

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

**DESARROLLAR UN MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE  
APLICABLE A UNA EMPRESA DE SEGUROS CONTRA  
ACCIDENTES PERSONALES DIRIGIDO A ESTUDIANTES DE  
ESCUELAS PRIVADAS DE SECCIÓN BÁSICA Y  
BACHILLERATO DEL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO.**

**PERIODO 2009 - 2010.**

**DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO  
DE INGENIERA COMERCIAL**

**VALERIA ESTEFANIA FLORES LEDESMA**

**QUITO, NOVIEMBRE 2010**

## **INDICE**

### **INTRODUCCION, 1**

### **1. CAPITULO 1: GENERALIDADES SOBRE EL SECTOR DE SEGUROS CONTRA ACCIDENTES PERSONALES PARA COLEGIOS PARTICULARES EN LA CIUDAD DE QUITO, 6**

- 1.1 Definición sobre seguros, 6
  - 1.1.1 Elementos del contrato de seguros, 7
  - 1.1.2 Obligaciones del asegurado, 9
  - 1.1.3 Obligaciones del asegurador, 10
- 1.2 Tipos de seguro, 11
  - 1.2.1 Seguros Sociales, 12
  - 1.2.2 Seguros Privados, 21
- 1.3 Seguros contra Accidentes Personales, 26
  - 1.3.1 Definiciones, 26
  - 1.3.2 Coberturas, 28
  - 1.3.3 Exclusiones, 34
- 1.4 Ranking de Brokers de Seguros, 37
- 1.5 Evolución de ventas de los Brokers, 39
- 1.6 Análisis de proveedores, 42

1.6.1 Ranking de las principales Aseguradoras, 42

1.6.2 Evolución de primas de principales compañías Aseguradoras, 44

## **2. CAPITULO 2: MODELO DIFAS DE CALIDAD Y GESTION DEL SERVICIO AL CLIENTE, 46**

2.1 Aspectos metodológicos, Ruta de valor del servicio, 46

2.1.1 Diagnostico, 49

2.1.2 Dirección, 61

2.1.3 Formación, 68

2.1.4 Aseguramiento, 70

2.1.5 Afianzamiento, 78

## **3. CAPITULO 3: APLICACIÓN DEL MODELO A UNA EMPRESA DE SEGUROS CONTRA ACCIDENTES PERSONALES PARA ESTUDIANTES DE ESCUELAS PRIVADAS DE BASICA Y BACHILLERATO DEL NORTE DE QUITO, 79**

3.1 Diagnostico, 79

- 3.1.1 Análisis de variables internas y externas de Raúl Coka Barriga, 79
- 3.1.2 Análisis de condiciones internas del servicio que brinda Raúl Coka Barriga, 123
- 3.2 Dirección, 132
  - 3.2.1 Valores corporativos de Raúl Coka Barriga, 133
  - 3.2.1 Políticas empresariales de Raúl Coka Barriga, 135
  - 3.2.2 Filosofía empresarial de Raúl Coka Barriga, 141
- 3.3 Formación, 143
  - 3.3.1 Selección de personal de Raúl Coka Barriga, 143
  - 3.3.2 Modelo de desarrollo de talento humano de Raúl Coka Barriga, 153
- 3.4 Aseguramiento, 159
  - 3.4.1 Elementos que integran un sistema de aseguramiento de la calidad de Raúl Coka Barriga, 159
  - 3.4.2 Proceso de creación de valor de Raúl Coka Barriga, 172
- 3.5 Afianzamiento, 191

#### **4. CAPITULO 4: EVALUACION FINANCIERA, 196**

- 4.1 Ingresos, 196

- 4.1.1 Ingresos operacionales, 196
- 4.2 Inversión Inicial, 201
- 4.3 Gastos, 203
  - 4.3.1 Remuneración del Personal, 203
  - 4.3.2 Alimentación, 206
  - 4.3.3 Gastos de Marketing, 209
  - 4.3.4 Honorarios de Terceros, 210
  - 4.3.5 Otros Gastos, 211
- 4.4 Estado de pérdidas y ganancias, 213
- 4.5 Verificación de Hipótesis, 215
- 4.6 Cálculos de TIR y VAN, 216
  - 4.6.1 TIR, 216
  - 4.6.2 VAN, 219

## **5. CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 220**

- 5.1 Conclusiones, 220
- 5.2 Recomendaciones, 228

## **BIBLIOGRAFIA, 232**

## **ANEXOS, 234**

## **INTRODUCCION**

En un país tercermundista como el Ecuador, el sistema de seguro social no tiene un correcto funcionamiento, desde los largos y burocráticos procesos administrativos que se debe pasar para acceder a sus beneficios hasta la poca o casi nula infraestructura que agilite los procesos.

Desde su inicio en 1937 como Caja del Seguro Social misma que incorporó el seguro de enfermedad entre los afiliados no se ha visto una mejora en cuanto a la prestación del servicio y cada vez es más difícil acceder a estos.

Es por la falta de confianza que tiene los afiliados en el servicio que presta el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social que se ven en la obligación de conseguir un seguro privado que los respalde.

En los últimos años se ha visto un crecimiento en la cultura de seguros privados. Según la Superintendencia de Compañías, en el Ecuador existen 41 aseguradoras registradas en la Superintendencia de Bancos del Ecuador, entre las principales están Salud SA, Humana, Ecuasanitas, Panamericana del Ecuador, Panamerican

Life, Salud Coop, Seguros Bolívar, Vida Sana, Morreón, Mediken, entre otras, que han movido \$280,2 millones por este rubro, solo en 2006.<sup>1</sup>

A medida que crecen las compañías de seguros y el interés de los ciudadanos en adquirir seguros privados que los respalden principalmente en caso de accidente, también ha crecido el número de brokers de seguros que buscan satisfacer esta demanda. La Superintendencia de Bancos determinó como los principales brokers de seguros contra accidentes personales a los siguientes Asesores Productores: Alamo, Novaecuador, Raúl Coka Barriga y Tecniseguros quienes han producido en el 2008 USD. 3'982.526,50 dólares<sup>2</sup>.

Revisando la producción generada por todos los asesores de seguros en uno de los más importantes ramos como es el de accidentes personales podemos ver que en el 2007 se produjo (USD. 3'480.091,16) en comparación con lo que se generó en el 2008 (USD. 6'544.638,00)<sup>3</sup> podemos darnos cuenta que el mercado de seguros contra accidentes personales ha tenido un incremento superior al 50% lo que nos

---

<sup>1</sup> [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

<sup>2</sup> Iden

<sup>3</sup> Iden

enmarca en un mercado realmente lucrativo y al cual podemos seguir explotando cada vez con mejores beneficios y obviamente con un mejor servicio.

Debido al llamativo crecimiento que ha tenido este mercado la competencia se vuelve más feroz incrementando las barreras de entrada para nuevos rivales, siendo el principal medio de diferenciación el servicio al cliente, es por esto que se ha vuelto tan importante el involucramiento de todas las empresas en mejorar y especializarse en este campo tan amplio de desarrollo.

Dentro del mercado de accidentes personales se han nombrado varios Brokers entre los cuales se encuentra Raúl Coka Barriga como uno de los más importantes que es un claro ejemplo de crecimiento gracias al interés que prestan a las necesidades de sus clientes.

Dentro del ranking asegurador, Raúl Coka Barriga Cía. Ltda. se ubica entre los principales corredores en ramos generales en el Ecuador; en ramos personales se ubica en el 2do. lugar en el Ecuador. Sinónimo de seriedad e innovación, Raúl Coka Barriga A.A.P.S. Cia. Ltda. ofrece seguros corporativos e individuales con coberturas garantizadas<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> <http://www.raulcoka.com/seguros>

Raúl Coka Barriga A.A.P.S. Cía. Ltda. fue constituida hace más de 30 años, desde entonces se especializa en la elaboración de productos y servicios ajustados a los requerimientos del usuario. De acuerdo con Raúl Coka Aguirre, Gerente General, se trata de una empresa que” se preocupa por las personas”<sup>5</sup>.

Como se detalló anteriormente Raúl Coka Barriga se especializa en productos para personas siendo el más importante el producto de accidentes personales para colegios.

Dentro de la definición general de seguridad familiar que es principio de Raúl Coka Barriga A.A.P.S Cia. Ltda., el lugar central lo ocupan sus hijos. El eje central de nuestras vidas son los pequeños. Todos nuestros esfuerzos diarios apuntan a que ellos estén protegidos con el respaldo de una cobertura completa que es lo que Raúl Coka Barriga A.A.P.S. Cía. Ltda. ha diseñado. Somos una empresa que se preocupa por las personas, por usted y por sus hijos<sup>6</sup>.

Raúl Coka Barriga ha ideado el producto más versátil para proteger a sus hijos cuando permanecen en el colegio. La empresa se ha especializado en seguros

---

<sup>5</sup> Iden

<sup>6</sup> Iden

estudiantiles con una póliza muy amplia. Aseguramos a sus hijos con una póliza de accidentes personales que cubre las 24 horas del día, todos los días del año y en cualquier parte del mundo brindando además muchos otros beneficios y valores agregados adicionales con el fin de brindarle un mejor y más completo servicio.

# **1. CAPITULO 1: GENERALIDADES SOBRE EL SECTOR DE SEGUROS CONTRA ACCIDENTES PERSONALES PARA COLEGIOS PARTICULARES EN LA CIUDAD DE QUITO**

## **1.1. DEFINICIONES SOBRE SEGUROS**

El seguro es un contrato mediante el cual una de las partes, en este caso el asegurado, paga una prima a la aseguradora quien a cambio de esto lo cubre en caso de ocurrir un siniestro.

El contrato de seguro es consensual porque se perfecciona por el simple consentimiento de las partes; los derechos y obligaciones recíprocos del asegurador y asegurado, empiezan desde que se ha celebrado la convención, aun antes de emitirse la póliza.

### 1.1.1 ELEMENTOS DEL CONTRATO DE SEGUROS

- El Asegurador: Únicamente pueden actuar como aseguradores las sociedades anónimas, las cooperativas y las sociedades de seguros mutuos. También puede asegurar el Estado.

Las aseguradoras deben ser autorizadas para funcionar por la Superintendencia Bancos. Esta institución las fiscaliza, establece las condiciones de las pólizas y monto de las primas, determina las inversiones y reservas que deben efectuar y controla su administración y situación económica y financiera.

- El Asegurado: La ley distingue las personas del tomador del seguro, del asegurado y del beneficiario.
- El tomador del seguro es la persona que celebra el contrato.
- El asegurado es el titular del interés asegurable.
- El beneficiario es el que percibirá la indemnización.

El tomador se diferencia del asegurado cuando estipula el seguro por cuenta de un tercero o por cuenta "de quien corresponda".

Por su parte, el asegurado y beneficiario generalmente coinciden. Se separan por ejemplo en los seguros de vida, cuando se asegura la propia vida en beneficio de otra persona.

- La póliza: Es el instrumento escrito en el cual constan las condiciones del contrato. Aunque no es indispensable para que exista el contrato, la práctica aseguradora la ha impuesto sin excepciones.

El texto es, en general, uniforme para los distintos tipos de seguros. Las cláusulas adicionales y especiales y las modificaciones al contenido de la póliza se denominan endosos y se redactan en hoja separada, que se adhiere a aquella.

- Plazo: Si el plazo del contrato no está determinado en el contrato, se presume que es de un año, salvo que por la naturaleza del riesgo la prima se calcule por un tiempo distinto.

Las obligaciones del asegurador comienzan a las doce horas del día establecido y terminan a las doce horas del último día de plazo.

A pesar del plazo pactado, cualquiera de las partes puede rescindir el contrato antes de su vencimiento, con reintegro al tomador de la prima proporcional por el plazo no corrido.

### 1.1.2 OBLIGACIONES DEL ASEGURADO

- Pagar la prima: El tomador del seguro debe pagar la prima establecida más los impuestos, tasas, sellados y demás recargos que establecen o autorizan las reglamentaciones de la actividad aseguradora.

Si la prima no es pagada en término, el asegurador no es responsable por el siniestro ocurrido antes de su pago.

- Denunciar el estado de riesgo: El tomador debe describir con precisión el riesgo contemplado, con relación a la cosa o persona sobre la cual recae el interés asegurable.

Se llama reticencia a las declaraciones falsas o silenciamiento de circunstancias conocidas, que a juicio de peritos hubieran impedido el contrato, o modificado sus condiciones. La reticencia da derecho al asegurador a anular el contrato.

- Denunciar la agravación del riesgo: El tomador debe denunciar todos los hechos, propios o ajenos, que puedan agravar el riesgo contemplado, aumentando la posibilidad de siniestro.

- Denunciar el siniestro: El tomador debe denunciar el siniestro dentro del plazo acordado en la póliza. Debe denunciar y probar los daños que ha sufrido y permitir que el asegurador verifique la concurrencia del hecho y los perjuicios ocasionados.
- Salvamento: El tomador debe hacer todo lo necesario para evitar o disminuir los daños.
- Deducible: Cuando ocurre un siniestro el asegurado es responsable de pagar una parte del daño al cual se le llama deducible, una vez superado éste valor la aseguradora cubre el siniestro hasta el monto contratado.

### **1.1.3 OBLIGACIONES DEL ASEGURADOR**

- Reembolsar gastos: Debe reintegrar los gastos realizados en cumplimiento de la obligación de salvamento, siempre que no hayan sido manifiestamente desacertados o innecesarios.

- Pagar la indemnización: Se determina de acuerdo con el tipo de seguro contratado, el daño efectivamente sufrido y el monto asegurado.

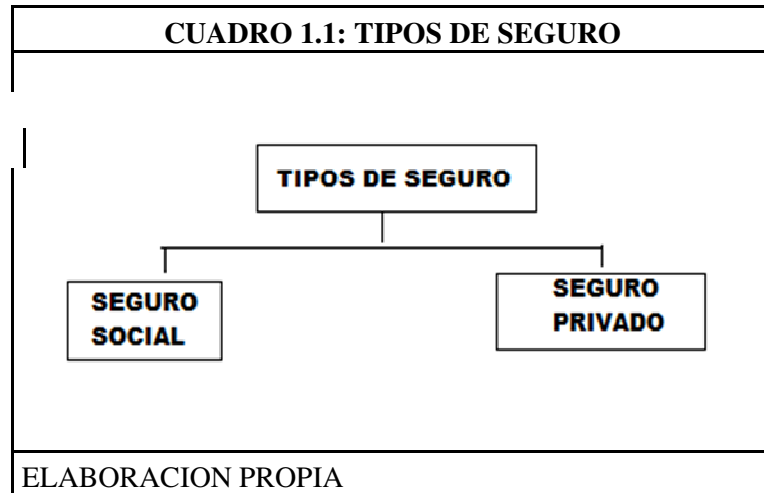
En los seguros de daños, la indemnización nunca puede superar el daño efectivamente sufrido, aunque el monto asegurado sea mayor. El seguro es para reparar un perjuicio, no para obtener fin de lucro.

En los seguros de personas, la prestación se limita a la suma convenida.

El pago de la indemnización debe hacerse dentro de los quince días de fijado su monto (en los seguros de daños) o de ocurrido el siniestro (en los seguros de personas).

## **1.2. TIPOS DE SEGURO**

Existen diferentes formas de clasificar los seguros, En primer lugar, según se hallen a cargo del Estado o de la actividad aseguradora privada, se dividen en seguros sociales y seguros privados.



### 1.2.1 SEGUROS SOCIALES

Los seguros sociales tienen por objeto amparar a la clase trabajadora contra ciertos riesgos, como la muerte, los accidentes, la invalidez, las enfermedades, la desocupación o la maternidad. Son obligatorios, sus primas están a cargo de los asegurados y empleadores, y en algunos casos el Estado contribuye también con su aporte para la financiación de las indemnizaciones.

Otra de sus características es la falta de una póliza, con los derechos y obligaciones de las partes, dado que estos seguros son establecidos por leyes y reglamentados por decretos, en donde se precisan esos derechos y obligaciones.

El asegurado determina el beneficiario del seguro, y si faltase esa designación serán beneficiarios sus herederos legales, como si fuera un bien ganancial, en el orden y en la proporción que establece el Código Civil. Por consiguiente, producido el fallecimiento del asegurado el Seguro Social abona el importe del seguro a los beneficiarios instituidos por aquél o a sus herederos.

El sistema de previsión de las cajas de jubilaciones no es técnicamente un seguro, aunque por sus finalidades resulta análogo. Permite gozar de una renta a los jubilados y cubre los riesgos del desamparo en que puede quedar el cónyuge y los hijos menores de una persona con derecho a jubilación a la fecha de su fallecimiento.

### **1.2.1.1 HISTORIA DEL SEGURO SOCIAL**

- AÑO 1928: CAJA DE PENSIONES

El gobierno del doctor Isidro Ayora Cueva, en 1928, creó la Caja de Jubilaciones y Montepío Civil, Retiro y Montepío Militares, Ahorro y

Cooperativa, institución de crédito con personería jurídica, organizada que de conformidad con la Ley se denominó Caja de Pensiones.

La Ley consagró a la Caja de Pensiones como entidad aseguradora con patrimonio propio, diferenciado de los bienes del Estado, con aplicación en el sector laboral público y privado.

Su objetivo fue conceder a los empleados públicos, civiles y militares, los beneficios de Jubilación, Montepío Civil y Fondo Mortuario. En octubre de 1928, estos beneficios se extendieron a los empleados bancarios.

- AÑO 1935: INSTITUTO NACIONAL DE PREVISIÓN

En octubre de 1935 se dictó la Ley del Seguro Social Obligatorio y se crea el Instituto Nacional de Previsión, órgano superior del Seguro Social que comenzó a desarrollar sus actividades el 1º de mayo de 1936. Su finalidad fue establecer la práctica del Seguro Social Obligatorio, fomentar el Seguro Voluntario y ejercer el Patronato del Indio y del Montubio.

En la misma fecha inició su labor el Servicio Médico del Seguro Social como una sección del Instituto.

- AÑO 1937: CAJA DEL SEGURO SOCIAL

En febrero de 1937 se reformó la Ley del Seguro Social Obligatorio y se incorporó el seguro de enfermedad entre los beneficios para los afiliados. En julio de ese año, se creó el Departamento Médico, por acuerdo del Instituto Nacional de Previsión.

- AÑOS 1942 A 1963

El 14 de julio de 1942, se expidió la Ley del Seguro Social Obligatorio. Los Estatutos de la Caja del Seguro se promulgaron en enero de 1944, con lo cual se afianza el sistema del Seguro Social en el país.

En diciembre de 1949, por resolución del Instituto Nacional de Previsión, se dotó de autonomía al Departamento Médico, pero manteniéndose bajo la dirección del Consejo de Administración de la Caja del Seguro, con financiamiento, contabilidad, inversiones y gastos administrativos propios.

- **AÑO 1.963. - FUSIÓN DE LAS CAJAS: CAJA NACIONAL DEL SEGURO SOCIAL**

En septiembre de 1963, se fusionó la Caja de Pensiones con la Caja del Seguro para formar la Caja Nacional del Seguro Social . Esta Institución y el Departamento Médico quedaron bajo la supervisión del ex -Instituto Nacional de Previsión.

En 1964 se establecieron el Seguro de Riesgos del Trabajo, el Seguro Artesanal, el Seguro de Profesionales, el Seguro de Trabajadores Domésticos y, en 1966, el Seguro del Clero Secular.

En agosto de 1968, con el asesoramiento de la Organización Iberoamericana de Seguridad Social, se inició un plan piloto del Seguro Social Campesino.

- **AÑO 1970: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**

El 25 de julio de se transformó la Caja Nacional del Seguro Social en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

En 1991, el Banco Interamericano de Desarrollo, en un informe especial sobre Seguridad Social, propuso la separación de los seguros de salud y de pensiones y el manejo privado de estos fondos.

Los resultados de la Consulta Popular de 1995 negaron la participación del sector privado en el Seguro Social y de cualquier otra institución en la administración de sus recursos.

La Asamblea Nacional, reunida en 1998 para reformar la Constitución Política de la República, consagró la permanencia del IESS como única institución autónoma, responsable de la aplicación del Seguro General Obligatorio.

El IESS, según lo determina la vigente Ley del Seguro Social Obligatorio, se mantiene como entidad autónoma, con personería jurídica, recursos propios y distintos de los del Fisco.

#### **1.2.1.2 SERVICIOS QUE BRINDA EL IESS**

Los servicios que brinda ésta institución son los que se detallan a continuación:

- ENFERMEDAD

En caso de enfermedad El afiliado tiene derecho a:

Asistencia médica, quirúrgica, farmacéutica y de rehabilitación, de diagnóstico y terapéutica; y a un subsidio monetario de duración transitoria, cuando la enfermedad produce incapacidad en el trabajo.

El jubilado tiene derecho a: Asistencia médica, quirúrgica, farmacéutica y de rehabilitación.

#### Requisitos

Los afiliados (as) del régimen obligatorio y voluntarios deben acreditar no menos de 180 días de aportación continua, dentro de los 6 meses inmediatamente anteriores al inicio de la enfermedad; o, no menos de 189 días de aportación, dentro de los últimos 8 meses anteriores al inicio de la enfermedad.

- MATERNIDAD

Entrega atención médica especializada a la afiliada durante el embarazo, parto y puerperio. Asistencia médica y obstétrica durante el embarazo,

parto y puerperio, cualquiera sea la calificación de riesgo de su embarazo;

A subsidio monetario durante el periodo de descanso por maternidad (para la mujer trabajadora) Asistencia médica preventiva y curativa del hijo, con inclusión de la prestación farmacológica y quirúrgica durante el primer año de edad; y, hasta seis años de edad únicamente con control médico por consulta externa.

#### Requisito

Acreditar doce imposiciones mensuales consecutivas antes del parto, las afiliadas del régimen obligatorio y las de afiliación voluntaria.

#### Subsidio

Se paga cuando la afiliada recibió atención médica, tiene certificado de reposo prenatal y de nacimiento del niño o niña vivos. Tienen derecho todas las afiliadas del Seguro General Obligatorio, Doméstico y Agrícola. Se concede durante DOCE (12) semanas, DOS (2) antes y DIEZ (10) después del parto. En un monto equivalente al 75% de la última remuneración de la afiliada.

Para efectos del subsidio en dinero, el aborto y el parto prematuro del niño muerto o no viable, se considerarán como casos de enfermedad común.

- **COMPENSACIÓN DE GASTOS MÉDICOS**

Es el reembolso de los gastos ocasionados por atención médica recibida por un jubilado o afiliado con derecho, en unidades de salud ajenas al IESS, por una situación de emergencia grave. A esta compensación también tienen derecho: afiliados del Seguro General, voluntarios y jubilados.

Se reconoce en los casos de urgencia o emergencia, hasta por el monto máximo establecido en el Tarifario del Seguro General de Salud, de un mismo período anual, sin considerar el número de veces que solicite el asegurado.

Se otorga también cuando un asegurado o beneficiario con derecho, que optó por ir a una unidad médica del IESS, por una situación de

urgencia o emergencia, no fue atendido. En este caso el responsable del IESS tiene la obligación de certificar el hecho de forma inmediata.

#### Aseguramiento privado

El asegurado que reciba de un Seguro Privado reembolso de gastos médicos por urgencia o emergencia, no tendrá derecho a la compensación en el IESS; salvo que dicho seguro no cubra la totalidad de los gastos, en ese caso podrá solicitar la compensación de gastos médicos por la diferencia, hasta cubrir con los montos máximos establecidos en el Tarifario del Seguro Social.

### **1.2.2 SEGUROS PRIVADOS**

Estos seguros son los que el asegurado contrata voluntariamente para cubrirse de ciertos riesgos, mediante el pago de una prima que se halla a su cargo exclusivo. Además de estas características podemos señalar los seguros privados se concretan con la emisión de una póliza – el instrumento del contrato de seguro – en la que constan los derechos y obligaciones del asegurado y asegurador.

De acuerdo con su objeto los seguros privados pueden clasificarse en seguros sobre las personas y seguros sobre las cosas.

### **1.2.2.1 SEGUROS SOBRE LAS PERSONAS**

El seguro sobre las personas comprende los seguros sobre la vida, los seguros contra accidentes y los seguros contra enfermedades. En realidad, constituyen un solo grupo denominado seguro de vida, pues los seguros contra accidentes y enfermedades no son sino una variante de los seguros de vida.

Estos seguros se pueden clasificar de acuerdo al riesgo que cubren y son los siguientes:

Seguros en caso de muerte: En los seguros de este tipo, al fallecimiento del asegurado, el asegurador abona al beneficiario determinado por aquél el importe del seguro.

Seguros en caso de vida: Se define como la protección contra las pérdidas financieras y económicas causadas por la ocurrencia de la muerte prematura. Por lo tanto, proporciona los medios con los que

una persona puede compensar a sus beneficiarios de la pérdida de sus ingresos o entradas futuras al ocurrir su muerte.

Seguros mixtos: Constituyen una combinación de los seguros de muerte y de vida. Por lo tanto, el importe del seguro se paga a los beneficiarios si el asegurado muere antes de vencer el contrato, y se le entrega a él si sobrevive a esa fecha.

De acuerdo al número de personas amparadas por la póliza pueden ser

Seguros individuales: Son los contratos por medio de los cuales se asegura una persona con un seguro de vida, accidentes personales ó de enfermedades.

Seguros colectivos: Tiene por objeto amparar bajo el riesgo de muerte a un Grupo Asegurable y solo otorga bajo Plan Temporal renovable anualmente.

Grupo Asegurable: Es el constituido por un conjunto de Personas Naturales, agrupadas bajo una Entidad con Personería Jurídica, ó que tienen con una tercera Natural o Jurídica (TOMADOR), relaciones

estables de igual naturaleza, intereses comunes y cuyo vínculo no se haya originado en la voluntad de obtener protección del Seguro de Vida.

Grupo Asegurado: Es el conjunto de personas naturales del Grupo Asegurable, que se encuentran amparadas bajo una Póliza de Vida Grupo. Durante la vigencia de la Póliza, lógicamente se permiten Entradas o Salidas de Asegurados y modificación de valores Asegurados Individuales, liquidando el costo del Seguro, mediante Prima a Prorrata

Según las cláusulas adicionales

Seguros con cláusulas adicionales: De acuerdo con estas cláusulas la póliza puede prever otros beneficios, generalmente estos amparos adicionales se los consigue cuando la póliza asegurada representa un gran beneficio para la aseguradora, es decir, se están cubriendo varios riesgos.

Seguros sin cláusulas adicionales: Son aquellos cuyas pólizas solo prevé el seguro de muerte, vida o mixto.

### 1.2.2.2 SEGURO SOBRE LAS COSAS

Éste tipo de pólizas ampara únicamente los bienes que se encuentren bajo tenencia ó custodia de una o varias personas y son:

<b>CUADRO 1.2: SEGURO SOBRE COSAS</b>	
<b>SEGURO SOBRE LAS COSAS</b>	
SEGURO CONTRA INCENDIO Y LINEAS ALIADAS	CUBRE LOS BIENES CONTRA INCENDIO Y DAÑOS PROVOCADOS POR LA NATURALEZA
ROBO Y ASALTO	INDEMNIZA LA PERDIDA DE BIENES ASEGURADOS
EQUIPO ELECTRONICO	AMPARA DAÑOS SUBITOS E IMPREVISTOS QUE AFECTEN A LOS EQUIPO
ROTURA DE MAQUINARIA	CUBRE EQUIPOS Y MAQUINARIAS
RESPONSABILIDAD CIVIL	CUBRE LOS DAÑOS CAUSADOS A TERCEROS
FIDELIDAD PRIVADA	MANEJO DOLOSO DE DINERO POR PARTE DE SUS EMPLEADOS
VEHICULOS	CUBRE LOS DAÑOS OCACIONADOS POR EL MANEJO DE VEHICULOS
TRANSPORTE	CUBRE LOS DAÑOS QUE SUFRAN LOS BIENES TRASPORTADOS
ELABORACION PROPIA	

## **1.3 SEGURO CONTRA ACCIDENTES PERSONALES Y SUS CARACTERISTICAS**

### **1.3.1 DEFINICIONES**

Se entiende por accidente toda lesión corporal producida, exclusivamente, por la acción repentina de una fuerza externa que obre súbitamente sobre la persona asegurada contra su voluntad y que puede ser aseverada con certeza por los médicos.

No se consideran como accidentes a las enfermedades o estados enfermizos de cualquier clase y sus consecuencias (p.ej. operaciones), las hernias, las infecciones por insectos, las consecuencias de las influencias psíquicas y de gestión de materiales nocivos.

La póliza de accidentes personales entrega protección al momento de enfrentar un accidente, otorgando así recursos económicos para afrontar con mayor tranquilidad estos eventos. Este seguro tiene por objeto amparar la muerte o

lesión corporal que sufra la persona asegurada con ocasión de un accidente amparado por la póliza, las horas 24 horas del día, los 365 días del año, en cualquier parte del mundo.

El límite de edad para contratar una póliza de accidentes personales individual o colectiva es hasta los 70 años de edad, superando éste límite la mayoría de aseguradoras excluyen ó cancelan la póliza de seguros dependiendo del caso. Sin embargo hay aseguradoras que brindan más beneficios y al cumplir los 70 años los gastos únicamente se reembolsan al 50% del valor contratado.

Las pólizas de Accidentes Personales cubren tanto a personas individuales como jurídicas, dentro de éste grupo uno de los principales consumidores de éstas pólizas son los colegios pues es su obligación con Institución Educativa brindar seguridad a sus estudiantes mientras están lejos de sus padres; es por este motivo que los colegios son los más interesados en contratar las pólizas de accidentes personales y por tal motivo las aseguradoras diseñan pólizas exclusivamente para este grupo de clientes.

### 1.3.2 COBERTURAS

<b>CUADRO 1.3: POLIZA DE ACCIDENTES PERSONALES</b>
<b>COBERTURAS DE POLIZA DE ACCIDENTES PERSONALES</b>
MUERTE ACCIDENTAL
DESMEMBRACION ACCIDENTAL
INCAPACIDAD TOTAL Y PERMANENTE POR ACCIDENTE
GASTOS MEDICOS
DEDUCIBLE PARA GASTOS MEDICOS POR ACCIDENTE
RENTA DIARIA POR HOSPITALIZACION POR ACCIDENTE
BECA ESTUDIANTIL POR MUERTE E INCAPACIDAD TOTAL Y PERMANENTE POR ACCIDENTE
ELABORACION PROPIA

A continuación se detallan las coberturas que forman parte de una póliza de accidentes personales:

#### Muerte Accidental

El capital para el caso de la Muerte accidental se paga si un accidente causara, dentro de un año, la muerte del asegurado. Ésta cobertura ampara a los beneficiarios al momento en que el asegurado fallece. Cuando se contrata la póliza de Accidentes Personales el asegurado llena su formulario de enrolamiento en el que detalla quienes serán los beneficiarios de su póliza.

El beneficiario de la póliza pueden ser una o varias personas dependiendo de los requerimientos del asegurado, en caso de que el asegurado no lo hay determinado se le entrega la suma asegurada a sus herederos legales. El valor que se reembolsa será hasta el máximo contratado sin contar el valor del deducible.

Desmembración Accidental

El capital por Pérdida de miembros se abona en la siguiente proporción, si un accidente causara, dentro de un año, la pérdida de:

<b>CUADRO 1.4: INDEMNIZACION PORCENTUAL</b>	
<b>PERDIDAS</b>	<b>PORCENTAJE DE INDEMNIZACION</b>
AMBAS MANOS O AMBOS PIES U OJOS	100%
UNA MANO	60%
UN PIE O UN OJO	40%
PULGAR E INDICE DE UNA DE LAS MANOS	25%
ELABORACION PROPIA	

Las pérdidas pueden acumularse hasta el 100%

Por pérdida se entiende la amputación en o sobre la muñeca o en el tobillo, o la pérdida completa de la vista; o la amputación del pulgar e índice en o sobre las articulaciones metacarpo – falángicas.

#### Incapacidad Total y Permanente por Accidente

La indemnización por Incapacidad se abona cuando por causa de un accidente el asegurado queda inhabilitado completamente para dedicarse a cualquier ocupación lucrativa, y siempre que la incapacidad se inicie dentro de un año desde el accidente.

#### Gastos Médicos por Accidente

En caso de ocurrir un accidente éste es el rubro más importante pues reembolsa al asegurado los gastos hospitalarios, medicamentos, consultas médicas, rehabilitaciones, cirugías que se ameriten a consecuencia de un accidente, una vez superado el deducible.

Para que la aseguradora reembolse éstos valores hasta el límite contratado en la póliza previa presentación de facturas correspondientes al accidente, el médico tratante debe llenar un formulario de reclamación se encuentra en el ANEXO 2, información que servirá para que auditoria medica de la aseguradora pueda constatar que todos los gastos son a causa de un accidente.

Es importante aclarar que existe un periodo de notificación del siniestro para que éste no quede extemporáneo, generalmente es de 60 días posteriores a la ocurrencia del siniestro, sin embargo, esto depende exclusivamente de la aseguradora.

Los gastos cubiertos por accidentes se reembolsarán por un período máximo de 365 días contados a partir de la fecha del accidente, sin que en ningún caso excedan de la suma asegurada contratada para este beneficio. La Institución solamente reconocerá los servicios prestados por médicos y enfermeras titulados y oficialmente autorizados para ejercer su profesión.

Si esta cobertura estuviera amparada, al mismo tiempo, en todo o en parte por otros seguros en esta u otras Aseguradoras que amparen el mismo riesgo, en

caso de reclamación, las indemnizaciones pagaderas en total por todas las pólizas, no excederán los gastos reales incurridos, lo que se liquidará en proporción a la suma asegurada de cada póliza.

Los gastos que resulten de aparatos de prótesis dental o de cualquier otra clase y tratamientos de ortodoncia necesarios a causa de accidente, serán cubiertos por la Aseguradora hasta un límite de un 15% de la suma asegurada contratada para esta cobertura.

#### Deducible de Gastos Médicos por Accidente

Es el valor del siniestro que debe asumir el asegurado, éste valor monetario lo determina la aseguradora y depende de los montos que se aseguren en la cobertura de gastos médicos.

Una vez superado el valor del deducible la aseguradora puede reembolsar los valores correspondientes a los gastos médicos incurridos una vez demostrado que fue a causa de un accidente.

### Renta Hospitalaria por Accidente

En caso de ocurrir un accidente y la gravedad del mismo amerite la hospitalización del asegurado, se indemnizará diariamente un valor estipulado en la póliza una vez superado el deducible.

A diferencia del deducible por gastos médicos, éste se contabiliza por número de días y superado éste tiempo la aseguradora podrá realizar el pago de éstos valores previa presentación de la Historia Clínica, documento en el cual el Hospital notifica el número de días que permaneció el asegurado dentro del centro médico.

### Beca Estudiantil por muerte e Incapacidad Total y Permanente por Accidental

Esta cobertura es diseñada exclusivamente para pólizas de accidentes personales para estudiantes pues no solo cubre al asegurado que en este caso es el estudiante, sino también a un tercero, al padre de familia.

En caso de fallecimiento del padre o madre o representante legal del estudiante la aseguradora indemnizará hasta el límite contratado en la póliza el valor de Beca Estudiantil que servirá para pagar los gastos de pensiones, matriculas e implementos de estudio del niño afectado.

Este es un valor agregado muy importante que brindan las aseguradoras para pólizas de accidentes personales para estudiantes pues no solo cubren la integridad física de los niños sino también su integridad psicológica al permitirle mantenerse en su colegio y no cambiar su ritmo de vida.

### **1.3.3 EXCLUSIONES**

Las pólizas de accidentes personales son muy explícitas en cuanto a sus coberturas pero de igual forma al detallar las exclusiones de su póliza, es decir, que en caso de ocurrir cualquiera de los siguientes eventos la compañía no cubrirá los gastos:

- Suicidio, auto mutilación o autolesión, excepto si el suicidio hubiera ocurrido transcurridos dos años completos e interrumpidos desde la contratación del seguro, desde su rehabilitación o desde el aumento del capital asegurado. En este último caso el plazo se considerará sólo para el pago del incremento del capital asegurado.
- Pena de muerte o por participación en cualquier acto delictivo.
- Guerra, invasión, actos de enemigos extranjeros, hostilidades u operaciones bélicas, o hechos que las leyes califican como delitos contra la ley de seguridad interior del Estado.
- Realización de una actividad o deporte riesgoso, que las partes hayan acordado excluir de la cobertura, al no aceptar el contratante un recargo al costo de cobertura del riesgo.
- Peleas o riñas, salvo en aquellos casos en que se establezca judicialmente que se ha tratado de legítima defensa.
- Prestación de servicios del asegurado en las Fuerzas Armadas y/o funciones policiales de cualquier tipo.
- Infecciones bacterianas.
- Hernias y sus consecuencias, sea cual fuere la causa de que provengan.

- Tratamientos médicos quirúrgicos distintos de los necesarios a consecuencia de lesiones o enfermedad cubiertas por esta póliza.
- Hospitalización a consecuencia de embarazo y/o maternidad, exámenes médicos de rutina, cirugía plástica o cosmética y cualquier tipo de enfermedad mental.
- Envenenamiento de cualquier naturaleza, excepto cuando se demuestre que fue de origen accidental.
- Inhalaciones de gas de cualquier clase, excepto cuando se demuestre que fue de origen accidental.
- Lesiones producidas por radiación nuclear y energía atómica.
- Conducción de motocicletas, motonetas o vehículos similares de motor.
- Embriaguez
- Intoxicación por drogas o agentes psicotrópicos.

#### 1.4 RANKING DE BROKERS DE SEGUROS

En el mercado asegurador ecuatoriano existen en la actualidad 140 brokers de seguros que brindan todo tipo de pólizas desde accidentes personales hasta pólizas para amparar bienes.

Dentro de esta amplia gama de brokers se analizarán los 10 principales corredores de acuerdo al primaje como se muestra en el cuadro a continuación.

<b>CUADRO 1.5 : RANKING DE BROKERS</b>			
<b>No.</b>	<b>RAZON SOCIAL.</b>	<b>VALOR EN PRIMAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	TECNISEGUROS S.A.	\$16'700.492,28	39,46%
2	NOVAECUADOR S.A.	\$7'740.834,16	18,29%
3	ASERTEC CIA. LTDA.	\$4'318.308,27	10,20%
4	ALAMO S.A.	\$3'595.948,80	8,50%
5	ACOSAUSTRO S.A.	\$2'215.592,75	5,24%
6	RAUL COKA BARRIGA CIA. LTDA.	\$1'969.507,38	4,65%
7	ALFASEGUROS CIA. LTDA.	\$1'920.159,28	4,54%
8	ACROPOLIS CIA. LTDA.	\$1'334.933,00	3,15%
9	KOLOSOS-SEGUKOL CIA. LTDA.	\$1'292.448,72	3,05%
10	UNISEGUROS C.A.	\$1'231.615,46	2,91%
	<b>TOTAL</b>	<b>42'319.840,10</b>	<b>100,00%</b>
ELABORACION PROPIA			
FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS			

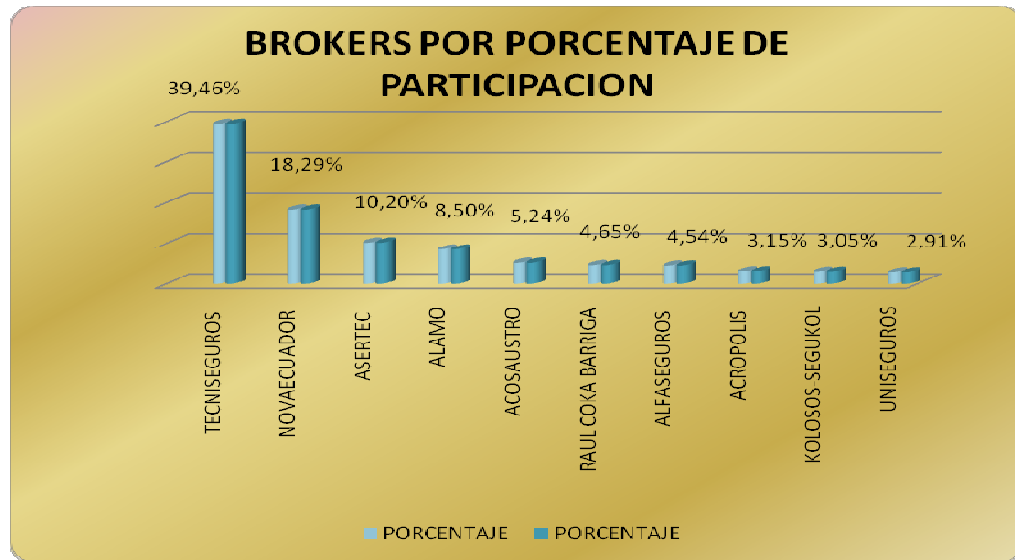
De acuerdo al porcentaje de participación en el mercado, el broker que ocupa el primer lugar es Tecniseguros con un primaje anual de \$16'700.492,28 en venta de pólizas de seguros en todos los ramos lo que representa el 25,35% en relación a los 140 brokers presentes a nivel nacional (ANEXO 1).

Siendo de interés para el presente proyecto es importante analizar a Raúl Coka Barriga A.A.P.S que ocupa el 6to. Lugar con una producción anual de \$1'969.507,38 en todos los ramos de seguros, lo que representa el 2,99% de participación en el mercado de brokers a nivel nacional<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Información tomada de la página oficial de la superintendencia de bancos [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

**CUADRO 1.6 PARTICIPACION DE BROKERS EN EL  
MERCADO**



**ELABORACION PROPIA**

**FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS1.**

**1.5 EVOLUCION DE VENTAS DE BROKERS DE SEGUROS CONTRA  
ACCIDENTES PERSONALES**

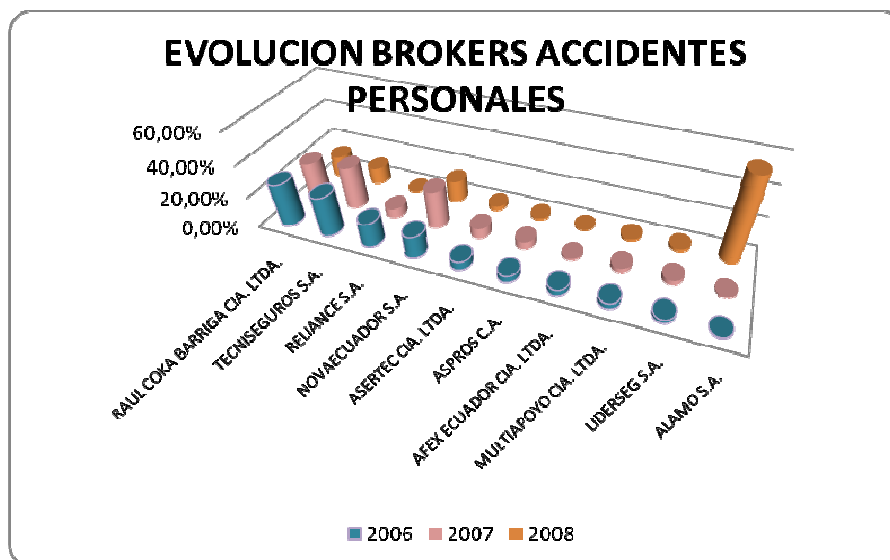
A continuación se muestra la evolución en ventas de los 10 principales brokers de seguros contra accidentes personales desde el 2006 hasta el 2008 siendo esta la información más actualizada dentro la Superintendencia de Bancos.

<b>CUADRO 1.7: AGENCIAS ASESORAS DE SEGUROS</b>							
<b>AGENCIAS ASESORAS PRODUCTORAS DE SEGUROS CONTRA ACCIDENTES PERSONALES</b>							
		<b>2006</b>		<b>2007</b>		<b>2008</b>	
<b>No.</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>VALOR EN PRIMAS</b>	<b>%</b>	<b>VALOR EN PRIMAS</b>	<b>%</b>	<b>VALOR EN PRIMAS</b>	<b>%</b>
1	RAUL COKA BARRIGA CIA. LTDA.	\$ 433.286,88	27,06%	\$ 400.357,98	24,07%	\$ 568.755,32	13,14%
2	TECNISEGUROS S.A.	\$ 403.140,34	25,18%	\$ 449.207,42	27,01%	\$ 457.611,42	10,57%
3	RELIANCE S.A.	\$ 242.784,16	15,16%	\$ 98.437,37	5,92%	\$ 24.426,62	0,56%
4	NOVAECUADOR S.A.	\$ 224.047,48	13,99%	\$ 395.168,51	23,76%	\$ 574.396,70	13,27%
5	ASERTEC CIA. LTDA.	\$ 82.723,39	5,17%	\$ 107.702,44	6,48%	\$ 113.475,32	2,62%
6	ASPROS C.A.	\$ 65.736,46	4,11%	\$ 80.019,39	4,81%	\$ 54.720,36	1,26%
7	AFEX ECUADOR CIA. LTDA.	\$ 56.385,65	3,52%	\$ 22.392,77	1,35%	\$ 14.252,14	0,33%
8	MULTIAPOYO CIA. LTDA.	\$ 52.968,66	3,31%	\$ 45.906,00	2,76%	\$ 56.438,83	1,30%
9	LIDERSEG S.A.	\$ 34.942,43	2,18%	\$ 51.360,94	3,09%	\$ 82.301,89	1,90%
10	ALAMO S.A.	\$ 5.003,52	0,31%	\$ 12.600,42	0,76%	\$ 2.381.763,06	55,03%
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1.601.018,97</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 1.663.153,24</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 4.328.141,66</b>	<b>100%</b>
ELABORACION PROPIA							
FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS							

Como se puede ver en el cuadro en cuanto a la producción de Accidentes Personales (AP) el broker que ha mantenido una evolución uniforme dentro de los diez principales asesores de seguros es Raúl Coka Barriga, sin embargo es importante destacar que

Alamo S.A. despunto en el 2008 con una producción de \$ 2.381.763,06 de dólares que representa el 48,48% <sup>8</sup>del mercado de accidentes Personales.

**CUADRO 1.8: EVOLUCIÓN DE BROKERS ACCIDENTES PERSONALES**



ELABORACION PROPIA

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

Raúl Coka Barriga, Tecniseguros y Novaecuador son los brokers con crecimiento sostenido que actualmente lideran el mercado de AP.

<sup>8</sup> Ibidem

## **1.6 ANALISIS DE PROVEEDORES**

Para entender de mejor manera el manejo de los brokers y como se desarrollan en el mercado es importante conocer a sus proveedores en este caso las Compañías de Seguros quienes respaldan a los brokers con productos que pueden vender como son las pólizas de Incendio, Robo, Equipo Electrónico, Accidentes Personales entre otros.

A continuación se revisará el Ranking de las principales Compañías Aseguradoras y la evolución que han tenido a lo largo de los años.

### **1.6.1 RANKING DE LAS PRINCIPALES COMPAÑÍAS ASEGURADORAS**

Actualmente en el mercado ecuatoriano existen 41 Compañías Aseguradoras hasta el 2009<sup>9</sup>. Dentro del ranking de las diez principales aseguradoras en Primas Netas (PN) anuales se encuentran las siguientes, siendo Equinoccial la Compañía líder en el mercado con una participación del 11,74% que representan \$ 16.304.557,65 millones de dólares en PN.

---

<sup>9</sup> Información tomada de la página de la Superintendencia de Bancos.

<b>CUADRO 1.9: RANKING ASEGURADORAS</b>		
<b>COMPAÑÍA</b>	<b>2009</b>	<b>%</b>
EQUINOCCIAL	\$ 16.304.557,65	19,08%
COLONIAL	\$ 11.554.450,53	13,52%
EQUIVIDA	\$ 9.593.668,92	11,22%
AIG METROPOLITANA	\$ 7.463.955,06	8,73%
ATLAS	\$ 7.376.807,10	8,63%
INTEROCEANICA	\$ 7.190.755,78	8,41%
RIO GUAYAS	\$ 6.966.757,38	8,15%
PICHINCHA	\$ 6.765.157,95	7,91%
PANAMERICANA DEL ECUADOR	\$ 6.286.595,47	7,35%
SUCRE	\$ 5.969.851,48	6,98%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 85.474.566,32</b>	<b>100,00%</b>
ELABORACION PROPIA		
FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS		

El ranking de las diez principales aseguradoras totaliza una suma de \$ 85.474.566,32 millones de dólares en el 2009.

## **1.6.2 EVOLUCION DE PRIMAS DE LAS PRINCIPALES COMPAÑIAS ASEGURADORAS**

El mercado asegurador en los últimos 7 años ha tenido un importante crecimiento en Primas Netas que totalizan al 2009 \$ 138.904.835,96 millones de dólares lo cual representa un incremento del 38% en comparación con el 2002 en el que se produjo en PN un total de \$52.624.448,77

Una de las compañías más importantes en el país y que ha tenido un crecimiento importante en el 2009 ha sido Equinoccial que junto con Equivida representan al grupo empresarial VIDA, Equinoccial con producción únicamente de Ramos Generales (Bienes) y Equivida con producción de (Vida y Accidentes Personales) son uno de los grupos empresariales con mayor poder en el mercado asegurador.

<b>CUADRO 1.10: EVOLUCION DE PRIMAS DE LAS COMPAÑIAS ASEGURADORAS</b>
---

<b>COMPAÑÍA</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
EQUINOCCIAL	\$ 5.342.862,65	\$ 8.868.347,70	\$ 12.120.292,65	\$ 16.304.557,65
COLONIAL	\$ 7.454.716,91	\$ 10.296.719,24	\$ 11.757.832,52	\$ 11.554.450,53
EQUIVIDA	\$ 3.805.690,80	\$ 5.202.547,49	\$ 6.604.711,04	\$ 9.593.668,92
AIG METROPOLITANA	\$ 5.973.854,24	\$ 5.680.541,50	\$ 6.333.568,32	\$ 7.463.955,06
ATLAS	\$ 4.810.238,35	\$ 4.598.032,97	\$ 5.056.041,31	\$ 7.376.807,10
INTEROCEANICA	\$ 3.875.940,26	\$ 4.898.891,89	\$ 5.763.182,29	\$ 7.190.755,78
RIO GUAYAS	\$ 3.314.675,42	\$ 4.048.687,39	\$ 5.286.917,36	\$ 6.966.757,38
PICHINCHA	\$ 2.059.357,60	\$ 3.056.123,49	\$ 5.250.084,33	\$ 6.765.157,95
PANAMERICANA	\$ 3.884.104,75	\$ 4.775.679,14	\$ 4.981.159,80	\$ 6.286.595,47
SUCRE	\$ 2.271.000,57	\$ 2.592.997,21	\$ 3.218.256,52	\$ 5.969.851,48
<b>TOTAL DE MERCADO</b>	<b>\$ 42.794.447,55</b>	<b>\$ 54.020.575,02</b>	<b>\$ 66.374.054,14</b>	<b>\$ 85.474.566,32</b>
ELABORACION PROPIA				
FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS				

## **2. CAPITULO 2: MODELO DIFAS DE CALIDAD Y GESTION DEL SERVICIO AL CLIENTE <sup>10</sup>**

### **2.1 ASPECTOS METODOLOGICOS, RUTA DE VALOR DEL SERVICIO GENERALIDADES**

El servicio al cliente es un punto fundamental al momento de tomar una decisión sobre la compra de un determinado producto o servicio, es por ello que en la actualidad la mayoría de empresas tiene una gran preocupación sobre el servicio que brindan a sus clientes.

Un buen servicio puede generar una relación confiable y duradera con los clientes que se refleja en mayores ventas a través de la compra repetitiva y de boca a boca a nuevos usuarios, sin embargo, una mala atención genera clientes iracundos e inclusive pérdidas de negocios.

El tradicional concepto de las empresas sobre el servicio al cliente mismo en el que se considera al cliente como último peldaño en la cadena de valor, sin tomar en

---

• <sup>10</sup> Modelo de Calidad y Gestion del Servicio al cliente DIFAS por Luis Gerardo Alférez Sandoval

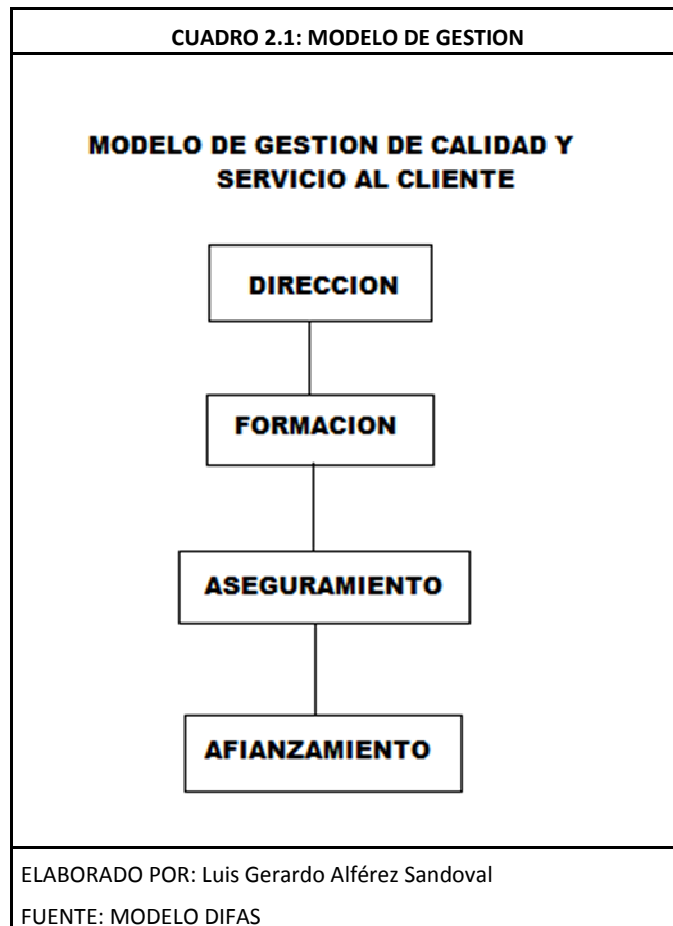
cuenta lo que los clientes esperan, sus deseos y necesidades, los lleva a concepciones erradas, resultados negativos y como consecuencia clientes inconformes.

Para brindar un servicio de calidad se requiere de la disposición de todos los recursos y empleados de la empresa para lograr la satisfacción del cliente, considerando como la base la de la pirámide.

Beneficios del servicio al cliente:

- Alto nivel de retención de clientes, mismo que genera beneficios económicos para la empresa gracias a la compra continua y mayor afluencia de clientes.
- Atracción de nuevos clientes, a través del boca a boca que es la mayor fuente de publicidad que puede generar una empresa, un cliente satisfecho atrae nuevos consumidores. Éste se convierte en un doble beneficio al permitir un ahorro en los presupuestos de mercadeo.
- Posicionamiento de la empresa al conseguir un mayor reconocimiento con los clientes y el público en general y mejora de la imagen organizacional lo que permite también una mejora en el ambiente laboral. Éste beneficio ayuda también a disminuir la rotación del personal

Considerando todos estos beneficios es indispensable prestar un servicio de calidad a los clientes y para ello se ha establecido un modelo DIFAS de calidad y gestión del servicio al cliente que le permite a la empresa tener una guía para mejorar su servicio notablemente y superar las expectativas de los clientes. Los principales pilares del modelo DIFAS son los siguientes:



### **2.3.1 DIAGNOSTICO<sup>11</sup>**

Para poder realizar un adecuado proceso de plantación es indispensable determinar el entorno en el que se va a desarrollar la empresa y como van a influir en el cada una de las variables, precisamente con el diagnostico podremos acercarnos a la realidad de la empresa y así conocer sus ventajas y desventajas así como todo lo que influye en ella.

#### **2.3.1.1 ANALISIS DE VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS**

El análisis situacional de la empresa permite tener una visión global de todos los diferentes factores que influyen de manera directa e indirecta en el desarrollo de la misma. A continuación se ilustra de manera clara todos los factores que confluyen en el diagnóstico empresarial.

Para iniciar con el análisis se debe partir de dos macro visiones, los factores internos y los externos.

---

<sup>11</sup> La fase de diagnóstico del Modelo esta enfocada mayoritariamente a una empresa de fabricación de productos.

<b>CUADRO 2.2: FACTORES INTERNOS</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>
Identificar misión, visión, políticas y normas empresariales.
Definir productos y servicios, así como estrategias de precio, producto, plaza y promoción de los mismos, características principales y elementos diferenciadores.
Determinar el segmento de consumidores, investigación de la satisfacción, sistemas de información y relación con el cliente.
Administrar los recursos financieros, de logística, talento humano.
Identificar la estructura Organizacional, ambiente laboral, salarial, nivel de satisfacción del talento humano, proceso de toma de decisiones e identificación con las políticas empresariales.
<b>ELABORACION PROPIA</b>
<b>FUENTE: MODELO DIFAS</b>

<b>CUADRO 2.3: FACTORES EXTERNOS</b>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>
Análisis de proveedores, y distribuidores, capacidades y limitaciones.
Marco legal y político que regula la operación de la empresa.
Productos, estrategias, canales y posición de cada uno de los competidores en el mercado.
Análisis del sector e el que se compete.
Relaciones y consideraciones con los stakeholders.
<b>ELABORACION PROPIA</b>
<b>FUENTE: MODELO DIFAS</b>

### 2.3.1.2 CADENA DE SERVICIO

Para realizar un análisis del diagnóstico del servicio que brinda la empresa es necesario armar una matriz basada en cuatro variables importantes, detalladas a continuación:



#### **VARIABLE 1. LISTA DE CHEQUEO PARA LA PUESTA A PUNTO DE SERVICIO**

El objetivo principal del desarrollo de una lista de chequeo es identificar si la empresa actualmente está brindando las herramientas

necesarias para que el equipo de trabajo soporte la planificación de la cadena de servicio que establece la organización.

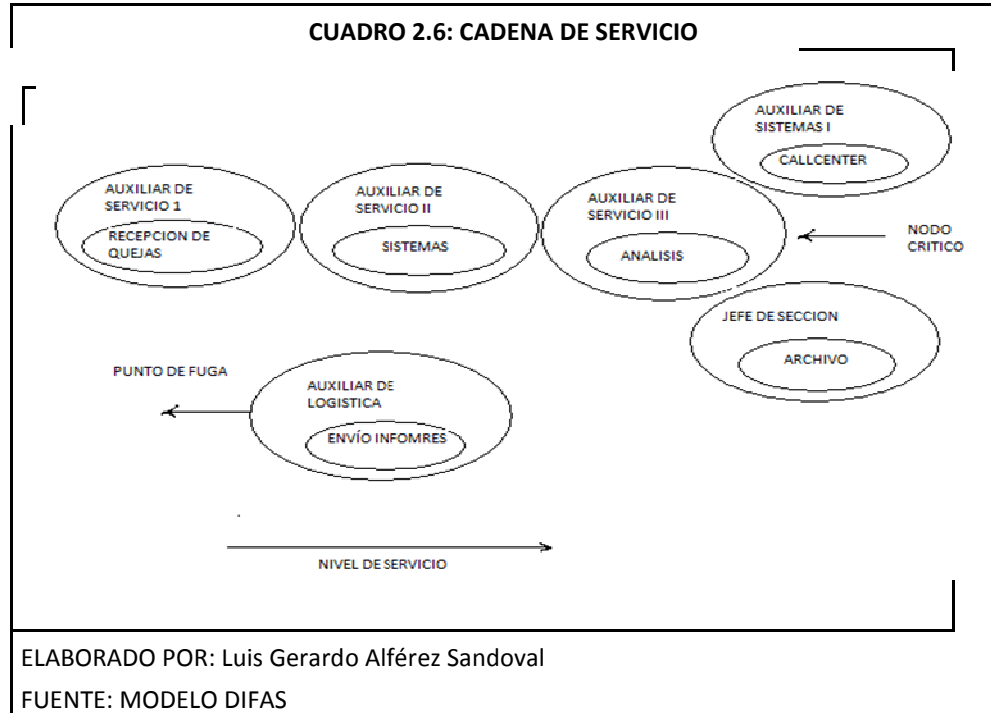
<b>CUADRO 2.5: LISTA DE CHEQUEO PARA PUESTA EN PUNTO DE SERVICIO</b>			
<b>No.</b>	<b>ITEM</b>	<b>VALORACION</b>	
		<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	EL PERSONAL ESTA CAPACITADO PARA SU FUNCION		
2	SE RECONOCE LA CADENA DE SERVICIO		
3	LOS FUNCIONARIOS ASUMEN CON RESPONSABILIDAD SU FUNCION		
4	EXISTEN PROCESOS DEFINIDOS		
5	EXISTEN PROCEDIMIENTOS DEFINIDOS Y SE APLICAN		
6	EXISTE MARCO LEGAL REGULATORIO Y ES RECONOCIDO		
7	EXISTEN PROCEDIMIENTOS DE ATENCION AL CLIENTE		
8	HAY FUNCIONARIO RESPONSABLE DEL SERVICIO AL CLIENTE		
9	LA INFORMACIÓN ESTA SISTEMATIZADA Y CENTRALIZADA		
10	EXISTE BASE DE DATOS DE CLIENTES		
11	EXISTEN PROGRAMAS DE ESTIMULO A LOS CLIENTES		
12	SE MIDE EL NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE		
13	LAS FALLAS EN EL SERVICIO LLEVAN A CORRECTIVOS DEFINITIVOS		
14	EL PERSONAL DE SERVICIO TOMA DECISIONES		
15	EXISTEN POLITICAS DIRECTIVAS RESPECTO AL SERVICIO		
16	EXISTEN INTERES POR AYUDAR AL CLIENTE Y DARLE SOLUCIONES		
17	EXISTEN PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN SERVICIO AL CLIENTE		
18	EXISTE DESTINACIÓN PRESUPUESTAL PARA SOPORTAR EL SERVICIO		
19	EXISTE TECNOLOGIA ADECUADA PARA LA GESTION DE SERVICIO		
20	EXISTEN INDICADORES DE GESTION PARA EL SERVICIO AL CLIENTE		
<b>TOTAL PUNTUACIÓN</b>			

La lista de chequeo se realizará con un formato de las 20 preguntas más importantes con respecto al servicio al cliente que se aplica en la empresa.

La puntuación que se asigna a cada pregunta es de 0 si la respuesta es SI, o 1 si la respuesta es NO, de esta manera la mayor calificación es de 20 lo que significa que la empresa tiene un nivel vergonzosamente bajo en cuanto a la atención a sus clientes o carece de ella, por el contrario una baja calificación considera que la empresa mantiene una buena atención para sus clientes.

## **VARIABLE 2. CADENA DE SERVICIO**

La cadena de servicio se define como cada uno de los pasos que se deben seguir para la prestación del servicio que se plasma en un diagrama donde se diferencian los niveles, nodos críticos del servicio y puntos de fuga.



Para poder realizar el diagrama es importante entender cada uno de sus componentes, a continuación se detalla cada uno de ellos:

- **Nivel de servicio (NS):** representa la profundidad en cuanto al número de pasos, o contactos con el cliente que se dan durante el tratamiento de una situación de servicio. Estos revelan la eficiencia con la que se maneja cada acto de servicio, a su vez es un indicador de cómo se manejan los recursos en la empresa. Un nivel de servicio 1

NS1 es cuando existen frecuentes contactos con el cliente, un NS2 es cuando existe un ocasional contacto con el cliente, NS3 es cuando se da el contacto tanto con el cliente externo como interno y un NS4 aunque involucra acciones de servicio es exclusivamente con el cliente interno.

- Punto de fuga: es una instancia del momento de servicio que no está ligada a ninguna otra y que la manera de enlazarlo puede afectar positiva o negativamente al cliente.
- Nodo Crítico: es aquel donde convergen dos o más instancias de servicio, a partir de cuatro se convierte en punto de fuga. Su presencia implica serios inconvenientes y una falta de una estructura de servicio.

<b>CUADRO 2.7: NODOS CRITICOS</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PUNTAJE</b>
NIVELES DE SERVICIO	1 a 2	1
	3 a 4	2
	5 a 6	3
	Más de 6	4
NUMERO DE NODOS	0	0
	1	2
	2	4
	3	6
PUNTO DE FUGA	0	0
	1 a 2	3
	2 o más	5
NUMERO DE FUNCIONARIOS	Menos que NS	1
	Igual a NS	3
	Más que NS	5
<b>TOTAL PUNTUACION</b>		
ELABORADO POR: Luis Gerardo Alférez Sandoval		
FUENTE: MODELO DIFAS		

La cadena de servicio es importante pues permite identificar debilidades y fortalezas al momento de prestar un servicio. En el siguiente gráfico se representa el formato de la evaluación de la cadena de servicio. De igual manera se da una mayor calificación al aspecto que haga más débil a la cadena donde 20 es su máximo puntaje.

### VARIABLE 3: SATISFACCION INTERNA

Para poder brindar un servicio de excelencia es indispensable que las personas que tienen contacto con el cliente también se encuentren satisfechos tanto con el ambiente en el que trabajan como con los conocimientos que tienen para poder atender a todas las necesidades de los clientes a continuación se muestra un formato:

CUADRO 2.8: SATISFACCION INTERNA			
No.	ITEM	CALIFICACION	
		SI	NO
1	LAS COMUNICACIONES SON CLARAS Y OPORTUNAS		
2	NO HAY CUELLOS DE BOTELLA EN EL FLUJO DE INFORMACIÓN		
3	EL SISTEMA PERMITE AGILIZAR EL TIEMPO DE RESPUESTA		
4	EL FUNCIONARIO CONOCE SU FUNCIÓN Y LA REALIZA AL TIEMPO		
5	EL FUNCIONARIO CONOCE EL PROCESO DE SERVICIO		
6	LAS RESPUESTAS SON ACERTADAS Y A TIEMPO		
7	EL FUNCIONARIO SE RESPONSABILIZA DE SUS ACCIONES Y DECISIONES		
8	LOS RECLAMOS SON RESPETUOSOS Y JUSTIFICADOS		
9	LAS INSTALACIONES Y DOTACIÓN FACILITAN LA PRESENTACION DEL SERVICIO		
10	EL FUNCIONARIO SE SIENTE RECONOCIDO POR SU DESEMPEÑO		
TOTAL PUNTUACIÓN			
ELABORADO POR: Luis Gerardo Alférez Sandoval			
FUENTE: MODELO DIFAS			

La evaluación se la debe aplicar a personas de diferentes niveles de la empresa para poder determinar un nivel organizacional de satisfacción

#### **VARIABLE 4: CONCEPTO DE DIRECCION**

Para desarrollar un modelo es importante realizar un esquema de evaluación que nos permita conocer las actividades gerenciales respecto al servicio, una valoración sobre algunas directrices que deben existir a nivel de Dirección Corporativa.

<b>CUADRO 2.9: VARIABLE DE DIRECCION</b>			
<b>No.</b>	<b>ITEM</b>	<b>CALIFICACION</b>	
		<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	TIENE UN CONCEPTO CLARO DEL SERVICIO Y SUS IMPLICACIONES		
2	GENERA DIRECTRICES RESPECTO A LA CALIDAD DEL SERVICIO		
3	CAPACITA A SUS FUNCIONARIOS EN GESTION Y SERVICIO AL CLIENTE		
4	EMPODERA Y DESCENTRALIZA DECISIONES RESPECTO AL SERVICIO		
5	HACE SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN AL SERVICIO		
<b>TOTAL PUNTUACIÓN</b>			
ELABORADO POR: Luis Gerardo Alférez Sandoval			
FUENTE: MODELO DIFAS			

Al igual que en los anteriores aspectos evaluados a las respuestas SI se les califica con 2 puntos y a las NO con 4 puntos de manera que la puntuación final fluctúe entre 10 y 20 puntos.

### **Matriz de la calidad y posicionamiento organizacional**

Esta matriz de servicio nos permite poner en términos más claros la conclusión del diagnóstico, en esta matriz se reúnen las cuatro variables lo que nos permite analizar el diagnóstico de la empresa. Dependiendo de la conclusión que se obtenga el equipo constructor puede orientarse y tener una directriz para conformar el sistema de calidad y servicio al cliente.

<b>CUADRO 2.10: MATRIZ POCOS</b>			
D I R E C C I O N	SATISFACCION INTERNA		L I S T A D E C H O
	III R (60)	IV D (60)	
	I R (20)	II D (40)	
	CADENA DE SERVICIO		
ELABORADO POR: Luis Gerardo Alférez Sandoval			
FUENTE: MODELO DIFAS			

La matriz consta de cuatro cuadrantes, en cada uno de ellos consta cada una de las variables. Cada uno de los cuadrantes tiene una cifra para ordenar los cuadrantes, el número que se coloca dentro de cada cuadrante corresponde a la suma de todos los análisis de cada variable con un máximo de 80 puntos en cada uno.

De esta manera se puede obtener la posición de calidad del servicio organizacional (PCSO)

**PCSO:** Lista de chequeo + cadena d servicio + satisfacción interna + dirección

El significado es el siguiente:

Cuadrante I, Servicio Reloj: El servicio en general es muy bueno y sincronizado, se pueden presentar pequeños problemas que pueden ser a causa del desgaste de alguno de sus componentes como puede ser recursos humanos, procesos, tecnología o políticas. Para evitar cualquiera de estas fallas se debe mantener un proceso de encuestas sobre servicio.

Cuadrante II, Servicio Dudoso: se encuentra en un nivel de servicio medio alto, existe la duda del mantenimiento del mismo pese a ser un servicio considerablemente bueno, sin embargo puede venirse abajo por alguna de las variables implícitas en el proceso y cuando llega a un nivel bajo puede generar muchos costos volver al nivel.

Cuadrante III, Servicio Reciclable: Se aplica y da resultados pero luego se deteriora, para mejorar el nivel se deben hacer cambios en todas las variables, se puede seguir trabajando en ese nivel pero no se podrán igualar los resultados iniciales.

Cuadrante IV: Servicio Desechable: sus componentes están en un nivel crítico en el que se podría afirmar que los componentes no sirven. Para mejorar se requiere de un compromiso de todas las áreas empezando por los directivos de la empresa. Se debe recrear el servicio.

### **2.3.2 FASE DE DIRECCION**

La fase de dirección tiene dos enfoques fundamentales, el primero se lo puede representar desde la parte del compromiso que debe asumir tanto la gerencia

como cada uno de los integrantes de la organización; este compromiso visto como una responsabilidad de las funciones que desempeña cada persona y con el conocimiento de causa de que cualquier actividad mal realizada tiene sus efectos negativos que perjudican a la organización.

Desde el lado de la gerencia, la dirección se la puede manejar a través de políticas, normas, estrategias y procedimientos que orientados a una cultura de servicio al cliente pueden llevar a la empresa a una fidelización de sus clientes, claramente este enfoque se complementa con el compromiso directo de los directivos de la empresa quienes deben poner en firme la decisión sobre el nivel de servicio al que quieren llegar.

Es importante tener clara la declaración de los valores corporativos, políticas y filosofía de la empresa para lo cual a continuación se detallan cada uno de los aspectos importantes que la conforman:

#### **VALORES CORPORATIVOS:**

- Respeto: El respeto en las relaciones interpersonales comienza en el individuo, en el reconocimiento del mismo como entidad única que necesita

que se comprenda al otro. Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de otro individuo en una reunión.

- Honestidad: La honestidad es una cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad (decir la verdad), y de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Se trata de vivir de acuerdo a como se piensa y se siente. En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; en otros sentidos, la honestidad también implica la relación entre el sujeto y los demás, y del sujeto consigo mismo.

- Confianza: La confianza es la creencia en que una [persona](#) o [grupo](#) será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones.

#### **POLITICAS EMPRESARIALES:**

- Compromiso de la Dirección: Los directivos de la empresa son quienes deben tomar medidas para delinear las condiciones y el nivel de servicio al

que se debe llegar, para ello deben elaborar las directrices que cada uno de los integrantes de la organización deben seguir y lograr de ellos el compromiso con sus actividades a través de las políticas, normas, valores y procedimientos corporativos.

- Destinación de Recursos: La obligación de la empresa es brindar todos los recursos necesarios para que la experiencia de servicio para el cliente sea adecuada.
- Mejora Continua: Es importante lograr de cada uno de sus colaboradores un aprendizaje continuo de las experiencias adquiridas al momento de brindar el servicio, lo que nos permite mejorar en procesos y conocer mejor a los clientes, lo que permite que mejore el servicio y sea directamente el cliente quien palpe el beneficio.
- Capacitación: Debe ser un compromiso de la empresa realizar capacitaciones continuas al personal y con mayor énfasis a los que manejan procesos directos con el cliente, tanto en el tema de prestación de servicio como en sus funciones para que mejoren cada vez más en los procesos empresariales.

- Sinergia Interna: La organización tiene la obligación de llevar todas las actividades de sus colaboradores a un objetivo común que debe ser la calidad en el servicio, encaminada a mejorar de acuerdo a los índices del mercado y sorprender al cliente con el trabajo excelente que realiza.
- Compromiso General: Todos los colaboradores de la empresa deben estar comprometidos tanto con sus funciones como con el nivel de servicio al que quiere llegar la organización, es por ello que las actividades como promoción, publicidad y mercadeo se pueden ver afectadas con las malas acciones que realice algún colaborador que no tenga el compromiso con la empresa.
- Primero el Cliente: Para el cliente lo más importante es que se cumpla con lo ofrecido es, es por ello que la organización debe buscar en primer lugar la satisfacción del cliente pues un cliente satisfecho no solo genera compra continua sino que el boca a boca de ellos logra un aumento en nuevas ventas.

#### **FILOSOFIA EMPRESARIAL:**

- El cliente es la base fundamental de la pirámide organizacional, motor fundamental de todas las acciones que toma la empresa, es por ello que se

debe tener en cuenta su importancia y orientar todas las acciones a brindar el mejor servicio posible a los clientes para que se encuentren satisfechos.

- El cliente siempre tiene la razón, cuando la tiene. No siempre los clientes tienen quejas objetivas, sin embargo, es importante prestar atención a sus quejas que de alguna manera nos dejan ver falencias en los procesos, si un cliente insiste en la queja es mejor ceder, pues es más económico mantenerlo como cliente que buscar uno nuevo.
- El cliente siempre debe recibir el trato y respeto que se merece, pese a la situación en la que se encuentre, o el problema que se haya generado es el cliente el motor de la organización, tiene derecho a reclamar y exigir un servicio en la mejor calidad pues el paga por eso.
- Toda sugerencia, reclamo o consejo del cliente debe ser tomado en cuenta y enviada una respuesta en un tiempo prudente, lo que le hace sentir importante en la organización, esto causa sorpresa en el cliente y es una manera de fidelizarlo con la organización.

Como se puede ver estos son lineamientos importantes que se deben tomar en cuenta en la organización pues involucran a cada una de las personas que

forman parte de la organización y permiten establecer parámetros estrictos que garanticen un mejor servicio y de calidad para el cliente quien es la fuente que genera ingresos para la empresa.

### **2.3.3 FASE FORMACIÓN**

La fase de formación es una de las más importantes dentro de la empresa, es importante tener un personal capacitado y formado para poder cumplir con sus labores de manera correcta y de esa manera prestar un servicio al cliente de calidad.

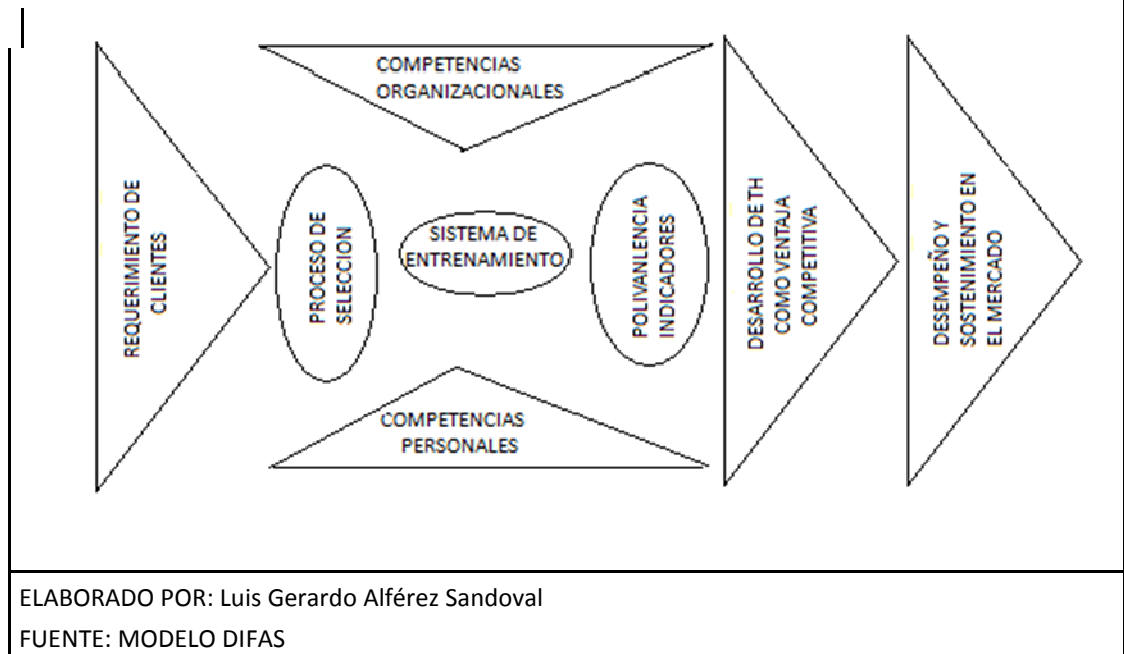
Hay que entender que existe una gran diferencia entre formación y capacitación; la formación a demás de incluir todos los conocimientos que debe tener el personal para desempeñar sus funciones llega a un perfecto alineamiento entre lo que los directivos disponen respecto al servicio lo forma de actuar y pensar de los colaboradores, es llegar a una unión entre lo que la organización quiere hacer y lo que realmente se hace.

Por otro lado la capacitación se orienta básicamente en dar los conocimientos al personal para las actividades que deben realizar diariamente, la capacitación es una formación complementaria.

El éxito de esta fase se relaciona con el perfil del personal, es por ello que antes de contratar a una persona se debe tomar en cuenta que este factor que concuerde con el perfil del cargo que al que se le va a asignar.

Para determinar el nivel de formación que necesita cada miembro de la organización es importante tener claro la cadena de valor de la organización. El principal objetivo de la formación es volver el talento humano de la empresa un elemento competitivo diferenciador al lograr que las competencias personales se vuelvan competencias organizacionales.

Toda estrategia organizacional debe tener un input y un output, en este caso corresponden a los clientes de los diferentes mercados y el desempeño y sostenimiento del mismo. El sistema es el punto de unión y transformación de las competencias personales en una fortaleza organizacional.

**CUADRO 2.11: TRANSFORMACION COMPETENCIAS PERSONALES EN ORGANIZACIONALES**

### 2.3.4 FASE DE ASEGURAMIENTO

El aseguramiento es disponer de todos los recursos presentes en la empresa para lograr el mejor resultado para la empresa. Es por ello que para una organización es indispensable contar con el personal perfectamente formado, los procesos claramente establecidos y las condiciones necesarias de tal manera que la experiencia para el cliente en cuanto al servicio supere sus expectativas.

En cuanto a la construcción de procesos se debe establecer un sistema de calidad del servicio en el que conste la forma en la que se resolverá cualquier tipo de inconveniente.

#### **2.3.4.1 SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD**

Para diseñar, implementar y mejorar un sistema de calidad es indispensable entender cuál es su significado. La calidad se define como el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas.

El objetivo del Aseguramiento de la Calidad es hacer predecible a la calidad del servicio de tal forma que cumpla con las expectativas del cliente.

El Sistema de Calidad se define como el conjunto de responsabilidades, procesos, procedimientos y recursos que permiten llevar a cabo la gestión de la empresa. Éste concepto fue utilizado por la industria tecnología para evitar errores costosos.

ISO define como Aseguramiento de la Calidad a todas las acciones sistemáticas y planificadas para proporcionar un producto o servicio que satisficará los requerimientos dados del a calidad. El objetivo de éste sistema es dar seguridad y tranquilidad a la dirección y al cliente de que el servicio cumple con los requisitos necesarios.

El Aseguramiento de la Calidad está conformado por el Manual de Calidad (que hacer) y por el Manual de Procedimientos (como hacer) que se representa en el siguiente grafico.

#### **2.3.4.2 SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD**

A continuación se detallan los elementos que conforman el sistema de aseguramiento de la calidad:

Manual de calidad: El manual de calidad recoge los compromisos adquiridos por la empresa en los siguientes aspectos:

Políticas de Calidad y Organización Interna detalladas a continuación.

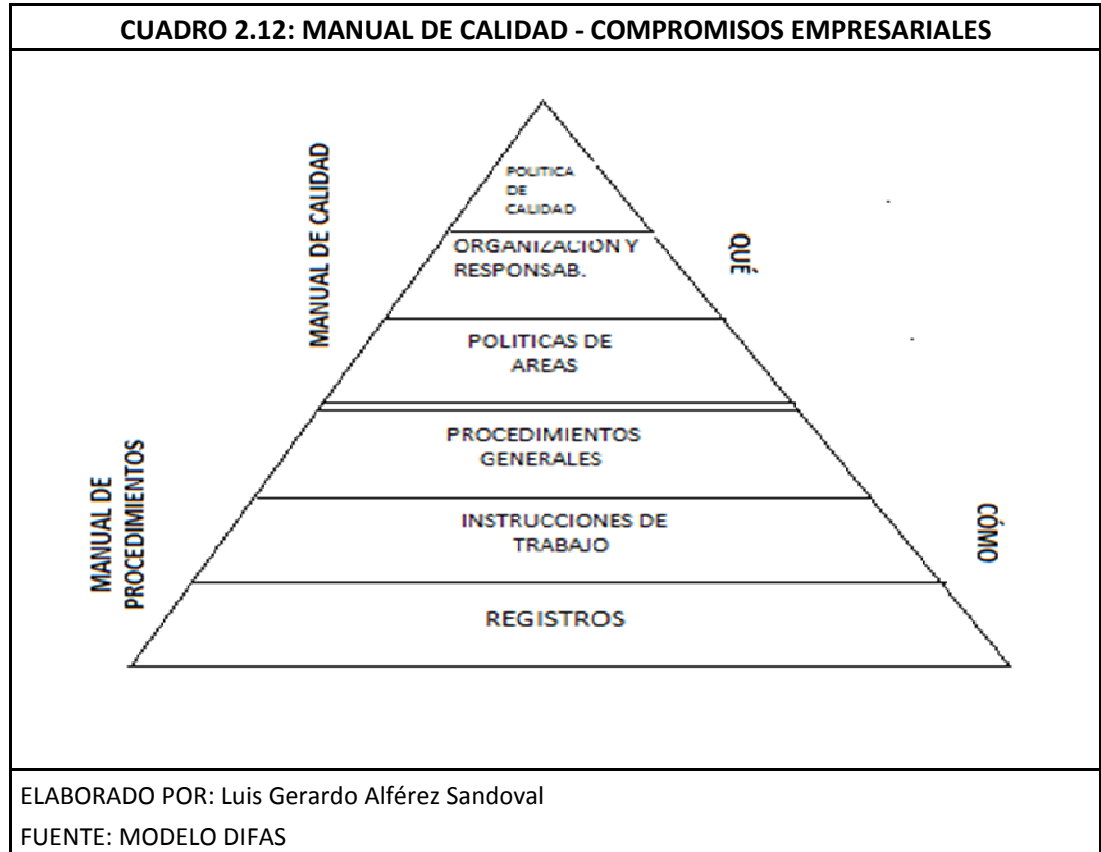
Políticas de Calidad: Es un conjunto de directrices y objetivos generales de una empresa relativa a la calidad expresados por la

Dirección de la empresa, es una manera de hacer operativa la estrategia de la empresa. Las políticas de calidad deben ser adecuadas para cada empresa, coherentes con las necesidades y expectativas.

Manual de procedimientos: El manual de procedimientos recoge todos los procedimientos documentados de acuerdo con el alcance que se pretenda dar.

El manual de calidad debe tener las instrucciones de trabajo donde se documenten los subprocesos críticos para el servicio. Todos los procesos deben ser registrados lo que permita comparar lo realizado contra lo que se debía hacer. Para implementar el sistema de aseguramiento se debe empezar por sensibilizar y comprometer a la Dirección con el sistema. Se debe proceder de la siguiente manera:

- Acciones formativas a todos los involucrados en el proceso
- Formación especializada a los responsables y coordinador
- Elaboración de Manuales de Calidad y procedimientos y comunicación.

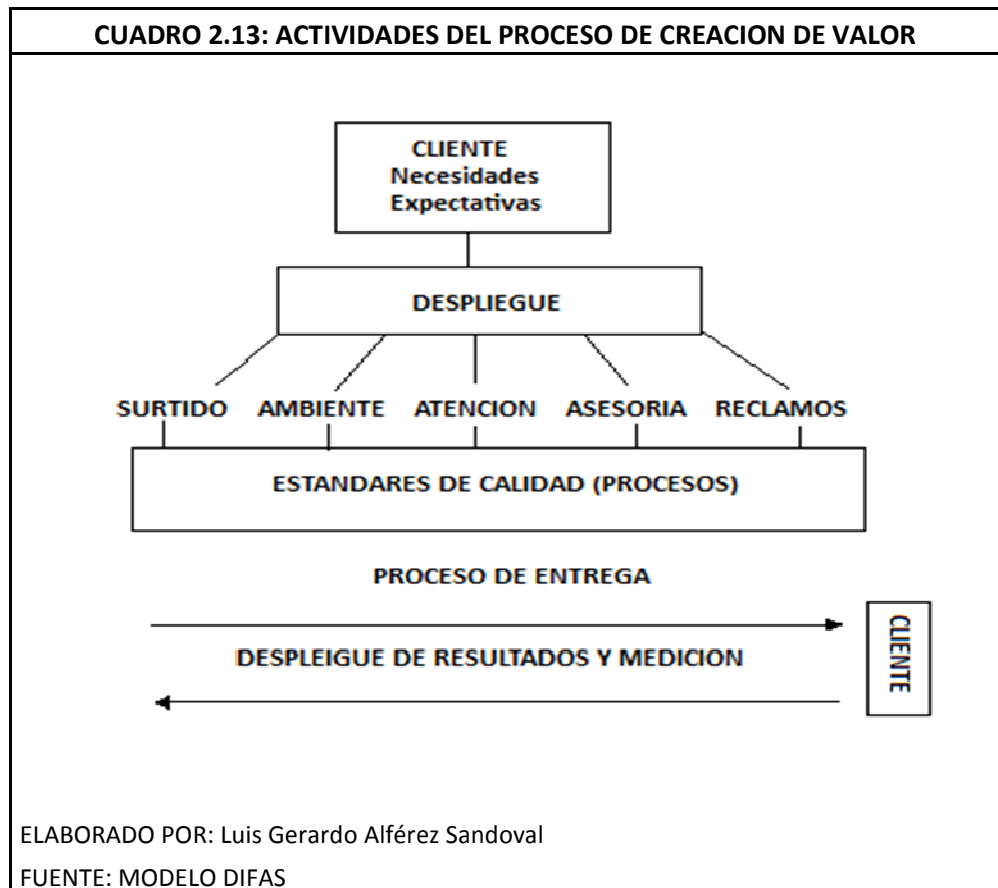


### 2.3.4.3 PROCESO DE CREACION DE VALOR

Primero es importante tener claro el concepto de valor, es una cualidad, característica o atractivo apreciado por el cliente.

Para saber que es lo que al cliente le añade valor hay dos formas:

- Mediante encuestas y entrevistas.
- Análisis del proceso de selección y compra de un producto o servicio.



1. Identificar la “voz del cliente”, es decir, conocer sus necesidades y expectativas
2. Definir “la voz del cliente” en características de un producto o servicio
3. Identificar procesos para producción y entrega el producto o servicio con estándares de calidad
4. Medición y evaluación de la satisfacción del cliente de acuerdo al valor que haya percibido del producto o servicio.

### **QUE ES UN PROCESO?**

Es una secuencia de actividades cuyo resultado tiene un valor intrínseco para su usuario.

#### Elementos de un proceso

1. Entrada del producto que responde a estándares y proviene de insumos internos.
2. Recursos físicos para transformar el producto.
3. Una salida que va destinada a un cliente.

4. Sistemas de medidas de control.
5. Límites y conexiones con otros procesos claros.

Lo importante es que vean el trabajo como un proceso y que cada empleado desempeñe sus funciones con una responsabilidad global sobre todo el proceso que lleva a cabo la empresa, es decir, ampliar la dimensión del trabajo del puesto de trabajo hacia el compromiso con el servicio al cliente.

#### Identificación de los procesos claves

Un proceso es crítico o clave según su contribución para la ejecución de los objetivos de la empresa, como pueden existir varios objetivos pueden existir varios procesos claves:

- Objetivos de rentabilidad: El proceso clave será el que proporcione mayor rendimiento sobre los activos.
- Objetivo de satisfacción del cliente: El proceso de medición de la satisfacción del cliente es siempre clave.

- Objetivo estratégico de diferenciación: La diferenciación se medirá en función de valor añadido percibido por el cliente y el proceso a través del cual se materializa. Ejemplos<sup>12</sup>:

<b>CUADRO 2.14: ELEMENTOS DE DIFERENCIACION</b>	
<b>ELEMENTOS DE DIFERENCIACION</b>	<b>PROCESO A DESARROLLAR</b>
RAPIDEZ EN LA ENTREGA	PROCESO DE ENTREGA
ASESORAMIENTO	SELECCIÓN DEL PERSONAL
ATENCION PERSONALIZADA	REGISTRO DE INFORMACION
DISPONIBILIDAD DE MATERIAL	REPOCISION DE STOCK
ELABORACION PROPIA	
FUENTE: MODELO DIFAS	

### 2.3.5 AFIANZAMIENTO <sup>13</sup>

El éxito de todo modelo depende de su permanente revisión, adaptación y re aprendizaje, pues en primera instancia el modelo que se aplica no necesariamente incluye todas las variables del servicio menos aun si la

<sup>12</sup> Los ejemplos del modelo son aplicables a una empresa productora, es por ello que se ha incluido adicionalmente un ejemplo para una empresa de servicios.

<sup>13</sup> El Modelo no detalla como proceder en cuanto al Afianzamiento de todos los procesos desarrollados en cada capítulo por tanto para la fase de afianzamiento se desarrollaran encuestas de satisfacción tanto del cliente interno como externo para poder determinar posibles puntos de fuga o errores.

empresa en la que se aplica es una empresa que brinda servicios pues siempre existen variables que se modifican a través del tiempo.

El continuo monitoreo de la satisfacción del cliente frente al servicio es una herramienta esencial para tener un mejor control del modelo empleado.

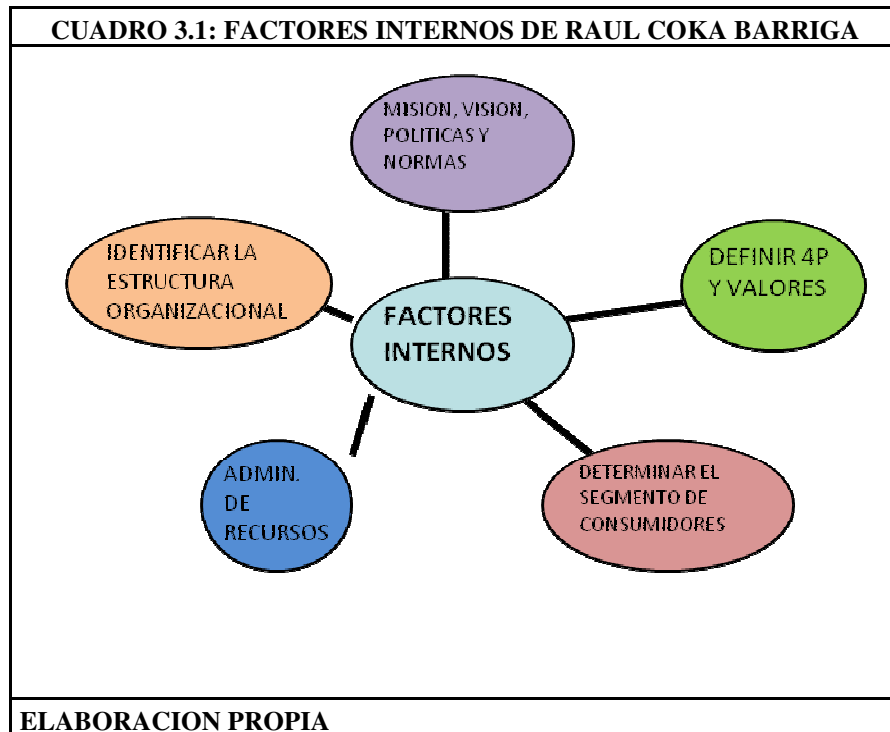
La aplicación adecuada del mismo es independiente de las personas que llegan a realizar las actividades previstas en toda la estructura dispuesta para el sistema de calidad del servicio al cliente.

Con esto se busca eliminar todos los cuellos de botella, fuentes de error y hasta políticas mal formuladas o mal enfocadas, con lo cual advierte que es responsabilidad de la Dirección la implementación de esta fase y que la misma cumpla con su cometido.

### 3. CAPITULO: APLICACIÓN DEL MODELO A UNA EMPRESA DE SEGUROS CONTRA ACCIDENTES PERSONALES PARA ESTUDIANTES DE ESCUELAS PRIVADAS DE BÁSICA Y BACHILLERATO DEL NORTE DE QUITO

#### 3.1 DIAGNOSTICO

##### 3.1.1 ANALISIS DE VARIABLES INTERNAS



### **3.1.1.1 MISION, VISION, NORMAS Y POLITICAS EMPRESARIALES:**

A continuación se detalla cada uno de los factores determinados por RCB.

**MISION:** Somos asesores de seguros con cobertura nacional especializados en personas, dedicados a proveer productos y servicios de seguros de alta calidad, innovadores, flexibles y sin complicaciones.

**VISION:** Ser el asesor de seguros en personas No. 1 en el Ecuador con cobertura nacional, posicionando la marca RAUL COKA BARRIGA en la mente de las familias ecuatorianas mediante productos que garanticen la seguridad financiera, respaldados con tecnología de punta, procesos estandarizados y recursos humanos comprometidos.

**POLITICAS:** las políticas empresariales que aplica la empresa están detalladas en el ANEXO REGLAMENTO EMPRESA y se divide en nueve capítulos detallados a continuación:

1. Normas de admisión y contrato de trabajo
2. Jornadas de trabajo

3. Premios licencias y descansos
4. De las vacaciones
5. Obligaciones del trabajador
6. Prohibiciones a los trabajadores
7. De las sanciones
8. De las obligaciones y prohibiciones del empleador
9. Disposiciones generales

**NORMAS EMPRESARIALES:** La empresa no cuenta con políticas empresariales para fijar los lineamientos a seguir dentro de la organización.

### **3.1.1.2 DEFINICION DE PRODUCTOS, PRECIO, PLAZA Y PROMOCION:**

RCB al ser el bróker número uno en seguros estudiantiles, la presente tesis se enfocará en los productos de la línea de Accidentes Personales<sup>14</sup>:

#### **PRODUCTO (LINEA DE ACCIDENTES PERSONALES)**

La póliza de accidentes personales cubre como la misma lo indican todos los gastos médicos producidos por cualquier tipo de accidentes que tengan los estudiantes y profesores hasta los montos contratados, si se encuentran dentro de la institución o fuera de ella.

Para aplicar a la cobertura de gastos médicos es indispensable cubrir el deducible de la póliza es la participación del asegurado cuando ocurre un siniestro, los deducibles que se aplican en las pólizas de accidentes personales son relativamente bajos y pueden variar desde \$5 dólares en adelante.

---

<sup>14</sup> La empresa cuenta con varias líneas de productos adicionales a la de Accidentes Personales como son la línea de Generales, línea de Corporativos y la línea de Individuales.

En el cuadro que se encuentra adjunto se detallan todas las coberturas que abarcan las pólizas de accidentes personales así como el costo de cada una de ellas.

<b>CUADRO 3.2: COBERTURAS POLIZA DE ACCIDENTES PERSONALES</b>			
<b>COBERTURAS ESTUDIANTES</b>	<b>PLAN 1</b>	<b>PLAN 2</b>	<b>PLAN 3</b>
MUERTE ACCIDENTAL	\$ 3.000,00	\$ 5.000,00	\$ 7.000,00
DESMEMBRACION ACCIDENTAL	\$ 3.000,00	\$ 5.000,00	\$ 7.000,00
INCAPACIDAD TOTAL Y PERMANENTE POR ACCIDENTE	\$ 3.000,00	\$ 5.000,00	\$ 7.000,00
PERDIDA DE VISTA, OIDO O VOZ POR ACCIDENTE	\$ 3.000,00	\$ 5.000,00	\$ 7.000,00
GASTOS MEDICOS POR ACCIDENTE	\$ 1.000,00	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00
GASTOS DENTALES POR ACCIDENTE	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
RENTA HOSPITALARIA	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
DEDUCIBLE PARA GASTOS MEDICOS POR ACCIDENTE	\$ 5,00	\$ 10,00	\$ 10,00
DEDUCIBLE PARA RENTA HOSPITALARIA	1 DIA	1 DIA	1 DIA
BECA ESTUDIANTIL POR MUERTE POR ACCIDENTE	\$ 2.500,00	\$ 3.000,00	\$ 4.000,00
BECA ESTUDIANTIL POR INCAPACIDAD TOTAL Y PERMANENTE POR ACCIDENTE	\$ 2.500,00	\$ 3.000,00	\$ 4.000,00
<b>PRIMAS TOTALES ANUAL POR ESTUDIANTE</b>	<b>\$ 17,00</b>	<b>\$ 25,00</b>	<b>\$ 27,00</b>
<b>ELABORACION PROPIA</b>			

A continuación se detallan todas las coberturas que constan en una póliza de Accidentes Personales:

### Muerte Accidental

El capital para el caso de la Muerte accidental se paga si un accidente causara, dentro de un año, la muerte del asegurado.

Ésta cobertura ampara a los beneficiarios al momento en que el asegurado fallece. Cuando se contrata la póliza de Accidentes Personales el asegurado llena su formulario de enrolamiento en el que detalla quienes serán los beneficiarios de su póliza.

El beneficiario de la póliza pueden ser una o varias personas dependiendo de los requerimientos del asegurado, en caso de que el asegurado no lo hay determinado se le entrega la suma asegurada a sus herederos legales.

### Desmembración Accidental

El capital por Pérdida de miembros se abona en la siguiente proporción, si un accidente causara, dentro de un año, la pérdida de:

<b>CUADRO 3.3: INDEMNIZACION POR DESMEMBRACION</b>	
<b>PERDIDAS</b>	<b>PORCENTAJE DE INDEMNIZACION</b>
AMBAS MANOS O AMBOS PIES U OJOS	100%
UNA MANO	60%
UN PIE O UN OJO	40%
PULGAR E INDICE DE UNA DE LAS MANOS	25%
ELABORACION PROPIA	

Las pérdidas pueden acumularse hasta el 100%

Por pérdida se entiende la amputación en o sobre la muñeca o en el tobillo, o la pérdida completa de la vista; o la amputación del pulgar e índice en o sobre las articulaciones metacarpo – falángicas.

#### Incapacidad Total y Permanente por Accidente

La indemnización por Incapacidad se abona cuando por causa de un accidente el asegurado queda inhabilitado completamente para dedicarse a cualquier ocupación lucrativa, y siempre que la incapacidad se inicie dentro de un año desde el accidente.

### Gastos Médicos por Accidente

En caso de ocurrir un accidente éste es el rubro más importante pues reembolsa al asegurado los gastos hospitalarios, medicamentos, consultas médicas, rehabilitaciones, cirugías que se ameriten a consecuencia de un accidente, una vez superado el deducible.

Para que la aseguradora reembolse éstos valores hasta el límite contratado en la póliza previa presentación de facturas correspondientes al accidente, el médico tratante debe llenar un formulario de reclamación, información que servirá para que auditoria medica de la aseguradora pueda constatar que todos los gastos son a causa de un accidente.

Si esta cobertura estuviera amparada, al mismo tiempo, en todo o en parte por otros seguros en esta u otras Aseguradoras que amparen el mismo riesgo, en caso de reclamación, las indemnizaciones pagaderas

en total por todas las pólizas, no excederán los gastos reales incurridos, lo que se liquidará en proporción a la suma asegurada de cada póliza.

#### Deducible de Gastos Médicos por Accidente

Es el valor del siniestro que debe asumir el asegurado, éste valor monetario lo determina la aseguradora y depende de los montos que se aseguren en la cobertura de gastos médicos. Una vez superado el valor del deducible la aseguradora puede reembolsar los valores correspondientes a los gastos médicos incurridos una vez demostrado que fue a causa de un accidente.

#### Gastos Dentales por Accidente

La aseguradora indemnizará al asegurado hasta el valor contratado, por los gastos dentales incurridos a consecuencia de un accidente, por concepto de honorarios profesionales, gastos de hospitalización en centros asistenciales, medicamentos, derechos de sala de cirugía,

anestesia, exámenes de laboratorio, rayos x, servicios de enfermería, fisioterapia y ambulancia.

#### Renta Hospitalaria por Accidente

En caso de ocurrir un accidente y la gravedad del mismo amerite la hospitalización del asegurado, se indemnizará diariamente un valor estipulado en la póliza una vez superado el deducible.

#### Beca Estudiantil por muerte e Incapacidad Total y Permanente por Accidental

Esta cobertura es diseñada exclusivamente para pólizas de accidentes personales para estudiantes pues no solo cubre al asegurado que en este caso es el estudiante, sino también a un tercero, al padre de familia.

En caso de fallecimiento del padre o madre o representante legal del estudiante la aseguradora indemnizará hasta el límite contratado en la

póliza el valor de Beca Estudiantil que servirá para pagar los gastos de pensiones, matriculas e implementos de estudio del niño afectado.

Este es un valor agregado muy importante que brindan las aseguradoras para pólizas de accidentes personales para estudiantes pues no solo cubren la integridad física de los niños sino también su integridad psicológica al permitirle mantenerse en su colegio y no cambiar su ritmo de vida.

#### Exclusiones de la póliza de Accidentes Personales

Como en toda póliza existen exclusiones en las cuales se impide que se realice la indemnización de seguro que son las siguientes:

- Suicidio, auto mutilación o autolesión, excepto si el suicidio hubiera ocurrido transcurridos dos años completos e interrumpidos desde la contratación del seguro, desde su rehabilitación o desde el aumento del capital asegurado. En este último caso el plazo se considerará sólo para el pago del incremento del capital asegurado.

- Pena de muerte o por participación en cualquier acto delictivo.
- Guerra, invasión, actos de enemigos extranjeros, hostilidades u operaciones bélicas, o hechos que las leyes califican como delitos contra la ley de seguridad interior del Estado.
- Realización de una actividad o deporte riesgoso, que las partes hayan acordado excluir de la cobertura, al no aceptar el contratante un recargo al costo de cobertura del riesgo.
- Peleas o riñas, salvo en aquellos casos en que se establezca judicialmente que se ha tratado de legítima defensa.
- Prestación de servicios del asegurado en las Fuerzas Armadas y/o funciones policiales de cualquier tipo.
- Infecciones bacterianas.
- Hernias y sus consecuencias, sea cual fuere la causa de que provengan.
- Tratamientos médicos quirúrgicos distintos de los necesarios a consecuencia de lesiones o enfermedad cubiertas por esta póliza.

- Hospitalización a consecuencia de embarazo y/o maternidad, exámenes médicos de rutina, cirugía plástica o cosmética y cualquier tipo de enfermedad mental.
- Envenenamiento de cualquier naturaleza, excepto cuando se demuestre que fue de origen accidental.
- Inhalaciones de gas de cualquier clase, excepto cuando se demuestre que fue de origen accidental.
- Lesiones producidas por radiación nuclear y energía atómica.
- Conducción de motocicletas, motonetas o vehículos similares de motor.
- Embriaguez
- Intoxicación por drogas o agentes psicotrópicos.

Es importante aclarar que los precios de los productos los establece la compañía de seguros de acuerdo a un estudio de tasas sobre el mercado que realizan por tanto Raúl Coka Barriga como Broker de seguros no puede aprobar o desaprobar dichas tasas.

Sin embargo al ser RCB el broker número uno en colegios con 109 colegios únicamente en Quito que es el mercado que se analizará, esto representa 27.549 estudiantes, tiene poder de negociación frente a las aseguradora para poder revisar precios y coberturas en casos especiales o por necesidades especiales de alguna institución.

### **PLAZA (DISTRIBUCIÓN)**

Al ser un servicio el que se oferta se vuelve más complicado poderlo distribuir en algún tipo de almacén o lugar fijo, por tanto la empresa maneja un Línea de Asesores comerciales que son los encargados de distribuir los productos.

Para poder realizar esta labor es necesario que cada comercial tenga un sector específico en el que vaya a promocionar las pólizas, productos y beneficios adicionales que tenga cada una de las pólizas.

El sector en el que se va a enfocar el presente trabajo es en la zona norte de la ciudad de Quito. Por tanto los comerciales se tendrán que distribuir los colegios potenciales en la zona Nor-este y la zona Nor- oeste.

Para distribuir los productos los comerciales se valen de las herramientas que brinda la empresa como son los Broshures, y los ayuda ventas. A continuación se detalla cada uno de los elementos de venta utilizados:

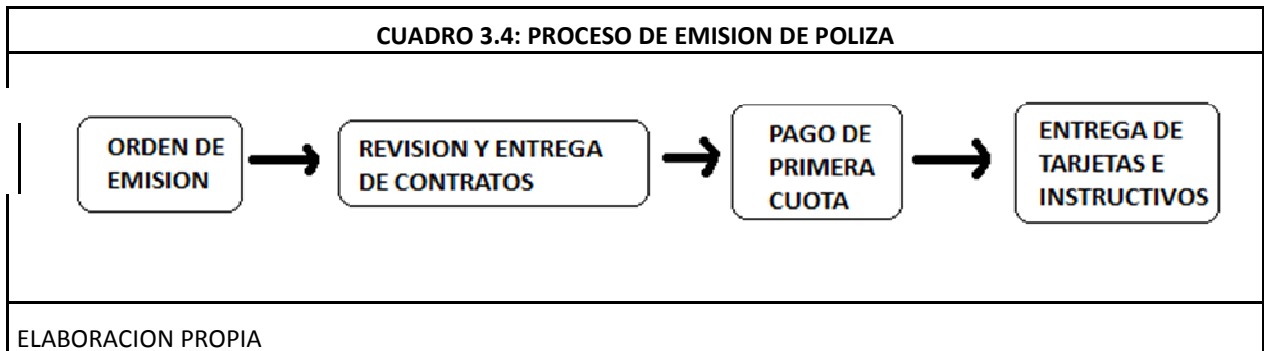
- **BROSHURE:** Es un manual de introducción al cliente al GRUPO EMPRESARIAL RAUL COKA BARRIGA, cuantos años lleva en el mercado, cuales son los productos que vende en breves rasgos, todos los principales clientes que maneja, así como todas las oficinas a nivel nacional que tiene.

Esta herramienta de venta es muy importante pues le permite conocer al cliente quien es RCB, cuánto tiempo lleva en el mercado y porque es el número uno en seguros estudiantiles. También le permite ver las compañías con las que trabaja y por supuesto el respaldo que tiene cada aseguradora para atender cualquier emergencia que tengan los clientes.

El Broshure es la carta de entrada que tienen los asesores comerciales para con el cliente.

- **AYUDA VENTAS:** Este es un elemento muy importante e indispensable para poder realizar la venta pues muestra de forma grafica todos los productos que maneja RCB y los beneficios adicionales que abarca, de esta forma el comercial tiene todos los elementos necesarios para poder cerrar sus negocios con nuevos clientes.

Una vez que se cierra el negocio con el cliente y se selecciona el producto se procede con la emisión de póliza, a continuación se detalla el proceso de emisión hasta la entrega de las pólizas como se ilustra en la siguiente figura:



- **Orden de Emisión:** Para proceder con la emisión del producto se debe enviar la orden a la aseguradora con todos los detalles que se

negociaron con el cliente. Debe constar los datos principales para realizar la facturación como son los siguientes:

NOMBRE DEL ASEGURADO
RUC
TELEFONO
DIRECCIÓN
PERSONA DE CONTACTO
CUANTOS ESTUDIANTES
VIGENCIA DE LA PÓLIZA
FORMA DE PAGO

Adicionalmente se debe incluir el producto seleccionado y el costo para que la aseguradora pueda emitir los contratos.

- Revisión de la póliza: Dentro de las funciones principales de los brokers está la revisión y asesoramiento de los contratos hacia el cliente, es por y ello que una vez emitidos los contratos se los revisa conforme a la orden de emisión y una vez correctos se los entrega al junto con la factura.
- Entrega de tarjetas e instructivos a los asegurados: Una vez firmado el contrato y con el primer pago se procede a la entrega de las

tarjetas a cada asegurado junto con el instructivo que ilustra la forma de uso de las tarjetas.

### **PROMOCION**

Para realizar la promoción de todos los productos que posee la empresa así como la marca de RCB se emplean varias formas que son las siguientes:

- **Insertos:** Dentro de los sobres de las tarjetas de RCB se encuentra el instructivo de seguro donde a demás de detallar el proceso a seguir en caso de un siniestro también se encuentra información sobre la empresa.
- **Páginas Web de colegios:** Para promocionar el seguro que tiene cada institución y así entrar en la mente de los padres de familia de los colegios RCB incluye dentro de la página web de cada institución un link con la información de la póliza contratada así como los beneficios por los que se diferencia RCB del resto de competidores.
- **Club de Beneficios:** Este Club tiene convenio a nivel nacional con grandes cadenas de comida, entretenimiento y librerías a los que

pueden acceder los tarjetahabientes de RCB y en los cuales consta publicada la imagen de la empresa, ésta es una forma de entrar en la mente tanto de los padres de familia pero principalmente de los estudiantes que son los beneficiarios directos del seguro.

- Vallas: Ésta es una nueva forma de promocionar a la empresa, al ser un proyecto que recién se lanzó, cuentan con una Valla que se encuentra en la entrada a Cumbayá, el objetivo de la Valla es que la gente pueda memorizar el número del call center y llamar a realizar cualquier tipo de consulta e inclusive contratar alguna póliza.
- Eventos en Colegios: A cada uno de los colegios que contratan las pólizas de RCB se les otorga un Presupuesto de Comunicación. Con este presupuesto el colegio puede comprar premios para los eventos que realiza como día de la familia, kermes, eventos deportivos; para entregar dicho presupuesto RCB exige que se le permita estar presente en el evento con banners, pop ups, o inclusive si el presupuesto es alto se solicita colocar algún tipo de imagen permanente en el colegio. Esto permite tener un continuo contacto con los padres de familia y

posicionarse en la mente de cada uno como broker especializado en colegios.

Adicionalmente el presupuesto se los puede otorgar al consejo estudiantil con autorización del colegio para la elaboración de anuarios, para entregar el apoyo RCB exige estar con una página completa en el que se pueda promocionar productos de RCB y principalmente su imagen.

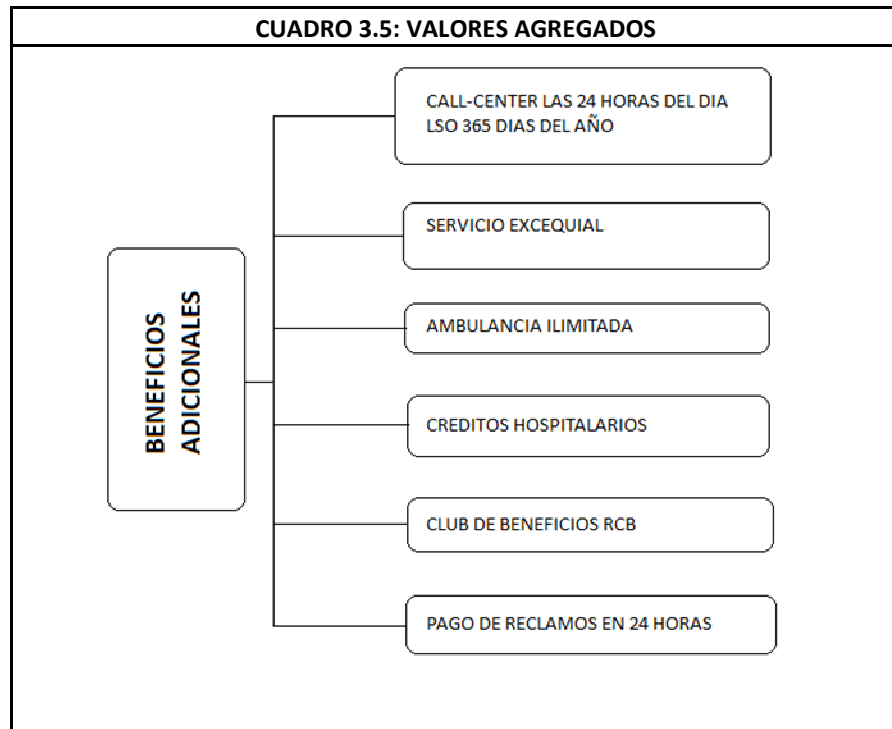
- Hospitales en Convenio: Todos los hospitales que tienen convenio de crédito hospitalario con RCB deben poner en la entrada un tótem de RCB y dentro de las cajas debe colocar colgantes, esto con el fin de recordar a los usuarios que ese hospital tiene convenio y que dentro de él pueden usar su tarjeta.

### **ELEMENTOS DIFERENCIADORES O VALORES AGREGADOS**

Al ser un servicio el que se está ofertando y por obvia razón es algo que no se puede palpar pero si ver el beneficio de su adquisición a largo

plazo, es muy importante brindar una gama de Beneficios Adicionales que puedan ser percibidos por el cliente como un Plus interesante.

Es por ello que Raúl Coka Barriga brinda a sus clientes los siguientes beneficios:



ELABORACION PROPIA

- **CALL-CENTER LAS 24 HORAS DEL DIA LOS 365 DIAS DEL AÑO:** Este beneficio es muy importante pues le permite tener al cliente la tranquilidad de saber que en cualquier lugar en el que se encuentre y se le presente una emergencia puede llamar al número gratuito 1800-raul coka y puede ser asesorado respecto a cómo manejar la emergencia, a que hospitales acudir, cómo funcionan las coberturas de su póliza. Adicionalmente cuentan con un staff de médicos que pueden recibir las llamadas y asesorar inclusive sobre medicamentos o de ser necesario enviar una ambulancia.
- **SERVICIO EXCEQUIAL:** En caso de algún lamentable fallecimiento de los asegurados llamando al call center reciben todo el servicio excequial desde los trámites legales, la velación en las salas de Jardines del Valle y el arriendo del nicho por 4 años.
- **AMBULANCIA ILIMITADA:** En caso de una emergencia es importante contar con el respaldo de una ambulancia que pueda trasladar al herido y brindarle los primeros auxilios mientras llegan a el hospital, se debe aclarar que para acceder a cualquiera de estos

beneficios se deben comunicar sin costo al call center quienes pueden asesorar de mejor forma.

- **CREDITO HOSPITALARIO:** En una emergencia lo más importante es preservar la vida del accidentado, generalmente en estos casos no se cuenta con el ahorro necesario para afrontar cualquier eventualidad por tanto el beneficio del crédito hospitalario es importante pues el asegurado solamente paga el deducible y se le autoriza el valor restante de la atención, mismo que RCB se encargará de pagar al proveedor médico. Por tanto la tarjeta RCB en estos casos emergentes sirve como una tarjeta de crédito para el hospital quien también se siente respaldado y puede brindar su atención al afectado.

Éste crédito se lo puede utilizar únicamente en las clínicas en convenio, mismas que se las puede informar el call center.

- **PAGO DE RECLAMOS EN 24 HORAS:** En caso que la atención médica no se la haya brindado ningún hospital de convenio, en este caso puede ser un medico de preferencia o una clínica fuera de la red, sigue contando con cobertura pero bajo reembolso, es decir, debe

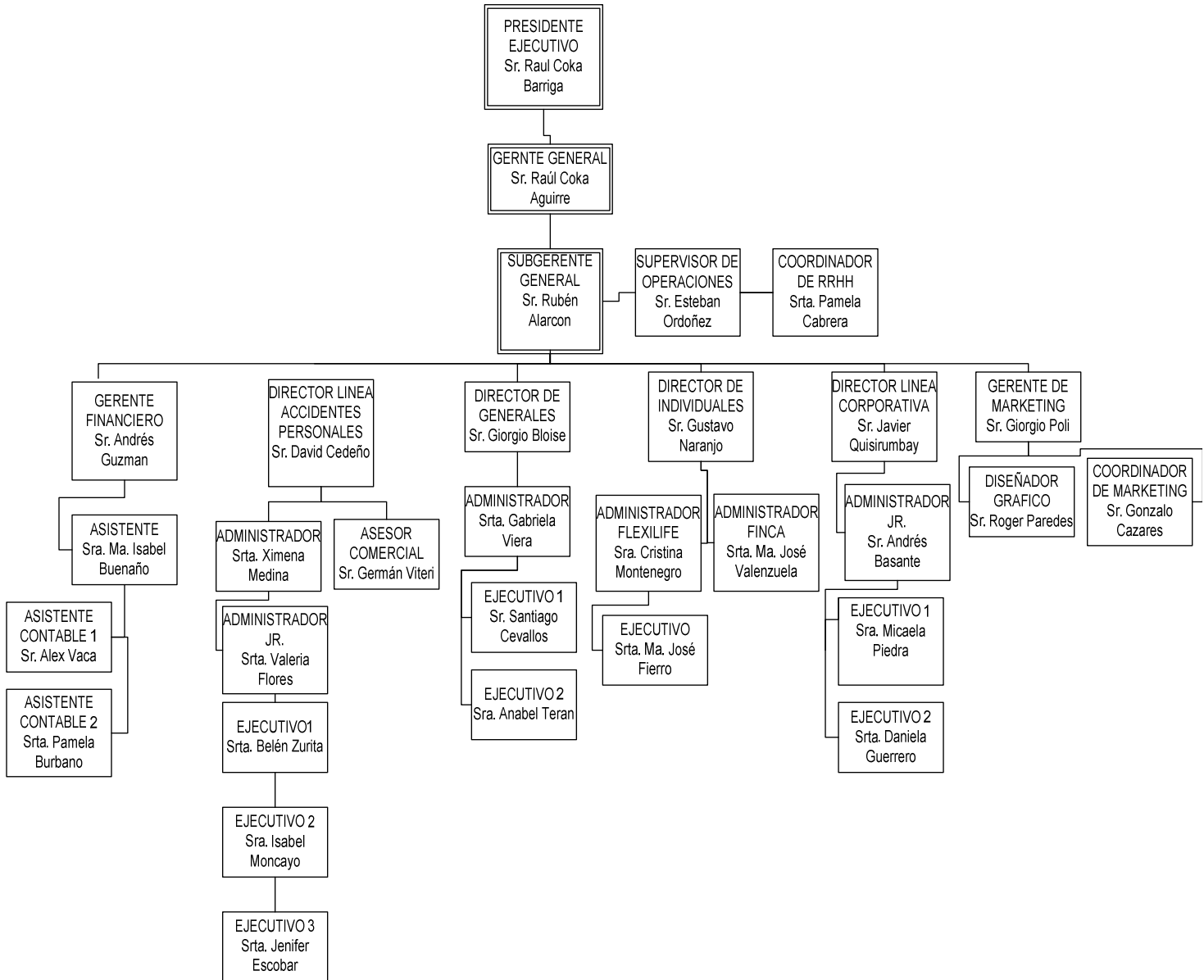
presentar todas las facturas de gastos con sus correspondientes respaldos y el formulario lleno por el médico tratante con el diagnóstico para acceder a la devolución, que en caso de ser una transferencia a cuenta bancaria se lo realiza en un máximo de 24 horas posteriores a la entrega de la documentación completa.

- CLUB DE BENEFICIOS RCB: Este club de beneficios le permite acceder al tarjetahabiente de RCB a varios descuentos en cadenas de comida, librerías, centros de dispersión entre otros.

### **3.1.1.3 IDENTIFICAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Raul Coka Barriga tiene una estructura organizacional bien definida, misma que se la divide por Líneas de Productos. A continuación se encuentra el Organigrama de la empresa:

**ORGANIGRAMA DE RAUL COKA BARRIGA**



ELABORACION PROPIA

Como se puede ver en el organigrama hay un equipo de trabajo que respalda a cada director de línea entre los cuales están los administradores, comerciales y ejecutivos que desarrollan funciones específicas importantes para el desarrollo de la empresa, a continuación se detallan las actividades que realiza cada uno de ellos.

- Directores comerciales: Son los encargados de cada línea, organizan el trabajo de los asesores comerciales en cuanto a las ventas, también se encargan de las renovaciones de las cuentas más importantes y principalmente de la venta a grandes grupos de clientes que un comercial no pueda tratar.
- Asesores Comerciales: Claramente son los ejecutivos de cuenta, el director comercial les asigna una cartera de clientes y ellos son los encargados de divulgar los productos de la empresa y concretar ventas con clientes.
- Administradores: Los administradores son los encargados de la renovación y mantenimiento de las cuentas, son los responsables del

buen funcionamiento de los ejecutivos de cuenta y de la solución de problemas o quejas que tenga cada uno de sus clientes.

- **Ejecutivos:** Ellos desempeñan una de las tareas más importantes pues son la cara directa con los clientes, son los encargados de recibir los reclamos, despacharlos a las aseguradoras y darles seguimiento para la entrega a tiempo al asegurado. Adicionalmente se encargan de la gestión de cobranza de las cuentas y de realizar los movimientos tales como inclusiones y exclusiones en las pólizas que los clientes solicitan.
- **Gerente de Marketing:** Es la persona encargada del desarrollo del plan de comunicación y promoción de los productos de la empresa.
- **Diseñador Gráfico:** Es el encargado de la imagen de la empresa, desarrolla junto con el Gerente de Marketing las campañas que se van a lanzar y los tiempos en los que se realizará cada actividad.
- **Coordinador de Marketing:** El coordinador como su nombre lo indica es quien coordina los eventos que se realizan en cada colegio así como la entrega oportuna de tarjetas e instructivos a las instituciones educativas.

- Gerente Financiero: Desempeña las funciones de administrador de los bienes e ingresos que tiene la empresa, es el encargado de facturar las comisiones a las aseguradoras y asignarlas a los comerciales responsables de cada venta, maneja todos los desembolsos que realiza la empresa para pagos a proveedores internos y externos.
- Asistente de Gerencia Financiera: Es la persona encargada de hacer el cuadro de comisiones.
- Asistentes contables: Se encargan del manejo operativo de los procesos contables de la empresa como es la recepción de facturas, cuadro y emisión de cheques para proveedores.
- Supervisor de operaciones: Es el encargado del manejo de los Recursos de la empresa y del Talento Humano.
- Coordinador de Recursos Humanos: Se encarga de revisar los procesos de selección realizados por la empresa Impacto, permisos y vacaciones del personal, todo lo concerniente a problemas con el desempeño del personal y entrega de roles de pago.

### 3.1.1.4 ADMINISTRACION DE RECURSOS

Dentro del organigrama de la empresa se encuentra el departamento de Supervisión de Operación mismo que se encuentra al nivel gerencial, es el encargado de la administración de recursos físicos de la empresa y de la organización del Talento Humano. Adicionalmente de la administración de recursos financieros se encarga el Gerente Financiero junto con todo su staff de trabajo.

- Talento Humano: El proceso de contratación esta terciarizado por la empresa Impacto que se encarga de los procesos de selección y entrevistas entregando a la empresa 3 finalistas del proceso para la evaluación final con el Gerente General y el Supervisor de Operación que son las personas que toman la decisión<sup>15</sup>.

De los sueldos y comisiones del personal se encarga directamente el departamento financiero, para el pago de comisiones de ventas es importante detallar mediante un mail la venta realizada, la factura que se

---

<sup>15</sup> Raul Coka Barriga no tiene diseñado un perfil para cada uno de los cargos mismo que se puede considerar como una desventaja empresarial.

pagó, la aseguradora con la que emitió la póliza y la fecha. De esta manera el Gerente Financiero puede pedir respaldos a la aseguradora para confirmar el valor exacto y la respectiva comisión, en cuanto a los sueldos, se los paga de acuerdo al contrato firmado<sup>16</sup>.

Para permisos o vacaciones se los debe organizar con tiempo, se entrega al Coord. De RRHH un formulario y en el caso de ser un permiso el jefe directo junto con RRHH lo autorizan, en el caso de ser vacaciones únicamente el director de cada línea puede autorizarlas.

- Recursos Físicos y Logística: En cuanto a los insumos de oficina que requiera cada persona lo maneja el Dep. de RRHH, vía mail se solicitan los implementos y al día siguiente son entregados a cada colaborador en sus puestos de trabajo.

---

<sup>16</sup> Sobre los sueldos no existe una cadena de crecimiento, es decir, no existe un análisis de tiempo ni desempeño de cada cargo para poder realizar un incremento de sueldos o de cargos. Al momento se encuentra en etapa de desarrollo.

### **3.1.1.5 DETERMINAR EL SEGMENTO DE CONSUMIDORES**

Como se ha mencionado en cuanto a productos sobre la línea de accidentes personales los consumidores de estos son las instituciones educativas privadas del norte de la ciudad de Quito para quienes están diseñados los productos mencionados anteriormente.

El modelo no presenta un análisis amplio sobre los clientes actuales por tanto para detallar de mejor manera se procederá con la definición del mercado de referencia y posteriormente con la cuantificación del mismo.

- Definición del mercado de referencia: Todos los colegios particulares del norte de la ciudad de Quito con pensiones mayores a \$150 dólares, con un número de estudiantes no menor a 100.
- Cuantificación del mercado de referencia: Para cuantificar el mercado de referencia se empleará la fórmula:

Para determinar el  $n$  ajustado, se procederá con las siguientes limitaciones.

**n** = número de planteles educativos particulares del norte de la ciudad de Quito (en total son 239, como se puede ver en el ANEXO COLEGIOS QUITO)

**F1**= número de planteles educativos particulares no laicos de la ciudad de Quito (47 colegios religiosos)

**F2**= número de planteles educativos particulares de la ciudad de Quito con número de estudiantes mayores a 200 alumnos. (138 colegios con número de alumnos < a 100)

Por tanto  $n$  ajustado es 54 instituciones particulares del norte de la ciudad de Quito, laicos y con un número de estudiantes > a 200.

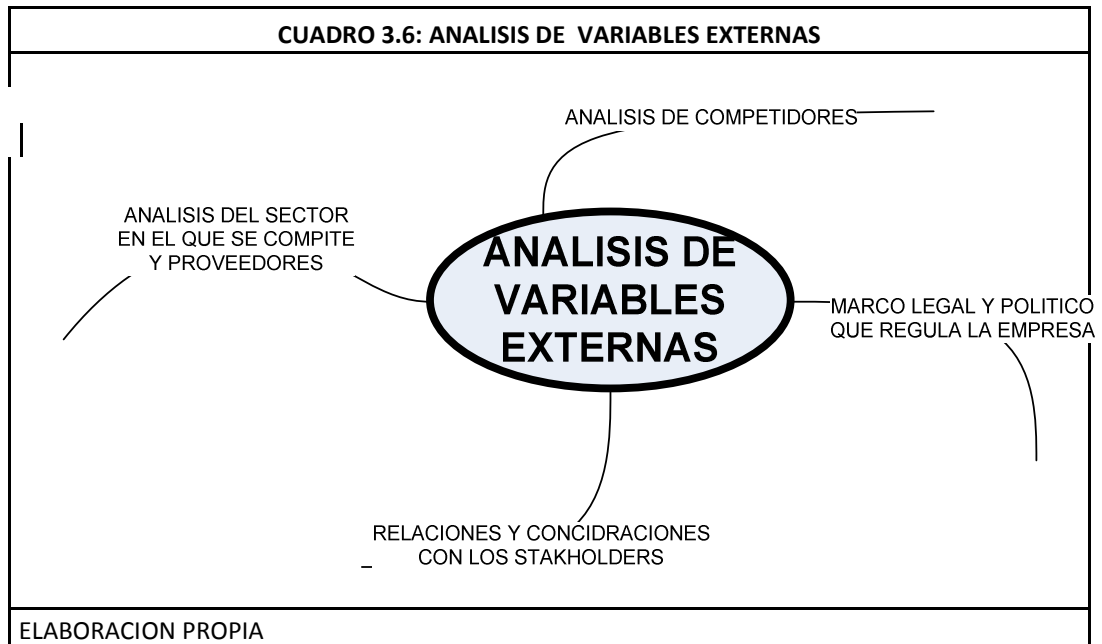
Éstas 54 instituciones son los clientes potenciales para RCB para el nuevo año lectivo. Por tanto la fórmula de la demanda sería la siguiente:

D=	$n \times p \times q$ <sup>17</sup>
n=	n ajustada, número de planteles educativos
p=	precio a pagar por póliza de seguros (costo por póliza \$17 dólares por niño)
q=	numero de pólizas que utilizan al año

D=	54 colegios x \$6.902,00 por colegio x 1 póliza por colegio
----	---

D=	\$ 372.708,00
----	---------------

### 3.1.2. ANALISIS DE VARIABLES EXTERNAS



<sup>17</sup> DIRECCION DE MARKETING, Philip Kotler; Capitulo de Cuantificación de Demanda.

### **3.1.2.1 MARCO LEGAL Y POLITICO QUE REGULA LA EMPRESA**

La Superintendencia de Bancos y Seguros es la entidad que regula todos los procedimientos tanto para las Compañías de Seguros como para los brokers de seguros.

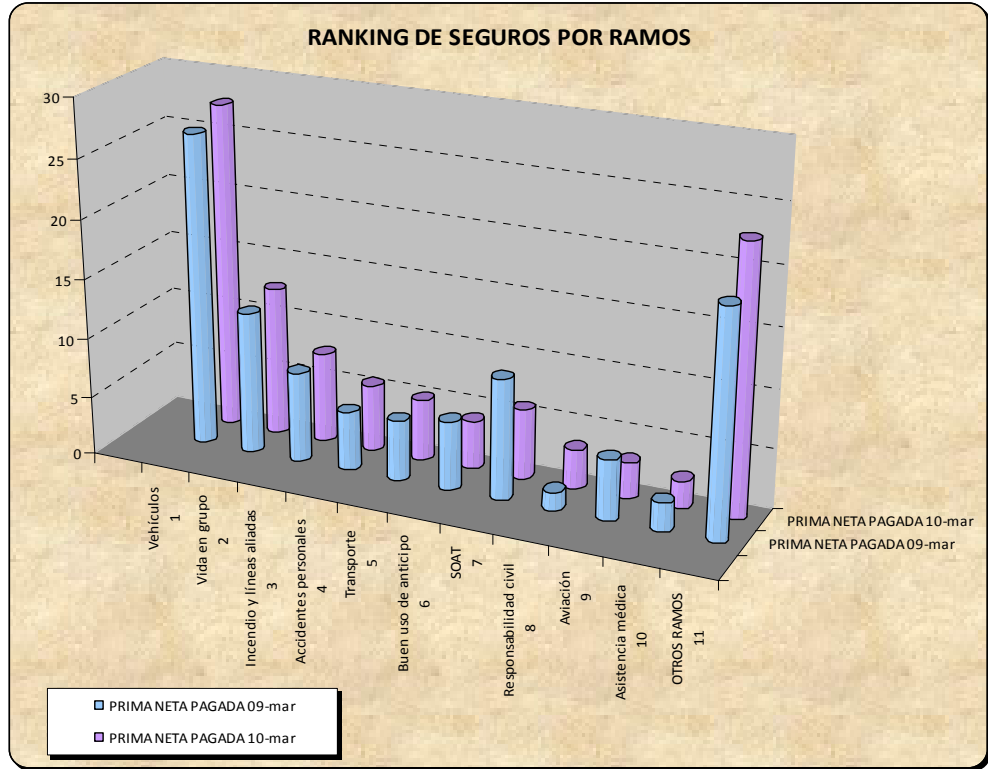
### **3.1.2.2 ANALISIS DEL MERCADO Y PROVEEDORES**

El sector de seguros en los últimos años se ha visto afectado por los problemas políticos que ha sufrido el país y principalmente porque” los ecuatorianos no considera al seguro como una inversión sino como un gasto<sup>18</sup>”, sin embargo el sector de seguros de vida incremento en un 30% por año de acuerdo a la superintendencia de Bancos.

En el mercado ecuatoriano el área de seguros contra Accidentes Personales en primas devengadas ocupa la cuarta posición con una participación del 5.66% con relación a otros ramos. Como se puede ver en el gráfico ha tenido un crecimiento con relación a marzo de 2009.

---

<sup>18</sup> Publicación del Diario Hoy del 28 de febrero de 2008



Fuente: [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

Elaborado por Dirección Nacional de Estudios.

Al 10 de marzo 2010

Las pólizas contra Accidentes Personales en su mayoría están aseguradas a través de grupos a los que por lo común acceden colegios para sus alumnos y empresas para sus empleados como un beneficio del trabajo o la institución educativa. Existe un reducido número de quienes han decidido tomar pólizas individuales o familiares obviamente con costos mayores a las pólizas grupales.

A continuación se muestra un cuadro con la composición del mercado asegurador donde podemos encontrar Compañías de Seguros que se especializan en Accidentes Personales (AP) y otras que tiene comportamiento mixto es decir a pesar de tener pólizas contra AP tiene emitidas también pólizas de otros ramos.

<b>CUADRO 3.7: COMPOSICION DEL MERCADO ASEGURADOR</b>	
<b>Composición del Mercado Asegurador</b>	
<b>Riesgos Generales Riesgos de Vida Riesgos Mixtos</b>	
<b>RIESGOS DE VIDA</b>	<b>RIESGOS MIXTOS</b>
Amedex (Bupa)	ACE
BMI	AIG Metropolitana
Colvida	Atlas
Equivida	Bolívar
Pan American Life Insurance	Cervantes
Primma	Coopseguros
Latina Vida (antes Sud América)	Ecuatoriano Suiza
	Equinoccial
	Generalí
	Hispana
	Interoceánica
	La Unión
	Memoser
	Panamericana del Ecuador
	Porvenir
	Río Guayas
	Roca Fuerte
	Seguros del Pichincha
	Seguros Unidos
	Sucre
	Sweaden

Fuente: SBS / Elaboración: PCR

De otro lado, si se analiza únicamente la situación financiera de las compañías especializadas en riesgos de vida, se observa que las primas producidas por éstas ascendieron a US\$ 35.74 millones hasta el mes de junio de 2009, monto superior en 20.20% a lo registrado en el segundo trimestre de 2008 (US\$ 29.73 millones). Equivida es la compañía que ha presentado el mayor incremento de primaje (+45.45%); siendo ésta la que registra el mayor primaje neto pagado, US\$ 15.03 millones, dentro de este grupo de compañías.

<b>CUADRO 3.8: PRIMAS NETAS POR ASEGURADORA</b>			
<b>Compañía</b>	<b>VIDA Jun-08</b>	<b>Jun-09</b>	<b>Variación</b>
<b>Primas de Seguros Netas (US\$)</b>			
BUPA	\$ 1.218,37	\$ 1.496,99	22.87%
BMI	\$ 1.816,74	\$ 2.277,91	25.38%
Colvida	\$ 3.566,26	\$ 4.390,80	23.12%
Equivida	\$ 10.331,97	\$ 15.028,34	45.45%
Pan American Life Insurance	\$ 10.739,24	\$ 10.230,32	-4.74%
Primma	\$ 271,97	\$ 284,61	4.65%
Latina Vida (antes Sud América)	\$ 1.788,23	\$ 2.028,53	13.44%
<b>Total</b>	<b>\$ 29.732,78</b>	<b>\$ 35.737,51</b>	<b>20.20%</b>
Fuente: SBS / Elaboración: PCR			

### 3.1.2.3 ANALISIS DE COMPETIDORES

Al ver el incremento que se ha presentado en el mercado de seguros contra Accidentes Personales mismo que lo demuestra el crecimiento en primas de las principales aseguradores de VIDA, podemos analizar a los principales competidores de Raul Coka Barriga que son los brokers ó asesores productores de seguros que se desarrollan en este ramo. De acuerdo a la Superintendencia de Bancos a continuación se detallan los 10 principales Brokers de seguros que compiten en el mercado de AP, hasta el 2008, información publicada por dicha entidad.

<b>CUADRO 3.9: PRINCIPALES BROKERS DE SEGUROS</b>			
<b>No.</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>Valor US\$</b>	<b>%</b>
1	ALAMO S.A.	\$ 2.381.763,06	54,40%
2	NOVAECUADOR S.A.	\$ 574.396,70	13,12%
3	RAUL COKA BARRIGA CIA. LTDA.	\$ 568.755,32	12,99%
4	TECNISEGUROS S.A.	\$ 457.611,42	10,45%
5	ASERTEC CIA. LTDA.	\$ 113.475,32	2,59%
6	LIDERSEG S.A.	\$ 82.301,89	1,88%
7	MULTIAPOYO CIA. LTDA.	\$ 56.438,83	1,29%
8	ASPROS C.A.	\$ 54.720,36	1,25%
9	UNISEGUROS C.A.	\$ 45.988,22	1,05%
10	ATLANTICO S.A.	\$ 42.640,49	0,97%
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.378.091,61</b>	<b>100%</b>
ELABORACION PROPIA			
FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS			

En relación al 2008 RCB se encuentra en el 3er. Puesto con una producción en primas netas que totalizan los \$ 568.755,32 de dólares lo que representa el 11,58% del total de de brokers que existen en el mercado de AP.

Alamo tuvo un despunte en el 2008 con una producción en primas netas (PN) de \$ 2.381.763,06 de dólares, lo cual representa el 48,48% del mercado, así como Novaecuador produjo en ese año el 11,69% en PN siendo estos brokers los principales competidores de RCB.

De acuerdo al estudio de mercado realizado los productos que presenta Novaecuador y Alamo al mercado son similares a los productos de RCB, sin embargo como se puede observar los costos son más altos. Éste particular se debe a la extensa cartera de clientes con los que cuenta RCB mismos que le permiten negociar de mejor manera en las aseguradoras las primas netas.

Adicionalmente es importante aclarar que RCB se respalda con las principales aseguradoras del mercado que son EQUIVIDA, SDP (Seguros del Pichincha) y AIG. Dentro de éste mercado cada

aseguradora puede respaldar a un solo broker para cotizar determinado cliente, es decir, una misma aseguradora no puede respaldar a dos o más brokers para cotizar un mismo cliente.

Como se muestra en el gráfico a continuación podemos observar los productos que lanza al mercado tanto Novaecuador con Alamo:

Las principales diferencias con RCB son los valores agregados que como empresa brinda, como se analizó anteriormente RCB cuenta con los siguientes beneficios adicionales mismos que son respaldados por Ecuasistencia a nivel nacional que son los siguientes:

- CALL-CENTER LAS 24 HORAS DEL DIA LOS 365 DIAS DEL AÑO
- SERVICIO EXCEQUIAL
- AMBULANCIA ILIMITADA
- CREDITO HOSPITALARIO
- PAGO DE RECLAMOS EN 24 HORAS

- CLUB DE BENEFICIOS RCB

Estos brokers se respaldan principalmente con Aseguradora del Sur, Panamericana y Latina Seguros que de acuerdo a la Superintendencia de Bancos que van desde la 9na. Posición hacia abajo en el ranking de las principales compañías aseguradoras.

Este ranking se calcula en función de variables importantes como son el pago de siniestros, liquidez, solvencia entre otros. Es por ello que la posición que ocupa cada aseguradora determina el respaldo y la calidad de pólizas que se ofertan en el mercado. Por ejemplo en el caso de algún siniestro catastrófico que afecte a más de un asegurado, las compañías que cuenten con solvencia y liquidez podrán responder frente a ese evento.

#### **3.1.2.4 RELACIONES Y CONSIDERACIONES CON LOS STEAKHOLDERS**

Es indispensable mantener una buena relación con los Stakeholders o grupos de interés, que son las personas o instituciones interesadas en

contratar los servicios, también se considera dentro de este grupo a los accionistas, empelados y proveedores.

Para que se pueda mantener de manera adecuada se realizan los siguientes procesos:

Comunicación continua y manejo de la misma con todos los grupos de interés para informar sobre cualquier cambio que se realice en la empresa tanto para nuevos productos, lanzamientos, mejoras en infraestructura, adecuaciones, personal nuevo que ingresa a la empresa.

Conocer las necesidades de cada uno de los integrantes de la organización,

Tener claramente definidos los procesos de la empresa como son entrega de documentos, pago a proveedores, atención a los clientes.

### **3.1.2 ANALISIS DE CONDICIONES INTERNAS DEL SERVICIO**

Para realizar en análisis de las condiciones internas del servicio que brinda RCB es necesario realizar los siguientes puntos:

#### **3.1.2.1 CADENA DE SERVICIO DE RAUL COKA BARRIGA**

Para el análisis de la cadena de servicio se analizan 4 variables, a continuación se detalla cada una de ellas aplicadas a la empresa:

Variable 1: Lista de chequeo: La lista de chequeo fue realizada a 4 personas dentro de la empresa que tiene los siguientes cargos:

Un ejecutivo de cuenta de la empresa que conoce le movimiento de las cuentas y se relaciona directamente con el cliente, es la persona que puede palpar directamente que tan efectivo es el proceso de servicio al cliente que brinda la empresa<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> El modelo no detalla los departamentos que deben llenar la lista de chequeo por tanto se lo realizará a los ejecutivos de cuenta que son las personas que tienen mayor contacto con el cliente.

Un Administrador Senior, un asistente financiero y un director comercial. El promedio de las encuestas nos dio como resultado el siguiente promedio:

<b>CUADRO: 3.10: APLICACIÓN LISTA DE CHEQUEO</b>					
<b>ENCUESTAS</b>	<b>VALORACION SI</b>		<b>VALORACION NO</b>		<b>TOTAL</b>
	<b>No.</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>No.</b>	<b>PUNTAJE</b>	
1	14	0	6	6	6
2	11	0	9	9	9
3	9	0	11	11	11
4	16	0	4	4	4
<b>PROMEDIO</b>					<b>7,5</b>
ELABORACION PROPIA					
ADAPTACION MODELO DIFAS					

La calificación que tiene la empresa de acuerdo al servicio que perciben los ejecutivos de cuenta es de 7,5 puntos lo que significa que la empresa no presta un óptimo servicio para sus clientes, sin embargo, no es un servicio bochornoso. Es importante aclarar que se debe mejorar en los puntos en los que tiene falencia para poder optimizar el servicio. La lista de cheque realizada se encuentra en el ANEXO 3(encuestas).

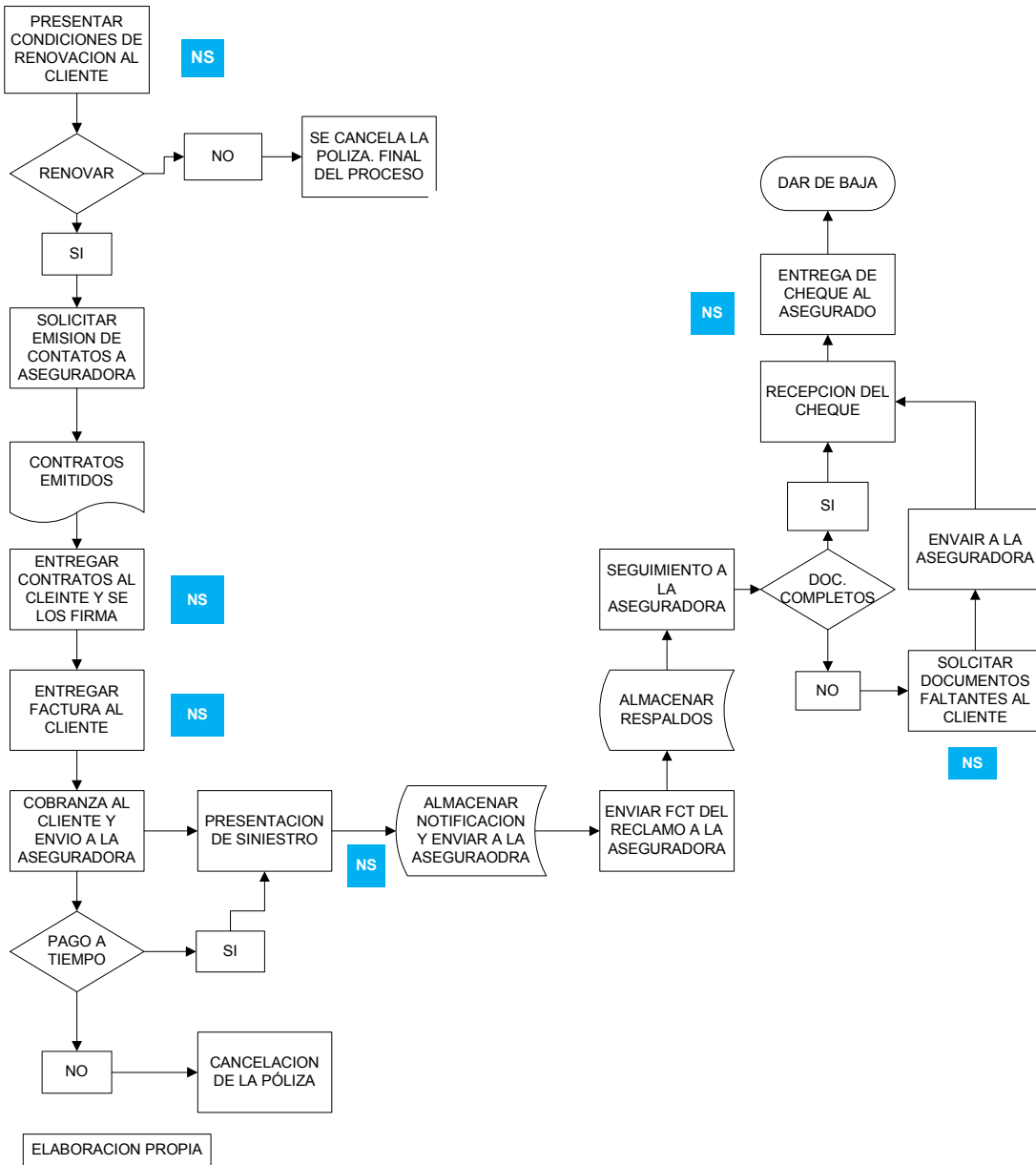
Variable 2: Cadena de Servicio:

El análisis de la cadena de servicio que tiene la empresa se puede resumir en el siguiente cuadro:

<b>CUADRO 3.11: APLICACIÓN CADENA DE SERVICIO</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PUNTAJE</b>
NIVEL DE SERVICIO	7	4
NUMERO DE NODOS	1	2
PUNTOS DE FUGA	0	0
NUMERO DE FUNCIONARIOS	30	5
<b>TOTAL PUNTUACION</b>		<b>11</b>
ELABORACION PROPIA		
ADAPTACION MODELO DIFAS		

El aspecto más débil o más ineficiente que se puede observar en la cadena de servicio es el número de niveles de servicio con los que cuenta la empresa, para poder realizar la gestión solicitada por el cliente tiene que pasar por varias etapas del proceso lo que evita que sea ágil la respuesta al cliente.

PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE EN RAUL COKA BARRIGA



El resultado del gráfico nos permite conocer que la empresa tiene ciertas falencias entre las cuales el más importante son los niveles de servicio, quiere decir que existe un excesivo número de pasos a seguir para brindar el servicio lo que en cierta forma llega a evadir responsabilidades, no se tiene claro quién es la persona encargada exclusivamente del proceso y por tanto no se da una respuesta ágil al cliente.

#### Variable 3: Satisfacción Interna:

Es importante medir el nivel de satisfacción interna pues esta variante es directamente proporcional al servicio que cada funcionario de la empresa brinda a sus clientes.

De igual manera las encuestas se realizaron a 4 personas de la organización que ocupan diferentes cargos que son las siguientes:

1 Ejecutivo de cuenta

1 Administrador Senior

1 Director comercial

## 1 Asistente Financiero

El promedio al que se llegó con estas encuestas se detalla en el siguiente cuadro:

<b>CUADRO 3.12: TABULACION DE ENCUESTAS SATISFACCION INTERNA</b>					
<b>ENCUESTAS</b>	<b>VALORACION SI</b>		<b>VALORACION NO</b>		<b>TOTAL</b>
	<b>No.</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>No.</b>	<b>PUNTAJE</b>	
1	7	7	3	6	13
2	3	3	7	14	17
3	7	7	3	6	13
4	4	4	6	12	16
<b>PROMEDIO</b>					<b>14,75</b>
ELABORACION PROPIA/ ADAPTACION MODELO DIFAS					

La puntuación que obtuvo la empresa en la variable de satisfacción interna fue de 14,75 lo cual significa que el personal interno no se encuentra satisfecho con el trato que percibe en la empresa y con las condiciones en las que debe manejar el servicio.

Variable 4: Concepto de Dirección:

De igual manera esta encuesta se la realizó a los directores de los 4 departamentos de la empresa y el resultado de la encuesta fue el siguiente:

<b>CUADRO 3.13: TABULACION DE ENCUESTAS DIRECCION</b>					
		<b>VALORACION</b>			
		<b>VALORACION SI</b>	<b>NO</b>		
<b>ENCUESTAS</b>	<b>No.</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>No.</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>TOTAL</b>
1	2	4	3	12	16
2	3	6	2	8	14
3	3	6	2	8	14
4	4	8	1	4	12
<b>PROMEDIO</b>					<b>14</b>
ELABORACION PROPIA/ ADAPTACION MODELO DIFAS					

La puntuación que obtuvo la empresa es de 14 puntos lo que significa que los directivos de la misma tienen confusión sobre el servicio al cliente lo que obviamente dificulta a los subalternos la mejor conceptualización que quiere dar la empresa sobre el servicio y como brindarlo.

Matriz POCSO – R&D del Servicio

Una vez realizado el análisis de la empresa y las cuatro variables podemos elaborar la matriz de la posición de la calidad del servicio que tiene la empresa. Todas estas variables son tomadas de los colaboradores de la empresa que son quienes palpan directamente el nivel de servicio que brinda la empresa.

De acuerdo a las variables analizadas anteriormente se realiza la matriz para determinar en qué cuadrante y cuáles son las características del servicio que se aplica en RCB. De esta manera la matriz es la siguiente:

**POCSO= LISTA DE CHEQUEO + CADENA DE SERVICIO + SATISFACCION INTERNA+ DIRECCION**

**POCSO= 7,5 + 11 + 14,75 + 14 = 47,25**

CUADRO 3.14; MATRIZ POCOS	
<b>IIIR (60)</b>	<b>IV D (80)</b>
<b>IR (20)</b>	<b>IID (40)</b>
ELABORACION PROPIA ADAPTACION DEL MODELO DIFAS	

Por tanto el servicio que brinda la empresa se encuentra enmarcado dentro del II cuadrante lo que significa que es un servicio Dudoso, sin embargo se lo puede catalogar como un servicio medio alto pero que existe la duda sobre su mantenimiento en este determinado nivel, es decir, que cualquier variable que empiece a funcionar mal puede desestabilizar el servicio y cuando llega a un nivel bajo puede ser complicado y costoso recuperar su nivel. Implica generar acciones sobre las variables de satisfacción interna y dirección que tuvieron los peores puntajes.

Se deben tomar medidas principalmente sobre la satisfacción del personal, determinar una cadena de sueldos, mejorar las comunicaciones

con cada uno de ellos, capacitaciones más frecuentes, mayor apoyo por los supervisores y directores.

### **3.2 DIRECCION**

Dentro de la fase de dirección se analiza si el compromiso que tienen las gerencias sobre el servicio.

Los directivos de Raúl Coka Barriga conocen la importancia del servicio al cliente, y al ser un broker de seguros cuya única diferenciación más que en los productos y los beneficios, debe ser en el servicio de calidad.

Al conocer la importancia de este elemento diferenciador clave para atraer y fidelizar a los clientes, como empresa busca que cada uno de sus colaboradores se sientan comprometidos con la empresa y brinden ese excelente servicio.

Para que los funcionarios de la empresa puedan comprender como las gerencias quieren que se maneje el servicio hacia sus clientes es importante tener claros los valores corporativos, políticas empresariales y filosofía.

Al momento la empresa no cuenta con un detalle claro de los valores, filosofía y políticas empresariales para lo cual se recomiendan de acuerdo al tipo de empresa que es, los siguientes.

### **3.2.1 VALORES CORPORATIVOS DE RAUL COKA BARRIGA**

- **LEALTAD**

Nuestros colaboradores trabajan en equipo, demuestran compromiso y respeto a los valores de la empresa, somos recíprocos con la confianza depositada en cada uno de nosotros.

- **RESPONSABILIDAD:** Entendemos como el cumplimiento de las funciones, dentro de la autoridad asignada. Nos comprometemos con la sociedad, el servicio a los demás. Asumimos y reconocemos las consecuencias de nuestras acciones en los diferentes procesos, a fin de conseguir la eficacia y eficiencia que pretende Raúl Coka Barriga.

- **LIDERAZGO:** Somos personas comprometidas en dar ejemplo, influyendo positivamente en el trabajo de los demás, generando un trabajo de equipo que produce resultados exitosos. Permitimos que nuestros empleados se sientan

seguros en el negocio. Somos líderes en el negocio y damos soporte a nuestros clientes en proteger al máximo su seguridad.

- **HONESTIDAD:** Nos guiamos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia, tanto con la organización como consigo mismo.

- **TRANSPARENCIA:** Aplicar los reglamentos y normativos internos de manera precisa y permanente; ejecutando las actividades y los procedimientos de los procesos respectivos, brindando acceso a la información, facilitando la realización de auditorías y propiciando la participación proactiva del recurso humano de Raul Coka Barriga, de tal forma que se garantice un servicio de calidad a los clientes.

- **TOMA DE DECISION:** Ante los eventos empresariales, tenemos la capacidad de dar soluciones y actuar frente a situaciones diversas, soportado en información, en un tiempo aceptable.

- **EXCELENCIA EN EL SERVICIO:** Nos consideramos competentes para satisfacer continuamente las expectativas de nuestros clientes internos y

externos, con actitud, agilidad y anticipándonos a sus necesidades. Utilizamos de forma adecuada los medios y recursos con los cuales contamos, para alcanzar nuestros objetivos y metas programadas, optimizando el uso de los recursos y el tiempo disponibles.

### **3.2.2 POLITICAS EMPRESARIALES DE RAUL COKA BARRIGA**

- **COMPROMISO DE LA DIRECCION:** Los directivos de la empresa están plenamente comprometidos en brindar un servicio de calidad a sus clientes para lo cual elaboran las directrices que debe seguir cada uno de los colaboradores de la empresa a fin de cumplir de mejor manera con sus funciones. El desempeño de las gerencias y unidades se medirá en función de reportes gerenciales e indicadores de gestión partiendo de su situación actual y las metas establecidas trimestralmente durante el período económico.

- **POLITCA DE SERVICIO:** Con la política de servicio se hace explícito el compromiso y define un marco general de actuación para ofrecer a sus clientes productos y servicios de calidad y construir relaciones de largo plazo. En RCB como parte de su estrategia, se busca satisfacer los clientes mediante una organización eficiente para conocerlos, interpretarlos y servirlos integralmente,

para lo cual cada ejecutivo debe entregar a cada uno de los clientes que recibe una encuesta de servicio que el Gerente de Producción se encarga de evaluar, promediar y dar a conocer en las reuniones de directores.

El Servicio enmarca el pensamiento institucional y los lineamientos generales, de tal forma que se puedan dar cumplimiento a las normas y estándares de calidad.

- **POLITIA DE COMUNICACIÓN:** Asumir la comunicación con un enfoque estratégico orientado a afianzar su identidad corporativa, formar opinión favorable primero con sus empleados a través de la comunicación al inicio de la semana de todos los logros o cambios a realizarse y en segundo lugar hacia sus clientes mediante comunicación en la página web y cartas informativas sobre cambios de personal y ejecutivos que manejan cada una de sus cuentas así como de nuevos procesos a instaurarse en la empresa los cuales es necesario que conozcan para que entiendan el proceso de RCB. Facilitar la interacción y gestionar las relaciones con el entorno, mediante la construcción y fortalecimiento de un sistema múltiple de relaciones con sus diferentes interlocutores.

•POLITICAS DE CONTROL INTERNO: La empresa define clara y explícitamente la aplicación objetiva, sistemática y homologada del control interno en todos sus procesos a través de la realización de comités de control por cada una de las líneas que se lo debe realizar de forma semanal y al final de cada mes un comité de directores para revisar presupuestos y balances para el próximo mes. El control interno ayuda a las empresas a conseguir sus metas, a asegurar la confiabilidad de sus estados financieros y al cumplimiento de las leyes y regulaciones.

•POLITICA DE CAPACITACION CONTUNUA: La empresa se compromete en realizar capacitaciones semestrales por líneas ejecutivas, es decir, a todos los ejecutivos, administradores, y directores de la empresa. Estas capacitaciones pueden ser realizadas por los jefes de cada departamento o contratación de externos especialistas para que dicten las charlas.

De igual manera si se realizan actualizaciones en el sistema operativo que maneja toda la empresa es indispensable hacer una capacitación sobre las nuevas funciones de dicho sistema y como se las va a adoptar. La administración procurará capacitar a la mayor cantidad posible de trabajadores, en un proceso continuo, priorizando los objetivos estratégicos de la Compañía.

El adiestramiento deberá ser otorgado en consideración a las actividades que realice el trabajador y las necesidades de actualización del área, para que pueda mejorar su desempeño.

El trabajador que participe de la capacitación debe comprometerse a cumplir con el Plan de Estudios y aprobarlo, caso contrario deberá reintegrar, si lo hubiere, el valor cubierto por la compañía, a excepción de caso fortuito o fuerza mayor.

•POLITICA DE SEGURIDAD DE INFORMACION: El tratamiento de la información y documentación estratégica y confidencial deben contar con todos los aspectos de seguridad, para que el manejo de la misma se realice de forma segura, para que nuestros competidores y otras personas ajenas no tengan acceso a nuestras actividades de negocios, pues RCB al ser un broker de seguros maneja gran cantidad de información de todos los clientes.

Los dueños de la información nominados por cada director de línea deben ser funcionarios que estén completamente familiarizados con el segmento de información que les corresponde así como con todos los procesos que interactúan con esta información.

Los dueños de la información serán los responsables de verificar que existan procedimientos y procesos de Seguridad para asegurar el manejo y la integridad de la información que reside en medios magnéticos o en documentos.

•POLITICA DE ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE: La atención y servicio al cliente, serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico. La Administración deberá asegurarse de que la Organización esté orientada a servir con efectividad al Cliente sea este interno o externo, utilizando normas de cortesía, amabilidad y cordialidad.

Los Centros de Atención al Cliente y áreas de atención al cliente ubicadas en Agencias y/o Sucursales de la Regional son los principales responsables de la atención al cliente y deberán estar enfocados a dirigir sus acciones hacia un servicio de carácter integral cuyo principal objetivo sea la satisfacción del cliente.

El personal que labore en los Centros de Atención al Cliente, deberá ser seleccionado en función de un perfil específico y estar capacitado para atender 24 cualquier necesidad del cliente, simplificando los procesos y la eficiencia en la

operación, para cuyo efecto serán Ejecutivos Universales de Atención al Cliente, capaces de dar atención de quejas, recepción de reclamos, etc. Todos los reclamos receptados deberán ser atendidos con la mayor brevedad posible.

Todas las áreas que brinden atención al público, deberán contar con la infraestructura necesaria y tener integrados todos los sistemas de atención, comercialización y recaudación; bajo ninguna circunstancia se podrá brindar servicios aislados. Toda prestación del servicio se dará dentro de los Centros o áreas de atención al cliente creados para este fin.

Se deberá dar comodidad y agilidad a los Clientes que hacen gestiones en los Centros de Atención al Cliente o áreas de atención, para lo cual la compañía deberá contar con sistemas automatizados de gestión que permitan mantener un ambiente de trabajo organizado, reducir tiempos de espera y evaluar la gestión de servicio del personal.

La Administración deberá buscar el continuo mejoramiento del servicio al cliente, desarrollando estrategias que optimicen la atención personalizada, la eficiencia en las instalaciones y reparaciones y oportuna disponibilidad de información entre otras acciones que deberán ser medidas y evaluadas constantemente mediante el desarrollo de indicadores de gestión que permitan

medir el desempeño de los empleados y supervisar la percepción y satisfacción del cliente.

### **3.2.3 FILOSOFIA EMPRESARIAL**

- **PROFESIONALISMO:** Responder por los actos propios. Asumir las consecuencias por el resultado de lo hecho o elaborado. Mantenemos un alto nivel de exigencia ética y profesional basados siempre en un trabajo de equipo con nuestro cliente y en los más altos estándares de calidad, servicio oportuno y atención personalizada.

- **TRABAJO EN EQUIPO:** Una de las condiciones de trabajo que más influye en nuestros colaboradores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas. Fomentamos entre los trabajadores un ambiente de armonía obteniendo resultados beneficiosos: La empresa en efectividad y los trabajadores

en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

- **PROACTIVIDAD:** La empresa busca poner en marcha planes dispuestos a anticiparse a las necesidades futuras, sometiéndolos constantemente a un análisis crítico riguroso, de modo que permitan eliminar cuanto antes todas aquellas acciones emprendidas que se demuestren que no llevan a ninguna parte.

- **CONFIANZA:** Confiamos en nuestros clientes y ellos en nosotros, lo que genera un ambiente positivo de trabajo que permite a todos los funcionarios brindar un excelente servicio y llevar a los clientes a una satisfacción y fidelización hacia nosotros.

- **EL CLIENTE:** Es la base de la organización, motor fundamental de todas las acciones que toma la empresa, es por ello que se debe tener en cuenta su importancia y orientar todas las acciones a brindar el mejor servicio posible a los clientes para que se encuentren satisfechos.

## **3.2 FORMACION**

### **3.2.1 SELECCIÓN DE PERSONAL**

La selección del personal la realiza una consultora de recursos humanos especializada en ello, Impacto que es una empresa que lleva 5 años en el mercado. Para la selección la coordinadora de RRHH envía el perfil para cada puesto y de acuerdo a esta información la Impacto selecciona una terna de candidatos con las características especificadas mismos que serán entrevistados por la coordinadora de RRHH de RCB y por el Gerente General.

A continuación se detalla el perfil necesario para cada puesto, que corresponde a las funciones que se desempeñan en cada cargo:

#### **SUPERVISOR DE OPERACIONES**

- Brindar soporte directo a funciones delegadas por los Administradores.
- Negociar condiciones para cuentas categoría 3 (vehículos individuales y hogar)

- Brindar seguimiento continuo a los procesos internos.
- Dar seguimiento en tiempos de pago y demandas de clientes problema.
- Revisar periódicamente tiempos de emisión.
- Revisar periódicamente tiempos de pago de reclamos.
- Brindar soporte directo a Directores de Operaciones y Reclamos en gestión diaria.
- Brindar soporte a las Ejecutivas de Cuenta junior.
- Asistir a los comités de líneas corporativas.
- Seguimiento a las quejas de los clientes recibidos por los ejecutivos de cuenta
- Elaborar el presupuesto mensual a cobrar por cada ejecutivo de cuenta
- Elaborar cuadro de vencimientos mensuales para ejecutivos y administradores con 3 meses de anticipación.

#### EJECUTIVO DE CUENTA

- Explicar la manera en que los seguros funcionan.
- Asesorar a los clientes personalmente y telefónicamente.
- Recibir reclamos verificando que estén completos.
- Ingresar reclamos en el sistema y enviar a la aseguradora.

- Recibir los reembolsos y dar de baja en el sistema verificando que se encuentren bien pagados.
- Capacitar a los Ejecutivos nuevos.
- Realizar autorizaciones para créditos hospitalarios en los casos de cirugías programadas.
- Atender quejas.
- Notificar inclusiones, exclusiones y cambios a las aseguradoras.
- Realizar el seguimiento para la liquidación de los reclamos.
- Elaborar condiciones de renovación de pólizas de los clientes de categoría 3.
- Ingresar la póliza en el sistema.
- Realizar la gestión de cobranzas de los pagos de primas.
- Realizar el seguimiento al pago de facturas.

#### ADMINISTRADOR

- Cumplir con el presupuesto anual de ventas.
- Negociar condiciones de renovación con aseguradoras y clientes.
- Realizar informes de siniestralidad para los clientes actuales.

- Preparar propuestas de seguros (todos los ramos) para nuevos y actuales clientes.
- Solucionar problemas en reclamos procesados.
- Solicitar renovaciones en términos acordados con el cliente a las aseguradoras.
- Revisar la emisión correcta de pólizas y anexos de clientes nuevos y actuales.
- Evaluar el desarrollo de siniestralidad.
- Dar soporte en todos los procesos que llevan a cabo los Ejecutivos.
- Elaborar cuadros comparativos de condiciones de renovación.
- Responder a solicitudes particulares de clientes.
- Realizar comités de seguimiento con los Ejecutivos de Cuenta.
- Elaborar procesos para aseguradores (reclamos, emisión, facturación).
- Presentar informes a comités de contratación de seguros.
- Solucionar problemas en facturación de clientes vip y nivel 2.
- Solucionar problemas en temas de emisión de pólizas.
- Dar soporte operativo al Director y Gerentes.
- Organizar eventos para auspicios a clientes.
- Visitar periódicamente a clientes actuales.
- Supervisar el trabajo de los Ejecutivos de Cuenta.

- Solicitar y realizar la entrega de instructivos y tarjetas a los clientes.
- Ingresar al sistema pólizas de negocios de nivel 2 y vip.
- Realizar planes de marketing para la comunicación interna en clientes nivel 2 y vip.

#### DIRECTOR COMERCIAL

- Aprobar la suscripción de pólizas nuevas.
- Visitar a los clientes nuevos y actuales de gran producción.
- Controlar el cumplimiento con los presupuestos de producción.
- Elaboración y entrega de cotizaciones corporativa y masiva.
- Elaborar informes de producción.
- Supervisar el pago de reclamos a proveedores médicos.
- Supervisar la renovación de cuentas 3.
- Supervisar cobros a las aseguradoras y clientes.
- Supervisar la emisión de tarjetas.
- Supervisar convenios con los proveedores médicos.
- Revisar y aprobar el desarrollo de nuevos productos.

#### ASESOR COMERCIAL

- Visitar a los clientes nuevos y actuales.
- Vender productos de la línea correspondiente.
- Cumplir con los presupuestos de producción.
- Elaborar y entregar cotizaciones.
- Negociar ofertas con las compañías de seguros.
- Brindar soporte en las renovaciones de la línea.
- Entregar las pólizas a los clientes nuevos.
- Asistir a reuniones de línea.
- Brindar soporte y apoyo en facturación y cobranzas.
- Apoyar la solución de reclamos problemas.
- Diseñar productos estándar de la línea.
- Diseñar productos nuevos.

#### RECEPCIONISTA

- Atender a los clientes que lleguen al mostrador.
- Entregar y recibir valija de las ciudades de Manta y Guayaquil.

- Dirigir las llamadas externas de la empresa.
- Dirigir las visitas externas de la empresa según corresponda.
- Contestar llamadas telefónicas (central telefónica).
- Enviar y recibir fax para entregar a su destinatario.
- Controlar el correo electrónico para conocer distintos requerimientos y notificaciones del personal.
- Verificar e ingresar correspondencia al sistema.
- Entregar la correspondencia a cada persona.
- Recibir y cancelar cheques a los proveedores.
- Recoger correspondencia enviada por otras empresas para personal interno.
- Realizar llamadas telefónicas que requiera el personal.
- Enviar valija y correspondencia a las diferentes empresas o filiales de RCB.
- Verificar, controlar que todos los implementos dentro de la oficina funcionen en perfectas condiciones.
- Ingresar la correspondencia recibida, nombre, fecha, código y a quien pertenece.
- Controlar quién y qué personas ingresan a nuestras instalaciones.
- Verificar si la correspondencia tiene relación con aduanas o seguros.

- Operar la fotocopidora.
- Elaborar una base de datos con todos los números telefónicos que tienen relación con la empresa.
- Comunicar y enviar correos electrónicos para que el personal conozca información importante.
- Servir agua, café o té a los jefes inmediatos e invitados cuando lo requieran.

#### ASISTENTE FINANCIERO

- Cuadrar caja chica.
- Encargada de realizar transacciones bancarias.
- Pago de cheques a proveedores.
- Liquidaciones de comisiones, elaboración y cobranza de facturas.
- Cobranza del activo pasivo de la compañía.
- Elaboración de suministros contables.
- Soporte directo a Gerente Financiero.

#### GERENTE FINANCIERO

- Supervisar la gestión contable de la compañía.

- Supervisar la aplicación tributaria - contable de la compañía.
- Supervisar el cumplimiento de obligaciones fiscales, tributarias, patronales, municipales, etc.
- Realizar trámites legales, societarios de la compañía.
- Revisar la emisión de cheques y pagos de la compañía.
- Supervisar la gestión de Recursos Humanos en contratación, liquidación, nómina y obligaciones patronales.
- Elaborar presupuestos de ingresos y gastos generales de la compañía.
- Supervisar la liquidación y cobranza general de las comisiones de la compañía.
- Liquidar comisiones especiales con las aseguradoras.
- Facturar comisiones expedidas a las aseguradoras.
- liquidar y cobrar comisiones internacionales de la compañía.
- Liquidar comisiones de vendedores.
- Supervisar las conciliaciones bancarias de las cuentas de la compañía.
- Administrar el portafolio de inversiones de la compañía.
- Preparar información para comités administrativos - contables.
- Controlar la planificación tributaria de los socios de la compañía.
- Asistir a comités gerenciales.

## MENSAJEROS

- Entregar documentos, cheques y facturas al cliente externo.
- Retirar cheques y documentos.
- Llevar y entregar las valijas.
- Cambiar cheques.
- Sacar copias y revisar los documentos que van a ser entregados.
- Realizar los depósitos de los bancos.
- Conducir la moto.
- Hablar con el cliente.
- Arreglar la documentación para el despacho.
- Entregar valijas.
- Acudir a la oficina al medio día para entregar los documentos y retirar nuevos.
- Ordenar los documentos según la importancia.
- Repasar el recorrido diario.
- Realizar llamadas a los clientes para verificar la recepción de los documentos.

### **3.2.2 MODELO DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO <sup>20</sup>**

#### **CAPACITACION**

La empresa no cuenta con una estructura de capacitación. La recomendable de acuerdo a los requisitos de cada puesto es la siguiente:

- **EJECUTIVO DE CUENTA**

Capacitación técnica en seguros

Charlas motivacionales

Supervisión

Servicio al cliente

- **ADMINISTRADOR**

Capacitación técnica en seguros

Charlas motivacionales

---

<sup>20</sup> El Modelo DIFAS no presenta de manera clara como deben ser los proceso de selección ni el modelo de desarrollo del talento humano. Para realizar este desarrollo se tomo como referencia todas las aplicaciones que realiza el departamento de RRHH de Raúl Coka Barriga.

Supervisión y liderazgo

•DIRECTOR COMERCIAL

Capacitación técnica en seguros

Charlas motivacionales

Supervisión y liderazgo

Manejo de personal (comunicación)

•ASESOR COMERCIAL

Capacitación técnica en seguros

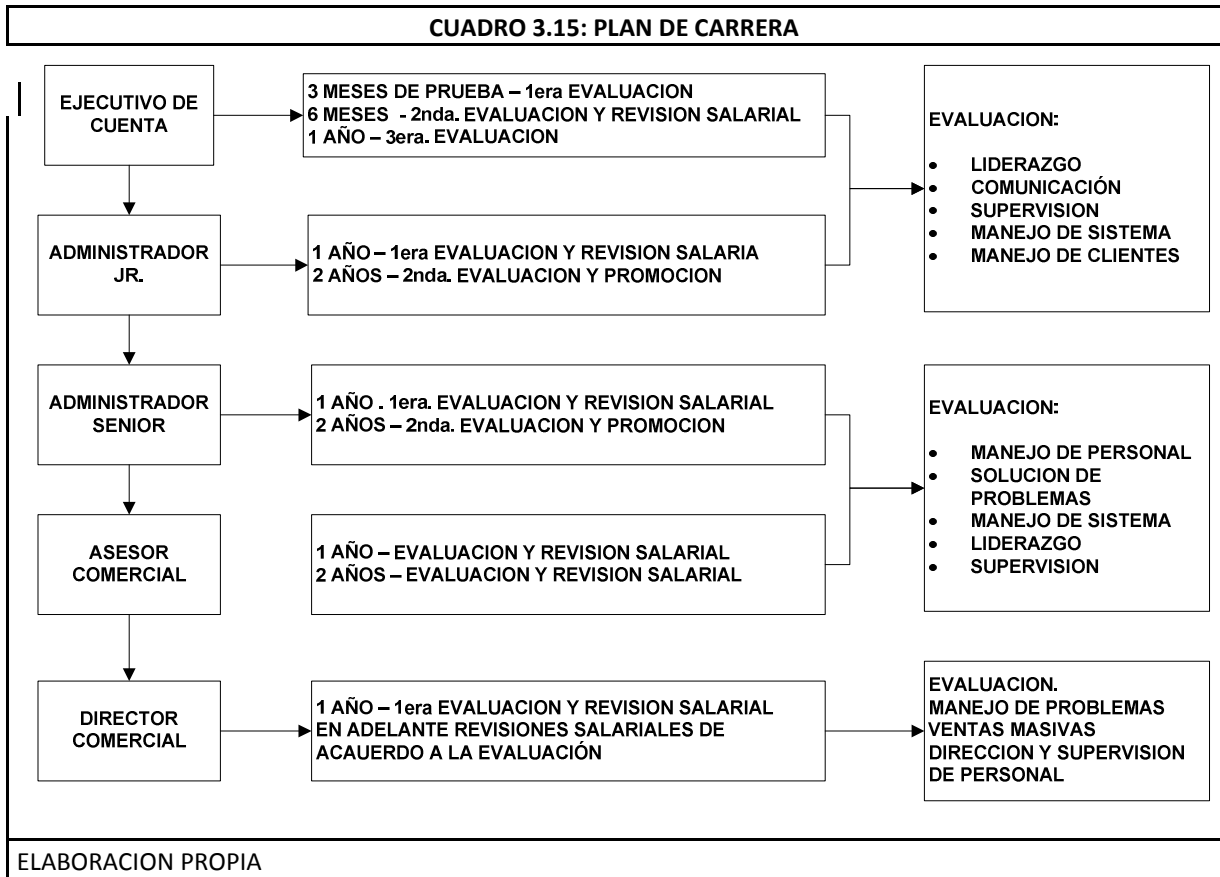
Charlas motivacionales

Ventas y servicio

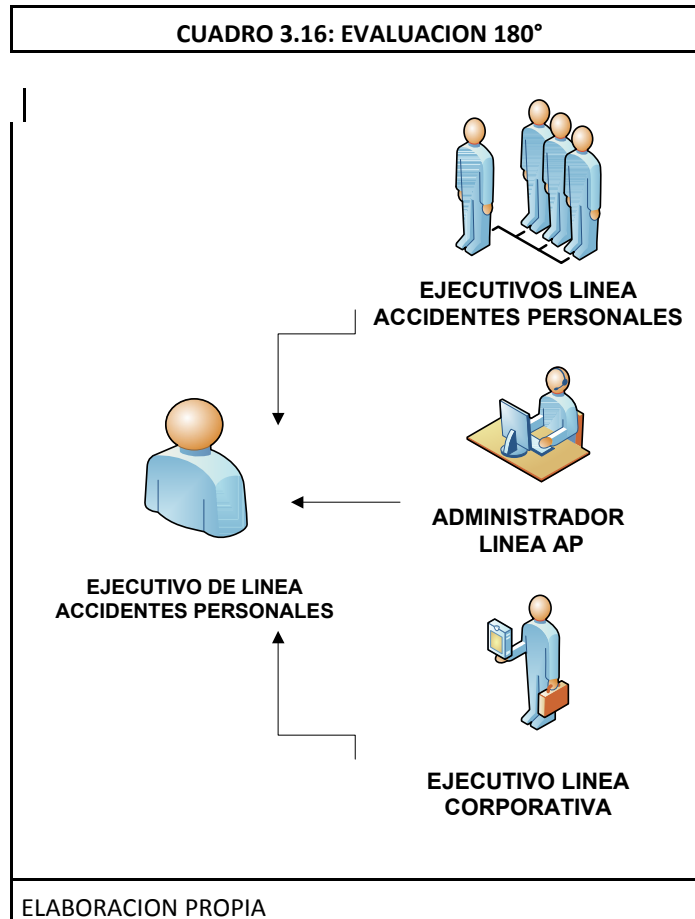
Las capacitaciones se deben realizar de forma periódica y en un horario que no afecte al trabajo de los empleados y de cada una de las funciones que desempeñan, así por ejemplo se lo podría realizar cada 3 meses y en un horario de 7h30 a 8h30 de la mañana.

### 3.2.1.1 PLAN DE CARRERA

En el siguiente grafico se muestra el plan de carrera que maneja RCB, esto únicamente aplica para las líneas comerciales, al momento no se ha desarrollado ningún plan de carrera para la línea financiera ni de supervisión de operaciones.



De acuerdo al gráfico se realizan evaluaciones sobre el desempeño para saber el nivel de desempeño tiene cada funcionario. La evaluación se la hace 180°, esto quiere decir que les evalúan tanto personas con el mismo cargo así como su jefe inmediato superior y una persona externa a la línea en la que se manejan, como se puede ver en el siguiente gráfico.



### **3.2.1.2 CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

Para RCB es muy importante mantener una buena relación con sus colaboradores motivo por el cual la interacción con todos es muy importante dentro de festejos, comunicaciones importantes y otras variables que le permiten a la empresa conocer a todos los funcionarios.

Dentro del clima organizacional RCB actúa de manera intensiva en los siguientes aspectos:

- **Comunicación:** Todos los días lunes la empresa se reúne para dar a conocer todos los cambios organizacionales a realizarse, salidas o ingresos de nuevo personal, menciones importantes a funcionarios que se destacaron por su desempeño, premiaciones al personal y permisos, vacaciones o faltas por enfermedad. Estos aspectos son muy importantes de comunicar a todos pues la comunicación es uno de los diferenciadores y valores agregados de la empresa.

Adicionalmente, es importante conocer que RCB trabaja con una herramienta de comunicación continua, INBIT que actúa como un

Messenger interno para el manejo de comunicaciones directas con cada persona y de ser necesario con todo un grupo.

Para el manejo de comunicación de problemas dentro de cada una de las líneas se manejan comités para informar a todos sobre los problemas y las soluciones y así todos sepan cómo actuar en futuro problema.

De igual manera los directores de cada línea junto con los gerentes tienen comités mensuales para revisar temas importantes o problemas por resolver en la empresa, así como decisiones importantes que se deben consultar con cada director.

- Festejos: Los festejos por cumpleaños se realizan por mes, sin embargo, en la fecha de cumpleaños de cada colaborador se le entrega un detalle por parte de la empresa. En los días festivos de la matriz o sucursales en provincias se cumple con lo estipulado por el Gobierno en cuanto a un permiso obligatorio, puede ser por fiestas de las ciudades.

De igual manera en fechas religiosas importantes como navidad y año nuevo se realiza un agasajo al personal.

### **3.3 ASEGURAMIENTO**

De acuerdo al Modelo el Sistema de Calidad se define como el conjunto de responsabilidades, procesos, procedimientos y recursos que permiten llevar a cabo la gestión de la empresa.

#### **3.3.1 ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE RAUL COKA BARRIGA**

##### **3.3.1.1 MANUAL DE CALIDAD**

Dentro del manual de calidad se recogen los compromisos adquiridos de la empresa en los siguientes aspectos:

1. Políticas de calidad: Raúl Coka Barriga dentro de sus políticas y normas empresariales no detalla de manera clara como el modelo las políticas de calidad, sin embargo, dentro de esta información que posee

la empresa es posible puntualizar los siguientes aspectos de acuerdo a las necesidades del modelo:

#### Objetivos de la empresa

- Brindar a nuestros clientes un servicio de calidad contando siempre con los mejores productos del mercado y con el respaldo de las mejores compañías de seguro en el Ecuador.
- Contar con el respaldo de un excelente grupo de trabajo caracterizado con la sinergia en las operaciones y el compromiso de cada uno de los funcionarios en brindar a nuestros clientes un servicio de calidad.
- Fidelizar a nuestros clientes a través de la renovación efectiva de las pólizas y servicio personalizado, nuestra vasta cartera de clientes nos permite contar con las mejores negociaciones y encontrar los mejores beneficios para nuestros clientes.

### Grupos de Interés

- Clientes: Son la base de la empresa quienes nos permiten crecer e innovar en el servicio a través de la mejora continua de nuestros productos.
- Funcionarios de la empresa: RCB cuenta con un grupo de gente comprometida con la organización, se lo logra a través de motivación y capacitaciones continuas que les permita sentirse seguros con sus conocimientos y brindar un servicio de calidad.
- Aseguradoras (proveedores): El manejo efectivo de cada una de las cuentas en cada aseguradora, con declaraciones fidedignas y claras, y cartera sana nos permite mantener una buena relación con nuestros principales proveedores que son Equivida, Seguros del Pichincha y Aig Metropolitana.

### Disponibilidad de recursos

- Recursos Financieros: La empresa maneja de forma eficiente los recursos financieros a través de la entrega mensual de caja chica para compras pequeñas de hasta \$200 dólares y para compras mayores previa autorización del Gerente Financiero se entrega en 2 días laborables. De

esta manera se dispone de manera efectiva de dinero en los tiempos requeridos.

- Recursos físicos: La empresa cuenta con un espacio físico adecuado para el desarrollo de las funciones de cada uno de los colaboradores que les permite desempeñar sus labores de manera correcta, con lugares amplios para su alimentación, atención a clientes y reuniones importantes.
- Suministros: El manejo de suministros lo realiza directamente el departamento de RRHH, quien conoce claramente las actividades que desarrolla cada uno de los colaboradores de manera que puede entregar en los tiempos correctos los materiales que necesita cada funcionario para desempeñar de manera adecuada sus actividades.

## 2. Organización Interna:

- Organigrama Funcional: Detallado en la página No. 25
- Funciones y responsabilidades: Detallado en la página No. 64
- Personas responsables de administrar el sistema: RCB no cuenta con un departamento de Servicio al Cliente, al momento la persona que

se encarga de recepcionar las quejas de los asegurados es el ejecutivo de cuenta de cada línea. La persona que se encarga de llevar un control sobre las quejas es el Supervisor de Operaciones, sin embargo, no se maneja ningún sistema operativo para el monitoreo y control de quejas. Al ser indispensable contar con un encargado de la administración del servicio dentro de RCB se lo puede considerar al Supervisor de Operaciones.

- Medios necesarios para la implementación del sistema: Para la implementación del sistema de servicio al cliente se puede utilizar como manejo el sistema Unibroker<sup>21</sup> en el cual se ingresan todos los siniestros y las observaciones como pueden ser quejas o falta de documentos. Esta información se la puede exportar a Excel y así elaborar un cuadro de seguimiento a los requerimientos de los clientes de manera semanal en el que se incluyan los datos básicos del asegurado para localizarlo y las quejas realizadas, así como el responsable. De igual manera en los comités de línea que se realizan semanalmente se puede revisar junto

---

<sup>21</sup> El Unibroker es el sistema que maneja la empresa para ingresar siniestros y poder llevar un control sobre la entrega de ellos. Adicionalmente sirve para ingresar la información de las facturas y de igual manera realizar el seguimiento de cobranza.

con el supervisor de operaciones los resultados en porcentajes y analizar de igual manera las falencias para mejorarlas.

- <sup>22</sup>Aseguramiento de calidad: En este punto es importante aclarar que RCB no cuenta con un proceso establecido en cuanto al servicio al cliente y tampoco con procedimientos internos para controlarlo de acuerdo a lo establecido por el Modelo.

Para realizar el seguimiento se puede aplicar el siguiente cuadro de evaluación a cada ejecutivo que son las personas que manejan directamente el servicio al cliente.

No. DE POLIZA	NOMBRE DEL ASEGURADO	RECLAMO	FECHA DE PRESENTACION	FECHA DE RESPUESTA
------------------	-------------------------	---------	--------------------------	-----------------------

---

<sup>22</sup> El proceso que se realizará para el aseguramiento de calidad adicionalmente al Modelo es de iniciativa propia después de palpar la realidad de la empresa y conocer de mejor manera los recursos y las necesidades de la misma.

El cuadro se lo puede llenar en función a la información que cargan los ejecutivos de cuenta en el sistema que es una información similar. El beneficio del Unibroker es que permite exportar a Excel todos los datos y de esta manera realizar el seguimiento de manera eficiente, sin pérdidas de tiempo ni demoras de cada una de las quejas y así evaluar la atención que brinda cada ejecutivo.

De igual manera existen problemas que se salen de las manos de los ejecutivos y es indispensable que los solucione el administrador, se debe incluir para esto una columna de responsable que será el encargado de solventar el problema del asegurado. De esta manera se puede medir también la gestión de los administradores y la efectividad en cuanto a la administración de problemas.

Este cuadro se lo debe revisar semanalmente en el comité de línea, en esta reunión deben estar presentes todos los involucrados, es decir, el administrador de la línea, el supervisor de operaciones y el ejecutivo de cuenta. De esta manera podemos saber si cada una de las partes esta cumpliendo con lo dispuesto en el proceso de servicio al cliente.

También se puede realizar un seguimiento telefónico o a través de clientes fantasma de la siguiente manera:

Una vez al mes el supervisor de operaciones debe realizar una llamada a uno de los clientes por cada ejecutivo de manera aleatoria para confirmar si el servicio recibido estuvo acorde a sus necesidades, si se dio solución oportuna a los problemas y si fue atendida de manera cordial en el punto de servicio. De igual manera se realizará una prueba con clientes fantasma para medir la atención en el punto de servicio.

Adicionalmente la evaluación en cuanto al servicio la realizará cada ejecutivo de cuenta sobre sus funciones y sobre los demás ejecutivos y se entregará un reconocimiento a quien haya logrado mejor puntuación.

- Emisión, control y revisiones: Para realizar el control y revisión sobre el proceso se aplicará el sistema que utiliza RCB y no el Modelo pues esta más enfocada a las necesidades de un broker de seguros.

Semanalmente se revisan los procesos en los comités de línea, estos comités son enfocados a resolver los casos problema que tenga cada ejecutivo con cada uno de los clientes, para ello cuenta con el respaldo

del supervisor de operaciones y cuando el problema supera su rango de acción, el administrador de la línea deberá resolverlo.

Mensualmente se realiza un comité de directores junto con el Gerente General de la empresa para revisar los presupuestos mensuales y su cumplimiento, dentro del mismo se trata el cumplimiento de cada línea en función al resumen de todos los comités elaborados por el administrador y se toman en cuenta los casos problema que se demorar en solucionar para tomar decisiones conjuntas y determinar como proceder en próximas ocasiones.

Para motivar al personal a realizar de manera oportuna sus gestiones es importante aclarar que se les otorga un bono mensual adicional al sueldo. Para la entrega de este bono se miden varios parámetros importantes que se deben cumplir como son los presupuestos de cobranzas, el pago oportuno de siniestros y las renovaciones de las cuentas de cada línea, sin embargo, no se mide el nivel de servicio como lo indica el modelo por tanto dentro de esta evaluación a cada colaborador para otorgar el bono, se debería incluir la evaluación del

servicio al cliente en función del reporte que exporta el supervisor de operaciones para revisarlo en los comités de línea.

- El compromiso de la empresa para asegurar la calidad: El compromiso de RCB y como dice su lema es “Seguro sin complicaciones” por tanto todos los funcionarios desde la gerencia hasta los ejecutivos de cuenta están comprometidos en evitar demoras en el servicio y eliminar los tramites engorrosos. Para ello se basan en una fuerte estructura organizacional en la que cada colaborador conoce claramente cuales son funciones y se siente motivado a realizarlas.

### **3.3.1.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

El manual de procedimientos como establece el modelo esta enfocado prioritariamente a una empresa productora que maneja inventarios, materias primas y suministros la presente tesis se enfoca en el establecimiento de un manual de procedimientos para el punto de servicio y atención al cliente que actualmente la empresa no lo tiene.

Para elaborar el manual de calidad RCB se debe basar en 3 enfoques importantes que son los siguientes:

- Fijar objetivos de calidad y conseguirlos: Conseguir la satisfacción del cliente, es decir, que lo percibido por el cliente este acorde a sus expectativas.
- Orientar a toda la organización: Formar a todos los colaboradores de la empresa para que estén comprometidos con el servicio de calidad y sobre todo sin complicaciones.
- Proporcionar un enfoque sistemático: A continuación se detalla en el siguiente gráfico de manera clara el proceso de atención al cliente.

En el cuadro adjunto se muestra el proceso operativo que en su mayoría la realiza el ejecutivo de cuenta y que es la base de la empresa:

<b>CUADRO 3.17: PROCESO OPERATIVO DE UN EJECUTIVO DE CUENTA</b>		
<b>PROCESO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FORMA DE OPERAR EN EL PROCESO</b>
ENTREGA DE SINIESTRO POR PARTE DEL ASEGURADO	EJECUTIVO DE CUENTA	INGRESAR LOS DOCUMENTOS Y ENTREGAR AL CLIENTE UN DETALLE DE LA INFORMACION ENTREGADA PARA SU RESPALDO. CONFIRMAR LA FECHA EN LA QUE ESTARÁ LISTO EL PAGO (MAXIMO 5 DIAS LABORABLES)
ENVIO DE DOCUMENTOS A LA ASEGURADORA	EJECUTIVO DE CUENTA	DESPACHAR DOCUMENTOS A LA ASEGURADORA Y PEDIR UN SELLO DE RESPALDO CON FECHA Y PERSONA A LA QUE SE ENTREGA
SEGUIMIENTO	EJECUTIVO DE CUENTA	EL SEGUIMIENTO SE LO DEBE REALIZAR A LOS 2 DÍAS DE ENVIO DE LA DOCUMENTACION CON EL FIN DE EVITAR POSIBLES DEMORAS Y SERCIORARSE QUE LA DOCUMENTACIÓN ENVIADA ESTE COMPLETA
ENTREGA DE CHEQUE	EJECUTIVO DE CUENTA	LLAMAR AL CLIENTE A LOS 5 DIAS LABORABLES POSTERIORES A LA RECEPCION DEL RECLAMO PARA CONFIRMAR QUE ESTA LISTO EL PAGO O EN CASOS EXCEPCIONALES QUE SE PUEDE DEMORAR UN POCO POR CIERRE DE MES O PROBLEMAS EN LA ASEGURADORA
REVISION SEMANAL	SUPERVISOR DE OPERACIONES	SEMANALMENTE SE REALIZA EL COMITÉ DE LINEA PARA REVISAR TIEMPOS DE RESPUESTA EN PAGO DE RECLAMOS Y PROBLEMAS GRAVES QUE TENGA CADA EJECUTIVO
ELABORACION PROPIA		

El proceso detallado anteriormente esta basado en óptimos resultados, es decir, que todas las variables resulten positivas, que el asegurado presente la documentación completa y la aseguradora liquide rápidamente el reclamo y el pago sea entregado en los 5 días hábiles

ofrecidos. En caso de existir quejas por demoras o por falta de documentación se detalla a continuación el proceso a seguir para optimizar el servicio al cliente en RCB en caso de estos eventos adicionales:

Cabe mencionar que es indispensable hacer un re aprendizaje del proceso como detalla el Modelo en la siguiente etapa que la de Afianzamiento para evaluar si los procedimientos establecidos son los necesarios y permiten la satisfacción del cliente e inclusive en caso de presentarse nuevos eventos que no consten en los proceso establecidos determinar la forma de actuar frente a estos.

### **3.3.2 PROCESO DE CREACION DE VALOR**

Para determinar lo que le genera valor al cliente, el modelo detalla 4 etapas diferentes que se detallan a continuación:

#### **3.3.2.1 Identificar las necesidades y expectativas de los clientes.**

Es necesario de acuerdo al modelo realizar encuestas o entrevistas a los clientes actuales, sin embargo este no detalla la forma de realizarla por

tanto para efectos de del proyecto se recurrirá a revisar en otras guías informativas el modo de realizarlo. Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula<sup>23</sup>:

n=	$\frac{z^2 p \cdot q N}{Ne^2 + z^2 p \cdot q}$

Para la aplicación de la fórmula se han determinado los siguientes valores:

<b>n</b>	TAMAÑO DE LA MUESTRA QUE ES EL VALOR A DETERMINAR PARA REALIZAR LAS ENCUESTAS
<b>e</b>	ERROR DE ESTIMACIÓN, TOMANDO EN CUENTA QUE PARA EL PROYECTO SE ESTIMA NECESARIO UN 80% DE CERTEZA POR TANTO e= 0,20
<b>z</b>	CON UNA CONFIANZA DEL 80% Z= 1,65
<b>N</b>	LA POBLACION, PARA EFECTOS DEL PROYECTO LA POBLACION SE CONSIDERARÁ A TODOS LOS COLEGIOS QUE TIENE AL MOMENTO RCB DENTRO DE SU CARTERA QUITO QUE SON N= 104
<b>p</b>	0,5 VALOR FIJO DE LA FORMULA
<b>q</b>	0,5 VALOR FIJO DE LA FORMULA

<sup>23</sup> Para determinar la muestra se utilizaron las fórmulas planteadas por Lic. Salvador Elías Rodríguez Solís en la siguiente página web: [www.monografias.com/trabajos60/tamano-muestra-archivistica/tamano-muestra-archivistica2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos60/tamano-muestra-archivistica/tamano-muestra-archivistica2.shtml); autor: Lic. Salvador Elías Rodríguez Solís

La aplicación de la fórmula para determinar la muestra a emplearse en el proyecto es el siguiente:

	$(1,28)^2 \cdot 0,5 \cdot (1-0,5) (104)$
<b>n=</b>	$(104) (0,20)^2 + (1,28)^2 \cdot 0,5 \cdot (1-0,5)$

<b>n= 9,3</b>
---------------

Una vez realizada la aplicación de la fórmula, determina que el tamaño de la muestra es de 9,3, es decir, que se debe realizar la encuesta a 9 colegios o instituciones educativas.

Para determinar dentro de los 104 colegios actuales que posee RCB se utilizará el proceso aleatorio para lo cual han sido seleccionados los siguientes colegios:

- Colegio Intisana
- Cardenal Spellman de Varones
- Ism International School

- Fundación America Latina
- Centro Educativo Letort
- Colegio San Gabriel
- Colegio Particular Rudolf Steiner
- Colegio La Presentación
- Colegio Santa María Eufrasia

A continuación se detallan las preguntas realizadas en la encuesta<sup>24</sup>, se va a realizar preguntas abiertas para conocer la opinión que tienen los rectores de los colegios sobre el servicio de RCB y lo que esperan del mismo.

### **3.3.2.2 PREGUNTAS DE LA ENCUESTA:**

1.- Cuales son las características o atractivos que son más importantes para usted del servicio que brinda Raúl Coka Barriga?

---

<sup>24</sup> El modelo no determina la forma de realizar la encuesta por tanto se ha tomado como referencia para la elaboración de la encuesta los enunciados mencionados en la siguiente página web: [www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml) ; Autor José A Avilez M

2.- Como les parece el servicio que brinda Raúl Coka Barriga como empresa asesora productora de seguros a ustedes como contratantes de una póliza de Accidentes Personales?

3.- Que aspectos le parece importante mejorar en el servicio que ofrece a sus clientes, en este caso los estudiantes de la institución?

4.- Que espera del servicio que brinda Raúl Coka Barriga como empresa asesora productora de seguros?

5.- Cuales son los aspectos positivos que percibe usted sobre el servicio de Raúl Coka Barriga?

6.- Cuales son los aspectos negativos que percibe usted sobre el servicio de Raúl Coka Barriga?

7.- Si la empresa mejora en los puntos negativos tratados en el literal 6, mantendría su póliza con Raúl Coka Barriga?

Éstas encuestas nos permitirán conocer cuales son las necesidades sobre el servicio que tienen los clientes, que esperan del servicio que brinda la

empresa y sobre todo y más importante conocer cuales son las falencias de la empresa para poder mejorar el servicio en ese aspecto.

A continuación se muestra el cuadro de resultados de las encuestas realizadas a 5 importantes instituciones que forman parte de la cartera de clientes de Raúl Coka Barriga.

Es importante aclarar que las instituciones educativas son los contratantes del seguro y los beneficiarios del mismo son los estudiantes, por tanto las encuestas fueron realizadas a los rectores de cada colegio. Por el limitado tiempo que tienen los representantes de estas instituciones las encuestas fueron realizadas telefónicamente.

Los resultados de la encuesta son los siguientes:

**1.- Cuales son las características o atractivos que son más importantes para usted del servicio que brinda Raúl Coka Barriga?**

EFICIENCIA
AMABILIDAD
ATENCION PERSONALIZADA
SEGUIMIENTO
PAGO DE RECLAMOS A TIEMPO
BENEFICIOS ADICIONALES

**2.- Como les parece el servicio que brinda Raúl Coka Barriga como empresa asesora productora de seguros a ustedes como contratantes de una póliza de Accidentes Personales?**

Todos los entrevistados afirmaron que el servicio de Raúl Coka Barriga es un buen servicio

**3.- Que aspectos le parece importante mejorar en el servicio que ofrece a sus clientes, en este caso los estudiantes de la institución?**

Todos los encuestados afirmaron que falta dar mayor información sobre los beneficios que brinda el seguro.

**4.- Que espera del servicio que brinda Raúl Coka Barriga como empresa asesora productora de seguros?**

EFICIENCIA
OPORTUNOS
AMABILIDAD
APOYO A LOS CLIENTES EN MOMENTOS DIFICILES
SEGUIMIENTO A LAS SOLICITUDES DE LOS CLIENTES

**5.- Cuales son los aspectos positivos que percibe usted sobre el servicio de Raúl Coka Barriga?**

EFICIENTES
CONFIANZA
RENOVACION CONTINUA
SERIEDAD
ASESORAMIENTO EN MOMENTOS EMERGENTES

**6.- Cuales son los aspectos negativos que percibe usted sobre el servicio de Raúl Coka Barriga?**

DESORGANIZACION
NINGUNO
FALTA DE INFORMACION
MUCHA ROTACION DE PERSONAL

**7.- Si la empresa mejora en los puntos negativos tratados en el literal 6, mantendría su póliza con Raúl Coka Barriga?**

De las 9 encuestas realizadas se muestra a continuación los porcentajes:

- SI (8 empresas) corresponde al 88.88%
- NO (1 empresas) corresponde al 11.11%

## **2. Desplegar internamente la “voz del cliente”**

Una vez analizadas las encuestas realizadas a los clientes, de acuerdo al modelo se deben convertir estas necesidades y expectativas de los clientes en características del servicio.

Por tanto para cumplir con los standards de calidad que requieren los clientes de RCB se debe elaborar un proceso a seguir para todos los ejecutivos de cuenta que realizan la atención al cliente y de igual manera para los administradores de cada cuenta, pues son quienes se relacionan de manera directa con los representantes de cada institución.

Es importante aclarar que dentro de la encuesta se evaluó también los puntos negativos que percibe el cliente sobre el servicio de Raúl Coka Barriga, por tanto se va a poner mayor énfasis en estos aspectos muy importantes pues estas son las fallas que tienen los clientes.

Siendo así las necesidades de los clientes, a continuación se detalla el proceso a seguir para la atención al cliente dentro de la empresa:

**EJECUTIVOS DE CUENTA Y ADMINISTRADORES:**

<b>CUADRO 33.18: PUNTOS CRITICOS DEL SERVICIO DE RAUL COKA BARRIGA</b>		
<b>PUNTO CRITICO</b>	<b>PROCESO - SOLUCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
DESORGANIZACION (EN CUANTO A LLAMADAS ENTRANTES A LAS OFICINAS)	CONTRATACION DE UNA CENTRAL TELEFONICA	EJECUTIVOS Y ADMINISTRADORES
FALTA DE INFORMACION	CALL CENTER – FLAYERS – CHARLAS	EJECUTIVOS Y ADMINISTRADORES
MUCHA ROTACION DE PERSONAL	CENTRALIZAR INFORMACION EN UNA SOLA PERSONA	ADMINISTRADORES
ELABORACION PROPIA		

**PROBLEMAS – SOLUCIONES:**

- Desorganización en cuanto a recepción de llamadas telefónicas:

Al ser una empresa asesora productora de seguros las llamadas telefónicas son un punto muy importante en la gestión de la empresa, pues a través de ellas se reciben notificaciones de siniestros, asegurados que solicitan información y ayuda en momentos emergentes.

El problema básicamente se debe a la congestión de llamadas que hace que los tiempos de respuesta sean mucho mayores generando molestias

en los usuarios, más aún cuando las llamadas son por problemas urgentes a resolver o emergencias médicas, de igual manera la persona que se encarga de llevar los mensajes telefónicos que dejan es la persona de recepción y por tal motivo existen en ocasiones inconvenientes o errores con la entrega de recados. Para solucionar el problema se implementará la compra de una nueva central telefónica que permita agilizar los mensajes y respuesta a los clientes de esta manera ser más eficientes en el servicio que se brinda a cada uno.

La central telefónica que mantiene la empresa actualmente es una TDA PANASONIC tiene un costo de \$2.000 dólares. La implementación e instalación de la nueva central telefónica la realizará la empresa ELASTIX S.A. que es una empresa proveedora de telefonía IP. El costo de la central es de \$4.000 dólares, el mantenimiento se lo debe realizar una vez al año y lo realiza la misma empresa ELASTIX S.A., el costo de cada mantenimiento es de 1.500 dólares. El equipo tiene un período de validez a su máxima capacidad de hasta 3 años, el proveedor recomienda el cambio en este período. Los beneficios de utilizar esta tecnología se detallan a continuación:

CUADRO 3.19: BENEFICIOS DE LA CENTRAL TELEFONICA	
FUNCION	BENEFICIO - MEJROA EN EL SERVICIO
GRABA MENSAJES DE VOZ	LO QUE PERMITIRÁ A LOS FUNCIONARIOS RECIBIR LOS MENSAJES Y DAR RESPUESTAS OPORTUNAS Y SOLUCION A LOS PROBLEMAS DE LOS ASEGURADOS DE MANERA RAPIDA.
MONITOREO DE LLAMADAS	EL MONITOREO DE LLAMADAS PERMITE REVISAR QUE LA ASESORIA TELEFÓNICA SEA EFECTIVA Y SE APLIQUEN LAS POLITICAS DE LA EMPRESA EN CUANTO A LA AMABILIDAD Y RESPUESTAS OPORTUNAS QUE DEBE BRINDAR CADA FUNCIONARIO A LOS CLIENTES  OTRO BENEFICIO IMPORTANTE ES QUE PERMITE MANEJAR UN RESPALDO DE LA INFORMACIÓN QUE FUE ENTREGADA AL CLIENTE VERBALMENTE Y EN CASO DE PRESENTARSE ALGUN MAL ENTENDIDO TENER RESPALDOS PARA REVISAR LA CONVERSACIÓN QUE SE MANTUVO CON EL ASEGURADO.
CORREOS DE VOZ VIA MAIL	ESTE ES UNO DE LOS PRINCIPALES BENEFICIOS PUES EN CASO DE QUE EL FUNCIONARIO NO PUEDA REVISAR SUS MENSAJES DE VOZ EN SU CONTESTADORA, LA CENTRAL TELEFONICA TRADUCE EL MENSAJE EN TEXTO Y LO ENVIA AL MAIL DE CADA COLABORADOR, ASI SE AGILIZA LA RESPUESTA AL ASEGURADO Y EXISTEN MENORES TIEMPOS DE DEMORA HACIA LOS CLIENTES
FAX VIA WEB	TODO FAX QUE SEA ENVIADO A RCB SERA RECIBIDO POR RECEPCION VIA MAIL, YA NO SE RECIBIRÁ EN LA HOJA IMPRESA QUE GENERALMENTE EMITE CADA FAX, ESTE ES UN BENEFICIO IMPORTANTE PUES NO EXISTIRAN PROBLEMAS DE REENVIOS POR PÉRDIDA DEL DOCUMENTO O POR FALTA DE LEGIBILIDAD DEL MISMO. ESTA ES OTRA VENTAJA QUE PERMITIRA MEJROAR LOS TIEMPOS DE RESPUESTA EN EL SERVICIO
EXTENSIONES EN TELEFONOS CELULARES	LA CENTRAL PERMITIRÁ TENER A CADA FUNCIONARIO EN SU CELULAR INSTALADA SU EXTENSION LO QUE PERMITIRA QUE EN CASO DE QUE SALGA DE SU PUESTO (DENTRO DE LA OFICINA) PUEDA DE IGUAL MANERA CONTESTAR LAS LLAMADAS Y DAR SOLUCION A LOS PROBLEMAS.
ELABORACION PROPIA	

Todos estos beneficios permitirán a RCB tener un menor tiempo de respuesta en los requerimientos de los asegurados, mayor facilidad para el asegurado en comunicarse con los funcionarios de la empresa y

mayor facilidad para todos los colaboradores al momento de recibir sus mensajes. Todo esto lleva a la empresa a mejorar su nivel de servicio.

- Falta de comunicación:

Dentro de las encuestas se pudo observar que una de las quejas frecuentes sobre el servicio es la falta de información sobre las coberturas que tiene cada asegurado. Por tanto para contrarrestar este malestar por parte del cliente se van a realizar los siguientes cambios:

- Comunicación frecuente sobre el número del call center (quien maneja toda la información de las pólizas de cada cliente y mantiene una base de datos de todos los asegurados) a través de radio, prensa y redes sociales (facebook). A continuación se detalla la frecuencia con la que se debe implementar y el costo por cada medio.

Se va a lanzar una campaña publicitaria en la que se incluirán tres tipos de medio: facebook (redes sociales), prensa y radio. En el cuadro a continuación se detallan las etapas de la campaña, costos y las fechas en las que se realizará cada una de ellas.

**PRENSA:**

El diario de mayor circulación a nivel de Quito es El Comercio, precisamente este diario está dirigido a nuestro segmento de mercado (colegios del norte de la ciudad de Quito, laicos y con número de estudiantes mayor a 200).

Adicionalmente se ha determinado que los domingos, es el día en el que mayor número de diarios se compran, por tanto se utilizará para la campaña publicitaria La Familia. Se utilizará la primera hoja derecha del diario en mención y de esta página se utilizará la 4ta. Parte inferior derecha la misma que tiene un costo de \$3.000 dólares por domingo.

Para la campaña se van a realizar 4 etapas que comprenden 4 diferentes anuncios a realizar cada uno por dos meses corridos para lograr entrar en la mente de todos los lectores del diario y en nuestros clientes generar una fuente de información sobre el seguro y lo más importante que son los números de emergencia. Cada dos meses entrará una etapa de descanso y posterior al mismo nuevamente se efectuarán los anuncios.

CUADRO 3.20: PUBLICIDAD EN PRENSA- COSTOS																
PRENSA																
TIPO DE PUBLICIDAD	COSTO SEMANAL	COSTO POR MES	COSTO POR ANUNCIO	MES												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1 ER. ANUNCIO	\$ 3.000,00	\$ 12.000,00	\$ 24.000,00	■	■											
2NDO. ANUNCIO	\$ 3.000,00	\$ 12.000,00	\$ 24.000,00				■	■								
3ER. ANUNCIO	\$ 3.000,00	\$ 12.000,00	\$ 24.000,00						■	■						
4TO. ANUNCIO	\$ 3.000,00	\$ 12.000,00	\$ 24.000,00									■	■			
<b>COSTO TOTAL ANUAL POR PRENSA</b>			<b>\$ 96.000,00</b>													
ELABORACION PROPIA																

### RADIO:

Mediante la utilización de la radio se quiere lograr comunicar tanto a los estudiantes que son los usuarios directos del seguro como para los padres información y memoria sobre el seguro y los números de emergencia.

Se diseñó una cuña publicitaria que será el que se encuentre en las radios seleccionadas que generará memoria en los oyentes y por tanto en nuestros asegurados. Las etapas de las cuñas radiales y anuncios por radio serán al mismo tiempo que la campaña de prensa para que tenga mayor fuerza y atacar a los clientes y futuros clientes de manera más intensiva.

A continuación se detallan las etapas:

CUADRO 3.21 : PUBLICIDAD EN RADIO- COSTOS																		
RADIO																		
JOVENES																		
TIPO DE PUBLICIDAD	RADIO	PROGRAMA	COSTO POR MES	COSTO POR ANUNCIO	MES													
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
4 CUÑAS Y 4 MENCIONES	ONDA CERO	HASTA LAS PATAS (14H00 - 18H00)	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00														
4 CUÑAS Y 4 MENCIONES	ONDA CERO	HASTA LAS PATAS (14H00 - 18H00)	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00														
4 CUÑAS Y 4 MENCIONES	ONDA CERO	HASTA LAS PATAS (14H00 - 18H00)	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00														
4 CUÑAS Y 4 MENCIONES	ONDA CERO	HASTA LAS PATAS (14H00 - 18H00)	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00														
ADULTOS																		
TIPO DE PUBLICIDAD	RADIO	PROGRAMA	COSTO POR MES	COSTO POR ANUNCIO	MES													
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
PRESENTACION Y DESPEDIDA 4 CUÑAS	RADIO COLON	NOTICIERO 24 HORAS ( 7H00 - 8H30)	\$ 700,00	\$ 1.400,00														
PRESENTACION Y DESPEDIDA 4 CUÑAS	RADIO COLON	NOTICIERO COLON DEL MEDIO DIA (13H00 - 14H00)	\$ 950,00	\$ 1.900,00														
PRESENTACION Y DESPEDIDA 4 CUÑAS	RADIO COLON	NOTICIERO 24 HORAS ( 7H00 - 8H30)	\$ 700,00	\$ 1.400,00														
PRESENTACION Y DESPEDIDA 4 CUÑAS	RADIO COLON	NOTICIERO COLON DEL MEDIO DIA (13H00 - 14H00)	\$ 950,00	\$ 1.900,00														
PRESENTACION Y DESPEDIDA 4 CUÑAS	RADIO COLON	NOTICIERO 24 HORAS ( 7H00 - 8H30)	\$ 700,00	\$ 1.400,00														
PRESENTACION Y DESPEDIDA 4 CUÑAS	RADIO COLON	NOTICIERO COLON DEL MEDIO DIA (13H00 - 14H00)	\$ 950,00	\$ 1.900,00														
PRESENTACION Y DESPEDIDA 4 CUÑAS	RADIO COLON	NOTICIERO 24 HORAS ( 7H00 - 8H30)	\$ 700,00	\$ 1.400,00														
PRESENTACION Y DESPEDIDA 4 CUÑAS	RADIO COLON	NOTICIERO COLON DEL MEDIO DIA (13H00 - 14H00)	\$ 950,00	\$ 1.900,00														
<b>COSTO TOTAL ANUAL POR PRENSA</b>				\$														
<b>ELABORACION PROPIA</b>																		

**FACEBOOK (REDES SOCIALES):**

En la actualidad debido al crecimiento tecnológico es indispensable adaptarse a los cambios por tanto se debe implementar un sistema de comunicación que abarque todos los medios dentro de los cuales se encuentran las redes sociales a través de internet como es Facebook.

En este medio de comunicación frecuentan personas de todo tipo de edad, desde jóvenes hasta personas adultas por tanto es importante entrar en este medio para poder llegar a nuestros clientes y futuros clientes.

De acuerdo al segmento de mercado en el que esta enfocada la presente tesis seleccionaremos el grupo de interés dentro del medio. De acuerdo al representante de facebook, alrededor de 1'000.000 de quiteños ingresan diariamente a la página para revisar información en la misma.

Para ingresar al perfil personal de cada usuario es necesario pasar por la página de inicio, por tanto el punto objetivo es ingresar con un logo en la página de inicio para que todos los usuarios al momento de ingresar puedan observar información de la empresa.

Siendo el mercado objetivo únicamente los quiteños, el costo mensual para publicar un anuncio en la página de inicio, exclusivamente para la zona de Quito es de \$2.000 dólares.

En este espacio se publicará el logo de Raul Coka Barriga con el número de emergencia; esta información variará cada 4 meses de acuerdo a los ANEXOS LOGOS. A continuación se muestra el costo anual de las publicaciones a realizarse en Facebook.

CUADRO 3.22: FACEBOOK - COSTOS														
FACEBOOK														
VARIABLES			PERIODO											
ANUNCIO	COSTO MENSUAL	COSTO TOTAL POR ANUNCIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1ER. ANUNCIO	\$ 2.000,00	\$ 8.000,00	■	■	■									
2DO ANUNCIO	\$ 2.000,00	\$ 8.000,00				■	■	■						
3ER. ANUNCIO	\$ 2.000,00	\$ 8.000,00							■	■	■			
4TO. ANUNCIO	\$ 2.000,00	\$ 8.000,00										■	■	■
<b>COSTO TOTAL ANUAL</b>		<b>\$ 32.000,00</b>												
ELABORACION PROPIA														

○ A cada uno de los ejecutivos se les va a entregar una cantidad de instructivos por cada institución para que puedan dar esta información impresa de la póliza correspondiente a cada cliente. Ésta es una forma muy gráfica de ilustrar al asegurado sobre sus coberturas y beneficios. Éste valor de instructivos se lo determina en función al número de estudiantes y corresponde a un 20% del total de alumnos por institución. (éste costo lo asume directamente la aseguradora por tanto no influye en el Estado de Pérdidas y Ganancias de RCB).

• Alta Rotación de Personal:

Dentro de Raul Coka Barriga el puesto de mayor rotación es el de ejecutivo de cuenta, pues es el paso inicial para el desempeño personal de la empresa. Posterior a la evolución anual que realiza la coordinadora de RRHH y dependiendo de la misma se realiza una promoción a un nuevo cargo. Es por ello que el índice de rotación en este puesto es el más alto y de mayor importancia para el cliente directo (padres de familia) pues el ejecutivo de cuenta es su contacto dentro de la empresa.

De acuerdo al MBA Luis Fernando Chavarría “El impacto de la rotación del personal tiene Incidencia en la curva de aprendizaje, ya que el nuevo trabajador debe completar un proceso de aprendizaje del puesto, que le puede demorar varias semanas o meses. En este periodo la empresa debe tolerar fallas en el trabajo del nuevo Colaborador por razones de aprendizaje, situación que incide en sus finanzas. Un nuevo trabajador debe tomarse el tiempo para conocer bien a los clientes, los procedimientos, políticas y normas de la empresa. Si los puestos rotan mucho el impacto en los clientes es inminente. Los clientes no van a sentir un servicio estándar sino lleno de altibajos.<sup>25</sup>” y de acuerdo a lo expuesto el nivel de satisfacción del cliente disminuye pues es muy exigente y no tolera fallas, más aun cuando se trata de seguros para personas en atenciones emergentes.

Para evitar este malestar de los asegurados, se debe centralizar la información, que principalmente son los mails, comunicaciones telefónicas y cartas importantes. Esta información se la debe dirigir

---

<sup>25</sup> <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/rotacion-personal-impacto-servicio-cliente.htm>

siempre a los administradores de la cuenta que son los encargados de las renovaciones y tienen contacto directo con las autoridades del colegio.

De esta manera se evitará el malestar por rotación que genera en los clientes directos (padres de familia) y por tanto repercute en las autoridades del colegio.

### **3.4 AFIANZAMIENTO**

El modelo no es muy explícito en cuanto a el control que se debe realizar al servicio que se brinda al cliente, por tanto dentro de la fase de afianzamiento se utilizará el modelo que establece Alejandro Jáuregui G. en su artículo de Gestipolis sobre “El control interno de los procesos de servicio al cliente”.

A continuación los cinco elementos básicos a valorar para mantener un eficiente control sobre los procesos de atención al cliente:

#### **ELEMENTOS**

*1. Determinación de las necesidades del cliente:* Esta etapa fue desarrollada en la fase anterior del modelo.

*2. Manejo de encuestas de servicio:* Dentro de la empresa es importante que una sola persona maneje todo el servicio al cliente y centralice la información para evitar que en el momento de existir una queja el asegurado pase de puesto en puesto y genere malestar.

Cualquier persona debe estar en condiciones de atender y arreglar una queja o reclamo y debe estar en capacidad de atender, sin embargo, siempre existen problemas que se salen de las manos de los ejecutivos y es importante que una persona determinada se encargue de realizar esta función.

Para poder manejar de manera directa cualquier tipo de problema que pueda existir es importante que este al frente de este proceso el supervisor de operación, quien conoce de manera completa todos los procedimientos y puede absolver cualquier duda, inquietud o queja de los asegurados.

De igual manera será el responsable de llevar a cabo las encuestas que fueron diseñadas en la fase anterior para determinar la satisfacción del cliente así como los errores que se han cometido y tomar medidas para corregirlas.

### *3. Evaluación de servicio de calidad*

Tiene que ver con la atención personal del cliente, a continuación se detallan las reglas importantes para la correcta atención que debe tener cada uno de los funcionarios hacia los asegurados, mismas que serán implementadas dentro de la empresa:

- **Mostrar atención:** Recibir con un saludo cordial a todos los asegurados o personas que se acerque en busca de información.
- **Tener una presentación adecuada:** Utilizar de manera adecuada el uniforme de trabajo, de igual manera en el caso de las mujeres no utilizar un maquillaje inapropiado.
- **Atención personal y amable:** Personalizarse de los problemas, quejas o inquietudes de los clientes pues eso demuestra la seriedad y profesionalismo que tiene la empresa. En caso de existir un problema mayor que no pueda ser resuelto consultarlo con el jefe inmediato superior para poder resolverlo.
- **Tener a mano la información adecuada:** Este punto es muy importante y decisivo, por tanto se debe tener siempre en la pantalla el Script que es la fuente de información de todas las pólizas que maneja la empresa, en caso de llegar cualquier cliente para

averiguar sus coberturas, todos los ejecutivos deben estar al tanto y poder manejar el Script de beneficios y coberturas.

El trato personalizado, es la mejor manera de "amarrar" y "fidelizar clientes".

*4. Análisis de recompensas y motivación:* La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales:

- Valoración del trabajo: Hay que saber valorar el trabajo personalizado.  
Instrumentos: Remuneración monetaria adicional, sistemas de bonos o comisiones.

Para ello dentro del salario de cada funcionario de la empresa existirá una parte fija y una parte variable misma que será medida en función del porcentaje de rendimiento en sus funciones que será calculada por el jefe inmediato, esta información deberá ser entregada al encargado de RRHH de la empresa antes de fin de mes.

Los bonos se miden de acuerdo al siguiente cuadro dependiendo de las funciones que desempeñan:

- Motivación: Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.

Instrumentos: Incentivos en empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación, integración, dinámicas de participación etc.

La constante retroalimentación entre clientes y trabajadores, perfeccionará paulatinamente todos los procesos de atención. Los elementos anteriores garantizarán un mayor control sobre la atención del cliente en un comienzo y un mejor servicio de atención en el mediano plazo.

## **4. CAPITULO 4: EVALUACION FINANCIERA**

### **4.1 INGRESOS**

#### **4.1.1 INGRESOS OPERACIONALES**

El giro del negocio de Raúl Coka Barriga es el de broker de seguros, por tanto todos sus ingresos operacionales provienen directamente de las comisiones que recibe de las aseguradoras por la venta de las pólizas de cada una de ellas.

Para efectos del presente trabajo se considera únicamente de la línea de accidentes personales las pólizas de Accidentes Personales con Beca por accidente para colegios detalladas en el Capítulo 3 cuyo costo total incluido impuestos es de US\$ 25 dólares por estudiante.

Dentro de los ingresos operacionales que percibe la empresa están los siguientes:

- Ventas
- Renovaciones

#### 4.1.1.1 VENTAS:

Las ventas actuales de la línea son de \$300.000 dólares, para calcular las ventas que se realizaran en el 2011 se necesitan los siguientes datos:

Para el cálculo de la prima total por póliza se utilizaron los datos del capítulo 3, en promedio en los 54 colegios que son potenciales hay 406 alumnos y el costo de la póliza total por niño es de \$17 dólares, por tanto el costo total por póliza al año es de \$6.902,00 dólares.

A continuación se detalla el cálculo para determinar las ventas anuales presupuestadas para el 2011:

<b>CUADRO 4.1: VENTAS TOTALES 2011</b>	
<b>VARIABLES</b>	<b>VALORES</b>
NUMERO DE POLIZAS	54
PRIMA TOTAL ANUAL POR PÓLIZA	\$ 6.902,00
<b>VENTAS TOTALES ANUALES</b>	<b>\$ 372.708,00</b>

ELABORACION PROPIA

Por tanto las ventas estimadas para el 2011 son de \$372.708,00 dólares.

Al ser un broker de seguros no reciben el valor completo de la prima de seguros que pagan los colegios, los ingresos netamente provienen de las

comisiones que recibe la compañía por tanto para efectos del presente trabajo se considerará que las comisiones representan el 27% de la prima total que pagan los clientes.

De acuerdo al enunciado planteado anteriormente los ingresos que recibirá la compañía en el 2011 por concepto de comisiones por ventas de colegios (línea de accidentes personales) serán de **\$100.631,16** dólares.

En el cuadro que se presenta a continuación, se puede observar el pronóstico de ventas y de comisiones que ingresarán a la empresa hasta el 2015. Para efectos del presente trabajo se realizará la proyección hasta 5 años.

<b>CUADRO 4.2: PROYECCION DE VENTAS</b>			
<b>AÑO</b>	<b>VENTAS TOTALES (DÓLARES)</b>	<b>% DE COMISION</b>	<b>INGRESOS TOTALES</b>
2010	\$ 300.000,00	27%	\$ 81.000,00
2011	\$ 372.708,00	27%	\$ 100.631,16
2012	\$ 445.416,00	27%	\$ 120.262,32
2013	\$ 518.124,00	27%	\$ 139.893,48
2014	\$ 590.832,00	27%	\$ 159.524,64
2015	\$ 663.540,00	27%	\$ 179.155,80
<b>ELABORACION PROPIA</b>			

#### 4.1.1.2 RENOVACIONES:

De acuerdo a la experiencia de la empresa (análisis de 3 años) en promedio existe el 75.86 % de deserción de cuentas que se encuentran actualmente con RCB, en el cuadro que se encuentra adjunto se pueden ver el porcentaje de renovación anual:

<b>CUADRO 4.3: PORCENTAJE DE RENOVACIONES</b>		
<b>AÑO</b>	<b>PORCENTAJE DE DESERCIÓN</b>	<b>PORCENTAJE DE RENOVACION</b>
2008	22,40%	77,60%
2009	25,30%	74,70%
2010	24,71%	75,29%
<b>PROMEDIO</b>		<b>75,86%</b>
ELABORACION PROPIA		

Para considerar las renovaciones dentro de los ingresos es importante tomar en cuenta la encuesta realizada en el capítulo 3 en la que se menciona la siguiente pregunta, la misma que nos da la pauta para la proyección de las renovaciones en el caso de aplicar el Modelo de Servicio al cliente DIFAS:

**“Si la empresa mejora en los puntos negativos tratados en el literal 6, mantendría su póliza con Raúl Coka Barriga?”**

De las 9 encuestas realizadas se muestra a continuación los porcentajes:

- SI (8 empresas) corresponde al 88.88%
- NO (1 empresas) corresponde al 11.11%

Con este porcentaje (88.88%) se proyectan las renovaciones de las cuentas, por tanto al tener en la cartera actual US\$866.830,00 dólares, considerando la comisión del 5% anual tomando en cuenta que la política de las aseguradoras es incrementar un punto por año, esto debido a la experiencia que tiene cada broker.

Adicionalmente es importante aclarar que dentro de las renovaciones anuales se debe incluir también las ventas que se proyectarán en función de lo establecido en el capítulo anterior, por tanto el cuadro de renovaciones para los siguientes años es de la siguiente manera:

CUADRO 4.4: PROYECCION DE INGRESOS 2010- 2015					
AÑO	VENTAS ANUALES (PRIMAS NETAS)	RENOVACIONES (PRIMAS NETAS)	PRIMAS TOTALES A COMISIONAR	% COMISION	COMISIONES ANUALES (INGRESOS)
2010	\$ 300.000,00	\$ 866.830,00	\$ 1.166.830,00	5%	\$ 58.341,50
2011	\$ 372.708,00	\$ 1.637.268,50	\$ 2.009.976,50	6%	\$ 120.598,59
2012	\$ 445.416,00	\$ 2.407.707,01	\$ 2.853.123,01	7%	\$ 199.718,61
2013	\$ 518.124,00	\$ 3.178.145,51	\$ 3.696.269,51	8%	\$ 295.701,56
2014	\$ 590.832,00	\$ 3.948.584,02	\$ 4.539.416,02	9%	\$ 408.547,44
2015	\$ 663.540,00	\$ 4.719.022,52	\$ 5.382.562,52	10%	\$ 538.256,25
ELABORACION PROPIA					

## 4.2 INVERSION INICIAL

Para efectos del presente trabajo se considerará como inversión inicial todos aquellos cambios o mejoras en la empresa para la implementación del modelo de servicio al cliente.

Dentro del modelo se detallaron todos los cambios importantes a realizar para la correcta ejecución del servicio al cliente como son los siguientes:

- Problema con las llamadas telefónicas: Para mejorar este aspecto que genera una molestia en los clientes asegurados, se comprará una nueva central telefónica que

permita mejorar la atención en las llamadas con múltiples servicios. El costo de implementación de la nueva central, es de \$ 4.000 dólares.

El mantenimiento que se le debe dar a la central telefónica es anual y tiene un costo de \$1.000 dólares, esto lo realiza el mismo proveedor por la garantía que tiene el equipo. Adicionalmente al ser un equipo este tendrá una depreciación de 3 años que se lo debe tomar en cuenta para descontarlo dentro de los gastos.

En el cuadro que se detalla a continuación se presenta la proyección, al ser la inversión inicial solo se considera dentro del primer año, y posteriormente la depreciación de la maquina.

<b>CUADRO 4.5: PROYECCION INVERSION INICIAL Y DEPRECIACION DE INST. TELEFONICA</b>			
<b>AÑO</b>	<b>INSTALACION TELEFONICA</b>	<b>% DE DEPRECIACION</b>	<b>VALOR CONTABLE</b>
2010	\$ 4.000,00	33,30%	\$ 1.333,33
2011	\$ 2.666,67	33,30%	\$ 1.333,33
2012	\$ 1.333,34	33,30%	\$ 1.333,33
2013	\$ 4.000,00	33,30%	\$ 1.333,33
2014	\$ 2.666,67	33,30%	\$ 1.333,33
2015	\$ 1.333,34	33,30%	\$ 1.333,33
<b>ELABORACION PROPIA</b>			

### 4.3 GASTOS

Dentro de los gastos se consideran los siguientes aspectos:

#### 4.3.1 REMUNERACION DEL PERSONAL

Al considerar únicamente la línea de accidentes personales, se tomarán en cuenta los funcionarios que trabajen dentro de esta línea, siendo así los siguientes:

Administradora, Administradora Jr., Ejecutivos de cuenta, Comerciales.

A continuación le cuadro de sueldos y extras que se deben tomar en cuenta para completar la remuneración:

CUADRO 4.6: REMUNERACION FIJA Y VARIABLE						
CARGO	No.	REMUNERACION FIJA	TOTAL POR CARGO	REMUNERACION VARIABLE	TOTAL POR CARGO	TOTAL REMUNERACION POR CARGO
Administradora	1	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1.100,00
Administradora Jr.	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00	\$ 350,00	\$ 700,00	\$ 1.900,00
Ejec. Cuenta	4	\$ 300,00	\$ 1.200,00	\$ 250,00	\$ 1.000,00	\$ 2.200,00
Comerciales	3	\$ 600,00	\$ 1.800,00	\$ 500,00	\$ 1.500,00	\$ 3.300,00
ELABORACION PROPIA						

CUADRO 4.8: REMUNERACIONES EXTRAS 2010							
CARGO	SUELDO FIJO	SUELDO VARIABLE	13ER. SUELDO	14TO. SUELDO	FONDOS DE RESERVA	BONO NAVIDAD	MOVILIZACION
Administradora	\$ 600,00	\$ 500,00	\$ 1.100,00	\$ 240,00	91,63	\$ 100,00	\$ 100,00
Administradora Jr.	\$ 600,00	\$ 350,00	\$ 950,00	\$ 240,00	79,135	\$ 100,00	\$ 100,00
Ejec. Cuenta	\$ 300,00	\$ 250,00	\$ 550,00	\$ 240,00	45,815	\$ 100,00	\$ -
Comerciales	\$ 600,00	\$ 500,00	\$ 1.100,00	\$ 240,00	91,63	\$ 100,00	\$ 100,00
ELABORACION PROPIA							

Una vez realizados los cálculos de las remuneraciones variables y extras que percibe cada uno de los colaboradores de la empresa se puede elaborar el cuadro total anualizado de las remuneraciones a entregarse a los funcionarios de la empresa, tomando en cuenta cargos operativos y cargos comerciales o de ventas.

<b>CUADRO 4.9: SUELDOS UNIFICADOS ANUALES 2010</b>			
<b>CARGO</b>	<b>No.</b>	<b>SUELDOS ANUALES UNIFICADOS</b>	<b>UNIFICADOS POR CARGO</b>
Administradora	1	\$ 16.939,56	\$ 16.939,56
Administradora Jr.	2	\$ 14.839,62	\$ 29.679,24
Ejec. Cuenta	4	\$ 8.039,78	\$ 32.159,12
Comerciales	3	\$ 16.939,56	\$ 50.818,68
<b>SUELDOS TOTALES ANUALES</b>			<b>\$ 129.596,60</b>
ELABORACION PROPIA			

Para poder elaborar el balance de pérdidas y ganancias proyectado de igual manera se debe realizar el cuadro con los pronósticos de sueldos que se deben entregar a los colaboradores, adicionalmente para efectos del ejemplo se va a considerar un 8% de inflación anual para la proyección de los 5 años próximos, mismo que se muestra a continuación:

<b>CUADRO4.10 : PROYECCION SUELDOS TOTALES POR CARGO 2010- 2015</b>						
<b>CARGO</b>	<b>PROYECCION</b>					
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Administradora	\$ 16.939,56	\$ 18.294,72	\$ 19.758,30	\$ 21.338,97	\$ 23.046,08	\$ 24.889,77
Administradora Jr.	\$ 29.679,24	\$ 32.053,58	\$ 34.617,87	\$ 37.387,29	\$ 40.378,28	\$ 43.608,54
Ejec. Cuenta	\$ 32.159,12	\$ 34.731,85	\$ 37.510,40	\$ 40.511,23	\$ 43.752,13	\$ 47.252,30
Comerciales	\$ 50.818,68	\$ 65.728,08	\$ 69.792,49	\$ 75.609,13	\$ 78.517,45	\$ 81.425,77
<b>REMUNERACION TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 129.596,60</b>	<b>\$ 150.808,23</b>	<b>\$ 161.679,06</b>	<b>\$ 174.846,63</b>	<b>\$ 185.693,94</b>	<b>\$ 197.176,38</b>
ELABORACION PROPIA						

#### **4.3.2 ALIMENTACION FUNCIONARIOS**

Dentro de los beneficios que se les entrega a los empleados es la alimentación, para cada uno de ellos se les reconoce \$2.50 diarios indistintamente del cargo que ocupen, en el cuadro a continuación se puede ver los valores a cancelar por el rubro de alimentación para los empleados:

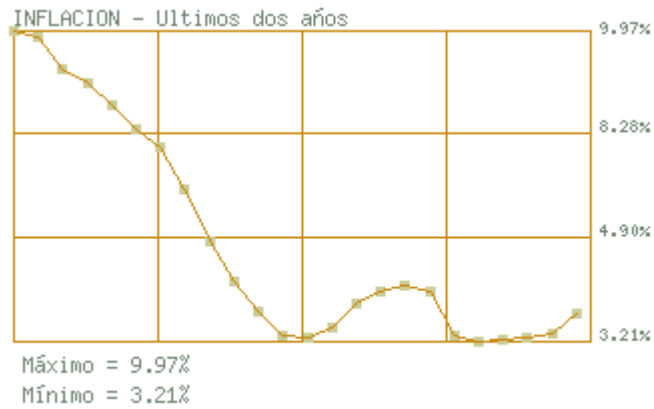
CUADRO 4.11 : ALIMENTACION EMPLEADOS 2010				
CARGO	No.	VALOR DIARIO POR ALIMENTACION	TOTAL DIARIO POR CARGO	TOTAL ANUAL POR CARGO
ADMINISTRADOR SR	1	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 600,00
ADMINISTRADOR JR.	2	\$ 2,50	\$ 5,00	\$ 1.200,00
EJECUTIVOS DE CUENTA COMERCIALES	4	\$ 2,50	\$ 10,00	\$ 2.400,00
	3	\$ 2,50	\$ 7,50	\$ 1.800,00
<b>TOTAL ALIMENTACION 2010</b>				<b>\$ 6.000,00</b>
ELABORACION PROPIA				

Por motivos de inflación se va a considerar que año a año incrementa también los gastos de alimentación en un 3.82% que es la inflación al momento de acuerdo a los siguientes datos del Banco Central:

CUADRO: INFALCION 2008-2010

FECHA	VALOR
Agosto-31-2010	3.82 %
Julio-31-2010	3.40 %
Junio-30-2010	3.30 %
Mayo-31-2010	3.24 %
Abril-30-2010	3.21 %
Marzo-31-2010	3.35 %
Febrero-28-2010	4.31 %
Enero-31-2010	4.44 %
Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2009	4.02 %

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS



Tomando en cuenta la información anterior, se realiza el cuadro de proyección de los gastos de alimentación para el personal, en el cuadro adjunto se detalla la proyección de gastos para los colaboradores de la línea de accidentes personales:

<b>CUADRO 4.12: PROYECCION</b>	
<b>AÑO</b>	<b>ALIMENTACION ANUAL</b>
2010	\$ 6.000,00
2011	\$ 6.192,00
2012	\$ 6.384,00
2013	\$ 6.576,00
2014	\$ 6.768,00
2015	\$ 6.960,00
ELABORACION PROPIA	

### 4.3.3 GASTOS DE MARKETING

Con el objetivo de ampliar la comunicación y difundir los servicios que brinda RCB a sus asegurados se realizará una campaña de Marketing a lo largo de todo el año en el cual se hará énfasis en los siguientes aspectos:

- Prensa, todas las publicaciones tendrán un costo anual de \$96.000 dólares.
- Radio, con un costo anual de \$29.200 dólares.
- Facebook (redes sociales), con un costo anual de \$32.000 dólares.

<b>CUADRO 4.13: GASTOS DE MARKETING</b>	
<b>VARIABLES</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
PRENSA	\$ 96.000,00
RADIO	\$ 29.200,00
REDES SOCIALES (FACEBOOK)	\$ 32.000,00
<b>TOTAL INVERSION ANUAL</b>	<b>\$ 157.200,00</b>
ELABORACION PROPIA	

Esta inversión se la va a realizar todos los años, pues la comunicación es un tema indispensable a tratar y es la fuente generadora de clientes, mejora la comunicación con los consumidores y permite dar a conocer todas las ventajas competitivas, procesos, beneficios que año a año se vayan desarrollando en la empresa.

#### **4.3.4 HONORARIOS DE TERCEROS**

Para analizar de manera correcta la empresa es importante tomar en cuenta el rubro de honorarios de terceros que corresponden a los valores pagados por concepto de contadores, auditores y abogados que debe manejar todo broker de seguros.

RCB como empresa anualmente paga por este concepto un valor de USD. 75.000 dólares, de igual manera para el presente trabajo se considerará el porcentaje en función de los empleados que forman parte de la línea de accidentes personales que es la única que se analiza, siendo así el valor para honorarios de terceros es el siguiente:

<b>CUADRO 4.14: HONORARIOS 2010</b>		
<b>VALOR ANUAL RCB</b>	<b>% PARTICIPACION</b>	<b>HONORARIOS 2010 LINEA AP</b>
\$ 75.000,00	7,22%	\$ 5.415,00
ELABORACION PROPIA		

Para la proyección hasta el 2015, se considerará el factor inflación, que corresponde al 3,82%, por tanto la proyección es la siguiente:

<b>CUADRO 4.15: HONORARIOS PROFESIONALES</b>	
<b>AÑO</b>	<b>HONORARIOS 2010 LINEA AP</b>
2010	\$ 5.415,00
2011	\$ 5.621,85
2012	\$ 5.828,71
2013	\$ 6.035,56
2014	\$ 6.242,41
2015	\$ 6.449,27
ELABORACION PROPIA	

#### **4.3.5 OTROS GASTOS**

Dentro de otros gastos se consideran los suministros de oficina, servicios básicos y arriendo de la oficina, en RCB anualmente se realizan estos gastos de acuerdo a la siguiente composición:

Para el presente trabajo solamente se consideró la línea de accidentes personales que representan 7 personas, dentro de RCB existen al momento 97 colaboradores, por tanto estos gastos se desglosarán en función a esta relación que representa 7.22%, de acuerdo a esto la aplicación de los gastos es la siguiente:

CUADRO 4.16: OTROS GASTOS 2010			
RUBROS	VALOR RCB	% DE RELACION	VALOR ANUAL
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 5.000,00	7,22%	\$ 361,00
SERVICIOS BASICOS	\$ 8.000,00	7,22%	\$ 577,60
ARRIENDO	\$ 12.000,00	7,22%	\$ 866,40
ELABORACION PROPIA			

Para la proyección hasta el 2015 se considera la inflación a la fecha que corresponden al 3.82%

CUADRO 4.17: PROYECCION ANUAL OTROS GASTOS						
RUBRO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
SUMINISTROS OF	\$ 361,00	\$ 498,90	\$ 689,48	\$ 952,86	\$ 1.316,86	\$ 1.819,90
SERVICIOS BASICOS	\$ 577,60	\$ 798,24	\$ 1.103,17	\$ 1.524,58	\$ 2.106,97	\$ 2.911,84
ARRIENDO	\$ 866,40	\$ 1.197,36	\$ 1.654,76	\$ 2.286,88	\$ 3.160,46	\$ 4.367,76
ELABORACION PROPIA						

#### 4.4. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (BALANCE DE RESULTADOS)

Para desarrollar el estado de pérdidas y ganancias se utiliza la información que se ha desarrollado anteriormente en ingresos y gastos, de acuerdo a la siguiente información:

BALANCE GENERAL AL 31 DICIEMBRE 2010	
<b>INGRESOS</b>	
<u>INGRESOS OPERACIONALES</u>	
VENTAS	\$ 81.000,00
RENOVACIONES	\$ 58.341,50
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 139.341,50</b>
<b>GASTOS</b>	
<u>GASTOS OPERACIONALES</u>	
SUELDOS EMPLEADOS	\$ 129.596,60
GASTOS DE MARKETING	\$ 157.200,00
GASTO DEPRECIACION	\$ 1.333,30
ALIMENTACION	\$ 6.000,00
HONORARIOS DE TERCEROS	\$ 5.415,00
<u>OTROS GASTOS</u>	
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 361,00
SERVICIOS BASICOS	\$ 577,60
ARRIENDO	\$ 866,40
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 301.349,90</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>-\$ 162.008,40</b>
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	-\$ 24.301,26
UTILIDAD ANTES DE IMP. RENTA	-\$ 137.707,14
25% IMP RENTA	-\$ 34.426,79
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$ 103.280,36</b>
ELABORACION PROPIA	

Tomando en cuenta esta información el Balance de Resultados proyectado hasta el 2015 es el siguiente:

CUADRO 4.19: BALANCE DE RESULTADOS PROYECCION 2010 - 2015						
INGRESOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
VENTAS	\$ 81.000,00	\$ 100.631,16	\$ 120.262,32	\$ 139.893,48	\$ 159.524,64	\$ 179.155,80
RENOVACIONES	\$ 58.341,50	\$ 120.598,59	\$ 199.718,61	\$ 295.701,56	\$ 408.547,44	\$ 538.256,25
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 139.341,50</b>	<b>\$ 221.229,75</b>	<b>\$ 319.980,93</b>	<b>\$ 435.595,04</b>	<b>\$ 568.072,08</b>	<b>\$ 717.412,05</b>
<b>GASTOS</b>						
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
SUELDOS EMPLEADOS	\$ 129.596,60	\$ 150.808,23	\$ 161.679,06	\$ 174.846,63	\$ 185.693,94	\$ 197.176,38
GASTOS DE MARKETING	\$ 157.200,00	\$ 157.200,00	\$ 157.200,00	\$ 157.200,00	\$ 157.200,00	\$ 157.200,00
GASTO DEPRECIACION	\$ 1.333,30	\$ 1.333,33	\$ 1.333,33	\$ 1.333,30	\$ 1.333,33	\$ 1.333,33
ALIMENTACION	\$ 6.000,00	\$ 6.192,00	\$ 6.384,00	\$ 6.576,00	\$ 6.768,00	\$ 6.960,00
HONORARIOS DE TERCEROS	\$ 5.415,00	\$ 5.621,85	\$ 5.828,71	\$ 6.035,56	\$ 6.242,41	\$ 6.449,27
<b>OTROS GASTOS</b>						
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 361,00	\$ 498,90	\$ 689,48	\$ 952,86	\$ 1.316,86	\$ 1.819,90
SERVICIOS BASICOS	\$ 577,60	\$ 798,24	\$ 1.103,17	\$ 1.524,58	\$ 2.106,97	\$ 2.911,84
ARRIENDO	\$ 866,40	\$ 1.197,36	\$ 1.654,76	\$ 2.286,88	\$ 3.160,46	\$ 4.367,76
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 301.349,90</b>	<b>\$ 323.649,91</b>	<b>\$ 335.872,51</b>	<b>\$ 350.755,81</b>	<b>\$ 363.821,97</b>	<b>\$ 378.218,48</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>-\$ 162.008,40</b>	<b>-\$ 102.420,16</b>	<b>-\$ 15.891,58</b>	<b>\$ 84.839,23</b>	<b>\$ 204.250,11</b>	<b>\$ 339.193,58</b>
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	-\$ 24.301,26	-\$ 15.363,02	-\$ 2.383,74	\$ 12.725,88	\$ 30.637,52	\$ 50.879,04
UTILIDAD ANTES DE IMP. RENTA	-\$ 137.707,14	-\$ 87.057,14	-\$ 13.507,84	\$ 72.113,35	\$ 173.612,59	\$ 288.314,54
25% IMP RENTA	-\$ 34.426,79	-\$ 21.764,28	-\$ 3.376,96	\$ 18.028,34	\$ 43.403,15	\$ 72.078,63
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$ 103.280,36</b>	<b>-\$ 65.292,85</b>	<b>-\$ 10.130,88</b>	<b>\$ 54.085,01</b>	<b>\$ 130.209,44</b>	<b>\$ 216.235,90</b>

#### 4.5 Verificación de la hipótesis

La hipótesis respecto al proyecto planteado en el plan de tesis corresponde al siguiente supuesto:

*“La formulación de un modelo de servicio destinado al incremento de la fidelización del cliente puede generar mayores ingresos para la empresa Raúl Coka Barriga en un 10% de incremento anual.”*

Para poder verificar el crecimiento anual que tiene el proyecto debemos analizar los resultados anuales de la empresa. De acuerdo al balance de resultados proyectado hasta el 2015, se puede observar los siguientes resultados anuales:

CUADRO 4.20: UTILIDAD ANUAL					
2010	2011	2012	2013	2014	2015
\$ (103.280,36)	\$ (65.292,85)	\$ (10.130,88)	\$ 54.085,01	\$ 130.209,44	\$ 216.235,90
ELABORACION PROPIA					

## 4.6 Cálculos del TIR y VAN

Se realizara el cálculo del TIR<sup>26</sup> y el VAN para determinar que tan rentable es el proyecto trayendo a valor presente todos los ingresos que se generaran hasta el 2015, para ello a continuación se muestran los cálculos.

### 4.6.1 TIR

Para calcula la TIR necesitamos los siguientes datos:

Valores monetarios:

AÑO	VALOR
2010	(\$ 4.000,00)
2011	(\$ 65.292,85)
2012	(\$ 10.130,88)
2013	\$ 54.085,01
2014	\$ 130.209,44
2015	\$ 216.235,90

El valor en el año 2010 corresponde a la inversión que debe realizar el proyecto el mismo que es la central telefónica pues el proyecto es sobre RCB, una empresa que se encuentra en marcha, los valores que se encuentran detallados en los

<sup>26</sup> <http://hojas-de-calculo-en-excel.blogspot.com/2009/05/calcular-la-tir-y-el-van.html>

siguientes años corresponden al resultado arrojado por el Balance de Resultados, siendo estos valores los resultados de la operación de la empresa en cada año descontando todos los gastos en los que se incurre.

Tasa de descuento<sup>27</sup>:

Para determinar la tasa de descuento utilizaremos la tasa de interés pasiva estipulada por el Banco Central de Ecuador que es el organismo estatal que regula las tasas a las que se deben poner todas las inversiones en el Ecuador que son las siguientes dependiendo de los plazos:

<b>CUADRO4.21: TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Plazo 30-60	3.47	Plazo 121-180	5.53
Plazo 61-90	3.63	Plazo 181-360	5.30
Plazo 91-120	4.46	Plazo 361 y más	6.05

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL  
ECUADOR

---

<sup>27</sup> Banco Central de Ecuador

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

De acuerdo al proyecto utilizaremos la tasa referencial que corresponde al plazo mayor a 361 días por tanto la tasa de descuento para el proyecto será del 6,05%.

Adicionalmente se deben considerar el riesgo país que es un valor muy determinante en el momento de realizar inversiones. En el cuadro a continuación se detallan los valores de riesgo país y la transformación en porcentajes:

<b>CUADRO 4.22: RIESGO PAIS</b>		
<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
Noviembre-03-2010	1016	10,16
Noviembre-02-2010	1013	10,13
Noviembre-01-2010	1012	10,12
Octubre-29-2010	1011	10,11
Octubre-28-2010	1004	10,04
Octubre-27-2010	997	9,97
Octubre-26-2010	1003	10,03
Octubre-25-2010	1009	10,09
Octubre-22-2010	1012	10,12
Octubre-21-2010	1013	10,13

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Por tanto la tasa de descuento a emplearse es la sumatoria de la tasa del riesgo país y la tasa pasiva del Banco Central del Ecuador. 16,21%

Con toda esta información se puede calcular la TIR, por tanto será de 65%, la TIR es realmente alta pues, la inversión que debe efectuarse para aplicar el modelo a RCB es relativamente pequeña a comparación de los grandes beneficios que se obtendrán por la mejora en el servicio al cliente que es la primordial búsqueda del Modelo DIFAS.

#### 4.6.2 Calculo del VAN

Para calcular el VAN se utiliza la misma se utiliza la tasa de descuento explicada anteriormente que corresponde a un valor de 16,21%, con esta información se calcula en VAN que es de \$ 144.196,51 dólares.

AÑO	IMPORTE
2010	(\$ 4.000,00)
2011	(\$ 65.292,85)
2012	(\$ 10.130,88)
2013	\$ 54.085,01
2014	\$ 130.209,44
2015	\$ 216.235,90

tasa de dscto	16,21%
TIR	65%
VAN	\$ 144.196,51

## **CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones:**

#### **5.1.1 El servicio al cliente y como manejarlo.**

Tal como lo indica el modelo DIFAS el servicio al cliente es un punto neurálgico para toda empresa, todo cliente es sensible al servicio que recibe de sus suministradores, una buena atención atraerá a más clientes (boca a boca) pero un mal servicio se difunde con mayor rapidez en el mercado.

Es por ello indispensable mantener presente en toda empresa los 10 mandamientos de la atención al cliente<sup>28</sup>:

1. El cliente por encima de todo

---

<sup>28</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>

2. No hay nada imposibles cuando se quiere: A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que el desea.
3. Cumple todo lo que prometas: Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera. Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir mas de los esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.
5. Para el cliente tu marcas la diferencia: Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.
6. Fallar en un punto significa fallar en todo: Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de

empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un numero diferente, todo se va al piso.

7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos: Los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente: La única verdad es que los clientes son quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.

9. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar: Si se logro alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".

10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo: Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

Todos estos puntos marca la diferencia entre una empresa mediocre y una empresa que busca la excelencia.

### **5.1.2 Servicio al cliente como punto diferenciador.**

En el mundo de los seguros la comercialización es mucho más complicada pues en primer lugar es un intangible y en segundo lugar la diferenciación es se vuelve muy limitada pues al ser un mercado muy competitivo en cuanto al diseño del producto se va a comercializar todas las empresas buscan, comparan e igualan los productos.

Es por este motivo fundamental buscar un diferenciador que cautive a los clientes como es el servicio, esta es una herramienta fundamental de bajo costo y que permite fidelizar a los clientes.

Conocemos que el cliente es un juez de todo producto y servicio que se le proporcione, es por ello que a través del servicio personalizado podemos

llegar a los usuarios y alcanzar el nivel de excelencia que busca, inclusive con el conocimiento integral de los consumidores podemos superar las expectativas que tienen sobre el servicio y lograr un vínculo comercial que permita a los clientes comprometerse más con la empresa.

Para lograr el servicio de excelencia que todos buscamos como consumidores es indispensable un compromiso con la empresa y con los clientes, es por ello que se vuelve una necesidad para toda empresa mantener a todos sus colaboradores satisfechos y conocer también sus necesidades pues ellos son quienes dan la cara a los clientes, y un colaborador feliz brinda de mejor manera el servicio, es preferible conservar clientes a actuales que buscar nuevos, esto debido al alto nivel de competitividad que existe en este mercado.

### **5.1.3 El servicio como un proceso adicional, preparación al personal.**

Uno de los grandes errores que comenten las empresas es no considerar al servicio al cliente como un proceso funcional dentro de su cadena de

producción, y de igual manera no capacitar al personal para brindar la atención al cliente.

Es importante que toda persona que tiene un trato con el cliente este capacitado para hacerlo, conozca de manera clara todos los procesos internos de la empresa y principalmente este formado para tratar al cliente.

La formación contempla no solamente el conocimiento sobre sus funciones operativas y el trato con el cliente, sino también su forma de pensar al respecto, llevarlo a un compromiso con la empresa, esto marca la diferencia.

#### **5.1.4 El nivel de servicio fideliza los clientes.**

La implantación de un programa de un programa de fidelización reporta una serie de ventajas tanto para el cliente, que recibe incentivos por su consumo e información directa, como para la empresa, que puede incrementar su

servicio al cliente, obtener información detallada sobre el comportamiento de este y diseñar estrategias de comunicación más directas y eficaces.

### **5.1.5 Servicio al cliente directamente relacionado con la dirección de la empresa**

Un tema importante para tomar en cuenta es que el servicio al cliente depende fundamentalmente de los Directivos de la empresa, pues son ellos quienes desde el mando de la empresa demuestran la importancia que tiene para la empresa el servicio.

De la forma en que los Directivos de la empresa visualicen el servicio es como los funcionarios de la empresa actuarán y replicarán con los clientes, es por ello indispensable que los Directivos sean los principales empoderados en dar el mejor servicio a los clientes.

Nadie puede dar lo que no tiene. En realidad un Servicio de Calidad al Cliente es el resultado de la felicidad de nuestros empleados. Si los funcionarios no se sienten como si fuesen dueños del negocio, poca es la

atención que pondrán a lo que el cliente espera del negocio. Por tanto se debe crear el ambiente adecuado.

No podemos esperar que un empleado inestable, temeroso o hasta enojado, se comporte de una manera muy positiva, así que una parte importante en la que se debe enfocar para brindar un servicio de calidad a los clientes es el personal.

De nada sirve un gerente con un alto grado de capacitación y experiencia práctica, si este no puede motivar al mejor esfuerzo y aprovechar la actitud positiva de los funcionarios, así como mejorar el ambiente y generar colaboradores satisfechos, es por ello lo fundamental de la dirección y la importancia que le den a todos los elementos integrantes para el servicio.

Un óptimo servicio al cliente genera satisfacción y esto lleva a una conducta subsiguiente del consumidor. Un consumidor satisfecho es más propenso a recomprar el producto y a dar referencias positivas. Un consumidor satisfecho es la mejor publicidad para una empresa.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

### **5.2.1 Forma de diferenciación – El Servicio**

Después de realizar el presente trabajo con un profundo enfoque en el servicio al cliente, es importante recomendar a toda empresa no solo de servicios, sino también de productos, tomar como pilar fundamental el servicio que brindan a sus clientes.

En todo mercado se puede palpar la gran competencia que existe, pues con el mundo globalizado en el que vivimos la tecnología y ciencia necesaria para igual a los competidores encuentra a la vuelta de la esquina y se hace indispensable buscar una forma de diferenciar una empresa.

La única forma de hacerlo es a través de un servicio diferenciado, que no solo cumpla con las expectativas de los consumidores, sino que las supere y genere tranquilidad y confianza en quienes usan los servicios de tal empresa o productos.

La eficiencia en el servicio está en cada uno de sus colaboradores, si no existe disposición y ganas de hacerlo (principalmente de los directivos de cada empresa) no se podrá conseguir un servicio de calidad independientemente del modelo que se aplique.

Es por ello indispensable que toda empresa forme a sus colaboradores y los enmarque en el servicio que desea brindar la empresa, la formación va más allá de una capacitación, es llevar al colaborador a pensar y desear brindar ese servicio que diferencia a la empresa.

### **5.2.2 El servicio de calidad esta dentro de cada empresa**

Al referir el servicio de calidad dentro de la empresa, hacemos referencia a los colaboradores, toda empresa se debe a quienes trabajan día a día en ella.

Son quienes reciben a sus clientes y dan el trato directo a cada uno de ellos. Por tanto toda empresa debe enfocarse en brindar no solo a sus clientes externos un buen trato, sino también y principalmente a sus clientes internos que son el motor de la empresa.

Si no existe motivación en este motor, no va a funcionar la empresa, aunque se implementen los modelos de mayor calidad y costos, si el personal no está motivado no se logran las metas empresariales.

Es por ello que en la actualidad inclusive se organizan eventos nacionales y mundiales para medir a las empresas por satisfacción interna (colaboradores), pues esto les diferencia de las empresas mediocres y les permite crecer.

Con un grupo de trabajo motivado se pueden lograr grandes cosas, la motivación no solo viene de valores monetarios, depende también del trato personal, los beneficios empresariales que les brindan, que son factores que económicamente no debilitan a la empresa sino por el contrario permiten expresar esa sensación de satisfacción interna hacia los clientes, con un buen servicio, de calidad y que motive a sus clientes a quedarse con esa compañía.

### **5.2.3 Cambiar lo malo por lo bueno**

Para efectuar cualquier cambio es indispensable primero conocerse, esto lo debe realizar toda empresa.

Todas las empresas deben hacerse una autoevaluación, para saber en qué están fallando y poder mejorar, toda mejora le agrada a nuestros clientes.

Revisar los objetivos planteados, analizar la estructura, el personal que da el apoyo, si los productos o servicios que se ofrecen son los adecuados para el mercado.

Puede ser un trabajo extenso pero es indispensable año a año conocer cuáles han sido las debilidades de la empresa, las fallas para tomar medidas correctivas y seguir en marcha.

Sin este autoanálisis una empresa no puede cambiar, sin conocerse no se puede cambiar.



## BIBLIOGRAFIA

### Internet

1. “Modelo de Calidad y Gestión del Servicio” Luis Gerardo Alférez Sandoval (2010), [[www.emagister.com/modelo de servicio al cliente](http://www.emagister.com/modelo-de-servicio-al-cliente) ] **Modelo de Servicio al Cliente.**
2. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS (2010). [[www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)], **ranking de brokers por ramo.**
3. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS (2010). [[www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)], **Ranking de aseguradoras.**
4. RAUL COKA BARRIGA A.A.PS. (2010) [[www.raulcoka.com/seguros](http://www.raulcoka.com/seguros)], **Historia de la empresa, tipo de productos**
5. MONOGRAFIAS (2010), [<http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>], **Servicio al cliente.**
6. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, [<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>], **Tasas de Interés.**
7. BLOGSPOT, [<http://hojas-de-calculo-en-excel.blogspot.com/2009/05/calcular-la-tir-y-el-van.html>], **Cálculos del TIR y VAN en Excel**

8. GESTIOPOLIS, [<http://www.gestiopolis.com/marketing-2/rotacion-personal-impacto-servicio-cliente.htm>], **Servicio al cliente.**
  
9. MONOGRAFIAS, JOSE A. AVILES, [[www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml)], **Formulación de Encuestas.**
  
10. MONOGRAFIAS, LIC. SALVADOR ELIAS RODRIGUEZ SOLIS [[www.monografias.com/trabajos60/tamano-muestra-archivistica/tamano-muestra-archivistica2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos60/tamano-muestra-archivistica/tamano-muestra-archivistica2.shtml)]; **Cálculos para determinar la Demanda.**

### **Libros**

11. DIRECCION DE MARKETING (1997), **Cuantificación de Demanda:** Philip Kotler;

### **Periódicos**

12. DIARIO HOY, (2008). “**Aseguradoras buscan nuevo mercado**”.

## **ANEXOS**