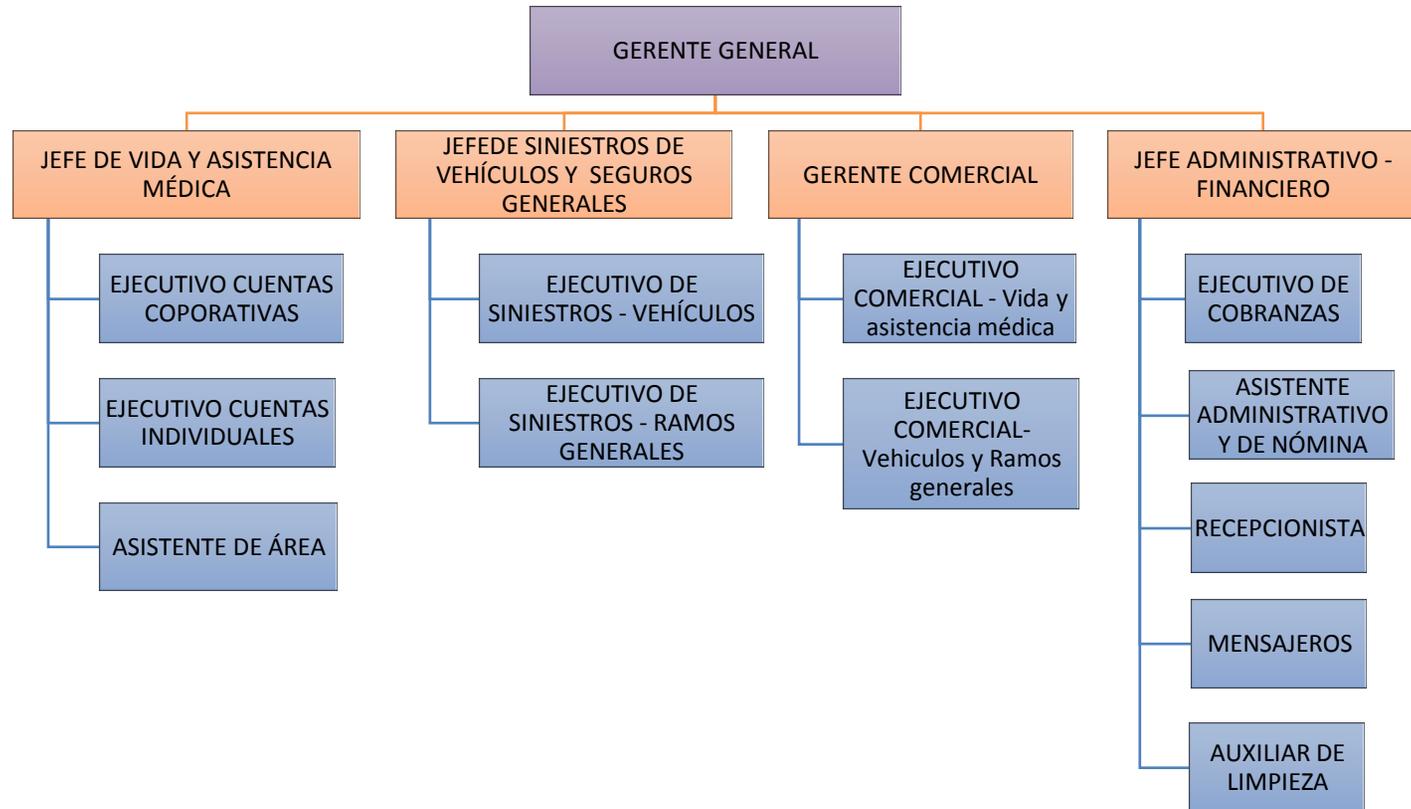
Cuadro 20Objetivos, metas y estrategias de la propuesta

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS
FINANCIEROS		
Incrementar los ingresos en un 20% respecto al 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Renovación del 95% de clientes corporativos • Renovación del 80% de clientes individuales • Incremento del margen de ventas en un 70% respecto al año anterior • Cumplimiento al 100% del presupuesto anual de ingresos por ventas y renovaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar continuamente monitoreo del servicio que están recibiendo los clientes para de esta manera medir su nivel de satisfacción. • Integrar personal capacitado en ventas y distribuirlo estratégicamente para atacar a los sectores que pueden ser potencialmente explotados. • Innovación de nuevos productos y servicios • Establecer alianzas estratégicas con las aseguradoras para modificar productos e incrementar la fuerza de ventas
OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS
Aumentarla rentabilidad de la empresa, e incrementar su utilidad bruta en un 10%	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del 80% de la cartera vencida (cuentas por cobrar) • Optimizar recursos financieros • Cumplimiento del presupuesto de gastos • Cumplimiento de presupuesto de ingresos por comisión • Cumplimiento de presupuesto por primas pagadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar adecuadamente y en los tiempos establecidos la cobranza de facturación a los clientes • Exigir la liberación de comisiones a tiempo a las aseguradoras • Reducir los gastos administrativos sin desmejorar la calidad • Realización de un correcto presupuesto anual en donde se establezca y delegue a los responsables de cada área el cumplimiento de su presupuesto por ingresos y gastos • Realizar una gestión efectiva de cobranzas de comisiones a las aseguradoras para que cada mes se cumpla con el presupuesto establecido
OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS
Mantener una relación estable entre los procesos que generan rentabilidad y aquellos que generan gastos	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en el usos de los recursos disponibles • Cumplimiento de objetivos del desarrollo de capital humano • Cumplimiento del presupuesto de ingresos y gastos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un sistema de remuneración variable de acuerdo a la generación de rentabilidad y productividad • Planes de incentivos para empleados • Deliberar y concretar el numero eficiente de empleados de acuerdo a los procesos desarrollados
DE PROCESOS		
Mejorar la capacidad de respuesta a un requerimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar en un 90% las causas de quejas de los clientes por falta de atención de los ejecutivos • Cumplimiento de los tiempos establecidos para cada proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema de medición para determinar los puntos críticos (cuellos de botella) de los procesos y su mejoramiento continuo • Realizar convenios con las aseguradoras para mitigar aquellos re procesos que incrementan el tiempo para realizar un proceso • Implementar un buzón de sugerencias (en la página web) • Implementar un sistema integrado (para • Estructurar un sistema CRM (customerrelationshipmanagement)bróker) • Realizar comités gerenciales trimestrales con los clientes corporativos con el fin de medir su grado de satisfacción • Establecer metas que midan los estándares de calidad en servicio para poder evaluar a cada ejecutivo
CAPITAL INTANGIBLE		
Comprometer y fidelizar a los colaboradores de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Retención del 100% de los empleados • Integración del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener una correcta inducción al personal sobre los objetivos y metas de la organización • Planes de incentivos por cumplimiento de metas y participación en eventos o actividades que enaltecen la organización • Revisión anual de remuneraciones • Establecer planes de capacitación para los empleados en las diversas áreas tanto técnicas como humanas y de servicio • Fidelizar a los empleados con los planes de capacitación comprometiéndolos a servir a la compañía en recompensa por ello
Potencializar la aptitud de servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Tener personal capacitado y comprometido con la empresa 	

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: plan estratégico Oland Seguros 2012
Año: 2013

3.1.8 ORGANIGRAMA PROPUESTO

Gráfico 23 Organigrama propuesto



Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

3.2 MANUAL FINANCIERO

3.2.1 REGLAMENTO DE CAJA CHICA

Cuadro 21 Reglamento de Caja Chica

	REGLAMENTO DE CAJA CHICA	DD/MM/AA
	RESPONSABLE: EJECUTIVO DE COBRANZAS	
ÁMBITO DE APLICACIÓN: El presente Reglamento establece las disposiciones generales que regulan la asignación, operación y control del Fondo Fijo de Caja Chica de OLAND SEGUROS		
DEFINICIÓN DEL FONDO DE CAJA CHICA: Para los efectos del presente Reglamento, el Fondo Fijo de Caja Chica lo constituyen los anticipos de recursos que se conceden por disposición del Gerente General de OLAND SEGUROS, para realizar gastos menores, en situaciones no previstas oportunamente y para adquirir bienes o servicios de carácter indispensable y urgente.		
NATURALEZA La ejecución del gasto mediante el Fondo Fijo de Caja Chica es un procedimiento de excepción y por consiguiente limitado a la atención de gastos menores indispensables y urgentes, según el criterio justificado de OLAND SEGUROS		
DEFINICIÓN DE GASTOS MENORES Y URGENTES a) Se consideran Gastos Menores, aquellos que no excedan el monto máximo fijado por el Gerente General de OLAND SEGUROS y que corresponden a la contratación de servicios imprevistos o adquisición de bienes que no se encuentren en el inventario de suministro. Por otra parte, entre los denominados "gastos menores" se consideran también los viáticos y transporte dentro del país, así como el pago de servicios públicos y actividades de capacitación. b) No se podrán adquirir activos fijos por medio del fondo de Caja Chica. c) El área administrativa deberá organizarse y planificar adecuadamente las compras de materiales y suministros que OLAND SEGUROS necesite, con el fin de emplear lo menos, posible el fondo de caja chica autorizado.		
RESPONSABLE El responsable del Fondo de Caja Chica de OLAND SEGUROS, será el/la ejecutivo de cobranzas o a quien delegue estas funciones el Gerente General. Al Responsable se le hará entrega de los recursos para una adecuada disposición y correcta administración.		
CONTENIDO PRESUPUESTARIO Y ECONÓMICO Todas las compras o pagos que se realicen por medio de Caja Chica, deberán contar con el debido respaldo (facturas, nota de venta, etc.) y la autorización de el/la Jefe Administrativo-Financiero y será responsabilidad de los funcionarios autorizados velar por el fiel cumplimiento de esta disposición.		
ELABORACIÓN: Analista de Procesos	REVISIÓN: Jefe Administrativo financiero	APROBACIÓN: Gerente general

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

3.2.2. REGLAMENTO DE COBRANZAS

Cuadro 22 Reglamento de cobranzas

	REGLAMENTO DE COBRANZAS	DD/MM/AA
	RESPONSABLE: EJECUTIVO DE COBRANZAS	
<p>ÁMBITO DE APLICACIÓN:</p> <p>El presente Reglamento establece las disposiciones generales que regulan la cobranza de primas y comisiones recibidas de OLAND SEGUROS</p>		
<p>COBROS A CLIENTES EXTERNOS:</p> <p>Una vez que el cliente ha recibido la factura, tiene 5 días laborables para la revisión de la misma y solicitar, si fuere el caso, la anulación o ajustes correspondientes de la misma; pasado este lapso de tiempo se dará como recibida conforme.</p> <p>El/la ejecutivo de cobranzas debe contactarse telefónicamente con el área contable de cada cliente para poner en aviso del pago de la misma; el cliente tendrá 5 días adicionales para la cancelación vía transferencia o cheque a nombre de la aseguradora.</p> <p>Si en este periodo de tiempo no se ha recibido el pago y el cliente se encuentra en mora, el/la ejecutivo tendrá la potestad de comunicarse con la aseguradora y solicitar el corte de servicio por falta de pagos; el cliente no podrá realizar reclamos, créditos hospitalarios, o aviso de siniestros.</p>		
<p>COBRO DE COMISIONES A LAS ASEGURADORAS:</p> <p>Una vez enviado el pago del cliente, el/la ejecutivo de cobranzas deberá solicitar a la aseguradora la pre liquidación de comisiones, mismas que debe validar sean las correctas según lo pactado entre el bróker y la aseguradora.</p> <p>Los pagos de comisiones deben entrar al proceso contable máximo hasta el 25 de cada mes para cumplir con el presupuesto mensual.</p>		
<p>RESPONSABLE</p> <p>El responsable de cobranzas de OLAND SEGUROS, será el/la ejecutivo de cobranzas o a quien delegue estas funciones el Gerente General. Al Responsable se le hará entrega de los recursos necesarios para una adecuada disposición y correcta administración.</p>		
<p>ELABORACIÓN: Analista de Procesos</p>	<p>REVISIÓN: Jefe Administrativo financiero</p>	<p>APROBACIÓN: Gerente general</p>

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

3.3. MANUAL DE FUNCIONES

3.3.1 DESCRIPCIÓN DEL CARGO – GERENTE GENERAL

Cuadro 23 Descripción del cargo – Gerente General

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	GERENCIA GENERAL		
Código:	GG001	Año Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	GERENTE GENERAL		
Reporta a (Puesto):	JUNTA DE ACCIONISTAS		
Supervisa (Puesto):	a	JEFATURA DE VIDA Y ASISTENCIA MEDICA, JEFATURA DE SEGUROS GENERALES, JEFATURA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA, JEFATURA COMERCIAL	

2.MISIÓN DEL PUESTO
<p>El Gerente General de “OLAND SEGUROS” es el principal responsable por el desempeño organizacional y los resultados de las operaciones de la empresa; ejerce la mayor autoridad ante las demás jefaturas y gerencias y sobre el resto de cargos operativos dentro de la institución. Su principal objetivo es el de crear un mayor valor a la empresa.</p>

3.PERFIL DEL CARGO		
a) Nivel de Educación y Conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera
Secundaria Completa		
Técnica o Intermedia		
Pregrado (tercer nivel)	X	Administración de empresa
Postgrado (cuarto nivel)	X	MBA Especialización e seguros
Áreas de Conocimientos: administración de empresas, contabilidad, seguros, procesos, planeación estratégica		
b) Experiencia Laboral Requerida en: Seguros, Administración		
Tiempo de Experiencia:	5 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	x
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	x
Contenido de la Experiencia		
		Administración de una empresa
		Seguros
c) Capacitación complementaria requerida:		
Especialización en Seguros		
Planeación Estratégica		
Administración de empresas		

4.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades	Frecuencia		
	Diaria	Semanal	Esporádica
Lidera el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.			X
Revisa y aprueba los presupuestos financieros anuales que cada área realiza.			X
Planifica reuniones con los jefes de Área, con el fin de medir continuamente su ejecución y comparar los resultados reales con los objetivos y metas propuestas en la planificación estratégica		x	
Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.		x	
Promueve a desarrollar un ambiente de trabajo digno, positivo en donde los trabajadores puedan lograr sus metas optimizando tiempo, dinero y recursos.	x		
Corrige, analiza errores y busca soluciones de acuerdo al plan estratégico en la búsqueda de objetivos, cumplimiento de metas y presupuestos			X
Toma todas decisiones de cambios o reformas dentro de la empresa	x		
Autoriza los desembolsos de efectivo como son: pago proveedores, pago nómina, adquisiciones y gastos varios		x	
Realiza el análisis financiero de la Compañía para presentar informe a Junta de Accionistas.			X
Prepara y elabora la descripción de tareas y objetivos para cada empleado de acuerdo a su área		x	
Ejerce un liderazgo positivo y motivante que refuerce la ejecución de los objetivos propuestos	x		
Solicita y realiza las diferentes transacciones financieras como créditos, inversiones y asignación de créditos a clientes o proveedores		x	
Supervisa los contratos laborales y comerciales			X
Se encarga de la contratación o despido de personal			X

5.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS
Planeación estratégica
Administración Financiera
Contabilidad – interpretación de balances e índices
Desarrollo organizacional
Manejo de personal
Especialización en todos los ramos de seguros

6.HABILIDADES REQUERIDAS
Liderazgo
Organización
Pro actividad
Gestión eficaz de tiempo
Capacidad de análisis del entorno
Toma de decisiones

7.RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Gerencia Comercial	✓ Control de Ventas
✓ Jefatura de Vida y AM	✓ Control del área
✓ Jefatura de Seguros Generales	✓ Control del área
✓ Jefatura administrativa financiera	✓ Control de presupuestos
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Aseguradoras	✓ Relaciones comerciales

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

3.3.2 DESCRIPCIÓN DEL CARGO – JEFE DE VIDA Y ASISTENCIA MÉDICA

Cuadro 24 Descripción del cargo – Jefe de vida y asistencia médica

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	ÁREA DE VIDA Y ASISTENCIA MÉDICA		
Código:	AM002	Año Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	JEFE DE VIDA Y ASISTENCIA MEDICA		
Reporta a (Puesto):	GERENCIA GENERAL		
Supervisa (Puesto):	a	EJECUTIVOS DE CUENTA, ASISTENTE DE ÁREA	

2.MISIÓN DEL PUESTO

La jefatura de Vida y Asistencia médica es la responsable de la adecuada administración de los clientes tanto corporativo como individuales, dentro del presupuesto que debe elaborar, deben contemplarse tanto las ventas nuevas como las renovaciones las cuales están sujetas a las metas establecidas en la planificación estratégica.

3.PERFIL DEL CARGO

a) Nivel de Educación y Conocimientos

Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera
Secundaria Completa		
Técnica o Intermedia		
Pregrado (tercer nivel)	x	Administración de empresas
Postgrado (cuarto nivel)		

Áreas de Conocimientos: administración de empresas, contabilidad, servicio al cliente, planeación estratégica, seguros (específicamente de Vida y Asistencia médica)

b) Experiencia Laboral Requerida en: Seguros

Tiempo de Experiencia:	de	5 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	x	Contenido de la Experiencia Seguros de Vida y Asistencia medica
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	x	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración de empresas ✓ Liderazgo ✓ financiero

c) Capacitación complementaria requerida:

Seguros, administración de personal

4.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
Renegocia la cartera de clientes para la renovación de sus contratos.			X
Negocia las comisiones con Aseguradoras, de acuerdo al volumen de clientes y a resultados.			X
Realiza renovaciones y analiza propuestas de mejora para los clientes actuales.			X
Asegurar la selección y la formación de los distintos colaboradores que ingresen al área			X
Supervisa el trabajo que realizan los ejecutivos de cuenta	x		
Organiza y distribuye la cartera de clientes entre los ejecutivos a su cargo.		x	
Presiona a la Aseguradora al cumplimiento en cuanto a los tiempos de pago, beneficios, descuentos y aranceles que ofrecen a sus clientes	x		
Maneja pagos comerciales de los clientes.			X
Asegura la calidad del servicio por pago de indemnizaciones en montos y tiempos		x	
Promueve y exige un servicio de calidad de los ejecutivos a cada uno de los clientes	x		
Revisa y aprueba el presupuesto departamental			X
Realiza y entrega informes de cumplimiento de presupuesto a la gerencia general			X
Desarrolla e implementa estrategias de satisfacción al cliente		x	
Capacita al nuevo personal y realiza programas de capacitación en su área para los ejecutivos, en diversos productos que se van lanzando al mercado			X
Optimiza y controla el uso de recursos en su área	x		

5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Administración de personal

Especialización de Seguros de Vida y Asistencia medica

Planeación estratégica

Servicio al cliente (técnicas)

Elaboración de presupuestos y proyecciones

6. HABILIDADES REQUERIDAS

Toma de decisiones

Liderazgo

Trabajo en equipo

Gestión eficaz del tiempo

Solución de problemas

7. RELACIONES DEL CARGO

Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Gerencial General	✓ Manejo y control del área
✓ Ejecutivos de cuenta	✓ Supervisa su trabajo
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Aseguradoras	✓ Tratos comerciales

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

3.3.3 DESCRIPCIÓN DEL CARGO – EJECUTIVOS DE CUENTA

Cuadro 25 Descripción del cargo – Ejecutivo de cuenta

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	ÁREA DE VIDA Y ASISTENCIA MÉDICA		
Código:	EC003	Año Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	EJECUTIVO DE CUENTA		
Reporta a (Puesto):	JEFE DE VIDA Y ASISTENCIA MÉDICA		
Supervisa (Puesto):	a	N/A	

2.MISIÓN DEL PUESTO
<p>El ejecutivo de cuenta es el encargado de la administración de Cuentas (corporativas, pymes o individuales), debe tener capacidad y conocimientos técnicos de seguros. Debe de conocer a detalle las cláusulas de cada póliza y las normas de cada aseguradora) Debe ser una persona autónoma, que trabaja de manera independiente, diplomática, definida y determinante, con capacidad de servicio al cliente, ya que su objetivo principal es el asesoramiento rápido, efectivo y correcto de las necesidades de sus clientes</p>

3.PERFIL DEL CARGO

a) Nivel de Educación y Conocimientos

Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera
Secundaria Completa		
Técnica o Intermedia	x	Administración de empresas Seguros
Pregrado (tercer nivel)		
Postgrado (cuarto nivel)		

Áreas de Conocimientos: seguros, servicio al cliente

b) Experiencia Laboral Requerida en: seguros (administración de cuentas)

Tiempo de Experiencia:

2 años

Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	x	Contenido de la Experiencia
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	x	Básica de administración de empresas

c) Capacitación complementaria requerida:

Servicio al cliente

4.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
Acuden a puntos de atención para recibir documentación (reclamos) y brindar asesoría personalizada con cada afiliado.	x		
Recibe reclamos y verifica que la información se encuentre completa y ordenada y envía reclamos a la compañía de seguros.	x		
Recibe de la aseguradora el informe de auditoría medica con la autorización de monto a pagar (liquidación)	x		
Presiona a la aseguradora el cumplimiento de los tiempos establecidos para cada tramite enviado, y el correcto pago de los siniestros de acuerdo a los aranceles y condiciones de cada póliza	x		
Debe ingresar en el sistema toda la información de cada reclamo	x		
Realiza la facturación de las cuentas a su cargo, verificar inclusiones, exclusiones, cambios de plan, etc. igualmente debe ingresar todos estos datos en el sistema	x		
Deben velar por el bienestar de cada cliente, monitoreando el servicio que reciben cuando acuden a una casa de salud, verificando si son atendidos correctamente.	x		

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

El cumplimiento de metas y objetivos de los ejecutivos debe medirse de acuerdo al siguiente cuadro

Cuadro 26 Tiempos por proceso

	RECIBE	ENVIA	PROCESA LA ASEGURADORA	ENTREGA AL CLIENTE	
RECLAMOS	Inmediato	2 horas	4 días	5 días	
CRÉDITOS HOSPITALARIOS	Inmediato	2 horas	48 horas	72 horas	
FACTURACIÓN	Último hábil mes	día del	48 horas	48 horas	5 días

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

3.3.4 DESCRIPCIÓN DEL CARGO – ASISTENTE DE ÁREA

Cuadro 27 Descripción del cargo- Asistente del área

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	VIDA Y ASISTENCIA MÉDICA		
Código:	AA004	Año Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	ASISTENTE DE ÁREA		
Reporta a (Puesto):	JEFE DE VIDA Y ASISTENCIA MÉDICA		
Supervisa a (Puesto):	N/A		

2.MISIÓN DEL PUESTO
Dentro de la organización, el/la asistente proporciona apoyo administrativo al personal sénior, y a su vez al Jefe del Área de Vida y Asistencia Médica. Su objetivo principal es ayudar a reducir la carga de trabajo del jefe y de los ejecutivos para que los procedimientos y operaciones ocurran de forma eficiente.

3.PERFIL DEL CARGO			
a) Nivel de Educación y Conocimientos			
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera	
Secundaria Completa	x	cualquiera	
Técnica o Intermedia			
Pregrado (tercer nivel)			
Postgrado (cuarto nivel)			
Áreas de Conocimientos: noción de administración de empresas			
b) Experiencia Laboral Requerida en: cargos similares, secretariado			
Tiempo de Experiencia:		1 año	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)		Contenido de la Experiencia
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	x	Administración
c) Capacitación complementaria requerida:			
n/a			

4.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO

Actividades	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
Lleva un registro y control de las actividades, comités y reuniones del jefe de área		x	
Informa periódicamente sobre el avance y cumplimiento del cronograma de actividades realizado por la jefatura y sus ejecutivos	x		
Apoya al departamento en la logística de realización de eventos o actividades que le designen	x		
Organiza y mantiene al día el archivo físico de cada cliente		x	
Realiza actividades operativas de apoyo a los ejecutivos como fotocopiar, escanear, redactar cartas, enviar tarjetas.	x		

5.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Secretariado
Computación básica

6.HABILIDADES REQUERIDAS	
Pro actividad	
Creatividad	

7.RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Jefe de Vida y Asistencia Medica	✓ Reporta su trabajo a esta jefatura
✓ Ejecutivos de cuenta	✓ Trabajan conjuntamente
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ n/a	✓ n/a

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

3.3.5 DESCRIPCIÓN DEL CARGO – JEFE DE SINIESTROS DE VEHÍCULOS Y SEGUROS GENERALES

Cuadro 28 Descripción del cargo – Jefe de siniestros de vehículos y seguros generales

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	SEGUROS GENERALES		
Código:	JS004	Año Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	JEFE DE SINIESTROS DE VEHICULOS Y SEGUROS GENERALES		
Reporta a (Puesto):	GERENCIA GENERAL		
Supervisa (Puesto):	a	EJECUTIVO DE SINIESTROS	

2.MISIÓN DEL PUESTO

La jefatura de Siniestros de vehículos y Ramos Generales es la encargada de administrar y gestionar los siniestros de los asegurados, coordina las diversas acciones que conducen a indemnizar y liquidar el siniestro.

3.PERFIL DEL CARGO

a) Nivel de Educación y Conocimientos

Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera
Secundaria Completa		
Técnica o Intermedia		
Pregrado (tercer nivel)	x	Administración de empresas
Postgrado (cuarto nivel)		

Áreas de Conocimientos: Seguros generales, administración de empresas, contabilidad

b) Experiencia Laboral Requerida en: Seguros generales

Tiempo de Experiencia:

5 años

Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	x	Contenido de la Experiencia
		x	Seguros generales
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	x	Administración de empresas

c) Capacitación complementaria requerida:

Planeación estratégica

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
Se encarga de la negociación y renovación de las pólizas de ramos generales y vehículos.			x
Supervisa y controla las actividades de toda el área de siniestros y sus ejecutivos.	x		
Controlar la calidad del servicio prestado mediante el establecimiento de técnicas y cumplimiento de los procesos establecidos	x		
Asegurar la selección y la formación de los distintos colaboradores que ingresen al área			x
Revisar los hechos que han provocado el siniestro y que provocan la aparición del principio de indemnización.	x		
Mediar entre las partes involucradas en el siniestro.	x		
Direcciona al asegurado y a la RC (Responsabilidad Civil),en caso de existir en todo el trámite del reclamo	x		
En caso de no llegar a un acuerdo extrajudicial, se encarga de gestionar este con el departamento legal	x		
Elabora el presupuesto de ingresos y gastos de su área			x
Optimiza y promueve al adecuado uso de recursos	x		

5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Seguros generales

Administración de empresas

Planeación estratégica

Elaboración de presupuestos

6. HABILIDADES REQUERIDAS

Liderazgo

Trabajo en equipo

Pro actividad

Gestión del tiempo

7. RELACIONES DEL CARGO

Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Gerencial General	✓ Manejo y control del área
✓ Ejecutivos de siniestros	✓ Supervisa su trabajo
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Aseguradoras	✓ Tratos comerciales

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

3.3.6 DESCRIPCIÓN DEL CARGO – EJECUTIVO DE SINIESTROS

Cuadro 29 Descripción del cargo – Ejecutivo de siniestros

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	SEGUROS GENERALES		
Código:	EJS005	Año Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	EJECUTIVO DE SINIESTROS		
Reporta a (Puesto):	JEFE DE VEHÍCULOS Y SEGUROS GENERALES		
Supervisa a (Puesto):	N/A		

2.MISIÓN DEL PUESTO
<p>El principal objetivo del ejecutivo de siniestros es asistir a los clientes en caso de siniestros en distintos ramos y realizar tareas administrativas, hacer los seguimientos de los casos y al mismo tiempo asesorar a los asegurados en la forma de utilizar su póliza de seguros.</p>

3.PERFIL DEL CARGO			
a) Nivel de Educación y Conocimientos			
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera	
Secundaria Completa			
Técnica o Intermedia			
Pregrado (tercer nivel)	x	Administración de empresas	
Postgrado (cuarto nivel)			
Áreas de Conocimientos: Seguros generales, administración de siniestros, servicio al cliente			
b) Experiencia Laboral Requerida en: Seguros generales, vehículos			
Tiempo de Experiencia:		2 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	x	Contenido de la Experiencia Seguros generales
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	x	Administración de empresas
c) Capacitación complementaria requerida:			
Planeación estratégica			

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO

Actividades	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
Recibe y audita la documentación que se solicita al cliente cuando ha tenido un siniestro.	x		
Verifica y controla que el proceso que maneja la compañía de seguros para que la indemnización sea realizado en los tiempos establecidos.	x		
Tramita y liquida los reclamos junto con las Aseguradoras de acuerdo a cada caso.	x		
Explica al cliente los distintos casos de cobertura de siniestros y las objeciones en pagos de los mismos.	x		
Revisa las indemnizaciones antes de entregar al cliente	x		
Ingresa en el sistema la información de los siniestros.	x		
Envía recibo de indemnización debidamente firmado y sellado a la compañía de seguros	x		
Realiza la facturación de los clientes asignados a su cartera.		x	
Asegura la calidad en todo el servicio de indemnizaciones con respecto a montos devueltos y tiempo de trámite del siniestro	x		
Supervisa y controla que el servicio que prestan los proveedores de las Aseguradoras, cumpla con los estándares de calidad ofrecidos a los clientes.	x		
Se reportan directamente a la jefatura de siniestros	x		

5.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS
Seguros generales
Administración de empresas
Administración de siniestros
Servicio al cliente

6.HABILIDADES REQUERIDAS
Aptitud de servicio al cliente
Trabajo en equipo
Pro actividad
Gestión del tiempo

7.RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Jefe de seguros generales	✓ Reporta su trabajo a esta jefatura
✓ Gerente general	✓ Reporta si existen casos de siniestros complicados
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Aseguradoras	✓ Gestión y pago del siniestro

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

3.3.7 DESCRIPCIÓN DEL CARGO - GERENTE COMERCIAL

Cuadro N°- 30 Descripción del cargo – Gerente Comercial

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	SEGUROS GENERALES		
Código:	GC006	Año Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	GERENTE COMERCIAL		
Reporta a (Puesto):	GERENTE GENERAL		
Supervisa (Puesto):	a	EJECUTIVOS COMERCIALES - VENTAS	

2.MISIÓN DEL PUESTO
<p>El/la Gerente Comercial será el encargado de llevar adelante al equipo de vendedores y lidera a los mismos, su función principal como líder del equipo de ventas es quien crea el primer vínculo entre los vendedores y el cliente pero no es la persona encargada de la venta, planifica y realiza una correcta distribución de las áreas y el tiempo de los vendedores</p>

3.PERFIL DEL CARGO

a) Nivel de Educación y Conocimientos			
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera	
Secundaria Completa			
Técnica o Intermedia			
Pregrado (tercer nivel)	x	Administración de empresas	
Postgrado (cuarto nivel)			
Áreas de Conocimientos: Todos los ramos de seguros, generales, vida y asistencia médica, administración de empresas, planificación estratégica			
b) Experiencia Laboral Requerida en: Seguros generales, vehículos			
Tiempo Experiencia:	de	2 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	x	Contenido de la Experiencia
			Seguros generales, vida y asistencia medica
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	x	Administración de empresas
c) Capacitación complementaria requerida:			
Estrategia de ventas			

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
Analiza, estudia y elabora nuevos productos innovadores en el mercado que lleguen a presentar una diferenciación y un valor agregado de los demás productos que ofrecen otros corredores.	x		
Estudia periódicamente la competencia del mercado para poder obtener y comparar las tasas, beneficios, paquetes, descuentos que representen una ventaja competitiva y una amenaza para la organización		x	
Negocia y realiza alianzas con las aseguradoras para crear nuevos productos y beneficios únicos que representen y diferencien el servicio que se va a ofrecer			
Realiza tele mercadeo, consigue bases de datos donde puede atacar diversos potenciales clientes	x		
Realiza un seguimiento y monitoreo post venta de las cuentas nuevas para monitorear el servicio brindado		x	
Realiza acuerdos con empresas para realizar ventas cruzadas		x	
Estudia donde se localizan los nichos de mercado para direccionar a los ejecutivos a esas áreas del país.	x		
Analiza y realiza estudios de mercado para obtener respuestas de los requerimientos de los clientes con el fin de lograr diseñar un producto específico de acuerdo a las necesidades de cada persona.	x		
Monitorea y supervisa el trabajo de los ejecutivos comerciales, cumplimiento de las metas y objetivos planteados en la planificación estratégica	x		
Elabora el presupuesto de su área y las metas de ventas designadas a cada ejecutivo	x		

5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Seguros generales, Vida y asistencia médica

Administración de empresas

Estrategia de ventas

Planeación estratégica

6. HABILIDADES REQUERIDAS

Técnicas de negociación

Trabajo en equipo

Pro actividad

Gestión del tiempo

7. RELACIONES DEL CARGO

Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Gerente General	✓ Reporta directamente su trabajo
✓ Ejecutivos comerciales	✓ Supervisa su trabajo
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Aseguradoras	✓ Gestión y pago del siniestro

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

3.3.8 DESCRIPCIÓN DEL CARGO - EJECUTIVOS COMERCIALES

Cuadro 30 Descripción del cargo – Ejecutivos Comerciales

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	SEGUROS GENERALES		
Código:	EC007	Año Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	EJECUTIVO COMERCIAL		
Reporta a (Puesto):	GERENTE COMERCIAL		
Supervisa a (Puesto):	N/A		

2.MISIÓN DEL PUESTO
<p>El principal objetivo de los ejecutivos comerciales es conseguir nuevos clientes se encargada de la comercialización y promoción de los servicios que brinda la organización, también de encarga de prospectar y buscar nichos de mercado, hace seguimiento de los futuros clientes cliente hasta lograr cierres de contratos</p>

3.PERFIL DEL CARGO			
a) Nivel de Educación y Conocimientos			
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera	
Secundaria Completa			
Técnica o Intermedia			
Pregrado (tercer nivel)	x	Administración de empresas	
Postgrado (cuarto nivel)			
Áreas de Conocimientos: Todos los ramos de seguros, generales, vida y asistencia médica, administración de empresas			
b) Experiencia Laboral Requerida en: Seguros generales, vehículos			
Tiempo de Experiencia:	de	2 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	x	Contenido de la Experiencia
			Seguros generales, vida y asistencia medica
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	x	Administración de empresas
c) Capacitación complementaria requerida:			
Estrategia de ventas			

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO

Actividades	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
Realiza estudios de mercado para definir los sectores, segmentos o grupos que aún no han sido atacados y explorados para realizar ventas nuevas	x		
Cotiza con varias aseguradoras para ofrecer al cliente la mejor opción según sus requerimientos		x	
Elabora y entrega reportes de ventas generadas mensualmente al jefe de área			
Diseña, crea e implementa conjuntamente con las Aseguradoras productos nuevos e innovadores que atraigan la atención de nuevos clientes	x		
Elabora y ofrece paquetes de beneficios a los clientes ya existentes para lograr fidelidad y diferenciación		x	
Participa e imparte charlas informativas de los productos y servicios ofrecidos al cliente		x	
Participa conjuntamente con los jefes de área en el proceso de renovación de las cuentas ya existentes.	x		
Busca nichos de mercado en las diferentes zonas del país	x		

5.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS
Seguros generales, Vida y asistencia medica
Administración de empresas
Estrategia de ventas
Planeación estratégica

6.HABILIDADES REQUERIDAS
Técnicas de negociación
Trabajo en equipo
Pro actividad
Gestión del tiempo

7.RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Gerente General	✓ Reporta directamente su trabajo
✓ Ejecutivos comerciales	✓ Supervisa su trabajo
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Aseguradoras	✓ Gestión y pago del siniestro

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

3.3.9 DESCRIPCIÓN DEL CARGO - JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Cuadro 31 Descripción del cargo – Jefe administrativo financiero

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	ADMINISTRACIÓN		
Código:	JAF008	Año Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO		
Reporta a (Puesto):	GERENTE COMERCIAL		
Supervisa a (Puesto):	EJECUTIVA DE COBRANZAS, ASISTENTE DE NÓMINA Y RRHH, RECEPCIONISTA, MENSAJEROS, AUXILIAR DE LIMPIEZA		

2.MISIÓN DEL PUESTO
La jefatura Administrativa – Financiera se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de efectivo, adquisiciones, calificación de proveedores, nomina, y todo el proceso de administración humana y financiera de la organización

3.PERFIL DEL CARGO			
a) Nivel de Educación y Conocimientos			
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera	
Secundaria Completa			
Técnica o Intermedia			
Pregrado (tercer nivel)	x	Administración de empresas	
Postgrado (cuarto nivel)	x	MBA	
Áreas de Conocimientos: contabilidad, auditoria, pago de nómina y beneficios, administración de personal			
b) Experiencia Laboral Requerida en: Administración de empresas, RRHH y administración de personal			
Tiempo de Experiencia:		4 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	x	Contenido de la Experiencia
			Contabilidad Pago de nomina
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	x	Administración de empresas
c) Capacitación complementaria requerida:			
Planeación estratégica			

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
Analizar los aspectos financieros de todas las decisiones dentro de la organización			X
Conjuntamente con la Gerencia General elaboran el presupuesto anual de gastos e ingresos, reservas de capital e inversiones			X
Analiza conjuntamente con la Gerencia Comercial de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas y renovaciones.		X	
Elabora y Analiza los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio, así como el balance de PyG			X
Interactúa con las otras gerencias para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas tanto por la gerencia general como por la jefatura financiera		X	
Se encarga directamente del manejo y contratación de personal		X	
Realiza el proceso de adquisiciones de suministros, califica proveedores, negocia descuentos especiales, formas de pago y créditos de compras.		X	
Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI. Asegura también la existencia de información			X

financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.			
Verifica y controla la gestión de cobranzas, cartera vencida y cuentas incobrables	x		
Establece normas y políticas para el buen funcionamiento de la institución			x
Tramita los procesos de reclutamiento, selección, inducción y salidas de personal			x
Administra el recurso humano y proporciona al personal los requerimientos necesarios para poder desarrollar sus funciones diarias.	x		
Coordina y controla el desarrollo de proyectos de capacitación tanto al nuevo personal como a los colaboradores de la organización		x	
Tramita todas las gestiones con la inspectoría del IESS			x
Se encarga de remuneraciones, pagos de beneficios, coordinación de vacaciones, reemplazos, descuentos, multas y demás temas relacionados con la gestión de recursos humanos de todos los empleados de la organización			x

5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Contabilidad y auditoria
Administración de empresas
Cobranzas
Leyes laborales – contratación de personal
Pago de nómina y beneficios
Administración de personal
Planeación estratégica
Elaboración de presupuestos

6. HABILIDADES REQUERIDAS

Liderazgo
Trabajo en equipo
Pro actividad
Gestión del tiempo
Buen trato al personal

7. RELACIONES DEL CARGO

Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Gerente General	✓ Reporta directamente su trabajo
✓ Ejecutivos de cobranzas	✓ Supervisa su trabajo
✓ Asistente de nomina	✓ Supervisa su trabajo
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Proveedores	✓ Compras

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

3.3.10 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO - EJECUTIVO DE COBRANZAS

Cuadro 32 Descripción del puesto – Ejecutivo de cobranzas

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	ADMINISTRACIÓN		
Código:	EC009	Año Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	EJECUTIVO DE COBRANZAS		
Reporta a (Puesto):	JEFE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO		
Supervisa a (Puesto):	N/A		

2.MISIÓN DEL PUESTO
<p>El ejecutivo de cobranzas, es la persona encargada de:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Exigir el pago de primas de cada cliente para gestionar el pago inmediato a la aseguradora; y✓ recuperar las comisiones proveniente de las aseguradoras por el pago de primas de las cuentas corporativas e individuales que tiene la organización

3.PERFIL DEL CARGO		
a) Nivel de Educación y Conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera
Secundaria Completa		
Técnica o Intermedia		
Pregrado (tercer nivel)	x	Administración de empresas
Postgrado (cuarto nivel)		
Áreas de Conocimientos: cobranzas		
b) Experiencia Laboral Requerida en: Administración de empresas		
Tiempo de Experiencia:	2 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	x
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	x
	Contenido de la Experiencia	cobranzas
		Administración de empresas
c) Capacitación complementaria requerida:		
n/a		

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO

Actividades	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
Se encarga de comunicarse con los clientes para efectuar el cobro respectivo de sus facturas.		x	
Se comunica con los clientes que tienen notas de cobranza pendientes de pago para las aseguradores	x		
Cobra las comisiones generadas para la empresa a cada compañía de Seguros.		x	
Propone estrategias y diseña controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.			x
Diseñar, propone e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables			x
Paga las comisiones generadas a los ejecutivos o jefes que han ingresado nuevos clientes a la empresa.		x	
Registra y documenta los pagos realizados por los clientes	x		
Se encarga del manejo, administración y correcto uso de los fondos de caja chica	x		

5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Cobranzas

Administración de empresas

Contabilidad

6. HABILIDADES REQUERIDAS

Trabajo en equipo

Pro actividad

Gestión del tiempo

Orden

7. RELACIONES DEL CARGO

Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Jefe administrativo - Financiero	✓ Reporta directamente su trabajo
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Aseguradoras	✓ Cobros

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

3.3.11 DESCRIPCIÓN DEL CARGO – RECEPCIONISTA

Cuadro 33 Descripción del cargo – Recepcionista

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	ADMINISTRACIÓN		
Código:	RE0011	Año Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	EJECUTIVO DE COBRANZAS		
Reporta a (Puesto):	JEFE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO		
Supervisa a (Puesto):	N/A		

2.MISIÓN DEL PUESTO
La labor principal de la recepcionista es de satisfacer las necesidades de comunicación del personal, operando la central telefónica pequeña, direccionando correctamente las llamadas, atendiendo al público en sus requerimientos de información, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia (documentos), para servir de apoyo a las actividades administrativas de la organización

3.PERFIL DEL CARGO

a) Nivel de Educación y Conocimientos

Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera
Secundaria Completa		
Técnica o Intermedia	x	Tecnología en Administración de empresas
Pregrado (tercer nivel)		
Postgrado (cuarto nivel)		

Áreas de Conocimientos: administración de empresas, manejo de llamadas telefónicas, servicio al cliente

b) Experiencia Laboral Requerida en: recepción

Tiempo de Experiencia: 1 año

Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	Contenido de la Experiencia
		n/a
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	x Administración de empresas

c) Capacitación complementaria requerida:

n/a

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO

Actividades	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
Se encarga de recibir y direccionar a las diferentes áreas a los clientes que acuden directamente a la compañía	x		
Registra en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado.	x		
Responde llamadas y direcciona a cada funcionario	x		
Recibe documentación realiza una auditoria previa, la registra y la distribuye en las diferentes áreas de la organización	x		
Coordina citas y reuniones del Gerente y los jefes de área.	x		

5.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Administración de empresas
Servicio al cliente
Computación básica

6.HABILIDADES REQUERIDAS
Trabajo en equipo
Pro actividad
Gestión del tiempo
Orden

7.RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Jefe administrativo - Financiero	✓ Reporta directamente su trabajo
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ N/A	✓ N/A

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

3.3.12 UNIDADES DE APOYO

MENSAJERO

- Entregan y reciben documentación tanto de los clientes como de las aseguradoras
- Realizan trámites bancarios (depósitos, pago de servicios de la compañía, etc.)
- Retira cobros en la locación del cliente.

Jefe inmediato: reporta su gestión a la Jefatura Administrativa - Financiera

Supervisa a: n/a

Delegación: en casos de enfermedad, calamidad, viaje o vacaciones, delegara sus funciones a un reemplazo.

AUXILIAR DE LIMPIEZA

- Se encarga de la limpieza general de la oficina

Jefe inmediato: reporta su gestión a la Jefatura Administrativa - Financiera

Supervisa a: n/a

Delegación: en casos de enfermedad, calamidad, viaje o vacaciones, delegara sus funciones a un reemplazo

3.4. MANUAL DE OPERACIONES

3.4.1 PROCESO DE COTIZACIONES Y EMISIÓN

1 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Cuadro 34 Caracterización del proceso – Cotización y emisión

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Rev: 001
UNIDAD		DD/MM/AA	
ASISTENCIA MÉDICA VEHÍCULOS Y RAMOS GENERALES			
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO:		CÓDIGO 001	
COTIZACIÓN Y EMISIÓN DE PÓLIZAS DE SEGUROS			
OBJETIVO:			
Detallar las actividades del proceso de cotización emisión de una póliza de seguro médico y vida para clientes individuales o corporativos, y de seguros de vehículos y Ramos Generales			
RESPONSABLE:			
Ejecutivo Comercial			
ENTRADAS		IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDOR	
Información de los requerimiento de Clientes		Compañía Aseguradora	
Cotización Aprobada			
SALIDAS		IDENTIFICACIÓN DE CLIENTE	
Póliza o Certificado		Cliente Final – Persona natural o Jurídica	
Factura			
Información de la Póliza			

PROCEDIMIENTO

- Recibe solicitud del cliente
- Recibe los requerimientos del cliente
- Cotiza con dos o más aseguradoras
- Recibe cotizaciones de las compañías de Seguros
- Elabora cuadros comparativos y envía cotizaciones
- Presenta ofertas al cliente
- Cliente – analiza propuestas
- ¿Toma o no el Seguro?
- Solicita la documentación requerida para la aseguradora
- Recibe los documentos del cliente
- Solicita la emisión de la póliza
- Recibe, revisa y valida la póliza y factura
- ¿Este bien emitido?
- Solicita las correcciones necesarias en el contrato o la factura
- Ingresa los datos del cliente al sistema y notifica al área financiera
- Recibe tarjetas de afiliación
- Prepara documentación (cartas de entrega)
- Archiva los respaldo

RECURSOS:

HUMANOS	MATERIALES E INSUMOS	EQUIPOS Y SOFTWARE
Ejecutivo comercial	Material de Oficina	Sistema

INDICADORES:

DESCRIPCIÓN	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE CONTROL
Índice de cumplimiento	Tiempo ejecutado/Tiempo planificado	Mensual
Índice de Satisfacción del Cliente	Datos de encuesta	Mensual
Índice de eficiencia en ventas	Número de clientes aprobados/Número total de clientes	Mensual

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

2 PROCEDIMIENTO – VIDA Y ASISTENCIA MÉDICA

Cuadro N°-36 Procedimiento – Vida y asistencia médica

OBJETIVO:
Definir el proceso de cotización emisión de una póliza de seguro médico y vida para clientes individuales o corporativos.
ALCANCE:
Aplica para los clientes que soliciten un seguro médico o de Vida. Desde su solicitud hasta la emisión de la póliza.
RESPONSABILIDADES:
Ejecutivo comercial: solicita cotizaciones, analiza la información, elabora cuadros comparativos, lleva propuesta al cliente, solicita emisión de la póliza.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:
1.- Cuando un cliente solicita un seguro, el ejecutivo comercial hace un previo análisis del cliente para poder ofertar un producto de acuerdo a sus necesidades, y le solicita los siguientes datos:
CLIENTE INDIVIDUAL
<ul style="list-style-type: none">- Nombres completos- Fechas de Nacimiento- Nombres de dependientes- Para cotizar Vida si fuma o no- Para cotizar Accidentes Personales actividad
CLIENTE CORPORATIVO
<ul style="list-style-type: none">- Razón Social- RUC- Giro del negocio de la empresa, a que se dedica- Listado del personal a asegurarse (con números de cedula, fechas de nacimiento)- Para cotizar Vida la edad promedio de los empleados- Para cotizar Accidentes Personales actividad

2. Con esta información el ejecutivo solicita a dos o más Compañías las respectivas cotizaciones, las Compañías proporcionan las mismas y envían al ejecutivo

3.- El ejecutivo entrega al cliente las cotizaciones de las Compañías, el cliente analiza las propuestas y decide si toma o no el seguro.

4.- En caso de que el cliente no desee contratar el Seguro termina el proceso, de lo contrario el cliente se contacta con el ejecutivo para confirmar con que Compañía desea contratar el seguro, y el ejecutivo solicitara la documentación necesaria para la emisión de la póliza

5.- El ejecutivo envía la documentación del cliente y solicita a la aseguradora la emisión de la póliza y factura correspondiente, que serán remitidos por la compañía al ejecutivo

6.- El Ejecutivo revisa que la póliza y factura emitida por la Aseguradora se encuentre de acuerdo a las condiciones solicitadas y procede ingresar los datos del cliente en el sistema y notifica al departamento financiero para iniciar el proceso de cobranzas. Si la póliza o la factura no concuerdan con lo solicitado se procede a devolver a la aseguradora para su respectiva corrección

7.- El ejecutivo envía al cliente una carta con la Póliza, Factura indicando cual es el valor que debe pagar. El cliente devuelve la póliza firmada al Ejecutivo, para luego enviar a la aseguradora la copia respectiva.

8.- La Aseguradora emite las tarjetas de afiliación y envía al ejecutivo para su revisión, debe verificar que los Nombres, Fecha de Nacimiento, Número de Cédula y Nombres de Beneficiarios se encuentren bien emitidos.

9.- De no encontrar errores en la emisión de tarjetas el ejecutivo hace llegar al Departamento de Recursos Humanos del Cliente para que sean distribuidas. De lo contrario el Ejecutivo debe notificar a la Aseguradora los errores y enviar a corregirlos.

10.- El ejecutivo archiva la documentación para respaldo y entrega al área de Vida y asistencia médica para su administración

3 PROCEDIMIENTO VEHÍCULOS-RAMOS GENERALES

Cuadro 35 Procedimiento Vehículos - Ramos generales

OBJETIVO:
Definir el proceso de cotización emisión de una póliza de un seguros de vehículos o de Ramos Generales (incendio, robo, fiel cumplimiento de contrato, fidelidad, equipo electrónico, equipo y maquinaria, robo, lucro cesante, responsabilidad civil, transporte, rotura de maquinaria)
ALCANCE:
Aplica para los clientes que soliciten un seguro de vehículos o ramos generales. Desde su solicitud hasta la emisión de la póliza.
RESPONSABILIDADES
Ejecutivo comercial: solicita cotizaciones, analiza la información, elabora cuadros comparativos, lleva propuesta al cliente, solicita emisión de la póliza.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:
1.- Cuando un cliente solicita un seguro, el ejecutivo comercial hace un previo análisis del cliente para poder ofertar un producto de acuerdo a sus necesidades, y le solicita los siguientes datos: VEHÍCULOS <ul style="list-style-type: none">• Nombres completos• Datos del vehículo:• Marca del vehículo• Año de fabricación• Valor asegurado• Valor de los accesorios (extras)

RAMOS GENERALES

Dependiendo del tipo de seguro que el cliente requiera debe solicitar los datos necesarios para poder cotizar con las aseguradoras.

2. Con esta información el ejecutivo solicita a dos o más Compañías las respectivas cotizaciones, las Compañías proporcionan las mismas y envían al ejecutivo

3.- El ejecutivo entrega al cliente las cotizaciones de las Compañías, el cliente analiza las propuestas y decide si toma o no el seguro.

4.- En caso de que el cliente no desee contratar el Seguro termina el proceso, de lo contrario el cliente se contacta con el ejecutivo para confirmar con que Compañía desea contratar el seguro, y el ejecutivo solicitara la documentación necesaria para la emisión de la póliza

5.- El ejecutivo envía la documentación del cliente y solicita a la aseguradora la emisión de la póliza y factura correspondiente, que serán remitidos por la compañía al ejecutivo

6.- El Ejecutivo revisa que la póliza y factura emitida por la Aseguradora se encuentre de acuerdo a las condiciones solicitadas y procede ingresar los datos del cliente en el sistema y notifica al departamento financiero para iniciar el proceso de cobranzas. Si la póliza o la factura no concuerdan con lo solicitado se procede a devolver a la aseguradora para su respectiva corrección

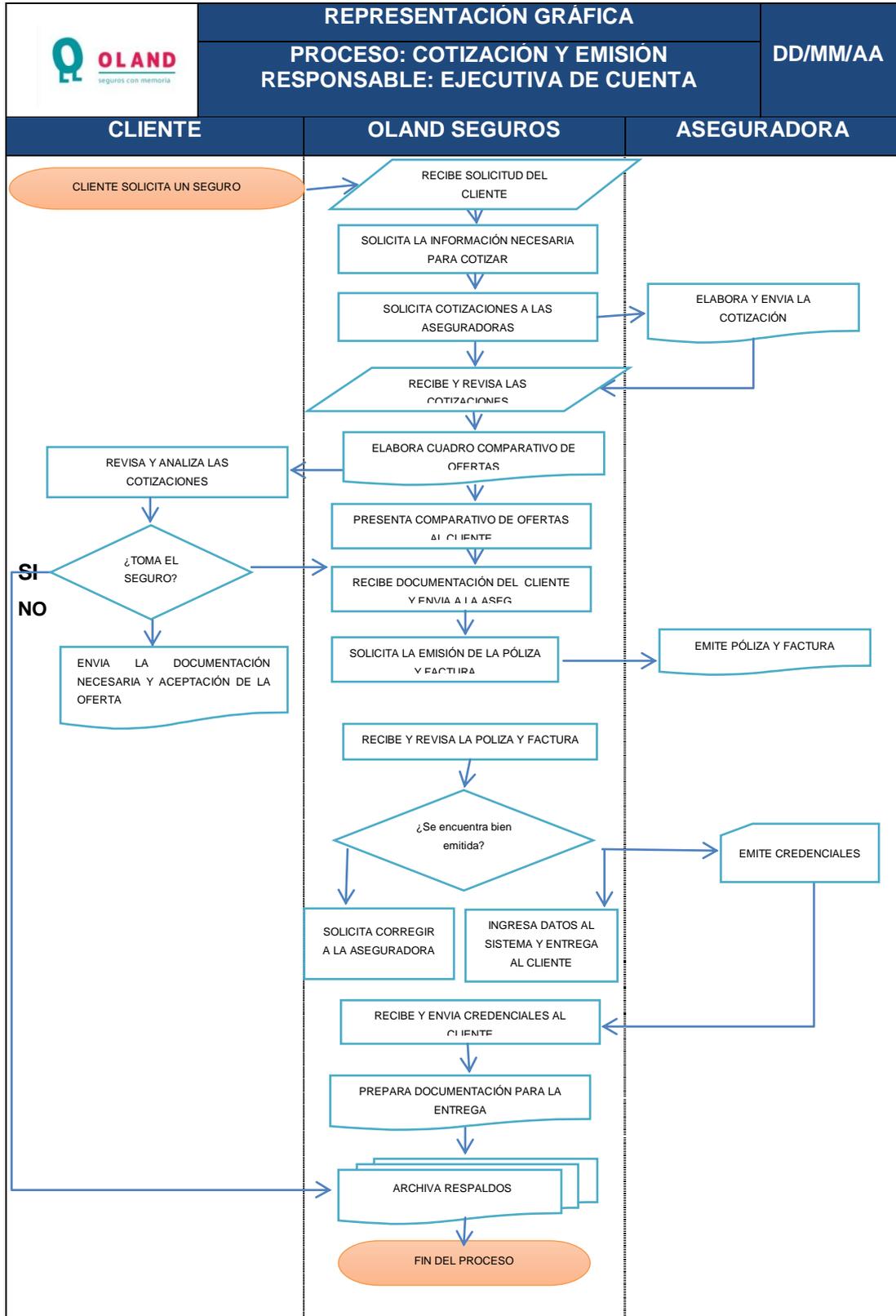
7.- El ejecutivo envía al cliente una carta con la Póliza, Factura indicando cual es el valor que debe pagar. El cliente devuelve la póliza firmada al Ejecutivo, para luego enviar a la aseguradora la copia respectiva.

8.- El ejecutivo archiva la documentación

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

4 FLUJO DEL PROCESO DE COTIZACIÓN Y EMISIÓN

Gráfico 24 Flujo del proceso – Cotización y Emisión



ELABORADO POR: MARÍA JOSÉ NARANJO
 FUENTE: LA AUTORA
 AÑO: 20113

3.4.2. PROCESO DE FACTURACIÓN

1 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Cuadro 36 Caracterización del proceso - Facturación

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		DD/MM/AA
UNIDAD			Rev: 001	
ASISTENCIA MÉDICA				
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO:			CÓDIGO 002	
FACTURACIÓN				
OBJETIVO:				
Determinar el proceso de facturación de pólizas de seguros de Asistencia Médica de clientes individuales y corporativos.				
RESPONSABLE:				
Ejecutiva de Cuenta				
ENTRADAS		IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDOR		
Reportes de Movimientos Mensuales		Compañía Aseguradora		
SALIDAS		IDENTIFICACIÓN DE CLIENTE		
Factura		Cliente Final		
PROCEDIMIENTO				
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutivo recibe reporte de movimientos por parte del cliente (RRHH o el cliente) • Valida la información • Recibe Pre factura de la aseguradora, verifica si es o no correcta • Envía a corregir las inconsistencias a la aseguradora • Genera el archivo final y envía a facturar en la aseguradora • Recibe y revisa la factura • Si la factura está mal emitida, envía a corregir a la aseguradora • Envía al cliente • Ingresa los datos al sistema y notifica a cobranzas para el cobro • Recibe tarjetas de afiliación de los nuevos ingresos • Entrega la documentación al cliente • Archiva los documentos de respaldo 				
RECURSOS:				
HUMANOS		MATERIALES E INSUMOS		EQUIPOS Y SOFTWARE
Personal Ejecutivo de Cuenta		Material de Oficina		Sistema
INDICADORES:				
DESCRIPCIÓN		FORMA DE CÁLCULO		FRECUENCIA DE CONTROL
Índice de cumplimiento		Tiempo ejecutado/Tiempo planificado		Mensual

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

2 PROCEDIMIENTO – PROCESO DE FACTURACIÓN

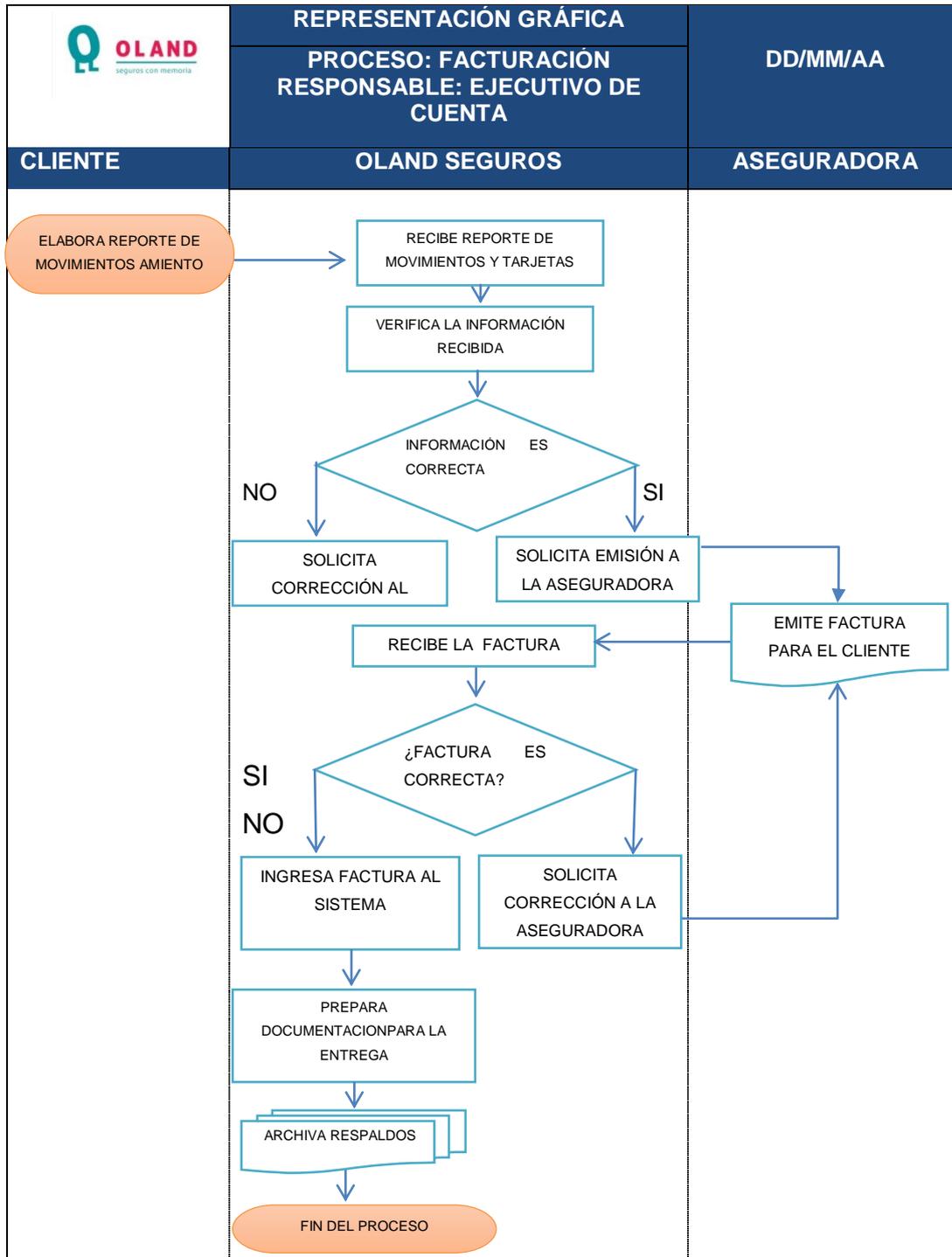
Cuadro 367 Procedimiento – Proceso de Facturación

OBJETIVO
Determinar el proceso de facturación de pólizas de seguros de Asistencia Médica de clientes individuales y corporativos.
ALCANCE
Aplica para los clientes que soliciten un seguro médico ya sea individual o corporativo. Desde que recibe la información de movimientos hasta que se realiza la facturación.
RESPONSABILIDADES
Ejecutivo de cuenta: recibe la información, procesa los ingresos y salidas de personal (movimientos), valida la información, ingresa al sistema para el cobro
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
<ol style="list-style-type: none">1. El ejecutivo de cuenta recibe el reporte de los movimientos que cada cliente ha realizado, o elabora un archivo con los movimientos que el cliente a enviado durante el mes en digital o con tarjetas de enrolamiento. Esta información la proporcionan los encargados de RRHH de cada una de las empresas en caso de que sea un seguro corporativo, o del cliente si es un seguro individual.2. El Ejecutivo valida la información y verifica que este correctamente llenados los datos solicitados en las tarjetas de enrolamiento para procesar los ingresos, si existe inconsistencia en la información se solicita la corrección de la información al cliente, caso contrario se solicita la emisión y se envía a la aseguradora que se encarga de emitir la factura, que luego son remitidas al ejecutivo3. En los casos de cuentas corporativas grandes con gran afluencia de movimientos, el ejecutivo solicita la emisión de una Pre factura para que el cliente valide la información antes de la emisión de la factura definitiva4. El Ejecutivo revisa que la factura emitida por la Aseguradora se encuentren de acuerdo a las condiciones solicitadas y procede a generar en el sistema esta información, notifica vía mail al departamento financiero para que proceda con el cobro. Si no está correcta la póliza y factura se envía a la Aseguradora para que realicen la corrección respectiva.5. El Ejecutivo prepara la documentación para el cliente y le entrega estos documentos: una carta con la factura y las tarjetas de afiliación de los nuevos ingresos.6.- Archiva la documentación para respaldo.

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

3 FLUJO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN

Gráfico 25 Flujo del proceso - Facturación



Elaborado por: María José Naranjo
 Fuente: la autora
 Año: 2013

3.4.3 PROCESO DE RECLAMOS

1 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Cuadro 37 Caracterización del proceso - Reclamos

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		DD/MM/AA
ASISTENCIA MÉDICA				Rev: 001
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO:				CÓDIGO: 003
RECLAMOS - INDEMNIZACIONES				
OBJETIVO:				
Definir el proceso de gestión de Reclamos y Pago de Indemnizaciones para los seguros de Asistencia Médica				
RESPONSABLE:				
Ejecutiva de Cuenta				
ENTRADAS		IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDOR		
Solicitud de Reclamo		Compañía Aseguradora		
Documentos de respaldo (facturas, recetas, etc.)				
SALIDAS		IDENTIFICACIÓN DE CLIENTE		
Pago o Negativa de reclamo		Cliente Final		
PROCEDIMIENTO				
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutivo recibe el reclamo • Revisa que la documentación este completa • Si la documentación está incompleta se solicita los documentos necesarios antes del envío a la aseguradora • ¿Existe desistimiento del cliente? • Ingresar el reclamo al sistema • Elabora un reporte de los reclamos para enviar a la aseguradora • La aseguradora audita el reclamo y los documentos • ¿La documentación está incompleta? • Solicita se adjunten los documentos necesarios, o envía la negativa • Recibe liquidación, carta de solicitud de documentos o negativas enviadas por la aseguradora • Revisa los documentos y si es necesario solicita la reliquidación o aclaración del caso • ¿Es liquidación o negativa? • Elabora y envía carta al cliente adjuntando la negativa • Ingresar negativa al sistema • Elabora y envía carta al cliente adjuntando la liquidación y el cheque o notificación de transferencia correspondiente • Ingresar liquidación al sistema • Cierra el siniestro en el sistema • Archiva respaldos 				
RECURSOS:				
HUMANOS		MATERIALES E INSUMOS		EQUIPOS Y SOFTWARE
Personal Ejecutivo de Cuenta		Material de Oficina		Sistema
INDICADORES:				
DESCRIPCIÓN		FORMA DE CÁLCULO		FRECUENCIA DE CONTROL
Índice de cumplimiento		Tiempo ejecutado/Tiempo planificado		Mensual

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

2 PROCEDIMIENTO – PROCESO DE RECLAMOS

Cuadro 38 Procedimiento – Proceso de reclamos

OBJETIVO
Definir el proceso de Gestión de Reclamos y Pago de Indemnizaciones para los seguros de Asistencia Médica
ALCANCE
Aplica a reclamos por seguros de Asistencia Médica. Desde que el cliente presenta el reclamo hasta que se entrega la liquidación.
RESPONSABILIDADES
Ejecutivo de Cuenta: Recpta solicitud de reclamo y documentos de respaldo, realiza previa auditoria de los documentos, envía información a aseguradora y entrega
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
1. El Cliente se acerca directamente a las oficinas de OLAND SEGUROS o entrega al ejecutivo en los puntos de servicio el formulario debidamente firmado y sellado por el médico tratante y los documentos requeridos, los mismos que se detallan a continuación:
DOCUMENTOS PARA ATENCIÓN AMBULATORIA:
<ul style="list-style-type: none">• Formulario de Solicitud de Reembolso de Atención Médica• Factura original de Consulta, Clínica, Laboratorio, Farmacia, Imágenes.• Pedidos de Exámenes de Laboratorio• Receta medicamentos• Resultados de Exámenes de laboratorio, Biopsias, Endoscopías, Colonoscopías, Resonancias Magnéticas, Tomografías o cualquier otro estudio que se haya realizado el paciente, en originales o copias
DOCUMENTOS PARA EMERGENCIAS:
<ul style="list-style-type: none">• Todo lo indicado en Atención Ambulatoria• Hoja de Emergencia (copia)• Parte Policial en caso de Accidente de Tránsito• Factura de Clínica original con su respectivo desglose
DOCUMENTOS POR HOSPITALIZACIÓN:
<ul style="list-style-type: none">• Original de la Factura de la Clínica u Hospital• Desglose de Factura• Facturas de Honorarios Médicos

- Copia completa de Historia Clínica (epicrisis, anamnesis, examen físico, protocolo operatorio, notas de evolución médica, hoja de anestesia)
- Resultados de los Exámenes de Laboratorio e Imagen

2.- El Ejecutivo receipta la documentación entregada por el Cliente y revisa que los mismos se encuentren completos y de acuerdo al tipo de reclamo que está presentando.

3.- Si la documentación se encuentra completa, el Ejecutivo procede a ingresar el reclamo en el sistema, caso contrario devuelve en reclamo al cliente y le solicita la información que hace falta, en caso de que el cliente desista de presenta la información restante se termina el proceso.

4.- El ejecutivo ingresa en el sistema toda la documentación recibida de los reclamos que se encuentran correctos, y se elabora un listado con todos los reclamos que se van a enviar a la aseguradora

5.- Cuando la Aseguradora recibe los documentos enviados por el ejecutivo, revisa que no existan inconsistencias. Si los documentos se encuentran incompletos la Aseguradora devuelve o solicita documentos adicionales, indicando los motivos de la devolución o solicitud de documentos.

6.- El ejecutivo recibe la respuesta de la Aseguradora registra estas observaciones en el sistema y se comunica con el cliente para solicitar la documentación necesaria. Por otro lado si la documentación se encuentra completa, la Aseguradora procede a generar la Liquidación o Negativa del Reclamo y envía al ejecutivo.

7.- El Ejecutivo realiza una auditoria de la liquidación de la Aseguradora verificando si están correctamente pagadas, bajos los porcentajes pactados en la póliza, aranceles, honorarios etc., si está correctamente liquidado se procede a ingresar los datos de la liquidación en el sistema y se cierra el reclamo. De encontrar errores en el pago o negativa, el Ejecutivo notifica a la aseguradora para que emita diferencia del pago o corrija la negativa y re liquide los valores errado

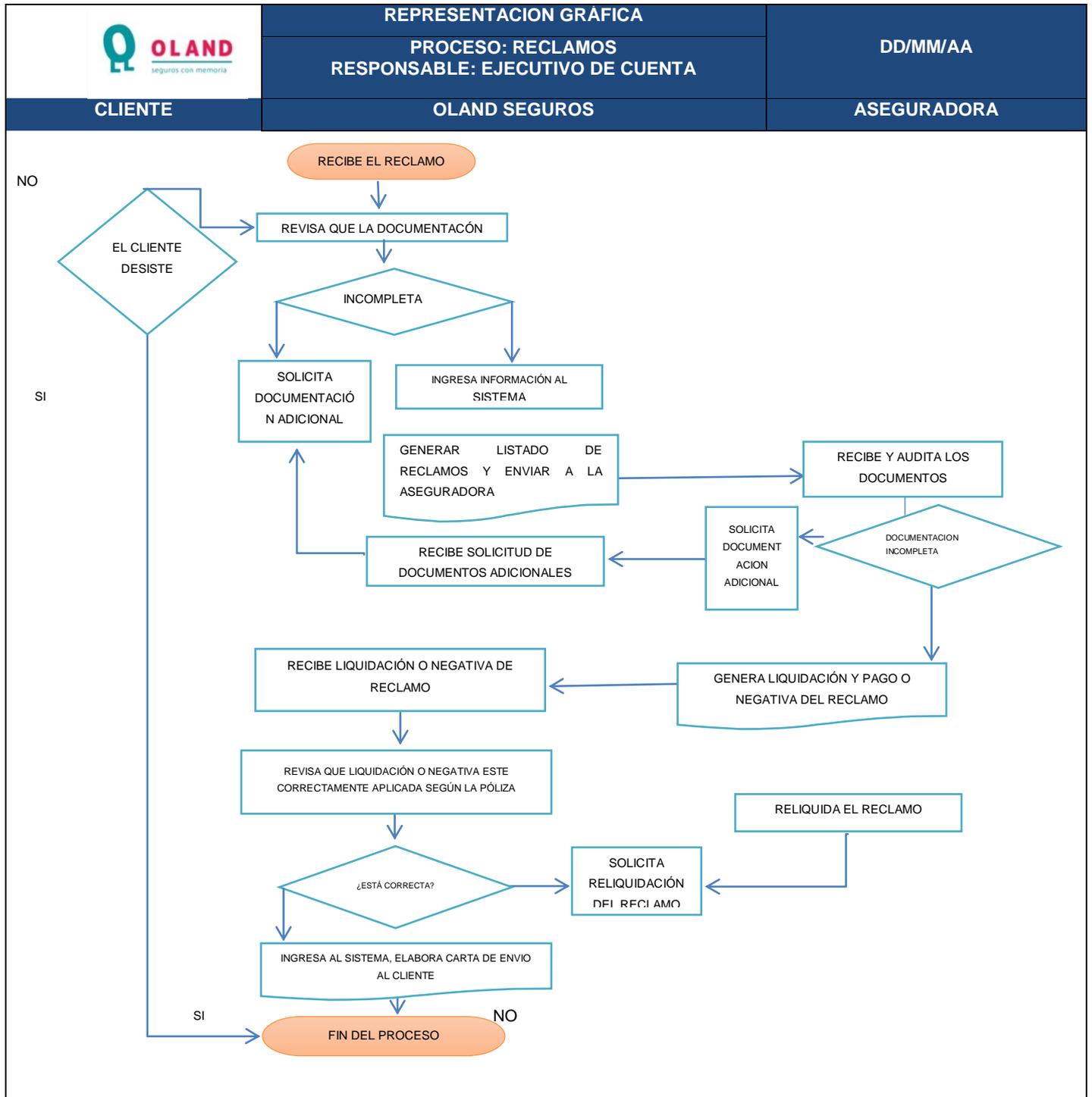
8.- Dependiendo las negociaciones que se realizaron con el cliente el ejecutivo envía las liquidaciones y notificaciones de transferencia por e-mail o envía una carta adjunta a la liquidación y el cheque emitido a favor del afiliado.

9.- Archiva documentación para respaldo

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

3 FLUJO DEL PROCESO - RECLAMOS

Gráfico 26 Flujo del proceso – Reclamos



Elaborado por: María José Naranjo
 Fuente: la autora
 Año: 2013

3.4.5 PROCESO DE SINIESTROS

3.4.5.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Cuadro 39 Caracterización del proceso - Siniestros

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		DD/MM/AA
SEGUROS GENERALES				Rev: 001
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO:				CÓDIGO 004
SINIESTROS - INDEMNIZACIONES				
OBJETIVO				
Definir el proceso de Pago de Indemnizaciones en casos de siniestros				
RESPONSABLE				
Ejecutivo de siniestros				
ENTRADAS			IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDOR	
Aviso de siniestros			Compañía Aseguradora	
Documentos requeridos				
SALIDAS			IDENTIFICACIÓN DE CLIENTE	
Pago o Negativa de siniestro			Cliente Final	
PROCEDIMIENTO				
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutivo recibe aviso de siniestro • Solicita documentación al cliente • Si la documentación está incompleta se solicita los documentos necesarios antes del envío a la aseguradora • ¿Existe desistimiento del cliente? • Ingresar el reclamo al sistema • Envía toda la documentación a la aseguradora • La aseguradora audita los documentos • ¿La documentación está incompleta? • Solicita se adjunten los documentos necesarios, o envía la negativa • La aseguradora emite la orden de reparación, pago de indemnización, el ejecutivo notifica al cliente • Revisa los documentos y si es necesario solicita la reliquidación o aclaración del caso • ¿Es liquidación o negativa? • Elabora y envía carta al cliente adjuntando la negativa • Ingresar negativa al sistema • Elabora y envía carta al cliente adjuntando la liquidación y el cheque o notificación de transferencia correspondiente • Ingresar liquidación al sistema • Cierra el siniestro en el sistema • Archiva respaldos 				
RECURSOS:				
HUMANOS		MATERIALES E INSUMOS		EQUIPOS Y SOFTWARE
Personal Ejecutivo de Cuenta		Material de Oficina		Sistema
INDICADORES:				
DESCRIPCIÓN		FORMA DE CÁLCULO		FRECUENCIA DE CONTROL
Índice de cumplimiento		Tiempo ejecutado/Tiempo planificado		Mensual

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

2 PROCEDIMIENTO – PROCESO DE SINIESTROS

Cuadro 40 Procedimiento – Proceso de siniestros

OBJETIVO
Definir el proceso de Gestión de siniestros y pago de indemnizaciones
ALCANCE
Aplica a siniestros por seguros de vehículos o ramos generales. Desde que el cliente presenta el reclamo hasta que se entrega la liquidación.
RESPONSABILIDADES
Ejecutivo de Cuenta: Recopila documentos de siniestro, realiza previa auditoría de los documentos, envía información a aseguradora y entrega
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
1.- El Cliente se acerca directamente a las oficinas de OLAND SEGUROS y realiza el llamado “aviso de siniestro”, el ejecutivo procede a notificar a la aseguradora y le solicita los siguientes documentos: VEHÍCULOS Perdidas parciales por robo <ul style="list-style-type: none">- Aviso de siniestro original firmado y sellado- Denuncia- Proforma de accesorios sustraídos- Copia de la matrícula- Copia de la licencia del dueño o conductor del vehículo Perdidas parciales por choque <ul style="list-style-type: none">- Aviso de siniestro original firmado y sellado- Proforma por gastos de mano de obra- Proforma de gastos por repuestos- Copia de la matrícula- Copia de la licencia del dueño o conductor del vehículo Pérdidas totales por robo o choque <ul style="list-style-type: none">- Aviso de siniestro original firmado y sellado- Copia de la matrícula- Copia de la licencia del dueño o conductor del vehículo- Póliza del vehículo original- Matrícula original- Copia del duplicado de llaves- Certificado de no gravamen emitido por: Comisión de Tránsito, Registro Mercantil, Banco del Fomento- Certificado de historia de dominio- Copia y original de la denuncia a la CT- Copia original de la denuncia a los Juzgados- Carta original de venta hacia la aseguradora debidamente notariada

- Copias de la cedula de identidad del dueño del vehículo
- Copia de la cedula de identidad de los propietarios anteriores (si aplica)
- Carta de venta del concesionario
- Documento único de importación
- Certificado de identificación vehicular
- Certificado de aduana
- Informe final de las investigaciones emitido por la CT
- Informe final de las investigaciones emitido por la Policía Técnica Judicial

TRANSPORTE

Perdidas por daño en transporte interno

- Carta formalizando el siniestro
- Detalle de la pérdida valorada a precio de costo
- Facturas de adquisición de mercadería
- Nota de pedido
- Inventario de mercadería
- Documento de salida de mercadería de la bodega

Perdidas por robo en transporte interno

- Carta formalizando el siniestro
- Detalle de la pérdida valorada a precio de costo
- Denuncias a las autoridades pertinentes
- Factura de adquisición de la mercadería
- Nota de pedido
- Inventario de mercadería
- Documento de salida de mercadería de la bodega
- Informe final de las investigaciones

Perdidas por daño o robo en transporte de importación

- Carta formalizando el siniestro
- Detalle de la pérdida valorada a precio de costo
- Denuncias a las autoridades pertinentes
- Factura de adquisición de la mercadería
- Nota de pedido
- Documento único de importación
- Guía de remisión
- Informe de ajustador
- Carta de protesto a la naviera
- Certificado de la naviera
- Contestación de la naviera
- Informe del ajustador

ACCIDENTES PERSONALES

- Aviso original de siniestro firmado y sellado
- Diagnóstico médico
- Facturas originales de la consulta u hospitalización
- Facturas originales de medicamentos

ROBO

- Carta formalizando el siniestro
- Denuncia a las autoridades pertinentes
- Detalle valorizado de la pérdida a precio de costo
- Facturas de adquisición de la mercadería robada
- Inventario de mercadería antes del siniestro
- Inventario de la mercadería después del siniestro
- Informe final de las investigaciones

EQUIPO ELECTRÓNICO

- Carta formalizando el siniestro
- Informe Técnico de los daños
- Proforma de compra o reparación del equipo afectado
- Copia del inventario donde demuestre la existencia del equipo en los activos o Factura de compra del mismo

EQUIPO Y MAQUINARIA

- Carta formalizando el siniestro
- Informe Técnico de los daños
- Proforma de reparación del equipo en repuestos y mano de obra
- Copia del inventario donde demuestre la existencia del equipo en los activos o factura de compra del mismo

2.- El Ejecutivo receipta la documentación entregada por el Cliente y revisa que los mismos se encuentren completos y de acuerdo al tipo y ramo de seguros que está presentando

3.- Si la documentación se encuentra completa, el Ejecutivo procede a ingresar el reclamo en el sistema, caso contrario devuelve en reclamo al cliente y le solicita la información que hace falta, en caso de que el cliente desista de presenta la información restante se termina el proceso.

4.-El ejecutivo ingresa en el sistema toda la documentación recibida de los reclamos que se encuentran correctos y envía a la aseguradora

5.- Cuando la Aseguradora recibe los documentos enviados por el ejecutivo, revisa que no existan inconsistencias. Si los documentos se encuentran incompletos la Aseguradora devuelve o solicita documentos adicionales, indicando los motivos de la devolución o solicitud de documentos.

6.- El ejecutivo recibe la respuesta de la Aseguradora registra estas observaciones en el sistema y se comunica con el cliente para solicitar la documentación necesaria. Por otro lado si la documentación se encuentra completa, la Aseguradora procede a generar la Liquidación – Indemnización o Negativa del Reclamo y envía al ejecutivo.

7.- El Ejecutivo realiza una auditoria de la liquidación de la Aseguradora verificando si están correctamente pagado. De encontrar errores en el pago o negativa, el Ejecutivo notifica a la aseguradora para que emita diferencia del pago o corrija la negativa y re liquide los valores errado

8.- Archiva documentación para respaldo

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS

La implementación del manual de procedimientos administrativos diseñado para OLAND SEGUROS, generara impactos en estos ámbitos:

- **IMPACTO ORGANIZACIONAL**
- **IMPACTO ECONÓMICO**
- **IMPACTO SOCIAL**

4.1 NIVELES DE IMPACTO

Para el análisis de los impactos que generara la implementación del presente proyecto, se ha diseñado la siguiente matriz en la cual se determinan los indicadores, el nivel de incidencia y las razones por las cuales se genera dicho impacto.

Cuadro 41 Niveles de impactos

VALOR	APRECIACIÓN
3	Alto impacto
2	Mediano impacto
1	Bajo impacto
0	No causa impacto
-1	Bajo Impacto negativo
-2	Mediano impacto negativo
-3	Alto impacto negativo

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

4.1.1 IMPACTO ORGANIZACIONAL

Cuadro 42 Nivel de impacto organizacional

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Eficacia operativa							x	3
Productividad del personal						x		2
Optimización de los recursos						x		2
Minimización de tiempos del proceso							x	3
Mejora en el servicio al cliente							x	3
TOTAL								13

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

NIVEL DE IMPACTO:

Σ Nivel de impacto/# de indicadores = 13/5

Nivel de impacto Organizacional = 2,6 (Alto impacto)

Mediante el desarrollo del presente trabajo, se ha podido percibir la obtención de un alto impacto a nivel organizacional, con la implementación de la “gestión por procesos”, lograremos maximizar la eficacia operativa, aumentar la productividad del personal, optimizar y usar adecuadamente los recursos, y minimizar los tiempos en los procesos operativos del día a día en la organización y sobre toda la mejorar continuamente el servicio que se brinda al cliente.

EFICACIA OPERATIVA:

Para medir la eficacia operativa nos basamos en la implementación de procesos que agregan valor a la empresa, y en la eliminación de los “re procesos” que crean un desperdicio de eficiencia en las operaciones cotidianas de la institución.

El desconocimiento del proceso lleva a los empleados a utilizar y aplicar su criterio en el desempeño sus actividades, lo que crea la insatisfacción del cliente, ya que no se cumplen con los estándares de tiempo óptimos en el proceso de cualquier requerimiento.

La carencia de una eficacia operativa afecta directamente en los márgenes de ganancia de la empresa, ya que mientras mayor satisfacción tenga un cliente, mayor será su permanencia en la empresa, así como la difusión “de boca en boca” del servicio percibido. Esto también implica desarrollar todas sus actividades de mejor manera que la competencia, es decir más rápido y con menos esfuerzo.

PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL:

Para lograr el aumento de la productividad del personal, es importante destacar la necesidad de tener empleados motivados, comprometidos y aptos para el desarrollo de las actividades encomendadas a él. La ausencia de un líder y responsable de crear este ente motivante, lleva a la empresa a tener alta rotación, lo cual afecta su productividad ya que la mayoría de empleados trabajan largas horas sin lograr el objetivo deseado.

La implementación de esta gestión por procesos logra orientar el trabajo a los objetivos deseados, por lo que es importante:

- **Mantener una comunicación constante:** los empleados deben conocer los objetivos y metas de la institución, así como el líder debe conocer las necesidades y objetivos de los empleados.
- **Incentivos al personal:** Los empleados pueden dar lo mejor de sí, cuando todos ha fincado una misma meta; la implementación de bonos de cumplimiento, cursos de capacitación, viajes o reconocimiento público, son una de las varias opciones que se pueden dar a los empleados a manera de incentivo por su eficiencia y productividad.
- **Delegación adecuada de las funciones:** Saber delegar tareas es fundamental en productividad de una organización; mediante la implementación del manual de funciones se delegan claramente las que han sido asignadas a cada empleado, las actividades a desarrollar y la supervisión y control que se debe mantener en su cumplimiento.
- **Contacto permanente con los clientes:** Los objetivos empresariales deben estar acorde a las necesidades de los clientes, el mantener un constante contacto con lo que percibe el cliente de la compañía, ayuda a implementar las acciones de mejora.

OPTIMIZACIÓN Y USO ADECUADO DE RECURSOS:

A la hora de mencionar “optimización de recursos” debemos tomar en cuenta que no siempre es suprimir la utilización de un recurso sino más bien utilizarlo de la mejor forma posible.

Dentro del análisis de optimización del recurso humano se debe empezar con la eliminación de puestos duplicados y eliminación de fusiones que no agregan valor a los procesos operativos que desempeña cada funcionario; con la implementación del manual de fusiones, se elimina ésta duplicidad existente y se puede lograr un trabajo limpio, ordenado y realizado en el menor tiempo posible.

La optimización de los recursos materiales, al tener establecido estándares en los procesos, permite ocupar adecuadamente los recursos.

MINIMIZACIÓN DE TIEMPOS DE LOS PROCESOS

La optimización de tiempos de los procesos se los distingue de la siguiente manera:

- **Mejoramiento de tiempo en el proceso de indemnizaciones:** Actualmente es el proceso más crítico dentro de la organización, ya que cada vez las exigencias de los clientes son mayores y el tiempo juega un papel primordial a la hora de tramitar un “siniestro”.

Para la liquidación de siniestros por “pérdida total” el tiempo autorizado por la ley es de 45 días, pero que, el intermediario, en este caso OLANSEGUROS, puede establecer un acuerdo con las aseguradoras según su volumen de cartera, para manejar este trámite en un plazo máximo de 30 días, lo cual marcará una diferenciación y preferencia de los clientes a la hora de tramitar un siniestro.

El trámite de un siniestro por “pérdida parcial” es de 14 a 20 días, para lo cual es necesario establecer convenios con los talleres y aseguradoras para poder reducir este tiempo a 15 días; también se puede llegar al acuerdo de fijas amonestaciones por cada día de demora.

- **Mejoramiento de tiempo en el proceso de reclamos:** El tiempo para tramitar un “reclamo” de asistencia médica dura alrededor de 6 a 7 días laborables, siendo necesario llegar a un acuerdo con las aseguradoras para poder reducir éste tiempo a 5 días laborables, de acuerdo al volumen de cartera que se tenga con la aseguradora; se logra igualmente la reducción de éste tiempo con el ágil trámite, envío y revisión del reclamo, pero para lograr este objetivo se debe tener personal óptimamente capacitado, de tal manera que se anticipe a los hechos solicitando la información correcta y oportuna, y la comunicación directa con la aseguradora para ver el estado de su trámite.

Básicamente se debe trabajar en la eliminación de “tiempos muertos”, hecho que siempre ha generado una mala imagen de los bróker en el país, ya que los clientes suelen catalogarlos como “pasapales”. La adecuada formación del personal, es fundamental para lograr esta reducción de tiempos, él solicitar información, adecuada y completa marcará la diferencia el momento de tramitar un reclamo; las visitas semanales que realizan los ejecutivos a los cliente corporativos “grandes”, es la oportunidad precisa de mantener un contacto directo con cada afiliado, y en ese momento solicitar información faltante o indicarle si procede o no a cobertura, con esto se logra que en un mismo día que el cliente pueda adjuntar información adicional.

- **Mejoramiento del tiempo en el proceso de cotizaciones:** Con la implementación del proceso de cotizaciones, se reducirán drásticamente los tiempos, actualmente existe una demora en la presentación de cotizaciones (renovaciones o nuevas) de al menos 5 días, ya que no existe una persona que específicamente realice este trabajo, con la implementación de un departamento comercial y la estandarización del proceso, se puede reducir este tiempo a un tiempo máximo de 2 días.

Para las renovaciones, el ejecutivo de cuenta debe proporcionar a los ejecutivos comerciales toda la documentación necesaria, por ejemplo análisis de siniestralidad, detalle de reclamos, programa de seguros, etc., para que éste a su vez solicite las cotizaciones necesarias con las demás aseguradoras.

Para el proceso de cotización con clientes nuevos, el ejecutivo comercial debe solicitar información completa y correcta al cliente de tal manera que pueda elaborar un cuadro comparativo con las distintas aseguradoras en un plazo máximo de 2 días, recordando que estamos en un mercado sumamente competitivo y que mientras más rápido atendamos las necesidades de los clientes más oportunidades de ganar se tiene.

La implementación de un cotizador en línea, también es una estrategia que debe ser explotada ya que cada vez las exigencias de los clientes son mayores, al implementar ésta opción en la página web de la compañía, se estarán ganando varias oportunidades respecto a la competencia.

- **Mejoramiento del tiempo en el proceso de facturación:** Desde mi punto de vista este es uno de los procesos más drásticos a la hora del manejo de un cliente, ya que dependemos al 100% del pago de primas a tiempo para que las aseguradoras liberen en forma oportuna las comisiones; al establecer un proceso de facturación, también se establecen tiempos en los que debe actuar tanto el bróker como la compañía de seguros, por lo que, es importante mantener una comunicación y apoyo por ser un trabajo compartido y complementario; se debe manejar igualmente, una tabla estándar de cumplimiento de tiempos para que el proceso se maneje óptimamente, de la siguiente manera:

SERVICIO AL CLIENTE

El único medidor del éxito de la implementación de una “gestión por procesos” es el índice de satisfacción al cliente, al reducir tiempos, dar respuestas eficientes y eficaces y mantener personal apto y capacitado, se está promoviendo esta satisfacción de las necesidades que tiene el cliente al momento de recibir un servicio.

La única manera de mantener satisfecho a un cliente es darle más de lo que espera, y esto se logra conociendo sus aspiraciones y deseos, por lo que es importante mantener una comunicación constante y realizar encuestas de satisfacción al cliente al menos dos veces al año, para de esta manera mitigar los errores y poner correctivos en aquellas acciones que están fallando en la organización.

4.1.2. IMPACTO ECONÓMICO

Cuadro 43 Nivel de impacto económico

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Margen de crecimiento de utilidad							x	3
Margen de crecimiento en ventas							x	3
Crear valor a la empresa						x		2
TOTAL								8

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

NIVEL DE IMPACTO:

$$\Sigma \text{ Nivel de impacto} / \# \text{ de indicadores} = 8/3$$

Nivel de impacto Organizacional = 2,6 (Alto impacto).

Con la implementación de éste manual de procedimientos, que permite tener un trabajo más ordenado, eliminando los re procesos, tiempos muertos e incrementando la productividad del personal, se evidenciarán éstos cambios en el crecimiento del valor de la empresa, ya que se incrementarán las ventas y por ende subirá el margen de utilidad de la organización.

La creación de un departamento comercial, tiene su directriz enfocada a la expansión y búsqueda de nuevos nichos de mercado, actualmente (como se a verificado en varios análisis) el mercado asegurador en el Ecuador está teniendo un repunte importante, ya que cada vez más personas buscan asegurar sus bienes, igualmente, con el alto costo de la medicina y el deficiente sistema médico de la Seguridad Social y pública, se puede lograr cada vez más la concientización de adquirir un seguro.

Dentro de los objetivos se planteó el incremento de las ventas en un 70% lo cual es viable, ya que se busca que los ejecutivos comerciales descubran nuevos mercados a nivel nacional, y no solamente en las principales ciudades donde ya existe una saturación de ofertantes y la consabida competencia.

En cuanto a las renovaciones, es una cuestión de fidelizar al cliente con la compañía y esto se lograra fácilmente con la mejora del servicio que se brinda al cliente.

A la hora de buscar un incremento en la utilidad de la compañía es importante también aparte del incremento en sus ventas, una efectiva gestión en las cobranzas, evitando mantener cartera vencida, y cumpliendo con el presupuesto mensual y anual fijado en la planeación estratégica de la compañía.

4.1.3 IMPACTO SOCIAL

Cuadro 44 Nivel de impacto social

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Crear una cultura de seguros							x	3
Excelencia en la atención al cliente							x	3
Reconocimiento y posicionamiento de la marca						x		2
Generación de empleo							x	3
TOTAL								11

Elaborado por: María José Naranjo
Fuente: la autora
Año: 2013

NIVEL DE IMPACTO:

$$\Sigma \text{Nivel de impacto} / \# \text{ de indicadores} = 11/4$$

Nivel de impacto Organizacional = 2,75 (Alto impacto)

Dentro de la filosofía de la empresa, se ha enmarcado el “fomentar una cultura de protección familiar y patrimonial y la importancia y el buen uso del seguro”; al promover éste cambio en el pensamiento de los ecuatorianos se está teniendo un alto impacto en la comercialización y una mayor conciencia de una “cultura de seguros”.

Actualmente según cifras de la Superintendencia de Bancos y Seguros, el mercado asegurador ha crecido en un 12% respecto al 2012, y a pesar de que fue menos que el crecimiento que hubo en el 2011 que fue de aproximadamente un 20%, este revuelo de los seguros permite que sea un mercado cada vez más explotado y generador de varias fuentes de empleo a nivel nacional.

Para OLAND SEGUROS, el crear una conciencia del uso del seguro, es un pilar fundamental para su funcionamiento, y para lograr esto debe aliarse a sus socios estratégicos (aseguradoras) para iniciar en la búsqueda de nuevos nichos de mercado, estrategias y alternativas para mantener un cliente satisfecho.

Lograr la plena satisfacción del cliente, es indispensable en la búsqueda de un posicionamiento en el mercado, y constituirse en la primera opción cuando un cliente piensa en obtener un servicio de corretaje y asesoramiento a la hora de tomar un seguro.

Los beneficios que se obtienen al tener este posicionamiento en la mente de un cliente y obtener su entera satisfacción es: 1) un cliente satisfecho transmite su buena experiencia al menos a 10 personas; 2) un cliente satisfecho vuelve a comprar; 3) un cliente satisfecho deja a un lado la competencia.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- ✓ En Oland Seguros no existe un manual de funciones y procedimientos administrativos, financieros y contables, lo que dificulta el normal procesamiento de la información y el desarrollo óptimo de sus actividades diarias; la carencia de este manual ocasiona problemas de duplicidad de funciones, acumulación de tareas y mala distribución de cartera de clientes, estos problemas internos tienden a repercutir directamente en el servicio final percibido por el cliente.
- ✓ La empresa Oland Seguros carece de procesos efectivos, eficientes y adaptables, ya que no se ha desarrollado una adecuada gestión por procesos que contemple los parámetros de: análisis y estudio de los problemas actuales de la empresa, levantamiento de tiempos de procesamientos de las actividades, levantamiento de cargas de trabajo, identificación de procesos que no agreguen valor a la empresa, ausencia de un sistema de retroalimentación y revisión de los objetivos y metas trazadas en la planeación estratégica.
- ✓ La carencia de una comunicación efectiva entre los directivos y el personal operativo y la falta de conocimiento de las obligaciones que implica cada puesto de trabajo, han sido factores detonantes que han impedido el crecimiento de la empresa.
- ✓ Falta de implementación de una cultura organizacional de trabajo en equipo, cuya importancia radica en el hecho de que al iniciar una gestión por procesos, todas las actividades se encuentran interrelacionadas y el mal desempeño de una de estas puede provocar el fracaso del siguiente proceso.

- ✓ La estructura actual de la organización es rígida y poco dinámica, imperando una organización jerárquica piramidal donde los niveles inferiores se limitan a cumplir las disposiciones de los niveles superiores, por lo que es esencial romper este paradigma e iniciar una organización jerárquica horizontal en la que se otorgue poder de decisión a los niveles operativos, ya que son ellos quienes manejan el día a día del trato con el cliente, conocen sus necesidades y expectativas y son el pilar fundamental para establecer cambios en la estructura del servicio y proponer opciones de mejora.
- ✓ Las encuestas realizadas permiten percibir que los clientes tienen grandes expectativas de servicio que no han sido satisfechas por la empresa, por lo que, proponer una estrategia de retención y fidelización de clientes es un proceso primordial dentro de esta transición de la empresa.
- ✓ La inexistencia de una estructura definida por procesos, una compañía debidamente estructurada por procesos tiende a optimizar recursos materiales, humanos (identificando cuantas personas son necesarias para realizar determinada actividad), elimina tiempos muertos y re procesos.

RECOMENDACIONES

- ✓ La aplicación de un manual de funciones debidamente elaborado para la empresa, dado que una delegación adecuada de funciones y un debido estudio de los perfiles para cada cargo, permitirá obtener un cambio radical dentro de la estructura organizacional actual, su debida aplicación permitirá que cada colaborador esté dirigido a cumplir ciertas tareas específicas y a lograr metas preestablecidas que son parte de sus responsabilidades.
- ✓ La implementación de la gestión por procesos es indispensable, ya que ello permitirá solventar y resolver los problemas que actualmente afectan a la empresa, consistentes en re procesos, tiempos muertos, insatisfacción del cliente, etc. Una vez implementado este manual, la

empresa será más flexible y podrá aumentar su rentabilidad al ahorrar recursos y tiempo.

- ✓ La creación de un departamento de desarrollo humano es fundamental, ya que su función principal gravita en mantener un personal motivado y comprometido con la empresa, para lo cual este departamento deberá orientar su trabajo a la capacitación y retención del personal, creando incentivos a sus colaboradores, mismos que no siempre deberán ser monetarios como en el caso de bonos por el cumplimiento de metas en el presupuesto, sino orientados a programas de capacitación, actividades fuera de la empresa donde se pueda integrar la familia de los colaboradores, etc.. Pequeños pero significativos cambios que harán del trabajo un lugar placentero.
- ✓ El nombramiento de un administrador que se encargue del manejo financiero de la empresa, ya que el mantener este servicio tercerizado hace que su rol se sienta muy ajeno al manejo integral de la organización.
- ✓ La creación del área comercial es de vital importancia, ya que se constituye en la base para el desarrollo económico de la empresa, por lo que es necesaria la fijación de metas ambiciosas dentro de la planeación estratégica de la empresa, basándose en un análisis integral de los nichos de mercado que aún no han sido explotados por otros corredores de seguros, allí la importancia de generar una inversión en estudios de mercado y contratación de nuevo personal, que finalmente constituirá una inversión al verse incrementada la utilidad de la empresa.
- ✓ La inversión en el mejoramiento del sistema de la empresa, se constituirá en una herramienta básica utilizada por cada ejecutivo en el desarrollo eficiente de su trabajo.
- ✓ La creación, mantenimiento, actualización y mejoramiento de una página web, ya que este recurso bien explotado, puede generar mucha rentabilidad a la empresa, en casos de clientes que no pueden contactarse con personal autorizado de la empresa, estos lo puede

hacer a través de la página web, y de esta manera acceder a cotizaciones, conocer los servicios y productos que ofrece la compañía, etc.

- ✓ Establecer un programa de capacitación continua al personal es primordial para tener colaboradores altamente eficaces y capaces de asesorar a un cliente en cualquier requerimiento, especialmente con los ejecutivos de cuenta que son los encargados del servicio al cliente.

BIBLIOGRAFÍA Y LINGÜÍSTICA

- Amera, A. C. (2009). *Fundamentos de administración, teoría general y proceso administrativo*. naucalpan juarez: pearson prentice hal.
- Bateman, T. (2009). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGrawHill.
- Bernal, J. J. (19 de 11 de 2012). *Grupo PDCA Hom*. Recuperado el 29 de 10 de 2013, de <http://www.pdcahome.com/2551/como-crear-la-politica-de-tu-empresa-definiciones-requisitos-y-tipos-de-politicas/>
- Caldeon, O. (2006). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos*. México: Prisma.
- Companies, B. (2010). *Póliza de Vida*. Ecuador.
- Finanzas, M. d. (2013). *MEF*. Recuperado el 31 de 10 de 2013, de Coordinacion del fortalecimiento institucional: www.mef.gov.ec
- Fincowsky, F. (2009). *Manuales Administrativos- Guía para su Elaboración"*. Mexico: FCA-UNAM.
- Fleitman, J. (2008). *Negocios Exitosos*. Mexico: McGrawHill.
- Henández, S. (2008). *Administración, teoría, proceso, áreas y estrategias para la competitividad*. México: Graw-Hil Iteramericana Editores S.A.
- Hernandez, B. (2010). *Blogspot*. Recuperado el 29 de 10 de 2013, de <http://unidadiiiii.blogspot.com/2010/06/35-estructuras-de-la-organizacion.html>
- Julio Garcia, C. C. (2000). *Prácticas de la gestión empresarial*. España: mcGraw hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de Administración, un enfoque Internacional*. México: McGrawHill.
- Lazaro, V. (1990). *Sistemas y Procedimientos - Un Manual para lo Negocios y la Industria*. Mexico: Diana S.A.
- Münch, L. (2007). *Administración, Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas funcionales y desarrollo Emprendedor*. México: Pearson Educación de México.
- Orta, M. E. (2005). *Monografias.com*. Recuperado el 21 de 10 de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos20/empresa/empresa.shtml>
- Ortiz, L. (2009). *Manual de Procesos y Procedimientos, Bases, estrategias y organizaciones*. Mexico: McGrawHill.

- Ramírez Cardona, C. (2002). *Fundamentos de administración*. Ecoe ediciones.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. Cengage Learning Editores.
- Schermerhon, J. (2009). *Administración*. México: Limusa Wiley.
- Seguros, H. d. (2010). *Póliza de transporte*. Guayaquil, Ecuador.
- Smell, S. (2005). *Administración- Un nuevo Panorama Competitivo*. Mexico DF: McGraw Hill.
- Thompson, I. (2007). *Promonegocios.net*. Recuperado el 25 de 10 de 2013, de <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>
- Ponce, A. (2013). *LATINO INSURANCE - ON LINE*. Recuperado el 20 de 11 de 2013, de www.latinoinurance.com
- SUPER INTENDENCIA DE BANCAS Y SEGUROS. (2013). Recuperado el 20 de 11 de 2013, de http://www.sbs.gob.ec/practg/pk_ranking_comision.p_asesores_reporte?vp_cod_tip_instt=33&vp_cod_provincia=57&vp_fecha=31/12/2012

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTAS

**MODELO DE ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES
INTERNOS**

Estimados colaboradores, la presente encuesta tiene la finalidad de medir la carga laboral y el nivel de satisfacción del empleado en relación a su lugar de trabajo. Solicitamos se contesten todas las preguntas para obtener mejores resultados

Cargo que desempeña _____

1.- ¿Conoce Ud. Todos los procesos de su cargo?

SI _____ NO _____

Si su respuesta es negativa conteste, ¿Por qué? _____

2.- ¿Recibió una adecuada inducción y en ella se describieron las funciones, procesos y responsabilidades de su cargo?

SI _____ NO _____

3.- ¿Que le impide realizar un trabajo libre de errores?, señale 2 opciones

Falta de recursos _____

Falta de capacitación_____

Falta de tiempo_____

Falta de herramientas tecnológicas_____

Sobrecarga de trabajo_____

Procesos operativos largos y confusos_____

Falta de distribución de los procesos_____

4.- Mencione 2 herramientas que creería Ud. le ayudarían a mejorar su trabajo

5.- ¿Cree Ud. Que la distribución de la cartera de clientes es la mas adecuada y justa en relación a los demás ejecutivos de su área?

SI_____

NO_____

Si su respuesta es negativa conteste, ¿Por qué?_____

6.- Indique el número de cuentas que tiene asignadas a su cartera de clientes:

7.- ¿Cree Ud. Necesaria la implementación de un manual de procesos operativos donde se re estructuren los procesos operativos de cada área?

SI_____ NO_____

Si su respuesta es negativa conteste, ¿Por qué?_____

8.- Indique el tiempo que le toma realizar cada uno de estos procesos, según su cargo en minutos, horas o días según corresponda:

Tramitar un reclamo _____

Evaluar la liquidación de un reclamo _____

Facturación _____

Cotización _____

Renovación _____

Cancelación de una cuenta _____

9.- ¿Cree Ud. que se pueden reducir los tiempos de cada proceso que realiza?

10.- ¿Cual creería Ud. es la mayor falencia en la administración de la empresa?

**MODELO DE ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES
EXTERNOS**

Estimados clientes la presente encuesta tiene la finalidad de medir el nivel de satisfacción al cliente, para lo cual solicitamos complete en su totalidad el cuestionario para obtener mejores resultados

1.- Mencione que tipo de seguro tiene contratado a través de Oland Seguros:

Vida y Asistencia Médica _____

Vehículos _____

Seguros generales (robo, incendio, fidelidad, etc.) _____

2.- Especifique la forma de contratación

Seguro individual _____

Seguro corporativo _____

3.- ¿Tiene contratos con otro bróker o directamente con otra compañía de seguros?

SI _____

NO _____

Si su respuesta es negativa conteste, ¿Por qué? _____

4.- ¿Que cree Ud. que es lo más importante de nuestro servicio?, señale como máximo 2 respuestas

Rapidez con la que el ejecutivo atiende sus requerimientos

Tiempo en el que recibe su indemnización

Profesionalismo y buena atención

Conocimiento del ejecutivo

5.- Califique los siguientes aspectos según su criterio:

Aspecto del proceso	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Tiempo de respuesta ante sus requerimientos					
Servicio y atención					
Conocimiento de los ejecutivos					
Tiempo en que recibe sus indemnizaciones					
Calidad de los documentos y comunicados enviados por la empresa					

6.- Según su criterio, califique el servicio que ha recibido por parte de los empleados de Oland Seguros

Excelente _____

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

Muy malo _____

ANEXO 2

CONSTITUCION DE LA COMPAÑIA

ANEXO 3

FOTOGRAFIAS

EXTERIORES DE OLAND SEGUROS



AUTO DE EJECUTIVO DE CUENTA



OFICINA DEL GERENTE



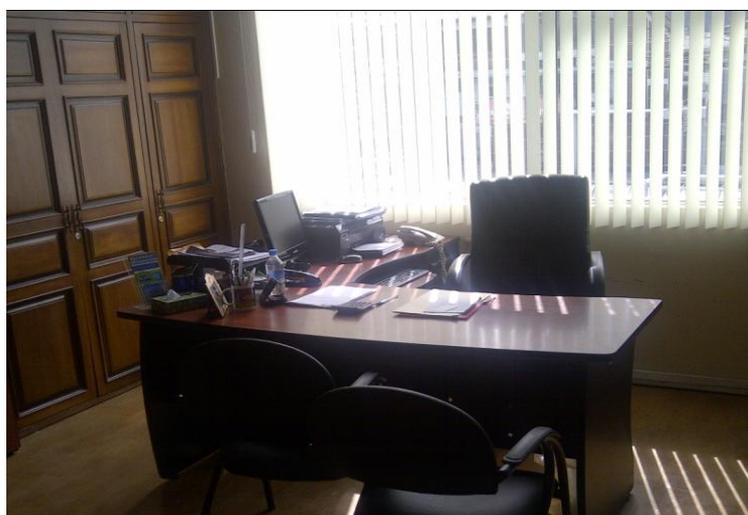
AREA DE SERVICIO AL CLIENTE



SALA DE REUNIONES



JEFATURA DE SEGUROS GENERALES



JEFATURA DE VIDA Y ASISTENCIA MÉDICA



RECEPCION



ANEXO 4

RANKING CORREDORES DE SEGUROS

RANKING DE COMISIONES – AGENCIAS ASESORAS PRODUCTORAS DE SEGUROS

FECHA DE CORTE: 31/12/2012

No.	RAZON SOCIAL.	Código entidad	Credencial	Valor US\$	_%Porcentaje
1	NOVAECUADOR S.A.	1716	00435	16775415.17	12.61
2	TECNISEGUROS S.A.	1651	00028	14599706.65	10.98
3	ACOSAUSTRO S.A.	1449	00466	6987052.69	5.25
4	ASERTEC S.A.	1689	00277	6655212.27	5
5	ECUAPRIMAS CIA. LTDA.	1588	10127	6500441.30	4.89
6	ALAMO S.A.	1799	00785	5894919.19	4.43
7	AON RISK SERVICES ECUADOR S.A.	3343	00904	3564175.53	2.68
8	RAUL COKA BARRIGA CIA. LTDA.	1777	00683	3037791.19	2.28
9	Z.H.M. ZULOAGA, HIDALGO & MAQUILON S.A.	1545	00591	2861840.56	2.15
10	CIFRASEG S.A.	1739	00495	2382870.94	1.79
11	CLAVESEGUROS C.A.	1748	00552	2355344.67	1.77
12	MULTIAPOYO CIA. LTDA.	1807	00825	1784743.75	1.34
13	COLCORDES SOCIEDAD ANONIMA	1527	00352	1570341.42	1.18
14	SERVISEGUROS S.A.	1480	00049	1508225.45	1.13
15	UNISEGUROS C.A.	1646	00018	1506181.28	1.13
16	INTERBROQUER S.A.	1677	00205	1377686.53	1.04
17	DIRECTSEG CIA. LTDA.	3608	00975	1345945.65	1.01
18	GRUPO MANCHENO VILLACRESES CIA. LTDA. ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3669	01000	1210912.88	.91
19	BYPSA S.A.	1443	00328	1114146.91	.84
20	RELIANCE S.A.	1772	00677	1055738.48	.79
21	CIDESCOL S. A.	1673	00186	1025606.67	.77
22	ROSENEY SALCEDO Y	1609	10187	1011745.50	.76

	ASOCIADOS S.A. RSA				
23	ECUAPATRIA CIA. LTDA.	1473	00016	918972.67	.69
24	ALFASEGUROS CIA. LTDA.	1644	00008	847308.55	.64
25	CONFIA S.A.	3329	00897	843719.90	.63
26	VANGUARDIA CIA. LTDA.	1773	00678	841690.32	.63
27	METRISEG S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3866	01077	832959.91	.63
28	METROSEGUROS C.A.	1752	00569	813323.92	.61
29	COINVERSEG S.A.	1674	00193	794893.95	.6
30	MAYVA CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3422	00928	781588.71	.59
31	COTOPAXI CIA. LTDA	1795	00771	765091.30	.58
32	MARSEGUROS S.A.	1559	10021	721690.01	.54
33	PRODESEG CIA. LTDA.	1649	00025	688251.48	.52
34	EMPRENEDORES Y ASOCIADOS E & A BROKERS CIA LTDA	3806	20020	680566.74	.51
35	AVILA & ASOCIADOS CIA. LTDA.	1701	00381	678463.20	.51
36	LIDERSEG S.A.	1803	00803	677470.98	.51
37	DEL PACIFICO CIA. LTDA.	1587	10126	676873.47	.51
38	NEWCOR CIA. LTDA.	1774	00680	660004.39	.5
39	EL SOL S.A.	1481	00052	650873.33	.49
40	LEC S.A., LUIS ERNESTO CEVALLOS, AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3710	10279	634949.66	.48
41	FIELSEG AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A.	3729	01026	629230.05	.47
42	OLANDSEGURO S. A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3731	01024	600350.69	.45
43	AGENCIA PRODUCTORA DE SEGUROS "JALILBROKERS S.A."	3894	10306	582981.58	.44
44	RESPALDO CÍA. LTDA.	3573	00970	569140.37	.43
45	ATLANTICO S.A.	1780	00697	532646.50	.4
46	PREVENIR CIA. LTDA.	1787	00748	532158.47	.4
47	DASU CIA. LTDA.	1494	00122	516521.27	.39
48	LA MISION S.A. SEGUMISION	1629	10237	507745.58	.38
49	INSITE AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CIA. LTDA	1740	00499	504995.78	.38

50	AFEX ECUADOR CIA. LTDA.	1724	00457	496387.10	.37
51	ASPROS C.A.	1767	00664	491331.15	.37
52	ATESEGU ATS S.A.	1492	00103	449659.33	.34
53	ARBOL DE ORO A.D.O. CIA. LTDA.	1497	00125	436288.81	.33
54	CETISEGUROS S.A.	1506	00172	433920.58	.33
55	CORVANTISA S.A.	3526	00963	433918.37	.33
56	CIAROS S. A.	1569	10058	419417.29	.32
57	EJEDESE CIA. LTDA.	1672	00152	419196.60	.32
58	IMPERIAL IMCOSEG CIA. LTDA.	1688	00270	415354.43	.31
59	CORPASEGO CIA. LTDA.	1469	10075	370143.53	.28
60	SEMERCA S.A.	1728	00467	360477.48	.27
61	INTERSEA CIA. LTDA.	1477	00042	353170.73	.27
62	ASESORESSA SOCIEDAD ANONIMA	1782	00704	349256.75	.26
63	EMPRESEGUROS S.A.	1675	00196	339999.22	.26
64	CORREAUSTRO CIA. LTDA.	1445	00393	331708.23	.25
65	GIESMA S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3705	10278	315835.93	.24
66	OLIVOSEG CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3759	01040	311555.66	.23
67	INTERACACIA CIA. LTDA.	1463	00819	304045.57	.23
68	DATILES SEGUDATILES S.A.	1579	10106	302978.53	.23
69	IMBASEGUROS CIA. LTDA.	1633	00513	300582.06	.23
70	SAYO S.A.	1655	00037	299429.86	.23
71	VALMACOR CIA. LTDA.	1749	00557	298986.93	.22
72	NEXOSEGUROS CIA. LTDA.	1666	00104	293643.98	.22
73	ALIADA-2000 CIA. LTDA	1742	00514	292205.44	.22
74	UMBRELLA ECUADORIAN INSURANCE AAPS CIA. LTDA.	2771	00883	289123.10	.22
75	RESTREPO OSPINA Y ASOCIADOS S.A.	1730	00471	286934.57	.22
76	CIASEG SOCIEDAD ANONIMA	1669	00116	284538.39	.21
77	CALATAYUD CIA. LTDA.	1459	00788	282079.86	.21
78	CONSOLTI S.A.	3693	10273	277793.98	.21
79	SEGUMAS S.A.	1581	10109	269102.04	.2
80	J. WITT CIA. LTDA.	1745	00529	268275.27	.2
81	SEGURANZA CIA. LTDA.	1656	00038	266703.57	.2
82	APROSAR CIA. LTDA.	1805	00808	266163.00	.2
83	GUERRON ZEVALLOS CIA. LTDA.	1641	00732	264880.10	.2
84	SETEC S.A.	1718	00440	263285.10	.2

85	DELTABROKERS CIA. LTDA.	2761	20002	259319.46	.19
86	APESE S.A.	1554	00638	257949.20	.19
87	VASQUEZ VASQUEZ CIA. LTDA.	1634	00563	252875.02	.19
88	MACRO SEGUROS S.A.	1695	00331	252681.31	.19
89	TRANSEGUROS S.A.	1596	10140	248306.93	.19
90	TORRES GUARIN Y ASOCIADOS S.A.	1785	00743	243814.71	.18
91	ACTIVA ASEPROAC S.A AGENCIA ASES. PROD.SEGUROS	3925	10318	241800.63	.18
92	VERTIKAL S.A.	3366	00920	235146.48	.18
93	AURORA C. LTDA.	1495	00123	220159.18	.17
94	PRIVANZA CIA. LTDA.	1770	00673	216546.48	.16
95	ZIONSEGUROS CIA. LTDA.	1451	00532	213349.72	.16
96	FORBISOL AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A.	3976	10335	212680.57	.16
97	PLURISEG CIA. LTDA.	1663	00078	209678.78	.16
98	MEGACOL CIA. LTDA.	1705	00406	198343.20	.15
99	FULLTRUST S.A.	1630	10238	194174.88	.15
100	REMBRANDT Y ASOCIADOS CIA. LTDA.	1486	00072	190989.46	.14
101	AROSEMENA & OLSEN S.A. AROlsen	3456	10265	189714.24	.14
102	WACOLDA S.A.	1735	00480	188166.80	.14
103	PUENTE & ASOCIADOS CIA. LTDA.	1468	00675	184001.66	.14
104	ARMUSA S.A.	1526	00293	183884.48	.14
105	KLUBSEGUROS S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3853	01073	182854.58	.14
106	MORAN & CIFUENTES CIA. LTDA.	1761	00628	182822.56	.14
107	ORDENSEG CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3734	01025	182023.95	.14
108	RAVELCA S.A.	1513	00200	180932.71	.14
109	GIRO S.A.	1571	10077	177051.47	.13
110	KCER S.A.	3589	00971	176256.55	.13
111	VICTOR CALDERON CHICO CIA. LTDA.	1590	10129	166609.94	.13
112	AGECOLSA S.A.	1522	00246	165797.04	.12
113	PACHANO ORDOÑEZ S.A.	3553	00964	165059.92	.12
114	ESTRATEGA-COL CIA. LTDA.	1709	00418	160421.27	.12

115	VEGAMON S.A.	1444	00364	159771.89	.12
116	SOLIDARIA CIA. LTDA.	1796	00772	156877.46	.12
117	AFFINITY CIA.LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3697	01007	153048.40	.12
118	E. MAENZ S.A.	1563	10035	152340.42	.11
119	NANKERVIS CIA. LTDA.	1661	00057	150278.97	.11
120	DIANA CEVALLOS DE LEON LYD CIA. LTDA.	1703	00395	147722.42	.11
121	ROSANT S.A.	1612	10192	146987.88	.11
122	JACOME ALVAREZ CIA. LTDA.	1736	00484	145961.33	.11
123	BESTSERVICE S.A.	1732	00474	145218.95	.11
124	ESMARFEL COMPAÑIA LIMITADA AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3473	00945	145086.48	.11
125	COBERTURINSA C. LTDA.	1529	00464	140242.80	.11
126	FLOBESEGUROS S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3843	01069	137431.63	.1
127	ASELIT S.A.	1533	00485	135193.73	.1
128	SEGURALMEIDA CIA LTDA AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3496	00959	133093.42	.1
129	GRANSEGURO CIA. LTDA.	1505	00163	131968.62	.1
130	COVERSA S.A.	1768	00666	127058.98	.1
131	SEQUIDAD CIA. LTDA.	2759	20001	127024.83	.1
132	GAFMA CIA. LTDA.	1613	10197	126437.68	.1
133	SEGUROSCA DEL ECUADOR S.A.	1482	00055	125342.03	.09
134	PESANTES & GILBERT CIA. LTDA.	1771	00674	123804.44	.09
135	AROSEMENA & ASOCIADOS S.A.	1573	10079	123080.98	.09
136	ASOBROCUE AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CIA. LT.	3926	20036	121377.83	.09
137	CORRESUR CIA. LTDA.	1442	00294	118685.94	.09
138	INTELBROKER S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3954	10326	117747.89	.09
139	AJECHB S.A.	1690	00297	115588.61	.09
140	BASTIDAS GUERRA CIA. LTDA.	1707	00412	114788.66	.09
141	MACROBROK S.A.	1818	00862	113405.97	.09
142	INSEGEN S.A.	1574	10089	111310.33	.08

143	NAVAS Y ASOCIADOS NAVSEGUROS S.A.	1597	10142	111087.28	.08
144	PRIMERISIMA S.A. PRIMERSA	1619	10218	108707.27	.08
145	PRODUCSEC CIA. LTDA.	1726	00463	108525.40	.08
146	HERNAN RODRIGUEZ & MARCO LOPEZ AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CIA. LTDA.	4014	01123	108454.06	.08
147	TOTALSURE AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CIA. LTDA.	3745	01029	107241.49	.08
148	REPRESENTACIONES DE COMERCIO Y SEGUROS RECOYSE CIA. LTDA.	1437	00095	106874.71	.08
149	MERIDIONAL CIA. LTDA.	1447	00407	106580.27	.08
150	SOCIEDAD ASESORA INDICO RE SAINDRE S.A.	3470	10266	106326.17	.08
151	COLSEGUROS S.A.	1754	00578	102347.16	.08
152	MACNOSEG CIA. LTDA.	1816	00858	100731.62	.08
153	PROSEGUROS NACIONALES CIA. LTDA.	1657	00039	99504.05	.07
154	CAPITALBROKER S.A.	1628	10233	97442.67	.07
155	SETCONSUL CIA. LTDA.	1819	00866	96325.83	.07
156	CORRETEC CIA. LTDA.	1636	00001	96016.65	.07
157	AVALTEK CIA.LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3429	00932	95533.45	.07
158	ASENSA ANALISTA DE SEGUROS Y NEGOCIOS S.A.	1475	00036	92527.73	.07
159	VALLE & VALLE AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A	3799	01050	92278.54	.07
160	PONCE PACHANO CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3735	01027	92059.69	.07
161	ALGARCOST COMPAÑIA LIMITADA AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	4016	01127	91429.72	.07
162	DUALSEG AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A.	3867	01076	86444.19	.06
163	MOSMACO CIA. LTDA.	1436	00080	85081.25	.06
164	MAURICIO E. OLEAS CIA. LTDA.	1692	00317	84156.75	.06

165	PROSEGUROS SANTO DOMINGO CIA. LTDA.	1811	00846	84119.82	.06
166	GERMAN VALLEJO CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	2748	00876	83722.03	.06
167	OPTIMA CIA. LTDA.	1809	00843	82684.70	.06
168	ASESORES GARANTECSEGUROS AGENCIA ASESORA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CIA. LTDA.	3798	01049	80085.44	.06
169	SERVIBROKER S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3970	10332	79282.10	.06
170	CORPROSEG C. A.	1639	00594	79000.19	.06
171	SEGURAZUAY CIA. LTDA.	1458	00766	78131.46	.06
172	PLAZA & CAMPOS C. LTDA.	1490	00092	77259.52	.06
173	J. SUAREZ C. LTDA.	1561	10026	76476.04	.06
174	CAMACHO ABAD CIA. LTDA.	1460	00789	75865.62	.06
175	FIDELIDAD FIDASEG C. LTDA.	1515	00210	75848.03	.06
176	MOESVA CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3711	01019	75790.78	.06
177	ALEPH CIA. LTDA.	3430	00934	72563.33	.05
178	DISEG CIA. LTDA.	1678	00212	70104.51	.05
179	LA PIRAMIDE S.A.	1606	10176	69494.18	.05
180	GAMASEGUROS CIA. LTDA.	1510	00185	69117.24	.05
181	ASEGBROK AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A.	4052	01140	68814.86	.05
182	AEROSEGUROS CIA. LTDA.	1766	00663	66229.79	.05
183	RDV Y ASOCIADOS CIA. LTDA.	3607	00978	63416.55	.05
184	VERGARA & VITERI CIA. LTDA.	1627	10231	61910.29	.05
185	TRUJILLO ESPINOZA CIA. LTDA.	1464	10045	60538.01	.05
186	CAFA BROCK CIA. LTDA.	1720	00449	59765.81	.04
187	PROVENSEG C. LTDA.	1498	00130	59584.37	.04
188	ASTECSE S.A.	1592	10131	57944.00	.04
189	MEPALI S.A.	1621	10220	57861.85	.04
190	JAREZA CIA. LTDA.	1714	00428	57825.33	.04
191	IBCORP INSURANCES S.A.	3587	00966	57776.65	.04
192	PLANISEGUROS CIA. LTDA.	1560	10024	55936.40	.04
193	APOCALIPSIS CIA. LTDA.	1455	00676	54727.03	.04
194	ADUASEG S.A.	1763	00656	54490.46	.04

195	MULTISEG S.A.	1654	00035	54325.72	.04
196	TARRAGONA S.A.	1448	00426	53092.86	.04
197	ASSURANCE BROKER S.A.	1758	00612	51933.54	.04
198	ASISTENCIA CIA. LTDA.	1779	00695	51025.53	.04
199	HUGO RIBADENEIRA & ASOCIADOS AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CIA. LTDA.	3748	01032	50674.64	.04
200	ASINCO CIA. LTDA.	1499	00135	50398.74	.04
201	HARRIS INSURANCE SERVICES S.A.	1616	10205	49606.01	.04
202	GALISEG CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3394	20004	47857.34	.04
203	A. MARTINEZ S.A.	1531	00475	47509.24	.04
204	ASALVOSEG CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3758	01036	47458.87	.04
205	ITUBARMA C. LTDA.	1546	00592	47448.74	.04
206	ARMENDARIZ Y ALARCON CIA. LTDA. Y AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3951	01096	46271.14	.03
207	ALFIL CÍA. LTDA.	3492	00957	45384.63	.03
208	ROVIZA S.A.	1440	00248	44072.93	.03
209	COBERTURA ASESORES CIA. LTDA	1815	00855	42970.44	.03
210	DIGRASUA CIA. LTDA.	1558	10018	41807.42	.03
211	INSURANCE ASSISTANCE INSURASSIST S.A.	1789	00753	41634.37	.03
212	VISANCI CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3345	00906	41038.78	.03
213	INTERMEDIARIA DE SEGUROS MEJORES SERVICIOS M.S. CIA. LTDA.	1664	00087	41021.49	.03
214	J. CAVERO C. LTDA.	1479	00045	40918.59	.03
215	GENERALSEG CIA. LTDA.	1769	00667	40862.07	.03
216	ARIESEGUROS AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CIA. LTDA.	3874	01079	40227.76	.03
217	PREVIASA CIA. LTDA.	1820	00867	39381.20	.03
218	CONFISEG CIA. LTDA.	1645	00014	39378.12	.03

219	FINYSEGUROS S.A.	1681	00219	39226.00	.03
220	FLAMASEG CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGURO	3487	20005	38966.31	.03
221	SEGUNET S.A.	1600	10149	37638.24	.03
222	ORGACOM CIA. LTDA.	1552	00634	36560.27	.03
223	OCAÑA & MORALES CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3767	01038	35984.39	.03
224	AVICOLSAGENCY AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CIA. LTDA.	3852	01068	35797.81	.03
225	SUPERBROK S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3800	01047	35499.70	.03
226	CORDOBA, PIZARRO & ASOCIADOS S.A.	1743	00517	35481.58	.03
227	DAYOLA CIA. LTDA.	1693	00319	35250.92	.03
228	APROSE CIA. LTDA.	1711	00421	34821.18	.03
229	PRASEG CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3699	01009	34389.46	.03
230	Z SEGUROS ASTEIN CIA. LTDA.	1441	00281	33321.72	.03
231	CONSERIESGOS CIA. LTDA.	1465	10047	29224.09	.02
232	CONSULTORES DE SEGUROS CIA. LTDA.	1650	00027	29153.69	.02
233	TRUST INSURANCE TRUSTINSU S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	4024	10346	28854.89	.02
234	ACODENOR CIA. LTDA.	1744	00518	28556.09	.02
235	SEGTECA CIA. LTDA.	1717	00437	28270.86	.02
236	PROSPER AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CIA. LTDA.	3797	01048	28039.10	.02
237	INMARCED CIA. LTDA.	1750	00559	27741.25	.02
238	FOXANDINA DE SEGUROS AGENCIA ASESORA Y PRODUCTORA DE SEGUROS CIA. LTDA.	3974	01110	27021.47	.02
239	COMTE S.A.	1699	00373	26940.02	.02
240	XPRESSEG CÍA. LTDA.	3478	00944	25609.81	.02
241	ALLRISK AGENCIA ASESORA	3988	01118	25453.70	.02

	PRODUCTORA DE SEGUROS CIA. LTDA.				
242	FLUMISEGUROS CIA. LTDA.	1517	00215	25168.43	.02
243	MOREIRA C. LTDA.	1640	10086	25102.28	.02
244	MUNDISEGUROS S.A.	1676	00203	23925.93	.02
245	EATON'S C.A.	1540	00524	23746.86	.02
246	CASUALBROCK S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3942	10323	23373.27	.02
247	FITRACON CIA. LTDA.	1802	00795	23009.68	.02
248	LUGO & SALGUERO CIA. LTDA.	1784	00734	22777.15	.02
249	FEMORIB CIA. LTDA.	1518	00216	22627.02	.02
250	ECUA-INTI CIA. LTDA.	1706	00410	22552.98	.02
251	THOMAS C. ECUADOR DIVISION DE SEGUROS CÍA. LTDA.	3641	00987	20735.93	.02
252	EL BROQUEL ACOBROQUEL CIA.LTDA.	1562	10033	20180.31	.02
253	INGARO SOCIEDAD ANONIMA AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3677	01002	19404.22	.01
254	PLUSEGUROS CIA. LTDA.	1647	00021	17924.57	.01
255	ALLIANZGLOBAL DEL VALLE CIA. LTDA	3332	00898	17503.76	.01
256	GAMONZE S.A.	1625	10229	16761.67	.01
257	RODSAY S.A.	1594	10134	16131.31	.01
258	LIRIA S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3727	10284	16121.39	.01
259	VICTORIA CIA. LTDA.	1712	00425	15549.05	.01
260	COVERAGE S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3810	10292	14433.57	.01
261	REGGIOSEG S.A.	3560	00962	14272.02	.01
262	VIABLE (VIABLESA) S.A.	3307	10245	14196.53	.01
263	ARROYO & HERNANDEZ CIA. LTDA.	1781	00698	12860.90	.01
264	GEYCOSEG CIA. LTDA.	1746	00541	10741.77	.01
265	HOFFEN AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CIA.LTDA.	3921	01094	10540.18	.01
266	ACROPOLIS CIA. LTDA.	1775	00681	10387.77	.01
267	AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A.	4059	01142	10373.35	.01

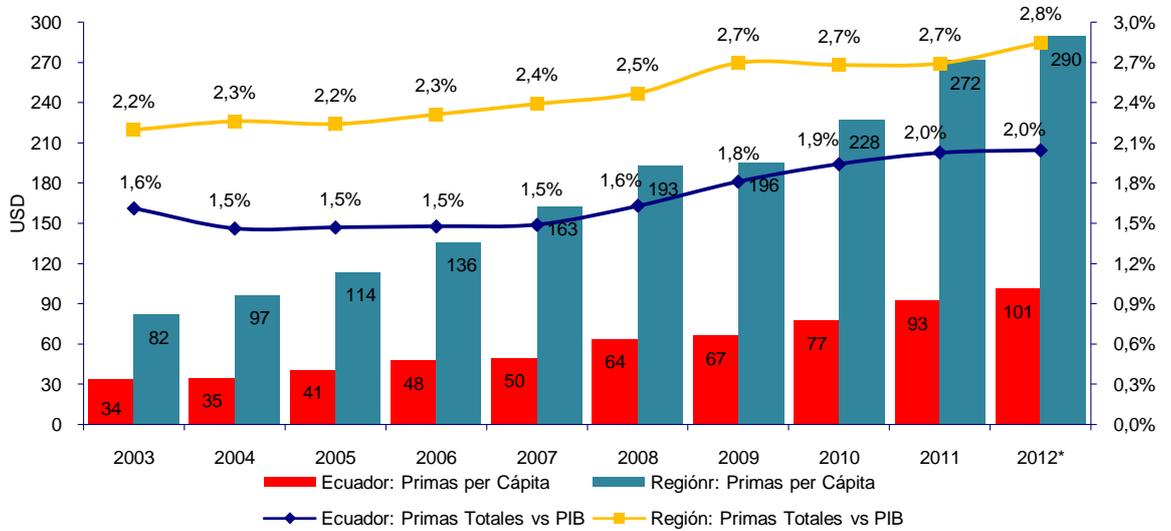
	ASETERRA				
268	LAPOLIZA CIA. LTDA.	3381	00922	10266.26	.01
269	MATESIS CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3892	20032	9818.28	.01
270	CARRION Y SEMPETEGUI CARSEM CIA. LTDA.	1638	00669	9777.64	.01
271	PERCASEG S.A.	1798	00782	9639.69	.01
272	OCSASEC CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3978	01112	7762.91	.01
273	BROKABACOM S.A AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3609	00980	7717.10	.01
274	DAIFESEG S.A.	3712	20009	7709.66	.01
275	COTIZASEG AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CIA. LTDA.	3952	01101	7560.29	.01
276	MORALES & CAMACHO CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3698	01010	7042.44	.01
277	MAZBROKER CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	4036	01134	6991.07	.01
278	SARRADE ESCORZA Y ASOCIADOS CIA. LTDA	4039	01132	5853.49	0
279	MIROES INSURANCE SERVICES C. LTDA.	1631	10239	5061.73	0
280	ALIANZA S.A.	1670	00133	4399.36	0
281	AMOCO CIA. LTDA.	1687	00269	4213.37	0
282	UREÑA Y MONTERO AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CIA. LTDA.	3999	01122	3993.00	0
283	FRADUSA S.A.	1564	10036	3539.87	0
284	EMPIRE CIA. LTDA.	1457	00758	3343.65	0
285	PROMILENIO S.A.	1547	00593	3242.86	0
286	SAVESEG AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CIA. LTDA.	4013	01125	2357.95	0
287	SIGMASEGUROS S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3941	10322	1334.03	0

288	LA CERRADURA C. LTDA. "INTERDURA"	1551	00629	809.38	0
289	FUTURABROKER CÍA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SE	3725	01018	589.10	0
290	SERINCO AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A	4058	20044	442.62	0
291	PROAÑO ASOCIADOS CIA. LTDA	3357	00911	368.31	0
292	REDISEGUROS CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGU	4079	20056	184.32	0
		TOTAL		132999737.09	

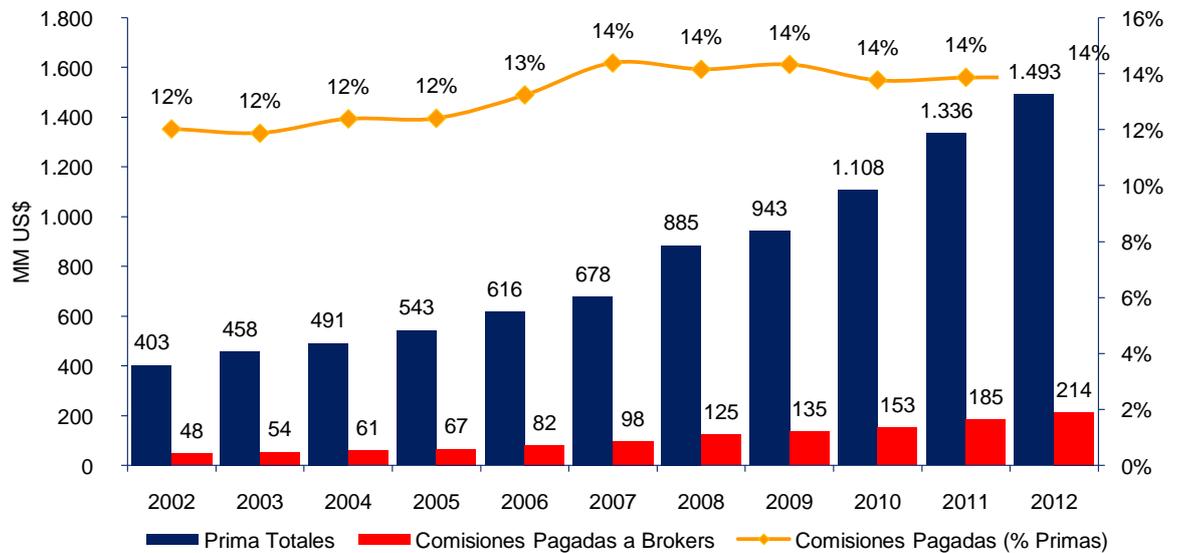
ANEXO 5

FUTURO DEL MERCADO
ASEGURADOR
ECUATORIANO

Primas Per Cápita, Primas Totales vs PIB 2003 -2012



Ecuador: Primas Totales y Comisiones Pagadas a Brokers 2003 -2012



Ecuador: Crecimiento Ponderado Primas Emitidas vs. Comisiones Pagadas

Análisis Comisiones Brokers	2002	2011	Difer .	2002	2011	Crecimiento Promedio Ponderado		
	%	%	pp	mm US\$	mm US\$	Comisiones	Primas	Dif pp
Vida	14%	17%	3%	5	38	26,2%	23,5%	2,7%
Autos	15%	19%	4%	17	68	16,9%	13,7%	3,2%
Daños sin Autos	10%	10%	0%	21	44	8,8%	9,2%	-0,4%
Acc y Salud	16%	16%	0%	5	23	19,1%	19,7%	-0,6%
Fianzas y Créd.	9%	11%	2%	2	11	21,5%	18,6%	3,0%
SOAT	4%	4%	0%	3	2	na	na	
Cifras Totales	12%	14%	2%	48	185	16,1%	14,2%	1,8%

Compañías Regionales

Regionales		
No.	COMPAÑÍA	FILIAL DE:
1	COLVIDA	BOLIVAR (COL)
2	CONSTITUCIÓN	CONSTITUCIÓN (VEN)
3	COOPSEGUROS	LA EQUIDAD (COL)
4	LATINA	EQUATOR (VEN)
5	LATINA VIDA	EQUATOR (VEN)

Compañías Globales

Globales		
No.	COMPAÑÍA	FILIAL DE:
1	ACE – RIO GUAYAS	ACE
2	AIG METROPOLITANA	AIG
3	BMI	BMI
4	BUPA	BUPA
5	COFACE	COFACE
6	CERVANTES	LIBERTY
7	GENERALI	GENERALI
8	LONG LIFE	QBE
9	MAPFRE ATLAS	MAPFRE
10	PALIG	PALIG
11	PANAMERICANA	LIBERTY
12	QBE (COLONIAL)	QBE

Compañías con Acuerdo Distribución Canal Bancario (A.D.C.B.)

A.D.C.B.		
No.	COMPAÑÍA	BANCO
1	SUCRE	Pacífico
2	AIG	Diners
3	UNIDOS	Austro
4	PICHINCHA	Pichincha
5	ECUASUIZA	Bolivariano
6	CERVANTES	Internacional
7	COOPSEGUROS	Cooperativas varias
8	PORVENIR	Territorial
9	CONDOR	Litoral
10	ACE RIO GUAYAS	Guayaquil
12	PRODUSEGUROS	Produbanco

