

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA  
UNIDAD DE RENOVACIÓN Y RETENCIÓN DE CLIENTES QUE  
CONTRATARON A TRAVÉS DE UN INTERMEDIARIO DE  
SEGUROS PARA EL RAMO DE VEHÍCULOS DE LA EMPRESA AIG  
METROPOLITANA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS  
S.A. PARA EL AÑO 2015**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DIANA CAROLINA ORDÓÑEZ DUEÑAS**

**DIRECTOR: MGTR. JUAN CARLOS PIÑUELA**

**QUITO, MAYO 2015**

**DIRECTOR:**

Mgtr. Juan Carlos Piñuela

**INFORMANTES:**

Mgtr. Roberto Ordóñez

Mgtr. Santiago López

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo en primer lugar a DIOS, por haberme permitido poder cumplir una más de mis metas.

A mi familia por el apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de mi carrera, de manera personal a mis padres, la Sra. Dolores del Pilar Dueñas Carrión y el Sr. Gustavo Patricio Ordóñez Dueñas, por todas sus enseñanzas y a mi hermano Jonathan Esteban Ordóñez Dueñas por su apoyo incondicional.

*Carolina*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que permitió formarme como profesional y a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, por todos los conocimientos adquiridos.

Un agradecimiento especial a las autoridades de la Universidad y a todos quienes fueron mis maestros a lo largo de mi vida estudiantil.

Al Mgtr. Juan Carlos Piñuela, quien con su ayuda aportó al correcto desarrollo del presente trabajo.

***Carolina***

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 MARCO TEÓRICO, 4

- 1.1 ANTECEDENTES, 4
  - 1.1.1 Origen del seguro, 4**
  - 1.1.2 Evolución del seguro, 5**
  - 1.1.3 Objetivo del seguro, 12**
- 1.2 BASES LEGALES, 12
  - 1.2.1 Entes reguladores del sector de seguros en Ecuador, 12**
    - 1.2.1.1 Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (SBS), 12
    - 1.2.1.2 Intendencia del Sistema de Seguros Privados, 13
    - 1.2.1.3 Superintendencia de Compañías, 15
    - 1.2.1.4 Leyes y Reglamentos, 15
- 1.3 AIG METROPOLITANA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A., 16
  - 1.3.1 Qué es AIG-Metropolitana, 16**
  - 1.3.2 Historia de la empresa, 17**
  - 1.3.3 Misión, 19**
  - 1.3.4 Visión, 21**
  - 1.3.5 Objetivo, 22**
  - 1.3.6 Valores corporativos, 22**
  - 1.3.7 Logros, 23**
- 1.4 BASES TEÓRICAS, 24
  - 1.4.1 Diseño Organizacional, 24**
  - 1.4.2 Diseño de procesos, 26**
  - 1.4.3 Análisis de procesos, 29**
  - 1.4.4 Análisis FODA, 30**
  - 1.4.5 Análisis de valor agregado, 34**
  - 1.4.6 Modelo de valor para el cliente, 36**
- 1.5 CRM, 38

### 2 ANÁLISIS SITUACIONAL, 42

- 2.1 ANÁLISIS EXTERNO, 42
  - 2.1.1 Análisis del mercado, 42**
  - 2.1.2 Análisis de AIG frente al mercado asegurador ecuatoriano, 52**
  - 2.1.3 Análisis político, 58**
  - 2.1.4 Análisis económico, 61**
  - 2.1.5 Análisis social, 63**
  - 2.1.6 Análisis Tecnológico, 67**
- 2.2 ANÁLISIS INTERNO, 68
  - 2.2.1 Análisis de la situación actual de la empresa, 68**

	<b>2.2.2 Análisis de los problemas tecnológicos que atraviesa la empresa, 86</b>
2.3	FODA, 89
	<b>2.3.1 Fortalezas, 89</b>
	<b>2.3.2 Oportunidades, 89</b>
	<b>2.3.3 Debilidades, 90</b>
	<b>2.3.4 Amenazas, 91</b>
<b>3</b>	<b>DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RENOVACIONES Y RETENCIÓN DE CLIENTES, 92</b>
3.1	SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO, 92
	<b>3.1.1 Descripción del proceso de renovación de pólizas generales, 94</b>
3.2	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO (AVA) DEL PROCESO, 98
3.3	ANÁLISIS FODA DEL PROCESO, 101
	<b>3.3.1 Fortalezas, 101</b>
	<b>3.3.2 Oportunidades, 102</b>
	<b>3.3.3 Debilidades, 103</b>
	<b>3.3.4 Amenazas, 104</b>
3.4	ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS Y CONSECUENCIAS, 104
3.5	IMPACTO DE LAS RENOVACIONES DE LA LÍNEA EN LA RENTABILIDAD GLOBAL, 111
<b>4</b>	<b>DISEÑO DE LA PROPUESTA, 114</b>
4.1	DISEÑO DE LA UNIDAD, 114
	<b>4.1.1 Misión de la unidad, 114</b>
	<b>4.1.2 Objetivo, 114</b>
	<b>4.1.3 Estructura de la unidad, 115</b>
4.2	DISEÑO DE LOS PROCESOS A IMPLEMENTARSE, 126
	<b>4.2.1 Descripción del Proceso de Renovaciones de pólizas vehiculares contratadas a través de un Intermediario de Seguros, 127</b>
	<b>4.2.2 Descripción del Proceso de Seguimiento a Intermediarios de Seguros para renovaciones de pólizas vehiculares, 135</b>
4.3	ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DE LA PROPUESTA, 139
4.4	ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS DE CREACIÓN, 141
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 144</b>
5.1	CONCLUSIONES, 144
5.2	RECOMENDACIONES, 146
	<b>BIBLIOGRAFÍA, 148</b>
	<b>ANEXOS, 151</b>
	Anexo 1: Organigrama de la empresa, 152
	Anexo 2: Reporte de producción de vehículos año 2014, 153
	Anexo 3: Encuesta de Satisfacción Productos, 156
	Anexo 4: Vencimientos mensuales para Intermediarios de Seguros del ramo de vehículos generados en el año 2014, 166
	Anexo 5: Procedimiento para Renovación de Pólizas, 167

- Anexo 6: Responsables de generar listados de vencimientos, 168
- Anexo 7: Documentos habilitantes para una renovación, 169
- Anexo 8: Proceso de renovación de Pólizas Generales, 170
- Anexo 9: Levantamiento de funciones de ejecutivos participantes del proceso de renovación de pólizas de ramos generales, 171
- Anexo 10: Vencimientos mes de marzo 2015, 172
- Anexo 11: Persona Jurídica, 173
- Anexo 12: Según el reporte consolidado de vencimientos entregado por el área comercial generados en el año 2014, 177
- Anexo 13: Resumen de la póliza de seguros, 178
- Anexo 15: Proceso de Renovación de pólizas generales, 180
- Anexo 16: Personas a contratar para la unidad propuesta, 181
- Anexo 17: Suministros y equipos para personal de la unidad propuesta, 182
- Anexo 18: Plan de implementación orientativo propuesto, 183
- Anexo 19: Flujograma del plan de implementación orientativo propuesto, 184

**ÍNDICE DE CUADROS**

- Cuadro N° 1: Matriz de factores internos y externos, 32
- Cuadro N° 2: Valores para clasificación, 32
- Cuadro N° 3: Matriz FODA y respuestas estratégicas, 33
- Cuadro N° 4: Levantamiento de Procesos AIG Ecuador, 71
- Cuadro N° 5: Resume de encuesta sobre nivel de satisfacción de intermediarios de seguros, 78
- Cuadro N° 6: Movimientos del área de operaciones año 2014, 81
- Cuadro N° 7: Movimientos solicitados por intermediarios de seguros año 2014, 81
- Cuadro N° 8: Movimientos solicitados por intermediarios de seguros del ramo de vehículos año 2014, 82
- Cuadro N° 9: División de personal involucrado en el proceso, 93
- Cuadro N° 10: Horas al mes por responsable del proceso, 99
- Cuadro N° 11: Movimientos solicitados por intermediarios de seguros del ramo de vehículos año 2014, 111
- Cuadro N° 12: Movimientos solicitados por intermediarios de seguros del ramo de vehículos en valor de Prima Neta Emitida de año 2014, 112
- Cuadro N° 13: Levantamiento de horas en exceso de ejecutivos participantes del proceso de renovación de pólizas de ramos generales, 117
- Cuadro N° 14: Pendientes mensuales del área de operaciones, 117
- Cuadro N° 15: Cargos de la unidad propuesta, 118

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

- Gráfico N° 1: Historia de AIG Metropolitana a través del tiempo 17
- Gráfico N° 2: AIG en Ecuador 19
- Gráfico N° 3: Diagrama de análisis de valor agregado 35
- Gráfico N° 4: Percepción de la calidad del servicio 37
- Gráfico N° 5: Total prima emitida año 2012 vs. 2013 44
- Gráfico N° 6: Total prima emitida en el año 2013 vs. 2014 45
- Gráfico N° 7: Total prima emitida ramo vehículos Año 2012 Vs. 2013 46
- Gráfico N° 8: Total prima emitida ramo vehículos año 2013 vs. 2014 47
- Gráfico N° 9: Prima emitida del ramo de Incendio y Líneas Aliadas y ramo Riesgo Catastrófico 2012-2013 48
- Gráfico N° 10: Prima emitida del ramo de Incendio y Líneas Aliadas y ramo Riesgo Catastrófico 2013-2014 49
- Gráfico N° 11: Prima emitida del ramo de Accidentes Personales y ramo de Asistencia Medica 2012-2013 50
- Gráfico N° 12: Prima emitida del ramo de Accidentes Personales y ramo de Asistencia Medica 2013-2014 51
- Gráfico N° 13: Margen de contribución por compañía y Ramo – Dic 2014 53
- Gráfico N° 14: Margen de contribución por compañía y Ramo – Dic 2013 53
- Gráfico N° 15: Prima neta emitida por compañía y ramo – Dic 2013 54
- Gráfico N° 16: Prima neta emitida por compañía y ramo – Dic 2014 54
- Gráfico N° 17: Prima neta emitida por compañía multinacional y ramo – Dic 2014 55
- Gráfico N° 18: Costos de siniestro por compañía – Dic 2013 56
- Gráfico N° 19: Costos de siniestro por compañía – Dic 2014 56
- Gráfico N° 20: Prima neta emitida ramo de vehículos – Dic 2013 57
- Gráfico N° 21: Prima neta emitida ramo de vehículos – Dic 2014 57
- Gráfico N° 22: Situación financiera hasta mayo de 2014 60
- Gráfico N° 23: Estructura Líneas Comerciales 73
- Gráfico N° 24: Líneas Comerciales 74
- Gráfico N° 25: Estructura Líneas de Consumo 74
- Gráfico N° 26: Líneas de Consumo 75
- Gráfico N° 27: Área objeto de análisis 76
- Gráfico N° 28: Total Prima Emitida 77
- Gráfico N° 29: Total Prima Neta Emitida 80
- Gráfico N° 30: Cadena operativa – Procedimiento para Renovación de Pólizas 93
- Gráfico N° 31: Funciones estructura propuesta 122
- Gráfico N° 32: Cadena operativa de la unidad propuesta 123
- Gráfico N° 33: Cronograma de capacitación y traspaso de funciones 126
- Gráfico N° 34: Proceso de renovaciones de pólizas vehiculares contratadas a través de un Intermediario de Seguros 134
- Gráfico N° 35: Proceso de seguimiento a Intermediarios de Seguros para renovaciones de pólizas vehiculares 138

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### Objetivo

Determinar la viabilidad del proyecto de titulación para el diseño de una propuesta para la creación de una Unidad de Renovación y Retención de clientes que contrataron a través de un Intermediario de Seguros para el ramo de vehículos de la empresa AIG Metropolitana compañía de Seguros y Reaseguros S.A. para el año 2015.

### Contenido

Este proyecto de titulación determina la viabilidad para la creación de una unidad que de soporte al proceso de renovaciones del ramo de vehículos contratadas a través de un Intermediario de Seguros y además realice el seguimiento a los mismos para retener un mayor porcentaje de clientes.

Los seguros socialmente hablando, brindan la seguridad y tranquilidad que las personas necesitan ya sea por precaución ante un evento no esperado o por la adquisición de una deuda, sobre todo en estos momentos de crisis en el país.

El estudio y análisis del mercado asegurador en el Ecuador y las oportunidades de desarrollo del sector, servirán como base para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mismo.

AIG-Metropolitana compañía de Seguros y Reaseguros S.A. tiene 46 años de presencia en Ecuador brindando a nuestros clientes acceso a una atención a las necesidades particulares de manera personalizada, con todo el respaldo y los recursos de un líder mundial.

Al ser una aseguradora multinacional y al estar posicionada dentro de las 6 primeras compañías de seguros en el país, es importante mantener un alto nivel de servicio al cliente, para lo cual se realizará un análisis de nivel de satisfacción del cliente, con el fin de implementar estrategias que permitan mejorar el servicio brindado.

Con el diseño de una propuesta para la creación de una Unidad de Renovación y Retención de clientes que contrataron a través de un Intermediario de Seguros para el ramo de vehículos, se busca la optimización del proceso de renovaciones del ramo en mención, además se pretende elevar el porcentaje de retención de clientes a través de la implementación de un proceso de seguimiento para los Intermediarios de Seguros con lo cual se espera un incremento en la utilidad del ramo y de la línea de negocio de la empresa.

La misión de la unidad propuesta es “Ser una unidad rentable para la empresa, respaldando las operaciones del área, a través de la correcta ejecución de los procesos de renovación de pólizas vehiculares contratadas a través de un Intermediario de Seguros, enfocándose en mejorar el porcentaje de retención de clientes y el nivel de satisfacción de los mismos para el ramo de vehículos durante el año 2015.”

La visión de la unidad propuesta es “Ser una unidad que mediante la optimización de los procesos existentes y la implementación de nuevos procesos, proporcione un excelente nivel de servicio, productividad y rendimiento, así como la maximización de la rentabilidad del segmento de Líneas de Consumo y de la empresa en general.”

El objetivo de la creación de esta unidad es obtener los resultados deseados tanto del producto ofertado como de la captación del mercado y la calidad de servicio brindado al cliente.

## INTRODUCCIÓN

Pero para poder mejorar el servicio al cliente y la productividad de la empresa, se ha centrado al área operativa en la excelencia de servicio al cliente ofreciendo una respuesta oportuna a los requerimientos, es por esto que, la creación de una unidad de negocios que se enfoque en el seguimiento a las renovaciones realizadas por los Intermediarios de Seguros de las pólizas de vehículos, le dará mayor agilidad al proceso y se evitará la insatisfacción del cliente, logrando así mejorar el rendimiento de la empresa.

Desde el punto de vista de la organización, un diseño organizacional correcto es primordial para obtener los resultados deseados tanto del producto ofertado como de la captación del mercado que se requiere.

Para el diseño organizacional, el planteamiento de una estrategia es tan importante como la creación y cumplimiento de procesos que tienen como objetivo alcanzar las metas planteadas, además son importantes los sistemas de información, la actualización y mejora constante de los mismos así como el recurso humano que se dispone para el cumplimiento de dicha estrategia.

Actualmente la oferta en el mercado asegurador es altamente competitiva y la demanda cada día más exigente.

Lanzar al mercado un nuevo producto, ganar un negocio nuevo o retener a un cliente, es producto de un arduo trabajo en equipo de todas las áreas de la empresa, es por esto que hoy en día, ninguna compañía de seguros está en condiciones de perder clientes o negocios y es así como la calidad de servicio que se brinde en la compañía al cliente y la capacidad de retención de la misma, puede llegar a ser un factor clave para el posicionamiento en el mercado ofertante.

AIG Metropolitana, es una de las aseguradoras más rentables del país, según a los resultados finales del año 2014 publicados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, de acuerdo al margen de contribución, AIG se encuentra en sexta posición con el 6.34% de participación frente al 10.55% de participación con el que cerró ACE, aseguradora que lidera esta tabla.

AIG Ecuador no es una empresa que suene mucho en el mercado, pero tomando como ejemplo el área de productos masivos que es un área muy amplia y que maneja altos volúmenes de clientes, lo que hace que la administración de la misma sea bastante compleja, AIG lo hace de manera muy eficiente y rentable y esto demuestra que a nivel tecnológico la empresa tiene cierta estabilidad, sin embargo el entrevistado indica que se podría hacer mucho mejor.

Las fortalezas de AIG Metropolitana como compañía de seguros son, el desarrollo de productos y servicios "a la medida" para segmentos y mercados específicos, así como en suscripción y la innovación y liderazgo del mercado, ocupando el puesto número seis en el ranking de compañías de seguros en el Ecuador.

La empresa busca mantener el posicionamiento ganado a nivel nacional, fortalecer la capacitación del cliente interno en todos los segmentos, con respecto a mejora continua del

servicio, mejorar el servicio a clientes externos e Intermediarios de Seguros y retener un mayor porcentaje de clientes optimizando el proceso de renovaciones.

En este proyecto se analizará específicamente el proceso de renovaciones de pólizas contratadas a través de un Intermediario de Seguros de la división de vehículos, que se optimizará con la creación de una unidad de renovación y retención de clientes, con lo cual se logrará alivianar la carga de trabajo que actualmente mantienen los ejecutivos que participan en el proceso.

# 1 MARCO TEÓRICO

## 1.1 ANTECEDENTES

### 1.1.1 Origen del seguro

“La institución del Seguro es casi tan antigua como la civilización misma; se encuentran antecedentes en las culturas griega y romana, y entre los Aztecas; quienes concedían a los ancianos notables, algo semejante a una pensión” (CONDUSEF, 2013).

Los primeros vestigios que dieron origen al contrato de Seguro, se remontan a la antigüedad cuando nuestros antepasados, vivían en pequeños grupos que aprendían hacer frente a las desgracias a las que se encontraban expuestos constantemente (Sánchez Flores, 2000), bajo un principio de fraternidad.

Se puede mencionar también, la costumbre que tenían en la edad media, las asociaciones religiosas, esta consistía en que todos los integrantes de estas asociaciones recolectaban fondos que luego eran repartidos entre los miembros en caso de muerte de alguno de ellos.

Durante la Edad Media, el desarrollo y crecimiento comercial, que sin lugar a dudas caracteriza a esta época y desde la decadencia del Imperio Romano hasta

el siglo XVII, apenas si progresó la institución del seguro. (Manuel Ossorio y Florit, 1979)

La organización en grupos con el fin de protegerse y obtener beneficios en común, constituye el inicio del mundo del seguro.

Los primeros indicios de seguros de vida humana aparecen con el objetivo de proteger la misma en los viajes a través de los océanos.

Los piratas vagaban por los principales mares capturando a menudo capitanes y a las tripulaciones de los barcos para cobrar rescate. Los capitanes comprendieron pronto que debían garantizar rápido pago del dinero de su rescate para que sus propias vidas y la de su tripulación fueran salvadas; aquellos que no pudieran prometer el rescate eran obligados a arrojarse al mar. Así que se estableció un seguro para garantizar su rescate y más tarde también se les aseguró contra muerte derivada de otras causas durante los viajes. (DURVAN, S.A.)

Los gremios medievales también establecieron asociaciones con el fin de proteger a sus miembros contra las pérdidas sufridas a causa de incendios, inundaciones o robo, como muestra de caridad y solidaridad.

### **1.1.2 Evolución del seguro**

La evolución del seguro se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo, conforme a los siguientes datos históricos:

- **1347** Surge el *primer contrato de seguro* en Génova Italia.

- **1385** Surge la *primera póliza* en Pisa.
- **1492** Surgen *nuevas rutas comerciales*, pero los riesgos y las pérdidas de las grandes empresas marítimas multiplican en la misma proporción.
- **1629** En Holanda, surge la *Compañía de las Indias Orientales*, primera gran compañía moderna que *asegura el transporte marítimo*. Este tipo de institución se multiplicó por todo el Continente Europeo.
- **1710** Se incendian cerca de 13,200 casas, 89 iglesias y la Catedral de Saint Paul, en la ciudad de Londres. Los ingleses fundan el 'Fire Office' para el auxilio a las víctimas. Sólo en ese momento el hombre ha ponderado la posibilidad de amenizarse las pérdidas a un nivel financiero. Surge así, el más antiguo *Seguro contra Incendios* del mundo.
- **1750** *La Revolución Industrial* que popularizaría en nuestros días la prestación de servicios. (CONDUSEF, 2013)

Se desarrollará tres etapas que han marcado la evolución del seguro:

- Edad Antigua

En la edad antigua, como se manifestó anteriormente, era la misma familia o un grupo de personas que se unían, quienes como muestra de un principio de fraternidad, se protegían mutuamente antes las adversidades que se les

podían presentar ya sea por riesgos de carácter natural o por riesgos que el mismo ser humano haya provocado.

Como ejemplo de esta solidaridad que existía en esa época, podemos mencionar a las famosas “Caravanas de Babilonia”, estas tenían como objeto indemnizar entre todos los integrantes los daños que se tuvieran en el trayecto por robo o por asalto.

Durante la supremacía romana, se crearon también asociaciones de artesanos que, a cambio de un valor de entrada y una cotización periódica, entregaban a los integrantes de la asociación en caso de muerte, un funeral apropiado y la sepultura.

También eran comunes los préstamos a la gruesa, estos consistían en que, se entregaba al propietario del barco un préstamo por el valor total de la mercancía que iba a ser transportada, sí esta mercancía llegaba a su destino completa, el propietario debía devolver la suma entregada más los intereses, que en esa época eran elevados; sí el barco naufragaba y la mercadería no llegaba al destino, el propietario no pagaba nada.

Por todo lo antes mencionado, se puede decir que en la época antigua no existía el seguro con bases técnicas y jurídicas, existía el seguro como un tema de solidaridad ante las adversidades que se podían presentar.

- Edad Media.

A diferencia de la Edad Antigua, en la Edad Media ya no era la familia ni el grupo de personas reunidas quienes enfrentaban los riesgos comunes a los que estaban expuestos, en esta época aparecieron los gremios, quienes eran lo que desempeñaban ese rol.

A mediados de esta época todavía no existía el seguro con fines de lucro, más bien se crearon las llamadas “Guildas” en Inglaterra en el siglo IX, que representaban una causa en defensa a la opresión del feudalismo, dedicada a abolir el sistema de salarios y a establecer el auto gobierno en la industria a través de un sistema de gremios nacionales en conjunción con el Estado, y con el tiempo fueron cobrando aspecto comercial. (DURVAN, S.A.)

Esta idea tenía como principio fundamental que, la industria estaría a cargo del estado y la administración a cargo de los gremios, esto con el objetivo de que el ser humano sea participe del desarrollo de la industria.

Tras el incendio que se produjo en **1710** en el que perdieron casas, iglesias y la Catedral de Saint Paul, en la ciudad de Londres, se empiezan a crear las primeras aseguradoras del mundo, las cafeterías en Londres se convirtieron en centro de negocios para los comerciantes.

Fue así como el “Café-taberna Lloyd’s”, ubicado en la esquina Lombard Street y Abchurch Lane, se convirtió en una verdadera bolsa de seguros,

donde los suscriptores aceptaban y distribuían coberturas entre ellos, sin constituir una organización formal, al fin se funda la primera asociación de aseguradores particulares el famoso “LLOYD’S DE LONDRES”. (DURVAN, S.A.)

Para la década de 1990, los miembros de Lloyd’s tuvieron graves problemas económicos a causa de las cuantiosas indemnizaciones que tuvieron que pagar, esto debido a que Lloyd’s monopolizó el seguro marítimo británico, causando así problemas a la organización directamente.

En 1821, al Prefecto de París se le ocurrió crear un fondo común con aportaciones de los cocheros, para hacer frente a hipotéticos daños a terceros y a las multas que se imponían a estos conductores de coches de caballos. El Prefecto ignoraba que estaba poniendo la primera piedra del actual seguro de vehículos. (CMS SEGUROS, 2013)

Las guerras con Francia dieron notablemente un auge a la institución del seguro, que se hizo famosa en todo el mundo. Organizada como corporación en este año, no se hace cargo de las responsabilidades de los aseguradores que la componen, si no es a través de la fianza. (Vásquez del Mercado, 2009).

- En la actualidad

La influencia del Capitalismo en el seguro es trascendental en esta época, ya que deja de ser capitalismo económico y se convierte en la causa del sistema asegurador.

En esta etapa se han ido perfeccionando los diferentes ramos que existen actualmente en el mercado y adicionalmente se han ido creando nuevas opciones y el seguro como institución llega a internacionalizarse, esto se da debido a que, para dar cobertura a los requerimientos del mercado, las grandes empresas han optado por concentrar los grandes riesgos a nivel mundial, y es por esta razón que toma gran importancia el llamado “Reaseguro”.

“El Reaseguro es una operación mediante la cual el asegurador cede al Reasegurador la totalidad o una parte de los riesgos asumidos directamente por él”. Es necesario indicar que el contrato de reaseguro es independiente del contrato de seguro suscrito entre el asegurado y el asegurador, pues este contrato de reaseguro no modifica las obligaciones asumidas por el asegurador, ni da al asegurado acción directa sobre el reasegurador. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2008).

En esta época las asociaciones de seguros siguen apareciendo en Europa, siendo Italia y Holanda quienes van a la cabeza del desarrollo, a mediados del siglo XVII hasta el siglo XIX la supremacía le pertenece a Inglaterra,

Alemania se sitúa como la nación con mayor desarrollo y es en ese momento, en el que la nueva era del Seguro surge, ya que es en Alemania en donde nace el conocido “Seguro Social”.

Seguridad Social, con esta expresión se alude a un sistema obligatorio de cobertura que, arbitrado por el Estado, está dirigido al bienestar y protección de los ciudadanos. Comprende un conjunto de medidas de previsión ejercidas por determinados Organismos e Instituciones Oficiales, dirigidas a cubrir las contingencias que pudieren afectar a los trabajadores por cuenta ajena y autónomos y a sus familiares o asimilados. Sobre esta base, se garantiza, por ejemplo, la asistencia sanitaria en caso de enfermedad o accidente, la prestación económica en caso de incapacidad laboral, vejez, desempleo, fallecimiento, etc. (MAPFRE, FUNDACIÓN, 2008).

Es así como el seguro de Vida se convierte en uno de los seguros más comprados por las personas en todo el mundo ya que los principios en los cuales está basado este seguro son muy sólidos y se ha demostrado que su administración es muy eficiente.

Por el desarrollo que ha tenido el sector asegurador a nivel mundial, se puede concluir que, actualmente las aseguradoras van acatando las exigencias del mercado, favoreciendo así a la industria y su desarrollo.

### **1.1.3 Objetivo del seguro**

En un sentido amplio, el objeto del seguro es la compensación del perjuicio económico experimentado por un patrimonio a consecuencia de un siniestro.

Aparte de este sentido, que puede identificarse con la finalidad del seguro, el objeto, en su aspecto contractual, es el bien material afecto al riesgo sobre el cual gira la función indemnizatoria. Es tan grande la importancia de este elemento del contrato que la clasificación del seguro más comúnmente admitida agrupa las diversas modalidades de cobertura en función de los objetos asegurados; en este sentido, se habla de seguros de riesgos personales, riesgos agrícolas, riesgos patrimoniales, etc. (MAPFRE, FUNDACIÓN, 2008).

## **1.2 BASES LEGALES**

### **1.2.1 Entes reguladores del sector de seguros en Ecuador**

#### **1.2.1.1 Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (SBS)**

La entidad reguladora del sector de seguros en el Ecuador es la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (SBS), esta institución se creó en septiembre del año de 1927.

La Superintendencia de Bancos y Seguros es un organismo técnico, con autonomía administrativa, económica y financiera, cuyo objetivo principal

es vigilar y controlar con transparencia y eficacia a las instituciones de los sistemas financiero, de seguro privado y de seguridad social, a fin de que las actividades económicas y los servicios que prestan se sujeten a la ley y atiendan al interés general. Asimismo, busca contribuir a la profundización del mercado a través del acceso de los usuarios a los servicios financieros, como aporte al desarrollo económico y social del país. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2008).

Su misión es velar por la seguridad, estabilidad, transparencia y solidez de los sistemas financieros, de seguros privados y de seguridad social. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2008).

Además busca proteger los derechos de los consumidores financieros y lograr una adecuada administración de riesgos mediante el fortalecimiento de los procesos de supervisión de los sistemas controlados. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2008).

#### 1.2.1.2 Intendencia del Sistema de Seguros Privados

Su misión es evaluar y diagnosticar la situación de las entidades controladas a través del análisis de riesgo, con el fin de generar alertas tempranas que orienten al proceso de supervisión y garanticen la estabilidad y solvencia del sistema controlado. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2008)

La Intendencia del Sistema de Seguros Privados tiene entre otras las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- Valorar y diagnosticar la situación de las entidades controladas a través del análisis de riesgos extra situ, con el fin de generar alertas tempranas que orienten al proceso de supervisión.
- Evaluar los riesgos asumidos por las instituciones controladas y la calidad de su gestión, mediante la verificación de operaciones in situ y auditoría de registros y sistemas en sus instalaciones, a fin de profundizar en los aspectos críticos observados en el proceso de supervisión extra situ.
- Generar un análisis integral de los riesgos asumidos por las entidades bajo su control, con el fin de generar acciones que propicien un adecuado manejo financiero y operativo, enmarcado en la normatividad y regulación vigente.
- Realizar el seguimiento al cumplimiento de observaciones emitidas en los procesos de supervisión.
- Desarrollar y mantener un profundo conocimiento sobre las operaciones de las entidades controladas por separado y de los grupos, así como del sistema asegurador en su conjunto, a fin de promover la seguridad, solidez y estabilidad del sistema.

- Ejecutar el control técnico de los seguros, reaseguros y seguros obligatorios.
- Atender los trámites administrativos del sistema controlado. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2008).

#### 1.2.1.3 Superintendencia de Compañías

La Superintendencia de Compañías es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley. (Superintendencia de Compañías y Valores)

Su misión es ser una institución que controla, vigila y promueve el mercado de valores y el sector societario mediante sistemas de regulación y servicios, contribuyendo al desarrollo confiable y transparente de la actividad empresarial del país. (Superintendencia de Compañías y Valores).

#### 1.2.1.4 Leyes y Reglamentos

A continuación se nombran algunas Leyes, Reglamentos y Decretos en los que actualmente se rige el sector de Seguros Privados en el Ecuador.

- Constitución de la República.
- Ley General de Seguros Privados – Codificación.
- Código Orgánico Monetario y Financiero.
- Ley de Seguridad Social.
- Reglamento a la Ley General de Seguros.
- Legislación sobre el Contrato de Seguros – Decreto Supremo 1147.

### 1.3 AIG METROPOLITANA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.

#### 1.3.1 Qué es AIG-Metropolitana

American International Group, Inc. “AIG” es una compañía líder en seguros a nivel mundial, con más de 90 años de experiencia y servicio al cliente.

Nuestra principal fortaleza radica en los 40.000 empleados que combinan el alcance global, con la capacidad para atender y servir a nuestros clientes en más de 160 países y jurisdicciones. Nos especializamos en seguros industriales y personales con más de 500 productos y servicios innovadores, un profundo conocimiento y excelencia en gestión de siniestros y una gran solidez financiera. Como resultado, más de 88 millones de clientes en todo el mundo confían en nosotros para satisfacer sus necesidades. (AIG-Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros S.A, 2014)

AIG nace en el año de 1967 bajo el liderazgo de M.R. Greenberg, quien en las décadas de 1970 y 1980 logró que AIG se convirtiera en una de las organizaciones de seguros líderes a nivel mundial.

Las compañías operadoras en el mercado en ese entonces, requerían conocimiento especializado y alta capacidad para suscribir los riesgos y es ahí cuando AIG con su gran capital y su fuerte relación con los canales de ventas logra convertirse en la compañía de seguros más fuerte del mercado.

AIG-Metropolitana compañía de Seguros y Reaseguros S.A. tiene 46 años de presencia en Ecuador brindando a nuestros clientes acceso a una atención a las necesidades particulares de manera personalizada, con todo el respaldo y los recursos de un líder mundial. (AIG-Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros S.A., 2014).

### 1.3.2 Historia de la empresa

Según lo publicado en la página web de AIG Metropolitana, a continuación se detalla brevemente los eventos más importantes que han ocurrido con AIG Ecuador con el paso del tiempo.

**Gráfico N° 1: Historia de AIG Metropolitana a través del tiempo**



**Fuente:** [www.aig.com.ec](http://www.aig.com.ec)

**Elaborado por:** Departamento de Marketing AIG Metropolitana

- **1969:** AIU (American International Underwriters) se estableció en el Ecuador como Representante Legal de American Home Assurance Company. Sus primeras oficinas se abrieron en Guayaquil.
- **1980:** Metropolitana Compañía de Seguros y Reaseguros fue creada.
- **1990:** Metropolitana Compañía de Seguros forma parte de AIG. Con un concepto de nuevos canales de distribución, Banca Seguros y Negocios Estatales.
- **1999:** AIG consolida sus operaciones en el país con la integración de AIU y Metropolitana de Seguros. Nace AIG-Metropolitana, una dinámica y sólida organización que enfrentará exitosamente los retos de la siguiente década.
- **2012:** AIG paga la asistencia del Gobierno de EE.UU., más una ganancia y cambia la imagen corporativa a nivel mundial, se implementa con un nuevo logo que refleja una visión novadora, dinámica transparente y revitalizada de la compañía.
- **2013:** Implementación oficial de la nueva imagen de AIG-Metropolitana con la nueva promesa de la marca: Listos para el mañana. Servir y adaptarse a las necesidades de nuestros clientes, resolver problemas, innovar y actuar como un poderoso equipo global.

Siguiendo la iniciativa de AIG a nivel global, se implementa de igual manera en Ecuador el nuevo logotipo corporativo que refleja una visión innovadora, dinámica, transparente y revitalizada de la compañía.

La introducción de la promesa de la marca “Listos para el Mañana”, demuestra la tenacidad y el interés de la organización para servir y adaptarse a las necesidades de sus clientes, resolver problemas, innovar y actuar como un poderoso equipo global. (AIG-Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros S.A., 2014).

### Gráfico N° 2: AIG en Ecuador



**Fuente:** [www.aig.com.ec](http://www.aig.com.ec)

**Elaborado por:** Departamento de Marketing AIG Metropolitana

### 1.3.3 Misión

Ser la empresa líder en el mercado ecuatoriano de seguros, que con el mejor talento humano, genera confianza y respaldo a personas y empresas, a través de

soluciones enfocadas en superar las expectativas de nuestros clientes. (AIG-Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros S.A, 2014).

Esta misión fue creada en el año 2013 a un plazo de 5 años, sin embargo, en la misión publicada no se encuentra plasmado este período de tiempo.

Analizando la primera parte de esta misión en la que se indica “Ser la empresa líder en el mercado ecuatoriano de seguros”, hasta la fecha no se ha logrado alcanzar esta meta, esto debido a que, pese a que se han incrementado las regulaciones para las aseguradoras, muchas de ellas se lanzan al mercado ofreciendo tasas bajas que a su vez generan primas bajas, pero sin el respaldo necesario para cubrir un porcentaje de siniestralidad alto, esto ha generado que la competencia se torne agresiva para el mercado asegurador en el país, sin embargo la empresa se encuentra trabajando en ciertas estrategias de captación de mercado y de mejora en servicio al cliente que servirán para alcanzar el liderazgo del mercado en Ecuador.

Analizando la parte “a través de soluciones enfocadas en superar las expectativas de nuestros clientes”, como parte de una estrategia de mejora para el servicio al cliente, se ha visto conveniente realizar una propuesta para la creación de una unidad de negocios que se encargue de realizar el seguimiento necesario a las renovaciones realizadas por los Intermediarios de Seguros de las pólizas de vehículos, buscando una solución al poco seguimiento y manejo de los mismos que actualmente mantiene la empresa, lo que aumentará la calidad de servicio al cliente.

### 1.3.4 Visión

Ser la empresa más reconocida por nuestros clientes y corredores en el mercado ecuatoriano y en la Región proporcionando un alto valor a través de un excelente nivel de servicio, productividad y rendimiento, así como la maximización de la rentabilidad y el apoyo a nuestras comunidades. (AIG-Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros S.A., 2014).

Esta visión fue creada en el año 2013 a un plazo de 5 años.

En cuanto a “Ser la empresa más reconocida por nuestros clientes y corredores en el mercado ecuatoriano y en la Región”, por el momento se ha podido identificar que AIG, pese a no ser la empresa líder en el mercado es una de las aseguradoras con mejor rentabilidad del país, lo que genera confianza y credibilidad tanto a los clientes nuevos como a los clientes antiguos, la empresa se encuentra trabajando en estrategias como, consolidar la relación con los Intermediarios de Seguros más importantes e implementar un Plan Acelerado de Crecimiento.

Analizando parte de esta visión en la que se menciona “proporcionando un alto valor a través de un excelente nivel de servicio, productividad y rendimiento, así como la maximización de la rentabilidad” AIG se encuentra implementando estrategias como, diversificación de canales de distribución enfocándose en las líneas que actualmente generan más rentabilidad y apuntando al mercado masivo que hoy en día es el mercado que genera más ingresos a las aseguradoras.

Pero para poder mejorar el servicio al cliente y la productividad de la empresa, se ha centrado al área operativa en la excelencia de servicio al cliente ofreciendo una respuesta oportuna a los requerimientos, es por esto que, la creación de una unidad de negocios que se enfoque en el seguimiento a las renovaciones realizadas por los Intermediarios de Seguros de las pólizas de vehículos, le dará mayor agilidad al proceso y se evitará la insatisfacción del cliente, logrando así mejorar el rendimiento de la empresa.

### 1.3.5 Objetivo

Ser la empresa número uno en términos de producción y rentabilidad en el mercado ecuatoriano.

### 1.3.6 Valores corporativos

- **Innovación:** Promovemos el cambio, persiguiendo constantemente la búsqueda de oportunidades prometedoras para nuestros clientes, socios y nosotros mismos.
- **Trabajo en equipo:** Creamos el futuro, trabajando juntos y con nuestros clientes en un ambiente de confianza y seguridad.
- **Ciudadanía Mundial:** Abrazamos la diversidad y fomentamos una cultura que promueve el trabajo en equipo y la inclusión para perseguir el bien común.

- **Integridad**: En el corazón de AIG, la honestidad, la justicia y el respeto son compromisos inquebrantables.

### 1.3.7 Logros

Uno de los mayores logros para AIG a nivel internacional es haber podido superar la crisis del año 2008. Después de perder su valor en bolsa y acumular pérdidas, la Reserva Federal de los EEUU concedió a AIG un préstamo de \$85.000 millones de dólares para evitar la quiebra.

Cambios en el gobierno corporativo de la compañía, mayor transparencia y una gestión brillante de su CEO y de los 62.000 colaboradores en el mundo, permitió a la compañía rembolsar la deuda y generar ganancias 5 años después.

En Ecuador, y como es el caso de muchos países, esta crisis no llegó a afectar la operación local.

Otro logro importante para AIG es su posicionamiento como empresa responsable socialmente. La filosofía de AIG es que la naturaleza del negocio posee un gran valor social ya que tiene la capacidad de contribuir al bienestar de la sociedad a través del seguro y la experiencia que ofrece la compañía.

Varios programas internos permiten la participación activa de los colaboradores en programas solidarios. La acción social de AIG es muy amplia y variada:

grupos de diversidad, proyectos a favor de las energías renovables, voluntariados a favor de los más desfavorecidos, donaciones, bonos a comunidades, etc.

La presencia de AIG en la labor social es constante y más notoria aún, durante eventos catastróficos importantes donde la compañía libera fondos muy importantes para apoyar las comunidades afectadas.

## 1.4 BASES TEÓRICAS

### 1.4.1 Diseño Organizacional

El diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización con el fin de lograr productividad y competitividad. (Badillo Moreno, 2013)

¿Por qué tiene importancia la organización de la empresa? Porque un mal diseño puede conducir a pérdidas financieras e incluso llevar al fracaso de la institución. (Brickley, Smith, Jr., Zimmerman, & Willett, 2003).

Desde el punto de vista de la organización, un diseño organizacional correcto es primordial para obtener los resultados deseados tanto del producto ofertado como de la captación del mercado que se requiere.

Con los años, muchas organizaciones han descubierto que pueden influir en su cultura para producir el comportamiento (y los resultados) que desean, a través

de la forma en que diseñan o estructuran ciertos aspectos de sus operaciones. (Hanna, 1990).

Las tecnologías de información forman parte importante de las organizaciones modernas. La influencia recíproca de la organización y las tecnologías de información, se ve reflejada cuando se estudia la automatización y el grado de participación que las tecnologías tienen para resolver problemas de productividad. En particular, los mecanismos de reestructuración y reingeniería para alcanzar el diseño organizacional, son los enfoques más utilizados para lograr mejoras en el funcionamiento de los sistemas de información. (Andrade & Campo-Redondo, 1998).

Aunque el automatizar no es una garantía de mejoras en la calidad del tiempo de los procesos que funcionan en la organización, ciertamente existe una ventaja generada al aplicar un nuevo diseño organizacional, bien sea vía reestructuración o reingeniería, ya que ambas focalizan en la mejora de la calidad de los procesos, en la disminución al máximo de errores, y en la disminución del tiempo de respuesta tras una solicitud. (Andrade & Campo-Redondo, 1998).

Para el diseño organizacional, el planteamiento de una estrategia es tan importante como la creación y cumplimiento de procesos que tienen como objetivo alcanzar las metas planteadas, además son importantes los sistemas de información, la actualización y mejora constante de los mismos así como el recurso humano que se dispone para el cumplimiento de dicha estrategia.

## 1.4.2 Diseño de procesos

Es importante conocer el significado de proceso visto desde varios puntos de vista:

Según la ISO 9000, define proceso como “el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Una sencilla definición de proceso es, “secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”. (Pérez Fernández de Velasco, 2010).

Como conclusión se puede decir que, los procesos son indispensables en una organización ya que ayudan a que, de manera ordenada se ejecuten el conjunto de actividades que se requieren para obtener como resultado el producto demandado por los clientes.

El diseño del producto afecta directamente a su calidad, a los costos de producción y a la satisfacción del cliente. El diseño de productos, servicios y procesos es, por lo tanto, vital para el éxito en la actual competencia global. (Idrobo Dávalos & Rueda Fierro).

Según los autores Paúl Idrobo e Iván Rueda, para realizar el diseño de un proceso son necesarios algunos elementos como:

- Información sobre productos y servicios: demanda, precios, volúmenes, patrones, entorno de la competencia, necesidades de los consumidores y características del producto.
- Información del sistema de producción: disponibilidad de recurso, economía de la producción, tecnología propia o usada en la empresa, tecnología que se puede adquirir y fuerzas predominantes.
- Estrategias de las operaciones: estrategias de posicionamiento, armas competitivas, necesidades, enfoque de las instalaciones y asignación de recursos.

Según los autores Paúl Idrobo e Iván Rueda, los pasos que se deben seguir para el diseño de un proceso luego de obtener toda la información requerida son los siguientes:

- Selección del proceso.
- Estudio de integración vertical.
- Estudio del proceso.
- Estudio del equipo: gente.
- Estudio de procedimientos: cómo se hace.
- Estudio de instalaciones: espacio disponible.

Algunos factores que pueden afectar al diseño de un proceso son:

- Flexibilidad de la producción: significa poder ser capaz de responder con rapidez a las necesidades de los clientes. Es la capacidad que tiene el sistema de producción para realizar con rapidez el cambio de producir un producto/servicio a producir otro.
- Naturaleza de la demanda de productos/servicios: los procesos de producción deben tener una capacidad adecuada para producir el volumen de los productos/servicios que los clientes desean.
- Calidad del producto/servicio: en el actual entorno competitivo, la calidad del producto se ha convertido en un arma importante en la batalla en busca de los mercados mundiales de los productos producidos en masa. (Idrobo Dávalos & Rueda Fierro)

Por todo lo antes mencionado se puede concluir que un proceso debe ser diseñado con, información de la mejora que se va a realizar, la cantidad de recursos disponibles, además es importante que el diseño cuente con controles de calidad que al final del diseño se verán reflejados en la calidad de los resultados.

El diseño de los procesos se enfoca en la organización que tienen los distintos factores que intervienen en el mismo y que arrojan un resultado final.

### 1.4.3 Análisis de procesos

El análisis y la simplificación de los procesos es una idea que acompaña a la condición organizativa en la mayoría de los casos. Aplicar el concepto de simplificación y mejora al análisis de los procesos, más que una moda, se convierte en una cuestión de supervivencia. (Galiano Ibarra, Yáñez Sánchez, & Fernández Agüero, 2007).

Todas las organizaciones se plantean un objetivo en la creación de las mismas, este objetivo debe ser cumplido para asegurar la permanencia de las organizaciones en el mercado, para alcanzar este objetivo las organizaciones realizan una serie de actividades previamente establecidas y verificadas y es ahí donde la metodología del análisis de procesos ayuda a las organizaciones a determinar si estas actividades le agregan o no valor al proceso y a la organización.

Las herramientas que se basan en la calidad y que se pueden utilizar en el análisis de procesos pueden ser:

- Histogramas.
- Ciclo PDCA: Plan, Hacer (Do), Comprobar (Check) y actuar (Act).
- Lluvia de ideas.
- Diagramas de Ishikawa (Causa-Efecto).
- Diagrama de Pareto.
- Diagramas de flujo.

Identificar cuál de todas estas herramientas se debe aplicar al momento de realizar el análisis ya dependerá del proceso que se esté analizando y del conocimiento sobre la aplicación de las mismas del responsable de realizar el análisis.

Con el análisis y la simplificación de procesos se dispone de una herramienta eminentemente práctica para afrontar el cambio en las organizaciones. Ello implica el establecimiento de planes de mejora que permiten obtener resultados en el corto plazo según la naturaleza del proyecto acometido. Los círculos de calidad nacidos en Japón introducen el análisis de los procesos como herramienta para la solución de problemas. (Galiano Ibarra, Yáñez Sánchez, & Fernández Agüero, 2007).

#### **1.4.4 Análisis FODA**

Se puede decir que una de las herramientas de Planificación Estratégica que más se utiliza, para realizar un análisis de la situación actual de la organización tanto externa como interna, es la matriz FODA.

También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. (Ponce Talancón, 2006).

A continuación se detalla la forma de cómo se puede identificar cada uno de los elementos de la matriz FODA:

- **Fortalezas:** una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. (Ponce Talancón, 2006).
- **Oportunidades:** constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. (Ponce Talancón, 2006).
- **Debilidades:** una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. (Ponce Talancón, 2006).
- **Amenazas:** representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. (Ponce Talancón, 2006).

Para que un análisis FODA minimice el grado de subjetividad que tiene, existen dos matrices de apoyo que trabajan con valores ponderados, los cuales permiten una aproximación más concreta a la realidad. Estas matrices se deben manejar de manera independiente y son las siguientes:

- Matriz de factores internos (Fortalezas y Debilidades).
- Matriz de factores externos (Oportunidades y Amenazas). (Idrobo Dávalos & Rueda Fierro).

**Cuadro N° 1: Matriz de factores internos y externos**

FACTORES	CLASIFICACIÓN (A)	PONDERACIÓN (B)	TOTAL
FODA	De 1 a 4	De 0 a 100%	A x B

**Fuente:** Libro Administración de Operaciones

**Elaborado por:** Idrobo Dávalos Paúl y Rueda Fierro Iván.

Al final de la matriz se suman los valores de la última columna y se obtiene un valor de 1 a 4 dependiendo de la clasificación que se presenta a continuación:

**Cuadro N° 2: Valores para clasificación**

FACTOR EXTERNO	FACTOR INTERNO	
Oportunidad Mayor	Fortaleza Mayor	4
Oportunidad Menor	Fortaleza Menor	3
Amenaza Menor	Debilidad Menor	2
Amenaza Mayor	Debilidad Mayor	1

**Fuente:** Libro Administración de Operaciones

**Elaborado por:** Idrobo Dávalos Paúl y Rueda Fierro Iván.

Para poder interpretar el resultado de las matrices se deben tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Si una organización se encuentra en una buena posición interna obtendrá una resultante mayor que 2 en la matriz de factores internos.
- Si el entorno en el cual se desempeña la organización es favorable para la misma, entonces la resultante tendrá un valor mayor a 2 en la matriz de factores externos. (Idrobo Dávalos & Rueda Fierro).

La matriz FODA se puede emplear para establecer los retos o las brechas estratégicas que enfrenta la empresa y que consiste en situaciones que requieren una respuesta por parte de ella. Los retos sirven de base para establecer las estrategias, que representan las respuestas. (Francés, 2006).

**Cuadro N° 3: Matriz FODA y respuestas estratégicas**

<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Factores Externos</div>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Factores Internos</div>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	Estrategias Ofensivas	Estrategias Reactivas
	Estrategias Adaptativas	Estrategias Defensivas

**Fuente:** *Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro de mando integral* (Libro,)

**Elaborado por:** Antonio Francés

Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las que se deben enfrentar con debilidades generan estrategias defensivas. (Francés, 2006).

#### **1.4.5 Análisis de valor agregado**

El análisis de Valor Agregado (AVA), es una metodología que se utiliza con el fin de evaluar cada una de las actividades por las que está compuesto un proceso, esto con el fin de determinar la eficiencia del mismo.

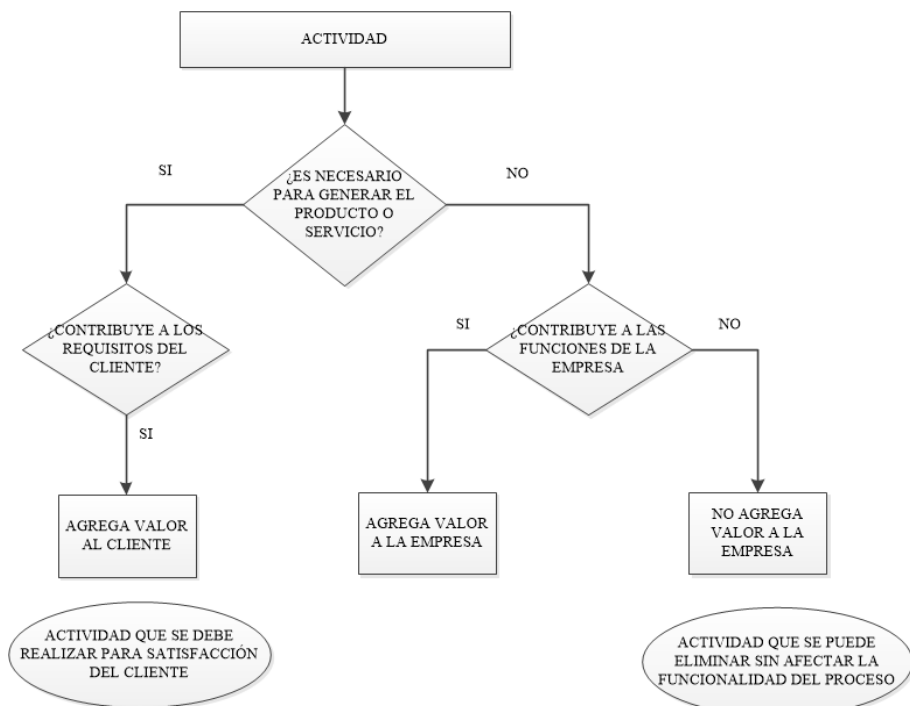
El análisis AVA tiene por objetivos fundamentales:

- Determinar porcentaje de eficiencia y eficacia de los procesos de una organización.
- Optimizar actividades que agregan valor al proceso.
- Minimizar o eliminar actividades que no agregan valor al proceso.
- Identificar y asociar todas las actividades que pese a que no agregan valor al proceso no pueden ser eliminadas, esto con el fin de que las mismas generen menos gasto y sean más eficientes dentro del proceso.

Se pueden identificar los siguientes tipos de actividades:

- VAC: (VAR) Actividades de valor agregado para el cliente. Son las actividades que generan valor al cliente y por el cual está dispuesto a pagar.
- VAE: (VAO) Actividades de valor agregado para la empresa. Son las actividades que generan valor para la empresa y que es el resultado del beneficio ofrecido al cliente.
- SVA: Actividades sin valor agregado. Son las actividades que no generan ningún valor agregado tanto al cliente como a la organización. (Trischler, 1998).

**Gráfico N° 3: Diagrama de análisis de valor agregado**



**Fuente:** <http://image.slidesharecdn.com/sistemasdeinformacinquintaclase-110713131034-phpapp02/95/sistemas-de-informacin-57-728.jpg?cb=1310562818>

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

Lo que se busca al realizar un Análisis de Valor Agregado es la optimización de los procesos que la empresa maneja y la forma de hacerlo consiste en, aumentar las actividades que generan valor al cliente, controlar las actividades que generan valor a la empresa y eliminar las actividades que no generan valor ni al cliente ni a la empresa.

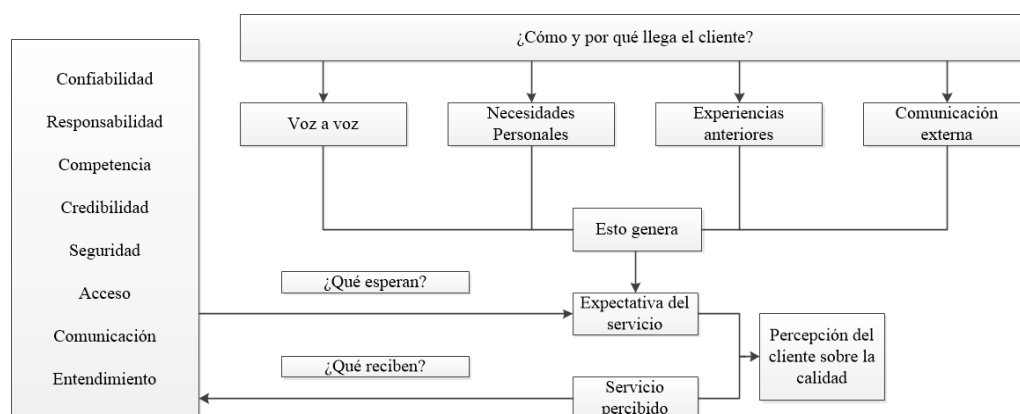
#### **1.4.6 Modelo de valor para el cliente**

Cliente es todo aquel que tiene contacto con la organización: consumidores, colaboradores, socios, vecinos, proveedores, el Estado y el país donde se desarrollan las actividades. (Vallejo López & Sánchez Paredes, 2011).

El objetivo de intentar satisfacer siempre al cliente a la primera no es otro que el de conseguir su recompra y su recomendación a terceros como prueba de su fidelidad. Colateralmente, es muy probable que el proveedor incurra en menores costes. (Pérez Fernández de Velasco, 2010).

El valor de un producto/servicio lo determinan los clientes, ya que estarán dispuestos a pagar de acuerdo a lo que este represente en utilidad o en valor sentimental para el cliente.

A continuación se presenta gráficamente como un cliente puede llegar a percibir la calidad del servicio que le han brindado

**Gráfico N° 4: Percepción de la calidad del servicio**

**Fuente:** Un paso adelante, cómo lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente

**Elaborado por:** Gabriel Vallejo López y Fernando Sánchez Paredes

En la parte superior se observan las razones por las cuales una persona decide acercarse a determinada compañía, los motivos que la impulsan y cómo toma la decisión. A la izquierda se encuentran las características que debe tener la empresa para cumplir con lo que espera el cliente y, en el centro, la mezcla de la expectativa que tiene una persona al llegar a la organización y lo que recibe en realidad forman la percepción del cliente sobre la calidad. (Vallejo López & Sánchez Paredes, 2011).

Las necesidades que los clientes tienen, por lo general son fáciles de explicar ya que comúnmente tratan sobre las características del producto como, calidad, funcionalidad, precio, etc. Con esto se puede definir el estándar mínimo que los compradores aceptarán.

Existen diferentes niveles de necesidades cuya satisfacción genera diferente impacto. La satisfacción de una necesidad considerada estratégica por el cliente induce mayor fidelidad que si se trata de una necesidad operativa común. (Pérez Fernández de Velasco, 2010).

Por otro lado, la existencia de expectativas hace que exista también diversidad de tipos de clientes y que cada uno de ellos se convierta en un cliente único.

Las expectativas, por su propia naturaleza, son básicamente subjetivas y más cambiantes que las necesidades; aunque el cliente no las hace explícitas, su satisfacción determina en gran medida la percepción de satisfacción. (Pérez Fernández de Velasco, 2010).

## 1.5 CRM

Es indispensable mencionar la importancia de la retención de clientes con el fin de respaldar la investigación que se realizará para la propuesta de la creación de una unidad de renovación y retención de clientes que contrataron una póliza de seguro vehicular a través de un Intermediario de Seguros para la empresa de seguros AIG Metropolitana.

El objetivo de ofrecer valor a los consumidores de manera continua y más eficaz que la competencia es tener clientes altamente satisfechos (o incluso encantados), lo cual se logra mediante la estrategia de retención del cliente (Leon G. Schiffman, 2005)

Hoy en día contar con clientes fieles es una de las ventajas competitivas más importantes de una organización, “ya en 1954, Peter Drucker escribió: el verdadero negocio de cualquier compañía es crear y mantener a sus clientes” (Valcárcel, 2001); y con los avances tecnológicos que se ha tenido en las últimas décadas es mucho más fácil implementar estrategias como un CRM (Customer Relationship Management)

“cuyo objetivo es captar, fidelizar y rentabilizar al cliente ofreciéndole una misma cara mediante el análisis centralizado de sus datos” (Valcárcel, 2001).

Según el artículo No. 121 publicado por la Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology “Consecuentemente, son muchos los que reconocen que el trabajo y la relación futura de las personas con las organizaciones, se caracterizará por dos elementos principales: la innovación y la capacidad para contrarrestar lo inesperado”.

Según Mintzberg, 1991; Robbins, 1990; Simon, 1981; Starbuck & Nystrom, 1981, “Diseñar organizaciones es aquel proceso mediante el que construimos o cambiamos la estructura de una organización con la finalidad de lograr aquellos objetivos que tiene previstos”.

Para el diseño de una organización, los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, como también una consistencia básica con la situación de la organización (dimensión, antigüedad, ambiente, etc.). Muchas de las condiciones de la organización, que forman su ambiente, son también escogidas: hasta dónde crece, sistema de producción, etc. (Mintzberg, 2001).

Hoy en día el servicio brindado al cliente causa cada vez mayor impacto en nuestra sociedad y las empresas constantemente tratan de desarrollar estrategias efectivas que logren atraer y retener a la mayor cantidad de sus clientes. Actualmente la competencia a nivel de servicio es muy agresiva, la mayoría de las empresas consideran importante la calidad del servicio brindado, pero en muchos casos la calidad sigue siendo mediocre. “Transformar la cultura del servicio implica mucho más que un departamento de atención al cliente y cursos de sonrisas; requiere una actitud crítica

de toda la organización de la prestación del servicio” (Albrecht, 1998). Además el autor sugiere “entender y respetar el punto de vista del cliente” y menciona que “En un negocio de servicio, los clientes satisfechos son su activo. En la satisfacción del cliente hay un capital”.

De acuerdo a lo que mencionan Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk (2005), las empresas “deben lograr que el cliente se convierta en la piedra angular de la cultura organizacional de su compañía, en todos sus departamentos y funciones, y asegurarse de que todos y cada uno de los empleados perciban la interacción con un cliente como parte de las relaciones con el cliente”. Por tal motivo, es necesario contar con una unidad de renovación y retención de clientes con procesos eficientes que permitan la interacción oportuna con ellos por parte de todos los integrantes de la misma y así brindar un servicio de calidad y confianza que genere credibilidad y fidelidad hacia la empresa.

Actualmente las herramientas tecnológicas que pueden ser utilizadas para el mejoramiento continuo de la empresa, cada vez son mejores y en el mercado existen varias opciones, para enfocarnos directamente en mejorar la calidad en atención al cliente y la relación con el mismo, se puede analizar la posibilidad de implementar en la compañía un CRM “Customer Relationship Management”, que según Valcárcel, “CRM es toda estrategia empresarial que implica un cambio de modelo de negocio centrado en la gestión automatizada de todos los puntos de contacto con el cliente, cuyo objetivo es captar, fidelizar y rentabilizar al cliente ofreciéndole una misma cara mediante el análisis centralizado de sus datos”. (Valcárcel, 2001)

El objetivo de un CRM es unificar la información en un repositorio común de tal forma que todos los departamentos tengan acceso a la misma información y de esta manera presentar una única cara al cliente, independientemente de con qué persona tenga contacto el mismo.

Conocer al cliente y saber que se le puede ofrecer es fundamental para lograr satisfacción en el mismo, “implantar una estrategia CRM en la empresa nos permitirá capturar y analizar de forma sistemática la información proveniente de los clientes” (Valcárcel, 2001), con esa información se podrá tomar decisiones importantes, como a que cliente darle más importancia y a los que se debe retener.

AIG Metropolitana es una compañía dinámica y en constante desarrollo en el mercado ecuatoriano que durante 46 años ha estado comprometida con el progreso del país a través la entrega de productos y servicios innovadores con altos estándares de calidad para la protección de las personas, las empresas y la infraestructura del país. Conocida como una empresa sólida y fiable, AIG Metropolitana es una de las entidades de seguros generales de mayor rentabilidad en nuestro país.

Para mejorar el posicionamiento que actualmente la empresa tiene, buscando ser la empresa líder del mercado y manteniendo los estándares de calidad, es necesario implementar estrategias que permitan alcanzar esta meta, una de ellas y la más importante al tratarse de una empresa de servicios es el mejoramiento continuo del servicio al cliente.

## 2 ANÁLISIS SITUACIONAL

### 2.1 ANÁLISIS EXTERNO

#### 2.1.1 Análisis del mercado

El principal objetivo de una aseguradora se ve enfocado en la calidad de servicio que brinda a sus clientes, teniendo como único servicio ofertado los “seguros”, mismos que tienen como finalidad proteger a las personas o a los bienes de situaciones adversas que no pueden ser controladas, brindando así tranquilidad a quienes han adquirido este servicio.

Sin embargo el desarrollo y posicionamiento de las compañías de seguros depende de varios factores, entre ellos están:

- Mercado al que se direccionan los productos.
- Correcta valoración y medición del riesgo que se piensa asumir, al sacar un nuevo producto al mercado.
- Que el patrimonio de la empresa no se vea afectado en caso de un siniestro inesperado, evitando así que la permanencia de la empresa en el mercado asegurador se vea comprometida.

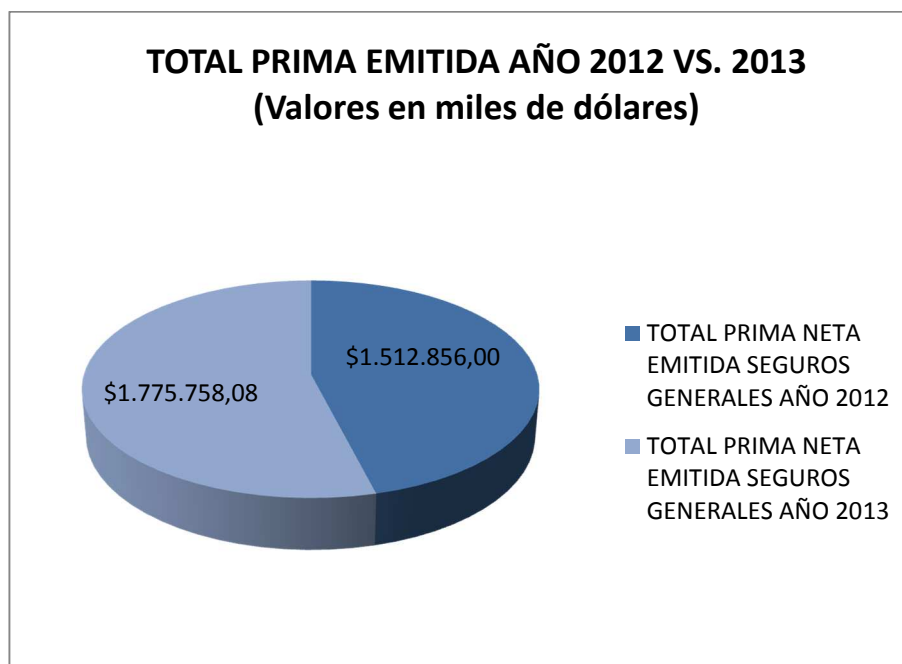
- Si en el mercado existe un producto igual o parecido, analizar si el producto que se está lanzando es competitivo:
  - Mejor precio.
  - Valor agregado (más beneficios).
  - Mejor Promoción.
  - Canales de distribución.
  - Patrocinadores (Sponsors).

Es importante mencionar que el mercado de seguros en el Ecuador ha sufrido cambios importantes en los últimos años, según la publicación de la revista EKOS en marzo de 2014, el incremento de la incertidumbre de los mercados financieros y la posibilidad de pérdidas que existen en las transacciones y operaciones tanto del mercado real de bienes como del mercado monetario y bursátil, incentivan cada vez más a los agentes económicos para trabajar con una entidad de seguros.

Realizando un análisis de las primas emitidas en el año 2013 versus las primas emitidas en el año 2012, y las primas emitidas en el año 2014 versus las primas emitidas en el año 2013, de acuerdo a los datos publicados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, se pudo concluir lo siguiente:

- La prima total emitida del mercado en seguros generales para el año 2013 fue de \$ 1.78 billones de dólares sin tomar en cuenta el ramo de Vida, es decir, un 17.4% más que el año 2012.

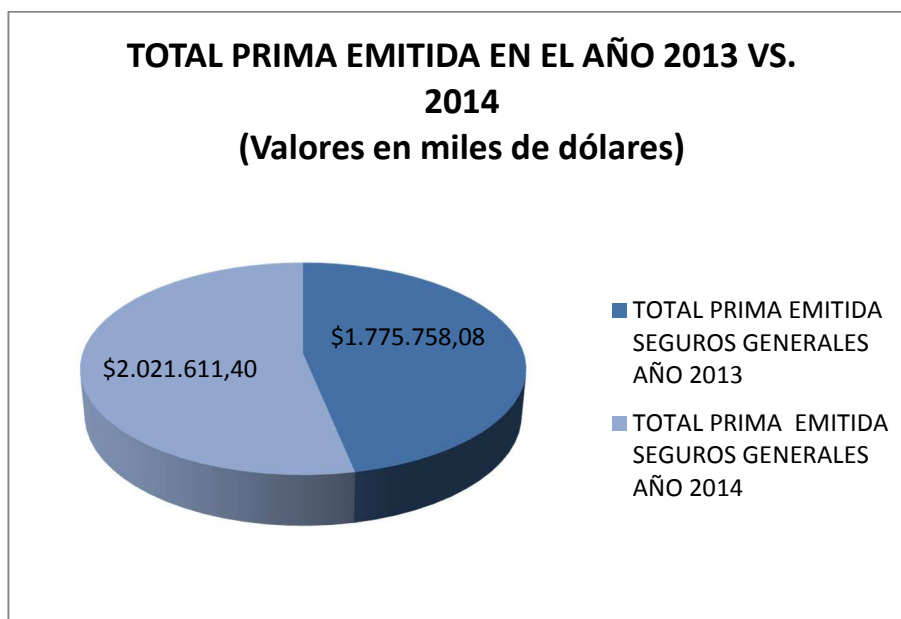
**Gráfico N° 5: Total prima emitida año 2012 vs. 2013**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros  
**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

- La prima total emitida del mercado en seguros generales para el año 2014 fue de \$ 2.02 billones de dólares sin tomar en cuenta el ramo de Vida, es decir, un 13.84% más que el año 2013.

**Gráfico N° 6: Total prima emitida en el año 2013 vs. 2014**

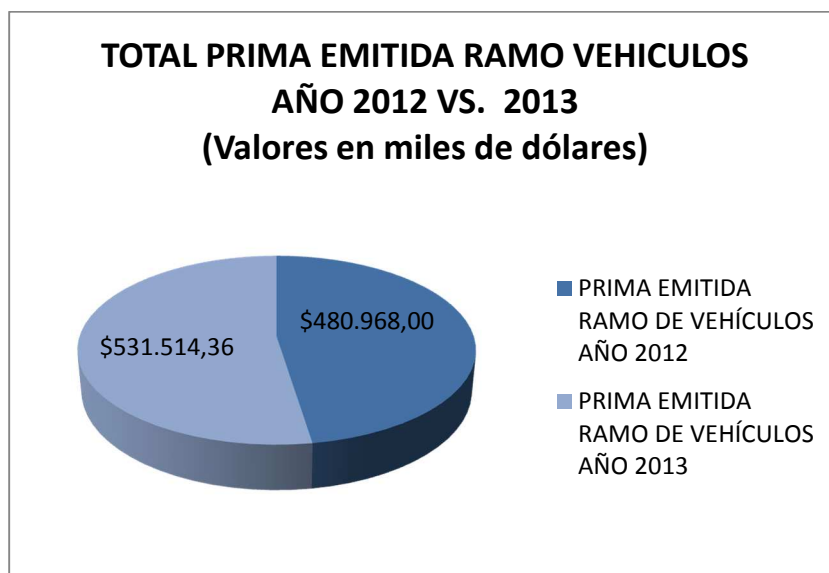


**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

- El ramo de vehículos se mantuvo como el ramo más grande del mercado en el año 2013 con un 29.93% del total, creciendo un 10.51% con relación al año 2012.

**Gráfico N° 7: Total prima emitida ramo vehículos Año 2012 Vs. 2013**

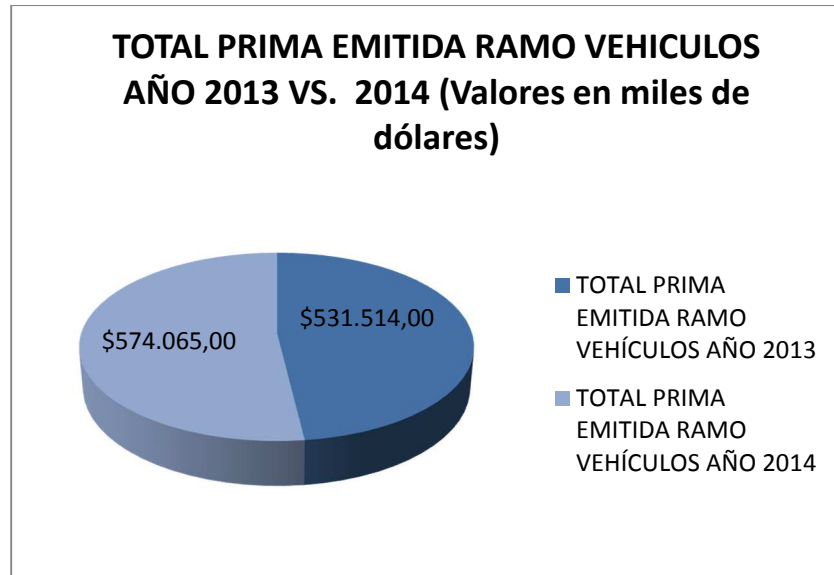


**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

- En el año 2014 también fue el ramo más grande del mercado 28.40% del total, creciendo un 8.01% con respecto al año 2013.

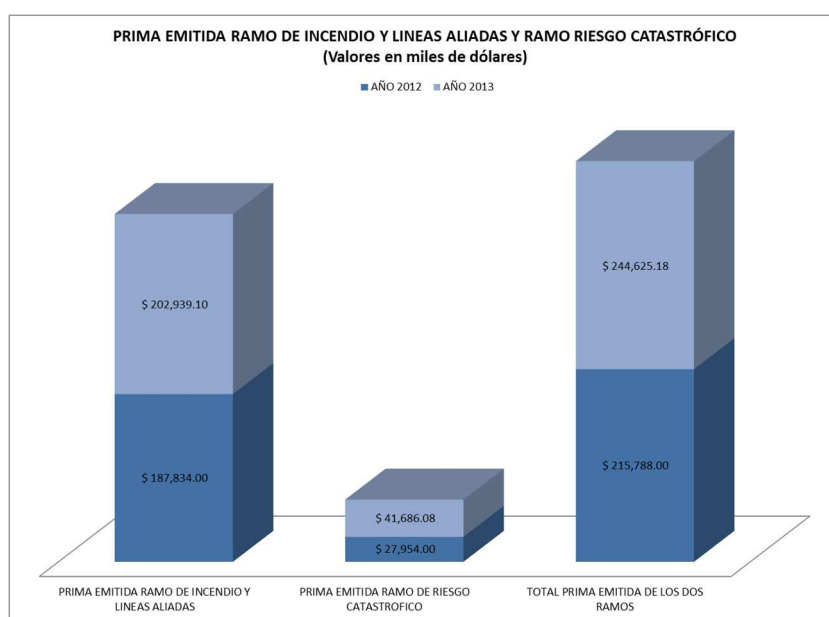
**Gráfico N° 8: Total prima emitida ramo vehículos año 2013 vs. 2014**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros  
**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

- Dos ramos que, debido a su interacción se han analizado juntos y que tuvieron un alto porcentaje de prima emitida fueron el ramo de Incendio y Líneas aliadas y el ramo de Riesgo Catastrófico con una representación del 13.78% del total de prima emitida, porcentaje que presentó un crecimiento del 13.36% con relación al 2012.

**Gráfico N° 9: Prima emitida del ramo de Incendio y Líneas Aliadas y ramo Riesgo Catastrófico 2012-2013**

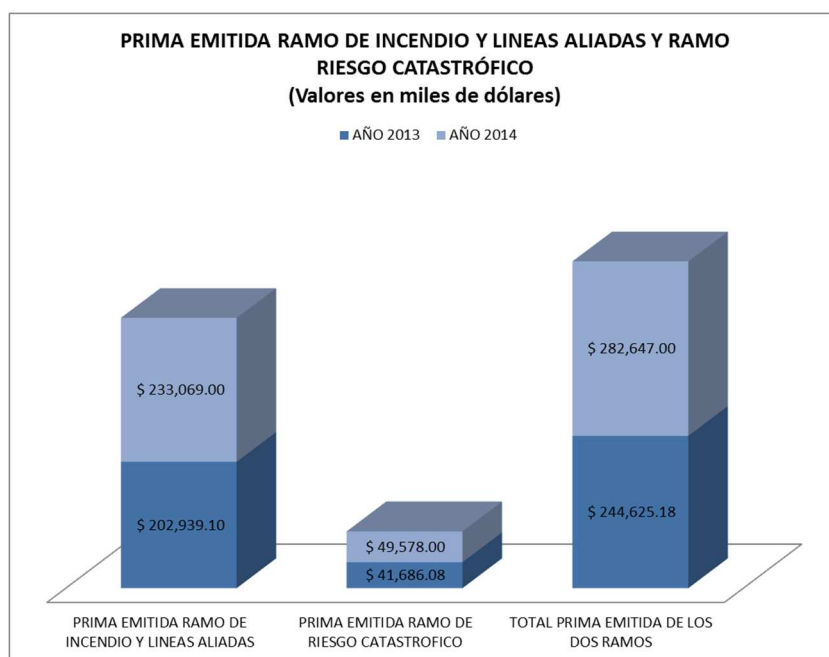


**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

- En el año 2014 el ramo de Incendio y Líneas aliadas y el ramo de Riesgo Catastrófico tuvieron una representación del 13.98% del total de prima emitida, porcentaje que presentó un crecimiento del 15.54% con relación al 2013.

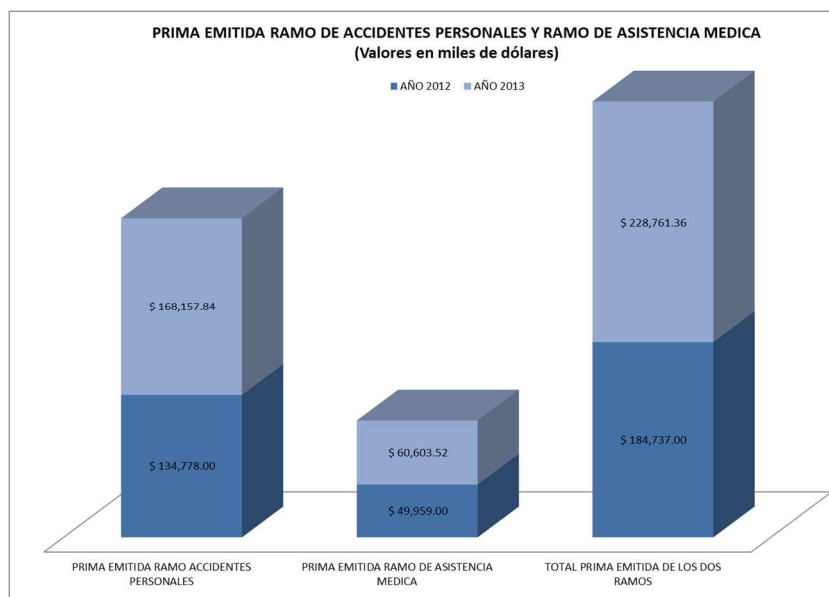
**Gráfico N° 10: Prima emitida del ramo de Incendio y Líneas Aliadas y ramo Riesgo Catastrófico 2013-2014**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros  
**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

- Los ramos de Accidentes Personales y Asistencia Médica totalizaron en el año 2013 \$2.30 millones con un 12.88% de prima emitida, mismos que representaron un crecimiento del 23.83% con respecto al año 2012.

**Gráfico N° 11: Prima emitida del ramo de Accidentes Personales y ramo de Asistencia Medica 2012-2013**

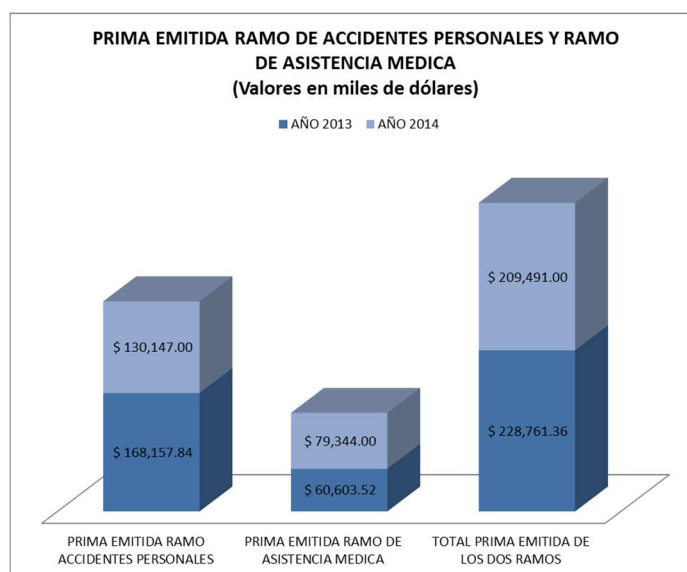


**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

- Los ramos de Accidentes Personales y Asistencia Médica totalizaron en el año 2014 \$2.10 millones con un 10.36% de prima emitida, mismos que representaron un decremento del 8.42% con respecto al año 2013.

**Gráfico N° 12: Prima emitida del ramo de Accidentes Personales y ramo de Asistencia Medica 2013-2014**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros  
**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

El Estado sigue siendo el asegurado más grande, ya que hoy en día representa hasta un 40% para las aseguradoras estatales, esto debido a la decisión tomada por el gobierno en el año 2009, de que todos los seguros gubernamentales serían ofrecidos primero a una de las dos compañías de seguros de propiedad estatal.

Esto cambió evidentemente la dinámica del mercado en el país, las aseguradoras que manejaban estas cuentas del Estado, no tuvieron otra opción que entregar las mismas a las aseguradoras estatales y empezar la

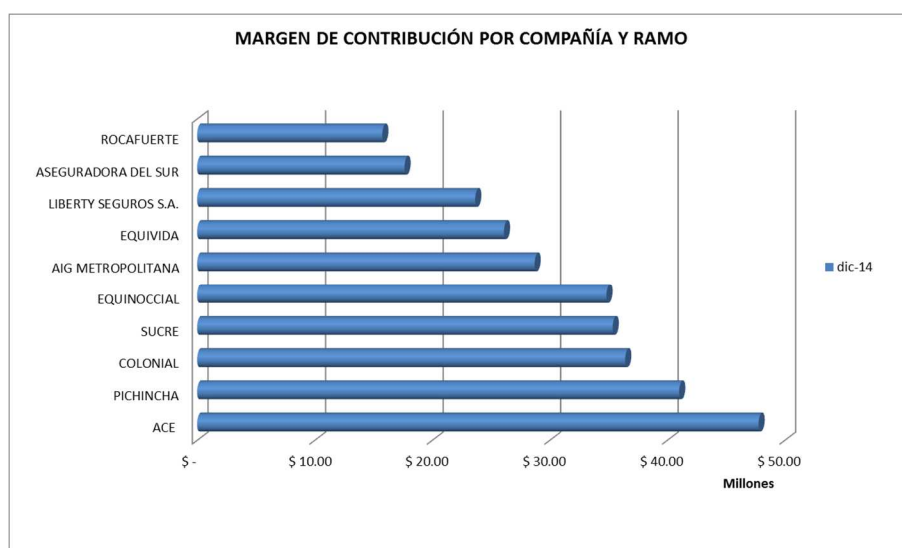
búsqueda de nuevos negocios que de alguna manera logren compensar los ingresos perdidos.

Actualmente la oferta en el mercado asegurador es altamente competitiva y la demanda cada día más exigente.

Lanzar al mercado un nuevo producto, ganar un negocio nuevo o retener a un cliente, es producto de un arduo trabajo en equipo de todas las áreas de la empresa, es por esto que hoy en día, ninguna compañía de seguros está en condiciones de perder clientes o negocios y es así como la calidad de servicio que se brinde en la compañía al cliente y la capacidad de retención de la misma, puede llegar a ser un factor clave para el posicionamiento en el mercado ofertante.

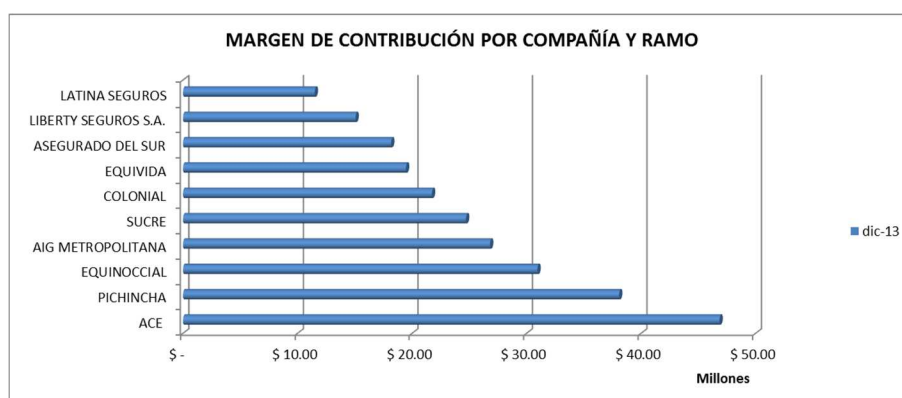
### **2.1.2 Análisis de AIG frente al mercado asegurador ecuatoriano**

Actualmente AIG, es una de las aseguradoras más rentables del país, según a los resultados finales del año 2014 publicados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, de acuerdo al margen de contribución, AIG se encuentra en sexta posición con el 6.34% de participación frente al 10.55% de participación con el que cerró ACE, aseguradora que lidera esta tabla.

**Gráfico N° 13: Margen de contribución por compañía y Ramo – Dic 2014**

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros  
**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

Pese a que AIG bajó dos posiciones con respecto al año 2013, la empresa se encuentra posicionada dentro de las 10 mejores aseguradoras del Ecuador, mostrando así ser una empresa líder en el mercado y con la solidez y liquidez suficientes que sus clientes requieren.

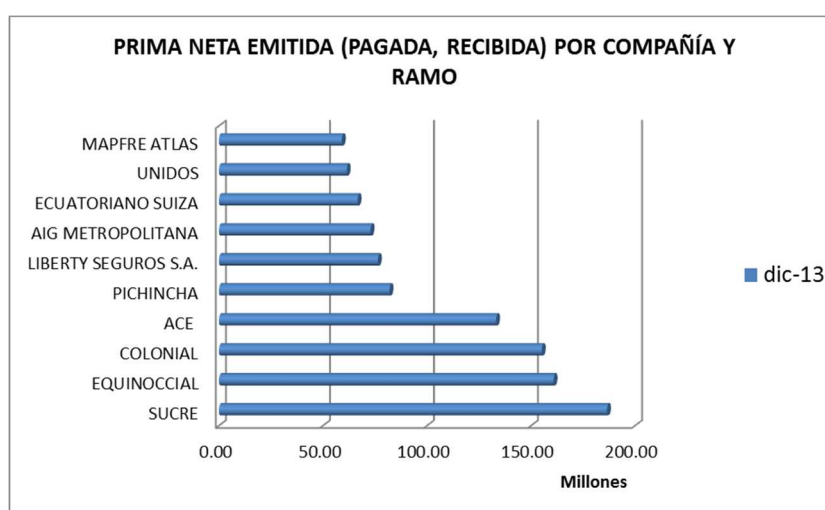
**Gráfico N° 14: Margen de contribución por compañía y Ramo – Dic 2013**

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros  
**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

Comparando los valores del total de prima neta emitida en el año 2014 versus el año 2013, se puede observar como AIG con \$81.376.561,18 de prima neta

emitida en el 2014 frente a los \$72.861.903,86 que emitió en el año 2013, ha logrado ascender al puesto 6, mejorando su participación en el mercado que se refleja con un 11.69% de crecimiento, tomando en cuenta que en el año 2013 quién lideró la tabla fue Sucre con el 11.24% de participación y para el año 2014 Sucre volvió a liderar con un 11.30% de participación.

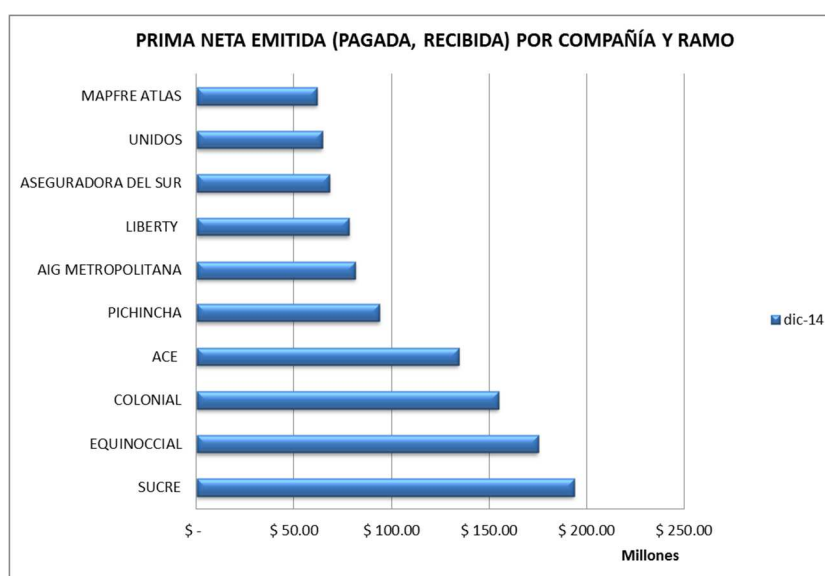
**Gráfico N° 15: Prima neta emitida por compañía y ramo – Dic 2013**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

**Gráfico N° 16: Prima neta emitida por compañía y ramo – Dic 2014**

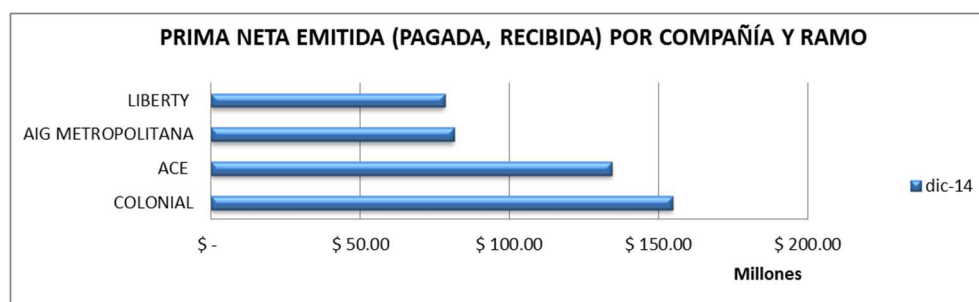


**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

Si se compara a AIG únicamente con las aseguradoras multinacionales que trabajan en el país en el año 2014, podemos ver que la competencia se vuelve mucho más fuerte ya que solo existen 4 radicadas en Ecuador, AIG se encuentra en tercera posición con \$81.376.561,18 de total de prima neta emitida, misma que representa un 18.13% de participación y por muy poca diferencia de la cuarta posición que tiene Liberty con un 17.44% de participación, ACE con un 29.95% de participación, siendo Colonial quien lidera esta tabla con \$154.699.695,24 de total de prima neta emitida, que representa un 34.47% de participación.

**Gráfico N° 17: Prima neta emitida por compañía multinacional y ramo – Dic 2014**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

Adicional es importante mencionar el valor de los costos de siniestros por compañía del año 2014 y compararlos con los costos de siniestros del año 2013.

**Gráfico N° 18: Costos de siniestro por compañía – Dic 2013**

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

**Gráfico N° 19: Costos de siniestro por compañía – Dic 2014**

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

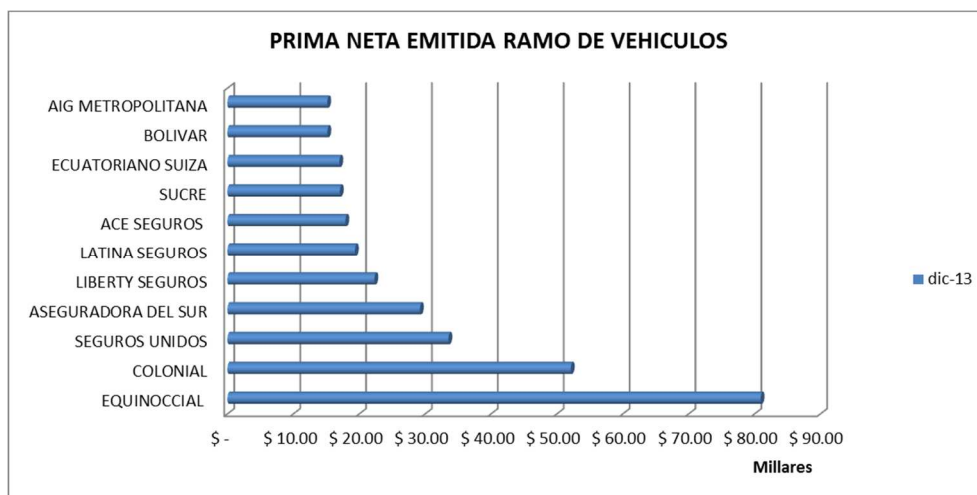
**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

AIG en este análisis se posiciona como la tercera empresa con menos siniestros, y es por esta razón que ha podido mantenerse dentro de las 10 primeras empresas del sector.

Realizando un análisis del ramo de vehículos, siendo este el más significativo de todos los ramos aprobados en el país, AIG en el año 2013 terminó en la onceava posición con respecto a todas las aseguradoras del mercado, con un 3.58% de participación.

Equinoccial lideró en el 2013 con un 19.14% de participación.

**Gráfico N° 20: Prima neta emitida ramo de vehículos – Dic 2013**

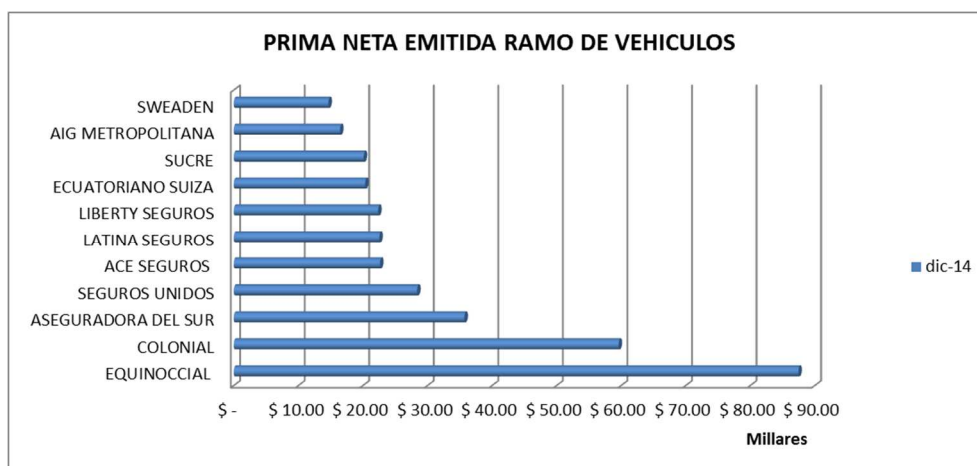


**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

Para el año 2014, AIG tuvo un 3.75% de participación por lo que terminó décima, subiendo una posición con respecto al 2013 y Equinoccial volvió a liderar la tabla con un 19.94% de participación.

**Gráfico N° 21: Prima neta emitida ramo de vehículos – Dic 2014**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

### 2.1.3 Análisis político

Ecuador tradicionalmente fue un país bastante libre con respecto al mercado de seguros, ya que el Estado no tenía mayor participación en el mismo hasta que llegó el feriado bancario de 1999, en el que varios bancos del país fueron declarados insolventes, estos bancos se entregaron a una entidad estatal llamada Agencia de Garantías de Depósitos (AGD) y las aseguradoras que formaban parte de estos bancos pasaron a ser de propiedad del Estado indirectamente.

Como ejemplo de lo que se acaba de mencionar se puede nombrar algunas aseguradoras como Sucre, misma que pertenecía al grupo del Banco del Pacífico y que durante el feriado bancario fue entregada al Banco Central del Ecuador, Sucre en el año 2012 fue trasladada a la Corporación Financiera Nacional (CFN), de acuerdo a lo que menciona la ley antimonopolio emitida en el año 2011, que se prohíbe a los bancos tener una participación mayor al 6% en compañías de seguros.

Primma y Porvenir, estas aseguradoras pasaron a ser parte del Estado durante el feriado bancario, posteriormente fueron vendidas al sector privado nuevamente, sin embargo en el 2013 las dos se fueron a la quiebra y cerraron por falta de liquidez.

Seguros Rocafuerte formaba parte del grupo Isaías, tenía alianza con Filanbanco, entidad bancaria que durante el feriado bancario pasó por una fuerte crisis financiera y fue liquidado, por lo que al igual que otras aseguradoras Rocafuerte también fue entregada a la AGD, actualmente sigue siendo del Estado.

En el año 2008 la resolución emitida por el Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP), dio la autorización para que todas las empresas del Estado entregaran directamente a las compañías de seguros estatales todos los negocios que posean para asegurar.

Ya para el año 2011, aparece la Ley Orgánica de regulación y control del poder de mercado, más conocida como Ley Antimonopolios, en el Art. 132 esta ley dice.

Las instituciones del sistema financiero privado, así como las empresas privadas de comunicación de carácter nacional, sus directores y principales accionistas, no podrán ser titulares, directa ni indirectamente, de acciones y participaciones, en empresas ajenas a la actividad financiera o comunicacional, según el caso. (JUNTA BANCARIA DEL ECUADOR, 2013).

El plazo máximo para que las instituciones bancarias se desahagan por completo de sus acciones en las compañías aseguradoras fue en julio de 2012, en ese momento todavía existían 44 entidades hasta que ACE Seguros decidió comprar a la compañía llamada Río Guayas.

El sistema asegurador ecuatoriano es uno de los más numerosos de la región, pero la demanda del mercado es pequeña en relación al número de instituciones. Es así que la imposición de normativas más rígidas como la exigencia de capitales adecuados para el funcionamiento, mayor cantidad de reservas y mejores capitalizaciones son otros factores a considerar en el turbulento año que le espera al sistema asegurador. (Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos Negocios, 2012).

De acuerdo al artículo No. 3 de las Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros en marzo de 2012, las empresas de seguros que se constituyan para operar en los ramos de seguros generales y seguros de vida, deberán tener un patrimonio mínimo de US\$ 3.943.410.00; las empresas de seguros que operen en seguros generales, un solo ramo, deberán tener un patrimonio mínimo de US\$ 1.690.145,53; y, las compañías de reaseguros deberán tener un patrimonio mínimo de US\$ 7.886.820.00. (SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS DEL ECUADOR, 2012).

### Gráfico N° 22: Situación financiera hasta mayo de 2014



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

Fusiones y liquidaciones forzosas han marcado el panorama de las compañías de seguros ecuatorianas en menos de una década. Según datos de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), se han realizado cinco liquidaciones forzosas desde el 2012 y cinco fusiones en este sector desde el 2005. (EL UNIVERSO, 2014).

#### 2.1.4 Análisis económico

La actividad del sector asegurador en una economía está vinculada de forma estrecha con su dinámica cíclica, la facilidad de los agentes para formular sus expectativas, la noción de riesgo e incertidumbre respecto al futuro y por supuesto las medidas de política económica. (EKOS, 2014).

Para este año 2015 se prevé un año difícil para la economía del país, según el artículo llamado Perspectivas económicas 2015 publicado por la Revista Ekos en diciembre de 2014, los inconvenientes para cubrir el financiamiento público, la falta de inversión privada y la caída del precio del petróleo que se dio en el segundo semestre de 2014, han propiciado una situación en la que es difícil mantener los niveles de crecimiento de años anteriores.

El Gobierno ha dicho que el déficit está “debidamente financiado” (con deuda), pero si cae el ingreso y no se quiere recortar inversión, explica Ortiz, se deberá ir a buscar recursos para un déficit mayor. En este caso, Spurrier suma otro factor: los bonos emitidos por Ecuador han caído el 25% en el mercado. En estos años, con la llave abierta de los dólares del petróleo el régimen ha construido carreteras, infraestructura hospitalaria y escuelas. Por eso, para Correa el camino será reducir el programa de inversión. Spurrier explica que esa medida también impacta en la economía, porque el modelo ecuatoriano gira en torno al gasto público (pasó del 33% del PIB en el 2009 al 43% en el 2014, según el OPF), con poco incentivo privado. Si se invierte menos, no se empuja la economía y se reducen el consumo y los tributos. (EL UNIVERSO, 2015)

No se vienen tiempos fáciles, porque el sector automotriz está atado a otros sectores como el de los seguros. La continuación hasta diciembre de este año de la restricción de importación de vehículos y la disminución del cupo podrían impactar en los precios de los automotores nuevos, señaló Manuel Murtinho, gerente de la AEA. Esto debido, según el empresario, a que más de la mitad de los carros que habían sido pedidos a las fábricas desde mediados del año pasado para el 2015 deberán ser devueltos por las concesionarias, que planificaron sus ventas sin la restricción que se preveía acabara a fines del año pasado. Murtinho explicó, a diario El Universo, que cuando las concesionarias negocian los precios con las fábricas se basan en el número de vehículos pedidos y cuando este factor se modifica el costo también puede sufrir variaciones. (Zauzich, 2015).

El país está atravesando una fuerte baja del precio del petróleo, esta nueva crisis afecta a casi todos los sectores productivos del país entre ellos están el sector automotriz y el sector asegurador, se tomará estos dos sectores como referencia debido a que, si se habla de seguros están directamente relacionados.

El ramo de vehículos en el sector asegurador es el ramo que mayor aporta en el total de primas emitidas anualmente, por lo tanto si el sector automotriz vende menos vehículos las compañías de seguros dejarán de asegurar más autos, si el precio de los vehículos que se encuentran ya en el mercado aumenta, las primas que deberán pagar los clientes por asegurar sus vehículos incrementarán, lo que ocasiona que menos autos sean asegurados.

Las aseguradoras deberán analizar las estrategias de captación de nuevos clientes tomando en cuenta los cambios fuertes que el país está atravesando, además deberán ser inteligentes al momento de retener a los mismos ya que el mercado empezará a tornarse agresivo por la reducción de la demanda.

### **2.1.5 Análisis social**

Es importante recordar un poco de la historia del seguro en Ecuador para entender los avances que este mercado ha tenido y sobre todo la importancia del mismo en nuestro país tanto a nivel financiero como a nivel social.

- En el año 1887 se establecen las primeras empresas aseguradoras en el país.
- En el año de 1896 se producen el gran incendio de Guayaquil, este ocasionó que las empresas que se establecieron años anteriores quebraran y cerraran.
- Ya para 1920 las empresas aseguradoras de Estados Unidos llegaron al mercado ecuatoriano y tras esto en 1940 se crea la empresa aseguradora más antigua del país llamada “Nacional” y que actualmente sigue operando pero como “Generali”.
- En 1963 y en 1965 se publicaron dos leyes importantes, la Ley de Contrato de Seguros y la Ley de Seguros No. 1551 respectivamente, mismas que aún se encuentran vigentes.

- En 1998 entra en vigencia la Ley General de Seguros No. 74, misma que hasta la actualidad sigue siendo el núcleo de la legislación de seguros.
- Ya en el año 2003, tras la llegada del dólar al país, los requerimientos de capital fueron cambiados a dólares y esto aplicado para todos los asegurados.
- En el año 2009 el reglamento exige que todos los seguros del gobierno deben ser colocados en las aseguradoras Sucre y Rocafuerte, de propiedad del mismo.
- Para el año 2011 la legislación antimonopolio obligó a los bancos a vender todas las acciones que disponían en el mercado asegurador.
- Y por el momento en el año 2014 el Código Financiero realizó cambios sustanciales en cuanto a regulación y funcionamiento de las empresas aseguradoras en el país.

Los seguros han llegado a ser parte de la vida cotidiana de todas las personas, ya que brindan seguridad y confianza a quienes los adquieren.

Existen Seguros Sociales y Seguros Privados.

Dentro de los seguros privados existen los seguros obligatorios y seguros voluntarios, si se trata de seguros que el cliente desea contratar por decisión

propia es un seguro voluntario, y si son seguros impuestos se trata de un seguro obligatorio.

Hoy en día las entidades financieras y crediticias en el caso de financiamientos o deudas adquiridas con las mismas, obligan a los clientes a adquirir un seguro, esto con el fin de salvaguardar la deuda adquirida por el cliente y que esta responsabilidad no recaiga en caso de muerte o de incapacidad total o permanente del mismo en los familiares. El tipo del seguro dependerá del tipo de deuda adquirida.

Adicional a esto y de acuerdo a la normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros, dice en el Art. 23 Las instituciones del sistema financiero que dentro de sus políticas de crédito exijan la contratación de seguros de desgravamen, de daños para proteger los bienes recibidos en garantía, o cualquier otro tipo de seguro individual o colectivo asociado a sus operaciones activas, deben aceptar la póliza contratada por sus clientes, para lo cual verificarán que el seguro contratado por cuenta del cliente o usuario brinde condiciones de cobertura similares o mayores al seguro ofrecido por la institución financiera respectiva. (SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, 2013).

A continuación algunos ejemplos de lo antes mencionado:

- Si el cliente adquiere una deuda a causa de un financiamiento vehicular, el mismo deberá adquirir obligatoriamente un seguro vehicular ya que el vehículo será prendado hasta terminar dicho financiamiento y adicional

deberá adquirir un seguro de desgravamen que amparará la deuda adquirida por la compra del mismo.

- Si el cliente adquiere un préstamo hipotecario, el mismo deberá contratar un seguro de hogar que cubra como mínimo la estructura de la casa hipotecada, esto independientemente de si el seguro contratado cubre o no los contenidos de la casa.
- Si el cliente adquiere un crédito de consumo, el mismo deberá adquirir un seguro de desgravamen por la totalidad de la deuda adquirida y con vigencia hasta la fecha de terminación del mismo.
- Todos los clientes que dispongan de una tarjeta de crédito, deberán adquirir un seguro de desgravamen independientemente de los seguros antes mencionados.

Por otro lado, los seguros sociales fueron creados y pensados en un inicio, para brindar cobertura únicamente a las personas que trabajaban bajo relación de dependencia, sin embargo hoy en día en Ecuador, todas las personas pueden acceder a este seguro, ya sea por medio de la empresa en la que laboran o de forma voluntaria, este cambio se dio para que personas como amas de casa, empleadas domésticas, y personas desempleadas puedan seguir aportando y tener cobertura, independientemente si tienen empleo o no.

Los seguros socialmente hablando, brindan la seguridad y tranquilidad que las personas necesitan ya sea por precaución ante un evento no esperado o por la adquisición de una deuda, sobre todo en estos momentos de crisis en el país.

### **2.1.6 Análisis Tecnológico**

Se realizó una entrevista al Ing. en Sistemas Hernán Mejía quien actualmente desempeña el cargo de consultor en proyectos y tecnología en AIG Metropolitana.

Según Hernán, el ámbito tecnológico del sector asegurador en el Ecuador no ha sido un diferenciador importante con respecto a los países de Latinoamérica y del mundo, ya que en el país se manejan plataformas tecnológicas bastante parecidas a las que se maneja a nivel mundial.

De acuerdo a lo mencionado por Hernán, hablando del sector seguros, no se ha innovado lo suficiente a nivel mundial, Hernán comenta que recientemente realizó una investigación acerca los avances tecnológicos en el sector de seguros y con la mismo pudo concluir que en este sector no existen avances en tecnología significativos, por lo que menciona, Ecuador en este ámbito podría ser un terreno fértil para crear un caso de estudio y desarrollo a nivel tecnológico.

El entrevistado indica que el ámbito tecnológico impacta directamente al cliente y al producto, debido a que si se mejora tecnología se mejora eficiencia y una de las principales mejoras que se ha dado en Ecuador actualmente es el tema de la

Facturación Electrónica, antes la factura era entregada a los clientes de forma física y muchas veces hablando del sector seguros, la misma era entregada a través de un Courier al cliente junto con la póliza de seguro, esto podía tomar varios días y en algunos casos aún se lo sigue haciendo por temas de regulaciones, sin embargo hoy en día la comodidad que se le da al cliente es que ya puede visualizar la factura de manera inmediata y en línea, es decir, en la web.

Hernán comenta que, se podrían hacer muchas cosas más a este nivel como por ejemplo emitir pólizas de seguros electrónicas, este avance en otros países ya existe y Ecuador está a un paso de lograrlo, las aseguradoras ya están trabajando en ese desarrollo que si tomará un poco más de tiempo.

## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

### 2.2.1 Análisis de la situación actual de la empresa

AIG Ecuador tiene 3 sucursales ubicadas en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, actualmente la compañía está conformada por 168 personas a nivel nacional.

Para cada uno de los cargos de la empresa, AIG maneja manuales de funciones, estos manuales son elaborados por el personal encargado de cada región y los mismos son actualizados a nivel local dependiendo de los requerimientos locales de cada cargo en caso de ser necesario, ya sea por alguna transformación que sufra la empresa o un cambio de función para determinado cargo, caso contrario se manejan los mismos manuales de procedimientos que la región.

Con respecto a los procesos de reclutamiento y selección, AIG maneja 3 tipos de perfiles que son utilizados para la contratación de personal, estos son:

- Perfiles de aptitudes y habilidades.
- Perfil duro: toma en cuenta experiencia y formación.
- Perfil de competencias.

Se coloca diferente nivel de importancia a cada uno de los puntos evaluados dependiendo de cada una de las competencias, habilidades, aptitudes, experiencia o formación que se haya puesto en el perfil para cada función.

Las contrataciones del personal actualmente se las realiza desde Colombia debido a que, AIG Colombia tiene levantados todos los perfiles de cargo ya que tiene autoridad regional para hacerlo y validar las competencias y demás que se requieren para cada cargo.

El Plan Estratégico de AIG fue actualizado en el año 2013 y se creó con un plazo de 5 años, este plan no puede ser difundido por políticas de la empresa, sin embargo el mismo se resume en los siguientes objetivos estratégicos:

- Diseñar e implementar el Plan Acelerado de Crecimiento.
- Consolidar la relación comercial con los principales Intermediarios de Seguros.

- Diversificar los canales de distribución.
- Lograr un crecimiento agresivo en el área de Mass Marketing.
- Enfocar el crecimiento en las líneas de negocio de alta retención y rentabilidad.
- Conseguir excelencia operativa centrada en el cliente.
- Realizar una expansión geográfica.

Se pudo determinar que actualmente AIG Ecuador no dispone de un Plan Operativo.

Con respecto a manuales de procedimientos, la empresa se encuentra levantando los procesos de cada área desde el año 2013 y se tiene como plazo límite para concluir este proyecto hasta mediados del año 2016, para esto se contrató una consultora quienes hasta el momento presentan el siguiente avance:

**Cuadro N° 4: Levantamiento de Procesos AIG Ecuador**

Área	Porcentaje de procesos levantados	Porcentaje de cumplimiento de procesos
Reclamos	25%	50%
Operaciones	100%	100%
Financiera	35%	100%
Comercial	10%	100%
Recursos Humanos	100%	25%
Cumplimiento	50%	100%
Administrativo	25%	100%
Sistemas	20%	100%
Auditoría	0%	0%

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

Adicional, se pudo identificar que pese a que los procesos están siendo levantados de acuerdo a las actividades que se realiza en cada área para cada una de las funciones, no todos los procesos se están cumpliendo al 100%, lo que genera desorden.

Las auditorías de procesos que se realizan en la empresa están a cargo del Auditor Interno, estas auditorías son en su mayoría auditorías financieras en base a Planificación de Auditoría Corporativa, sin embargo, los regionales de auditoría solicitan de manera aleatoria y esporádica realizar auditorías de procesos específicos de la empresa.

AIG mide ciertos puntos críticos como son rentabilidad, liquidez y estabilidad a través de indicadores, a continuación se detallan los más importantes:

- $\text{Liquidez} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}.$
- $\text{Liquidez inmediata} = \text{Disponible Inmediato} / \text{Pasivo Corriente}.$
- $\text{Seguridad} = (\text{Act. Cte} + \text{Bienes Raíces}) / (\text{Pasivo Cte.} + \text{Oblig. SF LP} + \text{Primas Anticipadas}).$
- $\text{Rentabilidad sobre las Operaciones} = \text{Resultados} / \text{Primas Netas Recibidas}.$
- $\text{Endeudamiento} = (\text{Pasivo-reg.} + \text{Div-Reservas Técnicas}) / \text{Total Patrimonio}.$
- $\text{Tasa de Utilidad Técnica} = \text{Resultado Técnico} / \text{Ingreso Devengado}.$
- $\text{Reservas Técnicas} / \text{Primas Netas Retenidas}.$
- $\text{Reservas Técnicas} / \text{Siniestros Retenidos}.$
- $\text{Activo} / (\text{Prima Neta Emitida}).$

Estos indicadores se analizan por la empresa anualmente y son publicados por la Superintendencia de Bancos y Seguros ya que son datos que esta entidad obliga a presentar a cada compañía.

Básicamente AIG está dividida en dos segmentos:

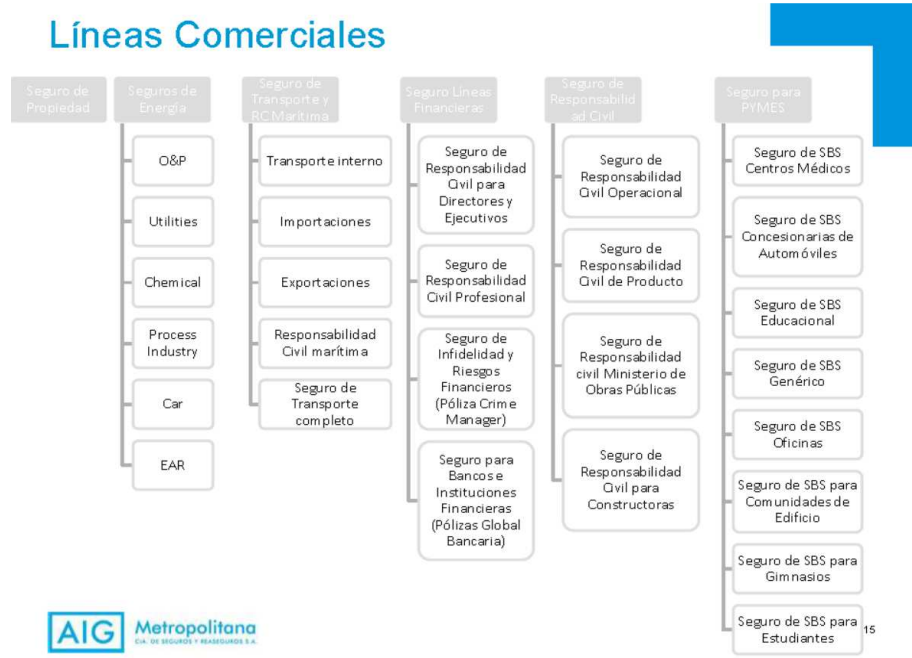
- Líneas Comerciales: en este segmento se asegura a empresas y tiene la siguiente estructura.

**Gráfico N° 23: Estructura Líneas Comerciales**

### Estructura Líneas Comerciales



**Gráfico N° 24: Líneas Comerciales**



**Fuente:** AIG Metropolitana, información interna  
**Elaborado por:** Departamento de Marketing

- Líneas de Consumo: en este segmento se asegura a personas y sus bienes, mismo que tiene la siguiente estructura.

**Gráfico N° 25: Estructura Líneas de Consumo**

### Estructura Líneas de Consumo

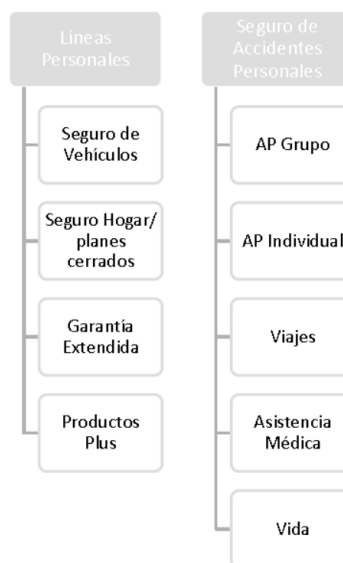


**AIG** **Metropolitana**  
CO. SE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.

**Fuente:** AIG Metropolitana, información interna  
**Elaborado por:** Departamento de Marketing

## Gráfico N° 26: Líneas de Consumo

### Líneas de Consumo



14

**Fuente:** AIG Metropolitana, información interna

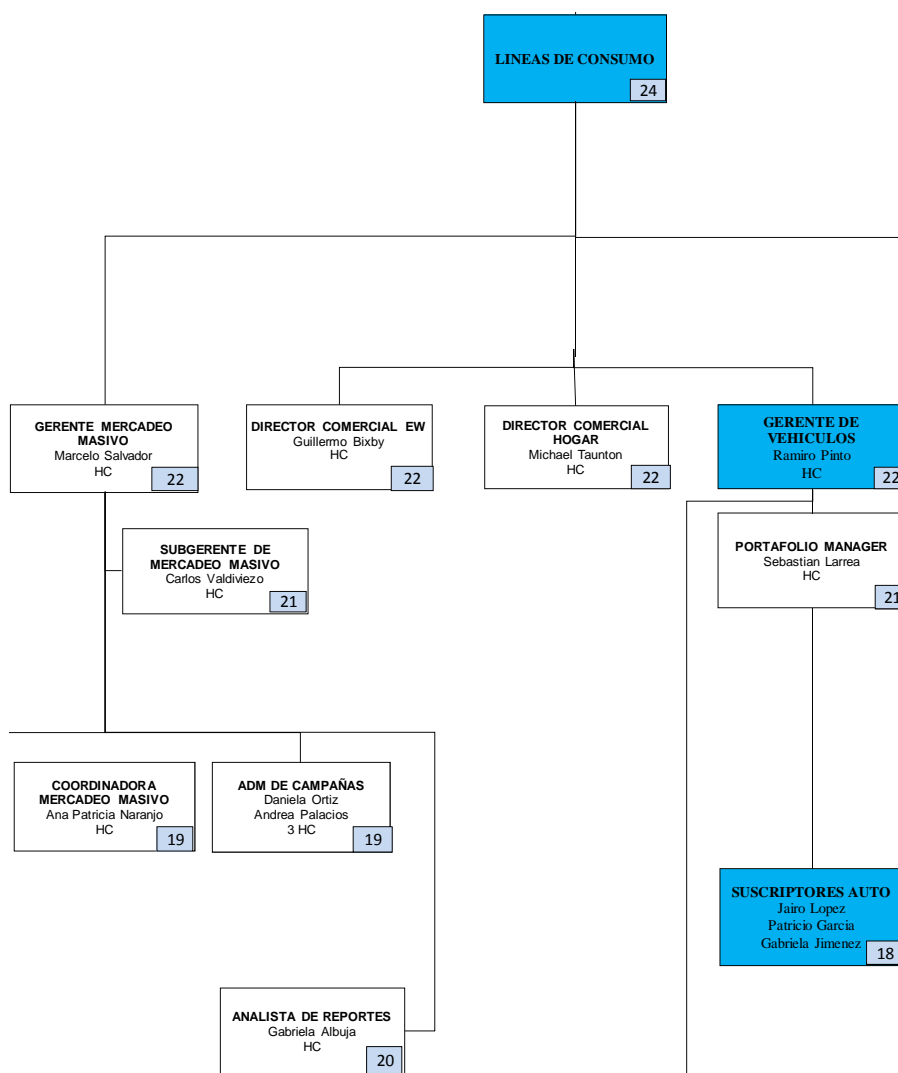
**Elaborado por:** Departamento de Marketing

La estructura de AIG Ecuador se representa en un organigrama general.

(Ver Anexo 1)

La parte que se encuentra dentro del recuadro marcado en el organigrama, corresponde al segmento de Líneas de Consumo, dentro de este segmento está el área de Líneas Personales, en la cual se encuentra la división de vehículos, que está conformada por los siguientes cargos:

Gráfico N° 27: Área objeto de análisis



**Fuente:** AIG Metropolitana, información interna

**Elaborado por:** Departamento de Marketing

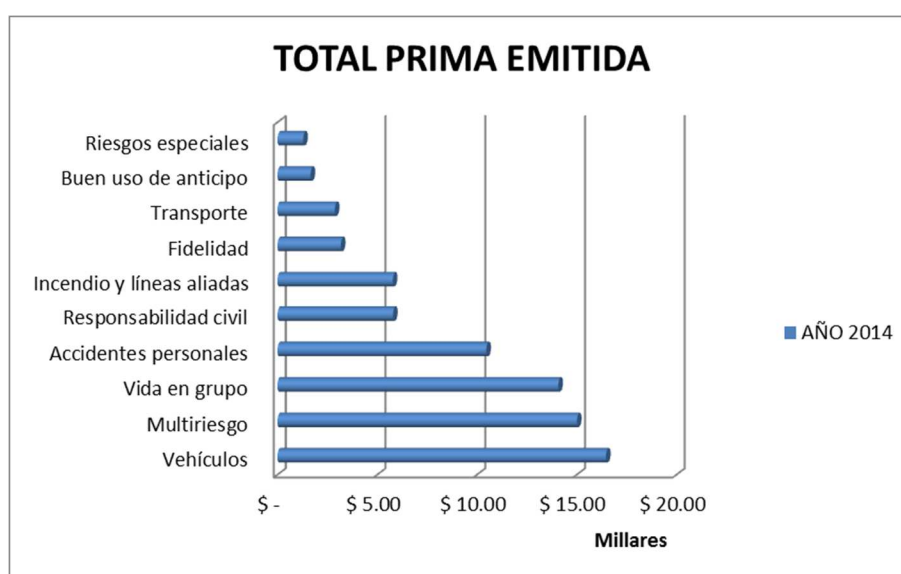
En este proyecto se analizará la división de vehículos y con mayor profundidad las renovaciones de las pólizas de seguro de los clientes que contrataron este seguro con AIG Metropolitana a través de un Intermediario de Seguros.

Pese a que la participación de AIG en el ramo de vehículos no es tan alta a nivel de mercado, internamente este ramo pertenece al segmento de Líneas de Consumo al área de Líneas Personales, para la cual representó el 62.96% de la producción en el año 2014 y analizando todo el segmento, este ramo representó

el 32.31% de la producción en el año 2014, esto de acuerdo a los reportes de producción emitidos por el segmento al final del año. (Ver Anexo 2)

Realizando la comparación con el total de prima emitida por AIG en general, el ramo de vehículos representó el 20.24% de prima emitida en el año 2014, siendo así el ramo más representativo para la empresa.

**Gráfico N° 28: Total Prima Emitida**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

En Mayo del año 2013 se realizó una encuesta a 68 Intermediarios de Seguros previamente seleccionados, con el fin de conocer el porcentaje de satisfacción de los mismos en cuanto al servicio brindado por AIG, el porcentaje de aceptación que se obtuvo fue del 41%, debido a que 28 de los 68 Intermediarios llenaron la encuesta. (Ver Anexo 3)

En la encuesta se realizaron preguntas enfocadas a la calidad de servicio que reciben tanto del personal en general de AIG como de los ejecutivos comerciales,

además se les consultó acerca de la calidad de la información que contienen las pólizas o certificados emitidos y sobre el tiempo de entrega de los mismos.

A continuación el detalle de algunas respuestas:

**Cuadro N° 5: Resume de encuesta sobre nivel de satisfacción de intermediarios de seguros**

Opciones	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
1. En general, ¿el servicio brindado por el personal de AIG Metropolitana es?	6	8	11	3	0	28
2. ¿La atención recibida por el Ejecutivo Comercial para la solución de requerimientos y dudas sobre productos y/o servicios le parece?	11	4	8	4	1	28
3. ¿La capacitación o explicación de los productos por parte del Ejecutivo Comercial ha sido?	5	9	8	5	1	28
4. ¿El tiempo de respuesta de los Ejecutivos Comerciales en las cotizaciones es?	6	7	8	5	2	28
5. ¿El tiempo de respuesta del Ejecutivo Comercial en renovaciones es?	1	11	10	3	3	28
6. ¿Cómo calificaría el tiempo de entrega de documentos (pólizas y certificados)?	1	5	7	7	8	28
7. ¿La calidad de la información en los documentos emitidos por AIG Metropolitana le parece?	5	10	11	2	0	28
8. ¿Considera que el tiempo de respuesta de Reclamos es?	9	12	7	0	0	28
9. ¿El seguimiento por parte de AIG Metropolitana hacia su empresa es?	4	6	11	6	1	28
<b>Resultado de la encuesta por categorías</b>	<b>48</b>	<b>72</b>	<b>81</b>	<b>35</b>	<b>16</b>	<b>252</b>
<b>Resultado de la encuesta en porcentaje por categorías</b>	<b>19.05%</b>	<b>28.57%</b>	<b>32.14%</b>	<b>13.89%</b>	<b>6.35%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** AIG Metropolitana, información interna

**Elaborado por:** Departamento de Marketing

Según la encuesta realizada por el área de Comunicaciones, se puede concluir que, los Intermediarios de Seguros piensan en su mayoría que, el servicio brindado por todo el personal de AIG, y la información de los documentos emitidos, son buenos y que la ayuda y el soporte por parte de los Ejecutivos Comerciales en cuanto a requerimientos, dudas y soluciones, es excelente.

Sin embargo consideran que, el tiempo de entrega de los documentos (Pólizas o Certificados) es malo.

Además en las observaciones enviadas por los encuestados se encontraron algunos puntos importantes que se deben tomar en cuenta para el mejoramiento del servicio al cliente, a continuación se detalla las más importantes:

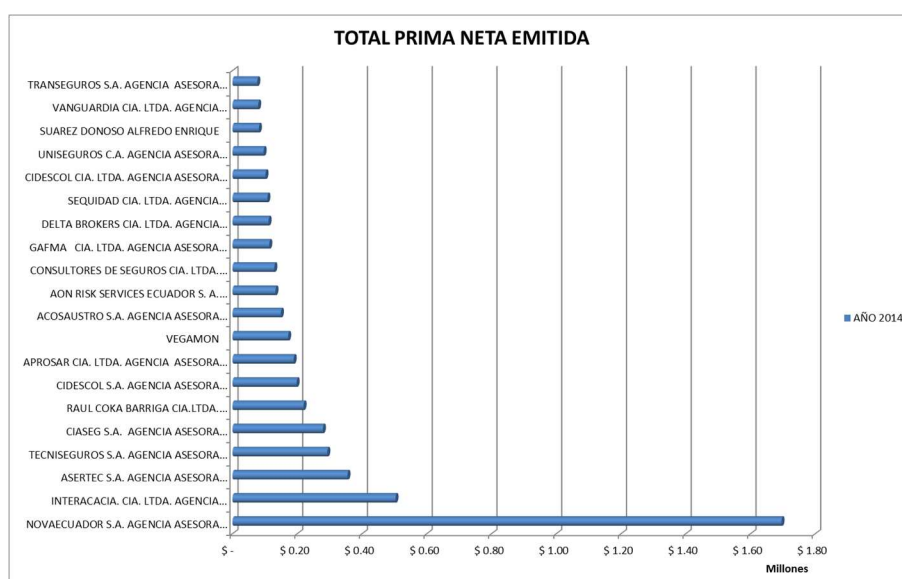
- Muchos ejecutivos involucrados para preparar una oferta.
- Lentitud en procesos.
- Es muy difícil comunicarse telefónicamente con los Ejecutivos.
- La demora en renovaciones es muy larga principalmente por el formulario “Conozca a su Cliente”. Estamos conscientes que es un tema regulatorio pero a la vez solicitamos a ustedes que se unan como aseguradoras y pidan a la Superintendencia de Bancos y Seguros obviar este formulario para sumas aseguradas menores a \$100,000; ya que en general generan una prima muy baja para el trámite que es conseguir estos documentos. Todo esto ocasiona demoras en emisiones nuevas, retrasos en renovaciones que hasta da lugar a un lapso de tiempo en el que el cliente duda que está con cobertura; y la consecuente pérdida de tiempo valioso de atención al cliente y comercialización. No está por demás mencionar que los clientes odian llenar estos formularios.

Otros puntos importantes para analizar en esta encuesta son, el tiempo de respuesta por parte de los Ejecutivos Comerciales en cuanto a cotizaciones y renovaciones requeridas, se puede observar que el 10.71% de Intermediarios de solo 28 encuestados indican que, el tiempo de respuesta es malo, además un 3.6% indicó que el seguimiento que se da a cada uno de ellos también es malo y siendo esta una muestra tan pequeña este resultado es una pauta para iniciar con la evaluación del proceso de renovaciones y del seguimiento que se da a cada cliente.

Actualmente AIG maneja 280 Intermediarios de Seguros de los cuales 252 se encuentran activos, es decir, registran producción en la empresa.

De los Intermediarios de Seguros que se encuentran activos, 180 manejan pólizas de seguros vehiculares y los 20 más importantes respecto al valor de prima neta emitida en el año 2014 son los siguientes:

**Gráfico N° 29: Total Prima Neta Emitida**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

En el año 2014 el departamento de operaciones realizó 50.815 transacciones, mismas que se reparten de la siguiente forma:

**Cuadro N° 6: Movimientos del área de operaciones año 2014**

<b>Tipo de movimiento</b>	<b>Número de movimientos</b>
Nuevas Pólizas / Certificados	9,100
Renovaciones	7,404
Cancelaciones	2,105
Endosos	32,206
<b>Total Movimientos</b>	<b>50,815</b>

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

De las 7.404 renovaciones que se realizaron el año 2014, 6.297 fueron renovaciones solicitadas por Intermediarios de Seguros, lo que representa el 85.05% del total.

**Cuadro N° 7: Movimientos solicitados por intermediarios de seguros año 2014**

<b>Tipo de movimiento</b>	<b>Número de movimientos</b>
Nuevas Pólizas / Certificados	7,134
Renovaciones	6,297
Cancelaciones	1,754
Endosos	27,536
<b>Total Movimientos</b>	<b>42,721</b>

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

De las cuales 3.396 pertenecen a renovaciones de pólizas vehiculares, es decir, representan el 53.93% del total de renovaciones solicitadas por los Intermediarios de Seguros en el año.

**Cuadro N° 8: Movimientos solicitados por intermediarios de seguros del ramo de vehículos año 2014**

<b>Tipo de movimiento</b>	<b>Número de movimientos</b>
Nuevas Pólizas / Certificados	3,202
Renovaciones	3,396
Cancelaciones	1,152
Endosos	4,841
<b>Total Movimientos</b>	<b>12,591</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

Analizando el problema desde la perspectiva de AIG, para el área de Líneas Personales en la división de vehículos, no ha sido fácil retener un alto porcentaje de sus clientes que contrataron una póliza de seguro a través de un Intermediario de Seguros debido a que:

- No existe personal asignado para realizar esta actividad.
- No se da el seguimiento respectivo a todos los clientes que a través de Intermediarios de Seguros, adquirieron una póliza de seguro vehicular y que al cumplimiento del fin de vigencia de esa póliza ya debieron haber enviado una notificación ya sea de renovación o no renovación a sus Intermediarios y estos a su vez a la empresa.

Esto ha traído a AIG varios problemas como:

- **Conflicto con clientes:** al momento en que solicitan la renovación, no renovación, o información de sus pólizas directamente a la aseguradora,

esto debido a que, el Intermediario de Seguros no le ha dado trámite alguno a su requerimiento.

Los clientes muchas veces no están al tanto de información importante de sus pólizas de seguro como, fecha de caducidad, cual es el proceso y los requisitos se necesitan para renovar o cancelar la póliza, condiciones de renovación, etc.

Los principales inconvenientes con el Intermediario de Seguros y clientes se dan cuando, los clientes sufren algún tipo de siniestro y no tienen cobertura debido a que la póliza de seguro no ha sido renovada.

AIG ha recibido en varias ocasiones quejas por parte de clientes, quienes indican que, el Intermediario de Seguros no ha entregado la información necesaria ni ha dado el seguimiento respectivo a la póliza de seguro que mantenían activa, además mencionan que la aseguradora tampoco se ha comunicado con los clientes en ningún momento, por tal motivo muchos de ellos han decidido adquirir el seguro de su vehículo con otra compañía.

- **Conflicto con Intermediarios de Seguros:** AIG no puede renovar directamente las pólizas de los clientes que fueron ingresados anteriormente por medio de un Intermediario de Seguros, puesto que, esto genera conflicto entre las partes por un tema de comisiones que los Intermediarios perciben por cada cliente.

La empresa únicamente puede realizar una renovación directa cuando, el cliente sea quien solicite por escrito, su deseo de renovar directamente con la aseguradora su póliza de seguro.

Actualmente los Intermediarios de Seguros son los encargados de comunicarse con la empresa para solicitar la renovación, no renovación, cancelación o cualquier movimiento sobre las pólizas de los clientes que cada uno de ellos maneja, sin embargo, esto no significa que todos clientes han sido gestionados.

Se ha podido constatar que muchos de los clientes que han puesto su queja en la empresa son justamente, aquellos que no han sido gestionados por parte del Intermediario y que por ende no han recibido la información requerida.

Debido a que en AIG no existe un proceso establecido para dar el seguimiento a los clientes que están asegurados a través de un Intermediario de Seguros y que ya deban realizar la renovación de su seguro, no se ha podido determinar si este proceso le correspondería realizar al área comercial o al área operativa, por lo tanto ninguna de las dos áreas ha tomado la iniciativa de hacerlo.

Es importante mencionar que para clientes asegurados directamente con AIG, existe personal del área comercial que se encarga de realizar el seguimiento a cada uno de ellos, por lo que se ha logrado mantener una

cartera amplia, con los requerimientos de los clientes al día y con un alto porcentaje de retención.

Sin embargo los clientes que contrataron a través de un Intermediario de Seguros, no han podido ser controlados de la misma forma ya que la aseguradora no puede exigir a los Intermediarios, realizar el seguimiento de sus clientes y tampoco puede contactar al cliente directamente.

Por este conflicto que existe entre la empresa y los Intermediarios, no se ha podido elaborar un procedimiento que permita revisar la cartera de cada Intermediario de Seguros y darle seguimiento hasta conseguir que el mismo realice el trámite correspondiente y envíe a la aseguradora una respuesta.

La falta de un proceso ocasiona que no exista personal que esté a cargo del seguimiento y control de las renovaciones y la retención de clientes y debido a que no existe una adecuada delimitación de funciones entre las áreas, este tipo de actividades importantes no se están ejecutando, lo que ha ocasionado que el porcentaje de retención no sea el anhelado.

Según el reporte de retención entregado por el área comercial, en el año 2014, el porcentaje de retención de clientes de la división de vehículos que mantienen una póliza a través de un Intermediario de Seguros, fue del 71.14%, sin embargo el porcentaje ideal de retención de clientes al que el área desea llegar es del 90%. (Ver Anexo 4)

### 2.2.2 Análisis de los problemas tecnológicos que atraviesa la empresa

De acuerdo a la entrevista realizada a Hernán Mejía, los sistemas que tiene AIG si son eficientes si los comparamos con los sistemas que manejan las demás aseguradoras en el país, AIG utiliza como sistema principal al SISE que es el mismo sistema que manejan algunas empresas grandes como Liberty y Seguros Equinoccial, cada una con variaciones en el mismo pero que a la final no son variaciones considerables, incluso nos indica que según su parecer hay multinacionales en Ecuador que manejan sistemas menos eficientes que el de AIG,.

Hernán piensa que, lo que le diferencia a una compañía de otra, respecto a tener un sistema propio es la innovación y desarrollo y es ahí donde podría estar la oportunidad de que AIG tome las riendas y genere más interfaces y más capas tecnológicamente hablando lo que le dará al final un valor agregado en el sistema y que repercutirá de manera directa al servicio final al cliente.

Según Hernán, AIG Ecuador no es una empresa que suene mucho en el mercado, pero tomando como ejemplo el área de productos masivos que es un área muy amplia y que maneja altos volúmenes de clientes, lo que hace que la administración de la misma sea bastante compleja, AIG lo hace de manera muy eficiente y rentable y esto demuestra que a nivel tecnológico la empresa tiene cierta estabilidad, sin embargo el entrevistado indica que se podría hacer mucho mejor.

Hernán menciona que algunos pasos importantes ya se han dado, como por ejemplo el reciente desarrollo del sistema llamado ISAM, que es un sistema para la administración de productos masivos, este es un gran paso para AIG ya que incluso permite hacer facturaciones individuales, estas facturaciones ya son electrónicas y significan un avance muy grande en la mejora de la calidad del servicio que se brinda al cliente, este desarrollo aún está en proceso de migración pero es un punto a favor en el ámbito tecnológico para AIG.

Se le consultó a Hernán acerca de las debilidades que AIG tiene en el área de tecnología y manifestó que una de las cosas que se puede tomar tanto como una fortaleza como una debilidad es el hecho de que la Corporación de AIG a nivel mundial impone ciertas reglas respecto a cómo se debe manejar los procesos de tecnología y esto sin duda significa una fortaleza ya que obliga a la estandarización de los procesos en la empresa, pero esto también se vuelve una debilidad ya que le quita agilidad al área de tecnología frente a un problema, sin embargo, indica que la inversión de tiempo que se hace en cumplir estándares y si se lo hace bien y de manera planificada a la larga termina siendo un beneficio más que una desventaja.

De acuerdo a la experiencia de Hernán esto no sucede así en compañías locales, por ejemplo en una compañía local si se necesita realizar una mejora o un arreglo esto puede tomar minutos, días, semanas hasta meses o años dependiendo del desarrollo, pero subir esa mejora al sistema es inmediato, Hernán dice que corregir algo inmediatamente es sin duda una ventaja pero también puede llegar a ser una desventaja ya que ese proceder sin tomar en cuenta todos los estándares

de calidad acarrea otros problemas como, que la mejora no fue probada, que posiblemente no fue bien revisada, no fue certificada y esa mejora aparente, termina generando más problemas a futuro.

Para Hernán lo que se debería mejorar hoy en día es la cultura organizacional respecto al manejo de tecnología, ya que mucha gente le tiene miedo a escribir, a todo el procedimiento que conlleva definir un plan de pruebas, hacerse responsable y finalmente sacar una certificación y es ahí en donde el proceso se estaca y se detiene, y no hacen el trámite para beneficiarse de mejoras importantes, entonces la mejora que se debería hacer es cultural, es decir, que todos en la organización conozcan bien el procedimiento para solicitar una mejora o un proyecto nuevo e incentivar a que todos los que necesiten lo hagan y de esta manera mejorar los sistemas y el servicio de la organización.

Hernán comenta que no ha tenido la oportunidad de interactuar mucho con los clientes pero menciona que la cartera de clientes que AIG maneja en la actualidad habla por sí sola ya que tiene una cartera corporativa interesante, las mejores cuentas y las mejores industrias del país son administradas por AIG y eso ya dice mucho, esas cuentas no se ganan de la noche a la mañana, respecto al sistema este actúa con cierto orden y en base a los estándares entonces el sistema de acuerdo a lo que Hernán dice, no afecta para que se pierdan negocios en esta empresa, obviamente existen caprichos de ciertos clientes que la compañía no los puede satisfacer de manera inmediata por las restricciones antes mencionadas, pero también esto ayuda a la imagen de la empresa cuidando así el orden y la calidad de sus procesos.

## 2.3 FODA

### 2.3.1 Fortalezas

- Compañía reconocida en seguros a nivel mundial.
- Desarrollo de productos y servicios "a la medida" para segmentos y mercados específicos, así como en suscripción.
- Innovación y liderazgo del mercado, ocupando el puesto número seis en el ranking de compañías de seguros en el Ecuador.
- Primera Aseguradora en proponer el servicio en el mercado ecuatoriano.

### 2.3.2 Oportunidades

- Mantener el posicionamiento ganado a nivel nacional.
- Fortalecer la capacitación del cliente interno en todos los segmentos, con respecto a mejora continua del servicio.
- Mejorar el servicio a clientes externos e Intermediarios de Seguros: Disminución de quejas.

- Retener un mayor porcentaje de clientes optimizando el proceso de renovaciones.
- Análisis y mejora de los procedimientos actuales.

### **2.3.3 Debilidades**

- Poco seguimiento a quejas de clientes e Intermediarios de Seguros.
- Infraestructura y distribución de áreas inadecuada para atención al cliente.
- Poco control de calidad.
- Entrega de documentos no es efectiva y presenta grandes retrasos respecto a los tiempos establecidos.
- El procedimiento de renovaciones requiere de mucha documentación que los clientes no desean llenar.
- Tecnología obsoleta que influye en el incumplimiento de tiempos de entrega de documentos.
- Procedimientos obsoletos.

### 2.3.4 Amenazas

- Cambios regulatorios del sector asegurador.
- Mercado asegurador en desarrollo constante.
- Competencia ofrece mejor servicio al cliente e Intermediarios de Seguros.
- Quejas de clientes e Intermediarios de Seguros sin monitoreo constante.
- Intermediarios de Seguros no tienen seguimiento que permita verificar el cumplimiento de renovaciones de las pólizas de seguros.
- Pólizas de clientes que no se encuentran renovadas y por ende se encuentran sin cobertura.

Dado que el mundo de los seguros es muy amplio, variado y competitivo, es importante contar con estrategias respaldadas en adecuados procedimientos para retener a los clientes, es una de las ventajas competitivas más fuertes para mantenerse como líder dentro del mercado.

Hoy en día los clientes cada día exigen más y estas exigencias deben ser escuchadas, analizadas y complacidas, para así tener a los clientes contentos, satisfechos y con un sentimiento de fidelidad hacia la empresa.

### **3 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RENOVACIONES Y RETENCIÓN DE CLIENTES**

#### **3.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO**

Actualmente el segmento de Líneas de Consumo maneja para las renovaciones dos tipos de procesos:

- Proceso de Renovación de Pólizas Generales.
- Procesos de Renovación de Pólizas Vida y Asistencia Médica.

De acuerdo a lo antes mencionado, todas las renovaciones que se realicen del segmento de Líneas de Consumo, independientemente del producto deben seguir uno de estos dos procedimientos.

En este proyecto se analizará específicamente el proceso de renovaciones de pólizas contratadas a través de un Intermediario de Seguros de la división de vehículos, por lo tanto el proceso que actualmente se sigue es el “Proceso de Renovación de Pólizas Generales”. (Ver Anexo 5)

El alcance de este proceso inicia desde que la póliza de un cliente que ya contaba con seguro está a 60 días de vencer y termina cuando la póliza es renovada o se cerrada, el

proceso involucra tanto al área Comercial como al área de Operaciones, en el mismo actualmente participan 5 personas, que se encuentran divididas de la siguiente forma:

**Cuadro N° 9: División de personal involucrado en el proceso**

Área	Cargo	Número de Personas
Comercial	Gerente de Vehículos	1
Comercial	Suscriptor Auto	2
Operaciones	Ejecutivo de Cuenta	1
Operaciones	Emisor	1
<b>Total</b>		<b>5</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

Para iniciar el proceso se deben generar los reportes de vencimiento tomando en cuenta que, los mismos deberían ser generados 60 días antes de que se cumpla la fecha de fin de vigencia, esto con el fin de evitar que los clientes queden sin cobertura mientras se realiza el trámite de renovación de sus pólizas.

A continuación se detalla la cadena operativa del proceso de renovación.

**Gráfico N° 30: Cadena operativa – Procedimiento para Renovación de Pólizas**



**Fuente:** Cadena operativa – Procedimiento para Renovación de Pólizas

**Elaborado por:** Elizabeth Romero

El proceso en mención está basado en las siguientes políticas de la empresa:

- Política de Administración de pólizas.
- Políticas de suscripción.
- Manual de suscripción.

También se rige de acuerdo a las siguientes normas:

- Norma de prevención de lavado de activos.
- Norma de publicación de información financiera.

El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es el Gerente de Operaciones.

### **3.1.1 Descripción del proceso de renovación de pólizas generales**

Según el “Procedimiento para Renovación de Pólizas” que actualmente ha levantado la empresa, en el cuál se detalla el “Proceso de Renovación de Pólizas Generales”, este último se divide en 3 fases importantes:

#### **FASE 1: REVISIÓN DE CONDICIONES**

- Se genera el listado de vencimientos (Ver Anexo 6).
- Para generar los listados se debe obtener la información del sistema SISE.
- Preparar formato de condiciones.
- Completar los campos que no se generan en SISE.

Para definir las condiciones de renovación.

- El suscriptor debe analizar la siniestralidad según dicta la autoridad, el manual de suscripción y la política de suscripción.
  
- Luego, revisa si existe siniestros reportados en la póliza.
  - Si existe siniestralidad, el suscriptor puede tomar las siguientes acciones:
    - a) Ajustar prima o deducibles.
  
    - b) Recotizar.
  
    - c) Solicitar información adicional al cliente / Intermediario de Seguros.
  
    - d) Notificar al Director Comercial la cancelación de la póliza, y éste a su vez notifica la cancelación al cliente o Intermediario de Seguros.

Finalmente, se solicita la creación de un endoso de cancelación.

- Si no existen siniestros en la póliza. El suscriptor envía al Intermediario de Seguros mismas condiciones.

La respuesta del cliente puede ser:

- a) Cliente requiere cambios: entonces suscriptor debe recotizar.
  - b) Cliente acepta mismas condiciones: entonces operaciones crea orden de renovación.
  - c) Cliente cancela la póliza: entonces el área de operaciones procede a solicitar creación de endoso de cancelación.
- El suscriptor notifica nuevas condiciones al Director Comercial.

#### FASE 2: NEGOCIACIÓN.

- El Director Comercial negocia las nuevas condiciones de la póliza con el Intermediario de Seguros.
- Durante el acuerdo de condiciones, el Director Comercial debe revisar si la negociación está dentro de los días de vigencia de la póliza.
- Si la negociación se lleva a cabo durante los días de vigencia de la póliza, entonces el Director Comercial debe esperar la respuesta del Intermediario de Seguros.

- Si la negociación sobrepasó los días de vigencia de la póliza, entonces, el Director Comercial debe solicitar la creación de un endoso de extensión de cobertura.
  
- Respuesta del Intermediario de Seguros a la solicitud presentada puede ser:
  - a) El Intermediario de Seguros no aprueba condiciones de renovación: entonces, el suscriptor vuelve a definir las nuevas condiciones hasta que el Intermediario de Seguros apruebe o cancele la póliza.
  
  - b) El Intermediario de Seguros sí aprueba las condiciones y presenta la propuesta al cliente.
  
  - c) El cliente no aprueba condiciones, entonces: el Director Comercial deberá renegociar condiciones con el suscriptor.

### FASE 3: GESTIONAR RENOVACIÓN.

- Con la aprobación del cliente, el Director Comercial debe solicitar los documentos habilitantes para la renovación de la póliza (Ver Anexo 7).
  
- Notificar a operaciones la solicitud de renovación.
  
- Enviar orden de renovación al Ejecutivo de Cuenta.

### 3.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO (AVA) DEL PROCESO

El análisis de valor agregado en base a la visita de campo realizada, fue elaborado tomando en cuenta la cantidad de horas mensuales que los ejecutivos usan para el desarrollo de las actividades que conforman el proceso.

De acuerdo al análisis, se pudo observar que, de las 25 actividades que se realizan en el proceso, 16 actividades se las realiza de forma manual, lo que representa el 80%, esto provoca que el proceso se torne muy lento y que los ejecutivos deban invertir mayor cantidad de tiempo en el mismo. (Ver Anexo 8)

Se ha podido identificar que el 53% de las actividades del proceso son únicamente actividades de movimiento, el 37% de las actividades del proceso agregan valor a la empresa y apenas un 32% de las actividades del proceso le agregan valor al cliente, hay un 26% que son actividades de preparación, el 11% son actividades de archivo, el 5% corresponde a actividades de inspección y un 5% de espera.

Pese a que el levantamiento de este proceso fue realizado en febrero de 2015, se ha verificado que las siguientes actividades que no han sido tomadas en cuenta:

- Cargar condiciones de renovación al sistema.
- Digitalizar documentos.
- Imprimir pólizas.
- Firmar pólizas impresas.
- Enviar a despacho pólizas firmadas.

Además, se comprobó que actualmente no se está enviando la debida notificación de cobranza, misma que es generada por el sistema al momento de la generación de los vencimientos, en la cual se le notifica al Intermediario de Seguros la deuda que cada cliente mantiene con la empresa, lo cual es una condición mandatoria para evitar que una renovación sea bloqueada a causa saldos pendientes de pago.

La ejecución de todo el proceso toma 368.73 horas al mes, las cuales se reparten de la siguiente forma:

**Cuadro N° 10: Horas al mes por responsable del proceso**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>HORAS</b>
DIRECTOR COMERCIAL	1
SUSCRIPTOR 1 (COMERCIAL)	70
SUSCRIPTOR 2 (COMERCIAL)	17.73
EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)	170
EJECUTIVO EMISOR 1 (OPERACIONES)	110
<b>TOTAL HORAS DEL PROCESO</b>	<b>368.73</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

Tomando en cuenta que todos los ejecutivos tienen otras funciones asignadas se vio necesario realizar un levantamiento de funciones de cada uno de los ejecutivos que participa en el proceso, esto con el fin de conocer con exactitud la cantidad de horas que mensualmente están laborando al mes y poder identificar la carga de trabajo de cada uno de ellos.

Con este levantamiento se pudo verificar que existe una mala distribución de funciones entre las dos áreas que participan en el proceso, esto debido a que, el área de operaciones al momento se encuentra realizando funciones netamente comerciales, sin

embargo, por la carga de trabajo y por la falta de personal, el área comercial no ha podido tomar dichas funciones, esto ha ocasionado que los ejecutivos de las dos áreas tengan que trabajar en horarios extendidos para poder cumplir y pese a esto el trabajo no está al día. (Ver Anexo 9)

Durante la ejecución del proceso y pese a que se realiza un control de calidad luego de emitir el endoso de renovación, el cual permite controlar que la información que se envía al cliente sea la indicada, se pudo observar que no existe un control de calidad en todos los puntos críticos del proceso que son:

- Recepción de documentos: si los documentos recibidos están incompletos o tienen información errónea y el Ejecutivo de Cuenta no realiza una verificación de los mismos, al momento de llegar estos al Ejecutivo Emisor junto con la Orden de Trabajo, la misma será devuelta al Ejecutivo de Cuenta hasta que la información esté completa y correcta.
- Creación de Orden de Trabajo: si la Orden de Trabajo no está bien elaborada con los datos de emisión correctos y sobre todo con las condiciones de renovación y comisiones de Intermediarios de Seguros correctas, al momento en que se realiza el control de calidad del endoso de renovación emitido, se reflejará el error y esta renovación deberá ser reversada generando un reproceso para el Ejecutivo Emisor y a su vez deberá ser devuelta al Ejecutivo de Cuenta para su rectificación generando un reproceso para este también.

Esto además de provocar reprocesos en varias instancias del procedimiento también ocasiona que el tiempo de entrega de la póliza al cliente se alargue, por lo que también

genera quejas por parte de los Intermediarios y muchas veces de los clientes, que directamente se comunican a la aseguradora para verificar el estado de su renovación.

Uno de los puntos más importantes que se pudo observar en la visita de campo fue que, no existe ningún tipo de seguimiento por parte de la empresa hacia los Intermediarios de Seguros, luego del envío de la notificación de los vencimientos, esto ha provocado que la aseguradora no reciba el 100% de respuesta ante las renovaciones que deberían ser gestionadas por parte de los Intermediarios de Seguros, además esto ha generado que clientes realicen su reclamo por falta de atención y de seguimiento a su seguro por parte del Intermediario y de la aseguradora, pese a que este trámite es netamente responsabilidad del Intermediario de Seguros y adicional a esto, los ejecutivos de servicio al cliente indican que los clientes suelen solicitar la no renovación de su póliza debido a que ya han contratado el seguro con otra compañía se seguros en vista de que no se les ha dado ningún tipo de seguimiento y sus pólizas ya se encontraban vencidas y por lo tanto su vehículo sin seguro.

### 3.3 ANÁLISIS FODA DEL PROCESO

#### 3.3.1 Fortalezas

- Retener a un cliente es más fácil, que al realizar una venta nueva, por cuanto el cliente ya conoce el tipo de producto y servicio que ha recibido.
- En el proceso de renovación es posible ofrecer a los clientes mejores tasas y por ende mayor descuento, esto previo a un análisis de la siniestralidad de

cada cliente, es decir, el cliente que ya se encuentra en proceso de renovación puede acceder a mejores beneficios que un cliente nuevo.

- El costo de retener un cliente es mucho más bajo que ganar un cliente nuevo.
- Para el Ejecutivo Comercial, el tiempo que le toma realizar una renovación es menor que el tiempo que le toma realizar una venta nueva.
- Al Ejecutivo Emisor le toma menos tiempo emitir en el sistema un endoso de renovación que emitir una póliza nueva.

### **3.3.2 Oportunidades**

- Elevar el porcentaje de retención de clientes que contrataron una póliza vehicular a través de un Intermediario de Seguros del 71.14 % que actualmente tiene al 90%.
- Aumentar capacitación para el cliente interno, con el fin de lograr la entrega oportuna de información requerida por los clientes / Intermediarios de Seguros.
- Disminuir quejas tanto de clientes como de Intermediarios de Seguros a causa de demoras en los procesos y de incumplimiento de lo ofrecido.
- Optimizar el proceso disminuyendo o mejorando, actividades que actualmente se realizan de forma manual.

- Mejorar la calidad de la información que el sistema arroja para la realización de este proceso.
- Realizar controles de calidad durante todo el proceso de renovación y con esto evitar los reprocesos, logrando así que el mismo sea eficiente.

### **3.3.3 Debilidades**

- No existe seguimiento ni control sobre las renovaciones de pólizas vehiculares contratadas por Intermediarios de Seguros, esto ha provocado que se muchos clientes decidan cambiar de aseguradora, que existan pólizas abiertas en el sistema pese a encontrarse vencidas, conflictos con clientes que han sufrido algún tipo de siniestro y no contaba con cobertura.
- De acuerdo al análisis de Valor Agregado realizado al proceso se pudo determinar que, el 80% de las actividades de este procedimiento se realizan de forma manual.
- Además se pudo determinar que existe una inadecuada distribución de las actividades entre las áreas que participa en el proceso.
- Existen cuellos de botella que retrasan al proceso.
- El procedimiento no se cumple al 100% y existen actividades que si se están realizando y que no están consideradas dentro del mismo.

- Tiempos de entrega pactados tanto, entre las áreas que participan en el proceso como con el Intermediario de Seguros no se cumplen.
- Los sistemas que se manejan en este procedimiento son muy lentos y esto genera grandes retrasos.
- Existe gran cantidad de pólizas que se encuentran vencidas y no se las ha cerrado debido a que el Intermediario de Seguros no ha dado respuesta alguna.

#### **3.3.4 Amenazas**

- Cliente decida no renovar la póliza debido a que, la competencia ofrece un mejor servicio tanto al cliente como a los Intermediarios de Seguros.
- Tecnología obsoleta que no permite optimizar el proceso.
- Porcentaje de retención de clientes no es el esperado.
- Quejas de clientes no son monitoreadas constantemente.

### **3.4 ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS Y CONSECUENCIAS**

En base al análisis del proceso de renovaciones de pólizas vehiculares contratadas a través de un Intermediario de Seguros, que actualmente la empresa ejecuta, se pudo

determinar que, pese a que realizar una renovación de una póliza vehicular es mucho más sencillo y toma menos tiempo que, realizar una emisión de una póliza nueva, este proceso no se está cumpliendo en su totalidad, lo que genera varios problemas como los que se detallan a continuación:

Tomando en la distribución de las actividades, existen actividades en el proceso que le corresponden al área comercial, sin embargo estas actividades las está ejecutando el área operativa, como por ejemplo:

- La generación de los reportes de vencimientos lo está realizando el área de operaciones, pese a que esta actividad es netamente comercial ya que con estos reportes los suscriptores generan las condiciones de renovación para cada cliente, por lo tanto son ellos quienes deberían generar los mismos. (Ver Anexo 6)
- Una vez que las condiciones de renovación son generadas por los suscriptores, el reporte es enviado nuevamente al área de operaciones, en donde el ejecutivo encargo separa los archivos por Intermediario de Seguros y elimina la información que no puede ser enviada y envía los mismos a cada uno de los Intermediarios, esta actividad también le corresponde al área comercial, ya que ellos deberían tener el primer contacto con el cliente. (Ver Anexo 10)
- Cuando los Intermediarios empiezan a enviar las respuestas correspondientes a las renovaciones que fueron enviadas en los reportes de vencimientos, obviamente las envían al ejecutivo de operaciones que les envió la información,

sin embargo, esta información deberían recibir los suscriptores, para que con la misma puedan generar las órdenes de trabajo o si fuera el caso, realicen la negociación correspondiente con los Intermediarios.

Esta mala distribución de actividades, ha causado grandes demoras en el proceso ya que el mismo reporte es enviado de área a área en dos ocasiones y al final este mismo reporte debe ser enviado al Intermediario.

Además ha causado conflicto entre las áreas ya que, evidentemente el área de operaciones está ejecutando actividades que no le corresponden y esto significa que, está usando parte de sus recursos que deberían estar ejecutando actividades propias del área.

Sin embargo es importante mencionar que las dos áreas actualmente se encuentran saturadas con respecto a la carga de trabajo que cada ejecutivo tiene. (Ver Anexo 9)

Otro problema grave que presenta el proceso es que, el 80% de las actividades que se realizan en el mismo son actividades que se las realiza de forma manual, únicamente existen 4 actividades que se las realiza en los sistemas, esto ha generado que el proceso se torne lento, que dependa de la capacidad de cada ejecutivo que participa en el mismo y adicional que sea un proceso ineficiente.

Las actividades que se realizan en el sistema son:

- Generación de reportes de vencimiento.

- Carga de condiciones de renovación al sistema. (Actividad no registrada en el proceso)
- Generación de Ordenes de Trabajo.
- Emisión de póliza de renovación.

La ejecución del proceso está dividida en 5 segmentos que son: (Ver Anexo 5)

- Input: el proceso inicia los primeros días de cada mes, una vez que el departamento de Contabilidad notifique la apertura del mes.
- Revisión de condiciones: el tiempo que toma ejecutar las actividades conformadas dentro de este segmento es aproximadamente de 15 días.
- Negociación: el tiempo que toma ejecutar una negociación dependerá específicamente del Intermediario y del motivo por el cual se requiere realizar una negociación.
- Gestionar renovación: una vez que el Intermediario entrega una respuesta, el suscriptor debe emitir una Orden de Trabajo y digitalizar todos los documentos requeridos para una renovación, esto toma aproximadamente 25 minutos por cada póliza que se deba renovar, en el caso de las pólizas que solo requieran de un endoso de no renovación el proceso toma 15 minutos.

- Output: la emisión de una póliza de renovación toma entre 5 a 7 días ya que cada Orden de Trabajo que los suscriptores envían al área de operaciones, entran en cola y son procesadas por orden de llegada.

Adicional se logró detectar que en el proceso existen 4 cuellos de botella plenamente identificados:

- Demora por parte del área comercial para la entrega de los vencimientos con condiciones, estos vencimientos a su vez deben ser separados por el área de operaciones para el envío al Intermediarios.
- Demora en tiempos de respuesta por parte de los Intermediarios.
- Demora en la digitalización de los documentos, esta es una actividad que forma parte de la creación de la orden de renovación o de cancelación, pero que no se encuentra plasmada como una actividad del proceso.
- Demora en la emisión de las pólizas de renovación.

El reporte de vencimientos debería ser generado con 60 días de anticipación y actualmente se generan únicamente con 30 días de anticipación, lo que provoca que el Intermediario de Seguros tenga menos tiempo para contactar a los clientes y gestionar las renovaciones, tomando en cuenta también que, la recopilación de los documentos obligatorios, para los Intermediarios de Seguros se ha convertido en una demora considerable para que los mismos puedan enviar la solicitud de renovación y en

muchas ocasiones el tiempo de retraso supera la fecha de fin de vigencia de la póliza y ocasiona que los clientes queden sin cobertura y sea necesario que los Intermediarios soliciten la extensión de cobertura hasta concluir con la entrega de los mismos.

Los documentos que el Intermediario debe enviar por cada cliente son:

- Solicitud de renovación / Carta o solicitud de no renovación.
  
- Documentos habilitantes:
  - Formulario de Vinculación. (Ver Anexo 11)
  - Copia de recibo de Servicio Básico.
  - Copia de cédula de identidad.
  - Copia de papeleta de votación actualizada.
  
- Condiciones de renovación (enviadas por la empresa).

Es importante mencionar que, los mismos documentos son solicitados cuando el Intermediario contrata la póliza de seguro por primera vez y es por esto que muchas veces los clientes se molestan en entregar información que ya entregaron anteriormente.

Una vez que el suscriptor recibe todos los documentos por parte del Intermediario, los documentos habilitantes para realizar una renovación y que debe digitalizar para enviar la Orden de Trabajo son: (Ver Anexo 7)

- Listado de pólizas vencidas.
- Reporte de Siniestralidad.
- Solicitud de renovación.
- Documentos habilitantes: Formulario de Vinculación, copia de recibo de Servicio Básico y copia de cédula y papeleta de votación.
- Carta o solicitud de no renovación.
- Condiciones de renovación.

Una vez que se envía al Intermediario las condiciones de renovación para cada uno de sus clientes, no se realiza ningún tipo de seguimiento a cada uno de los Intermediarios con el fin de obtener un 100% de respuesta con respecto al reporte enviado, esto ocasiona que las pólizas que no tienen respuesta por parte del Intermediario, queden abiertas en el sistema.

Lo correcto sería que el Intermediario envíe una solicitud de no renovación para que la empresa pueda cerrar la póliza emitiendo un endoso de no renovación.

Todos estos problemas han causado que el proceso sea ineficiente y que el porcentaje de retención de clientes no sea el esperado por el área.

### 3.5 IMPACTO DE LAS RENOVACIONES DE LA LÍNEA EN LA RENTABILIDAD GLOBAL

El impacto del proceso sobre la rentabilidad tanto del segmento de Líneas de Consumo como para el área de Líneas Personales y para la empresa en general, se lo puede analizar a través de varias comparaciones:

Según el reporte consolidado de vencimientos entregado por el área comercial, los vencimientos generados en el año 2014, correspondientes a pólizas vehiculares contratadas a través de un Intermediario de Seguros, fueron 4.773 pólizas para ser renovadas, que suman \$ 6.288.784,65 de prima neta. (Ver Anexo 12)

Comparando las 4.773 pólizas enviadas en los reportes de vencimientos versus el total de renovaciones solicitadas por los Intermediarios de Seguros emitidas por el área de operaciones, en el año 2014, únicamente 3.396 fueron renovadas en el sistema, es decir, solo el 71.15%.

**Cuadro N° 11: Movimientos solicitados por intermediarios de seguros del ramo de vehículos año 2014**

<b>Tipo de movimiento</b>	<b>Número de movimientos</b>
Nuevas Pólizas / Certificados	3,202
Renovaciones	3,396
Cancelaciones	1,152
Endosos	4,841
<b>Total Movimientos</b>	<b>12,591</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

Si se compara el total de movimientos versus el valor de renovaciones, solicitados por Intermediarios de Seguros del ramo de vehículos en el año 2014, las renovaciones representaron un 26.97%.

**Cuadro N° 12: Movimientos solicitados por intermediarios de seguros del ramo de vehículos en valor de Prima Neta Emitida de año 2014**

<b>Tipo de movimiento</b>	<b>Prima Neta Emitida</b>
Renovaciones	\$ 4,473,841.46
Nuevas Pólizas / Certificados	\$ 4,161,179.37
Endosos	\$ 650,293.30
Cancelaciones	\$ (1,538,575.18)
<b>Total Prima Neta Emitida</b>	<b>\$ 7,746,738.95</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

Por otro lado, si se compara el valor total de Prima Neta Emitida de los movimientos solicitados por Intermediarios de seguros en el año 2014, versus el valor de Prima Neta Emitida en renovaciones, las renovaciones representaron un 57.75%.

Comparando el total de Prima Neta Emitida del ramo de vehículos a diciembre de 2014, versus el total de Prima Neta Emitida en renovaciones pero únicamente de los movimientos solicitados por Intermediarios de Seguros, las renovaciones representaron un 27.17%.

En términos generales entonces, se puede concluir que, el valor total de Prima Neta Emitida de toda la empresa, versus el valor total de Prima Neta Emitida de las renovaciones únicamente de los movimientos solicitados por Intermediarios de

Seguros del ramo de vehículos en el año 2014, las renovaciones representaron un 5.49%.

Conociendo que el porcentaje de retención de clientes de la división de en el año 2014 fue del 71.14%, el porcentaje al que se desea llegar es del 90% de retención.

## **4 DISEÑO DE LA PROPUESTA**

### **4.1 DISEÑO DE LA UNIDAD**

#### **4.1.1 Misión de la unidad**

Ser una unidad rentable para la empresa, respaldando las operaciones del área, a través de la correcta ejecución de los procesos de renovación de pólizas vehiculares contratadas a través de un Intermediario de Seguros, enfocándose en mejorar el porcentaje de retención de clientes y el nivel de satisfacción de los mismos para el ramo de vehículos.

#### **4.1.2 Objetivo**

Obtener el porcentaje esperado de retención de clientes que deben renovar su seguro vehicular a través de un Intermediario de Seguros, mediante la mejora continua del servicio al cliente.

Identificar las ventajas y beneficios de la creación de una unidad de renovación y retención de clientes que contrataron a través de Intermediario de Seguros, para el ramo de vehículos.

### 4.1.3 Estructura de la unidad

El diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización con el fin de lograr productividad y competitividad. (Badillo Moreno, 2013)

¿Por qué tiene importancia la organización de la empresa? Porque un mal diseño puede conducir a pérdidas financieras e incluso llevar al fracaso de la institución. (Brickley, Smith, Jr., Zimmerman, & Willett, 2003).

Dado a los frecuentes conflictos que actualmente la empresa tiene que enfrentar a causa de un mal manejo del proceso de renovaciones de las pólizas de seguro vehicular contratadas a través de un Intermediario de Seguros, tanto con los clientes como con los Intermediarios, y debido a que no se ha logrado llegar al porcentaje anhelado de retención de clientes para el ramo de vehículos, se ha visto necesario proponer la implementación de una unidad de renovación y retención de clientes.

Uno de los principales inconvenientes que se presentan es que, la empresa no puede renovar directamente las pólizas de los clientes que fueron ingresados anteriormente por medio de un Intermediario de Seguros a menos que los mismos notifiquen por escrito su deseo de renovar directamente con la empresa su póliza de seguro, sin embargo, constantemente se reciben quejas por parte de clientes quienes indican que, el Intermediario de Seguros no ha entregado la

información necesaria ni ha dado el seguimiento respectivo a la póliza de seguro que mantenían activa, además mencionan que la aseguradora tampoco se ha comunicado con los clientes en ningún momento, por tal motivo muchos de ellos han decidido adquirir el seguro de su vehículo con otra compañía.

Se pudo evidenciar que los Intermediarios de Seguros no están dando seguimiento a todos los clientes que han contratado una póliza de seguro vehicular a través de estos, debido a que del total de vencimientos enviados en el año 2014 únicamente el 71.15% fue renovado, por tal motivo existe gran cantidad de pólizas que se encuentran vencidas y que la empresa no ha recibido ningún tipo de respuesta por parte del Intermediario ya sea para renovar o para no renovar la misma.

Teniendo como objetivo, incrementar los índices de renovaciones de pólizas contratadas a través de un Intermediario de Seguros del ramo de vehículos, logrando así elevar el porcentaje de retención de clientes al porcentaje esperado.

Tomando en cuenta el levantamiento de funciones que se elaboró, se pudo concluir que, las funciones y actividades del proceso se encuentran mal distribuidas, sin embargo, este problema no ha podido ser solucionado debido a que existe una evidente sobre carga de trabajo para todos los ejecutivos que participan en el mismo y por ende falta de personal que pueda dar soporte en el mismo. (Ver Anexo 9)

Conociendo que los empleados trabajan en promedio únicamente un 75% de las 8 laborables al día, es decir, 6 horas diarias en promedio, existe trabajo que se queda rezagado mismo que requiere en ocasiones que los ejecutivos extiendan su jornada de trabajo y que pese a esto al finalizar el mes aún queden pendientes para el siguiente mes, por lo cual se realizó un análisis de las horas reales trabajadas adicionando la cantidad de horas extras mensuales que en promedio están realizando cada uno de los ejecutivos para poder detectar la cantidad de personas que son necesarias para la creación de esta unidad.

**Cuadro N° 13: Levantamiento de horas en exceso de ejecutivos participantes del proceso de renovación de pólizas de ramos generales**

No.	FUNCIONES	HORAS MENSUALES QUE DEBERÍAN OCUPAR EN CADA ACTIVIDAD	HORAS DIARIAS QUE DEBERÍAN OCUPAR EN CADA ACTIVIDAD	HORAS MENSUALES EN EXCESO QUE DEBERÍAN REALIZAR	HORAS MENSUALES REALES TRABAJADAS	HORAS DIARIAS REALES TRABAJADAS (75%)	HORAS EXTRAS MENSUALES REALES TRABAJADAS	HORAS MENSUALES REALES EN EXCESO
1	EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)	230	11.50	70	120	6	15	95
2	EJECUTIVO EMISOR 1 (OPERACIONES)	190	9.50	30	120	6	25	45
3	SUSCRIPTOR 1 (COMERCIAL)	191.3	9.57	31.3	120	6	10	61.3
4	SUSCRIPTOR 2 (COMERCIAL)	205	10.25	45	120	6	5	80
5	DIRECTOR COMERCIAL	200	10.00	40	120	6	2	78
<b>TOTAL HORAS</b>		<b>1016.3</b>	<b>50.815</b>	<b>216.3</b>	<b>600</b>	<b>30</b>		<b>359.3</b>
<b>NÚMERO DE PERSONAS FALTANTES</b>				<b>1.35</b>				<b>2.99</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

La cantidad de pendientes en promedio por ejecutivo que participa en el proceso queda al finalizar el mes es:

**Cuadro N° 14: Pendientes mensuales del área de operaciones**

CARGO	TIPO DE ACTIVIDAD	NÚMERO DE PENDIENTES	HORAS MENSUALES REQUERIDAS PARA PENDIENTES	NÚMERO DE PERSONAS REQUERIDAS PARA ELIMINAR PENDIENTES AL MES (TRABAJANDO 6 HORAS DIARIAS)
EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)	GENERAR ÓRDENES DE TRABAJO DE RENOVACIÓN PARA EMISIÓN DE PÓLIZAS DEL RAMO DE VEHÍCULOS CONTRATADAS POR UN INTERMEDIARIO DE SEGUROS	50	2	0.02
	REALIZAR CONTROL DE CALIDAD TODAS LAS PÓLIZAS EMITIDAS	50	3	0.03
	FIRMAR TODAS LAS PÓLIZAS EMITIDAS	50	1.5	0.01
	ENVIAR A DESPACHO PÓLIZAS FIRMADAS	50	0.5	0.00
EJECUTIVO EMISOR 1 (OPERACIONES)	EMITIR PÓLIZAS RAMO DE VEHÍCULOS ACUERDO A ÓRDENES DE TRABAJO	15	4	0.03
	EMITIR PÓLIZAS DE TODOS LOS RAMOS DE ACUERDO A ÓRDENES DE TRABAJO	5	1.5	0.01
SUSCRIPTOR 1 (COMERCIAL)	IMPRIMIR PÓLIZAS EMITIDAS	20	0.5	0.00
	REALIZAR COTIZACIONES PARA CLIENTES NUEVOS E INTERMEDIARIOS DE SEGUROS DE LOS RAMOS DE VEHÍCULOS Y HOGAR	7	0.5	0.00
SUSCRIPTOR 2 (COMERCIAL)	REALIZAR COTIZACIONES PARA CLIENTES NUEVOS E INTERMEDIARIOS DE SEGUROS DE LOS RAMOS DE VEHÍCULOS Y HOGAR	16	1	0.01
<b>TOTAL HORAS REQUERIDAS PARA PENDIENTES</b>		<b>263</b>	<b>14.5</b>	<b>0.12</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

Con los levantamientos de información antes mencionados, se pudo concluir que la cantidad de personas que se requieren para dar soporte al proceso y aliviar la carga de trabajo de todos los ejecutivos es de 3.11 personas.

Debido a que, adicional a la ejecución de las funciones del proceso de renovaciones, esta unidad deberá realizar el seguimiento correspondiente a todos los Intermediarios de Seguros, para evitar que los mismos dejen pendientes y lograr un 100% de respuesta sobre los vencimientos enviados, para la creación de esta unidad se propone la contratación de 3 personas a tiempo completo y 1 pasante, mismo que trabajará únicamente 6 horas diarias, en total 4 personas.

Debido al tipo de funciones que tendrán a cargo las 5 personas que conformen esta unidad se ha visto conveniente que la misma forme parte del área comercial, por lo cual la misma estará reportando directamente al Director Comercial.

La unidad de Renovación y Retención de clientes propuesta, estará conformada por 5 personas que se distribuirán en los siguientes cargos:

**Cuadro N° 15: Cargos de la unidad propuesta**

NÚMERO DE PERSONAS	NOMBRE DEL CARGO	GRADO DEL CARGO	¿EXISTE EN EL ÁREA?
1	Director Comercial	19	Si
1	Supervisor	18	Nueva Contratación
2	Ejecutivo de Cuenta Comercial	16	Nueva Contratación
1	Pasante áreaComercial	No aplica	Nueva Contratación

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

Las funciones que la unidad propuesta deberá asumir son las siguientes:

- Gestión de Renovaciones
  - Elaboración de vencimientos para el ramo de vehículos.
  - Generar vencimientos en sistema.
  - Preparar de archivos y formatos de vencimientos.
  - Enviar vencimientos a suscriptor para el análisis respectivo de siniestralidad.
  - Recepción de documentación de los Intermediarios de Seguros para la ejecución del proceso.
  - Revisar que los documentos se encuentren completos y que la información entregada esté correcta.
  - Revisar que las firmas de los clientes concuerden con la cédula de identidad y que los nombres, apellidos y número de cédula sean correctos.
  - Elaboración de Ordenes de Trabajo para la emisión de los endosos requeridos por el Intermediario o por el suscriptor.

- Digitalizar documentos habilitantes para la emisión.
- Actualizar datos si fuera necesario.
- Verificar que el cliente no se encuentre con cartera vencida.
- Crear Orden de Trabajo con los datos para la emisión.
- Seguimiento a Intermediarios de Seguros sobre vencimientos sin respuesta.
- Revisar listados de vencimientos que tengan más de 30 días sin respuesta para el envío de la primera notificación a Intermediario de Seguros.
- Revisar listados de vencimientos que tengan 60 días sin respuesta para el envío de la última notificación a Intermediario de Seguros.
- Revisar listados de vencimientos que tengan más de 60 días sin respuesta para solicitar el endoso de no renovación de la póliza.
- Atención Telefónica
  - Brindar atención telefónica a Intermediarios de Seguros, primer nivel de servicio.

- Actualizar datos requeridos por el Intermediario.
- Consultas de pólizas.
- Consultas de vencimientos.
- Consultas de condiciones de renovación.
- Supervisión de Unidad de Renovaciones y Retención de clientes.
  - Apoyo técnico a Ejecutivos de Cuenta en aprobación de solicitudes de renovación de clientes grandes.
  - Control semanal de documentos pendientes de envío para emisión.
  - Verificar cantidad de pendientes semanales de cada ejecutivo.
  - Repartir de manera equitativa los pendientes para evitar que un ejecutivo se sobre cargue de trabajo.
  - Control mensual de vencimientos con más de 60 días sin respuesta por parte de los Intermediarios de Seguros, reportando directamente al Director Comercial.

- Realizar reportes mensuales de vencimientos que no tuvieron respuesta por cada uno de los Intermediarios de Seguros.
- Dirección Comercial
  - Negociaciones Comerciales.
  - Análisis de porcentaje de retención de clientes.
  - Análisis de nivel de satisfacción de clientes.
  - Elaboración de estrategias comerciales.

La estructura de acuerdo a las funciones que la unidad propuesta tendrá será la siguiente:

**Gráfico N° 31: Funciones estructura propuesta**

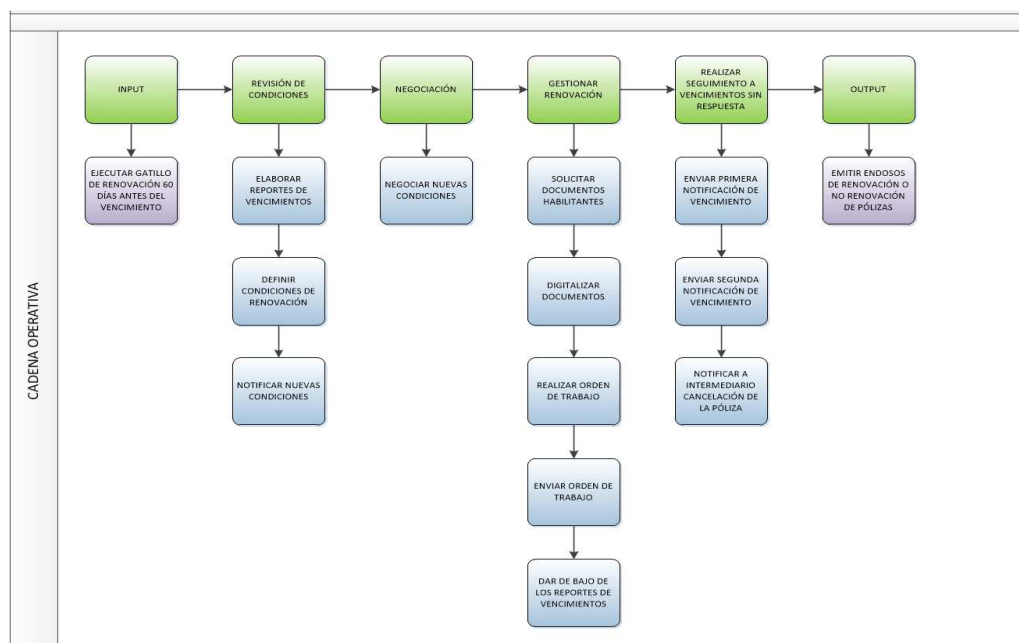


**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

A continuación se detalla la Cadena Operativa de la unidad propuesta:

**Gráfico N° 32: Cadena operativa de la unidad propuesta**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

Dada la importancia de las funciones que va adquirir la unidad propuesta, se cree conveniente que la implementación de la misma se la haga de forma paulatina y programada, esto debido a que la capacitación de las personas que serán contratadas es muy importante para que en el momento en que se les asigne las funciones respectivas, los mismos se encuentren preparados y el rendimiento sea el esperado.

Para la implementación de la unidad se ha elaborado un plan de implementación orientativo propuesto, mismo que consta de las siguientes actividades:

1. Designar un responsable para la implementación de la unidad propuesta, se sugiere que la persona que debe liderar este proceso debe ser el analista de

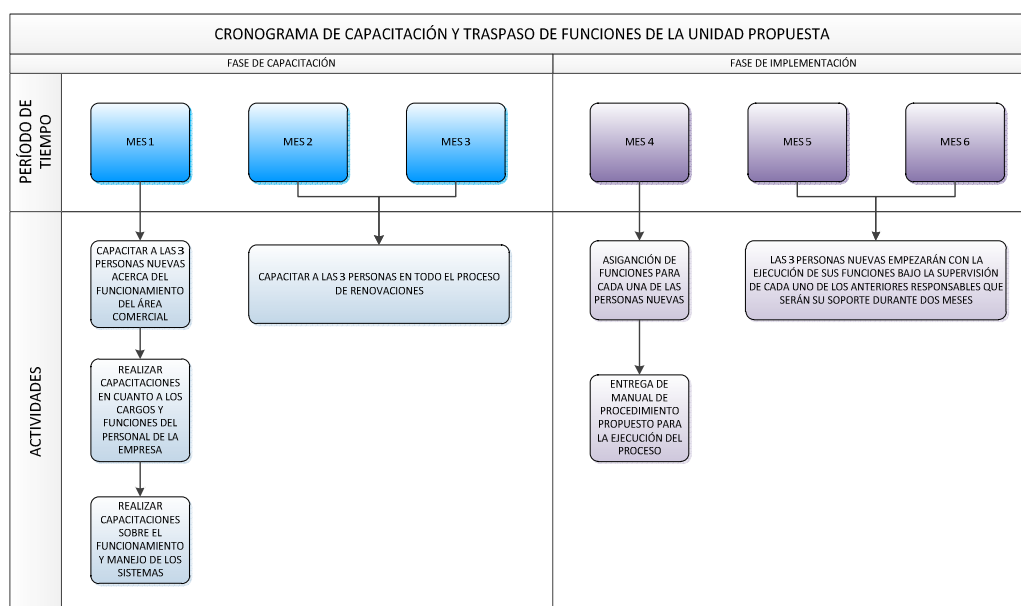
negocios, quien tiene experiencia en el rediseño de áreas y proyectos en la compañía por más de 5 años.

2. Formar el equipo de trabajo que estará a cargo de la implementación de la unidad propuesta.
3. Coordinar reunión con los responsables designados para inducción y planificación del proceso de implementación.
4. Definir los perfiles que deberán tener los ejecutivos de la unidad propuesta.
5. ¿Existen los recursos y suministros necesarios para la contratación del personal?
  - Si existen los recursos y suministros continuar con actividad 6.
  - Si no existen los recursos y suministros necesarios para contratación continuar con actividad 7.
6. Realizar la contratación del personal que se requiere para la implementación de la unidad propuesta.
7. Realizar un requerimiento para la adquisición de los recursos y suministros y poder continuar con la contratación del personal.

8. Elaborar un cronograma de capacitación e inducción del personal contratado.
  
9. Elaborar un cronograma para la asignación de funciones desde el personal que actualmente ejecuta el proceso, hacia las personas contratadas para la unidad propuesta.
  
10. Realizar una reunión con los responsables e interesados de la implementación de la unidad, para la presentación del plan realizado.
  
11. ¿Existen cambios por parte de los responsables o interesados?
  - Si existen cambios volver a la actividad 3.
  - Si no existen cambios continuar con la actividad 12.
  
12. Iniciar con la implementación de la unidad propuesta.

(Ver Anexo 18 y 19)

Para esto se ha elaborado un cronograma propuesto de implementación, en el cuál se ha tomado en cuenta, tanto la capacitación del nuevo personal como el traspaso de funciones de los ejecutivos que actualmente están ejecutando el proceso.

**Gráfico N° 33: Cronograma de capacitación y traspaso de funciones**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

#### 4.2 DISEÑO DE LOS PROCESOS A IMPLEMENTARSE

De acuerdo a las funciones que se van a asignar a la unidad propuesta, se han diseñado los dos procesos que abarcan todas y cada una de las actividades que los ejecutivos de la nueva unidad deberán realizar, estos procesos son:

- Proceso de Renovaciones de pólizas vehiculares contratadas a través de un Intermediario de Seguros.
- Proceso de Seguimiento a Intermediarios de Seguros para renovaciones de pólizas vehiculares.

Estos procesos fueron creados en base a la norma ANSI, que significa Instituto Nacional Estadounidense de Estándares (ANSI, por sus siglas en inglés: American

National Standards Institute), es una organización sin fines de lucro que ha preparado una simbología para la elaboración de flujogramas, además es encargada de la supervisión de los estándares de productos, servicios y procesos, esta organización también forma parte de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO).

#### **4.2.1 Descripción del Proceso de Renovaciones de pólizas vehiculares contratadas a través de un Intermediario de Seguros**

**1. PROPÓSITO:** Definir las tareas a seguir dentro del proceso de renovación de pólizas.

**2. ALCANCE:** Este procedimiento aplica para las siguientes áreas:

- Comercial
- Operaciones

**3. DOCUMENTACIÓN:** Documentos utilizados en el proceso:

- Formulario de Vinculación. (Ver Anexo 11)
- Resumen de pólizas. (Ver Anexo 13)
- Condiciones de renovación enviadas por la empresa.
- Copia de recibo de Servicio Básico.
- Copia de cédula de identidad.
- Copia de papeleta de votación actualizada.

**4. RESPONSABLES:** Los responsables de verificar el cumplimiento del proceso serán:

- Gerente de Operaciones.
- Director Comercial.

Y los encargados de aplicarlo serán:

- Suscriptor 1.
- Suscriptor 2.
- Supervisor de Renovaciones.
- Ejecutivo de Cuenta Comercial 1.
- Ejecutivo de Cuenta Comercial 2.
- Ejecutivo de Cuenta Operaciones.
- Ejecutivo Emisor Operaciones.

**5. POLÍTICAS:** Se rige de acuerdo a las siguientes normas y políticas.

- Política de Administración de pólizas.
- Políticas de suscripción.
- Manual de suscripción.
- Norma de publicación de información financiera.
- Normas sobre prevención de lavado de activos.

## 6. DEFINICIONES Y TERMINOLOGÍA:

- **SISE:** Sistema Integrado de Seguros. Plataforma informática que permite la gestión de las áreas operativas de la empresa.

## 7. INDICADORES: Los indicadores que medirán este proceso serán:

- Porcentaje de renovación =  $(\text{Renovaciones solicitadas} / \text{Renovaciones emitidas}) * 100$ .
- Nivel de aceptación de negociaciones:  $\text{Cotizaciones aceptadas} / \text{Cotizaciones realizadas}$ .
- Índice de siniestralidad:  $\Sigma \text{Prima neta emitida de vencimientos} / \Sigma \text{Siniestralidad de vencimientos}$ .

## 8. PROCEDIMIENTO: RENOVACIÓN DE PÓLIZAS VEHICULARES CONTRATADAS A TRAVÉS DE UN INTERMEDIARIO DE SEGUROS.

### FASE 1. REVISIÓN DE CONDICIONES

- Generar el listado de vencimientos
  - Para generar los listados se debe: obtener la información del SISE.

- preparar formato de condiciones, y completar los campos que no se generan en SISE.
- Para definir las condiciones de renovación.
  - El suscriptor debe analizar la siniestralidad según dicta la autoridad, el manual de suscripción y la política de suscripción.
  - Luego, revisa si existe siniestros reportados en la póliza.
    - Si existe siniestralidad, el suscriptor puede tomar las siguientes acciones:
      - a) Ajustar prima o deducibles
      - b) Recotizar
      - c) Solicitar información adicional al Intermediario de Seguros.
      - d) Notificar a Supervisor de Renovaciones cancelación de la póliza, y éste a su vez notifica la cancelación al Intermediario de Seguros.

Finalmente, se solicita la creación de un endoso de no renovación.

- Si no existen siniestros en la póliza el Ejecutivo de Cuenta Comercial envía al Intermediario de Seguros mismas condiciones.

La respuesta del cliente puede ser:

- a) Cliente requiere cambios: entonces suscriptor debe recotizar.
  - b) Cliente acepta mismas condiciones: entonces el Ejecutivo de Cuenta Comercial crea orden de renovación.
  - c) Cliente cancela la póliza: entonces el Ejecutivo de Cuenta Comercial procede a solicitar creación de endoso de cancelación.
- El Ejecutivo de Cuenta Comercial notifica nuevas condiciones

## **FASE 2. NEGOCIACIÓN**

- El Supervisor de Renovaciones negocia las nuevas condiciones de la póliza con el Intermediario de Seguros
  - Durante el acuerdo de condiciones, el Supervisor de Renovaciones debe revisar si la negociación está dentro de los días de vigencia de la póliza
  - ✓ Si la negociación se lleva a cabo durante los días de vigencia de la póliza, entonces los Ejecutivos de Cuenta Comerciales deben esperar la respuesta del Intermediario de Seguros.

- ✓ Si la negociación sobrepasó los días de vigencia de la póliza, entonces, los Ejecutivos de Cuenta Comerciales deben solicitar la creación de un endoso de extensión de cobertura.
  
- Respuesta del Intermediario de Seguros a la solicitud presentada puede ser:
  - El Intermediario de Seguros no aprueba condiciones de renovación: entonces, el suscriptor vuelve a definir las nuevas condiciones hasta que el mismo apruebe o cancele la póliza.
  
  - El Intermediario de Seguros sí aprueba las condiciones y presenta la propuesta al cliente.
  
  - El cliente no aprueba condiciones, entonces: el Supervisor de Renovaciones deberá renegociar condiciones con el suscriptor.

### **FASE 3. GESTIONAR RENOVACIÓN**

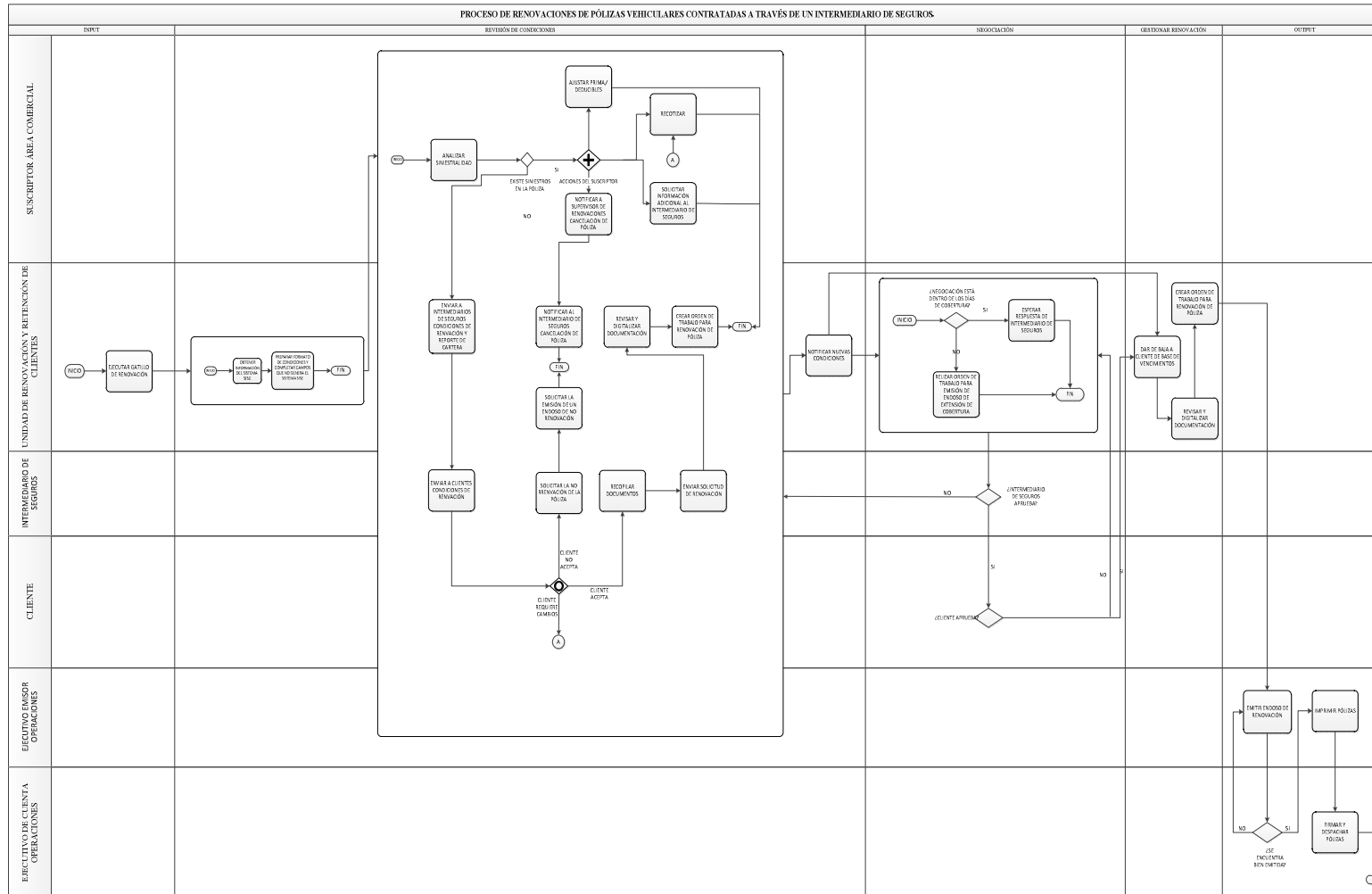
- Con la aprobación del cliente, los Ejecutivos de Cuenta Comerciales deben solicitar los documentos habilitantes para la renovación de la póliza.
  
- Dar de baja a cliente de base de vencimientos.

- Revisar y digitalizar los documentos recibidos.
- Crear Orden de Trabajo para renovación.

#### **FASE 4. EMISIÓN DE PÓLIZAS**

- Cargar condiciones de renovación al sistema.
- Emitir endoso de renovación o de no renovación.
- Realizar control de calidad de las pólizas emitidas.
- Imprimir pólizas.
- Despachar pólizas.

**Gráfico N° 34: Proceso de renovaciones de pólizas vehiculares contratadas a través de un Intermediario de Seguros**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

#### **4.2.2 Descripción del Proceso de Seguimiento a Intermediarios de Seguros para renovaciones de pólizas vehiculares**

**1. PROPÓSITO:** Definir las tareas a seguir dentro del proceso de seguimiento a Intermediarios de Seguros para renovaciones de pólizas vehiculares.

**2. ALCANCE:** Este procedimiento aplica para el área:

- Comercial

**3. DOCUMENTACIÓN:** Documentos utilizados en el proceso:

- Base de vencimientos enviados sin respuesta.
- Notificaciones enviadas a Intermediarios.

**4. RESPONSABLES:** Los responsables de verificar el cumplimiento del proceso serán:

- Director Comercial.
- Supervisor de Renovaciones.

Y los encargados de aplicarlo serán:

- Ejecutivo de Cuenta Comercial 1.
- Ejecutivo de Cuenta Comercial 2.

**5. POLÍTICAS:** Se rige de acuerdo a las siguientes políticas.

- Política de Administración de pólizas.
- Políticas de suscripción.
- Manual de suscripción.

**6. DEFINICIONES Y TERMINOLOGÍA:**

- **Vencimientos:** Listados de pólizas que están a 60 días de vencer.

**7. INDICADORES:** Los indicadores que medirán este proceso serán:

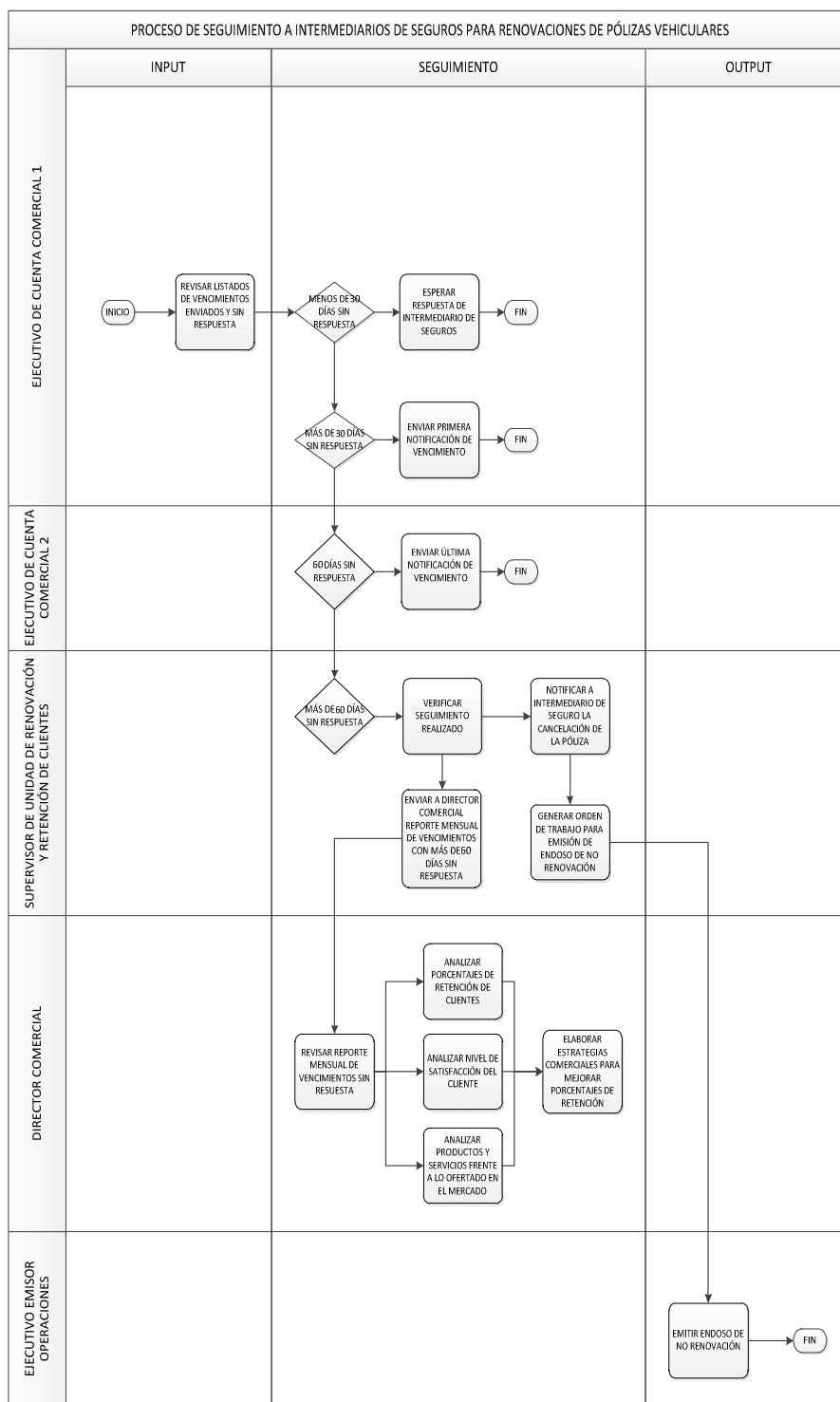
- Porcentaje de retención:  $((\text{Número de vencimientos enviados} / (\text{Renovaciones solicitadas} - \text{Cancelaciones} - \text{No Renovaciones})) * 100$ .
- Satisfacción del cliente:  $\text{Número de pólizas renovadas en tiempo ofrecido} / \text{Número de pólizas que fueron solicitadas por Intermediario de Seguros}$ .
- Efectividad en tiempo del proceso:  $\text{Tiempo de entrega de una póliza renovada} / \text{Tiempo de entrega acordado con Intermediario de Seguros}$ .

**8. PROCEDIMIENTO: PROCESO DE SEGUIMIENTO A INTERMEDIARIOS DE SEGUROS PARA RENOVACIONES DE PÓLIZAS VEHICULARES.**

- Verificar base de vencimientos enviados sin respuesta.
- Si los vencimientos tienen menos de 30 días sin respuesta, el Ejecutivo de Cuenta Comercial debe esperar respuesta de Intermediario de Seguros.
- Si los vencimientos tienen más de 30 días sin respuesta, el Ejecutivo de Cuenta Comercial debe enviar primera notificación de vencimiento a Intermediario de Seguros.
- Si los vencimientos tienen 60 días sin respuesta, el Ejecutivo de Cuenta Comercial debe enviar última notificación de vencimiento a Intermediario de Seguros.
- Si los vencimientos tienen más de 60 días sin respuesta, el Supervisor de Renovaciones debe el seguimiento realizado por los Ejecutivos de Cuenta Comerciales.
- Supervisor de Renovaciones debe notificar a Intermediario de Seguros la cancelación de la póliza por falta de respuesta.
- Supervisor de Renovaciones debe crear al Orden de Trabajo para la emisión de un endoso de no renovación.

- Ejecutivo Emisor de operaciones debe emitir el endoso de no renovación solicitado.

**Gráfico N° 35: Proceso de seguimiento a Intermediarios de Seguros para renovaciones de pólizas vehiculares**



Fuente: Investigación realizada  
 Elaborado por: Carolina Ordóñez

#### 4.3 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DE LA PROPUESTA

Una vez que el proyecto está definido y delimitado, hay que identificar los costes y beneficios que se derivan de su ejecución. (Varios, 2008)

Realizando un análisis de lo que se debería invertir en la creación de esta unidad versus lo que actualmente la empresa está dejando de percibir a causa de la falta de personal y de no realizar seguimiento a sus clientes se pudo concluir lo siguiente:

En el año 2014 se enviaron 4.773 vencimientos, mismos que sumaron un valor en prima de \$6.288.784,65 sin embargo, en ese mismo año solo se renovaron 3.396 pólizas que suman un valor en prima de \$4.161.179,37 y 427 fueron cancelaciones, que representaron una prima de \$562.6404,45.

Por lo tanto existen 950 pólizas de las cuales no se recibió ningún tipo de respuesta por parte de los Intermediarios de Seguros, estas 950 suman una prima de \$1, 251,696.09 valor que representa lo que la empresa ha dejado de percibir a causa de la falta de control y seguimiento a los vencimientos y renovaciones de las pólizas vehiculares que son contratadas a través de un Intermediario de Seguros.

Según el Director Comercial, basándose en el último reporte anual realizado y tomando en cuenta los valores antes mencionados, indica que de un 7% a 10% de estas 950 pólizas no se renovarán por diferentes motivos, esto sin realizar ningún tipo de seguimiento, sin embargo indica que si se realiza una buena gestión a las 950 pólizas, en el peor escenario se tendría un 5% de pólizas no renovadas, es decir, realizando el

debido seguimiento se renovarían 899 pólizas de seguro que representarían una prima de \$1.251.696,09.

Sumando los valores de renovaciones realizadas en el año 2014 más las renovaciones que se esperaría realizar en el peor de los casos siempre y cuando se realice la gestión de seguimiento y control necesarios a cada uno de los Intermediarios de Seguros, se obtendría un total de renovaciones de 4.295 pólizas lo que en prima representaría \$5.725.537,55, con esto se lograría llegar fácilmente a un 90% de retención de clientes.

Con la implementación de la unidad los gastos por salarios y beneficios de ley para los tres empleados nuevos, ascenderían a \$36.819,15 al año. (Ver Anexo 16)

Los gastos por compra de suministros y equipos de oficina para los tres empleados nuevos, ascenderían a \$3.882,00 esto únicamente en el año de contratación, tomando en cuenta que no se tendrá que invertir en escritorios, sillas, ni oficinas, debido a que al momento la empresa cuenta 10 espacios libres a causa de personal que ha salido de la empresa durante el último año. (Ver Anexo 17)

Es decir, en el primer año los gastos por la contratación del personal ascenderían a \$ 40.701,15.

Si se compara el valor de \$ 1.251.696,09 correspondientes a la prima de renovaciones que se lograrían obtener a causa de la buena gestión y seguimiento realizado por la unidad propuesta versus el valor del gasto que significaría en el primer año la creación de esta unidad que es de \$40.701,15, la empresa estaría obteniendo una ganancia de \$1.210.994,95.

Por lo antes expuesto se ha demostrado que la creación de la unidad propuesta es viable y adicional la misma generaría una utilidad considerable para la empresa.

#### 4.4 ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS DE CREACIÓN

Las ventajas de la creación de esta unidad se pueden analizar desde varios puntos:

Con la creación de una unidad de renovación y retención de clientes se logrará aliviar la carga de trabajo que actualmente mantienen los ejecutivos que participan en el proceso.

Tomando en cuenta el levantamiento de funciones que se realizó del proceso actual, se ha podido verificar que con la creación de la nueva unidad todos los participantes del proceso podrán eliminar las jornadas de trabajo extendido. (Ver Anexo 14)

Adicional a esto se ha logrado combinar dos actividades lo que hizo que, el proceso disminuya el tiempo de ejecución de 368.73 horas a 304.73, lo que lo hace un 17.36% más efectivo y pese a que no se pudo eliminar actividades, es evidente que con la implementación de esta unidad el trabajo de todos los actuales participantes estará al día y con esto la empresa no deberá pagar ningún valor por horas extras a causas de retrasos por exceso de carga de trabajo. (Ver Anexo 15)

Con respecto a la falta de seguimiento para los Intermediarios de Seguros, junto con la implementación de esta unidad se implementará también un proceso que consiste en dar seguimiento a cada uno de los vencimientos que son enviados a los Intermediarios

de Seguros, en este proceso se tomará en cuenta el tiempo que tienen sin respuesta cada uno los vencimientos enviados a los Intermediarios, se enviarán dos notificaciones por cada una de las pólizas que estén desde 30 días antes de vencerse o que ya se encuentren vencidas, en el momento en que una póliza llegue a tener 30 días de vencimiento a partir de su fecha de fin de vigencia, automáticamente se notificará la cancelación de la misma al Intermediario, con esto se evitará que las pólizas se mantengan abiertas en el sistema pese a estar vencidas y adicional se logrará que los vencimientos tengan un 100% de ejecución.

Una vez que se cierre la póliza por falta de respuesta de un Intermediario de Seguros, la empresa tendrá toda la potestad de contactar al cliente para ofrecerle una póliza directa.

Con lo antes mencionado, también se logrará una disminución de las quejas recibidas por parte de los clientes, sobre la falta de seguimiento que han tenido por parte del Intermediario de Seguros, esto hará que el servicio brindado al cliente final mejore y su nivel de satisfacción incremente, lo que a lo largo del tiempo causará un sentido de fidelidad hacia la empresa.

Además dando este seguimiento se logrará identificar los principales problemas que presentan los Intermediarios de Seguros al momento de realizar la gestión de renovación con sus clientes, lo cual es un punto importante que el Director Comercial tomará en cuenta para la elaboración de las estrategias de mejoramiento continuo.

Según la información entregada por el Director Comercial, de los 4.773 vencimientos enviados en el año 2014, únicamente 427 no fueron renovados, ya sea por decisión

comercial de la empresa o por decisión del Intermediario de Seguros o el cliente, 3396 fueron renovadas y 950 pólizas de seguros no tuvieron respuesta, de acuerdo a la experiencia del Director y asumiendo que un 5% de estas 950 no llegaran a ser renovadas, en este año con el seguimiento brindado se llegaría a un total de renovaciones de 4295 pólizas lo que para la empresa representaría un 90% de retención, siendo este un porcentaje de retención anhelado.

## **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

De acuerdo a los análisis estadísticos, de los resultados presentados por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, se concluyó que en Ecuador, el tipo de seguro más cotizado es el de vehículos y en el país es muy común contratar un seguro a través de un Intermediario de Seguros, por esta razón se ha convertido en el mercado que la empresa desea priorizar, dándole un mejor servicio y soporte a través de una adecuada gestión de seguimiento para cada uno de estos Intermediarios.

Debido a que la empresa los procesos de la empresa serán auditados en diciembre del 2016, se ha visto necesario la contratación de una consultora externa misma que actualmente presenta un 40% de avance.

El objetivo de esta tesis fue proponer la creación de una Unidad de Renovación y Retención de clientes que contrataron una póliza de seguro vehicular a través de un Intermediario de Seguros, mediante la cual se logre mejorar el porcentaje de retención de clientes a través del adecuado seguimiento para los Intermediarios y de la correcta distribución de funciones entre las áreas participantes del proceso de renovación.

Con la elaboración de este proyecto de titulación se logró determinar el valor que anualmente en promedio, la empresa estaría dejando de percibir por falta de un adecuado control y seguimiento a las renovaciones del ramo de vehículos, contratadas a través de un Intermediario de Seguros, por lo cual se justifica la propuesta para la creación de una unidad de renovación y retención de clientes.

Se concluyó que es posible obtener un mayor porcentaje de retención de clientes mediante un adecuado proceso de seguimiento, orientado a la mejora continua del servicio al cliente.

Se pudo concluir mediante la elaboración de un análisis de valor agregado del proceso de renovaciones de pólizas vehiculares contratadas a través de un Intermediario de Seguros, que no existe una adecuada distribución de funciones entre las áreas participantes en el proceso, adicional se determinó que el 80% de las actividades del mismo se realizan de forma manual, lo que ha ocasionado que el proceso se torne lento y no sea lo suficientemente efectivo, por lo cual se vio necesario proponer la creación de una unidad que pueda dar soporte al proceso y al área.

Con la implementación de la unidad propuesta y luego de realizar un análisis de valor agregado al proceso propuesto, se pudo concluir que el tiempo del proceso mejoraría ya que actualmente el proceso toma 368.73 horas al mes y con el proceso propuesto el mismo tomaría 304.73 horas al mes, es decir, el mismo sería un 17.36% más efectivo que el proceso actual.

Se pudo concluir que la creación de la unidad de renovación y retención de clientes es viable, comparando el valor de \$ 1.251.696,09 correspondientes a la prima de

renovaciones que se lograrían retener a causa de una buena gestión y seguimiento realizado por la unidad propuesta, versus el valor del gasto que significaría en el primer año la creación de esta unidad de \$40.701,15, la empresa estaría obteniendo una ganancia de \$1.210.994,95.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar en un futuro un Customer Relationship Management CRM, esto debido a que la empresa requiere de un mejor control de la amplia cartera de clientes que maneja, es necesario identificar cuáles son los clientes más importantes, a qué clientes se les debe dar prioridad, qué tipo de clientes se manejan en cada línea de negocios, que tipo de productos son los preferidos por los clientes, cuáles son las principales quejas que tienen los clientes acerca de productos, servicio y de la empresa en general.

Se recomienda realizar una adecuada inducción y capacitación para los empleados nuevos en la compañía para lograr un rendimiento óptimo en el desarrollo de sus funciones, adicional es importante aumentar la frecuencia con la que todo el personal de la empresa recibe capacitaciones con el fin de mejorar el servicio brindado al cliente y el desarrollo del empleado.

Se recomienda realizar una negociación de los acuerdos entre la empresa y los Intermediarios de Seguros, sobre todo de los que envíe menos respuestas a los vencimientos, se cree necesario estipular en el acuerdo que, una vez que se cierre la póliza por falta de respuesta de un Intermediario de Seguros, la empresa tendrá toda la potestad de contactar al cliente para ofrecerle una póliza directa.

Se recomienda levantar al 100% los procesos de la empresa con el fin de ordenar y optimizar las actividades y funciones de todos los empleados logrando un rendimiento eficiente de los mismos.

Se recomienda realizar auditorías de procesos anuales para todas las áreas de la empresa, esto con el fin de identificar los problemas y falencias de todos los procesos y de esta manera buscar soluciones a través de acciones correctivas y preventivas.

Se recomienda priorizar las quejas presentadas por los clientes, de estas quejas se pueden implementar mejoras para los procesos y servicios brindados, lo que ayudará a mejorar la retención y captación de clientes.

Se recomienda seguir el cronograma propuesto para que la implementación de la unidad sea exitosa, logrando que los nuevos ejecutivos luego de los 6 meses de capacitación puedan desarrollar sus funciones de forma eficiente y ordenada.

Se recomienda realizar visitas a los Intermediarios de Seguros cada 6 meses para de esta forma controlar el nivel de satisfacción de los mismos, detectar posibles problemas que estén afectando el nivel de producción con la empresa y mantener una buena relación comercial para futuros negocios que puedan presentarse.

Es importante mencionar que los procedimientos que fueron levantados y actualizados en este proyecto de titulación, podrán ser modificados en un futuro, esto con el fin de satisfacer las necesidades del área, ya que con el paso del tiempo muchas de las actividades podrían ser mejoradas y de esta forma lograr que el proceso sea más efectivo.

## BIBLIOGRAFÍA

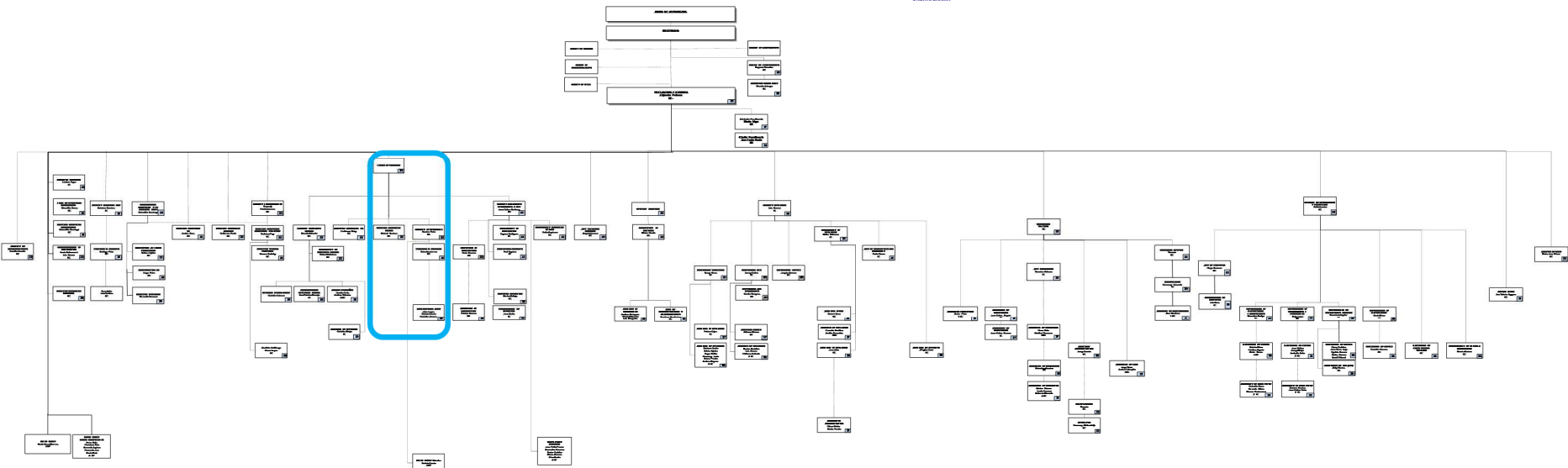
1. AIG METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A. (22 de 10 de 2000). *AIG METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.* Obtenido de [http://www.aig.com.ec/Quienes-Somos\\_3922\\_570504.html](http://www.aig.com.ec/Quienes-Somos_3922_570504.html)
2. AIG-Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros S.A. (22 de Octubre de 2014). Obtenido de Sitio web de AIG-Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros S.A.: <http://www.aig.com>
3. Albrecht, K. (1998). *La revolución del servicio: lo único que cuenta es un cliente satisfecho* (Ilustrada ed.). (1. 3R Editores, Ed., & J. V. Herrera, Trad.) 3R Editores.
4. Andrade, J. A., & Campo-Redondo, M. S. (1998). Tecnologías de información en el diseño de la organización. *Revista Venezolana de Gerencia*, 241-256.
5. Badillo Moreno, I. (2013). *Diseño Organizacional*. INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE LA HUERTA, Jalisco.
6. Brickley, J., Smith, Jr., C. W., Zimmerman, J. L., & Willett, J. (2003). *Diseño de organizaciones para crear valor: De la estrategia a la estructura*. (S. N. Franco, Ed.) México D.F.: McGrawHill Interamericana.
7. CMS SEGUROS. (08 de 11 de 2013). *CMS SEGUROS*. Obtenido de <http://www.cmsseguros.es/antecedentes-e-historia-del-seguro-de-vehiculos/>
8. CONDUSEF, M. (19 de Julio de 2013). *Comosión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2014, de <http://www.condusef.gob.mx/index.php/instituciones-financieras/aseguradoras/informacion-general-sobre-seguros/457-origen-de-la-actividad-aseguradora>
9. DURVAN, S.A. (s.f.). *Gran enciclopedia del mundo*. Editorial Marín, S.A.
10. EKOS. (27 de 02 de 2014). Especial Seguros. *EL PORTAL DE NEGOCIOS DEL ECUADOR*.
11. Ekos, U. d. (03 de 2014). *EKOSNEGOCIOS.COM*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/901.pdf>
12. EL UNIVERSO. (03 de 07 de 2014). 10 empresas de seguros menos en últimos 9 años.
13. EL UNIVERSO. (04 de 01 de 2015). El petróleo cae y complica la economía de Ecuador este 2015. *EL UNIVERSO*.

14. Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral* (Primera Edición ed.). (M. F. Castillo, Ed.) México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
15. Galiano Ibarra, J. A., Yáñez Sánchez, G., & Fernández Agüero, E. (2007). *Análisis y mejora de procesos en organizaciones públicas* (CYAN, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A ed.).
16. Hanna, D. (1990). *Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño*. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.
17. Idrobo Dávalos, P., & Rueda Fierro, I. (s.f.). *Administración de Operaciones*. Quito.
18. JUNTA BANCARIA DEL ECUADOR. (2013). RESOLUCION No. JB-2013-2439. 1.
19. Leon G. Schiffman, L. L. (2005). *Comportamiento del consumidor* (Octava ed.). Pearson Educación.
20. Manuel Ossorio y Florit, C. R. (1979). *Enciclopedia jurídica OMEBA*. Driskill, 1979.
21. MAPFRE, FUNDACIÓN. (2008). *Diccionario MAPFRE de Seguros*. Obtenido de <http://www.mapfre.es/wdiccionario/general/diccionario-mapfre-seguros.shtml>
22. Mintzberg, H. (2001). *DISEÑO DE ORGANIZACIONES EFICIENTES*. Argentina: El Ateneo.
23. Noori, H., & Radford, R. (1997). *Administración de operaciones y producción: calidad total y respuesta sensible rápida*. McGraw-Hill.
24. Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos* (4ta. Edición ed.). Madrid: ESIC.
25. Ponce Talancón, H. (Septiembre de 2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*.
26. REVISTA EKOS. (29 de 12 de 2014). Perspectivas económicas 2015. *EKOS*.
27. Rico, R., Fernández Ríos, M., Rascado, P., & Sánchez Manzanares, M. (01 de 06 de 2004). *Interamerican Journal of Psychology*. (v. 3. Interamerican Journal of Psychology, Productor) Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/284/28438114.pdf>
28. Sánchez Flores, O. G. (2000). *La Institución del Seguro en México*. México: Editorial Porrúa.
29. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2013). *LIBRO I.- NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY*.
30. Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (15 de 10 de 2008). *Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador*. Recuperado el 18 de 07 de 2014, de [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=15&vp\\_tip=2#i](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=15&vp_tip=2#i)

31. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS DEL ECUADOR. (2012). NORMAS GENERALES PARA LAS INSTITUCIONES DEL. En S. D. ECUADOR, *NORMAS GENERALES PARA LAS INSTITUCIONES DEL* (pág. 1).
32. Superintendencia de Compañías y Valores. (s.f.). *Superintendencia de Compañías y Valores*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>
33. Trischler, W. (1998). *Mejora del Valor Añadido en los procesos*. Ediciones Gestion 2000.
34. Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos Negocios. (JUNIO de 2012). Expectativas en el Mercado Asegurador. *REVISTA EKOS*, 49.
35. Valcárcel, I. G. (2001). *CRM: gestión de la relación con los clientes*. FC Editorial.
36. Vallejo López, G., & Sánchez Paredes, F. (2011). *UN PASO ADELANTE: Cómo lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
37. Varios, A. (2008). *Análisis Coste-Beneficio*. Editorial Ariel.
38. Vásquez del Mercado, Ó. (2009). *Contratos mercantiles internacionales*. Editorial Porrúa Hermanos.
39. Zauzich, I. (13 de 01 de 2015). Los seguros de autos también se afectan por la baja del petróleo. *SEGUROS 123*.

# **ANEXOS**

**Anexo 1: Organigrama de la empresa**



**Fuente:** AIG Metropolitana, información interna  
**Elaborado por:** Departamento de Marketing

## Anexo 2: Reporte de producción de vehículos año 2014



### AUTO - 4Q14 YTD Forecast

In thousands ('000s)

CURRENT PERIOD	GPW	NPW	NPE	Misc Inc	NLI Attri	NLI AAL	NLI Total	NCE	Total Acquisition	Direct Cont (Gross)	U/W Cont STAT	SD DAC	U/W Cont GAAP	Front Off (Gross)	Back Off (Gross)	Total GOE (Net)	U/W GAAP	Loss Ratio	Comm Ratio	Acq Cost Ratio	GOE Ratio	STAT Exp	STAT Comb
Argentina	159,493	159,198	141,926	6,160	113,346	0	113,346	29,332	10,661	5,496	(7,653)	3,189	(4,464)	0	0	13,517	(15,581)	79.86	18.42	7.51	9.52	35.46	113.84
Chile	4,754	4,746	5,038	6	5,144	0	5,144	879	216	799	(1,771)	(136)	(1,907)	0	0	2,607	(3,938)	102.10	18.52	4.29	51.74	74.55	178.19
Uruguay	3,725	3,718	3,859	740	3,363	0	3,363	691	789	524	(396)	(37)	(433)	0	0	989	(1,270)	87.16	18.59	20.45	25.63	64.66	141.65
Southern Cone	167,972	167,662	150,823	6,906	121,853	0	121,853	30,902	11,667	6,820	(9,820)	3,016	(6,804)	0	0	17,113	(20,789)	80.79	18.43	7.74	11.35	37.51	116.72
Colombia	9,375	9,345	8,039	117	6,506	0	6,506	1,873	1,085	1,273	(1,789)	240	(1,549)	0	0	2,881	(3,949)	80.93	20.04	13.49	35.84	69.38	149.58
Venezuela	24,666	24,352	16,717	799	9,786	0	9,786	3,819	2,297	1,109	2,104	1,186	3,289	0	0	3,152	(352)	58.54	15.68	13.74	18.85	48.28	104.68
Ecuador	16,168	16,143	14,997	24	7,737	0	7,737	2,914	509	1,610	2,659	184	2,843	0	0	2,458	1,587	51.59	18.05	3.40	16.39	37.84	89.52
Peru																							
Andean Cluster	50,209	49,840	39,753	940	24,029	0	24,029	8,606	3,891	3,992	2,973	1,610	4,583	0	0	8,491	(2,714)	60.45	17.27	9.79	21.36	48.41	108.07
Brazil	228	228	334	9	391	0	391	179	2,572	2,486	(3,914)	(6)	(3,920)	0	0	4,716	(7,520)	117.07	78.51	769.97	1411.84	2260.32	2294.67
Mexico	23,534	23,504	22,242	668	16,408	303	16,712	5,862	2,742	1,450	(2,835)	447	(2,388)	0	0	5,588	(7,546)	75.14	24.94	12.33	25.12	62.39	135.13
Puerto Rico	1,640	1,621	1,912	0	1,753	0	1,753	392	221	559	(696)	(71)	(767)	0	0	515	(1,040)	91.68	24.18	11.57	26.94	62.70	154.40
Jamaica	0	0	0	0	91	0	91	0	0	0	(91)	0	(91)	0	0	(0)	(90)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Aruba	1,790	1,787	1,668	0	765	0	765	226	64	346	345	16	360	0	0	536	93	45.86	12.65	3.82	32.14	48.61	94.44
Caribbean	160	160	164	0	20	0	20	40	7	1	103	(3)	100	0	0	62	31	12.44	25.00	4.56	37.77	67.32	81.26
Caribbean Cluster	3,590	3,568	3,744	0	2,629	0	2,629	658	292	907	(339)	(59)	(398)	0	0	1,113	(1,007)	70.23	18.44	7.81	29.72	55.97	126.90
El Salvador	3,289	3,309	3,198	49	1,676	0	1,676	454	295	238	830	13	842	0	0	725	110	52.39	13.72	9.23	22.67	45.62	97.41
Honduras	828	794	795	2	412	0	412	124	49	126	142	3	145	0	0	283	(68)	51.84	15.62	6.16	35.55	57.33	108.61
Guatemala	1,150	1,148	1,211	86	742	0	742	215	96	83	236	(15)	221	0	0	318	(89)	61.28	18.73	7.91	26.29	52.92	110.90
Panama	2,968	2,961	2,966	226	2,209	0	2,209	543	164	146	346	12	358	0	0	952	(664)	74.48	18.34	5.54	32.11	55.98	126.09
Central Cluster	8,235	8,212	8,170	364	5,039	0	5,039	1,336	604	593	1,553	13	1,566	0	0	2,278	(711)	61.67	16.27	7.40	27.89	51.55	110.96
Bermuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
HQ (Reg's in Ctry)	0	0	0	2,418	0	0	0	0	(79)	696	1,743	0	1,743	0	0	3,365	(867)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Miami	0	373	(296)	0	(112)	0	(112)	0	(2,408)	1,253	970	348	1,317	0	0	11,745	(9,174)	37.93	0.00	813.40	(3968.05)	(3154.65)	(2999.29)
Other	0	373	(296)	2,418	(112)	0	(112)	0	(2,487)	1,949	2,713	348	3,060	0	0	15,110	(10,041)	37.93	0.00	840.11	(5104.86)	(4264.75)	616.32
<b>TOTAL REGION</b>	<b>253,768</b>	<b>253,387</b>	<b>224,770</b>	<b>11,306</b>	<b>170,238</b>	<b>303</b>	<b>170,541</b>	<b>47,543</b>	<b>19,281</b>	<b>18,196</b>	<b>(9,669)</b>	<b>5,369</b>	<b>(4,300)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>54,408</b>	<b>(50,328)</b>	<b>75.87</b>	<b>18.76</b>	<b>7.61</b>	<b>21.47</b>	<b>47.84</b>	<b>124.95</b>

Fuente: Reporte de producción de vehículos año 2014

Elaborado por: AIG Metropolitana

## REPORTE DE PRODUCCIÓN DE LÍNEAS PERSONALES AÑO 2014



### PERSONAL LINES - 4Q14 YTD Forecast

In thousands ('000s)

CURRENT PERIOD	G PURPOSES ONLY (I.E. SEC)															BUDGET RATIOS							
	GPW	NPW	NPE	Misc Inc	NLI Attr	NLI AAL	NLI Total	NCE	Total Acquisition	Direct Cont (Gross)	U/W Cont STAT	SD DAC	U/W Cont GAAP	Front Off (Gross)	Back Off (Gross)	Total GOE (Net)	U/W GAAP	Loss Ratio	Comm Ratio	Acq Cost Ratio	GOE Ratio	STAT Exp	STAT Comb
Argentina	191,236	190,936	169,472	7,273	122,786	0	122,786	37,586	17,017	8,481	(4,299)	3,882	(417)	0	0	20,434	(17,196)	72.45	19.69	10.04	12.06	41.78	112.71
Chile	17,640	17,632	18,320	7	8,647	0	8,647	2,528	2,721	4,529	1,013	1,032	2,045	0	0	8,366	(2,903)	47.20	14.34	14.85	45.67	74.86	115.86
Uruguay	4,332	4,325	4,473	857	3,773	0	3,773	813	970	540	(364)	(38)	(402)	0	0	1,070	(1,334)	84.36	18.80	21.68	23.91	64.39	138.58
Southern Cone	213,208	212,893	192,265	8,136	135,206	0	135,206	40,927	20,708	13,550	(3,649)	4,876	1,226	0	0	29,870	(21,433)	70.32	19.22	10.77	15.54	45.53	113.55
Colombia	21,572	21,542	18,862	604	9,317	0	9,317	5,623	3,692	3,777	(991)	685	(306)	0	0	6,656	(5,136)	49.40	26.10	19.57	35.29	80.96	127.92
Venezuela	27,168	26,692	19,046	977	10,261	0	10,261	4,433	2,824	1,305	3,080	1,185	4,265	0	0	3,824	(135)	53.87	16.61	14.83	20.08	51.52	103.30
Ecuador	25,678	25,653	24,459	75	9,385	0	9,385	5,569	919	2,546	6,835	183	7,018	0	0	3,551	5,293	38.37	21.71	3.76	14.52	39.98	78.54
VEHICULOS	16,168	62.96%																					
Andean Cluster	74,418	73,887	62,367	1,655	28,963	0	28,963	15,625	7,435	7,628	8,924	2,054	10,978	0	0	14,030	22	46.44	21.15	11.92	22.50	55.57	101.17
Brazil	19,515	19,516	14,680	26	3,917	0	3,917	10,493	5,765	6,798	(8,872)	2,508	(6,364)	0	0	9,887	(12,849)	26.68	53.77	39.27	67.35	160.39	187.42
Mexico	36,984	36,795	39,312	687	19,407	7,994	27,400	10,271	4,995	4,593	(4,483)	(1,676)	(6,158)	0	0	12,757	(17,099)	69.70	27.91	12.70	32.45	73.07	143.95
Puerto Rico	8,521	8,500	8,205	0	2,185	0	2,185	2,334	862	1,525	1,861	88	1,950	0	0	1,883	1,028	26.63	27.46	10.51	22.95	60.92	87.47
Jamaica	10,850	10,734	9,814	0	206	0	206	842	239	432	8,595	(284)	8,311	0	0	811	7,432	2.10	7.84	2.43	8.27	18.54	24.27
Aruba	3,384	3,381	3,247	0	874	0	874	549	88	647	1,235	19	1,254	0	0	978	777	26.92	16.24	2.72	30.11	49.06	76.06
Caribbean	5,118	5,087	5,240	0	867	0	867	1,335	66	5	3,010	(123)	2,888	0	0	404	2,445	16.55	26.24	1.26	7.71	35.21	53.33
Caribbean Cluster	27,873	27,702	26,506	0	4,133	0	4,133	5,060	1,255	2,609	14,702	(299)	14,403	0	0	4,076	11,683	15.59	18.27	4.74	15.38	38.38	55.92
El Salvador	4,034	4,045	3,958	57	1,865	0	1,865	557	396	331	1,224	13	1,237	0	0	972	239	47.11	13.77	10.00	24.55	48.32	94.71
Honduras	1,244	1,210	1,236	5	437	0	437	178	80	200	434	3	437	0	0	455	93	35.36	14.71	6.51	36.82	58.03	92.66
Guatemala	1,422	1,420	1,509	103	801	0	801	252	121	109	427	(20)	407	0	0	470	(51)	53.09	17.75	8.02	31.13	56.90	106.59
Panama	3,335	3,328	3,394	239	2,359	0	2,359	597	194	172	567	43	610	0	0	1,183	(657)	69.51	17.94	5.73	34.86	58.53	122.67
Central Cluster	10,035	10,003	10,097	404	5,462	0	5,462	1,584	792	812	2,652	39	2,691	0	0	3,080	(377)	54.09	15.84	7.84	30.50	54.18	105.67
Bermuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
HQ (Reg's in Ctry)	0	0	0	2,856	0	0	0	0	(95)	1,369	1,391	0	1,391	0	0	4,382	(1,430)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Miami	0	(710)	(1,569)	0	3	0	3	0	(374)	2,747	(3,948)	(294)	(4,243)	0	0	17,179	(18,672)	(0.21)	0.00	23.83	(1094.89)	(1071.06)	(1090.03)
Other	0	(710)	(1,569)	2,856	3	0	3	0	(469)	4,116	(2,557)	(294)	(2,852)	0	0	21,561	(20,102)	(0.21)	0.00	29.91	(1374.16)	(1344.25)	1661.55
<b>TOTAL REGION</b>	<b>382,033</b>	<b>380,086</b>	<b>343,658</b>	<b>13,766</b>	<b>197,091</b>	<b>7,994</b>	<b>205,084</b>	<b>83,960</b>	<b>40,481</b>	<b>40,105</b>	<b>6,717</b>	<b>7,207</b>	<b>13,924</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>95,261</b>	<b>(60,155)</b>	<b>59.68</b>	<b>22.09</b>	<b>10.65</b>	<b>25.06</b>	<b>57.80</b>	<b>119.13</b>

Fuente: Reporte de producción de Líneas Personales año 2014

Elaborado por: AIG Metropolitana

## REPORTE DE PRODUCCIÓN DEL SEGMENTO DE LINEAS DE CONSUMO AÑO 2014



### CONSUMER - 4Q14 YTD Forecast

In thousands ('000s)

CURRENT PERIOD	GPW	NPW	NPE	Misc Inc	NLI Attr	NLI AAL	NLI Total	NCE	Total Acquisition	Direct Cont (Gross)	U/W Cont STAT	SD DAC	U/W Cont GAAP	Front Off (Gross)	Back Off (Gross)	Total GOE (Net)	U/W GAAP	Loss Ratio	Comm Ratio	Acq Cost Ratio	GOE Ratio	STAT Exp	STAT Comb
Argentina	211,970	211,503	189,732	7,492	129,340	0	129,340	43,141	23,092	11,179	(2,961)	3,955	994	0	0	26,778	(21,173)	68.17	20.40	12.17	14.11	46.68	113.33
Chile	29,088	29,055	29,797	10	11,685	0	11,685	6,369	4,140	7,340	2,229	921	3,150	0	0	12,684	(4,150)	39.22	21.92	13.89	42.57	78.38	113.93
Uruguay	4,332	4,325	4,473	857	3,623	0	3,623	813	970	540	(213)	(38)	(251)	0	0	1,070	(1,183)	81.00	18.80	21.68	23.91	64.39	135.22
Southern Cone	245,390	244,883	224,002	8,359	144,648	0	144,648	50,323	28,202	19,059	(945)	4,838	3,893	0	0	40,532	(26,506)	64.57	20.55	12.59	18.09	51.23	113.73
Colombia	44,637	44,532	41,869	1,783	21,261	0	21,261	10,739	9,468	7,163	(1,441)	684	(757)	0	0	14,180	(11,313)	50.78	24.12	22.61	33.87	80.60	127.99
Venezuela	75,232	74,678	59,679	2,430	21,253	0	21,253	18,529	7,024	2,079	17,209	3,293	20,502	0	0	8,569	10,028	35.61	24.81	11.77	14.36	50.94	85.25
Ecuador	50,046	49,330	48,418	82	20,976	0	20,976	11,396	1,980	5,340	10,317	96	10,413	0	0	7,629	6,616	43.32	23.10	4.09	15.76	42.95	86.43
VEHICULOS	16,168	32.31%																					
Andean Cluster	186,083	168,540	149,966	4,295	63,490	0	63,490	40,664	18,471	14,581	26,085	4,073	30,158	0	0	30,377	5,331	42.34	24.13	12.32	20.26	56.70	97.72
Brazil	30,343	29,410	24,392	114	9,176	0	9,176	11,264	10,098	12,920	(12,603)	2,296	(10,307)	0	0	18,287	(22,023)	37.62	38.30	41.40	74.97	154.67	190.04
Mexico	47,858	47,404	50,593	396	23,846	7,994	31,840	12,423	8,508	7,358	(3,260)	(1,787)	(5,047)	0	0	16,742	(20,312)	62.93	26.21	16.82	33.09	76.12	140.32
Puerto Rico	16,931	14,958	14,762	0	3,835	0	3,835	3,475	2,739	3,529	2,453	28	2,481	0	0	4,006	735	25.98	23.23	18.55	27.14	68.92	95.02
Jamaica	11,899	11,780	10,848	2	668	0	668	1,041	418	563	8,669	(281)	8,387	0	0	1,560	6,882	6.16	8.84	3.85	14.38	27.07	36.57
Aruba	3,536	3,533	3,401	0	887	0	887	573	89	681	1,319	19	1,338	0	0	1,074	797	26.08	16.22	2.61	31.57	50.40	76.56
Caribbean	23,084	22,912	21,792	2,261	6,127	0	6,127	7,798	200	39	10,011	(120)	9,891	0	0	4,609	5,199	28.12	34.03	0.92	21.15	56.10	81.03
Caribbean Cluster	55,450	53,183	50,803	2,262	11,517	0	11,517	12,887	3,446	4,812	22,452	(355)	22,097	0	0	11,248	13,613	22.67	24.23	6.78	22.14	53.15	75.31
El Salvador	35,599	10,263	10,128	57	4,855	0	4,855	1,576	786	604	3,163	22	3,185	0	0	2,208	782	47.94	15.36	7.76	21.80	44.92	92.59
Honduras	1,584	1,549	1,658	7	567	0	567	233	134	332	554	(10)	544	0	0	754	(33)	34.20	15.04	8.09	45.49	68.62	102.13
Guatemala	3,051	2,968	3,297	161	1,621	0	1,621	388	289	397	1,166	20	1,186	0	0	1,042	139	49.17	13.07	8.75	31.62	53.44	98.28
Panama	4,820	4,810	5,102	239	2,724	0	2,724	1,116	337	353	1,206	(29)	1,178	0	0	1,966	(830)	53.39	23.20	6.61	38.53	68.34	117.94
Central Cluster	45,054	19,590	20,185	465	9,767	0	9,767	3,313	1,546	1,686	6,089	4	6,093	0	0	5,970	58	48.39	16.91	7.66	29.58	54.15	100.81
Bermuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
HQ (Reg's in Ctry)	0	0	0	4,296	0	0	0	0	(96)	2,749	1,357	0	1,357	0	0	6,535	(2,143)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Miami	0	(710)	(1,569)	0	(1,537)	0	(1,537)	0	363	5,168	(5,566)	100	(5,466)	0	0	26,379	(26,674)	97.96	0.00	(23.11)	(1681.29)	(1704.40)	(1600.07)
Other	0	(710)	(1,569)	4,296	(1,537)	0	(1,537)	0	267	7,917	(4,209)	100	(4,109)	0	0	32,914	(28,817)	97.96	0.00	(17.02)	(2097.77)	(2114.79)	1311.22
<b>TOTAL REGION</b>	<b>610,178</b>	<b>562,300</b>	<b>518,372</b>	<b>20,186</b>	<b>260,907</b>	<b>7,994</b>	<b>268,901</b>	<b>130,874</b>	<b>70,539</b>	<b>68,333</b>	<b>33,609</b>	<b>9,169</b>	<b>42,778</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>156,070</b>	<b>(78,657)</b>	<b>51.87</b>	<b>23.27</b>	<b>12.54</b>	<b>27.76</b>	<b>63.58</b>	<b>116.55</b>

Fuente: Reporte de producción del segmento de Líneas de Consumo año 2014

Elaborado por: AIG Metropolitana

**Anexo 3: Encuesta de Satisfacción Productos****Encuesta de Satisfacción  
Productos**

Estimado/a Señor/a,

¡Su opinión es muy importante para nosotros!

Para garantizar el mejoramiento de nuestros servicios y asegurarnos de satisfacer mejor sus necesidades, agradecemos su disponibilidad para completar la siguiente encuesta que se encuentra en el link a continuación:

<http://www.surveymonkey.com/s/NJS3QGP>

De ante mano, le agradecemos por su valiosa participación.

Atentamente,

AIG Metropolitana  
*Marketing*

Avda. Brasil 293 y Granda Centeno  
Edif. IACA 5to Piso  
Quito, Ecuador  
[www.aig.com.ec](http://www.aig.com.ec)

**Fuente:** AIG Metropolitana, información interna

**Elaborado por:** Departamento de Marketing

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

### ¡Su opinión es importante para nosotros!

Le agradecemos por completar la siguiente encuesta que nos ayudará a mejorar nuestro servicio y cumplir con sus necesidades.

NOMBRE BROKER

*Al frente de cada pregunta, califique por favor con X su nivel de satisfacción:*

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
En general, el servicio brindado por el personal de AIG Metropolitana es:					
La atención recibida por el ejecutivo comercial para la solución de requerimientos y dudas sobre productos y/o servicios le parece:					
La capacitación o explicación de los productos por parte del ejecutivo ha sido:					
El tiempo de respuesta de los ejecutivos comerciales en las cotizaciones es:					
El tiempo de respuesta del ejecutivo de renovaciones es:					
¿Cómo calificaría el tiempo de entrega de documentos (pólizas y certificados)?					
La calidad de la información en los documentos emitidos por AIG Metropolitana le parece:					
Considera que el tiempo de respuesta de reclamos es:					
El seguimiento por parte de AIG Metropolitana hacia su empresa es:					

Cual de los siguientes productos considera que Usted tiene más potencial de comercializar?

Agencias de Viaje

Condominios

Gasolineras

Oficinas

Car.  
Dealer

Colegios

Hoteles

Restaurantes

PYMES

¿Considera AIG Metropolitana como primera opción para brindar servicios y productos a sus clientes?

Si

No

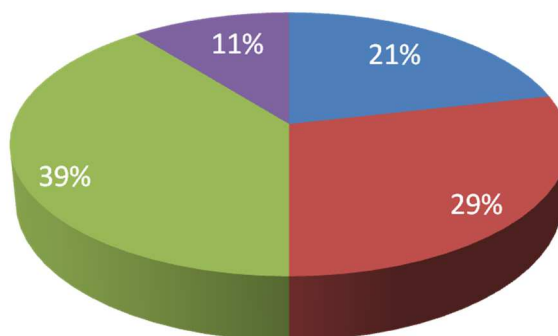
¿Por qué?

Si tiene algún comentario o sugerencia adicional por favor escriba a continuación:

1. En general, el servicio brindado por el personal de AIG Metropolitana es:

■ Excelente ■ Muy Bueno ■ Bueno  
■ Regular ■ Malo

Calificación	Respuesta
Excelente	6
Muy Bueno	8
Bueno	11
Regular	3
Malo	0
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>



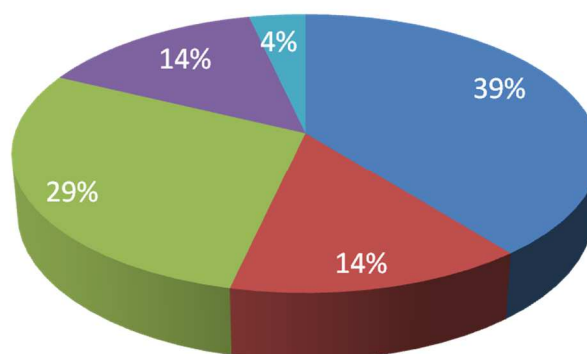
**Fuente:** AIG Metropolitana, información interna

**Elaborado por:** Departamento de Marketing

2. La atención recibida por el Ejecutivo Comercial para la solución de requerimientos y dudas sobre productos y/o servicios le parece:

■ Excelente ■ Muy Bueno ■ Bueno  
■ Regula ■ Malo

Calificación	Respuesta
Excelente	11
Muy Bueno	4
Bueno	8
Regular	4
Malo	1
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>



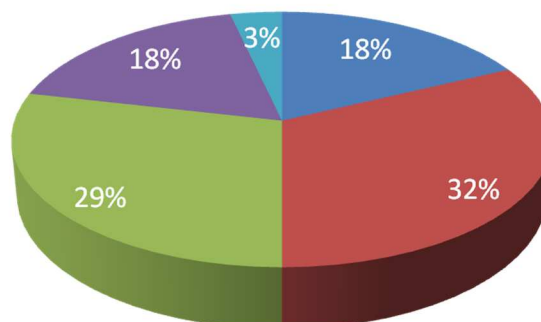
**Fuente:** AIG Metropolitana, información interna

**Elaborado por:** Departamento de Marketing

### 3. La capacitación o explicación de los productos por parte del Ejecutivo Comercial ha sido:

■ Excelente ■ Muy Bueno ■ Bueno  
■ Regular ■ Malo

Calificación	Respuesta
Excelente	5
Muy Bueno	9
Bueno	8
Regular	5
Malo	1
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

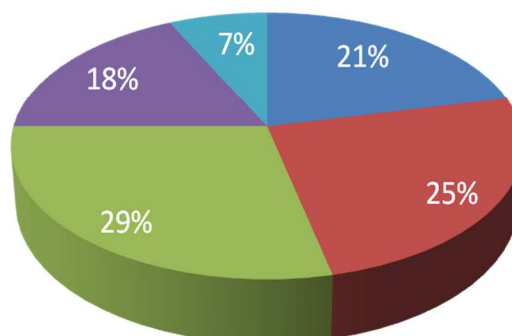


**Fuente:** AIG Metropolitana, información interna  
**Elaborado por:** Departamento de Marketing

### 4. El tiempo de respuesta de los Ejecutivos Comerciales en las cotizaciones es:

■ Excelente ■ Muy Bueno ■ Bueno  
■ Regular ■ Malo

Calificación	Respuesta
Excelente	6
Muy Bueno	7
Bueno	8
Regular	5
Malo	2
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

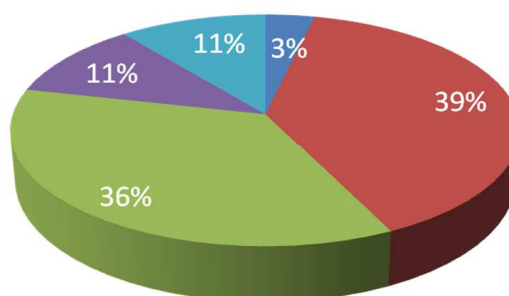


**Fuente:** AIG Metropolitana, información interna  
**Elaborado por:** Departamento de Marketing

5.El tiempo de respuesta del Ejecutivo Comercial en renovaciones es:

■ Excelente ■ Muy Bueno ■ Bueno  
■ Regular ■ Malo

Calificación	Respuesta
Excelente	1
Muy Bueno	11
Bueno	10
Regular	3
Malo	3
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>



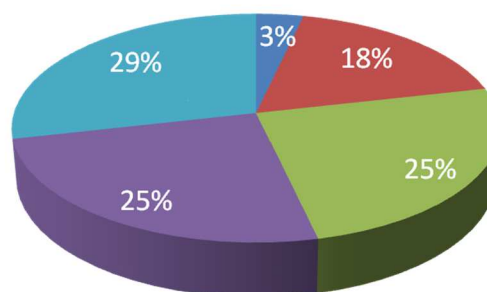
**Fuente:** AIG Metropolitana, información interna

**Elaborado por:** Departamento de Marketing

6.¿Cómo calificaría el tiempo de entrega de documentos (pólizas y certificados)?

■ Excelente ■ Muy Bueno ■ Bueno  
■ Regular ■ Malo

Calificación	Respuesta
Excelente	1
Muy Bueno	5
Bueno	7
Regular	7
Malo	8
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>



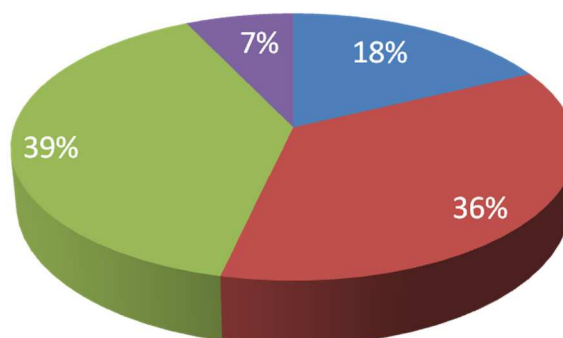
**Fuente:** AIG Metropolitana, información interna

**Elaborado por:** Departamento de Marketing

## 7. La calidad de la información en los documentos emitidos por AIG Metropolitana le parece:

Calificación	Respuesta
Excelente	5
Muy Bueno	10
Bueno	11
Regular	2
Malo	0
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

■ Excelente    ■ Muy Bueno    ■ Bueno  
■ Regular    ■ Malo



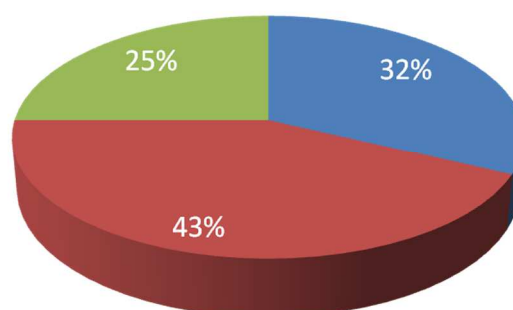
**Fuente:** AIG Metropolitana, información interna

**Elaborado por:** Departamento de Marketing

## 8. Considera que el tiempo de respuesta de Reclamos es:

Calificación	Respuesta
Excelente	9
Muy Bueno	12
Bueno	7
Regular	0
Malo	0
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

■ Excelente    ■ Muy Bueno    ■ Bueno  
■ Regular    ■ Malo



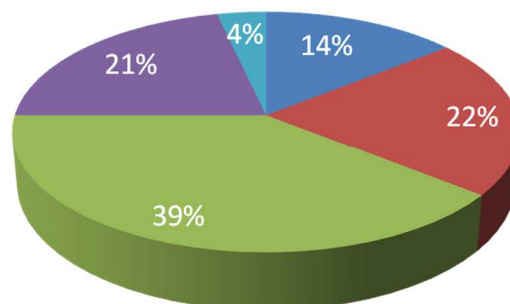
**Fuente:** AIG Metropolitana, información interna

**Elaborado por:** Departamento de Marketing

### 9. El seguimiento por parte de AIG Metropolitana hacia su empresa es:

Calificación	Respuesta
Excelente	4
Muy Bueno	6
Bueno	11
Regular	6
Malo	1
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

■ Excelente    ■ Muy Bueno    ■ Bueno  
■ Regular    ■ Malo

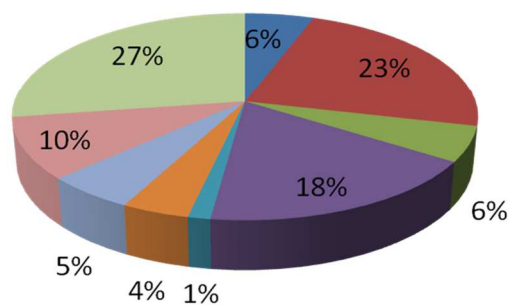


**Fuente:** AIG Metropolitana, información interna  
**Elaborado por:** Departamento de Marketing

### Cual de los siguientes productos considera que Usted tiene más potencial de comercializar?

	Respuesta	Porcentaje
Agencia de Viajes	4	14.3%
Condominios	17	60.7%
Gasolineras	4	14.3%
Oficinas	13	46.4%
Car Dealer	1	3.6%
Colegios	3	10.7%
Hoteles	4	14.3%
Restaurantes	7	25%
PYMES	20	71.4%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

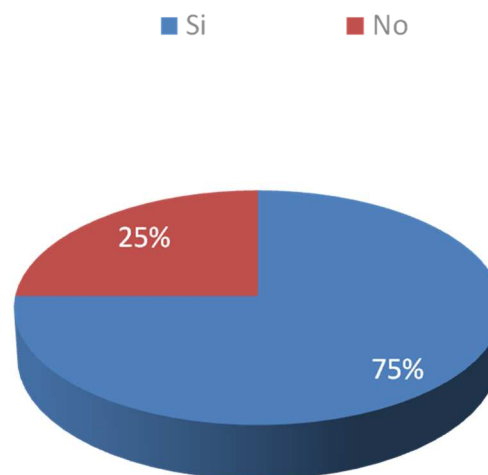
■ Agencia de Viajes    ■ Condominios  
■ Gasolineras    ■ Oficinas  
■ Car Dealer    ■ Colegios  
■ Hoteles    ■ Restaurantes  
■ PYMES



**Fuente:** AIG Metropolitana, información interna  
**Elaborado por:** Departamento de Marketing

¿Considera AIG Metropolitana como primera opción para brindar servicios y productos a sus clientes?

	Respuesta	Porcentaje
Si	21	75%
No	7	25%
¿Por Qué?	22	
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** AIG Metropolitana, información interna

**Elaborado por:** Departamento de Marketing

## ¿Por qué Si?

- Porque brinda, confianza, tranquilidad, estabilidad financiera, además por ser una compañía solvente y multinacional, que ofrece mejores beneficios, mejores coberturas, valores agregados que otras aseguradoras no ofrecen, además son innovadores en productos de seguros y están a la vanguardia con esos productos. Además la atención de reclamos es muy buena.
- Porque tiene las tasas más bajas y sus productos son muy buenos
- Por el respaldo y garantía que poseen, al ser una empresa internacional hay más seguridad en nuestros clientes
- PYMES son productos con coberturas beneficiosas para el cliente, buenas asistencias, costos competitivos
- POR SUS PRODUCTOS Y POR SER MUY COMPETITIVOS EN EL MERCADO

**Fuente:** AIG Metropolitana, información interna

**Elaborado por:** Departamento de Marketing

## ¿Por qué Si?



- ES UNA OFICINA CON PRESTIGIO INTERNACIONAL Y MUCHA SERIEDAD
- LAS COBERTURAS OTORGADAS POR LAS POLIZAS SE AJUSTAN A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES
- Depende el ramo, hay veces que son complicados en ciertas cotizaciones.
- PORQUE AIG NOS DA UN RESPALDO INTERNACIONAL Y ES UNA COMPAÑÍA MUY SERIA
- POR LA SOLVENCIA Y PRESTIGIO DE LA COMPAÑIA

**Fuente:** AIG Metropolitana, información interna

**Elaborado por:** Departamento de Marketing

## ¿Por qué No?



- Hay otras compañías que dan respuestas mas rápidas, las emisiones son mas rápidas.
- Por Falta de atención, muchos ejecutivos involucrados para preparar una oferta
- Lentitud en procesos
- Los costos no son competitivos, la tendencia de Mercado son costos bajos
- La estructura de la empresa es muy complicada, necesitamos tener un ejecutivo que atienda todos nuestros requerimientos y sea el canal para las otras áreas
- Porque para presentar una oferta la respuesta inicial se demora demasiado

**Fuente:** AIG Metropolitana, información interna

**Elaborado por:** Departamento de Marketing

## Si tiene algún comentario o sugerencia adicional por favor escriba a continuación



- QUE NOS ATIENDAN COMO UNA SOLA COMPAÑIA Y QUE ALGUIEN SE HAGA RESPONSABLE UNICO DE LAS GESTIONES CON NOSOTROS
- Creo que se debería explicar que ejecutivo está a cargo de cada línea o cada proceso, y también que nosotros como cliente podamos percibir que al otro lado la compañía quiere prestarnos todo su apoyo, siempre parece que pedimos un favor y por lo general toda solución es con trabas.
- MAS VISITAS Y CONOCIMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS
- Han cambiado de números telefónicos para cada ejecutivo y nadie nos ha informado.
- La demora en renovaciones es muy larga principalmente por el formulario conozca a su cliente. Estamos conscientes que es un tema regulatorio pero a la vez solicitamos a ustedes que se unan como aseguradoras y pidan a la Superintendencia de Bancos y Seguros obviar este formulario para sumas aseguradas menores a \$100,000; ya que en general generan una prima muy baja para el trámite que es conseguir estos documentos. Todo esto ocasiona demoras en emisiones nuevas, retrasos en renovaciones que hasta da lugar a un lapso de tiempo en el que el cliente duda que está con cobertura; y la consecuente pérdida de tiempo valioso de atención al cliente y comercialización. No está por demás mencionar que los clientes odian llenar estos formularios.
- Deben mantenernos informados de los productos nuevos para poder comercializarlos.

**Fuente:** AIG Metropolitana, información interna

**Elaborado por:** Departamento de Marketing

## Anexo 4: Vencimientos mensuales para Intermediarios de Seguros del ramo de vehículos generados en el año 2014



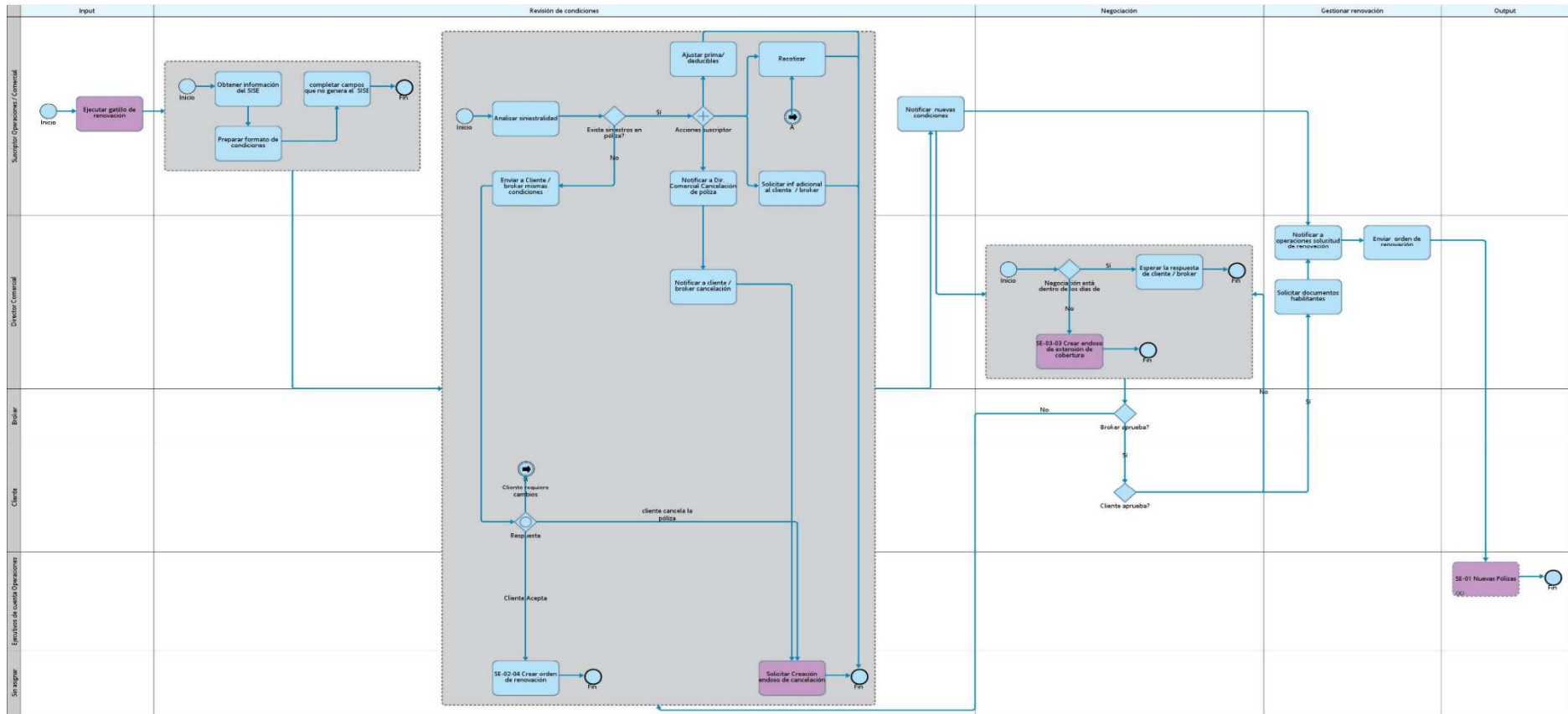
www.aig.com | www.aig.com.mx | www.aig.com

VENCIMIENTOS MENSUALES PARA INTERMEDIARIOS DE SEGUROS DEL RAMO DE VEHÍCULOS GENERADOS EN EL AÑO 2014

Módulo	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Total Clases de No. Pólizas	Total Suma de Prima Actual
	No. Pólizas	Suma de Prima Actual	Clases de No. Pólizas	Suma de Prima Actual	Clases de No. Pólizas	Suma de Prima Actual	Clases de No. Pólizas	Suma de Prima Actual	Clases de No. Pólizas	Suma de Prima Actual	Clases de No. Pólizas	Suma de Prima Actual	Clases de No. Pólizas	Suma de Prima Actual	Clases de No. Pólizas	Suma de Prima Actual	Clases de No. Pólizas	Suma de Prima Actual	Clases de No. Pólizas	Suma de Prima Actual	Clases de No. Pólizas	Suma de Prima Actual	Clases de No. Pólizas	Suma de Prima Actual		
Módulo de pólizas canceladas antes del cumplimiento de final de vigencia	35	\$ 34,710.49	28	\$ 25,599.45	48	\$ 39,969.83	51	\$ 44,747.13	76	\$ 56,496.09	27	\$ 31,427.91	79	\$ 121,784.92	71	\$ 67,112.42	57	\$ 27,254.44	59	\$ 278,425.98	55	\$ 47,981.59	41	\$ 50,848.69	599	\$ 888,566.91
Módulo de pólizas no renovadas por vencimiento del plazo	88	\$ 70,612.77	64	\$ 58,918.08	59	\$ 45,555.34	47	\$ 42,428.80	79	\$ 63,774.31	65	\$ 49,786.17	87	\$ 81,593.28	92	\$ 81,561.76	85	\$ 64,648.47	77	\$ 124,669.99	71	\$ 132,215.81	112	\$ 146,308.08	936	\$ 975,574.55
Módulo de pólizas no renovadas por finalización del asegurado	8	\$ 5,851.46	2	\$ 1,955.00	1	\$ 1,292.10	4	\$ 5,996.70	17	\$ 16,089.58	5	\$ 1,825.90	4	\$ 3,241.58	8	\$ 6,821.52	5	\$ 1,999.25	4	\$ 2,529.36	4	\$ 5,291.76			98	\$ 50,328.21
Módulo de pólizas renovadas dentro del plazo	359	\$ 576,592.45	251	\$ 349,363.86	241	\$ 304,532.59	283	\$ 624,270.76	608	\$ 992,041.50	244	\$ 129,528.02	312	\$ 463,423.88	351	\$ 466,879.52	278	\$ 380,555.75	285	\$ 487,026.51	360	\$ 449,570.60	300	\$ 448,284.52	3923	\$ 5,452,197.74
<b>Total General</b>	<b>490</b>	<b>\$ 687,763.17</b>	<b>345</b>	<b>\$ 439,636.39</b>	<b>349</b>	<b>\$ 391,347.83</b>	<b>385</b>	<b>\$ 777,776.48</b>	<b>809</b>	<b>\$ 728,388.48</b>	<b>339</b>	<b>\$ 448,086.89</b>	<b>402</b>	<b>\$ 649,759.66</b>	<b>422</b>	<b>\$ 677,976.23</b>	<b>403</b>	<b>\$ 494,897.89</b>	<b>419</b>	<b>\$ 894,626.84</b>	<b>428</b>	<b>\$ 632,807.76</b>	<b>403</b>	<b>\$ 688,441.89</b>	<b>6985</b>	<b>\$ 7,264,487.48</b>

Fuente: AIG Metropolitana, información interna  
Elaborado por: Departamento de Marketing

## Anexo 5: Procedimiento para Renovación de Pólizas



**Fuente:** Cadena operativa – Procedimiento para Renovación de Pólizas  
**Elaborado por:** Elizabeth Romero

### Anexo 6: Responsables de generar listados de vencimientos

<b>Responsables de generar listados de vencimientos</b>		
<b>LINEAS PERSONALES</b>	<b>HOGAR</b>	Operaciones
	<b>VEHICULOS</b>	Operaciones
	<b>Service program</b>	Operaciones
<b>LINEAS COMERCIALES</b>	<b>SBS</b>	Comercial
	<b>LINEAS FINANCIERAS</b>	Comercial
	<b>PROPERTY</b>	Operaciones
	<b>CASUALTY</b>	Operaciones
	<b>MARINE</b>	Operaciones
	<b>Aviation</b>	Operaciones
	<b>ENERGY</b>	Operaciones
<b>A &amp; H</b>	<b>TRAVEL</b>	Automático en sistema
	<b>AP</b>	Suscriptor
	<b>VIDA y Asistencia Médica</b>	Suscriptor
<b>DTC</b>	<b>Masivos</b>	Automático en sistema (mensual y anual)

**Fuente:** Cadena operativa – Procedimiento para Renovación de Pólizas

**Elaborado por:** Elizabeth Romero

### Anexo 7: Documentos habilitantes para una renovación

Nº	DOCUMENTO	FASES DEL PROCESO																
		EJECUTIVO DE CUENTA												ASIGNACIÓN DATA ENTRY	DATA ENTRY	CONTROL CALIDAD	FILE AND DISTRIBUTION	RENOVACIONES
		LINEAS PERSONALES				LINEAS COMERCIALES						A & H						
		HOGAR	VEHICULOS	GARANTIA EXTENDIDA	+ PRODUCTS	SBS	LINEAS FINANCIERAS	PROPERTY	CASUALTY	MARINE	ENERGY	TRAVEL	AP					
vías por las que vienen los documentos:																		
<b>RENOVACIONES</b>																		
29	Reporte de siniestralidad	X	X			X												X
32	Listado de pólizas vencidas	X	X			X							X	X				X
31	Carta o solicitud de no renovación	X	X			X	X	X	X	X		X	X					X
30	Solicitud de Renovación	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X					X
33	Codiciones de renovación ( te da el sistema)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X			X

**Fuente:** Cadena operativa – Procedimiento para Renovación de Pólizas

**Elaborado por:** Elizabeth Romero

## Anexo 8: Proceso de renovación de Pólizas Generales

PROCESO DE RENOVACIÓN DE PÓLIZAS GENERALES															FECHA	30/04/2015		
															VERSIÓN	01		
															TIEMPO DE CICLO	HORAS		
Detalles del método	Responsable	Actividad							TIEMPO (HORAS)	Medio			Notas	Acción				
		V A E	V A C	I N S	A R C	P R E	M O V	E S P		Manual	Electrónico	Míxto		Eliminar	Combinar	Cambiar la secuencia	Simplificar	Otros
OBTENER INFORMACIÓN DEL SISTEMA SISE	EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)					X			8.00		X							
PREPARAR FORMATO DE CONDICIONES	EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)					X			16.00	X						X		
COMPLETAR CAMPOS QUE NO GENERA EL SISTEMA SISE	EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)					X			8.00	X						X		
ANALIZAR SINIESTRALIDAD	SUSCRIPTOR 1 (COMERCIAL)	X	X						64.00	X								
AJUSTAR PRIMA / DEDUCIBLES	SUSCRIPTOR 1 (COMERCIAL)	X	X						4.00	X								
RECOTIZAR	SUSCRIPTOR 2 (COMERCIAL)	X	X						14.23	X								
SOLICITAR INFORMACIÓN ADICIONAL AL CLIENTE / INTERMEDIARIO DE SEGUROS	SUSCRIPTOR 2 (COMERCIAL)						X		3.50	X				X				
ENVIAR A CLIENTE / INTERMEDIARIO DE SEGUROS MISMAS CONDICIONES	EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)						X		8.00	X								
NOTIFICAR A DIRECTOR COMERCIAL CANCELACIÓN DE LA PÓLIZA	SUSCRIPTOR 1 (COMERCIAL)						X		2.00	X								
NOTIFICAR A CLIENTE / INTERMEDIARIO DE SEGUROS CANCELACIÓN DE PÓLIZA	DIRECTOR COMERCIAL						X		1.00	X								
CARGAR CONDICIONES DE RENOVACIÓN AL SISTEMA	EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)				X				1.00		X					X		
CREAR ORDEN DE RENOVACIÓN	EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)	X							50.00		X							
SOLICITAR ENDOSO DE CANCELACIÓN	EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)						X		1.00	X								
NOTIFICAR NUEVAS CONDICIONES	EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)						X		1.00	X								
ESPERAR LA RESPUESTA DE CLIENTE / INTERMEDIARIO DE SEGUROS	EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)							X	-									
CREAR ORDEN DE ENDOSO DE EXTENSIÓN DE COBERTURA	EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)		X						2.00		X							
SOLICITAR DOCUMENTOS HABILITANTES	EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)						X		2.00	X								
NOTIFICAR A OPERACIONES SOLICITUD DE RENOVACIÓN	EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)						X		3.00	X				X				
DIGITALIZAR DOCUMENTOS	EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)				X				20.00		X							
ENVIAR ORDEN DE RENOVACIÓN	EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)						X		3.00	X								
EMITIR NUEVAS PÓLIZAS (ENDOSOS DE RENOVACIÓN)	EJECUTIVO EMISOR 1 (OPERACIONES)	X							100.00		X							
REALIZAR CONTROL DE CALIDAD DE PÓLIZAS DE VEHICULOS EMITIDAS	EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)	X	X	X					20.00	X								
IMPRIMIR PÓLIZAS	EJECUTIVO EMISOR 1 (OPERACIONES)					X			10.00		X							
FIRMAR PÓLIZAS IMPRESAS	EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)					X			25.00	X								
ENVIAR A DESPACHO PÓLIZAS FIRMADAS	EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)	X	X				X		2.00			X						
<b>TOTAL</b>		7.00	6.00	1.00	2.00	5.00	10.00	1.00	368.73	16	3	5						
% ACTIVIDADES		37%	32%	5%	11%	26%	53%	5%					2.00	2.00	0.00	1.00	0.00	

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

## Anexo 9: Levantamiento de funciones de ejecutivos participantes del proceso de renovación de pólizas de ramos generales

### LEVANTAMIENTO DE FUNCIONES DE EJECUTIVOS PARTICIPANTES DEL PROCESO DE RENOVACIÓN DE PÓLIZAS DE RAMOS GENERALES

No.	FUNCIONES	HORAS MENSUALES	HORAS DIARIAS QUE SE DEBERÍAN TRABAJAR	HORAS MENSUALES EN EXCESO	HORAS MENSUALES REALES TRABAJADAS	HORAS REALES MENSUALES EN EXCESO
<b>EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)</b>						
1	BRINDAR ATENCIÓN TELEFÓNICA Y PRESENCIAL A INTERMEDIARIOS DE SEGUROS	60	3			
	GENERAR VENCIMIENTOS Y ENVIAR AL ÁREA COMERCIAL PARA ANÁLISIS DE SINIESTRALIDAD.	32	1.6			
	ENVIAR AL INTERMEDIARIO DE SEGUROS VENCIMIENTOS PARA RENOVACIONES	12	0.6			
	GENERAR ÓRDENES DE TRABAJO DE RENOVACIÓN PARA EMISIÓN DE PÓLIZAS DEL RAMO DE VEHÍCULOS CONTRATADAS POR UN INTERMEDIARIO DE SEGUROS	70	3.5			
	REALIZAR CARGA DE CONDICIONES DE RENOVACIÓN EN EL SISTEMA	1	0.05			
	REALIZAR CONTROL DE CALIDAD TODAS LAS PÓLIZAS EMITIDAS	40	2			
	FIRMAR TODAS LAS PÓLIZAS EMITIDAS	10	0.5			
	ENVIAR A DESPACHO PÓLIZAS FIRMADAS	5	0.25			
<b>TOTAL HORAS</b>	<b>230</b>	<b>11.50</b>	<b>70</b>	<b>120</b>	<b>110</b>	
<b>EJECUTIVO EMISOR 1 (OPERACIONES)</b>						
2	REVISAR ÓRDENES DE TRABAJO	20	1			
	EMITIR PÓLIZAS RAMO DE VEHÍCULOS ACUERDO A ÓRDENES DE TRABAJO	100	5			
	EMITIR PÓLIZAS DE TODOS LOS RAMOS DE ACUERDO A ÓRDENES DE TRABAJO	50	2.5			
	IMPRIMIR PÓLIZAS EMITIDAS	20	1			
<b>TOTAL HORAS</b>	<b>190</b>	<b>9.50</b>	<b>30</b>	<b>120</b>	<b>70</b>	
<b>SUSCRIPTOR 1 (COMERCIAL)</b>						
3	BRINDAR ATENCIÓN PRESENCIAL Y TELEFÓNICA A CLIENTES E INTERMEDIARIOS DE SEGUROS	80	4			
	REALIZAR COTIZACIONES PARA CLIENTES NUEVOS E INTERMEDIARIOS DE SEGUROS DE LOS RAMOS DE VEHÍCULOS Y HOGAR	47.3	2.365			
	REALIZAR ANÁLISIS DE SINIESTRALIDAD PARA VENCIMIENTOS	64	3.2			
<b>TOTAL HORAS</b>	<b>191.3</b>	<b>9.57</b>	<b>31.3</b>	<b>120</b>	<b>71.3</b>	
<b>SUSCRIPTOR 2 (COMERCIAL)</b>						
4	BRINDAR ATENCIÓN PRESENCIAL Y TELEFÓNICA A CLIENTES E INTERMEDIARIOS DE SEGUROS	100	5			
	REALIZAR COTIZACIONES PARA CLIENTES NUEVOS E INTERMEDIARIOS DE SEGUROS DE LOS RAMOS DE VEHÍCULOS Y HOGAR	60	3			
	BRINDAR SOPORTE COMERCIAL DE PÓLIZAS MASIVAS DEL RAMO DE VEHÍCULOS Y DE HOGAR	35	1.75			
	REALIZAR INSPECCIONES A VEHÍCULOS DE CLIENTES PRESENCIALES	10	0.5			
<b>TOTAL HORAS</b>	<b>205</b>	<b>10.25</b>	<b>45</b>	<b>120</b>	<b>85</b>	
<b>DIRECTOR COMERCIAL</b>						
5	NEGOCIACIONES COMERCIALES	160	8			
	SUPERVISIÓN Y SOPORTE A SUSCRIPTORES	40	2			
<b>TOTAL HORAS</b>	<b>200</b>	<b>10.00</b>	<b>40</b>	<b>120</b>	<b>80</b>	
<b>TOTAL HORAS EN EXCESO TODOS LOS PARTICIPANTES DEL PROCESO</b>				<b>216.3</b>		<b>416.3</b>
<b>NÚMERO DE PERSONAS FALTANTES</b>				<b>1.35</b>		<b>2.60</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carolina Ordóñez

### Anexo 10: Vencimientos mes de marzo 2015

VENCIMIENTOS MES DE MARZO 2015

SUCURSAL	RAMO	POLIZA	ASEGURADO	AGENTE	FECHA_V ENCIMIE NTO	SUMA_ASE GURADA	PRIMA_ TOTAL	PRIMA_ NETA	SINIESTROS	PRIMAS_ _CAR	DOCUMENTOS_ _CAR	INDICE_S INIES	REF.	INDICE_SINIES _ACUM	NUMERO_ _SIN	FECHA_VIG _INI	CONDICIONES
QUITO	VEHICULOS PERSONALES	52349	PUING AJILA LUIS ALFREDO	Nova	17/03/2015	\$ 66,684.00	\$ 606.68	\$ 517.96	0	\$ -	0	0	2393	30,17	2	17/03/2006	SE RENOVARA EN LAS MISMAS CONDICIONES DE LA VIGENCIA ANTERIOR

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

## Anexo 11: Persona Jurídica

<b>AIG</b> <b>Metropolitana</b> <small>Su mundo, seguro.</small>	<b>FORMULARIO DE VINCULACIÓN DE CLIENTES (Persona Jurídica)</b> Resolución JG-2012-2147 Art. 14 Superintendencia de Bancos y Seguros	Código de asegurado: <input type="text"/>
---	---	---

La información proporcionada en este documento será de estricta confidencialidad, misma que será utilizada por la Compañía para la emisión de pólizas.

### Datos de la Relación Comercial

Seguro al que aplica:

Seleccione el rango de Suma Asegurada contratada:

0,00 - 200.000

200.001 - En adelante

### SECCIÓN A

**SOLICITANTE:**

Apellidos:  Tipo de Identificación: C.I.  PAS  Otro

Nombres:  Número de Identificación:

Dirección de Domicilio:  Referencia:

Teléfono domicilio:  Celular:  Relación:

**Información de la Empresa**

Nombre de la Empresa:  Ruc Nº:

Objeto Social:  Fecha de Constitución: dd/mm/aa

Provincia:  Cantón/Ciudad:

Dirección oficina Matriz:

Teléfono:  /  Fax No.:  Dirección Correo Electrónico:

Su empresa es:

Sociedad Anónima  Co. Limitada  ONG's  Otras

### SECCIÓN B

**Perfil Financiero / Nivel de Ingresos por actividad económica Principal**

Actividad Económica:

Ingreso Mensual aproximado en USDS:

En caso de tener ingresos diferentes a los originados por la actividad económica principal indicar:

Monto USDS:  Fuente:

### SECCIÓN C

**Datos del Representante Legal o Apoderado**

Nombres y Apellidos:  Fecha de Nacimiento: dd/mm/aa

Lugar de Nacimiento:

Profesión / Ocupación:  Estado Civil: Casado  Soltero  Divorciado  Viudo  Libre

No. de identificación:  Nacionalidad:

Cargo Actual:  Dirección Correo Electrónico:

Dirección de Domicilio:

Teléfono Residencial:  /  Celular No.:  Fax No.:

**Datos del conyuge / conviviente del Representante Legal**

Nombres y Apellidos:

No. de identificación:

Fuente: AIG Metropolitana, información interna

Elaborado por: Departamento de Marketing

**Justificación por no Obtención de Datos (art. 14, párrafo 3)**

Importante: En caso de no obtener datos por parte del cliente, ingrese la justificación por no obtención de datos (art. 14, párrafo 3)

**Declaración de Destino y Origen Lícito de Recursos:**

Declaro que la información contenida en este formulario es verdadera, completa y proporciona la información de modo confiable y actualizada. Además declaro conocer y aceptar que es mi obligación actualizar anualmente mis datos personales, así como el comunicar y documentar de manera inmediata a AIG-METROPOLITANA, CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A. (AIG-Metropolitana) cualquier cambio en la información que hubiere proporcionado. Durante la vigencia de la relación con la Compañía, me comprometo a proveer de la documentación e información que me sea solicitada. Declaración de Origen de Fondos.- El asegurado y/o solicitante declara libre y voluntariamente, que el seguro solicitado a AIG-Metropolitana, ampara bienes de procedencia lícita y que los mismos no están ligados con actividades de narcotráfico, lavado de activos o financiamiento del terrorismo. Igualmente declara que los fondos con los cuales se pagará la prima correspondiente a este contrato de seguros tienen origen lícito y no guarda ninguna relación con las actividades mencionadas anteriormente.

**Autorización:**  
 Siendo conocedor de las disposiciones legales para reprimir el lavado de activos, narcotráfico y financiamiento al terrorismo autorizo expresamente en forma libre, voluntaria e irrevocable a AIG-Metropolitana, a realizar el análisis y las verificaciones que considere necesarias para corroborar la licitud de fondos y bienes comprendidos en el contrato de seguro; así mismo autorizo expresa, voluntaria e irrevocablemente a todas las personas naturales o jurídicas de derecho público o privado a facilitar a AIG-Metropolitana toda la información que ésta les requiera, inclusive autorizo anticipadamente el levantamiento del sigilo o velo bancario en caso de ser necesario, incluido revisar los buró de crédito sobre mi información de riesgos crediticios.  
 Acepto que AIG-Metropolitana archive, procese y administre mis datos de acuerdo a sus mejores prácticas.

Firma del Cliente

C.I.

Fecha (dd/mm/aa)

**Datos del Corredor / Ejecutivo AIG**

Nombre o Razón Social: \_\_\_\_\_ RUC: \_\_\_\_\_  
 Nombre y Cargo del Ejecutivo encargado: \_\_\_\_\_

Declaro haber cumplido con el proceso de vinculación de clientes que estipula la política "Concurso a su Cliente" de la Normativa JB-2012-2147 Art. 14, emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros y que es requerida por la compañía de seguros, la misma que ha sido confirmada y verificada correctamente.

Nombre

Firma

Fecha (dd/mm/aa)

**Suma Asegurada de 0.00 - 200.000 Dólares**

**Documentos a ser solicitados:**

	PRESENTE (SI/NO)
- Nombres y apellidos completos del representante legal o apoderado; y, el número de documento de identificación; _____	[ ]
- Número de accionistas o socios, otorgada por el órgano de control o registro competente; _____	[ ]
- Estados financieros, mínimo de un año atrás; _____	[ ]
- Copia de los recibos de cualquiera de sus servicios básicos; _____	[ ]
- Declaración de origen y destino lícito de recursos; _____	[ ]
- Documentos de identificación de las personas que sean firmas autorizadas de la empresa; _____	[ ]
- Copia de la escritura de constitución y de sus reformas, de existir éstas; _____	[ ]
- Documento de identificación de otras personas autorizadas a presentar a la empresa, de ser aplicable; y, _____	[ ]
- Constancia de revisión de listas de información nacionales e internacionales a las que tenga acceso la empresa de seguros o compañía de reaseguro; _____	[ ]

**Suma Asegurada de 200.000 Dólares en Adelante:**

**Documentos a ser solicitados (Adicionales a los señalados en el punto anterior):**

	PRESENTE (SI/NO)
- Copia certificada del nombramiento del representante legal o apoderado; _____	[ ]
- Certificado de cumplimiento de obligaciones otorgado por el órgano de control competente, de ser aplicable; _____	[ ]
- Estados financieros auditados, mínimo de un año atrás, de ser aplicable; _____	[ ]
- Confirmación de pago del impuesto a la renta del año inmediato anterior o constancia de la información publicada por el Servicio de Rentas Internas (SRI) a través de la página web, de ser aplicable; y, _____	[ ]
- Estatutos sociales vigentes y últimas reformas; _____	[ ]

Fuente: AIG Metropolitana, información interna  
 Elaborado por: Departamento de Marketing

## PERSONA NATURAL

	<b>FORMULARIO DE VINCULACIÓN DE CLIENTES (Persona Natural)</b> Resolución JB-2012-2147 Art. 14 Superintendencia de Bancos y Seguros	Código de asegurado <input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>																												
<b>Datos de la Relación Comercial</b>																														
Seguro al que Aplica: <input style="width: 90%; border: none;" type="text"/> Seleccione el rango de Suma Asegurada: <input type="checkbox"/> 0,00 - 50.000 <input type="checkbox"/> 50.001 - 200.000 <input type="checkbox"/> 200.001 - En adelante																														
<b>IMPORTANTE:</b> En caso de elegir la opción (\$200.001 - en adelante) las secciones a completar son: A - B - C. Para otras opciones completar secciones A - B																														
<b>SECCIÓN A</b>																														
<b>IMPORTANTE:</b> En caso de ser solicitante el mismo asegurado pasar al punto de "Información del Asegurado"																														
<b>SOLICITANTE:</b> Apellido: <input style="width: 80%; border: none;" type="text"/> Tipo de Identificación: C.I. <input type="checkbox"/> PAS <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> Nombre (s): <input style="width: 80%; border: none;" type="text"/> Número de Identificación: <input style="width: 100%; border: none;" type="text"/> Dirección del Domicilio: <input style="width: 95%; border: none;" type="text"/> Teléfono Domicilio: <input style="width: 25%; border: none;" type="text"/> Celular: <input style="width: 25%; border: none;" type="text"/> Relación: <input style="width: 45%; border: none;" type="text"/>																														
<b>Información del Asegurado</b> Primer Apellido: <input style="width: 80%; border: none;" type="text"/> Tipo de Identificación: C.I. <input type="checkbox"/> PAS <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> Segundo Apellido: <input style="width: 80%; border: none;" type="text"/> Número de Identificación: <input style="width: 100%; border: none;" type="text"/> Nombre (s): <input style="width: 80%; border: none;" type="text"/> Fecha de Nacimiento: dd/mm/aa <input style="width: 15%; border: none;" type="text"/> <input style="width: 15%; border: none;" type="text"/> <input style="width: 15%; border: none;" type="text"/> País de Nacimiento: <input style="width: 25%; border: none;" type="text"/> Nacionalidad: <input style="width: 25%; border: none;" type="text"/> Estado Civil: Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> U/Libre <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/> Provincia: <input style="width: 30%; border: none;" type="text"/> Cantón/Ciudad: <input style="width: 40%; border: none;" type="text"/> Dirección del Domicilio: <input style="width: 95%; border: none;" type="text"/> Teléfono Domicilio: <input style="width: 25%; border: none;" type="text"/> Celular: <input style="width: 25%; border: none;" type="text"/> Dirección Correo Electrónico: <input style="width: 45%; border: none;" type="text"/>																														
Es funcionario público: SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Indique el cargo: <input style="width: 80%; border: none;" type="text"/>																														
<b>SECCIÓN B</b>																														
<b>Datos de Actividad Económica / Ocupación / Negocio</b> Profesión / Ocupación: <input style="width: 80%; border: none;" type="text"/> Nombre de la Empresa: <input style="width: 80%; border: none;" type="text"/> Cargo: <input style="width: 80%; border: none;" type="text"/> Actividad de la Empresa: <input style="width: 80%; border: none;" type="text"/> Teléfonos: <input style="width: 30%; border: none;" type="text"/> Fax: <input style="width: 30%; border: none;" type="text"/> Email: <input style="width: 35%; border: none;" type="text"/> Dirección de la Empresa: <input style="width: 95%; border: none;" type="text"/>																														
<b>Perfil Financiero / Nivel de Ingresos por actividad económica Principal</b> Ingreso Mensual aproximado en USD\$: <input style="width: 80%; border: none;" type="text"/> En caso de tener ingresos diferentes a los originados por la actividad económica principal indicar: Monto USD\$: <input style="width: 30%; border: none;" type="text"/> Fuente: <input style="width: 50%; border: none;" type="text"/> Situación Financiera: Total Activos: <input style="width: 40%; border: none;" type="text"/> Total Pasivos: <input style="width: 40%; border: none;" type="text"/>																														
<b>SECCIÓN C</b>																														
<b>Información Adicional Conyuge</b> Primer Apellido: <input style="width: 80%; border: none;" type="text"/> Tipo de Identificación: C.I. <input type="checkbox"/> PAS <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> Segundo Apellido: <input style="width: 80%; border: none;" type="text"/> Número de Identificación: <input style="width: 100%; border: none;" type="text"/> Nombre (s): <input style="width: 80%; border: none;" type="text"/> Nombre de la Empresa o Actividad Económica que realiza: <input style="width: 40%; border: none;" type="text"/> Cargo que desempeña: <input style="width: 40%; border: none;" type="text"/> Dirección: <input style="width: 95%; border: none;" type="text"/> País: <input style="width: 25%; border: none;" type="text"/> Cantón/Ciudad: <input style="width: 25%; border: none;" type="text"/> Dirección Correo Electrónico: <input style="width: 25%; border: none;" type="text"/> Profesión: <input style="width: 25%; border: none;" type="text"/> Telef: <input style="width: 25%; border: none;" type="text"/>																														
<b>Referencias</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="3">Referencias Personales</th> <th colspan="2">Referencias Comerciales</th> <th colspan="2">Referencias Bancarias/ Tarjetas de Crédito</th> </tr> <tr> <th>Nombre</th> <th>Parentesco</th> <th>Teléfono</th> <th>Entidad</th> <th>Teléfono</th> <th>Institución Financiera</th> <th>Tipo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			Referencias Personales			Referencias Comerciales		Referencias Bancarias/ Tarjetas de Crédito		Nombre	Parentesco	Teléfono	Entidad	Teléfono	Institución Financiera	Tipo														
Referencias Personales			Referencias Comerciales		Referencias Bancarias/ Tarjetas de Crédito																									
Nombre	Parentesco	Teléfono	Entidad	Teléfono	Institución Financiera	Tipo																								

Fuente: AIG Metropolitana, información interna

Elaborado por: Departamento de Marketing

**Justificación por no Obtención de Datos (art. 14, párrafo 3)**

Importante: En caso de no obtener datos por parte del cliente, ingrese la justificación por no obtención de datos (art. 14, párrafo 3)


**Declaración de Destino y Origen Lícito de Recursos:**

Declaro que la información contenida en este formulario es verdadera, completa y proporciono la información de modo confiable y actualizada. Además declaro conocer y aceptar que es mi obligación actualizar anualmente mis datos personales, así como el comunicar y documentar de manera inmediata a AIG METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A. (AIG-Metropolitana) cualquier cambio en la información que hubiere proporcionado. Durante la vigencia de la relación con la Compañía, me comprometo a proveer de la documentación e información que me sea solicitada. Declaración de Origen de Fondos - El asegurado y/o solicitante declara libre y voluntariamente, que el seguro solicitado a AIG-Metropolitana, ampara bienes de procedencia lícita y que los mismos no están ligados con actividades de narcotráfico, lavado de activos o financiamiento del terrorismo. Igualmente declara que los fondos con los cuales se pagará la prima correspondiente a este contrato de seguros tienen origen lícito y no guarda ninguna relación con las actividades mencionadas anteriormente.

**Autorización:**

Siendo conocedor de las disposiciones legales para reprimir el lavado de activos, narcotráfico y financiamiento al terrorismo autorizo expresamente en forma libre, voluntaria e irrevocable a AIG Metropolitana, a realizar el análisis y las verificaciones que considere necesarias para corroborar la licitud de fondos y bienes comprendidos en el contrato de seguro; así mismo autorizo expresa, voluntaria e irrevocablemente a todas las personas naturales o jurídicas de derecho público o privado a facilitar a AIG-Metropolitana toda la información que ésta les requiera, inclusive autorizo anticipadamente el levantamiento del siglo o velo bancario en caso de ser necesario, incluido revisar los buró de crédito sobre mi información de riesgos crediticias. Acepto que AIG-Metropolitana archive, procese y administre mis datos de acuerdo a sus mejores prácticas.

_____	_____	____ ____ ____ ____ ____
Firma del Cliente	C.I.	Fecha (dd/mm/aa)

**Datos del Corredor / Ejecutivo AIG**

Nombre o Razón Social: \_\_\_\_\_ RUC: \_\_\_\_\_  
 Nombre y Cargo del Ejecutivo encargado: \_\_\_\_\_

Declaro haber cumplido con el proceso de vinculación de clientes que estipula la política "Cancero a su Cliente" de la Normativa JB-2012-2147 Art. 14, emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros y que es requerida por la compañía de seguros, la misma que ha sido confirmada y verificada correctamente.

_____	_____	____ ____ ____ ____
Nombre	Firma	Fecha (dd/mm/aa)

**Suma Asegurada de 0.00 - 50.000 Dólares**

**Documentos a ser solicitados:**

- Cédula de ciudadanía, cédula de identidad, documento de identificación de refugiado o pasaporte vigente; y de ser aplicable el certificado de votación o certificado de empadronamiento (censo) \_\_\_\_\_
- Copia de los recibos de cualquiera de los servicios básicos, de ser aplicable \_\_\_\_\_

PRESENTE
(S / NO)

**Suma Asegurada de 50.000 Dólares en adelante**

**Documentos a ser solicitados:**

- Cédula de ciudadanía, cédula de identidad, documento de identificación de refugiado o pasaporte vigente; y de ser aplicable el certificado de votación o certificado de empadronamiento (censo) \_\_\_\_\_
- Copia de los recibos de cualquiera de los servicios básicos, de ser aplicable \_\_\_\_\_
- Confirmación del pago al impuesto a la renta (Revisar página del SRI) \_\_\_\_\_

PRESENTE
(S / NO)

## Anexo 12: Según el reporte consolidado de vencimientos entregado por el área comercial generados en el año 2014




TRANSACCIONES S.A. (INFORMACIÓN PÚBLICA)

Mes	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Total No. De Vencimientos	Total Prima Neto		
	No. De Vencimientos	Prima Neto	No. De Vencimientos	Prima Neto	No. De Vencimientos	Prima Neto	No. De Vencimientos	Prima Neto	No. De Vencimientos	Prima Neto	No. De Vencimientos	Prima Neto	No. De Vencimientos	Prima Neto	No. De Vencimientos	Prima Neto	No. De Vencimientos	Prima Neto	No. De Vencimientos	Prima Neto	No. De Vencimientos	Prima Neto				
Vencimientos de vencimientos Vehículos Precedentes	480	\$ 339,842.05	200	\$ 146,592.03	57	\$ 48,543.74	110	\$ 167,002.86	225	\$ 441,587.89	151	\$ 215,070.60	89	\$ 24,411.00	91	\$ 43,085.88	116	\$ 362,956.16	148	\$ 397,603.60	143	\$ 290,441.11	151	\$ 416,547.56	1860	\$ 5,112,203.13
Vencimientos de vencimientos Vehículos Precedentes Comercial	32	\$ 26,655.75	26	\$ 20,273.97	20	\$ 15,671.70	18	\$ 15,003.29	48	\$ 55,936.25	28	\$ 26,099.67	19	\$ 18,297.79	19	\$ 55,984.82	15	\$ 51,369.98	19	\$ 83,695.23	21	\$ 49,257.52	27	\$ 34,191.87	260	\$ 405,546.21
Vencimientos de vencimientos Vehículos Precedentes Comercial	367	\$ 157,893.77	154	\$ 114,109.46	182	\$ 107,666.95	462	\$ 531,541.92	54	\$ 110,875.99	85	\$ 95,836.62	42	\$ 105,430.26	68	\$ 254,929.92	84	\$ 190,803.20	67	\$ 215,914.08	68	\$ 228,239.34	100	\$ 362,040.88	1819	\$ 2,197,044.47
Vencimientos de vencimientos Vehículos Precedentes Comercial	329	\$ 85,520.49	54	\$ 35,554.24	16	\$ 12,504.29	143	\$ 84,728.97	26	\$ 17,287.96	35	\$ 41,046.67	48	\$ 118,949.85	59	\$ 19,571.02	25	\$ 20,042.22	15	\$ 15,003.84	44	\$ 98,289.00	90	\$ 92,045.30	800	\$ 628,490.84
<b>Total Comercial</b>	<b>1888</b>	<b>\$ 489,242.64</b>	<b>434</b>	<b>\$ 336,335.78</b>	<b>275</b>	<b>\$ 182,828.38</b>	<b>753</b>	<b>\$ 588,788.62</b>	<b>363</b>	<b>\$ 687,238.89</b>	<b>269</b>	<b>\$ 372,243.68</b>	<b>198</b>	<b>\$ 453,646.58</b>	<b>237</b>	<b>\$ 334,926.63</b>	<b>236</b>	<b>\$ 618,784.58</b>	<b>247</b>	<b>\$ 768,588.74</b>	<b>275</b>	<b>\$ 666,858.87</b>	<b>308</b>	<b>\$ 794,835.08</b>	<b>4775</b>	<b>\$ 6,188,284.65</b>

Fuente: Reporte consolidado de vencimientos año 2014

Elaborado por: Segmento de Líneas de Consumo

### Anexo 13: Resumen de la póliza de seguros



Metropolitana

CÍA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.

## RESUMEN DE LA PÓLIZA(S) DE SEGURO

De: \_\_\_\_\_  
Detalle los ramos contratados

Mediante la presente declaración reconozco haber recibido y conocer, el resumen de las condiciones de la póliza de seguro de los ramos arriba mencionados, donde se estipulan en detalle las siguientes condiciones contractuales e información:

- Definiciones de los principales términos utilizados en el contrato.
- Riesgos cubiertos y exclusiones.
- Información sobre deducibles o franquicias.
- Monto asegurado.
- Valor de la prima y forma de pago.
- Vigencia de la póliza
- Renovación
- Impuestos de ley
- Derechos y Obligaciones del tomador, asegurado y/o beneficiario.
- Declaración del estado del riesgo.
- Procesos, requisitos y plazos para realizar reclamaciones por siniestros.
- Devolución de prima o cancelación de la póliza.
- Manejo y recepción de quejas o reclamaciones.

En caso de contratar la póliza, reconozco que además de la entrega de dicho contrato, la Compañía pone a mi disposición el clausulado general de la póliza y demás información relacionada con la Compañía, en su página web [www.aig.com.ec](http://www.aig.com.ec)

Nombre del Asegurado: \_\_\_\_\_

Firma del Asegurado: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

Quito: Av. Brasil 293 y Antonio Granda Carrión, 5to piso. PSX: (593 2) 395 8000

Servicio Rápido de Reclamos: Av. Brasil 293 y Antonio Granda Carrión, Puerto Bajo. PSX: (593 2) 395 8000

Guayaquil: Av. Rodrigo Chávez González, Parque Empresarial Colón, Ed. Corporativo II, 2do. Piso, oficina 203. PSX: (593 4) 397 9000

Cuenca: Av. Ordóñez Lazo S-42 y Laureles. PSX: (593 7) 410 2813

**Fuente:** AIG Metropolitana, información interna

**Elaborado por:** Departamento de Marketing

## Anexo 14:

**LEVANTAMIENTO DE FUNCIONES DE EJECUTIVOS DE LA UNIDAD PROPUESTA**

No.	FUNCIONES	HORAS MENSUALES	HORAS DIARIAS	HORAS MENSUALES SOBRAENTES
<b>EJECUTIVO DE CUENTA 1 (COMERCIAL)</b>				
1	ELABORACIÓN DE VENCIMIENTOS PARA EL RAMO DE VEHÍCULOS.	16	0.8	
	RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN DE LOS INTERMEDIARIOS DE SEGUROS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO.	10	0.5	
	ELABORACIÓN DE ORDENES DE TRABAJO PARA LA EMISIÓN DE LOS ENDOSOS REQUERIDOS POR EL INTERMEDIARIO O POR EL SUSCRIPTOR.	50	2.5	
	SEGUIMIENTO A INTERMEDIARIOS DE SEGUROS SOBRE VENCIMIENTOS SIN RESPUESTA.	30	1.5	
	BRINDAR ATENCIÓN TELEFÓNICA A INTERMEDIARIOS DE SEGUROS, PRIMER NIVEL DE SERVICIO.	20	1	
<b>TOTAL HORAS</b>	<b>126</b>	<b>6.30</b>	<b>-34</b>	
<b>EJECUTIVO DE CUENTA 2 (COMERCIAL)</b>				
2	ELABORACIÓN DE VENCIMIENTOS PARA EL RAMO DE VEHÍCULOS.	16	0.8	
	RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN DE LOS INTERMEDIARIOS DE SEGUROS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO.	10	0.5	
	ELABORACIÓN DE ORDENES DE TRABAJO PARA LA EMISIÓN DE LOS ENDOSOS REQUERIDOS POR EL INTERMEDIARIO O POR EL SUSCRIPTOR.	50	2.5	
	SEGUIMIENTO A INTERMEDIARIOS DE SEGUROS SOBRE VENCIMIENTOS SIN RESPUESTA.	30	1.5	
	BRINDAR ATENCIÓN TELEFÓNICA A INTERMEDIARIOS DE SEGUROS, PRIMER NIVEL DE SERVICIO.	20	1	
<b>TOTAL HORAS</b>	<b>126</b>	<b>6.30</b>	<b>-34</b>	
<b>PASANTE (COMERCIAL)</b>				
	BRINDAR ATENCIÓN PRESENCIAL Y TELEFÓNICA A CLIENTES E INTERMEDIARIOS DE SEGUROS	60	3	
	REALIZAR INSPECCIONES A VEHÍCULOS DE CLIENTES PRESENCIALES	45	2.25	
	<b>TOTAL HORAS</b>	<b>231</b>	<b>5.25</b>	<b>71</b>
<b>SUPERVISOR DE RENOVACIONES</b>				
3	APOYO TÉCNICO A EJECUTIVOS DE CUENTA EN APROBACIÓN DE SOLICITUDES DE RENOVACIÓN DE CLIENTES GRANDES.	46	2.3	
	CONTROL SEMANAL DE DOCUMENTOS PENDIENTES DE ENVÍO PARA EMISIÓN.	20	1	
	CONTROL MENSUAL DE VENCIMIENTOS CON MÁS DE 60 DÍAS SIN RESPUESTA POR PARTE DE LOS INTERMEDIARIOS DE SEGUROS, REPORTANDO DIRECTAMENTE AL DIRECTOR COMERCIAL.	55	2.75	
<b>TOTAL HORAS</b>	<b>121</b>	<b>6.05</b>	<b>-39</b>	
<b>DIRECTOR COMERCIAL</b>				
5	NEGOCIACIONES COMERCIALES	50	2.5	
	ANÁLISIS DE RETENCIÓN DE CLIENTES	34	1.7	
	ANÁLISIS DE NIVEL DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES	26	1.3	
	ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS COMERCIALES	50	2.5	
<b>TOTAL HORAS</b>	<b>160</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	
<b>EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)</b>				
1	REVISAR ÓRDENES DE TRABAJO	25	1.25	
	REALIZAR CARGA DE CONDICIONES DE RENOVACIÓN EN EL SISTEMA	1	0.05	
	REALIZAR CONTROL DE CALIDAD TODAS LAS PÓLIZAS EMITIDAS	40	2	
	FIRMAR TODAS LAS PÓLIZAS EMITIDAS	50	2.5	
	ENVIAR A DESPACHO PÓLIZAS FIRMADAS	17	0.85	
<b>TOTAL HORAS</b>	<b>133</b>	<b>6.65</b>	<b>-27</b>	
<b>EJECUTIVO EMISOR 1 (OPERACIONES)</b>				
	EMITIR PÓLIZAS RAMO DE VEHICULOS ACUERDO A ÓRDENES DE TRABAJO	55	2.75	
	EMITIR PÓLIZAS DE TODOS LOS RAMOS DE ACUERDO A ÓRDENES DE TRABAJO	50	2.5	
	IMPRIMIR PÓLIZAS EMITIDAS	20	1	
<b>TOTAL HORAS</b>	<b>125</b>	<b>6.25</b>	<b>-35</b>	
<b>SUSCRIPTOR 1 (COMERCIAL)</b>				
	BRINDAR ATENCIÓN PRESENCIAL Y TELEFÓNICA A CLIENTES E INTERMEDIARIOS DE SEGUROS	32	1.6	
	REALIZAR COTIZACIONES PARA CLIENTES NUEVOS E INTERMEDIARIOS DE SEGUROS DE LOS RAMOS DE VEHÍCULOS Y HOGAR	60	3	
	REALIZAR ANÁLISIS DE SINIESTRALIDAD PARA VENCIMIENTOS	30	1.5	
<b>TOTAL HORAS</b>	<b>122</b>	<b>6.10</b>	<b>-38</b>	
<b>SUSCRIPTOR 2 (COMERCIAL)</b>				
4	BRINDAR ATENCIÓN PRESENCIAL Y TELEFÓNICA A CLIENTES E INTERMEDIARIOS DE SEGUROS	30	1.5	
	REALIZAR COTIZACIONES PARA CLIENTES NUEVOS E INTERMEDIARIOS DE SEGUROS DE LOS RAMOS DE VEHÍCULOS Y HOGAR	60	3	
	BRINDAR SOPORTE COMERCIAL DE PÓLIZAS MASIVAS DEL RAMO DE VEHICULOS Y DE HOGAR	30	1.5	
<b>TOTAL HORAS</b>	<b>120</b>	<b>6</b>	<b>-40</b>	
<b>TOTAL HORAS EN SOBRAENTES DE TODOS LOS PARTICIPANTES DEL PROCESO</b>				<b>-36</b>
<b>NÚMERO DE PERSONAS EN EXCESO</b>				<b>-0.23</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carolina Ordóñez

## Anexo 15: Proceso de Renovación de pólizas generales

PROCESO DE RENOVACIÓN DE PÓLIZAS GENERALES															FECHA	01/05/2015		
															VERSIÓN	01		
															TIEMPO DE CICLO	HORAS		
Detalles del método	Responsable	Actividad							TIEMPO (HORAS)	Medio			Notas	Acción				
		V A E	V A C	I N S	A R C	P R E	M O V	E S P		Manual	Electrónico	Mixto		Eliminar	Combinar	Cambiar la secuencia	Simplificar	Otros
OBTENER INFORMACIÓN DEL SISTEMA SISE	EJECUTIVO DE CUENTA 1 COMERCIAL 1 Y 2					X		8.00	X									
PREPARAR FORMATO DE CONDICIONES Y COMPLETAR CAMPOS QUE NO GENERA EL SISTEMA SISE	EJECUTIVO DE CUENTA 1 COMERCIAL 2					X		16.00	X									
ANALIZAR SINIESTRALIDAD	SUSCRIPTOR 1 (COMERCIAL)	X	X					8.00	X									
AJUSTAR PRIMA / DEDUCIBLES	SUSCRIPTOR 1 (COMERCIAL)	X	X					4.00	X									
RECOTIZAR	SUSCRIPTOR 2 (COMERCIAL)	X	X					14.23	X									
SOLICITAR INFORMACIÓN ADICIONAL AL CLIENTE / INTERMEDIARIO DE SEGUROS	SUSCRIPTOR 2 (COMERCIAL)						X	3.50	X									
ENVIAR A CLIENTE / INTERMEDIARIO DE SEGUROS MISMAS CONDICIONES	EJECUTIVO DE CUENTA 1 COMERCIAL 1	X	X				X	8.00	X									
NOTIFICAR A SUPERVISOR DE RENOVACIONES CANCELACIÓN DE LA PÓLIZA	EJECUTIVO DE CUENTA 1 COMERCIAL 2						X	2.00	X									
NOTIFICAR A CLIENTE / INTERMEDIARIO DE SEGUROS CANCELACIÓN DE PÓLIZA	SUPERVISOR DE RENOVACIONES						X	1.00	X									
CARGAR CONDICIONES DE RENOVACIÓN AL SISTEMA	EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)				X			1.00		X								
CREAR ORDEN DE RENOVACIÓN	EJECUTIVO DE CUENTA 1 COMERCIAL 1 Y 2	X						50.00		X								
SOLICITAR ENDOSO DE CANCELACIÓN	EJECUTIVO DE CUENTA 1 COMERCIAL 1 Y 2						X	1.00	X									
NOTIFICAR NUEVAS CONDICIONES	EJECUTIVO DE CUENTA 1 COMERCIAL 1 Y 2						X	1.00	X									
ESPERAR LA RESPUESTA DE CLIENTE / INTERMEDIARIO DE SEGUROS	EJECUTIVO DE CUENTA 1 COMERCIAL 1 Y 2							-										
CREAR ORDEN DE ENDOSO DE EXTENSIÓN DE COBERTURA	EJECUTIVO DE CUENTA 1 COMERCIAL 1 Y 2		X					2.00		X								
SOLICITAR DOCUMENTOS HABILITANTES	EJECUTIVO DE CUENTA 1 COMERCIAL 1 Y 2						X	2.00	X									
NOTIFICAR A OPERACIONES SOLICITUD DE RENOVACIÓN	EJECUTIVO DE CUENTA 1 COMERCIAL 1 Y 2						X	3.00	X									
DIGITALIZAR DOCUMENTOS	EJECUTIVO DE CUENTA 1 COMERCIAL 1 Y 2				X			20.00		X								
ENVIAR ORDEN DE RENOVACIÓN	EJECUTIVO DE CUENTA 1 COMERCIAL 1 Y 2						X	3.00	X									
EMITIR NUEVAS PÓLIZAS (ENDOSOS DE RENOVACIÓN)	EJECUTIVO EMISOR 1 (OPERACIONES)	X						100.00		X								
REALIZAR CONTROL DE CALIDAD DE PÓLIZAS DE VEHICULOS EMITIDAS	EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)	X	X	X				20.00	X									
IMPRIMIR PÓLIZAS	EJECUTIVO EMISOR 1 (OPERACIONES)					X		10.00		X								
FIRMAR PÓLIZAS IMPRESAS	EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)					X		25.00	X									
ENVIAR A DESPACHO PÓLIZAS FIRMADAS	EJECUTIVO DE CUENTA 1 (OPERACIONES)	X	X				X	2.00		X								
<b>TOTAL</b>		8.00	7.00	1.00	2.00	5.00	10.00	1.00	304.73	16	3	5						
% ACTIVIDADES		42%	37%	5%	11%	26%	53%	5%					0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

### Anexo 16: Personas a contratar para la unidad propuesta

#### PERSONAS A CONTRATAR PARA LA UNIDAD PROPUESTA

NÚMERO DE PERSONAS	NOMBRE DEL CARGO	GRADO DEL CARGO	SUELDO MENSUAL POR CARGO	IEES	ANTICIPO DE UTILIDADES MENSUAL	DÉCIMO TERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO SUELDO	BONO NAVIDEÑO	UTILIDADES PROYECTADAS	TOTAL A PERCIBIR AL AÑO
1	Supervisor	18	\$ 850.00	\$ 80.33	\$ 255.00	\$ 850.00	\$ 340.00	\$ 150.00	\$ 1,100.00	\$ 12,814.68
1	Ejecutivo de Cuenta Comercial	16	\$ 600.00	\$ 56.70	\$ 255.00	\$ 600.00	\$ 340.00	\$ 150.00	\$ 1,100.00	\$ 9,588.30
1	Ejecutivo de Cuenta Comercial	16	\$ 600.00	\$ 56.70	\$ 255.00	\$ 600.00	\$ 340.00	\$ 150.00	\$ 1,100.00	\$ 9,588.30
1	Pasante	No aplica	\$ 340.00	\$ 32.13	\$ -	\$ 340.00	\$ 340.00	\$ 100.00	\$ -	\$ 4,827.87
<b>4</b>	<b>TOTAL A INVERTIR EN CONTRATACIONES</b>									<b>\$ 36,819.15</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

**Anexo 17: Suministros y equipos para personal de la unidad propuesta**

**SUMINISTROS Y EQUIPOS PARA PERSONAL DE LA UNIDAD PROPUESTA**

<b>NÚMERO DE PERSONAS</b>	<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>COMPUTADOR PORTATIL HACER I5</b>	<b>MONITORES DELL</b>	<b>MOUSE</b>	<b>TECLADO</b>	<b>SUMINISTROS</b>	<b>TOTAL POR PERSONA</b>
1	Supervisor	\$ 850.00	\$ 64.00	\$ 11.50	\$ 25.00	\$ 20.00	\$ 970.50
1	Ejecutivo de Cuenta Comercial	\$ 850.00	\$ 64.00	\$ 11.50	\$ 25.00	\$ 20.00	\$ 970.50
1	Ejecutivo de Cuenta Comercial	\$ 850.00	\$ 64.00	\$ 11.50	\$ 25.00	\$ 20.00	\$ 970.50
1	Pasante	\$ 850.00	\$ 64.00	\$ 11.50	\$ 25.00	\$ 20.00	\$ 970.50
<b>4</b>	<b>TOTAL GASTO POR CONTRATACIÓN</b>						<b>\$ 3,882.00</b>

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Carolina Ordóñez

### Anexo 18: Plan de implementación orientativo propuesto

Ítem	Actividad	Descripción	Responsables	Tiempo	Riesgo
1	Designar un Responsable para la implementación de la unidad propuesta.	Se sugiere que la persona que debe liderar este proceso debe ser el Analista de Negocios, quien tiene experiencia en el rediseño de áreas y proyectos en la compañía por más de 5 años.	Gerente de Proyectos	2 horas	El responsable asignado no cumpla con el perfil ni la experiencia en el tema requerida.
2	Formar el equipo de trabajo.	Elegir a las personas idóneas para formar parte del equipo que desarrollará en plan de implementación de la unidad propuesta.	Responsable del proyecto	2 horas	Que el equipo de trabajo no tenga el conocimiento necesario sobre el proyecto que se va a realizar.
3	Coordinar reunión con los responsables designados	Coordinar reunión con los responsables designados	Responsable del proyecto	1 hora	Que la inducción no sea la adecuada para el entendimiento del proyecto.
4	Definir los perfiles de ejecutivos.	Definir los perfiles que deberán tener los ejecutivos	Equipo de trabajo	2 horas	Que los perfiles de contratación no sean definidos correctamente.
5	¿Existen los recursos y suministros necesarios para	Verificar si existen los recursos y suministros necesarios para la contratación del personal.	Equipo de trabajo	1 hora	Que la empresa no disponga de los recursos ni suministros para realizar nuevas contrataciones.
6	Realizar la contratación del personal.	Realizar la contratación del personal que se requiere para la implementación de la unidad propuesta.	Equipo de trabajo	1 semana	Que las personas contratadas no se acoplen al ritmo de trabajo y que no cumplan con las expectativas del área.
7	Realizar un requerimiento para la adquisición de recursos.	Realizar un requerimiento para la adquisición de los recursos y suministros y poder continuar con la contratación del personal.	Equipo de trabajo	1 semana	Que los recursos y suministros no sean aprobados por el departamento administrativo.
8	Elaborar un cronograma de capacitación e inducción	Elaborar un cronograma de capacitación e inducción	Equipo de trabajo	1 día	Que el cronograma no pueda ser cumplido por retrasos en las actividades precedentes.
9	Elaborar un cronograma para la asignación de funciones	Elaborar un cronograma para la asignación de funciones desde el personal que actualmente ejecuta el proceso, hacia las personas contratadas para la unidad propuesta.	Equipo de trabajo	1 día	Que el cronograma no pueda ser cumplido por falta de apoyo de los ejecutivos que realizan el proceso actualmente.
10	Realizar una reunión con los responsables e interesados de la implementación de la unidad	Realizar una reunión con los responsables e interesados de la implementación de la unidad, para la presentación del plan realizado.	Equipo de trabajo	2 horas	Que el plan de implementación de la propuesta no cumpla con lo requerido por el área.
11	¿Existen cambios por parte de los responsables o interesados?	Verificar si existen cambios por parte de los responsables o interesados para el mejoramiento de la implementación.	Equipo de trabajo	2 horas	Que los cambios retrasen de manera considerable la implementación de la propuesta.
12	Iniciar con la implementación de la unidad propuesta.	Iniciar con la implementación de la unidad propuesta.	Equipo de trabajo y participantes del proceso	6 meses	Que no se cumpla con el plan de implementación

### Anexo 19: Flujograma del plan de implementación orientativo propuesto

