



7658.802  
Ub5r

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

**Seréis mis Testigos**

## ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tema:**

**REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL  
CLIENTE EN BOLÍVAR COMPAÑÍA DE SEGUROS DEL ECUADOR EN  
LA CIUDAD DE AMBATO PARA INCREMENTAR VENTAS**

**Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniera  
Comercial con mención en Marketing**

**Autor:**

María José Ubilluz Guevara

**Director:**

Eco. Diego Proaño

Ambato-Ecuador  
Octubre 2009

|                   |                                                       |
|-------------------|-------------------------------------------------------|
| Nº de ingreso:    | 005330                                                |
| Precio:           | \$80.00                                               |
| canje:            | Donación: <input checked="" type="checkbox"/> Compra: |
| Fecha de factura: |                                                       |
| Fecha de ingreso: | 27-04-2010                                            |



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE AMBATO**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**HOJA DE APROBACIÓN**

Tema:

REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL  
CLIENTE EN BOLÍVAR COMPAÑÍA DE SEGUROS DEL ECUADOR EN LA  
CIUDAD DE AMBATO PARA INCREMENTAR VENTAS

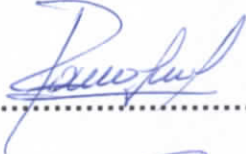
Autor:

María José Ubilluz Guevara

**Ec. Telmo Diego Proaño Cordova**  
DIRECTOR DE DISERTACIÓN:



**Dr. Francisco Efraín Ramos Ramos**  
CALIFICADOR:



**Dr. Germán Marcelo Salazar Mosquera**  
CALIFICADOR:



**Ing. Jorge Vladimir Núñez Grijalva**  
DIRECTOR UNIDAD ACADÉMICA:



**Abg. Pablo Poveda Mora**  
SECRETARIO GENERAL PUCESA:



SECRETARIA GENERAL  
PROCURADURIA

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, María José Ubilluz Guevara, portadora de la Cédula de identidad No. 1803609773, declaro que la investigación enmarcada en el diseño de la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de tesis, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



María José Ubilluz Guevara

CI. No. 1803609773

## DEDICATORIA

*Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presentaron.*

***“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece” Fil. 4:13***



## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios por ser mi mejor amigo, mi fortaleza, darme todo lo que tengo y no dejarme caer nunca.*

*Al Ec. Diego Proaño por asesorarme a lo largo de la tesis y acompañarme en este camino que hoy culmina en el presente proyecto y por compartir su conocimiento conmigo.*

*A mis Padres por ser los mejores y estar conmigo incondicionalmente, gracias porque sin ellos y sus enseñanzas no estaría aquí ni sería quien soy ahora, a ellos les dedico esta tesis.*

*A mis Hermanos Max, David y Anita por ser los mejores amigos, gracias por su apoyo.*

*A mis profesores y amigos, en especial, a Marisol Molina, por su valioso aporte para la elaboración de este trabajo.*

## RESUMEN

Esta investigación se basó en los servicios que una empresa de seguros brinda al cliente, enfocados no solamente a la parte de atención, sino a la obtención de información para generar proyectos y mantener un contacto permanente con los clientes. También se consideró efectuar una reestructuración de los procesos actuales de servicio al cliente, puesto que la empresa tiene implementado la Norma ISO 9001:2000, pero no como parte de la aplicación constante que exige la norma.

El primer capítulo trata a nivel general sobre el tema de investigación, iniciando con la contextualización, la problemática actual, los integrantes, el análisis de causa-efecto, formulación del problema para continuar con la definición del objetivo general, los específicos, hipótesis y justificación.

El segundo capítulo trata sobre el marco teórico, con una breve introducción de lo que es un SEGURO, para seguidamente informar en detalle de la terminología, integrantes, tipos de seguros, organización de una empresa de seguros, entre otros temas que cualquier usuario debe conocer.

Seguidamente se analiza el tema de la NORMA ISO, para analizar el tema de calidad, el enfoque de procesos y la mejora continua. Se consideran los puntos de la norma que aplican en una empresa de seguros.

Como parte importante, también se investigó sobre el servicio al cliente, razón por la cual se identificaron varios aspectos importantes que se debe considerar, puesto que el objetivo central de la investigación se basa en el cliente. Seguidamente, se analiza el tema de marketing puesto que va de la mano con las innovaciones que se pretende implementar, información sobre el producto-servicio, herramientas de apoyo y aplicación de marketing en las diferentes áreas.

El capítulo tres menciona la metodología utilizada y aplicada en el estudio para la obtención de información.

El capítulo cuarto recoge todo el análisis de la información, interpretación de la investigación realizada por pregunta con el respectivo análisis e interpretación.

El capítulo quinto recoge las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

El capítulo sexto detalla toda la propuesta de implementación en la empresa, con análisis pormenorizados de los procesos, documentación, flujogramas, herramientas de apoyo, presupuestos, reestructuración de personal y demás que se los debe considerar para la implementación de la misma.

Concluyendo en la definición de indicadores para la medición de eficacia. Finalmente se emiten las conclusiones y recomendaciones al estudio realizado y su implementación.

## ABSTRACT

This research was based in the services that insurance companies offer to clients focusing not only in costumer attention but in getting enough information to generate projects and keep permanent contact with clients. It was also considered a re-engineering of current client service processes because the company has the norm ISO 9001:2000 but it has not been applied as the norm requires.

The first chapter gives a general sense of the researched topic; it starts with the contextualization, the current problem, the participants, cause-effect analysis, the problem formulation to continue with the definition of the general objective, definition of specific objectives, formulation oh hypothesis and the justification.

The second chapter is about the theoretical frame. It also gives other general topics that users should know.

Chapter three is about the methodology used and applied in this study to get information.

Chapter four groups the analysis of information, the interpretation and analysis of each researched question.

Chapter five contains the conclusions and recommendations.

Chapter six gives in detail the proposal to be implemented in the company. It has a precise analysis of processes, supporting documents, flow charts, supporting tools, gadgets, re-engineering of the staff and other topics which should be considered to implement this proposal.

Finally, the efficiency indicators are defined and the conclusions and recommendations are given to their implementation.

## TABLA DE CONTENIDOS

|                                                     |                               |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------|
| HOJA DE APROBACIÓN .....                            | ii                            |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD ..... | iii                           |
| DEDICATORIA.....                                    | iv                            |
| AGRADECIMIENTO .....                                | v                             |
| RESUMEN EJECUTIVO.....                              | vi                            |
| INTRODUCCIÓN .....                                  | ¡Error! Marcador no definido. |
| ÍNDICE.....                                         | ix                            |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS .....                            | ¡Error! Marcador no definido. |
| ÍNDICE DE TABLAS.....                               | ¡Error! Marcador no definido. |
| CAPÍTULO I.....                                     | 4                             |
| EL PROBLEMA.....                                    | 4                             |
| 1.1 Tema de investigación .....                     | 4                             |
| 1.2 Contextualización .....                         | 4                             |
| 1.3 Planteamiento del problema.....                 | 6                             |
| 1.3.1 Análisis crítico del problema.....            | 6                             |
| 1.3.2 Formulación del Problema.....                 | 7                             |
| 1.3.3 Delimitación del problema .....               | 8                             |
| 1.4 Objetivos .....                                 | 8                             |
| 1.4.1 Objetivo General.....                         | 8                             |

|                    |                                                           |    |
|--------------------|-----------------------------------------------------------|----|
| 1.4.2              | Objetivos Específicos .....                               | 9  |
| 1.4.4              | Hipótesis Específica.....                                 | 9  |
| 1.5                | Justificación .....                                       | 9  |
| 1.6                | Prognosis.....                                            | 10 |
| 1.7                | Análisis Crítico.....                                     | 10 |
| CAPÍTULO II .....  |                                                           | 12 |
| MARCO TEÓRICO..... |                                                           | 12 |
| 2.1                | Antecedentes Investigativos .....                         | 12 |
| 2.2                | Fundamentaciones .....                                    | 13 |
| 2.2.1              | Fundamentación Científica – Técnica .....                 | 13 |
| 2.2.1.1            | Administración General Empresas de Seguros.....           | 13 |
| 2.2.1.1.1          | Introducción a la empresa de seguros .....                | 14 |
| 2.2.1.1.2          | Cuál es el objetivo de contratar un seguro? .....         | 15 |
| 2.2.1.1.3          | Tipos de Seguro.....                                      | 15 |
| 2.2.1.1.4          | Quiénes intervienen en la contratación de un seguro?..... | 16 |
| 2.2.1.1.5          | Partes del contrato.....                                  | 17 |
| 2.2.1.1.6          | Qué características contiene un contrato de seguro? ..... | 17 |
| 2.2.1.1.7          | Derechos y obligaciones de la aseguradora.....            | 18 |
| 2.2.1.1.8          | Derechos y obligaciones del asegurado .....               | 18 |
| 2.2.1.1.9          | Derechos y obligaciones del contratante .....             | 19 |
| 2.2.1.1.10         | Derechos y obligaciones del beneficiario.....             | 19 |



|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.1.1.11 Seguros.- Principios.....                           | 19 |
| 2.2.1.1.12 La Prima.....                                       | 20 |
| 2.2.1.1.13 Tipos de Seguro.....                                | 20 |
| 2.2.1.1.14 El Siniestro .....                                  | 21 |
| 2.2.1.1.15 Tipos de Siniestros .....                           | 22 |
| 2.2.1.1.2 Organización interna de una entidad aseguradora..... | 22 |
| 2.2.1.1.3 Dirección General .....                              | 23 |
| 2.2.1.1.4 Área Técnica .....                                   | 23 |
| 2.2.1.1.5 Área De Servicio al Cliente .....                    | 23 |
| 2.2.1.1.6 Área Financiero-administrativa.....                  | 23 |
| 2.2.1.1.7 Áreas de sistemas de la información .....            | 25 |
| 2.2.1.1.8 Área de asesoría jurídica .....                      | 27 |
| 2.2.1.1.9 Área de recursos humanos.....                        | 27 |
| 2.2.1.2 Norma ISO 9001:2000 .....                              | 29 |
| 2.2.1.3 Área de servicio al cliente.....                       | 33 |
| 2.2.1.4 Marketing .....                                        | 35 |
| 2.2.1.4.1 Marketing Mix.....                                   | 36 |
| 2.2.1.4.2 Objeto de estudio del marketing .....                | 37 |
| 2.2.1.4.3 Proceso de marketing.....                            | 38 |
| 2.2.1.4.4 Enfoque del servicio.....                            | 39 |
| 2.3 Fundamentación Legal .....                                 | 39 |



|                            |                                                      |    |
|----------------------------|------------------------------------------------------|----|
| 2.4                        | Fundamentación Técnica-Administrativa.....           | 40 |
| 2.5                        | Empresa Objeto de Estudio.....                       | 41 |
| 2.5.1                      | Base Legal .....                                     | 41 |
| 2.5.2                      | Reseña Histórica .....                               | 42 |
| 2.5.3                      | Misión.....                                          | 42 |
| 2.5.4                      | Visión.....                                          | 42 |
| 2.5.5                      | Logotipo.....                                        | 43 |
| CAPÍTULO III.....          |                                                      | 44 |
| METODOLOGÍA.....           |                                                      | 44 |
| 3.1                        | Modalidad de la Investigación.....                   | 44 |
| 3.2                        | Tipo de la Investigación.....                        | 44 |
| 3.3                        | Fuentes de información .....                         | 44 |
| 3.4                        | Población y Muestra.....                             | 46 |
| 3.4.1                      | Población .....                                      | 46 |
| 3.4.2                      | Muestra.....                                         | 46 |
| 3.5                        | Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos..... | 47 |
| 3.6                        | Plan de Recolección de Información.....              | 48 |
| 3.7                        | Métodos de contacto.....                             | 49 |
| 3.8                        | Procesamiento de la Información.....                 | 49 |
| CAPITULO IV .....          |                                                      | 50 |
| PRESENTACION DE DATOS..... |                                                      | 50 |

|                                     |                                                |    |
|-------------------------------------|------------------------------------------------|----|
| 4.1                                 | Análisis e Interpretación de Resultados .....  | 50 |
| 4.1.1                               | Presentación de Datos.....                     | 50 |
| 4.1.2                               | Conclusiones de la Investigación de Campo..... | 60 |
| CAPÍTULO V.....                     |                                                | 61 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... |                                                | 61 |
| 5. 1                                | Conclusiones .....                             | 61 |
| 5.2                                 | Recomendaciones .....                          | 62 |
| CAPÍTULO VI .....                   |                                                | 63 |
| PROPUESTA.....                      |                                                | 63 |
| 6.1                                 | Título de la Propuesta .....                   | 63 |
| 6.2                                 | Beneficiarios .....                            | 63 |
| 6.3                                 | Antecedentes de la Propuesta.....              | 63 |
| 6.4                                 | Objetivos .....                                | 64 |
| 6.4.1                               | Objetivos Específicos .....                    | 64 |
| 6.5                                 | Ubicación Sectorial y Física.....              | 64 |
| 6.6                                 | Justificación .....                            | 64 |
| 6.7                                 | Factibilidad .....                             | 65 |
| 6.7.1                               | Factibilidad Administrativa.....               | 65 |
| 6.7.2                               | Factibilidad Legal .....                       | 66 |
| 6.7.3                               | Factibilidad Económica.....                    | 66 |
| 6.8                                 | Fundamentación Científico-Técnica.....         | 66 |

|           |                                                    |    |
|-----------|----------------------------------------------------|----|
| 6.9       | Desarrollo de la Propuesta.....                    | 70 |
| 6.9.1     | Antecedentes de la empresa.....                    | 70 |
| 6.9.2     | Visión y Misión.....                               | 70 |
| 6.9.3     | Servicios que ofrece la empresa.....               | 71 |
| 6.9.4     | Análisis FODA.....                                 | 74 |
| 6.9.5     | Alcance del Sistema de Gestión de Calidad.....     | 75 |
| 6.9.6     | Política de Calidad.....                           | 75 |
| 6.9.7     | Macro del desarrollo de la propuesta .....         | 76 |
| 6.9.8     | Mapa de procesos de Seguros Bolívar.....           | 77 |
| 6.9.9     | Establecimiento de procesos y procedimientos ..... | 78 |
| 6.9.9.1   | Documentos.....                                    | 78 |
| 6.9.9.2   | Actores.....                                       | 78 |
| 6.9.9.3   | Áreas.....                                         | 78 |
| 6.9.9.4   | Proceso MACRO: CLIENTE.....                        | 78 |
| 6.9.9.4.1 | Sub PROCESO RECLAMOS-QUEJAS.....                   | 80 |
| 6.9.9.4.2 | Sub PROCESO VENTAS SEGUIMIENTOS.....               | 88 |
| 6.9.9.5   | Proceso MACRO: CLIENTE.....                        | 92 |
| 6.9.9.5.1 | Sub PROCESO ENCUESTAS-SATISFACCION CLIENTE .....   | 92 |
| 6.9.9.5   | Proceso MACRO: CLIENTE.....                        | 97 |
| 6.9.9.5.2 | Sub PROCESO GENERACION DE PROYECTOS.....           | 97 |
| 6.10      | Proyecciones .....                                 | 99 |

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| 6.10.1 Presupuesto Sucursal.....                    | 99  |
| 6.10.2 Información Contable.....                    | 100 |
| 6.11. Funciones del personal contratado.....        | 120 |
| 6.11.1 Asistente de Servicio al Cliente.....        | 120 |
| 6.11.2 Vendedores .....                             | 121 |
| 6.11.3 Jefe de Agencia.....                         | 121 |
| 6.12 Indicadores de proceso .....                   | 122 |
| 6.12.1 Tabla de Indicadores.....                    | 123 |
| 6.13. Conclusiones y Recomendaciones Generales..... | 124 |
| BIBLIOGRAFÍA.....                                   | 126 |
| ANEXOS .....                                        | 128 |

## TABLA DE GRÁFICOS

|             |                                                 |
|-------------|-------------------------------------------------|
| Gráfico 1.  | Integrantes del servicio                        |
| Gráfico 2.  | Relación del servicio de seguros                |
| Gráfico 3.  | Organigrama básico de una empresa seguros       |
| Gráfico 4.  | Modelo Sistema de Gestión de la Calidad         |
| Gráfico 5.  | Medición Servicio actual                        |
| Gráfico 6.  | Posicionamiento                                 |
| Gráfico 7.  | Evaluación de captación de clientes             |
| Gráfico 8.  | Calidad en la atención                          |
| Gráfico 9.  | Diferencia con la competencia                   |
| Gráfico 10. | Valor agregado al servicio                      |
| Gráfico 11. | Tipos de Servicio con Relación a la competencia |
| Gráfico 12. | Renovación del servicio                         |
| Gráfico 13. | Calificación general del servicio               |
| Gráfico 14. | Factor diferenciador servicio al cliente        |
| Gráfico 15. | Grados de Satisfacción al Cliente               |
| Gráfico 16. | Mapa de Procesos                                |

## TABLAS

|           |                                                 |
|-----------|-------------------------------------------------|
| Tabla 1.  | Riesgos                                         |
| Tabla 2.  | Árbol de problemas                              |
| Tabla 3.  | Principios de los seguros                       |
| Tabla 4.  | Tipos de seguros                                |
| Tabla 5.  | Tipos de siniestros                             |
| Tabla 6.  | Componentes de la muestra                       |
| Tabla 7.  | Muestra a aplicarse                             |
| Tabla 8.  | Técnicas e instrumentos de recolección de datos |
| Tabla 9.  | Ventajas de los servicios-seguros para autos    |
| Tabla 10. | FODA                                            |
| Tabla 11. | Presupuesto personal                            |
| Tabla 12. | Balances                                        |
| Tabla 13. | Estado de situación                             |
| Tabla 14. | Estado de resultados técnico                    |
| Tabla 15. | Cuentas de ingresos y egresos                   |
| Tabla 16. | Ranking Activos                                 |
| Tabla 17. | Ranking Pasivos                                 |
| Tabla 18. | Ranking Patrimonios                             |
| Tabla 19. | Ranking Resultados                              |
| Tabla 20. | Ranking Prima neta pagada                       |
| Tabla 21. | Ranking Resultados Técnicos                     |
| Tabla 22. | Ranking Prima Neta Retenida                     |
| Tabla 23. | Ranking Inversiones Financieras Brutas          |
| Tabla 24. | Ranking Siniestros Pagados                      |
| Tabla 25. | Indicadores de proceso                          |

## INTRODUCCIÓN

El ser humano no se encuentra exento de sufrir algún siniestro son situaciones que pueden afectarnos total o parcialmente tanto en su integridad física como en los bienes que posee. Dentro de los siniestros pueden encontrarse a los accidentes de tránsito, robos, accidentes causados por la naturaleza como incendios, inundaciones, tsunamis, deslaves, terremotos, entre tantos que se pueden encontrar. La lista es interminable a tantas situaciones de riesgo a los que el ser humano se expone día a día.

Ante estas situaciones, el ser humano creó una forma de salvaguardar la vida y los bienes. EL SEGURO. Este es un elemento importante de las finanzas, puesto que de alguna forma garantiza la reposición de un porcentaje del bien asegurado; sin embargo, cuando se trata de un seguro de vida no garantiza la devolución de la vida pero sí el brindar protección a los beneficiarios.

El seguro en sí está íntimamente relacionado con el desarrollo de la economía en el ámbito que se trate. Está ligado con el marco social, económico y político, de donde se generarán las políticas para su aplicación.

El tema del seguro es muy utilizado en las empresas, prácticamente como una obligación, pero en el aspecto personal esta práctica no se la da en todos los ámbitos, dado básicamente por el desconocimiento de los servicios.

Razón por la cual es importante concienciar el uso del seguro en la gente común, a través de información clara y precisa sobre los beneficios que conlleva su contratación. Esto de alguna forma apoyará a mejorar la calidad y la cantidad de asegurados.

De acuerdo a datos internacionales, el 35% de la población en EEUU tiene seguro, 34% en Europa, 26% en Asia y apenas un 5% en Oceanía, África y América Latina. Incluso América Latina no llega ni al 1.5%, cifra por demás

baja, situación que evidencia claramente que no tenemos el hábito de protegernos.

De la investigación realizada y de acuerdo a los expertos, existen riesgos que tienen alta probabilidad de ocurrir y a los cuales la gente los teme.

| RIESGOS |                                 |
|---------|---------------------------------|
| •       | Energía nuclear-guerras         |
| •       | Ambientales                     |
| ○       | Destrucción de la capa de ozono |
| ○       | Acción del sol sobre la piel    |
| ○       | Contaminación de agua-alimentos |
| •       | Ingeniería genética             |
| •       | Accidentes de Automóviles       |
| •       | Agresiones                      |
| •       | Enfermedades-SIDA               |
| •       | Terrorismo                      |
| •       | Accidentes caseros              |
| •       | Bebidas alcohólicas             |

Tabla 1. Riesgos

Elaborado por: UBILLUZ, María José

En muchos de los temas mencionados, los medios de comunicación juegan un papel importante, puesto que usualmente le dan mayor importancia por ejemplo a los accidentes aéreos y no a los de carretera, incitando en la gente a no tomar un avión como medio de transporte seguro. Su influencia negativa se la evidencia en varias áreas, puesto que por el espacio que le brindan a tal o cual evento, estos se quedan grabados en la mente de la gente.

En la actualidad, varios profesionales han dedicado todos sus esfuerzos para establecer los eventos del pasado y un tanto pronosticar los del futuro, puesto que en eventos naturales no previstos, varias aseguradoras han cerrado sus operaciones por los daños provocados.

Un ejemplo es lo ocurrido durante el Huracán Andrew (1995) que azotó las costas de la Florida donde miles de familias perdieron sus viviendas, vehículos, empresas y hasta vidas.



La previsión de los desastres se ha convertido en una ciencia, donde los más interesados en conocerlos son las empresas aseguradoras, quienes invierten millones de dólares para obtener información.

A quienes se han dedicado a buscar y detectar riesgos, los han denominado riesgólogos. Son estos personajes quienes localizan estas posibles amenazas e informan a quien corresponda sobre los peligros inminentes que podrían provocarse y quienes podrían ser los afectados.

Estos personajes también son objeto de fuertes críticas por la exageración de las estimaciones, puesto que provocan alarma entre la población.

Sin embargo, la sabia naturaleza puede desatar grandes catástrofes, desestimando los cálculos de los más expertos. La sugerencia es diversificar las inversiones en varios negocios y no concentrarlos en uno solo.

Justamente ese es el objetivo de este estudio, informar a cualquier persona interesada de los ámbitos en los cuales interviene una aseguradora, los términos que se utilizan, beneficios, riesgos, entre otras cosas. Esto considerando el ser cliente.

Por otro lado, considerando ser la empresa tener la empatía del cliente para que nos brinden las atenciones necesarias y llegar a un acuerdo de ganar-ganar, pero el objetivo central de la empresa es incrementar más clientes satisfechos basados en innovaciones.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Tema de investigación**

**REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE EN BOLÍVAR COMPAÑÍA DE SEGUROS DEL ECUADOR EN LA CIUDAD DE AMBATO PARA INCREMENTAR VENTAS**

#### **1.2 Contextualización**

##### **Macro**

A nivel nacional se ha observado la presencia mayoritaria de inseguridad en todas las áreas, razones por las cuales las personas han optado por buscar “seguros” que protejan sus inversiones e incluso hasta sus vidas.

En los últimos años, las aseguradoras han crecido notoriamente, ofreciendo cada una beneficios más atractivos para sus clientes. Las organizaciones han empezado a implementar herramientas organizacionales que les permitan controlar los servicios que brindan. Una de esas herramientas es la Norma ISO 9001:2000.

La Norma ISO permite que las organizaciones trabajen ordenadamente. El trabajo por procesos establece parámetros mediante los cuales la organización mide la efectividad y eficacia de cada uno de los procesos implementados. Se establecen objetivos, responsables, alcances (tareas de entrada y salida), documentos y flujogramas.

Aún cuando la organización tenga en una ciudad la oficina matriz y cuente con varias sucursales en otras ciudades a nivel nacional, todas deben ser parte del proceso ISO. Todos los integrantes deben conocer su participación dentro de los procesos y su aporte para lograr los objetivos institucionales.

El mantener mejoramiento continuo permite a las organizaciones tomar correctivos inmediatos cuando se ha detectado que el servicio no está dando los resultados esperados.

### **Meso**

Pocas son las empresas que difunden la obtención de una certificación ISO, tal vez porque piensan que no es importante, sin embargo el conocer que una empresa se encuentra certificada ISO es sinónimo de orden, abaliza el control de cada una de las actividades teniendo muy claro que el principio y final de la cadena de valor es el cliente.

Son pocas las aseguradoras que mencionan la obtención de la norma. Además que también son pocas aquellas que tienen estructurado un servicio al cliente que les permita medirse y peor aún captar clientes a través de un proceso bien establecido.

Las compañías de seguros han visto en los últimos años en el centro del país un gran potencial para sus empresas.

### **Micro**

Aún cuando la Norma ISO es una herramienta que bien utilizada puede brindar varios beneficios, también es cierto que muchos de los integrantes de las grandes organizaciones las desconocen por completo.

Realizan las actividades definidas sin saber por qué?, cuál es el objetivo?, a qué me va a llevar si la cumplo como consta? Entre tantas preguntas que se pueden hacer. Un aspecto importante que obliga la implementación de esta norma es mantener una comunicación fluida entre los integrantes del sistema en donde se encuentren.

La falta de comunicación conlleva a que se desconozcan los objetivos organizacionales y por ende que no se los cumplan.

## 1.3 Planteamiento del problema

### 1.3.1 Análisis crítico del problema

La técnica del árbol de problemas permite identificar si existe un problema, teniendo en cuenta aspectos puntuales.

Antes de iniciar con la investigación, se han identificado a los integrantes del servicio, para analizar su participación.



Gráfico 1. Integrantes del servicio

Elaborado por: UBILLUZ, Maria José

Una vez identificados los integrantes, se procede a realizar el análisis de causa-efecto:

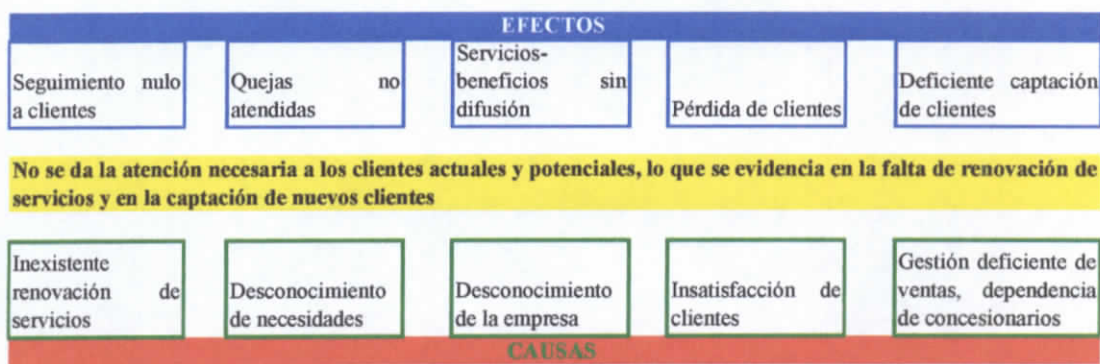


Tabla 2.           Árbol de problemas  
 Elaborado por: UBILLUZ, María José  
 Fuente:           Seguros Bolívar

### 1.3.2 Formulación del Problema

Para la definición del problema central, se han establecido varias directrices entre las principales tenemos:

- Se realizan seguimientos constantes o frecuentes a los clientes, relacionados con el servicio brindado?
- Las quejas recibidas son atendidas oportunamente y con la seriedad del caso? O estas se encuentran flotando?
- Se difunden los servicios-beneficios que brinda nuestra empresa?
- Se ha enrolado a nuevos clientes a la organización?
- Existe fidelidad-renovación de servicios?

De estas preguntas se desprenden varios temas que a decir por el mismo personal de la organización no se los está atendiendo con seriedad o que simplemente no le están brindando la importancia necesaria, razones de peso para concluir que:

No se da la atención necesaria a los clientes actuales y potenciales, lo que evidencia la falta de renovación de servicios y en la captación de nuevos clientes.

### 1.3.3 Delimitación del problema

Se detalla la delimitación espacial y temporal del objeto de investigación.

#### Delimitación Espacial:

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Empresa: Seguros Bolívar

Sucursal: Ambato, Zona centro del país

Grupo: Personal de la empresa

Clientes actuales y potenciales

Ubicación: Av. Atahualpa y Marcos Montalvo junto Gasolinera  
Ballesteros 2

Teléfono: 032 846224

Telefax: 032 846205

e-mail: rzavala@seguros-bolivar.com

#### Delimitación Temporal:

Periodo actividades: Enero – junio 2009

#### Delimitación de Contenido:

Campo: Administración de empresas de seguros

Áreas: Proceso administrativo

Aspecto: Norma ISO 9001:200, Proceso de mejora continua

#### Unidades de observación:

Clientes actuales y potenciales

### 1.4 Objetivos

#### 1.4.1 Objetivo General

Reestructurar el proceso de Servicio al Cliente para optimizar la información en todo el sistema de la empresa Seguros Bolívar.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- a) Redefinir los procesos de servicio al cliente basado en inquietudes-requerimientos o quejas de los clientes.
- b) Definir oportunidades de mejora a través de necesidades.
- c) Determinación de canales de comunicación para difundir servicios para captar nuevos clientes.
- d) Definir motivos por los cuales no se renueva servicios.

### **1.4.3 Hipótesis General**

La reestructuración del proceso-área de servicio al cliente contribuirá para que la comunicación organizacional mejore, permitiendo mantener los clientes actuales e incrementar nuevos.

### **1.4.4 Hipótesis Específica**

- a) La reestructuración del proceso de comunicación directa con el cliente, permitirá realizar un manejo adecuado de quejas-inquietudes y servicios.
- b) La retroalimentación directa con el cliente, permitirá implementar mejoras inmediatas (innovación) a los servicios.

## **1.5 Justificación**

Este trabajo tiene un gran impacto empresarial, ya que se lo aplicó a una empresa de la localidad con trayectoria reconocida a nivel nacional, como lo es Seguros Bolívar.

A nivel general se pretende reestructurar un servicio que se enfoque directamente al cliente, de quien se obtuvieron los parámetros para la implementación de proyectos que permitan tener una fluida comunicación que a la vez se retribuirá en su satisfacción y lealtad en los servicios.

Es importante que la empresa entre en una innovación permanente de servicios que permita tener información real de las necesidades de los

clientes. Las empresas que tienen un contacto directo con sus clientes son quienes alcanzan mejores resultados, además que es importante considerar que se trata de una empresa que tiene una norma implementada lo que les exige tener mejoramiento continuo.

Analizando información de la organización, se determina que en los últimos años ha perdido clientes, (información verbal emitida por personal actual) razón suficiente para iniciar una reestructuración urgente.

## **1.6 Prognosis**

De la información analizada previamente, se deduce que si la compañía no reestructura inmediatamente sus procesos de servicio al cliente (por captación) podría entrar en una grave crisis económica, por pérdida de clientes quienes prefieren a la competencia, lo que generaría que la empresa no perciba ingresos y por lo tanto tenga una baja rentabilidad.

La compañía no tiene renovación de servicios, ni difusión, además que en la página WEB promociona servicios que aquí en la sucursal de Ambato, no ofrecen por desconocimiento de los mismos, debido a que no cuenta con el personal suficiente para atender todas las áreas.

## **1.7 Análisis Crítico**

La compañía posee un gran potencial, que no lo explota ya que no cuenta con la cantidad suficiente de personal para atender todas las áreas requeridas, el programa de capacitación es desactualizado y deficiente difusión de los servicios que sí los posee. Además no aprovecha la posición que tiene en el mercado, situación que podría ser de gran beneficio.

No optimiza la herramienta implementada Norma ISO 9001-2000 que permite trabajar por procesos, situación que también desconoce el personal. De la información recolectada, se observó que no existe liderazgo en la sucursal, puesto que el trabajo realizado actualmente es solamente de



escritorio. Se evidencia que no existe estudios de mercado, seguimientos a clientes, apertura de nuevos mercados (nichos), entre otras.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes Investigativos**

Prevía la ejecución de la investigación, se visitaron varias universidades para analizar trabajos previos relacionados con este tema; sin embargo, no se ubicó ningún trabajo que se refiera a la reestructuración del proceso de servicio al cliente en una empresa aseguradora, sin embargo se consultó sobre empresas de la localidad de Ambato que han sido certificadas y que por lo tanto manejan Servicio al Cliente, para relacionar el servicio que prestan a sus clientes.

Una de las empresas consultadas fue UNIFINSA institución financiera certificada ISO quienes manejan encuestas y seguimientos de satisfacción del cliente a través de buzones de sugerencias-quejas; situación que les ha permitido mantener un contacto permanente con las necesidades de sus clientes e implementar mejoras.

Otra institución certificada ISO es la Unidad Educativa Atenas, quienes tienen un proceso de Servicio al Cliente bastante amplio y completo, pues han establecido varias herramientas de comunicación permanente con el cliente, siendo éstas: encuestas de satisfacción para clientes internos-externos (dos internas a estudiantes y una general para estudiantes y padres de familia), página WEB, buzones para la recepción de quejas-sugerencias, mail, entrevistas y el Departamento de Servicio al Cliente.

Sus autoridades manifiestas que la implementación de este proceso ha permitido mantener un contacto permanente y abierto con los clientes, facilitando la aplicación de acciones correctivas inmediatas que permitan eliminar la causa-raíz de inconvenientes detectados, involucrando directamente a las personas responsables de gestionar la actividad, finalmente midiendo la efectividad de estas acciones a través del comentario directo del cliente.

No se pudo ubicar a una empresa certificada ISO relacionada con seguros, razón por la cual fue necesario introducirse en el mundo de las empresas aseguradoras para buscar los conceptos generales del servicio y sobre todo en el de un usuario, quien busca salvaguardar sus bienes e incluso sus vidas en caso de darse hechos fortuitos.

Es importante asegurarse, ya que podemos protegernos de algo malo que nos pudiera ocurrir; sin embargo esto no garantiza, que eso "malo" (que se conoce como Siniestro) no pueda pasar.

La suma asegurada (el dinero que se le entregará al Asegurado, en caso de que ocurra el siniestro) sólo le ayudará para que las consecuencias económicas de esos eventos no le perjudiquen ni a éste, ni a su familia o a otras personas. Después de todo, el seguro es un instrumento financiero.

Si bien es cierto que al tener un seguro de gastos médicos el Asegurado no será inmune a las enfermedades, si contará con los recursos para su curación y rehabilitación e, incluso, podría obtener una cantidad de dinero que compensará los días que no pudo trabajar.

Si contrata un seguro de vida y agrega el beneficio de invalidez total y permanente no se convierte en inmortal. En caso de sufrir un accidente y quedar inválido tendrá un ingreso fijo del cual pueda subsistir. Si el asegurado fallece su familia puede recibir un valor fijo para su mantención.

## **2.2 Fundamentaciones**

### **2.2.1 Fundamentación Científica – Técnica**

#### **2.2.1.1 Administración General Empresas de Seguros**

En el mundo, la administración se enfoca a un sinnúmero de productos y servicios, sin embargo los fundamentos son los mismos. La administración siempre considerará las áreas: financieras, personal, producción-servicios,

El objetivo de esta norma es identificar los varios procesos que pueden tener una institución/organización.

### 2.2.1.1.1 Introducción a la empresa de seguros

En algún momento de nuestras vidas, nos encontramos expuestos a situaciones negativas y queremos de alguna forma asegurar lo que tenemos: sean estos bienes materiales o, lo que se encuentra de moda, servicios de salud. El objetivo que perseguimos es cuidar lo que hemos logrado conseguir y que estos perduren en el tiempo. No estamos en capacidad de predecir nada, situación que nos expone más a estos "peligros".

Ante esta necesidad de brindar "apoyo", nacieron las empresas aseguradoras, pero qué son? cómo funcionan?, qué términos utilizan? Entre otras tantas preguntas que podemos tener.

Para entender mejor qué es, se realizará una breve explicación de qué son los seguros.

El seguro es un contrato que se establece con una empresa para asegurar algo o a alguien bajo ciertos parámetros. Al contrato se lo denomina póliza.

Tanto las personas como los bienes pueden estar expuestos a:

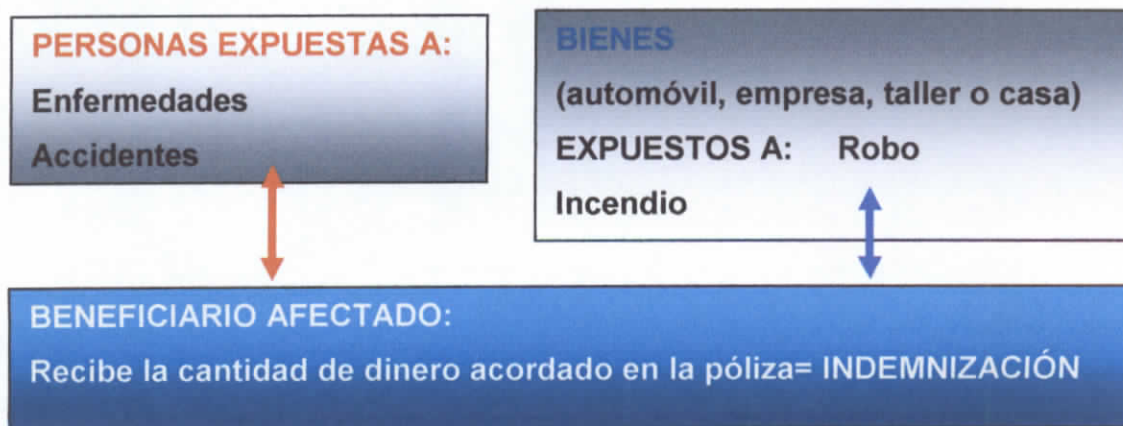


Gráfico 2. Relación del servicio de seguros

Elaborado por: UBILLUZ, María José

El valor que el asegurado paga a la empresa aseguradora se llama PRIMA. La forma de pago es un acuerdo mutuo entre las partes.

Es necesario considerar que las aseguradoras no cubren el daño con dinero únicamente, sino también pueden llegar al acuerdo de reparación-arreglo de las pertenencias que hayan sufrido. En el caso de vehículos, podría ser reparado con la empresa con la cual tenga convenios.

Para el caso de enfermedad, la persona podría ser atendida en el hospital-clínica con la que la empresa de aseguradora tenga convenios. Otra forma también es la reposición de gastos, por lo tanto la persona afectada puede asistir al centro-clínica de su confianza.

El seguro debe ser contratado con anterioridad a cualquier evento, pues es lo que de alguna forma nos da tranquilidad.

#### **2.2.1.1.2     Cuál es el objetivo de contratar un seguro?**

Luego de analizar a nivel general la introducción al mundo de los seguros, se determina que existen dos objetivos puntuales: disminuir el riesgo de pérdida y garantizar su protección, obviamente todo esto a cambio de un pago fijo.

#### **2.2.1.1.3     Tipos de Seguro**

A nivel general, los seguros se dividen en:

- a. SEGUROS SOCIALES
- b. SEGUROS PRIVADOS

##### **a. Seguros Sociales**

Este tipo de seguros están a cargo del estado, no es opcional es obligatorio para todas aquellas personas que laboran tanto en empresas privadas como estatales.

Tienen por objeto amparar a la clase trabajadora en casos de: accidente, invalidez, enfermedades, desocupación o maternidad.

Los pagos son obligatorios y determinados por el estado a través de leyes y son los empleadores los encargados de realizar los pagos respectivos.

## **b. Seguros Privados**

Estos son seguros contratados voluntariamente. Cubren riesgos mediante un pago fijo. Son válidos a partir de la emisión de la póliza-contrato donde se establecen claramente los derechos y obligaciones, lo utilizan compañías privadas, personas a nivel general e incluso el mismo estado.

### **2.2.1.1.4 Quienes intervienen en la contratación de un seguro?**

El asegurador. Usualmente es una compañía de seguros organizada autorizada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, quien asume la obligación de pago cuando se produce el siniestro. Las empresas aseguradoras cuentan con el siguiente personal para captar a sus clientes, sin embargo existe una gran diferencia:

a. Agentes. Son intermediarios. Trabajan para una compañía y sólo pueden recomendar productos de ésta.

b. Corredores. Tienen una titulación especial, por lo tanto son profesionales cualificados. Trabajan con todas las aseguradoras por lo que pueden comparar distintos seguros y ofrecerle al consumidor el producto de la compañía más adecuada para sus necesidades.

- El asegurado. Es el titular del seguro.

- Contratante. Quien contrata el seguro y quien está obligado a pagar por el servicio.

- Beneficiario. Es quien recibiría el pago en caso de darse el siniestro.

En muchos casos el contratante y el beneficiario puede ser la misma persona.

### 2.2.1.1.5 Partes del contrato

Una póliza-documento de seguro debe contener la siguiente información:

- El contrato debe darse por escrito, especificando claramente los derechos y obligaciones de las dos partes.
- Nombres completos de las partes contratantes (persona/s interesadas-empresa de seguro).
- Domicilios de las partes contratantes.
- Descripción:
- Bien: Si se trata de un bien, se deberá especificar la información del mismo.
- Seguros de vida: En este caso se deberá determinar la existencia de enfermedades, tiempo de padecimiento, médico tratante, entre otros.
- Monto de la prima. Forma de pago.
- Deducibles. Es el monto que el asegurado debe pagar de su cuenta para cubrir parte de los gastos del siniestro antes que el seguro comience a pagar.
- Tiempo de vigencia del seguro. Fecha inicial y final.
- Valor total del seguro.
- Beneficiarios. Si se trata de seguros de vida, el asegurado deberá definir a la personas/s que recibirán la indemnización.
- Adicionales. Aquí pueden incluirse ciertas modificaciones o adicionales que concuerden las dos partes.

### 2.2.1.1.6 Qué características contiene un contrato de seguro?

- Documentado. Debe existir un documento donde se contemplen todos los parámetros.
- Adhesión. El asegurador establece de alguna forma los parámetros iniciales del contrato.
- Aleatorio: Las partes ignoran la fecha de cumplimiento, aun cuando el siniestro debe ser verificado.
- Oneroso: Si se llega a dar el siniestro, el asegurador debe cubrir con el valor asegurado.

- Duración. Tiene un tiempo de duración establecido.
- Consensual. Tiene el consentimiento de las dos partes.
- Bilateral. Se genera derechos y obligaciones para las dos partes.

Qué significa bilateral?

Son los derechos y obligaciones que contraen las partes una vez aceptada la póliza-contrato.

#### **2.2.1.1.7 Derechos y obligaciones de la aseguradora**

- Emisión de un documento. La aseguradora deberá entregar al asegurado un documento donde contemple todas las condiciones en base a las cuales se contrató el servicio y que hayan sido aceptadas por la aseguradora.
- Explicación. El representante de la aseguradora deberá dar una explicación en detalle a quien contrata/beneficiario/asegurado de los siguientes puntos:

Alcance de la cobertura.

Condiciones en las cuales es contratada.

Condiciones en las cuales se hará efectiva.

Limitaciones a las que está sujeta.

- Cobertura de indemnización. Informar sobre el valor de la indemnización, si el siniestro se da, verificando el reclamo realizado por el beneficiario del seguro. La aseguradora deberá pagar el monto que corresponda.
- Comprobación del reclamo. La aseguradora deberá verificar la procedencia del reclamo, para lo cual podría realizar: informes, análisis, entrevistas, visitas, investigaciones o cualquier forma que permita a la aseguradora conocer las condiciones en las cuales se dio el siniestro.
- Pago. Si la aseguradora luego de informarse del siniestro y considerara que no es procedente el pago, deberá estar debidamente fundamentada.

#### **2.2.1.1.8 Derechos y obligaciones del asegurado**

Convencimiento. El asegurado deberá tener el convencimiento-seguridad o garantía de que sus bienes o su persona están completamente protegidos tal



como consta en la póliza, es decir que la aseguradora cumpla con lo ofrecido. En este punto también está contemplado el haber escogido correctamente a la empresa de seguro.

**Cuidado del bien.** Si se asegura un bien, el asegurado tiene la obligación de brindar todos los cuidados requeridos para que este bien se mantenga en óptimas condiciones.

#### **2.2.1.1.9 Derechos y obligaciones del contratante**

**Informarse.** El contratante deberá informarse de todas las condiciones de la póliza y sobre todo de las coberturas. La compañía que escoja está en la obligación de informarle en detalle sobre todas las dudas que tenga para considerar la mejor opción a contratar. **Pagos.** Una vez que haya escogido la aseguradora y conocido de sus servicios, está en la obligación de cubrir el valor de la póliza de acuerdo a convenio de pago.

#### **2.2.1.1.10 Derechos y obligaciones del beneficiario**

Si el siniestro llega a darse, brindar toda la información y documentación necesaria para que el mismo sea comprobado.

Si se ha comprobado el siniestro y cumple con todas las disposiciones, tiene derecho a recibir la indemnización convenida por parte de la empresa aseguradora.

#### **2.2.1.1.11 Seguros.- Principios**

Son las normas que rige la relación entre asegurador y asegurado, las mismas que son necesarias conocerlas.

| PRINCIPIOS         | CARACTERÍSTICAS                                                                                                                                             |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Buena Fe           | Declaraciones verdaderas.<br>Sustentación de la validez del contrato.<br>Evita el dolo o mala intención.                                                    |
| Indemnización      | Es un ganar-ganar para las dos partes                                                                                                                       |
| Interés Asegurable | Cobertura del valor real.                                                                                                                                   |
| Subrogación        | Faculta la aseguradora a recuperar de terceras personas                                                                                                     |
| Contribución       | Compartir la reposición con otras empresas, en porcentajes proporcionales, de acuerdo al valor asegurado. En el caso de haber varias empresas aseguradoras. |

Tabla 3. Principios de los Seguros

Elaborado por: UBILLUZ, Maria José

#### 2.2.1.1.12 La Prima

Es el valor-pago que el asegurado paga al asegurador. La forma de pago puede ser anual, mensual, trimestral, entre otros.

#### 2.2.1.1.13 Tipos de Seguro

Se han considerado varios tipos de seguros, dentro de los cuales se pueden identificar los siguientes:

| SEGURO                                | COBERTURA DE DANOS O PERDIDAS DE:                                                      | OBSERVACIONES                                                                                                                                               |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Marítimo                              | Naves o embarcaciones                                                                  | Mar                                                                                                                                                         |
| Transporte                            | Mercaderías, valores u objetos                                                         | Vía marítima, aérea o fluvial                                                                                                                               |
| De Vida                               | riesgo de muerte                                                                       | Temporal, De Vida Entera, Total, de Empleados, Desgravamen Hipotecario                                                                                      |
| De Incendio                           | fuego puede ocasionar a los bienes, activo fijo y patrimonio                           | terremoto, explosión, inundación, daños por humo, daños por agua, conmoción civil, daño maliciosos y/o vandalismo, caída de aeronaves, impacto de vehículos |
| De Automóviles                        | vehículos automotores                                                                  | choque o volcadura, incendio, robo y rotura de vidrio Cubre además responsabilidad civil o daños a terceros                                                 |
| Fidelidad de Empleados                | actos deshonestos de un empleado en el manejo de valores o dinero                      |                                                                                                                                                             |
| Robo y Asalto                         | apropiación ilícita de bienes o valores                                                | mediante la violencia, fractura o amenaza                                                                                                                   |
| Lucro Cesante                         | pérdidas económicas de una Empresa                                                     | paralización de fábricas o interrupción de la explotación por incendio, rotura de maquinaria                                                                |
| Responsabilidad Civil                 | protección a las personas o empresas                                                   | Responsabilidad Civil por daños causados a terceros en su persona o en su propiedad                                                                         |
| Ramos Técnicos/ Seguros de Ingeniería | Todo Riesgo para Contratistas, Riesgo para Montaje, Rotura de Maquinaria, entre otros. |                                                                                                                                                             |
| Domiciliario                          | incendio o robo a la propiedad del Asegurado (domicilio)                               | cobertura global o mixta causados por robo, y rotura accidental de vidrios                                                                                  |

Tabla 4. Tipos de Seguros  
 Elaborado por: UBILLUZ, María José

2.2.1.1.14 El Siniestro

Es la pérdida que sufre el asegurado de sus bienes por accidentes, robo, incendio, entre tantos hechos provocados por las personas o por sucesos de la naturaleza.

2.2.1.1.15 Tipos de Siniestros

| SINIESTRO | CARACTERISTICA                                                 |
|-----------|----------------------------------------------------------------|
| TOTAL     | Destrucción total o completa<br>(Seguros de daños)             |
| PARCIAL   | Pérdida de una parte del bien asegurado<br>Seguros de daños)   |
| DECLARADO | Comunicado por el asegurado a la empresa.                      |
| PAGADO    | Cuando la empresa ha cubierto al asegurado el valor del seguro |
| PENDIENTE | No ha sido indemnizado totalmente                              |

Tabla 5. TIPOS DE SINIESTROS  
Elaborado por: UBILLUZ, María José

Los seguros apoyan al Comercio Exterior. Los negocios internacionales que se realizan a nivel de todo el mundo, utilizan todo el tiempo SEGUROS, puesto que de alguna forma aseguran que el traslado de mercaderías tenga garantías hasta que lleguen a su destino. Los bancos brindan estos servicios a aquellos usuarios que los requieran. Dentro de los documentos que se utilizan se encuentran: las pólizas de seguro, flotante, ocasionales y abiertas. Cabe recalcar que las empresas aseguradoras brindan este servicio a nivel internacional.

2.2.1.1.2 Organización interna de una entidad aseguradora

Las organizaciones dedicadas al ofrecimiento de servicios, tienen una estructura definida. A continuación se presentan las áreas básicas:



Gráfico 3. Organigrama básico de una empresa seguros  
Elaborado por: UBILLUZ, María José

#### **2.2.1.1.3 Dirección General**

Concentra toda generación de la estrategia a aplicarse para la creación, innovación y mantenimiento de servicios que tienen como objetivo final la captación de clientes-incremento de ventas.

#### **2.2.1.1.4 Área Técnica**

Es la parte medular de la empresa de servicios pues aquí se concentra el análisis en los casos de siniestros. Esta área la integran expertos en investigaciones y que a la vez deben conocer de las leyes que rigen para amparar a los clientes y obviamente sus empresas aseguradoras.

Este es un tema de otro estudio, sin embargo, la conformación de este equipo es clave para la institución.

#### **2.2.1.1.5 Área De Servicio al Cliente**

El área de servicios está dedicada completamente a la búsqueda de clientes, información de servicios, ventas, implementación de proyectos en base al conocimiento de necesidades. Este tema se lo trata más en detalle a continuación por ser la base de estudio de este proyecto.

#### **2.2.1.1.6 Área Financiero-administrativa**

El objetivo central del área es brindar información a través de las varias herramientas y técnicas que se aplican a los Estados Financieros.

Estos proporcionan datos para conocer la situación actual y proyectarnos en base a estos datos a implementar mejoras en la organización, por lo mismo esta información es de vital importancia para la toma de decisiones.

Las grandes organizaciones se plantean objetivos que los pueden alcanzar en base a los recursos con los que cuenta, de acuerdo a una planificación adecuada.

Indudablemente la información financiera es el punto de partida para la toma de decisiones. En la actualidad la competencia obliga a las organizaciones a ser más competitivas y eficientes económicamente, haciendo un mejor uso de los recursos para elevar la productividad del trabajo y alcanzar mejores resultados con menos costos. Esta información es vital para que los inversionistas/accionistas tengan conocimiento sobre los resultados de la operación y situación financiera de la organización.

Para el análisis básico es necesaria la siguiente información:

- ✓ Balance General o Estado de Situación.
- ✓ Estado de Resultados o Estado de Ganancia y Pérdida.
- ✓ Estado de Flujo de Efectivo.

La evaluación se la puede realizar de acuerdo a los siguientes métodos:

**Análisis comparativo:** Llamado también horizontal

- Establecimiento de información de dos períodos
- Establecimiento de diferencias entre la información
- Se realiza de izquierda a derecha
- Compara datos
- Se base en parámetros similares
- Determina tendencias (crecimiento/decrecimiento)

**Análisis Porcentual:** Llamado también vertical

- Análisis de arriba hacia abajo
- Comparación de varios datos transformados en porcentajes
- Evalúa la magnitud y el cambio a las partidas
- Facilita la interpretación de datos
- Se recomienda incluir información año por año
- Se lo aplica al estado de resultados

### **Análisis de las Razones Financieras:**

- Análisis de ratios, índices, indicadores
- Se relacionan dos datos donde cada uno de ellos puede estar integrado por una o varias partidas de los estados financieros.
- Reduce la cantidad de datos.
- Establecer datos importantes que agreguen valor a la organización.
- Permite evaluar la situación financiera y el resultado de operación antiguos y presentes.
- Para elaborar se extrae información de los estados financieros anuales.
- Los indicadores brindan alertas a la organización sobre el desempeño.

Existen varios indicadores que la empresa puede aplicar:

- **De Liquidez:** Miden la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto o largo plazo.
- **De Administración de Deudas/apalancamiento financiero:** Determinan el grado mediante el cuál la empresa está siendo financiada mediante deuda.
- **De Administración de Activo:** Miden el grado de efectividad con que la empresa utiliza sus recursos.
- **De Rentabilidad:** Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades.
- **De Crecimiento:** Miden la habilidad de la empresa para mantener su posición económica, en el crecimiento de su economía.
- **De Valuación:** Mide la habilidad de la empresa para crear un nuevo valor de mercado superior a los desembolsos de los costos de inversión.

#### **2.2.1.1.7 Áreas de sistemas de la información**

En años anteriores los sistemas de información eran muy poco desarrollados y por lo mismo limitados. Afortunadamente hoy nos encontramos con grandes avances tecnológicos en las telecomunicaciones, lo que permite que mantengamos información con gran velocidad y veracidad que aportan grandemente a que las organizaciones sean más eficientes y efectivas.

Tanto es así que hoy en día existen organizaciones virtuales, sistemas de información inteligente, teoría de redes, entre otras tantas.

La innovación y rapidez en esta área es constante, por lo que las organizaciones deben estar alertas a las nuevas innovaciones que van de la mano con las necesidades reales. Las empresas dedicadas a brindar este servicio se internan en las organizaciones para conocer sus necesidades y generar nuevos sistemas, su servicio cubre la capacitación y soporte para los sistemas creados.

El éxito del sistema radica en la creación de una base de datos de lo más confiable.

Ej. De beneficios del desarrollo del sistemas

### **Área de Marketing**

El desarrollo de sistemas facilita enormemente en los siguientes aspectos:

- Encuestas: Recopilación adecuada de información, tabulación. Facilita el análisis de datos en gráficos.
- Ventas: Apoyo de información en el área de ventas/vendedores. Stocks actualizados, toma de pedidos, despachos, etc. Información por cliente. Estadísticas.
- Publicidad: Diseño de artes versátiles que permiten realizar modificaciones.

### **Área Contable**

Integración total de la administración de la empresa (área financiera, contable, recursos humanos).

- Análisis de información por producto-servicio.
- Implementación de nuevas tecnologías.
- Innovar en tecnología para estar al frente de la competencia.
- Disponibilidad de la información para todos los usuarios en tiempo real.



- Elimina distancias. Información real en tiempo real.

#### **2.2.1.1.8 Área de asesoría jurídica**

La función que realiza el área de asesoría jurídica es muy importante, sobre todo en una empresa de servicios. De aquí nacen todas las políticas institucionales ligadas con las leyes del estado, caso contrario se podría caer en un grave error al incumplir normas estipuladas. Esta área garantiza la integridad jurídica del negocio en conjunto con la responsabilidad de la empresa. Esta área se encarga de:

- Identificación de responsabilidades dentro del derecho laboral, mercantil/contractual, de negocios, financiación, litigios, seguros, etc. de los integrantes de la organización.
- Alinear los procesos y actividades del Departamento Jurídico con la estrategia de la empresa.
- Planificación anual, medición del área y superación de conflictos.
- Definición del escenario de actuación del Departamento Jurídico: la prestación de servicio a los clientes internos. Apoyo al cliente.
- Asesoría en la toma de decisiones a niveles gerenciales.

#### **2.2.1.1.9 Área de recursos humanos.**

El personal de una organización es el activo más importante de la organización, de ahí la importancia de esta área.

A continuación se detallan las funciones más importantes que realiza el área:

**1. Planeación de personal:** Determina las necesidades de la organización en cuanto al personal requerido. Analiza cargos, posibilidades de desarrollo dentro de la empresa, con lo cual trabaja en la capacitación y desarrollo. En la actualidad la planeación se basa en las competencias que cada uno debe cumplir para el desarrollo adecuado de sus funciones.

**2. Reclutamiento, selección, contratación e inducción:** El objetivo fundamental es que los cargos de la organización sean cubiertos por personas idóneas con los conocimientos necesarios para alcanzar el mejor desempeño.

|                |                                                                                |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Reclutamiento: | Búsqueda de aspirantes para cubrir vacantes<br>Levantamiento de bases de datos |
| Selección:     | Análisis de información (habilidades y capacidades) aspirantes                 |
| Contratación:  | Formalizar la relación laboral apegado a lo que exige la ley                   |
| Inducción:     | Información necesaria al nuevo trabajador para incorporación                   |

**3. Capacitación:** Tiene por objetivo el desarrollo del personal, la ampliación de sus conocimientos, lo que les permite obtener un crecimiento personal, estimulando su eficacia y productividad.

Se basa en la comparación de lo que la empresa requiere y en los conocimientos actuales de las personas, donde se establecen brechas que deben ser cubiertas con capacitación.

**4. Administración de sueldos y salarios:** Es responsabilidad del área de recursos humanos el análisis de la remuneración que cada uno recibe, información que está enlazada con las responsabilidades asignadas. Estos deben ser justos y equitativos con relación a todas las funciones de la organización.

**5. Prestaciones y servicio de personal.** Los trabajadores por ley tienen varios beneficios que deben ser cumplidos por la empresa. Estos pueden ser en dinero o especies. Se relaciona directamente con su bienestar personal.

**6. Seguridad e Higiene en el trabajo:** Son técnicas que controlan los factores ambientales, psicológicos que se desarrollan con el trabajo para que no afecten al empleado. Permiten reconocer y evaluar estos peligros que pueden estar latentes en la empresa. Previenen accidentes, enfermedades

### **2.2.1.2 Norma ISO 9001:2000**

A través de la implementación de esta norma se identifican varios procesos claves dentro de una organización, es así como este enfoque desarrollar, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, con su objetivo primordial, el de incrementar la satisfacción del cliente.

Como se puede obtener la satisfacción del cliente?, pues esto se lo consigue a través del cumplimiento de requisitos. La norma se basa en requisitos establecidos que se los adapta dependiendo del giro del negocio.

La implementación de esta norma, le da al cliente la potestad de opinar al respecto y exigir mejoras al servicio que está recibiendo.

Cuando se han identificado los procesos de la cadena de valor, procede identificar los responsables, documentos de entrada, documentos de salida, flujogramas, tiempos y más información de apoyo. Un aspecto importante es que su implementación permite medir la gestión de cada proceso, en base a indicadores de gestión establecidos para cada uno.

Algo que se debe recalcar es que la normativa debe ser utilizada en todo momento, debe ser parte de la vida de la organización, no es una actividad aleatoria que se la deba gestionar únicamente cuando se encuentren próximos a auditorias, esto es algo de todos los días y en lo cual deben involucrarse todo el personal de la organización.

Pero qué es ISO?

“ISO (la Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO).<sup>1</sup>

Qué es el enfoque basado en los procesos?

Dentro de la organización existen actividades críticas, estas se las debe identificar en la secuencia e importancia para lograr los objetivos planteados.

Las actividades críticas se los transforman en procesos. Básicamente la norma se enfoca en determinar los procesos críticos de la cadena de valor de la organización.

Cuando se han identificado los procesos, se establecen los objetivos principales de cada uno de ellos, es decir, cómo aportan a la organización. Así también se proceden a identificar los alcances, las entradas, salidas, responsables, flujos, políticas y documentación. La implementación de la Norma permite que la organización trabaje con orden y sobre todo que se evidencia en lo realizado.

Antes de proceder a identificar los procesos generales, los procesos de la cadena de valor, todo el personal debe conocer los requisitos de la norma y su aplicabilidad, por lo mismo su capacitación debe realizarse con meses de anticipación.

A la par de la implementación, la capacitación también debe dirigirse en MEJORA CONTINUA, puesto que se la debe implementar para la identificación de errores y su tratamiento inmediato, ya que constantemente se debe realizar seguimiento e identificaciones de no conformidades.

---

<sup>1</sup> ISO 9001:200 (ES) Sistemas de Gestión de Calidad- Requisitos, cursos de capacitación, p. 4.

“El sistema de gestión de calidad sugiere la aplicación de la metodología conocida como PHVA: planificar, hacer, verificar, actuar:

**Planificar:** Fijar objetivos-procesos destinados a obtener resultados de acuerdo con lo que el cliente requiere y políticas establecidas por la organización.

**Hacer:** Procesos (determinación-implementación)

**Verificar:** Seguimiento y medición de los procesos y productos/servicios de acuerdo a lo establecido por la organización.

**Actuar:** Mejora continua de los procesos.<sup>2</sup>



Gráfico 4.

Elaborado por:

Fuente:

Modelo Sistema de Gestión de la Calidad

[www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/Gestion%](http://www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/Gestion%20de%20la%20Calidad)

[www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/Gestion%](http://www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/Gestion%20de%20la%20Calidad)

El enfoque de procesos se basa en la interrelación de todos los procesos identificados, es decir, que el trabajo no se lo puede realizar por separado

<sup>2</sup> ISO 9001:200 (ES) Sistemas de Gestión de Calidad- Requisitos, cursos de capacitación, p. 4.

sino en coordinación con todos los procesos. Para que tenga éxito se debe trabajar en equipo, direccionándose a la satisfacción del cliente.

La alta dirección tiene un papel protagónico, pues su compromiso es clave para su implementación y funcionamiento adecuado.

Cabe mencionar que esta es una de las tantas herramientas que se pueden utilizar para una administración eficiente. La clave está en aplicarla en todo momento y no al ajuste de cumplimiento de normas.

#### **2.2.1.2.1 Requisitos**

Los puntos de norma que aplican para el caso de estudio presentado han sido identificados; son cuatro y aplican directamente para cumplir con lo que nos exige.

Existen varios puntos que son de apoyo principalmente en cuanto a documentación, revisiones y otros que no aplican directamente, simplemente sustentan el método; sin embargo se los debe considerar para no incumplir con la norma. Es necesario identificar adecuadamente los puntos de norma que aplican, pues éstos son revisados/auditados en las auditorías internas y/o externas que se realizan en las organizaciones para sustentar la implementación de la mejora continua.

Detalle de puntos importantes relacionados con el cliente:

#### **“5.2 Enfoque al cliente. ISO 9001:2000**

La alta dirección debe asegurar que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.”<sup>3</sup>

#### **“7.2.3 Comunicación con el cliente. ISO 9001:2000**

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

- a) la información sobre el producto,

---

<sup>3</sup> ISO 9001:2000 (ES) Sistemas de Gestión de Calidad- Requisitos, cursos de capacitación, p. 9.

- b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y
- c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.”<sup>4</sup>

En base a estos puntos se levantarán los procesos que apliquen a Servicio al cliente.

## **“8.2 Seguimiento y medición, ISO 9001:2000**

### **8.2.1 Satisfacción del cliente.**

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.”<sup>5</sup>

#### **2.2.1.3 Área de servicio al cliente**

Concepto general: Son todas las actividades que oferta una empresa/aseguradora tendientes a que el cliente obtenga el producto/servicio en el momento y lugar que lo requiera.

Siendo tema central de estudio del presente trabajo, SERVICIO AL CLIENTE, he querido enfocarse a las actividades que se deben realizar en esta importante área.

Si se observa dentro del modelo de Sistema de Gestión de Calidad, el cliente se encuentra al inicio y al final del proceso, por lo que podemos decir con certeza que es el factor más importante de la organización, puesto que sin clientes no habría razón de ser de la empresa.

Para cumplir con el objetivo de identificar las necesidades del cliente, es importante investigar cómo nos encontramos con relación a la competencia,

---

<sup>4</sup> IDEM, p. 12.

<sup>5</sup> IDEM, p. 16.

qué estamos haciendo para que nuestro cliente se sienta satisfecho, con qué herramientas contamos para conocer su apreciación, qué estamos haciendo para innovar, entre otras tantas preguntas que pueden aparecer.

La competencia avanza a pasos agigantados, puesto que han identificado el mercado de seguros como muy rentable.

Por lo mismo, se debe innovar constantemente, puesto que como dice: el que pega primero pega dos veces. Si detectamos sus necesidades y las superamos, vamos a estar como primera opción. Incluso en la actualidad se puede determinar que si una empresa le brinda un servicio extra-ordinario, el precio pasa a un segundo plano. La gente lo que espera es un buen servicio.

Para poder conocer cuáles son sus necesidades, existen varias herramientas que se pueden utilizar para recabar la información. Entre las varias opciones se encuentra: uso de la tecnología, como mailing, página WEB. Encuestas, entrevistas, focus group, buzones.

Cuando se haya obtenido la información, ésta debe ser analizada para crear estrategias que permitan atacar a las debilidades detectadas. De estas debilidades deben nacer proyectos a implementarse en el corto, mediano y largo plazo.

#### **2.2.1.3.1 La Comunicación**

En la vida diaria la comunicación juega un papel importante, pues es el medio a través del cual se emite información.

**Elementos:** Es determinante que la comunicación es uno de los elementos más importantes en la vida diaria mucho más en una organización.

**Emisor.** Es quien emite el mensaje (persona, grupo, animal o máquina).

**Receptor.** Quien recibe el mensaje.



**Código.** Pueden ser signos o reglas, que se utilizan para elaborar el mensaje.

**Mensaje.** Información que el emisor envía al receptor.

Esta puede ser de una vía o de dos

### **Pasos para realizar el proceso de comunicación efectiva.**

1. **Idea.** Lo que se va a transmitir
2. **Codificación.** Pueden ser palabras, gráficos, dibujos, símbolos, etc., lo importante es determinar un idioma en común.
3. **Transmisión.** En el idioma común determinado en un canal que no permita bloqueos.
4. **Recepción.** Cuando la otra persona ha recibido el mensaje.
5. **Aceptación.** Es cuando se lo ha recibido, descifrado e interpretado, entonces se lo puede aceptar o rechazar.
6. **Uso.** Cuando ha concluido el proceso de envío del mensaje, se espera la reacción.
7. **Retroalimentación.** Es el paso final cierra el círculo de comunicación, puede existir una respuesta.

#### **2.2.1.4 Marketing**

**Concepto:** "El marketing (o mercadotecnia) es el conjunto de acciones que se pueden realizar para todo lo referente a la relación que existe entre el mercado (o los consumidores) y un negocio o empresa.

Acciones tales como la recopilación de información procedente del mercado (por ejemplo, conocer necesidades o gustos de los consumidores), el diseño de productos (que se encarguen de satisfacer dichas necesidades o gustos), la información de la existencia de nuestros productos a los consumidores, la

distribución de nuestros productos a los consumidores, etc. En otras palabras, cuando estamos recopilando información de mercado, cuando estamos diseñando un producto, cuando lo estamos publicitando y cuando lo estamos distribuyendo (todas ellas acciones referentes a la relación que hay entre el mercado y un negocio), es que estamos **aplicando el marketing**".<sup>6</sup>

El objetivo principal es obtener un producto deseado de otra persona-empresa en la cual se evidencia el ganar-ganar. Para que este objetivo se de, deben existir 5 condiciones:

- Deben existir dos partes
- Las partes deben ofertar algo de valor
- Deben comunicar y entregar
- Pueden aceptar o rechazar la oferta
- Pueden tomar las decisiones

La actividad del marketing involucra un sinnúmero de gestiones como: estrategias de ventas, de mercado, estudios de mercado, posicionamiento entre otras tantas.

El marketing se encarga del área comercial de las instituciones. Tiene a su cargo fidelizar clientes a la marca, utilizando herramientas y estrategias, buscando que la marca se quede en la mente del consumidor. Esto facilita que cuando el cliente compre, sea la primera opción. Para lo cual se debe seguir los siguientes pasos: determinación de necesidades, diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función de la organización.

#### **2.2.1.4.1 Marketing Mix**

**Las cuatro P's** Es el conjunto de herramientas con lo cual se pretende: diseñar el producto, fijar precios, determinar canales de distribución y definir las técnicas de comunicación para lanzar al mercado un producto, que satisfaga las necesidades del cliente.

---

<sup>6</sup> <http://www.crecenegocios.com/concepto-del-marketing>

**Producto:** Es todo aquello tangible-bien o intangible-servicio que se oferta en el mercado para su compra, uso o consumo para satisfacer una necesidad. Esto incluye la presentación del producto, desarrollo de la marca y presentación (empaquete, etiquetado, envase, etc).

**Precio:** Es el valor fijado al artículo. El precio se lo fija por: costes de fabricación o producción del bien, beneficios que el producto significa para el mercado, que el cliente esté dispuesto a pagar, también se consideran los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa.

**Distribución:** Se define dónde vender el producto (bien o servicio) que se ofrece. En este punto se considera la logística de la empresa que contribuyen a la venta, puesto que facilitan que el producto llegue al consumidor

**Promoción o comunicación:** Son todas las actividades para que el mercado conozca del producto o servicio. Las herramientas de apoyo son:

Publicidad

Relaciones públicas

Promoción de venta

Venta directa

#### 2.2.1.4.2 Objeto de estudio del marketing

- **Los clientes.** Son quienes buscan satisfacer sus necesidades, quien paga por su adquisición. Teniendo presente que sin clientes no habría razón de ser la empresa.
- **Personal.** El principal activo de una empresa es su personal, son los clientes internos a quienes se debe prestar toda la atención en cuanto a capacitación, pues son ellos quienes atraen a los clientes y le brindan atención y apoyo para satisfacer sus necesidades.

- **Accionistas-empresarios.** Son quienes invierten en la creación de una organización, cuyos esfuerzos deben ser recompensados con rentabilidad.
- **Comunidad.** Generan bienestar a la comunidad con el servicio brindado.

#### 2.2.1.4.3 Proceso de marketing

**1. Marketing estratégico:** Antes de generar un producto o servicio, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Oportunidades que ofrece el mercado-mercado meta
- Capacidad de compra
- Responde a necesidades
- Competencia
- Políticas de mercado
- Productos sustitutos y complementarios ofrecidos
- Ingreso de nuevos competidores
- Posibles proveedores
- FODA institucional
- Logística
- Personal especializado

Con toda esta información se debe analizar y si las proyecciones son positivas, se determinan los objetivos a alcanzarse con el producto-servicio.

**2. Marketing Mix:** Este aspecto maneja la parte psicológica del cliente. Lo más importante está en saber cómo, dónde y cuándo presentar el producto u ofrecer el servicio. En esta área interviene todo el personal de la organización desde el guardia hasta los empleados internos, quienes deben hablar un mismo lenguaje con relación al producto y el trato que deben brindar al cliente. En esta área intervienen: el personal, evidencia física, procesos definidos.

**3. Ejecución del programa de marketing:** Cuando el proyecto está definido, se determinan responsables y los medios para alcanzar las actividades planteadas. Aquí intervienen directamente los procedimientos y procesos que se usarán.

**4. Control:** Se realizan seguimientos para retroalimentar los mecanismos utilizados y evaluación del cumplimiento de objetivos. Si se detectan errores, se deben tomar correctivos inmediatamente.

#### **2.2.1.4.4 Enfoque del servicio**

Los enfoques de producto-servicio se han basado en tres puntos claves.

- **Enfoque al producto:** Cuando el producto es nuevo o cuando se trata de un monopolio. En estos casos el enfoque se basa netamente en el producto y en su proceso.
- **Enfoque a las ventas:** Se basa netamente en cubrir la mayor cantidad de ventas para cubrir mercados, ingresando con precio bajo.
- **Enfoque al mercado:** Se basa en los gustos de los clientes, adaptando a los productos a sus necesidades. La producción se amplía.

En la actualidad el enfoque se amplía, así:

- **Marketing social:** Orientado a la responsabilidad social o más conocido como enfoque a la comunidad.
- **Marketing relacional:** Orientado a mantener una buena relación con los clientes-fidelizar.
- **Marketing holístico:** Agrupa al marketing integrado, interno, responsable y relacional.

### **2.3 Fundamentación Legal**

Las compañías de seguros están reguladas por la LEY DE GENERAL DE SEGUROS, expedida el 3 de abril de 1998, en cuyo texto dice:

**“Artículo 1.** La Ley General de Seguros regula la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas naturales y jurídicas que integran el sistema de seguro privado, las cuales están sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos.

La actividad aseguradora regulada por este reglamento, es de naturaleza privada; no obstante, ésta tiene el carácter de interés público.

**Artículo 2.** El sistema de seguro privado en el Ecuador está integrado por:

- a) Las empresas que realicen operaciones de seguros;
- b) Las compañías de reaseguros;
- c) Los intermediarios de reaseguros;
- d) Los peritos de seguros; y,
- e) Los asesores productores de seguros”<sup>7</sup>

El representante legal tanto judicial como extrajudicial es el Gerente General de la empresa a nivel nacional, pero a nivel local para la zona centro es el Jefe de Agencia.

## **2.4 Fundamentación Técnica-Administrativa**

La estructura organizacional de la empresa es como sigue:

---

<sup>7</sup> <http://www.superban.gov.ec/leydesegurosprivados>



Gráfico 4. Estructura organizacional

Elaborado por: UBILLUZ, María José

Fuente: Seguros Bolívar

Como se observa la institución se encuentra liderada por un Directorio siendo el principal responsable el Gerente General.

La determinación de los perfiles para cada puesto con el detalle de la función, responsabilidad y la competencia se encuentran a cargo del área de Recursos Humanos.

## 2.5 Empresa Objeto de Estudio

### 2.5.1 Base Legal

La representación legal y extrajudicial de la empresa, la tiene el Gerente General de Bolívar Compañía de Seguros, cuya central de operaciones se encuentra en la ciudad de Quito. Para la operación en las diferentes sucursales, la representación legal la tiene el Jefe de Agencia de cada ciudad. Para nuestro caso de estudio la tiene la Jefe de Agencia de la

ciudad de Ambato. La representación legal la ejercerá por separado en los actos o contratos que realice la organización.

### **2.5.2 Reseña Histórica**

Bolívar Compañía de Seguros del Ecuador S.A. fue constituido el 19 de Agosto de 1957, siendo su actividad principal la celebración de contratos de seguros en la sección de ramos generales y vida.

Actualmente operamos en las principales ciudades del país: Guayaquil, Quito,

Cuenca, Ibarra, Machala, Ambato y Loja; ofreciendo los servicios de seguros en los ramos: Generales, Vida y Asistencia Médica contando con profesionales de gran capacidad quienes actuando consistentemente de acuerdo a nuestro Credo, Misión y Visión, nos han permitido sostener un importante crecimiento y desarrollo en forma exitosa a través del tiempo.

### **2.5.3 Misión**

Somos una empresa de seguros que ofrece productos y servicios de calidad, buscando satisfacer las necesidades de los actuales y potenciales clientes, personales y corporativos.

Buscamos que nuestros negocios sean rentables a través de una adecuada suscripción de riesgos, de una manera diversificada, en las regiones del país, en cantidad de clientes y en ramos en que operamos.

### **2.5.4 Visión**

Nos vemos como una empresa de seguros rentable, eficiente y sólida, que busca el liderazgo en el mercado de vehículos, una sólida participación en el mercado corporativo, y una especialización y crecimiento en el segmento



de vida y asistencia médica, con una diversidad de productos que atiendan los segmentos individuales y corporativos, con elementos diferenciadores por su calidad y costo.

### 2.5.5 Logotipo



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Modalidad de la Investigación**

La modalidad de la presente investigación es explicativa, puesto que se centra en buscar las causas o los por qué de la ocurrencia del fenómeno, de cuáles son las variables o características que presenta y de cómo se dan sus interrelaciones. Su objetivo es encontrar las relaciones de causa-efecto que se dan entre los hechos a objeto de conocerlos con mayor profundidad.

#### **3.2 Tipo de la Investigación**

La investigación es de campo, puesto que se obtiene información de los involucrados en el proceso de atención y servicio al cliente. Adicionalmente, se hace necesario el apoyo de bibliografía y de documentos para la elaboración del marco teórico y la descripción actual de la organización en base a la implementación de la norma.

#### **3.3 Fuentes de información**

Esta se basó en fuentes primarias y secundarias.

##### **Fuentes Primarias:**

Datos obtenidos a través de la aplicación de entrevistas realizadas a las personas que son parte de la organización.

Para la recolección de información de los servicios directos que presta la institución, se aplicó una encuesta a clientes externos.

Como apoyo a la encuesta aplicada a los clientes, se ve la necesidad de hacer observaciones a la atención que brinda el personal de la empresa, sobre lo cual también se determinan ciertos aspectos importantes.

### **Fuentes secundarias:**

Esta información es la que se obtiene de libros, de proyectos relacionados con servicio al cliente, libros de metodología de investigación, libros de leyes, entre otros. Información que reposa en bibliotecas de universidades.

### **Diseño de la Investigación**

El tipo de estudio se realiza:

- Por los objetivos, es aplicada:

Basados en los conocimientos existentes en las Ciencias Administrativas y con evidencias de la realidad investigada, se puede realizar la propuesta.

- Por lugar, es de campo:

El estudio se lo desarrolló en el lugar donde ocurren los hechos, Bolívar Compañía de Seguros del Ecuador, Ambato.

- Por la naturaleza servirá para la toma de decisiones:

Toda esta información fue aplicada en la elaboración y diseño de una propuesta concreta.

- Por su alcance es descriptiva:

La investigación propuesta es de tipo descriptivo, ya que se trata de llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

- Por la factibilidad es de aplicación:

El proyecto prevé el desarrollo de una propuesta que permitirá solucionar la problemática /proyecto factible.

### 3.4 Población y Muestra

#### 3.4.1 Población

Los elementos de observación para la obtención de información son:

Clientes internos (personal de la empresa de la ciudad de Ambato)

Clientes externos (usuarios de la empresa)

| COMPONENTE           | POBLACION |
|----------------------|-----------|
| CLIENTES INTERNOS    | 3         |
| JEFE DE AGENCIA 1    |           |
| PERSONAL OPERATIVO 2 |           |
| CLIENTES EXTERNOS    |           |
| CLIENTES FRECUENTES  | 1022      |

Tabla 6. Componentes de la muestra

Elaborado por: UBILLUZ, María José

Fuente: Seguros Bolívar

#### 3.4.2 Muestra

**Clientes Internos:** Para el presenta caso de estudio, se decide aplicar al 100% de la población en cuanto al cliente interno, puesto que son 3 personas a quienes se las aplicaría.

**Clientes Externos:** Para el caso de los clientes externos, se procede a la extracción de una muestra representativa, tomando como base un tipo de muestreo probabilística por tratarse de una población finita o conocida y utilizando el método aleatorio simple. Para lo cual, se aplica la fórmula con un nivel de confiabilidad del 95%, equivalente a una Z de 1,96 y un error máximo admisible del 5%. Ante lo cual obtenemos los siguientes resultados:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot pq}{e^2 (N - 1) + Z^2 \cdot pq}$$

| DATOS                                 | DATOS |
|---------------------------------------|-------|
| Z <sup>2</sup> nivel de confiabilidad | 1.96  |
| n encuestados                         | ?     |
| N población                           | 1022  |
| e <sup>2</sup> error estimación       | 0.05  |
| p probabilidad a favor                | 0.5   |
| q probabilidad en contra              | 0.5   |
| n= $\frac{981.53}{3.51}$              | 279   |
| No. Encuestas a aplicarse             | 279   |

Tabla 9. Tabla para toma de muestra

De acuerdo al cálculo la muestra se aplicó de la siguiente forma:

| COMPONENTE           | POBLACION |
|----------------------|-----------|
| CLIENTES INTERNOS    | 3         |
| JEFE DE AGENCIA 1    |           |
| PERSONAL OPERATIVO 2 |           |
| CLIENTES EXTERNOS    |           |
| CLIENTES FRECUENTES  | 279       |

Tabla 7. Muestra a aplicarse  
Elaborado por: UBILLUZ, María José  
Fuente: Seguros Bolívar

La muestra se extrajo en un proceso de selección al azar simple, todos tuvieron la posibilidad de ser parte de la muestra. La información se la toma del listado total de clientes, y se lo escoge mediante sorteo.

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Tipo de Investigación:  
Esta es una investigación descriptiva, por lo tanto se necesitó de consultas bibliográficas para la construcción del marco teórico.

Recolección información primaria:  
Para la recolección de información primaria fue necesario aplicar encuestas dirigidas a los clientes internos y externos.

**Clientes internos:** Se realizaron entrevistas al personal que labora en la organización. La entrevista se basó en preguntas abiertas, para considerar varios aspectos del servicio que se ofrece al cliente.

**Clientes externos:** Para obtener información, se aplicó una encuesta se estructuró en base a preguntas cerradas y abiertas, a través de las cuales se pueda cumplir con los objetivos de la investigación.

Previo a la aplicación oficial, se realiza un pretest para determinar si la herramienta está bien elaborada.

Los datos obtenidos son debidamente organizados, codificados, tabulados, comparados, analizados e interpretados.

Para recolectar la información se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

| TECNICAS            | INSTRUMENTOS                                    |
|---------------------|-------------------------------------------------|
| Análisis documental | Lectura científica, fichas, mapas conceptuales  |
| Encuestas           | Cuestionarios                                   |
| Entrevistas         | Guía de entrevistas basada en los cuestionarios |

Tabla 8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos  
Elaborado por: UBILLUZ, María José

### 3.6 Plan de Recolección de Información

El plan de recolección consta de:

- Levantamiento de datos
- Ingreso de datos
- Depuración de información
- Tabulación (elaboración de cuadros) y graficación
- Análisis de los resultados
- Interpretación de resultados con apoyo del marco teórico

- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones

### **3.7 Métodos de contacto**

Clientes internos: Éstas se realizaron directamente al personal, en base al siguiente esquema:

Introducción del tema, informando razones para aplicar encuesta y recoger datos. Diálogo con Jefe de Agencia y personal operativo. Entrevistas al personal

Clientes externos: Las encuestas a los clientes se las realizó individualmente. En varios de los casos se pudo hacerlo personalmente y en un bajo porcentaje por teléfono.

### **3.8 Procesamiento de la Información**

Para el procesamiento de los datos recogidos a través de las encuestas y entrevistas, se utilizó el programa microsoft office excell, ya que este sistema permite efectuar los cálculos y gráficos requeridos para la interpretación y análisis correspondiente.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN DE DATOS**

#### **4.1 Análisis e Interpretación de Resultados**

Para el análisis y la interpretación de los datos se tomó en consideración los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas tanto a los clientes internos y externos.

Cientes internos: La técnica de encuesta que se aplicó se realizó a través de una guía de entrevista basada en 6 preguntas. Se adjunta documento en Anexo 1.

Cientes externos: La técnica de encuesta que se aplicó fue a través de un cuestionario de 6 preguntas formato que se encuentra detallado en el Anexo 2.

##### **4.1.1 Presentación de Datos**

A continuación se detalla los resultados obtenidos:



4.1.1.1. Servicio actual recibido

| SERVICIO ACTUAL SEGUROS BOLIVAR |          |         |
|---------------------------------|----------|---------|
| TIPO DE SERVICIO                | CLIENTES | %       |
| Contratación seguro vehículo    | 179      | 64.16%  |
| Renovación seguro vehículo      | 58       | 20.79%  |
| Otros varios                    | 42       | 15.05%  |
| TOTAL                           | 279      | 100.00% |

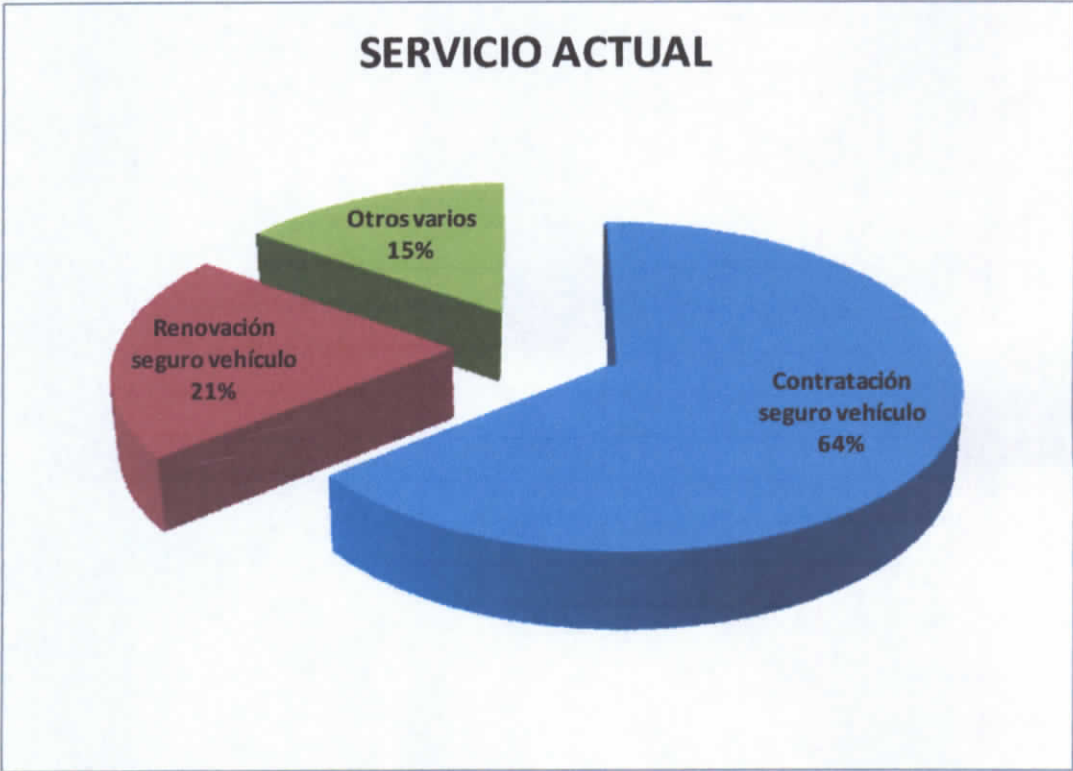


Gráfico 5. Medición Servicio actual  
Elaborado por: UBILLUZ, María José  
Fuente: Seguros Bolívar

Análisis e interpretación:

Se determina que el 64% de clientes es por la contratación del seguro para su vehículo. El 21% por renovación también por seguro de vehículo. El 15% son por otros servicios varios recibidos (donde se incluyen clientes que han adquirido el SOAT).

4.1.1.2. Mencione cuatro empresas de seguros que vengan primero a su ment.

| EMPRESA       | POSICIONAMIENTO | %       |
|---------------|-----------------|---------|
| Del Sur       | 84              | 31.00%  |
| Colonial      | 69              | 25.46%  |
| Equinoccial   | 42              | 15.50%  |
| Bolívar       | 22              | 8.12%   |
| Latina        | 15              | 5.54%   |
| Olympus       | 8               | 2.95%   |
| Hispana       | 7               | 2.58%   |
| Sul América   | 7               | 2.58%   |
| Interoceánica | 6               | 2.21%   |
| Pichincha     | 6               | 2.21%   |
| Varios        | 5               | 1.85%   |
| TOTAL         | 271             | 100.00% |



Gráfico 6. Posicionamiento  
Elaborado por: UBILLUZ, María José  
Fuente: Seguros Bolívar

Análisis e interpretación:  
Como se observa claramente el mayor porcentaje de posicionamiento lo tiene la Aseguradora del Sur, luego Seguros Colonial, Seguros Equinoccial y como última opción dentro de las cuatro, se encuentra Seguros Bolívar.

4.1.1.3. Cómo conoció de los servicios que ofrece Seguros Bolívar?

| DETALLE                  | RESULTADOS | %       |
|--------------------------|------------|---------|
| Recomendación de alguien | 10         | 3.42%   |
| Visita vendedor          | 159        | 54.45%  |
| Referencia concesionario | 108        | 36.99%  |
| Publicidad (prensa/TV)   | 6          | 2.05%   |
| Otros                    | 9          | 3.08%   |
| TOTAL                    | 292        | 100.00% |

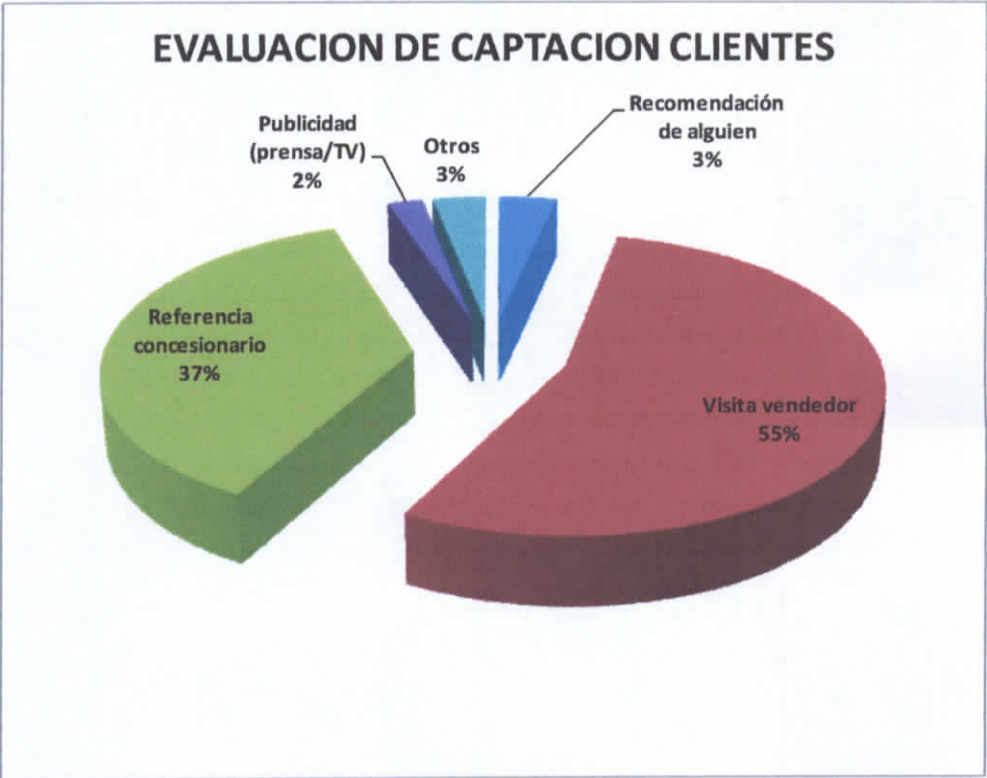


Gráfico 7. Evaluación de captación de clientes  
Elaborado por: UBILLUZ, María José  
Fuente: Seguros Bolívar

Análisis e interpretación:

En gran porcentaje, conocen de los servicios de Seguros Bolívar por las visitas que realiza el vendedor o asesor comercial. El 37% lo conocen por referencia del concesionario. Los porcentajes bajos son por recomendación a alguna persona y otros y el 2% apenas por publicidad.

#### 4.1.1.4. Las consultas a sus inquietudes o dudas sobre el servicio recibido/contratado son resueltas con prontitud y amabilidad por el personal de Seguros Bolívar?

| DETALLE      | RESULTADOS | %       |
|--------------|------------|---------|
| SIEMPRE      | 58         | 20.71%  |
| CASI SIEMPRE | 197        | 70.36%  |
| NUNCA        | 25         | 8.93%   |
| TOTAL        | 280        | 100.00% |



Gráfico 8. Calidad en la atención

Elaborado por: UBILLUZ, María José

Fuente: Seguros Bolívar

#### Análisis e interpretación:

En un 70% las consultas de los clientes son resueltas casi siempre con prontitud y amabilidad por el personal de servicio al cliente, ésta es una percepción intermedia.

#### 4.1.1.5. Seguros Bolívar hace algo diferente de la competencia que a usted le llame la atención?

| DETALLE      | RESULTADOS | %              |
|--------------|------------|----------------|
| SI           | 89         | 29.97%         |
| NO           | 208        | 70.03%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>297</b> | <b>100.00%</b> |

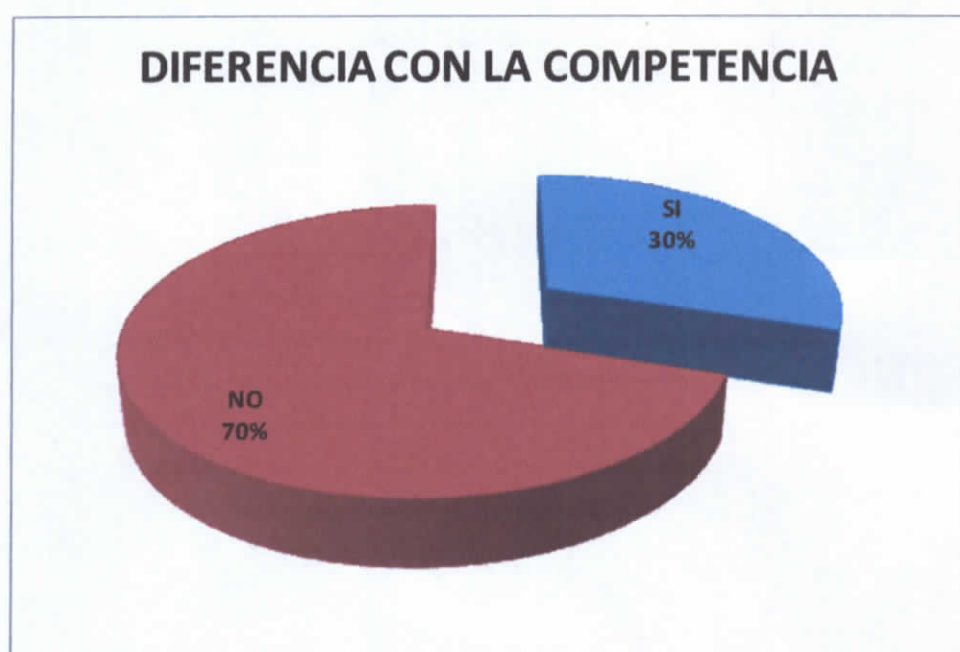


Gráfico 9. Diferencia con la competencia

Elaborado por: UBILLUZ, María José

Fuente: Seguros Bolívar

#### Análisis e interpretación:

El 70% piensa que Seguros Bolívar no hace nada diferente de la competencia, por lo que se percibe que no ha habido renovación en servicio.



Qué es lo que hace diferente?

| DETALLE                               | RESULTADOS | %              |
|---------------------------------------|------------|----------------|
| Servicio a domicilio                  | 37         | 25.69%         |
| Prontitud en la atención de siniestro | 18         | 12.50%         |
| Buena atención                        | 89         | 61.81%         |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>144</b> | <b>100.00%</b> |

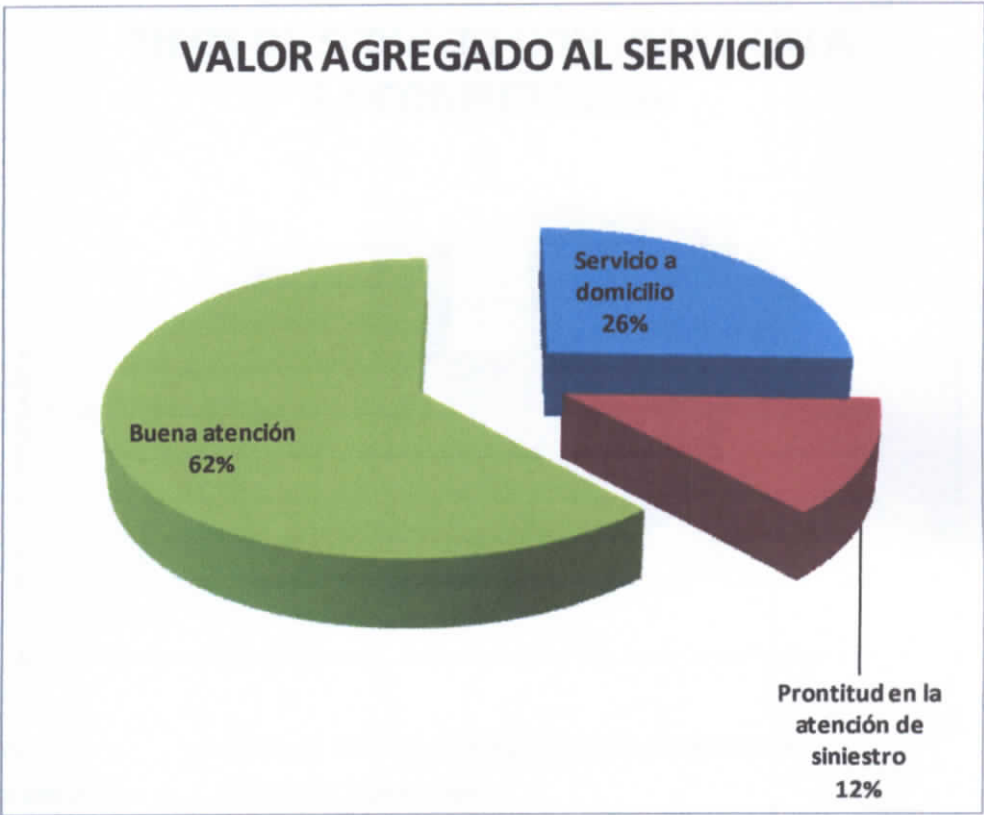


Gráfico 10. Valor agregado al servicio  
 Elaborado por: UBILLUZ, María José  
 Fuente: Seguros Bolívar

Análisis e interpretación:

El 62% opina que la atención hace la diferencia, 26% por servicio a domicilio que presta la institución y un 12% por prontitud en el siniestro.

4.1.1.7. Renovará el servicio que mantiene actualmente con Seguros Bolívar?

| DETALLE | RESULTADOS | %       |
|---------|------------|---------|
| SI      | 66         | 23.66%  |
| NO      | 202        | 72.40%  |
| BLANCO  | 11         | 3.94%   |
| TOTAL   | 279        | 100.00% |



Gráfico 12. Renovación del servicio  
Elaborado por: UBILLUZ, María José  
Fuente: Seguros Bolívar

Análisis e interpretación:

El 72% opinan que no renovarán los servicios, en tanto que el 24% opinan que sí renovarán los servicios. Detallo las razones positivas y las negativas.

| RAZONES NEGATIVAS           |  |
|-----------------------------|--|
| No es necesario             |  |
| Devaluación del vehículo    |  |
| Requisito para crédito      |  |
| Venta de vehículo           |  |
| No me gusta la compañía     |  |
| No conoce la compañía bien  |  |
| Crédito con concesionario   |  |
| No tengo dinero             |  |
| Término de crédito          |  |
| No es necesario es un gasto |  |
| RAZONES POSITIVAS           |  |
| Seriedad en el servicio     |  |
| Por mi seguridad            |  |
| Amabilidad en servicio      |  |

4.1.1.8. Cómo calificaría el servicio recibido por el personal?

| DETALLE   | RESULTADOS | %       |
|-----------|------------|---------|
| MUY BUENO | 70         | 25.09%  |
| BUENO     | 193        | 69.18%  |
| MALO      | 9          | 3.23%   |
| PESIMO    | 7          | 2.51%   |
| TOTAL     | 279        | 100.00% |

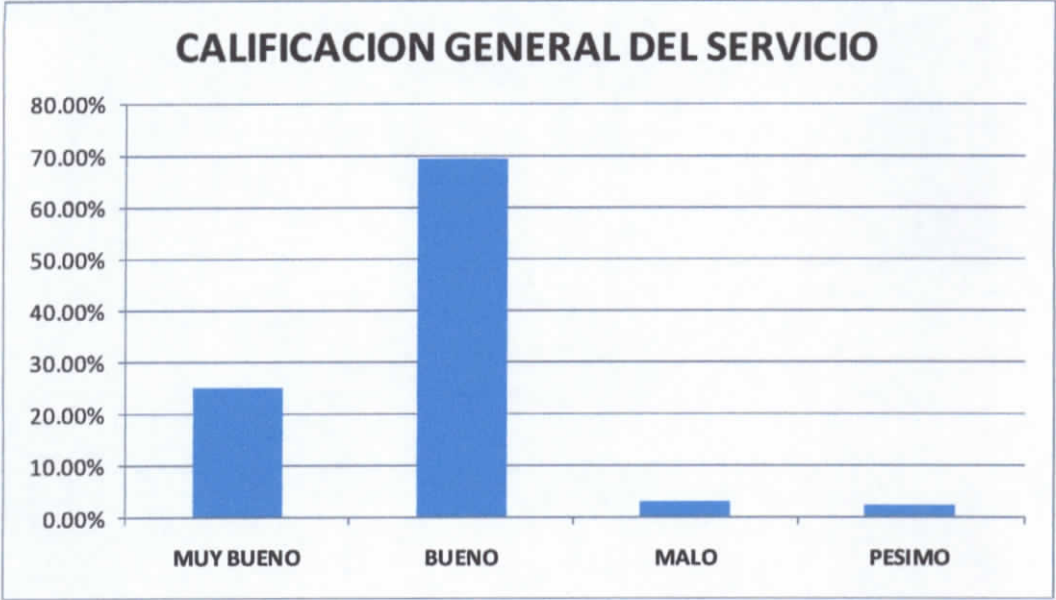


Gráfico 13. Calificación general del servicio  
Elaborado por: UBILLUZ, María José  
Fuente: Seguros Bolívar

Análisis e interpretación:

El 70% de los clientes piensan que el servicio brindado por el personal es bueno, el 25% opina que es muy bueno y en mínimo porcentaje opinan que es malo o pésimo.

Esta pregunta ratifica los resultados obtenidos en la pregunta 5, donde se consulta cuál es el valor agregado por Seguros Bolívar.



#### **4.1.2 Conclusiones de la Investigación de Campo**

Luego de haber tabulado la información recabada a través de las encuestas, se concluye en lo siguiente:

- ✓ Se establece que el mayor porcentaje son por venta de seguros para vehículos y renovaciones, los otros servicios son mínimos.
- ✓ La empresa se encuentra posicionada entre las cuatro primeras empresas de seguros a nivel del centro del país.
- ✓ Se conocen de los servicios o de la existencia de la empresa por visitas del vendedor o asesor comercial y por contactos con los concesionarios.
- ✓ El servicio que brinda el personal lo están apreciando.
- ✓ Es evidente que Seguros Bolívar no ha realizado innovaciones al servicio brindado, sin embargo el pequeño porcentaje que opina que sí, es por el servicio brindado por el personal y por la atención a domicilio que otras empresas no lo hacen.
- ✓ No existe un valor agregado que brinde Seguros Bolívar con relación a la competencia.
- ✓ En un alto porcentaje no renovará el servicio por varias situaciones.
- ✓ A nivel general opinan que el servicio brindado es simplemente bueno.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5. 1 Conclusiones**

Luego de haber culminado la investigación, se determina lo siguiente:

1. La empresa está direccionando los servicios únicamente a seguros de vehículos y sus renovaciones. Para el cliente existe un desconocimiento de otras áreas en las que incursiona la empresa.
2. El trabajo realizado por el vendedor o asesor comercial ciertamente están dando resultados, pero podría mejorar, puesto que cuentan con una sola persona que realiza esta gestión, quien podría mejorar la relación con varios concesionarios. Es meritorio el reconocer el servicio brindado por el personal, puesto que el cliente lo aprecia.
3. Las innovaciones en una empresa deben ser permanentes, por lo tanto se concluye que en la empresa estas innovaciones no se dan o si se dan simplemente no son percibidas por el cliente. Sin innovaciones no existe valor agregado.
4. El tema más preocupante es que los clientes encuestados no renovarían los servicios, situación que se la debe considerar inmediatamente para analizar las posibles causas y soluciones.

## 5.2 Recomendaciones

1. Ampliar la gama de servicios que está ofertando, a través de intensificación de publicidad, convenios, contactos o alianzas estratégicas con otras empresas.
2. Por la posición determinada, tiene presencia en el mercado, la misma que debe intensificarle y aprovechar de esta oportunidad.
  - Se recomienda analizar la posibilidad de incrementar el personal para las visitas y captación de clientes. Estas personas serían las encargadas de mejorar y ampliar la relación con concesionarios.
  - Implementación de reconocimientos al personal en base a encuestas de satisfacción al cliente, que pueden basarse en capacitación y/o reconocimientos económicos.
3. En base a información, establecer planes de mejora o proyectos de mejora, sustentados con un plan de comunicación hacia el cliente, para que conozca los cambios aplicados o los que se encontrarían en marcha. De aquí nacerá el valor agregado que la empresa implemente.
4. Implementar acciones para conocer en detalle las causas por las cuales los clientes no renovarían contratos, puesto que de ser así, la empresa entraría en crisis.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 Título de la Propuesta**

DEFINICIÓN DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE A TRAVÉS DE LA NORMA ISO 9001:2000 PARA MEJORAR LA ATENCIÓN DE CLIENTES EN BOLÍVAR COMPAÑÍA DE SEGUROS DEL ECUADOR EN LA CIUDAD DE AMBATO

#### **6.2 Beneficiarios**

Clientes internos y externos de Bolívar Compañía de Seguros.

#### **6.3 Antecedentes de la Propuesta**

De los datos analizados previamente, se determina que existe algo de la presencia de la organización en el área de los seguros. La sucursal con la que cuenta actualmente, se encuentra limitada de personal por lo que la gente se ha centrado en un solo servicio sin conocer que la empresa puede llegar a cubrir otras áreas.

Sin embargo, de contar con un personal limitado ha brindado un buen servicio al cliente, posiblemente porque es personalizado e inclusive llegan a atender a domicilio, situación que es bien recibida por el cliente. Esta mejora al proceso podría brindar un valor agregado al servicio, pero si se la estructura de mejor manera.

Las personas además perciben que otras empresas aseguradoras tienen presencia publicitaria en varios medios y en varias actividades, que evidencias que los servicios están siendo renovados constantemente.

Situación que pone en riesgo la permanencia de la organización, puesto que un alto porcentaje ha decidido no renovar el contrato, debido a los factores mencionados.

## 6.4 Objetivos

Incrementar ventas, clientes y posicionamiento en el mercado a través de la aplicación de las Normas ISO 9001:2000.

### 6.4.1 Objetivos Específicos

- ✓ Analizar los cambios del entorno.
- ✓ Proponer la reestructuración de la sucursal que atiende la zona centro.
- ✓ Proponer la reestructuración del Departamento de Atención al Cliente.
- ✓ Identificar nuevos procedimientos para la atención al cliente.

## 6.5 Ubicación Sectorial y Física

Nombre del proyecto: Reestructuración del Departamento de Servicio al Cliente en Bolívar Compañía de Seguros del Ecuador en la ciudad de Ambato para incrementar ventas.

Nombre de la institución: Bolívar Compañía de Seguros

Ubicación: Av. Atahualpa, Ambato

Actividad: Empresa de seguros

Investigador: María José Ubilluz Guevara

Asesor: Econ. Diego Proaño

## 6.6 Justificación

Este trabajo tiene un gran impacto empresarial, ya que se lo aplicó a una empresa de la localidad con trayectoria reconocida a nivel nacional.

Este trabajo tiene un gran impacto empresarial, por el apoyo de los empresarios para implementar los cambios.

A nivel general se pretende reestructurar un servicio que se enfoque directamente al cliente, de quien se obtendrá directamente los parámetros para la implementación de proyectos que permitan tener una fluida comunicación que a la vez se retribuirá en su satisfacción y lealtad en los servicios.

Es importante que la empresa entre en una innovación permanente de servicios que permita tener información real de las necesidades de los clientes.

Las empresas que tienen un contacto directo con sus clientes son quienes alcanzan mejores resultados, además que es importante considerar que se trata de una empresa que tiene una norma implementada lo que les exige tener mejoramiento continuo.

## **6.7 Factibilidad**

La investigación propuesta se considera que es factible de ejecutarla, puesto que está basada en una reestructuración de procesos donde intervendrá directamente el recurso humano de la organización, la misma que no implica una inversión costosa.

Esta se basa en el trato que el personal tendrá con el cliente y ciertas actividades que se implementen en las actividades diarias que harán la diferencia.

Es la actitud del personal la que hará la diferencia. Hacer actividades diferentes tendientes a que el cliente sienta que todos los esfuerzos están enfocados a satisfacer sus necesidades y a la innovación de servicios.

La aplicación de la reestructuración se la gestionará en Ambato y luego de aplicará al resto de la organización.

### **6.7.1 Factibilidad Administrativa**

Esta se enfoca directamente al proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control.

- **Planificación:** La organización cuenta con una estructura definida en cuanto a la planificación de actividades tendientes a alcanzar objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

- **Organización:** La estructura orgánica-funcional marcha de acuerdo a lo establecido. Todas las personas de la organización conocen sus funciones y responsabilidades de sus cargos.
- **Dirección:** La alta gerencia tiene definido los objetivos para la empresa.
- **Organización estructural:** Se fortalecería el Departamento de Servicio al Cliente con capacitación y herramientas que faciliten la obtención y procesamiento de información para transformarlos en proyectos.

### **6.7.2 Factibilidad Legal**

Seguros Bolívar es una empresa legalmente constituida en la República del Ecuador y cuenta con los permisos necesarios para operar a nivel nacional.

### **6.7.3 Factibilidad Económica**

Seguros Bolívar es una sociedad que cuenta con los recursos económicos necesarios para la mejora del departamento propuesto. Además que la inversión requerida es mínima con relación a los beneficios que se obtendrán.

## **6.8 Fundamentación Científico-Técnica**

### **Satisfacción del cliente como cultura organizacional-Servicio al cliente**

La satisfacción del cliente es o debe ser el objetivo número uno de cualquier negocio. El cliente tiene en sus manos el futuro de la compañía y puede llevarla al éxito o a la quiebra. Siendo ésta una realidad latente se han creado departamentos especializados en investigar el grado de satisfacción del cliente, lo que permitirá en base a datos analizar éstas deficiencias.

Servicio al cliente no debe ser exclusividad de un solo departamento, esto es responsabilidad de toda la organización.

Si las relaciones interpersonales de un cliente con las personas que lo atienden directamente son buenas y fluidas, no cabe duda que ese cliente tiene un alto grado de posibilidades de sentirse satisfecho. Esto creará lealtad.

Las organizaciones han determinado que los márgenes entre su producto y el de la competencia prácticamente han desaparecido. Las empresas tienden a mantener un alto grado de eficiencia, pues caso contrario no sobrevivirían.

Existe un factor diferenciador entre las empresas, indiscutiblemente es el TRATO. De aquí nace la importancia que se brinda a la contratación de personal con gran calidad humana.

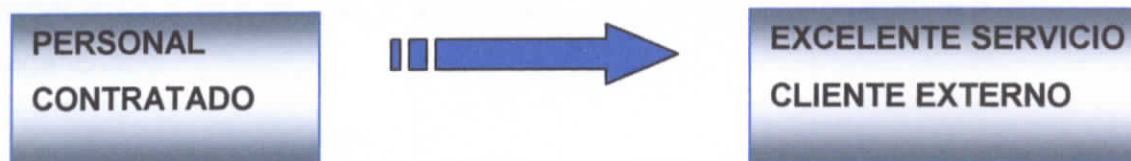


Gráfico 14. Factor diferenciador servicio al cliente  
 Elaborado por: UBILLUZ, María José  
 Fuente: Seguros Bolívar

En el contacto con el cliente existe dos puntos claves: la cortesía general de las personas con quienes entra en contrato y los conocimientos del vendedor.

Pero cómo conseguir que el empleado brinde este servicio?

El empleado que se considera tratado con justicia, con buenas condiciones laborales y buena remuneración, es el primer interesado en el buen funcionamiento de la empresa. Si se encuentra satisfecho será la mejor carta de presentación de una compañía. Por el contrario un empleado insatisfecho, transmitirá esa insatisfacción a los clientes, lo que obviamente perjudicará a la empresa.



proyecto se ha determinado una razón macro: Difusión de servicios a través de las herramientas actuales.

Primeramente se debe determinar el mercado meta. Los servicios que se ofrecerán, temporadas en las cuales se aplicarán, recursos disponibles, entre otros tantos aspectos.

En conclusión, se determinó un FODA para direccionar los esfuerzos y plasmarlos en un plan de marketing, que contemplará todas las posibles herramientas a disposición para difundir los servicios.

Con la finalidad de determinar cuán efectivas están siendo las acciones, la norma obliga a determinar indicadores que alertan sobre la efectividad, a través de mediciones.

### **Calidad Total-mejora continua en las empresas**

Estos términos son muy conocidos en las empresas que han implementado las normas ISO. La calidad total se relaciona con la reestructuración de la empresa en procesos, que permiten medir su efectividad

Los procesos son actividades claves dentro de la organización. La mejora continua se relaciona con la evaluación permanente de los procesos, para implementar actividades que aporten continuamente a mejorarlos.

Estas actividades son permanentes, pero requiere del aporte de todo el personal, por mínima que sea la intervención que mantengan con el proceso.

Para que la implementación tenga el éxito deseado, como primer paso se encuentra la capacitación de todo el personal de la empresa (tenga o no responsabilidad en el proceso), pues el trabajo en equipo es clave.

El objetivo central de implementar la NORMA ISO es mantener una óptima calidad de los productos o servicios que ofertamos para que el cliente se encuentre satisfecho.

## **6.9 Desarrollo de la Propuesta**

REDEFINICIÓN DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE A TRAVÉS DE LA NORMA ISO 9001:2000 PARA MEJORAR LA ATENCIÓN DE CLIENTES EN BOLÍVAR COMPAÑÍA DE SEGUROS DEL ECUADOR EN LA CIUDAD DE AMBATO

### **6.9.1 Antecedentes de la empresa**

Bolívar Compañía de Seguros del Ecuador S.A. fue constituida el 19 de Agosto de 1957, siendo su actividad principal la celebración de contratos de seguros en la sección de ramos generales y vida.

Actualmente la compañía opera en las principales ciudades del país: Guayaquil, Quito, Cuenca, Ibarra, Machala, Ambato y Loja; ofreciendo los servicios de seguros en los ramos: Generales, Vida y Asistencia Médica contando con profesionales de gran capacidad quienes actuando consistentemente de acuerdo a nuestro Credo, Misión y Visión, nos han permitido sostener un importante crecimiento y desarrollo en forma exitosa a través del tiempo.

### **6.9.2 Visión y Misión**

#### **Misión**

Somos una empresa de seguros que ofrece productos y servicios de calidad, buscando satisfacer las necesidades de los actuales y potenciales clientes, personales y corporativos.

Buscamos que nuestros negocios sean rentables a través de una adecuada suscripción de riesgos, de una manera diversificada, en las regiones del país, en cantidad de clientes y en ramos en que operamos.

### **Visión**

Nos vemos como una empresa de seguros rentable , eficiente y sólida, que busca el liderazgo en el mercado de vehículos, una sólida participación en el mercado corporativo, y una especialización y crecimiento en el segmento de vida y asistencia médica, con una diversidad de productos que atiendan los segmentos individuales y corporativos, con elementos diferenciadores por su calidad y costo.

### **6.9.3 Servicios que ofrece la empresa**

#### **SEGUROS GENERALES**

#### **DAÑOS A PROPIEDADES:**

- Incendios y Líneas Aliadas.
- Robo y Asalto.
- Transporte Interno.
- Transporte de Importación.
- Casco Aéreo.
- Casco Marítimo.
- Yates.
- Responsabilidad Civil.
- Fidelidad.
- Equipo Electrónico.

- Multiriesgo
- Vehículos.
- Accidentes personales.
- Rotura de Maquinaria.
- Todo riesgo contratista.

#### **FIANZAS:**

- Seriedad de oferta.
- Cumplimiento de contrato.
- Buen uso de anticipo.
- Garantías Aduaneras

#### **Seguros de Vida:**

- Seguro de vida en grupo.
- Asistencia Médica Individual y Colectiva.
- AMI (Asistencia Médica Internacional).

#### **Asistencia Médica Individual**

- El centro de atención hospitalaria y los profesionales médicos serán de libre elección del asegurado.
- Cuarto y alimento diario, sin límite de días.
- Unidad de Cuidados Intensivos, sin límite de días.
- Permanencia continua hasta los 80 años de edad.
- Cobertura de maternidad, transcurrido el período de carencia.
- Cobertura automática del recién nacido hasta 30 días, dentro de este período deberán notificar la inclusión.

- Se cubre la cirugía plástica reconstructiva, siempre y cuando sea a consecuencia de un accidente ocurrido dentro de la vigencia de la póliza.

Tratamientos dentales, siempre y cuando sean a consecuencia de un accidente ocurrido dentro de la vigencia de la póliza.

### **Asistencia Médica Corporativa**

- Tarjeta de crédito hospitalario por el 100% (o porcentaje a convenir con el Contratante) del valor de la atención médica recibida, hasta el límite de cobertura.
- Los dependientes hijos legales, naturales, adoptados, hijastros, serán considerados como tales hasta los 18 años de edad; después de esto, siempre y cuando dependan económicamente del titular, sean estudiantes a tiempo completo y permanezcan solteros. Para hijos incapacitados este beneficio no tendrá límite de edad.
- Exoneración de pago de prima para los dependientes, en caso de fallecimiento del titular, hasta el vencimiento anual de la póliza.
- Cobertura para enfermedades pre-existentes y congénitas, incluido maternidad en curso.
- Cobertura para compra de medicinas hasta el límite máximo contratado, es decir, sin sub-límite, siempre y cuando se encuentren relacionadas con la enfermedad cubierta por la póliza.
- Cobertura para colaboradores de la tercera edad.

Descuentos en proveedores de servicios médicos, odontológicos y oftalmológicos.

| 10 VENTAJOSAS RAZONES PARA ASEGURAR SU VEHÍCULO CON NOSOTROS<br>( PLAN AUTO BOLIVAR ) |                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Tasa deducibles altamente competitivas.                                            | 7) Libertad para escoger el taller o el concesionario autorizado en el que desea reparar su vehículo, que le garantiza un servicio altamente capacitado y tecnificado. |
| 2) Interesantes descuentos en dispositivos de seguridad Hunter, Sherloc y Carlink.    | 8) Agilidad en la inspección y solución de su siniestro.                                                                                                               |
| 3) Servicio de inspección y avalúo de su vehículo a domicilio.                        | 9) Cobertura y servicio a nivel nacional.                                                                                                                              |
| 4) Cobertura de responsabilidad civil en caso de daños a terceros.                    | 10) Confianza de trabajar con la aseguradora líder en el ramo de vehículos a nivel nacional.                                                                           |
| 5) Coberturas de accidentes personales para los ocupantes de su vehículo.             |                                                                                                                                                                        |
| 6) Servicio de grúas en perímetro urbano y rural dentro de la cobertura de la póliza. |                                                                                                                                                                        |

Tabla 9. Ventajas de los servicios-seguros para autos

Elaborado por: UBILLUZ, María José

#### 6.9.4 Análisis FODA

Para la determinación del FODA, se tomaron en cuenta los aspectos más relevantes de la empresa.

| ASPECTOS CRITICOS DE GESTION                                        |
|---------------------------------------------------------------------|
| <b>DEBILIDADES</b>                                                  |
| Demora en pago de reembolsos a asegurados                           |
| Esquema poco eficiente de comunicación en la empresa                |
| Deterioro de imagen institucional por efecto de alta siniestralidad |
| Falta de un plan de desarrollo personal y de carrera                |
| <b>FORTALEZAS</b>                                                   |
| Capacidad de reacción                                               |
| Personal con trayectoria y conocimiento del negocio                 |
| Respaldo de reaseguradores de primer nivel                          |
| Relación con canales de venta                                       |
| <b>AMENAZAS</b>                                                     |
| Agresividad de la competencia en un mercado no desarrollado         |
| Deterioro de la situación Económica, Política y Social              |

| OPORTUNIDADES                                                               |  |
|-----------------------------------------------------------------------------|--|
| Desarrollar el mercado: Nuevos productos, Plazas, Canales y ventas cruzadas |  |
| Alianzas estratégicas con otros actores                                     |  |
| Aprovechamiento del desarrollo tecnológico                                  |  |

Tabla 10. FODA  
Elaborado por: UBILLUZ, María José

### 6.9.5. Alcance del Sistema de Gestión de Calidad

El Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad de Seguros Bolívar incluye las actividades de comercialización de pólizas de seguros e indemnización de reclamos de siniestros para proporcionar cobertura en los Ramos de Seguros Generales, de Vida y Asistencia Médica.

Esto se lo realiza de acuerdo a los requisitos del organismo de control, cumpliendo con las necesidades específicas del cliente, a través de las oficinas de Guayaquil, Quito y Cuenca.

Se excluyen los siguientes elementos de la Norma ISO 9001:2000:

#### “7.3 Diseño y Desarrollo

por cuanto nuestros productos son los mismos que se comercializan en los ramos de seguros, y no se realizan actividades de diseño y desarrollo

**7.5.2 Validación de proceso de la producción y prestación del servicio,**  
por cuanto todos los procesos que se realizan en la empresa pueden ser monitoreados durante su realización y se puede determinar los resultados planificados”

### 6.9.6 Política de Calidad

Somos una empresa comprometida a satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de una administración eficiente, rentable y segura con

estructura humana altamente calificada y tecnología adecuada para garantizar, con procesos de mejoramiento continuo, la operación de nuestro negocio alcanzando la solidez y permanencia institucional.

#### **6.9.7. Macro del desarrollo de la propuesta**

El macro del desarrollo de la propuesta contempla el área de CLIENTE:

- ✓ Determinación de actores y áreas
- ✓ Establecimiento de procesos
- ✓ Reestructuración de documentos
- ✓ Implementación de herramientas de apoyo
- ✓ Capacitación al personal
- ✓ Reestructuración de funciones-responsabilidades

En la actualidad el mapa de procesos se encuentra estructurado de la siguiente forma:



## 6.9.8 Mapa de procesos de Seguros Bolívar

|                                                                                   |                                         |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------|
|  | <b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>             | Fecha: 13/03/200  |
|                                                                                   | <b>MC</b>                               | Version: 02       |
|                                                                                   | Diagrama de Procesos de Seguros Bolívar | Referencia: 4.2.2 |

### 3.3. Diagrama de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de Seguros Bolívar

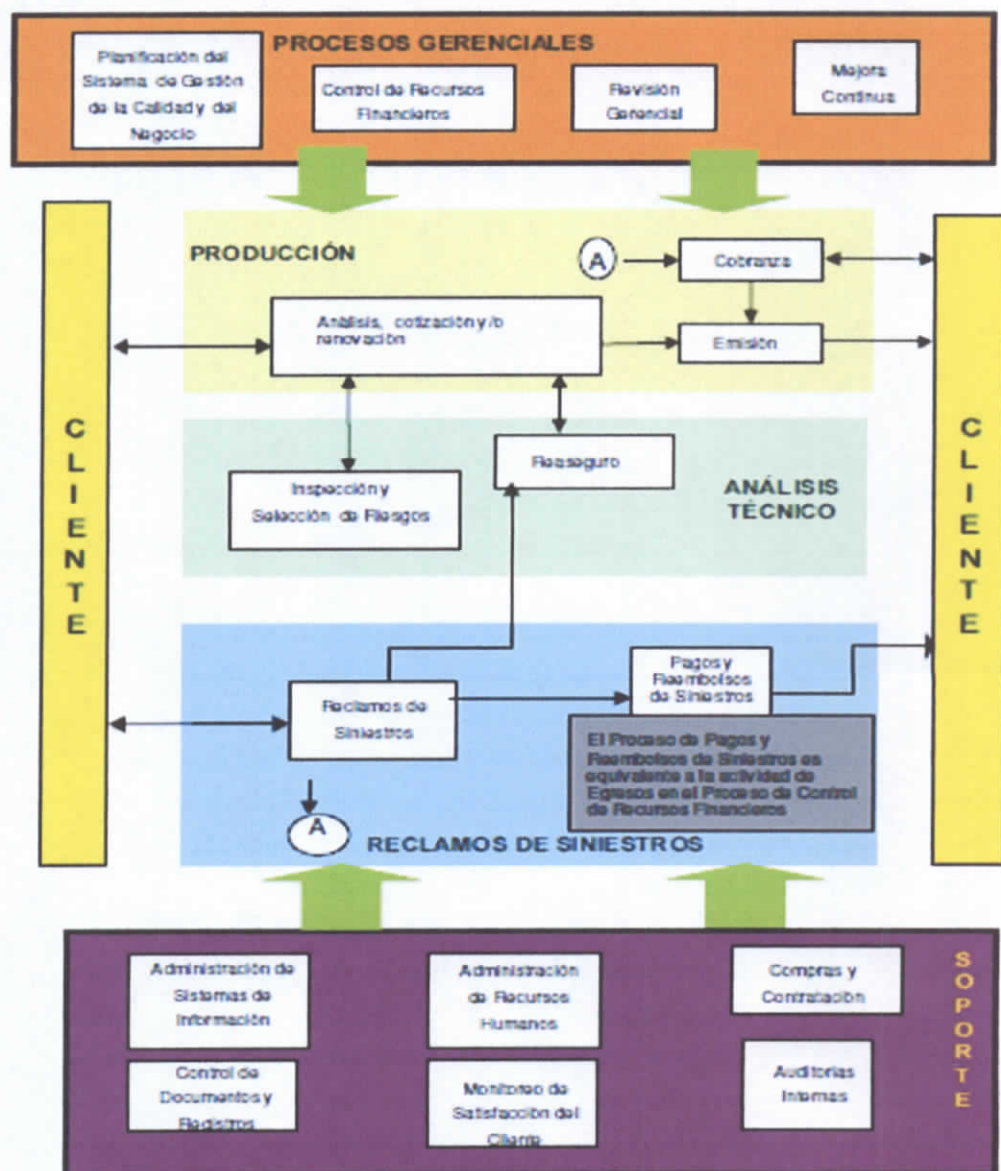


Gráfico 16. Mapa de Procesos  
 Elaborado por: UBILLUZ, María José  
 Fuente: Seguros Bolívar

## 6.9.9 Establecimiento de procesos y procedimientos

### 6.9.9.1 Documentos

Dentro de la documentación oficial que se levantará como apoyo a estos procesos, se ha determinado el uso de un formato para los encabezados donde se describen los datos identificativos:

|                                                                                  |             |             |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|--|
|  | PROCESO:    | Fecha:      |  |
|                                                                                  | SUBPROCESO: | Versión:    |  |
|                                                                                  |             | Referencia: |  |

### 6.9.9.2 Actores

#### Clientes internos:

Niveles gerenciales locales  
Personal de agencia Ambato del  
Departamento de Servicio al Cliente

#### Clientes externos:

Clientes actuales-  
potenciales

### 6.9.9.3 Áreas

Para facilitar el manejo de documentación se determina manejarlo en dos procesos.

#### Servicio al Cliente

Procedimiento de Reclamos  
Procedimiento de ventas-  
seguimientos

#### Marketing:

Procedimiento de encuestas  
(incluye Herramientas de  
apoyo)  
Procedimiento de proyectos

### 6.9.9.4 Proceso Macro: Cliente

#### Subproceso Servicio al Cliente

Procedimiento No. 1 RECLAMOS-QUEJAS  
Procedimiento No. 2 VENTAS-SEGUIMIENTOS

Como se observa en el mapa de procesos **el cliente** se encuentra a la entrada y salida como parte principal de la cadena de valor.

Teniendo en cuenta esta observación y considerando que tiene interrelación con los tres subprocesos, se han determinado dos procedimientos:

- ✓ RECLAMOS-QUEJAS
- ✓ VENTAS-SEGUIMIENTOS (CONOCIDA COMO PRODUCCIÓN)

Se realiza esta aclaración ya que sí se encuentra determinado un proceso que se llama **Reclamos-Siniestros** relacionada directamente al reclamo del seguro cuando se produce un siniestro. Esta área es netamente técnica y no se la considera dentro de nuestro estudio.

### 6.9.9.4.1 Sub Proceso Reclamos-Quejas

|                                                                                  |             |                     |             |            |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------|-------------|------------|
|  | PROCESO:    | SERVICIO AL CLIENTE | Fecha:      | 01/03/2009 |
|                                                                                  |             |                     | Versión:    | 02         |
|                                                                                  | SUBPROCESO: | RECLAMOS-QUEJAS     | Referencia: | 4.2        |

#### Objetivo:

Identificar inconformidades que se presentan durante el servicio. También se podría considerar como sugerencia de mejora.

#### Alcance:

Desde la recepción de la inconformidad-sugerencia hasta la gestión realizada, donde se medirá la satisfacción del cliente.

#### Políticas:

- ✓ Los reclamos los pueden recepar los asesores comerciales.
- ✓ La gestión debe ser realizada por el asesor de ventas.
- ✓ El análisis de reclamos recibidos se lo realizará por semestres.
- ✓ A partir del análisis de reclamos se levantarán PLANES DE ACCIÓN para atacarlos.
- ✓ Todas los colaboradores, deben conocer del proceso de reclamos-quejas para apoyar a los clientes.

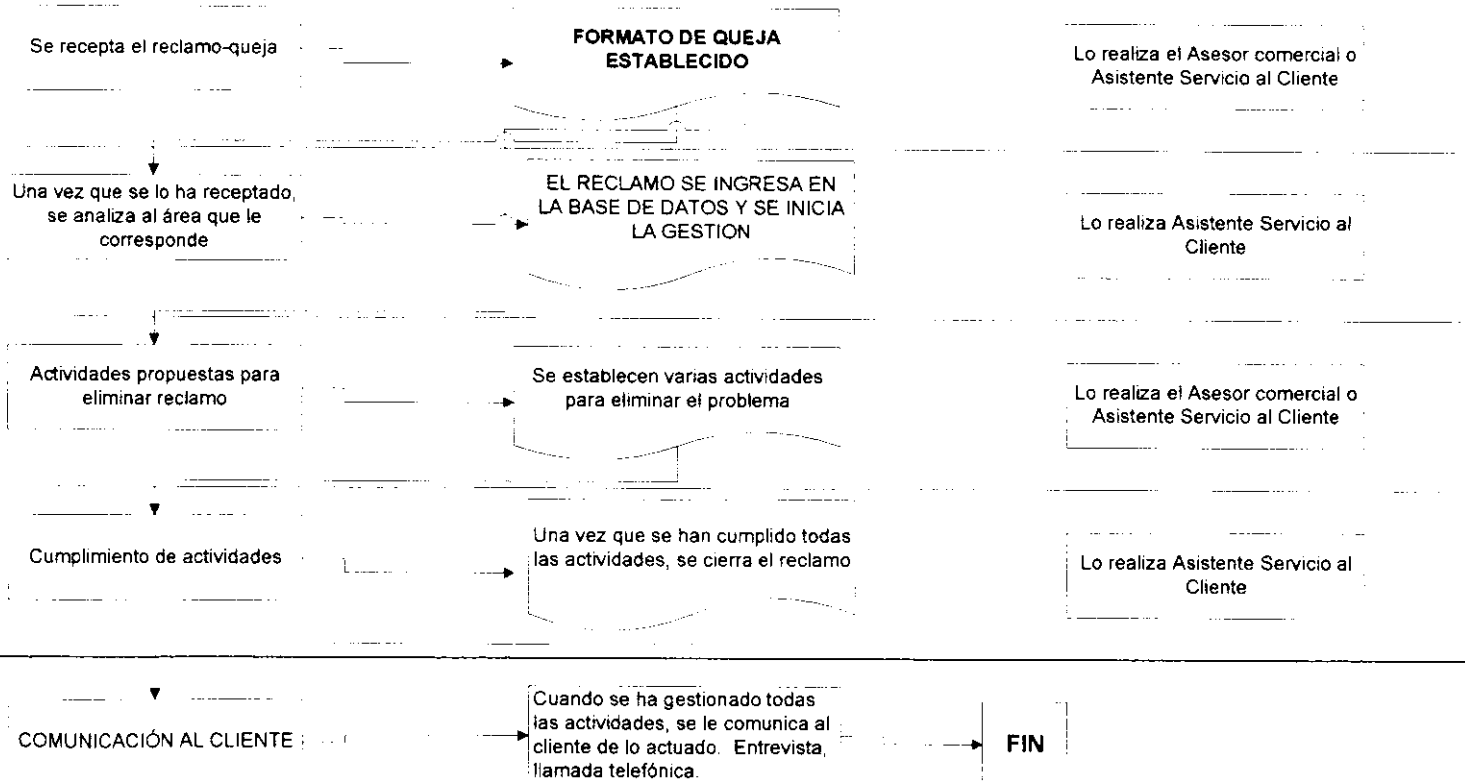
#### Documentos:

- ✓ Formato de recepción de reclamo-queja
- ✓ Base de datos de reclamos
- ✓ Formato Plan de acción

#### Herramientas de apoyo:

- ✓ Mail
- ✓ Página WEB
- ✓ Buzón

# MOS-QUEJAS

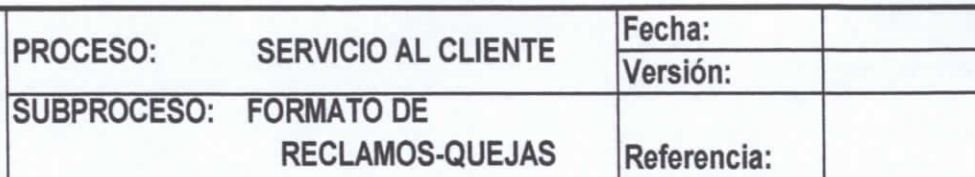


Al ser una sucursal que cuenta con personal limitado, la gestión está centrada en 3 personas:

Persona que recepta el reclamo-queja

Persona que analiza el caso

Persona que lo gestiona



|  |               |  |
|--|---------------|--|
|  | No. Queja     |  |
|  | Recibido por: |  |
|  |               |  |
|  |               |  |

Recibido por:

Recibido por:

Recibido por:

RECLAMO:

Favor detalle el reclamo o queja

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

[illegible]







## Herramientas de apoyo:

Para receptar los reclamos-quejas se sugiere implementar las siguientes herramientas:

- ✓ **Página WEB.** Se sugiere reestructurar la página WEB actual, con la finalidad de facilitar el acceso de los clientes a efectuar un reclamo-queja.

El mail deberá ingresar directamente a una central de mensajes, donde una persona sea la responsable de gestionar y hacer seguimiento del mismo.

Se sugiere renovar constantemente la información contenida en la página WEB, dando pequeños anuncios de mejoras implementadas, una información plana no permite que el cliente se interese en informarse.

The screenshot displays the Seguros Bolívar website interface. At the top left, the logo for 'SEGUROS BOLIVAR' is visible, with the word 'Bolívar' in a stylized script. Below the logo, a banner promotes the '1-800-BOLIVAR' toll-free number, with the text '24 horas al día, 7 días a la semana' and 'sin recargar'. To the right of the banner is a large image of a woman talking on a mobile phone. Below the banner, there are several navigation links: '¿Quiénes somos?', 'Vida y Muerte', 'Nuestros Productos', 'Política de Calidad', 'Reaseguradora', 'Beneficios', 'Beneficio Único', and 'Coberturas'. On the left side, there is a section for 'SOAT' (Seguro Obligatorio de Accidentes de Tráfico) featuring a woman's face and the text 'Adquiéralo también en:'. Below this, there are logos for 'AFUDA ON LINE' and 'Bolívar NEWS'. On the right side, there are two main sections: 'SEGURO DE ASISTENCIA MÉDICA' and 'ADQUIRE SU VEHÍCULO'. The 'SEGURO DE ASISTENCIA MÉDICA' section includes a photo of a family and text about medical assistance. The 'ADQUIRE SU VEHÍCULO' section includes a photo of a car and text about vehicle insurance. At the bottom of the page, there is a footer with navigation links: 'Inicio', '¿Quiénes somos?', 'Vida y Muerte', 'Nuestros Productos', 'Política de Calidad', 'Reaseguradora', 'Beneficios', 'Beneficio Único', and 'Coberturas'. The footer also includes the text 'Distribuidor Excluyente'.

- ✓ **Buzón para recepción de Reclamos-Quejas.** Una herramienta de gran apoyo para la recepción de estos documentos, es colocar estratégicamente un buzón al ingreso de la empresa, con documentos que permitan colocar el reclamo.

Esta información debe ser recabada al menos una vez por semana para realizar la gestión. Debe estar hecho de un material resistente y llamativo, además que se debe poner una frase que brinde confianza a quien coloque el reclamo.



- ✓ **Mail:** En la actualidad el e-mail es una herramienta valiosa que llegan a gran cantidad de personas a un bajo costo. Para la recepción de reclamos-quejas, el mail es clave, puesto que en la actualidad el 95% de personas relacionadas con empresas tienen correo electrónico. Se sugiere crear una dirección que permita que el correo llegue a la persona encargada de gestionarlo.



#### 6.9.9.4.2 Sub Proceso Ventas Seguidimientos

|                                                                                  |             |                     |             |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------|-------------|--|
|  | PROCESO:    | SERVICIO AL CLIENTE | Fecha:      |  |
|                                                                                  | SUBPROCESO: | VENTAS-SEGUIMIENTOS | Versión:    |  |
|                                                                                  |             |                     | Referencia: |  |

#### Objetivo:

Captar la mayor cantidad de clientes satisfechos, a quienes se les brinde asesoramiento y seguimiento para que puedan renovar servicios constantemente.

#### Alcance:

Desde el interés que el cliente pueda demostrar por nuestros servicios hasta el cierre de la venta, con seguimientos permanentes.

#### Políticas:

- ✓ Levantar un Plan de Acción para la captación de nuevos clientes que esté vigente para todo el año.
- ✓ Tanto los asesores de ventas como asistente de oficina deben estar capacitados para atender a los clientes.
- ✓ Asesor de Ventas debe realizar la gestión hasta el cierre de la venta.
- ✓ Asistente de oficina debe realizar el seguimiento cada tres meses, cuando la venta ha concluido.
- ✓ Cada seis meses se levantará un informe de los comentarios que realizan los clientes en los seguimientos.

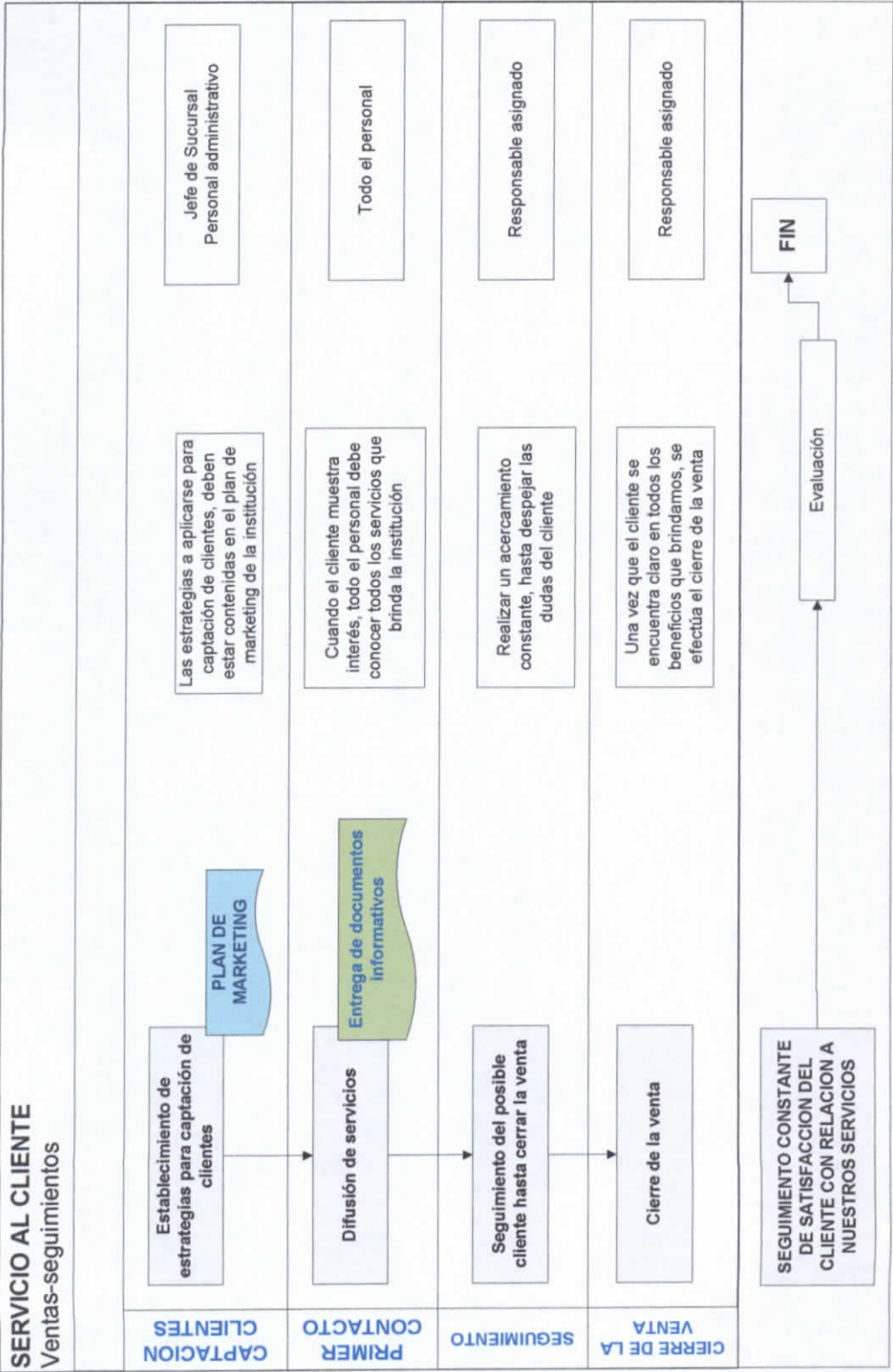
#### Documentos:

- ✓ Formato de seguimiento de servicio
- ✓ Base de datos de clientes actualizado
- ✓ Formato Plan de acción

#### Herramientas de Apoyo:

- ✓ Mail

Flujograma:



Documentos:

Formato de Seguimiento de Servicio

|                                                                                     |                                   |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------|
|  | PROCESO: SEGUIMIENTO-VENTAS       | Fecha:      |
|                                                                                     | SUBPROCESO: PLAN DE ACCION VENTAS | Versión:    |
|                                                                                     |                                   | Referencia: |

|                    |                        |
|--------------------|------------------------|
| NOMBRE CLIENTE:    | FECHA CONTRAT.         |
| DIRECCION:         | Atendido por Vendedor: |
| TELEFONOS:         |                        |
| SERVICIO RECIBIDO: |                        |

|                            |    |   |   |   |
|----------------------------|----|---|---|---|
| CALIFICACION DEL SERVICIO: | MB | B | M | R |
|----------------------------|----|---|---|---|

|                        |    |   |   |   |
|------------------------|----|---|---|---|
| ATENCION DEL PERSONAL: | MB | B | M | R |
|------------------------|----|---|---|---|

|              |
|--------------|
| SUGERENCIAS: |
|--------------|

|                       |
|-----------------------|
| FECHA DE SEGUIMIENTO: |
| REALIZADO POR:        |





### Herramientas de Apoyo:

Para realizar seguimiento de ventas, se puede efectuar a través del mailing, sin embargo se sugiere hacerlo en una entrevista personal o por teléfono.

- ✓ **Mail:** Esta herramienta puede aportarnos en conocer la ubicación del cliente y coordinar la entrevista. No se sugiere tomarlo como un medio frecuente de encuestas, puesto que necesitamos conocer la percepción del servicio brindado.



### 6.9.9.5 Proceso Macro: Cliente

#### Sub Proceso de Marketing

|                     |                                |
|---------------------|--------------------------------|
| Procedimiento No. 1 | ENCUESTAS-SATISFACCIÓN CLIENTE |
| Procedimiento No. 2 | GENERACIÓN DE PROYECTOS        |

#### 6.9.9.5.1 Sub Proceso ENCUESTAS-SATISFACCIÓN CLIENTE

|                                                                                    |                                              |             |  |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|--|
|  | PROCESO: MARKETING                           | Fecha:      |  |
|                                                                                    |                                              | Versión:    |  |
|                                                                                    | SUBPROCESO: ENCUESTA<br>SATISFACCION CLIENTE | Referencia: |  |

### Objetivo:

Identificar las áreas que no están brindando un buen servicio al cliente, para transformarlas en oportunidades de mejora.

### Alcance:

Desde la aplicación de la encuesta al cliente hasta la presentación de planes de acción para implementar mejoras.



**Políticas:**

- ✓ Se realizará una vez al año.
- ✓ Los planes de acción o proyecto se lo deberá ejecutar inmediatamente de la determinación de necesidades.
- ✓ Se lo debe aplicar al 100% de la población, con relación al servicio recibido.
- ✓ Todos los colaboradores de la empresa deben participar en la toma de información.

**Documentos:**

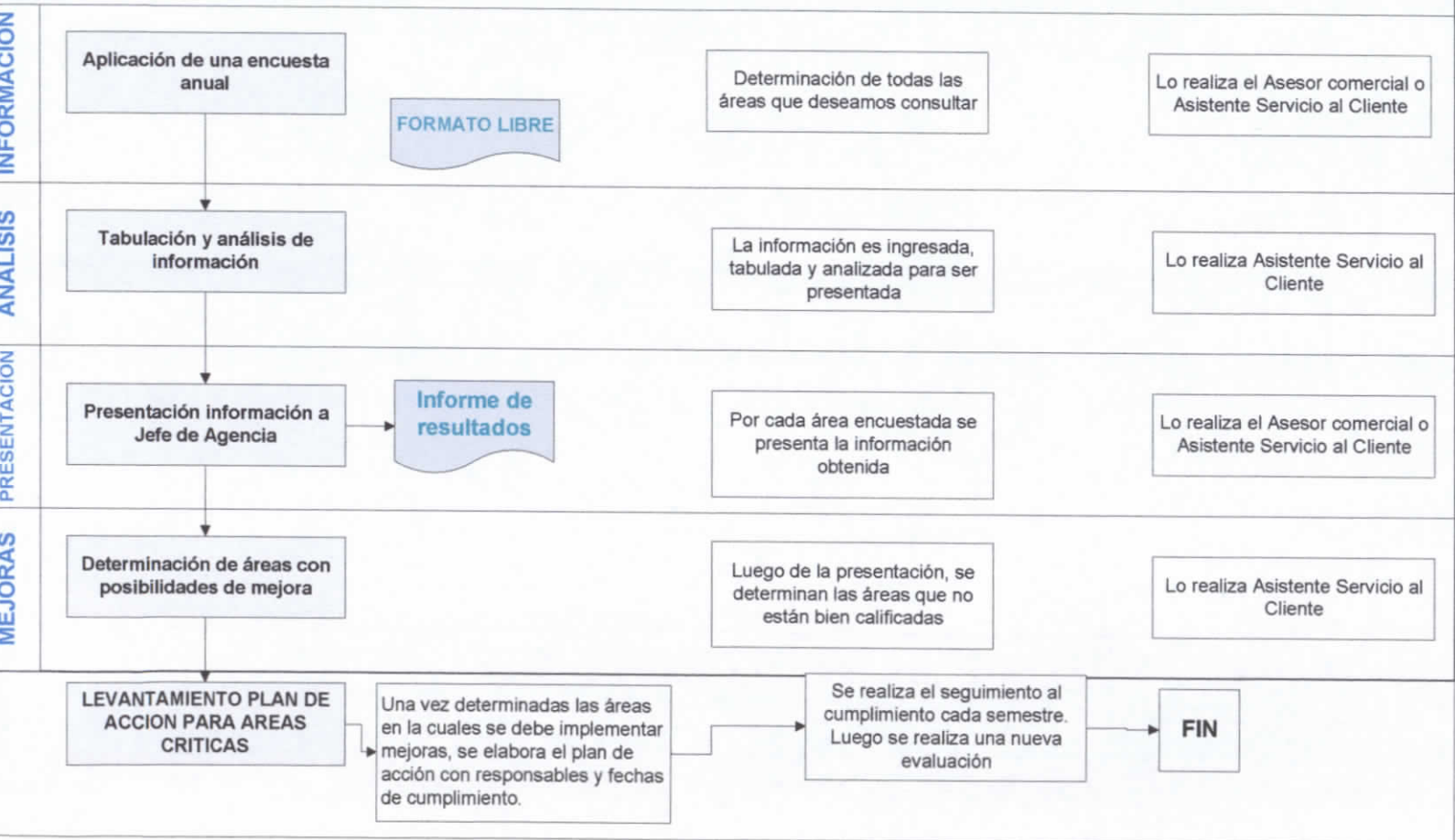
- ✓ Formato de encuesta.
  - Este formato debe ser libre para abarcar las áreas que la gerencia crea conveniente
- ✓ Informe final.
  - Este informe también debe contener un formato libre.
- ✓ Formato Plan de acción

**Herramientas de apoyo:**

- ✓ Mail.
- ✓ Página WEB

# MARKETING

## Encuesta anual Satisfacción Cliente





### **Herramientas de apoyo:**

✓ **Mail.** Para la toma de encuestas, esta herramienta es muy importante ya que si no se logra ubicar personalmente al cliente, se le puede enviar la encuesta vía correo electrónico y lo devolverá completado de acuerdo a su disponibilidad de tiempo.

Este método es muy efectivo, puesto que dispone de más tiempo para pensar y escribir su respuesta. Se recomienda no hacerlo con todos los clientes, únicamente con aquellos a quienes no se los puede localizar y previo a un acuerdo.

✓ **Página WEB.** Esta herramienta también es de mucho apoyo, ya que la medición de percepción se la puede hacer frecuentemente cuando se ha innovado o creado un servicio. Sin embargo, es necesario difundir entre los clientes y los potenciales clientes que la empresa mantiene esta herramienta para conocer sus inquietudes y sobre todo que la empresa toma acciones sobre los resultados obtenidos. Esto le brinda credibilidad al cliente.

Se recomienda abrir un espacio permanente de encuestas.

### 6.9.9.5 Proceso Macro: Cliente

#### Sub Proceso de Marketing

Procedimiento No. 1 ENCUESTAS-SATISFACCIÓN CLIENTE

Procedimiento No. 2 GENERACIÓN DE PROYECTOS

#### 6.9.9.5.2 Sub Proceso GENERACIÓN DE PROYECTOS

|                                                                                  |                                     |             |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------|--|
|  | PROCESO: MARKETING                  | Fecha:      |  |
|                                                                                  |                                     | Versión:    |  |
|                                                                                  | SUBPROCESO: GENERACION DE PROYECTOS | Referencia: |  |

#### Objetivo:

Una vez identificadas las áreas críticas a través de la encuesta, se analizan aquellas actividades que requieren de estudios, transformando esas necesidades en proyectos.

#### Alcance:

Desde la aplicación de la encuesta al cliente hasta la determinación del proyecto.

#### Políticas:

- ✓ Se determinarán estos proyectos por aprobación de la alta gerencia.
- ✓ El proyecto puede encontrarse en ejecución el tiempo necesario hasta su aplicación.
- ✓ La reunión para determinación del o los proyectos se realizará luego de la presentación de los resultados de la encuesta anual.
- ✓ A la vez que se determina el proyecto se debe fijar un responsable de su ejecución.

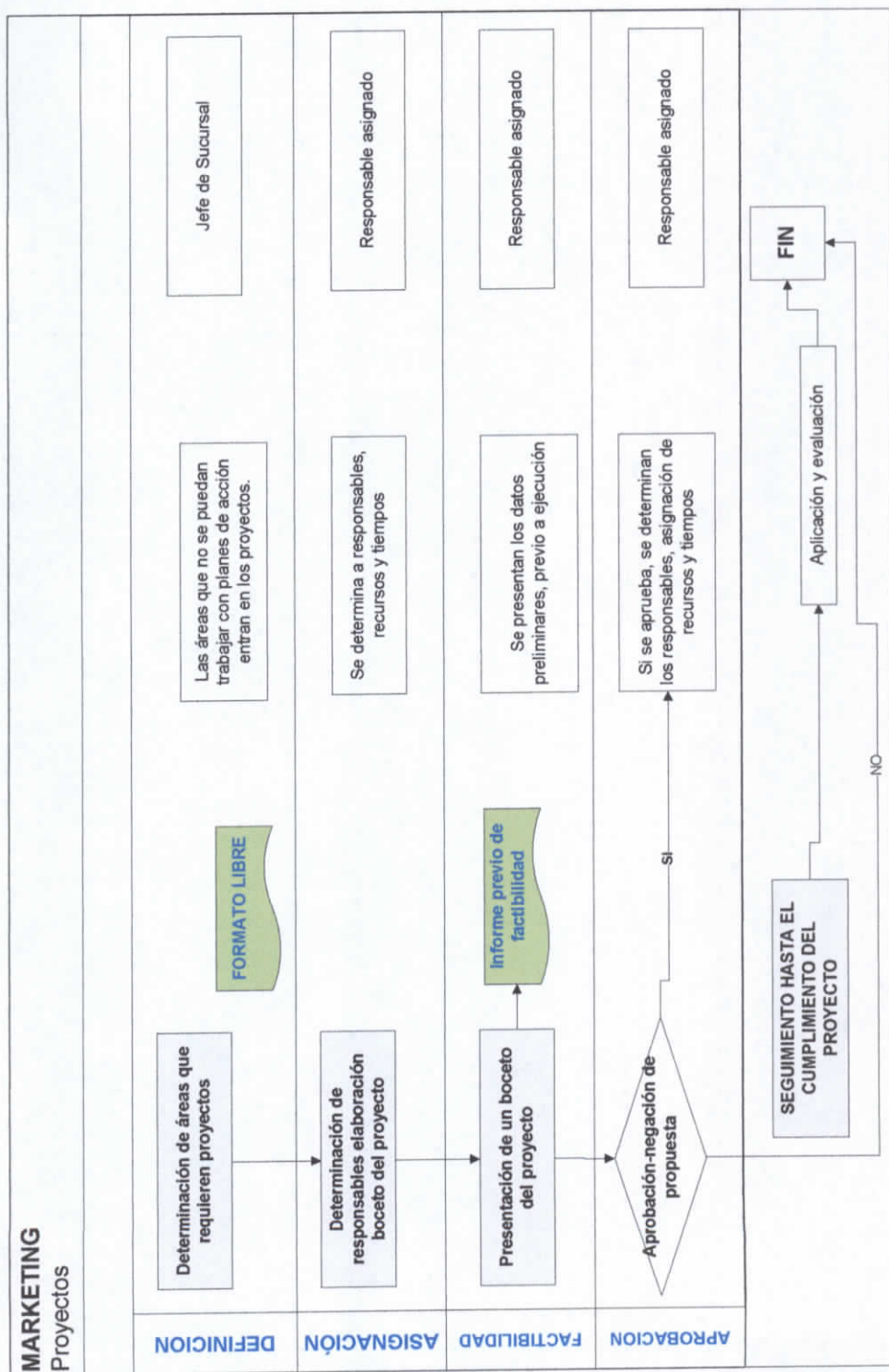
#### Documentos:

- ✓ Formato de proyecto.
- Este formato debe ser libre puesto que deberá ajustarse a los requisitos de la empresa para su cumplimiento.

#### Herramientas de apoyo:

- ✓ Estudios previos

## Flujograma:



## Documentos:

Formato de Proyecto. Formato libre.

6.10 Proyecciones

La empresa con la reestructuración del área de Servicio al cliente, ha previsto una mejora sustancial en:

- Renovación de servicios actuales
- Captación de nuevos clientes, puesto que al contar con más personal, puede abarcar varias áreas o servicios que no se encontraban atendiendo
- Seguimiento a reclamos
- Implementación de mejoras a los servicios actuales y se proyectarán a nuevos servicios, basados en las investigaciones-estudios de mercado realizados, gestionados a través de proyectos con seguimientos.

6.10.1 Presupuesto Sucursal

Contratación nuevo personal

En la actualidad se cuenta con el siguiente personal, de aplicarse la propuesta se requerirá contratar personal que atienda el área de ventas y servicio al cliente, por lo tanto se lo ha planificado de la siguiente manera:

| No. | PERSONAL ACTUAL            | INGRESOS     | No. | PERSONAL REQUERIDO         | INGRESOS     |
|-----|----------------------------|--------------|-----|----------------------------|--------------|
| 1   | Asistente Sucursal         | 400          | 1   | Asistente Sucursal         | 400          |
| 1   | Cobrador-vendedor          | 300          | 1   | Cobrador-vendedor          | 300          |
| 1   | Jefe de Agencia            | 1,200        | 1   | Jefe de Agencia            | 1,200        |
| 3   | <b>TOTAL</b>               | <b>1,900</b> | 1   | Asistente Servicio-cliente | 400          |
|     |                            |              | 2   | Vendedores                 | 800          |
|     |                            |              | 6   | <b>TOTAL</b>               | <b>3,100</b> |
|     | <b>% SUELDOS</b>           |              | 61% |                            |              |
|     | <b>INCREMENTO PERSONAL</b> |              | 50% |                            |              |

Tabla 11. Presupuesto personal  
Elaborado por: UBILLUZ, María José

Es evidente que con el nuevo personal los ingresos de la sucursal deben ser modificados. A continuación se presenta el presupuesto:

## 6.10.2 Información Contable

### ESTADO DE SITUACIÓN CONDENSADO

| Cuenta | Descripción                                                            | BOLIVAR           |
|--------|------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1      | <b>ACTIVO</b>                                                          |                   |
| 11     | INVERSIONES                                                            | 7,564,679         |
| 1101   | FINANCIERAS                                                            | 6,068,396         |
| 110101 | Títulos de Deuda Emitidos y Garantizados por el Estado y Banco Central | 5,856             |
| 110102 | Títulos Emitidos por el Sistema Financiero                             | 462,238           |
| 110103 | Títulos Emitidos por Compañías Anónimas                                | 260,000           |
| 110104 | Acciones                                                               | 4,529,254         |
| 110105 | Cuotas de Fondos de Inversión y Otros Fondos                           | 409,020           |
| 110106 | Inversiones en el Extranjero                                           | 411,258           |
| 110107 | Préstamos sobre Pólizas de Vida                                        | -                 |
| 110199 | Provisión Fluctuación de Valores (Crédito)                             | -9,231            |
| 1102   | CAJA y BANCOS                                                          | 85,596            |
| 110201 | Caja                                                                   | 2,464             |
| 110202 | Bancos                                                                 | 83,133            |
| 110299 | Sobregiros (Crédito)                                                   | -                 |
| 1103   | ACTIVOS FIJOS                                                          | 1,410,686         |
| 110301 | Bienes Raíces                                                          | 912,072           |
| 110302 | Muebles Equipos y Vehículos                                            | 289,624           |
| 110303 | Activos No Depreciables                                                | 208,990           |
| 12     | DEUDORES POR PRIMAS                                                    | 3,026,608         |
| 1201   | PRIMAS POR COBRAR                                                      | 2,997,638         |
| 120101 | Por Vencer                                                             | 2,081,347         |
| 120102 | Vencidas                                                               | 943,645           |
| 120199 | Provisión (Crédito)                                                    | -27,353           |
| 1202   | PRIMAS DOCUMENTADAS                                                    | 28,969            |
| 120201 | Por Vencer                                                             | 8,437             |
| 120202 | Vencidas                                                               | 961               |
| 120203 | Cheques Protestados                                                    | 21,547            |
| 120299 | Provisión (Crédito)                                                    | -1,976            |
| 13     | DEUDORES POR REASEGUROS Y COASEGUROS                                   | 568,096           |
| 1301   | Primas por Cobrar Reaseguros Aceptados                                 | 1,449             |
| 1302   | Deudores por Sinistros de Reaseguros Cedidos                           | 257,007           |
| 1303   | Primas por Cobrar Coaseguros Aceptados                                 | 230,728           |
| 1304   | Deudores por Sinistros de Coaseguros Cedidos                           | 78,911            |
| 1399   | Provisiones (Crédito)                                                  | -                 |
| 14     | OTROS ACTIVOS                                                          | 3,619,054         |
| 1401   | DEUDAS DEL FISCO                                                       | 235,009           |
| 140101 | Anticipos Fiscales                                                     | 45,113            |
| 140102 | Otros Impuestos                                                        | 189,896           |
| 1402   | DEUDORES VARIOS                                                        | 3,130,121         |
| 140201 | Deudas de Intermediarios de Seguros                                    | 182,361           |
| 140202 | Deudores Relacionados                                                  | 338,032           |
| 140203 | Deudas del Personal                                                    | 876,867           |
| 140204 | Otras Cuentas por Cobrar                                               | 1,485,977         |
| 140205 | Intereses por Cobrar                                                   | 246,885           |
| 140206 | ANTICIPOS FONSAT                                                       | -                 |
| 140299 | Provisión (Crédito)                                                    | -                 |
| 1403   | DIFERIDOS                                                              | 253,923           |
| 140301 | Gastos de Establecimiento y Reorganización                             | -                 |
| 140302 | Gastos Anticipados                                                     | 45,243            |
| 140303 | Otras Cuentas Diferidas y en Suspense                                  | 59,199            |
| 140304 | Reaseguros no Proporcionales                                           | 108,905           |
| 140305 | Programas de Computación                                               | 40,576            |
| 140306 | Comisiones sobre Primas Anticipadas                                    | -                 |
| 140307 | Gastos por Leasing                                                     | -                 |
|        | <b>TOTAL ACTIVO</b>                                                    | <b>14,778,436</b> |



|          |                                                                     |                   |
|----------|---------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>4</b> | <b>EGRESOS</b>                                                      | <b>63,961,294</b> |
|          | <b>TOTAL ACTIVO + EGRESOS</b>                                       | <b>78,739,730</b> |
| <b>2</b> | <b>PASIVOS</b>                                                      |                   |
| 21       | RESERVAS TECNICAS                                                   | 1,629,109         |
| 2101     | DE RIESGOS EN CURSO                                                 | 1,169,982         |
| 2102     | RESERVAS MATEMATICAS                                                | -                 |
| 2103     | RESERVAS PARA OBLIGACIONES DE SINIESTROS PENDIENTES                 | 450,206           |
| 210301   | Siniestros Liquidados por Pagar                                     | -                 |
| 210302   | Siniestros por Liquidar                                             | 3,291,096         |
| 210303   | Reserva de Siniestros Ocurredos y no Reportados                     | 113,162           |
| 210304   | Recuperación de Siniestros Avisados por Reaseguros Cedidos (Débito) | -2,954,052        |
| 210305   | Obligaciones Pendientes en Seguros de Vida                          | -                 |
| 21030501 | Seguros Vencidos-Vida                                               | -                 |
| 21030502 | Dividendos Acumulados Pólizas de vida                               | -                 |
| 21030503 | Recuperación Reaseguros Cedidos-Vida (Débito)                       | -                 |
| 21030504 | Ocurredos y No Reportados Vida                                      | -                 |
| 2104     | RESERVAS DESVIACION DE SINIESTRALIDAD Y CATASTROFICAS               | 8,922             |
| 210401   | Desviación de Siniestralidad                                        | 8,922             |
| 210402   | Eventos Catastróficos                                               | -                 |
| 2105     | OTRAS RESERVAS                                                      | -                 |
| 210501   | Reservas de Seguros de Vida con Cuenta Unica de Inversión           | -                 |
| 210502   | Adicionales                                                         | -                 |
| 210503   | Reservas de Seguros Previsionales                                   | -                 |
| 22       | REASEGUROS Y COASEGUROS CEDIDOS                                     | 1,307,091         |
| 2201     | Primas por Pagar Reaseguros Cedidos                                 | 1,041,112         |
| 2202     | Acreedores por Siniestros Reaseguros Aceptados                      | -                 |
| 2203     | Primas por Pagar Coaseguros Cedidos                                 | 213,893           |
| 2204     | Acreedores por Siniestros Coaseguros Aceptados                      | 52,086            |
| 23       | OTRAS PRIMAS POR PAGAR                                              | -                 |
| 2301     | Primas por Pagar Asegurados                                         | -                 |
| 2302     | Otras Primas                                                        | -                 |
| 24       | OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO               | 539,220           |
| 2401     | Corto Plazo                                                         | 539,220           |
| 2402     | Largo Plazo                                                         | -                 |
| 25       | OTROS PASIVOS                                                       | 5,355,095         |
| 2501     | IMPUESTOS, RETENCIONES Y CONTRIBUCIONES POR PAGAR                   | 1,359,819         |
| 250101   | IVA                                                                 | 698,134           |
| 250102   | Impuesto a la Renta                                                 | 25,607            |
| 250103   | Impuesto Municipales                                                | -                 |
| 250104   | Retenciones por Impuestos a la Renta                                | 64,994            |
| 250105   | Retenciones Judiciales                                              | -                 |
| 250106   | Aportes y Descuentos para el IESS                                   | 59,584            |
| 250107   | Contribución Superintendencia de Bancos                             | 273,165           |
| 25010701 | Por Primas de Seguros                                               | 254,249           |
| 25010702 | Por Comisiones                                                      | 1,889             |
| 25010703 | Otros                                                               | 17,027            |
| 250108   | OTROS IMPUESTOS                                                     | -                 |
| 250109   | FONSAT                                                              | 202,429           |
| 25010901 | PARTICIPACION FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES D          | 202,429           |
| 25010902 | MULTAS FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRAF           | -                 |
| 250110   | RETENCION POR CONTRIBUCION SEGURO SOCIAL CAMPESINO                  | 35,906            |
| 2502     | CUENTAS POR PAGAR AL PERSONAL                                       | 467,498           |
| 250201   | Remuneraciones por Pagar                                            | 259,035           |
| 250202   | Fondos de Reserva                                                   | 48,401            |
| 250203   | Reserva Jubilación Patronal                                         | 91,440            |
| 250204   | Otras Cuentas por Pagar al Personal                                 | 68,621            |
| 2590     | OTROS PASIVOS POR PAGAR                                             | 3,527,778         |
| 259001   | Dividendos por Pagar                                                | -                 |
| 259002   | Deudas con Empresas Relacionadas                                    | 694,256           |
| 259003   | Deudas con Intermediarios                                           | 132,617           |
| 259004   | Regularización de Divisas                                           | -                 |
| 259005   | Proveedores                                                         | 2,064,459         |
| 259006   | Primas Anticipadas                                                  | -                 |
| 259007   | Reaseguros no Proporcionales                                        | 200,797           |
| 259008   | Otras Cuentas por Pagar                                             | 435,649           |
| 259009   | APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES                               | -                 |
|          | <b>TOTAL PASIVO</b>                                                 | <b>8,830,516</b>  |

|          |                                                        |                   |
|----------|--------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>3</b> | <b>PATRIMONIO</b>                                      |                   |
| 31       | CAPITAL                                                | 768,135           |
| 3101     | CAPITAL PAGADO                                         | 768,135           |
| 3102     | CAPITAL OPERATIVO(SUCURSALES DE COMPAÑÍAS EXTRANJERAS) | -                 |
| 32       | RESERVAS                                               | 3,836,778         |
| 3201     | LEGALES                                                | 50,803            |
| 3202     | ESPECIALES                                             | 1,138,145         |
| 320201   | APORTES DE ACCIONISTAS                                 | 1,138,145         |
| 320202   | UTILIDADES RETENIDAS PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES     | -                 |
| 3203     | REVALORIZACION DEL PATRIMONIO                          | -                 |
| 3204     | DIVIDENDOS ACCION                                      | 1,750,037         |
| 3205     | OTRAS                                                  | -                 |
| 3206     | RESERVAS DE CAPITAL                                    | 897,793           |
| 34       | RESULTADOS                                             | 1,343,007         |
| 3401     | ACUMULADOS                                             | 9,549             |
| 340101   | Utilidades                                             | 9,549             |
| 340102   | (Pérdidas)                                             | -                 |
| 3402     | DEL EJERCICIO                                          | 1,333,459         |
| 340201   | Utilidades                                             | 1,333,459         |
| 340202   | (Pérdidas)                                             | -                 |
| 35       | REEXPRESION MONETARIA                                  | -                 |
|          | <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                                | <b>5,947,920</b>  |
|          | <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                       | <b>14,778,436</b> |
| <b>5</b> | <b>INGRESOS</b>                                        | <b>63,961,294</b> |
|          | <b>TOTAL PASIVO, PATRIMONIO E INGRESOS</b>             | <b>78,739,730</b> |

Tabla 12. Balances

Elaborado por: Seguros Bolívar

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

# Sistema de Seguros Privados

## Seguros Generales

### Composición porcentual del estado de situación condensado

| Cuenta | Descripción                                                            | BOLIVAR        |
|--------|------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 1      | <b>ACTIVO</b>                                                          |                |
| 11     | INVERSIONES                                                            | 51.19%         |
| 1101   | FINANCIERAS                                                            | 41.06%         |
| 110101 | Títulos de Deuda Emitidos y Garantizados por el Estado y Banco Central | 0.04%          |
| 110102 | Títulos Emitidos por el Sistema Financiero                             | 3.13%          |
| 110103 | Títulos Emitidos por Compañías Anónimas                                | 1.76%          |
| 110104 | Acciones                                                               | 30.65%         |
| 110105 | Cuotas de Fondos de Inversión y Otros Fondos                           | 2.77%          |
| 110106 | Inversiones en el Extranjero                                           | 2.78%          |
| 110107 | Préstamos sobre Pólizas de Vida                                        | 0.00%          |
| 110199 | Provisión Fluctuación de Valores (Crédito)                             | -0.06%         |
| 1102   | CAJA y BANCOS                                                          | 0.58%          |
| 110201 | Caja                                                                   | 0.02%          |
| 110202 | Bancos                                                                 | 0.56%          |
| 110299 | Sobregiros (Crédito)                                                   | 0.00%          |
| 1103   | ACTIVOS FIJOS                                                          | 9.55%          |
| 110301 | Bienes Raíces                                                          | 6.17%          |
| 110302 | Muebles Equipos y Vehículos                                            | 1.96%          |
| 110303 | Activos No Depreciables                                                | 1.41%          |
| 12     | DEUDORES POR PRIMAS                                                    | 20.48%         |
| 1201   | PRIMAS POR COBRAR                                                      | 20.28%         |
| 120101 | Por Vencer                                                             | 14.08%         |
| 120102 | Vencidas                                                               | 6.39%          |
| 120199 | Provisión (Crédito)                                                    | -0.19%         |
| 1202   | PRIMAS DOCUMENTADAS                                                    | 0.20%          |
| 120201 | Por Vencer                                                             | 0.06%          |
| 120202 | Vencidas                                                               | 0.01%          |
| 120203 | Cheques Protestados                                                    | 0.15%          |
| 120299 | Provisión (Crédito)                                                    | -0.01%         |
| 13     | DEUDORES POR REASEGUROS Y COASEGUROS                                   | 3.84%          |
| 1301   | Primas por Cobrar Reaseguros Aceptados                                 | 0.01%          |
| 1302   | Deudores por Sinistros de Reaseguros Cedidos                           | 1.74%          |
| 1303   | Primas por Cobrar Coaseguros Aceptados                                 | 1.56%          |
| 1304   | Deudores por Sinistros de Coaseguros Cedidos                           | 0.53%          |
| 1399   | Provisiones (Crédito)                                                  | 0.00%          |
| 14     | OTROS ACTIVOS                                                          | 24.49%         |
| 1401   | DEUDAS DEL FISCO                                                       | 1.59%          |
| 140101 | Anticipos Fiscales                                                     | 0.31%          |
| 140102 | Otros Impuestos                                                        | 1.28%          |
| 1402   | DEUDORES VARIOS                                                        | 21.18%         |
| 140201 | Deudas de Intermediarios de Seguros                                    | 1.23%          |
| 140202 | Deudores Relacionados                                                  | 2.29%          |
| 140203 | Deudas del Personal                                                    | 5.93%          |
| 140204 | Otras Cuentas por Cobrar                                               | 10.06%         |
| 140205 | Intereses por Cobrar                                                   | 1.67%          |
| 140299 | Provisión (Crédito)                                                    | 0.00%          |
| 1403   | DIFERIDOS                                                              | 1.72%          |
| 140301 | Gastos de Establecimiento y Reorganización                             | 0.00%          |
| 140302 | Gastos Anticipados                                                     | 0.31%          |
| 140303 | Otras Cuentas Diferidas y en Suspense                                  | 0.40%          |
| 140304 | Reaseguros no Proporcionales                                           | 0.74%          |
| 140305 | Programas de Computación                                               | 0.27%          |
| 140306 | Comisiones sobre Primas Anticipadas                                    | 0.00%          |
| 140307 | Gastos por Leasing                                                     | 0.00%          |
|        | <b>TOTAL ACTIVO</b>                                                    | <b>100.00%</b> |

|          |                                                                     |                |
|----------|---------------------------------------------------------------------|----------------|
| 2        | <b>PASIVOS</b>                                                      | 0.00%          |
| 21       | RESERVAS TECNICAS                                                   | 18.45%         |
| 2101     | DE RIESGOS EN CURSO                                                 | 13.25%         |
| 2102     | RESERVAS MATEMATICAS                                                | 0.00%          |
| 2103     | RESERVAS PARA OBLIGACIONES DE SINIESTROS PENDIENTES                 | 5.10%          |
| 210301   | Siniestros Liquidados por Pagar                                     | 0.00%          |
| 210302   | Siniestros por Liquidar                                             | 37.27%         |
| 210303   | Reserva de Siniestros Ocurredos y no Reportados                     | 1.28%          |
| 210304   | Recuperación de Siniestros Avisados por Reaseguros Cedidos (Débito) | -33.45%        |
| 210305   | Obligaciones Pendientes en Seguros de Vida                          | 0.00%          |
| 21030501 | Seguros Vencidos-Vida                                               | 0.00%          |
| 21030502 | Dividendos Acumulados Pólizas de vida                               | 0.00%          |
| 21030503 | Recuperación Reaseguros Cedidos-Vida (Débito)                       | 0.00%          |
| 21030504 | Ocurredos y No Reportados Vida                                      | 0.00%          |
| 2104     | RESERVAS DESVIACION DE SINIESTRALIDAD Y CATASTROFICAS               | 0.10%          |
| 210401   | Desviación de Siniestralidad                                        | 0.10%          |
| 210402   | Eventos Catastróficos                                               | 0.00%          |
| 2105     | OTRAS RESERVAS                                                      | 0.00%          |
| 210501   | Reservas de Seguros de Vida con Cuenta Unica de Inversión           | 0.00%          |
| 210502   | Adicionales                                                         | 0.00%          |
| 210503   | Reservas de Seguros Previsionales                                   | 0.00%          |
| 22       | REASEGUROS Y COASEGUROS CEDIDOS                                     | 14.80%         |
| 2201     | Primas por Pagar Reaseguros Cedidos                                 | 11.79%         |
| 2202     | Acreedores por Siniestros Reaseguros Aceptados                      | 0.00%          |
| 2203     | Primas por Pagar Coaseguros Cedidos                                 | 2.42%          |
| 2204     | Acreedores por Siniestros Coaseguros Aceptados                      | 0.59%          |
| 23       | OTRAS PRIMAS POR PAGAR                                              | 0.00%          |
| 2301     | Primas por Pagar Asegurados                                         | 0.00%          |
| 2302     | Otras Primas                                                        | 0.00%          |
| 24       | OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO               | 6.11%          |
| 2401     | Corto Plazo                                                         | 6.11%          |
| 2402     | Largo Plazo                                                         | 0.00%          |
| 25       | OTROS PASIVOS                                                       | 60.64%         |
| 2501     | IMPUESTOS, RETENCIONES Y CONTRIBUCIONES POR PAGAR                   | 15.40%         |
| 250101   | IVA                                                                 | 7.91%          |
| 250102   | Impuesto a la Renta                                                 | 0.29%          |
| 250103   | Impuesto Municipales                                                | 0.00%          |
| 250104   | Retenciones por Impuestos a la Renta                                | 0.74%          |
| 250105   | Retenciones Judiciales                                              | 0.00%          |
| 250106   | Aportes y Descuentos para el IESS                                   | 0.67%          |
| 250107   | Contribución Superintendencia de Bancos                             | 3.09%          |
| 25010701 | Por Primas de Seguros                                               | 2.88%          |
| 25010702 | Por Comisiones                                                      | 0.02%          |
| 25010703 | Otros                                                               | 0.19%          |
| 250,108  | OTROS IMPUESTOS                                                     | 0.00%          |
| 2,502    | CUENTAS POR PAGAR AL PERSONAL                                       | 5.29%          |
| 250201   | Remuneraciones por Pagar                                            | 2.93%          |
| 250202   | Fondos de Reserva                                                   | 0.55%          |
| 250203   | Reserva Jubilación Patronal                                         | 1.04%          |
| 250204   | Otras Cuentas por Pagar al Personal                                 | 0.78%          |
| 2590     | OTROS PASIVOS POR PAGAR                                             | 39.95%         |
| 259001   | Dividendos por Pagar                                                | 0.00%          |
| 259002   | Deudas con Empresas Relacionadas                                    | 7.86%          |
| 259003   | Deudas con Intermediarios                                           | 1.50%          |
| 259004   | Regularización de Divisas                                           | 0.00%          |
| 259005   | Proveedores                                                         | 23.38%         |
| 259006   | Primas Anticipadas                                                  | 0.00%          |
| 259007   | Reaseguros no Proporcionales                                        | 2.27%          |
| 259008   | Otras Cuentas por Pagar                                             | 4.93%          |
| 259009   | APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES                               | 0.00%          |
|          | <b>TOTAL PASIVO</b>                                                 | <b>100.00%</b> |

|        |                                                        |                |
|--------|--------------------------------------------------------|----------------|
| 3      | <b>PATRIMONIO</b>                                      | 0.00%          |
| 31     | CAPITAL                                                | 12.91%         |
| 3101   | CAPITAL PAGADO                                         | 12.91%         |
| 3102   | CAPITAL OPERATIVO(SUCURSALES DE COMPAÑÍAS EXTRANJERAS) | 0.00%          |
| 32     | RESERVAS                                               | 64.51%         |
| 3201   | LEGALES                                                | 0.85%          |
| 3202   | ESPECIALES                                             | 19.14%         |
| 320201 | APORTES DE ACCIONISTAS                                 | 19.14%         |
| 320202 | UTILIDADES RETENIDAS PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES     | 0.00%          |
| 3203   | REVALORIZACION DEL PATRIMONIO                          | 0.00%          |
| 3204   | DIVIDENDOS ACCION                                      | 29.42%         |
| 3205   | OTRAS                                                  | 0.00%          |
| 3206   | RESERVAS DE CAPITAL                                    | 15.09%         |
|        |                                                        | 0.00%          |
| 34     | RESULTADOS                                             | 22.58%         |
| 3401   | ACUMULADOS                                             | 0.16%          |
| 340101 | Utilidades                                             | 0.16%          |
| 340102 | (Pérdidas)                                             | 0.00%          |
| 3402   | DEL EJERCICIO                                          | 22.42%         |
| 340201 | Utilidades                                             | 22.42%         |
| 340202 | (Pérdidas)                                             | 0.00%          |
| 35     | REEXPRESION MONETARIA                                  | 0.00%          |
|        |                                                        | 0.00%          |
|        | <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                                | <b>100.00%</b> |

Tabla 13. Estado de situación

Elaborado por: Seguros Bolívar

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

## Sistema de Seguros Generales

### Estado de Resultados Técnico Financieros

|                | <b>Descripción</b>                                    |                   |
|----------------|-------------------------------------------------------|-------------------|
|                | <b>INGRESO DEVENGADO</b>                              | <b>4,701,787</b>  |
|                | <b>PRIMA RETENIDA NETA DEVENGADA</b>                  | <b>4,970,119</b>  |
|                | <b>PRIMA NETA RETENIDA</b>                            | <b>5,248,450</b>  |
|                | <b>PRIMA NETA PAGADA</b>                              | <b>23,464,493</b> |
|                | <b>PRIMA PAGADA</b>                                   | <b>27,550,589</b> |
| 5101           | DE SEGUROS DIRECTOS:                                  | 27,550,589        |
| 5102           | DE REASEGUROS ACEPTADOS:                              | -                 |
| 45             | LIQUIDACIONES Y RESCATES                              | 4,086,095         |
| 44             | PRIMAS DE REASEGUROS CEDIDOS                          | 18,216,044        |
|                | <b>AJUSTE DE RESERVA DE VIDA</b>                      | <b>-</b>          |
| 4802-5701      | Para dividendos asegurados vida                       | -                 |
| 4803-5702      | Matemática de vida                                    | -                 |
| 4804-5703      | De seguros de vida con cuenta unica de inversión      | -                 |
|                | <b>AJUSTE DE RESERVA RIESGOS EN CURSO</b>             | <b>278,331</b>    |
| 4805           | PARA RIESGOS EN CURSO                                 | 13,088,769        |
| 5704           | DE RIESGOS EN CURSO                                   | 12,810,438        |
|                | <b>AJUSTE OTRAS RESERVAS</b>                          | <b>3,559</b>      |
| 4808           | PARA DESVIACION DE SINIESTRALIDAD Y EVENTOS CATAS     | 3,559             |
| 5707           | DE DESVIACION DE SINIESTRALIDAD Y EVENTOS CATASTR     | -                 |
| 43             | PRIMAS POR REASEGUROS NO PROPORCIONALES               | 264,773           |
|                | <b>COSTO DE SINIESTROS</b>                            | <b>2,270,607</b>  |
| 46             | SINIESTROS PAGADOS                                    | 11,617,908        |
| 53             | RECUPERACIONES Y SALVAMENTOS DE SINIESTROS            | 9,418,687         |
| 5301+5302      | Recuperaciones de Reaseguros Cedidos                  | 8,707,408         |
| 5303+5304+5305 | Salvamentos                                           | 711,279           |
|                | Neto Reservas Siniestros                              | 71,385            |
| 4806           | PARA SINIESTROS PENDIENTES                            | 3,686,959         |
| 5705           | DE SINIESTROS PENDIENTES                              | 3,692,612         |
| 4807(-)5706    | Ajuste Reserva para Siniestros Ocurredos y No Report. | 77,038            |
|                | <b>RESULTADO DE INTERMEDIACIÓN</b>                    | <b>5,338,649</b>  |
| 42 (-)4204     | Comisiones Pagadas                                    | 3,404,805         |
| 52-5204        | COMISIONES RECIBIDAS                                  | 8,743,454         |
|                | <b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>                         | <b>7,769,829</b>  |
| 41(-)410113    | GASTOS DE ADMINISTRACION                              | 4,846,794         |
|                | <b>RESULTADO TECNICO</b>                              | <b>2,923,035</b>  |

|               |                                                  |                   |
|---------------|--------------------------------------------------|-------------------|
|               | <b>RESULTADO DE INVERSIONES</b>                  | <b>114,718</b>    |
| 5401          | DE RENTA FIJA                                    | 32,535            |
| 5402          | EN EL SISTEMA FINANCIERO                         | 150               |
| 5403          | EN COMPAÑÍAS ANONIMAS                            | 82,033            |
| 5404          | EN EL EXTRANJERO                                 | -                 |
| 5502          | Dividendos de acciones                           | -                 |
| 5602-470203   | Por venta de activos fijos                       | -                 |
| 5601          | POR VENTA, SORTEO O VENCIMIENTO DE VALORES MOBIL | -                 |
|               | OTROS INGRESOS Y EGRESOS                         | -1,715,536        |
|               | Ingresos                                         | 27,611            |
| 5204          | COMISIONES RECIBIDAS POR OTROS CONCEPTOS         | -                 |
| 5405          | DE PRESTAMOS SOBRE POLIZAS DE VIDA               | -                 |
| 5501          | Intereses sobre obligaciones                     | 27,597            |
| 5503+5604     | Otros ingresos.                                  | 14                |
|               | Egresos                                          | 1,743,147         |
| 4204          | COMISIONES PAGADAS POR OTROS CONCEPTOS           | 1,453,428         |
| 470102        | Sobre Préstamos Recibidos                        | 165,025           |
| 470,103       | Sobre Obligaciones en circulación                | -                 |
| 470101+470201 | Otros egresos                                    | 124,694           |
|               | Provisiones y castigos                           | 68,779            |
| 470301        | Provisión fluctuación de valores                 | 5,620             |
| 4801          | PARA CUENTAS DUDOSAS                             | 10,783            |
| 4809          | OTRAS RESERVAS                                   | -                 |
| 5708          | Liberación Otras Reservas                        | 42,943            |
| 470302        | Amortización gastos establecimiento              | -                 |
| 470303        | Depreciación activos fijos                       | 95,319            |
| 5603-470202   | Diferencias de cambio                            | -                 |
|               | AJUSTE OTRAS RESERVAS                            |                   |
|               | <b>RESULTADO FUERA DE OPERACIÓN TECNICA</b>      | <b>-1,669,697</b> |
|               | <b>RESULTADO DE EXPLOTACION</b>                  | <b>1,253,438</b>  |
|               | <b>RESULTADO FUERA DE EXPLOTACION</b>            | <b>303,869</b>    |
| 5605          | OTROS INGRESOS POR OTROS CONCEPTOS               | 706,242           |
| 470204        | Egresos por otros conceptos                      | 402,383           |
| 5606          | RESULTADOS POR EXPOSICION A LA INFLACION         | -                 |
| 4705          | RESULTADOS POR EXPOSICION A LA INFLACION         | -                 |
|               | RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION     | 1,557,298         |
| 410113        | Participación utilidades                         | 12,315            |
| 4704          | CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS                       | 178,939           |
|               | <b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>                   | <b>1,366,044</b>  |
|               | <b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>                   | <b>1,366,044</b>  |
| 49            | PERDIDAS Y GANANCIAS                             | 1,366,044         |
| 58            | PERDIDAS Y GANANCIAS                             | -                 |
|               |                                                  | 0                 |
| 3402          | DEL EJERCICIO                                    | 1,333,459         |
| 340201        | Utilidades                                       | 1,333,459         |
| 340202        | (Pérdidas)                                       | -                 |
|               | CUADRE TEC FIN Y CUENTAS DE RESULTADOS           | -                 |

Tabla 14. Estado de resultados técnico

Elaborado por: Seguros Bolívar

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

## Cuentas de Egresos e Ingresos

### Sistema de Seguros Privados

#### Seguros Generales

|        | DETALLE                                         | BOLIVAR    |
|--------|-------------------------------------------------|------------|
| 4      | E G R E S O S                                   | 63,961,294 |
| 41     | GASTOS DE ADMINISTRACION                        | 4,859,109  |
| 4101   | DEL PERSONAL                                    | 3,054,176  |
| 410101 | Sueldos y sobresueldos                          | 934,129    |
| 410102 | Gastos de representación                        | 316,885    |
| 410103 | Viáticos y gastos de viaje                      | 85,901     |
| 410104 | Subsidios e indemnizaciones                     | 54,150     |
| 410105 | Honorarios                                      | 143,627    |
| 410106 | Aportes al I.E.S.S.                             | 336,556    |
| 410107 | Fondo de reserva                                | 128,252    |
| 410108 | Décimos sueldos                                 | 177,666    |
| 410109 | Vacaciones                                      | 52,336     |
| 410110 | Jubilación patronal                             | -          |
| 410111 | Impuesto a la renta                             | 227,430    |
| 410112 | Seguros del Personal                            | 8,153      |
| 410113 | Participación utilidades                        | 12,315     |
| 410114 | Gastos no especificados                         | 576,776    |
| 4102   | VARIOS                                          | 1,804,932  |
| 410201 | Arrendos                                        | 497,845    |
| 410202 | Luz, agua y teléfono                            | 198,582    |
| 410203 | Seguros de muebles, equipos y vehículos         | 13,568     |
| 410204 | Papelería y útiles de oficina                   | 164,329    |
| 410205 | Publicaciones y propaganda                      | 45,079     |
| 410206 | Comunicaciones                                  | 53,644     |
| 410207 | Movilizaciones                                  | 59,882     |
| 410208 | Honorarios profesionales                        | 77,225     |
| 410209 | Cuotas y donativos                              | 33,318     |
| 410210 | Gastos judiciales                               | 238,232    |
| 410211 | Gastos de computación                           | 74,355     |
| 410212 | Gastos Leasing                                  | -          |
| 410213 | Otros gastos                                    | 348,873    |
| 42     | COMISIONES PAGADAS                              | 4,858,233  |
| 4201   | POR SEGUROS                                     | 3,360,239  |
| 4202   | POR COASEGUROS                                  | 44,566     |
| 4203   | POR REASEGUROS ACEPTADOS                        | -          |
| 4204   | COMISIONES PAGADAS POR OTROS CONCEPTOS          | 1,453,428  |
| 43     | PRIMAS POR REASEGUROS NO PROPORCIONALES         | 264,773    |
| 4301   | EN EL PAIS                                      | -          |
| 4302   | AL EXTERIOR                                     | 264,773    |
| 44     | PRIMAS DE REASEGUROS CEDIDOS                    | 18,216,044 |
| 4401   | EN EL PAIS                                      | 1,096,542  |
| 4402   | AL EXTERIOR                                     | 17,119,502 |
| 45     | LIQUIDACIONES Y RESCATES                        | 4,086,095  |
| 4501   | POR ANULACIONES                                 | 3,670,095  |
| 4502   | POR CANCELACIONES                               | 416,001    |
| 4503   | DEVOLUCIONES DE PRIMAS DE REASEGUROS ACEPTADOS: | -          |
| 4504   | CANCELACIONES POR NO CADUCIDAD AUTOMATICA       | -          |
| 4505   | VENCIMIENTOS DOTALES VIDA                       | -          |
| 4506   | RESCATES VIDA                                   | -          |
| 4507   | PAGOS RENTA VIDA                                | -          |
| 4508   | DIVIDENDOS DE LOS ASEGURADOS VIDA               | -          |



|          |                                                           |            |
|----------|-----------------------------------------------------------|------------|
| 46       | SINIESTROS PAGADOS                                        | 11,617,908 |
| 4601     | DE SEGUROS                                                | 11,060,956 |
| 4602     | DE COASEGUROS                                             | 24,329     |
| 4603     | DE REASEGUROS ACEPTADOS                                   | -          |
| 4604     | GASTOS LIQUIDACIONES DE SINIESTROS                        | 105,102    |
| 4605     | PARTICIPACION DE REASEGURADORES EN SALVAMENTOS            | 427,521    |
| 47       | OTROS EGRESOS                                             | 971,980    |
| 4701     | INTERESES PAGADOS                                         | 165,025    |
| 470101   | Sobre Reservas Retenidas por Reaseguros                   | -          |
| 470102   | Sobre Préstamos Recibidos                                 | 165,025    |
| 4702     | OTROS                                                     | 527,077    |
| 470201   | Por compra venta, sorteo y custodia de valores            | 124,694    |
| 470202   | Por diferencia de cambio                                  | -          |
| 470203   | Por venta de activos fijos                                | -          |
| 470204   | Egresos por otros conceptos                               | 402,383    |
| 4703     | PROVISIONES, AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES              | 100,939    |
| 470301   | Provisión fluctuación de valores                          | 5,620      |
| 470302   | Amortización gastos de establecimiento y reorganización   | -          |
| 470303   | Depreciaciones de activos fijos                           | 95,319     |
| 4704     | CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS                                | 178,939    |
| 470401   | Contribución Superintendencia de Bancos                   | 74,466     |
| 470402   | Impuestos Municipales                                     | 49,430     |
| 470403   | Otros Impuestos                                           | 55,044     |
| 4705     | RESULTADOS POR EXPOSICION A LA INFLACION                  | -          |
| 470501   | Pérdidas por exposición a la inflación                    | -          |
| 47050101 | Pasivos no monetarios                                     | -          |
| 47050102 | Patrimonio                                                | -          |
| 48       | CONSTITUCION DE RESERVAS                                  | 17,721,108 |
| 4801     | PARA CUENTAS DUDOSAS                                      | 10,783     |
| 4802     | PARA DIVIDENDOS DE ASEGURADOS VIDA                        | -          |
| 4803     | PARA MATEMATICAS DE VIDA                                  | -          |
| 4804     | DE SEGUROS DE VIDA CON CUENTA UNICA DE INVERSION          | -          |
| 4805     | PARA RIESGOS EN CURSO                                     | 13,088,769 |
| 4806     | PARA SINIESTROS PENDIENTES                                | 3,686,959  |
| 4807     | PARA SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS                 | 931,037    |
| 4808     | PARA DESVIACION DE SINIESTRALIDAD Y EVENTOS CATASTROFICOS | 3,559      |
| 4809     | OTRAS RESERVAS                                            | -          |
| 49       | PERDIDAS Y GANANCIAS                                      | 1,366,044  |
| 4901     | UTILIDADES                                                | 1,366,044  |

|          |                                                         |            |
|----------|---------------------------------------------------------|------------|
| 5        | INGRESOS                                                | 63,961,294 |
| 51       | PRIMA PAGADA                                            | 27,550,589 |
| 5101     | DE SEGUROS DIRECTOS:                                    | 27,550,589 |
| 510101   | Vida individual                                         | -          |
| 510102   | Vida en grupo                                           | -          |
| 510103   | Seguros generales                                       | 27,550,589 |
| 5102     | DE REASEGUROS ACEPTADOS:                                | -          |
| 510201   | en el país                                              | -          |
| 510202   | del exterior                                            | -          |
| 52       | COMISIONES RECIBIDAS                                    | 8,743,454  |
| 5201     | POR SEGUROS                                             | -          |
| 5202     | POR COASEGUROS                                          | -          |
| 5203     | POR REASEGUROS CEDIDOS                                  | 8,743,454  |
| 520301   | en el país                                              | 218,431    |
| 520302   | del exterior                                            | 8,525,023  |
| 5204     | COMISIONES RECIBIDAS POR OTROS CONCEPTOS                | -          |
| 53       | RECUPERACIONES Y SALVAMENTOS DE SINIESTROS              | 9,418,687  |
| 5301     | RECUPERACIONES DE REASEGUROS CEDIDOS:                   | 8,707,408  |
| 530101   | en el país                                              | 50,129     |
| 530102   | del exterior                                            | 8,657,278  |
| 5302     | RECUPERACIONES DE COASEGUROS CEDIDOS                    | -          |
| 5303     | SALVAMENTOS DE SEGUROS DIRECTOS                         | 711,279    |
| 5304     | SALVAMENTOS DE COASEGUROS ACEPTADOS                     | -          |
| 5305     | SALVAMENTOS DE REASEGUROS ACEPTADOS                     | -          |
| 54       | INTERESES DE INVERSIONES                                | 114,718    |
| 5401     | DE RENTA FIJA                                           | 32,535     |
| 5402     | EN EL SISTEMA FINANCIERO                                | 150        |
| 5403     | EN COMPAÑÍAS ANONIMAS                                   | 82,033     |
| 5404     | EN EL EXTRANJERO                                        | -          |
| 5405     | DE PRESTAMOS SOBRE POLIZAS DE VIDA                      | -          |
| 55       | OTRAS RENTAS                                            | 27,611     |
| 5501     | Intereses sobre obligaciones                            | 27,597     |
| 5502     | Dividendos de acciones                                  | -          |
| 5503     | Otros                                                   | 14         |
| 56       | OTROS INGRESOS                                          | 706,242    |
| 5601     | POR VENTA, SORTEO O VENCIMIENTO DE VALORES MOBILIARIOS  | -          |
| 5602     | POR VENTA DE ACTIVOS FIJOS                              | -          |
| 5603     | POR DIFERENCIA DE CAMBIO                                | -          |
| 5604     | POR DEUDAS O PERDIDAS RECUPERADAS                       | -          |
| 5605     | OTROS INGRESOS POR OTROS CONCEPTOS                      | 706,242    |
| 5606     | RESULTADOS POR EXPOSICION A LA INFLACION                | -          |
| 560601   | Utilidades por exposición a la inflación                | -          |
| 56060101 | Activos no monetarios                                   | -          |
| 57       | LIBERACION DE RESERVAS                                  | 17,399,992 |
| 5701     | DE DIVIDENDOS DE ASEGURADOS VIDA                        | -          |
| 5702     | DE RESERVAS MATEMATICAS DE VIDA                         | -          |
| 5703     | DE SEGUROS DE VIDA CON CUENTA UNICA DE INVERSION        | -          |
| 5704     | DE RIESGOS EN CURSO                                     | 12,810,438 |
| 5705     | DE SINIESTROS PENDIENTES                                | 3,692,612  |
| 5706     | DE SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS                 | 853,999    |
| 5707     | DE DESVIACION DE SINIESTRALIDAD Y EVENTOS CATASTROFICOS | -          |
| 5708     | OTRAS RESERVAS                                          | 42,943     |
| 58       | PERDIDAS Y GANANCIAS                                    | -          |
| 5801     | PERDIDAS                                                | -          |

Tabla 15. Cuentas de ingresos y egresos

Elaborado por: Seguros Bolívar

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

## Ranking en base a la participación de las principales cuentas del Balance de Seguros Generales

### Activo

| ENTIDAD                  | ACTIVO      |       | ACTIVO      |         | % |
|--------------------------|-------------|-------|-------------|---------|---|
|                          | Nov-08      |       | Dic-08      |         |   |
| COLONIAL                 | 72,762,522  | 12.5% | 57,990,657  | 10.5%   |   |
| EQUINOCCIAL              | 49,376,633  | 8.5%  | 50,885,984  | 9.2%    |   |
| SUL AMERICA              | 31,027,909  | 5.3%  | 30,833,662  | 5.6%    |   |
| AIG METROPOLITANA        | 29,759,658  | 5.1%  | 30,661,300  | 5.6%    |   |
| CONDOR                   | 25,991,723  | 4.5%  | 27,206,227  | 4.9%    |   |
| PANAMERICANA DEL ECUADOR | 25,693,809  | 4.4%  | 22,434,547  | 4.1%    |   |
| SEGUROS UNIDOS           | 20,707,960  | 3.5%  | 21,859,802  | 4.0%    |   |
| ATLAS                    | 18,767,064  | 3.2%  | 19,787,523  | 3.6%    |   |
| ECUATORIANO SUIZA        | 17,811,172  | 3.1%  | 19,570,179  | 3.6%    |   |
| INTEROCEANICA            | 19,535,467  | 3.3%  | 19,420,438  | 3.5%    |   |
| GENERALI                 | 17,583,427  | 3.0%  | 18,313,863  | 3.3%    |   |
| SUCRE                    | 18,090,154  | 3.1%  | 17,562,666  | 3.2%    |   |
| MEMOSER ANTES MEMORIAS   | 14,705,449  | 2.5%  | 16,861,665  | 3.1%    |   |
| ACE                      | 18,089,245  | 3.1%  | 15,774,489  | 2.9%    |   |
| ORIENTE                  | 13,294,327  | 2.3%  | 15,128,768  | 2.7%    |   |
| BOLIVAR                  | 22,817,659  | 3.9%  | 14,778,436  | 2.7%    |   |
| COOPSEGUROS              | 18,036,110  | 3.1%  | 14,033,120  | 2.5%    |   |
| ASEGURADORA DEL SUR      | 14,815,363  | 2.5%  | 13,615,034  | 2.5%    |   |
| HISPANA                  | 17,732,576  | 3.0%  | 11,789,886  | 2.1%    |   |
| CONFIANZA                | 11,535,201  | 2.0%  | 11,371,202  | 2.1%    |   |
| RIO GUAYAS               | 11,995,261  | 2.1%  | 11,181,992  | 2.0%    |   |
| LA UNION                 | 10,809,876  | 1.9%  | 10,848,813  | 2.0%    |   |
| CERVANTES                | 9,554,281   | 1.6%  | 10,042,348  | 1.8%    |   |
| ALIANZA                  | 11,170,003  | 1.9%  | 9,977,592   | 1.8%    |   |
| ROCAFUERTE               | 7,926,754   | 1.4%  | 8,099,538   | 1.5%    |   |
| VAZ SEGUROS S.A.         | 8,045,785   | 1.4%  | 7,976,337   | 1.4%    |   |
| CENTRO SEGUROS           | 6,867,184   | 1.2%  | 6,678,756   | 1.2%    |   |
| OLYMPUS                  | 7,692,086   | 1.3%  | 6,475,618   | 1.2%    |   |
| TOPSEG                   | 5,314,118   | 0.9%  | 6,359,075   | 1.2%    |   |
| SEGUROS DEL PICHINCHA    | 5,445,436   | 0.9%  | 5,124,144   | 0.9%    |   |
| COLON                    | 7,360,091   | 1.3%  | 4,646,446   | 0.8%    |   |
| BALBOA                   | 3,728,438   | 0.6%  | 4,003,662   | 0.7%    |   |
| SWEADEN                  | 3,359,962   | 0.6%  | 3,841,628   | 0.7%    |   |
| PORVENIR                 | 2,690,101   | 0.5%  | 3,298,260   | 0.6%    |   |
| MAFRE                    | 3,547,258   | 0.6%  | 2,494,337   | 0.5%    |   |
| TOTAL SISTEMA            | 583,640,060 | 100%  | 550,927,995 | 100.00% |   |

Tabla 16. Ranking Activos

Elaborado por: Seguros Bolívar

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

## Pasivo

| ENTIDAD                  | PASIVOS     |             |       |
|--------------------------|-------------|-------------|-------|
|                          | Nov-08      | Dic-08      |       |
| COLONIAL                 | 53,180,757  | 40,578,504  | 11.1% |
| EQUINOCCIAL              | 35,556,881  | 39,161,537  | 10.7% |
| SUL AMERICA              | 24,477,852  | 24,347,805  | 6.7%  |
| SEGUROS UNIDOS           | 16,765,396  | 17,930,712  | 4.9%  |
| AIG METROPOLITANA        | 13,331,018  | 16,017,660  | 4.4%  |
| PANAMERICANA DEL ECUADOR | 17,879,502  | 15,142,964  | 4.2%  |
| INTEROCEANICA            | 14,618,702  | 14,535,880  | 4.0%  |
| MEMOSER ANTES MEMORIAS   | 13,496,128  | 14,405,804  | 4.0%  |
| ATLAS                    | 11,745,098  | 12,676,379  | 3.5%  |
| ORIENTE                  | 10,130,132  | 11,997,180  | 3.3%  |
| ECUATORIANO SUIZA        | 9,708,558   | 11,755,781  | 3.2%  |
| COOPSEGUROS              | 13,845,704  | 10,312,116  | 2.8%  |
| CONDOR                   | 7,932,019   | 9,441,514   | 2.6%  |
| GENERALI                 | 7,879,065   | 9,073,976   | 2.5%  |
| BOLIVAR                  | 15,484,329  | 8,830,516   | 2.4%  |
| SUCRE                    | 8,451,083   | 8,469,412   | 2.3%  |
| HISPANA                  | 13,926,798  | 8,338,504   | 2.3%  |
| RIO GUAYAS               | 7,607,683   | 7,935,580   | 2.2%  |
| CONFIANZA                | 7,227,706   | 7,580,441   | 2.1%  |
| ASEGURADORA DEL SUR      | 9,402,708   | 7,110,906   | 2.0%  |
| ALIANZA                  | 8,120,548   | 6,974,873   | 1.9%  |
| VAZ SEGUROS S.A.         | 6,206,599   | 6,376,832   | 1.8%  |
| ACE                      | 8,285,224   | 6,372,566   | 1.7%  |
| CERVANTES                | 5,830,981   | 6,354,277   | 1.7%  |
| LA UNION                 | 5,522,531   | 5,729,140   | 1.6%  |
| TOPSEG                   | 3,827,246   | 5,294,541   | 1.5%  |
| OLYMPUS                  | 6,229,904   | 5,205,110   | 1.4%  |
| CENTRO SEGUROS           | 5,091,903   | 5,149,055   | 1.4%  |
| ROCAFUERTE               | 3,483,060   | 3,558,748   | 1.0%  |
| COLON                    | 6,023,249   | 3,418,850   | 0.9%  |
| PORVENIR                 | 2,839,535   | 3,329,440   | 0.9%  |
| SWEADEN                  | 2,860,727   | 3,099,905   | 0.9%  |
| SEGUROS DEL PICHINCHA    | 3,059,796   | 3,062,467   | 0.8%  |
| BALBOA                   | 2,594,892   | 2,856,643   | 0.8%  |
| MAFRE                    | 3,052,350   | 1,872,491   | 0.5%  |
| TOTAL SISTEMA            | 385,675,662 | 364,298,107 | 100%  |

Tabla 17. Ranking Pasivos

Elaborado por: Seguros Bolívar

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

## Patrimonio

| ENTIDAD                  | PATRIMONIO  | PATRIMONIO  |        |
|--------------------------|-------------|-------------|--------|
|                          |             | Nov-08      | Dic-08 |
| CONDOR                   | 16,930,330  | 17,764,713  | 9.5%   |
| COLONIAL                 | 16,268,741  | 17,412,153  | 9.3%   |
| AIG METROPOLITANA        | 12,944,787  | 14,643,640  | 7.8%   |
| EQUINOCCIAL              | 10,865,408  | 11,724,447  | 6.3%   |
| ACE                      | 8,663,404   | 9,401,923   | 5.0%   |
| GENERALI                 | 7,848,869   | 9,239,887   | 5.0%   |
| SUCRE                    | 8,242,996   | 9,093,254   | 4.9%   |
| ECUATORIANO SUIZA        | 6,995,121   | 7,814,398   | 4.2%   |
| PANAMERICANA DEL ECUADOR | 6,101,169   | 7,291,583   | 3.9%   |
| ATLAS                    | 6,175,530   | 7,111,144   | 3.8%   |
| ASEGURADORA DEL SUR      | 4,928,484   | 6,504,128   | 3.5%   |
| SUL AMERICA              | 6,384,020   | 6,485,857   | 3.5%   |
| BOLIVAR                  | 6,020,315   | 5,947,920   | 3.2%   |
| LA UNION                 | 4,931,636   | 5,119,673   | 2.7%   |
| INTEROCEANICA            | 4,826,660   | 4,884,558   | 2.6%   |
| ROCAFUERTE               | 4,753,272   | 4,540,790   | 2.4%   |
| SEGUROS UNIDOS           | 3,490,990   | 3,929,090   | 2.1%   |
| CONFIANZA                | 2,545,314   | 3,790,761   | 2.0%   |
| COOPSEGUROS              | 4,092,731   | 3,721,004   | 2.0%   |
| CERVANTES                | 3,033,793   | 3,688,072   | 2.0%   |
| HISPANA                  | 3,141,773   | 3,451,382   | 1.8%   |
| RIO GUAYAS               | 2,941,408   | 3,246,412   | 1.7%   |
| ORIENTE                  | 2,790,411   | 3,131,588   | 1.7%   |
| ALIANZA                  | 2,893,809   | 3,002,719   | 1.6%   |
| MEMOSER ANTES MEMORIAS   | 2,451,820   | 2,455,861   | 1.3%   |
| SEGUROS DEL PICHINCHA    | 1,560,160   | 2,061,677   | 1.1%   |
| VAZ SEGUROS S.A.         | 1,174,349   | 1,599,505   | 0.9%   |
| CENTRO SEGUROS           | 1,127,955   | 1,529,701   | 0.8%   |
| OLYMPUS                  | 1,456,626   | 1,270,508   | 0.7%   |
| COLON                    | 1,012,728   | 1,227,596   | 0.7%   |
| BALBOA                   | 1,022,630   | 1,147,019   | 0.6%   |
| TOPSEG                   | 915,129     | 1,064,534   | 0.6%   |
| SWEADEN                  | 466,315     | 741,723     | 0.4%   |
| MAFRE                    | 942,057     | 621,846     | 0.3%   |
| PORVENIR                 | 189,678     | -31,180     | 0.0%   |
| TOTAL SISTEMA            | 170,130,418 | 186,629,887 | 100%   |

Tabla 18. Ranking Patrimonios

Elaborado por: Seguros Bolívar

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros



## Ranking por Resultados

| ENTIDAD                  | RESULTADOS |            |    |
|--------------------------|------------|------------|----|
|                          | Nov-08     | Dic-08     |    |
| AIG METROPOLITANA        | 3,483,853  | 4,167,853  | 1  |
| EQUINOCCIAL              | 2,954,344  | 2,599,309  | 2  |
| COLONIAL                 | 3,313,025  | 2,561,363  | 3  |
| CONFIANZA                | 1,762,181  | 1,865,145  | 4  |
| GENERALI                 | 1,855,493  | 1,845,124  | 5  |
| PANAMERICANA DEL ECUADOR | 1,713,137  | 1,561,104  | 6  |
| BOLIVAR                  | 1,313,015  | 1,366,044  | 7  |
| ATLAS                    | 846,436    | 1,275,673  | 8  |
| SUCRE                    | 1,396,076  | 1,146,654  | 9  |
| CONDOR                   | 1,129,374  | 1,118,423  | 10 |
| ECUATORIANO SUIZA        | 1,107,493  | 1,029,660  | 11 |
| ACE                      | 1,140,617  | 1,012,807  | 12 |
| CERVANTES                | 689,507    | 862,295    | 13 |
| SEGUROS DEL PICHINCHA    | 825,480    | 741,004    | 14 |
| SEGUROS UNIDOS           | 451,574    | 623,321    | 15 |
| CENTRO SEGUROS           | 647,325    | 582,634    | 16 |
| VAZ SEGUROS S.A.         | 664,838    | 569,767    | 17 |
| ORIENTE                  | 373,783    | 468,968    | 18 |
| ASEGURADORA DEL SUR      | 484,171    | 465,705    | 19 |
| RIO GUAYAS               | 1,446,170  | 420,311    | 20 |
| COLON                    | 324,114    | 286,268    | 21 |
| LA UNION                 | 355,709    | 269,414    | 22 |
| TOPSEG                   | 571,743    | 238,242    | 23 |
| ALIANZA                  | 155,646    | 171,038    | 24 |
| BALBOA                   | 110,917    | 148,663    | 25 |
| HISPANA                  | 664,004    | 146,145    | 26 |
| SUL AMERICA              | 166,037    | 101,837    | 27 |
| INTEROCEANICA            | 90,105     | 74,235     | 28 |
| SWEADEN                  | 32,920     | 36,607     | 29 |
| MEMOSER ANTES MEMORIAS   | -1,242,499 | 28,633     | 30 |
| PORVENIR                 | -339,113   | -220,858   | 31 |
| COOPSEGUROS              | 97,676     | -371,726   | 32 |
| ROCAFUERTE               | -309,578   | -561,192   | 33 |
| OLYMPUS                  | 5,557      | -565,853   | 34 |
| MAFRE                    | -447,149   | -699,144   | 35 |
| TOTAL SISTEMA            | 27,833,980 | 25,365,471 |    |

Tabla 19. Ranking Resultados

Elaborado por: Seguros Bolívar

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

## Ranking por Prima Neta Pagada

| ENTIDAD                  | PRIMA NETA PAGADA |             |    |
|--------------------------|-------------------|-------------|----|
|                          | Nov-08            | Dic-08      |    |
| COLONIAL                 | 95,498,080        | 100,890,103 | 1  |
| EQUINOCCIAL              | 60,233,318        | 73,458,229  | 2  |
| AIG METROPOLITANA        | 40,018,631        | 43,708,386  | 3  |
| ACE                      | 38,295,477        | 41,560,771  | 4  |
| SUL AMERICA              | 35,436,919        | 38,234,685  | 5  |
| PANAMERICANA DEL ECUADOR | 31,561,530        | 33,140,434  | 6  |
| SEGUROS UNIDOS           | 23,481,427        | 26,187,047  | 7  |
| ATLAS                    | 24,037,781        | 26,184,129  | 8  |
| RIO GUAYAS               | 22,233,883        | 25,026,646  | 9  |
| ASEGURADORA DEL SUR      | 22,337,302        | 24,641,167  | 10 |
| INTEROCEANICA            | 22,127,692        | 23,659,459  | 11 |
| BOLIVAR                  | 20,543,606        | 23,464,493  | 12 |
| ORIENTE                  | 17,978,622        | 21,195,087  | 13 |
| ECUATORIANO SUIZA        | 17,033,002        | 19,487,933  | 14 |
| ALIANZA                  | 16,344,773        | 17,219,166  | 15 |
| SUCRE                    | 15,731,948        | 17,117,096  | 16 |
| HISPANA                  | 15,800,194        | 17,040,187  | 17 |
| GENERALI                 | 13,827,697        | 16,047,309  | 18 |
| CONFIANZA                | 13,288,539        | 14,778,634  | 19 |
| CERVANTES                | 12,677,740        | 14,550,995  | 20 |
| COOPSEGUROS              | 12,906,716        | 13,489,166  | 21 |
| LA UNION                 | 10,777,665        | 11,877,904  | 22 |
| CONDOR                   | 9,495,928         | 10,829,123  | 23 |
| CENTRO SEGUROS           | 6,990,775         | 8,093,538   | 24 |
| ROCAFUERTE               | 7,086,032         | 7,492,684   | 25 |
| SEGUROS DEL PICHINCHA    | 6,852,856         | 7,209,871   | 26 |
| VAZ SEGUROS S.A.         | 6,094,810         | 6,757,630   | 27 |
| OLYMPUS                  | 5,168,138         | 6,269,312   | 28 |
| BALBOA                   | 5,428,714         | 6,036,184   | 29 |
| MEMOSER ANTES MEMORIAS   | 4,644,522         | 5,780,262   | 30 |
| PORVENIR                 | 4,307,637         | 5,514,881   | 31 |
| TOPSEG                   | 4,294,161         | 5,300,998   | 32 |
| SWEADEN                  | 3,906,446         | 4,346,503   | 33 |
| COLON                    | 2,594,177         | 2,928,886   | 34 |
| MAFRE                    | 2,150,265         | 1,736,694   | 35 |
| TOTAL SISTEMA            | 651,187,004       | 721,255,591 |    |

Tabla 20. Ranking Prima neta pagada

Elaborado por: Seguros Bolívar

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

## Ranking por Resultados Técnicos

| ENTIDAD                  | RESULTADO TECNICO |            |    |
|--------------------------|-------------------|------------|----|
|                          | Nov-08            | Dic-08     |    |
| COLONIAL                 | 8,746,576         | 9,171,123  | 1  |
| AIG METROPOLITANA        | 6,346,065         | 7,202,179  | 2  |
| EQUINOCCIAL              | 3,242,493         | 4,107,893  | 3  |
| BOLIVAR                  | 2,758,474         | 2,923,035  | 4  |
| CONFIANZA                | 1,760,224         | 2,681,717  | 5  |
| RIO GUAYAS               | 2,951,622         | 2,621,897  | 6  |
| ACE                      | 1,773,412         | 2,188,066  | 7  |
| PANAMERICANA DEL ECUADOR | 1,482,399         | 2,117,056  | 8  |
| SEGUROS UNIDOS           | 1,396,666         | 1,978,966  | 9  |
| SEGUROS DEL PICHINCHA    | 1,875,462         | 1,932,274  | 10 |
| GENERALI                 | 1,383,826         | 1,597,530  | 11 |
| CERVANTES                | 807,931           | 1,199,324  | 12 |
| CONDOR                   | 747,127           | 959,512    | 13 |
| ORIENTE                  | 636,668           | 950,634    | 14 |
| ECUATORIANO SUIZA        | 848,586           | 887,928    | 15 |
| ASEGURADORA DEL SUR      | 778,440           | 852,284    | 16 |
| ATLAS                    | 709,624           | 812,739    | 17 |
| SUCRE                    | 789,627           | 705,756    | 18 |
| CENTRO SEGUROS           | 687,732           | 639,256    | 19 |
| INTEROCEANICA            | 472,084           | 559,123    | 20 |
| COLON                    | 395,108           | 476,041    | 21 |
| SUL AMERICA              | 626,177           | 474,886    | 22 |
| VAZ SEGUROS S.A.         | 336,834           | 442,509    | 23 |
| COOPSEGUROS              | 513,101           | 437,185    | 24 |
| ALIANZA                  | 602,338           | 338,980    | 25 |
| HISPANA                  | 406,319           | 297,165    | 26 |
| LA UNION                 | 267,669           | 213,097    | 27 |
| BALBOA                   | 184,077           | 195,164    | 28 |
| TOPSEG                   | 563,584           | 158,951    | 29 |
| SWEADEN                  | -24,062           | -75,934    | 30 |
| OLYMPUS                  | -139,849          | -158,993   | 31 |
| MEMOSER ANTES MEMORIAS   | -983,566          | -304,968   | 32 |
| PORVENIR                 | -254,230          | -310,812   | 33 |
| ROCAFUERTE               | -484,252          | -537,304   | 34 |
| MAFRE                    | -371,565          | -539,650   | 35 |
| TOTAL SISTEMA            | 41,832,720        | 47,194,611 |    |

Tabla 21. Ranking Resultados Técnicos

Elaborado por: Seguros Bolívar

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros



## Ranking por Prima Neta Retenida

| ENTIDAD                  | PRIMA NETA RETENIDA |             |    |
|--------------------------|---------------------|-------------|----|
|                          | Nov-08              | Dic-08      |    |
| EQUINOCCIAL              | 26,129,034          | 29,713,008  | 1  |
| COLONIAL                 | 26,552,724          | 28,322,006  | 2  |
| AIG METROPOLITANA        | 19,055,783          | 20,805,420  | 3  |
| PANAMERICANA DEL ECUADOR | 13,685,173          | 14,341,455  | 4  |
| ATLAS                    | 12,102,918          | 13,278,280  | 5  |
| SUL AMERICA              | 11,903,073          | 12,974,627  | 6  |
| INTEROCEANICA            | 9,883,440           | 10,882,424  | 7  |
| GENERALI                 | 8,199,078           | 9,175,274   | 8  |
| RIO GUAYAS               | 7,991,053           | 8,997,349   | 9  |
| SEGUROS UNIDOS           | 6,325,351           | 7,463,048   | 10 |
| SUCRE                    | 6,211,893           | 7,029,753   | 11 |
| ACE                      | 6,202,374           | 6,821,063   | 12 |
| ECUATORIANO SUIZA        | 5,478,920           | 6,438,340   | 13 |
| ALIANZA                  | 5,879,080           | 6,221,116   | 14 |
| ORIENTE                  | 4,953,463           | 5,844,779   | 15 |
| VAZ SEGUROS S.A.         | 5,123,901           | 5,693,462   | 16 |
| COOPSEGUROS              | 5,498,017           | 5,622,243   | 17 |
| BOLIVAR                  | 3,811,512           | 5,248,450   | 18 |
| ASEGURADORA DEL SUR      | 4,809,482           | 4,981,845   | 19 |
| CONDOR                   | 4,078,278           | 4,622,781   | 20 |
| HISPANA                  | 4,273,780           | 4,617,018   | 21 |
| SEGUROS DEL PICHINCHA    | 3,947,977           | 4,204,032   | 22 |
| CERVANTES                | 3,449,688           | 4,152,891   | 23 |
| TOPSEG                   | 3,800,004           | 3,109,223   | 24 |
| PORVENIR                 | 2,555,111           | 2,662,849   | 25 |
| BALBOA                   | 2,254,119           | 2,540,543   | 26 |
| OLYMPUS                  | 2,030,007           | 2,231,864   | 27 |
| CENTRO SEGUROS           | 1,649,841           | 1,883,039   | 28 |
| SWEADEN                  | 1,537,046           | 1,881,934   | 29 |
| LA UNION                 | 1,716,146           | 1,820,888   | 30 |
| CONFIANZA                | 1,626,213           | 1,728,227   | 31 |
| MAFRE                    | 2,074,044           | 1,665,408   | 32 |
| ROCAFUERTE               | 1,543,993           | 1,567,476   | 33 |
| MEMOSER ANTES MEMORIAS   | 965,509             | 1,140,359   | 34 |
| COLON                    | 384,585             | 432,523     | 35 |
| TOTAL SISTEMA            | 227,682,609         | 250,114,995 |    |

Tabla 22.

Ranking Prima Neta Retenida

Elaborado por:

Seguros Bolívar

Fuente:

Superintendencia de Bancos y Seguros

## Ranking Inversiones Financieras Brutas

| ENTIDAD                  | INVERSIONES FINANCIERAS BRUTAS |             |      |
|--------------------------|--------------------------------|-------------|------|
|                          | Nov-08                         | Dic-08      |      |
| AIG METROPOLITANA        | 16,627,330                     | 18,214,728  | 8%   |
| CONDOR                   | 18,187,453                     | 18,214,722  | 8%   |
| EQUINOCCIAL              | 16,371,734                     | 16,186,654  | 7%   |
| COLONIAL                 | 15,459,586                     | 16,158,379  | 7%   |
| SUCRE                    | 11,506,634                     | 11,429,537  | 5%   |
| GENERALI                 | 8,878,829                      | 9,694,083   | 4%   |
| SEGUROS UNIDOS           | 8,353,563                      | 9,489,888   | 4%   |
| ACE                      | 9,954,503                      | 9,103,683   | 4%   |
| ATLAS                    | 7,926,684                      | 9,092,185   | 4%   |
| SUL AMERICA              | 8,790,095                      | 8,999,417   | 4%   |
| INTEROCEANICA            | 9,250,887                      | 8,141,797   | 4%   |
| PANAMERICANA DEL ECUADOR | 8,695,788                      | 7,565,861   | 3%   |
| ECUATORIANO SUIZA        | 6,632,036                      | 7,383,557   | 3%   |
| CONFIANZA                | 5,643,389                      | 6,334,781   | 3%   |
| BOLIVAR                  | 6,047,627                      | 6,077,627   | 3%   |
| ASEGURADORA DEL SUR      | 4,907,687                      | 5,974,349   | 3%   |
| RIO GUAYAS               | 5,345,677                      | 4,476,498   | 2%   |
| VAZ SEGUROS S.A.         | 4,347,563                      | 4,467,684   | 2%   |
| TOPSEG                   | 3,497,420                      | 4,191,863   | 2%   |
| SEGUROS DEL PICHINCHA    | 3,422,770                      | 4,072,353   | 2%   |
| ROCAFUERTE               | 3,626,094                      | 3,737,643   | 2%   |
| COLON                    | 3,441,108                      | 3,695,589   | 2%   |
| HISPANA                  | 3,357,908                      | 3,585,116   | 2%   |
| ALIANZA                  | 3,153,726                      | 3,549,766   | 2%   |
| CENTRO SEGUROS           | 2,366,299                      | 3,393,288   | 2%   |
| ORIENTE                  | 3,490,882                      | 3,291,435   | 1%   |
| CERVANTES                | 2,923,713                      | 3,080,931   | 1%   |
| COOPSEGUROS              | 3,727,332                      | 2,761,067   | 1%   |
| MEMOSER ANTES MEMORIAS   | 2,210,377                      | 2,212,298   | 1%   |
| LA UNION                 | 1,850,191                      | 1,727,691   | 1%   |
| OLYMPUS                  | 1,613,553                      | 1,633,547   | 1%   |
| MAFRE                    | 2,725,193                      | 1,451,374   | 1%   |
| SWEADEN                  | 1,396,674                      | 1,398,250   | 1%   |
| BALBOA                   | 993,442                        | 924,588     | 0%   |
| PORVENIR                 | 592,345                        | 728,875     | 0%   |
| TOTAL SISTEMA            | 217,316,091                    | 222,441,105 | 100% |

Tabla 23. Ranking Inversiones Financieras Brutas

Elaborado por: Seguros Bolívar

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

## Ranking por Siniestros Pagados

| ENTIDAD                  | SINIESTROS PAGADOS |             |    |
|--------------------------|--------------------|-------------|----|
|                          | Nov-08             | Dic-08      |    |
| COLONIAL                 | 47,155,115         | 51,725,307  | 1  |
| EQUINOCCIAL              | 44,693,062         | 48,645,352  | 2  |
| AIG METROPOLITANA        | 14,462,614         | 15,517,140  | 3  |
| SEGUROS UNIDOS           | 14,116,426         | 15,100,612  | 4  |
| SUL AMERICA              | 13,624,101         | 14,819,226  | 5  |
| RIO GUAYAS               | 11,563,115         | 12,342,978  | 6  |
| ATLAS                    | 10,891,999         | 12,016,984  | 7  |
| BOLIVAR                  | 10,302,894         | 11,617,908  | 8  |
| ORIENTE                  | 9,282,691          | 10,730,984  | 9  |
| ACE                      | 9,880,694          | 10,664,257  | 10 |
| PANAMERICANA DEL ECUADOR | 9,273,309          | 10,135,718  | 11 |
| ASEGURADORA DEL SUR      | 9,045,542          | 9,759,700   | 12 |
| HISPANA                  | 8,429,475          | 9,148,317   | 13 |
| ECUATORIANO SUIZA        | 7,879,477          | 8,506,013   | 14 |
| CERVANTES                | 7,220,480          | 7,603,412   | 15 |
| INTEROCEANICA            | 6,808,317          | 7,148,186   | 16 |
| COOPSEGUROS              | 6,530,241          | 6,989,634   | 17 |
| ALIANZA                  | 6,228,737          | 6,907,429   | 18 |
| GENERALI                 | 6,073,313          | 6,518,139   | 19 |
| SUCRE                    | 4,796,903          | 5,631,642   | 20 |
| OLYMPUS                  | 4,220,812          | 4,411,724   | 21 |
| CONFIANZA                | 4,273,109          | 4,327,604   | 22 |
| LA UNION                 | 3,962,119          | 4,215,196   | 23 |
| CONDOR                   | 3,805,029          | 4,031,070   | 24 |
| VAZ SEGUROS S.A.         | 3,215,181          | 3,611,533   | 25 |
| MEMOSER ANTES MEMORIAS   | 2,140,101          | 2,528,437   | 26 |
| BALBOA                   | 2,180,114          | 2,259,435   | 27 |
| ROCAFUERTE               | 2,092,391          | 2,255,816   | 28 |
| MAFRE                    | 1,567,819          | 1,725,900   | 29 |
| SEGUROS DEL PICHINCHA    | 1,453,345          | 1,602,908   | 30 |
| TOPSEG                   | 606,800            | 1,417,099   | 31 |
| PORVENIR                 | 1,231,868          | 1,319,106   | 32 |
| CENTRO SEGUROS           | 1,168,156          | 1,298,698   | 33 |
| SWEADEN                  | 644,206            | 781,178     | 34 |
| COLON                    | 463,639            | 633,793     | 35 |
| TOTAL SISTEMA            | 291,283,194        | 317,948,435 |    |

Tabla 24. Ranking Siniestros Pagados

Elaborado por: Seguros Bolívar

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Dentro de la información se consideran las cuentas más importantes, puesto que como se maneja un sinnúmero de datos, éstas son las que agregan valor a la empresa.

Como se observa en los diferentes balances, los resultados obtenidos son alentadores pero podrían encontrarse mejor si amplían y mejoran los servicios.

Pero cómo hacerlo? Se lo menciona en las conclusiones y recomendaciones.

### **6.11. Funciones del personal contratado**

Para las nuevas personas que integren el equipo de trabajo de la empresa, se han determinado las siguientes funciones:

#### **6.11.1 Asistente de Servicio al Cliente**

- **Seguimiento del servicio actual brindado.** Se sugiere aplicar una pequeña encuesta que abarque atención en oficinas, atención del vendedor, información de los medios de comunicación implementados.
- **Seguimiento a aquellos servicios próximos a vencerse.** Acercamiento del servicio brindado hasta el momento. Similar a lo anterior, se sugiere aplicar una pequeña encuesta.
- **Actualización constante de bases de datos.** Es importante mantener actualizadas las bases de datos de los clientes actuales; así también, es importante trabajar en la creación de una base de datos de los posibles o potenciales clientes. Esto se lo puede realizar a través de acercamientos con empresas que agrupen personas, sean estas: asociaciones, clubes, instituciones educativas, financieras, entre tantas que se pueden establecer.
- **Seguimiento a posibles o potenciales clientes.** Con la información anterior, es necesario iniciar acercamientos con los posibles clientes.
- **Preparación de formatos de encuestas.** Será la persona encargada de crear el formato de las encuestas para la aplicación.

- **Levantamiento de información de encuestas.** Con las encuestas aplicadas, debe ingresar la información a una base de datos para el análisis e interpretación. Se deberán establecer tiempos en los cuales se realice esta gestión y determinar la presentación de los respectivos informes para la toma de decisiones.
- **Apoyo en análisis de mercado.** Será la persona que brinde apoyo a Jefe de Agencia para el establecimiento de estrategias a aplicarse para la difusión de servicios.
- **Atención y seguimiento a reclamos-quejas.** Será la persona de recabar-receptar la información por quejas y brindar el seguimiento con los responsables asignados para su trámite, hasta cuando el cliente muestre su satisfacción con lo ejecutado.
- **Medición de satisfacción del cliente.** Será la persona encargada de medir la satisfacción del cliente al cierre de las quejas y a través de las encuestas de medición que se realizarán cada año.

#### 6.11.2 Vendedores

- **Captación de clientes.** Será el encargado de realizar acercamientos con posibles clientes a través de varios medios.
- **Venta.** Es el encargado de realizar toda la gestión hasta cuando al cliente haya concluido con todo el proceso de ventas. Así también deberá hacer un seguimiento al cliente nuevo y seguimientos a los que requieran renovaciones.
- **Visitas.** Deberá realizar las visitas necesarias hasta la captación del cliente.
- **Informes.** Deberá presentar todos los informes requeridos a la autoridad de la empresa en los tiempos determinados.

#### 6.11.3 Jefe de Agencia

Tiene sus funciones definidas, sin embargo, con la reestructuración de personal sus funciones se incrementan.

- **Creación de Estrategias.** Es la persona que liderará la creación, definición y puesta en marcha de estrategias para la mejora en la atención a los clientes, orientados a implementar ventas y cumplir con los objetivos trazados por la empresa.
- **Análisis de Información.** Es la encargada de analizar la información presentada por Asistente de Servicio al Cliente y Vendedores para la toma de decisiones. Análisis de indicadores.
- **Creación Plan de Marketing.** Es la encargada de realizar los estudios necesarios para la creación, implementación y seguimiento del Plan de Marketing anual de la empresa. Para esta gestión debe trabajar en equipo con todo el personal a su cargo.
- **Seguimiento-Visitas a Clientes.** Realizar visitas a los clientes para hacer un seguimiento a las actividades del personal a su cargo.
- **Alianzas Estratégicas.** Dentro de su gestión, se encuentra el realizar acercamientos para definir alianzas estratégicas con empresas y organizaciones.
- **Informes.** Presentar a los representantes los informes pertinentes de su trabajo al término del año, para la medición de su gestión.

## 6.12 Indicadores de proceso

Una de las exigencias de la aplicación de la norma ISO, es la implementación de indicadores que permitan medir la efectividad de las acciones.

En el caso del proceso Servicio al Cliente, se establecen los siguientes indicadores:

### Reclamos

#### Reclamos gestionados-en trámite

Reclamos recibidos durante el mes

Satisfacción del cliente

## 6.13. Conclusiones y Recomendaciones Generales

### Conclusiones:

1. No existe un canal de comunicación definido con el cliente, por lo tanto no existe un seguimiento del servicio brindado y por ende existe desconocimiento de su satisfacción.
2. No existe retroalimentación de los servicios brindados, considerando que para la empresa todo lo está haciendo bien, pero esa no es la percepción del cliente. Aun cuando se determinó que la empresa brinda ciertos servicios que otras empresas grandes y bien posicionadas no lo hacen. Brindan un Valor Agregado sin saberlo, puesto que no cuentan con un plan de mejoras estructurado.
3. Seguros Bolívar se ha concentrado en atender a dos o tres ofertas de servicios, dejando de lado una amplia gama de servicios que poseen, dado por no contar con el personal suficiente para atender estos mercados.
4. La oportunidad de llegar a otros segmentos la han dejado de lado por no contar con el personal como se menciona en el punto anterior, pero sobre todo por no tener los conocimientos para atenderlos.
5. La empresa no cuenta con un plan estructurado de marketing, que le permita fortalecer la oferta de servicios en el centro del país.
6. Existe desconocimiento del personal de los beneficios que implica ser una empresa certificada ISO. No se aplican los procesos y procedimientos definidos, por lo tanto no es una práctica constante de aplicarlos ni de realizar seguimientos en la evaluación de los procesos. Posiblemente esta falla se deba a que la oficina principal no ha aplicado esta política de auditorías constantes para monitorear su aplicación y medir la efectividad.
7. Aparentemente no existe un buen liderazgo de la persona que se encuentra al frente de la sucursal, puesto que existen varias



oportunidades de mejora que se las puede realizar con poco presupuesto y que pueden brindar excelentes resultados.

### **Recomendaciones:**

Las recomendaciones sugeridas para la aplicación son las siguientes:

1. Definir un canal de comunicación con los clientes que deba ser monitoreado constantemente, lo que nos permitirá al mismo tiempo tener una medición constante de la satisfacción del cliente. Recordando que el boca a boca (recomendación) es lo que mejor funciona en nuestro medio para atraer clientes.
2. Brindar constantemente retroalimentación al cliente del servicio, siempre teniendo en cuenta que cualquier recomendación será de gran aporte a la organización.
  - a. Implementar conjuntamente con las recomendaciones/sugerencias del cliente, VALOR AGREGADO al servicio, puesto que sin un plan de acción se lo aplica con buenos resultados, si se lo aplica correctamente podría ser mejor valorado por el cliente.
3. Brindar capacitación al personal para que tengan los conocimientos necesarios para abrir mercados en los servicios que presta.
4. Contratar al personal requerido para cubrir segmentos desatendidos, puesto que la línea de producción y servicios que se encuentran en la zona centro son muy amplios.
5. Definir un plan de marketing estructurado, que permita a la empresa implementar una difusión agresiva de sus servicios, para lo cual se deberá contar con una partida presupuestaria que cubra esta inversión.
  - a. Considerar la creación de un slogan o frase identificativa de la institución.
6. Capacitar a todo el personal en la Norma ISO, puesto que al encontrarse implementada debe ser aplicada en todo momento. Esta es una herramienta importante que nos permite realizar seguimientos a los procesos, implementar mejoras en el proceso como en documentos, asignación de responsabilidades, entre otras tantas. Se debe establecer



un programa determinado de auditorías de seguimientos, de donde saldrán las oportunidades de mejora. Recordando que la implementación de la norma, permite mantener una mejora continua en la organización.

7. Gestionar permanentemente el cambio de acuerdo a la evolución del entorno ambiental.
8. Brindar capacitación en liderazgo a quien se encuentra al frente de la Sucursal para la implementación de todas estas actividades y sus seguimientos, puesto que una de las fortalezas de la organización está en el personal, que bien encaminado se obtendrán todos los objetivos esperados.

## BIBLIOGRAFÍA

KOTHLER, Philip: Marketing management: Analysis, implementation and control, Prentice Hall International, Englewood Cliff, 1999

KOTLER, Philip ;(2003). Fundamentos de Marketing, 6ª edición edición, Pearson Educación de México, S.A. de C.V, ISBN 970-26-0400-1.

MUÑIZ, Rafael ;(2008). Marketing en el Siglo XXI, 2ª edición edición, Centro de Estudios Financieros, S.A., ISBN 978-84-454-1403-3.

Brealey R. Fundamentos de Financiación Empresarial/R Brealey, S.Myers.-- E.U: Mc Gram-Hill, 1990.

ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, Manuel: El liderazgo de la calidad total, Editorial Praxis, Barcelona, 1988

Norma ISO 9001:2000

### Medios Informáticos:

[www.gestiondeventas.com](http://www.gestiondeventas.com)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.gestion-y-calidad.blogspot.com](http://www.gestion-y-calidad.blogspot.com)

[www.eumed.net](http://www.eumed.net)

[www.ahorre.com/seguros](http://www.ahorre.com/seguros)

## ANEXOS