



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
TURISMO**

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“LEVANTAMIENTO DE PROCESOS CON PROYECCIÓN PARA LA  
OBTENCIÓN DE UNA CERTIFICACIÓN ISO 9001. CASO DE  
ESTUDIO DUALSEG S.A. ÁREA DE RECLAMOS.”**

Realizado por:

**MONICA LUCIA CORDERO LARCO**

Director del proyecto:

**MAGISTER FABIAN TAPIA**

Como requisito para la obtención del título de:

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

QUITO, AGOSTO DEL 2013



## **DECLARACIÓN JURAMENTADA**

Yo, MONICA LUCIA CORDERO LARCO, con cedula de identidad # 171459366-0, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que ha consultado la referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Mónica Lucia Cordero Larco

C.C.: 171459366-0

## **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación titulado:

**“LEVANTAMIENTO DE PROCESOS CON PROYECCIÓN PARA LA  
OBTENCIÓN DE UNA CERTIFICACIÓN ISO 9001. CASO DE  
ESTUDIO DUALSEG S.A. ÁREA DE RECLAMOS.”**

**Realizado por:**

**MONICA LUCIA CORDERO LARCO**

como Requisito para la Obtención del Título de:

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

ha sido dirigido por el profesor:

**MAGISTER FABIAN TAPIA**

quien considera que constituye un trabajo original de su autor

**MAGISTER FABIAN TAPIA**

**DIRECTOR**

## **LOS PROFESORES INFORMANTES**

**MAGISTER DANNY TRUJILLO**

**PHD. DIEGO DONOSO**

Después de revisar el trabajo presentado,  
lo han calificado como apto para su defensa oral ante  
el tribunal examinador

Magister Danny Trujillo

PHD. Diego Donoso

**Quito, Agosto del 2013**

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la vida, salud y sabiduría cada día.

A mis padres, porque gracias a ellos pude cumplir con mi carrera y lograr ser la profesional y empresaria que soy ahora.

A mi esposo Luis Fernando por su apoyo y amor en todos estos años juntos.

A mi hija Emma la cosita más importante en mi vida, que desde que nació, mi vida ha cambiado por completo, ahora soy inmensamente feliz.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todas las personas que estuvieron a mi lado en todo el desarrollo de mi tesis, al Ing, Fabian Tapia como mi director de tesis y al Ing. Danny Trujillo, por su guía y apoyo.

A todos los profesores que me impulsaron a que termine la tesis en los momentos más difíciles.

A toda mi familia por su gran amor, paciencia y apoyo, Gracias.

## Índice General

DECLARACIÓN JURAMENTADA .....	3
DIRECTOR.....	4
Magister Danny Trujillo      PHD. Diego Donoso.....	5
Quito, Agosto del 2013 .....	5
DEDICATORIA.....	6
AGRADECIMIENTO.....	7
RESUMEN.....	16
INTRODUCCIÓN .....	17
TEMA DE TESIS.....	17
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
FORMULACIÓN DEL OBJETIVO GENERAL .....	17
FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
Justificación Práctica.- .....	18
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
Hipótesis General .....	19
DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	19

Delimitación Espacial .....	19
Delimitación Temporal .....	20
METODOLOGÍA Y FUENTES DE DATOS .....	20
Fuentes Secundarias .....	20
Fuentes primarias .....	20
CAPÍTULO I.....	21
MARCO TEÓRICO .....	21
Marco Conceptual .....	21
Planificación.....	21
Gestión de Calidad .....	22
Flujo-gramas.....	22
Necesidad .....	23
Deseo .....	23
Personalidad .....	23
Marketing .....	24
Grupos de compra .....	24
Toma de Decisiones .....	24
Comportamiento del consumidor .....	25
Satisfacción .....	25

1.1. Procesos.....	25
Levantamiento de Procesos .....	26
Recolectar los datos que genera el proceso:.....	27
Análisis del proceso: .....	27
1.1.1. Gestión por Procesos .....	27
1.1.2. Principios Básicos de la Gestión por Procesos.....	29
• Organización enfocada a los clientes .....	30
• Liderazgo.....	30
• Compromiso del personal.....	30
• Enfoque a procesos.....	31
• Enfoque a la gestión .....	31
• Toma de decisiones basada en hechos .....	31
• Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.....	32
1.1.3. Beneficios de la Gestión por Procesos .....	32
1.1.4. Mejora Continua (PMC).....	33
1.1.4.1. Círculo de Deming .....	33
1.1.4.1. Procesos.....	36
1.1.4.2. Requisitos para un Proceso .....	38
1.1.4.3. Tipos de un proceso.....	39

1.1.4.3.1. Los Procesos Estratégicos .....	39
1.1.4.3.2. Los Procesos Operativos .....	39
1.1.4.3.3. Procesos de Apoyo .....	40
1.1.4.3.4. Procesos de Gestión .....	42
1.1.4.3.5. Procesos de Dirección .....	43
1.1.5.1. Cadena de Valor .....	43
1.1.5.2. Actividades de Valor .....	45
1.1.5.2.1. Actividades Primarias .....	45
1.1.5.2.2. Actividades de apoyo .....	45
Normas ISO 9001 .....	47
1.1. Historia de las Normas ISO.....	47
1.2. Definición de ISO.....	48
1.3. La ISO a nivel mundial .....	49
1.4. Ventajas de la certificación ISO 9000.....	50
1.5. Series de las normas ISO.....	51
1.5.1. La Norma ISO 9001: 2000 .....	51
1.5.2. Norma ISO 9001:2008 .....	52
1.5.3. Norma ISO 9004:2009 .....	52
1.6. Aplicación de la norma .....	53

1.7. Vigencia de la Certificación.....	54
1.8. Fracaso en la Aplicación .....	55
1.9. Importancia para los Clientes y para la Empresa .....	56
Clientes.....	56
Empresa.....	57
CAPITULO II .....	59
DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	59
2.1 Definición de DUALSEG AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A.....	59
2.2 Reseña Histórica de DUALSEG AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A.....	59
2.3 Servicios principales del Bróker DUALSEG S.A.....	60
2.3.1 Análisis del Producto .....	60
2.4 Aliados Estratégicos de DUALSEG AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A.....	62
2.5 Misión y Visión de la Empresa DUALSEG AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A. ....	62
2.6 Organigrama de DUALSEG AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A.....	63
2.6.1 Descripción de Cargos .....	64
2.6.2 Funciones Administrativas.....	65

2.6.3 Análisis Gerencias Departamentales .....	65
Gerente Técnico .....	65
Gerente Comercial.....	65
2.7. Análisis del Entorno .....	68
2.7.1. Macro-entorno .....	72
Situación Económica del Ecuador.....	72
Situación Social.....	76
Situación Política.....	80
2.7.2. Micro-entorno.....	80
CAPITULO III .....	92
PROPUESTA .....	92
3.1. Análisis de la Situación Actual .....	92
3.2. Análisis departamental de DUALSEG S.A.....	92
3.2.1. Estructura Departamental del Área de Indemnizaciones .....	93
3.3. Organigrama Estructural .....	94
3.4. Evaluación Financiera .....	106
CAPITULO IV .....	110
4.1. Conclusiones .....	110
4.2. Recomendaciones.....	111

BIBLIOGRAFÍA.....	114
-------------------	-----

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: CÍRCULO DE DEMING.....	35
FIGURA 2 CONJUNTO DE ELEMENTOS INTERRELACIONADOS QUE PERSIGUEN UN MISMO OBJETIVO .....	35
FIGURA 3 LA CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER.....	44
FIGURA 4: ORGANIGRAMA ACTUAL DE DUALSEG .....	64
FIGURA 5: EVOLUCIÓN DE LAS PRIMAS DE SEGUROS .....	85
FIGURA 6: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO POR RAMOS.....	86
FIGURA 7: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO POR RAMOS.....	86
FIGURA 8: ORGANIGRAMA ACTUAL DE DUALSEG.....	92
FIGURA 9: ORGANIGRAMA DE DUALSEG CON LA ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL DEL ÁREA DE RECLAMOS .....	93
FIGURA 10: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE DUALSEG.....	94
FIGURA 11: MAPA DE PROCESOS.....	95
FIGURA 12: FLUJO DE PROCESOS.....	96
FIGURA 13: MANUAL DE INDEMNIZACIONES DE DUALSEG S.A.....	97

**ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA 1: NORMAS DE LAS SERIES ISO 9000.....	49
TABLA 2: PRIMA NETA EMITIDA DE LOS RAMOS DE SEGUROS.....	81
TABLA 3: SINIESTROS PAGADOS DE LOS RAMOS DE SEGUROS .....	83
TABLA 4 LISTADO DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS. ....	87
TABLA 5: COMPAÑÍAS DE MEDICINA PREPAGADA.....	88
TABLA 6: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI).....	90
TABLA 7: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE).....	91
TABLA 8: GASTOS SALARIALES CON LA NUEVA ESTRUCTURA DEL ÁREA DE RECLAMOS. DUALSEG S.A. ....	106
TABLA 9: INCREMENTO DE PRODUCCIÓN CON LA NUEVA ESTRUCTURA DEL ÁREA DE RECLAMOS. DUALSEG S.A. ....	107
TABLA 10: BENEFICIOS GENERADOS CON LA NUEVA ESTRUCTURA DEL ÁREA DE RECLAMOS. DUALSEG S.A. ....	107
TABLA 11: RELACIÓN BENEFICIO – COSTO ÍNDICE RBC.....	108

## RESUMEN

DUALSEG S.A. AGENCIA ASESORA DE SEGUROS, empresa creada hace tres años con el objetivo de brindar un servicio personalizado a los clientes en el mercado ecuatoriano.

Para que DUALSEG pueda continuar captando clientes referidos y a la vez pueda continuar brindando un servicio personalizado en el manejo de los reclamos o siniestros de sus clientes, se ha identificado la necesidad de realizar un levantamiento de procesos en el área de reclamos o indemnizaciones, para que el servicio no decaiga y los clientes no se sientan afectados con el crecimiento de la Compañía.

Se propuso el levantamiento de procesos para el Área de Reclamos o Indemnizaciones, Implementación de la nueva estructura del Área, Manual ISO para el Área, Evaluación Financiera con el objeto de identificar el índice RBC Beneficio-Costo.

DUALSEG es una empresa joven pero con un gran potencial de crecimiento, que su objetivo principal es la fidelización de clientes con rentabilidad.

Palabras claves: Procesos para el Área de Reclamos de un Broker de Seguros

# **INTRODUCCIÓN**

## **TEMA DE TESIS**

“LEVANTAMIENTO DE PROCESOS CON PROYECCIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE UNA CERTIFICACIÓN ISO 9001. CASO DE ESTUDIO DUALSEG S.A. ÁREA DE RECLAMOS.”

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Compañía DUALSEG AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A., no cuenta con un manual de procesos para la atención de reclamos realizados por parte de los asegurados, por lo que se considera la necesidad de crear un área que se encargue específicamente de los reclamos por parte de los clientes, ya que actualmente cada área de la empresa se encarga del manejo de los reclamos. Para el correcto funcionamiento del Área de Reclamos se establecerá un manual de procesos por medio del cual se dé un correcto tratamiento a los reclamos de los clientes y a la vez poder identificar el grado de satisfacción de los clientes. Posteriormente se podrá calificar para la obtención de la certificación de la Norma ISO 9001.

## **FORMULACIÓN DEL OBJETIVO GENERAL**

Establecer un levantamiento de procesos para el área de reclamos de la empresa DUALSEG S.A. para brindar un servicio de calidad y obtener la certificación de calidad ISO 9001.

## **FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar el levantamiento de los procesos que se cumplen al momento de recepcionar los reclamos de los asegurados o los clientes.
- Documentar los procesos ya levantados o establecidos al momento de recepcionar los reclamos.

- Evaluar si los procesos que se aplicaran al momento de la recepción de reclamos son los correctos o hay que rectificar alguno de ellos.
- Realizar un diagnóstico del personal requerido para la implementación del área de reclamos en el Bróker DUALSEG S.A.
- Analizar la implementación de los requerimientos para la obtención de la norma de calidad ISO 9001.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

**Justificación Práctica.-** Los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el desarrollo de las funciones de cada empresa y deben ajustarse óptimamente a estos cambios.

Con los objetivos anteriormente propuestos se ve la necesidad de realizar una investigación sustentable para la creación e implementación de una nueva área en la empresa DUALSEG S.A. que constará en el correcto funcionamiento con respecto a la recepción y tratamiento de los reclamos que realizan los asegurados o clientes.

Para realizar una correcta investigación de cómo seleccionar la manera más viable para realizar la implementación departamental en la empresa se requiere enmarcar el proyecto en la justificación práctica, la misma que es la más idónea para el desarrollo del proyecto, debido a que se dará solución a un problema específico en la Empresa DUALSEG S.A., para con ello plantear un análisis del actual comportamiento de los asegurados y que nivel de urgencia existe en la creación de ésta área. Debido a que DUALSEG S.A. es un Bróker de Seguros que relativamente es nuevo en el mercado y ha tenido un crecimiento notable en el tiempo, requiere una área destinada para el manejo de los reclamos con sus procesos respectivos, con el fin de brindar un servicio de calidad a los clientes y por medio de este calificar para la obtención de la certificación ISO 9001.

Es por esto que se hace indispensable para la empresa DUALSEG S.A. la implementación de programas y estrategias que le permitan competir eficazmente en el mercado de los seguros a nivel nacional y por ende lograr sus objetivos organizacionales. Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la planificación en cuanto a la implementación

del área de reclamos y establecimiento de procesos en el funcionamiento de la misma para de esta manera tener conocimiento de las ventajas que generará la implementación en la empresa.

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

**LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.-** El método que se utilizará en esta investigación es el método de investigación exploratoria, puesto que se propone una hipótesis a partir del conjunto de información con la que se cuenta que tiene el debido soporte teórico y las herramientas necesarias que servirán para dar respuesta a los diferentes enunciados hipotéticos, debidamente apoyados por el método deductivo, (conclusiones particulares derivadas de lo general) que después se pueden comprobar experimentalmente. Por otro lado, en la empresa DUALSEG S.A. no se han desarrollado este tipo de proyectos, por lo que será un proyecto pionero en la empresa.

## **HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Hipótesis General**

- Correcto funcionamiento y desempeño en cuanto a la implementación del área de reclamos para los clientes de DUALSEG S.A. para mayor satisfacción por parte de los asegurados y poder incorporarse a la certificación de normas de calidad ISO 9001.

## **DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Delimitación Espacial**

El alcance del proyecto lo comprende en la empresa DUALSEG S.A. ubicada geográficamente en la ciudad de Quito, en la Parroquia Chaupicruz, sector el Bosque, ya que se realizará la implementación de una nueva área dependiente de la Gerencia Técnica e implicará aumento de personal y distribución de los nuevos empleados. Adicionalmente se realizará un manual de procesos para la atención de reclamos de los asegurados, con el fin de mejorar la calidad de los servicios y calificar para la obtención de la certificación de la Norma ISO 9001.

### **Delimitación Temporal**

Este estudio se ejecutará en un periodo de tiempo que comprende el año 2013.

## **METODOLOGÍA Y FUENTES DE DATOS**

### **Fuentes Secundarias**

Las fuentes de las que se obtendrá información son de las fuentes secundarias que como se conoce, son las pre-establecidas por otro autor o tomadas de otras fuentes como serán libros, internet, documentos internos de la empresa.

### **Fuentes primarias**

También se obtendrá información de las fuentes primarias como serán grupos focales de las personas que integran la empresa, observaciones, y entrevistas con personas expertas en seguros, lo que permitirá obtener información más real y confiable para la realización del proyecto.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

En la actualidad el ser humano se enfrenta día a día a nuevos retos que le exigen dar el mejor esfuerzo de sí para lograr el mejor resultado. Las empresas también están sujetas a estos cambios y con más razón son más sensibles a estos, ya que en el medio económico en el que se desarrollan actualmente es muy inestable y cambiante, por lo que hace que las empresas estén obligadas a realizar reestructuraciones constantes para continuar avanzando acorde al medio donde se desarrollan, y de acuerdo al ámbito empresarial actual ya se ha establecido a nivel general que el cliente es el factor primordial para la existencia de las empresas sin tomar en cuenta el giro de la misma.

El marco teórico es el resultado de la selección de teorías, conceptos y conocimientos científicos, métodos y procedimientos, que el investigador requiere para describir y explicar objetivamente el objeto de investigación en su estado histórico, actual o futuro. (Dieterich, 2007, pág. 2)

### **Marco Conceptual**

Miles y Huberman (1994), citado por Rodríguez, Gil y García (1996), sostienen que la “Definición del Marco conceptual: Una herramienta, gráfica o narrativa, que explica las principales cuestiones (factores, constructor o variables) que se van a estudiar y las posibles relaciones entre ellas”

Sin una base técnica es imposible poder llegar a conclusiones acertadas, siempre en función del beneficio de la Compañía y en beneficio de los clientes.

### **Planificación**

La Planificación es la primera función de la administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir. La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planificación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados. (García, 2005, pág. 2)

Martner (2004) sostiene que “La planificación cierra el paso al ensayo de cualquier conducta futura; elige una determinada y descarta otras. Señala inteligentemente lo que debe hacerse en el futuro y lo que no debe hacerse.” (p. 8)

Sin una correcta planificación es imposible llegar a cumplir las metas y objetivos propuestos por la Gerencia, por ejemplo, alcanzar el 90% de renovaciones de la cartera de clientes.

### **Gestión de Calidad**

Un Sistema de Gestión de la Calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad (Camison Cesar, 2003)

Dickens (1995), citado por Fantova (2005), sostiene que la aplicación de procedimientos de gestión de calidad a todos los aspectos del negocio incluyendo la implantación de políticas, la estrategia, la estructura organizacional y la cultura.

En tal virtud, la gestión de procesos tendrá sus características peculiares dependiendo de qué sistema de gestión de calidad está adoptado en la organización.

Hoy en día se registran varios de estos sistemas – indicadores de calidad, cartas de servicio, normas ISO, modelo EFQM, norma ONG con calidad. (Lutsak, 2012, pág. 28)

En el sector asegurador existen varias Compañías de Seguros y Brokers de Seguros que están utilizando sistemas tales como la ISO, lo que ha permitido que en el momento de una fusión entre dos Compañías o venta de una de ellas, el posible comprador sea una empresa multinacional.

### **Flujo-gramas**

Mejía (2006) sostiene que “Es un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares. Permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas” (p. 51)

Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso. Además de la secuencia de actividades, el flujo-grama muestra lo que se realiza en cada etapa, los

materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas (en la cadena cliente/proveedor). El flujo-grama hace más fácil el análisis de un proceso para la identificación de las entradas de proveedores, las salidas de sus clientes y de los puntos críticos del proceso.

### **Necesidad**

Las necesidades pueden ser de carácter físico o mental las mismas que las personas siempre que tengan los recursos necesarios buscarán satisfacer, unos ejemplos de necesidades físicas y mentales correspondientemente son: de alimento, de abrigo, de salud, etc. y nivel social, vacaciones, pertenencia, afecto, conocimiento, etc.

### **Deseo**

El deseo se entiende que es el anhelo de saciar un gusto o algo que queramos en particular pero no es de vital importancia, no es necesario para vivir, estos también pueden ser de carácter emocional o material.

### **Personalidad**

Quintanilla (2003) sostiene que “La personalidad, es la expresión total de un individuo, o dicho de otra manera, es la conformación total del hombre, unitaria, que forma una estructura común con las peculiaridades que distinguen a un individuo de otro” (p. 72)

Quintanilla (2003) sostiene que “La personalidad está compuesta por el temperamento (lo orgánico o personalidad fisiológica) y el carácter, que es el modo de reaccionar de cada individuo” (p. 71)

Las actitudes y hábitos que son características de la personalidad son analizados por el área de marketing, con el fin de identificar qué producto se puede lanzar al mercado, inclusive la moda es un factor muy importante a la hora de tomar una decisión.

## **Marketing**

En esencia, las compañías que aplican el concepto de marketing se dirigen a los propios consumidores para obtener la información que les permitirá tomar las decisiones estratégicas respecto de los productos que comercializarán, donde los comercializarán y cómo los harán llegar al mercado, a qué precio, y cómo se comunicarán con los consumidores acerca de los productos. (Jhonston y Marshall, 2004, pág. 72)

El marketing es fundamental para el éxito de una empresa ya que te permite identificar con exactitud cuáles son las necesidades y deseos que tienen los consumidores del sector asegurador para que la empresa puede cumplir con sus necesidades o deseos, colocando en el mercado nuevos seguros.

## **Grupos de compra**

El grupo de compras es el responsable interno para el suministro de un material o para una prestación de servicio y también es la persona de contacto de la compañía para negociar con los proveedores.

Lovelock (1997) sostiene que “Hay un número reducido, pero creciente, de compañías que han decidido ofrecer a los clientes garantías incondicionales de satisfacción, prometiendo un reemplazo fácil de reclamar, un reembolso o un crédito en caso de insatisfacción” (p. 472).

## **Toma de Decisiones**

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) sostiene “La toma de decisiones implica identificar los problemas, recabar información, considerar alternativas y elegir un curso de acción a partir de las alternativas generadas” (p. 278)

Las decisiones son trascendentales para el futuro de una empresa, ya que si el Gerente Comercial no toma una buena decisión puede llegar a perjudicar a la empresa financieramente. Como por ejemplo, en el Mercado Asegurador se han liquidado Compañías de Seguros por no tomar una decisión acertada por parte de los directivos de las empresas.

## **Comportamiento del consumidor**

El termino comportamiento del consumidor se define como el comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos o servicios que, consideran, satisfarán sus necesidades. El comportamiento del consumidor se enfoca en la forma en que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero y esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo. (Schiffman, pag.8)

Se lo dictamina de acuerdo a cómo se desarrolla en un entorno sea una persona o una situación social, económica, etc. como el mercado es un factor económico que también tiene comportamiento debido a que la situación del mismo va cambiando.

## **Satisfacción**

Lovelock (1997) sostiene que “La satisfacción de los clientes se basara en gran parte en la forma en que los usuarios perciben el desempeño del servicio en relación con sus expectativas” (p. 315)

Lovelock (1997) sostiene que “Los gerentes necesitan reconocer que los procesos operacionales, por muy importantes que sean, básicamente solo son un medio para llegar a un fin” (pág. 32)

Satisfacer a un cliente se ha vuelto uno de los principales objetivos de las empresas, ya que sin los clientes no tendría vida una Compañía.

En DUALSEG S.A., todas las personas de distintas áreas están enfocadas en la satisfacción del cliente, lo que conlleva a un trabajo en equipo para cumplir un mismo objetivo. Su reflexión es a mayor satisfacción mayor número de clientes referidos.

### **1.1. Procesos**

El proceso son una serie de actividades relacionadas entre sí que transforman las entradas en un producto o servicio a un cliente interno o externo. El proceso de una empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean recursos de la empresa para dar resultados definidos en el apoyo de los objetivos de la empresa. (Harrington James, 1992)

Garau (2005) sostiene que “debemos recordar que un proceso es un conjunto de interacciones humanas y materiales que tienen un inicio y un final, claramente identificables. Es una transformación, que pretende conseguir al final, un producto que gana valor para el cliente” (p.17).

El proceso es el conjunto de actividades interrelacionan con un mismo fin o un objeto a conseguir conjuntamente, además estas actividades en su mayoría se las realiza en forma repetitiva para mantener un estándar de producción. Se entiende que en orden descendente según importancia el conjunto de elementos interrelacionados que persiguen un objetivo en común se divide de la siguiente manera:

### **Levantamiento de Procesos**

#### **a- Identificación del proceso:**

En esta etapa es menester documentar las actividades que se desarrollan, cuáles son los límites del proceso y quién es su propietario.

#### **b- Definición del proceso:**

En necesario trabajar sobre la comprensión gráfica del proceso. El equipo levanta un esquema del proceso bajo la metodología que más convenga, hay que lograr la representación gráfica del proceso.

#### **c- Sistema de medición del proceso y puntos de control:**

En general, y de acuerdo con el enunciado teórico hecho con anterioridad, un proceso debe producir resultados, y ellos serán los objetos de mejoramiento y por ende, de medición. Se sugiere que un proceso sea medido en función de su tiempo de respuesta, calidad, costo y servicio; en términos relativos, absolutos o de productividad. Estas cuatro características integradas se comportan como un sistema; por cuanto la falla en una de ellas implica el deterioro del sistema como un todo. Por ejemplo, poco ganamos con tener el más bajo costo posible, si no entregamos a tiempo y no contamos con buen servicio posventa, y así sucesivamente con todas y cada una de las posibles reflexiones que se desarrollen sobre

estas cuatro variables. Deben tratarse como un sistema de información, como un verdadero sistema, y no como una serie de variables que se pueden mejorar aisladamente. De hacerlo, llegaríamos a lo que Coldrath llama "mejoras locales", que no logran efectos sobre el sistema, sino sobre una variable del mismo. Una vez establecidas las metas, el equipo de mejoramiento decide el sistema de medición para el proceso, y se establece en dónde se surtirá la medición.

### **Recolectar los datos que genera el proceso:**

Debido a que en general se trata de procesos controlados estadísticamente, es indispensable definir qué tipo de control se llevará a cabo. Se puede hablar de controlar una variable, o una serie de productos defectuosos, o un atributo de un producto, o una serie de defectos por unidad, etc. Por ello, la recolección de datos se hace de manera congruente con lo que se va a controlar. Muestreos con un determinado número de grupos y con tamaños de subgrupos, o número de defectos por unidad durante un tiempo determinado, o el número de unidades defectuosas en una unidad de tiempo deben definirse con precisión para continuar con el ejercicio.

### **Análisis del proceso:**

El análisis del proceso es el examen sistemático del proceso, con el fin de identificar las oportunidades de mejoramiento, llevar a cabo un análisis de causa efecto y asignarle una prioridad a las acciones correctivas". Parte del análisis corresponde a una serie de técnicas estadísticas que se acompañan por otras, denominadas cualitativas, que permiten profundizar la búsqueda de causas raíz, la esencia de los procesos de mejoramiento. (Restrepo Puerta, 2005)

#### **1.1.1. Gestión por Procesos**

La gestión por procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes. Su implantación práctica está jalonada de dificultades consecuencia de valores culturales ampliamente compartidos y anclados en los éxitos del pasado.

Además del cambio en las personas, el enfoque directivo a los procesos requiere el uso de unas metodologías para su identificación y de herramientas para gestionar su mejora o rediseño.

Replantearse la empresa desde la comprensión de los procesos internos de valor añadido -descubriendo un nuevo, pero existente y desconocido potencial de mejora. La finalidad última de la gestión por procesos es hacer compatible la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados empresariales.

Para conseguir un salto cuantitativo de cierta consideración en la competitividad de la organización o para consolidar una posición de liderazgo, la reingeniería es una herramienta de gestión estratégica de incalculable valor. Su aplicación a los procesos clave de gestión, así como a las actividades y negocios de servicios, descubre nuevas e importantes oportunidades para mejorar su efectividad.

Encontrar en los procesos internos una fuente de ventajas competitivas duraderas se está revelando como la forma idónea de competir en el futuro. (Velasco, 2009)

Actualmente en la empresa DUALSEG S.A. se ha determinado que la satisfacción del cliente va estrictamente ligada con la calidad total del servicio, para esto se establece que sería necesario implementar la administración por procesos dentro del área de reclamos, para ser atendidos los siniestros de los clientes por el personal de DUALSEG.

Las empresas en general y dentro de estas se encuentra DUALSEG S.A. han preestablecido el enfoque administrativo como se lo acostumbraba a realizarlo de manera vertical con las funciones, cuando lo recomendable es realizarlo de forma horizontal estableciendo sus áreas y de esta manera permitir visualizar a la organización desde la perspectiva del cliente que se lo puede establecer a manera de procesos. El sentido de organizar una empresa a través de procesos es por el motivo de mantener un funcionamiento más ordenado y el mismo que optimice recursos, desde el planteamiento estratégico que se establece en la empresa es recomendable aplicarlos, de tal manera que se complementen las áreas unas con otras al momento de ofrecer el servicio a los clientes, estableciendo así responsabilidad colectiva y compartida entre áreas dentro de la organización operativa. La gestión por procesos da la oportunidad de establecer a las funciones que presta la empresa como un diseño destinado a las necesidades establecidas por los clientes de DUALSEG S.A., además la gestión por procesos se la puede considerar como una vía para el éxito empresarial, con la conjugación de otros factores como minimización de costos, metodologías a usar adecuadas al giro y necesidades del negocio.

En síntesis la administración por procesos permita tener una mejor comprensión de la organización funcional de la empresa a la que sea aplicable mediante la separación funcional para así lograr un mejor análisis de las falencias existentes en la empresa para alcanzar la total satisfacción del cliente.

### **1.1.2. Principios Básicos de la Gestión por Procesos**

Las empresas en la actualidad se han visto en la obligación de adoptar nuevas tendencias empresariales para poder seguir evolucionando al mismo nivel que lo hace el mercado. Para una correcta aplicación de la administración o gestión por procesos se debe tomar en cuenta los siguientes factores, debido a que estos garantizaran el éxito en la implementación de los procesos en una organización y los resultados que se obtengan de éstos.

- **Enfoque al cliente**

Todas las empresas sin importar el giro de negocio que ofrezca al mercado tienen como objetivo ofrecer un bien o servicio al mercado para que éste sea consumido y obtener un beneficio económico mediante el cual desarrolle el negocio, todo lo ofertado en el mercado de igual manera sin importar el tipo de servicio o producto que sea, éste será consumido o adquirido por un cliente, el mismo que en la actividad comercial siempre será considerado como la razón de existir de las empresas, ya que todas las actividades de éstas serán enfocadas a satisfacer sus necesidades y así obtener cierta rentabilidad productiva. Dentro de este factor se puede ampliar que lo ofertado al cliente siempre se lo deberá analizar de acuerdo al perfil del consumidor o cliente para que éste quede satisfecho y cumpla sus expectativas, además de cuidar la aceptación que causa el bien o servicio para la continuación con este servicio y mejorar los aspectos que lo ameriten.

Lovelock (1997) sostiene que “Cuando los clientes están muy involucrados en el proceso de producción del servicio (por lo común, en el caso de los servicios de procesamiento de personas), los gerentes de operaciones deben examinar la forma en la cual se puede lograr que la información proporcionada por los clientes sea más productiva” (pág. 484)

- **Organización enfocada a los clientes**

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

- **Liderazgo**

De acuerdo a la implementación de procesos por ser un tema netamente interno de la empresa se requiere que el liderazgo se enfoque directamente a la forma en que se deberá manejar las actividades que conlleven al cambio y adaptación de los procesos que se establecerán para mejorar el funcionamiento operativo de la empresa. La cabecera empresarial es la encargada de guiar a sus delegados departamentales para que de igual manera con esa aptitud de liderazgo encaminar al logro de los resultados esperados.

Fantova (2005) sostiene que “se entiende a comprender el liderazgo en términos de influencia o motivación que contribuye a la satisfacción y colaboración de las personas” (p.102).

Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.

- **Compromiso del personal**

Por medio de estrategias planteadas por el departamento o el encargado de Recursos Humanos y conjuntamente con acción del Gerente General de la empresa incentivar por medio de bonos económicos, ascensos de cargos, etc., fomentar la identificación con la empresa por parte del personal, lograr que estos se sientan que son parte de esta y que deben desempeñarse para conseguir el desarrollo de la empresa y sientan que son ellos también los que se beneficiaran.

Alles (2010) sostiene que “remunerar adecuadamente debe ser un tema de preocupación de todos los conductores, entendiendo por remunerar adecuadamente a políticas uniformes,

sin pagos discrecionales, que permitan a la empresa tener un adecuado margen de ganancias y con un adecuado clima interno (p.346).

El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.

- **Enfoque a procesos**

Las funciones y actividades directamente vinculadas con el servicio o la comercialización de un producto deberán tener un enfoque de los métodos y actividades de servicio al cliente como un modelo de procesos para tener un mejor control de estos y de igual manera obtener un método más ordenado de servir al consumidor.

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

- **Enfoque a la gestión**

La implementación de procesos en una organización contribuye a que esta se desarrolle de mejor manera optimizando recursos, de igual manera contribuyendo y alcanzando la eficacia y eficiencia de la productividad de la empresa, y mejorar la funcionalidad de la organización dentro del marco funcional o productivo.

Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficiencia de una organización.

- **Toma de decisiones basada en hechos**

Después de obtener la información necesaria se debe realizar un correcto análisis para tener el conocimiento necesario para tomar decisiones acerca de lo que requiera la empresa.

Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

- **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores**

Este factor es muy importante y se tiene que tener en claro que al momento de mantener una buena relación con los proveedores hay dos beneficiarios que son ellos porque venden sus productos y la otra parte beneficiada es la empresa compradora ya que esta revenderá el mismo producto para obtener una rentabilidad positiva, además de estos beneficios hay otros que trae una buena relación con estos que es la opción a negociación de precios, número de veces de entrega mensualmente o semanalmente, etc.

Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor y riqueza.

### **1.1.3. Beneficios de la Gestión por Procesos**

- Eliminación de los indicadores de desempeño débiles o engañosos.
- Enfocar la atención de los directivos en los indicadores clave del desempeño que realmente marcan una diferencia.
- Proyectar el desempeño, como los niveles de satisfacción del cliente.
- Establecer estándares de metas específicas para el desempeño.
- Pedir a diferentes Áreas, como mercadotecnia y operaciones, que coordinen sus esfuerzos de análisis de datos.
- Tomar decisiones inteligentes con mayor rapidez que los competidores.
- Observar las relaciones entre las variables del desempeño que los competidores no toman en cuenta.
- Mejorar la comunicación dentro de la organización Con base en un análisis de datos adecuado y la administración por hechos.

Marchan y Oviedo (2011) sostienen que “El modelo de Gestión por Procesos no solo es soporte para diseñar una estructura organizacional institucional por procesos, sino, también, para a partir de aquello documentar los procesos a fin de realizar acciones de mejora continua de los procesos de cada entidad” (p.53)

### **1.1.4. Mejora Continua (PMC)**

El PMC es un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicios a los clientes. Al utilizar el PMC, usted echa una mirada detallada a los procesos y descubre maneras de mejorarlos. El resultado final es un medio más rápido, mejor, más eficiente o efectivo para producir un servicio o un producto.

Centremos la puntería sobre los conceptos y definiciones del PMC. Nuestro enfoque de los conceptos y beneficios del PMC es en relación con su trabajo, pero tenga presente que también puede aplicar con éxito los métodos del PMC a su vida personal. (Richard, 1996)

Se conoce como mejora continua ya que es algo sencillo de comprender y de hacer, pero es mucha ayuda para obtener muy buenos resultados, además de lograr una cultura de mejoramiento permanente que mantiene a los trabajadores persiguiendo diariamente un reto. Uno de los logros más importantes de la mejora continua consiste en que se mejoran las relaciones con el personal, ya que todos se involucran en el ciclo de analizar los problemas que impiden mejorar, y comprometerse en su solución. De esta manera se podrán establecer soluciones más prácticas porque se conocerá de una manera más concreta del sitio donde se encuentra el error ya que los procesos son una buena contribución para ello.

La mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.

Las decisiones de adaptación también reflejan el concepto de mejora continua, el cual se refiere a la filosofía de la administración que aborda el reto de mejorar los productos y procesos como esfuerzo permanente para incrementar los niveles de calidad y excelencia. La mejora continua implica una serie de decisiones organizacionales de adaptación que se van tomando con el transcurso del tiempo y que da por resultado una gran cantidad de mejoras incrementales año tras año. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, pág. 309)

#### **1.1.4.1. Círculo de Deming**

Deming impulsó a los japoneses a adoptar un enfoque sistemático para la solución de problemas. El enfoque, conocido como el Círculo de Deming o PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), impulsó también a la alta

gerencia a participar más activamente en los programas de mejora de calidad de la compañía.

El círculo de Deming representa los pasos de un cambio planeado, donde las decisiones se toman científicamente, y no con base en apreciaciones. (Garza, 2003)

- Planifique.- es el ciclo donde se planifica las mejoras y las operaciones, analizando y determinando que cosas se están realizando incorrectamente y determinando ideas para solventar esos problemas.

Hellriegel, Jackson y Slocum sostienen que “En el ciclo Deming, la planeación es el cimiento para la implementación exitosa de los proyectos” (p.309)

- Haga.- cambios diseñados para resolver los problemas, primero en una escala pequeña o experimental. Esto minimiza el margen de error y obstrucción de las actividades diarias mientras se prueban si los cambios funcionan o no.

Hellriegel, Jackson y Slocum sostienen que “Esta etapa implica hacer las pruebas de alternativas en experimentos de laboratorio, estableciendo un proceso piloto de producción o probándolo con un número pequeño de clientes o proveedores” (p.310)

- Verifique.o Estudie- se establece cierto sistema de control para tener conocimiento de cómo va el proceso de los cambios, para saber si es que este procedimiento se está consiguiendo los resultados deseados.

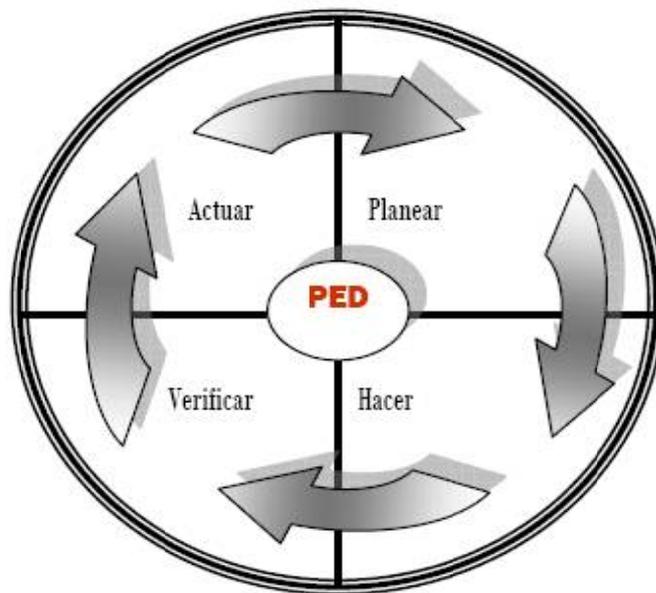
Hellriegel, Jackson y Slocum sostienen que “En esta etapa requiere que se determine si la prueba o el proceso está funcionando como se pretendía, si se necesita revisiones o si se debe eliminar.” (p.310)

- Actúe.- para implementar el cambio a gran escala si el experimento es exitoso. Actuar también involucra a otras personas (otros departamentos, suplidores o clientes) afectado por el cambio y cuya cooperación se necesita para implementar el cambio a gran escala.

Hellriegel, Jackson y Slocum sostienen que “Esta etapa se concentra en implementar las mejoras dentro de partes relevantes de la organización o de toda ella, o de sus clientes y proveedores” (p.310)

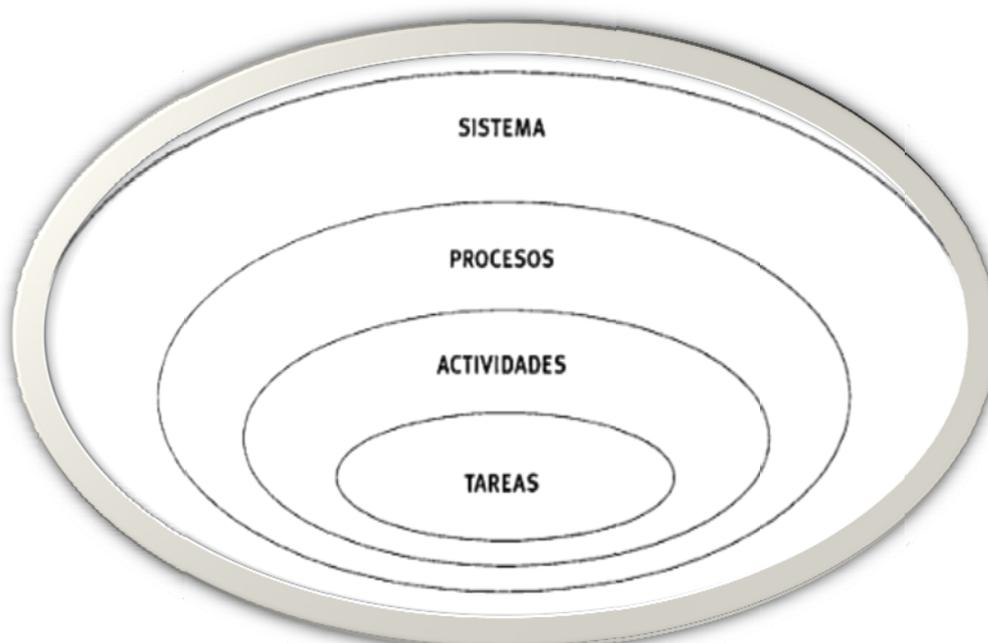
Uno de los auxiliares que presento para mejorar la calidad se conoce como ciclo Deming. Otros lo llaman el ciclo PDSA (por sus iniciales en inglés) porque incluye cuatro etapas: planear, (Plan), hacer (Do), estudiar (Study) y actuar (Act). Como muestra la figura 9.4, estas etapas se desarrollan el ciclo en secuencia y de forma continua. Por tanto, el ciclo Deming incluye cuatro etapas (planear, hacer, estudiar y actuar) que se deben repetir a lo largo del tiempo para garantizar el aprendizaje y la mejora continua de una función, un producto o un proceso. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, pág. 309)

**FIGURA 1: Círculo de Deming.**



Fuente: Modificado de ¿Qué es la calidad? (Victor Manuel Nava Carbellido)

**FIGURA 2 Conjunto de Elementos Interrelacionados que Persiguen un mismo Objetivo**



Fuente: Recuperado de “Gestión por Procesos” (José Antonio Pérez Fernández de Velásquez)

- Sistema.- estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.
- Procedimiento.- forma específica de llevar a cabo una actividad, en muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.
- Actividad.- es la suma de tareas, normalmente se agrupan en procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.
- Tarea.- Es la mínima parte de un proceso, la cual en conjunto con otras áreas da como resultado un procedimiento.

#### **1.1.4.1. Procesos**

Las cuatro partes que deberá contener un proceso son las siguientes:

**Entradas:** son aquellos documentos, informes, estudios, resultados de otros procesos o cualquier otro elemento a los que hay que añadirles valor (a través de la ejecución del proceso) para obtener las "salidas" o "resultados" deseados.

Garau (2005) sostiene que “Las entradas son las materias primas y las tecnologías que vamos a utilizar para realizar el servicio” (p. 17)

**Salidas:** son los objetivos operativos o lo que en esta guía llamamos también aspectos de sostenibilidad, es decir, aquellos resultados que queremos alcanzar.

Garau (2005) sostiene que “Las salidas son fundamentalmente los resultados que corregimos para mejorar la situación y la calidad de nuestro servicio y cuanto ha mejorado” (p. 18).

**Recursos:** son los medios con los que se cuenta para alcanzar los objetivos operativos propuestos. Pueden ser recursos humanos, financieros, equipamientos, centros de investigación o de formación, etc. El recurso más importante es el Comité del Proceso, el cual estará formado por los grupos de interés más representativos y necesarios para alcanzar los objetivos del proceso. Cada Comité de Proceso tendrá un responsable que será también el responsable del proceso. El procedimiento escrito de cada proceso incluirá, como mínimo, la composición del Comité del Proceso, así como los recursos más fijos o duraderos (tales como centros de investigación o de formación, entidades, equipamientos, etc.). Otros recursos más temporales o específicos, se incluirán en el Programa de Gestión Anual, a la hora de fijar los objetivos y metas anuales. También en la Revisión por el Comité Director, realizada al final del año, se podrán asignar determinados tipos de recursos, sobre todo los de carácter financiero.

**Controles operativos e indicadores:** son todos aquellos controles operativos que se desarrollan para ejecutar el proceso. Constituye el cuerpo fundamental del documento o procedimiento escrito, donde debe describirse con claridad qué es lo que vamos a hacer para ejecutar y monitorizar el proceso en cuestión. (Quesada, 2010)

El primer paso para la estructuración del mapa de procesos es identificar los procesos de la organización, para continuar a la siguiente fase que es de agruparlos de acuerdo a sus interrelaciones, designándolos como: estratégicos, operativos y de apoyo. Esta forma de agruparlos depende de cada organización tomando en consideración la planificación estratégica y los objetivos de los macro procesos. Se puede concluir que un mapa de procesos no puede ser igual a otro, siempre habrá diferencias porque es exclusivo de cada organización.

El mapa de procesos debe ser difundido en toda la organización porque ayuda a los empleados a entender como su trabajo está apoyando al cumplimiento del trabajo de los otros procesos.

Entre las principales características que debe cumplir un proceso están

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo. (CopyLeft, 2006)

#### **1.1.4.2. Requisitos para un Proceso**

Para establecer un determinado proceso es necesario tener en consideración las siguientes especificaciones:

- ~ Todos los procesos deben tener un responsable que estará al frente de la ejecución del mismo, que además deberá responder por este y verificar que se siga un correcto cumplimiento del mismo, de acuerdo a la eficacia y eficiencia.

- ~ Los procesos que sean establecidos deberán responder y ser funcionales de acuerdo con el ciclo de Deming o el PHVA que se refiere a planificar, hacer, verificar y actuar.
- ~ Para establecer un proceso estos deberán poseer indicadores que permitan dar un correcto y ágil análisis de los mismos, estos se los puede realizar de forma gráfica que es la manera de captar la atención y el entendimiento de manera más óptima que otros métodos. Estos tendrán que ser correctamente planificados en el primer ciclo del círculo de Deming, luego se deberá fijarse el cumplimiento en el siguiente ciclo que es el de hacer, para continuar al ciclo donde se controlará su puesta en marcha, que es la fase de la verificación, para terminar con la fase de la acción donde se podrá tomar acciones preventivas y correctivas si requiere el caso.

#### **1.1.4.3. Tipos de un proceso**

Según el autor José Antonio Pérez Fernández de Velásquez del libro Gestión por Procesos ha realizado la siguiente segmentación de acuerdo a su misión, acerca de los tipos de procesos. El autor señala que los procesos se pueden enmarcar dentro de cuatro grupos que son los: operativos, los de apoyo, de gestión y de dirección.

Render y Heizer (1996) sostiene que “El contacto con el cliente es una variable importante en las decisiones de los procesos. En un proceso dónde se interactúa directamente con el cliente, uno espera que el cliente afecte en forma adversa el desempeño del proceso”. (p. 206)

##### **1.1.4.3.1. Los Procesos Estratégicos**

Son los procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

##### **1.1.4.3.2. Los Procesos Operativos**

Son los que están netamente relacionados con la transformación y combinación de los recursos para obtener un producto o servicio que se ajuste a los requerimientos y expectativas del cliente, además de aportar con un significativo valor agregado,

existirán actividades que no cumplan con este requerimiento pero de igual manera estas aportarán con su eficiencia muy significativa en otro proceso de cualquier otro tipo.

Los procesos podrían establecerse de la siguiente manera:

- El proceso de Determinación y Revisión de los requisitos del producto.
- El proceso de Diseño y Desarrollo del producto.
- El proceso de Compras (ISO 9001 lo incluye en esta categoría).
- El proceso Productivo (incluyendo su validación cuando proceda) y de Entrega (logística de salida).
- El proceso de Comunicación con el Cliente. (Velasco, 2009, pág. 83)

Estos procesos a pesar de contener en su acción un nivel aceptabilidad de aportación de valores agregados, no pueden funcionar por si solos sino que necesitan de los recursos que estén a su disposición para poder cumplir con un correcto funcionamiento, adicionalmente se deberán proporcionar información para su control y evaluación y facilitar y optimizar la toma de decisiones.

#### **1.1.4.3.3. Procesos de Apoyo**

Dentro de estos procesos de apoyo se han determinado a cuatro que son: los de gestión de Recursos Humanos, Aprovisionamiento de Inversión, Gestión de proveedores para finalizar con la Elaboración y revisión del Sistema de Gestión de Calidad.

##### ~ Gestión De Recursos Humanos

Es un término establecido por las normas ISO pero en el medio se lo conoce más como Gestión e Integración de Personal y lo que se busca es que el personal se integre e interactúe con el medio, esta acción se la puede observar cuando una persona interactúa y toma decisiones adecuadas en cuanto al entorno en el que se está desarrollando ya sea este interno o externo.

- Selección y Contratación.

- Promoción interna.
- Integración.
- Comunicación interna.
- Desarrollo de las personas (formación).
- Evaluación de las personas.

La alternativa que brinda la Gestión de Recursos Humanos es completamente funcional para la prevención de riesgos laborales.

~ Aprovisionamiento de Inversión

Mediante este proceso se trata de incrementar la inversión o capital de la empresa en cuanto a equipamiento, sistemas informáticos, medios económicos, etc. que contribuyan con el crecimiento y desarrollo de la empresa.

~ Gestión de Proveedores

Este es el que busca optimizar las actividades que se mantengan en la empresa con sus proveedores ya que son de vital importancia para ésta, porque los proveedores son uno de los principales factores para comercializar u ofertar algún bien o servicio al mercado, a través de los proveedores se puede minimizar los costos de adquisición, que en este caso específico del bróker de seguros DUALSEG S.A. los proveedores que se pueden considerar son las Aseguradoras y Compañías de Medicina Prepagada, que son los que ofrecen los seguros al mercado, y si se mantiene una buena relación con estos se puede plantear buenas estrategias de negociación y obtener beneficios muy llamativos para la empresa.

~ Elaboración y Revisión del Sistema de Gestión de Calidad

Es donde se lleva a cabo un análisis más general de la empresa pero se lo realiza con el mismo fin de mejorar la calidad total del servicio o producto que se oferte en el mercado para que este sea de óptima calidad.

#### 1.1.4.3.4. Procesos de Gestión

Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionar la información que se necesita para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces.

Como una manifestación de su enfoque a proceso, podrían exigir prioridades a los procesos operativos y que orienten sus esfuerzos a objetivos.

Estos procesos funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos; información comprensible, fiable, precisa, oportuna, puntual y, sobre todo, accesible y aplicable para la toma de decisiones.

Estamos hablando de:

- El proceso de *Gestión Económica*, que a su vez se dividirá en varios procesos de alcance específico.
- El proceso de Gestión de la Calidad/Medio Ambiente.

Hablando con más rigor, este proceso sería un Sistema de Procesos con un conjunto de responsabilidades de ejecución de las diferentes actividades y de cada proceso (pudieran no coincidir) a establecer en cada empresa:

- Los procesos de Control de los Documentos y Control de los Registros.
- El proceso de Medición de la Satisfacción del Cliente.
- El de Auditoría Interna.
- Los procesos de Seguimiento y Medición del producto y de los procesos.
- Con ellos conectados estarían los procesos de Análisis de Datos y los de Mejora.

Así por ejemplo, el «*Seguimiento y la Medición de los procesos*» pueden ser hecho por gente del grupo de calidad o puede ser una actividad más de los procesos que la precisen. El rol de Calidad variaría de ejecutar el proceso a simplemente comprobar que se ejecuta o quizás solamente auditarlo.

Estos procesos, como el de Gestión de Personal, tienen doble misión:

- a) Responsabilidad *funcional*: Controlar, es decir, desplegar y vigilar que se aplican las políticas y procedimientos.
- b) Responsabilidad como *staff*. Apoyar con información al resto de procesos.

Estos procesos corresponden a los requisitos del área 8 de ISO 9001. Algunas Organizaciones tienen procesos de gestión específicos:

- *Gestión de Clientes*, en aquellas empresas donde la interacción con el cliente se realice a lo largo de todo el Proceso del Negocio.
- *Gestión del Proyecto*. Las empresas organizadas por proyectos, en las diferentes fases de su ciclo de vida, han de mantener bajo control las dimensiones QSP del producto del proyecto (el encargo del cliente). Utilizan para ello herramientas específicas: planning, presupuesto, gestión de riesgos, etc.

Todos estos procesos de gestión son también transversales a toda la empresa; hemos de identificar los puntos de recogida de datos y los de entrega de información, su interacción con los procesos operativos y de apoyo.

En los procesos de cambio, los procesos transversales han de tener un rol decisivo como agentes del cambio. (Velasco, 2009)

#### **1.1.4.3.5. Procesos de Dirección**

Los concebimos con carácter transversal a todo el resto de procesos de empresa.

- El proceso de «Formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la Estrategia»
- Determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos», ISO 9001 este proceso lo separa entre los requisitos del área 5 y los del área 8.
- Comunicación interna», aunque su ejecución corresponda a Personal.
- Revisión de resultados por Dirección», Retroalimenta a la determinación de objetivos.

En algunas ocasiones las empresas caen en el eufemismo de «adaptarse al enfoque a procesos simplemente cambiando el título del procedimiento o reemplazando departamento por proceso»; para evitarlo, y dar un sentido finalista, vale la pena vincular la Gestión por Procesos con la estrategia de la empresa. (Velasco, 2009, pág. 87)

#### **1.1.5.1. Cadena de Valor**

El concepto de cadena de valor añadido fue introducido por Porter «La cadena de valor descompone una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes con el fin de comprender el comportamiento de los costes y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales que se den en la empresa. Podemos distinguir dos actividades diferenciadas, unas son las

primarias, las actividades básicas de la empresa, y las otras son de apoyo o la base que permite las actividades primarias. El margen lo define como la diferencia entre el valor total vs los costes que ocasionan las actividades que dan valor. (Casanovas, 2003)

Asegurar la fidelidad de los clientes es una meta importante de los procesos de la CRM porque los clientes fieles normalmente están muy satisfechos con la relación y el producto ofrecido y, así, es poco probable que opten por otra compañía y sus productos o marcas. (Johnston y Marshall, 2004, pág. 75)

La fidelización de clientes es un resultado de la satisfacción con el producto y servicio ofrecido por DUALSEG S.A.

**FIGURA 3 La cadena de Valor de Michael Porter**



Fuente: Imágenes Google

### 1.1.5.2. Actividades de Valor

Las actividades de valor y las clasificaciones contables casi nunca son las mismas. Las clasificaciones contables (ejemplo, gastos generales, mano de obra directa) agrupan a las actividades como tecnologías diferentes y separan costos que son parte de la misma actividad.

#### 1.1.5.2.1. Actividades Primarias

- **Logística Interna.** Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos de producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y devoluciones a los proveedores.
- **Operaciones.** Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento de equipo, pruebas, impresión u operación de instalación.
- **Logística Externa.** Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenamiento de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- **Mercadotecnia y Ventas.** Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.
- **Servicio.** Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

#### 1.1.5.2.2. Actividades de apoyo

- **Abastecimiento.** Se refiere a la función de comprar los insumos necesarios para la cadena de valor de la empresa, no los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así

como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo.

- **Desarrollo de Tecnología.** El desarrollo de tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso. Tiende a estar asociado con el departamento de ingeniería o con el grupo de desarrollo. Sin embargo, ocurre clásicamente en muchas partes de una empresa, aunque no se reconozca explícitamente. El desarrollo de tecnología toma muchas formas desde la investigación básica y diseño del producto hasta la investigación media, diseño del equipo del proceso y procedimientos de servicio. Está relacionado al producto y sus características.
- **Administración de Recursos Humanos.** Actividades implicadas con la búsqueda, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal de la empresa.
- **Infraestructura de la Empresa.** Comprende actividades que incluyen, la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad.

Para realizar el análisis de valor agregado es necesario realizar o cumplir con algunos pasos, que ciertamente pueden garantizar que el proceso de análisis se lo lleve a cabo de la mejor manera y que los resultados sean confiables para la toma de decisiones.

- a) Seleccionar que proceso es el que se requiere para desarrollar con la información que se consiga, reconocer cual de los tipos de proceso van a ayudar a mejorar la situación empresarial de manera más directa o los que sean más influyentes.
- b) Determinar cuáles son los resultados que se esperan obtener después de la aplicación del análisis y la aplicación de la gestión por procesos ya que todos estos aspectos conforman un todo superior a cada uno de ellos que es la aplicación de la gestión por procesos.

- c) Captación de la mayor cantidad posible de información, siendo esta clara y concisa, la misma que puede expresarse de manera cualitativa o cuantitativa.
- d) Establecer las actividades de acuerdo a la clasificación más adecuada para la empresa y luego estructurar el flujo grama correspondiente a la situación actual para luego determinar posteriormente el tiempo correspondiente para cada una de estas.
- e) Rediseñar el proceso para con ello identificar los puntos vitales en el desempeño de cualquier organización para con esto saber cómo manejarlos, ya que estos factores podrán determinar el desempeño de la organización o el departamento el cual sea el candidato a la mejora.
- f) Después de que ya se haya establecido el procedimiento se deberá documentar para tener una constancia de la manera de cómo se va a llevar a cabo, además de ser la documentación de los procesos la manera generalmente planteada para dejar constancia de lo realizado
- g) El último y más importante paso es la implementación de lo establecido ya como procesos o procedimiento que es la puesta en marcha de todo lo correctamente planificado en los pasos anteriores correspondiente a las actividades y sus respectivos análisis, además es aquí donde se verificará para tener certeza de que lo realizado se encuentra en óptimo estado.

## **Normas ISO 9001**

### **1.1. Historia de las Normas ISO**

Para comenzar a hablar de las normas ISO 9000, es importante partir de la concepción de estándares planteada por Guasch. Racine, Sánchez y Diop, (2008), quienes mencionan que los estándares están presentes en todo el mundo hoy, destinan en gran medida el modo como las personas, productos y procesos interactúan uno con otros y con su ambiente. Un estándar se puede considerar como un patrón o modelo que ha sido establecido por cierta autoridad, costumbre o consenso general. Los estándares de calidad no son ajenos a esta definición y en este capítulo se describen los estándares

de las normas ISO 9000, con el fin de tener un referente que nos permita desarrollar esta obra.

La Organización ISO, es una Organización Internacional de Estandarización conformada por los diferentes organismos de estandarización nacionales del mundo. Estas normas están sujetas a la revisión y mantenimiento quinquenal, con el fin de que puedan responder a las exigencias de los mercados actuales, lo cual, originó que en el año de 1994, se publicara la primera revisión de la familia de las normas ISO 9000.

Esta organización en 1989 publicó la primera serie de norma ISO 9000 entre las que se destacaban la ISO 9001, la ISO 9002 y la ISO 9003, normas que permitían establecer los requisitos del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en las Empresas.

Posteriormente, en el año 2000, se hace una nueva revisión de la norma con cambios significativos, generándose a través de esta nueva revisión el cambio de la norma de Aseguramiento de la Calidad versión 1994 por la norma que establece la Gestión de la Calidad. En el 2008 se presenta una nueva versión de la norma ISO 9001 en donde se realizan una serie de enmiendas y aclaraciones de la norma anterior. Sin embargo, la esencia de la norma previa permanece vigente, como se aclara a continuación. (Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2010)

## **1.2. Definición de ISO**

Las normas ISO son establecidas por el organismo que lleva el mismo nombre que es la razón por la cual las normas se las denomina como ISO, que significa en inglés International Organization for Standardization y en español significan Organización Intenacional de Estandarización o Normalización.

Fantova (2005) menciona que “con la familia de normas ISO 9000, ha venido siendo el referente para el aseguramiento de la calidad, aunque en la versión de 2000 de estas normas prefiere hablar de gestión de calidad” (p.345)

Fantova (2005) menciona que “ISO son las siglas de la International Organization for Standarization (organización internacional para la normalización), creada en 1947 por Naciones Unidas” (p.345)

Fantova (2005) menciona que “normas se basan en los siguientes principios:

- Organización enfocada al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque del sistema hacia la gestión
- Mejora Continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor” (p.345)

Los clientes y proveedores se están enfocando en adquirir los productos y servicios de las empresas que cuenten con el sistema de la ISO 9001, ya que consideran que podrían tener un buen sistema de gestión de calidad.

### 1.3. La ISO a nivel mundial

El impacto de estas normas se percibe en la amplia distribución de la Serie ISO 9000, pues ésta ha llegado a ser el mayor éxito en la historia de la ISO, bajo cuyos auspicios tuvo lugar su desarrollo. La Serie ISO 9000 llegó a superar incluso a las muy prestigiosas y universales normas de pesos y medidas. Sin embargo, vale la pena repetir que las normas ISO 9000 no se enfocan en los productos, ya que son normas sobre la operación de un *sistema de administración de la calidad*.

**Tabla 1: Normas de las Series ISO 9000**

Norma	Contenido	Aplicación
<b>ISO 9000</b>	Ofrece definiciones y conceptos  Explica la forma de elegir otras normas para un negocio determinado.	Todas las industrias, incluidas las dedicadas al desarrollo del software.
<b>ISO 9001</b>	Verificación de la calidad en los rubros de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.	Firmas de ingeniería y construcción, y fabricantes que diseñan, desarrollan, instalan y dan servicio

		a productos.
<b>ISO 9002</b>	Verificación de la calidad en la producción y la instalación.	Compañías de las industrias de productos químicos que no se dedican ni al diseño de productos ni al servicio después de la venta.
<b>ISO 9003</b>	Verificación de la calidad en pruebas e inspección.	Talleres pequeños, divisiones de una empresa y distribuidores del equipo que inspeccionan y prueban los productos suministrados
<b>ISO 9004</b>	Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad.	Todas las industrias.

Fuente: Recuperado de

[http://www.eumed.net/libros/2011f/1117/normas\\_universales\\_calidad.html](http://www.eumed.net/libros/2011f/1117/normas_universales_calidad.html)

#### 1.4. Ventajas de la certificación ISO 9000

Las ventajas que obtiene la organización al mejorar la calidad de sus productos y servicios, son las siguientes:

- Mayor lealtad del cliente
- Un aumento en su participación en el mercado
- Precios más altos para sus existencias
- Mayor productividad y reducción del costo

Una de las ventajas más importantes que brinda la certificación de las normas ISO es la aceptación del bien o servicio que ofrezca la empresa. Más aún, la certificación brinda la ventaja adicional de recibir la aceptación de los clientes de todos los países cuyos criterios de aceptación incluyan la certificación ISO 9000.

## **1.5. Series de las normas ISO**

Las series de normas ISO relacionadas con la calidad constituyen lo que se denomina familia de normas, las que abarcan distintos aspectos relacionados con la calidad:

**ISO 9000:** Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos, vocabulario, requisitos, elementos del sistema de calidad, calidad en diseño, fabricación, inspección, instalación, venta, servicio post venta, directrices para la mejora del desempeño.

**ISO 10000:** Guías para implementar Sistemas de Gestión de Calidad/ Reportes Técnicos  
Guía para planes de calidad, para la gestión de proyectos, para la documentación de los SGC, para la gestión de efectos económicos de la calidad, para aplicación de técnicas estadísticas en las Normas ISO 9000. Requisitos de aseguramiento de la calidad para equipamiento de medición, aseguramiento de la medición.

**ISO 14000:** Sistemas de Gestión Ambiental de las Organizaciones. Principios ambientales, etiquetado ambiental, ciclo de vida del producto, programas de revisión ambiental, auditorías.

**ISO 19011:** Directrices para la Auditoría de los SGC y/o Ambiental

### **1.5.1. La Norma ISO 9001: 2000**

La norma ISO 9001:2000 es la tercera edición de estas normas y la reemplaza a la norma 2002:1994 y a la norma ISO 9003:1994 ya que por motivos de que el mercado está directamente relacionado con la oferta y la demanda y éstas son totalmente cambiantes todo el tiempo.

La norma ISO 9001:2000 (ISO, 2000) especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad cuando una organización:

- Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables.

- Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluyendo los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente.

Un proceso se puede considerar como una actividad que transforma los elementos de entrada en resultados utilizando recursos. Frecuentemente la salida de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del **z**

### **1.5.2. Norma ISO 9001:2008**

Esta norma de igual manera se enmarca dentro del objetivo inicial por la cual se crearon y fundaron las normas ISO que es crear una estandarización de la calidad al momento de ofertar un bien o servicio al mercado, con el transcurso del tiempo estas normas han ido evolucionando con respecto a la última norma establecida, por esta razón han ido apareciendo más normas pero de igual manera éstas han sustituido a las anteriores, en la actualidad la norma ISO que se mantiene vigente es la 9001:2008, ésta sustituyó a su antecesora la Norma 9001:2000 que de cierta manera cumplen con las mismas funciones pero con la diferencia que en la 9001:2008 se implementaron otros factores que requiere para un óptimo desempeño de las empresas en el mercado actual. Esta también es un modelo de gestión de calidad estableciendo parámetros que deben cumplir las empresas para alcanzar su certificación con dicha organización que es el International Standard Organization.

### **1.5.3. Norma ISO 9004:2009**

Esta norma básicamente es una norma de apoyo a la 9001:2008, ésta proporciona directrices para facilitar la implementación de la gestión de calidad, el mismo que generará una mejor perspectiva del cliente y otras partes interesadas para con la empresa, ésta norma no es certificable es netamente de apoyo para el cumplimiento o mejor desarrollo de la norma 9001:2008.

Para con las partes interesadas e involucradas con el sistema de implementación existen criterios de personas formadas en el tema que aseguran que por medio de la gestión de calidad se logra satisfacer sus necesidades y expectativas, de igual manera para obtener estos resultados es necesario cumplir con los estándares establecidos para lograr lo propuesto con los resultados, de igual manera se debe realizar un constante análisis del

entorno interno y externo, es necesario buscar un equilibrio entre las partes interesadas, también entre las partes involucradas para que la nueva implementación de estos procesos y estrategias para estandarizar la producción, para obtener desarrollar además de la calidad procesos de aprendizaje además de permitir agilizar, innovar y adaptar cambios para ser más flexibles en cuanto a criterios para de esta manera asumir las exigencias de los grupos de interés.

### **1.6. Aplicación de la norma**

Al momento de aplicar la norma ISO 9001:2008 se requiere mucho de las personas que conforman la empresa y los recursos, ya que son una parte complementaria, para mejorar la calidad de un producto o un servicio dependerá bastante de los empleados, porque serán ellos los principales interventores para que cambie la gestión de la empresa, ya que por tratarse de un Bróker de Seguros, que es comúnmente llamado como un negocio de personas, el giro del negocio es netamente brindar un servicio, un intangible, lo que dependerá aún más de los empleados para que el servicio mejore, ya que la calidad se notará al momento que el cliente recibirá el servicio directamente ofrecido por un empleado de la empresa.

- Compromiso real y participación de los directivos e involucramiento de todos los empleados
- Comunicación
- Capacitación de todas las áreas de la organización
- Disponibilidad de recursos dedicados a la implementación del SGC (responsables, tiempos, dinero, espacios físicos para reuniones, etc.)
- Definición clara de responsabilidades
- Realización de un diagnóstico de calidad
- Comprensión de los requerimientos de los clientes
- Fijación de políticas y objetivos de calidad

- Establecimiento de un plan de calidad
- Ordenamiento de la documentación existente
- Creación de la documentación del SGC norma ISO (Manual de Calidad, procedimientos, instrucciones de trabajo)
- Puesta a punto o calibración de máquinas, equipos, etc.
- Diseño e implementación de mecanismos de mejora continua
- Definición, planificación e implementación de actividades de medición y seguimiento necesarias para asegurar el cumplimiento de las exigencias de la norma.

### **1.7. Vigencia de la Certificación**

El certificado ISO 9000 es válido solamente para aquellas áreas de la empresa en los cuales se han seguido los pasos de gestión de calidad dictados en la Norma, ya sea desde un proceso particular o un tipo de productos, hasta el proceso de negocios global. Así, es posible encontrar empresas que obtienen un certificado ISO 9001 para una de sus divisiones, o para una de sus plantas de producción, o para una línea de productos, por ejemplo.

Las certificaciones se otorgan por un período de tres años; durante ese tiempo se deben llevar a cabo auditorías de vigilancia, a cargo del organismo certificador, las mismas se realizan cada 6, 9 o 12 meses, de acuerdo al tamaño y complejidad de la organización. Cumplido ese lapso, la empresa decidirá la conveniencia de una re-certificación. (Lic. Monterroso, 2003)

Después de que una empresa adquiere la certificación de las normas ISO sea cualquiera de las series que se encuentran vigentes en la actualidad, es necesario las auditorías para verificar el correcto y continuo cumplimiento de los requisitos necesarios para ser una empresa certificada, ya que a existen casos que al momento de postularse para la certificación cumplen muy bien con todos los requisitos pero en el transcurso del tiempo no perciben la realidad que se les presenta en el mercado y por motivos que pueden ser internos o externos disminuyen su calidad, además están presentes los casos de empresas

certificadas que disminuyen la calidad de sus productos o servicios que ofertan por motivo de reducción de costos, por este motivo dañan o incurren en cierta deficiencia en cuanto a la calidad y al momento de que se realizan las auditorías de control por parte de las empresas que otorgaron la certificación, se ponen al tanto de la situación actual de la organización y si ésta no se ajusta a los requisitos por lo menos con los que inició en la certificación, se le retirará la certificación hasta que otra vez se ajuste a los parámetros establecidos por las Normas ISO, y si el caso es de que la empresa ha mantenido los requisitos de calidad o los ha mejorado, la empresa certificadora confirmará su certificación de acuerdo a la auditoría establecida en ese momento y luego de cumplir tres años de certificación las empresas deberán presentarse o solicitar una recalificación, si es el caso que éstas la requieran para continuar con la certificación de las Normas ISO.

### **1.8. Fracaso en la Aplicación**

La mayoría de las compañías que han fracasado en su intento en la implementación de un SGC las Normas ISO poseen algo en común: la falta de compromiso.

No alcanza solamente con cumplir los requisitos de documentación exigidos por la norma, no alcanza con poner en marcha el sistema y dejarlo actuar por sí mismo. La verdadera diferencia está en la gente. Si los directivos no se involucran seriamente, si realmente no comprenden la necesidad de cambiar, si no prestan atención a sus mercados, si no ponen en práctica un liderazgo participativo, si no impulsan una cultura de calidad a lo largo y a lo ancho de la organización, la implementación de las normas sólo será un mero requerimiento formal condenado al fracaso.

Sólo el esfuerzo compartido de todos los integrantes de la organización hará posible que los beneficios de trabajar según los estándares de la ISO se hagan realidad.

Otros motivos que pueden hacer que los resultados obtenidos no sean los deseados se relacionan con una mala definición de los objetivos de calidad, mala planificación, errores en la identificación y definición de los procesos críticos y/o una incorrecta evaluación costos-beneficios. (Lic. Monterroso, 2003)

Las empresas que se certifican con las Normas ISO no siempre alcanzan el éxito en la aplicación de estas y menos al propósito principal que es el de lograr la calidad para generar mejor vida comercial para la empresa. Para que el sistema de gestión de calidad

SGC sea un éxito, no es suficiente con cumplir con los requisitos y esperar a que funcione por sí solo, se debe tomar en cuenta que como dirigentes de una organización o propietarios de la empresa es necesario tomar acciones y mantenerse informado del proceso así este no tenga competencia alguna con el SGC, por esta razón es muy notorio que la efectividad de este sistema dependa de las personas que forman parte de la empresa no solo del sistema en sí, ya que el principal motor de la empresa es el personal que la conforma y dependerá directamente de éstos, para el óptimo funcionamiento de la empresa.

Los directivos son los que deben actuar en primera instancia en una organización ya que éstos deben tener la aptitud de liderazgo para así motivar al personal de la empresa para que logren trabajar en equipo para un bien común y alcanzar sus objetivos de una manera conjunta, para esto es necesario que el personal o cliente interno se sienta identificado con la empresa y esto se consigue solamente estableciendo un buen ambiente de trabajo, donde los empleados se sientan a gusto y con ganas de hacer que la empresa se desarrolle. La acción de fomentar la calidad como un modelo de producción y difundirlo a través de la empresa es sumamente importante, ya que solo así tendrá efecto positivo la implementación de las normas ISO.

Para mantener en las empresas una ventaja competitiva es necesario contar con algunos indicadores que ayudan a conocer el grado o nivel de calidad que estos presentan al momento de ofrecerlos. La medición del nivel de calidad en los servicios no es una tarea fácil, por lo que la correcta gestión de la calidad del servicio consiste en saber medirlo. Para esto es importante apoyarse permanentemente en la retroalimentación del servicio prestado.

## **1.9. Importancia para los Clientes y para la Empresa**

### **Clientes**

La implementación de un Sistema de Calidad en una empresa es muy benéfico para su cartera de clientes debido a que las mejoras que se den en la producción generará mayor productividad del producto y de igual manera su adquisición, intangible como lo es el servicio o un producto como un seguro debido a que las características de cualquiera de éstos se verán mejoradas debido a la implementación del SGC.

## **Empresa**

La aplicación de un SGC seguramente, la empresa será más beneficiada que para la parte consumidora debido a que si se logra conseguir los resultados esperados después de la aplicación del sistema de gestión de calidad será solo beneficios para la empresa, desde el punto que la empresa estará mejor establecida de acuerdo a división por procesos sean estos departamentales o de forma general, la información que se obtendrá será más clara y concisa del origen proveniente, para así poder realizar mejor análisis de la empresa y en caso de existir desperfectos, descoordinaciones, errores sean más fáciles de encontrar y solucionar, haciendo así un proceso más eficaz, lo que generará mayor producción y maximización de ingresos, además producir bienes o servicios de mejor calidad para con ello crear en el consumidor mayor nivel de satisfacción y conjuntamente alcanzar y tratar de superar las expectativas que estos se hacen acerca de un producto bien producido y promocionado, de esta manera fomentando la fidelización por parte de los clientes a la empresa, produciéndose así un incremento en el margen de ventas y por este motivo conjuntamente se aumentará la cantidad de producción del producto o el nivel de consumo de un servicio, generando una mejor rentabilidad.

Según el modelo EFQM de excelencia se puede adoptar algunas de sus características para lograr un mejor desempeño empresarial de la empresa para intentar alcanzar la excelencia que es el principio básico de esta organización que lleva el nombre de European Foundation Quality Management cuyo fin en específico es desarrollar y potenciar la posición de las compañías europeas en el mercado mundial, además de haber creado un premio a la calidad. Esta organización ha establecido algunos factores para sugerir de una manera más comprensible la gestión de calidad.

- Permite establecer un marco de referencia o excelencia global, que recoge las pautas o prácticas que debe seguir una organización que quiere dirigirse hacia la excelencia.
- Proporciona, a través de la autoevaluación, un enfoque objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico y la mejora continua.

- Posibilita en cualquier momento, obtener una visión de la situación en que se encuentra la organización e identificar los logros alcanzados en cada una de las áreas de mejora.
- Favorece la formación e implicación de los miembros en la mejora continua.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

#### **2.1 Definición de DUALSEG AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A.**

DUALSEG es una Compañía Agencia Asesora Productora de Seguros más conocida como Broker de Seguros con credencial No. 01076, que tiene por objeto gestionar, asesorar y colocar contratos de seguros para una o varias Empresas de Seguros o de Medicina Prepagada, legalmente autorizadas a operar en el país, y debidamente acreditadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros o Ministerio de Salud Pública en el caso de las Compañías de Medicina Prepagada.

#### **2.2 Reseña Histórica de DUALSEG AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A.**

DUALSEG fue creada el 30 de noviembre del 2009, por dos jóvenes emprendedores con experiencia en el mercado asegurador, tanto en Compañías de Seguros como en Brokers de Seguros, enfocados en brindar un servicio personalizado, sobre la base de un asesoramiento técnico, lo cual es la deficiencia de la competencia hoy en día.

Como consecuencia del servicio personalizado que se brinda a los clientes de DUALSEG, la Empresa ha crecido en número de clientes y por ende en número de empleados.

Todo el equipo que conforma DUALSEG se siente comprometido en trabajar de la mano con sus clientes, brindando el mejor servicio personalizado, con el asesoramiento técnico respectivo, la experiencia de todo el equipo de más de 10 años, con innovación, y creatividad que requiere en estos días el Mercado Asegurador y toda la población en general y la transparencia que caracteriza a los administradores de DUALSEG.

## **2.3 Servicios principales del Bróker DUALSEG S.A.**

DUALSEG S.A. en la actualidad brinda los siguientes servicios, en especial en el momento de un siniestro o reclamo por un evento fortuito, ya que el seguro por ser intangible, el cliente puede sentir satisfacción o insatisfacción del servicio cuando tiene un reclamo.

- ~ Asesoramiento a los clientes para que adquieran los seguros que realmente necesitan, de acuerdo a la exposición de riesgo de cada uno en particular, en base a un análisis técnico, que conlleva directamente a una reducción de costos de seguros.
- ~ Capacitaciones a los clientes, para aminorar el riesgo y por ende disminuir la siniestralidad, lo que beneficia directamente al cliente, ya que en el siguiente año, se reducirá el costo del seguro y se obtendrá una bonificación por buena experiencia.
- ~ Atención telefónica las 24 horas del día, los 365 días del año.
- ~ Acudir al sitio del siniestro con el fin de asesorar al cliente en el reclamo.
- ~ Gestionar el trámite de los reclamos de los clientes con las Compañías de Seguros y de Medicina Prepagada.

### **2.3.1 Análisis del Producto**

**DUALSEG** ofrece a sus clientes los siguientes ramos de seguros que fueron debidamente aprobados por la Superintendencia de Bancos y Seguros antes de poder comercializarlos. Los productos estrellas de DUALSEG son el seguro de vehículos y el seguro de asistencia médica, productos que más ingresos generan para la empresa, con una producción del 80% del total de la cartera.

- Incendio y Líneas Aliadas
- Lucro Cesante a consecuencia de Incendio
- Multiriesgo Hogar
- Multiriesgo Comercial

- Multiriesgo Industrial
- Robo
- Dinero y Valores
- Responsabilidad Civil
- Fidelidad
- Transporte Interno
- Transporte Importaciones y Exportaciones
- Vehículos
- Soat
- Accidentes Personales
- Equipo Electrónico
- Todo Riesgo para Contratistas
- Montaje de Maquinaria
- Rotura de Maquinaria
- Perdida de Beneficio por Rotura de Maquinaria
- Equipo y Maquinaria de Contratistas
- Obras Civiles Terminadas
- Todo Riesgo Petrolero
- Vida Individual
- Vida en Grupo
- Asistencia Médica
- Casco de Marítimo
- Casco de Aviación
- Seriedad de Oferta
- Cumplimiento de Contrato
- Buen Uso de Anticipo
- Garantía Aduanera
- Ejecución de Obra y Buena Calidad de Materiales
- Riesgos Especiales

## **2.4 Aliados Estratégicos de DUALSEG AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A.**

DUALSEG no tiene convenio de exclusividad con ninguna Compañía de Seguros o de Medicina Prepagada, pero si trabaja con las siguientes Compañías con las que tiene convenio legalizado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, ya que ningún Broker de Seguros puede trabajar con una Compañía de Seguros si no tiene legalizado el contrato de agenciamiento, porque la Aseguradora no puede pagarle la comisión al Broker.

- AIG Metropolitana
- Centro Seguros
- Seguros Generali
- Aseguradora del Sur
- QBE Seguros Colonial
- Seguros Equinoccial
- Latina de Seguros
- Panamericana del Ecuador
- Seguros Oriente
- Bupa
- Humana
- Confiamed
- Salud
- AUGG del Ecuador

## **2.5 Misión y Visión de la Empresa DUALSEG AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A.**

### **MISIÓN**

Nuestra misión es empoderar a nuestros clientes a responder más rápido y de forma más intuitiva a la evolución de la dinámica del mercado, prestando una asesoría personalizada, técnica y eficiente.

## VISIÓN

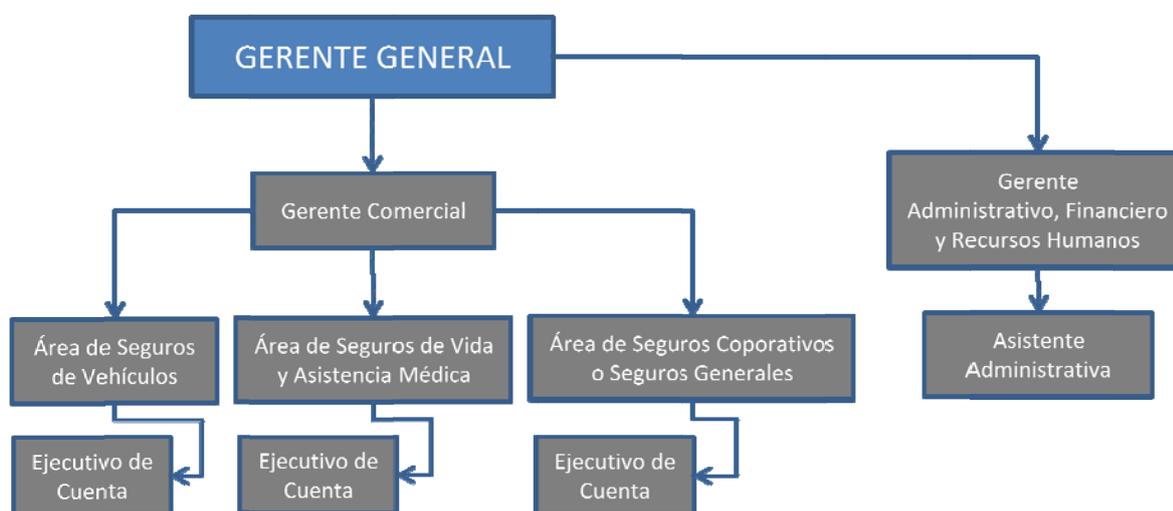
Difundir nuestro servicio en el mercado con un espíritu empresarial, valores, creatividad, innovación, tecnología y éxito.

Fuente: DUALSEG S.A.

### **2.6 Organigrama de DUALSEG AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A.**

En una empresa la estructura es la disposición de sus elementos. El primer paso de su organización es la descripción de los puestos de trabajo así como la asignación de responsabilidades. Posteriormente tendrá lugar el establecimiento de las relaciones de autoridad y coordinación, mediante la determinación de niveles de jerarquía a escalones de autoridad. Es lo que se llama estructura horizontal o vertical de la empresa porque los puestos están colocados de arriba abajo o de izquierda a derecha desde el nivel más alto al más bajo respectivamente.

A continuación se puede observar en la figura número 4 del organigrama actual de la DUALSEG S.A., que está dividida en tres áreas principales que son: el área de seguros de vehículos, el área de seguros generales y el área de vida y asistencia médica. Las tres áreas se reportan directamente a la Gerencia Comercial. La empresa actualmente cuenta con dos gerencias más que reportan a Gerencia General que son la Gerencia Técnica y la Gerencia Administrativa-Financiera, sin el Área de Indemnizaciones o Reclamos.

**FIGURA 4: Organigrama actual de DUALSEG**

Fuente: DUALSEG S.A.

### 2.6.1 Descripción de Cargos

En las Áreas de Seguros de Vehículos, Área de Seguros de Vida y Asistencia Médica y Área de Seguros Generales o Seguros Corporativos hay una ejecutiva de cuenta en cada una de las áreas, que se encarga del trabajo operativo, que se basa principalmente en enviar la orden de inspección del bien a asegurar a la Compañía de Seguros conjuntamente con la orden de emisión de la póliza, recibir la póliza de seguros del cliente, revisar que este correctamente bien emitida y entregar al cliente, posteriormente realizar la gestión de cobro de la póliza y finalmente enviar el pago a la Aseguradora. En el caso de los Seguros de Vida y Asistencia Médica, la ejecutiva de cuenta realiza el mismo proceso mencionado anteriormente, la única diferencia es que no se realiza inspección de riesgo, sino que se envía a la Aseguradora la solicitud de emisión de la póliza con los datos del cliente.

En el Área de Indemnizaciones o Reclamos, que es el que se encarga de recibir la notificación del siniestro por parte del cliente, reporta a la Aseguradora, solicita documentos al cliente, envía dichos documentos a la Aseguradora, recibe el cheque de la indemnización y entrega al cliente.

Cada una de las Gerencias se encarga de supervisar que el trabajo de los ejecutivos de cuenta se realice correctamente.

### **2.6.2 Funciones Administrativas**

La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, labora o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de:

- Planeación
- Organización
- Integración de personal,
- Dirección y control.

### **2.6.3 Análisis Gerencias Departamentales**

#### **Gerente Técnico**

La función del departamento es encargado de la atención al cliente, recibir los reclamos o las indemnizaciones de los clientes, para luego ser tramitadas con las Compañías de Seguros o de Medicina Prepagada.

#### **Gerente Comercial**

Es una de las áreas fundamentales del organigrama, debido a las responsabilidades que tiene que asumir su titular: el gerente comercial.

**Planifica:** la planificación es la base de la buena y correcta administración del tiempo. Sirve para organizar las acciones y tareas del equipo comercial.

Se alinea a la política dictada por el directorio y busca la mejor manera de alcanzar los objetivos y metas planteados.

El gerente comercial, sabe cuánto deben vender sus vendedores y en qué tiempo tienen y pueden hacerlo.

**Supervisa:** conoce a la perfección las tareas que realizan día a día sus vendedores y supervisa el trabajo del equipo. Organiza reuniones semanales de ventas y corrige desvíos.

**Escucha:** saber escuchar es parte de las claves de toda gestión comercial.

El gerente comercial tiene que leer y descifrar los mensajes que recibe de los vendedores. No siempre lo que se dice, es lo que se quiere decir. Puede haber errores de comunicación o malos entendidos y solo un experto en gerenciar, notará las diferencias.

Escuchar y luego hablar. El silencio es un buen aliado, al momento de interpretar una comunicación.

Lidera: representa a sus vendedores, frente al directorio y los clientes. Respalda y defiende las gestiones realizadas y acompaña al equipo en la ardua tarea de vender y captar nuevos clientes. Es justo y busca ser imparcial. También castiga y sabe sancionar al que se desvía del camino.

Clasifica: para hacer eficiente el uso del tiempo y optimizar los resultados, el Gerente Comercial debe clasificar en categorías a los clientes de la empresa.

La categorización, estará relacionada con las políticas de la organización y los objetivos.

Hay que saber medir el potencial e importancia de los clientes y separar el grupos de mayor a menor.

En momentos críticos, la clasificación ayudará a tomar decisiones y a dejar de lado, a aquellos clientes que generan baja rentabilidad a la empresa.

Fija Precios: el gerente comercial, es el responsable de definir la política de descuentos y bonificaciones.

Autoriza a los vendedores, a hacer acuerdos puntuales.

Gestiona la cobranza: en el afán de vender, los ejecutivos de cuenta, no miden y no tienen en cuenta, la problemática financiera.

Muchos clientes, pagan fuera de los plazos convenidos y esto genera problemas de liquidez, que si no son observados por el gerente comercial, pueden complicar a la organización en su conjunto.

El gerente siempre debe estar al tanto de las cobranzas y su evolución. Debe darle la misma o mayor importancia que a las ventas.

Vender y cobrar en tiempo y forma, tiene que ser su prioridad.

La gestión de cobranzas consiste en llamar a los clientes en los días y horarios de consultas. Reclamar y verificar que las facturas estén dentro del sistema de pagos. Verificar los montos a pagar y los plazos que se negociaron al realizar la venta. Coordinar con el mensajero para que retire los pagos.

**Capacita:** el gerente comercial, ha desempeñado la profesión de vendedor y conoce todos los secretos de la misma. Transmite todos sus conocimientos a su equipo.

### **Gerente Administración Financiera y Recursos Humanos**

El Gerente Administrativo financiero tiene varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el recurso humano, y todo el proceso de administración financiera de la organización. Sus responsabilidades son:

- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos).

- Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. Las variables de decisión incluyen fondos internos vs. externos, fondos provenientes de deuda vs. fondos aportados por los accionistas y financiamiento a largo plazo vs. corto plazo.
- La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa.
- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
- El gerente financiero interactúa con las otras gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas. Por ejemplo, las decisiones de negocios de la gerencia general afectan al crecimiento de ventas y, consecuentemente modifican los requerimientos de inversión, por lo tanto se deben considerar sus efectos sobre la disponibilidad de fondos, las políticas de inventarios, recursos, personal.
- Nómina de empleados

## **2.7. Análisis del Entorno**

El mercado asegurador se encuentra en un proceso de cambio, ya que hasta hace poco tiempo para obtener una credencial para operar como Agencia Asesora Productora de

Seguros o como Agente de Seguros no se requería los requisitos que se solicita hoy en día, reformas que se han dado a través de resoluciones entre el año 2009 al 2012.

Los Asesores Productores de Seguros se dividen en dos: agentes de seguros con y sin relación de dependencia y Agencia Asesoras Productoras de Seguros. Los Agentes son personas naturales y Las Agencias son personas jurídicas.

ARTÍCULO 5.- Para ejercer la actividad los agentes de seguros sin relación de dependencia deben obtener su credencial ante la Superintendencia de Bancos y Seguros, para lo cual presentarán en originales o copias debidamente autenticadas ante Notario Público, los siguientes documentos:

5.1 Currículum vitae;

5.2 Certificado de afiliación a la Cámara de Comercio del lugar en donde va a desarrollar su actividad;

5.3 Certificado del Registro Único de Contribuyentes;

5.4 Certificado de haber aprobado un curso de especialización de seguros de por lo menos 258 horas de duración, considerando la hora de sesenta minutos de clase, dictado por un centro de educación superior, o por un organismo legalmente reconocido por autoridad competente y acreditar experiencia equivalente a un tiempo mínimo de dos (2) años en el área técnica o de comercialización de seguros.

Se exceptúa del requisito de aprobación del curso de especialización señalado en el inciso anterior, a las personas que acrediten que han dictado o dictan cátedra por tres (3) años en materia relativa a seguros en centros de educación superior, o en un organismo legalmente reconocido por autoridad competente y acrediten experiencia por igual tiempo; o, acrediten experiencia equivalente a un tiempo mínimo de cinco (5) años en las áreas jurídica, técnica o de comercialización de seguros.

La experiencia se acreditará con el contrato otorgado en forma legal y con el certificado otorgado por el representante legal de la persona jurídica que integra el sistema de seguro privado o de la entidad pública, en donde el interesado haya prestado sus servicios, o a falta de este contrato con el certificado de afiliación del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o mediante el nombramiento debidamente inscrito en el Registro Mercantil. (reformado con resolución No. JB-2012-2143 de 12 de abril del 2012)

La antigüedad en la cátedra se acreditará con los correspondientes certificados; (reformado con resolución No. JB-2009-1242 de 2 de febrero del 2009 y sustituido con resolución No. JB-2011-2065 de 24 de noviembre del 2011)

5.5 Copia de la cédula de ciudadanía y copia de la papeleta de votación del último sufragio;

5.6 Un reporte emitido por un buró de información crediticia en el cual conste que no se encuentra en mora en el cumplimiento de sus obligaciones por más de sesenta (60) días con cualquiera de las instituciones del sistema financiero o de seguros o que en el transcurso de los últimos cinco (5) años no hubiesen incurrido en el castigo de sus obligaciones por parte de cualquier institución financiera o de seguros, información que será verificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros; (sustituido con resolución No. JB-2012-2143 de 12 de abril del 2012)

5.7 En caso de que el solicitante sea extranjero presentará la pertinente autorización laboral otorgada por autoridad competente;

5.8 Además de los documentos señalados en los numerales precedentes, el interesado debe mantener el registro actualizado de su dirección, número de teléfono, fax, correo electrónico y disponer de un lugar adecuado para su funcionamiento; y, (reformado con resolución No. JB-2009-1242 de 2 de febrero del 2009)

5.9 Los asesores productores de seguros, que deseen operar en el ramo de fianzas, para obtener el certificado respectivo, deben contar con experiencia y conocimientos en la materia de fianzas o afines, lo cual se acreditará con el original o copia debidamente autenticada de un certificado en el que conste lo señalado. (reformado con resolución No. JB-2009-1242 de 2 de febrero del 2009)

**ARTÍCULO 6.-** Para ejercer la actividad las agencias asesoras productoras de seguros deben previamente constituirse ante la Superintendencia de Bancos y Seguros como compañías de comercio, para lo cual deben requerir de la Superintendencia de Compañías, previo a la aprobación de la razón social o denominación objetiva, una certificación de que no existe registro previo del nombre propuesto, o similitud con las denominaciones existentes. Además deben tener como único objeto social, la gestión, el asesoramiento y colocación de contratos de seguros para una o varias empresas de seguros o de medicina prepagada constituidas y establecidas legalmente en el Ecuador, y obtener la credencial y certificados de autorización por ramo que le faculte desarrollar la actividad, para cuyo efecto acompañarán a la solicitud, en originales o copias debidamente autenticadas ante Notario Público, la siguiente documentación:

6.1 Nombramientos de los administradores y representantes legales debidamente inscritos en el Registro Mercantil;

6.2 Certificado de afiliación a la Cámara de Comercio del lugar donde la compañía tiene su matriz;

6.3 Certificado del Registro Único de Contribuyentes;

6.4 Los representantes legales de la compañía deben cumplir con los requisitos establecidos en los numerales 5.1, 5.4, 5.5, 5.6 y 5.7 del artículo 5; y, (reformado con resolución No. JB-2009-1242 de 2 de febrero del 2009)

6.5 Además de los documentos señalados en los numerales precedentes, la compañía debe disponer de un lugar adecuado para su funcionamiento, debiendo mantener el registro actualizado de su dirección, número de teléfono, fax y correo electrónico del representante legal o de un funcionario expresamente autorizado. (reformado con resolución No. JB-2009-1242 de 2 de febrero del 2009)

ARTÍCULO 7.- Para obtener las credenciales y los certificados de autorización por ramos, los peticionarios personas naturales o jurídicas, elevarán una solicitud a la Superintendencia de Bancos y Seguros, con el patrocinio de un abogado, indicando los nombres, apellidos, profesión u ocupación, nacionalidad, domicilio o residencia, el número de la cédula de ciudadanía, la calidad en la que comparecen, el pedido formal que formulan y adjuntará los documentos señalados en el presente capítulo. (reformado con resolución No. JB-2009- 1242 de 2 de febrero del 2009)

ARTÍCULO 8.- La Superintendencia de Bancos y Seguros estudiará y resolverá en el orden en que hayan sido presentadas, las solicitudes de credenciales debidamente documentadas, para los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros dentro de los treinta días siguientes de su recepción. La concesión de la credencial y certificados de autorización por ramos, determinará la inscripción en el registro que lleva la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Las agencias asesoras productoras de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, personas jurídicas deben informar inmediatamente a la Superintendencia de Bancos y Seguros, el domicilio de la matriz y de las sucursales y agencias y la identificación de sus administradores y apoderados, remitiendo sus respectivos nombramientos, quienes deben cumplir con los requisitos establecidos en el numeral 6.4 del artículo 6. (reformado con resolución No. JB-2009-1242 de 2 de febrero del 2009)

ARTÍCULO 10.- Las agencias asesoras productoras de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros personas jurídicas, para la obtención de la credencial y certificados de autorización descritos en el artículo anterior de este capítulo, deben presentarse a rendir las pruebas de valoración de conocimientos, a través de su representante legal o el que haga sus veces. (reformado con resolución No. JB-2009-1242 de 2 de febrero del 2009)

ARTÍCULO 13.- A quienes no alcanzaren el puntaje mínimo requerido en la tercera y definitiva ocasión, no se les conferirá el respectivo certificado de autorización por ramos. Si no aprobaren en ninguno de los ramos objeto de la petición, no se les extenderá la respectiva credencial ni certificados. (renumerado con resolución No. JB-2011-2065 de 24 de noviembre del 2011) (Ley General de Seguros).

Las políticas, los recursos y los talentos de la organización también constituyen una parte muy importante del ambiente de las compañías vendedoras. El marketing y los gerentes de ventas tienen cierta influencia en

los factores organizacionales, pues participan al tomar las decisiones de las políticas y los planes. (Johnston y Marshall, 2004, pág. 28)

Este cambio tan importante ha provocado que los Brokers de Seguros sean éstos personas naturales o personas jurídicas, sean personas capacitadas en el ramo de seguros con una especialización, sobretodo el representante legal, ya que anteriormente cualquier funcionario de la empresa podía rendir los exámenes de conocimiento para aprobar la certificación de trabajar en cada ramo de seguros y la cabeza de la empresa no tenía idea del negocio. Estas reformas a Ley General de Seguros está ayudando a que el Mercado Asegurador se vuelva más técnico y no tan comercial como se encuentra actualmente, en donde se da una guerra de precios, que lo único que logra es que el cliente salga perjudicado, ya que la prima que cobra la Compañía de Seguros por el riesgo no es suficiente para la cantidad de siniestros que se da, lo que provoca que la Compañía de Seguros o le incremente las tarifa al cliente, o caso contrario le cancele el programa de seguros, consecuencia de esto, el cliente se queda sin cobertura, lo que le perjudica directamente a su economía familiar.

### **2.7.1. Macro-entorno**

Definitivamente existen factores que afectan a cualquier giro del negocio, y obviamente al Sector Asegurador y por ende al cliente, quien es el que más le afecta o beneficia la incidencia política o económica. Estas variables nos ayudan a identificar las amenazas y oportunidades que podemos tener como Empresa.

Por definición, el gerente solo no puede controlar los factores del ambiente externo; sin embargo, las compañías si tratan de influir en las condiciones externas por medio de cabildeos políticos, campañas de relaciones públicas y otras acciones parecidas. (Johnston y Marshall, 2004, pág. 21)

### **Situación Económica del Ecuador**

El Ecuador durante su historia republicana ha presentado tasas fluctuantes de crecimiento económico y en las últimas décadas, el modelo neoliberal, que ha guiado la economía nacional, no ha permitido un crecimiento sostenido de la economía y tampoco ha

facilitado una distribución equitativa de la riqueza y del ingreso. Todo lo contrario, en el Ecuador – a pesar del cambio de modelo económico, promovido por el Gobierno actual- subsisten porcentajes pequeños de población altamente rica y un gran porcentaje de población muy pobre. Subsiste una estructura que facilita el enriquecimiento de unos pocos en desmedro de la mayoría y una sociedad tremendamente excluyente.<sup>1</sup> Esta estructura se da a través de monopolios, grupos de poder que se apropiaron de los beneficios que ofrecía el modelo neoliberal.

En el marco del Modelo Neoliberal, y con el afán de disminuir los altos niveles de pobreza y marginalidad se crearon subsidios solventados con los ingresos del estado para beneficiar a los pobres y marginados del Ecuador. Estos subsidios en muchos casos no han beneficiado a la población que está realmente afectada por la pobreza, como por ejemplo el subsidio al gas de uso doméstico ha beneficiado en mayor proporción a aquellos ecuatorianos que ostentan altos ingresos, pues han utilizado el gas subsidiado para calentar las piscinas de sus casas. Lo propio puede decirse de bono a la pobreza, hay un porcentaje importante de marginados que no tienen aun acceso a este subsidio, entre los que se encuentran: minusválidos, madres solteras, desocupados, huérfanos. Esta política asistencialista implementada por el estado ha paleado de alguna manera las consecuencias de la pobreza, pero en ningún caso a eliminado las causas estructurales que la provocan

El modelo neoliberal no sólo contribuyó a una profundización de las diferencias dentro de la sociedad ecuatoriana y a un mayor empobrecimiento de un porcentaje importante de la población<sup>2</sup>, sino también ha facilitado la transferencia de recursos naturales y financieros hacia los países desarrollados a través de la explotación de los recursos petroleros o mediante el servicio de una deuda externa que no está legitimada<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Bonilla.A.(2.008)*Ecuador en la era de Correa: Crisis política y emergencia de liderazgo personalizado*. 1 edición. Wilson Center.

<sup>2</sup> Martino, S (2,012). *Formación ética transversal en el currículo universitario. Emprendimos el camino*. (1era Edición). Buenos Aires:Print

<sup>3</sup> Acosta.A. (2.012). *Breve historia económica del Ecuador*. (3 era edición). Corporación Editora Nacional

La lucha para alcanzar un crecimiento sostenido de la economía y para mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos, en el marco del modelo neoliberal, no dieron los resultados esperados, a pesar de que el Ecuador cumplió fielmente con los postulados de las organizaciones multilaterales que respaldaban abiertamente este modelo económico como: disminución del tamaño del estado, disminución del gasto fiscal, regulaciones en el ambiente laboral, servicio de la deuda externa, apertura de mercados para facilitar el ingreso de bienes de los países desarrollados, facilidades al ingreso de inversión extranjera, particularmente en las áreas estratégicas.

Con la actual administración se viene buscando la conformación de una sociedad incluyente, más justa, que el crecimiento de la economía sirva para fortalecer el consumo doméstico y para distribuir de mejor manera los ingresos.

Para el cumplimiento de estos grandes objetivos, el estado interviene a través de un incremento permanente del gasto público dirigido al mejoramiento de la infraestructura básica como la ampliación de la cobertura eléctrica o la construcción de carreteras y vías de acceso.

En los últimos años la economía viene creciendo a tasas superiores al 4%, por encima de la media latinoamericana, así en el año 2011 la economía creció a un ritmo del 7.4%, en el 2012 el crecimiento fue de 5.0 % y se estima para el 2013 una expansión similar de la economía. Este crecimiento se sustenta fundamentalmente en el abultado gasto social- la inversión pública representa entre el 11% y el 12% del PIB -que se produce como consecuencia del incremento de la recaudación fiscal y del elevado precio del petróleo en el mercado mundial, mismo que en los dos últimos años se ha ubicado por encima de los 99.16 dólares.<sup>4</sup> El sector de la construcción fue el que más aportó en estos resultados pues creció a un ritmo del 13 % anual.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Banco Central del Ecuador, Boletines

<sup>5</sup> Banco Central del Ecuador. Estadísticas macroeconómicas

El desempleo en los últimos años ha disminuido radicalmente pues hasta hace pocos años , 10 de cada 100 ecuatorianos estaban desempleados, actualmente la tasa de desempleo se ubica en un 4.7%<sup>6</sup>

En estos últimos años, la inversión privada se ha visto sustituida por la inversión pública, pues gracias a los recursos que tiene el estado como producto de las ventas petroleras, se han construido carreteras, se ha ampliado hospitales, se han implementado nuevos centros educativos, sin embargo el sector privado, muy poco ha aportado para dinamizar la economía y disminuir la caída de la producción. La disminución de la inversión extranjera directa fue producto de la inestabilidad política y de los permanentes cambios en las reglas de juego, provocando una constante inestabilidad jurídica.. El Ecuador recibió por concepto de inversión extranjera apenas el 0.4% del total de la región, es decir 586 millones de dólares mientras que América Latina recibió 153.000 millones de dólares, Ecuador recibió 40 dólares por persona de inversión extranjera mientras que Chile recibió 1000 dólares por persona de inversión.<sup>7</sup>

Además existen debilidades en el sector externo de la economía<sup>8</sup>, debido a un drástico incremento de las importaciones especialmente de materias primas, productos terminados como indumentaria y enlatados y al poco dinamismo experimentado por las exportaciones dando como resultado una balanza comercial negativa. El crecimiento de las importaciones fue de 3.96% en el 2012, mientras que las exportaciones aumentaron en apenas 2.9%.

Si no se logra cubrir el déficit de la balanza comercial,-misma que actualmente alcanza a la cifra negativa de 3.350 millones de dólares- la salida de divisas generará una pérdida de

---

<sup>6</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, Información estadística

<sup>7</sup> Banco Central del Ecuador. Estadísticas macroeconómicas

<sup>8</sup> El sector externo constituye el conjunto de estrategias que lleva a cabo un país en el ámbito internacional para satisfacer sus necesidades. La cuenta corriente: Forma parte de la balanza de pagos y recoge las operaciones de comercio de bienes y comercio de servicios que hace un país con el resto del mundo

reservas que pueden debilitar la solidez de la dolarización y poner en riesgo el actual esquema monetario.<sup>9</sup>

El sector externo de la economía también se ha visto afectado por la disminución de las remesas de los emigrantes. Los emigrantes, residentes en Estados Unidos y Europa, por efecto de la pérdida de sus empleos o por la disminución de sus salarios no están enviando las remesas en las mismas proporciones que lo venían realizando, lo cual afecta de manera directa a la economía, pues el flujo de divisas por concepto de remesas que recibe el país, constituye el rubro de ingresos más importante después del petróleo<sup>10</sup>

### **Situación Social**

América Latina presenta altos porcentajes de población pobre, que no logra satisfacer sus necesidades básicas. Esta población pobre no tiene acceso a la educación, a la salud, a la vivienda, a la alimentación, en suma no disfruta de una vida digna. Las políticas económicas, sociales implementadas, al amparo del modelo neoliberal, no sólo, no han logrado disminuir los altos índices de pobreza que sufre la población latina sino que se han agudizado, provocando una masiva migración, elevados niveles de delincuencia y una gran inconformidad social

La pobreza, la marginalidad y la exclusión social imperante en el Ecuador son producto de una larga ausencia de políticas sociales<sup>11</sup> y esta ausencia de políticas sociales son producto de un modelo neoliberal que buscaba el equilibrio macroeconómico, el equilibrio fiscal antes que el bienestar de la población.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Banco Central del Ecuador. Boletines

<sup>10</sup> Banco Central del Ecuador. Estadísticas Macroeconómicas

<sup>11</sup> Bonilla. A.(2.008)*Ecuador en la era de Correa: Crisis política y emergencia de liderazgo personalizado*. 1 edición. Wilson Center

<sup>12</sup> Las políticas sociales son acciones que realiza un gobierno para alcanzar objetivos que benefician a la sociedad, particularmente a la más necesitada en áreas como la salud, la educación, la vivienda.

En lo que respecta a la educación, se privilegió la educación privada, en cuyos centros educativos tenían acceso solamente aquella población con capacidad para pagar pensiones, en muchos casos exorbitantes. El estado fue incapaz de regular y evitar esos cobros indebidos a pesar de las insistentes intervenciones que hizo el Ministerio de Educación. En varias ocasiones los padres de familia se vieron obligados a retirar a sus hijos de las escuelas privadas por el aumento injustificado y abusivo de las pensiones

En el área de la vivienda, las instituciones y empresas privadas fueron estimuladas para la construcción de viviendas de clase popular, lamentablemente, la clase de bajos recursos económicos no tiene acceso a la adquisición de este tipo de viviendas, el capital inicial o de enganche se ha constituido en una gran barrera y además, las rentas mensuales que deben pagar quienes adquieren viviendas, tampoco se compadecían con sus ingresos. Los pobres y marginados en el Ecuador tienen ingresos que apenas alcanzan para satisfacer sus necesidades más apremiantes, razones por las cuales las viviendas se construían generalmente para la clase media y media alta

En lo que se refiere a vialidad, la intervención estatal fue hasta hace algunos años, muy pobre, las carreteras en el Ecuador estuvieron abandonadas del apoyo de cada gobierno de turno. En estos últimos años esta situación ha variado radicalmente, el gobierno ha invertido ingentes recursos en la construcción y adecuación de las carreteras.

En el campo de la salud, si bien existen hospitales públicos para atender a los más necesitados, sin embargo, estos, primero no son suficientes, pues no existe una cobertura de salud para toda la población, no existen hospitales ni centros de salud en las zonas más deprimidas, además no se encuentran debidamente equipados, no cuentan con el personal médico necesario, ha habido casos de pacientes pobres que se han muerto en las puertas de los hospitales. No ha existido un plan de medicina preventiva que disminuya el apareamiento de enfermedades, que con tratamientos tempranos podrían evitarse y que a su vez reduzca los gastos estatales en el combate de este tipo de enfermedades conforme ocurre en otros países como Cuba.

---

El pretexto para entregar al sector privado servicios de salud, educación, vivienda, antes administrados por el estado, fue que el sector privado tenía mejor capacidad para ofrecer esos bienes a precios más bajos y con mejor calidad. El Sector Público ha sido considerado por mucho tiempo como ineficiente, deshonesto, incapaz de proveer a la sociedad servicios de calidad. Se intentó privatizar la seguridad social y una serie de Servicios Públicos, olvidándose del principio de solidaridad que debe primar en toda sociedad.

Utilizando el índice de pobreza humana, como un indicador para medir los niveles de pobreza, elaborado por el PNUD en 1.997, según Informe Nacional de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, se concluye que el Ecuador se encontraba entre los países más pobres de América, solo delante de El Salvador, Honduras, Nicaragua, Guatemala y Haití y que en el año 2.006, de acuerdo a las estadísticas elaboradas por el INEC y el SIISE, los niveles de pobreza y extrema pobreza son los mismos que los experimentados en el año 1.995. Esta información nos permite confirmar que efectivamente los niveles de pobreza y marginalidad en el Ecuador no han disminuido, que no se han alcanzado el gran objetivo del Milenio, y que para el Ecuador constituye una década perdida, a pesar de que en el país se produjo un crecimiento del volumen de producción nacional y una importante recuperación económica. Cabe entonces indicar que el crecimiento económico per se no facilita la disminución y erradicación de la pobreza o la eliminación de la exclusión social.

La incidencia de pobreza desde el punto de vista territorial tampoco ha variado, provincias como Bolívar, Carchi, Chimborazo, Manabí, Esmeraldas, Los Ríos y las de la Amazonía presentan los índices más altos de pobreza y pobreza extrema, conforme ocurría en la década anterior.

Lo mismo ocurre con los grupos raciales, la población indígena y negra son bastante más pobres que el promedio nacional. También la población que vive en las zonas rurales tiene niveles de vida menores, que la población ubicada en las zonas urbanas.

En el Ecuador, las mujeres desde siempre han vivido en una situación de desventaja, de desigualdad con respecto a los hombres. La crisis que ha soportado el Ecuador en diferentes momentos de su historia han perjudicado en mayor proporción a las mujeres que a los hombres debido a las dificultades que han tenido las mujeres ecuatorianas en el

acceso al trabajo remunerado, a la discriminación salarial – los ingresos de las mujeres siempre han sido inferiores a los hombres-, al trabajo informal, a los altos niveles de analfabetismo femenino, a la inequitativa participación de la mujer en el ámbito político.

Por otro lado, el Ecuador continúa presentando índices elevados de concentración de la riqueza. De acuerdo al coeficiente Gini, el Ecuador se encuentra entre los países más inequitativos de América Latina.

Actualmente dentro del nuevo modelo de gestión que se está implementando, se buscan medidas que generen igualdad de oportunidades para todos, se busca un estado fortalecido en el reparto de los servicios públicos, un estado con funcionarios públicos capaces y honestos dedicados a servir a la colectividad. Se busca un estado moderno, eficiente que utilice las nuevas tecnologías en el servicio público.

Se han logrado importantes avances en el campo social en estos últimos años, como por ejemplo la protección a los grupos vulnerables- más de 500.000 niños han dejado el trabajo infantil, 300.000 personas con discapacidad están siendo atendidas-, la caída de la tasa de desempleo hasta un nivel del 4.2% en el año 2.012, una mayor cobertura de salud; sin embargo la eliminación o disminución de la desnutrición infantil constituye un objetivo que el Ecuador se comprometió alcanzar en un plazo programado. Los indicadores en este campo, solo muestran leves y lentas mejorías, permitiendo confirmar que en el año 2.015, un porcentaje importante de niños y niñas ecuatorianas sufrirán los efectos de la desnutrición y la baja talla.<sup>13</sup>

El empleo productivo, el trabajo digno particularmente para las mujeres y jóvenes será muy difícil de alcanzar en el año 2015, dadas las condiciones actuales de desigualdad y desventaja en que se encuentra la situación de la mujer en el Ecuador.

---

<sup>13</sup> Banco Central del Ecuador, Información macroeconómica

## **Situación Política**

Durante los últimos quince años ha habido períodos de alta inestabilidad política y elevada conflictividad social, por ejemplo entre 1.996 - 2006 hubo ocho gobiernos constituidos y todos seriamente cuestionados por la población. En el año 2006 surge el movimiento Alianza País y su proyecto político denominado revolución ciudadana

A partir de entonces, si bien se ha logrado mantener al gobierno que fue elegido por votación popular, sin embargo la democracia en el país se encuentra seriamente cuestionada, pues las Funciones del Estado han perdido su autonomía-el ejecutivo tiene una influencia determinante sobre la Asamblea Nacional y la Función Judicial.

Existe una criminalización a la protesta, cualquier crítica es vista como un ataque, prueba de ello son los continuos enfrentamientos que tiene con la prensa independiente.

Es un gobierno poco incluyente-<sup>14</sup> Correa y su partido no tienen relaciones profundas con los movimientos sociales, poco respetuoso de la diversidad, prueba de ello constituye el distanciamiento que hoy existe con el movimiento indígena. Existe en el Ecuador un ambiente de confrontación permanente que nace del mismo gobierno, y existe poca capacidad para generar consensos.

### **2.7.2. Micro-entorno**

Podemos encontrar factores en que la Empresa tiene cierta capacidad de controlar, según Porter, los factores son los clientes, los proveedores, los actuales competidores, los competidores potenciales y los productos sustitutos.

Los clientes son el centro de cualquier empresa, ya que sin ellos no habría el negocio, no habría por quien luchar o en el caso de Dualseg, no habría a quien darle un servicio personalizado. Actualmente, los clientes tienen un poco más de conocimiento en seguros, especialmente en los seguros de vida y asistencia médica y en los seguros de vehículos, porque son los seguros más vendidos, de acuerdo a la información proporcionada por la

---

<sup>14</sup> Bonilla. A.(2.008)*Ecuador en la era de Correa: Crisis política y emergencia de liderazgo personalizado*. 1 edición. Wilson Center

Superintendencia de Bancos y Seguros de la prima emitida consolidada de todas las Compañías de Seguros que operan en el país, al 30 de septiembre del 2012 y los siniestros pagados consolidados de todas las Compañías de Seguros que operan en el país, al 30 de septiembre del 2012. Es importante mencionar que en esta información no están incluidos las primas y los siniestros de las Compañías de Medicina Prepagada, ya que la Superintendencia de Bancos y Seguros carece de esta información por no ser su regulador de control.

**Tabla 2: PRIMA NETA EMITIDA DE LOS RAMOS DE SEGUROS**

SISTEMA DE SEGUROS PRIVADOS DEL ECUADOR

(en miles de dólares norteamericanos)

	<b>RAMOS DE SEGUROS</b>	<b>2012-03-31</b>	<b>2012-06-30</b>	<b>2012-09-30</b>
PRIMA NETA EMITIDA	Vida individual	6 093	12 615	19 522
PRIMA NETA EMITIDA	Vida en grupo	48 246	106 835	160 195
PRIMA NETA EMITIDA	Asistencia médica	11 077	22 775	34 410
PRIMA NETA EMITIDA	Accidentes personales	25 155	60 292	83 249
PRIMA NETA EMITIDA	Incendio y líneas aliadas	30 075	67 360	97 112
PRIMA NETA EMITIDA	Lucro cesante a consecuencia de incendio y líneas aliadas	4 164	8 918	12 938
PRIMA NETA EMITIDA	Vehículos	89 107	187 070	265 095
PRIMA NETA EMITIDA	Transporte	17 291	34 942	52 295
PRIMA NETA EMITIDA	Marítimo	5 481	9 603	16 271
PRIMA NETA EMITIDA	Aviación	6 811	31 634	41 133
PRIMA NETA EMITIDA	Robo	2 477	6 947	9 350
PRIMA NETA EMITIDA	Dinero y valores	937	2 238	4 038
PRIMA NETA EMITIDA	Agropecuario	1 223	2 197	3 112
PRIMA NETA EMITIDA	Todo riesgo para contratistas	2 883	6 686	11 716
PRIMA NETA EMITIDA	Montaje de maquinaria	407	1 218	2 139
PRIMA NETA EMITIDA	Rotura de maquinaria	4 312	10 114	13 480

PRIMA EMITIDA	NETA	Pérdida de beneficio por rotura de maquinaria	230	488	774
PRIMA EMITIDA	NETA	Equipo y maquinaria de contratistas	7 622	15 492	18 542
PRIMA EMITIDA	NETA	Obras civiles terminadas	216	322	846
PRIMA EMITIDA	NETA	Equipo electrónico	4 664	9 607	15 246
PRIMA EMITIDA	NETA	Responsabilidad civil	12 334	20 271	26 821
PRIMA EMITIDA	NETA	Fidelidad	1 947	4 942	7 324
PRIMA EMITIDA	NETA	Seriedad de oferta	94	223	272
PRIMA EMITIDA	NETA	Bancos e instituciones financieras (BBB)	637	2 319	35 176
PRIMA EMITIDA	NETA	Riesgos especiales	1 797	600	732
PRIMA EMITIDA	NETA	Cumplimiento de contrato	7 130	15 006	22 847
PRIMA EMITIDA	NETA	Buen uso de anticipo	13 464	29 856	45 273
PRIMA EMITIDA	NETA	Ejecución de obra y buena calidad de materiales	346	609	806
PRIMA EMITIDA	NETA	Garantías aduaneras	2 401	4 143	5 674
PRIMA EMITIDA	NETA	Otras garantías	700	1 268	1 892
PRIMA EMITIDA	NETA	Crédito interno	143	572	713
PRIMA EMITIDA	NETA	Crédito a las exportaciones	1 205	2 138	3 237
PRIMA EMITIDA	NETA	Todo riesgo petrolero	- 164	1 280	2 235
PRIMA EMITIDA	NETA	Otros riesgos técnicos			
PRIMA EMITIDA	NETA	Multirisgo	4 202	11 504	13 759
PRIMA EMITIDA	NETA	Riesgos catastróficos	6 349	11 891	17 529
PRIMA EMITIDA	NETA	Lucro cesante a consecuencia de riesgos catastróficos	1 136	2 591	3 581
PRIMA EMITIDA	NETA	Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito - SOAT	15 529	32 496	44 978
PRIMA EMITIDA	NETA	<b>SUBTOTAL SEGUROS VIDA</b>	<b>54 339</b>	<b>119 450</b>	<b>179 717</b>
PRIMA EMITIDA	NETA	<b>SUBTOTAL SEGUROS GENERALES</b>	<b>283 381</b>	<b>619 613</b>	<b>914 595</b>
PRIMA EMITIDA	NETA	<b>TOTAL</b>	<b>337 720</b>	<b>739 063</b>	<b>1 094 312</b>

Fuente: Recuperado de Sistema de Seguros Privados del Ecuador

(www.sbs.gob.ec)

**Tabla 3: SINIESTROS PAGADOS DE LOS RAMOS DE SEGUROS**

## SISTEMA DE SEGUROS PRIVADOS DEL ECUADOR

(en miles de dólares norteamericanos)

	<b>RAMOS DE SEGUROS</b>	<b>2012-03-31</b>	<b>2012-06-30</b>	<b>2012-09-30</b>
SINIESTROS PAGADOS	Vida individual	773	2 277	2 737
SINIESTROS PAGADOS	Vida en grupo	20 917	45 031	69 279
SINIESTROS PAGADOS	Asistencia médica	6 505	13 603	20 783
SINIESTROS PAGADOS	Accidentes personales	5 959	12 898	18 636
SINIESTROS PAGADOS	Incendio y líneas aliadas	4 089	8 586	12 304
SINIESTROS PAGADOS	Lucro cesante a consecuencia de incendio y líneas aliadas	2 184	4 174	6 229
SINIESTROS PAGADOS	Vehículos	60 040	132 375	182 159
SINIESTROS PAGADOS	Transporte	6 280	14 752	24 099
SINIESTROS PAGADOS	Marítimo	1 722	2 514	4 249
SINIESTROS PAGADOS	Aviación	4 482	24 874	25 468
SINIESTROS PAGADOS	Robo	1 182	2 820	4 086
SINIESTROS PAGADOS	Dinero y valores	396	880	1 081
SINIESTROS PAGADOS	Agropecuario	271	646	1 159
SINIESTROS PAGADOS	Todo riesgo para contratistas	129	275	404
SINIESTROS PAGADOS	Montaje de maquinaria	1	330	334
SINIESTROS PAGADOS	Rotura de maquinaria	1 918	3 352	4 211
SINIESTROS PAGADOS	Pérdida de beneficio por rotura de maquinaria		16	41
SINIESTROS PAGADOS	Equipo y maquinaria de contratistas	998	2 499	4 489
SINIESTROS PAGADOS	Obras civiles terminadas			
SINIESTROS PAGADOS	Equipo electrónico	2 097	5 208	7 095
SINIESTROS PAGADOS	Responsabilidad civil	2 239	5 000	5 578
SINIESTROS PAGADOS	Fidelidad	564	1 472	2 051
SINIESTROS PAGADOS	Seriedad de oferta		14	14
SINIESTROS PAGADOS	Bancos e instituciones financieras (BBB)	314	780	20 542
SINIESTROS PAGADOS	Riesgos especiales	23	52	135
SINIESTROS PAGADOS	Cumplimiento de contrato	2 143	6 525	15 060
SINIESTROS PAGADOS	Buen uso de anticipo	3 450	7 729	11 518
SINIESTROS PAGADOS	Ejecución de obra y buena calidad de materiales			
SINIESTROS PAGADOS	Garantías aduaneras	202	326	991
SINIESTROS PAGADOS	Otras garantías	113	1 177	1 323

SINIESTROS PAGADOS	Crédito interno	90	133	168
SINIESTROS PAGADOS	Crédito a las exportaciones	23	81	734
SINIESTROS PAGADOS	Todo riesgo petrolero	1	230	1 099
SINIESTROS PAGADOS	Otros riesgos técnicos			
SINIESTROS PAGADOS	Multirisgo	535	1 010	1 534
SINIESTROS PAGADOS	Riesgos catastróficos			44
SINIESTROS PAGADOS	Lucro cesante a consecuencia de riesgos catastróficos	300	573	789
SINIESTROS PAGADOS	Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito - SOAT	8 524	16 598	24 731
<b>SINIESTROS PAGADOS</b>	<b>SUBTOTAL SEGUROS VIDA</b>	<b>21 690</b>	<b>47 308</b>	<b>72 016</b>
<b>SINIESTROS PAGADOS</b>	<b>SUBTOTAL SEGUROS GENERALES</b>	<b>116 774</b>	<b>271 502</b>	<b>403 138</b>
<b>SINIESTROS PAGADOS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>138 464</b>	<b>318 810</b>	<b>475 154</b>

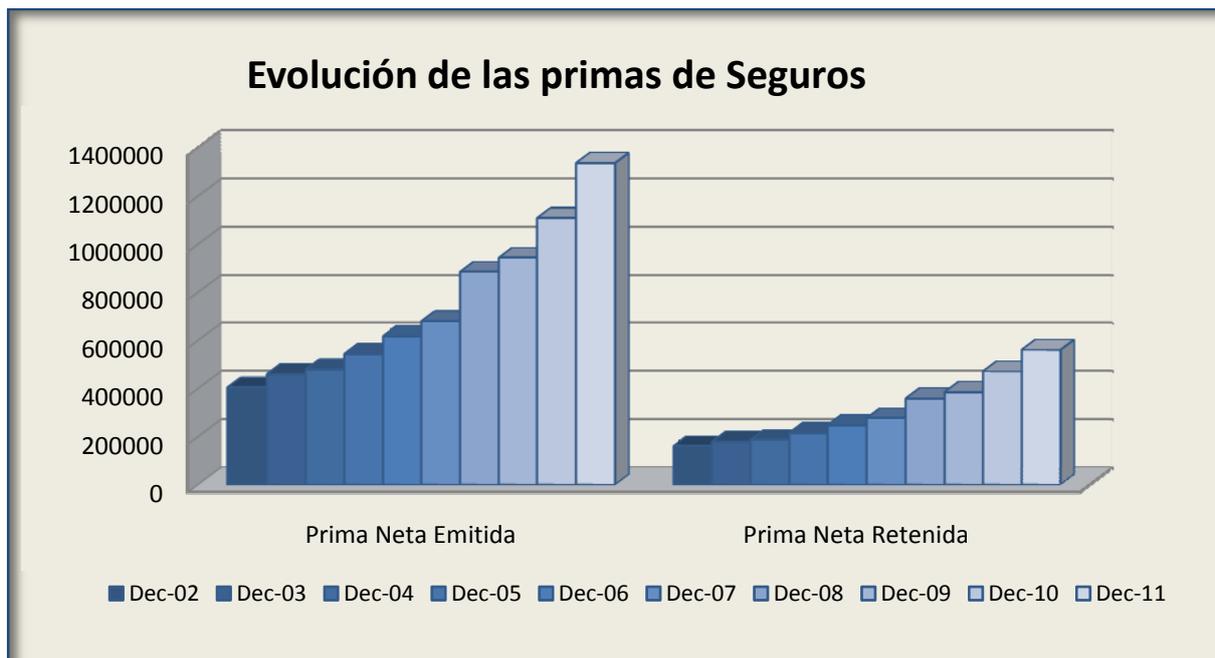
Fuente: Recuperado de Sistema de Seguros Privados del Ecuador ([www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec))

El cliente ya está adquiriendo una cultura de seguros, ya sea por obligación o por experiencia en siniestros, al menos ya se aseguran los autos. Por obligación en el caso de vehículos nuevos, ya que el concesionario o patio de autos cuando vende un auto a crédito le exigen que contrate un seguro de vehículos que le cubra cualquier daño que le pueda ocasionar al vehículo, sea éste pérdidas parciales por robo o choque o pérdidas totales por robo o choque y una póliza de desgravamen que cubra los pagos pendientes en caso de fallecimiento del cliente o asegurado.

Adicionalmente, los clientes contratan el seguro de vida y/o asistencia médica para ellos y para su familia, ya que no han tenido una buena experiencia en los servicios del seguro social, tomando en cuenta que si uno está enfermo necesita atención inmediata y no puede esperar una semana hasta que le otorguen el turno para una consulta, hasta que pase esto, o se enfermó de gravedad, o le toca auto medicarse. Por otro lado, la mayoría de empresas privadas contratan un seguro de vida en grupo para todos sus empleados, y de acuerdo a sus políticas internas le pagan un porcentaje del costo del seguro, ejemplo un 80% y el empleado asume el 20% restante o en algunos casos la empresa asume el 100% del costo del seguro como un beneficio adicional que le otorga a su empleado.

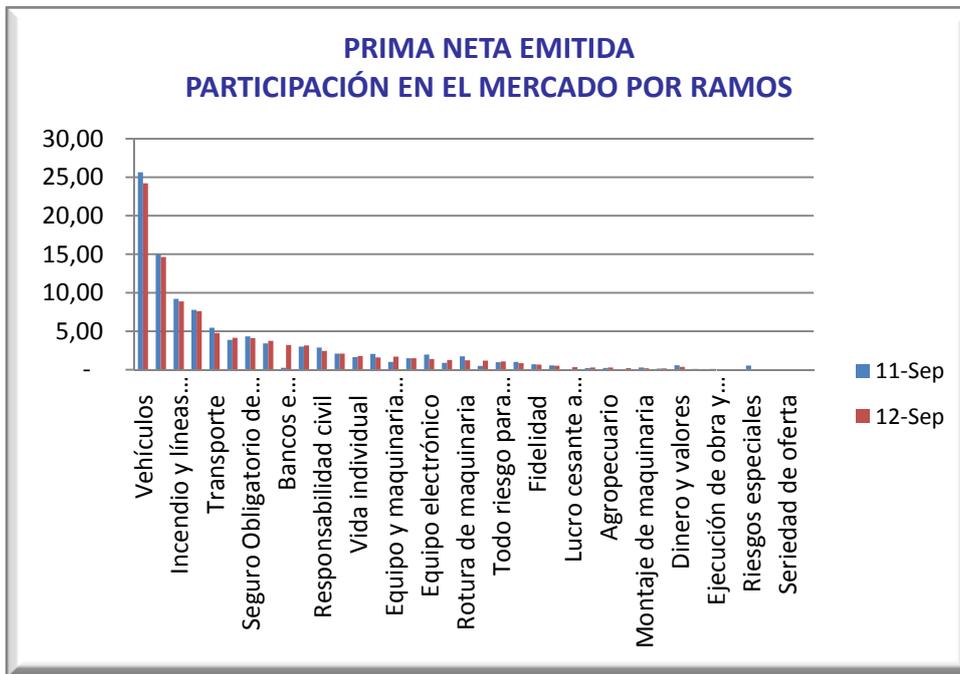
Los seguros se conocen cuando se los utiliza y los ramos de vida, asistencia médica y vehículos, son los seguros más utilizados en cuestión de siniestros.

**FIGURA 5: Evolución de las primas de seguros**



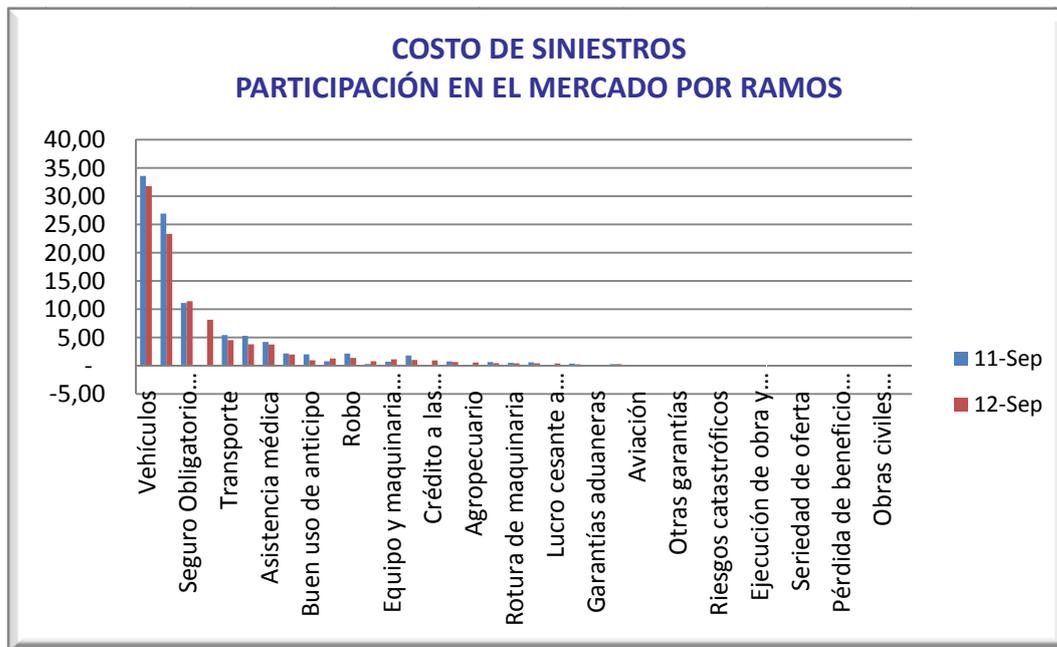
Fuente: Recuperado de Sistema de Seguros Privados del Ecuador ([www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec))

**FIGURA 6: Participación en el mercado por ramos.**



Fuente: Recuperado de Sistema de Seguros Privados del Ecuador (www.sbs.gob.ec)

**FIGURA 7: Participación en el mercado por ramos.**



Fuente: Recuperado de Sistema de Seguros Privados del Ecuador (www.sbs.gob.ec)

Los Proveedores de Dualseg son las Compañías de Seguros y de Medicina Prepagada. Existen 44 Compañías de Seguros que pueden operar en el nuestro país, estas son las siguientes:

En la tabla número 4 podemos observar todas las Compañías de Seguros acreditadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

**Tabla 4 LISTADO DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS.**

ACE
AIG METROPOLITANA
ALIANZA
ASEGURADORA DEL SUR
BALBOA
BMI
BOLIVAR
BUPA
CAUCIONES S.A.
CENSEG
CERVANTES
COFACE S.A.
COLON
COLONIAL
COLVIDA
CONDOR
CONFIANZA
CONSTITUCIÓN
COOPSEGUROS
ECUATORIANO SUIZA
EQUINOCCIAL
EQUIVIDA
GENERALI
HISPANA
INTEROCEÁNICA
LA UNIÓN
LATINA SEGUROS
LATINA VIDA
LONG LIFE SEGUROS
MAPFRE ATLAS
ORIENTE
PAN AMERICAN LIFE

PANAMERICANA DEL ECUADOR
PICHINCHA
PORVENIR
PRIMMA
PRODUSEGUROS
RIO GUAYAS
ROCAFUERTE
SUCRE
SWEADEN
TOPSEG
UNIDOS
VAZ SEGUROS

Fuente: Recuperado de Sistema de Seguros Privados del Ecuador ([www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec))

En el caso de las Compañías de Medicina Prepagada, existen 17 empresas de Medicina Prepagada, que se detallan en la tabla número 5.

**Tabla 5: COMPAÑÍAS DE MEDICINA PREPAGADA**

ECUASANITAS
HUMANA
MORRION
BIENESTAR
PLUS MEDICAL SERVICES
VIDASANA
SALUD
MEXLIFE
CRUZ BLANCA
MEDICARD
ODONTOSALUD
AAUG
INMEDICAL
BESTCOVER
ADSERCOM
BEST DOCTORS
CONFIAMED

Fuente: Recuperado de Sistema de Seguros Privados del Ecuador ([www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec))

Existen demasiadas Compañías de Seguros y de Medicina Prepagada para un mercado tan pequeño como el ecuatoriano, en donde no existe una cultura del seguro ni un poder adquisitivo suficiente para contratar un seguro.

Dualseg ha tomado la decisión de trabajar sin exclusividad con las siguientes Compañías de Seguros y de Medicina Prepagada:

- AIG Metropolitana
- Centro Seguros
- Seguros Generali
- Aseguradora del Sur
- QBE Seguros Colonial
- Seguros Equinoccial
- Latina de Seguros
- Panamericana del Ecuador
- Seguros Oriente
- Bupa
- Humana
- Confiamed
- Salud
- AUGG del Ecuador

En relación a los competidores, Existen 584 Asesores Productores de Seguros entre agentes de seguros con y sin relación de dependencia y Agencias Asesoras Productoras de Seguros, legalmente aprobadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, para operar en el país. Pero existen muchísimos otros Brokers de Seguros de maletín, que trabajan sin ninguna credencial, que en ocasiones son subcontratados sin relación de dependencia por los Asesores Productores de Seguros, también se los conoce como freelance, el trabajo de ellos es llevar clientes a los Asesores Productores de Seguros y por ésta gestión cobran una comisión, que no les paga la Compañía de Seguros sino el Asesor Productor de Seguros.

Si hablamos de que existen muchas Compañías de Seguros en el Ecuador para un mercado tan pequeño, es aun más complicado ser un Asesor Productor de Seguro con una

competencia de 583 y muchos más que no están registrados. Se estima que en total podrían alcanzar los 850 entre Asesores Productores y Freelance. La competencia es muy dura, lo que ha provocado una guerra de precios y como no es suficiente, en algunas ocasiones se han dado fusiones de Brokers de Seguros, con el fin unir fuerzas y no seguir perdiendo clientes.

En el caso de DUALSEG, la clave que ha escogido para crecer en el Mercado Asegurador es brindar un servicio personalizado, ya que los Brokers de Seguros se han centrado en pelear por la reducción de precios, que definitivamente es un factor muy importante para el cliente en el momento de contratar un seguro, pero también el cliente al tener 44 alternativas sin contar con las de Medicina Prepagada, que en ocasiones tienen el mismo precio, el cliente busca valores agregados que le puedan ofrecer, y el mejor valor agregado que se ha podido identificar que necesita un cliente, es que en el momento de un siniestro, su Asesor Productor de Seguros este con Él y le ayude a solucionar el problema, que no se sienta solo, que sienta que DUALSEG está con Él en las buenas que es cuando se realiza la venta, pero también en las malas cuando tiene un siniestro.

**Tabla 6: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)**

<b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>FUERZAS</b>			
Incremento en número de clientes	0.18	4	0.72
Segundo Año con utilidad	0.12	4	0.48
Broker reconocido por su servicio personalizado	0.12	4	0.48
Equipo de trabajo capacitado	0.08	4	0.32
Plan de incentivos para los empleados	0.06	3	0.18
<b>DEBILIDADES</b>			
Procesos inadecuados en el Área de Indemnizaciones o Reclamos	0.16	1	0.16
El gasto de papel se ha incrementado en un 10%	0.06	2	0.12
El gasto del teléfono se ha incrementado en un 15%	0.06	2	0.12
No contactar al cliente para renovar su póliza de seguros con un mes de anticipación	0.16	1	0.16
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.74</b>

Fuente: Diagnostico Organizacional (Elizabeth Vidal Arizabaleta)

Las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 2.18 contra 0.56 de las debilidades, lo que indica que DUALSEG está respondiendo con fuerza en lo interno de la organización.

**Tabla 7: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)**

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Nuevos reglamentos de la Superintendencia de Bancos y Seguros para la otorgar la credencial de Broker de Seguros	0.16	4	0.64
Construcción de carreteras, hospitales y colegios	0.12	1	0.12
Es obligatorio contratar un seguro para vehículos nuevos	0.15	3	0.45
Las empresas privadas contratan el seguro para sus empleados como beneficio institucional	0.15	3	0.45
<b>AMENAZAS</b>			
Nivel de ingresos bajo para comprar un seguro	0.12	2	0.24
Existe un monopolio (Banco-Aseguradora-Broker)	0.15	3	0.45
Guerra de precios por la cantidad tan grande de Aseguradoras y Brokers de Seguros que existen en el país	0.15	2	0.30
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.65</b>

Fuente: Fuente: Diagnostico Organizacional (Elizabeth Vidal Arizabaleta)

Las oportunidades externas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 1.66 contra 0.99 de amenazas, lo que indica que el medio ambiente es favorable para DUALSEG.

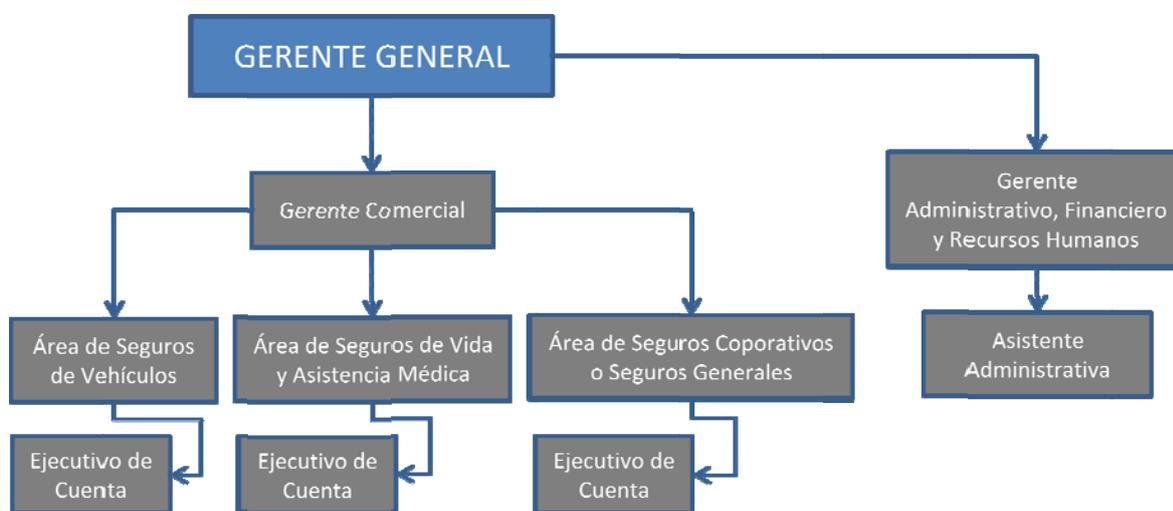
## CAPITULO III

### PROPUESTA

#### 3.1. Análisis de la Situación Actual

DUALSEG S.A., es una empresa que está creciendo en ventas de seguros y por ende en número de clientes y a la vez tiene que crecer en número de empleados, más aún si su filosofía o clave de éxito es el servicio personalizado. Actualmente existen tres áreas en la Compañía, una Área de Seguros de Vehículos, una Área de Seguros de Vida y Asistencia Médica y una Área de Seguros Corporativos o Seguros Generales, es decir, en ésta ultima área se tramitan todos los seguros excepto seguros de vehículos, vida y asistencia médica, de acuerdo a lo que hemos mencionado anteriormente, en relación a la gran demanda de clientes y siniestros en estos tres ramos de seguros.

**FIGURA 8: Organigrama actual de Dualseg.**



Fuente: DUALSEG S.A.

#### 3.2. Análisis departamental de DUALSEG S.A.

En cada Área esta un ejecutivo de cuenta que se encarga del manejo completo del cliente, es decir, realiza el trámite operativo de las pólizas de seguros, pero también realiza el

trámite de siniestros de los clientes, lo que ha generado que los ejecutivos estén todo el tiempo ocupados y el servicio personalizado al cliente puede verse afectado. Por lo tanto, se ha considerado la alternativa de crear una Área que maneje exclusivamente los siniestros de los clientes, con el fin de que el cliente no perciba que el servicio personalizado se ha visto afectado por el crecimiento de la Compañía o haya decaído.

Alles (2010) sostiene que “Los perfiles son cada vez mas exigentes, tanto en conocimientos como en las competencias requeridas, en un mercado altamente profesionalizado (p.45).

### 3.2.1. Estructura Departamental del Área de Indemnizaciones

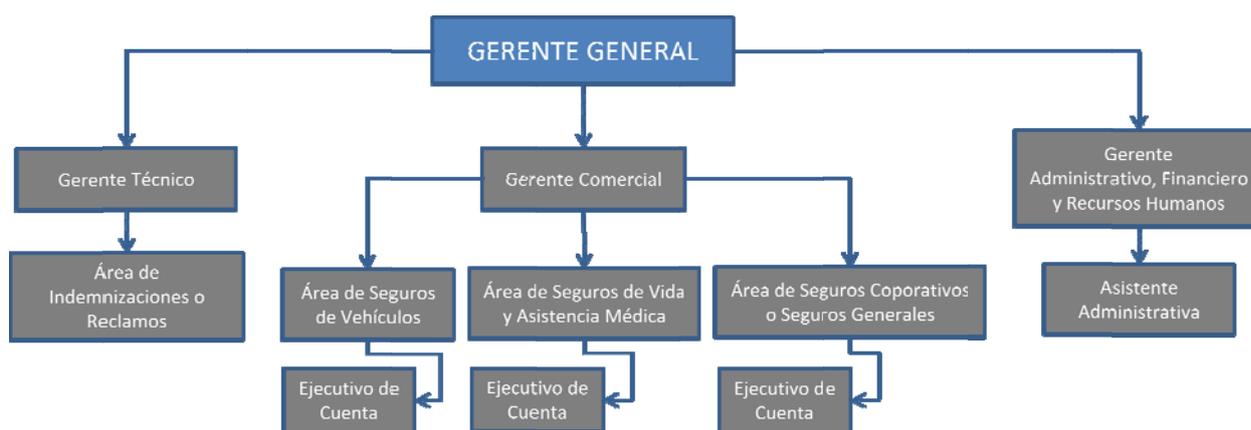
Se creará un Área de Indemnizaciones o Reclamos, que se encargue exclusivamente de realizar todo el trámite de reclamos mencionado en el literal 4.2.1.

Esta nueva Área será liderada por el Gerente Técnico.

El Gerente Comercial, liderará las tres Áreas pero enfocado únicamente en la parte comercial y operativa más no en la parte de siniestros.

Los dos gerentes, Técnico y Comercial, deben responder a la Gerencia General.

**FIGURA 9: Organigrama de Dualseg con la estructura departamental del Área de Reclamos**



Fuente: DUALSEG S.A.

### **3.3. Organigrama Estructural**

El Organigrama de la Empresa quedaría de la siguiente manera: tomando en cuenta que existen tres Gerencias: Técnico, Comercial y Administrativo Financiera, con esta división entre el Área Técnico y Comercial, conllevará a que los clientes estén satisfechos, ya que continúan sintiendo un servicio personalizado de su Broker de Seguros DUALSEG S.A., aunque su broker siga creciendo en número de clientes.

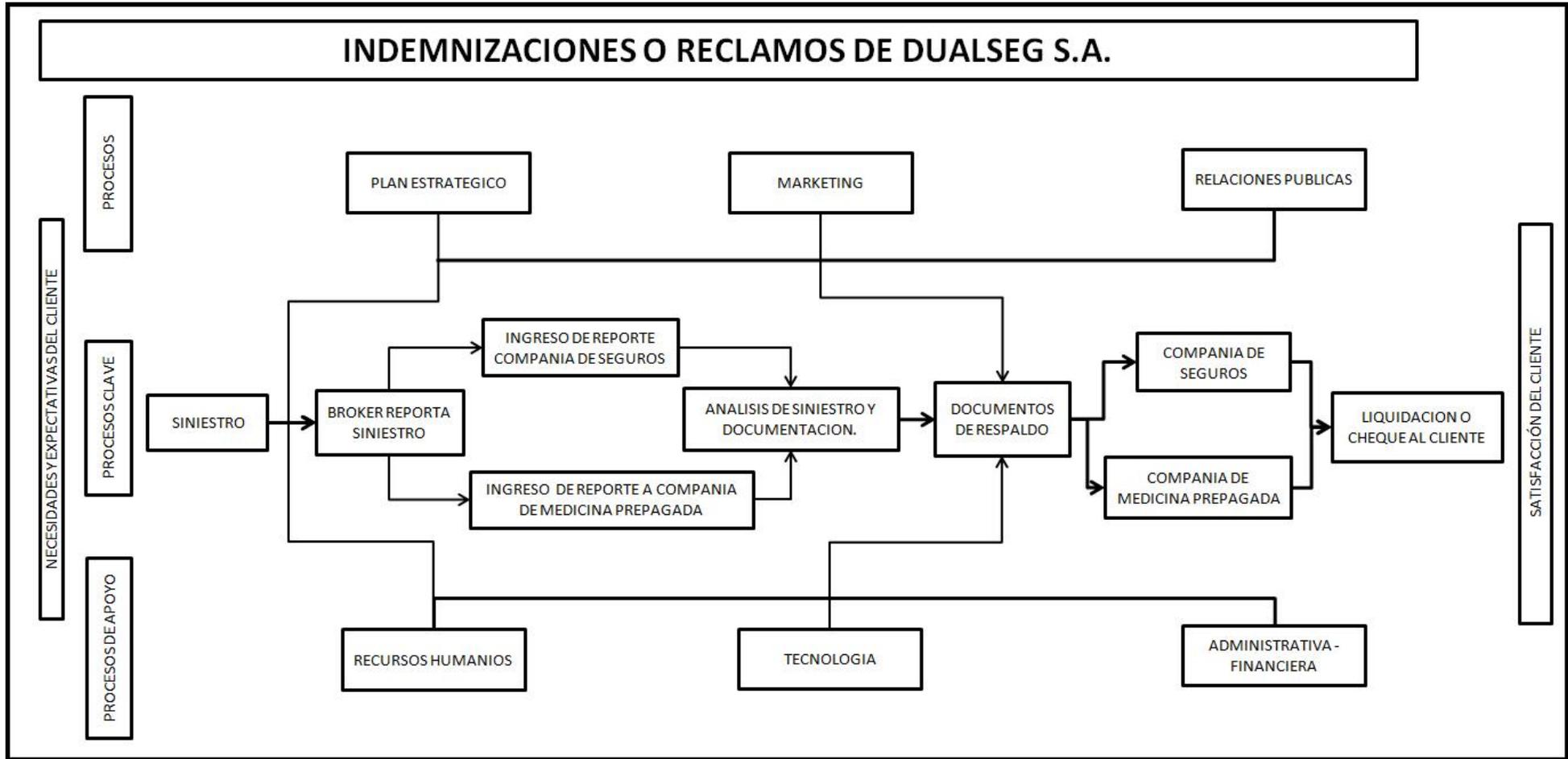
Adicionalmente, el recurso humano tampoco queda desprotegido, ya que tiene una persona velando por sus intereses, el Gerente Administrativo Financiero.

#### **FIGURA 10: Organigrama Estructural de Dualseg.**

Fuente: DUALSEG S.A.

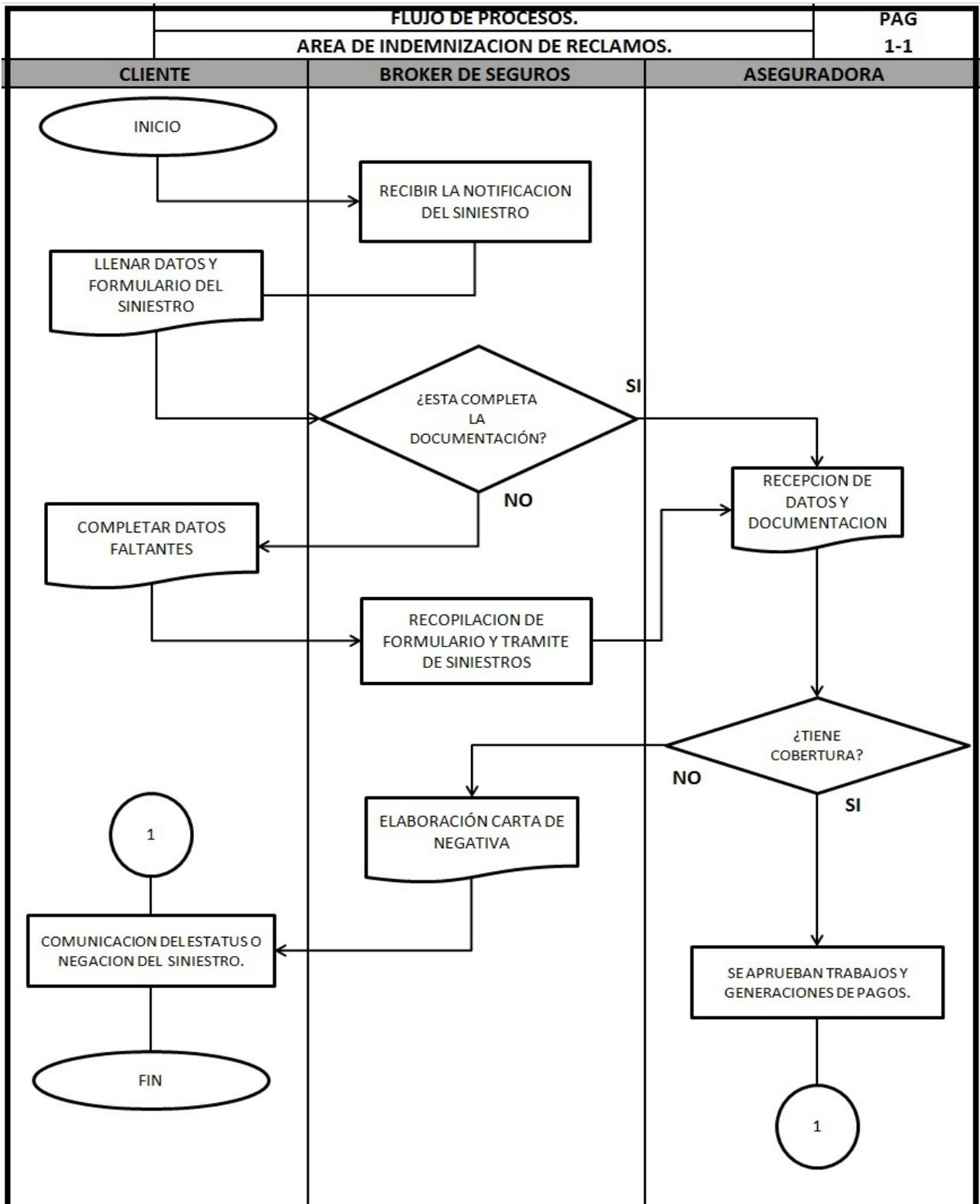
Por otro lado, a continuación se presentará el levantamiento y estandarización de los procesos que permitirán obtener documentación solida de los procesos en mención.

FIGURA 11: Mapa de Procesos.



Fuente: DUALSEG S.A.

FIGURA 12: Flujo de Procesos.



Fuente: DUALSEG S.A.

**FIGURA 13: Manual de Indemnizaciones de Dualseg S.A.**

DUALSEG	MANUAL	Fecha: 01-01-2013 Revisión: 1
IND-01	INDEMNIZACIONES	Página 1 de 8
Elaborado por: Gerente Técnico 		Aprobado por: Gerente General 

### 1. PROPOSITO:

Optimizar la gestión de indemnizaciones o reclamos a través de la implementación de un procedimiento para los siniestros de los clientes, con niveles de atención ágiles y oportunos.

### 2. ALCANCE:

El presente documento contiene el procedimiento para el trámite de los siniestros de los clientes de DUALSEG S.A., en los ramos de Seguros de Vehículos, Vida y Asistencia Médica y Seguros Generales o Seguros Corporativos.

### 3. GLOSARIO:

**Corredor de seguros.** Conocido también como Intermediario, Broker o Asesor Productor es la persona natural o jurídica, dedicada a realizar la intermediación de seguros privados a cambio del pago de una comisión. Su acuerdo con la aseguradora se establece en un contrato de agenciamiento que la compañía tiene que legalizar y registrar en la Superintendencia de Bancos y Seguros.

**Siniestro.** Es la manifestación concreta del riesgo asegurado, que produce unos daños garantizados en la póliza hasta determinada cuantía.

**Prima.** Tarifa que técnicamente se ha establecido para dar cobertura a un riesgo determinado en la póliza de seguros.

**Cliente .** Asegurado o contratante de la póliza.

**Póliza.** Es el documento que instrumenta el contrato de seguro.

### 4. POLITICAS:

1. El Area de Indemnizaciones o Reclamos tiene un Líder que es el Gerente Técnico, pero éste a su vez tendrá a su cargo a tres ejecutivos.

IND-01	<b>MANUAL DE INDEMNIZACIONES</b>	Revisión: 1 Página 2 de 8
--------	--------------------------------------	------------------------------

2. Las personas que formen parte del Área de Indemnizaciones o Reclamos se denominarán Ejecutivos de Indemnizaciones.
3. Cada ejecutivo de indemnizaciones responderá por los siniestros del Área a su cargo, es decir, un ejecutivo para el Área de Seguros de Vehículos, un ejecutivo de indemnizaciones para el Área de Seguros de Vida y Asistencia Médica y ejecutivo de indemnizaciones para el Área de Seguros Corporativos o Seguros Generales.
4. La actividad más importante que van a realizar los ejecutivos de indemnizaciones es tramitar los reclamos de los clientes de una manera rápida y oportuna, para que esto se de, tiene que haber una excelente comunicación con los ejecutivos de la Compañía de Seguros y de Medicina Prepagada, a través de comités semanales o quincenales, dependiendo del flujo de siniestros (mas de 10 siniestros a la semana), con el fin de revisar cada uno de los reclamos de los clientes y con esto obtener que la entrega de la liquidación se de en menor tiempo.
5. Es necesario que exista una buena comunicación entre los ejecutivos de indemnizaciones y los ejecutivos de cuenta, ya que los ejecutivos de cuenta son quienes conocen a los clientes, porque ellos están en contacto permanente, ya que durante el año de vigencia de una póliza, el cliente puede realizar varias modificaciones a su contrato y va a acudir a su ejecutivo de cuenta. En el caso de los ejecutivos de indemnizaciones, el cliente solamente los va a llamar cuando tenga un siniestro. Para que exista una comunicación adecuada y oportuna, se realizará comités semanales entre las dos Areas, en donde se analizarán siniestros importantes y obviamente habrá una retroalimentación de información entre las Áreas, ya que normalmente el cliente acude primero a su ejecutivo de cuenta.
6. Los clientes actuales son segmentados en: clientes de Seguros de Vehículos, clientes de Seguros de Vida y Asistencia Médica y clientes de Seguros Corporativos o Seguros Generales.
7. Los ejecutivos de indemnizaciones realizan el trámite de los siniestros, que consiste en:

#### Seguros Corporativos o Seguros Generales

- Recibe la notificación del siniestro por parte del cliente

IND-01	MANUAL DE INDEMNIZACIONES	Revisión: 1 Página 3 de 8
--------	---------------------------	------------------------------

- Envía un mail a la Compañía de Seguros indicando la causa del siniestro, fecha de ocurrencia del siniestro, nombre del cliente con RUC o Cedula de Ciudadanía, número de póliza y ramo de seguro
- Solicita al cliente los documentos para constatar la pérdida del siniestro
- Despacha los documentos a la Compañía de Seguros
- Realiza seguimiento telefónico para que la Compañía de Seguros realice el pago de la indemnización del siniestro
- Entrega la liquidación del siniestro al cliente

#### En el caso de Seguros de Vehículos

Cuando se realiza una reposición de la pérdida, es decir, cuando el cliente paga la factura de la reparación del auto directamente al taller. Esto se da, cuando el cliente desea llevar su auto a un taller en el que la Compañía de Seguros no tiene convenio.

- Recibe la notificación del siniestro por parte del cliente
- Envía un mail a la Compañía de Seguros indicando la causa del siniestro, fecha de ocurrencia del siniestro, nombre del cliente con RUC o Cedula de Ciudadanía, número de póliza y ramo de seguro
- Solicita al cliente los documentos para constatar la pérdida del siniestro
- Despacha los documentos a la Compañía de Seguros
- Realiza seguimiento telefónico para que la Compañía de Seguros realice el pago de la indemnización del siniestro
- Entrega la liquidación del siniestro al cliente

Si el cliente lleva el auto a un taller de convenio la Aseguradora paga la factura de la reparación directamente al taller y el cliente solamente debe cancelar en el taller el valor del deducible.

- Recibe la notificación del siniestro por parte del cliente

IND-01	MANUAL DE INDEMNIZACIONES	Revisión: 1 Página 4 de 8
--------	---------------------------	------------------------------

- Envía un mail a la Compañía de Seguros indicando la causa del siniestro, fecha de ocurrencia del siniestro, nombre del cliente con RUC o Cedula de Ciudadanía, número de póliza y ramo de seguro
- Solicita al cliente los documentos para constatar la pérdida del siniestro
- Despacha los documentos a la Compañía de Seguros
- Realiza seguimiento telefónico para que la Compañía de Seguros autorice la reparación en el taller de convenio de la Aseguradora
- Realiza seguimiento telefónico para que la Compañía de Seguros otorgue la orden de salida del vehículo del taller, en esta orden se incluye el valor del deducible que debe cancelar el cliente.

#### En el caso de Seguros de Vida y Asistencia Médica

- Recibe la el formulario de reclamación conjuntamente con todos los documentos originales que respalden los gastos incurridos.
- Envía un mail a la Compañía de Seguros indicando la causa del siniestro fecha de ocurrencia del siniestro, nombre del cliente con RUC o Cedula de Ciudadanía, número de póliza y ramo de seguro
- Solicita documentos al cliente
- Despacha los documentos a la Compañía de Seguros o Compañía de Medicina Prepagada los documentos
- Realiza seguimiento telefónico para que la Compañía de Seguros realice el pago de la indemnización
- Entrega la liquidación al cliente

9. Los ejecutivos indemnizaciones podrán visitar a los ejecutivos con los que trabajan en las Compañías de Seguros y de medicina Prepagada, con la finalidad de fortalecer la relación comercial. Las visitas se realizarán periódicamente, y la constancia de la visita se perfeccionará con un mail.

10. Los medios a través de los cuales la empresa se comunica con el cliente son: visitas personales, llamadas telefónicas, mails, cartas.

IND-01	<b>MANUAL DE INDEMNIZACIONES</b>	Revisión: 1 Página 5 de 8
--------	--------------------------------------	------------------------------

11. Política para garantizar la confidencialidad de la información proporcionada por el cliente:

- El archivo debe mantener un control correlativo numérico por cada cliente con la información proporcionada. El responsable del archivo es la Asistente Comercial.

12. Metodología para utilizar la información referente a la satisfacción del cliente

- En base a los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción de los clientes, se realizará un comité para analizar la información proporcionada y determinar los niveles de insatisfacción del cliente, con el objeto de desarrollar un plan de acción de mejoramiento del servicio.
- Las responsabilidades adquiridas por cada ejecutivo permanecerán en el acta del comité y su cumplimiento será verificado en una próxima reunión.

13. Política para administración de quejas y trazabilidad

- Para identificar la causa del problema se debe solicitar al cliente la siguiente información: nombre completo del cliente, RUC o CI y el número de póliza.
- Enviar una carta o tarjeta al cliente, indicando las disculpas respectivas.
- En el caso que sea necesario, promover una reunión con el cliente para explicarle personalmente las disculpas e indicarle las medidas correctivas implementadas.
- Promover una reunión interna con las áreas involucradas, con el fin de tomar acciones correctivas, proponer planes y programas de mejoramiento del servicio.

14. Política para garantizar que no se repitan errores y provoquen el producto no conforme o quejas de servicio:

- Realizar seguimiento de los tiempos de respuesta de la Compañía de Seguros y/o Compañía de Medicina Prepagada con el apoyo del anexo 1.
- Informar al cliente el estado en que se encuentra su liquidación, con el apoyo del anexo 1.

15. El Gerente Técnico podrá solicitar los reportes de seguimiento (anexo 1) para dar seguimiento a la gestión del ejecutivo de indemnizaciones.

IND-01	MANUAL DE INDEMNIZACIONES	Revisión: 1 Página 7 de 8
--------	---------------------------	------------------------------

#### 6. REGISTROS Y FORMULARIOS

CODIGO	NOMBRE	Anexo	Responsable de archivo	Tiempo de retención	Ubicación del registro	Indexación
IND-01 F1	Seguimiento de siniestros	1	Ejecutivos de indemnizaciones	1 año calendario	Computador	C/M/Is documentos/IS O 9001 2000/Seguimiento de siniestros/ por año

FUENTE DUALSEG S.A.



Actualmente los clientes buscan los proveedores que cuenten con la ISO 9001, ya que esto les asegura que la empresa que han escogido tenga un buen sistema de gestión de calidad, por lo que sus productos o servicios son debidamente calificados, porque consideran que cuentan con estándares de calidad.

Las personas, los productos o servicios y los procesos interactúan unos con otros y con su ambiente, ya que las personas o clientes solicitan o realizan un requerimiento de cómo quieren su producto o servicio a la empresa, está a su vez entrega el servicio o producto terminado al cliente de acuerdo a sus procesos establecidos. Por ejemplo, el cliente solicita una cotización de un seguro de vehículos de bajo costo, con cobertura todo riesgo, pero que adicionalmente solicita que le cubra los airbags del vehículo al 100%, ya que ha escuchado que muchas Aseguradoras solamente cubren un porcentaje. Frente a este requerimiento DUALSEG le entrega al cliente tres opciones de Compañías de Seguros que tengan las características que solicitó el cliente: seguro de vehículos, bajo costo, cobertura todo riesgo y con cobertura adicional de airbags al 100%.

DUALSEG es una organización que desea enfocarse en sus clientes, ya que las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto comprenden sus necesidades presentes y futuras, cumplen con sus requisitos y se esfuerzan en exceder sus expectativas.

Al momento de aplicar la norma ISO 9001 se requiere mucho de las personas que conforman la empresa y los recursos de esta son una parte complementaria, debido a que para mejorar la calidad de un producto o un servicio dependerá de los empleados, porque serán ellos los principales interventores para que cambie la gestión de la empresa, ya que por tratarse de un Bróker de Seguros, que es comúnmente llamado como un negocio de personas, el giro del negocio es netamente brindar un servicio, un intangible, lo que dependerá aún más de los empleados para que el servicio mejore, ya que la calidad se notará al momento que el cliente recibirá el servicio directamente ofrecido por un empleado de la empresa.

El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad, tiene que estar dirigido por la cabeza de la Compañía, pero desarrollado por los empleados de la misma, quienes son los que realmente conocen los procesos que realizan, por lo que el levantamiento de la

información debe ser liderado por cada jefe de área, pero desarrollado por el personal operativo.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, se debe realizar reuniones periódicas con los proveedores, con el objeto de identificar qué se puede implementar para conseguir un valor agregado para los clientes. Por ejemplo, DUALSEG, mantiene reuniones periódicas con las Aseguradoras, con el fin de identificar cómo pueden mejorar el servicio, una alternativa es reduciendo el tiempo de entrega de cheques a los clientes por concepto de pago de reclamos de 8 días a 5 días.

La implantación de la ISO requiere de inversión económica, ya que los costos de la certificación son importantes. Adicionalmente, se requiere formar al personal con charlas de capacitación de procesos, norma ISO, gestión de calidad, servicio al cliente. Se requiere de un auditor externo que ayude al líder del proyecto a enfocar correctamente los cambios para alcanzar la certificación. Demanda de mucho tiempo y esfuerzo de todo el personal de la organización, ya que inclusive se realizan auditorías internas.

No existe un software eficiente que pueda evaluar el correcto funcionamiento de los procesos internos de una organización y el cambio del servicio que provocó el reacondicionamiento de procesos ante la satisfacción del cliente. La alternativa más viable es midiendo la satisfacción de los clientes a través de encuestas de satisfacción y focus group y simplemente identificando el incremento de clientes en el año siguiente de la implementación.

### 3.4. Evaluación Financiera

**Tabla 8: GASTOS SALARIALES CON LA NUEVA ESTRUCTURA DEL ÁREA DE RECLAMOS. DUALSEG S.A.**

<b>GASTOS DE NOMINA</b>	<b>SUELDOS</b>	<b>APORTE IESS 12.15%</b>	<b>FONDO DE RESERVA</b>	<b>DECIMO CUARTO</b>	<b>DECIMO TERCERO</b>	<b>VACACION</b>	<b>TOTALES</b>
EJECUTIVO DE RECLAMOS	450	54.68	450	318	450	225	1,922
SUELDO TOTAL ANUAL	5,400	656.10	5,400	3,816	5,400	2,700	23,060
EJECUTIVO DE RECLAMOS	450	54.68	450	318	450	225	1,922
SUELDO TOTAL ANUAL	5,400	656.10	5,400	3,816	5,400	2,700	23,060
EJECUTIVO DE RECLAMOS	450	54.68	450	318	450	225	1,922
SUELDO TOTAL ANUAL	5,400	656.10	5,400	3,816	5,400	2,700	23,060
GERENTE TECNICO	1,800	218.70	1,800	318	1,800	900	6,811
SUELDO TOTAL ANUAL	21,600	2,624.40	21,600	3,816	21,600	10,800	81,728
<b>SUELDO TOTAL MENSUAL POR TODA EL AREA DE RECLAMOS</b>	<b>3,150</b>	<b>382.73</b>	<b>3,150</b>	<b>1,272</b>	<b>3,150</b>	<b>1,575</b>	<b>12,576</b>
<b>SUELDO TOTAL ANUAL POR TODA EL ÁREA DE RECLAMOS</b>	<b>37,800</b>	<b>4,592.70</b>	<b>37,800</b>	<b>15,264</b>	<b>37,800</b>	<b>18,900</b>	<b>152,157</b>

Fuente: Modificado de DUALSEG S.A.

En la tabla numero 8 se analiza los gastos destinados para la nómina de los empleados que se contratara para la nueva Área de Reclamos, como podemos observar por tres ejecutivos y un gerente de área, el presupuesto que se necesita mensual es de USD\$12,576 y al año USD\$152,157

**Tabla 9: INCREMENTO DE PRODUCCIÓN CON LA NUEVA ESTRUCTURA DEL ÁREA DE RECLAMOS. DUALSEG S.A.**

	NUMERO DE NUEVOS CLIENTES	PRODUCCION PROMEDIO POR CLIENTE	TOTAL PRODUCCION
EJECUTIVO DE CUENTA	20	60	1,200
TOTAL ANNUAL	240	720	14,400
EJECUTIVO DE CUENTA	20	60	1,200
TOTAL ANNUAL	240	720	14,400
EJECUTIVO DE CUENTA	20	60	1,200
TOTAL ANNUAL	240	720	14,400
GERENTE COMERCIAL	10	1,200	12,000
TOTAL ANNUAL	120	14,400	144,000
<b>INGRESOS MENSUALES</b>	<b>70</b>	<b>1,380</b>	<b>15,600</b>
<b>INGRESOS ANUALES</b>	<b>840</b>	<b>16,560</b>	<b>187,200</b>

Fuente: Modificado de DUALSEG S.A.

En la tabla numero 9, se analiza el incremento de producción en número de clientes y en primaje (USD\$) con la nueva estructura del Área de Reclamos, es decir, con tres ejecutivos de cuenta y un Gerente Comercial, en donde se dedicarían únicamente a la captación de nuevos clientes para DUALSEG S.A., lo que generaría una producción mensual de USD\$15,600 y una producción anual de USD\$187,200

**Tabla 10: BENEFICIOS GENERADOS CON LA NUEVA ESTRUCTURA DEL ÁREA DE RECLAMOS. DUALSEG S.A.**

SUELDOS DE LA NUEVA ESTRUCTURA	152,157.00
GASTOS DE PAPELERIA	6,000.00
GASTOS DE TELEFONO	3,600.00
GASTOS DE MOVILIZACION	2,880.00
<b>TOTAL GASTOS NUEVA ESTRUCTURA</b>	<b>164,637.00</b>
NUEVA PRODUCCION	187,200.00
TOTAL GASTOS NUEVA ESTRUCTURA	164,637.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>22,563.00</b>

En la tabla número 10, se puede identificar una utilidad de USD\$22,563, esto significa que con la nueva estructura del Área del Reclamos se podrá generar mayores ingresos para DUALSEG S.A., y también se podrá brindar un mejor servicio personalizado a sus clientes.

**Tabla 11: RELACIÓN BENEFICIO – COSTO ÍNDICE RBC**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
INGRESOS	187,200	217,152	251,896
COSTOS	163,389	176,460	190,576
<b>FLUJO NETO</b>	<b>23,811</b>	<b>40,692</b>	<b>61,320</b>

En la tabla número 11, se puede analizar un incremento de ingresos del 16% cada año, de acuerdo a la experiencia de DUALSEG y a su presupuesto de producción. En el caso de los costos, el incremento es del 8% cada año, obteniendo como resultado un flujo neto positivo cada año.

Valor presente de los Beneficios

$$VPB = \frac{23.811}{(1+0.16)^1} + \frac{40.692}{(1+0.16)^2} + \frac{61.320}{(1+0.16)^3}$$

$$VPB = 20,526.72 + 30,240.78 + 39,285.13$$

$$VPB = 90,052.64$$

Valor presente de los costos

$$VPC = \frac{23.811}{(1+0.16)^0}$$

$$VPC = 23,811$$

Relación Beneficio – Costo

$$\text{RBC} = \frac{\text{VPB}}{\text{VPC}}$$

$$\text{RBC} = \frac{90,052.64}{23,811.00}$$

$$\text{RBC} = 3,782$$

Fuente: Finanzas Corporativas, Ross, S., Westerfield, R. & Jaffe, J, pág.: 165)

Como el indicador de rentabilidad RBC (Relación Beneficio – Costo) es mayor a 1, el proyecto es viable para DUALSEG S.A.

Con la contratación del nuevo personal para el Área de Indemnizaciones o Reclamos, se libera de carga operativa a los ejecutivos del Área Comercial, éstos a su vez compensaran con nuevos clientes, lo que genera nuevos ingresos para la Compañía, que además de compensar el gasto de sueldos del Área de Indemnizaciones o Reclamos, ayuda a alimentar la cartera de clientes con referidos, ya que los clientes seguirán teniendo un servicio personalizado por parte de los ejecutivos de DUALSEG, porque cuentan con personas que se dediquen exclusivamente del trámite de sus reclamos.

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

- La falta de estandarización del trabajo cotidiano tenía un efecto negativo, ya que generaba improductividad en la mayoría del personal.
- La estandarización del trabajo permitió dar un orden y labores específicos a cada funcionario, permitiendo mejorar la ejecución del trabajo y establecer los puntos de control de los procesos.
- Los puntos de control dentro del proceso de reclamos permiten mantener un proceso sólido, y a la vez garantiza que el producto que se entregue sea el deseado por el cliente.
- Se estandarizó el trabajo para evitar el caos en el personal de DUALSEG, ya que la carga de trabajo operativo dificulta mantener una buena atención a los clientes.
- El manual de procesos ayudará a que los ejecutivos del Área de Reclamos, sepan exactamente cómo dar trámite a un reclamo de un cliente de DUALSEG S.A.
- Se pudo observar que DUALSEG S.A. es una empresa que ha tenido un crecimiento cada año, lo que nos permite concluir que el levantamiento de los procesos y su aplicación en la nueva Área de Reclamos, va a colaborar con el crecimiento de la empresa tanto en número de clientes como en ingresos monetarios, ya que va a existir una Área enfocada en tramitar los reclamos de los clientes manteniendo la fidelización de los mismos y su incremento en el porcentaje

de renovaciones y adicionalmente, los ejecutivos de cuenta se dedicarán única y exclusivamente a la captación de nuevos clientes para DUALSEG S.A.

- Con la nueva estructura del Área de Reclamos, es decir con tres ejecutivos de cuenta y un Gerente Comercial se generaría una producción anual de USD\$187,200 y un monto de gastos USD\$164,637, por lo que podemos concluir que DUALSEG va a tener una utilidad de USD\$22,563 con la estandarización del trabajo en el Área de Reclamos.
- Se encontró que el personal de DUALSEG S.A., está conformado por gente joven, lo que ha permitido que cualquier cambio de cultura organizacional que se de se pueda aceptar más fácilmente, sobretodo en la parte tecnológica.
- Se observó que el personal de DUALSEG S.A., está constantemente en cursos de capacitación interno y externo, para que puedan solventar las inquietudes de los clientes tanto en la parte técnica del seguro, como en el caso de la atención personalizada.

## **4.2. Recomendaciones**

- Se recomienda el constante monitoreo del proceso, con el fin de garantizar su óptima utilización.
- Se recomienda estandarizar el trabajo de otras áreas de DUALSEG S. A.
- Se recomienda implementar un plan de mejora continua para evitar la obsolescencia de las mismas.
- Se recomienda incrementar dentro de los gastos salariales un rubro específico para comisiones por ventas para el Área Comercial, con el fin de incentivar a los

ejecutivos a cumplir con los presupuestos de producción de DUALSEG, es decir, con las ventas planificadas.

- Se podría incorporar un plan de incentivos para los ejecutivos de reclamos, los incentivos pueden ser monetarios, puntos para canjear entradas al cine, compra de comida o cursos de interés. Este plan de incentivos ayudará a mejorar el servicio al cliente y por ende la fidelización de clientes, lo que conlleva directamente a incrementar el porcentaje de renovaciones, lo que genera mayor ingreso para DUALSEG S.A.
- Se recomienda la compra de un sistema tecnológico integral de seguros, con el fin de aminorar los procesos operativos actuales, y que los reportes se obtengan directamente del sistema, que solamente se tengan que revisar y analizar.
- Se recomienda seguir fortaleciendo el Área de Indemnizaciones o Reclamos de DUALSEG S.A., ya que es la base fundamental en las Compañía de Seguros, las Compañías de Medicina Prepagada y en los Asesores Productores de Seguros sean éstos personales naturales o jurídicos, ya que el seguro por un ser un servicio, un intangible, el cliente únicamente percibirá si el seguro que adquirió es bueno o malo en el momento de un siniestro, porque en el momento de un siniestro es donde la Compañía puede demostrarle al cliente que el servicio que le brinda es el mejor o el peor.
- El mejoramiento de procesos en la empresa DUALSEG S.A. permitirá ofrecer un óptimo servicio con sus clientes actuales y con futuros clientes, lo que permitirá incrementar los ingresos, y se podrá realizar publicidad directa, para obtener una mayor captación de clientes, y a la vez aumentar el personal y una correcta distribución del mismo, para optimizar recursos materiales y humanos.
- Se recomienda capacitar al personal de DUALSEG S.A. en temas relacionados con siniestros y manejo de quejas.

- DUALSEG S.A. realiza el acompañamiento a sus clientes en el lugar del accidente cuando existe un choque o volcamiento, es necesario que DUALSEG S.A. continúe con la atención 24/7 las 24 horas del día, los 7 días a la semana, ya que esto ha permitido la fidelización de sus clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

Johnston, M.W., Marshall G. W. (2004). *Administración de Ventas* (3era. Ed.) México: Mc. Graw-Hill

Render, B., Heizer, J. (1996). *Principios de Administración de Operaciones* (primera edición) México: Prentice –Hall

Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Argentina: Granica S.A.

Martner, G. (2004). *Planificación y Presupuesto por Programas*. Siglo XXI editores S.A. de C.V.

Lovelock, C. (1997). *Mercadotecnia de Servicios*. (Tercera Edición). México: Prentice Hall

Walton, M. (1992). *El Método Deming en la Práctica*. Bogotá: Editorial Norma S.A.

Fantova, F. (2009). *Manual para la gestión de la intervención social*. (Segunda Edición) Madrid: Editorial CCS

Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*. (11ª. Edición). México: Cengage Learning Editores

Ross, S., Westerfield, R. & Jaffe, J. (1997). *Finanzas Corporativas*. (Tercera Edición). México: Mc. Graw-Hill

Ross, S., Westerfield, R. & Jaffe, J. (2005). *Finanzas Corporativas*. (Séptima Edición). México: Mc. Graw-Hill

Dornbusch, R., Stanley, F. (1994). *Macroeconomía*. (Sexta Edición). España

Parkin, M., Esquivel, G. (2001). *Microeconomía*. (Quinta Edición). México: Pearson Education

- Vidal Anizabaleta, E. (2004). *Diagnostico Organizacional*. Eco Ediciones
- Ponce Talancon, H. (2007). *Enseñanza e Investigación en Psicología*.
- Perez Fernandez, J. (2010). *Gestión por Procesos*. Esic Editorial
- Fontalvo. T., Vergara J.C. (2010). *La Gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. Eumed Editorial
- Garcia, A. (2004). *Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos*. México: Editorial Limusa
- Nava Carbellido, V. (2005). *¿Qué es la Calidad?*. México: Limusa
- Deming, W. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Díaz de Santos S.A.
- Kanuk, Schiffman. *Comportamiento del Consumidor*. Octava Edición: Pearson Prentice Hall
- Quintanilla, B. (2003). *Personalidad Madura Tratamiento y Carácter*. México: D.R. Publicaciones Cruz
- Mejía, B. (2006). *Gerencia de Procesos para la Organización y el control Interno de Empresas de Salud*. Bogotá: Eco Ediciones
- Bernal, C. *Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades, y ciencias sociales*, Tercera Edición.
- Gabriel Baca, U. *Evaluación de Proyecto*, Quinta Edición.
- Lara, Byron .*Como Elaborar Proyectos De Inversión Paso a Paso*
- Restrepo Puerta, L.F., (2005). *Gestión del Mejoramiento Bajo Ambiente TQM*. Primera Edición. Colombia: Centro Editorial Rosatista.

Saavedra, R. (2001). *Planificación del Desarrollo*. Segunda Edición. Colombia: Editorial Géminis.

Cloninger, S. (2003). *Teorías de la Personalidad*. Tercera edición, Editorial Pearson

Nantel, J., Bilodeau, S., Rieh, J. & Montoro, J. (2009). *Marketing de las artes y Cultura*, Segunda Edición, Quebec: Editorial Ariel S.A.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. 2da. Edición, México: Pearson Educación.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista P., *Metodología de la Investigación*, 4ta. Edición, México: McGraw Hill.

Ecuador: su realidad, edición actualizada 2009-2010.

Contextos Socioeconómicos y Políticas Sectoriales.

Informe sobre Desarrollo Humano 2011.

Sistemas de Seguros Privados, Superintendencia de Bancos y Seguros.

Ley General de Seguros

Vollmann, T., Whybark, D. (1997). *Sistemas de Planificación y Control de la Fabricación*. Bogotá: Mc Graw-Hill.

Rodriguez, G., Gil, J. & Garcia, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. España: Ediciones Aljibe.

Bonilla, A. (2008). *Ecuador en la era de Correa: Crisis política y emergencia de liderazgo personalizado*. 1 edición. Wilson Center

Acosta, A. (2012). *Breve historia económica del Ecuador*. (3 era edición). Corporación Editora Nacional

Martino, S. (2012). *Formación ética transversal en el currículo universitario. Emprendimos el camino*. (1era Edición). Buenos Aires: Print

Lutsak, N. (2012). *Maestría en: Gestión y Desarrollo Social*, Modulo IV Procesos Básicos de la Gestión. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja

Marchan, C., Oviedo, M. (2011). *Gestión por Procesos en la Administración Pública*. (Primera Edición). Quito: Editorial IAEN

Garau, J. (2005). *Guía para la Gestión de Calidad de los Procesos de Servicios Sociales*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

II Informe Nacional de los Objetivos de Desarrollo del Milenio

Banco Central del Ecuador. Información Macroeconómica

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. Información Estadística.