ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA SUÁREZ Y SUÁREZ"

Disertación de grado previo a la obtención del título de

Ingeniera Comercial con mención en Marketing.

Línea de Investigación:

Organización y Administración de empresas

Autora:

PATRICIA GABRIELA LLERENA POZO

Director:

MG. AMPARITO DEL ROCÍO PÉREZ BARRIONUEVO

Ambato - Ecuador

Mayo 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA SUÁREZ Y SUÁREZ"

Línea de Investigación:

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autora:

PATRICIA GABRIELA LLERENA POZO

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo, Ing. MG f. _____
CALIFICADORA

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Ing. MG f. _____
CALIFICADOR

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing. MG. f. _____
CALIFICADOR

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. f. _____
DIRECTORA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. _____
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Patricia Gabriela Llerena Pozo con cédula de ciudadanía Nro. 180385325-6 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Marketing son absolutamente originales y personales.

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

Patricia Gabriela Llerena Pozo

C.I. 180385325-6

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser quien guía mi camino

A mis padres porque han sido un pilar fundamental en mi vida, un ejemplo de perseverancia y sacrificio, por su apoyo y amor incondicional que ha permitido que concluya mi carrera universitaria en tan prestigiosa institución.

A la empresa Suárez y Suárez por brindarme el apoyo necesario para el desarrollo del presente proyecto.

A Amparito Pérez, mi Director de Disertación, que con su paciencia y empeño ha sabido orientar el presente trabajo.

Gabriela Llerena

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a:

Mis padres que son mi ejemplo a seguir, las personas que han estado en el largo camino de mi vida estudiantil, por el amor y apoyo que siempre me han brindado.

Mis hermanos María José y María Emilia, por ser mi principal inspiración de superación, y mi compañía.

Gabriela Llerena

RESUMEN

El presente trabajo de investigación basado en el análisis general administrativo de la empresa Suárez y Suárez, tiene como principal objetivo proponer un diseño de un modelo de gestión para mejorar la eficiencia administrativa de la empresa. La investigación realizada fue de campo y bibliográfica, se utilizó los niveles de investigación exploratoria; además se aplicó instrumentos para recopilación de información como la encuesta realizada a los clientes internos y externos, y la entrevista realizada al gerente de la empresa. Sobre la base de los resultados obtenidos de la investigación se realizó un análisis de la situación actual de la empresa, y se estableció un modelo de gestión permitirá alcanzar una eficiencia administrativa ya que se propone actividades que cubran el proceso administrativo como: Filosofía empresarial, estrategias para alcanzar la eficiencia, implementar un manual de funciones y procedimientos, un organigrama estructural, además que se presenta la propuesta de implementación de un software eficiente que de la confianza de un buen control, y en base a los indicadores de eficiencia, se podrá medir el trabajo de cada persona en la empresa.

Palabras Claves: Modelo de gestión, control, Eficiencia administrativa.

ABSTRACT

This research work is based on the administrative overview analysis of the company Suarez y Suarez, which is aiming to propose a design of a management model to improve the administrative efficiency of the company. The study consisted of field research, literature review and various levels of exploratory research; in addition, tools to gather information such as the survey were administered to internal and external clients as well as a conducted interview to the manager of the company. Based on the results of the investigation, an analysis of the current situation of the company was held, and a management model was proposed that enables to meet administrative efficiency due to the proposed activities that cover administrative processes such as business philosophy, strategies to achieve efficiency, implementation of a functional and procedures manual, and an organizational structure; moreover, the implementation of a proposal about an efficient and trustworthy software of monitoring is developed and based on efficiency indicators, the staff's performance would be measured in the company.

Keywords: Management model, control, efficiency.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

Declaración de autenticidad y responsabilidad iii

Agradecimiento iv

Dedicatoria v

Resumen vi

Abstract vii

Índice de Contenidos viii

Índice de Gráficos xiii

CAPITULO I 1

EL PROBLEMA 1

1.1 Tema 1

1.2 Planteamiento del Problema 1

1.2.1Contextualización 1

1.2.2 Análisis Crítico 4

1.2.3 Prognosis 5

1.2.4 Formulación Del Problema 5

1.2.5 Interrogantes 8

1.2.6 Delimitación del problema 9

1.3 Justificación 10

1.4 Objetivos 11

1.4.1 General 11

1.4.2 Específicos 11

CAPITULO II 11

MARCO TEORICO 12

2.1 Estado del Arte 12

2.2 Fundamentación Filosófica 13

2.3 Fundamentación Legal 14

2.3.1 Ley General De Seguros 14

2.4 Conceptos y definiciones 18

2.4.1 Variable independiente: Modelo de Gestión 18

2.4.1.1 Modelo de Gestión 18

2.4.1.1.1 Tipos de Modelo de Gestión 20

2.4.1.1.2 Objetivos del Modelo de Gestión 23

2.4.1.1.3 Proceso Administrativo. 23

2.4.1.1.3.1 Planificación 25

2.4.1.1.3.2 Organización 35

2.4.1.1.3.3 Dirección 44

2.4.1.1.3.4 Control 48

2.4.1 Variable dependiente: Eficiencia Administrativa 51

2.4.2.1 Eficiencia Administrativa..... 51

CAPITULO III 58

METODOLOGIA 58

3.1 Tipo de Investigación 58

3.2 Métodos de Investigación. 58

3.2.1 Población y Muestras 59

3.3 Técnicas e instrumentos 61

3.3.1 Diseño del cuestionario para el diagnóstico de la empresa basado en el "Modelo de Diagnóstico de la Gestión de la Calidad Europeo". 61

CAPITULO IV 63

PRESENTACION DE RESULTADOS 63

4.1. Análisis e Interpretación de resultados 63

4.1.1 Presentación de resultados obtenidos del cuestionario de diagnóstico. 63

4.1.1.1 Resultado del cuestionario del diagnóstico 64

4.1.2 Resultados de la encuesta a los clientes internos 67

CAPITULO V 86

PROPUESTA 86

5.1 Tema 86

5.2 Datos Informativos....86

5.3 Antecedentes de la propuesta....86

5.4 Justificación de la Propuesta....87

5.5 Beneficiarios....88

5.6 Objetivos....88

5.6.1 Objetivo General....88

5.6.2 Objetivos Específicos....89

5.7 Factibilidad....89

5.8 Desarrollo de Objetivos....89

5.8.1 Diagnosticar la situación actual de la empresa Suárez&Suárez....89

5.8.1.1Análisis del entorno....89

5.8.2 Desarrollo de un modelo de gestión administrativa para la empresa Suárez y Suárez.....94

5.8.2.1 Planificación....94

5.8.2.1.1 Misión....94

5.8.2.1.2. Visión....95

5.8.2.1.3 Valores....95

5.8.2.1.4 FODA....96

5.8.2.5 Presupuesto de Ventas....99

5.8.2.2 Organización....101

5.8.2.2.1 Estructura Orgánico-Funcional 101

5.8.2.2.2 Manual de Funciones 102

5.8.2.2.3 Manual de Procedimientos 115

5.8.2.3 Dirección 128

5.8.2.4 Control 133

CAPITULO VI 148

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 148

6.1 Conclusiones 148

6.2 Recomendaciones 149

BIBLIOGRAFIA 151

ANEXOS 153

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Tablas

Tabla 2.1.:Actividades importantes de cada función fundamental de la Administración 25

Tabla 3.1.:Clientes Internos 59

Tabla 3.2.:Clientes Externos 60

Tabla 3.3.:Puntuación 62

Tabla 4.1.:Sumatoria de Diagnóstico 64

Tabla 5.1.:Ranking de Intermediarios de Seguros 91

Tabla 5.2.:Modelo de Gestión 94

Tabla 5.3.:FODA 96

Tabla 5.4.:Matriz FODA 97

Tabla 5.5.:Estrategias 98

Tabla 5.6.:Presupuesto de ventas 99

Tabla 5.7.:Comisiones. 100

Tabla 5.8.:Cronograma de Comités. 130

Tabla 5.9.:Fechas especiales. 133

Figuras

Figura 1.1: Árbol de Problemas 6

Figura 2.1: Modelo desarrollado por el (CIDEC) 21

Figura 2.2: Modelo Recursos Humanos 22

Figura 2.3: Modelo EFQM de Excelencia 22

Figura 2.4: Proceso Administrativo 24

Figura 2.5: Características de la Planeación 29

Figura 2.6: Tipos de Planes 30

Figura 2.7: Pasos de la planeación 33

Figura 2.8: Pasos para la delegación 42

Figura 2.9: Tipos de Organización 43

Figura 2.10: Tipos de manuales 44

Figura 2.11: Principio de Dirección. 45

Figura 2.12: Pasos para la comunicación. 48

Figura 2.13: Eficiencia Administrativa 51

Figura 4.1: Diagnóstico 64

Figura 4.2: Conocimiento del Objetivo General de la empresa 67

Figura 4.3: Desempeño Adecuado 68

Figura 4.4: Mejorar el desempeño 69

Figura 4.5: Superior inmediato 70

Figura 4.6: Comunicación 71

Figura 4.7: Conocimiento de políticas 72

Figura 4.8: Conocimiento de políticas 73

Figura 4.10: Ingreso a la empresa 75

Figura 4.11: Evaluaciones de desempeño 76

Figura 4.12: Capacitación 77

Figura 4.13: Trabajo 78

Figura 4.14: Servicio 79

Figura 4.15: Factores importantes al contratar un seguro 80

Figura 4.16: Razones por la contratación con la empresa 81

Figura 4.17: Competencia 82

Figura 4.18: Servicio Post Venta 83

Figura 4.19: Sucursales 84

Figura 4.20: Promoción 85

Figura 5.1: Misión 94

Figura 5.2: Visión 95

Figura 5.3: Valores 95

Figura 5.4: Organigrama Estructural. 102

Figura 5.5: Flujograma de Ventas. 126

Figura 5.6: Flujograma de Servicio. 127

Figura 5.7: Alta Gerencia. 129

Figura 5.8: Proceso de toma de decisiones. 129

Figura 5.9: Módulos EFI. 134

Figura 5.10: Producción Emitida. 136

Figura 5.11: Emisiones pendientes. 136

Figura 5.12: Vencimientos. 138

Figura 5.13: Cotizaciones Pendientes. 139

Figura 5.14: Producción Pagada. 140

Figura 5.15: Cuota Inicial. 142

Figura 5.16: Cuota Inicial pendiente. 143

Figura 5.17: Comisiones pendiente. 144

Figura 5.18: Siniestros pendiente. 146

Figura 5.19: Siniestralidad. 147

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION PARA MEJORAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA SUAREZ Y SUAREZ"

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1Contextualización

El sistema financiero del Ecuador está conformado por instituciones financieras públicas y privadas que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos, constituyéndose los bancos como el mayor participante del mercado con más del 90% de las operaciones del sistema, según Superintendencias de Bancos y Seguros SIB (2013)

El sistema asegurador tiene un rol importante dentro de las actividades de intermediación financiera, ya que su actividad no solo permite disminuir el riesgo de las inversiones, sino que también genera fuentes alternativas de ahorro e inversión.

Según la SIB (2013), el sector asegurador se destacó durante el 2011 por un crecimiento llamativo de sus operaciones, que ha llevado a que sus activos aumenten en un 23,2% anual, lo que traducido a ganancias, representó USD 128,5 millones en resultados técnicos y USD 66,6 millones en utilidades brutas, este crecimiento, tanto en activos como en rentabilidad, observado en los últimos años, se explica en gran parte por el dinamismo evidenciado en la cartera de crédito del sistema financiero tradicional, que ante la incapacidad de incrementar sus márgenes de rentabilidad a través de una mayor tasa de interés activa por las regulaciones existentes en la misma encontraron en el sistema de seguros una alternativa rentable para realizar ventas cruzadas de servicios relacionados al crédito.

Ambato, es poseedora de un gran motor industrial y comercial de importancia para la economía del centro del país y del Ecuador, en donde se encuentran ubicadas sucursales de las más grandes aseguradoras del país.

En la ciudad de Ambato, a pesar del notorio crecimiento de la cultura aseguradora en la población, aun existe un mercado que explotar, en sus distintos ramos como son:

vehículos, incendio, robo equipo electrónico, entre otros ramos generales, así como los seguros de personas.

El crecimiento comercial en el ámbito de seguros es notable, situación que obliga a las aseguradoras a ser competitivas y prestar servicio de calidad, para lo cual deben prepararse y tomar decisiones lo más acertadas posible, en este contexto surgen los bróker, asesores de seguros, entidades encargadas de ser los intermediarios para gestionar la venta de seguros, que da un asesoramiento profesional a sus clientes, a cambio de una comisión.

En la ciudad de Ambato, existen según datos proporcionados por la SIB intermediarios de seguros clasificados en:

- Agencias Asesoras Productoras de Seguros
- Agente de Seguros con Relación de dependencia
- Agente de Seguros sin Relación de dependencia

Suárez y Suárez, es una empresa asesora de seguros, intermediario entre la compañía aseguradora y el asegurado, inició sus actividades el 22 de noviembre de 2007 con la credencial N° 00996, otorgada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, a nombre de Suárez Mantilla José Miguel.

En la actualidad, con las normativas de la Superintendencia de Bancos y Seguros, las instituciones financieras deben mantener asegurados a los socios que tengan compromisos crediticios con la misma, lo que ha provocado que en la ciudad de Ambato, crezca la cultura del seguro, por tal razón nace la idea del bróker de seguros, a nombre de Suárez Mantilla José Miguel, con el nombre comercial Suárez & Suárez Agentes Asesores de Seguros.

Sin embargo, con la finalidad de ganar espacio en el mercado asegurador la empresa Suárez y Suárez debe diseñar un modelo de gestión que permita la optimización en la ejecución de los procesos, para poder brindar un servicio de calidad.

1.2.2 Análisis Crítico

El problema central de la presente investigación es la desorganización administrativa en la empresa Suárez y Suárez.

Por la desorganización que existe en la empresa, los clientes pueden notar un deterioro en el servicio, debido a que no existe un control en el tiempo de entrega de pólizas a los clientes, en el tiempo de emisión de pólizas, falta de gestión de renovación de pólizas. Además que no hay un seguimiento en el proceso de cobranzas, tanto de primas como de comisiones al bróker, lo que conlleva a la falta de liquidez, que es un problema al

momento en la empresa. La ausencia de un presupuesto de ventas o un objetivo establecido en la empresa, hace que cada persona trabaje de manera individual y rutinariamente sin saber a dónde se direccionan o el por qué de las tareas.

Por lo tanto se determina que la ausencia de un modelo de gestión ha llevado que la empresa tenga problemas administrativos y deficientes procedimientos.

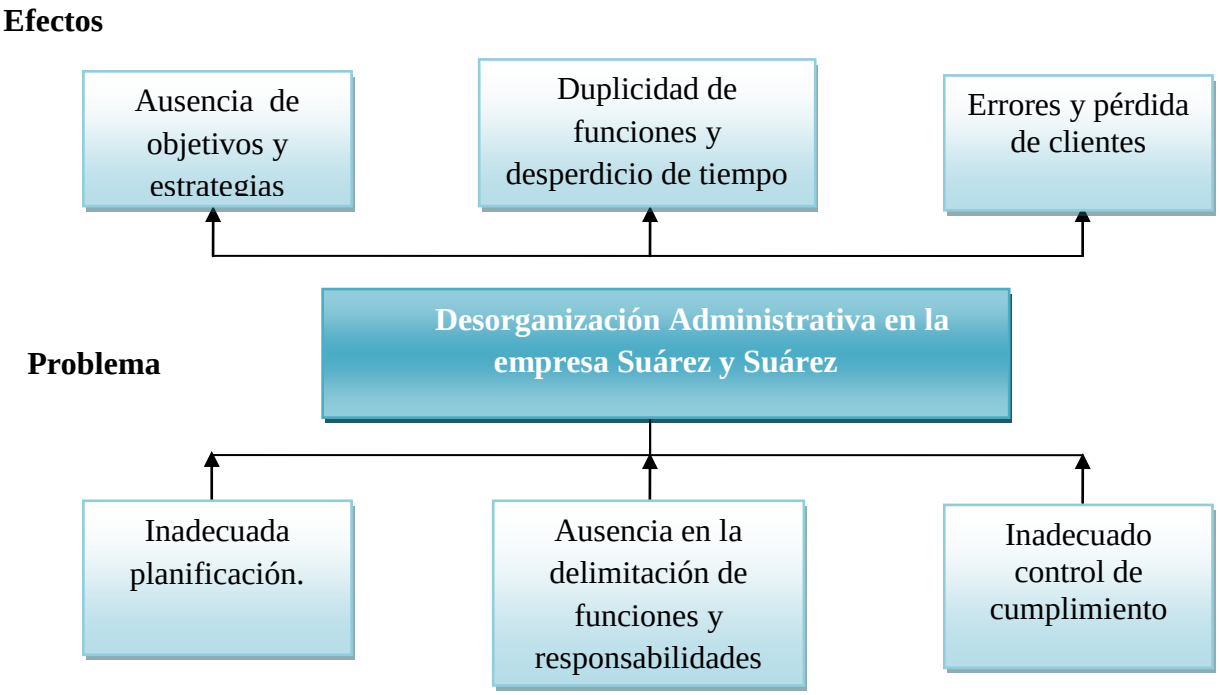
1.2.3 Prognosis

¿Si la empresa Suárez y Suárez no diseña un modelo de gestión que le permita ser eficiente en el mercado asegurador a fin de ser competitivo, corre el riesgo de perder clientes y rentabilidad, lo que inclusive puede provocar el cese de sus actividades en el mercado local?

1.2.4 Formulación Del Problema

Para la identificación del problema central en la empresa Suárez y Suárez se realizó un análisis con todos los involucrados, como lo son: el gerente general, el gerente comercial, gerente técnico, ejecutivos de cuentas, clientes importantes; después de lo cual se determinó que el principal problema es: “Desorganización Administrativa en la empresa Suárez y Suárez”.

Figura 1.1: Árbol de Problemas



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2014)
Fuente: Empresa Investigada

Después de haber realizado el análisis macro, meso y micro, y haber planteado el análisis causa-efecto, se puede detectar que el problema en la empresa se radica en la desorganización administrativa, por las principales causas:

Inadecuada planificación: Suárez y Suárez es una empresa familiar, por lo que consideran como fuente de conocimiento a la experiencia y se basan en la práctica. Sin embargo, la experiencia es importante, pero no es suficiente.

Aún cuando en el último año se ha implementado cierto sistema de control, no tienen establecidos procesos ni cuentan con información real, lo que conlleva a un retraso y pérdida de tiempo.

Ausencia en la delimitación de funciones y responsabilidades: En la empresa Suárez y Suárez existe la ausencia de un manual de procesos y funciones, por lo que no se han establecido responsables de las actividades, como en el punto anterior se detalla, el trabajo se lo realiza en base a la experiencia.

Esto conlleva a la duplicidad de funciones y la falta de responsabilidad en las actividades. En un bróker de Seguros, es muy importante delimitar las funciones, ya que al no hacerlo, puede tener consecuencias muy graves como:

- Pérdida de clientes
- Mala asesoría
- Siniestros no reconocidos

Inadecuado control de cumplimiento: En la empresa Suárez y Suárez no se realiza ningún tipo de control en los diferentes procesos de la empresa, es por esta razón que existen errores que pueden afectar a los clientes y a la empresa. No se identifica el control de la producción emitida, inspecciones pendientes, renovaciones, primas cobradas, pólizas impagas, comisiones por cobrar, comisiones por pagar. Además que no

se puede identificar si las tareas se realizan oportunamente y satisfacen las necesidades de los clientes.

1.2.5 Interrogantes

¿Cómo incide un modelo de gestión administrativa en la empresa Suárez y Suárez para mejorar la eficiencia?

El modelo de Gestión Administrativa permitirá proporcionar a la empresa Suárez y Suárez herramientas de gestión para lograr que los procesos sean más eficientes, a través de la planeación, organización, dirección y control en la empresa, lo que conlleva a optimizar recursos y tomar decisiones correctas.

¿Cuál es la situación actual de la empresa?

Suárez y Suárez, es una empresa familiar, que no cuenta con procesos establecidos y políticas necesarias para tener un control eficiente.

Actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento, razón por la cual requieren establecer estrategias para cumplir con los objetivo, y alcanzar estabilidad de la empresa en el medio que se desarrolla.

¿Por qué la empresa no puede cumplir los objetivos?

La empresa no cumple con los objetivos porque existe una desorganización administrativa, por el proceso empírico e informal que utiliza, y las actividades que se realizan no están encaminadas al objetivo general.

¿Cuál es la importancia de un modelo de gestión administrativo en la empresa Suárez y Suárez?

El modelo de gestión administrativa en la empresa Suárez y Suarez permitirá mejorar la eficiencia administrativa y alcanzar la calidad del servicio.

1.2.6 Delimitación del problema

Delimitación del contenido.-

CAMPO: Administración.

AREA: Gestión Administrativa.

ASPECTO: Modelo de Gestión.

Delimitación Temporal.-

Período actividades: Abril 2014 - Abril 2015

Delimitación Espacial.-

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Empresa: Suárez y Suárez agente asesores de seguros

Ubicación: Av. Rodrigo Pachano y Montalvo, Edif. Dr. Calero 1er piso.

1.3 Justificación

Es importante resaltar que la realización del presente proyecto será de gran utilidad para la empresa y sus planes de proyección a futuro, ya que para cumplir con sus metas y objetivos se deben aprovechar las fortalezas y oportunidades que tiene, así como eliminar las debilidades y amenazas, que existen actualmente en los procesos operativos de la empresa Suárez y Suárez, debido a que estos los limitantes que no le permiten alcanzar el nivel de eficiencia.

Por lo tanto el diseño de un modelo de gestión será de gran utilidad porque permite reorganizar, reestructurar procesos, funciones, actividades, tareas de la empresa permitiéndole así llegar a una mejor proyección a futuro con nuevas oportunidades de negocio.

De esta manera se simplificará la duplicidad de funciones, el retraso en la toma de decisiones, el estancamiento organizacional, permitiéndole a la empresa proyectarse y crecer, con un servicio de calidad.

Al ser parte activa del personal de la empresa Suárez y Suárez el compromiso por entregar un instrumento que permita optimizar los recursos, ser más eficiente, y por ende productivo y competitivo, son razones suficientes para justificar el desarrollo del presente proyecto de investigación.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Diseñar un modelo de gestión para mejorar la eficiencia administrativa de la empresa Suárez y Suárez.

1.4.2 Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa.
- Establecer los pasos que participan de un modelo de gestión.
- Diseñar un sistema de seguimiento y control de los procesos internos y del servicio.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Estado del Arte

En el desarrollo del presente trabajo se toma como referencia las investigaciones que se detallan:

De la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, de la Facultad de administración mención en Marketing, el tema "Plan estratégico de la empresa Suarez & Suarez Asesores de Seguros para mejoramiento en la gestión del área comercial", elaborado por la Señorita Gabriela Ortiz, quien llego a establecer que:

"La empresa Suárez y Suárez no fija las bases en cuanto a su orientación empresarial y no plantea actividades al corto y largo plazo para mejorar el área administrativa-ventas, lamentablemente se perderá en un sinfín de problemas que puede desembocar en que la competencia la consuma. Sin ventas una empresa no puede subsistir"

De la Universidad Técnica de Ambato, de la Facultad de ciencias administrativas, el tema "Modelo de gestión administrativa y la calidad en el servicio al cliente en el GAD Municipalidad de Ambato", de la Señorita Silvia Susana Basantes, quien llego a establecer que:

> “No existe eficiencia al momento de realizar un trámite, y el usuario pasa su tiempo en vano por un trámite, y el trato brindado al cliente en el GAD Municipalidad de Ambato es indiferente por lo que los asesores del balcón al servicio no poseen aptitud, ni capacitación para atención al cliente.”

2.2 Fundamentación Filosófica

La implementación de un modelo de gestión para mejorar la eficiencia administrativa en la empresa Suárez y Suárez, está encaminado a desarrollar estrategias para lograr la optimización de recursos y la minimización de desperdicios en tiempo y espacio, orientadas a brindar un servicio de calidad que garantice la permanencia de la empresa en el mercado asegurador a nivel local.

Para concluir se hace referencia al pensamiento de Heráclito (513) que dice.

> “No hay nada permanente excepto el cambio”

Lo que da a pensar que las empresas deben estar preparadas para el cambio al que siempre están expuestas tanto interna como externamente; se debe tomar en cuenta que los enfoques y procesos exitosos del pasado, no tendrán los mismos resultados en la actualidad.

2.3 Fundamentación Legal

Todo tipo de investigación se sustenta en un marco legal; en este caso se analiza el siguiente referente legal:

2.3.1 Ley General De Seguros

El segundo inciso del Art. 3, se redacta considerando la fecha de vigencia de la presente Ley, esto es, el Registro Oficial No. 74 del 3 de abril de 1998, por lo que el texto dirá: "Las empresas de seguros son: de seguros generales, de seguros de vida y las que operaban al 3 de abril de 1998 en conjunto en las dos actividades. Las empresas de seguros que se constituyeron a partir del 3 de abril de 1998, sólo podrán operar en seguros generales o en seguros de vida".

Art. 1.- Esta Ley regula la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas jurídicas y las operaciones y actividades de las personas naturales que integran el sistema de seguro privado; las cuales se someterán a las leyes de la República y a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Art. 2.- Integran el sistema de seguro privado:

a) Todas las empresas que realicen operaciones de seguros;

b) Las compañías de reaseguros;

c) Los intermediarios de reaseguros;

d) Los peritos de seguros; y,

e) Los asesores productores de seguros.

Art. 7.- Son asesores productores de seguros:

a) Los agentes de seguros, personas naturales que a nombre de una empresa de seguros se dedican a gestionar y obtener contratos de seguros, se regirán por el contrato de trabajo suscrito entre las partes y no podrán prestar tales servicios en más de una entidad aseguradora por clase de seguros; y, los agentes de seguros, personas naturales que a nombre de una o varias empresas de seguros se dedican a obtener contratos de seguros, se regirán por el contrato mercantil de agenciamiento suscrito entre las partes;

b) Las agencias asesoras productoras de seguros, personas jurídicas con organización cuya única actividad es la de gestionar y obtener contratos de seguros para una o varias empresas de seguros o de medicina pre-pagada autorizada a operar en el país.

Art. 8.- Los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, deben tener intachables antecedentes, poseer los conocimientos necesarios por cada rama de seguros, para el correcto desempeño de sus funciones, obtener, mantener su credencial y registro ante la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El Superintendente de Bancos y Seguros normará el ejercicio de las actividades de los asesores productores de seguros, señalando sus derechos y obligaciones como intermediarios entre el público y las empresas de seguros.

Capítulo VII

De las limitaciones, prohibiciones y sanciones

Art. 36.- Se prohíbe a las entidades de seguros ofrecer al público, directamente o por medio de asesores productores de seguros, coberturas que no puedan incluirse en los respectivos contratos de seguros, conceder comisiones a los asegurados; y, en general, todo acto de competencia desleal.

La colocación de un seguro por parte de los asesores productores de seguros, bajo un plan distinto a lo ofrecido, con engaño para el asegurado; la cesión de corretajes a favor del asegurado, el ofrecimiento de beneficios que la póliza no garantiza o la exageración de éstos; el hacerse pasar por asesores productores de seguros o por intermediarios de reaseguros o como representante de una entidad de seguros sin serlo; el agenciamiento de pólizas de entidades de seguros no establecidas en el país; y, en general, todo acto de fraude, dará lugar para que el Superintendente de Bancos y Seguros cancele la respectiva credencial, sin perjuicio de las acciones legales a que hubiere lugar.

Cuando el infractor sea extranjero, la Superintendencia de Bancos y Seguros comunicará el particular a las autoridades competentes para efecto de la

aplicación de las sanciones que sean del caso, sin perjuicio de lo establecido en esta Ley.

Los asesores productores de seguros están prohibidos de suscribir cobertura de riesgos a nombre propio o en representación de una entidad de seguros. Las intermediarias de reaseguros también están sujetas a esta prohibición salvo que cuenten con poder expreso otorgado por el reasegurador. (Ley general de seguros, 1998)

2.3.2 Reglamento General de La Ley General Del Seguros

CAPITULO DÉCIMO SEGUNDO

DE LAS LIMITACIONES, PROHIBICIONES Y SANCIONES

Art. 74.- Los asesores productores de seguros que hayan gestionado la contratación de coberturas utilizando procedimientos calificados como desleales o de fraude en contra del asegurado o comercialicen pólizas de compañías no establecidas en el país o suscriban coberturas de riesgo a nombre propio o en representación de una empresa de seguros u operen sin credencial otorgada por la Superintendencia de Bancos serán sancionados con multa de 800 UVC's, sin perjuicio de las acciones legales a que hubiere lugar.

Art. 75.- Las empresas de seguros que ofrezcan al público directamente o por medio de asesores productores de seguros, coberturas que no puedan incluirse en los respectivos contratos o concedan comisiones a los asegurados o realicen en

general actos de competencia desleal serán sancionadas con multa, en función de la cuantía del daño causado por la infracción.

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 98.- Los estados financieros de los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, personas jurídicas, deben ser presentados anualmente hasta el 30 de enero, adjuntando el comprobante de pago de la contribución para los gastos de la Superintendencia de Bancos. Las personas naturales adjuntarán el detalle de comisiones ganadas.

De la misma manera se requiere cumplir con todos los permisos y autorizaciones que la Superintendencia de Bancos y Seguros exige, así como las demás ordenanzas. (Reglamento General de la Ley General del Seguro, 1998)

2.4 Conceptos y definiciones

2.4.1 Variable independiente: Modelo de Gestión

2.4.1.1 Modelo de Gestión

Davalos (2003, p16), define a la Gestión como: "realización de diligencias o desarrollo de funciones conducentes al logro de los objetivos y metas de un negocio o empresa." Este término hace referencia a la optimización de recursos dentro de empresa para alcanzar los objetivos propuestos con la participación de un grupo humano comprometido con la empresa.

La Gestión Administrativa es el conjunto de acciones mediante las cuales se cumplen las fases del proceso administrativo, con el fin de coordinar todos los recursos para alcanzar determinados objetivos y lograr resultados efectivos en la empresa que ayuden al crecimiento en el mercado.

La correcta gestión administrativa conlleva a alcanzar objetivos en un ambiente de competencia, tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en los objetivos determinados, conseguir y asignar recursos orientadas hacia áreas y problemas específicos con la finalidad de coordinar de manera unificada e integrada a la empresa.

Un modelo de gestión es un conjunto de procesos direccionados a lograr los objetivos planteados en una empresa; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

La aplicación de un modelo de gestión permite:

- Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.
- Permite disponer de un marco conceptual completo.
- Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos.
- Determina una organización coherente de las actividades de mejora.
- Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo.

Un modelo de gestión permite la automatización en la aplicación de los procesos con la finalidad de incrementar la producción y la eficiencia en el servicio que recibe el cliente. La gestión administrativa es uno de los factores más importantes en las empresas, ya que de ella dependerá el éxito que tenga la misma en el mercado.

2.4.1.1.1 Tipos de Modelo de Gestión

MODELO DE GESTIÓN DE HARPER Y LYNCH

Por lo general comienza a desarrollarse desde un plan estratégico que lleva a cabo una previsión de todas las necesidades que presenta la gestión de una empresa.

MODELO DE GESTIÓN DE WERTHER Y DAVIS

Este modelo está conformado por los siguientes elementos:

- Fundamentos y desafíos
- Planeamiento y selección
- Desarrollo y evaluación
- Compensaciones
- Servicios al personal
- Relaciones con el Sindicato
- Perspectiva general de la administración de personal

MODELO DE GESTIÓN DESARROLLADO POR EL CENTRO INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN CONTÍNUA

Figura 2.1: Modelo desarrollado por el (CIDEC)



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2014)

SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS SEGÚN CHIAVENATO

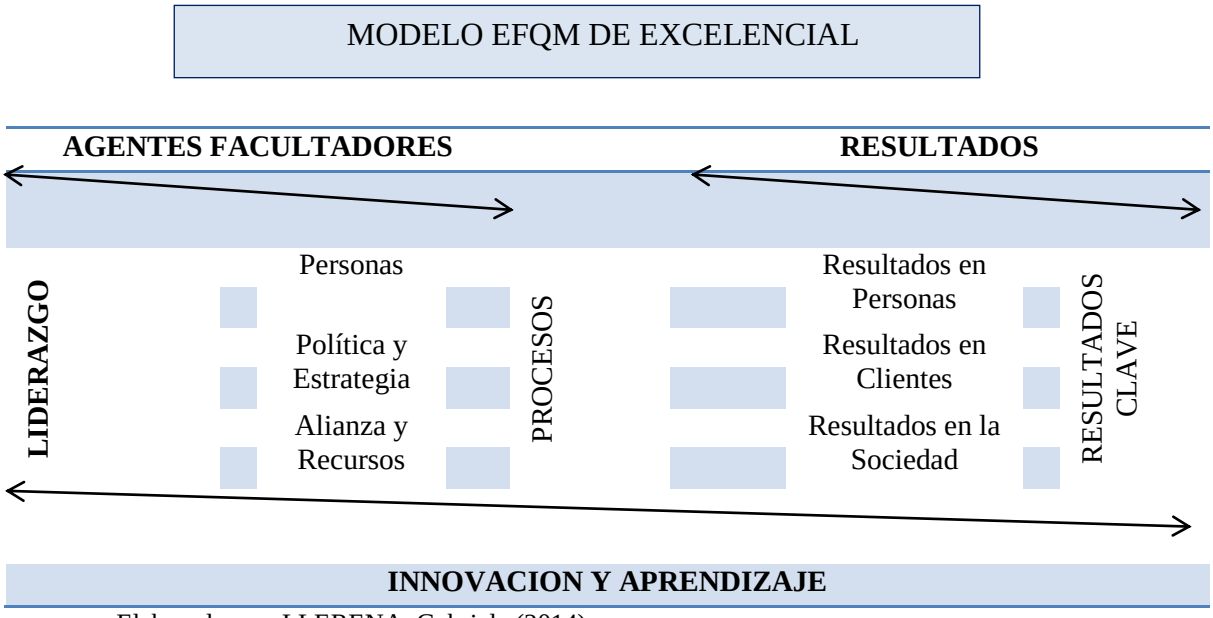
Figura 2.2: Modelo Recursos Humanos

Gestión Moderna de personas	Admisión de Personas	Reclutamiento
		Selección
	Aplicación de personas	Diseño de cargos
		Evaluación de cargos
	Compensación de personas	Compensación y remuneración
		Beneficios
	Desarrollo de personas	Capacitación
		Programas de Cambio.
		Programas de Comunicación.
	Mantenimiento de personas	Seguridad e higiene.
		Relación con el sindicato
	Monitoreo de Personas	Sig
		Base de datos

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2014)
Fuete: Chiavenato, 2009, p.416.

Figura 2.3: Modelo EFQM de Excelencia

MODELOS EFQM DE EXCELENCIA



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2014)

2.4.1.1.2 Objetivos del Modelo de Gestión

Los principales objetivos de un modelo de gestión son:

- Optimizar los recursos y procesos de gestión, para lograr un trabajo más eficaz y eficiente.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Establecer procesos de seguimiento y de control a los procesos internos y de servicios, lo que conllevara a la toma de decisiones más efectivas, con el conocimiento de la situación actual de la empresa.

Todo modelo de gestión se basa en el proceso administrativo, por lo que es muy importante conocer las etapas del mismo.

2.4.1.1.3 Proceso Administrativo.

El proceso administrativo es un conjunto de actividades y sub-actividades interrelacionada entre sí, para poder organizar la empresa, aprovechar los recursos que tiene la misma, minimizar costos, mantener una buena planificación con objetivos establecidos, a la vez direccionar y controlar que todo lo establecido se cumpla, con la finalidad de entregar un buen servicio al nuestro cliente.

> La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir, y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la

> administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. (Stoner, 1996, pág. 11)

Figura 2.4.: Proceso Administrativo



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2014)

En la práctica, el proceso administrativo no incluye cuatro conjuntos aislados o poco conexos de actividades, sino un grupo de funciones interrelacionadas.

Tabla 2.1.:

Actividades importantes de cada función fundamental de la Administración

PLANEACION	ORGANIZACIÓN	EJECUCIÓN	CONTROL
Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.	Subdividir el trabajo en unidades operativas.	Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión o acto.	Comprobar los resultados con los planes en general.
Pronosticar.	Agrupar las obligaciones operativas en puestos operativos.	Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.	Evaluar los resultados contra los estándares de de desempeño.
Establecer las condiciones y supocisiones bajo las cuales se hará el trabajo	Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.	Motivar a los miembros.	Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.	Aclarar los requisitos del puesto.	Comunicar con efectividad.	Comunicar cuales son los medios de medición.
Establecer un plan general de logros, enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.	Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.	Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.	Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.	Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.	Compensar con reconocimientos y buena paga por un trabajo bien hecho.	Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
Anticipar los posibles problemas futuros.	Proporcionar facilidades personales y otros recursos.	Satisfacer las necesidades de los empleados a traés de esfuerzos en el trabajo.	Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
Modificar los planes a la luz de los resultados de control.	Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.	Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultadosdel control.	Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2014)

2.4.1.1.3.1 Planificación

"Planear abarca definir los objetivos o las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas.

La planeación también se puede definir en términos de formal o informal. Todos los gerentes hacen planes, aun cuando sólo sea de tipo informal. En el caso de los planes informales, poco de su contenido se pone por escrito. Lo que se hará está en la mente de una o unas cuantas personas. La planeación carece de continuidad. La planeación formal es donde se presentan por escrito objetivos específicos a los miembros de la organización. Esto quiere decir que la gerencia define con claridad el camino que quiere

seguir para ir desde el punto donde se encuentra hasta el punto al que quiere llegar". (Robbins, 2009, pág. 72)

La planeación implica establecer con anticipación los objetivos, cuyas acciones permitan direccionar a la empresa, basándose en algún método, plan o lógica, más que en una suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos.

La planeación permite:

- Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.
- Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización. Después se fijan los objetivos de las secciones (sus divisiones o departamentos).

Una vez escogidos los objetivos, se fijan los programas para alcanzarlos en una forma sistemática. Por supuesto, al seleccionar los objetivos y elaborar los programas, el administrador considera sus factibilidad y si serán aceptables a los directivos y empleados de la organización.

Los gerentes mediante la toma de decisiones dan forma a sus organizaciones y las reforman, realizan planes para tomar el rumbo correcto de la empresa. La planificación no tiene ni un principio ni un final concreto, se trata de un proceso continuo.

Ventajas de la planeación

Según el Terry y Franklin (2010, p.195) las ventajas de la planeación son:

- Requiere actividades con orden y propósito:
  - ✓ Todas las actividades se interrelacionan y buscan alcanzar los objetivos trazados.
  - ✓ Se minimiza la duplicidad de funciones y/o el trabajo no productivo.
- Señala la necesidad de cambios futuros:
  - ✓ Permite estar alerta a las oportunidades que se presenten en el futuro.
  - ✓ Además permite que el gerente pueda visualizar las cosas como podrían ser, no como son.
- Contesta a las preguntas "y qué pasa si":
  - ✓ A través de una complejidad en las variables de la acción que se pretende realizar, se puede visualizar que pasaría en un futuro.
  - ✓ Se emplean modelos diseñados, criterio y algunos enfoques de contingencia.
- Proporciona una base para el Control:
  - ✓ El control se utiliza para cerciorar que la planeación tiene los resultados deseados.

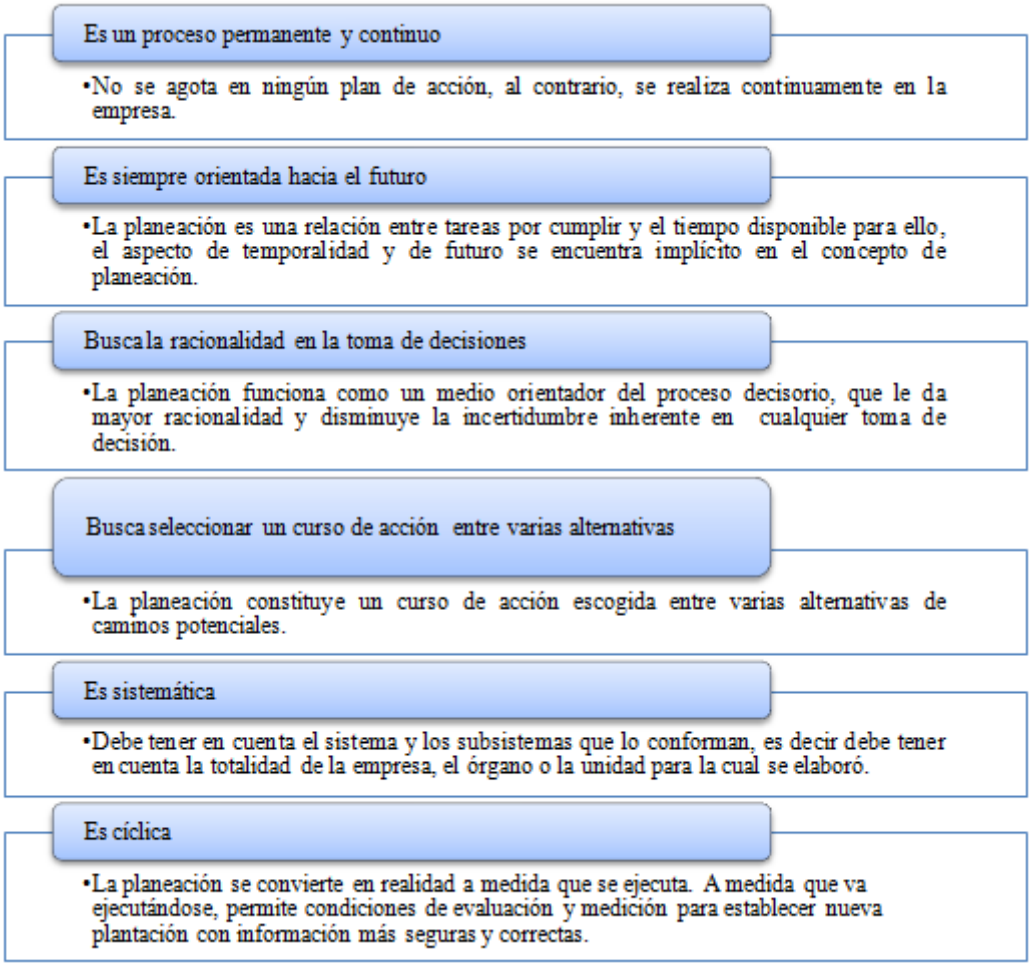
- ✓ En la planeación se establecen fechas críticas desde el principio y se fijan la terminación de cada actividad y las normas de desempeño.

- Estimula la realización:
  - ✓ El hecho que los planes estén establecidos en un papel, hacen que se tenga el impulso de realizarlos.
  - ✓ Indicar el logro de los resultados deseados es una señal positiva de la buena administración.
- Obliga a la visualización del conjunto:
  - ✓ Es importante porque el gerente puede visualizar la base que apoya las actividades administrativas, y tener un mejor entendimiento de cada una de las actividades.
  - ✓ Identificación constructiva con los problemas y potencialidades de la empresa.
- Ayuda al gerente a obtener status:
  - ✓ Permite al gerente tener una dirección confiada y acertada.
  - ✓ Previene al gerente tener los recursos necesarios para optimizar los recursos y que no se anulen esfuerzos.

Características de la Planeación

Las características más importantes de la planeación se muestran en el siguiente esquema:

Figura 2.5.: Características de la Planeación



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2014)

Tipos de Planes Administrativos

El tiempo es el principal ingrediente de todos los esfuerzos de la planificación. La planeación debe anteceder a la ejecución real de la acción. Con la planeación existe el tiempo adecuado para la mayoría de las acciones.

La forma más frecuente de describir los planes es en términos de:

Figura 2.6. Tipos de Planes



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2014)

Según su Clasificación:

Planes Estratégicos

Son los planes que permiten establecer las actividades para que los proyectos se conviertan en acciones, que vinculen a los órganos de decisión.

Planes Tácticos

Llamados también planes operativos, son los planes específicos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos generales de la organización.

Los planes estratégicos y los tácticos se diferencian en tres aspectos básicos: su periodo, su alcance, y si incluyen una serie de objetivos organizacionales establecidos o no. Los planes tácticos suelen abarcar plazos cortos, mientras que los planes estratégicos suelen abarcar un gran periodo. Asimismo, abarcan un campo más amplio y tratan menos con lo específico. Por último, los planes estratégicos incluyen objetivos que han sido formulados, mientras que los tácticos asumen que ya existen objetivos.

Según el Periodo de Tiempo

Planes de Corto Plazo

Planes que abarcan menos de un año.

Planes de Largo Plazo

Planes que abarcan más de un año.

Según su frecuencia de uso

Plan de uso único

Plan que sirve para satisfacer las necesidades de una situación particular.

Planes Permanentes

Planes que no tienen fin y ofrecen una guía para las acciones de la organización que se repiten una y otra vez.

Otros Tipos de Planes

Se toma en cuenta que un plan se refiere a cualquier curso de acción futura.

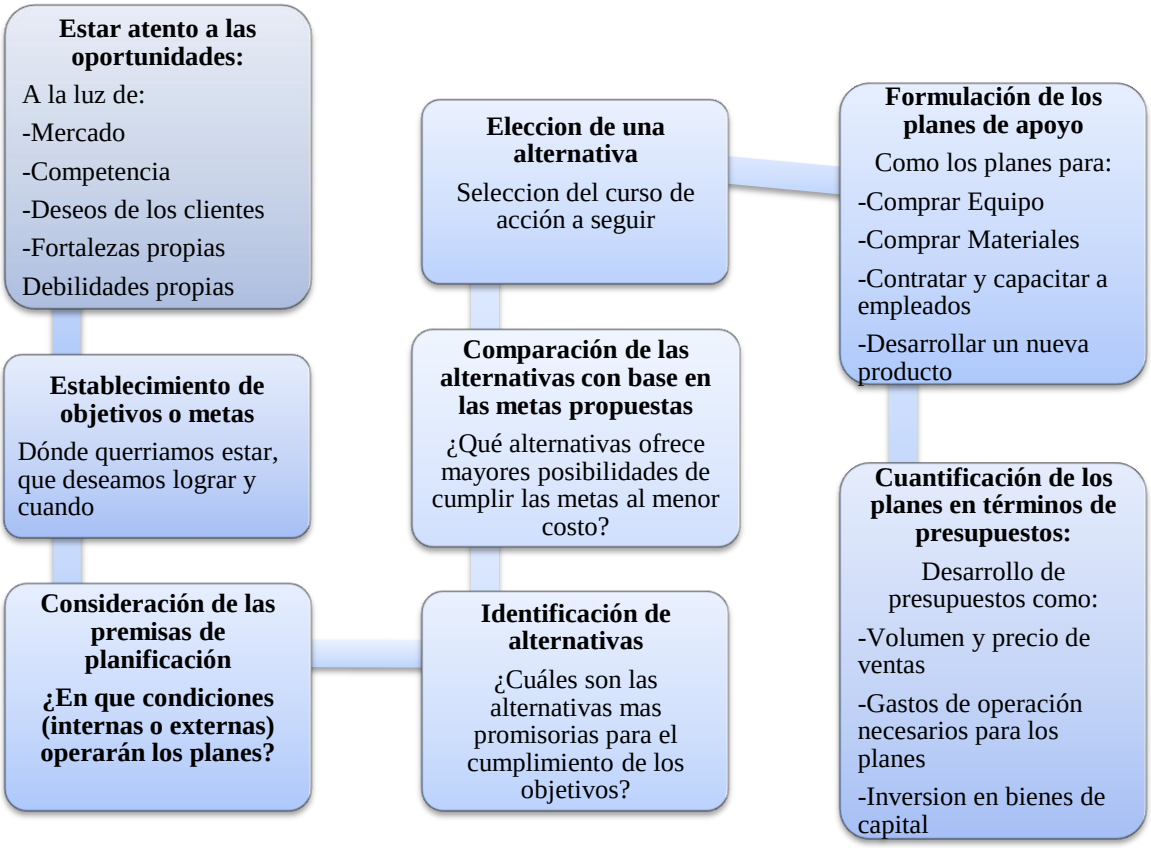
Los planes se pueden clasificar en:

- Misiones o Propósitos: Es la finalidad o la tarea básica de una empresa o dependencia de la misma.
- Objetivos o metas: Los fines hacia los que se dirige la actividad. Representan hacia donde se quiere llegar con el proceso administrativo.
- Estrategias: Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de líneas de acción y la asignación de los recursos necesarios para el logro de esas metas.
- Políticas: Declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones
- Procedimientos: Planes que establecen un método de actuación para el manejo de las actividades futuras.
- Reglas: Establecen las acciones específicas necesarias o su ausencia para evitar que existan desviaciones.

- Programas: Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo una línea de acción determinada.
- Presupuestos: Informe de los resultados esperados que se expresan en términos numéricos.

Una de las principales ventajas de presupuestar es que motivan a las personas a planear; como un presupuesto está de forma numérica, tiene que ser exacta en la planeación.

Figura 2.7.: Pasos de la planeación



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2014)

Estar atento a las oportunidades: Es el punto de partida de la planificación, ya que los administradores deben conocer las oportunidades en el ambiente interno como externo. Observar con claridad los puntos fuertes y débiles, los problemas que se deben resolver y por qué. Esto permite establecer objetivos reales y realizables.

Establecer objetivos: Se establece el objetivo de la empresa, y de cada unidad. Es decir el objetivo general y los específicos. Es importante tomar en cuenta que los objetivos a corto plazo deben direccionarse a los objetivos a largo plazo.

Desarrollar premisas: Son suposiciones del ambiente en el cual se lleva a cabo el plan. Es importante que los administradores que se encarguen de la planificación estén de acuerdo con las premisas. Cuanto más completa sea la comprensión de la premisa por parte de los individuos, mejor será la coordinación de la planificación.

Determinar cursos alternativos: Es necesario buscar alternativas de acción. Todos los planes mantienen alternativas. Es importante aprender a reducir el número de alternativas para poder analizar las más prometedoras.

Evaluar cursos alternativos: Luego de analizar las alternativas sus ventajas y desventajas, se debe evaluar las premisas y las metas. En muchas situaciones existen demasiadas alternativas, por lo que es necesario considerar variables y limitaciones.

Seleccionar una línea de acción: El momento de la toma de decisiones. El administrador decide cual es la mejor opción.

Formular planes derivados: Se deben formular los planes que ayudarán al cumplimiento del plan básico

Cuantificar los planes en términos de presupuesto: Los presupuestos representan los ingresos y gastos de la empresa, que toma en cuenta la utilidad.

2.4.1.1.3.2 Organización

Según Terry y Franklin (2010) "Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo" (p. 250)

La organización es importante porque impulsa al trabajo en equipo, que exista colaboración entre los miembros en un grupo, y mejora la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la empresa.

En la organización se fijan las líneas de autoridad y responsabilidad de las funciones, que mejora la distribución de las mismas y el control por parte de los superiores.

Proceso de organización

Este proceso consta de 5 pasos los cuales son:

- Reflexionar los planes y objetivos.
- Establecer las tareas.
- Dividir las principales tareas en subtareas.
- Asignar cursos y directrices para las subtareas.
- Evaluar la estrategia de organización implementada.

Principios de la Organización

Según Luna (2012), "los principios de la organización a observar y cumplir son:

- **Especialización:** Dividir y asignar el trabajo de acuerdo con la actitud de cada persona.
- **Unidad de mando:** Para cada función, actividad o trabajo habrá un solo jefe a quien se deberán reportar los resultados
- **Jerarquía:** Es importante definir el nivel jerárquico de autoridad para que de ahí se desprendan las órdenes necesarias para lograr los planes, de esta forma, la autoridad y la responsabilidad deben de seguir una línea clara desde el más alto ejecutivo hasta el nivel operativo.
- **Del Objetivo:** Todas las funciones y actividades de la organización deben relacionarse sinérgicamente con los objetivos y propósitos del grupo social.

- **Paridad de autoridad y responsabilidad:** A toda autoridad le corresponde una responsabilidad para que se cumpla la misma. No es correcto hacer responsable a las personas por determinada función si no se le confía la autoridad necesaria para llevarla a cabo.
- **Difusión:** Este principio dice que se debe aplicar en forma escrita las obligaciones de cada puesto para que se cumpla la responsabilidad y autoridad.
- **Amplitud o tramo de control:** El tramo de control funcionará correctamente cuando además de integrar el recurso humano a la empresa, debe de adiestrarlo, capacitarlo o actualizarlo según sea el caso y al realizar esto se tendrá la certeza de que los colaboradores cumplirán en forma correcta su responsabilidad.
- **De la coordinación:** La coordinación de las partes de una organización debe estar equilibrada en su departamentalización de sus recursos para cumplir con los objetivos." (p.74)

Tipos de Organización

Según Luna (2012) dice que: "la organización trae como resultado una estructura formal que debe considerarse como marco que integra todas las funciones de acuerdo con el modelo elegido por los dirigentes, el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica".

Existen dos tipos de Organización:

- **Organización Formal:**

Se establece a través de cartas de organización u organigramas, la estructura autorizada de la empresa, y forma parte de los manuales de la organización, que define de forma escrita la organización de la empresa para dejar constancia de las responsabilidades establecidas.

- **Organización Informal:**

Son Redes de alianza que se ha formado entre las personas de acuerdo a sus funciones aunque no se hayan establecido bajo un organigrama formal.

Este tipo de organización cuenta con objetivos que pueden aportar o no al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Elementos de la Organización

Los elementos de la Organización son:

- La División del trabajo
- La departamentalización
- Grado de alcance o de control

División del trabajo

La división del trabajo es primordial para maximizar la producción de los trabajadores y maquinaria en caso de producción. División del trabajo, significa separar proporcionadamente las grandes tareas en pequeñas sub-tareas, que puedan ser realizadas por algunos individuos.

Para ejecutar con efectividad la división de trabajo en las organizaciones, se deben establecer requisitos y especificaciones para cada puesto.

En todas las organizaciones debidamente establecidas, en la descripción del puesto se definen las responsabilidades y obligaciones de los encargados en cada puesto.

Departamentalización

A medida que crece una organización se incrementan los departamentos y se crean subunidades. La departamentalización facilita la realización de los objetivos de la empresa, a través del agrupamiento eficiente de los puestos de trabajo.

Medios de departamentalización

Es el resultado de la división del trabajo en tamaños manejable para utilizar de mejor manera las habilidades administrativas.

Los principales medios de departamentalización pueden ser:

- **Por función:** Se utiliza cuando las unidades de la organización se forman por la naturaleza del trabajo.
- **Por Producto:** Se realiza con base en un producto o grupo de productos que se relacionan entre sí.
- **Por territorio:** Se aplica en organizaciones que tienen operaciones dispersas y autónomas físicamente.
- **Por cliente:** Se basa en la división por clientes servidos, por lo general es utilizado por empresas comerciales.
- **Por proceso:** El equipo que se utiliza para fabricar un producto es la base para crear una división departamental agrupándose las actividades según corresponda.
- **Por grupo especial:** Asignar un equipo a un proyecto definido o bloque de trabajo, desde el cual se extiende desde su inicio hasta la terminación de una cantidad y tipo de trabajo definido.
- **Por matriz:** Intenta combinar la departamentalización funcional y grupos especiales para mejorar la sincronización de componentes múltiples para una sola actividad.

Responsabilidad Organizacional

Un gerente tiene autoridad en la organización, y por ende tiene responsabilidades a cargo. La responsabilidad es la obligación de un individuo de cumplir con las actividades asignadas con lo mejor de su habilidad.

Fuentes de responsabilidad

La responsabilidad organizacional empieza cuando un gerente asume un trabajo y utiliza la autoridad. Para alcanzar los objetivos, utilizar la autoridad permite la aceptación de las obligaciones, las mismas que dan origen a la responsabilidad.

Importancia de la Responsabilidad

Gran parte de las personas quisieran estar a la altura de sus puestos, por lo que si se les responsabiliza de una tarea completa, rendirá sus mejores esfuerzos y tratará de demostrar su competencia y habilidad de cumplir con el trabajo encomendado. La responsabilidad tiende a desarrollar la iniciativa, el ingenio y la confiabilidad.

Delegación de Autoridad y responsabilidad

La responsabilidad y la autoridad deben ser delegadas, para poder alcanzar eficiencia en la estructura organizacional.

La delegación significa conferir autoridad de un gerente a un subordinado para cumplir con un trabajo específico. La delegación tiene una característica doble; como resultado de la delegación, el subordinado recibe una autoridad del superior, pero al mismo tiempo el superior retiene toda la autoridad original.

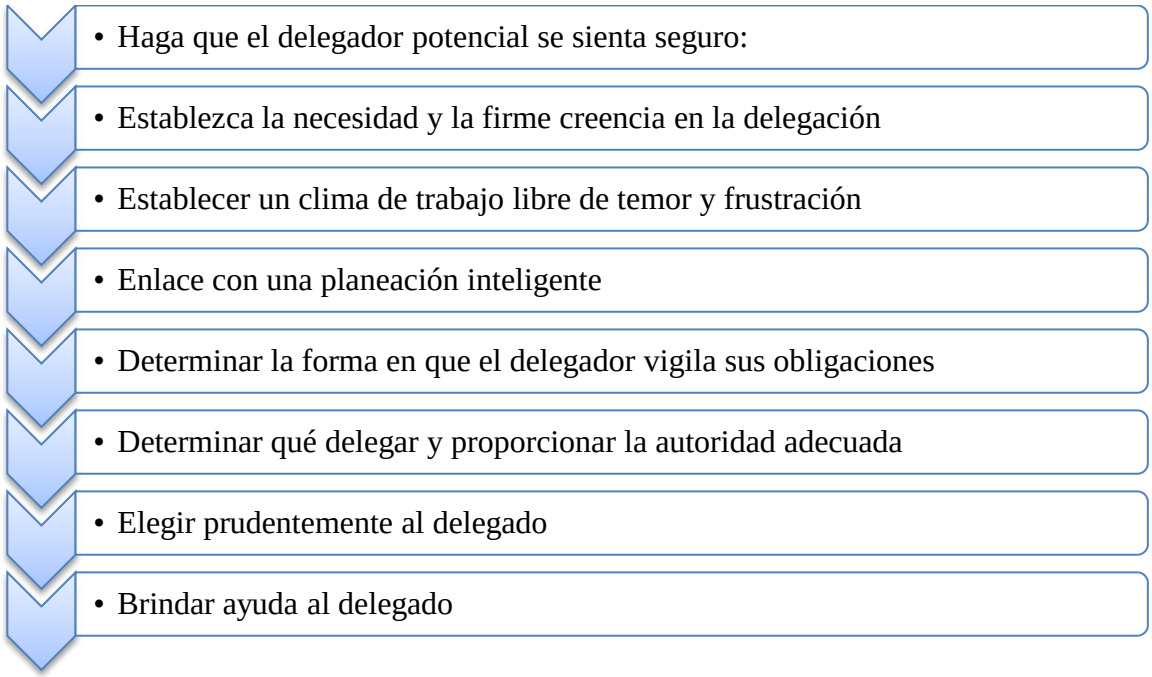
“Cuando un hombre se da cuenta que puede llamar a otros para que lo ayuden a hacer un trabajo mejor que el que podría hacer solo, ha dado un gran paso en su vida”

Razones por las que un gerente debe delegar

- El gerente tiene más trabajo de lo que puede hacer.

- Es importante para el desarrollo del subordinado, pone en práctica lo aprendido en programas de entrenamiento, capacitación, seminarios, entre otros.
- Las empresas requieren de profundidad organizacional.

Figura 2.8: Pasos para la delegación



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2014)

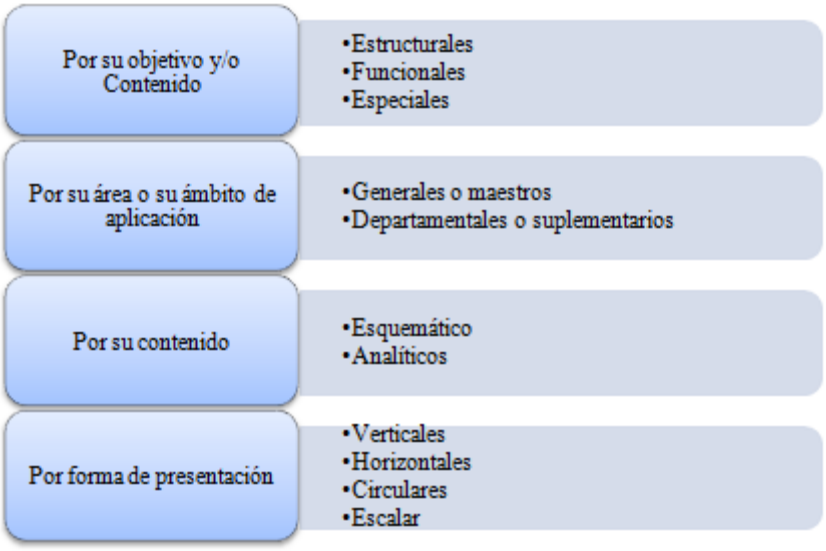
Organigramas

Los organigramas nos muestran:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.

- Los canales formales de la comunicación.
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa, en cada departamento.

Figura 2.9: Tipos de Organización



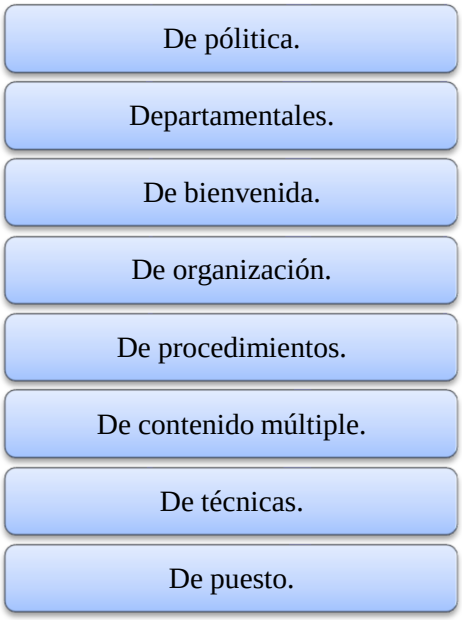
Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2014)
Fuente: Luna (2012)

Manuales

Los manuales son documentos que nos permiten obtener información en forma ordenada y sistemática, datos de la organización de la empresa.

Los manuales pueden ser:

Figura 2.10: Tipos de manuales



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2014)
Fuente: Luna (2012)

2.4.1.1.3.3 Dirección

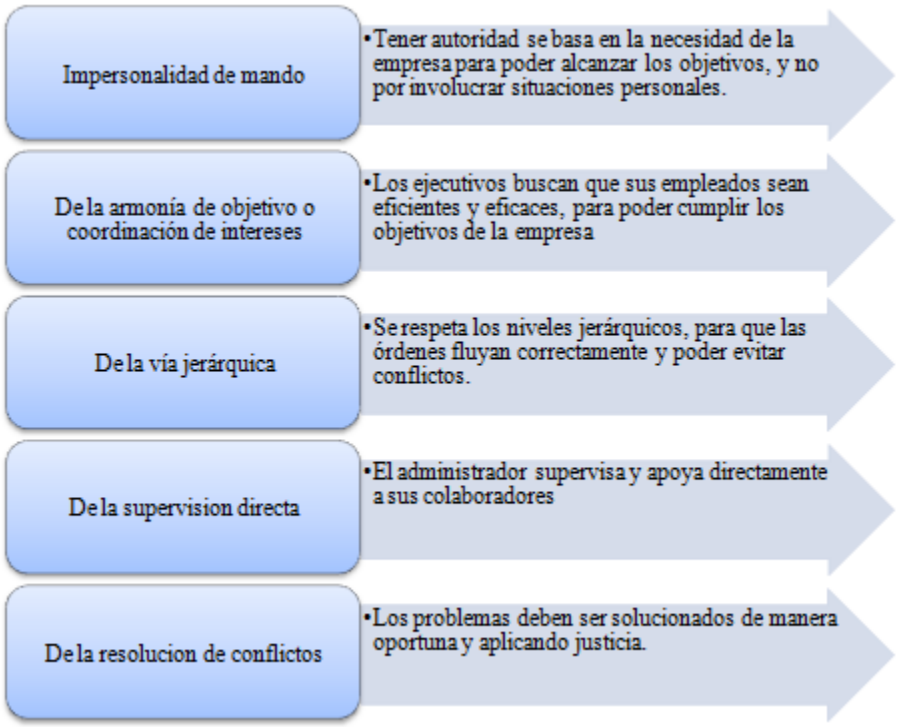
Fayol define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa". (Reyes, 1994, p. 70)

La dirección es sumamente importante por varios aspectos, entre ellos se puede decir que:

- Permite la motivación de las personas en la empresa
- Se logra el movimiento de forma sinérgica al aplicar el proceso de comunicación.

- Se pone en movimiento como un proceso, todo lo establecido en la planeación y en la organización.

Figura 2.11: Principio de Dirección.



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2014)
Fuente: Luna (2012)

Aspectos Fundamentales del Proceso de Dirección

Como lineamientos de la dirección están:

1. Coordinar las actividades de la empresa de manera que se desarrollen armónica y eficientemente;
2. Definir claramente las tareas de los empleados;

3. Desarrollar un eficiente proceso de selección de personal;
4. Mantener una comunicación eficaz con los empleados;
5. Fomentar interés, iniciativa y participación en el personal;
6. Mantener la disciplina en el grupo de trabajo;
7. Remunerar equitativamente al personal.

Etapas de la Dirección

Supervisión

Es la conducción de los empleados a de nivel inferior dentro de una organización. Es importante debido que a través de la supervisión se orienta las acciones de los colaboradores para alcanzar los objetivos de la empresa. Los supervisores deben ser líderes, que ocupan posiciones en el nivel gerencial más bajo de la empresa. Esto da como resultado que los supervisores sean el punto de contacto directo con los empleados y el gerente

Toma de decisiones

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Al tomar decisiones es necesario:

1. Definir el problema
2. Analizar el problema
3. Evaluar las alternativas

4. Elegir entre alternativas
5. Aplicar la decisión

Elementos del proceso de decisiones

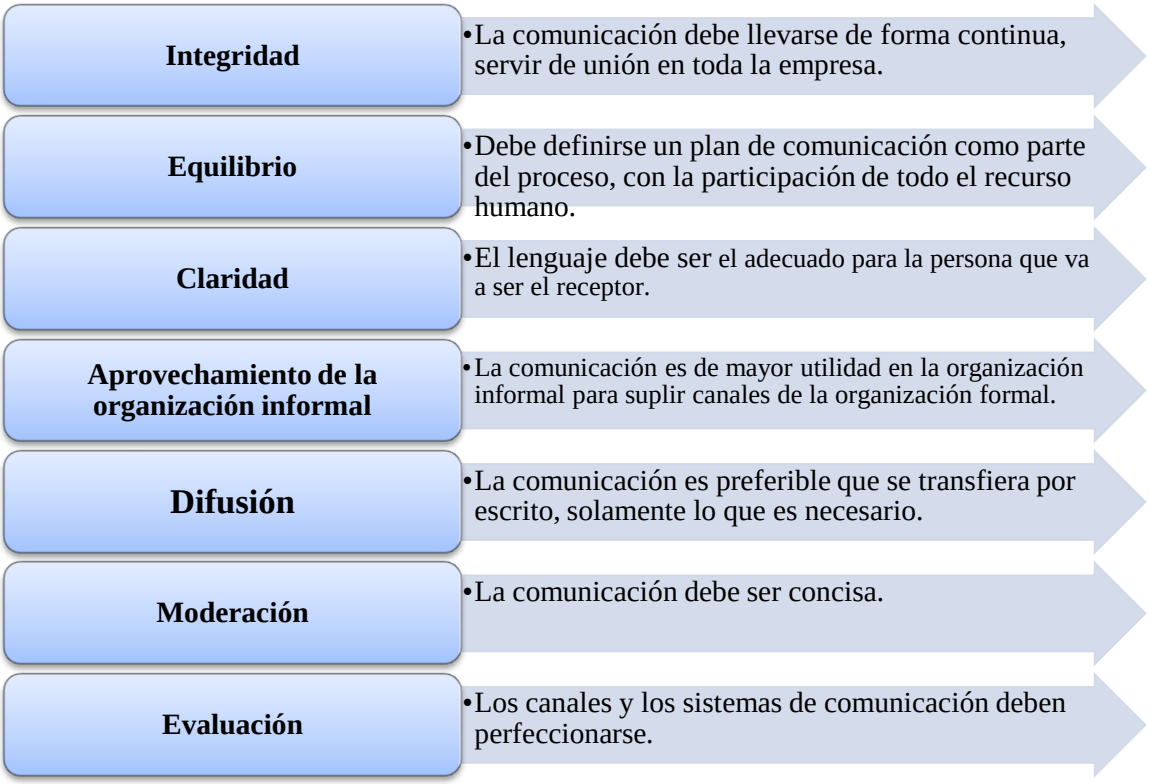
Los principales elementos del proceso de la toma de decisión son:

- El estado de la naturaleza: Las condiciones de incertidumbre o certeza que existe en el ambiente, que debe enfrentar quien toma una decisión.
- El tomador de la decisión: Es quien toma la decisión, influenciado por la situación, valores y el ambiente social, así como fuentes externas.
- Los objetivos: Los fines que se desea alcanzar con la decisión que va a tomar.
- Preferencias: Los criterios que utiliza para tomar la decisión.
- La situación: Los aspectos del ambiente que rodea a quien toma la decisión.
- Estrategia: Las acciones que elige quien toma la decisión para alcanzar los objetivos.

Comunicación

La comunicación es un proceso o un flujo vital para la organización, a través del cual se transmite y se recibe información en un grupo social, y los problemas de comunicación se presentan cuando el flujo se desvía o se topa con obstáculos. Al ser la comunicación un medio, y no un fin, hace posible el proceso administrativo, puesto que ayuda a que la planeación administrativa sea bien ejecutada, y sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad.

Figura 2.12.: Pasos para la comunicación.



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2014)
Fuente: Luna (2012)

2.4.1.1.3.4 Control

El Control es determinar qué es lo que está hecho, evaluar que esté realizado lo planificado, por el cual se obtiene los resultados que se presupuestaron, caso contrario poder tomar medidas correctivas.

"Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativo. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los

errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición". (Fayol, citado por Melinkoff, 1990, pág. 62)

Importancia del control

El control es importante en el proceso administrativo porque:

- Detecta los vacíos que pueden existir en la planificación, organización o dirección.
- Establece medidas correctivas.
- Detecta donde se han generado los problemas.
- Proporciona información precisa y oportuna sobre la situación de los planes.
- Ahorra tiempo, evita errores y reduce costos.

Principios del Control

Desde el ámbito administrativo, el control busca que los negocios funcionen de acuerdo a las normas fijadas por el medio interno y externo.

- Declaración de objetos: el control debe percibir a tiempo desviaciones posibles o certeras de los planes trazados, para poder corregirlos.
- Eficiencia de los controles: El control busca ser eficiente, y lo logra cuando se perciben y dan a conocer causa de las desviaciones de los planes con un mínimo costo y pocas consecuencias negativas.
- Responsabilidad de Control: La responsabilidad del control es del gerente quien se encarga de la ejecución de la planeación.

- Control directo: De acuerdo a la calidad de funcionarios de la empresa, será necesario controles indirectos.
- Excepción: El control debe aplicarse a las actividades excepcionales y representativas, para no generar gastos innecesarios y pérdida de tiempo.
- Equilibrio: A todos los grupos o departamentos que conforman la empresa les corresponde un grado de control.
- Costeabilidad: El control debe justificar el costo que este representa en tiempo y dinero, con relación a las ventajas que este otorga.
- Desviaciones: Las variaciones que existen entre los planes y los resultado deben ser determinadas y conocer las causas para prever en el futuro.

Tipos de control

Control preliminar: No es necesario esperar los resultados para comprobar con los objetivos. La influencias de las políticas y los procesos de control refleja la cercanía entre la planificación y el control.

Este tipo de control ayuda a evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

Control concurrente: Es la médula de todo el sistema de control de operaciones.

Control de retroalimentación: Fija los objetivos o el generante que lo que se espera.

2.4.1 Variable dependiente: Eficiencia Administrativa

2.4.2.1 Eficiencia Administrativa

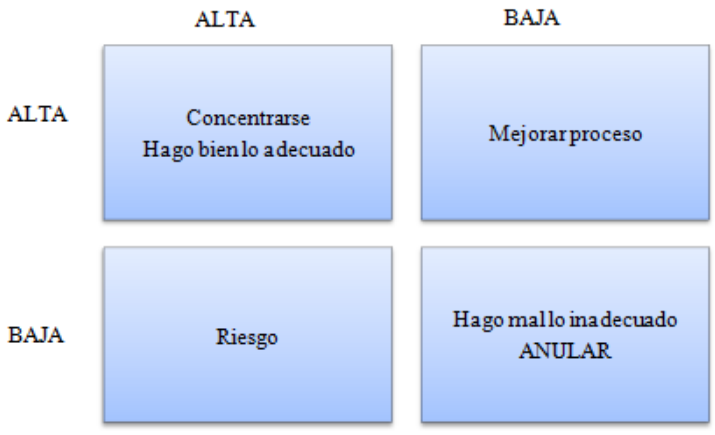
La eficiencia es la optimización de recursos para obtener los resultados y la eliminación del derroche, es decir se debe hacer las cosas bien desde primera instancia.

La eficiencia depende de la persona, su experiencia, competencia, motivación y compromiso. La eficiencia administrativa, busca obtener resultados administrativos positivos para la empresa, es decir que los procesos establecidos se cumplan, para alcanzar los objetivos esperados.

Por lo general, las medidas tradicionales están más relacionadas con la eficiencia y con un aspecto de la eficacia. Sin embargo al establecer los objetivos se debe tomar en cuenta la eficacia ya que está relacionado con lo que le interesa al cliente.

Figura 2.13: Eficiencia Administrativa

Eficacia-Eficiencia:



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Prieto, 2008, p.117

Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión sirven para orientar las acciones de la administración de una empresa. Además que señala de manera cuantitativa como se desarrollan las actividades de un proyecto. Es la relación de los objetivos y los resultados.

La diferencia entre objetivo, meta e indicador es que: los objetivos son aquello que se quiere lograr, las metas se determinan en términos de cantidad, calidad, tiempo, lugar y responsable, y los indicadores son las cifras alcanzadas en el cumplimiento de las metas y de los objetivos.

Elementos

Según Prieto (2008) indica que los elementos de los indicadores son:

- **Definición:** es la expresión matemática que cuantifica el estado de las características que se quiere controlar o medir.
- **Objetivo:** Para qué se quiere usar el indicador seleccionado.
- **Nivel de Referencia:** Es aquello contra lo cual se va a medir el desempeño de una empresa.
- **Responsabilidad:** Se refiere a la necesidad de explicar quién es las personas que tiene que actuar en cada momento y en cada nivel de la organización.
- **Procedimiento:** Se determina la manera de obtener con precisión las medidas que se tomen, es decir cómo se obtienen los datos, en que sitio, con qué instrumentos.
- **Periodicidad:** Determinar cuándo se hace la medición.

- **Sistemas de datos de información:** Garantiza que los datos obtenidos se presenten adecuadamente en el momento de tomar decisiones.
- **Sinergia:** Cada indicador debe contar con su diagrama causa-efecto donde se observan las interrelaciones con otros indicadores de la organización.

Beneficios

- Ayuda a identificar las fortalezas y debilidades.
- Motiva al logro de las metas organizacionales.
- Promueve el trabajo en equipo y la comunicación efectiva.
- Facilita el crecimiento y desarrollo de la compañía.
- Resalta la importancia de la eficiencia, efectividad, eficacia, productividad y competitividad.
- Brinda información valiosa para la toma de decisiones.
- Fortalece la gerencia proactiva
- Genera espacios para la capacitación de los empleados.
- Activa la cultura organizacional.

Enfoque sistemático de un indicador

Funciones: Es la razón de ser de un área, y se describe como guía básica de lo que esta hará dentro de la estrategia de la empresa.

Procesos: Registra la forma como el área transforma.

Estructura: Muestra como están interrelacionados los elementos de cada área.

Desempeño: Es la relación entre lo que se entrega al área con el que realmente lo produce.

Clientes: A quienes va dirigido el producto o el servicio.

Clasificación de los indicadores

Existen varias formas de clasificación, sin embargo se toma con referencia el instrumento de control.

Los indicadores de eficiencia ejercen control sobre las entradas, los insumos del sistema, es decir mide la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en el proceso.

Se clasifican en:

1. Indicadores de Gestión Empresarial Global

- Rentabilidad total de la empresa
- Índice de crecimiento empresarial
- Índice de supervivencia en el mercado
- Índice de satisfacción del cliente interno
- Índice de competitividad
- Índice de calidad en el servicio

2. Indicadores de Gestión por Áreas Funcionales:

- **Mercadeo**
    - ✓ Indicadores de Gestión de Eficiencia
        - Radio de operación en mercadeo

- Inventarios en mercadeo
- Personal adecuado en mercadeo

✓ Indicadores de Gestión de Efectividad

- Cumplimiento en cantidad
- Entregas a tiempo
- Porcentaje de devoluciones
- Devoluciones de reportes de seguimiento

✓ Indicadores de Gestión de Eficacia

- Grado de satisfacción cliente interno
- Detección de nuevos mercados
- Grado de alcance de la información sobre productos

- **Investigación y desarrollo**

✓ Indicadores de Gestión de Eficiencia

- Porcentaje del avance real de proyectos
- Número de consultas sobre planes
- Inventarios de productos nuevos

✓ Indicadores de Gestión de Efectividad

- Cumplimiento de cantidad de productos
- Concordancia con la calidad de los productos
- Porcentaje de informes técnicos devueltos

✓ Indicadores de Gestión de Eficacia

- Satisfacción del cliente interno
- Porcentaje de patentes y marcas propias

        - Incremento del valor agregado por mejoras

- **Producción**

    - ✓ Indicadores de Gestión de Eficiencia
        - Avance del proyecto específico
        - Demoras en el proceso de producción
        - Desperdicios en el área de producción
    - ✓ Indicadores de Gestión de Efectividad
        - Cumplimiento programa de producción
        - Concordancia con la calidad del producto
        - Cumplimiento con las estrategas
    - ✓ Indicadores de Gestión de Eficacia
        - Satisfacción cliente interno y externo
        - Mejora en la precisión de los procesos
        - Porcentaje de reducción de costos

- **Ventas y servicios**

    - ✓ Indicadores de Gestión de Eficiencia
        - Número de pedidos y facturas
        - Inventario de pedidos por confirma
        - Preparación de la facturación
    - ✓ Indicadores de Gestión de Efectividad
        - Relación ventas reales y ventas estimadas
        - Porcentaje de errores en facturas de ventas
        - Porcentaje de pedidos entregados a tiempo

- ✓ Indicadores de Gestión de Eficacia
  - Grado de satisfacción clientes interno y externos
  - Participación en el mercado
  - Atención y trato al cliente externo.

- **Administración y Finanzas**
  - ✓ Indicadores de Gestión de Eficiencia
    - Cuentas por cobrar sin ejecutar
    - Excedentes de efectivo sin colocar
    - Ambigüedad de funciones
  - ✓ Indicadores de Gestión de Efectividad
    - Porcentaje de facturas cobradas
    - Porcentaje de pagos realizados
    - Retraso en el pago a proveedores

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1 Tipo de Investigación

Para el presente proyecto se aplicarán los siguientes tipos de investigación:

Investigación bibliográfica: La presente investigación se basará en fuentes documentales, es decir en documentos como son libros, artículos o ensayos de revistas y periódicos, en donde se pueda obtener información confiable de conceptos, teorías e investigaciones realizadas anteriormente con respecto a los Modelos de Gestión, con la finalidad diseñar un modelo para el Bróker Suárez y Suárez.

Investigación de Campo: Permitirá tomar contacto con la realidad del estudio, es decir en el mismo lugar de los hechos como es el Bróker Suárez y Suárez a través de encuestas.

Por otra parte es necesario establecer los métodos de investigación:

3.2 Métodos de Investigación.

Se entiende como el conjunto de reglas y normas para la solución de los problemas, que mediante los instrumentos y las técnicas se examinan y presentan posibles soluciones.

Método Inductivo-Deductivo: A través de este método se utilizará el razonamiento para obtener soluciones que partan de hechos aceptados para llegar a las conclusiones certeras, se iniciará con un estudio individual de los hechos hasta llegar a conclusiones universales.

3.2.1 Población y Muestras

Está conformado por el universo o la totalidad de los elementos a observar; para esta investigación se tomará en cuenta a los clientes internos y clientes externos.

Tabla 3.1.:
Clientes Internos

Clientes Internos	
Nombres	**Cargo**
Monserrath Rodriguez	Jefe de Cobranzas
José Miguel Suárez	Gerente General
Marcelo Córdova	Jefe Comercial
Gabriela Llerena	Jefe Técnico
María del Mar Suárez	Jefe Financiero
Lenin Medina	Jefe de Siniestros
Ma. Caridad Vasco	Ejecutivo de Cuentas-Corporativo
Daniela Yanchapanta	Ejecutivo de Cuentas-Individuales
Estefanía Arteaga	Ejecutivo de Cuentas-Asistencia Médica
Byron Punguil	Ejecutivo de Cuentas
Oscar Simbaña	Ejecutivo de Cuentas
Blanca Saeteros	Asistente de Gerencia
Guido Villafuerte	Mensajero
TOTAL	12

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Bróker Suárez y Suárez

Es importante mencionar la percepción y criterio que tienen los clientes externos conformados por clientes (canales masivos), que son nuestros clientes representativos de la localidad, y que reposan en la base de datos del Bróker Suárez y Suárez.

De la base de datos se tomará en cuenta el total para recabar información ya que es un número pequeño de clientes.

Tabla 3.2.
Clientes Externos

Clientes Externos	
Cliente	**Responsable**
CAMARA ARTESANAL DE TUNGURAHUA	Sr. Nelson Solis
CERAPOR S.A.	Sr. Eduardo Valencia
COOP. A/C. CACPET TUNGURAHUA	Sr. Roberto Larrea
COOP. A/C. CAMARA DE COMERCIO AMBATO	Sra. Isabel Coro
COOP. A/C. CHIBULEO LTDA.	Sr. Rodrigo Llambo
COOP. A/C. KULLKI WASI LTDA.	Sr. Juan Manuel Andagana
COOP. A/C. MAQUITA CUSHUN LTDA.	Sr. Luis Eduardo Vivanco
COOP. A/C. UNION POPULAR LTDA.	Sra. Angélica Gordon
COOP. A/C. 9 DE OCTUBRE CIA. LTDA.	Sr. Fernando Berrazueta
SOCIEDAD FINANCIERA LEASINGCORP S.A.	Sr. Eduardo Valencia
AUTOMOTORES CUMANDA	Sra. Natalia Perez
AUTOMOTORES PEREZ	Sra. Lorena Perez
OLAAUTOS	Sra. Diana Caiza
AUTOS EDUARDO PALACIOS	Sr. Eduardo Palacios
MAXDRIVE	Sr. Daniel Villagomez
TOTAL	15

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Empresa Investigada

3.3 Técnicas e instrumentos

Las técnicas utilizadas para recolectar la información se refiere a la observación directa, la entrevista y la encuesta.

La entrevista se aplicará al gerente de la empresa, a fin de obtener información. Se aplicará un cuestionario basado en el "Modelo de Diagnóstico de la Gestión de la Calidad Europeo" para diagnosticar la situación actual de la empresa.

Por último se aplicará una encuesta como herramienta de investigación a clientes internos y externos, para saber su grado de compromiso e involucramiento con el Bróker; de la misma manera es importante medir el impacto que el Bróker tiene con sus clientes externos representados por el responsable de seguro.

3.3.1 Diseño del cuestionario para el diagnóstico de la empresa basado en el "Modelo de Diagnóstico de la Gestión de la Calidad Europeo".

En el presente diagnóstico se tomarán en cuenta algunos aspectos fundamentales para la empresa y la administración de la misma como son las etapas del proceso administrativo y la variable dependiente del presente estudio que es la eficiencia administrativa.

Dentro de cada criterio se formularon varias preguntas relacionadas, las mismas que fueron evaluadas de acuerdo al siguiente cuadro:

La puntuación será de 1 a 4, considerado el 1 como nivel inicial, y 4 el nivel superior.

Tabla 3.3.:
Puntuación

Puntuación		Progreso	Definición
1	0%	Ningún avance	Ninguna acción aún Quizás algunas ideas buenas, que aún no se han concretado
2	33%	Cierto Avance	Parece que se produce algo. Análisis ocasionales que dieron lugar a ciertas mejoras. Algunas puestas en práctica logran resultados aislados
3	67%	Avance Significativo	Clara evidencia de que se ha tratado éste tema de manera adecuada. Revisiones rutinarias y frecuentes que logran mejoras Existe la preocupación de que ciertas aplicaciones no sean universales o no se hayan aprovechado todo su potencial
4	100%	Objetivo Logrado	Planteamiento excelente o resultado aplicado de manera universal. Solución o resultado que puede servir como modelo y resulta difícil pensar que puede ser mejorado

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: "Modelo de Diagnóstico de la Gestión de la Calidad Europeo".

Como se mencionó anteriormente éste cuestionario de diagnóstico será aplicado al gerente de la empresa Suárez y Suárez, quien es la persona que tiene el conocimiento del estado de cada proceso administrativo en la misma.

CAPITULO IV

PRESENTACION DE RESULTADOS

4.1. Análisis e Interpretación de resultados

Para el análisis y la interpretación se tomó en cuenta los resultados obtenidos en el cuestionario de diagnóstico y encuestas aplicadas a los involucrados, tanto a los clientes internos como externos.

- Cuestionario de diagnóstico dirigido al gerente de la empresa (Anexo 1)
- Encuesta dirigida a clientes internos (Anexo 2)
- Encuesta dirigida a clientes externos (Anexo 3)

4.1.1 Presentación de resultados obtenidos del cuestionario de diagnóstico.

A continuación se detalla los resultados obtenidos:

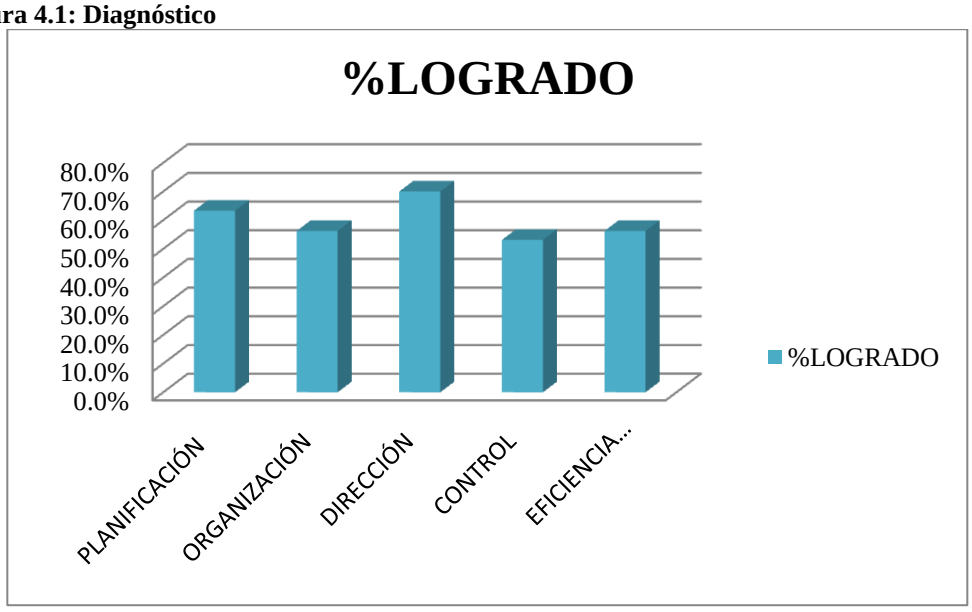
4.1.1.1 Resultado del cuestionario del diagnóstico

Tabla 4.1:
Sumatoria de Diagnóstico

CRITERIOS	CANTIDAD DE MARCAS				SUMATORIA	100%	%LOGRADO
	1	2	3	4			
PLANIFICACIÓN	2	12	12	12	38	60	63.3%
ORGANIZACIÓN	1	16	6	4	27	48	56.3%
DIRECCIÓN	0	10	6	12	28	40	70.0%
CONTROL	1	10	6	0	17	32	53.1%
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	1	4	0	4	9	16	56.3%
TOTAL	6	54	33	36	129	236	

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: "Modelo de Diagnóstico de la Gestión de la Calidad Europeo".

Figura 4.1: Diagnóstico



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: "Modelo de Diagnóstico de la Gestión de la Calidad Europeo".

Diagnóstico de los resultados de la evaluación de la Empresa Suárez y Suárez.

Conocer la situación actual de la empresa es de mucha importancia, ya que refleja los ámbitos en los que se debe mejorar y los cuellos de botella que interrumpen las actividades e impiden alcanzar la eficiencia administrativa.

La información obtenida en el diagnóstico aplicado al gerente general de la empresa, es de suma importancia, los mismos que fueron clasificados por criterios en base al proceso administrativo y lo que se desea alcanzar es la eficiencia administrativa.

La presente información permite tomar decisiones y diseñar planes para alcanzar los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente.

Después de haber realizado el diagnóstico, se obtuvieron los siguientes resultados de acuerdo a los criterios establecidos:

En la planificación se obtuvo el 63% que se encuentra en un cierto avance, es decir se lleva una planificación empírica sin ninguna guía administrativa. Por lo que se puede proponer un modelo de planificación que la empresa pueda seguir, en el que quede claro la misión y visón de la empresa, los objetivos que se deben alcanzar, y como lograrlos.

En el proceso de organización se obtuvo el 56% que se acerca a cierto avance, que significas que existen vacíos que afectan a la empresa. Principalmente se pudo detectar la falta de delegación de funciones e implementación de políticas y reglamentos que den a conocer a los empleados cual es su trabajo, que conlleva a cumplir con el mismo deficientemente. Con la información obtenida se puede proponer la creación de un

manual de funciones, un organigrama y establecer reglamento interno que permita mejorar la eficiencia en la empresa.

En la evaluación del proceso de dirección se obtuvo un cumplimiento del 70% donde se denota que existe una buena relación entre los empleados y el gerente, sin embargo no existe el cumplimiento del trabajo eficientemente porque no acatan las instrucciones correctamente. Además que los empleados no han sido capacitados de la mejor manera.

El control en la empresa alcanza el 53%, que significa que tiene un cierto avance, ya que cuentan con un software de control, pero que no refleja información confiable, ya que es un software no actualizado a las necesidades de la empresa; razón por la cual se puede proponer la adquisición de un nuevo sistema que sea pionero en el mercado.

La eficiencia en la empresa alcanza un 53% que significa que tiene cierto avance, la empresa tiene varios procesos deficientes que el cliente percibe. La eficiencia permite a la empresa ofrecer un servicio de calidad.

En el análisis realizado en el diagnóstico aplicado al gerente de la empresa, se puede constatar que la administración que se lleva en la misma es de manera empírica y en base a la experiencia, sin embargo los procesos deben ser establecidos en base a un Modelo de gestión, que permita alcanzar la eficiencia administrativa.

4.1.2 Resultados de la encuesta a los clientes internos

1.- ¿Conoce Ud. el objetivo general de la empresa?

Figura 4.2: Conocimiento del Objetivo General de la empresa

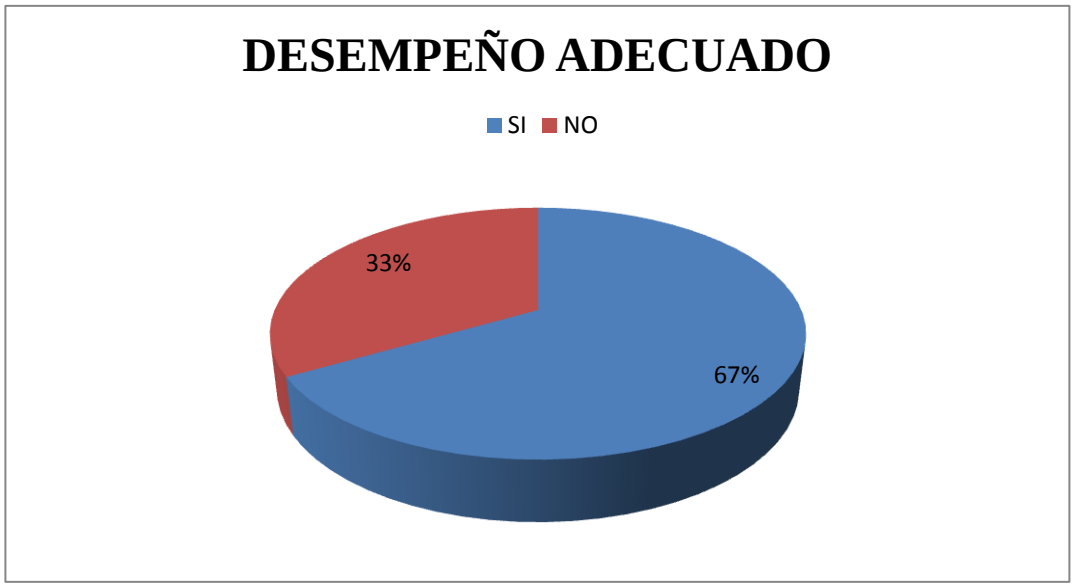


Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Encuesta.

El 100% de los encuestados no conocen el objetivo general de la empresa, lo cual significa que la empresa no tiene establecido el objetivo. Los empleados ni

2.- ¿Considera Ud. que su desempeño en la empresa es el adecuado?

Figura 4.3: Desempeño Adecuado



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Encuesta.

El 67% de los encuestados consideran que su desempeño es el adecuado en la empresa, mientras que 33% señalan que su trabajo no es el adecuado, por lo que se debe mejorar el desempeño de los empleados.

3.- ¿Qué sugiere para mejorar su desempeño?

Figura 4.4: Mejorar el desempeño

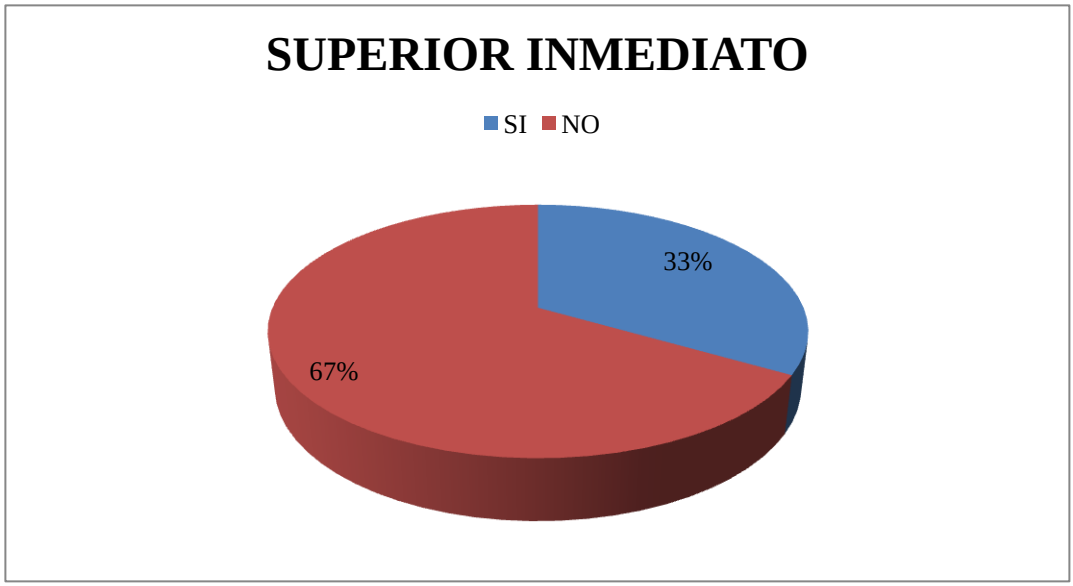


Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Encuesta.

El 50% de los encuestados consideran que necesitan una motivación salarial, para poder mejorar su desempeño, mientras que el 25% requieren de capacitación para realizar eficientemente su trabajo, y el 25% le gustaría que su trabajo sea reconocido.

4.- ¿Conoce Ud. quién es su superior inmediato?

Figura 4.5: Superior inmediato

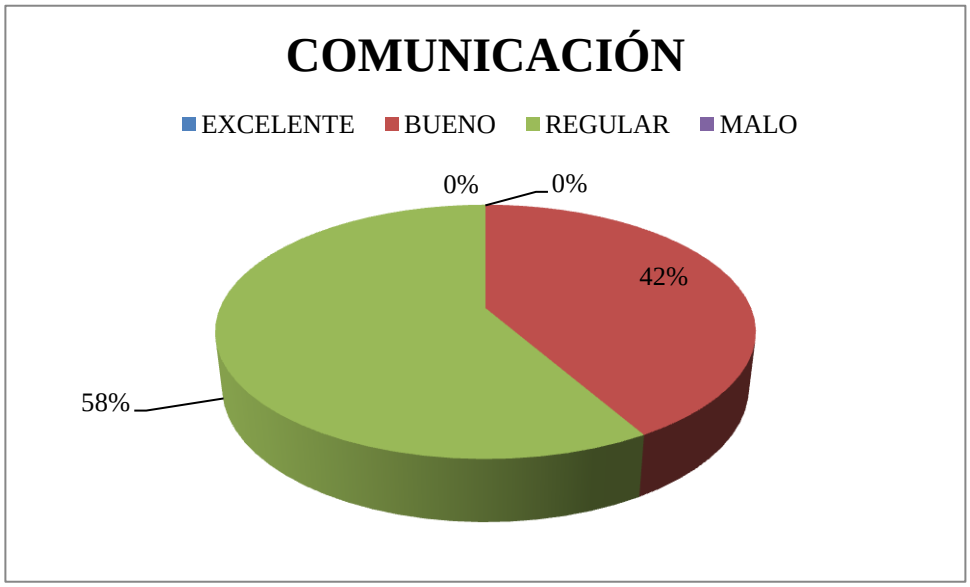


Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Encuesta.

El 67% de los encuestados no conocen específicamente quien es su superior inmediato, mientras que el 33% indican lo contrario. Los resultados quieren decir que existe ausencia de un organigrama claro para los empleados de la empresa, lo cual debería estar establecido.

5.- Señale como es el proceso de comunicación con su equipo de trabajo

Figura 4.6: Comunicación

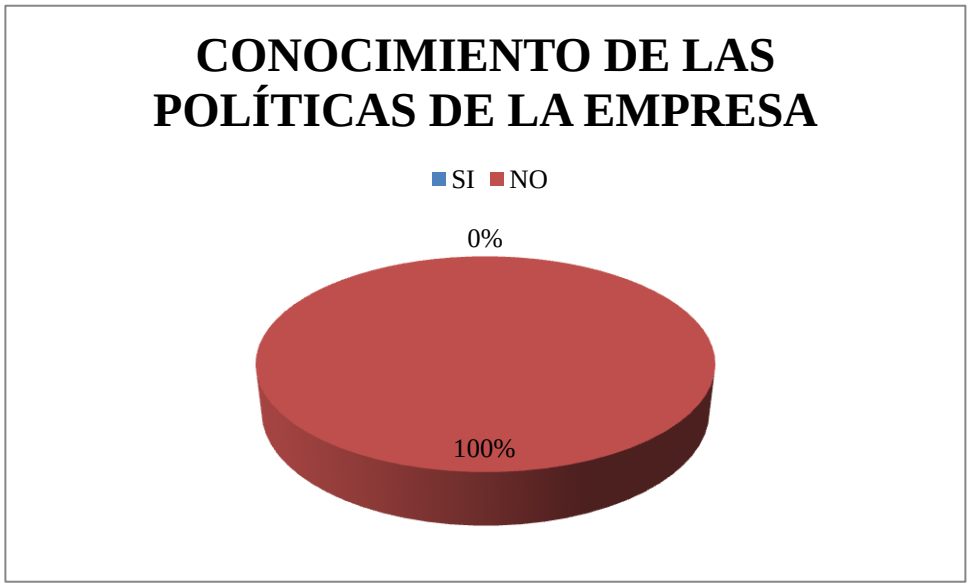


Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Encuesta.

El 58% de los encuestados consideran que la comunicación entre el equipo de trabajo es regular, y el 42% creen tener buena comunicación. Esto significa que hay aspectos que mejorar para poder alcanzar la excelente comunicación.

6.- ¿Conoce las políticas de la empresa?

Figura 4.7: Conocimiento de políticas



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Encuesta.

El 100% de los encuestados desconocen las políticas de la empresa, por lo que es necesario establecer las mismas en la empresa, y poder medir la eficiencia.

7.- ¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?

Figura 4.8: Conocimiento de políticas



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Encuesta.

El 67% de los encuestados indican que se sienten motivados en su puesto de trabajo, y el 33% indican lo contrario. Los resultados obtenidos muestran que las personas no motivadas son el 75% porque no están conformes con la remuneración, mientras que el 25% indica que el lugar de trabajo es distante.

8.- Dentro de la empresa ¿qué aspectos considera que deba mejorar, para obtener eficiencia administrativa?

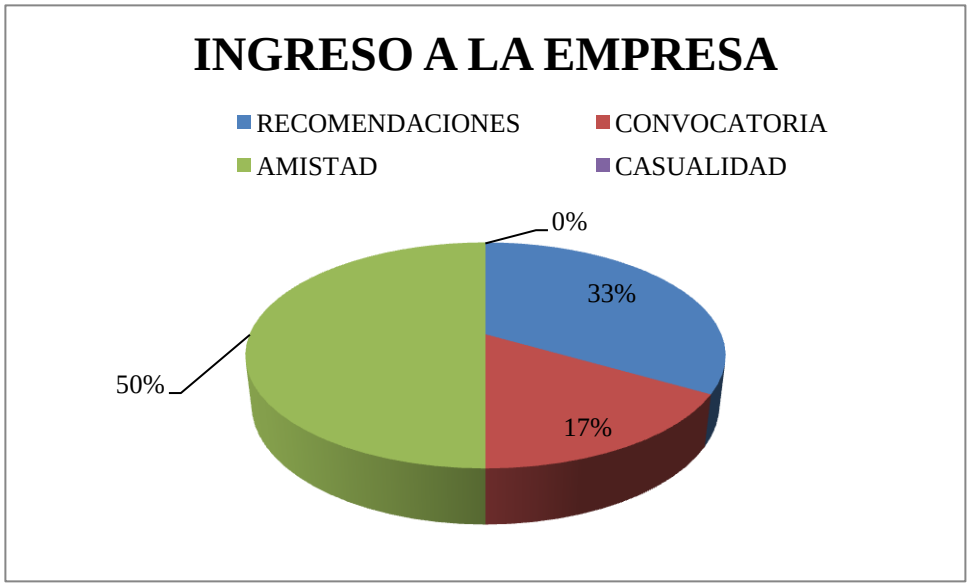


Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Encuesta.

El 42% de los encuestados consideran que en la empresa debe mejorar la comunicación, el 33% indican que un factor importante es la motivación, y el 17% confirman que se debe incrementar la cultura organizacional. La mayoría coincide que se debe mejorar en la comunicación por lo que se debe establecer canales de comunicación eficientes.

9.- Señale la manera que Ud. ingreso a ser parte de Suárez y Suárez?

Figura 4.10: Ingreso a la empresa



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Encuesta.

El 50% de los encuestados empezaron a formar parte de la empresa por amistad con dueño de la empresa, el 33% llegaron a la empresa por recomendaciones y el 17% por convocatoria en medios. Los datos obtenidos denotan la ausencia de selección del personal.

10.- ¿Le realizan evaluaciones de desempeño?

Figura 4.11: Evaluaciones de desempeño

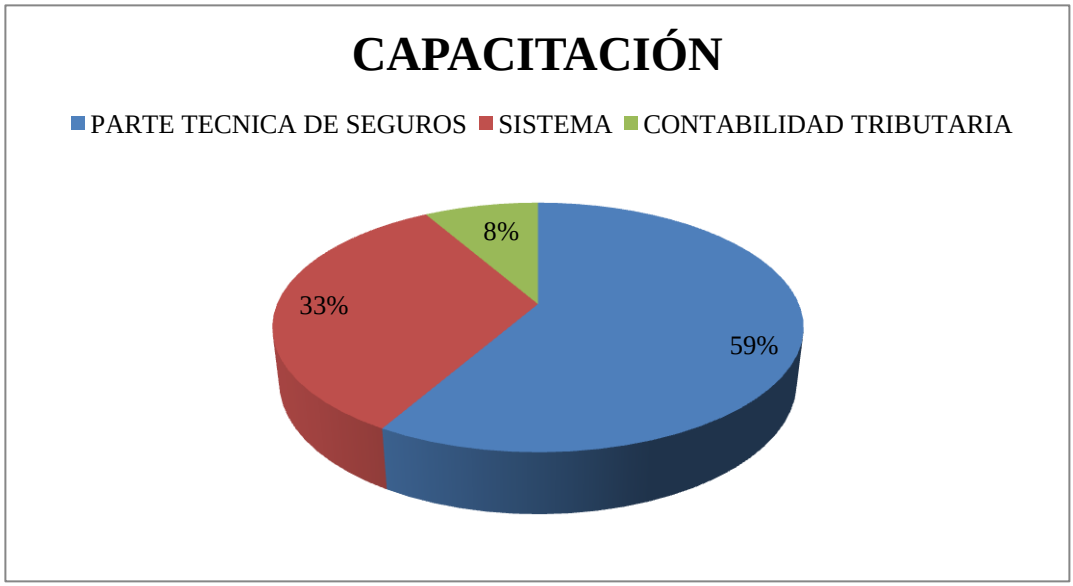


Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Encuesta.

El 100% de los encuestados indican que no se realizan evaluaciones de desempeño en la empresa. Lo que da la pauta para proponer autoevaluación y evaluación del personal para medir el desempeño.

11.- ¿En qué le gustaría ser capacitado?

Figura 4.12: Capacitación

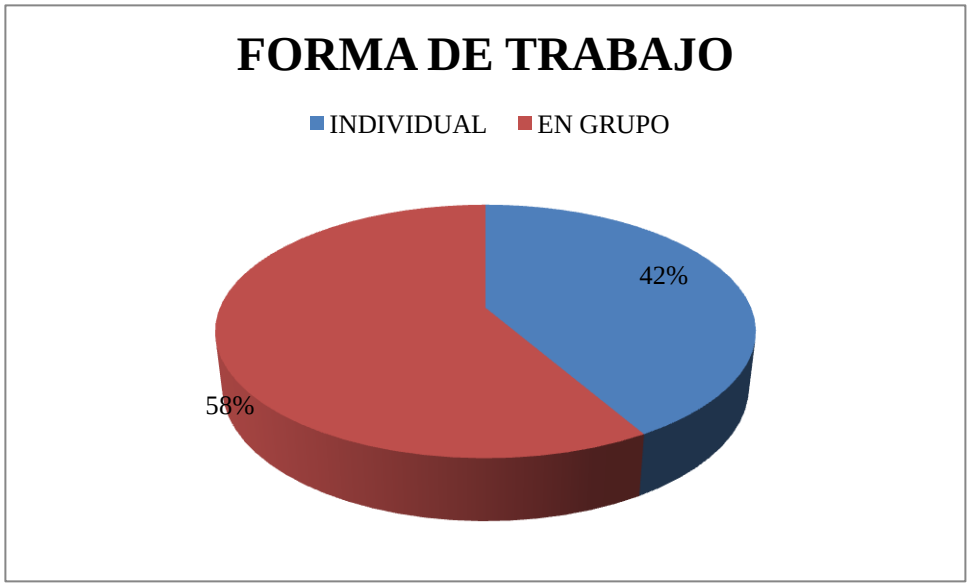


Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Encuesta.

El 59% de los encuestados quieres ser capacitados en la parte técnica de los seguros y productos, el 33% quieren ser capacitados en el sistema, mientras que el 8% le interesa capacitarse en contabilidad tributaria.

12.- Su desempeño laboral es mejor cuando desarrolla su trabajo de manera:

Figura 4.13: Trabajo



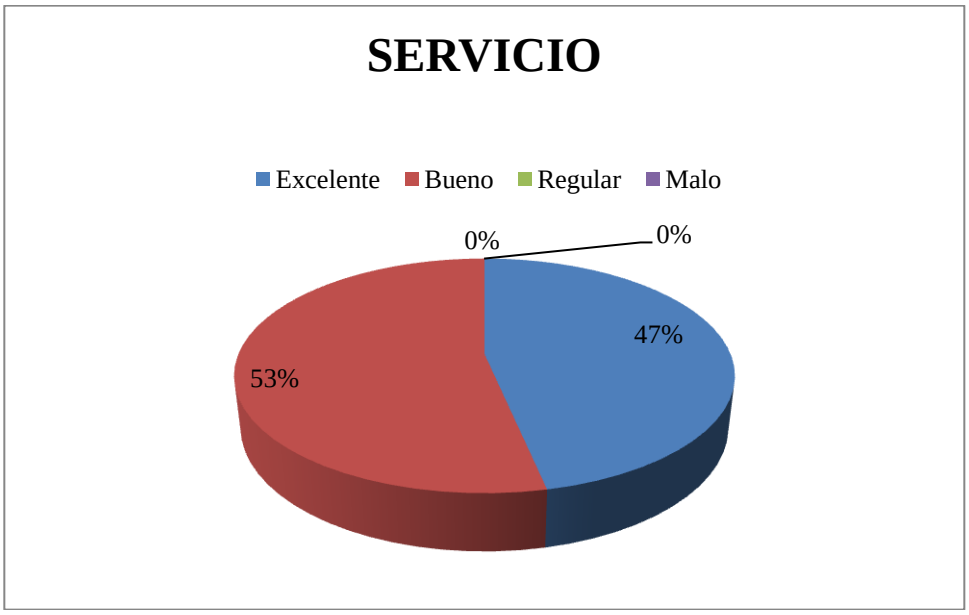
Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Encuesta.

El 58% de encuestados responden que su trabajo es mejor cuando lo realizan en grupo, mientras que el 42% indican que prefieren realizar su trabajo de manera individual.

4.1.3 Resultados de la encuesta a los clientes externos

1.- ¿Cómo califica Ud. el servicio que la empresa Suárez y Suárez ofrece a sus clientes?

Figura 4.14: Servicio

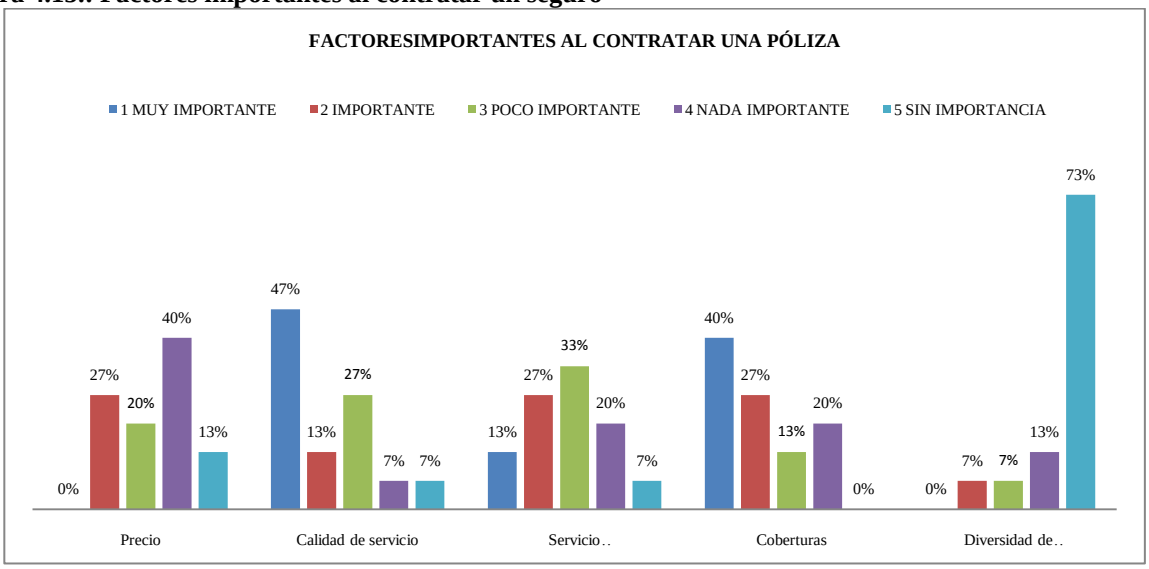


Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Encuesta.

El 53% de encuestados responden que reciben un buen servicio, mientras que el 47% consideran que el servicio que reciben es excelente, lo que da la pauta para mejorar y alcanzar e 100% de excelencia.

2.- Priorice en orden de importancia de 1 a 5 (1 el de mayor importancia, y 5 el de menor importancia) los factores que Ud. considera más importante al momento de la contratación de una póliza.

Figura 4.15.: Factores importantes al contratar un seguro

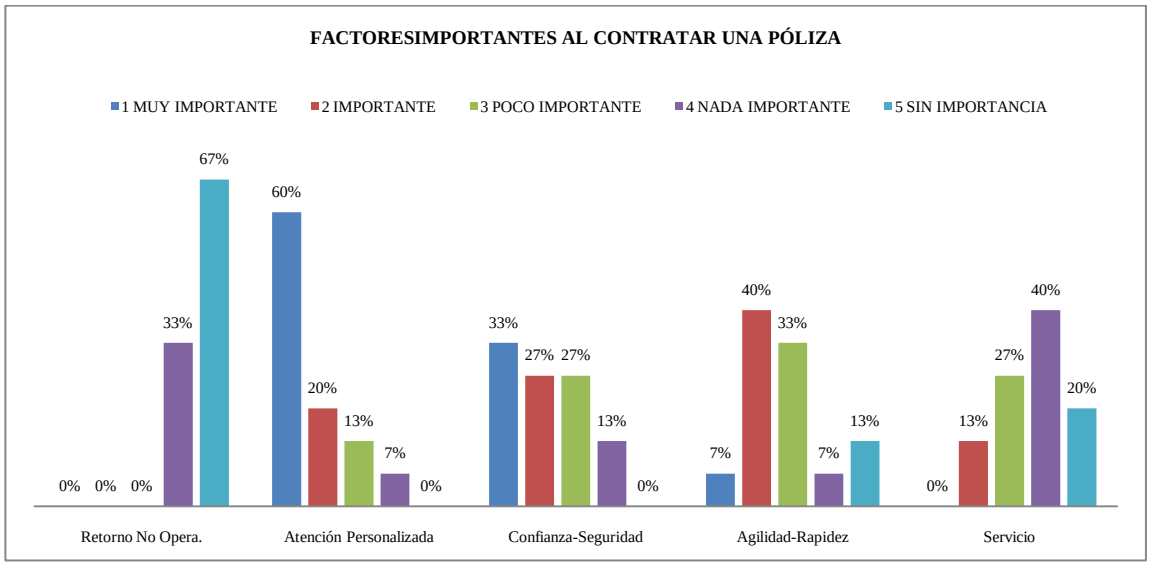


Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Encuesta.

El 47% de los encuestados consideran que el factor más importante al momento de contratar un seguro es la calidad del servicio, mientras que el 40% indicaron que las coberturas de la póliza de seguros es lo mas importante

3.-Priorice en orden de importancia de 1 a 5 (1 el de mayor importancia, y 5 el de menor importancia) las razones por los cuales Ud. se motiva a contratar su seguro con Suárez y Suárez.

Figura 4.16: Razones por la contratación con la empresa

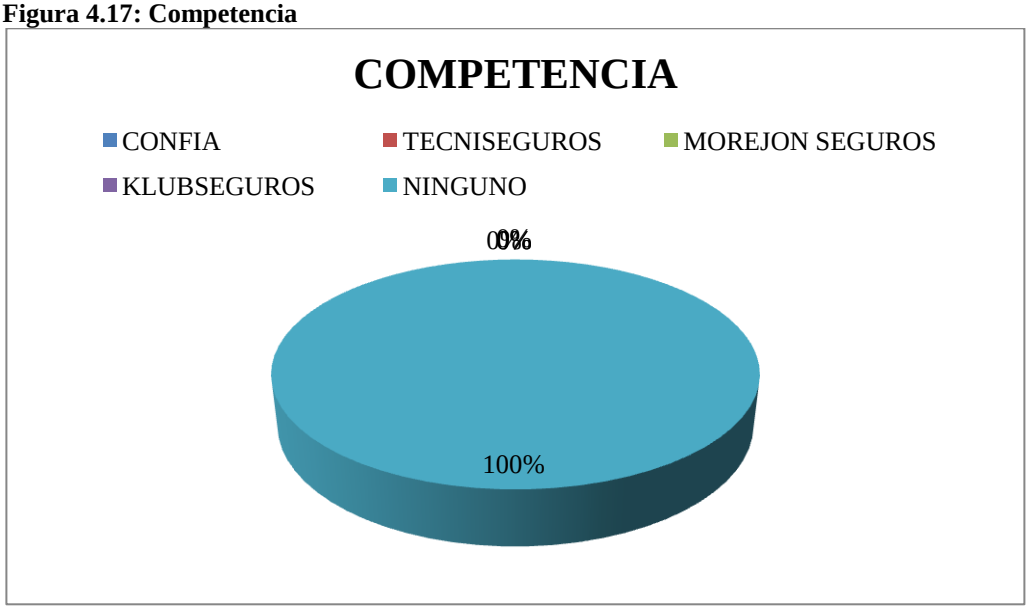


Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Encuesta.

El 60% de los encuestados decidieron contratar su seguro con la empresa Suárez y Suárez por la atención personalizada que reciben, mientras que el 33% de los encuestados contratan sus pólizas a través de la empresa por la confianza que esta ofrece.

4.-Señale con que otro bróker su empresa mantiene contratado alguna póliza de seguros.

Figura 4.17: Competencia

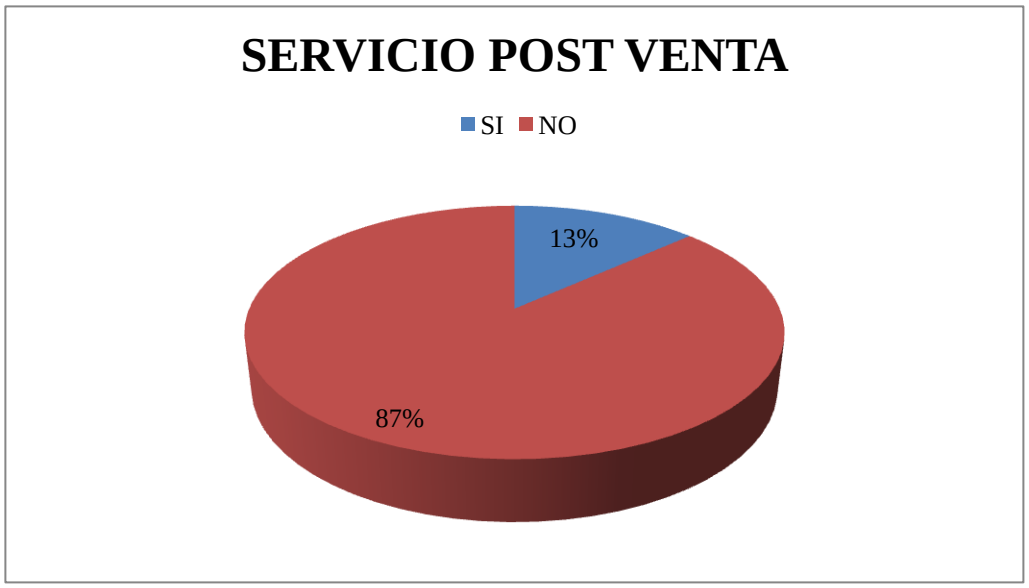


Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Encuesta.

El 100% de los encuestados indicaron que no mantienen contratados ningún tipo de pólizas con otro bróker, por lo que representa una ventaja para la empresa por la fidelidad de los clientes.

5.- ¿Recibe servicio de Post-venta?

Figura 4.18: Servicio Post Venta

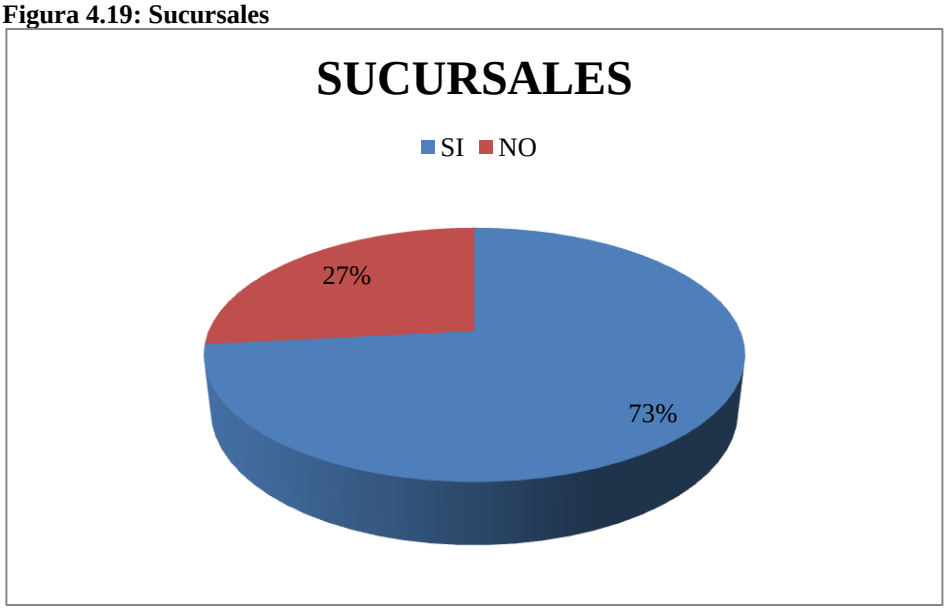


Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Encuesta.

El 87% de los encuestados indican que no reciben un servicio de Post Venta, mientras que el 13% si reciben, lo que se puede concluir que la empresa tiene un factor que explotar.

6.-¿Considera una ventaja que la empresa Suárez y Suárez tenga sucursales en diferentes ciudades del país?

Figura 4.19: Sucursales



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Encuesta.

El 73% de los encuestados respondieron que es un factor importante que la empresa Suárez y Suárez tengas sucursales en diferentes ciudades del país, mientras que 27% considera que es irrelevante.

7.- ¿Qué tipo de promoción Ud. prefiere?

Figura 4.20: Promoción



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Encuesta.

El 93% de los encuestados contestaron que prefieren bonos y cupones, como principal motivación y tipo de promoción, mientras que el 7% prefiere sorteos y rifas.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 Tema

"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA SUÁREZ Y SUÁREZ"

5.2 Datos Informativos

Beneficiarios: Clientes, Propietarios y colaboradores.

Ubicación: Av. Rodrigo Pachano y Montalvo, Edif. Dr. Calero 1er piso

Tiempo estimado de ejecución: Segundo semestre 2015

5.3 Antecedentes de la propuesta

La empresa familiar Suárez y Suárez tiene siete años como bróker en el mercado, se considerada como una empresa joven, frente a su competencia identificada como: CONFIA, TECNISEGUROS, MOREJON SEGUROS, que han trabajado en el mercado durante varios años y han mantenido un crecimiento moderado en el ámbito comercial provocado por una dirección tradicional que se resiste a romper paradigmas que

unifiquen servicio, calidad, oportunidad, experiencia, entre otras virtudes al servicio del asegurado.

Suárez & Suárez Agentes Asesores Productores de Seguros, con autorización No.00996, otorgada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, inicia sus actividades como bróker de seguros desde el 22 de noviembre de 2007, a nombres de Suárez Mantilla José Miguel.

En su trayectoria empresarial, la empresa Suárez y Suárez marca un rumbo en el servicio de "Corretaje y Asesoría de Seguros" en el centro del país para mantenerse en el tiempo como la empresa preferida en servicios de asesoría de seguros para una amplia gama de clientes ubicados en las ciudades de Ambato, Quito y Cuenca.

5.4 Justificación de la Propuesta

El desarrollo de un modelo de gestión administrativa para mejorar la eficiencia en la empresa Suárez y Suárez, tiene la finalidad de proporcionar herramientas gestión que contribuyan a una eficiente toma de decisiones de la alta gerencia través del desarrollo de la planificación, organización, la dirección y el control, mediante reorganizar, reestructurar procesos, funciones, actividades, establecer políticas y reglamentos que deben ser acatados por los colaboradores, lo cual se verá reflejado en una eficiencia administrativa.

Actualmente la empresa se enfrenta a retos competitivos agresivos lo que limita su crecimiento en ventas que sumados a la desorganización administrativa provoca confusión y desorden en el rumbo que debe seguir la empresa Suárez y Suárez.

Al adoptar un modelo de gestión en la empresa, permitirá tener conocimiento y control de las actividades realizadas, sin dejar pasar por alto ningún requerimiento de los clientes, para lo cual se debe asignar responsables y mejorar la calidad del servicio, lo que es una ventaja competitiva en el mercado.

Con la finalidad de crecer empresarialmente al ser parte de la empresa Suárez y Suárez, a través de este proyecto de investigación se pretende dota de un modelo de gestión administrativa a fin de lograr optimizar los recursos, minimizar los desperdicios y los tiempos muertos en beneficios de los asegurados que buscan en la empresa una respuesta a sus requerimientos.

5.5 Beneficiarios

Los clientes internos y externos de la empresa Suárez y Suárez.

5.6 Objetivos

5.6.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión para mejorar la eficiencia administrativa de la empresa Suárez y Suárez

5.6.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa
- Desarrollar un modelo de gestión, en base a los cuatro pasos del proceso administrativo.
    - ✓ Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar
- Socializar el modelo de gestión para su pronta implementación.

5.7 Factibilidad

La propuesta de implementar un modelo de gestión para la empresa Suárez y Suárez se considera factible, ya que se ha realizado en base a los criterios y necesidades de los colaboradores y la alta gerencia, quienes están conscientes que es necesario mejorar la calidad del servicio y mantener una ventaja competitiva.

5.8 Desarrollo de Objetivos

5.8.1 Diagnosticar la situación actual de la empresa Suárez&Suárez

5.8.1.1Análisis del entorno

Es importante realizar un análisis de las fuerzas internas y externas que rodean a la empresa Suárez y Suárez, los mismos que se desarrollan a continuación:

Análisis Externo

Los factores externos que inciden en el entorno de la empresa Suárez y Suárez se caracterizan por no tener control, y que su impacto repercute directamente en el funcionamiento de la misma; estos factores son:

- **Fuerzas económicas**

El sector asegurador del país está vinculado de manera estrecha con aspectos políticos como la ley de capitalización para el bróker, que limita su normal funcionamiento; y en aspectos económicos el incremento de las políticas arancelarias, que reducen el flujo de efectivo y maximiza riesgo operativo; pues el sector asegurador se convierte en intermediarios financieros que captan el ahorro de las personas naturales y jurídicas a fin de reducir el riesgo que implica una posible pérdida ante un siniestro que pueda afectar su ingreso, patrimonio o retorno de una inversión.

Competencia

De acuerdo la Superintendencia de Bancos y Seguros, y con el criterio de comisiones generadas, se muestra el Ranking de Intermediarios de seguros en la provincia de Tungurahua, que se convierten en la principal competencia de Suárez y Suárez.

Tabla 5.1:
Ranking de Intermediarios de Seguros

No.	Razón Social	Credencial	Comisiones
1	CONFIA S.A	897	$ 927,700.00
2	KLUBSEGUROS S.A	1073	$ 724,638.00
3	MAJARREZ MANCHENO FABIAN VINICIO	839	$ 560,192.60
4	MOREJON MERA PATRICIO FABIAN	990	$ 450,773.75
5	SALAS MONTERODOLORES DEL ROCIO	895	$ 412,988.34
6	YANEZ CEVALLOS ELSA YOLANDA	751	$ 390,765.13
7	SUAREZ MANTILLA JOSE MIGUEL	996	$ 348,295.08

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Superintendencia de Bancos (2013)

- **Fuerzas sociales y culturales**

El Ecuador se encuentra en una zona geológica peligrosa; sin embargo, la mayoría de la población del país aún no ha tomado conciencia de la importancia que tiene el contratar una póliza de seguros como una inversión y no como un gasto, porque es la protección económica sobre sus bienes asegurados, es decir que en caso de un siniestro el patrimonio está protegido.

En el Ecuador existe la necesidad como país de promover la cultura de seguros que permita proteger el patrimonio de las personas.

- **Tecnología**

Día a día la tecnología avanza, y cada vez modifica las necesidades de los clientes como la de los prestadores de servicio de contar con información ágil, oportuna y veraz, respuesta que debe dar la empresa al contar con tecnología de punta que agiliten

procesos para lograr diferenciarse de la competencia al proporcionar a los usuarios una ventaja competitiva.

De la misma manera es necesario el análisis interno de los factores que inciden directamente en la empresa Suárez y Suárez.

Análisis Interno

Los factores de la empresa que permiten alcanzar los objetivos de la empresa son:

- **Clientes**

A continuación se realiza el análisis de los clientes internos y externos con los que la empresa Suárez y Suárez mantiene relaciones.

En la actualidad la empresa Suárez y Suárez mantiene una cartera de clientes externos fidelizados por la relación y vinculación personal que mantiene el Sr. Gerente propietario José Miguel Suárez con los representantes legales de los diferentes grupos económicos.

Por otro lado la empresa cuenta con una plana interna de 12 empleados que desarrollan sus funciones de manera informal en base al criterio personal del gerente, y no al establecimiento de políticas y manuales debidamente establecidos donde se señale con claridad las funciones de cada uno de los puestos que conforman la empresa.

De la misma manera la rotación de personal y la falta de capacitación se han convertido en debilidades que se deben considerar a fin de establecer elementos de control para valorar el capital intelectual que tiene la empresa Suárez y Suárez.

- **Aseguradoras**

La empresa Suárez y Suárez como intermediario de seguros mantiene relación laboral con aseguradoras de prestigio importante que se encuentran en el raking de la Superintendencia de Bancos entre las 10 mejores del país, por lo que crea confianza en los clientes, con el respaldo de las mismas.

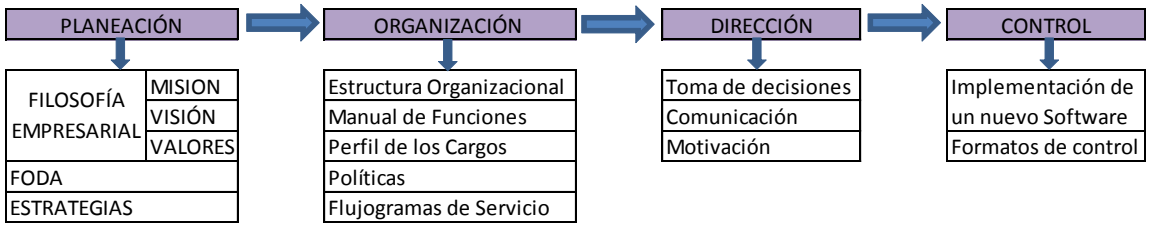
- SEGUROS EQUINOCCIAL
- EQUIVIDA S.A.
- QBE SEGUROS COLONIAL
- LIBERTY SEGUROS
- ASEGURADORA DEL SUR
- LATINA SEGUROS

La relación que mantiene la empresa Suárez y Suárez con las aseguradoras antes mencionada, brinda el respaldo bilateral.

5.8.2 Desarrollo de un modelo de gestión administrativa para la empresa Suárez y Suárez.

Existen diferentes modelos de gestión, propuestos por autores reconocidos en materia administrativa; sin embargo, para el desarrollo de esta propuesta se propone la siguiente metodología:

Tabla 5.2:
Modelo de Gestión



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)

5.8.2.1 Planificación

La planificación permite alcanzar los objetivos planteados en la empresa. Para empezar con el proceso de la planeación es fundamental establecer la filosofía de la empresa.

5.8.2.1.1 Misión

La misión que se propone para la empresa Suárez y Suárez es:

Figura 5.1: Misión

Brindar la mejor asesoría técnica especializada de manera innovadora y de calidad.

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Empresa Suárez&Suárez

5.8.2.1.2. Visión

De la misma manera la visión de la empresa Suárez y Suárez será:

Figura 5.2: Visión

Liderar el asesoramiento de seguros con gente capacitada a nivel nacional.

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Empresa Suárez y Suárez

5.8.2.1.3 Valores

Los valores de la empresa son muy importantes ya que permite implementar y cultivar una cultura organizacional, como una fuerza impulsadora de cómo hacer el trabajo. Los valores de Suárez y Suárez.

Figura 5.3: Valores

- ✓ *Respeto, para todas las personas*
- ✓ *Disciplina, en la jornada laboral*
- ✓ *Responsabilidad, cumplir a cabalidad*
- ✓ *Pro actividad, ir más allá*
- ✓ *Honestidad, en cada accionar*

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)

5.8.2.1.4 FODA

Al momento de realizar el diagnóstico actual de la empresa se analizaron los factores internos y externos y se sintetizo con el análisis del FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas).

Para poder establecer las estrategias se realizará el estudio de la matriz FODA, que permite buscar y analizar de manera sistemática y proactiva todas las variables que intervienen en la empresa, para así obtener mayor información el momento de tomar una decisión. A continuación se realiza un cuadro resumen del FODA de la empresa:

Tabla 5.3:
FODA

FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
Conocimiento del Mercado	Mercado no explotado/Ramos
Relaciones y respaldo con Aseguradoras importantes	Ausencia de cultura de seguros
Servicio Personalizado	Gran número de clientes potenciales
Alianzas con empresas Afines a los seguros	Matriz ubicada en la zona centro del país
Responsabilidad Social	Ley de respaldo a la Responsabilidad social
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
Ausencia de control en los procesos	Ingreso de nuevos competidores
Ausencia de Manual de funciones	Competencia desleal
Software deficiente	Desaceleración enconómica en el País
Personal no capacitado	Ley de capitalización de Bróker
Falta de Liquidez	

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Empresa Suárez&Suárez

Estos insumos servirán de base para proponer un Modelo de gestión para la empresa Suárez y Suárez a fin de trazar el horizonte que debe cruzar para crecer con una visión a futuro de seriedad y cumplimiento para los asegurados.

Tabla 5.4:
Matriz FODA

INTERNOS/EXTERNOS		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		Mercado no explotado/Ramos	Ausencia de cultura de seguros	Gran número de clientes potenciales	Matriz ubicada en la zona centro del país	Ingreso de nuevos competidores	Competencia desleal	Desaceleración económica en el País	Ley de capitalización de bróker
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
FORTALEZAS									
Conocimiento del Mercado	F1	Realizar nuevos productos atractivos en el mercado(F1,O1)				Innovar el servicio, y estar dispuesto al cambio.(F3, A1)			
Relaciones y respaldo con aseguradoras importantes	F2	Captación de nuevos clientes.(F3,F4,O3)							
Servicio personalizado	F3	Presentar propuestas de servicios complementarios con empresas aliadas al servicio (F3, F4, O4)							
Alianzas con empresas afines a los seguros	F4	Realizar campañas médicas a través de los canales masivos en comunidades de escasos recursos. (F5, O3, F4)							
Responsabilidad social	F5								
DEBILIDADES									
Ausencia de control de procesos	D1	Implementar un software eficiente que permita optimizar tiempo y captar mayores clientes(D3, O3, O1)				Realizar un proceso de selección de personal, para evitar desventajas frente a los nuevos competidores preparados (D1, A1)			
Ausencia de manual de funciones	D2	Realizar un Manual de funciones, en base a la distribución de cuentas para ofrecer un servicio personalizado							
Software deficiente	D3	Incrementar la gestión de cobranza, tanto a los clientes como a las aseguradoras, para disminuir la falta de liquidez.(D5,O3)							
Personal no capacitado	D4	Capacitar al personal en el ámbito de seguros, para generar interés en los mismos							
Falta de liquidez	D5	Medir la gestión administrativa							

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)
Fuente: Empresa Suárez y Suárez

Estrategias de la empresa:

Las estrategias son la forma en que la empresa va a alcanzar los objetivos o metas, es decir cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas meta.

Tabla 5.5:
Estrategias

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	
Mejorar el Servicio	Realizar ventas cruzadas	
	Ofrecer servicio médico complementario canales masivos	
	Realizar servicio Post venta	
	Realizar Gestión de renovación	Gestión a tiempo: 30 días antes
		Presentar nuevas ofertas
	Implementar publicidad, que el cliente tenga presente la imagen de la empresa.	Redes Sociales
		Banners
		Tarjeta de asistencia inmediata
	Mantenimiento de clientes.	Visitas Periódicas
		Coordinación de Comités mensuales con clientes importantes.
Implementar software Eficiente	Cotizar software que este acorde las necesidades de la empresa	
	Escoger el software	
	Contratar el servicio	
	Capacitar al personal	
	Alimentar el software con información verificada	
	Incrementar la gestión de cobranza a clientes como a las aseguradoras	
Medir la gestión Administrativa	Medir por tiempo el trafico de docuementos	
	Revisar periodicamente el presupuesto de Ventas	
	Realizar cierres de mes, con producción nueva y renovaciones	
	Revisar siniestralidad de cuentas importantes	
	Realizar Comités semanales con el personal	
	Implementar indicadores de medición de gestión en las diferentes áreas:	
Diseñar nuevos Productos	Diseñar nuevos productos que tengan impacto en el mercado (microseguros)	
	Realizar alianzas con Aseguradoras.	
Captar nuevos clientes.	Realizar ventas cruzadas	
	Solicitar dos referidos a los clientes en el momento de hacer la llamada postventa.	Motivar a los clientes para promover los seguros, a través de una red de beneficios
Ofrecer servicios complementarios a seguros.	Hacer alianzas estratégicas con Prestadoras de servicios médicos.	
	Presentar cotizaciones a canales masivos como Cooperativas.	Ceder un porcentaje como retorno no operacional.
Realizar un Manual de Funciones	Ditribuir cuentas entre ejecutivas: individuales, corporativos, masivos.	
Realizar campañas médicas	Coordinar con los canales masivos campañas médicas en zonas rurales.	
Incrementar la gestion de Cobranza	Revisar periódica de los indicadores de rentabilidad y gestión.	
	Llevar un sistema de control de cartera vencida.	
	Gestionar el pronto pago de los acreedores periodicamente.	
	Evaluar periódica de la efectividad de las políticas establecidas.	
	Realizar un análisis Financiero al Final del Periodo.	
Capacitar al personal	Capacitación a través de los programas de las aseguradoras.	
	Evaluación contínua sobre conocimientos de seguros.	
	Socializar en la empresa los conocimientos adquiridos.	
Realizar el proceso de selección de personal	Contratar el servicio de reclutamiento y selección a un agente externo	

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)

5.8.2.5 Presupuesto de Ventas

Las ventas constituyen la principal fuente de ingreso de una empresa, por lo que es importante tener estimaciones en términos cuantitativos de ingresos futuros de la empresa a través de un pronóstico de ventas.

Tabla 5.6:
Presupuesto de ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS									
2012		2013			2014			2015	
ENERO	225,239.51	ENERO	299,432.00	32.94%	ENERO	285014.71	-4.81%	ENERO	356268.38	12.94%
FEBRERO	136,995.97	FEBRERO	192,765.00	40.71%	FEBRERO	207128.45	7.45%	FEBRERO	258910.56	9.40%
MARZO	169,863.96	MARZO	226,543.00	33.37%	MARZO	236013.35	4.18%	MARZO	295016.69	10.71%
ABRIL	194,083.46	ABRIL	198,765.00	2.41%	ABRIL	200941.56	1.10%	ABRIL	251176.95	9.12%
MAYO	160,696.12	MAYO	234,567.00	45.97%	MAYO	219536.34	-6.41%	MAYO	274420.43	9.97%
JUNIO	198,922.51	JUNIO	228,142.34	14.69%	JUNIO	233201.92	2.22%	JUNIO	291502.39	10.59%
JULIO	186,695.86	JULIO	214,015.92	14.63%	JULIO	250673.06	17.13%	JULIO	313341.33	11.38%
AGOSTO	185,466.29	AGOSTO	253,050.55	36.44%	AGOSTO	285365.39	12.77%	AGOSTO	356706.73	12.96%
SEPTIEMBRE	180,627.70	SEPTIEMBRE	199,778.78	10.60%	SEPTIEMBRE	266763.14	33.53%	SEPTIEMBRE	333453.93	12.11%
OCTUBRE	207,298.85	OCTUBRE	245,708.00	18.53%	OCTUBRE	259692.94	5.69%	OCTUBRE	324616.17	11.79%
NOVIEMBRE	172,867.19	NOVIEMBRE	145,678.00	-15.73%	NOVIEMBRE	230343.07	58.12%	NOVIEMBRE	287928.83	10.46%
DICIEMBRE	190,373.16	DICIEMBRE	193,000.00	1.38%	DICIEMBRE	234658.00	21.58%	DICIEMBRE	293322.50	10.65%
PRIMA NETA	2,209,130.58	**PRIMA NETA**		**2,631,445.59**	**PRIMA NETA**		**2,909,331.92**	**PRIMA NETA**		**3,636,664.90**
Asitencia Médica	63,028.63	Asistencia Médica		121,886.00	Asistencia Médica		168,900.00	Asistencia Médica		219,570.00
CIERRE TOTAL	**2,272,159.21**	**CIERRE TOTAL**		**2,753,331.59**	**CIERRE TOTAL**		**3,078,231.92**	**CIERRE TOTAL**		**3,856,234.90**
		INCREMENTO		481,172.38	INCREMENTO		324,900.33	INCREMENTO		778,002.98
		CRECIMIENTO		21%	CRECIMIENTO		12%	CRECIMIENTO		25%

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)

De acuerdo al presupuesto realizado se puede observar un incremento para el 2015 del 25% en las primas netas vendidas (cobradas).

Comisiones

Las comisiones es el porcentaje sobre las primas netas que las aseguradoras seden al bróker; las mismas que de acuerdo a lo pactado desde el año 2014 es el 18%.

Tabla 5.7:
Comisiones.

COMISIONES								
2013			2014			2015		
MES	COMISION GENERADA	COMISION COBRADA	MES	COMISION GENERADA	COMISION COBRADA	MES	COMISION GENERADA	COMISION COBRADA
ENERO	50,903.44	24,803.93	ENERO	51302.65	41,592.68	ENERO	64128.31	60921.89371
FEBRERO	32,770.05	21,575.29	FEBRERO	37283.12	30,156.69	FEBRERO	46603.90	44273.70606
MARZO	38,512.31	23,456.00	MARZO	42482.40	27,605.42	MARZO	53103.00	50447.85344
ABRIL	33,790.05	49,316.87	ABRIL	36169.48	35,000.00	ABRIL	45211.85	42951.25811
MAYO	39,876.39	29,876.00	MAYO	39516.54	42,000.00	MAYO	49395.68	46925.89351
JUNIO	38,784.20	28,765.00	JUNIO	41976.34	32,567.00	JUNIO	52470.43	49846.90942
JULIO	36,382.71	29,523.99	JULIO	45121.15	28345.52	JULIO	56401.44	53581.36762
AGOSTO	43,018.59	34,562.00	AGOSTO	51365.77	36,031.65	AGOSTO	64207.21	60996.85156
SEPTIEMBRE	33,962.39	29,873.00	SEPTIEMBRE	48017.37	57,307.50	SEPTIEMBRE	60021.71	57020.62126
OCTUBRE	41,770.36	32,876.00	OCTUBRE	46744.73	41,678.00	OCTUBRE	58430.91	55509.36548
NOVIEMBRE	24,765.26	19,872.00	NOVIEMBRE	41461.75	35,987.00	NOVIEMBRE	51827.19	49235.83023
DICIEMBRE	32,810.00	23,795.00	DICIEMBRE	42238.44	22,000.00	DICIEMBRE	52798.05	50158.1475
COMISIONES	447,345.75	348,295.08	COMISIONES	523679.75	430,271.46	COMISIONES	654599.68	621,869.70
Asistencia Méd	18,282.90	8,700.00	Asistencia Méd	25,335.00	16,032.00	Asistencia Mé	32,935.50	31,288.73
TOTAL	465,628.65	356,995.08	TOTAL	549014.75	455,606.46	TOTAL	687,535.18	654,805.20

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)

$$\textit{EFICIENCIA DE COBRO}: \frac{\boldsymbol{Comisiones\ Cobradas}}{\boldsymbol{Total\ Comisiones\ generadas}} * 100$$

$$\textit{2013}: \frac{\mathbf{356995.08}}{\mathbf{465628.65}} * 100 = 76.66\%$$

$$\textit{2014}: \frac{\mathbf{455606.46}}{\mathbf{549014.75}} * 100 = 82.98\%$$

$$\textit{2015}: \frac{\mathbf{654805.20}}{\mathbf{687535.18}} * 100 = 95.23\%$$

En el 2013 el cumplimiento de cobranzas de comisiones fue el 76.66% y en el 2014 del 82.98% lo cual es relativamente bueno, sin embargo la diferencia en unidades monetarias es de $108633.57 y $93408.29 respectivamente. Para el 2015 se planifica

tener una eficiencia del 95% en la gestión de cobranzas, si se implementaría el presente modelo de gestión.

5.8.2.2 Organización

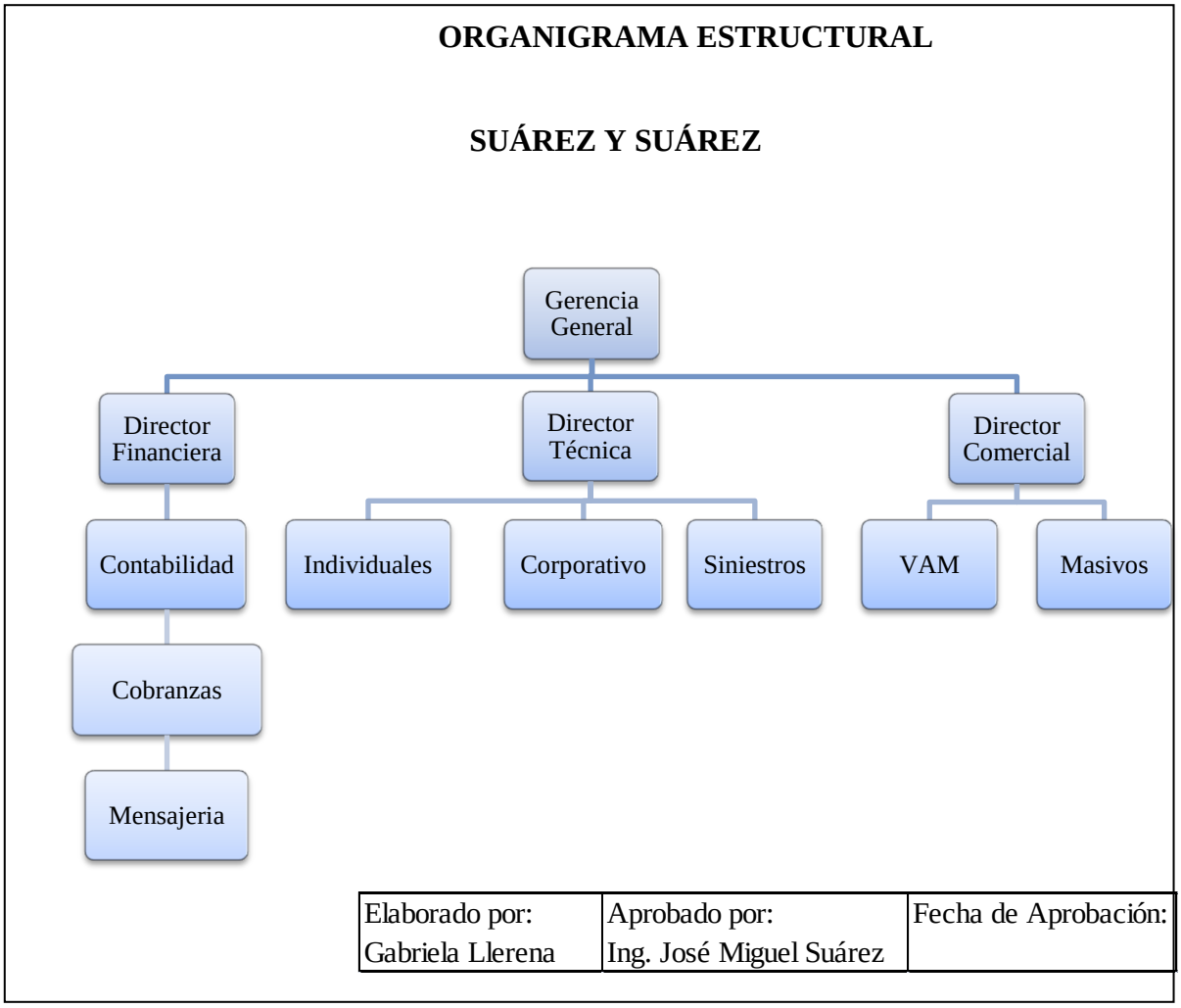
Organizar es el segundo paso del proceso administrativo que se propone aplicar en la empresa Suárez y Suárez, a través del cual se asigna el trabajo al personal para alcanzar eficientemente los objetivos de la empresa. La estructura que se debe aplicar en la empresa Suárez y Suárez es la formal, ya que se pretende dejar constancia de las responsabilidades asignadas, manuales establecidos de la organización y la estructura establecida.

En la empresa es importante identificar mediante una estructura orgánica funcional los puestos de trabajo para identificar la jerarquía, funciones y responsabilidades de cada puesto.

5.8.2.2.1 Estructura Orgánico-Funcional

De acuerdo a las actividades de la empresa, y a la experiencia, se establece el siguiente organigrama para la empresa Suárez y Suárez.

Figura 5.4: Organigrama Estructural.



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)

Por otra parte es necesario es necesario definir el perfil que se exige para cada puesto de trabajo a través del manual de funciones.

5.8.2.2.2 Manual de Funciones

De acuerdo al organigrama, se establecen los siguientes perfiles para cada cargo en la empresa Suárez y Suárez.

Seguros Suárez
ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS

Cargo: **Gerente General**

PERFIL BÁSICO

FORMACIÓN:	
EDUCACIÓN:	Título de Tercer Nivel en Administración de Empresa o afines
CONOCIMIENTOS:	Perfeccionamiento profesional en campos afines a la administración de negocios, Gestión en Seguros
COMPETENCIAS:	Capacidad de Análisis, Liderazgo, Orientación a Resultados.
EXPERIENCIA:	3 años de experiencia en Dirección de Proyectos y/o Gerencia Empresarial

RESPONSABILIDAD:

Dirección estratégica del negocio
Elaboración y Revisión de Políticas y Objetivos
Evaluación de Proyectos
Evaluación de la Administración del Negocio
Toma de decisiones estratégicas en la Empresa
Evaluación de Planes de Acción

JORNADA LABORAL:

Horario: 8h30 a 13h00 y 14h30 a 18h00

Turno: Lunes a Viernes

AUTORIDAD:

Responde a: Presidente

A cargo de: Gerente Regional

FUNCIONES:

- Liderar el proceso de planificación.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos.
- Realizar reuniones semanales de evaluación de proyectos.
- Medir periódicamente los resultados reales con los planes proyectados.
- Revisar semanalmente el presupuesto de la empresa.
- Tomar decisiones.
- Controlar las cuentas de pago y cobro de la empresa.
- Evaluar la gestión de la matriz y sucursales.
- Hacer gestión de venta con clientes especiales.
- Revisar la contabilidad de la empresa.
- Contemplar las correcciones necesarias para garantizar la correcta ejecución de los planes de acción acorde al giro de negocio.
- Y demás actividades referentes al cargo.

Elaborado por	**Aprobado por**	**Edición N°**	**Fecha de Elaboración**	**Fecha de Actualización**
Gabriela Llerena P.	Gerencia General			

Seguros Suárez
ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS

Cargo: **Gerente Financiero**

PERFIL BÁSICO

FORMACIÓN:	
EDUCACIÓN:	Título de Tercer Nivel (Contabilidad y Auditoría o Finanzas)
CONOCIMIENTOS:	Contabilidad, Tributación, Office, Programas Contables
COMPETENCIAS:	Capacidad de Análisis, Liderazgo, Orientación a Resultados.
EXPERIENCIA:	2 años

RESPONSABILIDAD:
Control y manejo del área contable de la Empresa

JORNADA LABORAL:
Horario: 8h30 a 13h00 y 14h30 a 18h00
Turno: Lunes a Viernes

AUTORIDAD:
Responde a: Gerente General
A cargo de: Contadora.

FUNCIONES:

- Administrar el sistema contable
- Administrar los sistemas de control gubernamental (SRI, IESS, MRL, SBS, SC)
- Controlar registros contables.
- Realizar auditorías internas periódicamente.
- Supervisar movimientos de flujos y pagos a proveedores.
- Revisar comisiones de Agentes externos.
- Realizar pagos a los agentes externos y/o grupos económicos.
- Revisar y aprobar pagos a proveedores.
- Realizar de Estados Financieros
- Aplicar leyes y normativas laborales, tributarias y mercantiles
- Colaborar en la realización del flujo y presupuesto de gastos e inversiones de la empresa
- Controlar las cuentas bancarias
- Y demás actividades referentes al cargo.

Elaborado por	**Aprobado por**	**Edición N°**	**Fecha de Elaboración**	**Fecha de Actualización**
Gabriela Llerena P.	Gerencia General			

Seguros Suárez
ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS

PERFIL BÁSICO

Cargo: **Gerente Técnico**

FORMACIÓN:	
EDUCACIÓN:	Título de Tercer Nivel en Administración de Empresa o afines
CONOCIMIENTOS:	Planificación, presupuestos, gestión de seguros, negociación
COMPETENCIAS:	Capacidad de Análisis, Liderazgo, Orientación a Resultados.
EXPERIENCIA:	2 años de experiencia en Dirección de Proyectos y/o Gerencia Empresarial

RESPONSABILIDAD:
Dirigir y controlar la gestión técnica y operativa de la empresa Suárez y Suárez.
JORNADA LABORAL:
Horario: 8h30 a 13h00 y 14h30 a 18h00
Turno: Lunes a Viernes

AUTORIDAD:
Responde a: Gerente General
A cargo de: Ejecutivos de Siniestros, Ejecutivo de Individuales, Ejecutivo Corporativos

FUNCIONES:

- Seleccionar clientes y riesgos.
- Revisar emisiones de pólizas nuevas y renovaciones.
- Cotizar Programa de seguros.
- Dar seguimiento al presupuesto de renovaciones.
- Controlar las cotizaciones de pólizas de seguros, Verificar coberturas de acuerdo al riesgo.
- Visitar a los clientes existentes, y saciar inquietudes y necesidades.
- Recomendar productos de seguros de acuerdo a nuevos riesgos de cada cliente.
- Efectuar reportes mensuales de las pólizas emitidas y renovaciones.
- Controlar las cuentas de los grupos económicos.
- Gestionar la realización de programas de seguros
- Revisar periódicamente la producción con aseguradoras.
- Controlar y negociar porcentaje de comisión con las aseguradoras.
- Crear y evaluar nuevos productos para clientes corporativos y masivos de acuerdo a sus necesidades.
- Revisar la siniestralidad de las cuentas.
- Auditar y verificar información en el sistema.
- Y demás actividades referentes al cargo.

Elaborado por	**Aprobado por**	**Edición N°**	**Fecha de Elaboración**	**Fecha de Actualización**
Gabriela Llerena P.	Gerencia General			

Seguros Suárez
ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS

Cargo: **Gerente Comercial**

PERFIL BÁSICO

FORMACIÓN:	
EDUCACIÓN:	Título Superior en Administración, Marketing o Afines
CONOCIMIENTOS:	Ventas, Técnicas de Negociación, Office, Generación de Proyectos, Investigación de Mercados
COMPETENCIAS:	Capacidad de Análisis, Liderazgo, Orientación a Resultados.
EXPERIENCIA:	2 años

RESPONSABILIDAD:
Elaborar y revisar procesos de ventas, identificar nuevas estrategias para colocar el producto en el mercado, manejar el sistema de ventas y marketing en la organización.

JORNADA LABORAL:
Horario: 8h30 a 13h00 y 14h30 a 18h00
Turno: Lunes a Viernes

AUTORIDAD:
Responde a: Gerente General
A cargo de: Ejecutivos de Masivos, Ejecutivo VAM.

FUNCIONES:

- Realizar estudios y/o sondeos de mercado.
- Proponer el desarrollo de nuevos productos.
- Establecer contactos con los potenciales clientes.
- Concretar acuerdos comerciales.
- Plantear proyectos de expansión comercial a nivel nacional e internacional.
- Plantear proyectos de Marketing a la gerencia, para los clientes importantes.
- Establecer alianzas estratégicas.
- Crear y actualizar la base de datos de potenciales clientes.
- Proponer políticas comerciales y aplicarlas.
- Preparar reportes e indicadores de gestión comercial.
- Actualizar datos del mercado.
- Optimizar actividades de logística.
- Gestionar la cartera.
- Y demás actividades referentes al cargo.

Elaborado por	**Aprobado por**	**Edición N°**	**Fecha de Elaboración**	**Fecha de Actualización**
Gabriela Llerena P.	Gerencia General			

Seguros Suárez
ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS

Cargo: **Contador**

PERFIL BÁSICO

FORMACIÓN:	
EDUCACIÓN:	Título de Tercer Nivel en Contabilidad
CONOCIMIENTOS:	Cobranzas, Roles de pago, Tributación, Office, Programas Contables
COMPETENCIAS:	Capacidad de Análisis, Liderazgo, Orientación a Resultados.
EXPERIENCIA:	2 años

RESPONSABILIDAD:
Control y manejo del área contable de la Empresa Suárez y Suárez.

JORNADA LABORAL:
Horario: 8h30 a 13h00 y 14h30 a 18h00
Turno: Lunes a Viernes

AUTORIDAD:
Responde a: Gerente Financiero
A cargo de: Asistente de Contabilidad y cobranzas

FUNCIONES:

- Administrar el sistema contable.
- Realizar registros contables.
- Realizar declaraciones de impuestos..
- Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna.
- Realizar todos los tramites del personal ante el MRL (aviso de entrada, avisos de salida, planillas).
- Revisar y supervisar la gestión de cobranza.
- Coordinar la elaboración del presupuesto.
- Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal de contabilidad.
- Revisar y firmar conciliaciones bancarias.
- Participar en reuniones con la Gerencia Financiera, para analizar la información.
- Revisar las facturas de proveeduría para su contabilización.
- Revisar y controlar los gastos mensuales.
- Y demás actividades referentes al cargo.

Elaborado por	**Aprobado por**	**Edición N°**	**Fecha de Elaboración**	**Fecha de Actualización**
Gabriela Llerena P.	Gerencia General			

Seguros Suárez
ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS

Cargo: **Asistente de Contabilidad y Cobranzas**

PERFIL BÁSICO

FORMACIÓN:	
EDUCACIÓN:	Técnico en Contabilidad, Auditoría o afines
CONOCIMIENTOS:	Office básico, Atención al cliente, Secretariado.
COMPETENCIAS:	Facilidad de Comunicación, destreza numérica, empatía, orientación a resultados
EXPERIENCIA:	6 meses en cargos afines o empresas afines.

RESPONSABILIDAD:

Prestar asistencia al área contable de la empresa así como a clientes internos y externos así como a proveedores.

JORNADA LABORAL:

Horario: 8h30 a 113h00 y de 14h30 a 18h00

Turno: Lunes a Viernes

AUTORIDAD:

Responde a: Contadora

A cargo de: Mensajero

FUNCIONES:

- Solicitar estados de cuenta a las aseguradoras.
- Cruzar información entre datos del sistema y las aseguradoras (estado de cuenta).
- Llamar y dar seguimiento a los clientes con pagos pendientes.
- Ingresar los pagos y enviar cartas de pagos a las aseguradoras.
- Solicitar pre liquidación de comisiones (varias aseguradoras).
- Facturar y enviar por Courier facturas/cheques/documentación (aseguradoras-clientes).
- Ingresar información de facturas por aseguradora el sistema tanto en el módulo de pagos como de comisiones.
- Ingresar documentos firmados por el cliente en el sistema y enviar a las respectivas aseguradoras.
- Contestar y realizar llamadas telefónicas y direccionarlas a los respectivos ejecutivos de la oficina.
- Satisfacer las necesidades de clientes internos y externos de la oficina.
- Mantener al día los pagos en el sistema de acuerdo a la información de las aseguradoras.
- Dar seguimiento hasta el pago de comisiones por parte de las aseguradoras.
- Colaborar en el registro de los ingresos y/o egresos mensualmente para su control y revisión.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Colaborar en la emisión de cheques para el pago de préstamos bancarios y proveedores.
- Colaborar en el control y elaboración de roles de pagos.
- Y demás actividades referentes al cargo.

Elaborado por	**Aprobado por**	**Edición N°**	**Fecha de Elaboración**	**Fecha de Actualización**
Gabriela Llerena P.	Gerencia General			

Seguros Suárez
ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS

Cargo: **Ejecutivo de Individuales**

PERFIL BÁSICO

FORMACIÓN:	
EDUCACIÓN:	Ingeniero Comercial, Marketing, Administración de Empresas o afines
CONOCIMIENTOS:	Office Intermedio, seguros, gestión comercial.
COMPETENCIAS:	Orientación al cliente, orientación a la eficiencia, facilidad de comunicación, iniciativa / autonomía.
EXPERIENCIA:	6 meses en cargos afines o empresas afines.

RESPONSABILIDAD:
Gestionar las actividades necesarias para brindar servicio a los clientes individuales
JORNADA LABORAL:
Horario: 8h30 a 113h00 y de 14h30 a 18h00
Turno: Lunes a Viernes

AUTORIDAD:
Responde a: Gerente Técnico
A cargo de: -

FUNCIONES:

- Recopilar información y documentación de los clientes.
- Coordinar Inspecciones con las aseguradoras de clientes individuales.
- Emitir pólizas nuevas individuales.
- Realizar anexos requeridos por clientes individuales.
- Recopilar información de vencimientos de la aseguradora.
- Asistir a Comités internos semanalmente con reporte de renovación.
- Realizar gestión de renovación de pólizas individuales por vencerse.
- Cotizar pólizas de seguros individuales.
- Colaborar en la realización de reportes mensuales de las pólizas emitidas.
- Llevar las cuentas de los grupos económicos (Patios).
- Atender las necesidades de los grupos económicos.
- Colaborar en la obtención de información para pago de comisiones a agentes.
- Ingresar emisiones y pólizas al sistema.
- Realizar un reporte de los clientes nuevos con información básica semanalmente.
- Visitar periódicamente a los diferentes grupos económicos.
- Y demás actividades referentes al cargo.

Elaborado por	**Aprobado por**	**Edición N°**	**Fecha de Elaboración**	**Fecha de Actualización**
Gabriela Llerena P.	Gerencia General			

Seguros Suárez
ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS

Cargo: **Ejecutivo de Corporativos**

PERFIL BÁSICO

FORMACIÓN:	
EDUCACIÓN:	Ingeniero Comercial, Marketing, Administración de Empresas o afines
CONOCIMIENTOS:	Office Intermedio, seguros, gestión comercial.
COMPETENCIAS:	Orientación al cliente, orientación a la eficiencia, facilidad de comunicación, iniciativa / autonomía.
EXPERIENCIA:	6 meses en cargos afines o empresas afines.

RESPONSABILIDAD:
Gestionar las actividades necesarias para la emisión de pólizas de clientes corporativos
JORNADA LABORAL:
Horario: 8h30 a 113h00 y de 14h30 a 18h00
Turno: Lunes a Viernes

AUTORIDAD:
Responde a: Gerente Técnico
A cargo de: -

FUNCIONES:

- Cotizar pólizas de seguros corporativos.
- Coordinar Inspección con el cliente.
- Recopilar documentación e información de los clientes.
- Emitir pólizas nuevas / programas de seguros.
- Renovar pólizas vencidas / programas de seguros.
- Realizar el reporte de renovaciones corporativas.
- Realizar movimientos y anexos de clientes corporativos.
- Realizar aplicaciones y pólizas de transporte.
- Receptar y revisar documentación para la calificación de fianzas de clientes individuales y corporativos.
- Emitir y renovar pólizas de fianzas.
- Gestionar el comité mensual con los clientes corporativos.
- Colaborar en la realización de reportes mensuales de las pólizas emitidas (corporativos)
- Solicitar listados de facturación Mensual.
- Enviar facturas mensuales de clientes Masivos.
- Y demás actividades referentes al cargo.

Elaborado por	**Aprobado por**	**Edición N°**	**Fecha de Elaboración**	**Fecha de Actualización**
Gabriela Llerena P.	Gerencia General			

Seguros Suárez
ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS

Cargo: **Ejecutivo de Masivos**

PERFIL BÁSICO

FORMACIÓN:	
EDUCACIÓN:	Ingeniero Comercial, Marketing, Administración de Empresas o afines
CONOCIMIENTOS:	Office Intermedio, seguros, gestión comercial.
COMPETENCIAS:	Orientación al cliente, orientación a la eficiencia, facilidad de comunicación, iniciativa / autonomía.
EXPERIENCIA:	6 meses en cargos afines o empresas afines.

RESPONSABILIDAD:
Gestionar las actividades necesarias para mejorar el servicio al cliente masivo

JORNADA LABORAL:
Horario: 8h30 a 113h00 y de 14h30 a 18h00
Turno: Lunes a Viernes

AUTORIDAD:
Responde a: Gerente Técnico
A cargo de: -

FUNCIONES:

- Cotizar pólizas de vida y asistencia médica y / o productos masivos.
- Emitir pólizas de vida y asistencia médica de clientes masivos.
- Visitar continuamente a los clientes considerados masivos.
- Gestionar la promoción de productos nuevos, acorde a las necesidades.
- Renovar pólizas de los clientes masivos.
- Realizar el reporte de renovaciones.
- Gestionar la facturación mensual.
- Realizar movimientos y anexos de clientes masivos.
- Receptar y revisar documentación para la emisión de pólizas de productos masivos.
- Gestionar y resolver problemas de los clientes inmediatamente se susciten.
- Captar y dar seguimiento a nuevos clientes.
- Y demás actividades referentes al cargo.

Elaborado por	**Aprobado por**	**Edición N°**	**Fecha de Elaboración**	**Fecha de Actualización**
Gabriela Llerena P.	Gerencia General			

Seguros Suárez
ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS

Cargo: **Ejecutivo de Siniestros**

PERFIL BÁSICO

FORMACIÓN:	
EDUCACIÓN:	Ingeniería Automotriz, Mecánica, afines
CONOCIMIENTOS:	Office básico, Atención al cliente, gestión de seguros, repuestos.
COMPETENCIAS:	Orientación al cliente, orientación a la eficiencia, facilidad de comunicación, iniciativa / autonomía.
EXPERIENCIA:	6 meses en cargos afines o empresas afines.

RESPONSABILIDAD:
Brindar soporte en el tema de siniestros a clientes y gestionar el pago con las aseguradoras
JORNADA LABORAL:
Horario: 8h30 a 113h00 y de 14h30 a 18h00
Turno: Lunes a Viernes

AUTORIDAD:
Responde a: Gerente Técnico
A cargo de: -

FUNCIONES:

- Direccionar en el momento del siniestro.
- Proceder con el reporte de siniestro.
- Solicitar proforma.
- Llenar el formulario del siniestro y recopilar documentación necesaria.
- Ingresar el siniestro en el sistema de la empresa.
- Entregar documentos a la aseguradora.
- Hacer seguimiento en la demora de liquidaciones.
- Solicitar inspección del bien siniestrado, por la aseguradora.
- Solicitar la orden de reparación.
- Solicitar pre facturas al taller.
- Solicitar el cálculo de deducible y raza por parte de la aseguradora.
- Liquidar el siniestro en el sistema de la empresa
- Entregar indemnizaciones.
- Llamar al cliente para conocer su satisfacción.
- Inspeccionar vehículos nuevos en patios comerciales.
- Y demás actividades referentes al cargo.

Elaborado por	**Aprobado por**	**Edición N°**	**Fecha de Elaboración**	**Fecha de Actualización**
Gabriela Llerena P.	Gerencia General			

Seguros Suárez
ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS

Cargo: **Ejecutivo de VAM**

PERFIL BÁSICO

FORMACIÓN:	
EDUCACIÓN:	Ingeniero Comercial, Marketing, Administración de Empresas o afines
CONOCIMIENTOS:	Office Intermedio, seguros, gestión comercial.
COMPETENCIAS:	Orientación al cliente, orientación a la eficiencia, facilidad de comunicación, iniciativa / autonomía.
EXPERIENCIA:	6 meses en cargos afines o empresas afines.

RESPONSABILIDAD:
Gestionar las actividades necesarias para brindar servicio y asistencia en el ramo de Salud y Vida.
JORNADA LABORAL:
Horario: 8h30 a 113h00 y de 14h30 a 18h00
Turno: Lunes a Viernes

AUTORIDAD:
Responde a: Gerente Comercial
A cargo de: -

FUNCIONES:

- Manejar cuentas corporativas e individuales de asistencia médica y vida a nivel nacional.
- Dar seguimiento de cuentas nuevas y antiguas en este ramo.
- Capacitar al personal en lo referente al departamento.
- Ingresar nuevas cuentas tanto individuales y corporativas a nivel nacional.
- Renovar pólizas de este ramo
- Manejar los siniestros de cada póliza referentes al ramo.
- Visitar continuamente a las aseguradoras por relación comercial.
- Visitar a nuevos y antiguos clientes.
- Cotizar pólizas de seguros para este ramo
- Manejar las liquidaciones de las cuentas corporativas e individuales de este ramo
- Y demás actividades referentes al cargo.

Elaborado por	**Aprobado por**	**Edición N°**	**Fecha de Elaboración**	**Fecha de Actualización**
Gabriela Llerena P.	Gerencia General			

Seguros Suárez
ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS

Cargo: **Mensajero**

PERFIL BÁSICO

FORMACIÓN:	
EDUCACIÓN:	Bachiller
CONOCIMIENTOS:	Leyes de Tránsito
COMPETENCIAS:	Orientación a la Eficiencia, Calidad de Trabajo, Flexibilidad
EXPERIENCIA:	No requerida

RESPONSABILIDAD:

Realizar gestiones externas de la compañía, que tengan que ver con cancelación y recuperación de cartera, gestión bancaria, entrega de documentos, etc.

JORNADA LABORAL:

Horario: 8h30 a 113h00 y de 14h30 a 18h00

Turno: Lunes a Viernes

AUTORIDAD:

Responde a: Asistente administrativa – recepción

A cargo de: -

FUNCIONES:

- Realizar gestiones bancarias
- Gestionar pagos a proveedores y documentación externa
- Entregar solicitudes de emisión de pólizas a las aseguradoras
- Retirar y entregar pólizas (departamento de emisión)
- Receptar y entregar pagos (varias aseguradoras y departamento de cobranzas)
- Realizar varias actividades en las instituciones financieras
- Entregar facturas, pólizas y pago de comisiones (varios clientes/servicio al cliente)
- Llevar el archivo de pólizas, incluye el control y búsqueda de las mismas (por aseguradoras /clientes)
- Realizar trámites personales de los directivos de la empresa
- Y demás actividades referentes al cargo.

Elaborado por	**Aprobado por**	**Edición N°**	**Fecha de Elaboración**	**Fecha de Actualización**
Gabriela Llerena.	Gerencia General			

5.8.2.2.3 Manual de Procedimientos

De acuerdo al giro de negocio de la empresa, se establecen los siguientes procedimientos.

Comercial y Emisión

	PROCEDIMIENTO ESTANDAR DE CALIDAD	PCC 001
Seguros Suárez	Emisiones y Renovaciones	

OBJETIVO	ALCANCE
Normar las actividades del proceso interno de emisiones.	Desde la Captación del cliente hasta la entrega de la póliza.

CONCEPTOS GENERALES / NORMAS / NIVEL DOCUMENTACIÓN

CONCEPTOS

- ✓ **Póliza:** Contrato donde el asegurado sede su riesgo a un tercero a cambio del pago de una prima
- ✓ **Cliente:** Persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor.
- ✓ **Asegurado:** Es la persona natural o jurídica que paga una prima las aseguradoras a cambio de proteger su patrimonio.
- ✓ **Seguro:** Sistema de protección del hombre y su patrimonio frente a diversos hechos que amenazan su vida, su interés o su integridad.
- ✓ **Emisión:** Crear la relación con el cliente a través de la contratación de una póliza.
- ✓ **Individual:** Persona natural que contrata una póliza.
- ✓ **Corporativo:** Persona Jurídica que contrata una póliza

POLÍTICAS

- o Las emisiones se deben realizar en un periodo máximo de 24 horas después de haber receptado la documentación completa.
- o Si en un periodo de cinco días posteriores a la notificación de emisión no se completa la documentación se procederá a dar de baja la emisión.
- o Si en un período de 5 días posteriores a la notificación de la orden de emisión no se ha realizado la inspección del bien asegurado, se procede a dar de baja la misma.
- o Antes de entregar la orden emisión a la aseguradora o la póliza al cliente, estas deben ser registradas en el sistema.
- o El ejecutivo de emisiones deberá gestionar la emisión de la póliza por parte de la aseguradora en un período máximo de 48 horas.
- o La póliza se deberá entregar al cliente en un período máximo de 24 horas.
- o Si la póliza no es entregada al cliente en un período de 30 días, la póliza será cancelada.
- o Todas las pólizas entregadas deben estar debidamente firmadas por el asegurado.
- o Los movimientos que se realice en cada póliza debe ser registrado en el sistema.
- o Los listados de facturación mensual deben ser solicitados hasta el 10 de cada mes.

EMISIONES		
INDIVIDUALES		
	Responsable	**Actividad**
1	Ejecutivo de Cuentas Individuales	Receptar documentos necesarios para la emisión de la póliza: • Cédula de Identidad • Papeleta de Votación • Matrícula y/o factura, • Formulario de lavado de activos • Copia de servicios básicos
2	Ejecutivo de Cuentas Individuales	Coordinar Inspección con el cliente para dar cobertura inmediatamente notificada la solicitud de emisión. La notificación de cobertura provisional debe ser emitida por la Cía. de Seguros **Nota:** Las inspecciones dentro de la ciudad deberán ser en un período máximo de 24 horas Fuera de la ciudad, de acuerdo a la disposición del cliente, notificación de cobertura a partir de la inspección
3	Ejecutivo de Cuentas Individuales	Gestionar la orden de Emisión • Enviar la Orden de emisión inmediatamente receptado los documentos. • Enviar la inspección (en caso de haber sido realizada por el Bróker) Dar seguimiento a las órdenes de emisión. • Las pólizas deben ser entregadas al Bróker máximo de 48 horas. • Una vez pasada la orden de emisión a la Compañía de Seguros, actualizar la base de datos para llamada de Bienvenida POST VENTA confirmación y actualización de datos, de acuerdo al formato establecido.

4	Ejecutivo de Cuentas Individuales	Entregar las pólizas al cliente o a los grupos económicos.
		• Las pólizas deben ser revisadas, Póliza vs orden de emisión:
		  • Datos del cliente
		  • Datos Vehículo- Suma asegurada
		  • Condiciones: Prima, deducible, coberturas, de acuerdo al producto ofrecido

5	Ejecutivo de Cuentas Individuales	Ingresar al sistema • Las pólizas deben ser registradas en el sistema de la empresa. • Deben ser entregadas al cliente. • El tiempo de entrega es 24 horas
6	Ejecutivo de Cuentas Individuales	Ingresar-Cuadro Diario • Las pólizas aprobadas y entregadas deben ser ingresadas al cuadro diario, el mismo que debe estar actualizado, mínimo semanalmente.
MOVIMIENTOS		

7	Ejecutivo de Cuentas Individuales	Los clientes durante la vigencia de su póliza (1 año) pueden solicitar cualquier tipo de movimiento en su póliza como: Inclusiones Exclusiones Anexos aclaratorios Disminución de Suma Asegurada Anulaciones/Cancelaciones Entre otros Por lo que, el ejecutivo a cargo, tiene la obligación de atender su solicitud y realizar la gestión de emisión. El tiempo estimado de este proceso debe ser máximo de 4 días Entre la solicitud del cliente, despacho a la aseguradora y entrega del endoso al cliente
CORPORATIVOS		
1	Gerente General/Gerente Comercial	Captar nuevos clientes.
2	Ejecutiva de Cuentas Corporativas	Solicitar información de los bienes a asegurar, y pedir cotizaciones a 3 aseguradoras.
3	Gerente Técnica	Verificar las condiciones otorgadas por las diferentes aseguradoras.
4	Gerente Técnica	Realizar Cuadros comparativos de los beneficios y condiciones de las ofertas de las aseguradoras.
5	Gerente Comercial	Presentar las ofertas a los clientes: **NOTA:** Si requiere alguna modificación o un nuevo acuerdo, se debe gestionar en un máximo de 24 horas.
6	Ejecutiva de Cuentas Corporativas	Receptar documentos necesarios para la emisión de la póliza: Copia del RUC. Cédula de Identidad del representante legal. Papeleta de Votación. Matrícula y/o factura. Formulario de lavado de activos. Copia de servicios básicos. Listados de bienes a asegurase. Referencia persona encargada de seguros Representante Legal Cotización aceptada Solicitar datos personales del representante legal e información de la empresa. Teléfono: Celular-Convencional/domicilio-trabajo. Dirección: Domicilio/lo más exacto. E-mail: Solicitar un correo electrónico. Referencia: solicitar un número adicional del un familiar cercano (esposa). Fecha de nacimiento. Estado civil. Hijos, cuantos.
7	Ejecutiva de Cuentas Corporativas	**VEHICULOS** Coordinar Inspección con el cliente para dar cobertura inmediatamente notificada la solicitud de emisión. La notificación de cobertura provisional

		debe ser emitida por la Cía. de Seguros. **Nota:** Las inspecciones dentro de la ciudad deberán ser en un período máximo de 24 horas. Fuera de la ciudad, de acuerdo a la disposición del cliente, notificación de cobertura a partir de la inspección. **Otros-Ramos Generales** De acuerdo a la predisposición del cliente y parámetros de la aseguradora.
8	Ejecutiva de Cuentas Corporativas	Realizar la emisión de las pólizas en base a la cotización presentada y aceptada. Gestionar la orden de Emisión. Enviar la Orden de emisión inmediatamente receptado los documentos. Enviar la inspección (en caso de haber sido realizada por el Bróker).
9	Ejecutiva de Cuentas Corporativas	Despachar pólizas. Las pólizas deben ser revisadas, Póliza vs orden de emisión (cotización aceptada). Datos del cliente: Suma asegurada, Listado de bienes, Direcciones, Condiciones: Prima, deducible, coberturas, de acuerdo al producto ofrecido, Ingresar al sistema, Las pólizas deben ser registradas en el sistema de la empresa. Deben ser entregadas al cliente. El tiempo de entrega es 24 horas. Los Programas de Seguros tienen un formato, el mismo deberá ser entregado por el ejecutivo y de acuerdo a la importancia del cliente con sus superiores.
10	Gerente General/ Gerente Comercial y Gerente Técnico	Entregar las pólizas, dar una breve explicación sobre el proceso de siniestros, y dejar constancia de la entrega de las pólizas con las condiciones de acuerdo a sus necesidades. Solicitar las pólizas firmadas.
MASIVOS		
1	Gerente General/Gerente Comercial y Ejecutivo Masivo	Captar clientes potenciales.
2	Ejecutivo Masivo	Solicitar información a cotizar a los clientes. Enviar información a las aseguradoras: La respuesta debe ser hasta en 24 horas
3	Gerente Comercial	Revisar las condiciones otorgadas Realizar cuadros comparativos de cotizaciones receptadas.
4	Gerente General/Gerente Comercial y Ejecutivo Masivo	Presentar las ofertas a los clientes: **NOTA:** Si requiere alguna modificación o un nuevo acuerdo, se debe gestionar en un máximo de 24 horas
5	Ejecutivo Masivo	Receptar documentos necesarios para la emisión de la póliza: Copia del RUC. Cédula de Identidad del representante legal. Papeleta de Votación. Formulario de lavado de activos. Copia de servicios básicos. Listados de Socios. Referencia persona encargada de seguros Representante Legal Cotización aceptada Solicitar datos personales del representante legal e información de la

		empresa. Teléfono: Celular-Convencional/domicilio-trabajo. Dirección: Domicilio/lo más exacto. E-mail: Solicitar un correo electrónico.
6	Ejecutivo Masivo	Realizar la emisión de las pólizas en base a la cotización presentada y aceptada. Gestionar la orden de Emisión Enviar la Orden de emisión inmediatamente receptado los documentos.
7	Gerente General/Gerente Comercial y Ejecutivo Masivo	Entregar la póliza madre.
8	Ejecutivo Masivo	Hasta el 10 de cada mes, se debe solicitar el listado de los créditos otorgados.
9	Ejecutivo Masivo	Solicitar la facturación a la aseguradora.
10	Ejecutivo Masivo	Receptar la factura hasta el 20 de cada mes. Ingresar la factura al sistema. Despachar la factura en un máximo de 24 horas.
11	Gerente Comercial y Ejecutivo Masivo	Visitar una vez a la semana a los clientes masivos.
RENOVACIONES		
INDIVIDUALES		
1	Ejecutivo de Cuentas Individuales	Solicitar a las aseguradoras los vencimientos 60 días antes
2	Gerente Técnico	Depurar el listado de vencimientos 45 días antes. Asignar responsables de la gestión de renovación.
3	Ejecutivo de Cuentas Individuales	Entregar listado de clientes junto a pólizas físicas. El ejecutivo encargado entregará el listado de vencimientos a 45 días, y entregará el mismo junto a pólizas físicas a la persona encargada de la llamada informativa (recepción).
4	Ejecutivo de Cuentas Individuales	El ejecutivo debe enviar por correo electrónico la notificación de renovación (carta del sistema)
5	Ejecutivo de Cuentas Individuales	El ejecutivo debe realizar la gestión de renovación, a través de llamadas telefónicas, y explicar el producto, de ser necesario ofrecer otros productos.
6	Ejecutivo de Cuentas Individuales	De acuerdo a la respuesta se debe realizar: Renovación rechazada: Dar de baja al cliente Renovación pendiente: Dar seguimiento al cliente hasta tener una respuesta definitiva. Renovación Aceptada: Proceso de emisión.
7	Ejecutivo de Cuentas Individuales	Las renovaciones aceptadas: Orden de Emisión-Renovación Enviar la Orden de emisión inmediatamente receptado los documentos. Seguimiento de órdenes de emisión. Las pólizas deben ser entregadas al Bróker máximo en 48 horas.

8	Ejecutivo de Cuentas Individuales	Despachar de pólizas. Las pólizas deben ser revisadas, Póliza vs orden de emisión: Datos del cliente. Datos Vehículo- Suma asegurada. Condiciones: Prima, deducible, coberturas, de acuerdo al producto ofrecido.
9	Ejecutivo de Cuentas Individuales	Entregar la póliza al cliente. Solicitar la póliza firmada.
CORPORATIVOS		
1	Ejecutivo de Cuentas Corporativos	El ejecutivo debe enviar por correo electrónico la notificación de renovación (carta del sistema)
2	Ejecutivo de Cuentas Corporativos	Solicitar condiciones de renovación a las Aseguradoras
3	Gerente Técnico	Revisar valores y objetos asegurados (clientes corporativos y Masivos) Producto. Condiciones, tasas, primas deducibles, forma de pago. Suma asegurada.
4	Gerente Técnico	Notificar al cliente acerca sobre el vencimiento de las pólizas. Coordinar el Comité de servicio 40 días antes, para revisar valores y condiciones.
5	Gerente General/ Gerente Comercial y Gerente Técnico	Asistir al comité formal de renovación. Presentar nuevas cotizaciones 30 días antes
6	Gerente Técnico	Confirmar renovación a la ejecutiva de cuenta.
7	Ejecutivo de Cuentas Corporativos	Receptar documentos necesarios para la renovación de las póliza: Copia del RUC. Cédula de Identidad del representante legal. Papeleta de Votación. Matrícula y/o factura. Formulario de lavado de activos. Copia de servicios básicos. Listados de bienes actualizados a asegurase
8	Ejecutivo de Cuentas Corporativos	Despachar pólizas. Se debe procurar que la entrega sea personal, caso contrario por mensajería Las pólizas deben ser revisadas, Póliza vs orden de emisión,(cotización aceptada). Datos del cliente: Suma asegurada, Listado de bienes, Direcciones, Condiciones: Prima, deducible, coberturas, de acuerdo al producto ofrecido, Ingresar al sistema, Las pólizas deben ser registradas en el sistema de la empresa. Deben ser entregadas al cliente. El tiempo de entrega es 24 horas. Los Programas de Seguros tienen un formato, el mismo deberá ser entregado por el ejecutivo y de acuerdo a la importancia del cliente con sus superiores.
9	Gerente General/ Gerente Comercial y Gerente Técnico	Entregar las pólizas, dar una breve explicación sobre el proceso de siniestros, y dejar constancia de la entrega de las pólizas con las condiciones de acuerdo a sus necesidades. Solicitar las pólizas firmadas.

Contabilidad y Cobranzas

	PROCEDIMIENTO ESTANDAR DE CALIDAD	PCC 002
Seguros Suárez	Contabilidad y Cobranzas	

OBJETIVO	ALCANCE
Normar las actividades de control y manejo del área contable de la empresa.	Desde la cobranza de la póliza al cliente o asegurado hasta la presentación de balances.

CONCEPTOS GENERALES / NORMAS / NIVEL DOCUMENTACIÓN

CONCEPTOS

- ✓ **Cobranza:** Operación comercial en la que se tramita el cobro de valores a un cliente.
- ✓ **Póliza:** Contrato donde el asegurado sede su riesgo a un tercero a cambio del pago de una prima.
- ✓ **Cliente:** Persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor.
- ✓ **Asegurado:** Es la persona natural o jurídica que paga una prima las aseguradoras a cambio de proteger su patrimonio.
- ✓ **Seguro:** Sistema de protección del hombre y su patrimonio frente a diversos hechos que amenazan su vida, su interés o su integridad.
- ✓ **Balance:** Informe financiero que refleja la situación de patrimonio de una entidad en un momento determinado.

POLÍTICAS

- La gestión de cobranza de la cuota inicial de la póliza deberá realizarse siete días después de la emisión de la misma.
- Las pólizas con cartera vencida por treinta días serán declaradas como pólizas canceladas.
- La cobranza de pólizas de negociaciones por medio de canales masivos debe realizarse el día quince y treinta de cada mes.
- Los cobros realizados en efectivo, deberán ser depositados el mismo día de recepción del dinero.
- El manejo de dinero por concepto de cobranzas serán responsabilidad exclusiva de la asistente de cobranzas o el mensajero.
- Los pagos con tarjetas de crédito estarán regidas a las políticas de cada aseguradora.
- **L**a empresa aceptará cheques posfechados solo con autorización de la Contadora.
- No se aceptará pagos con billetes con denominaciones mayores a cincuenta dólares.
- Los pagos en efectivo serán hasta cuatrocientos dólares ($400)
- Todos los pagos deberán ser realizados a nombre de la aseguradora y los depósitos en la cuenta de la aseguradora de donde se emita la póliza.
- Es indispensable confirmar la aplicación del pago.
- Realizar el pago de comisiones a los agentes externos siempre y cuando se haya realizado el pago de la cuota inicial.
- Receptar retenciones hasta un plazo de 5 días emitida la factura.

COBRANZAS		
AL ASEGURADO		
No	**Responsable**	**Actividad**
1	Asistente de Contabilidad y Cobranzas	Verifica la producción semanal para gestionar el cobro de la prima de la póliza.
2	Asistente de Contabilidad y Cobranzas	Contacta al cliente vía telefónica para solicitar el pago pendiente. **Nota:** En caso de no lograr respuesta del cliente, la Asistente de Contabilidad y Cobranzas deberá notificar a la ejecutiva de cuenta.
3	Asistente de Contabilidad y Cobranzas	Recepta el pago de parte del cliente, y se debe verificar: • Si es con tarjeta de crédito verificar el cupo apoyándose en la compañía de seguros • Aceptar pagos en efectivo solo según la política establecida • Los pagos en cheque deberán ser a nombre de la compañía de seguros. Si se realiza con cheques posfechados se deberá ser notificado al GERENTE FINANCIERO: ○ Nombre del cliente ○ Nombre de banco ○ Secuencia de los cheques ○ Valor ○ Fecha de depósito ○ Compañía de seguros
4	Asistente de Contabilidad y Cobranzas	Registra el pago en el sistema y envía el mismo a la seguradora. **Nota:** Es indispensable confirmar la aplicación del pago.
A LA ASEGURADORA		
1	Asistente de Contabilidad y Cobranzas	Solicitar las preliquidaciones a la aseguradora hasta el 5 y el 15 de cada mes.
2	Asistente de Contabilidad y Cobranzas	Verificar los porcentajes de comisión y comprar con la producción emitida y pagada
3	Asistente de Contabilidad y Cobranzas	Emitir la factura y solicitar el pago.
4	Contadora	Verificar que se haya hecho efectivo el cobro de comisiones.
PAGOS A PROVEDORES		
1	Asistente de Contabilidad y Cobranzas	Receptar facturas.

2	Asistente de Contabilidad y Cobranzas	El pago se realiza 30 días después.
3	Contador	Contabilizar facturas y retenciones, dentro del tiempo.
4	Asistente de Contabilidad y Cobranzas	Revisar periódicamente las facturas pendientes de pago.
5	Gerente Financiero	Revisar la liquidez de la empresa. Aprobar los pagos a realizar.
6	Asistente de Contabilidad y Cobranzas	Realizar cheques.
7	Contador y Gerente General	Revisión y firma de cheques de pago.
CONTABILIDAD		
1	Contador	Realizar el estado de situación inicial.
2	Contador	Revisar el presupuesto de cobro de comisiones.
3	Contador	Realizar las declaraciones del IVA hasta el 26 de cada mes, de acuerdo al 9 dígito del RUC.
4	Contador/Gerente Financiero	Realizar el cuadre de caja y conciliaciones bancarias.
5	Contador	Realizar aviso de salida y entrada del personal con el MRL
6	Contador	Generar planillas de aportes al IESS.
7	Contador	Realizar formulario de gatos personales de proyección (107) del personal de la empresa.
8	Contador	Realizar el cierre mes: - De la producción realizada en el mes, confirmar los clientes que ya haya realizado el pago de la cuota inicial. - Revisar los pagos de comisiones que ya estén facturadas.

Siniestros:

	PROCEDIMIENTO ESTANDAR DE CALIDAD	PCC 003
Seguros Suárez	Siniestros	

OBJETIVO	ALCANCE
Asesorar a los asegurados y satisfacer sus necesidades en el momento de un siniestro.	Desde la ocurrencia de un siniestro hasta la liquidación del siniestro.

CONCEPTOS GENERALES / NORMAS / NIVEL DOCUMENTACIÓN

CONCEPTOS

- ✓ **Siniestros:** Suceso de un accidente de un bien asegurado.
- ✓ **Póliza:** Contrato donde el asegurado sede su riesgo a un tercero a cambio del pago de una prima**.**
- ✓ **Cliente:** Persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor.
- ✓ **Asegurado:** Es la persona natural o jurídica que paga una prima las aseguradoras a cambio de proteger su patrimonio.
- ✓ **Seguro:** Sistema de protección del hombre y su patrimonio frente a diversos hechos que amenazan su vida, su interés o su integridad.
- ✓ **Balance:** Informe financiero que refleja la situación de patrimonio de una entidad en un momento determinado.

POLÍTICAS

- Previa la notificación del siniestro, se debe verificar que el cliente esté al día en los pagos.
- La notificación del siniestro debe ser inmediatamente el aviso del asegurado.
- Se debe direccionar al cliente a talleres conocidos y eficientes.
- Se debe recopilar los documentos en un máximo de 48 horas.
- Gestionar las inspecciones en un máximo de 24 horas.
- No realizar las gestiones personales de los asegurados como denuncias.
- Mantener informado a los asegurados sobre el estado de sus reclamos.
- El pago de deducibles y/o RASA se lo realizan directamente en la aseguradora.
-

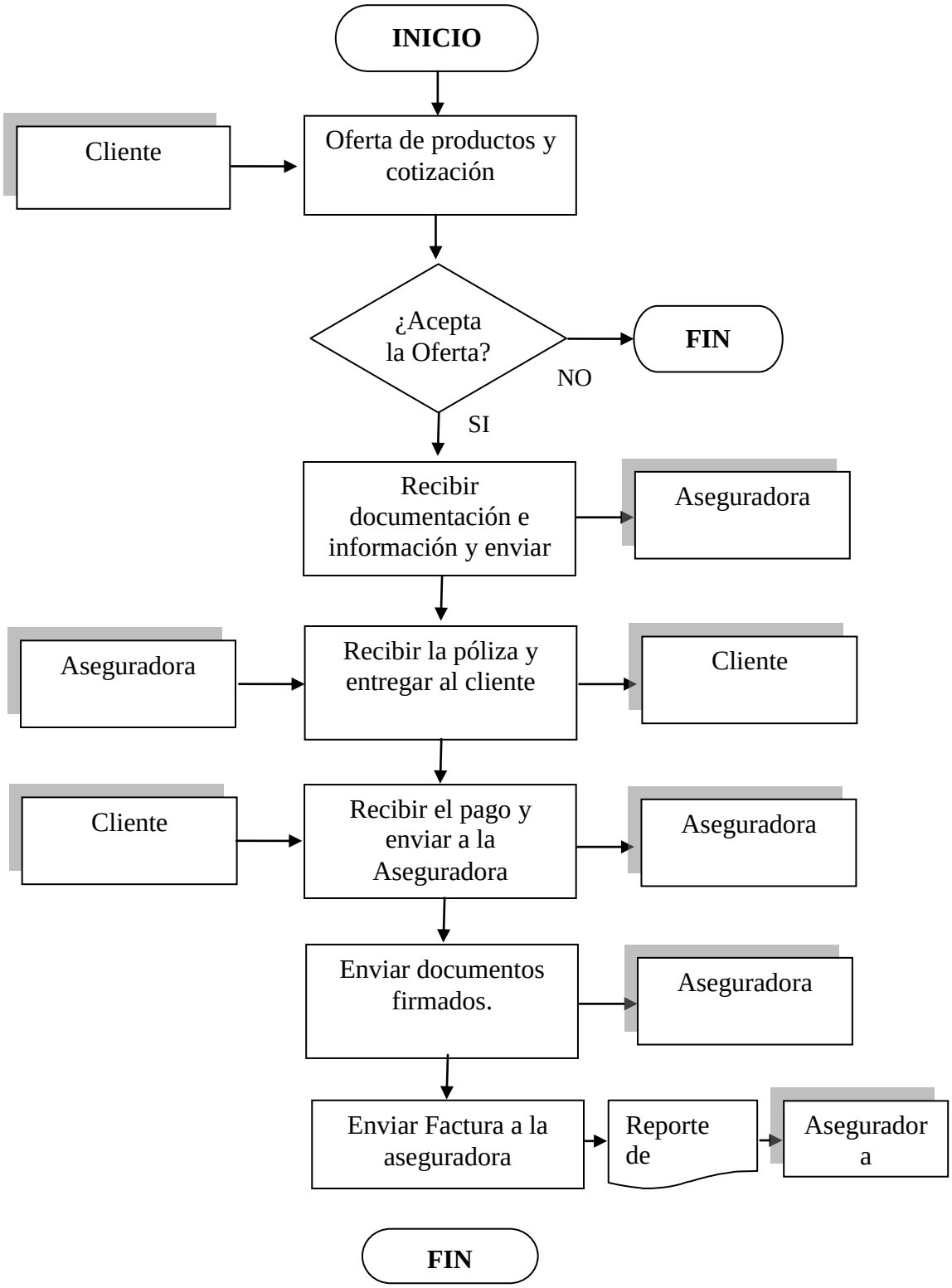
SINIESTROS

RAMOS GENERALES

No	Responsable	Actividad
1	Ejecutivo de Siniestros	Notificación del siniestro. ✓ Siempre y cuando el asegurado notifique a través del bróker.
2	Ejecutivo de Siniestros	✓ Servicio de asistencia vehicular en el caso de necesitar grúa. ✓ Proceso general del Siniestro. (de acuerdo al caso)

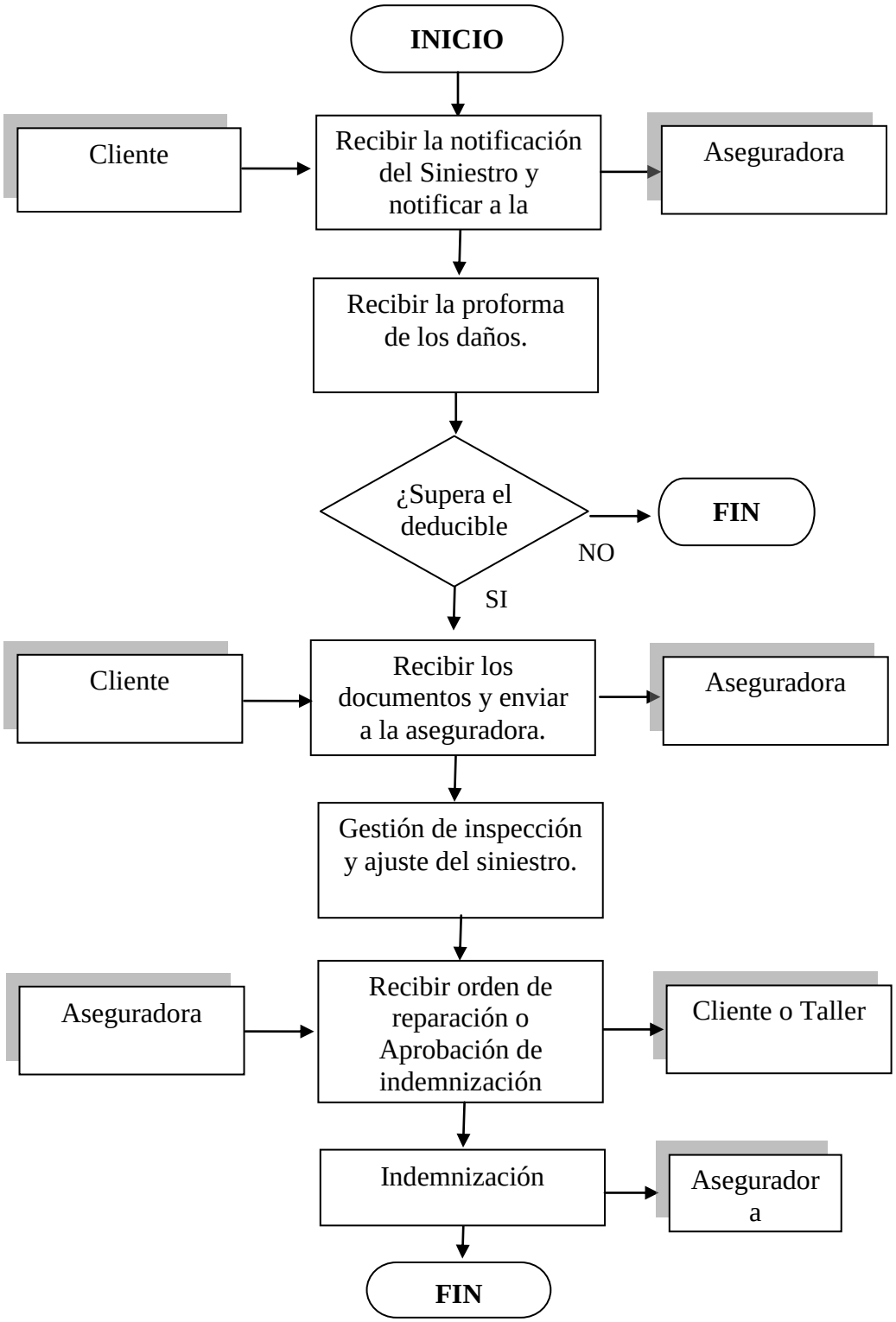
		✓ Solicitar Proforma.
3	Ejecutivo de Siniestros	Solicitar Formulario junto a documentos: ✓ Copia de la cédula del asegurado. ✓ Papeleta de votación del asegurado. ✓ Copia de la matrícula. ✓ Copia de la licencia del conductor. ✓ Denuncia (En caso de Robo) ✓ Denuncia en caso de accidente siempre y cuando no exista parte policial. ✓ Parte policial (en caso de ser necesario, de acuerdo al siniestro y a la aseguradora)(excepto SESA) ✓ Entrega de documentación a la aseguradora.
4	Ejecutivo de Siniestros	✓ Inspección y ajuste de la proforma por parte de la aseguradora.
5	Ejecutivo de Siniestros	✓ Aprobación y emisión de la orden de reparación por parte de la aseguradora.
6	Ejecutivo de Siniestros	✓ Seguimiento continuo del avance del siniestro y Notificación de avance del siniestro al asegurado.
7	Ejecutivo de Siniestros	✓ Visitar los talleres donde se encuentran los vehículos o maquinaria siniestrada.
8	Ejecutivo de Siniestros	✓ Solicitud de pre facturas y envío de pre facturas a la aseguradora.
10	Ejecutivo de Siniestros	✓ Solicitud y entrega de orden de salida por parte de la aseguradora. ✓ Notificación de deducible al asegurado para la cancelación directamente en el taller. ✓ Las pólizas de los clientes de los grupos económicos se manejan con endosos, por lo que en el momento de un siniestro el pago se lo realiza a nombre del endosado.
DESGRAVAMEN		
1	Ejecutivo de Siniestros	✓ Notificación hasta 30 días la ocurrencia del hecho vía electrónica.
2	Ejecutivo de Siniestros	✓ Solicitud inmediata de documentación para habilitar el reclamo.
3	Ejecutivo de Siniestros	✓ Entrega de la documentación a la aseguradora para el respectivo análisis.
5	Ejecutivo de Siniestros	✓ Liquidación del siniestro de ser favorable el análisis de la aseguradora. ✓ Entrega de los cheques en entidades financieras.

Figura 5.5: Flujograma de Ventas.



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)

Figura 5.6: Flujograma de Servicio.



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)

5.8.2.3 Dirección

La dirección es el tercer paso del proceso administrativo que permite guiar y motivar a los empleados en busca del cumplimiento de los objetivos, y a su vez se establece el compromiso entre los empleados y la empresa.

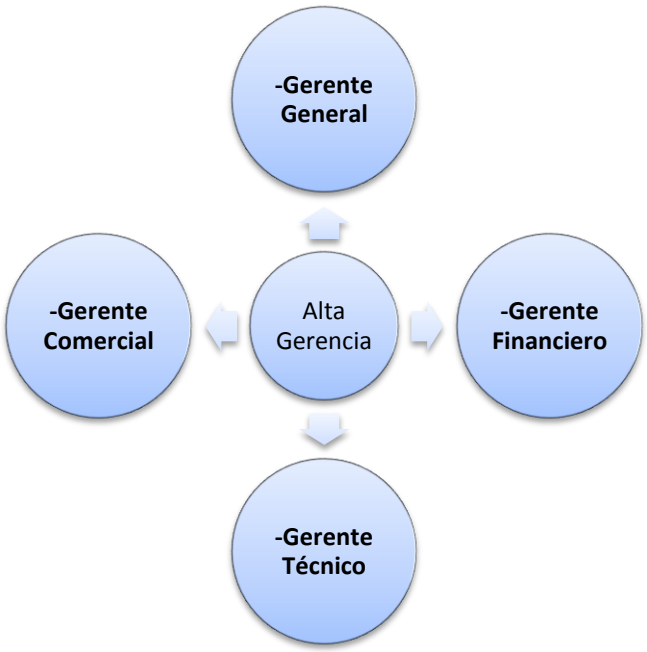
Uno de los procesos importantes en la Dirección es la toma de decisiones.

Toma de decisiones

Una decisión es la responsabilidad más importante que tiene el administrador, ya que es el proceso para identificar la mejor solución de un problema específico, y se debe optar por el mejor camino en base al razonamiento y pensamiento de las personas.

El proceso para la toma de decisiones en la empresa Suárez y Suárez se realizará en base al criterio de los implicados en cada departamento de acuerdo sea el caso, ya que cada uno de ellos tendrá autonomía y autoridad de tomar decisiones; sin embargo, las decisiones importantes que puedan afectar o beneficiar a la empresa estará en la alta gerencia, que se encuentra conformado por:

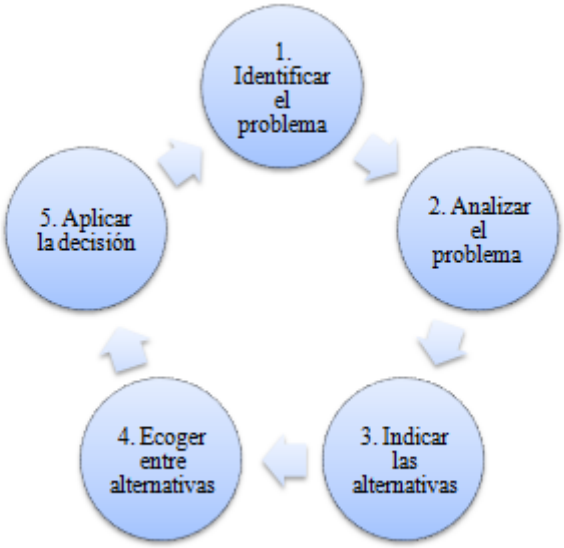
Figura 5.7: Alta Gerencia.



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)

El proceso que se propone para una eficiente toma de decisiones es:

Figura 5.8: Proceso de toma de decisiones.



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)

La alta gerencia debe velar por el buen funcionamiento de las labores administrativas y financieras, propiciar adecuados canales de comunicación, vigilar porque exista un buen ambiente y cultura organizacional; para lo cual se propone en cada uno de sus ámbitos lo siguiente:

Comunicación

La comunicación en la organización es fundamental para poder transmitir las ideas, los conocimientos e información, estar al tanto del estado de las cosas que en las que cada uno de los colaboradores está involucrado.

En la empresa Suárez y Suárez se propone realizar comités internos semanales entre los ejecutivos con su superior inmediato para retomar los temas importantes y dar solución a los pendientes, medir el avance de cada tarea y proponer alternativas de solución, de la misma manera, se reporta a la Gerencia General, a través del siguiente cronograma:

Tabla 5.8:
Cronograma de Comités.

CRONOGRAMA					
PUNTOS	**HORA**	**LUNES**	**MARTES**	**MIERCOLES**	**JUEVES**
Avance de los pendientes	08:00-08:30	COMITÉ GERENCIAL	COMITÉ TÉCNICO	COMITÉ COMERCIAL	COMITÉ FINANCIERO
Novedades de la semana	08:30-08:45				
Soluciones-Toma de decisión	08:45-09:00				

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)

Comunicación descendente

A través de esta comunicación los gerentes informan a sus colaboradores de manera formal asuntos reglamentarios, nuevas instrucciones de la empresa, disposiciones legislativas en el ámbito de seguros.

Para este tipo de comunicaciones se realizará reuniones informativas con el personal de la empresa, y se desarrollara una cartelera en donde el responsable de cada área (gerente departamental), plasmará la información durante 15 días cerciorándose que todos conozcan de las nuevas disposiciones.

Manual de Funciones y Procedimientos

Se ha propuesto el manual de funciones y de procedimientos, los mismos que serán entregados de manera impresa y magnética a los clientes internos de la empresa Suárez y Suárez, y socializado con todos en un día fuera de las horas de oficina, en donde puedan poner 100% de atención, y se pueda solventar cualquier tipo de inquietud en sus funciones asignadas.

Comunicación Descendente

Por medio de esta comunicación los ejecutivos retroalimentarán a la alta gerencia, con sugerencias o ideas que tengan en el proceso administrativo, comercial o financiero, que sean de utilidad para la empresa Suárez y Suárez.

Esto se lo realizará a través de un buzón de sugerencias, que será revisado por la Alta gerencia una vez a la semana.

Motivación

La motivación es lo que hace que una persona actúe de mejor manera y se comprometan a realizar eficientemente el trabajo delegado; para la empresa Suárez y Suárez se propone el siguiente plan de motivación para los empleados.

- Tomar en cuenta la opinión de los empleados, y hacerle parte del problema y la solución.

- Entregar a cada empleado una póliza de vida por $10,000.00, a fin de proteger a su familia en caso de la muerte.

- Entregar entradas al cine al departamento que haya cumplido su trabajo con eficiencia, de acuerdo a los estándares establecidos.

- Ceder el 25% de la comisión a las personas que cierren negocios nuevos.

- Entregar una beca en Instituto de Prácticas Bancarias y Financieras a la persona que haya cumplido su trabajo con el 95% de eficiencia.

- Entregar a los empleados un bono anual equivalente a un sueldo adicional.

- Celebrar fechas especiales como:

Tabla 5.9:
Fechas especiales.

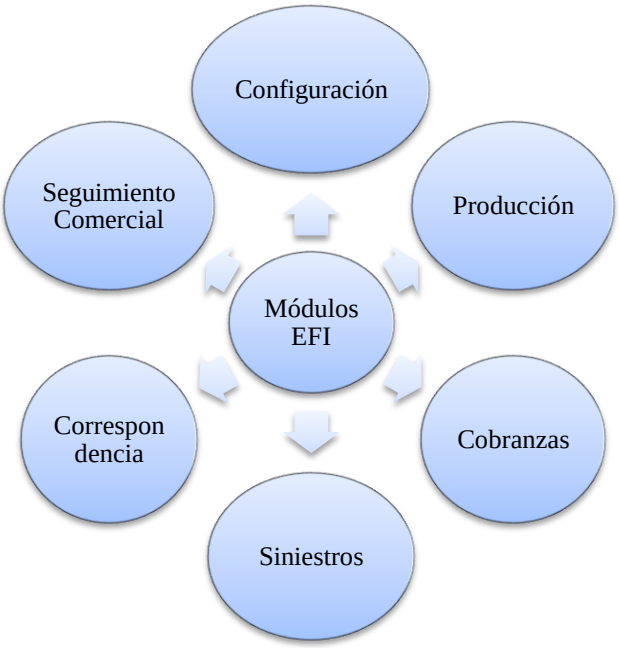
FECHAS	NOMBRE	DETALLE
14 de Febrero	San Valentín	Chocolates con Tarjeta Amistad
8 de Marzo	Día de la Mujer	Bono de $25
Independiente	Cumpleaños	Un día libre
Noviembre	Aniversario Empresa	Cena
Diciembre	Navidad	Cena, Bono $100.

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)

5.8.2.4 Control

En la empresa Suárez y Suárez es fundamental el control para poder medir el trabajo y la eficiencia dentro de la empresa, por lo tanto para garantizar una buena gestión administrativa se propone implementar un software diseñado para los bróker de seguros, que sea eficiente y que ofrezca todos los servicios necesarios para el manejo de la información. Durante dos meses se cotizó diferentes software, por lo que se optó por el que cubría las necesidades de la empresa, el mismo que es: COMPUSEG CORREDOR DE SEGUROS EFI. Es un software abierto y parametrizado que permite optimizar los recursos empleados en el proceso administrativo de la empresa, y se estructura con los módulos que se detalla a continuación.

Figura 5.9: Módulos EFI.



Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)

Cada uno de los módulos permite alimentar la información a través de los ejecutivos de la empresa, que deben estar capacitados en cada uno de sus ramos, y medidos para obtener información veraz y optima; además, permitirá llevar el control de los procesos y poder medir la eficiencia de los ejecutivos que deben acatar las políticas establecidas, a través de los reportes que cada uno tiene.

Módulos:

Configuración: Este módulo permitirá el ingreso de datos básicos principales que sea paramétricos con la información de los demás módulos como datos de: Clientes, Aseguradoras, Comisiones, Ejecutivos.

Producción: Se establece los datos del servicio en este caso las condiciones se los diferentes ramos de seguros como: Cotizaciones, emisiones, pólizas, Anexos, Aplicaciones. En este módulo se crean las pólizas

Cobranzas: El presente módulo permite registrar los pagos de la producción emitida. Llevar el control de los pagos realizados por los clientes de las pólizas/anexos de seguros emitidas.

Siniestros: Se deben registrar los siniestros suscitados a los clientes, para llevar el control de documentación, estado y siniestralidad.

Correspondencia: Permite establecer rutas de entrega de documentos, y registro de pólizas firmadas entregadas en las aseguradoras, que es fundamental para el pago de comisiones.

Reporte de Producción Emitida

A través de este reporte se puede observar la producción por semanas de pólizas entregadas a los clientes.

Figura 5.10: Producción Emitida.

Seguros Suárez
ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS

REPORTE DE PRODUCCION EMITIDA
Desde: 01/mar/2015 Hasta: 28/mar/20
AGRUPADO POR : Pool Subagente

Fecha: 2015/03/28
Hora: 12:41:49
Página: 1 de 4
Cód. Rep: I

Contratante:	Todos los Contratantes	Grupo Contratante:	Todos los Grupos Contratantes	Area:	T
Subagente:	Todos los Pool Subagentes	Tipo - Contrat. :	Todos los Tipos	Subárea:	T
Ejecutivo de Cuenta:	Todos los Ejecutivos	Naturaleza - Contrat.:	Todos	Ramo:	T

Asegurado		Aseguradora	Ramo	Grupo	Tp	Det	Póliza	Vigencia Dcto.		Factura Aseg	Fc. Ingreso Póliza	Anexo Ref.Carta	No Operac.	Valor Asegurado	Prima Neta	Suc.	# Rnv
Apellidos	Nombres							Desde	Hasta								
. AUTOMOTORES CUMANDA																	
ALBAN ALBAN	EDISON ADRIAN	EQUINOCCIAL	VH	AUTOMOTC	N	COTIZ.	74691	01/MAR/2015	01/MAR/2016	007001000051587	25/MAR/2015	SZ-136-2015		21,500.00	774.00	1	0
BAHAMONTE CHICHE	OSCAR PATRICIO	EQUINOCCIAL	VH	AUTOMOTC	N	COTIZ.	74615	06/MAR/2015	05/MAR/2016	007001000051470	25/MAR/2015	SZ-143-2015		15,000.00	675.00	1	0
CAIZA USIÑA	CARLOS ANIBAL	EQUINOCCIAL	VH	AUTOMOTC	N	COTIZ.	74594	24/FEB/2015	24/FEB/2016	007001000051395	25/MAR/2015	S/N		14,300.00	679.25	1	0
GALEAS CRIOLLO	FREDY EDILBERTO	EQUINOCCIAL	VH	AUTOMOTC	N	COTIZ.	74395	18/FEB/2015	18/FEB/2016	007001000051082	03/MAR/2015	S/N		24,000.00	864.00	1	0
NAVARRETE OÑATE	DANILO MIGUEL	EQUINOCCIAL	VH	AUTOMOTC	N	COTIZ.	74394	28/FEB/2015	28/FEB/2016	007001000051081	03/MAR/2015	S/N		13,000.00	468.00	1	0
ZAMBRANO ALVAREZ	MERLY YADIRA	EQUINOCCIAL	VH	AUTOMOTC	N	COTIZ.	72603	20/SEP/2014	20/SEP/2015	007001000047590	09/MAR/2015	S/N		14,000.00	504.00	1	0
												SUBTOTAL :		101,800.00	3,964.25		
. OLA AUTOS																	
CUMBAJIN CHANGOLUISA	VICTOR EUCLIDES	EQUINOCCIAL	VH	OLA AUTOS	N	COTIZ.	74596	06/MAR/2015	05/MAR/2016	007001000051399	25/MAR/2015	SZ-49-2015		16,200.00	583.20	1	0
SARANGO GUAYCHA	MARIA DALINDA	EQUINOCCIAL	VH	OLA AUTOS	N	COTIZ.	74650	10/MAR/2015	09/MAR/2016	007001000051526	25/MAR/2015	SZ-139-2015		26,000.00	936.00	1	0
												SUBTOTAL :		42,200.00	1,519.20		
. VEHICENTRO																	
PALACIOS MAYORGA	ENOC POMPILIO	EQUINOCCIAL	VH	VEHICENTF	N	COTIZ.	74694	20/MAR/2015	19/MAR/2016	007001000051593	23/MAR/2015	SZ-240-2015		65,890.00	2,372.04	1	0
												SUBTOTAL :		65,890.00	2,372.04		
AUTOMOTORES PEREZ																	
BOMBON	SEGUNDO NICOLAS	EQUINOCCIAL	VH	SIN GRUPC	N	COTIZ.	74396	18/FEB/2015	18/FEB/2016	007001000051083	04/MAR/2015	SZ-46-2015		17,900.00	644.40	1	0
CALERO TISALEMA	HECTOR DANILO	EQUINOCCIAL	VH	AUTOMOTC	N	COTIZ.	74690	19/MAR/2015	19/MAR/2016	007001000051585	25/MAR/2015	SZ-211-2015		16,400.00	738.00	1	0
CAMPOVERDE CELI	CRISTOBAL COLON	EQUINOCCIAL	VH	AUTOMOTC	N	COTIZ.	74555	02/MAR/2015	02/MAR/2016	007001000051313	06/MAR/2015	SZ-40-2015		21,000.00	756.00	1	0
CHILENO TAXI	SEGUNDO NELSON	EQUINOCCIAL	VH	AUTOMOTC	N	COTIZ.	74605	10/MAR/2015	10/MAR/2016	007001000051435	25/MAR/2015	SZ-108-2015		15,800.00	711.00	1	0
FREIRE ROSERO	VIRGILIO	EQUINOCCIAL	VH	AUTOMOTC	N	COTIZ.	74590	06/MAR/2015	05/MAR/2016	007001000051380	25/MAR/2015	SZ-83-2015		17,500.00	630.00	1	0
GUIZADA LLANOS	MARIA MAGDALENA	EQUINOCCIAL	VH	AUTOMOTC	N	COTIZ.	74438	27/FEB/2015	27/FEB/2016	007001000051147	05/MAR/2015	S/N		29,000.00	0.00	1	0
PICO PEREZ	FLOR DEL ROCIO	EQUINOCCIAL	VH	AUTOMOTC	N	COTIZ.	74391	18/FEB/2015	18/FEB/2016	007001000051078	03/MAR/2015	SZ-34-2015		18,500.00	666.00	1	0
SOLIS SANCHEZ	LUIS HUMBERTO	EQUINOCCIAL	VH	AUTOMOTC	N	COTIZ.	74393	13/FEB/2015	13/FEB/2016	007001000051080	03/MAR/2015	S/N		24,000.00	864.00	1	0
TIPAN YUNGAN	FAUSTO VIVIANO	EQUINOCCIAL	VH	AUTOMOTC	N	COTIZ.	74554	02/MAR/2015	02/MAR/2016	007001000051312	06/MAR/2015	SZ-43-2015		17,800.00	640.80	1	0
VELEZ DE LA CRUZ	RUBEN ANDRES	EQUINOCCIAL	VH	AUTOMOTC	N	COTIZ.	74460	25/FEB/2015	25/FEB/2016	007001000051186	05/MAR/2015	S/N		48,000.00	1,728.00	1	0

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)

Reporte de Emisiones Pendientes

Permitirá observar el dato exacto de las emisiones que aún no se entregan las pólizas y los días que han transcurrido desde el que se enviaron los documentos a la aseguradora.

Figura 5.11: Emisiones pendientes.

Seguros Suárez

REPORTE DE DOCUMENTOS PENDIENTES DE EMISION
Desde: 01/ene/2000 Hasta: 28/mar/2015
AGRUPADO POR : Subagente

Fecha: 2015/03/28
Hora: 12:50:53
Página: 1 de 2
Cód. Rep: EP

Contratante:	Todos los Contratantes	Grupo Contratante:	Todos los Grupos Contratantes	Area:	Todas las Areas	Aseguradora:	Todas las Aseguradoras
Subagente:	Todos los Pool Subagentes	Tipo - Contrat. :		Subárea:	Todas las Subáreas	Sucursal:	Suc. Seguesuarez Cia. Ltda. A
Ejecutivo de Cuenta:	Todos los Ejecutivos	Naturaleza - Contrat.:		Ramo:	Todos los Ramos	Tipo:	Todos los Tipos

Aseguradora	Ramo	Póliza	Factura	Anexo	Num. Aplic	Asegurado		Tipo	Inicio Vigencia	Recibido Aseg.	Refer. Carta	M	Prima Estimada	Fecha Ord. Emisión	Num. Cotización	Dias Trans
						Apellido	Nombre									
AUTOMOTORES PEREZ																
SEGUROS EQUIN	VH					CHATO TITUAÑA	WILLIAN ALONSO	COTIZACION	18/MAR/2015	00/ /0000	SZ-302-2015		669.65	24/MAR/2015	C180/2015	4
SEGUROS EQUIN	VH					GUAMAN FLORES	SEGUNDO FABIAN	COTIZACION	05/FEB/2015	00/ /0000	S/N		833.40	05/MAR/2015	C1/2015	23
SEGUROS EQUIN	VH					GUIZADA LLANOS	MARIA MAGDALENA	COTIZACION	01/ENE/2015	00/ /0000	S/N		0.00	05/MAR/2015	C40/2015	23
SEGUROS EQUIN	VH					LOPEZ CARRILLO	JUAN ENRIQUE	COTIZACION	24/MAR/2015	00/ /0000	SZ-333-2015		972.00	25/MAR/2015	C218/2015	3
SEGUROS EQUIN	VH					LOPEZ NUÑEZ	JAIME DANIEL	COTIZACION	18/MAR/2015	00/ /0000	SZ-306-2015		450.00	25/MAR/2015	C195/2015	3
SEGUROS EQUIN	VH					LOPEZ VERDUGA	HERMES DAVID	COTIZACION	11/MAR/2015	00/ /0000	SZ-199-2015		2,587.20	17/MAR/2015	C135/2015	11
SEGUROS EQUIN	VH					MORENO UNAPANTA	EDGAR MARCELO	COTIZACION	24/MAR/2015	00/ /0000	SZ-335-2015		2,520.00	25/MAR/2015	C217/2015	3
SEGUROS EQUIN	VH					MUÑOZ QUISHPE	ROBERTO JAVIER	COTIZACION	17/MAR/2015	00/ /0000	SZ-233-2015		812.22	20/MAR/2015	C144/2015	8
SEGUROS EQUIN	VH					PILA CHUQUILLA	SELSO MILTON	COTIZACION	11/MAR/2015	00/ /0000	SZ-201-2015		1,295.94	17/MAR/2015	C138/2015	11
SEGUROS EQUIN	VH					REYES VILLARES	JENNY MARIANELA	COTIZACION	23/MAR/2015	00/ /0000	SZ-308-2015		838.80	25/MAR/2015	C200/2015	3
SEGUROS EQUIN	VH					TIPAN PULLOPAXI	JORGE JAVIER	COTIZACION	19/MAR/2015	00/ /0000	SZ-309-2015		1,198.80	25/MAR/2015	C203/2015	3
SEGUROS EQUIN	VH					TITO TAPIA	FABIAN ANTONIO	COTIZACION	02/MAR/2015	00/ /0000	SZ-70-2015		1,292.33	05/MAR/2015	C46/2015	23
											SUBTOTAL :		13,470.34			

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)

Es importante resaltar que todos los reportes se pueden filtrar por diferentes criterios y por fechas, lo que facilitará el trabajo y mejorará la eficiencia.

Con la revisión del reporte de Producción emitida y Emisiones pendientes se puede aplicar el indicador de Eficiencia en el proceso de emisión, ya que mide el grado de cumplimiento de la política de entrega de pólizas en 48 horas:

$$\textit{EFICIENCIA OPERATIVA}: \frac{\boldsymbol{Pólizas\ entregadas}}{\boldsymbol{Total\ Emisiones\ enviadas}} * 100$$

$$\textit{EFICIENCIA OPERATIVA}: \frac{\mathbf{12}}{\mathbf{23}} * 100 = 52.17\%$$

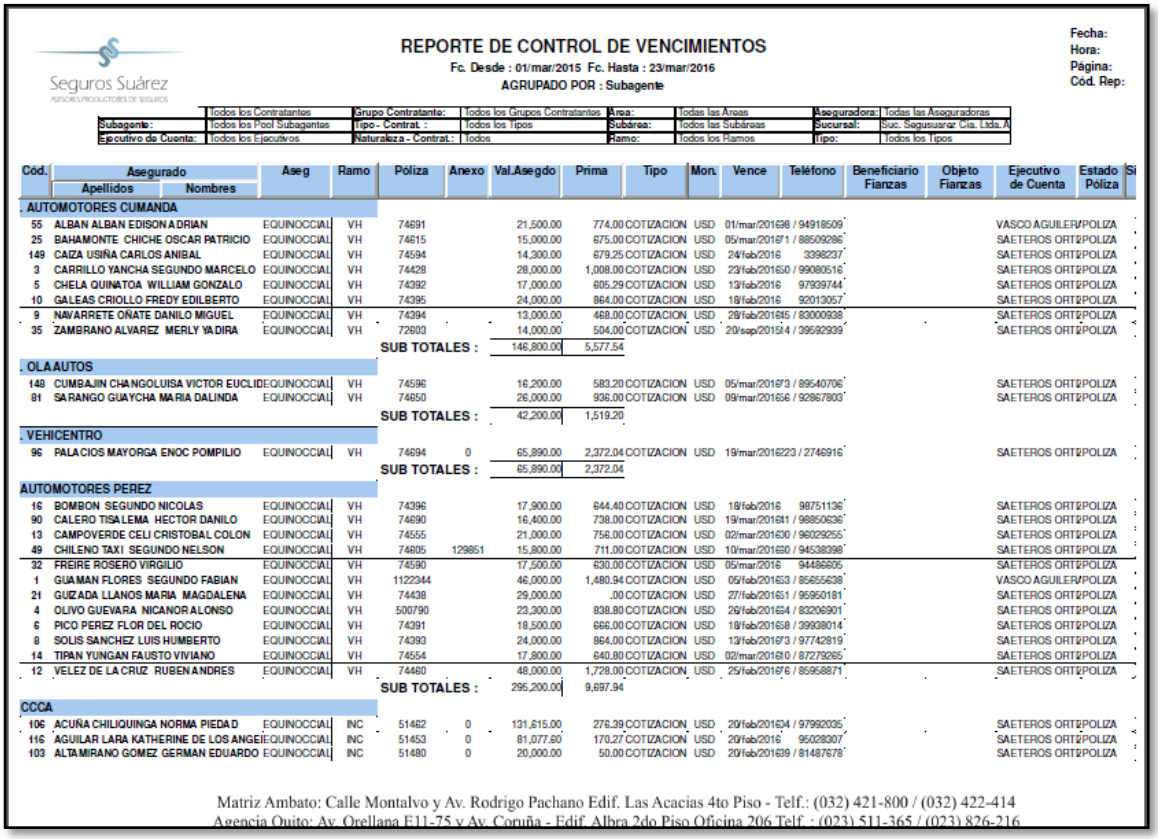
Total emisiones enviadas: Órdenes de emisión entregadas junto a documentación completa a la aseguradora.

Pólizas entregadas: Pólizas receptadas desde las aseguradoras y entregadas a los clientes, en el tiempo de 48 horas

Reporte Vencimientos

Permite sacar la información de pólizas que están por vencerse para la gestión de renovación.

Figura 5.12: Vencimientos.



Seguros Suárez

REPORTE DE CONTROL DE VENCIMIENTOS

Fc. Desde : 01/mar/2015 Fc. Hasta : 23/mar/2016

AGRUPADO POR : Subagente

Fecha:
Hora:
Página:
Cód. Rep:

	Todos los Contratantes	Grupo Contratante:	Todos los Grupos Contratantes	Area:	Todas las Areas	Aseguradora:	Todas las Aseguradoras
Subagente:	Todos los Pool Subagentes	Tipo - Contrat. :	Todos los Tipos	Subárea:	Todos las Subáreas	Sucursal:	Suc. Segusuarez Cia. Ltda. A
Ejecutivo de Cuenta:	Todos los Ejecutivos	Naturaleza - Contrat.:	Todos	Ramo:	Todos los Ramos	Tipo:	Todos los Tipos

Cód.	Asegurado Apellidos	Nombres	Aseg	Ramo	Póliza	Anexo	Val.Asegdo	Prima	Tipo	Mon.	Vence	Teléfono	Beneficiario Fianzas	Objeto Fianzas	Ejecutivo de Cuenta	Estado Póliza	Si
. AUTOMOTORES CUMANDA																	
55	ALBAN ALBAN EDISON ADRIAN		EQUINOCCIAL	VH	74691		21,500.00	774.00	COTIZACION	USD	01/mar/201698	/ 94918509			VASCO AGUILER	POLIZA	
25	BAHAMONTE CHICHE OSCAR PATRICIO		EQUINOCCIAL	VH	74615		15,000.00	675.00	COTIZACION	USD	05/mar/201671	/ 88509286			SAETEROS ORTIZ	POLIZA	
149	CAIZA USIÑA CARLOS ANIBAL		EQUINOCCIAL	VH	74594		14,300.00	679.25	COTIZACION	USD	24/feb/2016	3398237			SAETEROS ORTIZ	POLIZA	
3	CARRILLO YANCHA SEGUNDO MARCELO		EQUINOCCIAL	VH	74429		28,000.00	1,008.00	COTIZACION	USD	23/feb/201650	/ 99080516			SAETEROS ORTIZ	POLIZA	
5	CHELA QUINATOA WILLIAM GONZALO		EQUINOCCIAL	VH	74392		17,000.00	605.29	COTIZACION	USD	13/feb/2016	97939744			SAETEROS ORTIZ	POLIZA	
10	GALEAS CRIOLLO FREDY EDILBERTO		EQUINOCCIAL	VH	74395		24,000.00	864.00	COTIZACION	USD	18/feb/2016	92013057			SAETEROS ORTIZ	POLIZA	
9	NAVARRETE OÑATE DANILO MIGUEL		EQUINOCCIAL	VH	74394		13,000.00	468.00	COTIZACION	USD	28/feb/201695	/ 83000938			SAETEROS ORTIZ	POLIZA	
35	ZAMBRANO ALVAREZ MERLY YADIRA		EQUINOCCIAL	VH	72603		14,000.00	504.00	COTIZACION	USD	20/sep/201514	/ 39592939			SAETEROS ORTIZ	POLIZA	
					SUB TOTALES :		146,800.00	5,577.54									
. OLA AUTOS																	
148	CUMBAJIN CHANGOLUISA VICTOR EUCLID		EQUINOCCIAL	VH	74596		16,200.00	583.20	COTIZACION	USD	05/mar/201673	/ 89540706			SAETEROS ORTIZ	POLIZA	
81	SARANGO GUAYCHA MARIA DALINDA		EQUINOCCIAL	VH	74650		26,000.00	936.00	COTIZACION	USD	09/mar/201696	/ 92867803			SAETEROS ORTIZ	POLIZA	
					SUB TOTALES :		42,200.00	1,519.20									
. VEHICENTRO																	
96	PALACIOS MAYORGA ENOC POMPILIO		EQUINOCCIAL	VH	74694	0	65,890.00	2,372.04	COTIZACION	USD	19/mar/2016223	/ 2746916			SAETEROS ORTIZ	POLIZA	
					SUB TOTALES :		65,890.00	2,372.04									
AUTOMOTORES PEREZ																	
16	BOMBON SEGUNDO NICOLAS		EQUINOCCIAL	VH	74396		17,900.00	644.40	COTIZACION	USD	18/feb/2016	98751136			SAETEROS ORTIZ	POLIZA	
90	CALERO TISALEMA HECTOR DANILO		EQUINOCCIAL	VH	74690		16,400.00	738.00	COTIZACION	USD	19/mar/201681	/ 98850636			SAETEROS ORTIZ	POLIZA	
13	CAMPOVERDE CELI CRISTOBAL COLON		EQUINOCCIAL	VH	74555		21,000.00	756.00	COTIZACION	USD	02/mar/201630	/ 96029255			SAETEROS ORTIZ	POLIZA	
49	CHILENO TAXI SEGUNDO NELSON		EQUINOCCIAL	VH	74605	129851	15,800.00	711.00	COTIZACION	USD	10/mar/201620	/ 94538398			SAETEROS ORTIZ	POLIZA	
32	FREIRE ROSERO VIRGILIO		EQUINOCCIAL	VH	74590		17,500.00	630.00	COTIZACION	USD	05/mar/2016	94486605			SAETEROS ORTIZ	POLIZA	
1	GUAMAN FLORES SEGUNDO FABIAN		EQUINOCCIAL	VH	1122344		46,000.00	1,480.94	COTIZACION	USD	05/feb/201653	/ 85655838			VASCO AGUILER	POLIZA	
21	GUIZADA LLANOS MARIA MAGDALENA		EQUINOCCIAL	VH	74438		29,000.00	.00	COTIZACION	USD	27/feb/201651	/ 95950181			SAETEROS ORTIZ	POLIZA	
4	OLIVO GUEVARA NICANOR ALONSO		EQUINOCCIAL	VH	500790		23,300.00	838.80	COTIZACION	USD	26/feb/201654	/ 83206901			SAETEROS ORTIZ	POLIZA	
6	PICO PEREZ FLOR DEL ROCIO		EQUINOCCIAL	VH	74391		18,500.00	666.00	COTIZACION	USD	18/feb/201658	/ 39938014			SAETEROS ORTIZ	POLIZA	
8	SOLIS SANCHEZ LUIS HUMBERTO		EQUINOCCIAL	VH	74393		24,000.00	864.00	COTIZACION	USD	13/feb/201673	/ 97742819			SAETEROS ORTIZ	POLIZA	
14	TIPAN YUNGAN FAUSTO VIVIANO		EQUINOCCIAL	VH	74554		17,800.00	640.80	COTIZACION	USD	02/mar/201610	/ 87279265			SAETEROS ORTIZ	POLIZA	
12	VELEZ DE LA CRUZ RUBEN ANDRES		EQUINOCCIAL	VH	74480		48,000.00	1,728.00	COTIZACION	USD	25/feb/201676	/ 85958871			SAETEROS ORTIZ	POLIZA	
					SUB TOTALES :		295,200.00	9,697.94									
CCCA																	
106	ACUÑA CHILIQUINGA NORMA PIEDAD		EQUINOCCIAL	INC	51462	0	131,615.00	276.39	COTIZACION	USD	20/feb/201624	/ 97992035			SAETEROS ORTIZ	POLIZA	
116	AGUILAR LARA KATHERINE DE LOS ANGEL		EQUINOCCIAL	INC	51453	0	81,077.60	170.27	COTIZACION	USD	20/feb/2016	95028307			SAETEROS ORTIZ	POLIZA	
103	ALTAMIRANO GOMEZ GERMAN EDUARDO		EQUINOCCIAL	INC	51480	0	20,000.00	50.00	COTIZACION	USD	20/feb/201639	/ 81487678			SAETEROS ORTIZ	POLIZA	

Matriz Ambato: Calle Montalvo y Av. Rodrigo Pachano Edif. Las Acacias 4to Piso - Telf.: (032) 421-800 / (032) 422-414
Agencia Quito: Av. Orellana E11-75 y Av. Coruña - Edif. Albra 2do Piso Oficina 206 Telf. : (023) 511-365 / (023) 826-216

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)

A través del reporte se puede obtener la eficiencia de renovación de cada uno de los ejecutivos.

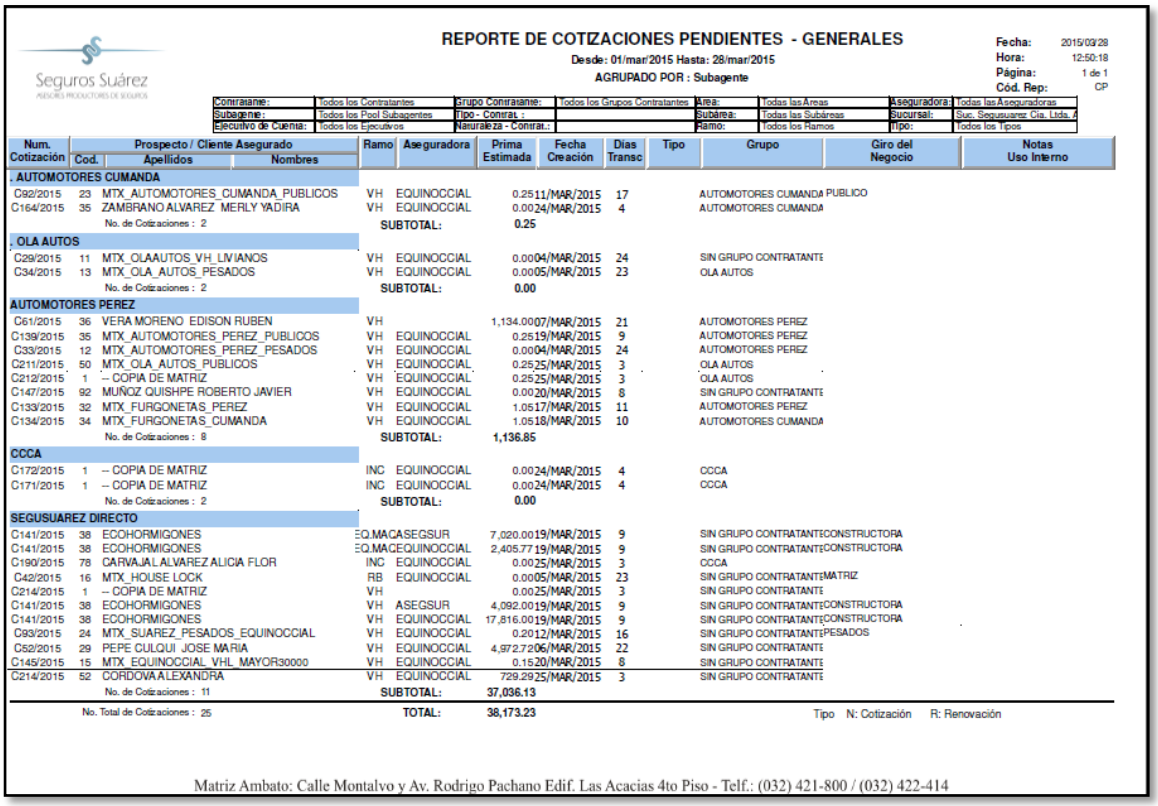
$$\textit{EFICIENCIA RENOVACION:} \quad \frac{\boldsymbol{Plizas\ renovadas}}{\boldsymbol{Total\ pólizas\ vencidas}} * 100$$

EFICIENCIA RENOVACION: $\frac{\mathbf{18}}{\mathbf{27}}$*100= 66.66%

Reporte Cotizaciones Pendientes

Por medio de este reporte se puede dar seguimiento a los clientes potenciales, y establecer el tiempo de vigencia de condiciones cotizaciones (30 días, de acuerdo a políticas de la empresa).

Figura 5.13: Cotizaciones Pendientes.



Seguros Suárez

REPORTE DE COTIZACIONES PENDIENTES - GENERALES

Desde: 01/mar/2015 Hasta: 28/mar/2015

AGRUPADO POR : Subagente

Fecha: 2015/03/28
Hora: 12:50:18
Página: 1 de 1
Cód. Rep: CP

Contratante:	Todos los Contratantes	Grupo Contratante:	Todos los Grupos Contratantes	Area:	Todas las Areas	Aseguradora:	Todas las Aseguradoras
Subagente:	Todos los Pool Subagentes	Tipo - Contrat. :		Subárea:	Todas las Subáreas	Sucursal:	Suc. Segusuarez Cia. Ltda. A
Ejecutivo de Cuenta:	Todos los Ejecutivos	Naturaleza - Contrat.:		Ramo:	Todos los Ramos	Tipo:	Todos los Tipos

Num. Cotización	Cod.	Prospecto / Cliente Asegurado Apellidos	Nombres	Ramo	Aseguradora	Prima Estimada	Fecha Creación	Días Transc	Tipo	Grupo	Giro del Negocio	Notas Uso Interno
AUTOMOTORES CUMANDA												
C92/2015	23	MTX_AUTOMOTORES_CUMANDA_PUBLICOS		VH	EQUINOCCIAL	0.25	11/MAR/2015	17		AUTOMOTORES CUMANDA	PUBLICO	
C164/2015	35	ZAMBRANO ALVAREZ MERLY YADIRA		VH	EQUINOCCIAL	0.00	24/MAR/2015	4		AUTOMOTORES CUMANDA		
		No. de Cotizaciones : 2			SUBTOTAL:	0.25						
OLA AUTOS												
C29/2015	11	MTX_OLAAUTOS_VH_LIVIANOS		VH	EQUINOCCIAL	0.00	04/MAR/2015	24		SIN GRUPO CONTRATANTE		
C34/2015	13	MTX_OLA_AUTOS_PESADOS		VH	EQUINOCCIAL	0.00	05/MAR/2015	23		OLA AUTOS		
		No. de Cotizaciones : 2			SUBTOTAL:	0.00						
AUTOMOTORES PEREZ												
C61/2015	36	VERA MORENO EDISON RUBEN		VH		1,134.00	07/MAR/2015	21		AUTOMOTORES PEREZ		
C139/2015	35	MTX_AUTOMOTORES_PEREZ_PUBLICOS		VH	EQUINOCCIAL	0.25	19/MAR/2015	9		AUTOMOTORES PEREZ		
C33/2015	12	MTX_AUTOMOTORES_PEREZ_PESADOS		VH	EQUINOCCIAL	0.00	04/MAR/2015	24		AUTOMOTORES PEREZ		
C211/2015	50	MTX_OLA_AUTOS_PUBLICOS		VH	EQUINOCCIAL	0.25	25/MAR/2015	3		OLA AUTOS		
C212/2015	1	-- COPIA DE MATRIZ		VH	EQUINOCCIAL	0.25	25/MAR/2015	3		OLA AUTOS		
C147/2015	92	MUÑOZ QUISHPE ROBERTO JAVIER		VH	EQUINOCCIAL	0.00	20/MAR/2015	8		SIN GRUPO CONTRATANTE		
C133/2015	32	MTX_FURGONETAS_PEREZ		VH	EQUINOCCIAL	1.05	17/MAR/2015	11		AUTOMOTORES PEREZ		
C134/2015	34	MTX_FURGONETAS_CUMANDA		VH	EQUINOCCIAL	1.05	18/MAR/2015	10		AUTOMOTORES CUMANDA		
		No. de Cotizaciones : 8			SUBTOTAL:	1,136.85						
CCCA												
C172/2015	1	-- COPIA DE MATRIZ		INC	EQUINOCCIAL	0.00	24/MAR/2015	4		CCCA		
C171/2015	1	-- COPIA DE MATRIZ		INC	EQUINOCCIAL	0.00	24/MAR/2015	4		CCCA		
		No. de Cotizaciones : 2			SUBTOTAL:	0.00						
SEGUSUAREZ DIRECTO												
C141/2015	38	ECOHORMIGONES		EQ.MACA	SEGSUR	7,020.00	19/MAR/2015	9		SIN GRUPO CONTRATANTE	CONSTRUCTORA	
C141/2015	38	ECOHORMIGONES		EQ.MACA	EQUINOCCIAL	2,405.77	19/MAR/2015	9		SIN GRUPO CONTRATANTE	CONSTRUCTORA	
C190/2015	78	CARVAJAL ALVAREZ ALICIA FLOR		INC	EQUINOCCIAL	0.00	25/MAR/2015	3		CCCA		
C42/2015	16	MTX_HOUSE LOCK		RB	EQUINOCCIAL	0.00	05/MAR/2015	23		SIN GRUPO CONTRATANTE	MATRIZ	
C214/2015	1	-- COPIA DE MATRIZ		VH		0.00	25/MAR/2015	3		SIN GRUPO CONTRATANTE		
C141/2015	38	ECOHORMIGONES		VH	ASEGSUR	4,092.00	19/MAR/2015	9		SIN GRUPO CONTRATANTE	CONSTRUCTORA	
C141/2015	38	ECOHORMIGONES		VH	EQUINOCCIAL	17,816.00	19/MAR/2015	9		SIN GRUPO CONTRATANTE	CONSTRUCTORA	
C93/2015	24	MTX_SUAREZ_PESADOS_EQUINOCCIAL		VH	EQUINOCCIAL	0.20	12/MAR/2015	16		SIN GRUPO CONTRATANTE	PESADOS	
C52/2015	29	PEPE CULQUI JOSE MARIA		VH	EQUINOCCIAL	4,972.72	06/MAR/2015	22		SIN GRUPO CONTRATANTE		
C145/2015	15	MTX_EQUINOCCIAL_VHL_MAYOR30000		VH	EQUINOCCIAL	0.15	20/MAR/2015	8		SIN GRUPO CONTRATANTE		
C214/2015	52	CORDOVA ALEXANDRA		VH	EQUINOCCIAL	729.29	25/MAR/2015	3		SIN GRUPO CONTRATANTE		
		No. de Cotizaciones : 11			SUBTOTAL:	37,036.13						
		No. Total de Cotizaciones : 25			TOTAL:	38,173.23						

Tipo N: Cotización R: Renovación

Matriz Ambato: Calle Montalvo y Av. Rodrigo Pachano Edif. Las Acacias 4to Piso - Telf.: (032) 421-800 / (032) 422-414

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)

Con este reporte se puede medir la eficiencia del departamento comercial al momento de concretar negociaciones en el plazo de 30 días.

EFICIENCIA COMERCIAL: $\frac{\boldsymbol{Pólizas\ Emitidas}}{\boldsymbol{Total\ Cotizaciones}}$*100

EFICIENCIA COMERCIAL: $\frac{\mathbf{57}}{\mathbf{78}}$*100 = 73.07%

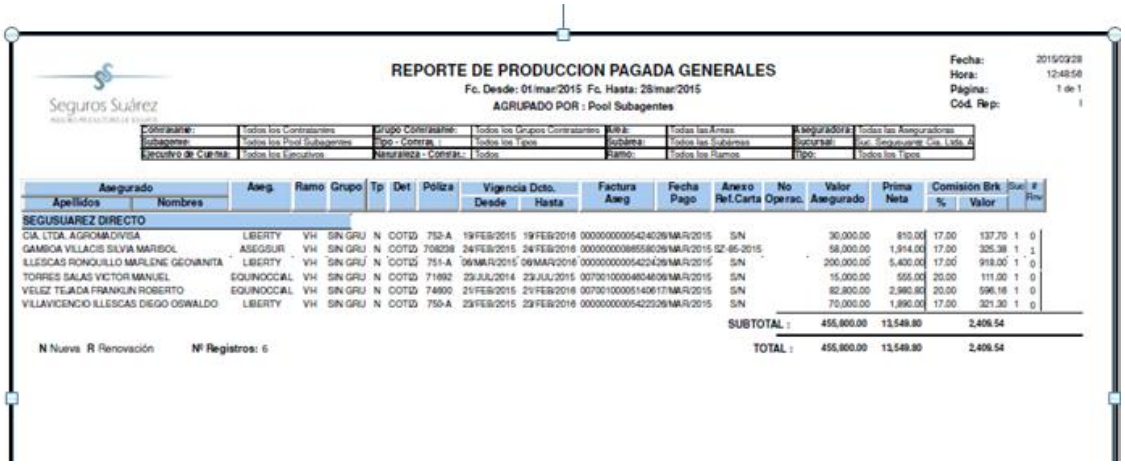
Total Cotizaciones: Cotizaciones solicitadas.

Pólizas emitidas: Negocios concretados.

Reporte de Producción Pagada.

El reporte de producción pagada permite obtener información sobre los pagos recibidos y enviados a las aseguradoras de las pólizas de seguros.

Figura 5.14: Producción Pagada.



REPORTE DE PRODUCCION PAGADA GENERALES

Fc. Desde: 01/mar/2015 Fc. Hasta: 28/mar/2015

AGRUPADO POR : Pool Subagentes

Seguros Suárez

Fecha: 2015/03/28
Hora: 12:48:56
Página: 1 de 1
Cód. Rep: 1

Contratante:	Todos los Contratantes			Grupo Contratante:	Todos los Grupos Contratantes			Ruta:	Todas las Areas			Aseguradora:	Todas las Aseguradoras												
Subagente:	Todos los Pool Subagentes			Tipo - Contrat.:	Todos los Tipos			Subarea:	Todos las Subareas			Sucursal:	Suc. Seguisuarez Cia. Ltda. A												
Ejecutivo de Cuenta:	Todos los Ejecutivos			Naturaleza - Contrat.:	Todos			Ramo:	Todos los Ramos			Tipo:	Todos los Tipos												

Asegurado		Aseg.	Ramo	Grupo	Tp	Det	Poliza	Vigencia Dcto.		Factura Aseg	Fecha Pago	Anexo Ref.Carta	No Operac.	Valor Asegurado	Prima Neta	Comisión Brk		Sub	# Fina
Apellidos	Nombres							Desde	Hasta							%	Valor		
SEGUSUAREZ DIRECTO																			
CIA. LTDA. AGROMADIVISA		LIBERTY	VH	SIN GRU	N	COTIZ	752-A	19/FEB/2015	19/FEB/2016	00000000005424026/MAR/2015		S/N		30,000.00	810.00	17.00	137.70	1	0
GAMBOA VILLACIS SILVIA MARISOL		ASEGSUR	VH	SIN GRU	N	COTIZ	708238	24/FEB/2015	24/FEB/2016	00000000008658026/MAR/2015		SZ-65-2015		58,000.00	1,914.00	17.00	325.38	1	1
ILLESCAS RONQUILLO MARLENE GEOVANITA		LIBERTY	VH	SIN GRU	N	COTIZ	751-A	06/MAR/2015	06/MAR/2016	00000000005422426/MAR/2015		S/N		200,000.00	5,400.00	17.00	918.00	1	0
TORRES SALAS VICTOR MANUEL		EQUINOCCIAL	VH	SIN GRU	N	COTIZ	71692	23/JUL/2014	23/JUL/2015	00700100004604026/MAR/2015		S/N		15,000.00	555.00	20.00	111.00	1	0
VELEZ TEJADA FRANKLIN ROBERTO		EQUINOCCIAL	VH	SIN GRU	N	COTIZ	74800	21/FEB/2015	21/FEB/2016	00700100005140617/MAR/2015		S/N		82,800.00	2,980.80	20.00	596.16	1	0
VILLAVICENCIO ILLESCAS DIEGO OSWALDO		LIBERTY	VH	SIN GRU	N	COTIZ	750-A	23/FEB/2015	23/FEB/2016	00000000005422326/MAR/2015		S/N		70,000.00	1,890.00	17.00	321.30	1	0
														SUBTOTAL :	455,800.00	13,549.80	2,409.54		
N Nueva R Renovación		Nº Registros: 6												TOTAL :	455,800.00	13,549.80	2,409.54		

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)

Con el reporte de Producción emitida y el de Producción Pagada se puede obtener la eficiencia del cobro de la prima neta de las pólizas, en el tiempo establecido en las políticas de cobranza que es de 30 días.

EFICIENCIA DE COBRANZAS: $\frac{\boldsymbol{Pólizas\ Cobradas}}{\boldsymbol{Total\ Pólizas\ emitidas}}$*100

EFICIENCIA DE COBRANZAS: $\frac{\mathbf{48}}{\mathbf{70}}$*100 = 68.57%

EFICIENCIA DE COBRANZAS: $\frac{\boldsymbol{Primas\ Cobradas}}{\boldsymbol{Total\ Primas\ emitidas}}$*100

EFICIENCIA DE COBRANZAS: $\frac{\$\mathbf{98654}}{\$\mathbf{118970}}$*100 = 82.92%

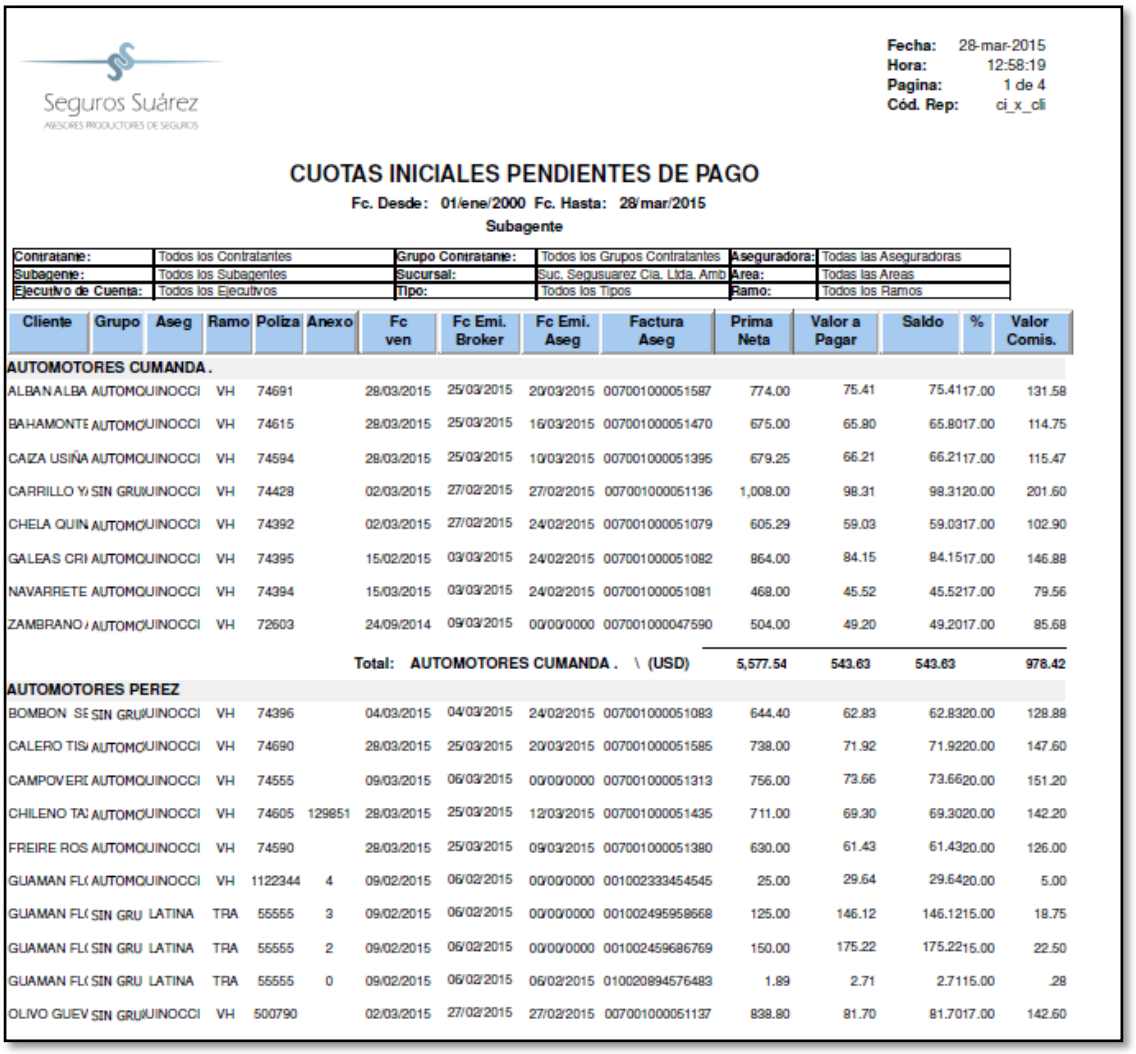
Primas Cobradas: Primas recaudadas

Total Primas emitidas: Costo de pólizas emitidas

Reporte Cuotas Iniciales Pendientes

Las comisiones son pagadas a los brókers una vez recaudada la cuota inicial de la deuda, es por lo que el presente reporte servirá para realizar la gestión de cobranza y obtener el dato exacto de las comisiones pendientes de cobro por falta de pago de la cuota inicial.

Figura 5.15: Cuota Inicial.



Seguros Suárez
ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS

Fecha: 28-mar-2015
Hora: 12:58:19
Pagina: 1 de 4
Cód. Rep: ci_x_cli

CUOTAS INICIALES PENDIENTES DE PAGO

Fc. Desde: 01/ene/2000 Fc. Hasta: 28/mar/2015
Subagente

Contratante:	Todos los Contratantes	Grupo Contratante:	Todos los Grupos Contratantes	Aseguradora:	Todas las Aseguradoras
Subagente:	Todos los Subagentes	Sucursal:	Suc. Segusuarez Cia. Ltda. Amb	Area:	Todas las Areas
Ejecutivo de Cuenta:	Todos los Ejecutivos	Tipo:	Todos los Tipos	Ramo:	Todos los Ramos

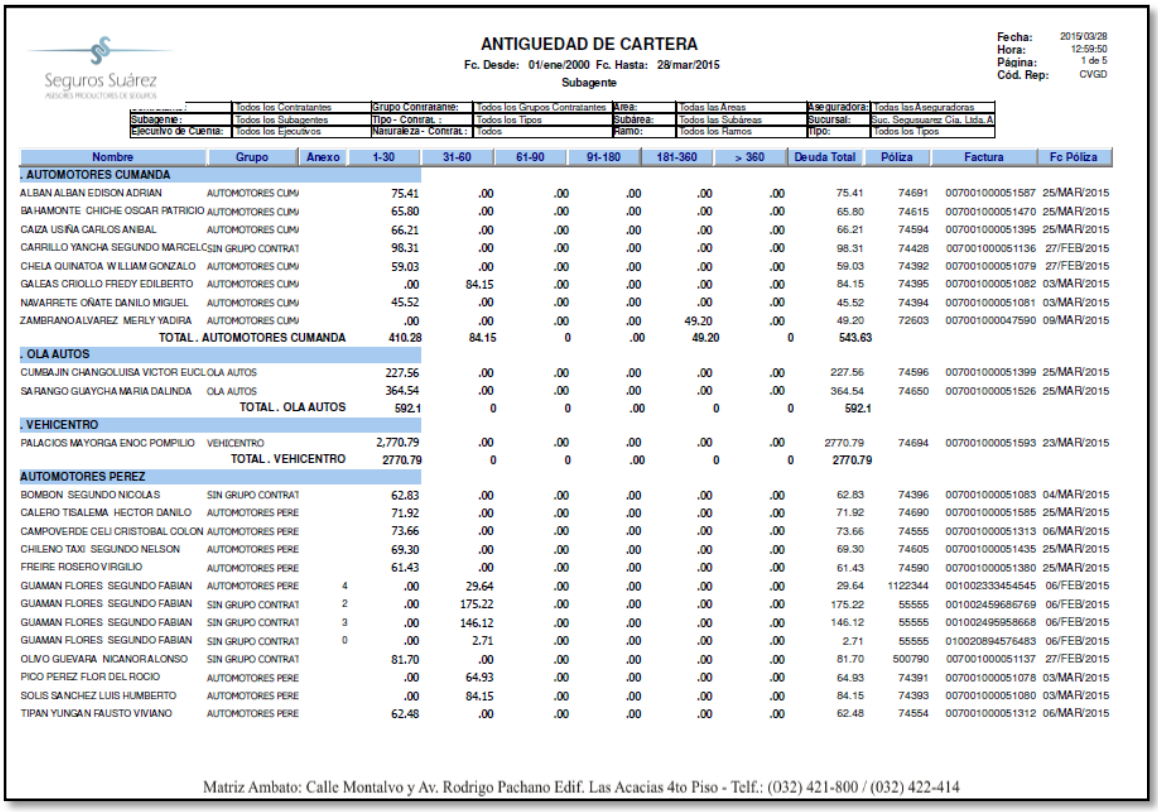
Cliente	Grupo	Aseg	Ramo	Poliza	Anexo	Fc ven	Fc Emi. Broker	Fc Emi. Aseg	Factura Aseg	Prima Neta	Valor a Pagar	Saldo	%	Valor Comis.
AUTOMOTORES CUMANDA .														
ALBAN ALBA	AUTOMO	QUINOCCI	VH	74691		28/03/2015	25/03/2015	20/03/2015	007001000051587	774.00	75.41	75.41	17.00	131.58
BAHAMONTE	AUTOMO	QUINOCCI	VH	74615		28/03/2015	25/03/2015	16/03/2015	007001000051470	675.00	65.80	65.80	17.00	114.75
CAIZA USIÑA	AUTOMO	QUINOCCI	VH	74594		28/03/2015	25/03/2015	10/03/2015	007001000051395	679.25	66.21	66.21	17.00	115.47
CARRILLO Y/	SIN GRU	QUINOCCI	VH	74428		02/03/2015	27/02/2015	27/02/2015	007001000051136	1,008.00	98.31	98.31	20.00	201.60
CHELA QUIN	AUTOMO	QUINOCCI	VH	74392		02/03/2015	27/02/2015	24/02/2015	007001000051079	605.29	59.03	59.03	17.00	102.90
GALEAS CRI	AUTOMO	QUINOCCI	VH	74395		15/02/2015	03/03/2015	24/02/2015	007001000051082	864.00	84.15	84.15	17.00	146.88
NAVARRETE	AUTOMO	QUINOCCI	VH	74394		15/03/2015	03/03/2015	24/02/2015	007001000051081	468.00	45.52	45.52	17.00	79.56
ZAMBRANO /	AUTOMO	QUINOCCI	VH	72603		24/09/2014	09/03/2015	00/00/0000	007001000047590	504.00	49.20	49.20	17.00	85.68
						Total: AUTOMOTORES CUMANDA . \ (USD)				**5,577.54**	**543.63**	**543.63**		**978.42**
AUTOMOTORES PEREZ														
BOMBON SE	SIN GRU	QUINOCCI	VH	74396		04/03/2015	04/03/2015	24/02/2015	007001000051083	644.40	62.83	62.83	20.00	128.88
CALERO TIS	AUTOMO	QUINOCCI	VH	74690		28/03/2015	25/03/2015	20/03/2015	007001000051585	738.00	71.92	71.92	20.00	147.60
CAMPOVERI	AUTOMO	QUINOCCI	VH	74555		09/03/2015	06/03/2015	00/00/0000	007001000051313	756.00	73.66	73.66	20.00	151.20
CHILENO TA	AUTOMO	QUINOCCI	VH	74605	129851	28/03/2015	25/03/2015	12/03/2015	007001000051435	711.00	69.30	69.30	20.00	142.20
FREIRE ROS	AUTOMO	QUINOCCI	VH	74590		28/03/2015	25/03/2015	09/03/2015	007001000051380	630.00	61.43	61.43	20.00	126.00
GUAMAN FL	AUTOMO	QUINOCCI	VH	1122344	4	09/02/2015	06/02/2015	00/00/0000	001002333454545	25.00	29.64	29.64	20.00	5.00
GUAMAN FL	SIN GRU	LATINA	TRA	55555	3	09/02/2015	06/02/2015	00/00/0000	001002495958668	125.00	146.12	146.12	15.00	18.75
GUAMAN FL	SIN GRU	LATINA	TRA	55555	2	09/02/2015	06/02/2015	00/00/0000	001002459686769	150.00	175.22	175.22	15.00	22.50
GUAMAN FL	SIN GRU	LATINA	TRA	55555	0	09/02/2015	06/02/2015	06/02/2015	010020894576483	1.89	2.71	2.71	15.00	.28
OLIVO GUEV	SIN GRU	QUINOCCI	VH	500790		02/03/2015	27/02/2015	27/02/2015	007001000051137	838.80	81.70	81.70	17.00	142.60

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)

Reporte de Cartera Vencida

De acuerdo a las políticas de la empresa, la cuota inicial debe ser pagada en un máximo de 30 días, después de esto la póliza será cancelada automáticamente, por lo que en este reporte se puede tener el control que se cumpla la política establecida, y cuantificas las pólizas impagas durante 30 días.

Figura 5.16: Cuota Inicial pendiente.



Seguros Suárez

ANTIGUEDAD DE CARTERA

Fc. Desde: 01/ene/2000 Fc. Hasta: 28/mar/2015

Subagente

Fecha: 2015/03/28
Hora: 12:59:50
Página: 1 de 5
Cód. Rep: CVGD

	Todos los Contratantes	Grupo Contratante:	Todos los Grupos Contratantes	Area:	Todas las Areas	Aseguradora:	Todas las Aseguradoras
Subagente:	Todos los Subagentes	Tipo - Contrat. :	Todos los Tipos	Subárea:	Todos las Subáreas	Sucursal:	Suc. Segusuarez Cia. Ltda.A
Ejecutivo de Cuenta:	Todos los Ejecutivos	Naturaleza - Contrat.:	Todos	Ramo:	Todos los Ramos	Tipo:	Todos los Tipos

Nombre	Grupo	Anexo	1-30	31-60	61-90	91-180	181-360	> 360	Deuda Total	Póliza	Factura	Fc Póliza
. AUTOMOTORES CUMANDA												
ALBAN ALBAN EDISON ADRIAN	AUTOMOTORES CUM/		75.41	.00	.00	.00	.00	.00	75.41	74691	007001000051587	25/MAR/2015
BAHAMONTE CHICHE OSCAR PATRICIO	AUTOMOTORES CUM/		65.80	.00	.00	.00	.00	.00	65.80	74615	007001000051470	25/MAR/2015
CAIZA USIÑA CARLOS ANIBAL	AUTOMOTORES CUM/		66.21	.00	.00	.00	.00	.00	66.21	74594	007001000051395	25/MAR/2015
CARRILLO YANCHA SEGUNDO MARCELO	SIN GRUPO CONTRAT		98.31	.00	.00	.00	.00	.00	98.31	74428	007001000051136	27/FEB/2015
CHELA QUINATOA WILLIAM GONZALO	AUTOMOTORES CUM/		59.03	.00	.00	.00	.00	.00	59.03	74392	007001000051079	27/FEB/2015
GALEAS CRIOLLO FREDY EDILBERTO	AUTOMOTORES CUM/		.00	84.15	.00	.00	.00	.00	84.15	74395	007001000051082	03/MAR/2015
NAVARRETE OÑATE DANILO MIGUEL	AUTOMOTORES CUM/		45.52	.00	.00	.00	.00	.00	45.52	74394	007001000051081	03/MAR/2015
ZAMBRANO ALVAREZ MERLY YADIRA	AUTOMOTORES CUM/		.00	.00	.00	.00	49.20	.00	49.20	72603	007001000047590	09/MAR/2015
TOTAL . AUTOMOTORES CUMANDA			410.28	84.15	0	.00	49.20	0	543.63			
. OLA AUTOS												
CUMBAJIN CHANGOLUISA VICTOR EUCL	OLA AUTOS		227.56	.00	.00	.00	.00	.00	227.56	74596	007001000051399	25/MAR/2015
SARANGO GUAYCHA MARIA DALINDA	OLA AUTOS		364.54	.00	.00	.00	.00	.00	364.54	74650	007001000051526	25/MAR/2015
TOTAL . OLA AUTOS			592.1	0	0	.00	0	0	592.1			
. VEHICENTRO												
PALACIOS MAYORGA ENOC POMPILIO	VEHICENTRO		2,770.79	.00	.00	.00	.00	.00	2770.79	74694	007001000051593	23/MAR/2015
TOTAL . VEHICENTRO			2770.79	0	0	.00	0	0	2770.79			
AUTOMOTORES PEREZ												
BOMBON SEGUNDO NICOLAS	SIN GRUPO CONTRAT		62.83	.00	.00	.00	.00	.00	62.83	74396	007001000051083	04/MAR/2015
CALERO TISALEMA HECTOR DANILO	AUTOMOTORES PERE		71.92	.00	.00	.00	.00	.00	71.92	74690	007001000051585	25/MAR/2015
CAMPOVERDE CELI CRISTOBAL COLON	AUTOMOTORES PERE		73.66	.00	.00	.00	.00	.00	73.66	74555	007001000051313	06/MAR/2015
CHILENO TAXI SEGUNDO NELSON	AUTOMOTORES PERE		69.30	.00	.00	.00	.00	.00	69.30	74605	007001000051435	25/MAR/2015
FREIRE ROSERO VIRGILIO	AUTOMOTORES PERE		61.43	.00	.00	.00	.00	.00	61.43	74590	007001000051380	25/MAR/2015
GUAMAN FLORES SEGUNDO FABIAN	AUTOMOTORES PERE	4	.00	29.64	.00	.00	.00	.00	29.64	1122344	001002333454545	06/FEB/2015
GUAMAN FLORES SEGUNDO FABIAN	SIN GRUPO CONTRAT	2	.00	175.22	.00	.00	.00	.00	175.22	55555	001002459686769	06/FEB/2015
GUAMAN FLORES SEGUNDO FABIAN	SIN GRUPO CONTRAT	3	.00	146.12	.00	.00	.00	.00	146.12	55555	001002495958668	06/FEB/2015
GUAMAN FLORES SEGUNDO FABIAN	SIN GRUPO CONTRAT	0	.00	2.71	.00	.00	.00	.00	2.71	55555	010020894576483	06/FEB/2015
OLVO GUEVARA NICANOR ALONSO	SIN GRUPO CONTRAT		81.70	.00	.00	.00	.00	.00	81.70	500790	007001000051137	27/FEB/2015
PICO PEREZ FLOR DEL ROCIO	AUTOMOTORES PERE		.00	64.93	.00	.00	.00	.00	64.93	74391	007001000051078	03/MAR/2015
SOLIS SANCHEZ LUIS HUMBERTO	AUTOMOTORES PERE		.00	84.15	.00	.00	.00	.00	84.15	74393	007001000051080	03/MAR/2015
TIPAN YUNGAN FAUSTO VIVIANO	AUTOMOTORES PERE		62.48	.00	.00	.00	.00	.00	62.48	74554	007001000051312	06/MAR/2015

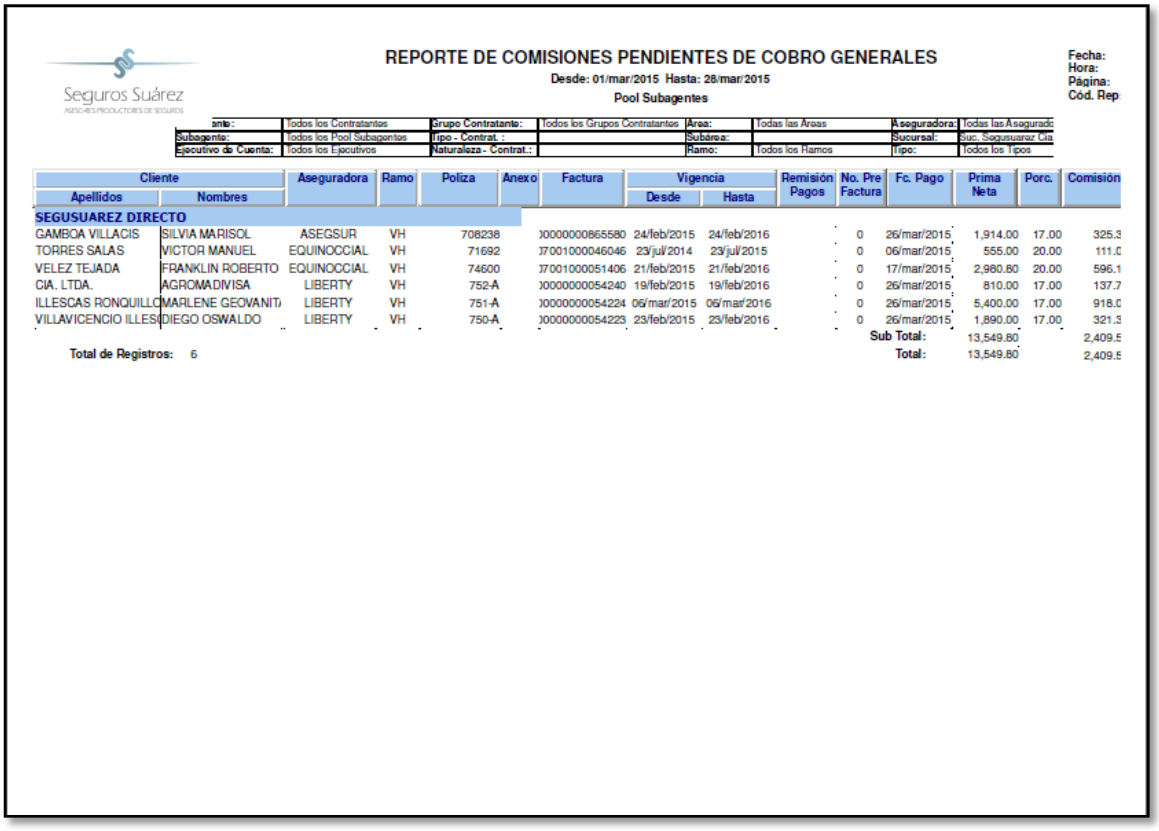
Matriz Ambato: Calle Montalvo y Av. Rodrigo Pachano Edif. Las Acacias 4to Piso - Telf.: (032) 421-800 / (032) 422-414

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)

Reporte de Comisiones pendientes

El reporte muestra las primas netas que han sido pagadas a la aseguradora, pero que la misma aún no libera las comisiones para el Bróker.

Figura 5.17: Comisiones pendiente.



Seguros Suárez

REPORTE DE COMISIONES PENDIENTES DE COBRO GENERALES

Desde: 01/mar/2015 Hasta: 28/mar/2015

Pool Subagentes

Fecha:
Hora:
Página:
Cód. Rep

ante:	Todos los Contratantes	Grupo Contratante:	Todos los Grupos Contratantes	Area:	Todas las Areas	Aseguradora:	Todas las Aseguradc
Subagente:	Todos los Pool Subagentes	Tipo - Contrat. :		Subárea:		Sucursal:	Suc. Segusuarez Cia
Ejecutivo de Cuenta:	Todos los Ejecutivos	Naturaleza - Contrat.:		Ramo:	Todos los Ramos	Tipo:	Todos los Tipos

Cliente		Aseguradora	Ramo	Poliza	Anexo	Factura	Vigencia		Remisión Pagos	No. Pre Factura	Fc. Pago	Prima Neta	Porc.	Comisión
Apellidos	Nombres						Desde	Hasta						
SEGUSUAREZ DIRECTO														
GAMBOA VILLACIS	SILVIA MARISOL	ASEGSUR	VH	708238		)0000000865580	24/feb/2015	24/feb/2016		0	26/mar/2015	1,914.00	17.00	325.3
TORRES SALAS	VICTOR MANUEL	EQUINOCCIAL	VH	71692		)7001000046046	23/jul/2014	23/jul/2015		0	06/mar/2015	555.00	20.00	111.0
VELEZ TEJADA	FRANKLIN ROBERTO	EQUINOCCIAL	VH	74600		)7001000051406	21/feb/2015	21/feb/2016		0	17/mar/2015	2,980.80	20.00	596.1
CIA. LTDA.	AGROMADIVISA	LIBERTY	VH	752-A		)0000000054240	19/feb/2015	19/feb/2016		0	26/mar/2015	810.00	17.00	137.7
ILLESCAS RONQUILLO	MARLENE GEOVANITA	LIBERTY	VH	751-A		)0000000054224	06/mar/2015	06/mar/2016		0	26/mar/2015	5,400.00	17.00	918.0
VILLAVICENCIO ILLES	DIEGO OSWALDO	LIBERTY	VH	750-A		)0000000054223	23/feb/2015	23/feb/2016		0	26/mar/2015	1,890.00	17.00	321.3
											Sub Total:	13,549.80		2,409.5
Total de Registros: 6											Total:	13,549.80		2,409.5

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)

El presente reporte junto al reporte de la producción pagada, permite obtener la eficiencia de la gestión de cobro de comisiones.

Las comisiones deben liquidarse hasta 15 días después de haber pagado la cuota inicial, y 15 días se debe realizar la gestión de verificación de las causas, como:

- Documentación incompleta.
- Pólizas pendientes de firma.
- Retenciones no aceptadas.
- Cuota inicial incompleta.
- Error en la asignación de Corredor.

EFICIENCIA DE COBRANZAS: $\frac{\#\boldsymbol{comisiones\ pagadas}}{\#\boldsymbol{Total\ Pólizas\ cobradas}} * 100$

EFICIENCIA DE COBRANZAS: $\frac{\mathbf{46}}{\mathbf{73}} * 100 = 63.01\%$

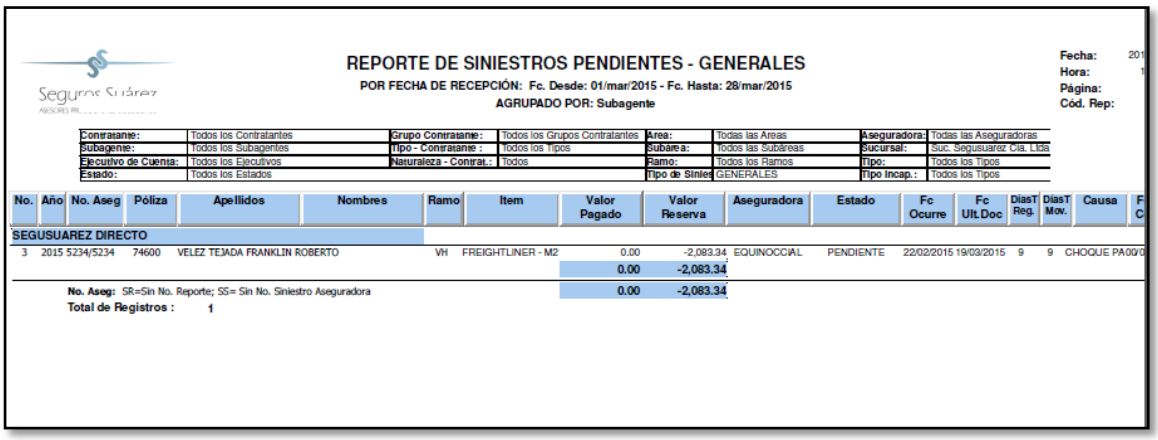
EFICIENCIA DE COBRANZAS: $\frac{\$\boldsymbol{primas\ pagadas}}{\$\boldsymbol{Total\ Primas\ cobradas}} * 100$

EFICIENCIA DE COBRANZAS: $\frac{\mathbf{12365}}{\mathbf{18976}} * 100 = 65.16\%$

Reporte Siniestros pendientes

El presente reporte permite saber que siniestros aún no han sido liquidados, y el tiempo que se ha demorado el proceso.

Figura 5.18: Siniestros pendiente.



REPORTE DE SINIESTROS PENDIENTES - GENERALES

POR FECHA DE RECEPCIÓN: Fc. Desde: 01/mar/2015 - Fc. Hasta: 28/mar/2015

AGRUPADO POR: Subagente

Fecha: 201
Hora: 1
Página:
Cód. Rep:

Contratante:	Todos los Contratantes	Grupo Contratante:	Todos los Grupos Contratantes	Area:	Todas las Areas	Aseguradora:	Todas las Aseguradoras
Subagente:	Todos los Subagentes	Tipo - Contratante :	Todos los Tipos	Subárea:	Todas las Subáreas	Sucursal:	Suc. Segusuarez Cía. Ltda
Ejecutivo de Cuenta:	Todos los Ejecutivos	Naturaleza - Contrat.:	Todos	Ramo:	Todos los Ramos	Tipo:	Todos los Tipos
Estado:	Todos los Estados			Tipo de Sinies	GENERALES	Tipo Incap. :	Todos los Tipos

No.	Año	No. Aseg	Póliza	Apellidos	Nombres	Ramo	Item	Valor Pagado	Valor Reserva	Aseguradora	Estado	Fc Ocurre	Fc Ult.Doc	DiasT Reg.	DiasT Mov.	Causa	F C
SEGUSUAREZ DIRECTO																	
3	2015	5234/5234	74600	VELEZ TEJADA FRANKLIN ROBERTO		VH	FREIGHTLINER - M2	0.00	-2,083.34	EQUINOCCIAL	PENDIENTE	22/02/2015	19/03/2015	9	9	CHOQUE PA00/0	
								0.00	-2,083.34								
								0.00	-2,083.34								

No. Aseg: SR=Sin No. Reporte; SS= Sin No. Siniestro Aseguradora

Total de Registros : 1

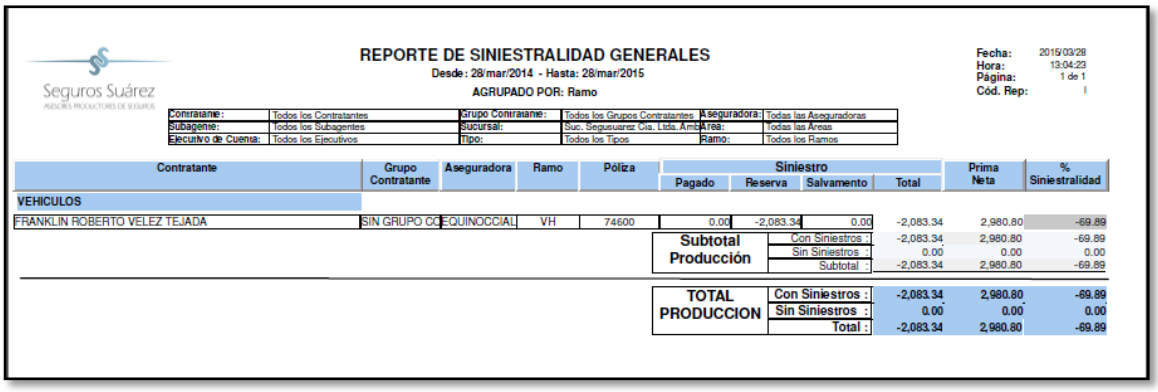
Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)

Reporte siniestralidad

El reporte permite observar la siniestralidad de cada cuenta o clientes. La siniestralidad se calcula:

$$\text{Siniestralidad} = \frac{\textit{Siniestros pagados}}{\textit{Total Prima neta pagada}}$$

Figura 5.19: Siniestralidad.



Seguros Suárez

REPORTE DE SINIESTRALIDAD GENERALES

Desde: 28/mar/2014 - Hasta: 28/mar/2015

AGRUPADO POR: Ramo

Fecha: 2015/03/28
Hora: 13:04:23
Página: 1 de 1
Cód. Rep: I

Contratante:	Todos los Contratantes	Grupo Contratante:	Todos los Grupos Contratantes	Aseguradora:	Todas las Aseguradoras
Subagente:	Todos los Subagentes	Sucursal:	Suc. Segusuarez Cia. Ltda. Amb	Area:	Todas las Areas
Ejecutivo de Cuenta:	Todos los Ejecutivos	Tipo:	Todos los Tipos	Ramo:	Todos los Ramos

Contratante	Grupo Contratante	Aseguradora	Ramo	Póliza	Siniestro				Prima Neta	% Siniestralidad
					Pagado	Reserva	Salvamento	Total		
VEHICULOS										
FRANKLIN ROBERTO VELEZ TEJADA	SIN GRUPO CO	EQUINOCCIAL	VH	74600	0.00	-2,083.34	0.00	-2,083.34	2,980.80	-69.89
Subtotal Producción							Con Siniestros :	-2,083.34	2,980.80	-69.89
							Sin Siniestros :	0.00	0.00	0.00
							Subtotal :	-2,083.34	2,980.80	-69.89
TOTAL PRODUCCION							Con Siniestros :	-2,083.34	2,980.80	-69.89
							Sin Siniestros :	0.00	0.00	0.00
							Total :	-2,083.34	2,980.80	-69.89

Elaborado por: LLERENA, Gabriela (2015)

El control en el software EFI es innovador y preciso que permitirá obtener la información eficiente y oportuna de manera ágil.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Se concluye que la empresa Suárez y Suárez ha permanecido en el mercado de seguros por espacio de siete años, bajo una administración tradicional y empírico.

- No existen claramente definidas las funciones de cada puesto de trabajo, lo que provoca duplicidad de funciones, estancamiento y retraso en la resolución de conflictos, que se evidencia en el servicio al cliente.

- Existe comunicación informal en todos y cada uno de las unidades y departamentos que conforman la empresa Suárez y Suárez que provoca distorsión de los mensajes y retraso en la ejecución de las tareas y actividades.

- Inexistencia de elementos de control que garanticen la consecución y cumplimiento de las tareas que provoca la repetición de actividades y desperdicios de recursos.

- La empresa Suárez y Suárez se enfrenta a un mundo competitivo y lleno de retos, razón por la cual debe poner en práctica políticas normas y procedimientos a fin de logran un posicionamiento en la mente del asegurado.

6.2 Recomendaciones

- Todas empresa, organización o institución, debe manejar modelos de gestión que garanticen una oportuna toma de decisiones alineados a la planificación, organización, dirección y control, que sumados a la experiencia permitirá alcanzar su filosofía empresarial.

- Utilizar el manual de Funciones y de procedimientos propuestos en este trabajo investigativo, a fin de optimizar recursos, tiempos y espacios en beneficio del cliente interno y externo de la empresa Suárez y Suárez.

- Desarrollar un plan formal de comunicación que integre tareas, actividades, recursos a fin de coadyuvar con el objetivo empresarial con eficiencia y eficacia.

- Desarrollar e implementar el sistema de control denominado EFI que integra módulos de comunicación, producción, cobranzas y reportes como un todo para agilitar y facilitar el proceso administrativo.

- Enfrentar a la competencia mediante el desarrollo de estrategias administrativas y de Marketing a fin de lograra competitividad y posicionamiento en el mercado local.

BIBLIOGRAFIA

- Corea, M., CAROD, M. (2010). *Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado.* Argentina, Editores Argentina S. A.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (3ra Edición). México. McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.,
- Fayol, H. (2008). *Administracion Industrial y General*. Buenos Aires. Argentina. Editorial Hyspamérica.
- Garcia, M. (2010). *Arquitectura de Marcas.* Madrid, España, Esic Editorial.
- Gómez, J. (2010). *Administración de sistemas GNU*. Madrid : Starbook .
- Hitt, M. (2006). *Administración* . México, D.F.: Pearson Prentice Hall .
- Hellriegel, D. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Traductor, José Luis Núñez Herrejón. Novena edición. Bogotá. Thomson.
- Koontz, H. (2011). *Administración Una Perspectiva Global*. (Decima segunda edición). México D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Kotler, P. (2010). *Marketing*. México, Prentice Hall
- Lambin, J. (2011). *Marketing Estratégico*. (3ra Edición). Mc Graw Hill.
- Lawrence, J. Gitman. (2010). *Administración Financiera.* (8va Edición). Prentice Hall.
- Mannino, M. (2010). *Administración de bases de datos: Diseño y desarrollo de aplicaciones.* México, D. F.: McGraw-Hill

- Muñiz, L. (2010). *Como implementar un sistema de control de gestión en la práctica.* (3ra Edicion). Gestión 2000.

- Reyes, A. (2011). *Administración Moderna.* México. Noriega Editores.

- Stoner, J. (2009) *Administración*. Traductora, Pilar Mascaró Sacristán. (6ta Edición). México: D.F. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

ANEXOS

ANEXO 1:

Cuestionario de diagnóstico

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la empresa en cada una de las fases del proceso administrativo en la empresa Suárez y Suárez.

Se debe tomar en cuenta la puntuación de 1 a 4, se considera 1 como nivel inicial y 4 como nivel avanzado, indique la puntuación con la que usted calificaría el estado actual de cada uno de los factores del proceso administrativo en la empresa Suárez y Suárez.

Trate de ser lo más objetivo posible en sus valoraciones, para ello tome en cuenta el significado de la escala de puntuación que a continuación se muestra.

Puntuación		Progreso	Definición
1	0%	Ningún avance	*Ninguna acción aún. *Quizás algunas ideas buenas, que aún no se han concretado
2	33%	Cierto Avance	*Parece que se produce algo. *Análisis ocasionales que dieron lugar a ciertas mejoras. *Algunas puestas en práctica logran resultados aislados.
3	67%	Avance Significativo	*Clara evidencia de que se ha tratado éste tema de manera adecuada. *Revisiones rutinarias y frecuentes que logran mejoras. *Existe la preocupación de que ciertas aplicaciones no sean universales o no se hayan aprovechado todo su potencial.
4	100%	Objetivo Logrado	*Planteamiento excelente o resultado aplicado de manera universal. *Solución o resultado que puede servir como modelo y resulta difícil pensar que puede ser mejorado

N	Pregunta	Escala de Puntuación				Observaciones
		1	2	3	4	
CRITERIO 1: PLANIFICACION						
1	¿Conoce Ud. cual es su misión, su visión futura?					
2	¿Establece objetivos a corto y largo plazo en términos verificables, que están relacionados y contribuyen al logro del objetivo general de la empresa ?					
3	¿Están documentados los objetivos, misión visión?					
4	¿Existen indicadores para medir los objetivos?					
5	¿Se apoya en sus experiencias de trabajo y habilidades técnicas para la toma de decisiones?					
6	¿Trabaja con prioridades y exigen que sus subordinados directos hagan lo mismo?					
7	¿Cuenta con políticas de ventas, para que las mismas sean consideradas exitosas?					
8	¿Cuenta con políticas internas para los empleados?					
9	¿Tiene establecido cuáles son los procesos internos?					
10	¿Se determinan los requisitos para la contratación de una póliza de Seguro?					
11	¿Fija un presupuesto de ventas mensual, para saber a donde debe llegar la gestión la empresa?					
12	¿Fija un presupuesto de caja mensual para identificar la liquidez de la empresa, y en caso de un deficit saber como reaccionar?					
13	¿Planifica cuáles seran las necesidades futuras de los recursos, ya sean éstos financieros, humanos y materiales?					
14	¿Existe una planificación para las actividades semanales?					
15	¿Cuenta con más personas para la toma de decisiones?					

N	Pregunta	Escala de Puntuación				Observaciones
		1	2	3	4	
CRITERIO 2: ORGANIZACION						
1	¿Tiene identificado cuáles son sus funciones como gerente, evitando aquellas que no le correspondan?					
2	¿Sus subordinados dominan las actividades asignadas?					
3	¿Cuenta con un Manual de Funciones?					
4	¿Tiene como base un organigrama que demuestre la estructura organizacional que se esta empleando para identificar como se asignarán los trabajos?					
5	¿Coordina e integra el trabajo de su personal enfocado al logro de sus objetivos?					
6	¿Cómo califica la organización de las actividades, para que todas sean cumplidas a tiempo?					
7	¿Exite posibles soluciones a corto plazo para los cuellos de botella que se generan en el proceso del servicio?					
8	¿ Con qué eficacia organiza y controla su trabajo personal y se asegura que sus subordinados hagan lo mismo?					
9	¿ Cómo califica el desempeño de los empleados con los que cuenta?					
10	¿ Cómo considera su preocupación y dedicación a su superación técnica y profesional?					
11	Los recursos tecnológicos se ajustan a las tareas y son suficientes para su cumplimiento					
12	Los tiempos asignados para cada actividad son los adecuados					

N	Pregunta	Escala de Puntuación				Observaciones
		1	2	3	4	
CRITERIO 3: DIRECCION						
1	¿ Demuestra profesionalismo en el desempeño de sus funciones y exige de sus subordinados una actividad semejante?					
2	¿Coordina las actividades de la empresa de manera que se desarrollen armónica y eficientemente?					
3	¿ Logra motivar a sus subordinados para el desempeño efectivo de su trabajo?					
4	¿ Posee un sistema de estímulo eficaz a utilizar en su trabajo capaz de incentivar a sus subordinados?					
5	¿ Promueve relaciones efectivas con sus subordinados y vela para que estas se fortalezcan constantemente?					
6	¿La empresa contempla además del salario de convenio, otro tipo de remuneraciones adicionales por cumplimiento de metas establecidas, como símbolo de recompensa y motivación?					
7	¿ Cómo considera la habilidad de comunicación entre usted y sus subordinados?					
8	¿Fomenta interés, iniciativa y participación en el personal?					
9	¿ Cómo considera el nivel de honestidad y confiabilidad en el trabajo de sus subordinados?					
10	¿El personal tiene la calificación formal y técnica necesaria para cumplir las tareas que le corresponde?					
TOTAL DE MARCAS						

N	Pregunta	Escala de Puntuación				Observaciones
		1	2	3	4	
CRITERIO 4: CONTROL						
1	¿ El sistema de control que posee le permite reflejar los errores oportunamente?					
2	¿ Utiliza las técnicas de control en el desarrollo de su trabajo y exige lo mismo de sus subordinados?					
3	¿ En qué medida da seguimiento y control sistemático de las tareas delegadas a sus subordinados?					
4	¿ Los estándares de control establecidos, son eficaces?					
5	¿ Existe un sistema de control en los departamentos de cumplimiento (renovaciones)?					
6	¿Controla de alguna manera que la producción emitida se refleje en comisiones?					
7	¿Controla la eficiencia con la que maneja cada empleado su trabajo asignado?					
8	¿Posee un software eficiente que le permita controlar la producción?					
TOTAL DE MARCAS						

N	Pregunta	Escala de Puntuación				Observaciones
		1	2	3	4	
CRITERIO 5: EFICIENCIA ADMINISTRATIVA						
1	¿Conoce cuál es el tiempo estimado en cada servicio que ofrece la empresa para poder medir?					
2	¿Conoce si el trabajo de de cada persona es el óptimo?					
3	¿Conoce si exixte desperdicio de tiempo en sus subordinados,?					
4	¿Tienen montado un seguimiento para recuperar cartera vencida?					
TOTAL DE MARCAS						

ANEXO 2:

Encuesta dirigida a clientes externos de la empresa Suárez y Suárez

Objetivo: Conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene la empresa Suárez y Suárez a fin de brindar un servicio de calidad acorde a las exigencias del mercado.

Información básica:

Nombre de la Institución……

Cargo del Entrevistado……..

Marque con una X según corresponda su respuesta:

1. ¿Cómo califica Ud. el servicio que la empresa Suárez y Suárez ofrece a sus clientes?

   a. Excelente ☐

   b. Bueno ☐

   c. Regular ☐

   d. Malo ☐

2. Priorice en orden de importancia de 1 a 5 (1 el de menor importancia, y 5 el de mayor importancia) los factores que Ud. considera más importante al momento de la contratación de una póliza.

   a. Precio ☐
   b. Calidad de servicio ☐
   c. Servicio personalizado ☐
   d. Coberturas ☐
   e. Diversidad de productos ☐

3. Priorice en orden de importancia de 1 a 5 (1 el de menor importancia, y 5 el de mayor importancia) las razones por los cuales Ud. se motiva a contratar su seguro con Suárez y Suárez.

   a. Retorno no Operacional ☐
   b. Atención personalizada ☐
   c. Confianza-Seguridad ☐
   d. Agilidad-Rapidez ☐
   e. Servicio ☐

4. Señale con que otro bróker su empresa mantiene contratado alguna póliza de seguros.

BROKER	RAMOS/SEGUROS					
	VEHICULOS	VIDA/ DESGRAVAMEN	ASISTENCIA MEDICA	RAMOS GENERALES	FIANZAS	OTROS
CONFIA						
TECNISEGUROS						
MOREJON SEGUROS						
KLUBSEGUROS						

NINGUNO ☐

5. ¿Recibe servicio de Post-venta?

   a. Si ☐

   b. No ☐

6. ¿Considera una ventaja que la empresa Suárez y Suárez tenga sucursales en diferentes ciudades del país?

   a. Si ☐

   b. No ☐

   Por qué…….

7. ¿Qué tipo de promoción Ud. prefiere?

   a. Sorteos-Rifas ☐

   b. Bonos-Cupones ☐

   c. Regalos por Aniversario ☐

   d. Entradas al cine ☐

Agradecemos su gentil colaboración

ANEXO 3:

Encuesta dirigida a clientes internos de la empresa Suárez y Suárez

Objetivo: Obtener información de la empresa a nivel interno, conocer las necesidades del personal, su compromiso con la institución, a fin de establecer estrategias que permitan un alcanzar eficiencia administrativa en la empresa Suárez y Suárez.

1. ¿Conoce Ud. el objetivo general de la empresa?
   a. Si ☐
   b. No ☐

2. ¿Considera Ud. que su desempeño en la empresa es el adecuado?
   a. Si ☐
   b. No ☐

3. ¿Qué sugiere para mejorar el ambiente laboral en la empresa Suárez y Suárez?
   a. Motivación salarial ☐
   b. Capacitación ☐
   c. Reconocimientos ☐
   d. Otros…… ☐

4. ¿Conoce Ud. quién es su superior inmediato?

a. Si ☐

b. No ☐

5. Señale como es el proceso de comunicación con su equipo de trabajo

a. Excelente ☐

b. Bueno ☐

c. Regular ☐

d. Malo ☐

6. ¿Conoce las políticas de la empresa?

a. Si ☐

b. No ☐

7. ¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?

a. Si ☐

b. No ☐

Por qué

8. Dentro de la empresa, ¿qué aspecto considera que debe mejorar, para obtener eficiencia administrativa?

a. Motivación ☐

☐

b. Comunicación

c. Tecnología ☐

d. Capacitación ☐

e. Cultura organizacional ☐

f. Ambiente laboral ☐

9. Señale la manera que Ud. ingreso a ser parte de Suárez y Suárez

a. Recomendaciones ☐

b. Convocatoria por medios ☐

c. Amistad ☐

d. Casualidad ☐

10. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño?

a. Si ☐

b. No ☐

11. ¿En qué le gustaría ser capacitado?

…….

12. Su desempeño laboral es mejor cuando desarrolla su trabajo de manera:

a. Individual ☐

b. En grupo ☐