

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERA COMERCIAL

**TEMA: DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA UNISEGUROS C. A. ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS
UBICADA EN EL NORTE DE QUITO, SECTOR LA MARISCAL.**

Autora:

OLGA GABRIELA SANDOVAL VARGAS

Directora:

GILMA CEVALLOS

Quito, diciembre 2012

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD DE LA AUTORA

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Gabriela Sandoval

CI: 1713970380

Quito, noviembre del 2012

AGRADECIMIENTO

Al término de este trabajo final, me siento muy agradecida hacia las personas que con sus conocimiento, paciencia y dedicación supieron guiarme en estos años de estudio y culminación de este periodo estudiantil, en primer lugar quiero agradecer a mi directora la Ing. Gilma Cevallos que con sus palabras de aliento y toda su sabiduría pudo darme el impulso que necesitaba para poder finalizar con éxito este trabajo que significa la recopilación de todas las enseñanzas en esta prestigiosa Universidad.

Muchas gracias por todo el conocimiento recibido y la satisfacción de saber que puedo culminar mi carrera universitaria con éxito.

Gabriela Sandoval.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi hijo Matías, para demostrarle que a pesar de todos los problemas que se han presentado, nunca perdí las ganas de salir adelante y luchar por lo que se quiere, nada es imposible, solamente debemos proponérselo, ser perseverante en nuestros deseos, conservar la humildad, para ser personas de bien.

TE AMO.

RESUMEN

UNISEGUROS C. A. es una empresa dedicada al asesoramiento en seguros, esta empresa esta próxima a cumplir sus 50 años, en todo este tiempo, en algún momento perdieron el espíritu competitivo y se dedicaron a la conservación de la cartera actual de clientes y dejaron de lado la gestión comercial, para poder analizar las causas de estos y otros problemas analizados, en el capítulo primero hablamos de que son los seguros, que tipo de seguros existe, la evolución de los seguros en el ecuador y un análisis del mercado de seguro, para de esta manera poder conocer a que se dedica específicamente la organización y entender de la materia de seguros para poder dar un análisis mas objetivo a las falencias.

En el capítulo segundo hablamos de la empresa y la situación actual, la misión, visión que mantiene como asesores de seguros, los valores y políticas que se encuentran delineadas en su sistema de gestión de calidad, así como también del servicio y las relaciones internacionales que han logrado mantener en todos estos años de servicio, en este capítulo realizamos un análisis de las 5 fuerzas de porte y también el análisis del macro entorno y el micro entorno, de esta manera es más fácil poder delinear las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas que presenta actualmente y a partir de estas poder ejecutar un plan de acción, minimizando las debilidades y amenazas.

En el capítulo tercero tenemos la investigación del mercado, este análisis lo realizamos por una encuesta que la empresa realiza anualmente, los encuestados son clientes actuales y clientes perdidos actualmente, la encuesta nos ayudara a saber cual es la percepción del servicio y el grado de satisfacción que mantiene por nuestra atención, los comentarios que la encuesta arroja ayuda al proceso de análisis, y podemos de esta manera definir que acciones tomar y en que áreas de la organización, además conoceremos su mercado real actualmente y la producción que ha mantenido en años anteriores, y el posicionamiento de mercado con relación a las comisiones cobradas.

En el capítulo cuarto realizamos el diseño de un plan de marketing estratégico para la empresa UNISEGUROS C. A. indicando un breve diagnóstico por todo lo analizado anteriormente, para determinar de una manera objetiva los factores a los cuales debemos dirigir nuestras acciones realizamos matrices de análisis interno, externo, de vulnerabilidad, de aprovechamiento, marketing mix y análisis FODA, de los cuales concluimos las estrategias que utilizaremos para poder darle a la organización un PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO que esta necesita, cumpliendo con un tiempo determinado, un presupuesto elaborado para las acciones que tomaremos y una proyección con y sin el plan en ejecución, de esta manera al empresa podrá tener una imagen corporativa crecer en el mercado y distinguieres por sum servicio y la cadena de valor que este le ofrece.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
---------------------	----------

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1. Concepto de Seguros	2
1.2. Tipos de Seguros	3
1.3. Principios Legales	6
1.4. Evolución del Mercado de Seguros en el Ecuador	9
1.5. Estructura de Mercado Asegurador	13
1.6. Análisis FODA del Mercado Asegurador	18

CAPÍTULO 2

UNISEGUROS C. A.

2.1. Historia	24
2.1.1. Organigrama	26
2.1.2. Misión	28
2.1.3. Visión	28
2.1.4. Objetivos	29
2.1.5. Valores	33
2.1.6. Políticas	34
2.1.7. Relaciones internacionales	37

2.1.8. Servicios	38
2.2. UNISEGUROS C. A. y El Mercado	39
2.2.1. UNISEGUROS C. A. y su Macro Entorno	41
2.2.2. UNISEGUROS C. A. y su Micro Entorno	50
2.2.3. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter	56
2.2.3.1. Poder de negociación de los clientes	57
2.2.3.2. Poder de negociación de los proveedores	60
2.2.3.3. Amenazas de nuevos entrantes	63
2.2.3.4. Rivalidad entre los competidores	65
2.3. Análisis FODA de la organización UNISEGUROS C. A.	68

CAPÍTULO 3

INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

3.1. Definición	70
3.2. Objetivos de la investigación de mercado	70
3.3. El consumidor	71
3.3.1. Evaluación de satisfacción de clientes UNISEGUROS C. A.	71
3.3.1.1. Conclusiones y comentarios de las evaluación de satisfacción a clientes UNISEGUROS C. A. (junio 2011)	88
3.3.2. UNISEGUROS C. A. Análisis de la producción	100
3.4. Target Market	101
3.4.1. Posicionamiento en el Mercado	102

CAPÍTULO 4

PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO

4.1.	Propuesta del Marketing	106
4.1.1.	Justificación	107
4.1.2.	Objetivos de la Propuesta	108
4.2.	Diagnóstico	110
4.2.1.	Análisis FODA	110
4.2.2.	Factores Internos	111
4.2.3	Factores Externos	112
4.3.	Matriz de Estrategias	113
4.3.1.	Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE	114
4.3.2.	Matriz de Evaluación de Factores Internos IFE	118
4.3.3.	Matriz de Vulnerabilidad (DA)	123
4.3.4.	Matriz de Aprovechamiento (FO)	126
4.4.	Plan Estratégico	129
4.4.1.	Mercado objetivo	129
4.5.	Estrategias	130
4.5.1.	Definición de estrategias	130
4.5.2.	Tipos de estrategias	130
4.5.3.	Perfil de estrategias a adaptarse	131

4.5.3.1. Estrategias para captar clientes de la competencia	132
4.5.4. Estrategias de posicionamiento	139
4.6. Estrategias de Marketing	140
4.6.1. Estrategias de la demanda selectiva	140
4.6.1.1. Estrategias para expandir el mercado	140
4.6.1.2. Estrategias para captar clientes de la competencia	141
4.6.1.3. Estrategias para conservar y expandir la demanda dentro de la base del consumidor actual	142
4.7. Marketing Mix	143
4.7. 1. Servicio	143
4.7.1.1. Estrategias de servicio	143
4.7.2. Precio	153
4.7.2.1. Estrategias del precio	153
4.7.3. Plaza	156
4.7.3.1. Estrategias de plaza	156
4.7.4. Promoción	161
4.7.4.1. Estrategias de promoción	161
4.7.5. Personal	164
4.7.5.1. Estrategias de personal	164
4.7.6. Presencia (evidencia física)	166
4.7.6.1. Estrategias de presencia	166

4.7.7. Partners (alianzas)	169
4.7.7.1. Estrategias de Partners	169
4.7.8. Procesos	171
4.7.8.1. Estrategias de procesos	171
4.8. Implementación y Control	174
4.8.1. Planes de acción	175
4.9. Presupuesto	190
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	194
BIBLIOGRAFÍA	196
NET GRAFÍA	197
ANEXOS	199

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICO

Cuadro #1:	Aseguradoras Importantes en el Ecuador_____	10
Cuadro #2:	Asesores Productores de Seguros en el Ecuador_____	11
Cuadro #3:	Estructura del Mercado Asegurador_____	14
Cuadro #4:	Cadena de Servicios del Mercado Asegurador_____	16
Cuadro #5:	Matriz FODA del Mercado Asegurador_____	18
Cuadro #6:	Oficinas UNISEGUROS C. A._____	25
Cuadro #7:	Matriz de Objetivos UNISEGUROS C. A._____	30
Cuadro #8:	Valores Institucionales de UNISEGUROS C. A._____	33
Cuadro #9:	Relaciones Internacionales_____	37
Cuadro #10:	Oferta de Servicios de UNISEGUROS C. A._____	39
Cuadro #11:	Factores del Macro Entorno de UNISEGUROS C. A._____	41
Cuadro #12:	Cuadro de Análisis de la Competitividad_____	56
Cuadro #13:	Cartera de Clientes Mayor_____	57
Cuadro #14:	Principales Proveedores de Seguros para UNISEGUROS C. A._____	61
Cuadro #15:	Los Competidores_____	67
Cuadro #16:	Matriz FODA UNISEGUROS C. A._____	70
Cuadro #17:	Formulario de Evaluación de Ramos Generales_____	72
Cuadro #18:	Formulario de Evaluación de Ramos Personas_____	73
Cuadro #19:	Clientes Evaluados (Junio 2011)_____	74
Cuadro #20:	Elementos de Evaluación_____	75
Cuadro #21:	Comentario Expuesto por los Clientes Evaluados en Ramo de Personas_____	93
Cuadro #22:	Comentarios Expuestos por los clientes Evaluados en Ramos Generales_____	96
Cuadro #23:	Mercado Objetivo por Sectores_____	101
Cuadro #24:	Matriz FODA_____	110
Cuadro #25:	Factores de Ponderación Matriz EFE_____	113
Cuadro #26:	Factores de Calificación Matriz EFE_____	114
Cuadro #27:	Matriz EFE_____	115

Cuadro #28:	Factores de Ponderación Matriz EFI_____	118
Cuadro #29:	Factores de Calificación Matriz EFI_____	119
Cuadro #30:	Matriz EFI_____	120
Cuadro #31:	Factores de Incidencias de las Variables Matriz DA_____	123
Cuadro #32:	Matriz de Vulnerabilidad_____	124
Cuadro #33:	Matriz de Aprovechamiento_____	126
Cuadro #34:	Matriz FODA_____	128
Cuadro #35:	Perfil Estratégico_____	131
Cuadro #36:	Dimensiones de Diferenciación Básica_____	133
Cuadro #37:	Estrategias de Posicionamiento_____	140
Cuadro #38:	Marketing Mix de Servicios_____	142
Cuadro #39:	Diagrama de calidad del Servicio de Acuerdo a la Certificación ISO 9001_____	145
Cuadro #40:	Elementos para el Diseño del Servicios_____	151
Cuadro #41:	Proceso de Canal de Distribución de la Organización_____	156
Cuadro #42:	Cadena de Valor UNISEGUROS C. A._____	159
Cuadro #43:	Canal de distribución UNISGUROS C. A._____	159
Cuadro #44:	Plan de Acción No. 1_____	175
Cuadro #45:	Plan de Acción No. 2_____	178
Cuadro #46:	Plan de Acción No. 3_____	183
Cuadro #47:	Plan de Acción No. 4_____	186
Cuadro #48:	Presupuesto de los Planes de Acción_____	190
Cuadro #49:	Plan de Pagos para Implementación del Plan de Marketing_____	191

Gráfico #1:	Organizaciones dentro del Mercado de Seguros_____	12
Gráfico #2:	Organigrama General de UNISEGUROS C. A._____	26
Gráfico #3:	Organigrama UNISEGUROS C. A Oficina Quito_____	27
Gráfico #4:	Participación de los Asesores en el Mercado Asegurador_____	40
Gráfico #5:	Producción de los Asesores por Ramos de Seguros_____	43
Gráfico #6:	Estratificación Socioeconómica de la Ciudad de Quito_____	48
Gráfico #7:	Promedio de Calificación en Administración de Programas de Seguros Ramos Generales y Personas_____	76
Gráfico #8:	Promedio de Calificación de Respuestas en Siniestros Ramo Personas_	78
Gráfico #9:	Promedio de Calificación de Respuestas en Siniestros Ramo Generales_____	80
Gráfico #10:	Promedio de Calificación de Respuesta en Recepción de Ramos Generales y Personas_____	81
Gráfico #11:	Calificación de Visitas Realizadas en Ramos Generales y Personas____	83
Gráfico #12:	Promedio de Calificación en Calidad y Profesionalismo en Ramos Generales y de Personas_____	84
Gráfico #13:	Promedio de Calificación en Calidad del Servicio que brinda en Ramos Generales y Personas_____	85
Gráfico #14:	Calificación Promedio para la Recomendación del Servicio en Ramos Generales y Personas_____	86
Gráfico #15:	Promedio de Calificación de Respuesta en el Servicio de Proveedores de Seguros en Ramos Generales y Personas_____	87
Gráfico #16:	Resumen de Medición de Evaluación Ramo Personas_____	89
Gráfico #17:	Resumen de Medición de Evaluación de Ramos Generales_____	90
Gráfico #18:	Consolidación de Calificaciones Promedio en Ramos Generales y Personas_____	91
Gráfico #19:	Producción General de UNISEGUROS C. A._____	100
Gráfico #20:	Posicionamiento de UNISEGUROS C. A. en los últimos 4 años_____	102
Gráfico #21:	Logotipo Actual de la Organización_____	146
Grafico #22:	Producción con Proyecto y sin Proyecto Consolidado_____	193

INTRODUCCIÓN

UNISEGUROS C. A. es una agencia asesora productora de seguros que en años anteriores, ha sido considerada como la mejor del mercado, aunque todavía mantiene su prestigio por sus años de experiencia, la gerencia no ha realizado inversión en su imagen corporativa, y tampoco ha realizado actualización de software y hardware dentro de la organización desde el año 1995, otra de las problemáticas de la organización es que no realizan ninguna gestión comercial, ya que carecen de este departamento, y estas funciones están delegadas a los gerentes de cada ciudad, por lo que es difícil que puedan dirigir a sus subordinados, estar pendientes de las responsabilidades gerenciales, y preocuparse por traer clientes nuevos a la organización, la organización para medir el nivel de satisfacción que perciben los clientes actuales por el servicio, siempre plantea como comentarios de actualización tecnología, de mails, etc., que han dejado sin efecto durante varios años, con el diseño de este plan de marketing lo que se desea es que la organización pueda volver a ser catalogada como una de las mejores compañías dentro del corretaje de seguros, uno de los principales objetivos de este plan es poder formar el área de fuerza de ventas, además de comercializar a la empresa como marca, y actualizar su tecnología, para de esta manera logra que se encuentra a la vanguardia de los corredores de seguros en el Ecuador.

CAPÍTULO 1

LOS SEGUROS

1.1. Conceptos de Seguros

El seguro es un contrato por el cual una de las partes (el asegurador) se obliga, mediante una prima que le abona la otra parte (el asegurado), a resarcir un daño o cumplir la prestación convenida si ocurre el evento previsto, como puede ser un accidente o un incendio, entre otras.

El contrato de seguro puede tener por objeto toda clase de riesgos si existe interés asegurable, salvo prohibición expresa de la ley. Por ejemplo:

Los riesgos de los incendios.

Los riesgos de las cosechas.

La duración de la vida de uno o más individuos.

Los riesgos del mar.

Los riesgos de los transportes por aire o tierra.

“El asegurador por lo general es una compañía de seguros organizada bajo la forma de sociedad anónima; pero también existen cooperativas y mutualidades de seguros e incluso un organismo oficial o del estado que realiza operaciones de este tipo. Asimismo, en algunas provincias funcionan entidades aseguradoras oficiales o del estado.”¹

El contrato de seguro es consensual, bilateral y aleatorio. Es consensual porque se perfecciona por el mero consentimiento de las partes y produce sus efectos desde que se ha realizado la convención; es bilateral puesto que origina derechos y obligaciones

recíprocas entre asegurador y asegurado, y es aleatorio porque se refiere a la indemnización de una pérdida o de un daño producido por un acontecimiento o un hecho incierto, pues no se sabe si se va a producir y en el caso contrario no se sabe cuándo ello ha de acontecer.

1.2. Tipo de Seguros

Los seguros pueden clasificarse de varias formas, pueden estar manejados por el estado, o por una institución privada y se los denomina de la siguiente manera:

1. **Seguros sociales:** Los seguros sociales tienen por objeto amparar a la clase trabajadora contra ciertos riesgos, como la muerte, los accidentes, la invalidez, las enfermedades, la desocupación o la maternidad.

Estos tipos de seguros son obligatorios y están a cargo de los empleadores o del mismo asegurado en el caso de una aportación voluntaria y en algunos casos es responsabilidad del estado, ya que, financian la indemnización de las personas que lo necesitan.

Otra de sus características es la falta de la póliza, como un documento que avale derechos y obligaciones por parte del estado o del asegurado, la normativa de este tipo de seguros son establecidos mediante leyes y a su vez reglamentados por decretos, y dentro de estos términos se establece derechos, deberes y obligaciones.

¹ ASPECTOS TÉCNICO DE SEGUROS; Folleto otorgado por el INSTITUTO DE PRÁCTICAS BANCARIAS; 2010; CLASE 69.

2. **Seguros privados:** Estos tipo de seguros son controlados voluntariamente por el asegurado utilizado para cubrir cierto tipo de riesgos mediante el pago de una prima, además podemos señalar que en este tipo de seguros se emite una póliza la cual comprende todos los derechos y obligaciones como un contrato de seguro. De acuerdo con su objeto los seguros privados pueden clasificarse en seguros sobre las personas y seguros sobre las cosas.

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

La clasificación de los seguros de vida, conforme al riesgo que cubren son:

- **Seguros en caso de muerte:** En los seguros de este tipo, al fallecimiento del asegurado, la aseguradora abona al beneficiario determinado una cantidad determinada por el seguro contratado.
- **Seguros individuales:** Son los contratos por medio de los cuales se asegura una persona con un seguro de muerte, de vida o mixto.
- **Seguros colectivos:** En estos contratos se asegura la vida de numerosas personas. El seguro se paga a la muerte de estas, a los beneficiarios instituidos.
- **Seguro sobre las cosas:** En este se comprende los bienes a los cuales se les protege de un evento fortuito futuro.

- **Seguro contra incendio:** Con este seguro se cubre los bienes muebles e inmuebles contra el riesgo de los incendios. La compañía aseguradora indemniza al asegurado por el daño que hubieran sufrido los bienes objeto del seguro, a causa de un incendio, por su puesto siempre que este no haya sido intencional.
- **Seguro de automóviles:** Este tipo de seguros cubre la integridad del vehículo, para prevenir cualquier daño por choque o por eventos futuros que ocasionen daño al bien asegurado.
- **Responsabilidad civil:** Por lesiones causadas a terceros y por daños producidos a cosas de estos. Si el dueño del automotor asegurado, causa por accidentes daños corporales o la muerte de un tercero, la compañía responde hasta un determinado importe. La indemnización por daños materiales es más reducida.
- **Incendio, accidente y robo:** la póliza ampara al propietario del vehículo contra estos riesgos de acuerdo con la suma asegurada. En el caso de accidentes el seguro cubre los daños sufridos por el automotor.
- **Seguro de transporte:** Puede ser marítimo, fluvial, terrestre y aéreo, cubre los riesgos que pesan sobre los medios de transportes, los efectos transportados y los pasajeros. La compañía indemniza al propietario de los medios de transporte los daños que estos puedan sufrir en el cumplimiento de su misión por diversos accidentes, conforme al capital asegurado. También cubre este seguro los daños o lesiones que puedan sufrir los pasajeros como consecuencia de accidentes de transportes.

1.3. Principios Legales

“PRINCIPIO DE INDEMNIZACIÓN”²: Uno de los conceptos legales más importantes dentro la materia de seguros, es aceptar paga, pero no más allá de la cantidad real de la pérdida, los seguros de responsabilidad civil y de propiedad son contratos de indemnización. Este principio tiene dos finalidades básicas, evitar que el asegurado se beneficie de una pérdida, y reducir el riesgo final.

Este principio de indemnización se fundamenta en el concepto de valor efectivo real, esto quiere decir que la indemnización se realizara por el valor real de la propiedad al momento del siniestro, se utilizan tres métodos para calcular el valor real:

Costo de reposición menos la depreciación

Valor normal del mercado

Regla de evidencia general

“PRINCIPIO DE SUBROGACIÓN”³: Este principio es por el cual el asegurador se subroga en los derechos de asegurado a cambio de la indemnización para actuar contra terceros responsables de una pérdida o daño, con el objeto de tratar de recuperar el valor de la indemnización.

La subrogación permite a la aseguradora iniciar cualquier acción, en nombre del asegurado, en contra de una persona natural o jurídica que tenga responsabilidad en la causa que provocó la indemnización.

² SECURITY RE; Boletín trimestral de aporte al sector asegurador; Boletín No. 9/ enero 2010

³ ASPECTOS TECNICO DE SEGUROS; Folleto otorgado por el INSTITUTO DE PRÁCTICAS BANCARIAS; 2010; CLASE 69, Archivo Digital, Pág. 9

El valor pretendido por la aseguradora como subrogación debe ser igual al valor desembolsado como indemnización, y bajo ningún concepto pretender recobrar un valor superior.

En caso de que la aseguradora recupere un valor superior a la indemnización, está en la obligación de devolver al asegurado, luego de descontar los gastos que pueden haber producido, y siempre que en la indemnización se haya aplicado algún tipo de deducible.

Si no existe indemnización no puede haber subrogación, la indemnización es la madre de la subrogación. Al igual que la indemnización que no permite lucro o enriquecimiento ilícito para el asegurado cuando existe una pérdida, la subrogación no permite lucro o enriquecimiento para la aseguradora por el valor recuperado.

En el seguro de vehículos el valor del recupero debe ser igual al valor indemnizado por un choque del vehículo y bajo ningún concepto tratar de reclamar al culpable del choque un valor superior.

“PRINCIPIO DE BUENA FE⁴”: Este principio obliga a actuar con la máxima honestidad y moral a ambas partes (ASEGURADOR Y ASEGURADO) interpretando todo lo estipulado en los contratos y en la determinación del alcance de los compromisos asumidos.

Obligaciones del asegurado:

El asegurado tiene que ser claro y preciso en la descripción de la naturaleza del riesgo que desea cobertura, con lo cual el asegurador tendrá elementos adecuados para la toma de decisión, sobre aceptación, rechazo del riesgo o propuesta del seguro, así como para la determinación de la prima a cobrarse.

⁴ ASPECTOS TÉCNICO DE SEGUROS; Folleto otorgado por el INSTITUTO DE PRACTICAS BANCARIAS; 2010; CLASE 69, Archivo Digital, Pág. 8

El asegurado está en la obligación de ser veraz en la declaración y todas las circunstancias por él conocidas sobre el objeto o bien que va asegurarse, para que el asegurador tenga los suficientes elementos de juicio en los que basará su decisión de aceptar o rechazar dicho riesgo y el valor económico que deberá aplicar.

Obligaciones del asegurador:

Está obligado a informar en forma clara y exacta sobre el contrato de seguro, para que el asegurado pueda comprender el alcance del mismo y los compromisos contraído por ambas partes.

Estas manifestaciones evitarán divergencias de criterios, cuando se producen siniestros, modificaciones al riesgo, incremento de suma asegurada o a eludir responsabilidades establecidas en el contrato de seguros.

“PRINCIPIO DE INTERÉS ASEGURABLE⁵”: Este principio es el vínculo que existe entre el asegurado y el objeto asegurado, una persona tiene un interés asegurable cuando se beneficia de la conservación de un objeto y se perjudica si este sufre daño o pérdida.

Este principio nos guía a asegurar solamente aquellos bienes que nos pertenecen o aquellos sobre los que tenemos responsabilidad. Para que exista un contrato de seguro debe estar presente el interés asegurable, en ausencia de este, no puede existir un contrato válido.

Para que exista un contrato de seguro debe estar presente el interés asegurable, en ausencia de éste, no puede existir un contrato válido, las aseguradoras no cubren un objeto o bien determinado, sino el interés que una persona tiene en ese objeto asegurado.

⁵ ASPECTOS TECNICO DE SEGUROS; Folleto otorgado por el INSTITUTO DE PRÁCTICAS BANCARIAS; 2010; CLASE 69, Archivo Digital, Pág. 8

Interés asegurable no solo es un requisito esencial del contrato de seguros, es el principio que preserva la auténtica naturaleza del seguro y sustenta las bases técnicas de toda la institución aseguradora.

El interés asegurable debe ser satisfecho por el asegurado antes o durante el perfeccionamiento del contrato, en seguros de transporte debe satisfacer el momento del siniestro y no cuando se esté perfeccionando el contrato pero por lo menos debe tener la intención de adquirir un interés asegurable en un futuro cercano.

1.4. Evolución del Mercado de Seguros en el Ecuador⁶

El mercado de seguros en el Ecuador ha logrado un crecimiento acelerado en los últimos años, ya que los productores de seguros han desarrollado técnicas para la comercialización de este tipo de servicios no buscados.

Podemos observar que con el pasar de los años las aseguradoras han logrado fortalecer su financiamiento, con la contratación de nuevos clientes y las alianzas con asesores productores de seguros con carteras de clientes extensas.

La mayor parte de las aseguradoras que comercializan sus productos siempre buscan intermediarios de seguros sólidos en su gestión para poder crecer junto a ellos y lograr solides y fidelidad de cada uno de los clientes e intermediarios.

Actualmente existen alrededor de 43 aseguradoras calificadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que poco a poca han logrado contribuir con la expansión de esta cultura en seguros en el Ecuador. A continuación nombraremos a las aseguradoras que se han mantenido y expandido el mercado asegurador en los últimos 3 años haciendo de

⁶ ECUADOR: El mercado de seguros continua creciendo; [en línea]

<<http://segurosdeart.blogspot.com/2011/06/ecuador-el-mercado-de-seguros-continua.html>> (Fecha de Acceso: 02/2012)

los seguros una manera de prevención para el sector empresarial, comercial como para las personas.

CUADRO #1: ASEGURADORAS IMPORTANTES EN EL ECUADOR

RAMOS GENERALES	RIESGOS DE VIDA
 ACE SEGUROS	 BMI DEL ECUADOR
 AIG METROPOLITANA	 BUPA
 ASEGURADORA DEL SUR	 PAN AMERICAN LIFE
 SEGUROS COLONIAL	 SALUD SA
 ECUATORIANO SUIZA	 EQUIVIDA
 SEGUROS ORIENTE	 COLVIDA
 PANAMERICANA DEL ECUADOR	
 SEGUROS EQUINOCCIAL	
 SEGUROS UNIDOS	

Fuente: SBS⁷

Elaborado por: Gabriela Sandoval

⁷ SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS; [en línea]
 <http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=492&vp_tip=2&vp_buscr=57>(Fecha de Acceso 02/2012)

Después de nombrar a los principales proveedores de seguros tenemos también a los corredores de seguros que ayudan con el asesoramiento y la administración de los de los seguros, este sector también se enfoca en el sector empresarial, industrial ya que este tipo de empresas necesitan el asesoramiento de expertos conocedores en este tema, actualmente existen más de 300 corredores de seguros calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros que pueden ejercer sus funciones de una manera transparente ante los clientes.

El incremento de ellos en los últimos 3 años ha hecho que la oferta sea mayor que la demanda en este sector, esto se debe a que no existe un reglamento, que regule la calificación de los corredores de seguros en la Superintendencia de Compañías, como se puede observar en el cuadro adjunto se presenta por volúmenes de comisiones las 11 primeras empresas en corretaje de seguros.

CUADRO # 2: ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS EN EL ECUADOR

TECNISEGUROS
NOVAECUADOR
ECUAPRIMAS
ASERTEC
ALAMOS
ACOSAUSTRO
Z. H. M. ZULOAGA
RAÚL COCA BARRIGA
CLAVESEGUROS
KOLOSOS SEGUKOL
UNISEGUROS

Fuente: SBS⁸

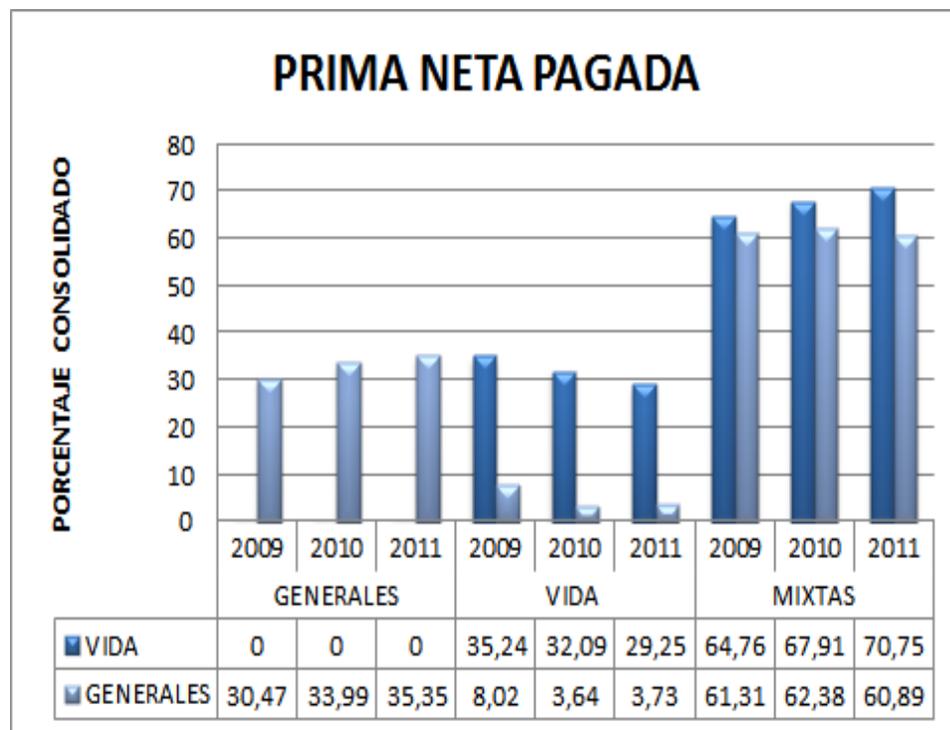
Elaborado por: Gabriela Sandoval

⁸ SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS; [en línea]
<http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index?vp_art_id=&vp_tip=6&vp_busr=/practg/pk_ranking_comision.p_asesores> (Fecha de Acceso: 02/2012)

Dentro del mercado de seguros se pueden destacar tres tipos de organizaciones, aseguradoras en ramos generales, aseguradoras especializadas en seguros de vida y aseguradoras mixtas que comercializan los dos tipos generales de seguros.

Como podemos observar el cuadro a continuación la mayor parte del mercado se encuentra en las organizaciones mixtas ya que mucha de las empresas busca un proveedor de servicio completo.

GRÁFICO #1: ORGANIZACIONES DENTRO DEL MERCADO DE SEGUROS



Fuente: SBS⁹

Elaborado por: Gabriela Sandoval

⁹ SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS; [en línea]
 <http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/estadisticas/seguros_privados/estadisticas_seguros_por_aseguradora/2011.zip>, (Fecha de Acceso 02/2012)
 <http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/estadisticas/seguros_privados/estadisticas_seguros_por_aseguradora/2010.zip>, (Fecha de Acceso 02/2012)
 <http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/estadisticas/seguros_privados/estadisticas_seguros_por_aseguradora/2009.zip>, (Fecha de Acceso 02/2012)

El negocio de los seguros de vida y generales en el país registra un crecimiento del 21,3%, las cifras de la Superintendencia de Bancos y Seguros muestran que las primas netas pagadas por las empresas aseguradoras están en \$1.094 millones, lo que indica un crecimiento acelerado en el sector y la expansión en la cultura de seguros dentro de nuestro país.

El análisis comparativo que realiza la SBS y todo el mercado asegurador nos indica que “Siempre que hay inflación también hay incremento en el mercado de seguros, porque los valores asegurados suben”¹⁰, por lo tanto siempre que exista una variación en el valor de la inflación, los valores de seguros serán los que se encuentren beneficiados o perjudicados sea el caso.

1.5. Estructura del Mercado Asegurador

Para poder realizar la investigación de mercado es importante conocer cómo se encuentra comprendido el mercado asegurador, cual es la cadena de servicio que se presenta por los diferentes subgrupos que se encuentran delineados en este esquema, de una manera general se muestra el esquema del mercado y las entidades que trabajan en este medio:

¹⁰ Artículo; “El mercado de seguros superó los \$1.000 millones en Ecuador, en 2011” [en línea] <<http://lanoticialinstante.com/index.php?sec=not&idnot=19915>>, (Fecha de Acceso 02/2012)

CUADRO #3: ESTRUCTURA DEL MERCADO ASEGURADOR



Fuente: SBS ¹¹

Elaborado por: Gabriela Sandoval

ASEGURADORAS, son las entidades jurídicas, debidamente autorizada por las entidades competentes para seguir con la actividad de asegurar bienes, que asumen la responsabilidad de indemnizar al asegurado, por los daños producidos por un riesgo amparado, a cambio de recibir una prima anticipada.

REASEGURADORES, son entidades que otorgan o aceptan una cobertura de reaseguros, es decir el seguro del reaseguro, es una empresa que cubre a la cartera o

¹¹ SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS; Folleto Gestión y Resultados 2007 – 2010; Pág. 4

ramo determinado de unas aseguradoras, dando lugar a lo que se llama la atomización del riesgo.

CORREDORES O BROKERS DE SEGUROS, intermediario, asesor, es la persona natural o jurídica que tiene a su cargo y bajo su responsabilidad el asesorar debidamente al asegurado, tanto en la parte de la emisión de la póliza bajo las condiciones acordadas o en caso de ocurrencia de un siniestro, la función principal del corredor es negociar las coberturas idóneas, según las necesidades, a cambio de primas justas y accesibles, no mantiene contratos con ninguna entidad aseguradora, ofrece asesoramiento imparcial a quienes demanda la cobertura o quienes se encuentran expuestos a su patrimonio, personas, intereses o responsabilidades.

AJUSTADORAS DE SINIESTROS, es una entidad que posee personal capacitado en conocimientos y experiencia sobre la materia, quien dictamina los puntos concretos a los que se somete en su criterio ante cualquier situación de siniestro, intervine para conocer las causas productoras de este evento, establece las responsabilidades de la aseguradora, además de valorizar y liquidar los daños ocasionados según la condición originales del contrato, verificando al cobertura y el alcance de cada evento.

INSPECTORES DE RIESGOS, analiza el interés asegurable es decir inspecciona el estado de los bienes que se quieren asegurar, observa todo lo que se encuentra en buen estado, imprime un reporte y recomienda al asegurado que hacer con el bien.

El registro de estas entidades dentro de la Superintendencia de Bancos y Seguros, nos permite identificar los subgrupos que posee el mercado.

Además como interactúa cada uno, brindando desde una perspectiva diferente los servicios que abarca el estudio de este sector, lo que es de vital importancia entender para poder identificar en cuál de estos grupos se encuentra actualmente UNISEGUROS C. A.

La cadena de servicios que se puede observar en este sector esta delimitada de la siguiente manera:

CUADRO #4: CADENA DE SERVICIOS DEL MERCADO ASEGURADOR



Fuente: SBS¹²

Elaborado por: Gabriela Sandoval

En el primer nivel se encuentra la distribución del servicio directa en donde no actúa ningún intermediario del sector por lo tanto es directa y los beneficios económicos son directamente para la compañía de seguros.

¹²SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS; Folleto Gestión y Resultados 2007 – 2010; Pág. 5

En el segundo nivel encontramos la participación de los **Intermediarios de Reaseguros** que se encargan de velar por la situación financiera de la empresa es decir si el cliente desea colocar una prima de seguros elevada como es en el caso de las multinacionales la compañía de seguros no puede correr con todo el riesgo que implica una póliza tan grande, por lo tanto se recurre al intermediario para compartir el riesgo de la póliza.

El tercer nivel es más complejo ya que requiere de más participantes en la distribución del servicio, contamos con los **Asesores de Seguros**, que ayudan a los clientes con la administración de sus pólizas, los **Peritos de Seguros**, que se encargan de solucionar los siniestros que se presentan en el periodo de contratación de la póliza y todos los intermediarios trabajan conjuntamente con la aseguradora para resolver asuntos puntuales de cada uno de los clientes que manejan.

En el cuarto nivel podemos encontrar a todos los grupos de intermediación que ayudan con la asesoría y la medición del riesgo de cada uno de los clientes con una prima de miles de dólares por la magnitud de su operación.

1.6. Análisis FODA del Mercado Asegurador

CUADRO #5: MATRIZ FODA DEL MERCADO ASEGURADOR

<p>FORTALEZAS</p> <p>Certificación y posicionamiento de acuerdo al ranking de comisiones de cada asesor productor de seguros.</p> <p>Acreditación a organismos internacionales de corretaje de seguros.</p> <p>Calificación obtenida por la Superintendencia de Bancos y Seguros en el Ecuador.</p> <p>Alianzas estratégicas con los proveedores de seguros a nivel nacional.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Amplio mercado para ofertar los servicios de estos asesores de seguros.</p> <p>Alianzas estratégicas mediante agrupaciones de asesores de seguros con cartera de clientes diferentes</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>Pobre identificación de la marca por el consumidor, incluso la confundan con la competencia.</p> <p>Existencias de varios competidores con similares características y productos.</p> <p>Mal asesoramiento a clientes que no tienen cultura de seguros.</p> <p>Falta de tecnologías para los nuevos entrantes</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>La Macroeconomía</p> <p>Integración hacia atrás, lo que hace que los asesores de seguros sean parte de un proveedor de seguros y tengan cuentas cautivas dentro de su cartera de clientes.</p> <p>Las barreras para nuevos entrantes son escasas por lo que el mercado corre el riesgo de saturar la oferta y confundir a la demanda.</p>

Fuente: SBS

Elaborado por: Gabriela Sandoval

Fortalezas:

- **Certificación y posicionamiento de acuerdo al ranking de comisiones de cada asesor productor de seguros.**

Esto se refiere a que cada compañía de seguros o cada sub grupo dentro del mercado de seguros se encuentra sujeto a una evaluación financiera, organizacional y funcional que realiza la Superintendencia de Bancos y Seguros en periodos mensuales y bajo estándares que estas organizaciones deben cumplir e acuerdo a esto se realiza la clasificación sea como entidad en general o por los ramos en los que aplico y ejerce su servicio.

- **Acreditación a organismos internacionales de corretaje de seguros.**

La acreditación a organismo internacionales es muy importante ya que muchas de las empresas aseguradas realizan negocios internacionalmente lo que permite que nuestra póliza pueda funcionar dentro del país al que deseen o con el cual estén entablando alianzas estratégicas o tengan sucursales en las diferentes ciudades de los países del mundo, es importante estar rodeados de un apoyo internacional que certifique a la empresa como proveedora de seguros fuera del país, además esto da gran seguridad a los asegurados, y hace que la organización tenga prestigio corporativo.

- **Calificación obtenida por la Superintendencia de Bancos y Seguros en el Ecuador.**

Esta calificación se la realiza a lo largo de todo el período fiscal que la SBS crea conveniente para poder medir el desempeño de cada una de las organizaciones que trabajan registradas en este mercado de seguros.

- **Alianzas estratégicas con los proveedores de seguros a nivel nacional.**

Las alianzas estratégicas con los mejores proveedores de seguros da el poder de negociación a los asesores de seguros, ya que los permite diseñar programas de seguros sujetos a las necesidades de las empresas a los que se está cotizando y por lo tanto ofrecerle las mejores opciones de mercado con el apoyo de la compañía de seguros a nivel nacional e internacional.

Oportunidades:

- **Amplio mercado para ofertar los servicios de estos asesores de seguros.**

Los servicios de seguros en el Ecuador son relativamente un servicio nuevo que se encuentra en crecimiento por el conocimiento que las personas pueden tener de este servicio, la cultura de seguros se ve involucrada cada vez más con los ciudadanos ecuatorianos que desean asegurar bienes que con tanto esfuerzo han logrado tener y que los quieren proteger de cualquier evento fortuito para no perder el sacrificio de años de trabajo, por lo tanto el Ecuador es un mercado que se encuentra en introducción hacia el mercado de seguros con un portero comienzo.

- **Alianzas estratégicas mediante agrupaciones de asesores de seguros con cartera de clientes diferentes.**

La fusión o alianza estratégica con asesores productores de seguros con similares características en ese mercado meta pueden crecer de una manera conjunta y prospera, ya que de esta manera se evitará la competencia desleal dentro de este sector y además se volverá más fuerte según la cartera de clientes que han logrado unificar para poder crear un bloque económico fuerte dentro de este sector.

Debilidades:

- **Pobre identificación de la marca por el consumidor, incluso la confundan con la competencia.**

Ya que los asesores de seguros en su mayoría no realizan la gestión comercial, la marca o nombre de la empresa no puede ser reconocida por el cliente, y de esta manera no se puede identificar a los mejores, ni tampoco diferenciar entre cada sector, las personas tienden a confundir a los corredores de seguros como una aseguradora directa y no es conveniente para la organización.

- **Existencias de varios competidores con similares características y productos.**

La oferta de estos servicios es muy extensa los competidores no poseen barreras de entrada con grados de dificultad, por lo tanto es muy fácil poder ejercer esta profesión dentro de este mercado no hace falta ser un conocedor en seguros no haber estudiado a profundidad la materia, únicamente necesitan de horas de clases y un certificado avalado por la SBS para poder ejercer esta tipo de actividades.

- **Mal asesoramiento a clientes que no tienen cultura de seguros.**

Muchos son los corredores de seguros que únicamente buscan el lucro propio mas no la protección de los bienes de sus asegurados por lo tanto trata de manipular la decisión del cliente entregándole pólizas caras que puedan otorgar grandes comisiones al propietario de estas organizaciones que no tienen conciencia en la satisfacción y el buen trato del cliente, las personas también sufren de una falta de conocimiento en el mercado de seguros lo que le impide tomar la decisión correcta y además confían en una entidad que ni siquiera puede estar registrada en la base de datos de los corredores de seguros aprobados por la SBS.

- **Falta de tecnologías para los nuevos entrantes**

Muchas de las empresas no poseen los recursos necesarios para poder actualizar su tecnología, al ser corredores de seguros el control y la revisión continua de las pólizas que se hacen emitir con los proveedores de seguros autorizados no siempre es un sistema sofisticado, muchas de las empresas todavía llevan un control manual, o únicamente las funciones básicas del Windows como son el Word y Excel.

Amenazas:

- **La Macroeconomía**

La economía de las personas que viven en el Ecuador es un factor que influye en sus condiciones de compra, el poder adquisitivo que cada persona o institución tiene frente a sus necesidades está sujeto a limitaciones por lo que es importante tomar en cuenta el estado de la situación económica dentro de este mercado.

- **Integración hacia atrás, lo que hace que los asesores de seguros sean parte de un proveedor de seguros y tengan cuentas cautivas dentro de su cartera de clientes.**

Los corredores de seguros pueden cambiar su certificación, o pueden participar para la obtención de un certificado que le permite ejercer la actividad de aseguradora principal, lo que hace que cada uno de los clientes que tomaron seguros con estas instituciones en ese proceso sean sus clientes y por ejemplo el Grupo Financiero Juan El Juri que posee una amplia gama de actividades comerciales y financieras, estas se relacionan y los clientes que trabajan con ellos se vuelven clientes cautivos que se encuentran inmersos en un solo grupo financiero del cual es muy difícil tener un acercamiento para poder cambiar de seguro o asesor de seguros, ya que todo se encuentran en el grupo financiero.

- **Las barreras para nuevos entrantes son escasas por lo que el mercado corre el riesgo de saturar la oferta y confundir a la demanda.**

El mercado de corredores de seguros carece de barreras estrictas por lo que puede ofrecer servicios que el mercado no lo necesita y simplemente se convierte en un juego entre competidores, en la captura de clientes escasos frente a la abundancia de corredores de seguros.

CAPÍTULO 2

UNISEGUROS C. A.



2.1. Historia

UNISEGUROS C.A. es una organización dedicada al corretaje de seguros, que asesora al cliente en la evaluación y manejo de sus riesgos, fundada en Quito el 4 de Marzo de 1963.

Dentro de su estructura organizacional la empresa cuenta a la cabeza con el Presidente Ejecutivo el Sr. Robert E. Cackett, que ha sido elegido por el directorio por un periodo de 2 años es decir (2011-2012 – 2012- 2013) al igual que el gerente general el Sr. Carlos Sandoval que conjuntamente con el presidente ejecutivo llevan más de 25 años en sus cargos como cabeza de la organización.

Los accionistas que conforman el cuadro de directores de la organización son los siguientes:

Directores:

- Sr. Blasco Moscoso Valenzuela
- Ing. Eduardo Sosa Vorbeck
- Dr. Andrés GangotenaGuarderas
- Econ. Juan Abél Pachano Viterí
- Econ. Gustavo Bravo Rivera

Y como accionistas tenemos a las siguientes personas nombradas según el número de acciones a las que representan:

Accionistas:

- Sra. Judy W. Cackett
- Sra. Giovanna H. de Sandoval
- Novaecuador S.A.
- Sr. Blasco Moscoso V.
- Dr. Andrés Gangotena G.
- Econ. Juan Abel Pachano V.
- Econ. Gustavo Bravo R.
- Rontarca y Asociados (Venezuela)

Actualmente UNISEGUROS C. A. funciona en las tres principales ciudades del Ecuador con alrededor de 43 personas colaboradores en las oficinas de Quito, Guayaquil y Cuenca.

CUADRO #6: OFICINAS UNISEGUROS C. A.

Quito	Av. Colón E8-57 y Diego de Almagro Edif. El Cisne Piso 7
Guayaquil	Calle 8 # 120 Condominio 2001 y Av. San Jorge – Cdla Vieja Kennedy
Cuenca	Alfonso Cordero 3-77 entre Miguel Cordero y Manuel J Calle Edif. Atlantis Piso 4 Of 406

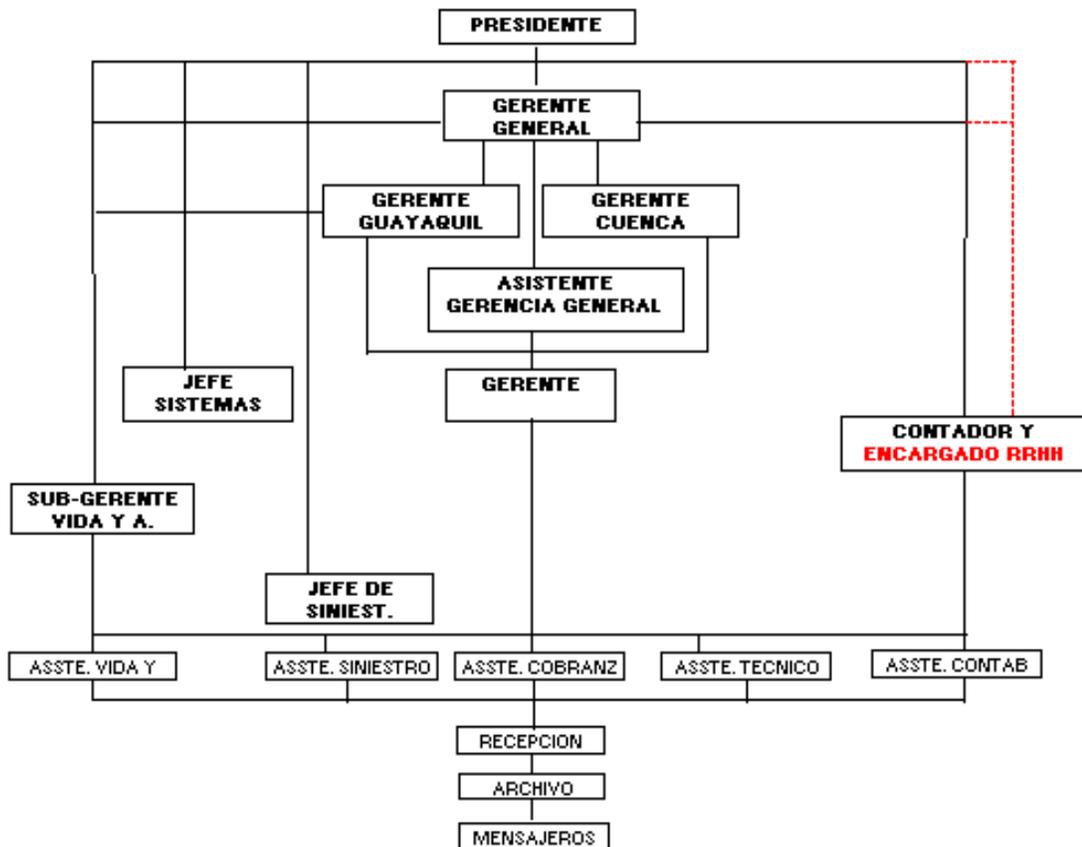
Fuente: UNISEGUROS C. A.

Elaborado por: Gabriela Sandoval

2.1.1. Organigrama

UNISEGUROS C.A. es una compañía anónima, dedicada al asesoramiento en seguros, su estructura interna está dada por el Directorio de Accionistas, el Presidente Ejecutivo, el Gerente General, un Gerente en cada Ciudad, y sus departamentos como se muestra a continuación esta la estructura orgánica de cada total y la estructura orgánica por ciudad.

GRÁFICO #2: ORGANIGRAMA GLOBAL DE UNISEGUROS C. A.



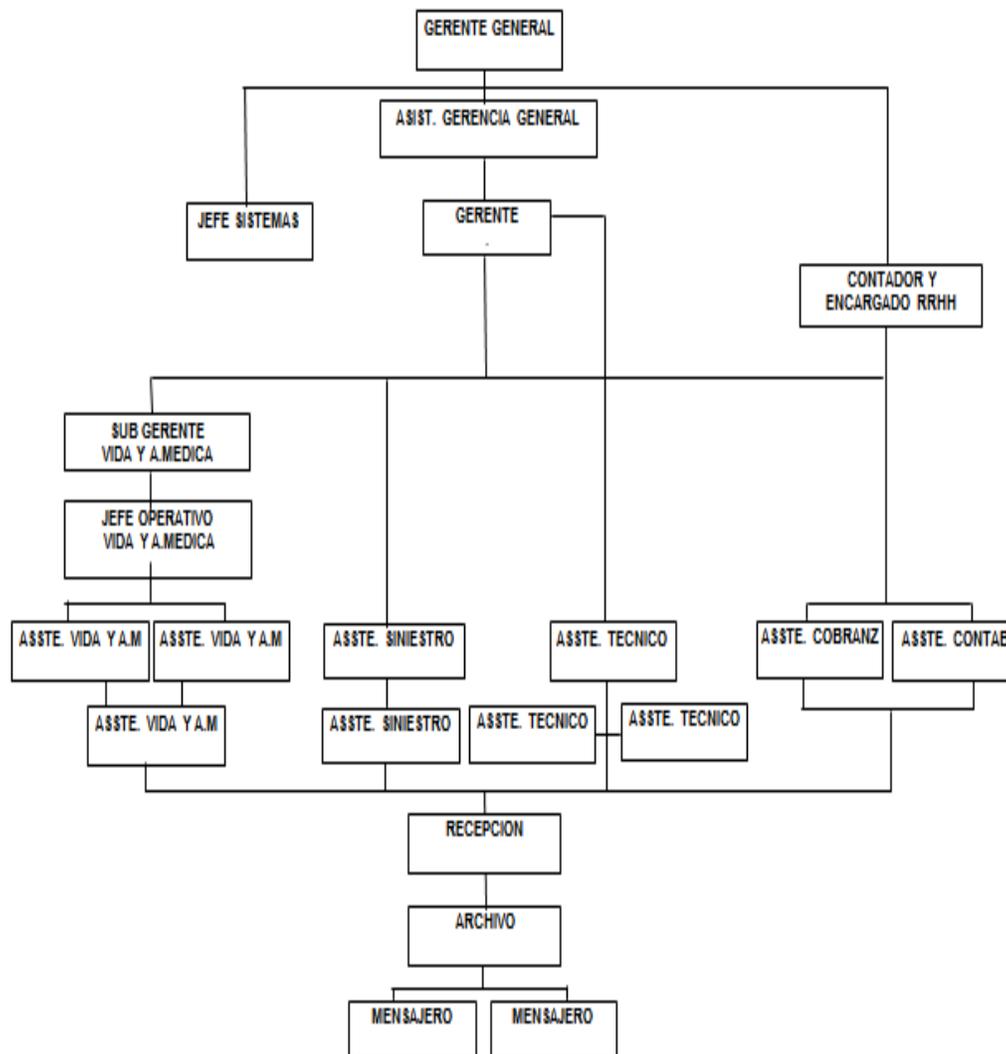
Fuente: UNISEGUROS C.A.¹³

Elaborado por: UNISEGUROS C. A.

¹³ UNISEGUROS C. A.; Certificación ISO 9001; Organigrama Uniseguros C. A. Asesora Productora de Seguro; Archivos Digitales 2010, Quito, Diagrama Global

GRÁFICO #3: ORGANIGRAMA UNISEGUROS C. A. OFICINA QUITO

QUITO



Fuente: UNISEGUROS C.A.¹⁴

Elaborado por: UNISEGUROS C. A.

¹⁴ UNISEGUROS C. A.; Certificación ISO 9001; Organigrama Uniseguros C. A. Asesora Productora de Seguro; Archivos Digitales 2010, Quito, Diagrama QUITO

Como podemos observar en el gráfico la estructura organizacional de la empresa es importante resaltar que para las tres oficinas existe un gerente que se encarga de la administración y la toma de decisiones en cada oficina, cada sucursal es independiente y autónoma puede tomar sus propias decisiones y resolver sus problemas, lo que hace que la autoridad se encuentre delegada a otras personas.

Por lo tanto cada ciudad mantiene su propio organigrama, y debe reportar productividad, evaluaciones e informes trimestrales en la reunión de ejecutivos que se realiza en la oficina matriz.

2.1.2. Misión

“Somos una sociedad de corretaje de seguros; líderes en conocimiento técnico y servicio personalizado al cliente a nivel nacional, orientada en una infraestructura técnica, especializada e integral; basándonos en nuestros valores y principios corporativos.

Evaluamos, asesoramos y administramos riesgos asegurables a los que se encuentran expuestos la sociedad en general buscando la completa satisfacción de nuestros clientes”¹⁵

2.1.3. Visión

“Nos vemos con una empresa con excelente solidez financiera; líderes en el corretaje de seguros en el Ecuador; líderes en el servicio al cliente, posesionados en el mercado de los mejores y más eficientes.

Nos vemos con nuestras debilidades totalmente minimizadas, con un talento humano alta y permanentemente capacitado, especializado y comprometido con los objetivos de la compañía.

Nos vemos como uno de los primeros corredores del mercado manteniendo nuestras fortalezas y valores agregados en el servicio personalizado al cliente”¹⁶

2.1.4. Objetivos¹⁷

Para UNISEGUROS C.A. los objetivos son los siguientes los cuales analizaremos, para conocer las ambiciones y las metas a las que quieren llegar.

La matriz de objetivos se encuentra establecida dentro del sistema de gestión de calidad que UNISEGUROS C. A. mantiene por la certificación ISO – 9001 que fue otorgada en 2003 convirtiéndola en uno de los primeros corredores de seguros calificados con la certificación de calidad.

A continuación se resume mediante un cuadro puntual a los 6 objetivos de calidad de la organización.

¹⁵ UNISEGUROS C. A.; [en línea] <<http://www.uniseguros.com.ec/site/es/nosotros.php>>, (Fecha de Acceso 03/2012)

¹⁶ UNISEGUROS C. A.; [en línea] <http://www.uniseguros.com.ec/site/es/nosotros.php>, (Fecha de Acceso 03/2012)

¹⁷ UNISEGUROS C.A.; Matriz de Objetivos de Calidad; Documentos ISO 9001; Archivo Digital; \\UNI-QUITO\SISTEMAS\ISO\MATRIZ DE OBJETIVOS.xls

CUADRO # 10: MATRIZ DE OBJETIVOS UNISEGUROS C. A.

Objetivo	Que	Exactamente Que	Indicador	Responsable	Fuente	Frecuencia
Asegurar una atención personalizada a los clientes.	Atención por los Gerentes Subgerentes y/o Asistentes a las necesidades y requerimientos de los clientes para cubrir dudas e inquietudes	Cumplir con los compromisos previstos según necesidades y requerimientos de los clientes.	# de Visitas establecidas para cada ciudad de acuerdo a Matriz de Indicadores	Gerentes, Subgerentes Jefes departamentales y Asistentes	Formulario de visitas a clientes y matriz de indicadores	Mensualmente
Cumplimiento de las metas definidas en la matriz de indicadores	Verificación de los resultados y metas de los indicadores.	Monitorear continuamente que las metas definidas en la matriz se logren caso contrario se deben tomar acciones para corregir	Matriz de Indicadores del SGC	Representante de Gerencia, Gerentes	Matriz de Indicadores del SGC	De acuerdo a lo definido en la matriz

Mantener y mejorar el grado de satisfacción de nuestros clientes	Evaluar el grado de satisfacción de nuestros clientes.	Se enviarán los formularios de Medición de satisfacción de Clientes a los clientes de UNISEGUROS por cada oficina. De acuerdo a la IT de medición de Satisfacción de clientes.	Grado de satisfacción de los clientes	Representante de Gerencia, Gerentes y Jefes	Mediante el análisis de los resultados de la IT de Medición de Satisfacción de Clientes	Semestralmente
					Acciones Correctivas productos de sus quejas	Mensualmente
No perder clientes por mal servicio	Conservar el mayor número de clientes	Mantener los clientes actuales, para lo cual se brindará un servicio de calidad buscando que en la renovación sigan con nosotros	Número de Clientes Perdidos por mal servicio	Gerentes, Jefes y asistentes	Matriz de Indicadores del SGC	Mensualmente

Crecer de acuerdo a lo presupuestado en el Plan de Negocios.	Aumentar la producción	Crecer ordenadamente, es decir aumentar la producción buscando nuevos y potenciales clientes.	Cumplimiento de Presupuesto de Producción	Gerentes y todos los empleados.	Reporte de Producción Mensual	Mensualmente
Mantener un recurso humano capacitado	Capacitar al personal en temas relacionados con nuestro giro del negocio	Mantener un recurso humano capaz de resolver los requerimientos e inquietudes del cliente	Medición de Satisfacción de clientes	Gerente, RRHH	Mediante el análisis de los resultados de la IT de Medición de Satisfacción de Clientes	Semestralmente

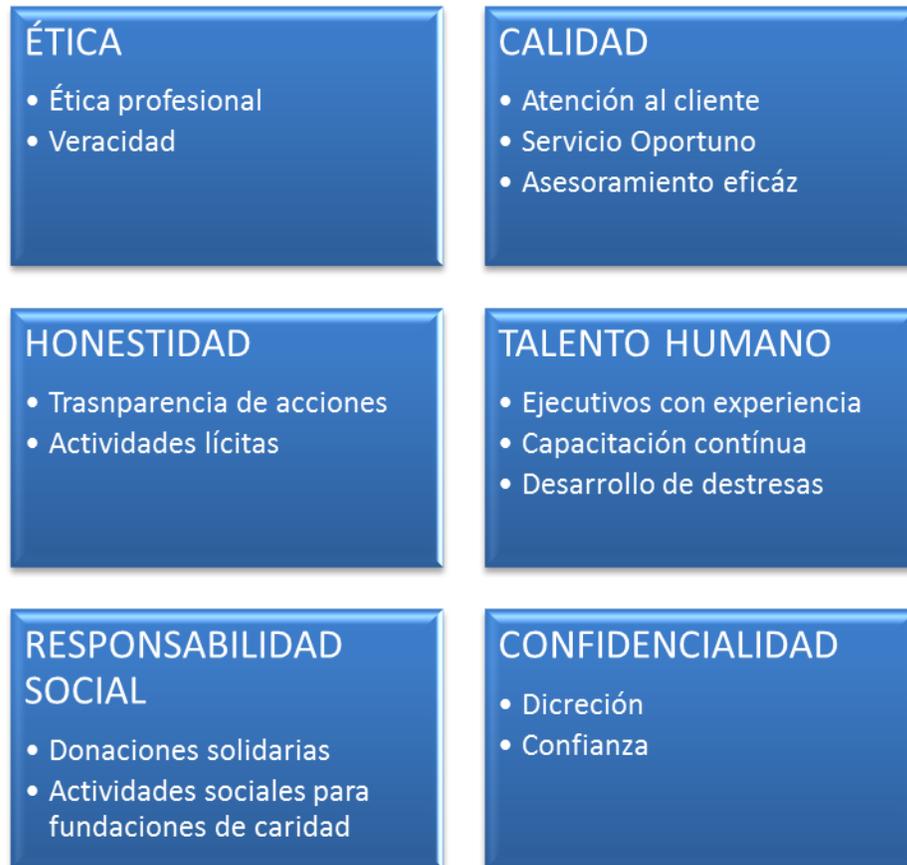
Fuente: UNISEGUROS C. A

Elaborado por: Gabriela Sandoval

La medición de estos objetivos se encuentra plasmada en un “matriz de indicadores”¹⁸ que es elaborada mensualmente y liberada para el conocimiento de todo el personal, de esta manera podemos medir los resultados y saber si los objetivos fueron realizados y en que se debe reforzar.

2.1.5. Valores¹⁹

CUADRO #8: VALORES INSTITUCIONALES DE UNISEGUROS C. A.



Fuente: UNISEGUROS C. A.

Elaborado por: Gabriela Sandoval

¹⁸ Anexo: UNISEGUROS C. A.; Matriz de indicadores; Documento ISO – 9001

¹⁹ Anexo: UNISEGUROS C.A; Plan de Negocios 2011; Versión 09; Documento ISO 9001; Archivo Digital; [\\Uni-quito\sistemas\ISO\UNI-PN-02 Plan de Negocios.doc](#),

2.1.6. Políticas

UNISEGUROS C. A. mantiene las siguientes políticas, que según las exigencias de la lata gerencia, han sido creados para poder normar el comportamiento de los colaboradores y evitar problemas futuros.

- **Código de Ética²⁰**

El código de ética nos muestra el comportamiento que un funcionario de UNISEGUROS C. A. debe mantener dentro de la organización, como normativas para el comportamiento de los colaboradores, por ejemplo tenemos dentro del texto los siguientes puntos:

Principios generales:

Dentro de estos aspectos tenemos la misión, visión, conducta empresarial, conducta individual, con los colaboradores, con la comunidad y con los proveedores o terceras personas, todos estos valores forman parte de una conducta de valores dentro de la organización.

- **Relaciones con los clientes:**

Las relaciones con nuestros clientes o con otras comunidades deben de dar a mostrar valores de corrección y honestidad, más el profesionalismo, cooperación y transparencia en sus actividades, y un continuo monitoreo en la satisfacción del cliente.

²⁰ UNISEGUROS C. A. ; Políticas de la organización; Código de Ética; Archivo PDF

- **Relaciones con los proveedores:**

Las relaciones con los proveedores de seguros debe ser transparente tanto en su sistema de selección como de contratación de manera que puedan satisfacer las necesidades de la organización y sus clientes.

- **Relación con la sociedad y el medio ambiente:**

UNISEGUROS C. A. mantiene una obligación moral de contribución en la mejora de la sociedad, respalda iniciativas destinadas a la integración social y económica, considerando al medio ambiente como un bien primordial.

- **Relación con el ámbito de trabajo:**

Las funciones de los colaboradores y sus responsabilidades se encuentran definidas dentro del manual de funciones, para sus actividades se exige la mayor responsabilidad y la mejor predisposición, la información no puede ser falsa o bloquear las actividades de los compañeros, cada una de los colaboradores debe de realizar el mejor esfuerzo.

- **Conflictos de interés:**

Los intereses personales de los empleados no pueden ser considerados en las situaciones de conflicto con otras personas o con clientes, esto puede causar un ambiente desfavorable entre colaboradores o entre clientes y la organización.

El personal debe de mantener estrictas relaciones laborales con clientes y proveedores, cualquier otro interés se considera no ético por lo tanto es importante mantener la distancia.

- **Cumplimientos, adhesión y sanciones:**

El código ético y su comunicación son responsabilidad de la persona encargada de recursos humanos, y el cumplimiento de sus principios y valores, las nuevas disposiciones y las sanciones son consideradas por el gerente general y el encargado de recursos humanos.

- **Políticas de (Software y Hardware)²¹**

Las políticas de software y hardware son responsabilidad del departamento de sistemas y de las personas encargadas de la actualización de la base de datos en las sucursales, el personal es responsable por su máquina y su clave, está prohibida la copia de base de datos o información para terceras personas o para trabajos fuera de la oficina, únicamente con las autorizaciones debidas del caso y bajo normas rigurosas de seguridad.

- **Plan de Seguridad y Contingencia²²**

Este plan se encuentra estructurado para prevenir contingencias y proporcionar un plan de seguridad los objetivos principales de este plan es supervisar la seguridad física de todo el personal, reducir, prevenir o mitigar los posibles eventos o desastres materiales y naturales.

²¹ UNISEGUROS C. A. ; Políticas de la organización; Políticas de Software y Hardware PDF

²² UNISEGUROS C. A. ; Políticas de la organización; Políticas de Seguridad y Contingencia; Archivo PDF

2.1.7. Relaciones Internacionales

UNISEGUROS C.A. forma parte de la Red Global de Corredores Wells Fargo (Wells Fargo Global Bróker Network), que reúne a corredores líderes en el mercado en una alianza estratégica internacional. La Red está conformada por más de 10.000 profesionales especializados en seguros y administración de riesgos, los cuales sirven a sus clientes desde 330 oficinas ubicadas en 70 países - con la capacidad y recursos necesarios para brindar servicios de corretaje de seguros en 115 países alrededor del mundo.

Hoy en día UNISEGUROS C.A. mantiene vínculos comerciales con las siguientes compañías de seguros en el exterior con quienes trabaja conjuntamente para poder brindar el respaldo internacional que el cliente merece, y son los siguientes:

CUADRO #9: RELACIONES INTERNACIONALES

BUTCHER, ROBINSON & STAPLES	•INGLATERRA
JARDINE GROUP	•INGLATERRA
JOHN L. WORTHAM & SON	•ESTADOS UNIDOS
LOCKTON COMPANIES INC.	•ESTADOS UNIDOS
PALMER & CAY	•ESTADOS UNIDOS
RONTARCA Y ASOCIADOS	•VENEZUELA

Fuente: UNISEGUROS C.A.²³

Elaborado por: Gabriela Sandoval

²³ UNISEGUROS C. A.; [en línea] <<http://www.uniseguros.com.ec/site/es/relaciones.php>>, (Fecha de Acceso 03/2012)

2.1.8. Servicios²⁴

UNISEGUROS C.A. está en la capacidad de proporcionar los siguientes servicios descritos a continuación:

CUADRO #10: OFERTA DE SERVICIOS DE UNISEGUROS C. A

	INSPECCIÓN DEL RIESGO <ul style="list-style-type: none">•Análisis de riesgo en la participación activa con el cliente•Evaluación del riesgo en todo los aspectos técnicos.
	DISEÑOS DE PROGRAMA DE SEGUROS <ul style="list-style-type: none">•Estructura del programa de seguros en relación a las necesidades del cliente.
	COLOCACIÓN DE PROGRAMAS DE SEGUROS EN ASEGURADORAS <ul style="list-style-type: none">•Se realiza cotizaciones con los mejores proveedores de seguros.•Se negocia tasas, coberturas y condiciones de cada póliza.
	ADMINISTRACIÓN TÉCNICA DEL PROGRAMA <ul style="list-style-type: none">•Se designa a un ejecutivo capacitado para el asesoramiento del programa de seguros.
	LIQUIDACIÓN DE SINIESTROS <ul style="list-style-type: none">•Análisis y recomendaciones sobre las acciones y documentos para el trámite del siniestro.•Seguimiento y negociación de los siniestro con los proveedores de seguros.

Fuente: UNISEGUROS C. A.

Elaborado por: Gabriela Sandoval

²⁴ UNISEGUROS C. A.;[en línea] <<http://www.uniseguros.com.ec/site/es/servicios.php>>, (Fecha de Acceso 03/2012)

“Es filosofía de UNISEGUROS C.A. ofrecer un valor real al clientes en el día a día, haciéndole sentir la diferencia con los valores agregados. El objetivo es mejorar tanto beneficios y servicios como sus costos. Siempre estaremos asesorándolos, buscando innovaciones para bajar costos, controlar siniestralidad, y mejorar coberturas con un servicio personalizado.”²⁵

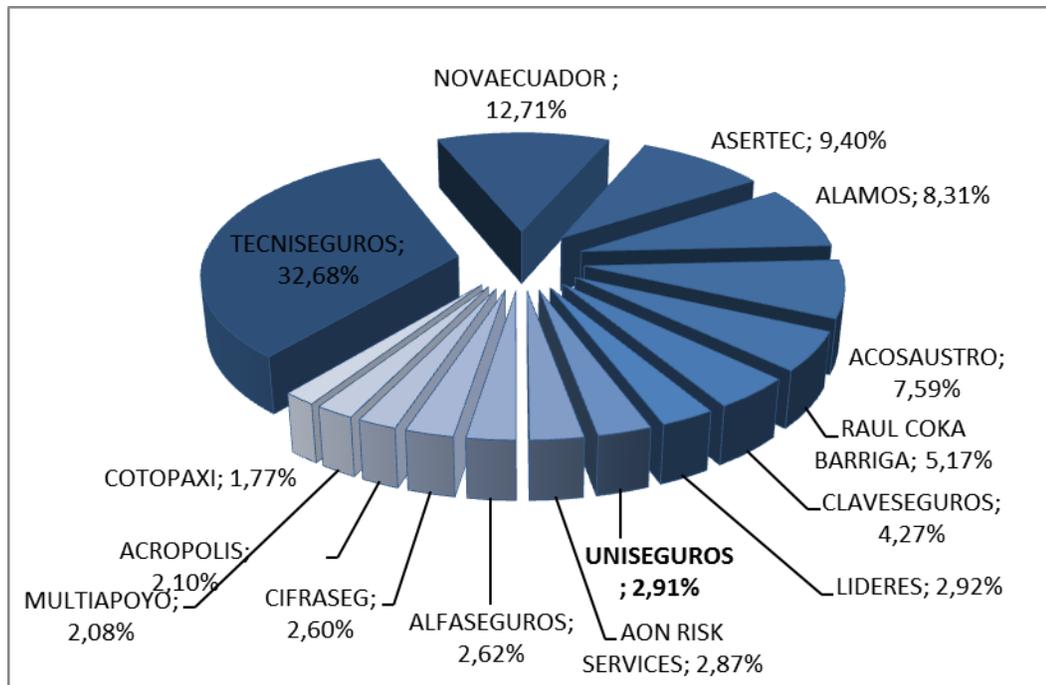
2.2. UNISEGUROS C. A. y el Mercado

En la ciudad de Quito existen alrededor de 164 corredores de seguros calificados que la Superintendencia de Bancos y Seguros ha calificado como Agencias Asesoras Productoras de Seguros.

El crecimiento de estos intermediarios se refleja por las comisiones generadas en el periodo de un año calendario para saber su comportamiento, para efectos de estudio hemos considerado las primeras 15 compañías con mayor registro de comisiones.

²⁵ UNISEGUROS C. A.; [en línea]; <<http://www.uniseguros.com.ec/site/es/servicios.php?pgid=4&tipo=principal>> , (Fecha de Acceso 03/2012)

**GRÁFICO #4: PARTICIPACIÓN DE LOS ASESORES EN EL MERCADO
ASEGURADOR**



Fuente: SBS²⁶

Elaborado por: Gabriela Sandoval

TECNISEGUROS es uno de los asesores de seguros más grande que existen actualmente en el mercado, su participación es del 32.68%, NOVAECUADOR mantiene una participación en el mercado del 12.71%, considerando la gran magnitud de estos corredores de seguros, UNISEGUROS se encuentra en la posición número 9 en el ranking de comisiones con un participación del 2.91% del mercado.

Por lo tanto podemos decir que la organización tiene un buen posicionamiento en el ranking de comisiones, pero una participación mínima en relación a otras compañías con similares características y servicio.

²⁶ SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS; Ranking de Comisiones, [en línea]; <http://www.sbs.gob.ec/practg/pk_ranking_comision.p_asesores_reporte?vp_cod_tip_instt=33&vp_cod_provincia=17&vp_fecha=31/12/2010>, (Fecha de Acceso 03/2012)

2.2.1. UNISEGUROS C.A. y su Macro Entorno

El macro entorno es el ambiente externo en donde los componentes no pueden ser controlados e influidos por parte de la organización, estos factores afectan a la organización y a todas las empresas sin distinción de la industria.

Dentro de nuestro entorno nos referimos al ámbito nacional y los factores externos que se encuentran ligados con el mercado global de los seguros dentro de nuestro país, es importante conocer cómo se encuentra la política en cuanto al mercado de seguros, la situación actual del mercado y todos los factores que lo afectan.

Para analizar el macro entorno de UNISEGUROS C.A. es importante tomar en consideración los siguientes factores que afectan externamente y que de acuerdo a ello se puede conocer cómo se encuentran vinculados con el mercadeado.

CUADRO # 11: FACTORES DEL MACRO ENTORNÓ DE UNISEGUROS C. A.



Fuente: Elementos del Macro Entornó

Elaborado por: Gabriela Sandoval

- **Factor Económico:**

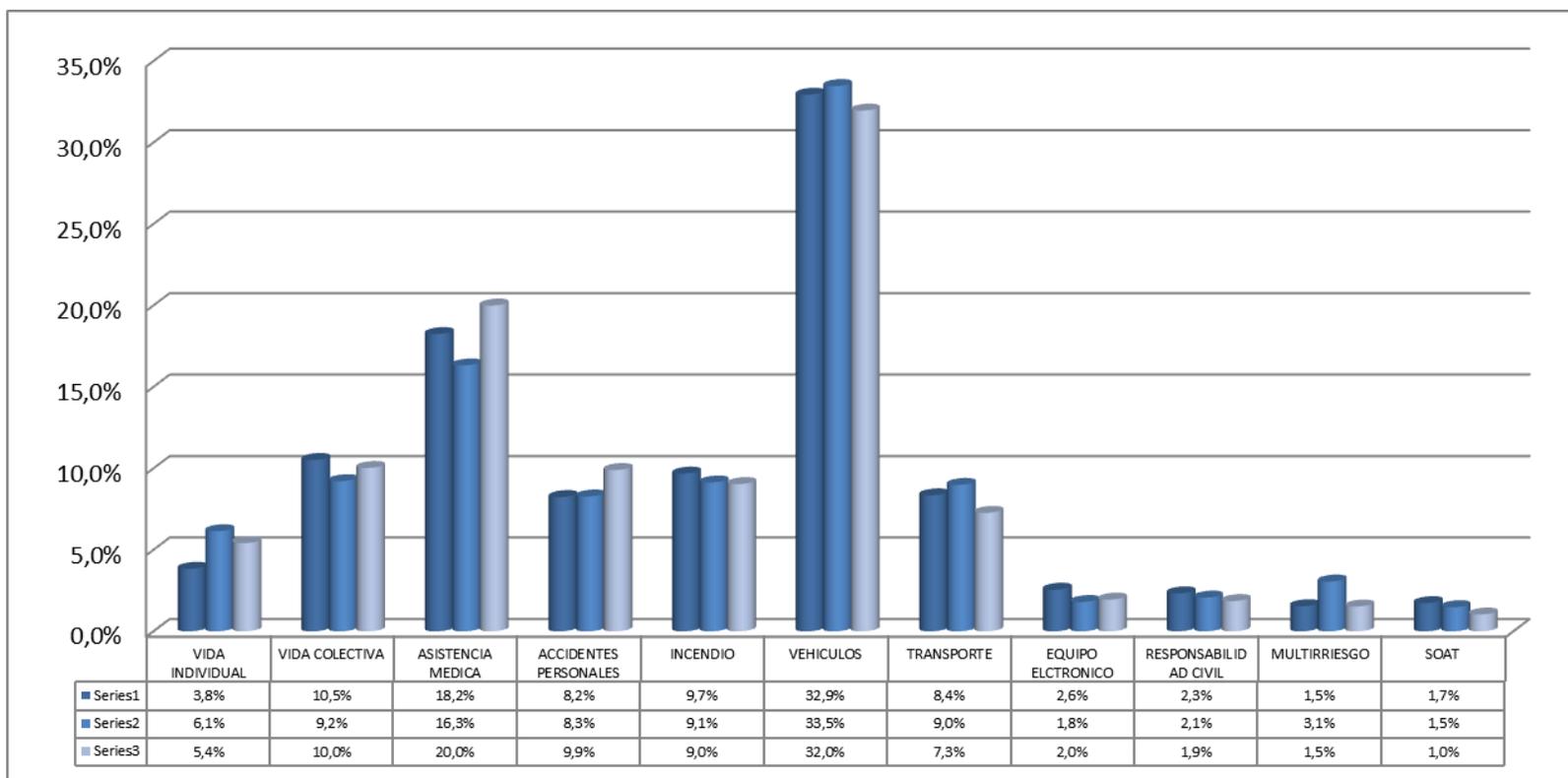
La economía es un factor importante para el sector de seguros, ya que sin el dinero suficiente, las personas no tendrían la capacidad de adquirir bienes, y tampoco la posibilidad de proteger ese bien, por lo tanto el poder adquisitivo de las personas y el estatus social en el que se involucran son factores realmente importantes para la producción de este sector.

Podemos demostrar según estadísticas de la SBS, que en los últimos 3 años el mercado asegurador ha tenido un crecimiento en la producción, la oferta de seguros ha aumentado, ya que los asesores de seguros se encuentran constantemente promoviendo sus servicios y de igual manera la demanda busca tomar un seguro por la importancia que tiene los bienes hoy en día.

La inflación es un factor que afecta directamente al valor de los bienes, es por esta razón que, las primas de seguros dependen de la inflación, si la inflación está a la alza el valor del seguro es mayor y la producción del mercado aumenta, todo esto en cuanto al cliente.

La siniestralidad es un factor que también afecta a la organización, esta se mide como un porcentaje en base a una cartera de siniestros pagados, por lo tanto, por cada uno de los eventos que se presente en la póliza, causa que su valor aumente en cuanto al valor de la prima ya que la tasa de cálculo aumentaría en referencia a al porcentaje de siniestralidad, por lo que es importante que la organización oriente de una manera adecuada a sus asegurado, motivándoles con charlas de seguridad industrial o realizando una inspección de riesgo, para de esta manera minimizar la frecuencia de eventos dentro de la póliza y evitar su encarecimiento y además evitar el pago innecesario por eventos que pudieron ser prevenidos con anterioridad. A continuación se detalla de una manera gráfica el crecimiento en los ramos más representativos del ranking de comisiones cobradas por los asesores de seguros en la ciudad de Quito.

GRÁFICO #5: PRODUCCIÓN DE LOS ASESORES POR RAMOS DE SEGUROS



Fuente: SBS²⁷

Elaborado por: Gabriela Sandoval

²⁷ SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS; Ranking de Comisiones, [en línea]; <http://www.sbs.gob.ec/practg/pk_cons_bdd.p_sac_rank_cons1_ramo_ase_pro>, (Fecha de Acceso 03/2012)

De acuerdo a este gráfico podemos decir que en los últimos años el crecimiento de este mercado ha sido elevado, por lo que las empresas pequeñas han visto la necesidad de fusionarse, para poder atender a demandas más grandes que sus capacidades, por ejemplo podemos tener un asesor de seguros que maneje y oferte todos los ramos autorizados por la SBS.

UNISEGUROS C. A. mantiene relaciones públicas con los proveedores de seguros en buenos términos, por su experiencia y seriedad, lo que ha permitido que pueda influenciar con la negociación, para ofrecer pólizas extraordinarias a los cliente, para los últimos años 2010-2012, las relaciones no han sido las mejores de acuerdo a la constante rotación de personal dentro de las compañías de seguros, lo que ha dificultado las buenas relaciones.

Oportunidades

Realizar alianzas estratégicas de mercado

Relaciones publicas con la Cía. De Seguros

Amenaza

Grupos económicos más grandes (Grupo Pichincha)

- **Factor Político:**

De acuerdo a la Superintendencia de Bancos y Seguros la norma actúa de la siguiente manera, mediante leyes, normas, resoluciones, y decretos.

Dentro de las “normas generales para la aplicación de la ley de seguros generales”²⁸, nos indica que para el funcionamiento y ejercicio como intermediarios, peritaje en seguros y asesoramiento no podrá ser otra más que la estipulada por la ley, es decir que su actividad no puede ser más allá del giro de negocio, ellos no podrán realizar otra actividad contraria a la que fueron aprobados anteriormente.

Para las agencias asesoras productoras de seguros primeramente antes de la obtención de la certificación de la Superintendencia de Bancos deben de estar legalmente constituidas ante la Superintendencia de compañías.

Para la obtención de la credencial la normativa dice lo siguiente:

“Artículo 5: Para ejercer la actividad los agentes de seguros con relación de dependencia, deben previamente obtener su credencial ante la Superintendencia de Bancos y Seguros, misma que será solicitada por el representante legal de la empresa de seguros, quien adjuntará el correspondiente contrato de trabajo debidamente registrado ante la autoridad competente, debiendo cuidar celosamente que el beneficiario de ella sea una persona capaz e idónea para el ejercicio de su actividad y en los ramos de seguros que se propone ofrecer, gestionar y obtener.”²⁹

Luego de este procedimiento se debe de solicitar la calificación para poder trabajar con los diferentes ramos de seguros tanto en generales como en personas, para esta certificación deben de rendir una prueba de conocimientos por cada ramo de acuerdo a un cuestionario elaborado por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

²⁸ SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, Normas Generales para la aplicación de la ley de seguros generales, Pág.: 1-2-3-4-5; Instructivo General IPBF, Clase 69; Documento Digital

²⁹ SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, Normas Generales para la aplicación de la ley de seguros generales, Pág.: 1; Artículo 4; Instructivo General IPBF, Clase 69; Documento Digital

Cada asesor deberá gozar de un contrato de agencia miento con sus proveedores de seguros, después continuará con sus operaciones, los derechos de cada asesor es el cobro de comisiones y la obligación es poder cobrar a sus clientes las primas, factura, renovaciones, etc., de las pólizas que el cliente mantiene con los asesores de seguros y poder reportarlo a la aseguradora para su control.

Cada institución trata de lograr la mejor cotización, para poder ganar clientes de otros corredores de seguros, la competencia entre corredores es sumamente fuerte, por lo general esto se da entre los corredores de seguros más grandes como los mencionados anteriormente.

La comercialización y la fuerza de imagen de la competencia también son características que influyen dentro de las políticas que afectan a los seguros, ya que el sector público únicamente trabaja bajo la asesoría de corredores de seguros con los que ha realizados tratos y pactado beneficios adicionales, mediante promociones o únicamente por lo comercial que puede ser la marca de la organización con la que participan.

Oportunidad

Creación de un sistema legal para corredores de seguros

Amenaza

La Competencia

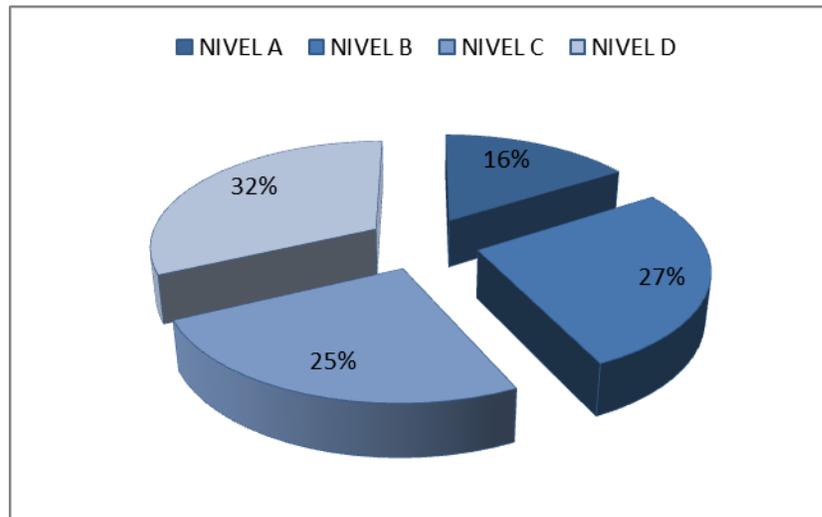
La falta de barreras de entrada para evitar el exceso de oferta

La imagen de la competencia es más agresiva.

- **Factor Demográfico:**

La población en la ciudad de Quito es de 2.576.287 habitantes, de la cual el INEC mediante el censo poblacional realizado en el año 2010, define que actualmente los estratos socioeconómicos se encuentran distribuidos de la siguiente manera.

GRÁFICO #6: ESTRATIFICACIÓN SOCIOECONÓMICO DE LA CIUDAD DE QUITO



Fuente: INEC³⁰

Elaborado por: Gabriela Sandoval

En la ciudad de Quito, el nivel A (Clase Alta), son personas con una economía y liquidez financiera por los ingresos de su familia, por lo tanto el poder adquisitivo de este tipo de personas es elevado y se preocupan por prevenir catástrofes y estar cubiertos en cualquier evento.

El nivel B (Clase Media Alta), también tiene un poder adquisitivo alto, no tanto como la clase anterior pero es una posición económica buena, esto también les hace pensar en la prevención y contratan seguros.

En el nivel C (Clase Media), con esfuerzo pueden tomar la decisión de compra y acudir al financiamiento, por lo que es un poco difícil pensar en la prevención pero de todas maneras toman los seguros más básicos.

La organización se encuentra actualmente dirigida hacia el nivel A, es decir empresa grandes y personas con un capital significativo, también mantiene relación con la sociedad del nivel B, que son personas con un patrimonio bueno y que pueden comprar sin esfuerzo pólizas para cualquier bien y también muestra la posibilidad de poder llegar a clientes de nivel C.

Oportunidad

Concretar cartera nueva de clientes en la sociedad (Nivel B, C), utilizando la certificación ISO 9001 como una herramienta.

- **Factor Cultural:**

Ecuador mantiene una diversidad cultural inigualable, por lo que es muy difícil llegar a todas, la cultura de seguros en nuestro país no está profundizada, ya que las personas no tienen la suficiente información para poder determinar los beneficios a largo plazo de la inversión que puede resultar poseer seguros para todos los bienes que con tanto esfuerzo han logrado conseguir.

Los estratos socioeconómicos conocen que la economía y la agilidad financiera representan riesgos y que tiene que proteger sus intereses de esos riesgos sean por eventualidades o por desastres naturales, pero de todas maneras estas personas los buscan y llegan a estar protegidos contra todo tipo de contingencias.

³⁰ INSTITUTO ECUATORIANO DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS; [en línea]; <http://www.inec.gob.ec/cpv/?TB_iframe=true&height=450&width=800%20rel=sIbox>, (Fecha de Acceso 03/2012)

Las empresas grandes con trascendencia y de gran éxito son las que más aportan al mercado de seguros ya que de sus actividades de negocios, crece el reto para el asesor de seguros y también para la aseguradora, ya que ellos son los encargados de crear programas a la medida que las actividades de las empresa que pueden ser aseguradas.

Oportunidad

Utilizar las relaciones internacionales, como una manera para culturizar a la población Quiteña en el mercado de seguros

- **Factor Tecnológico:**

La tecnología en el mercado de seguros es muy importante ya que la información que se debe recibir debe ser rápida y oportuna, ya que cada evento fortuito tiene su tiempo máximo de registro, para la devolución y liquidación.

Las aseguradoras, los corredores de seguros, y todos aquellos que forman parte de las actividades de seguros deben de lograr equiparse de tecnología actualizada para lograr registrar toda la información.

Además la tecnología es sinónimo de imagen en la actualidad, por lo que es importante también para poder atraer al cliente con una imagen corporativa.

UNISEGUROS C.A. mantiene tecnología contemporánea, mas no actual, pero se encuentran involucrados en poder diseñar un software actualizado que le permita brindar reportes automáticos de todos sus clientes en los diferentes ramos en los cuales, cada cliente se encuentra protegido.

Oportunidad

Actualizar la capacidad tecnológica de la organización

2.2.2. UNISEGUROS C. A. Y su Micro Entorno

- **Administración**

UNISEGUROS C. A. en su administración cuenta con la experiencia en el corretaje de seguros, pese a su experiencia los ejecutivos que laboran en la organización, la mayor parte no mantiene un nivel de inglés aceptable, para una empresa que se relaciona con organismos internacionales, sin embargo el personal con más años de antigüedad son las personas que mantienen mayores conocimientos sobre la materia que recompensa su falta de capacitación en el idioma extranjero.

Estos problemas se muestran en la organización por la falta de un plan de capacitación integral que pueda ayudarles con cursos de inglés, y otras materias de seguros en la que deben estar actualizados, pero este tema es manejado por la gerencia general.

Otro problema que el personal percibe, es el ambiente de trabajo, la falta de comunicación interna y las preferencias salariales que no recompensan el trabajo que cada uno de los funcionarios realiza con esfuerzo y dedicación.

Por otro lado la administración decidió en años anteriores poder diversificar su mercado y en la actualidad UNISEGUROS C. A. se encuentra en las tres principales ciudades del Ecuador, haciendo de esta una ventaja para su funcionamiento y desempeño en la atención al cliente.

La organización en su área contable mantiene un buen funcionamiento, pero el sistema informático con el cual se manejan es obsoleto y caduco, la última renovación fue en el año de 1999, por lo que se recomienda el cambio a un nuevo software que les permita tener los reportes al día y evitar retrasos en sus actividades.

Fortaleza

Capacidad Técnica del personal antiguo

Experiencia en el corretaje de seguros

Cobertura Nacional (Principales Ciudades)

Debilidades

Falta de Ejecutivos Bilingües

Falta de un Plan para la Capacitación Integral

Iniquidad en el pago de sueldos y beneficios

- **Economía**

En años anteriores la organización mantuvo una estructura financiera sólida, ya que se encontraba respaldados por acciones, comisiones por producción muy altas, ingresos por asesoramiento a empresas grandes, por lo tanto la situación financiera de la organización era estable y de buena procedencia.

Los ingresos en los años 2010 y 2011 han disminuido representativamente, por la pérdida de varios clientes importantes, por lo que la organización tuvo que vender una de sus acciones para cubrir con las obligaciones hacia el personal, aunque siempre la organización ha mantenido esta política de pagos puntuales, es importante mencionar que en los 43 años de funcionamiento UNISEGUROS C. A. siempre ha tratado de cumplir primero con las obligaciones del personal y con el estado.

A pesar de que la organización cuenta con una certificación ISO 9001, las actividades de mejora no han sido totalmente productivas, los clientes han requerido licitaciones, pero en varias ocasiones la organización no fue escogida, por lo que la producción del 2011 tuvo una caída significativa en donde el directorio y la gerencia debe basar sus análisis para la toma de decisiones más apropiadas.

Fortaleza

Solidez Financiera

Pago puntual de obligaciones con los empleados y el estado

Debilidades

Disminución de la cartera de clientes

- **Investigación y desarrollo**

UNISEGUROS C. A. no realiza una investigación en el mercado, por lo que en varios años no han podido crecer en el mercado, la falta de imagen, la publicidad y la fuerza de ventas son instrumentos necesarios para que la organización pueda desarrollarse y crecer, pero por políticas de la gerencia no han logrado alcanzar las primeras posiciones en el ranking de comisiones, de la misma manera tampoco se ha permitido utilizar estas herramientas para su crecimiento.

La mejora continua es uno de los puntos a favor que mantiene la organización gracias al sistema de gestión de calidad que está avalado por una certificación ISO 9001, que regula los procedimientos en la ejecución de un servicio, por lo tanto mientras la organización mantenga una cultura de mejora continua el servicio va a mantener su valor

agregado, durante los primeros años de aplicación de esta norma la organización mantuvo el valor significativo de esta certificación, pero en este año, únicamente se ha convertido en un sistema burocrático de acciones a cumplir con medición de tiempo y prohibiciones a la pro-actividad.

UNISEGUROS C. A. mantiene una página web, en la que se puede investigar, la misión, la visión, los servicios que ofrece, las relaciones internacionales, personal de contacto, pero durante 9 años ha sido el mismo formato, el cliente no puede acceder a información fuera de horarios de oficina, únicamente el ejecutivo de la cuenta lo puede ayudar de una forma manual con la información que requiere, lo que hace que el sistema de software que manejan se vuelva obsoleto y caduco, los programas que manejan actualmente son Windows 97, Pegasus Mail 4.6, y el sistema de seguros y contable elaborado en el año de 1997.

Fortaleza

Certificación ISO 9001

Mejora Continua SGS

Debilidades

Sistema de software obsoleto y caduco.

- **Entidades reguladoras**

Los entes reguladores u organizaciones a las cuales UNISEGUROS C. A. debe normarse son las siguientes:

- La Superintendencia de Bancos y Seguros
- El SRI
- La Superintendencia de Compañías
- El IESS

La Superintendencia de Bancos y Seguros regula a los corredores de seguros mediante leyes, normas y resoluciones, los asesores de seguros al igual que todos los organismos que conforman este sector deben de realizar una aportación del total de sus primas emitidas, las aseguradoras para la SBS son los agentes de retención, el valor de aportación es del “5 por mil de la prima neta”³¹.

Por ejemplo para la renovación del programa de seguros de la empresa SEYANT en su cuadro de primas podemos tomar como referencia el valor total por todo su programa y obtendremos la contribución para la SBS por estas pólizas.

El cálculo prosigue de la siguiente manera:

TOTAL PRIMA NETA:	8532.58
CONTRIBUCION SBS:	<u>0.005</u>
TOTAL CONTRIBUCION:	42.66

Como toda compañía anónima la organización debe de cancelar sus obligaciones ante el SRI, esto significa que debe de estar al día en lo que significa la Declaración del Impuesto a la Renta, y el Impuesto al Valor Agregado.

³¹ LEY GENERAL DE SEGUROS No. 74; [en línea]; <<http://blogs.utpl.edu.ec/blogbanca/files/2009/04/ley-general-de-seguros.pdf>>, (Fecha de Acceso 03/2012)

Para el año del 2011 en el mes de octubre la organización declaró por asunto del impuesto al valor agregado la cantidad de \$ 3022.75

La organización está constituida como una compañía anónima, por lo tanto la organización debe regirse a las normas y estatutos, publicados por el ente regulador en este caso la Superintendencia de Compañías, quienes se encarga de regular estos organismos y es este organizamos quien se encarga de la transparencia de la conformación de este tipo de organizaciones para con la sociedad y el estado.

El sector de seguros mantiene una contribución obligatoria especial con el IESS mediante la resolución No. 2011-765, que nos indica que por cada póliza emitida, se debe cancelar 0.5% del valor de la prima neta, como un impuesto adicional, para el financiamiento del seguro social campesino.



Fortaleza

Eficiencia Administrativa

2.2.3. Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas

Nos permite reconocer el poder de negociación que cada uno de las variables mediante preguntas estratégicas que nos permite conocer cómo se encuentra la empresa en referencia a lo sugerido y mediante este se puede conocer el poder de negociación que tiene UNISEGUROS C.A. frente al mercado de seguros.

Cuadro #12: Cuadro de Análisis de la Competitividad



Fuente: Las 5 Fuerzas de Michael Porte

Elaborado por: Gabriela Sandoval

2.2.3.1. Poder de negociación de los Clientes.

En el mercado de seguros los clientes son el elemento más importante de la organización el poder de negociación del cliente es más poderoso que el de los demás ya que de su actividad con la empresa depende los ingresos.

Los clientes que UNISEGUROS C. A. tiene actualmente son los siguientes:

Cuadro #13: Cartera de Clientes Mayor

	AGA DEL ECUADOR Industria de Gas
	GENERAL MOTOR Automotriz
	CORPORACIÓN QUIPORT Aeropuerto
	AECON AG COSTRUCTORES Costrucción
	F. V. AREA ANDINA Grifería Fina
	VAL DEL SOL Florícola
	ELECTROLUX Electrodomesticos
	ELASTO Autopartes automotriz
	NOVARTIS Laboratorio Farmaceutico

Fuente: UNISEGUROS C. A. ³²

Elaborado por: Gabriela Sandoval

³²UNISEGUROS C. A.; Cartera de clientes con primas mayores a \$ 10.000

Para poder medir el poder de negociación que mantiene el cliente frente a los servicios que UNISEGUROS C. A. proporciona son los siguientes:

- **Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.**

Existe una excesiva oferta de este tipo de corredores de seguros frente a una escasa demanda en el mercado, por lo tanto la concentración de compradores o asegurados es mínima frente a la concentración de compañías lo que causa una competencia agresiva por parte de las aseguradoras y corredores de seguros, quienes buscan desesperadamente clientes para poder sobrevivir y aumentar sus ventas.

- **Grado de dependencia de los canales de distribución.**

Los clientes dependen enteramente del servicio que le ofrece la agencia como bróker, ya que de esta organización depende que el cliente pueda renovar su póliza, o realizar cualquier movimiento, recibir la facturación correspondiente y los informes de estados de cuenta de todo lo concerniente a las pólizas emitida para clientes y/ o empresas.

- **Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.**

Las posibilidades de negociar, son específicamente para las coberturas, las primas y los montos asegurados, mas no con el coste en sí de todo este trámite ya que únicamente se está haciendo tangible el riesgo que debe ser cubierto de cualquier bien o persona que se encuentre asegurado baja la póliza.

- **Volumen comprador.**

En el tema de seguros se refiere a los programas de pólizas que ofrecen los corredores de seguros y que el cliente puede acceder con una tasa más baja sobre la normal y con el valor en primas dividido para los meses de pago, con coberturas especiales y cláusulas adicionales según el programa de seguros que se diseñe.

Únicamente el corredor diseña el producto a ofrecer, le recomienda opciones imparciales, y el cliente es quién autoriza o pide cambios a su conocimiento.

- **Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.**

Es posible que el cliente acepte cotizaciones de otras empresas dedicadas al corretaje de seguros y pueda aceptarlas, el cliente es libre de tomar sus propias decisiones y comparar a los corredores, escogiendo la mejor opción.

- **Disponibilidad de información para el comprador.**

La información que presentan los corredores de seguros no es muy extensa, únicamente conocen de nosotros por la página en Internet, y la recomendación de clientes que trabajan o que han trabajado con el bróker y tiene conocimiento de su gestión en la rama de seguros.

- **Capacidad de integrarse hacia atrás.**

La posibilidad de acudir a las aseguradoras directamente también es una opción, corriendo el riesgo sin contar con un apoyo que conozca sobre la materia y les pueda orientar en la cuestión del manejo de las pólizas ya que la aseguradora no ofrece asesoría en seguros, ni administración, ella únicamente asegurara los bienes que sean presentados hacia ella.

- **Existencia de sustitutos.**

La integración hacia atrás el sustitutivo que puede existir como una opción, al igual que cambiar de agencia asesora de seguros que es lo más común.

- **Sensibilidad del comprador al precio.**

La sensibilidad al precio no es muy relevante para este tipo de servicios ya que el cliente está dispuesto a pagar por mantener sus bienes fuera de algún evento fortuito, pero cabe destacar que en si es importante la tasa a la que esto cotizada la póliza porque de ella depende la prima a calcular y que es el valor que el cliente debe cancelar por su seguridad.

- **Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.**

Todos los programas de seguros muestran un grado de exclusividad, ya que están diseñados a la medida de la empresa de acuerdo a las necesidades que el cliente necesite por lo tanto existe una ventaja diferencial, dentro de este servicio.

2.2.3.2. Poder de negociación de los Proveedores.

La organización debe mantener una muy buena relación con las aseguradoras con las que trabaja y contar con el personal ejecutivo designado para sus requerimientos, ya que es importante que todos los compromisos adquiridos mediante un contrato de agenciamientos sean cumplidos tanto por los proveedores como por la organización.

Los proveedores de seguros que se encuentran evaluados por la organización son los siguientes:

Cuadro # 14: Principales Proveedores de Seguros para UNISEGUROS C. A.



Fuente: UNISEGUROS C. A.³³

Elaborado por: Gabriela Sandoval

- **Facilidades o costes para el cambio de proveedor.**

Los corredores de seguros pueden tener varios proveedores, la diferencia entre las facilidades y costes es que cada proveedor tiene establecidos tasas de interés para las primas de seguros, y de acuerdo a la cobertura la prima varia, por lo tanto, los corredores pueden calificar la eficiencia de cada proveedor y escogerlo para trabajar con él y poder ofrecer sus productos como opciones de cotización a los clientes.

³³ PROVEEDORES DE SEGUROS; UNISEGUROS C. A.; Documento Digital; pdf; 2 pág.

- **Grado de diferenciación de los productos del proveedor.**

La diferencia como antes lo mencione, se encuentra relacionada con el valor de las primas a pagar que varía según la tasa referencia en la que se cotiza dicha póliza, esto está bajo la responsabilidad de los proveedores, pero los corredores de seguros tienen la potestad para ofrecer la mejor opción a los clientes que necesitan las pólizas.

- **Presencia de productos sustitutos.**

Para este tipo de mercado no existen productos sustitutos, sin embargo se podría considerar como un sustituto a la fusión que en coacciones se da con pólizas que pueden acoplarse, como por ejemplo la póliza de Multirisgo, que cubre diferentes eventos en una sola póliza.

- **Concentración de los proveedores.**

Únicamente existen 43 entidades aseguradoras aprobadas en por la SBS, de cada corredor depende escoger a las mejores aseguradoras para poder ofrecer buenos productos a los clientes, por lo tanto depende de la capacidad de la aseguradora para poder trabajar con los asesores de seguros.

- **Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.**

Si existe la posibilidad de que las aseguradoras puedan ofertar directamente a los clientes siempre y cuando tengan un buen plan de seguros que pueda convencer al cliente para ser ellos quienes manejen la cuenta directamente sin necesidad de intermediarios.

- **Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.**

Dentro de este mercado la integración vertical hacia atrás no se puede dar ya que las organizaciones creadas dentro de este mercado únicamente están registradas para un solo giro específico no pueden realizar actividades diferentes a las que estén registradas y para poder cambiar de actividad la normativa es muy estricta y poco flexible.

2.2.3.3. Amenaza de nuevos Entrantes.

- **Existencia de barreras de entrada.**

Actualmente no existe una normativa específica y con rigurosos requisitos para la certificación y aprobación de nuevos corredores de seguros, actualmente las asociaciones y grupos económicos formados por estos corredores de seguros han levantado una petición para que la ley sea revisada y pueda ser un poco más estricta en cuanto a la certificación de nuevos corredores de seguros, mientras esto no ocurra existirá cada día más y más competidores dentro de esta calificación en el mercado de seguros.

- **Valor de la marca.**

En la constitución de mercado, el corretaje de seguros es importante para la administración de los seguros en el ámbito empresarial, sin embargo no existe dentro de este mercado un valor para la marca, es decir la razón social o el isotopo de estas organizaciones no se encuentran patentadas.

Sin embargo TECNISEGUROS es una empresa que está recordada en la mente de los clientes consumidores de seguros, como una empresa conocedora en el corretaje de seguros.

- **Requerimientos de capital.**

Cada corredor de seguros necesita de un capital para la legalización de la organización en el caso de una agencia asesora de seguros, mientras un asesor sin relación de dependencia se complica la medición de su capital.

Por lo tanto no existe un valor mínimo de requerimiento de capital ya que los corredores de seguros únicamente viven de las comisiones que sus clientes mediante el pago de prima lo generen.

- **Ventajas en la curva de aprendizaje.**

Pese al control que la SBS da para los corredores de seguros es importante conocer que para ser un corredor de seguros la ley establece lo siguiente:

“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 aceptado por la Superintendencia de Bancos y Seguros y acreditar experiencia equivalente a un tiempo mínimo de dos (2) años en el área técnica o de comercialización de seguros.”³⁴

El aprendizaje de los nuevos competidores es rápido, por la facilidad que el organismo regulador proporciona, pero de igual forma en el mercado en si puede ser una acción a largo plazo para que puedan entender cómo funciona el negocio de corretaje de seguros.

³⁴ SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, Normas Generales para la aplicación de la ley de seguros generales, Pág.: 1; Artículo 5; Instructivo General IPBF, Clase 69; Documento Digital

- **Acceso a canales de distribución.**

Todo el grupo de asesores de seguros tiene acceso directo al mercado asegurador, pero es importante saber cómo ganar a los clientes y todo depende del perfil de mercado al que quiera llegar, si no está definido no podrá acezar a los canales de distribución por que no conoce su mercado meta.

Todos los corredores registrados en la SBS, son autorizados legalmente, pero en el ranking de comisiones no todos tiene una participación porcentual alta, existen varios corredores con participación del 0.0 % lo que nos da a conocer que no todos los corredores registrados mantienen movimientos, por lo que es difícil acceder al mercado asegurador.

- **Mejoras en la tecnología.**

Los nuevos competidores tienen la oportunidad de poder contratar o adquirir mejor tecnología que las entidades con más años de servicio, a pesar de ser una inversión fuerte en dinero es importante una actualización, para poder desempeñar el trabajo de una mejor manera, para las empresas con una reciente apertura las oportunidades tecnológicas abren las puertas a varias oportunidades de negocios, y los convierten en amenazas para los actuales corredores.

2.2.3.4. Rivalidad entre los Competidores

UNISEGUROS C. A. es una empresa que se encuentra dentro de este mercado más de 40 años y que ha logrado llevar una buena posición dentro del mercado, aunque en el año 2010 la empresa no tuvo un gran éxito ha logrado permanecer entre las 15 mejores posiciones dentro del ranking presentado por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Los competidores más cercanos de la organización son TECNISEGUROS, ACERTEC, NOVA, ya que se encuentran dirigidos a un mismo mercado que es el del sector empresarial, también porque su servicio es diversificado ya que poseen oficinas en varios lugares a nivel nacional, otro aspecto en común es que estos asesores de seguros se encuentran certificados por organismos internacionales lo que quiere decir que su actividad en el Ecuador está avalada por normas, estándares intencionales.

Cada competidor debe ser tratado como una amenaza ante el entorno de la organización ya que de alguna manera trata de localizar o realizar un acercamiento con la uno de nuestros clientes, les ofertan su programa de seguros con costos más bajos de tal manera que para ganar el cliente, se ven obligados a perder su comisión por el servicio.

Los competidores como TECNISEGUROS y ACERTEC son dos de los competidores más fuertes que la compañía enfrenta en el mercado ya que poseen los recursos tecnológicos que UNISEGUROS C. A. se encuentra desarrollando últimamente, por ejemplo la página Web de estas empresas son más interactivas con los clientes, la persona autorizada de cada empresa que lleva un seguro con estos asesores tiene la opción de poder realizar movimientos en el sistema y esto se refleja en el reporte mensual para la facturación del cliente y no causa desacuerdos por falta de información.

Además de todo esto la localización de diversas sucursales en el país, han logrado captar más clientes para la organización, TECNISEGUROS aplica la diversificación de su servicio y posee más de 6 oficinas en todo el país lo que le da mayor cobertura y un amplio mercado, no solamente en las ciudades más grandes del Ecuador, si no a nivel nacional.

Como principales competidores tenemos los siguientes:

CUADRO # 15: LOS COMPETIDORES



Fuente: SBS

Elaborado por: Gabriela Sandoval

- **Poder de los compradores.**

Ellos tienen el poder de contratar o no a los corredores o aseguradoras por lo que de ellos depende la oportunidad de poder trabajar junto a ellos.

- **Poder de los proveedores.**

El poder de los proveedores está en el tiempo de entrega de documentos pero están sujetos a los requerimientos de los corredores, aunque el nivel de poder no es alto, siempre tratan de por lo menos mantener una jerarquía dentro del mercado siendo ellos la cabeza del mercado.

- **Amenaza de nuevos competidores.**

Existen varios factores que ayudan a la entrada de nuevos competidores dentro de este mercado, tenemos como las variables legales que dependen únicamente de la entidad reguladora en este caso la Superintendencia de Bancos y Seguros, para la constitución de nuevos competidores, es importante dar a conocer que las leyes no han cambiado mucho para este mercado por lo que es fácil ingresar al mercado.

2.3. Análisis FODA de la Organización UNISEGUROS C.A.³⁵

UNISEGUROS C.A. en su plan de negocios para el presente año ha identificado los siguientes puntos para su análisis FODA:

³⁵ UNISEGUROS C.A; Plan de Negocios 2011; Versión 09; Documento ISO 9000-2008; Archivo Digital; <\\Uni-quito\sistemas\ISO\UNI-PN-02 Plan de Negocios.doc>

CUADRO #16: MATRIZ FODA UNISEGUROS C. A

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Capacidad técnica del personal antiguo• Experiencia en el corretaje de seguros• Cobertura Nacional (Principales Ciudades)• Solidez Financiera• Pago puntual con las obligaciones del personal y el estado• Certificación ISO 9001• Mejora Continua SGC• Eficiencia Administrativa	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar alianzas estratégicas de mercado• Relaciones públicas con los proveedores de seguros• Acción de un sistema legal para corredores de seguros• Concretar carteras de nuevos clientes en la sociedad (Nivel B; C) utilizando la certificación ISO 9001 como herramienta• Utilizar las relaciones internacionales para culturizar a la población Quiteña en el mercado de seguros• Actualizar la capacidad tecnológica de la organización
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de ejecutivos bilingüe• Falta de un Plan de Capacitación Integral• Inequidad en el Pago de Salarios y Beneficios• Disminución de la cartera de clientes	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Grupos económicos más grandes• La Competencia• La falta de barreras para evitar exceso de oferta• La imagen de la competencia es más agresiva.

Fuente: UNISEGUROS C. A.

Elaborado por: Gabriela Sandoval

CAPÍTULO 3

INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

3.1. Definición

“La investigación del mercado es un enfoque sistemático y objetivo que nos permite desarrollar y proveer información aplicable, en cuanto a un hallazgo o problema dentro de una organización.

El objetivo principal de la investigación de mercados es, proporcionarnos la información necesaria a un nivel gerencial, que nos permita la toma de decisiones y soluciones para el problema planteado dentro del mercado en el que se desenvuelve en este caso es el mercado de seguros.”³⁶

La investigación de mercados nos mostrará la situación actual de la organización y el mercado de una manera explicativa y cuantitativa que nos permitirá diseñar el plan de marketing estratégico más idóneo para la compañía y los términos acertados para la toma de decisiones dentro de este sector.

3.2. Objetivo de la Investigación de Mercado

Satisfacer las necesidades de los clientes, es decir, que el servicio cumpla con los requerimientos y deseos exigidos cuando sea utilizado por cada uno de los clientes actuales, de manera que no tomen la decisión de cambiar de bróker, en busca de mejorar las expectativas de asesoramiento que han recibido actualmente.

³⁶ DEFINICION DE INVESTIGACION DE MERCADO; [en línea];
<<http://www.promonegocios.net/investigacion-mercados/definicion-investigacion-mercados.html>>;
(Fecha de Acceso: 04/2012)

Ayudar al desarrollo de su negocio, mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman, para que cubra las necesidades del mercado, en el tiempo oportuno y de esta manera no pierdan clientes, ni sientan la necesidad de reducir sus recursos económicos o de personal.

3.3. El Consumidor

El consumidor juega un papel muy importante en la economía y actividades de este sector el que mantiene un gran poder de negociación, y las relaciones con ellos son las que mantiene a una compañía asesora de seguros dentro del mercado.

UNISEGUROS C. A. pensando en mantener su cartera de clientes actuales anualmente realiza una evaluación de satisfacción del servicio, esta encuesta es realizada tanto para Seguros de vida y asistencia médica, como para los Seguros de ramos generales.

3.3.1. Evaluación de Satisfacción de Clientes UNISEGUROS C. A.

Para la evaluación de satisfacción de clientes UNISEGUROS C. A. mantiene un proceso y parámetros que deben ser cumplidos, y que se encuentran amparados bajo el sistema de gestión de calidad que la organización maneja.

Es importante para la organización mantener la medición de este indicador, ya que por medio de los resultados de esta evaluación, la organización puede determinar sus falencias ante los clientes, y de esta manera mejorar y tomar las decisiones más acertadas en cuanto al servicio.

CUADRO #17: FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE RAMOS GENERALES

MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE					
UNI-IT-MSC-F-01					
FECHA:			CIUDAD		
ASEGURADO:					
EVALUADO POR:					
CARGO:					
Estimado Cliente: Estamos comprometidos en mejorar la calidad de nuestro servicio, por lo que solicitamos nos ayude calificando esta encuesta a fin de poder satisfacer sus expectativas					
Administración de Programa de Seguros (Técnicos)					
El soporte técnico, calidad y atención que proveemos son:	1. Malo	2	3	4	5. Excelente
Los tiempos de respuesta a los requerimientos son:	1. Lento	2	3	4	5. Rapido
El tiempo de entrega de los documentos	1. Lento	2	3	4	5. Rapido
Ha recibido documentos con errores	1. Siempre	2	3	4	5. Nunca
El cumplimiento de compromisos acordados	1. Malo	2	3	4	5. Excelente
Siniestros					
La atención personalizada recibida por nuestros funcionarios es	1. Malo	2	3	4	5. Excelente
El nivel de asesoría recibida en su reclamos es	1. Malo	2	3	4	5. Excelente
El proceso de reclamos es (tramite y pago)	1. Burocrático	2	3	4	5. Agil
Calidad del servicio de la Aseguradora	1. Malo	2	3	4	5. Excelente
Recepción (Nivel de satisfacción en cuanto a):					
Atención al cliente	1. Lento	2	3	4	5. Rapido
Amabilidad y cortesía	1. Malo	2	3	4	5. Excelente
Rapidez de respuesta	1. Lento	2	3	4	5. Rapido
Las visitas realizadas por nuestros ejecutivos son:					
	1. Improductivas	2	3	4	5. Productivas
La calidad y profesionalismo del personal que le han atendido					
	1. Malo	2	3	4	5. Excelente
Como usted calificaria el grado en general de satisfacción de los servicios proporcionados por UNISEGUROS					
	1. Baja calidad	2	3	4	5. Alta calidad
Recomendaria nuestro servicio a otras personas o instituciones					
	1. No	2	3	4	5. Si
Cuales son los factores positivos de la calidad en el servicio del personal de UNISEGUROS C.A.					
Indique los aspectos de mejora que deberiamos realizar respecto a la calidad del servicio					
Para aquellas respuestas igual o menores a 3, por favor una breve descripción del porque de esta calificación					
Comentarios y sugerencias que nos ayuden a mejorar el servicio:					
Ejecutivo Uniseguros			Entrevistado (Cliente)		Sello (Cliente)

Fuente: UNISEGUROS C. A.³⁷

Elaborado por: UNISEGUROS C. A.

³⁷ UNISEGUROS C. A.; FORMULARIOS CLIENTES; UNI-IT-MSC-F-01 –Rgenerales; Documento Excel

CUADRO #18: FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE RAMOS PERSONAS

MEDICION DE SATISFACCION DEL CLIENTE					
UNI-IT-MSC-F-02					
FECHA:	CIUDAD				
ASEGURADO:					
EVALUADO POR:					
CARGO:					
Estimado Cliente: Estamos comprometidos en mejorar la calidad de nuestro servicio, por lo que solicitamos nos ayude calificando esta encuesta a fin de poder satisfacer sus expectativas					
Administración de Programa de Seguros (Técnicos)					
El soporte técnico, calidad y atención que proveemos son:	1. Malo	2	3	4	5. Excelente
Los tiempos de respuesta a los requerimientos son:	1. Lento	2	3	4	5. Rapido
El tiempo de entrega de los documentos	1. Lento	2	3	4	5. Rapido
Ha recibido documentos con errores	1. Siempre	2	3	4	5. Nunca
El cumplimiento de compromisos acordados	1. Malo	2	3	4	5. Excelente
Las charlas impartidas son de	1. Baja calidad	2	3	4	5. Alta calidad
Siniestros					
La atención personalizada recibida por nuestros funcionarios es	1. Malo	2	3	4	5. Excelente
El nivel de asesoría recibida en su reclamos es	1. Malo	2	3	4	5. Excelente
El proceso de reclamos es	1. Burocrático	2	3	4	5. Agil
Los reportes de copagos que se envían son	1. Malo	2	3	4	5. Excelente
Los reportes de siniestralidad son	1. Malo	2	3	4	5. Excelente
Recepción (Nivel de satisfacción en cuanto a:)					
Atención al cliente	1. Lento	2	3	4	5. Rapido
Amabilidad y cortesía	1. Malo	2	3	4	5. Excelente
Rapidez de respuesta	1. Lento	2	3	4	5. Rapido
Las visitas realizadas por nuestros ejecutivos son:					
	1. Improductivas	2	3	4	5. Productivas
La calidad y profesionalismo del personal que le han atendido					
	1. Malo	2	3	4	5. Excelente
Como usted calificaría el grado en general de satisfacción de los servicios proporcionados por UNISEGUROS					
	1. Baja calidad	2	3	4	5. Alta calidad
Recomendaría nuestro servicio a otras personas o instituciones					
	1. No	2	3	4	5. Si
Cuales son los factores positivos de la calidad en el servicio del personal de UNISEGUROS C.A.					
Indique los aspectos de mejora que deberíamos realizar respecto a la calidad del servicio					
Para aquellas respuestas igual o menores a 3, por favor una breve descripción del porque de esta calificación					
Comentarios y sugerencias que nos ayuden a mejorar el servicio:					
Ejecutivo Uniseguros	Entrevistado (Cliente)		Sello (Cliente)		

Fuente: UNISEGUROS C. A.³⁸

Elaborado por: UNISEGUROS C. A.

³⁸ UNISEGUROS C. A.; FORMULARIOS CLIENTES; UNI-IT-MSC-F-01 –Rgenerales; Documento Excel

El formato presentado se encuentra registrado como documentos de evaluación del sistema de gestión de calidad que la organización debe mantener para control y verificación dentro de la norma ISO – 9001, para la evaluación del año 2011 la empresa selecciona a varias empresas las cuales son:

CUADRO #19: CLIENTES EVALUADOS (JUNIO 2011)

RAMOS GENERALES	PERSONAS
ECUAREFRES COS	ADMIHOTEL
PUBLONCE	EDC MACHALA POWER
ORIENTOIL	RECORDMO TOR
GRUPO TRANSBEL	NOVARTIS
FV AREA ANDINA	ZAIMELLA
QUIPORT	ELECTROLUX
GRAFITEXT	GRAFITEXT
GENERAL MOTORS	NOVATECH
SERINATURA	CERVECERIA NACIONAL
ZAIMELLA	ACE
PERSONAL TEMS	SERINATURA
CLUB DE EJECUTIVOS	PERSONAL TEMS
STUDIO K	MODESERVI
CONTINENT AL	ECUAREFRES COS
RECORDMO TOR SAKE	AGA
RESTAURAN TE	
ASIA CAR	
ACDI VOCA	

Fuente: UNISEGUROS C. A.³⁹

Elaborado por: Gabriela Sandoval

³⁹ UNISEGUROS C. A., EVALUACION DE SATISFACCION CLIENTES UNISEGUROS RAMOS GENERALES, Documento Excel.

Cada uno de los clientes escogidos al azar por la organización, son empresas significativas por las primas que han adquirido y el programa de seguros que manejan, los aspectos que se miden en esta evaluación son los siguientes:

CUADRO # 20: ELEMENTOS DE EVALUACIÓN

Admiinistracion en programas de seguros
Siniestro
Recepcion
Calidad de visistas del personal
Calidad y profecialismo del personal
Calidad del Servicio
Recomendacion del servicio
Criterio y Servicio de las Aseguradoras

Fuente: UNISEGUROS C. A.

Elaborado por: Gabriela Sandoval

Cada uno de los aspectos que se evalúan, mantienen parámetros de valoración, la calificación es de 1 a 5 siendo 1 (malo y/o lento) y 5 (excelente y/ o rápido), además dentro de cada parámetro existen diferentes aspectos que se miden para poder obtener la calificación global por cada aspecto.

- **Administración en programas de seguros:**

Los parámetros que se evalúan en estos aspectos son los siguientes:

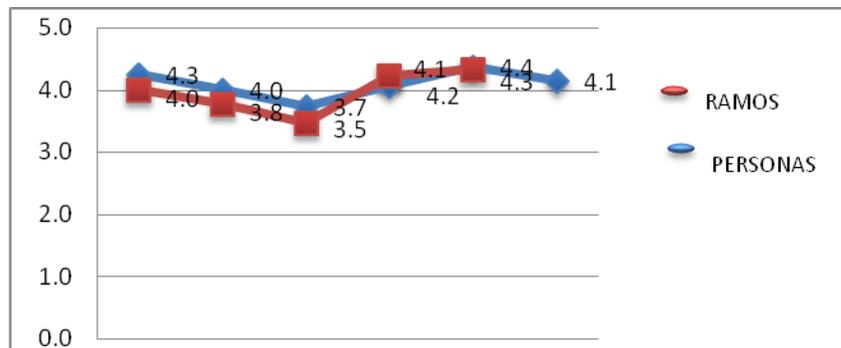
- El soporte técnico y la calidad del servicio
- El tiempo de respuesta de los requerimientos
- El tiempo en la entrega de documentos
- Documentación con errores
- El cumplimiento de compromisos acordados

Y como aspecto adicional para el ramo de personas adicional tenemos el siguiente parámetro:

- Charlas impartidas al personal asegurado

Dentro de este parámetro se evalúa el soporte técnico, la calidad de la administración, el tiempo de respuesta a lo solicitado, el tiempo de entrega de documentos, la recepción de documentos con errores, el cumplimiento de compromisos acordados y las charlas que se realizan para el ramo de personas

GRÁFICO #7: PROMEDIO DE CALIFICACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS DE SEGUROS RAMOS GENERALES Y PERSONAS



Fuente: UNISEGUROS C. A.

Elaborado por: Gabriela Sandoval

Análisis:

Como podemos observar en el gráfico la calificación promedio en este aspecto es del 4.1% para personas, y del 4% para ramos generales, es decir que el nivel de satisfacción evaluado es bueno, satisfactorio, pero necesita de un desarrollo continuo.

El soporte técnico y la calidad del servicio se encuentra con una calificación promedio es del 4.12%, la calidad del servicio se la puede percibir en el asesoramiento que el ejecutivo tiene directamente con el cliente, los comentarios positivos son que el asesoramiento es personalizado, existe amabilidad y cortesía, sin embargo los aspectos a mejorar son la capacitación del personal que los visita, la revisión de documentos, que lleguen al cliente sin errores.

El tiempo de respuesta de los requerimientos mantiene una calificación baja en promedio del 3.9% lo que nos indica que los ejecutivos tardan mucho tiempo en responder con las solicitudes de los clientes sean de seguros de personas o seguros generales, los comentarios positivos fueron la calidad humana de los ejecutivos, el conocimiento en la materia, mientras que los comentarios a mejorar fueron, que no existe una rápida respuesta en los que son liquidaciones de reclamos, coordinación de pre autorizaciones, cheques de indemnizaciones, reportes de siniestralidad.

El tiempo de entrega de documentos mantiene una calificación preocupante ya que el promedio es del 3.6% y los documentos con errores mantiene una calificación promedio del 4.13%, estos dos aspectos se encuentran en relación, ya que si se entregan documentos sin revisar posiblemente tendrán errores y esto causará una pérdida de tiempo en la nueva emisión de la póliza.

- **Siniestros:**

Los parámetros que se analizan en este aspecto son los siguientes para la evaluación en ramos de personas:

- Atención personalizada
- Nivel de asesoramiento en reclamos
- Proceso de reclamos
- Reportes de copagos
- Reporte de siniestralidad

GRÁFICO #8: PROMEDIO DE CALIFICACIÓN DE RESPUESTAS EN SINIESTROS RAMO PERSONAS



Fuente: UNISEGUROS C. A.

Elaborado por: Gabriela Sandoval

Análisis:

Para este parámetro en ramos de personas evaluamos otros aspectos diferentes a los de ramos generales, la calificación promedio que obtuvimos es del 4%, lo que nos indica que la organización debe de ser más rigurosa.

La atención personalizada es uno de los aspectos con más responsabilidad, ya que de esta relación depende la renovación de la póliza de seguros o del programa de seguros, en relación al asesoramiento también debe ser con explicaciones claras y de una forma fácil para que el cliente pueda seguir instrucciones al momento de atención, el proceso de reclamos sufre ligeros retrasos, los proveedores al retrasar su entrega, causan que cada corredor se retrase en envío de liquidaciones y co-pagos, la siniestralidad también requiere de información de la aseguradora, esta información también sufre demoras por la falta de coordinación por parte de las ejecutivas de UNISEGUROS C. A. y la aseguradora, de manera que el 3.85% de este punto sea mitigado con un buen sistema de software y un acceso a la página mejorando la usabilidad.

Los reportes de siniestralidad son elaborados de forma manual lo que nos indica que pueden existir errores y demoras en este proceso por lo que los clientes se quejan por estos reportes que les sirve para estar pendiente del incremento que recibirán al finalizar el año de póliza de acuerdo a este indicador.

Ramos generales

Mientras que para la evaluación de satisfacción de los ramos generales tenemos los siguientes parámetros para evaluación que son:

- Atención personalizada recibida
- Nivel de asesoramiento en reclamos
- Proceso de reclamación, estado de trámite y pago
- Calidad del servicio de la aseguradora

GRÁFICO #9: PROMEDIO DE CALIFICACIÓN DE RESPUESTAS EN SINIESTROS RAMO GENERALES



Fuente: UNISEGUROS C. A.

Elaborado por: Gabriela Sandoval

Análisis:

De la misma manera se procede a evaluar a los clientes en ramos generales, la calificación porcentual para este aspecto en ramos generales es del 4.1%.

La atención personalizada a clientes fue calificada con el 4.4%, es decir que la amabilidad y cordialidad de los ejecutivos al cliente es muy buena, lo percibido por el cliente es que no existe el personal suficiente que conozca de seguros.

El nivel de asesoramiento percibido por reclamos obtuvo una calificación del 4.2%, los encuestados aducen que la atención no era la mejor por lo que sugieren contar con un personal mayormente capacitado, además debe ser necesaria la implementación de un sistema de comunicación por medio de la web para mayor agilidad.

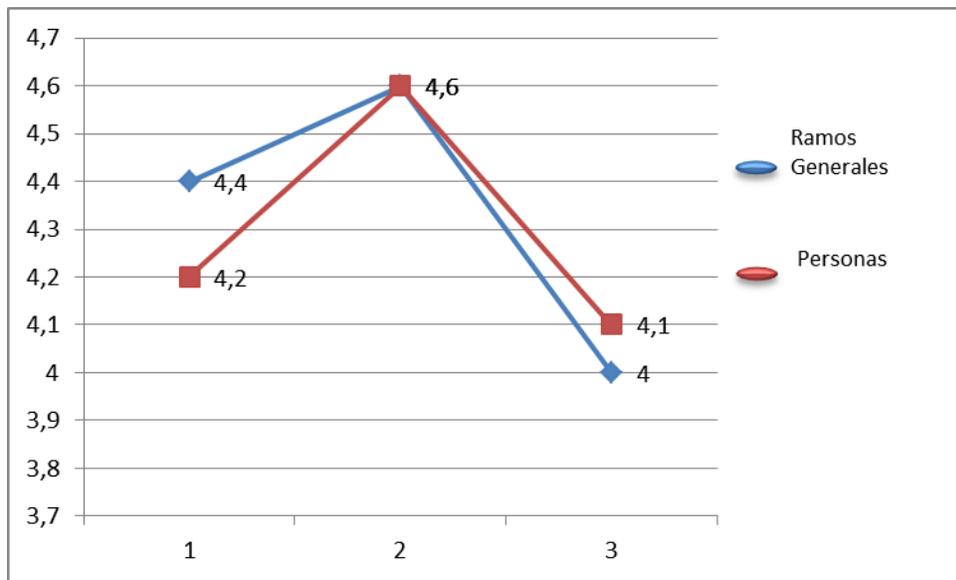
Los pagos por lo general dependen de la agilidad de los proveedores de seguros, ya que son ellos quienes pueden otorgar la autorización de pago al reclamo presentado y esto también se considera un factor para la calificación de servicio que brinda la aseguradora en el cual estos dos aspectos tuvieron una calificación porcentual del 4%, que hay que mejorar.

- **Recepción:**

Para la evaluación de este parámetro la organización ha considerado los siguientes aspectos:

- Atención al Cliente
- Amabilidad y cortesía
- Rapidez de respuesta

GRÁFICO #10: PROMEDIO DE CALIFICACIÓN DE RESPUESTAS EN RECEPCIÓN DE RAMOS GENERALES Y PERSONAS



Fuente: UNISEGUROS C. A.

Elaborado por: Gabriela Sandoval

Análisis:

El área de recepción, es la primera impresión que el cliente tiene de la organización, de esta persona depende los buenos o malos comentarios, y también en ocasiones del estado de ánimo de los clientes para poder expresar sus solicitudes, la calificación porcentual que tuvo este aspecto fue del 4.3%, para una empresa dedicada al servicio y atención al cliente, siempre se debe tomar muy en cuenta el criterio de cada uno de ellos y mantener una buena relación comercial.

La atención al cliente tubo una calificación porcentual del 4.3%, esto se debe a que la central telefónica únicamente tiene un solo conmutador, por lo que las llamadas ingresan a la central, pero no pueden ser transferidas directamente a las extensiones de cada funcionario, esto causa que varias llamadas se pierdan o que la transferencia de las mismas dure mucho tiempo.

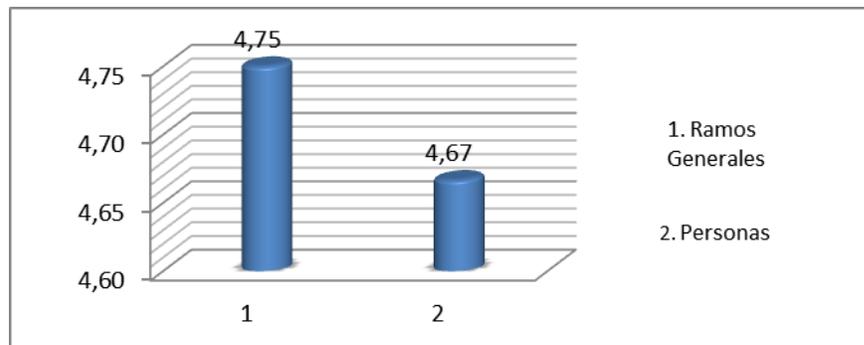
La amabilidad y cortesía de la persona en recepción obtuvo una calificación del 4.6%, lo que significa que la persona es la indicada para esta función, los clientes se sienten atendidos con amabilidad, y mantiene una buena expectativa de la organización.

Como se explica anteriormente, la falta de una troncal que pueda transferir automáticamente a las extensiones, el tiempo de espera no sería tan largo y la rapidez de respuesta sería la mejor, pero por el sistema que mantienen actualmente no funciona así, la calificación obtenida por rapidez de respuesta es del 4%.

- **Visitas realizadas por nuestros ejecutivos:**

Cada cliente acuerda con la organización un día a la semana para la revisión de siniestros y para entrega de documentación pendiente o especial, es importante que cada una de los ejecutivos que asisten a las visitas, se encuentre al tanto de los casos especiales.

GRÁFICO #11: CALIFICACIÓN DE VISITAS REALIZADAS EN RAMOS GENERALES Y PERSONAS



Fuente: UNISEGUROS C. A.

Elaborado por: Gabriela Sandoval

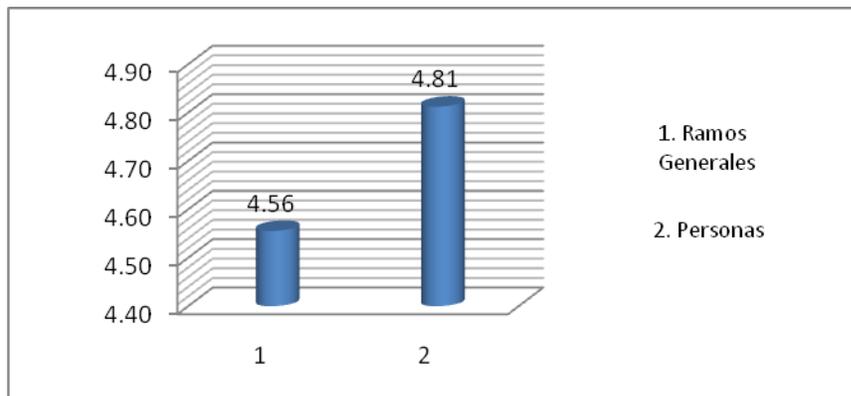
Análisis:

La calificación obtenida en promedio general es del 4.71% lo que nos dice que las visitas se realizan con normalidad y continuidad a los clientes encuestados, para los ramos generales la calificación promedio fue del 4.75%, ya que para estos ramos, la visita lo realiza el Gerente General de la organización o su Asistente Personal, mientras que para el ramo de personas tenemos la calificación porcentual del 4.67%, a pesar de ser una buena calificación no se encuentra en iguales condiciones en comparación con ramos generales, ya que únicamente la visita lo realiza la ejecutiva técnica, los clientes recomiendan fortalecer la asesoría que se brinda, visitar por lo menos una vez al mes las plantas productoras de los clientes que quedan fuera de la ciudad de Quito.

- **Calidad y profesionalismo del personal:**

Mediante este parámetro la organización trata de poder mejorar la calidad del servicio y atención al cliente tiene cada ejecutivo que realiza visitas periódicas.

GRÁFICO #12: PROMEDIO DE CALIFICACIONES EN CALIDAD Y PROFESIONALISMO EN RAMOS GENERALES Y DE PERSONAS



Fuente: UNISEGUROS C. A.

Elaborado por: Gabriela Sandoval

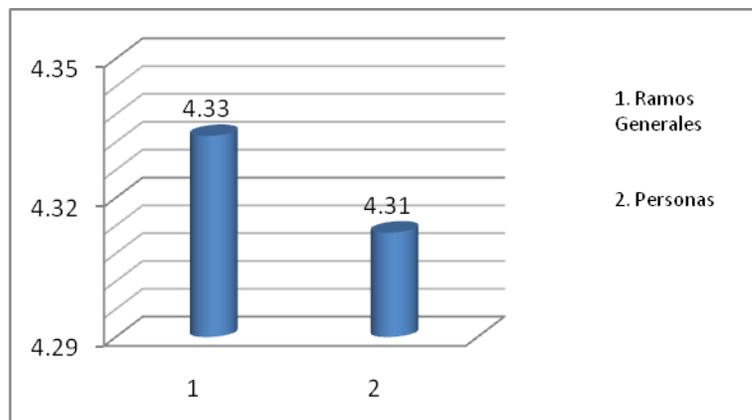
Análisis:

La calificación promedio general sobre este parámetro es del 4.68% lo que nos indica que a pesar de dar un buen servicio debemos seguir mejorando nuestra atención, la calificación en ramos generales es del 4.56% lo que nos indica que los ejecutivos no brindan el mejor servicio en cuestión de calidad y profesionalismo, la calificación para el ramo de personas nos indica un promedio del 4.81%, considerada la mejor calificación dentro de toda la evaluación, por la calidad de asesoramiento y el profesionalismo, aunque en el parámetro anterior sucedía todo lo contrario con la evaluación, es posible que las mejores soluciones empiecen dentro de la organización y no por una reunión con un cliente que mantiene problemas esporádicos.

- **Calificación del servicio:**

La calificación del servicio consiste en otorgar del 1 al 5 un número que se identifique con el servicio que la organización le ha brindado en el tiempo que ha sido cliente/asegurado, es importante que el cliente sea sincero y veraz en su respuesta.

GRÁFICO #13: PROMEDIO DE CALIFICACIÓN EN CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDA EN RAMOS GENERALES Y PERSONAS



Fuente: UNISELGUROS C. A.

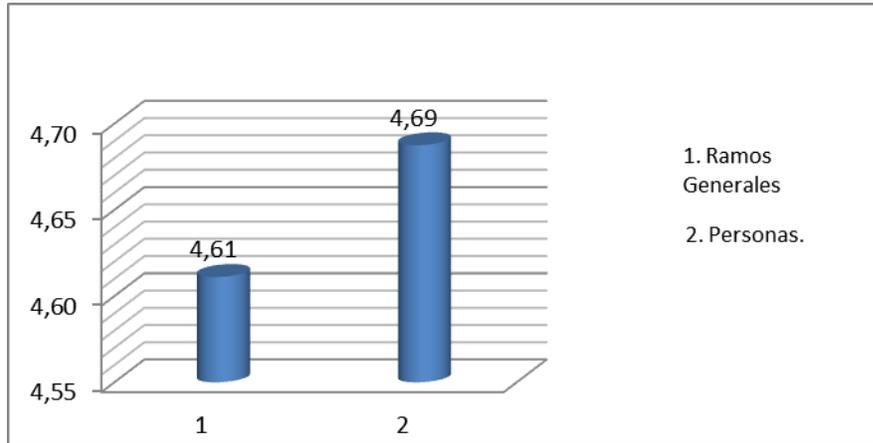
Elaborado por: Gabriela Sandoval

Análisis:

Para este parámetro como promedio general tenemos el 4.32% lo que nos indica que debemos de dar un mejor servicio, los clientes recomiendan que nos actualizamos un poco en lo que significa la página web, ya que por medio de esta el cliente puede interactuar a cualquier hora sin necesidad de que un ejecutivo se encuentre del otro lado indicándole lo que debe hacer y que únicamente se encuentre todo como medio de consulta, la calificación para ramos generales fue del 4.33% por el servicio, mientras que para ramos en personas es del 4.31% lo que nos indica que el servicio en las dos clases de ramos se encuentra en similares condiciones, la percepción de servicio es la misma para las dos clases.

- **Recomendación del servicio:**

GRÁFICO #14: CALIFICACIÓN PROMEDIO PARA LA RECOMENDACIÓN DE SERVICIO EN RAMOS GENERALES Y PERSONAS



Fuente: UNISEGUROS C. A.

Elaborado por: Gabriela Sandoval

Análisis:

Como promedio de este parámetro tenemos que el 4.65% de los clientes evaluados, recomendarían el servicio con otras persona, lo que nos pone en una empresa de buenos conocimientos, en mejora continua, superando el nivel de desempeño que mantiene la organización y superándose cada día más.

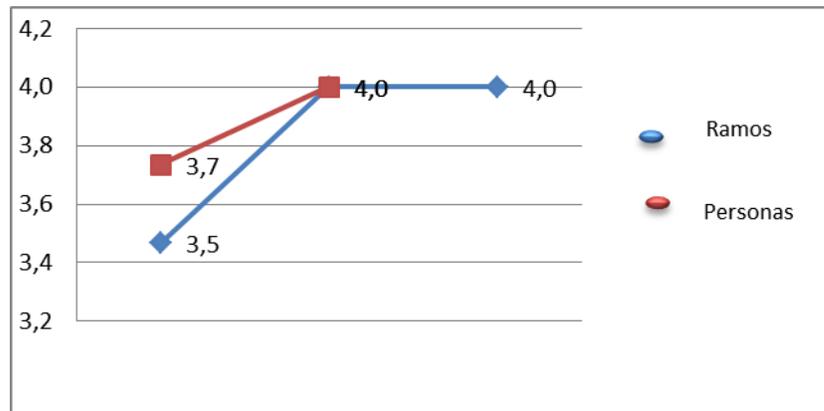
- **Criterios y servicios de las aseguradoras:**

Los criterios que se toman en cuenta para la evaluación de este parámetro es la percepción del cliente en cuanto al proveedor de seguros que contrató, para ramos generales y personas tenemos los siguientes parámetros:

- Entrega de documentos por parte del proveedor
- Proceso de reclamos (tiempo y pago)
- Calidad del servicio del proveedor de seguro

Para el ramo de personas el tercer aspecto no está considerado dentro de la evaluación.

GRÁFICO #15: PROMEDIO DE CALIFICACIÓN DE RESPUESTA EN EL SERVICIO DE PROVEEDORES DE SEGUROS EN RAMOS GENERALES Y PERSONAS



Fuente: UNISEGUROS C. A.

Elaborado por: Gabriela Sandoval

Análisis:

Los criterios y servicios de las aseguradoras tuvieron una calificación porcentual del 3.9%, la imagen de la compañía de seguros es de interés para el cliente y el bróker por lo que nos interesa conocer el criterio de los asegurados con los puntos específicas en la encuesta, como tenemos:

El tiempo de entrega de documentación por parte de la aseguradora, obtuvo una calificación porcentual del 3.7% los documentos de reclamos por lo general siempre mantienen inconveniente en el despacho, y que mantienen otro tratamiento y deben ser retirados en bancos o en la caja de la aseguradora, previa notificación en el caso de ramos generales, y para ramo de personas llegan en un periodo máximo de 8 días laborables después de entregar el reclamo en este factor las Cías. de seguros obtuvieron una calificación del 4%.

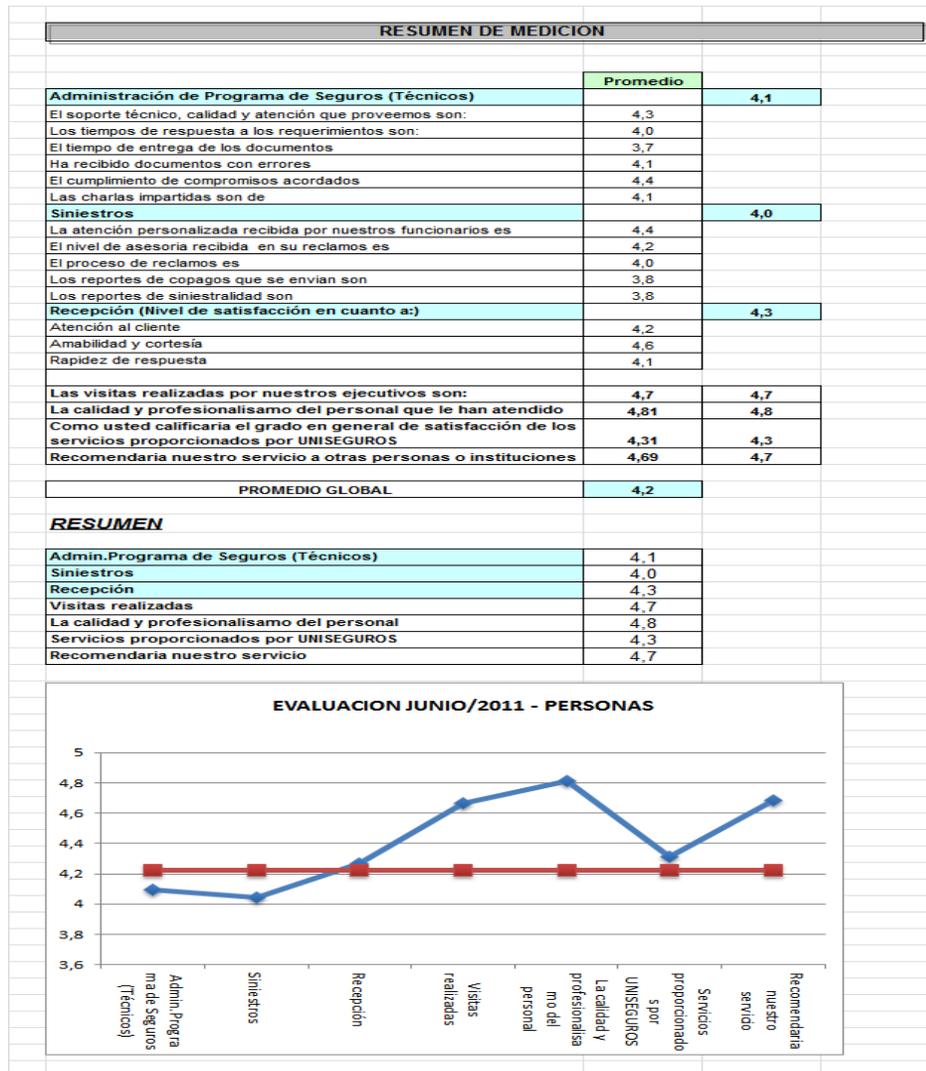
La calidad del servicio que la aseguradora les provee obtuvo una calificación promedio del 4%, los clientes no realizan comentarios directamente para la aseguradora pero les gustaría que en la emisión de pólizas, los tiempos de entrega de cotizaciones sean más rápidos, y que no se comentan errores en ellos porque es pérdida de tiempo tanto para los clientes como para el corredor de seguros y la Cía. de Seguros.

3.3.1.1 Conclusiones y Comentarios de la Evaluación de Satisfacción a Clientes UNISEGUROS C. A. (junio 2011)

La empresa realiza este tipo de encuestas en un periodo no mayor a un año, lo que significa que cada año siempre tienen nuevas expectativas que cubrir, por parte de los clientes y sus exigencias, lo más importante es la validez o importancia que le den a esta evaluación, y cuáles son las medidas que tomarán después de ver los resultados que arroja esta evaluación.

Los resultados que arrojó la encuesta fueron los siguientes:

GRÁFICO #16: RESUMEN DE MEDICIÓN DE EVALUACIÓN RAMO PERSONAS

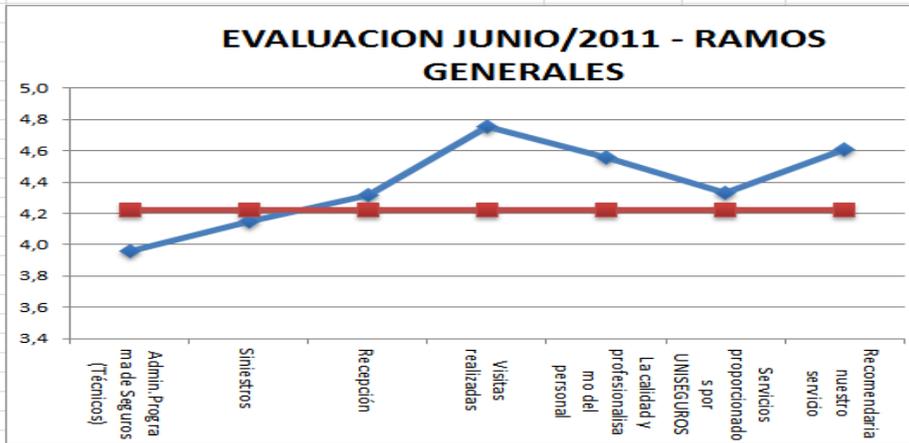


Fuente: UNISEGUROS C. A.

Elaborado por: Gabriela Sandoval

**GRÁFICO #17: RESUMEN DE MEDICIÓN DE EVALUACIÓN RAMO
GENERALES**

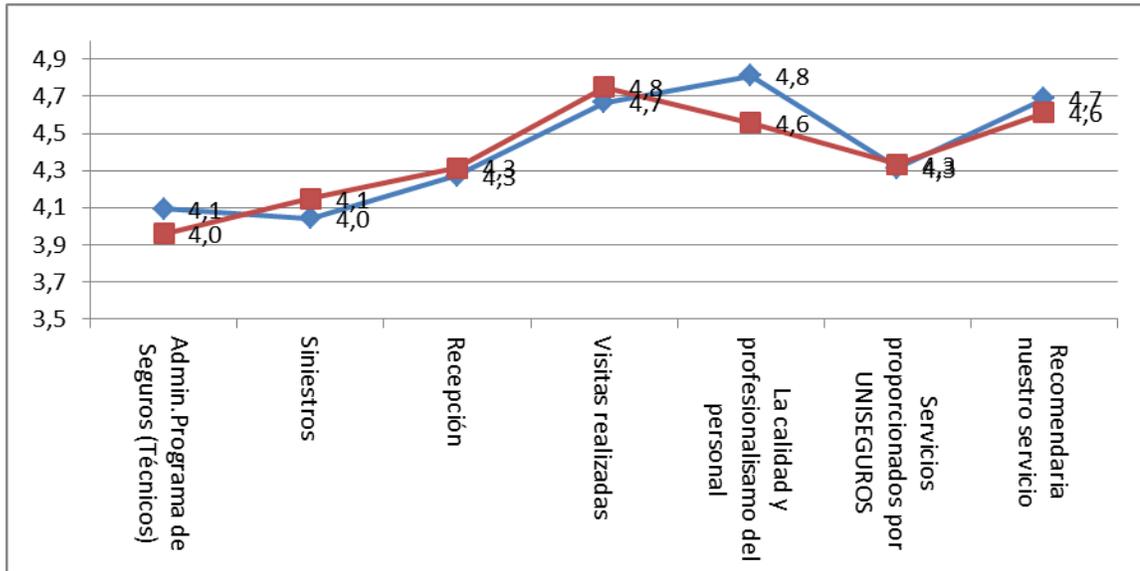
RESUMEN DE MEDICION	
Administración de Programa de Seguros (Técnicos)	Promedio
	4,0
El soporte técnico, calidad y atención que proveemos son:	4,0
Los tiempos de respuesta a los requerimientos son:	3,8
El tiempo de entrega de los documentos	3,5
Ha recibido documentos con errores	4,2
El cumplimiento de compromisos acordados	4,3
Siniestros	4,1
La atención personalizada recibida por nuestros funcionarios es	4,4
El nivel de asesoría recibida en su reclamos es	4,2
El proceso de reclamos es (tramite y pago)	4,0
Calidad del servicio de la Aseguradora	4,0
Recepción (Nivel de satisfacción en cuanto a:)	4,3
Atención al cliente	4,4
Amabilidad y cortesía	4,6
Rapidez de respuesta	4,0
Las visitas realizadas por nuestros ejecutivos son:	4,8
La calidad y profesionalismo del personal que le han atendido	4,6
Como usted calificaría el grado en general de satisfacción de los servicios proporcionados por UNISEGUROS	4,3
Recomendaría nuestro servicio a otras personas o instit	4,6
PROMEDIO GLOBAL	4,2
Admin. Programa de Seguros (Técnicos)	4,0
Siniestros	4,1
Recepción	4,3
Visitas realizadas	4,8
La calidad y profesionalismo del personal	4,6
Servicios proporcionados por UNISEGUROS	4,3
Recomendaría nuestro servicio	4,6



Fuente: UNISEGUROS C. A.

Elaborado por: Gabriela Sandoval

GRÁFICO# 18: CONSOLIDACIÓN DE CALIFICACIONES PROMEDIO EN RAMOS GENERALES Y PERSONAS



Fuente: UNISEGUROS C.A.

Elaborado por: Gabriela Sandoval

Análisis:

Según la evaluación realizada a los clientes para la **administración de programas de seguros** tenemos una calificación promedio del 4%, es importante poder mejorar la atención que realiza el departamento técnico, con los clientes, la rapidez, la solvencia de sus necesidades más urgentes, y el cumplimiento de los convenios realizados, muchos clientes exigen más personal para la atención técnica.

Para el caso de **siniestros** tenemos que la calificación promedio porcentual es del 4.1%, se espera una atención personalizada, para este departamento actualmente existen 2 personas que constantemente se encortan con las líneas saturadas y no pueden responder ágilmente a los requerimientos de los asegurados, los clientes recomiendan mantener mayor personal capacitado para solventar los requerimientos.

Los reportes de copagos y siniestralidad son muy importantes para los clientes, ya que son los soportes de actividades que se reflejan en la factura o en la prima de una nueva póliza, pero si no son elaborados a tiempo, el cliente pierde su registro y se siente molesto, insatisfecho por no poder demostrar en sus informes la estadística de los seguros que paga la empresa para sus empleados y bienes, lo que se recomienda es crear un sistema que pueda manejar todo este tipo de reportes de una manera automática.

El área de **recepción** requiere de una nueva central telefónica que le permita transferir llamadas, insertar mensajes, y atender todos los requerimientos que los clientes necesitan, es importante que el tiempo de espera o de respuesta sea inmediato, además la programación para que las llamadas sean atendidas directamente por la persona con la que se desee hablar únicamente pulsando la extensión.

Las **visitas realizadas a clientes** deben ser programadas y en mutuo acuerdo con los clientes, en estas reuniones se debe de solucionar las inquietudes de todo tipo con relación a los seguros, en estas visitas se puede medir la calidad y profesionalismo de los ejecutivos que atienden cada cuenta, como también denotar el servicio que la organización le brinda, y todos estos factores juntos podrán dar la calificación para recomendar el servicio.

Comentarios:

CUADRO #21: COMENTARIOS EXPUESTOS POR LOS CLIENTES EVALUADOS EN EL RAMO DE PERSONAS

CLIENTES	Factores Positivos	Aspectos a Mejorar	CAUSA DE RESPUESTAS IGUALES O MENORES A 3
ADMIHOTEL	Servicio Personalizado	Mas capacitación al personal	
EDC	Profesionalismo , rapidez	Sistema Informático, Mejorar la tecnología de base y de puntos de atención	Página web para acceso a usuarios
RECORMOTOR	Amabilidad y Cortesía	Mejor comunicación	
NOVARTIS	Seguimiento, Atención al cliente	Fortalecer la asesoría	Liquidaciones InSituio, Buscar roles en UIO, Ampliar el Servicio, Opción de Web para seguimiento de la cuenta
ZAIMELLA	Atención personalizada	Visitas incluso cuando existe feriados	Reportes de siniestralidad se demoran en entregar Cuando hay feriados no envían cheques y se deja de entregar al personal Acceso a Web para ver el status de los siniestros
TRANSBEL	Atención personalizada		Facturas y Cuadros de costos lleguen a tiempo Liquidaciones se envíen a todo el personal para control Respuestas oportunas Si tiene productos o servicios adicionales que no contamos nos hagan conocer para implementar

ELECTROLUX	Personalización y Disponibilidad	Presionar a la aseguradora por respuestas más rápidas	No han recibido charlas generales hace tiempo Presentación actualizada sobre la actualización de las pólizas
GRAFITEX	Asesoría personalizada	Visitas a la planta de Calacali	Reportes de siniestralidad más sencillo No se encuentran en la oficina y no devuelven las llamadas y por eso no hay rapidez de respuestas Visitas a la planta de Calacali por lo menos 2 veces al año para charlas de inducción en la manera de manejar la póliza
NOVATECH	Cortesía, buen seguimiento, profesionalismo		Acceso a control y seguimiento de deducibles por web
CERVECERIA NACIONAL	Interés por el cliente	Tiempos de respuesta	No sé si sea porque la matriz de Uniseguros está en Guayaquil pero los tiempos de respuesta a lo requerido son muy largos cuando lo que se solicita es emergente Exigir a la aseguradora buena atención al cliente PMF Enviar las liquidaciones al mail del afiliado Cumplir con lo indicado en la póliza Que los trámites no sean tan burocráticos, ni tan extendidos en tiempos de respuesta
ACE SEGUROS	Atención eficiente, rápida, y personalizada	Rapidez en la entrega de indemnizaciones	Acceso vía online para poder revisar la información de manera más rápida

SERINATURA	Respuesta ágil, buena asesoría	Incrementar las visitas y reportes	No he recibido reportes de siniestralidad Implementar un sistema de información por medio de la web
MODESERVI	Conocimiento	PERSONAL TEMPS	Conocimiento
ECUAREFRESCOS	Servicio Personalizado		
AGA	Calidad Humana, servicio personalizado	Rapidez en el pago de liquidaciones de siniestros. Coordinación con redes del asistencia medica	Hemos tenido muchas descoordinaciones entre Uniseguros y Redes que han provocado insatisfacción en los colaboradores Uniseguros en si tiene un excelente servicio hemos tenido un desarrollo progresivo en nuestra relación cliente - proveedor y en el servicio Definitivamente requerimos un servicio de mejor calidad en coordinación con Redes y en especial en el servicio de Dispensario con el que no tenemos todavía un nivel de satisfacción pleno

FUENTE: UNISEGUROS C. A.

ELABORADO POR: La Autora

Comentarios:

CUADRO #22: COMENTARIOS EXPUESTOS POR LOS CLIENTES EVALUADOS EN RAMOS GENERALES

CLIENTES	Factores Positivos	Aspectos a Mejorar	CAUSA DE RESPUESTAS IGUALES O MENORES A 3
ECUAREFRESCOS	Visitas Personalizadas	Dirección de mejor forma a los clientes en cuanto a inquietudes	
PUBLONCE / MODESERVI		Mucha Rotación de Personal Descuido por el cliente pequeños en los últimos años Falta información de quien maneja la cuenta	
ORIENTOIL	Atención rápida	Visitas Cuando se solicita cotizaciones de pólizas en la entrega de estas se demoran (rapidez en la entrega de documentos)	
GRUPO TRANSBEL	Atención personalizada	En el área de Vh, no existe una respuesta inmediata y la facturación no llega a tiempo y toca realizar seguimiento	
FV AREA ANDINA	Agilidad Profesionalismo Compromiso	Entrega de documentos, mayor agilidad con la aseguradora para la facturación en ramo de Vh. Rapidez en respuesta con atención a clientes, congestión en líneas	

QUIPORT	Profesionalismo	Tiempo de respuesta a ciertas solicitudes de planeación o nuevas propuestas ha sido lento y sin información del proceso para entender la demora Mayor información de contratación y reclamos para mejor entendimiento del cliente.	
GRAFITEX	Conocimiento del manejo de seguros	Respuestas más ágiles a nuestras necesidades Más agilidad en la entrega de aplicaciones Mucha demora en la indemnización de un reclamo La aseguradora cumplió con su compromiso pero muy tarde	
GM Ecuador	Rapidez en la Respuesta	Más asesoría técnica y más personas que sepan de seguros Soporte Técnico: Necesitan más personal con buen conocimiento técnico Siniestros: La atención no era la mejor, la persona que nos atendía no lo hacía con la suficiente amabilidad y solvencia	Contar con más personal calificado en seguros y deberían unirse a la tecnología en cuanto a web, reportes de siniestros, etc.
SERINATURA			Incrementar un sistema de comunicación por medio de la web

ZAIMELLA	Servicio Personalizado	Sentir que son asesores No se cumple con los acuerdos en forma de tiempos de entrega, exactitud Sentimos que la asesoría del Sr Carlos Sandoval es satisfactoria pero cuando tenemos otras personas que nos asesoren no cumplen nuestras expectativas	Fortalecer el equipo de trabajo de Uniseguros y mejorar el enfoque de servicio al cliente del equipo
PESONAL TEMPS	Conocimiento y Honorabilidad	Puntualidad	No he recibido nunca a tiempo un plan de renovación con sugerencias de mejora Tengo que yo revisar y actualizar los valores asegurados y estar pendiente de que se envíen los documentos En el programa de seguros nunca recibo una asesoría en la renovación Mayor preocupación por generar pólizas que satisfagan las necesidades del clientes y estar pendiente del mismo

CLUB DE EJECUTIVOS	Atención personalizada		
STUDIO K	Eficiencia y Eficacia		En los 6 años solo he tenido una visita de algún ejecutivo de Uniseguros, y eso fue hace 5 años por lo que no es posible contestar la pregunta de visitas realizadas Hablar con la aseguradora para que se eviten demorar en las renovaciones y en la emisión de las facturas
CONTINENTAL	Amabilidad y Cortesía		
RECORDMOTOR	Amabilidad y Cortesía	Mejorar comunicación mail	Comunicación vía email debe ser oportuna, además debe existir la confirmación de recepción de los mismos dando así un mejor seguimiento a los requerimientos
SAKE	Asesoramiento profesión y ético	Agilidad pago de reclamos	
ASIACAR S.A.	Agilidad	Mejora continua	
ACDI VOCA	Conocimiento, Amabilidad		

Fuente: UNISELGUROS C. A.

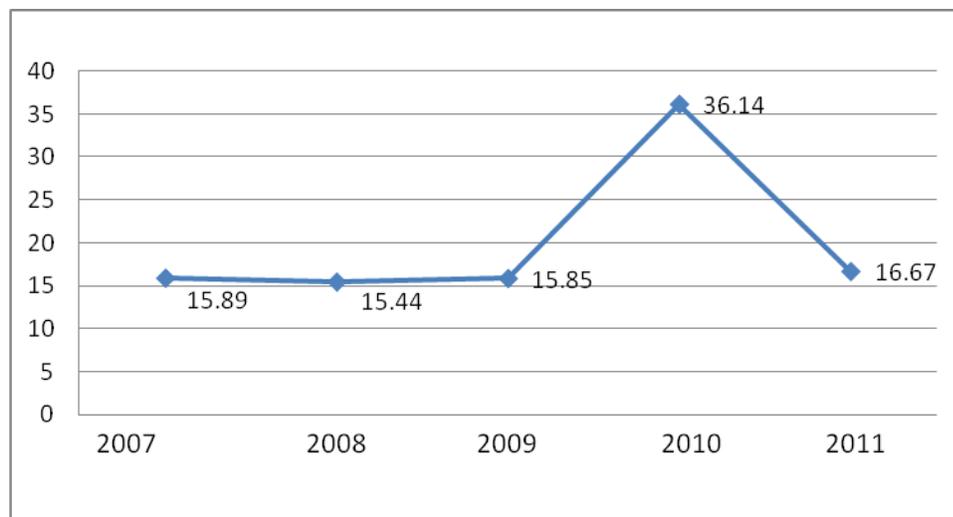
Elaborado por: Gabriela Sandoval

3.3.2. UNISEGUROS C. A. Análisis de la Producción

UNISEGUROS C. A. realiza su proyección de producción de acuerdo a las metas fijadas en el plan de negocios que elabora el departamento de contabilidad con la alta dirección, es decir presidente ejecutivo, gerente general y gerentes de sucursales, que se reúnen para medir las metas en producción que se han colocado y rendir cuentas de su gestión dentro del periodo establecido.

Para efectos de estudios hemos considerado la producción general para comparar el crecimiento de la organización, así como también la producción únicamente para la ciudad de Quito.

GRÁFICO #19: PRODUCCIÓN GENERAL DE UNISEGUROS C. A.



Fuente: UNISEGUROS C. A.

Elaborado por: Gabriela Sandoval

Como podemos observar en el gráfico expuesto anteriormente, la producción para los años 2007, 2008, 2009, han sido relativamente iguales, con una producción promedio en los 3 años del 15.73% mientras que para el año 2010 la organización mantuvo un crecimiento porcentual del 20.29%, para el año 2011 la producción de la organización tuvo un decrecimiento significativo alrededor del 19.47%, eso se debe a la pérdida

inesperada de clientes, como es el caso de CERVECERIA NACIONAL, que manteniendo un ejecutivo específico para su cuenta y tratando de resolver todas sus inquietudes tomaron la decisión del cambio de bróker por la renuncia del Gerente de Recursos Humanos, que no quiso mantener relaciones con los proveedores de la anterior administración, casos como estos son los que UNISEGUROS C. A. ha tenido que afrontar a lo largo de sus años y más aún en el año 2011 donde su producción decayó significativamente que para poder cubrir con las obligaciones del personal y el estado, tomaron la decisión de vender una de sus acciones para poder completar el presupuesto previsto para el pago de obligaciones.

3.4. Target Market

Como el mercado meta, la organización ha considerado tomar en cuenta todo el sector productivo en el Ecuador, dentro de su plan de negocios en el año 2011 se establece como mercado objetivo a las grandes y medianas empresas de los siguientes sectores económicos:

CUADRO #23: MERCADO OBJETIVO POR SECTORES



Fuente: UNISEGUROS C. A. ⁴⁰

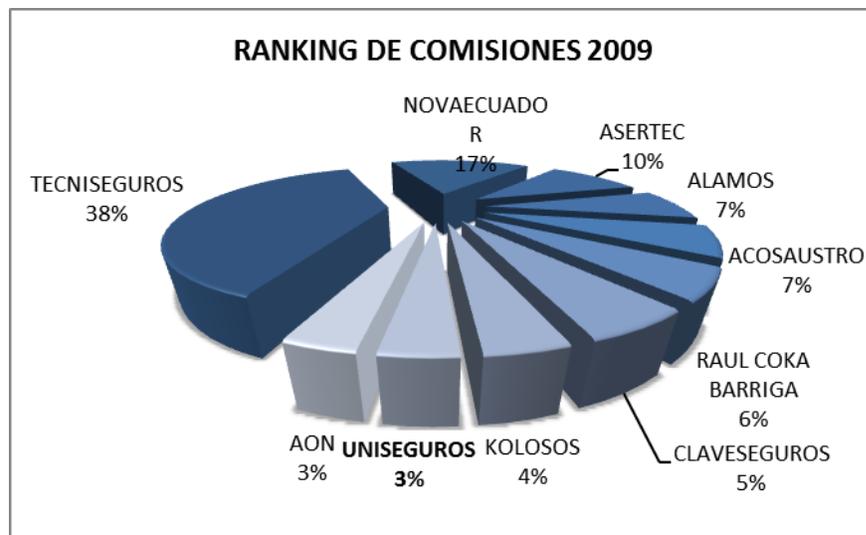
Elaborado por: Gabriela Sandoval

⁴⁰UNISEGUROS C.A.; Plan de negocios 2010 ; Documentos ISO 9001; Archivo Digital; \\Uniquito\sistemas\ISO\Plan_negocioas_2010.doc

3.4.1. Posicionamiento en el Mercado

UNISEGUROS C. A. se ha mantenido en el mercado dentro de las primeras posiciones durante toda su evolución como corredor de seguros, es importante saber en los últimos años, cual ha sido su situación para poder determinar las falencias que la organización en su macro y micro entorno mantiene.

GRÁFICO # 20: POSICIONAMIENTO DE UNISEGUROS C. A. EN LOS ÚLTIMOS 4 AÑOS





Fuente: SBS⁴¹

Elaborado por: Gabriela Sandoval

Mediante este gráfico podemos encontrar a los primeros 10 corredores de seguros dentro del ranking de comisiones, las primeras posiciones están lideradas por TECNISEGUROS, NOVAECUADOR Y ACERTEC, los cuales mantienen un

⁴¹ SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS; [en línea];
 <http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index?vp_art_id=&vp_tip=6&vp_buscr=/practg/pk_ranking_comision_p_asesores>; (Fecha de Acceso: 05/2012)

porcentaje significativo en el mercado de corredores de seguros, como por ejemplo en los 4 años de análisis la tendencia de mercado de TECNISEGUROS, ha sido del 38,97% de comisiones globales reportadas por la SBS, mientras que comparándola con la de UNISEGUROS C. A. tenemos un comportamiento estable es decir que se mantiene en sus posición por estos años de estudio, con un representativo porcentual del 3.5%.

Para mejorar su posicionamiento se deben desarrollar estrategias de diferenciación, que le ayude a mejorar el porcentaje de comisiones dentro del mercado de seguros.

CAPÍTULO 4

“PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO”

El plan de marketing estratégico es un requerimiento para empresas que como UNISEGUROS C. A., tiene problemas para mantener su posicionamiento y su estructura como empresa de asesoramiento de seguros, este plan es funcional ya que se realiza en todas las áreas en los que la compañía crea necesarias.

Las ventajas que este plan de marketing nos muestra es estimular el pensamiento sistemático de la gerencia de marketing y ayudar a una mejor coordinación de todas las actividades de la empresa.

Orienta a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberán llevar a cabo.

El plan estratégico de marketing se caracteriza por ser un plan a largo plazo, del cual, se parte para definir las metas a corto plazo, el lapso de tiempo oscila entre uno y cinco años.

Un plan estratégico debe ser cuantitativo, manifiesto y temporal, lo que nos quiere decir que se debe definir en cifras que la compañía debe alcanzarlos, para ser manifiesto debe de regirse con políticas y acciones a cumplir, hacer reales los objetivos propuestos, y en cuestión del tiempo nos indica la cantidad de tiempo que nos tomará realizarlo. La estructura que maneja es la siguiente:

4.1. Propuesta del Marketing

Luego de haber plasmado los datos de la investigación realizada, se procede a realizar la propuesta de un Plan de Marketing, basado en aplicación de acciones estratégicas con las cuales podremos afrontar las falencias en la gestión empresarial de la empresa y el impulso de su imagen utilizando las herramientas que este plan nos provee.

UNISEGUROS C. A. ha mantenido un perfil bajo en sus 48 años de corretaje en seguros dentro del mercado, su participación dentro del sector no ha sido siempre la más satisfactoria, únicamente se ha mantenido al margen, sin ningún desarrollo de la imagen corporativa de la organización, la gerencia general y su directorio, siempre se han mantenido cerrados ante la posibilidad de realizar una gestión de marketing verdaderamente comprometida, que les permita colocarse en una mejor posición dentro del mercado de asesores de seguros.

Las decisiones de los accionistas durante varios años ha sido mantener a la organización como una empresa familiar, quitándoles la creatividad para comercializar el servicio y manejándolo todo bajo controles o normas que son limitaciones, por lo que el personal ha tomado una actitud pasiva y poco activa en lo que se refiere a la captación de clientes nuevos.

Todos estos aspectos negativos han logrado que la organización sea la entidad perfecta con la cual trabajar para diseñarle un plan de marketing de acuerdo a las exigencias y necesidades que por años no han podido cubrir.

4.1.1. Justificación

Según los resultados presentados en la evaluación de satisfacción del cliente y el problema de producción presentado en el 2011 los factores que originan estas falencias son:

- La deficiente imagen que mantiene la organización dentro del mercado de asesores productores de seguros, por su escaso esfuerzo en utilizar herramientas del marketing que les permitan crecer.
- Los programas de software y hardware que utilizan la empresa es caduco y obsoleto, los clientes buscan más tecnología para evitar demorosos trámites burocráticos, para maximizar el tiempo de respuesta y evitar falta de tramitación de los correos a última hora.
- La falta de promoción que existen en la comercialización de los servicios que otorga UNISEGUROS C. A., ya que no participa de eventos que los proveedores de seguros realizan, desean mantener un perfil bajo de acción.

Como consecuencia de estos factores expuestos, se proyecta una etapa crítica en la producción de la organización y la pérdida de los principales clientes. El presente Plan de Marketing busca contrarrestar las variables que dificultan el desarrollo de la organización, de tal manera que se pueda mantener un equilibrio y así poder alcanzar nuevas metas, incrementando su productividad, transformando su imagen y posicionamiento de la empresa.

4.1.2. Objetivos de la Propuesta

Con los objetivos enfocados en el mercado se tendrá en cuenta el comportamiento de los consumidores, y se establecerán metas en la adquisición de nuevas cuentas y clientes potenciales, otro aspecto importante que se considera en los objetivos es poder brindarle un aspecto renovado a la imagen haciéndole más atractiva al mercado meta.

Objetivo general:

Lograr el impulso de la imagen corporativa de UNISEGUROS C.A. utilizando los recursos del marketing estratégico y recuperar su posicionamiento dentro del mercado en el que se desenvuelve.

Objetivos específicos:

Para poder establecer metas, se ha considerado realizar en las siguientes áreas:

- ***Objetivo del marketing:***
 - Plantear estrategias competitivas y de crecimiento que le permita un reconocimiento dentro del mercado de seguros en la ciudad de Quito.
 - Diseñar tácticas y programas de acción para mejorar el nivel de competitividad que posee la empresa a través de las herramientas del marketing.
 - Elaborar el presupuesto y de esta manera poder identificar los gastos directos que contribuirán al desarrollo de las estrategias comerciales.

- ***Objetivos de ventas:***

- Elaborar un itinerario de artículos, noticias y eventos que realizará la organización para poder impulsar su imagen.
- Demostrar a la alta gerencia que la implementación de un plan de marketing ayudaría al re-posicionamiento de la organización en un futuro, y mediante esta herramienta poder aumentar sus ventas.
- Implementar la fuerza de ventas en la organización que le ayuden a incrementar su cartera de clientes nuevos y potenciales.

- ***Objetivos de calidad:***

- Satisfacer las necesidades de los clientes que se presentaron en la evaluación de satisfacción.
- Mejorar la página web, e-mail, y software para una mejor comunicación entre clientes y proveedores de seguros, evitando el empleo de largos procedimientos y papeleo.
- Mantener al recurso humano totalmente capacitado, programando cursos o eventos en los que cada uno de los ejecutivos demuestren y fortalezcan sus conocimientos.

4.2. Diagnóstico

4.2.1. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que nos permite analizar la situación actual de la organización mediante un cuadro explicativo, de esta manera se puede elaborar un diagnóstico preciso que permita en función del análisis la toma de decisiones acertadas y acorde a los objetivos y políticas formuladas con anterioridad.

“Él termino FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, su terminología también se la puede expresar en el idioma ingles SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats”⁴²

Las conclusiones obtenidas por este ejercicio serán de gran utilidad para el análisis del mercado y para diseñar las estrategias que se incorporarán en el plan de marketing respectivamente. La importancia de este análisis consiste en, poder determinar de forma objetiva, que aspectos de la empresa tienen ventajas representativas y en qué aspectos necesitan mejorar para poder ser competitivas en el mercado.

CUADRO # 24: MATRIZ FODA

Interior	Fortalezas [Strengths] 	Debilidades [Weaknesses] 
	Oportunidades [Opportunities] 	Amenazas [Threats] 
Exterior	Positivas	Negativas

Fuente: Los Pecados Capitaes del Marketing

Elaborado por: Gabriela Sandoval

⁴²KOTHER, Philip; LOS PECADOS CAPITALES DEL MARKETING; Capitulo 6 Pagina 81-83

El análisis FODA analiza dos factores, los internos y los externos.

- **Factores internos:** Estudia las fortalezas internas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales la organización tiene el control.
- **Factores externos:** Mira las oportunidades y amenazas que tiene la empresa y que son circunstancias sobre las cuales la empresa tiene poco o ningún control, en esto la empresa debe aprovechar y maximizar esas oportunidades y tratar de minimizar o anular las amenazas.

4.2.2. Factores Internos

- **Fortalezas**

Son las capacidades especiales que tiene cada empresa, gracias a las cuales la organización ha logrado ventajas competitivas y por lo tanto una posición privilegiada frente a la competencia, entre las cuales tenemos:

- Capacidad Técnica del personal antiguo
- Experiencia en el corretaje de seguros
- Cobertura Nacional (Principales Ciudades)
- Solidez Financiera
- Pago puntual con los empleados y el estado
- Certificación ISO 9001
- Mejora Continua SGS
- Eficiencia Administrativa

- **Debilidades:**

Son aquellos factores que causan una posición desfavorable frente a la competencia. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor agregado, mientras que la competencia si lo hace. Entre estas tenemos:

- Falta de Ejecutivos Bilingües
- Falta de un Plan para la Capacitación Integral
- Iniquidad en el pago de sueldos y beneficios
- Disminución de la cartera de clientes
- Sistema de software obsoleto y caduco.

4.2.3. Factores Externos

- **Oportunidades**

Son aquellos factores que resultan positivos, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que la organización actúa y permite obtener ventajas competitivas.

- Realizar alianzas estratégicas de mercado
- Relaciones publicas con los proveedores de seguros
- Creación de un sistema legal para corredores de seguros
- Concretar cartera de nuevos clientes en la sociedad (Nivel B; C) utilizando la certificación ISO 9001 como herramienta
- Utilizar las relaciones internacionales para culturizar a la población Quiteña en el mercado de seguros
- Actualizar la capacidad tecnológica de la organización.

- **Amenazas**

Son aquellas situaciones que provienen desde el entorno y que pueden llegar a atentar con la estabilidad de la organización en el mercado.

- Grupos económicos más grandes (Ejemplo: Grupo Pichincha)
- La Competencia
- La falta de barreras de entrada para evitar exceso de la oferta
- La imagen de la competencia es más agresiva

4.3. Matriz de Estrategias

4.3.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Nos permite identificar y valorar las oportunidades y amenazas potenciales de la organización para realizar esta evaluación debemos considerar los siguientes parámetros:

- **Factores de ponderación:**

CUADRO #25: FACTORES DE PONDERACIÓN MATRIZ EFE

<i>No Importante</i>	(0.0)
Muy Importante	(1.0)

Elaborado por: Gabriela Sandoval

- **Factores de calificación:**

CUADRO #26: FACTORES DE CALIFICACIÓN MATRIZ EFE

Calificación = 1	La respuesta es deficiente
Calificación = 2	La respuesta es el promedio
Calificación = 3	La respuesta es mayor al promedio
Calificación = 4	La respuesta es superior

Elaborado por: Gabriela Sandoval

- **Puntuación ponderada:** Es el resultado de la multiplicación de cada factor de ponderación por el factor de calificación
- **Media:** la media determina el éxito en un estándar aceptable o desfavorable por lo tanto se define:

Aceptable FE > 2.5	Deficiente FE < 2.5
------------------------------	-------------------------------

CUADRO #27: MATRIZ EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	POND.	CLASIF.	PUNT. POND.
OPORTUNIDADES			
Realizar alianzas estratégicas de mercado	0.06	2	0.12
Relaciones públicas con los proveedores de seguros	0.13	4	0.52
Creación de un sistema legal para corredores de seguros	0.10	3	0.3
Concretar cartera de nuevos clientes en la sociedad (Nivel B; C) utilizando la certificación ISO 9001 como herramienta	0.11	4	0.44
Utilizar las relaciones internacionales para culturizar a la población Quiteña en el mercado de seguros	0.05	2	0.10
Actualizar la capacidad tecnológica de la organización	0.16	4	0.64
AMENAZAS			
Grupos económicos más grandes	0.06	2	0.12
La competencia	0.09	3	0.27
La falta de barreras de entrada para evitar exceso de la oferta	0.15	4	0.60
La imagen de la competencia es más agresiva	0.09	4	0.36
TOTAL	1		3.47

Fuente: UNISEGUROS C. A.

Elaborado por: Gabriela Sandoval

Análisis:

Para efectos del análisis de esta matriz de factores externos hemos tomado en consideración las oportunidades y amenazas que se encuentran detalladas en el “CUADOR #: 22 MATRIZ FODA UNISEGUROS C. A.”.

Para determinar el peso de cada uno de estos enunciados hemos valorado el esfuerzo que la compañía debe realizar, el tiempo que le tomaría aprovechar las oportunidades emergentes, los recursos con los que cuenta actualmente la organización, en el caso de las amenazas consideramos las que podemos mitigar de una manera rápida y también las que podríamos transformar en oportunidades.

CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES

Como punto más importante y de alcance superior se considera a la “*Actualización de la capacidad tecnológica de la organización*”, ya que actualmente posee un equipamiento obsoleto y caduco que data del año 1997 y los cuales han alcanzado su total depreciación, para la empresa es fácil adquirir indumentaria actualizada ya que su historial certificado es de calificación AAA y pueden gozar de un financiamiento flexible, o a su vez para evitar el endeudamiento puede utilizar los fondos de inversión que mantiene en diferentes bancos nacionales e internacionales, destinando un porcentaje de ellos en la adquisición de este equipo y software.

Las “*Relaciones Públicas con los proveedores de seguros*”, también es una importante oportunidad, en la que podemos aprovechar las relaciones que el gerente general mantiene con todas ellas y que pueden ser utilizadas de una manera estratégica que represente tanto beneficios para UNISEGUROS C. A. como para los proveedores de seguros. Este punto lo hemos considerado como el segundo más importante y de gran impacto.

Para poder ***“Concretar cartera de nuevos clientes en la sociedad (Nivel B, C) utilizando la certificación ISO – 9001 como herramienta”***, este punto lo consideramos como tercer más importante y un impacto moderado, ya que necesita ser más elaborado, ya que requiere de un tiempo estimado para su aplicación al igual que para sus resultados.

En el enunciado ***“Realizar alianzas estratégicas de mercado”***, hemos considerado un tiempo más largo para poder realizarlo, además necesita de un análisis intenso para la tomar una decisión acertada de con quién y en qué términos poder realizar una alianza, por lo tanto la calificación considerada es de carácter importante y de importancia promedio.

“Utilizar las relaciones internacionales para culturizar a la población Quiteña en el mercado de seguros” es un trabajo arduo y de inversión de capital de todos los involucrados en este mercado por lo que es más difícil de realizar, no tendremos resultados inmediatos, necesitamos de una preparación más ardua y con el apoyo de los participantes del mercado de corredores de seguros, por lo que le damos una importancia media y de carácter importante.

CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN DE LAS AMENAZAS

“la falta de barreras de entrada para evitar exceso de la oferta” hace que el mercado se reduzca de una manera drástica, produciendo un escás en la demanda, obligando a la organización a atacar clientes de la competencia, y este efecto tiene una incidencia importante en lo que significa la producción.

La organización no maneja una imagen corporativa frente a ***“La imagen de la competencia que es más agresiva”***, por lo que es importante modelar este aspecto dentro de la organización para que se convierta en una fortaleza, por lo que le hemos dado una ponderación importante y una calificación de grado superior.

Por otra parte se encuentra **“La Competencia”** que con juntamente con la falta de barreras de entrada se vuelve un poco vulnerable la estabilidad de las demás compañías, pero al ser un bróker con años de trayectoria lo que pesa más es la experiencia y el prestigio que tiene la organización como corredor de seguro, para este enunciados hemos dado una ponderación promedio y una calificación de carácter mayor.

Como punto adicional tenemos a los **“grupos económicos más grandes”** que poseen una gama de negocios diversificados, pero dentro del mismo sector o también en otros sectores, de todas maneras los grupos económicos manejan una cartera cautiva que no permite que la competencia interrumpa sus actividades de servicio y producción, mientras que los corredores que no pertenecemos a este tipo de grupos económicos no podemos ser dueños de nuestros clientes, deben de someternos a las exigencias y solicitudes para poder mantener el servicio en forma satisfactoria y evitar que el cliente tomo otras decisiones, de todas maneras son pocos los grupos económicos que representa una amenaza mayor, y a la cual le hemos dado una ponderación buena.

4.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Nos permite evaluar las fortalezas y debilidades importantes para la organización además de identificar y evaluar las relacione ente ellas. Para realizar esta evaluación debemos de considerar los siguientes factores:

- **Factores de ponderación:**

CUADRO #28: FACTORES DE PONDERACIÓN MATRIZ EFI

Irrelevante	(0.0)
Importante	(1.0)

Elaborado por: Gabriela Sandoval

- **Factor de calificación:**

CUADRO #29: FACTORES DE CALIFICACIÓN MATRIZ EFI

Calificación = 1	Debilidad importante
Calificación = 2	Debilidad menor
Calificación = 3	Fortaleza menor
Calificación = 4	Fortaleza Importante

Elaborado por: Gabriela Sandoval

- **Puntuación ponderada:** Es el resultado de la multiplicación de cada factor de ponderación por el factor de calificación.
- **Media:** La media nos determina los factores del éxito en un estándar aceptable o deficiente para la organización

La puntuación ponderada puede abarcar desde un 1.0 bajo y 4.0 alto; con un puntaje promedio del 2.5. Los puntajes ponderados totales por debajo de los 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes que son superiores al 2.5 indican una posición interna fuerte.

CUADRO #30: MATRIZ EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES	POND.	CLASIF.	PUNT. POND.
FORTALEZAS			
Capacidad Técnica del personal antiguo	0.05	3	0.15
Experiencia en el corretaje de seguros	0.06	4	0.24
Cobertura Nacional (Principales Ciudades)	0.08	3	0.24
Solides Financiera	0.10	3	0.30
Pago puntual con los empleados y el estado	0.09	4	0.36
Certificación ISO 9001	0.10	4	0.40
Mejora Continua SGS	0.09	4	0.36
Eficiencia Administrativa	0.08	3	0.24
DEBILIDADES			
Falta de Ejecutivos Bilingües	0.04	2	0.08
Falta de un Plan para la Capacitación Integral	0.06	2	0.12
Iniquidad en el pago de sueldos y beneficios	0.07	2	0.14
Disminución de la cartera de clientes	0.08	1	0.08
Sistema de software obsoleto y caduco.	0.10	2	0.20
TOTAL	1		2.91

Fuente: UNISEGUROS C. A.

Elaborado por: Gabriela Sandoval

Análisis:

Para el análisis de esta matriz hemos tomado los enunciados del CUADRO # 22: MATRIZ FODA UNISEGUROS C. A.” que nos despliega fortalezas y debilidades de las cuales hemos ponderado desde la más importante a la menos irrelevante y con la calificación de acuerdo a la mayor y menor fortaleza y/o debilidad.

CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN DE LAS FORTALEZAS

Como fortaleza importante y de mayor calificación UNISEGUROS C. A. tiene la **“Certificación ISO – 9001”**, que por su gran peso en reconocimiento es considerada una de las más importantes para la organización.

La **“solidez financiera”** y la **“mejora continua mediante el sistema de gestión de calidad”** los hemos considerado como importantes y clasificadas como fortalezas menores, ya que para el análisis la organización ha perdido el sentido en lo que significa mejora continua y únicamente se sigue los procedimientos de manera mecánica, mas no de una forma proactiva.

“El pago puntual a colaboradores y al estado” es una parte positiva de la organización que mantiene motivada a la gente y que de alguna manera tratan de lograr su mejor esfuerzo a pesar de que el ambiente de trabajo se muestre hostil en la mayoría de ocasiones, por lo que mantiene una ponderación buena y califica como fortaleza mayor.

UNISEGUROS C. A. debe mantener una atención al cliente ágil y eficaz por lo que la **“Cobertura Nacional”** es una fortaleza menor, ya que ha considerado la posibilidad de expandirse a más ciudades dentro del país, la ponderación está de acuerdo al impacto en la atención que muestra el tener 3 oficinas en las principales ciudades del país.

Los demás enunciados como *“Eficiencia Administrativa”*, *“Experiencia en corretaje de seguros”* y *“Capacidad técnica del personal”* son consideradas como enunciados importantes pero de baja calificación, ya que todos los ejecutivos de cualquier corredor de seguros pueden estar perfectamente preparados, hasta pueden ser mejores que los que actualmente conserva UNISEGUROS C. A., pero no es gente joven.

CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN DE LAS DEBILIDADES

Como debilidad de ponderación importante y de calificación mayor tenemos al *“sistema de software obsoleto y caduco”*, que debe ser considerado para su renovación, ya que en esas condiciones no es fácil brindar un sistema de calidad, con un sistema demoroso, con errores y de presentación antigua.

“La disminución de la cartera de clientes”, también es una debilidad que se considera de gran importancia, porque debemos de descubrir cuáles son las causas para la baja de producción dentro de la organización, de esta manera conocer las necesidades más anheladas de los clientes, como serian visitas más frecuentes por el ejecutivo, aplicaciones para la página web, y otros métodos que nos ayuden a realizar trabajos más elaborados y de mejor presentación y nitidez.

A pesar de un pago puntual de haberes a los empleados, la inequidad de sueldos, causa malestar dentro de la organización, ya que por puestos de similares características exista una diferencia de por lo menos USD 150.00, es decir la cuarta parte de un sueldo normal. Por lo que la *“Inequidad en el pago de sueldos y beneficios”*, tiene una ponderación poco importante y de influencia promedio entre los empleados.

“La falta de un plan de capacitación integral” da como resultado la *“falta de ejecutivos bilingües”* dentro de institución, por este motivo es importante la planificación de un programa de capacitación para todos los funcionarios de la

organización y así fomentar el auto educación y crear una carrera profesional. Por lo que se considera una ponderación normal y de incidencia mayor.

4.3.3. Matriz de Vulnerabilidad (DA)

Esta matriz de evaluación muestra la situación específica crítica que afecta la empresa, este tipo de método, desarrollado y analizado adecuadamente permite a la organización encontrar una verdadera herramienta de información para la toma de decisiones en temas estratégicos.

**CUADRO #31: FACTORES DE INCIDENCIA DE LAS VARIABLES
MATRIZ DA**

Alto	= 5	Amplia incidencia de las variables
Media alta	= 4	No tan alta la incidencia en las variables
Media	= 3	Relativa incidencia en las variables
Media Baja	= 2	No tan baja incidencia en las variables
Baja	= 1	Baja incidencia en las variables

Elaborado por: Gabriela Sandoval

CUADRO #32: MATRIZ DE VULNERABILIDAD

	DEBILIDADES						
	Falta de ejecutivos bilingües	Falta de un plan de capacitación integral	Inequidad en el pago de sueldos y beneficios	Disminución de la cartera de clientes	Sistema de software obsoleto y caduco	TOTALES	MATRIZ DE VULNERABILIDAD
							
AMENAZAS							
Grupos económicos más grandes	1	1	1	4	1	8	4
La competencia	3	2	3	4	5	17	2
La falta de barreras de entrada para evitar exceso de la oferta	1	1	1	5	1	9	3
La imagen de la competencia es más agresiva	2	5	3	4	5	19	1
TOTALES	7	9	8	17	12		
MATRIZ DE VULNERABILIDAD	5	3	4	1	2		

*Fuente: UNISEGUROS C. A.
Elaborado por: Gabriela Sandoval*

Análisis:

Según la matriz de vulnerabilidad (DA) la empresa UNISEGUROS C. A., muestra que su amenaza más latente externa es que la competencia mantiene una imagen más agresiva en el mercado, la competencia trata de cada vez acaparar la cartera de clientes de las organizaciones que como UNISEGUROS C. A. mantiene un perfil bajo de marca y gestión de marketing, además de estas amenazas el no existir control riguroso produce un exceso en la oferta por no existir barreras de entrada más rigurosas.

Mientras que sus debilidades a nivel interno es que en el último año su cartera de cliente y por ende su producción a sufrido un declive, han perdido varios clientes, además que su software es obsoleto y caduco, las licencias de los productos son actualizados pero los programas son demasiado descontinuados, por lo que se necesita urgente un cambio en este aspecto, además la falta de capacitación integral es una debilidad que no permite que la organización se encuentre actualizada en temas de seguros o que todos puedan resolver los mismos problemas con la misma capacidad. Por lo que es importante establecer estrategias para eliminar las actividades internas y evitar que las amenazas afecten el rendimiento de la organización

4.3.4. Matriz de Aprovechamiento (FO)

La matriz confronta oportunidades con fortalezas, los cuales conocen el nivel de las fortalezas internas que mantiene la organización, con la finalidad de alcanzar las oportunidades que presentan el ámbito externo.

CUADRO #33: MATRIZ DE APROVECHAMIENTO

	FORTALEZAS									
	Capacidad Técnica del personal antiguo	Experiencia en el corretaje de seguros	Cobertura Nacional (principales ciudades)	Solidez Financiera	Pago puntual con las obligaciones del estado y el personal	Certificación ISO 9001	Mejora Continua del SGS	Eficiencia Administrativa	TOTALES	MATRIZ DE APROVECHAMIENTO
OPORTUNIDADES										
Realizar alianzas estratégicas de mercado	4	5	5	4	1	5	4	5	19	2
Relaciones públicas con los proveedores de seguros	4	4	5	4	1	4	3	5	18	3
Creación de un sistema legal para corredores de seguros	1	3	2	3	1	2	3	5	10	5
Concretar cartera de nuevos clientes en la sociedad (Niveles B, C), utilizando la certificación ISO como una herramienta	3	3	5	4	1	5	3	4	16	4
Utilizar las relaciones internacionales para culturizar a la población de Quito en el mercado de seguros	2	1	1	2	1	3	2	3	7	6
Actualizar la capacidad tecnológica de la organización	5	5	5	3	2	4	4	5	20	1
TOTALES	19	21	23	20	7	23	19	27		
MATRIZ DE APROVECHAMIENTO	7	4	3	5	8	2	6	1		

Fuente: UNISEGUROS C. A.

Elaborado por: Gabriela Sandoval

Análisis:

Según la matriz de aprovechamiento (FO) de UNISEGUROS C. A., cuenta con una fortaleza muy grande en el ámbito interno la cual es la eficiencia administrativa, es decir el KNOW HOW del asesoramiento en seguros, así como también el mantener una Certificación ISO 9001 que mantiene a la organización en regla con el cumplimiento de sus procesos, otra de sus principales fortalezas es la cobertura nacional que mantiene en las tres ciudades principales.

Otros aspectos importantes dentro de las oportunidades en el ámbito externo es, poder actualizar su capacidad tecnológica, como también realizar alianzas estrategias con otras organizaciones en común con sus actividades, y el crecimiento que tiene la organización en cuanto a las relaciones publicas con los proveedores de seguros.

CUADRO #34: MATRIZ FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Eficiencia administrativa	1. Disminución de la cartera de clientes
	2. Certificación SO - 9001	2. Sistema de software obsoleto y caduco
	3. Cobertura nacional (principales ciudades)	3. Falta de un plan de capacitación integral
	4. Experiencia en el corretaje de seguros	4. Inequidad en el pago de sueldos y beneficios
	5. Solidez Financiera	5. Falta de ejecutivos bilingües
	6. Mejora continua del SGS	
	7. Capacidad técnica del personal antiguo	
	8. Pago puntual de las obligaciones con el estado y el personal	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Actualizar la capacidad tecnológica de la organización	* Se implementara un nuevo sistema de software integrado que coloque a la organización en vanguardia de la tecnología	* Se implementara un plan anual de capacitación integral para el personal
2. Realizar alianzas estratégicas de mercado	* Establecer nuevas metas para los indicadores de clientes nuevos y potenciales en la matriz del SGC	* Se elaborara un manual de procedimientos para la ejecución del marketing de servicios
3. Relaciones publicas con los proveedores de seguros	* Estrategias intensivas de crecimiento para la organización	
4. Concretar cartera nueva de clientes en los niveles sociales B;C utilizando la certificación ISO como una herramienta		
5. Creación de un sistema legal para corredores de seguros		
6. Utilizar las relaciones internacionales con herramienta para culturizar a la población de Quito en el mercado de seguros		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. La imagen de la competencia es mas agresiva	* Crear una imagen competitiva para la organización	* Implementar la fuerza de ventas dentro de la organización que se encargue de la comercialización del servicio
2. La competencia	* Optimizar las relaciones con los proveedores y grupos económicos mas grandes	
3. La falta de barreras de entrada para evitar el exceso de la oferta		
4. Grupos económicos más grandes		

Fuente: UNISEGUROS C. A.

Elaborado por: Gabriela Sandoval

4.4. Plan Estratégico

4.4.1. Mercado Objetivo

Al analizar el mercado objetivo se debe empezar por estudiar al consumidor, puesto que es él quien nos ayuda a identificar si el servicio es lo que desea adquirir y para esta investigación a través de una evaluación que se realizó a los clientes, pudimos obtener el nivel de satisfacción que el cliente percibe del servicio que le brinda la organización, así como también, los comentarios de beneficio para la mejora continua de la organización en los puntos clave que nos resaltan (Ver, Cap. 3; Cuadro # 35 y 36).

El mercado objetivo está constituido por la población de Quito en sus estratificaciones A, B y C, así como también del mercado empresarial que se detalla en el capítulo anterior, UNISEGUROS C. A. con todo este estudio de satisfacción de sus clientes debe de tomar medidas que se acomoden a las exigencias de los cliente, como son el mejoramiento de la tecnología y capacitación integral y la imagen corporativa.

El nicho de mercado al que la organización debe apuntar es a clientes con un nivel socioeconómico A, B y C, que mantengan seguros con la competencia y que deseen probar un servicio en asesoramiento de seguros diferente y de excelente calidad.

Mercado Objetivo: UNISEGUROS C. A. es una empresa con más de 50 años de experiencia que cuenta con una Certificación ISO 9001, dedicada al asesoramiento en seguros, con un personal con la experiencia y conocimientos necesarios para el buen manejo de los programas de seguros que son diseñados para cada uno de los clientes con términos específicos según su giro de mercado, es decir personalizados, dirigidos al sector empresarial y a todas las personas que necesiten nuestro servicio.

4.5. Estrategias

4.5.1. Definición de Estrategias

Las estrategias son los principios y rutas fundamentales que orientan a la administración para alcanzar los objetivos a los que se debe llegar. Una estrategia muestra como una organización puede llegar a su meta a largo plazo.

4.5.2. Tipos de Estrategias

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	
<u>Básicas</u>	
Liderazgo en Costo	Superar el desempeño de los competidores generando servicios a un costo inferior
Diferenciación	Dar al producto cualidades definitivas importantes para el consumidor y que la diferencien de la competencia
Concentración	Se concentra en satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular de mercado
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	
<u>Crecimiento Intensivo</u>	
Penetración	Consiste en intentar aumentar las ventas de los servicios actuales en mercados actuales
Desarrollo del Mercado	Tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los servicios actuales de la empresa en nuevos mercados
Desarrollo del Producto	Consiste en aumentar las ventas desarrollando servicios mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa
<u>Crecimiento Integrado</u>	
Integración hacia Arriba	Esta generalmente guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger una fuente de aprovisionamiento o de importancia estratégica
Integración hacia Abajo	Se dirige hacia el consumidor y tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa está asfixiada
Integraciones Horizontal	El objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a la competencia.
<u>Crecimiento Diversificado</u>	
Diversificación Concéntrica	La empresa sale de un sector industrial y comercial ; y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las que ya existen en el plano tecnológico y comercial
Diversificación Pura	La empresa entra en una actividad nueva sin relación con sus actividades tradicionales
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	
Del Líder	La empresa Líder de un mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por su competencia

Elaborado por: Gabriela Sandoval

4.5.3. Perfil Estratégico a Adaptarse

CUADRO #35: PERFIL ESTRATÉGICO

PERFIL ESTRATÉGICO PARA UNISEGUROS C. A.				
No	CLASIFICACIÓN	SUB - CALIFICACIÓN	CONCEPTO	APLICACIÓN
1	Estratégicas Básicas de Desarrollo	Estrategia de Concentración	Concentración en satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular del mercado	Esta estrategia la direccionamos a mantener la cartera de clientes y fortaleciendo la fidelidad.
		Estrategia de Diversificación	Dar al producto cualidades definitivas importantes para el consumidor y la diferencia de la competencia	Esta estrategia la dirigiremos a la atención al cliente, el servicio de calidad, al personal capacitado, el mejor asesoramiento y las opciones del mercado asegurador
2	Estrategias de Crecimiento	Estrategia de Penetración	Aumentar las ventas del servicio actual en mercados actuales	Incrementaremos el departamento de fuerza de ventas para poder visitar con mas frecuencia al cliente satisfaciendo sus necesidades y opiniones.
		Desarrollo del Producto / Mercado	Aumentar las ventas desarrollando el servicio o mejorándola, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa, así como clientes potenciales	Desarrollaremos las ventas con la atención personalizada y la implementación de un nuevo sistema de software que nos permita captar mas clientes, por la tecnología y por la experiencia de la organización.

Elaborado por: Gabriela Sandoval

4.5.3.1. Estrategias para captar clientes de la Competencia

La organización conoce muy bien a los competidores directos, manejan la misma oferta de productos, la preferencia de clientes siempre es el sector empresarial.

La competencia directa, tiene varias características similares a la de la organización, por lo tanto se puede considerar como competencia directa a los siguientes corredores de seguros:

- TECNISEGUROS
- ACERTEC
- AON RISK

Para afrontar a la competencia y captar tanto a clientes nuevos como a los clientes actuales de los competidores se escogió la estrategia del posicionamiento diferenciado.

- **POSICIONAMIENTO DIFERENCIADO**

A través de esta estrategia UNISEGUROS C. A. intentará distinguirse mediante la oferta de mercado y de los atributos distintivos que la organización puede agregar en el servicio que presta a diferentes entidades y personas naturales.

La diferenciación permite a la empresa obtener una aceptación adicional que los consumidores percibirían de acuerdo a la atención personalizada y la eficiencia en el servicio.

Existen cuatro formas genéricas para pensar en la manera de diferenciar las ofertas de la organización. Así la empresa podrá generar un valor agregado al ofrecer algo que sea mejor y más innovador, con respuestas rápidas y por un mismo valor; es decir que la oferta de la organización superará la oferta de los competidores más cercanos.

Al hablar de la diferenciación con un nuevo sistema de software podemos dar un valor agregado a todo el trabajo de los asistentes técnicos, a la medición del riesgo y a la atención al cliente mediante la presentación de reportes más exactos y con una imagen impecable.

Para poder llevar a cabo esto consideramos una de las Estrategias FO de nuestra matriz FODA que nos indica “Se implementara un nuevo sistema de software integrado que nos colocara a la vanguardia de la tecnología” (Ver: CUADRO # 51: MATRIZ FODA)

Una de las maniobras que promete el mayor desempeño en el rendimiento estratégico de la empresa es diferenciarse en cuatro dimensiones básicas:

CUADRO #36: DIMENSIONES DE DIFERENCIACIÓN BÁSICA

PRODUCTO	SERVICIO	PERSONAL	IMAGEN
Caracterización Desempeño Cumplimiento con las identificaciones Durabilidad Contabilidad Reparabilidad Estilo Diseño	Entrega Instalación Capacitación de clases Servicio de consultoría Reparación Misceláneos	Competencia Cortesía Credibilidad Confiabilidad capacidad de respuesta Comunicación	Símbolo Medio de comunicación Atmósfera Acontecimiento

Fuente: Kotler Philip, Dirección de marketing

Elaborado por: Gabriela Sandoval

- **DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO**

Al referirnos a la diferenciación del producto lo que podemos hacer es darle una caracterización, durabilidad, confiabilidad, capacidad, estilo y diseño de una manera técnica ya que el producto en este caso nos es tangible.

- **CARACTERÍSTICAS:** Son elementos competitivos para diferenciar el producto de la empresa, la empresa obtendrá una lista de elementos potenciales que agregar. La empresa debe tomar en cuenta el asesoramiento que está brindando, al ofrecer diferente tipo de seguros y coberturas que caracterizarán la póliza con coberturas más amplia y que la competencia no pueda imitar.
- **RENDIMIENTO DE LA CALIDAD:** La empresa debe definir políticas sobre la calidad a largo plazo, para esto se presentan tres estrategias:
 1. La primera, en la que el proveedor de seguros lanza un nuevo producto al mercado, suele generar una participación más alta en su sector.
 2. La segunda, consiste en conservar la calidad del producto, muchas empresas no cambiarán su póliza inicial, al menos que las coberturas no cumplan con la protección de los eventos menos inesperados.
 3. La tercera, consiste en reducir las coberturas con el tiempo.

UNISEGUROS C. A. no deben disminuir la calidad de coberturas que le pueden ayudar al cliente en proteger sus bienes, el diseño de programas de seguros se considera como un producto mejorado, y los clientes de las empresas grandes y medianas se sienten satisfechos por lo que han logrado proteger, y la calidad del servicio.

- **DURABILIDAD:** es una medida de la vida del producto, sabemos que las pólizas de seguros por lo general tienen un año de vida o cobertura, pero UNISEGUROS C. A. puede negociar la extensión de la vigencia por lo que los clientes podrían tener un producto que dure máximo de 2 a 4

años, con la misma cobertura que el primer año y la prima negociada se congelaría por esos años.

- **ESTILO Y DISEÑO:** Es la manera en que el cliente aprecia el asesoramiento, la calidad del producto, y la atención del servicio y como se siente con él.
- **EL ELEMENTO INTEGRADO:** Los encargados del diseño del producto se encargarán de concretar las características, es decir la cláusulas adicionales y exclusiones, así como también de la seguridad y los demás factores que implica la contratación de una póliza.

Podemos llegar a desarrollarla utilizando las Estrategias FA de la Matriz FODA, que nos indica “Crear una imagen corporativa para la organización”, además de “Optimizar las relaciones con los proveedores y grupos económicos más grandes”, de esta manera aplicamos las estrategias planteadas en el análisis anterior y podemos obtener los resultados deseados en el largo plazo.

- **DIFERENCIACIÓN DEL SERVICIO:**

Los principales diferenciadores del servicio son entrega, instalación, capacitación de los clientes, servicio de consultorías y reparaciones.

- **ENTREGA:** Comprende la manera como el cliente recibe su póliza, la rapidez con la que le llega, la atención que recibió por su requerimiento, la atención al momento de la entrega.
- **CAPACITACIÓN DEL CLIENTE:** Esto se refiere en el conocimiento que tiene el cliente sobre el uso de la póliza, al momento que la póliza fue entregada y el cliente empieza a manejar el seguro, la organización

realiza charlas explicativas de cómo funciona y le capacita para el buen uso de su póliza de seguros sea cual fuera el ramo de seguros que contrató.

- **SERVICIO DE ASESORÍA:** Este servicio es exclusivo para clientes con pólizas mayores a los 10.000 USD, el asesoramiento, charlas, capacitación al personal y todas las actividades a fines son valoradas, representan un ingreso adicional, siempre y cuando el cliente este de acuerdo en darle valor al asesoramiento.
- **REPARACIONES:** En este caso la reparación sería el trámite del siniestro ya que al momento de ocurrencia de un evento fortuito, el asesor de seguros es el que realiza el direccionamiento para que la reparación o reposición de los bienes perdidos, sean reconocido por la aseguradora, mediante los trámites respectivos.
- **SERVICIOS DIVERSOS:** La empresa puede descubrir una manera de agregar un valor mediante servicios diferenciados: pueden mejorar los montos de asegurabilidad, las coberturas, las tasas de interés según la siniestralidad y además darle la comodidad de tramitar todo lo correspondiente con el tema de seguros.

De la misma manera podemos aplicar las Estrategias DA de la Matriz FODA, que nos dice “Implementar la fuerza de ventas dentro de la organización que se encargada de la comercialización del servicio”.

Es importante denotar a qué estrategia planteada se aplica la que estamos proponiendo para de esta manera poder explotar todos los recursos ya analizados, así como también percibir lo resultados en el proceso.

- ***DIFERENCIACIÓN DEL PERSONAL***

La empresa puede ganar una fuerte ventaja competitiva si mantiene y contrata personal altamente calificado y competente. El personal bien capacitado posee las siguientes características:

- ***COMPETENCIA:*** los empleados poseen la capacidad y conocimientos necesarios
- ***CORTESÍA:*** Los colaboradores son amables respetuosos y considerados con todos.
- ***CREDIBILIDAD:*** Los empleados inspiran confianza.
- ***CONFIANZA:*** Los empleados proporcionan el servicio con consistencia y exactitud.
- ***CAPACIDAD DE RESPUESTA:*** Los empleados atienden las solicitudes y resuelven los problemas sin demora a los clientes.
- ***COMUNICACIÓN:*** Existe una comunicación fluida entre la empresa y el cliente.

- ***DIFERENCIACIÓN DE LA IMAGEN***

Incluso cuando los servicios competitivos parezcan iguales a los competidores, el público puede notar alguna diferencia en la empresa o en la imagen de la marca.

- ***IDENTIDAD CONTRA IMAGEN:*** Una personalidad exitosa de marca no llega por sí sola. Es el resultado de un programa de identidad consistente. Las herramientas del desarrollo de la identidad son los nombres, logotipo, símbolo, atmósfera y sucesos.

Se espera que este trabajo cree una imagen de marca deseada, pero es importante distinguir entre identidad e imagen. La identidad abarca las formas en que una empresa pretende identificarse frente al público. Las imágenes la forma en que el público perciba la empresa.

A fin de dar forma a la imagen en público, se debe diseñar la identidad, pero para realizar esto, otros factores intervienen para determinar la imagen que tiene cada persona de la empresa. En una imagen se trata de transmitir cierta característica. Se debe contener un mensaje unitario que posicione el servicio.

El desarrollo de una imagen fuerte para una marca o empresa requiere creatividad y empeño. Debe difundirse en todos los medios que se disponga la empresa y repetirlo en un período constante.

- ***SÍMBOLOS:*** la imagen fuerte consta de símbolos que identifique a la marca o empresa. El diseño del logo debe hacer que la identificación sea inmediata. Otra táctica consiste en identificar el color de la organización y en varias ocasiones se realiza el acompañamiento de una canción en especial.

- **MEDIOS AUDIOVISUALES Y ESCRITOS:** los símbolos elegidos deben incluir en anuncios que expresen la personalidad de la empresa. Los anuncios tratan de expresar algo distintivo: estado de ánimo, funcionalidad, etc.
- **AMBIENTES:** El espacio físico en el que la organización distribuye sus servicios, es una importante fuente de imagen.
- **ACTIVIDADES:** Una campaña puede crear su imagen a través del tipo de actividades en que participa.

4.5.4. Estrategias de Posicionamiento

4.5.4.1. Posicionamiento

El posicionamiento del servicio de UNISEGUROS C. A. tiene como objetivo crear una imagen única y diferenciada frente a la competencia que realizan la misma actividad, basado en valores que a continuación se detallan:

CUADRO # 37: ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMIENTO

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Posicionamiento basado en las características del servicio	La estrategia de posicionamiento de UNISEGUROS C. A. estará basado fuertemente en el servicio y la asistencia que el cliente recibirá mediante tecnología de punta, lo cual ayudara a que los clientes se sientan satisfechos al adquirir algunas de sus pólizas.
Posicionamiento respecto al Uso	La estrategia consiste en ligar al servicio como un determinado uso de aplicación, estará posicionada como un servicio de protección y seguridad de los bienes.
Posicionamiento orientado al Usuario	Los servicios que orta UNISEGUROS C. A., está posicionado para aquellos consumidores que deseen seguros de calidad en todo momento

Fuente: UNISEGUROS C.A.

Elaborado por: Gabriela Sandoval

4.6. Estrategias de Marketing

4.6.1. Estrategias de la Demanda Selectiva

4.6.1.1. Estrategias para expandir el Mercado:

Para poder llevar acabo esta estrategia es importante considerar lo siguiente:

Fuerza de ventas: Sabemos que la empresa hoy en día ha perdido varios clientes en esta ciudad, por lo que sugerimos tomar a consideración la implementan de la fuerza de ventas para incrementar la producción para los años 2013.

Sabemos que al realizar este procedimiento, los clientes que en años anteriores retiraron sus contratos de la organización podrían regresar o también se captarían nuevos negocios y la organización no solo esperaría a los referidos de clientes actuales.

Actualización del sistema de software y página web: Con esta nueva herramienta los clientes comentarán los resultados y las nuevas posibilidades de pronta respuesta, lo que nos ayudará a tener una imagen más delineada en cuanto a la tecnología, además de satisfacer las necesidades de los clientes actuales y poder captar potenciales clientes.

4.6.1.2. Estrategias para captar Clientes de la Competencia

Básicamente se refiere a la estrategia del posicionamiento diferenciado, es decir a todos los atributos que se le ha dado al servicio, y los que han caracterizado a la empresa, esta estrategia se lleva a cabo por las dimensiones básicas de la diversificación en cuanto al producto, precio, servicio e imagen.

4.6.1.3. Estrategias para conservar y expandir la demanda dentro de la base de consumidores actuales:

Esta estrategia se llevará a cabo manteniendo la satisfacción del cliente y esto se basa en fortalecer la imagen de la empresa, como también la marca, manteniendo la calidad del servicio y sobre todo el asesoramiento, es decir brindándoles siempre un adecuado servicio a los clientes, además, es importante considerar que la empresa debe proyectar a futuro nuevas ideas que hagan que la empresa crezca no solo en prestigio sino también en la calidad de los procesos que brinda a cada cliente/ asegurado.

4.7. Marketing Mix

El marketing o mercadotecnia es una disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. A través del estudio de la gestión comercial, se busca retener y lograr la fidelidad de los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades más complejas.⁴³

Esta herramienta apela a los diversos principios, técnicas y metodologías para incrementar la satisfacción del cliente a partir de la gestión de estos elementos, manteniendo un equilibrio entre ellos.

CUADR #38: MARKETING MIX DE SERVICIOS



Fuente: Elementos del Marketing Mix

Elaborado por: Gabriela Sandoval

⁴³ KOTLER, Philip, DIRECCION DE MARKETIN, Décima Edición, México, 2001

4.7.1. Servicio

4.7.1.1. Estrategias de Servicio:

UNISEGUROS C. A. Es una agencia asesora productora de seguros, cuyo servicio es brindar un asesoramiento a las grandes empresas en sus programas de seguros, facilitarle las mejores opciones de inversión que protejan sus bienes o personas.

Características y funcionalidad del servicio:

Para poder expresar la calidad del servicio que UNISEGUROS C.A. brinda a sus asegurados es importante revisar los objetivos que la organización ha planteado dentro de su matriz de objetivos de calidad, que son los siguientes:

- Política de Seguros definidas que proporciona un mayor desempeño y aprovechamiento de oportunidades dentro de la toma de seguros para empresas y personas.
- Estructura de Programas de Seguros, que se los diseña a la medida y de acuerdo a las necesidades del giro del negocio.
- Selección y Elección de Aseguradoras, que se lo realiza mediante un proceso de selección y se lo mide de acuerdo a parámetros financieros y de servicio.
- Inspecciones de control de riesgos, para de esta manera determinar la siniestralidad y la cobertura que la compañía de seguros le puede dar.
- Ajuste y pago de siniestros, que se realiza cuando ha ocurrido un evento con el asegurado y sus bienes.

Opciones:

UNISEGUROS C. A. ofrece servicios individuales y corporativos, que pueden ser tomados en conjunto por un programa de seguros o por seguros individuales.

Los seguros corporativos se encuentran comprendidos el diseño de seguros, el análisis de riesgos, y siniestros, los cuales se sujetan a una serie de procedimientos y requerimientos de información que es proporcionada por el asegurado como información confidencial que es procesada por UNISEGUROS C. A. para crear un programa de seguros tan flexible como la información y el giro del negocio lo permite, con coberturas adicionales.

Los seguros individuales están dirigidos a un bien específico y puede ser requerido por personal de las empresas con las que trabaja UNISEGUROS C. A. independientemente de los otros seguros tomado por la empresa, o por personas naturales sin ninguna vinculación con las empresas que trabajan con la organización.

Calidad:

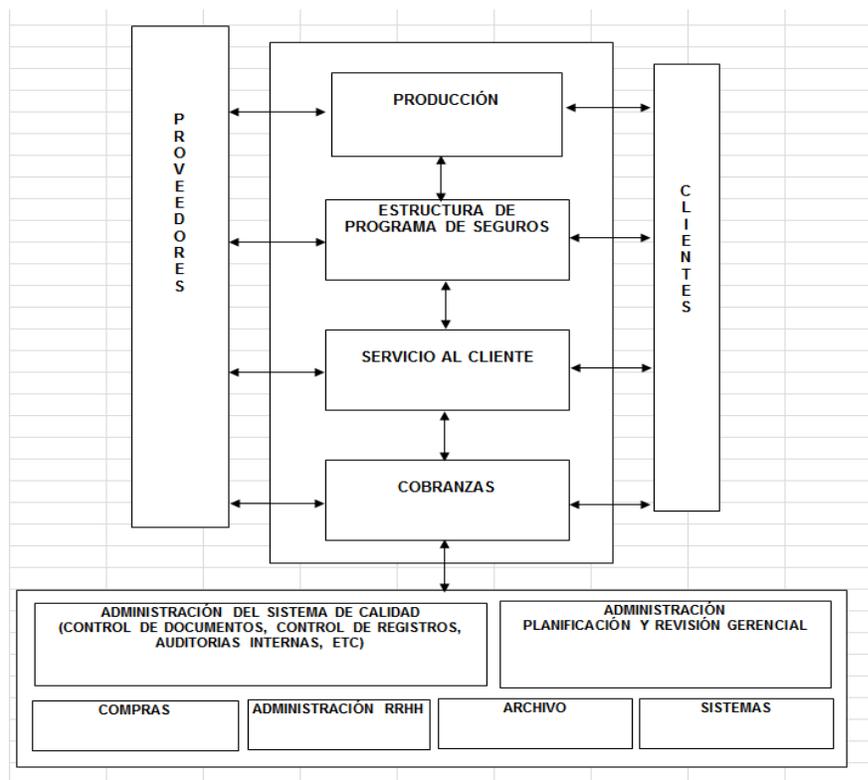
La calidad está dada en la organización mediante la implementación de la certificación ISO – 9001 desde el año 2003, esta certificación es evaluada por una entidad certificadora (ANAB) que cada cierto tiempo realizan auditorias para la evaluación del desarrollo continuo en la gestión de calidad.

Esta certificación nos indica que para cada procedimiento y medición de satisfacción a la organización debe tener procesos definidos por cada actividad, para que ellos puedan realizar un seguimiento y una medición de acuerdo a parámetros establecidos en la norma que deben ser cumplidos y mantenerse en un desarrollo continuo.

“Los objetivos de calidad”⁴⁴ que la empresa mantiene registrados en este sistema son:

- Asegurar una atención personalizada a los clientes.
- Cumplimiento de las metas definidas en la matriz de indicadores.
- Mantener y mejorar el grado de satisfacción de nuestros clientes.
- No perder clientes por mal servicio.
- Crecer de acuerdo a lo presupuestado en el Plan de Negocios.
- Mantener un recurso humano capacitado.

CUADRO # 39: “DIAGRAMA DE CALIDAD DEL SERVICIO DE ACUERDO A LA CERTIFICACIÓN ISO – 9001”⁴⁵



Fuente: UNISEGUROS C. A.

Elaborado por: Gabriela Sandoval

⁴⁴UNISEGUROS C. A.; Certificación ISO 9001; Matriz de objetivos de Calidad 2011. Archivo Digital.

⁴⁵UNISEGUROS C. A.; Certificación ISO 9001; Diagrama de Calidad; UNI-DC-04; Versión 06; Archivo Digital Excel.

Marca:

Dentro del este factor de análisis tenemos a la marca la cual es considerada como la diferenciación del servicio, la cual proporciona identidad mediante el sistema del súper y mega signo. Es por ello que es importante considerar los siguientes aspectos de los cuales aporta identidad a la marca.

Identidad de marca:

- **Nombre o fonotipo:** Como se ha dado la investigación durante todo este tiempo se debe decir que la parte de la marca al cual se puede dar a conocer o pronunciar es UNISEGUROS C. A.
- **Logotipo:** el logotipo es un elemento gráfico que identifica a una persona, empresa, institución o producto. El logotipo se utiliza para lograr la adecuada comunicación del mensaje y la interpretación por parte del espectador. Los logotipos suelen incluir símbolos normalmente de lingüística asociados con quien lo representa.

GRÁFICO #21: LOGOTIPO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN



- **Eslogan:** El eslogan es el lema publicitario, se entiende como la frase identificativa en un contexto a una empresa la cual sirve de propaganda, y como expresión repetitiva de una idea o de un propósito publicitario para resumirlo y representarlo en su dicho.

La organización no cuenta con un logotipo identificado, por lo que el que se recomienda es:

ELIGE TU ESTILO

- **Tipografía:** Es el arte de expresar y organizar los tipos para presentar al lector la máxima ayuda para la comprensión del texto escrito verbalmente. En el caso del nombre de la empresa se utilizó el siguiente tipo de letra:

UNISEGUROS C. A. = Bookman Old Style

Mientras que para el caso del eslogan utilizamos:

ELIGE TU ESTILO = PAPYRUS

- **Cromática:** El color no es una característica de una imagen u objeto, sino que es más bien una apreciación subjetiva nuestra. Se puede definir como, una sensación que se produce en respuesta a la estimulación del ojo y de sus mecanismos nerviosos por la energía luminosa.

Para el caso de UNISEGUROS, se han utilizado colores brillantes, vivos en un fondo blanco, que denota sobriedad, tranquilidad, paz, seriedad e imagen corporativa.

“Servicios a prestar”⁴⁶

Ramos Generales

Análisis de Riesgos – Programas de Seguros: Este tipo de servicio se da a clientes corporativos ya que para poder crear un programa de seguros es necesario un análisis previo de riesgos de seguros, y de acuerdo a la disponibilidad de productos en el mercado de seguros.

Valoración de Riesgos: Expresar estadísticamente los datos que arroja el análisis del riesgo dándole una calificación a la que se hace referencia al momento de tomar decisiones al ofrecer o al aceptar un programa de seguros.

“Estructura y asesoramiento en el Programa de Seguros”⁴⁷: La organización le brinda al asegurado varias opciones con diferentes aseguradoras mostrándoles el panorama más favorable como su posible opción.

Elección de Aseguradora: Se define de acuerdo a las capacidades de la aseguradora, con relación a las actividades y necesidades que la empresa demanda, para la selección de la aseguradora se toma en cuenta la estabilidad económica y la agilidad del servicio para que el asegurado no tenga ningún problema en emisión y liquidación de cualquier evento.

“Información Periódica del comportamiento de la póliza”⁴⁸: Cada mes se realiza un cuadro de costos por parte de la unidad operativa y se envía la siniestralidad de la empresa que es un índice que indica la incidencia de eventos que ocurren en el periodo de vigencia de la póliza.

⁴⁶UNISEGUROS C. A.; Certificación ISO 9001; \\Uni-quito\sistemas\ISO\UNI-PN-02 Plan de Negocios.doc

⁴⁷ Anexo programa de seguros “FRABICA SEYANT S. A.”

⁴⁸ Anexo siniestralidad Trimestral AECON AG CONSTRUCTORES (septiembre – diciembre 2010)

Formación y Capacitación (Charlas, visitas): Cada asegurado tiene derecho en conocer cómo funciona su póliza más aun cuando las pólizas cubren eventos mayores (incendio, robo, achoque), es importante que cada ejecutiva de cuenta explique de una manera didáctica cómo funciona la póliza y en qué casos se presentan exclusiones o recomendaciones especiales, al igual que el asesoramiento de siniestros y el pago de liquidaciones.

Seguimiento en el ajuste y pago de siniestros: Luego de realizar el proceso de reclamación en cualquier evento fortuito (siniestro) la organización se ve obligada a realizar el seguimiento correspondiente para entregar o para resolver el tema de liquidaciones de cada bien en lo que se acordó, en el tiempo estimado de reparación o liquidación.

Ramo de Vida y Asistencia Médica

Estructura y asesoramiento en el Programa de Seguros Personales Individuales y Colectivos: La organización brinda pues un asesoramiento completo en la elección y selección de las mejores propuestas de seguros que pueden estructurar su programa, los responsables mencionan las mejores opciones y realizan críticas constructivas para la toma de decisión del cliente.

Elección de Aseguradora: Se puede seleccionar a la aseguradora de acuerdo a las exigencias y sugerencias del asegurado, tomando en cuenta la liquidez financiera de la empresa, adicional la atención personalizada del servicio, en los trámites y revisión de los casos especiales y las coberturas adicionales que nos pueden ofrecer.

Información Periódica del comportamiento de las pólizas: De manera mensual y anual se expresa un reporte en el que se refleja la siniestralidad mediante un reporte que genera el sistema de UNISEGUROS C.A.

“Formación y Capacitación (Charlas, visitas)”⁴⁹: Cada ejecutiva en el departamento de vida y asistencia médica tienen establecidos puntos de visita definidos por el cliente, en los cuales se resuelven personalmente los eventos que se les presentan a los asegurados.

Seguimiento en el ajuste y pago de siniestros: Con cada punto de servicio que se realiza los reclamos son procesados en el mismo día, para agilizar el pago de cada liquidación y de esta manera brindar un mejor servicio a los asegurados.

Usabilidad:

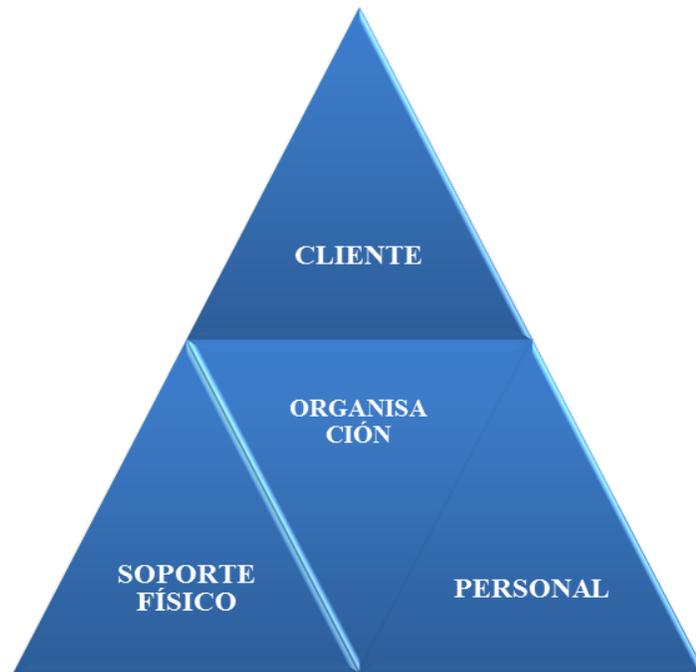
El servicio puede ser utilizado de diversas formas de acuerdo a las coberturas en función a las pólizas contratadas.

Los seguros por sus naturalezas son servicios intangibles que pueden ser utilizados al momento de ocurrir un evento fortuito, se paga por la protección de los bienes o personas de los interesados.

⁴⁹ Anexo Presentación UNISEGUROS C. A. para el cliente Laboratorio NOVARTIS

Servucion:

CUADRO # 57: ELEMENTOS DISEÑO DEL SERVICIO:



Elaborado por: Gabriela Sandoval

El personal de contacto: nos referimos a las personas con las que el cliente mantiene contacto permanente durante la duración de su contrato con UNISEGUROS C. A. es importante que cada una de estas personas se encuentren capacitadas por lo que es importante un plan integral de capacitación para el personal que lo requiera.

El cliente: Siendo su necesidad el adquirir unos seguros para proteger un bien, es importante saber cuál será la preferencia del cliente, en cuanto a servicio, calidad y el valor agregado que la organización puede proporcionarle.

La mayoría de los clientes que UNISEGUROS C. A. mantiene tienen la certeza de que el servicio que la organización les brinda es de calidad pero siempre requerirán que esto

sea probado según sus necesidades, es importante saber seleccionar las mejores opciones y saber analizar lo que necesita cada cliente.

El soporte físico: Los implemento físicos son la parte más importante al momento de ofrecer un servicio, ya que representa la imagen de la organización, cabe señalar que la primera imagen es la que cuenta y que lo que los clientes necesitan saber es que la organización con la que contrataran sus seguros gozan de tecnología e infraestructura adecuada para manejar sus pólizas.

Se recomienda que la organización tome en cuenta la siguiente sugerencia

- **Actualización de la página de Internet y programa de software:**

Mejorar la rapidez en el reporte de inclusiones y exclusiones de realizadas por los clientes en una plataforma virtual.

Respuesta rápida y automática a los requerimientos de estados de cuentas y transferencias bancarias en un solo clic.

Agilidad y veracidad en la presentación de reportes de siniestralidad y cuadro de costos de facturación para los ejecutivos en sus áreas.

- **Ampliar la oferta de seguros en seguros de fianzas:**

La organización tiene que ampliar la oferta de seguros que mantiene hasta la actualidad por lo que es importante abrir campo y ofrecer el seguro de fianzas, ya que es importante poder ofrecer todos los tipos de seguros que existan en el mercado para complementar la cartera de servicios que UNISEGUROS C. A. ofrece a todos sus clientes.

4.7.2. Precio

4.7.2.1 estrategias de Precio

Formación del precio (costes),

El precio o el coste del servicio se encuentran en relación con la comisión que se percibe de la producción (pólizas) por cada mes y el porcentaje de comisión con el que trabaja cada aseguradora.

El porcentaje de comisiones se encuentra regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, quien mediante la liquides de las aseguradoras y la calificación del bróker puede establecer un estimado del porcentaje con lo que las dos partes pueden negociar.

La media promedio del porcentaje de comisiones bordea el 15% en la mayoría de ramos, la empresa aseguradora puede subir o bajar de acuerdo a la producción que el bróker mantenga de acuerdo al ramo con el que trabaje y tenga más producción.

Por ejemplo la comisión estimada por la SBS en el ramo de vehículos es del 12.5%, la mayoría de las empresas con las que trabaja UNISEGUROS C.A. paga alrededor del 15 % de acuerdo a los contratos de agencia-miento que se negocian al momento de elegir a los proveedores de seguros.

Los porcentajes en comisiones pueden variar de aseguradora en aseguradora pero no pueden ser en exceso menor a los establecidos por la SBS, pero la competencia se encuentra dispuesta a aceptar valores menores a los de la tabla establecida causando una pelea desleal dentro del mismo grupo.

Márgenes

El margen presentado para la organización se encuentra basada en la tabla propuesta por la SBS de acuerdo al estimado establecido en el pago de comisiones.

Descuentos

No se aplican descuentos, únicamente se puede negociar la tasa a la que se calcula la póliza.

Forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.),

La forma de pago de cada producto adquirido por el cliente es de acuerdo a sus posibilidades, y en relación con las políticas de crédito de cada aseguradora ya que en temas de financiamiento o crédito cada aseguradora maneja sus propias políticas.

UNISEGUROS C.A. se maneja de la siguiente manera para poder ofrecer las siguientes formas de pago:

Efectivo: El asegurado se acerca a la oficina para proceder con la cancelación, se registra esta transacción y se notifica a la aseguradora.

Depósitos: Se realiza mediante la cuenta bancaria de cada aseguradora, el asegurado tiene la obligación de notificar dicha transacción, mediante una copia del documento respaldo para poder notificar a la aseguradora el pago correspondiente.

Tarjetas de crédito: El asegurado tiene la opción de pago, de acuerdo a sus posibilidades, esta forma de pago debe ser coordinada por UNISEGUROS C.A. y el proveedor de seguros, quienes se encargan de realizar la gestión de cobranzas acudiendo al lugar fijado por el cliente.

Transferencias: Esta forma de pago agiliza tiempo y facilita el registro de la transacción ya que el banco notifica a la persona que fue acreditado el dinero, UNISEGUROS C.A. maneja la mayor parte de su cartera mediante transferencias bancarias, que son más seguros, más rápidas y de mejor servicio.

Crédito: La línea de crédito que se les da a los clientes únicamente es de acuerdo a las posibilidades que el proveedor de seguros disponga, de todas maneras cada uno de los valores a pagar se encuentran detallados con sus fechas y promesas de pago firmadas por el cliente.

Bundling (paquetes de productos/servicios):

El paquete de servicios que UNISEGUROS C.A. oferta es el diseño y asesoramiento en su programa de seguros, brindándole la mejor opción del mercado, este es un paquete de productos que debe ser diseñado a la medida de la compañía que lo necesita y de acuerdo al giro del negocio.

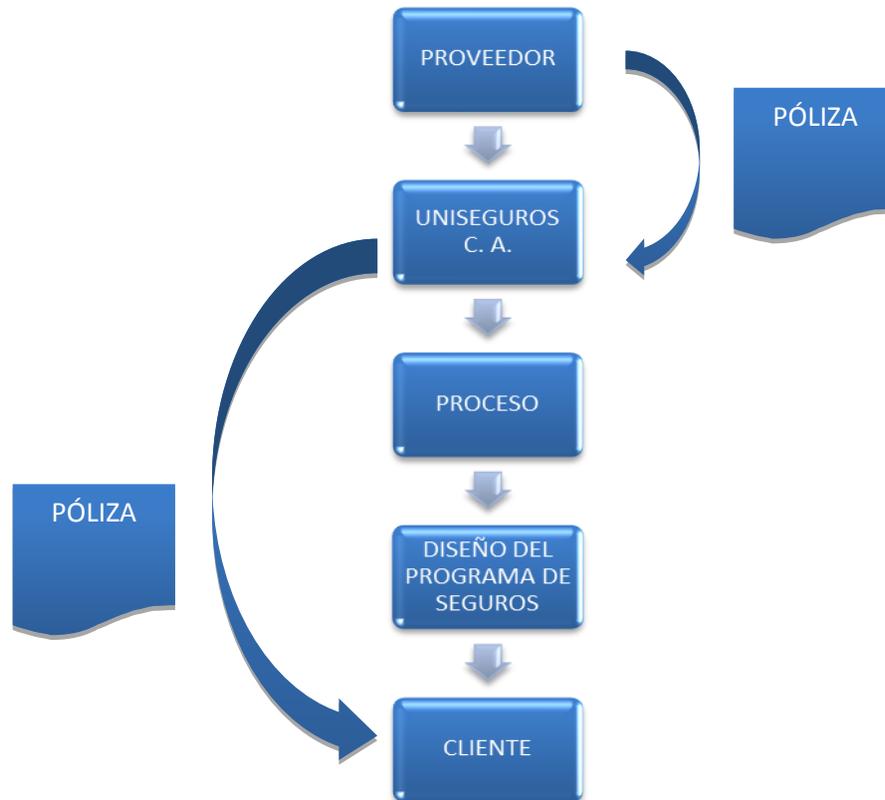
4.7.3. Plaza

4.7.3.1 Estrategias de Plaza:

Canales de distribución

Los productos que UNISEGUROS C.A. como agencia asesora productora de seguros ofrece pueden llegar a los clientes después de la siguiente cadena de distribución:

CUADRO # 41: PROCESO DE CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: UNISEGUROS C. A.

Elaborado por: Gabriela Sandoval

El diagrama nos indica que los proveedores son organizaciones que emiten pólizas de seguros en su forma original, el bróker, mantiene una posición de intermediario, se encarga de procesar la información de la póliza original y diseñar un programa de seguros a la medida del cliente, y entregar una póliza totalmente flexible a los requerimientos del negocio en el que el cliente trabaja.

Cobertura:

La cobertura que UNISEGUROS C.A. propone es una cobertura internacional, ya que por medio de su acreditación con WELLS FARGO GLOBAL BROKER NETWORK, puede lograr ganar cuentas internacionales como son empresas multinacionales que trabajan en el ámbito mundial.

Ubicaciones:

UNISEGUROS C.A. se encuentra en las principales ciudades del país, sus sucursales son las siguientes:

Direcciones Comerciales:

Quito	Av. Colón E8-57 y Diego de Almagro Edif. El Cisne Piso 7
Guayaquil	Calle 8 # 120 Condominio 2001 y Av. San Jorge – Cdla Vieja Kennedy
Cuenca	Alfonso Cordero 3-77 entre Miguel Cordero y Manuel J Calle Edif. Atlantis Piso 4 Of 406

Cada oficina cuenta con autonomía, y sus actividades son evaluadas por el gerente de cada oficina, cada oficina cuenta con una infraestructura adecuada para su funcionamiento, además de una central telefónica y sistema web.

Inventarios:

Para este servicio los inventarios no son esenciales, pero en el proceso de adquisiciones y sistemas se realiza un inventario continuo de los insumos en papelería y tecnología.

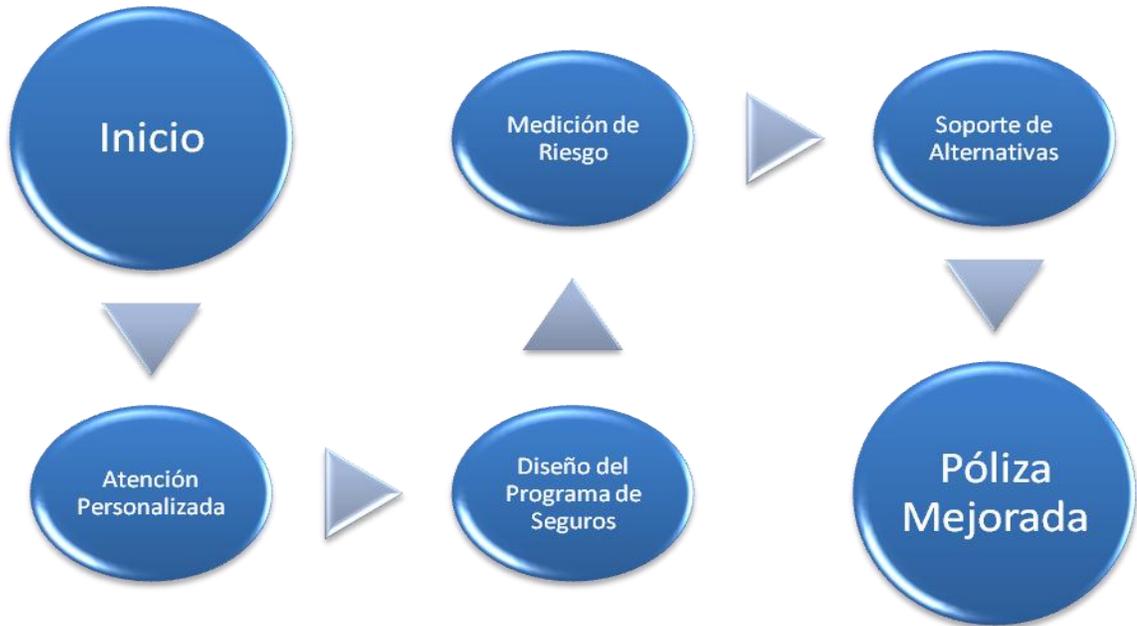
Transporte y logística:

Para la entrega, recepción y distribución de correspondencia existe el departamento de mensajería, el cual todas sus actividades están definidas en el manual de actividades, adicionalmente un instructivo de mensajería el cual explica de una manera detenida la logística de la entrega de estos documentos importantes, todos estos procesos se encuentran normados por el sistema de gestión de calidad que la norma ISO – 9001 nos impone para su cumplimiento.

Valor añadido por eslabón de la cadena:

La cadena de valor de UNISEGUROS C.A. esta presentada por los siguientes paramentos:

CUADRO # 42: CADENA DE VALOR DE UNISEGUROS C. A.



Fuente: Investigación de la Autora

Elaborado por: Gabriela Sandoval

Miembros del canal:

El canal de distribución está establecido de la siguiente manera:

CUADRO # 43: CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE UNISEGUROS C. A.



Fuente: Investigación de la Autora

Elaborado por: Gabriela Sandoval

PROVEEDORES: Son las instituciones de las cuales UNISEGUROS C.A. a calificado como proveedores y son parte de su cartera de proveedores, es importantes que cumplan con los tiempos negociados de entrega de documentos o requerimientos, ya que de su pronta actuación depende la respuesta que UNISEGUROS C.A. tenga hacia el cliente.

UNISEGUROS C.A: Es el intermediario que tiene la información del cliente y que parte de ella es entregada al proveedor de seguros para que pueda elaborar la cotización de la póliza que el cliente solicita, de esta manera se optimen una póliza en términos del proveedor, la organización negocia los términos con el proveedor para poder diseñar un programa de seguros de acuerdo a la necesidad del giro del negocio del cliente y de esta manera UNISEGUROS C.A. presenta al cliente la mejor opción.

CLIENTE/ EMPRESA: Son las personas que reciben el producto final, después de lograr una buena negociación del bróker con la aseguradora, el cliente recibe la póliza que se ajustará de acuerdo a las necesidades del cliente para proteger sus requerimientos en cuanto a protección de sus bienes.

Proceso de comercialización:

La comercialización empieza desde la oferta del servicio, ya que los seguros son servicios intangibles que únicamente previenen o protegen bienes de eventos fortuitos futuros y que en la mayoría de casos no se suscitan, por lo que la comercialización está presente desde el momento en el que se le presenta un diseño de seguros a la organización interesada en asegurar sus bienes.

La comercialización se encuentra en todo el proceso de oferta del servicio y además requiere de un asesoramiento continuo por lo que se designa una ejecutiva de cuenta responsable por los requerimientos de cada cliente, para que pueda asistirlo en el momento de necesidad y resolver los problemas de cualquier índole.

UNISEGUROS C.A. mantiene únicamente proceso en los que se menciona la atención al cliente, mas no como un proceso de comercialización del servicio.

4.7.4. Promoción

4.7.4.1. Estrategias de Promoción

Promociones de ventas:

Las promociones en este tipo de servicios no son aplicadas ya que el servicio no implica promoción, lo que se puede hacer es negociar las formas de pago o la tasa de cálculo de la póliza a términos que tanto la aseguradora y la organización puedan manejar.

Además el plus que UNISEGUROS C.A. ofrece es el asesoramiento técnico de cada uno de sus ejecutivos asignados y la capacidad para resolver lo antes posible cualquier tipo de problemas.

Publicidad:

UNISEGUROS C.A. se mantiene un poco al margen sobre el asunto de la publicidad, ya que dentro de la organización no se mantiene políticas de marketing y publicidad que puedan ser aplicadas para el incremento en ventas.

La realidad es que la gerencia no se encuentra interesada en la publicidad que la organización como tal puede generar, la única publicidad que se practica dentro de la empresa es la atención a los clientes actuales como carta de presentación para los clientes potenciales.

Se sugiere poder realizar materiales impresos y especializados con el fin de que la organización pueda mejorar la imagen.

Fuerza de ventas:

La organización no cuenta con un departamento para la gestión de venta, cada gerente en cada ciudad es responsable por este tipo de actividad, aunque no se encuentra definida por separado, es parte de las actividades que los gerentes de cada ciudad deben realizar.

Desde el punto de vista del marketing debe existir personal específicamente para cada actividad, mucho más para la acción de venta y el seguimiento en el acercamiento de los clientes potenciales, ya que requiere de un tratamiento especial que le permita a la compañía ganar clientes con facilidad.

La gerencia de cada ciudad por ser personas relacionadas con gente propietaria de negocios o de facilidades económicas, puede ofertarlos en este grupo y obtener cuentas grandes o por lo menos clientes nuevos con poder adquisitivo alto.

Relaciones públicas:

La gerencia general se encuentra muy bien relacionada a nivel de proveedores de seguros, lo que se convierte en una fortaleza para la empresa poder tener el poder de negociación con los proveedores para de esta manera lograr ofrecer coberturas mucho más amplias y más baratas que los demás corredores de seguros.

La ventaja de las relaciones públicas es poder obtener clientes nuevos y de fidelidad para la empresa por la amistad y el aprecio a las personas que trabajan dentro de la organización.

Marketing director (mailing, emailing, Web 2.0(redes sociales, blogs, web, etc.), Telemarketing)

Emailing: Se lo utiliza para permanecer en contacto con los requerimientos de los clientes es importante, de esta manera, poder ayudarlos y además orientarlos con cualquier evento fortuito que se les haya presentado mientras dure la vigencia de la póliza.

Web: La empresa tiene una página Web informativa que permite a los clientes y personas interesados poder contactarse de alguna manera con la organización y poder solicitar los servicios de seguros de cualquier tipo, cada persona que acceda a la página Web tiene la opción de registrarse y poder formar parte de la base de datos de posible clientes.

Eventos:

No se realizan eventos para clientes y proveedores, únicamente para el personal en fechas especiales, de todas maneras puede ser sugerido para aumentar la fidelidad de los clientes y la confianza en las aseguradoras, y de esta manera fortalecer su imagen comercial, mostrándose de una manera competitiva, abierta, amable ante los demás y la sociedad.

Presupuesto de comunicación

No existe ningún tipo de valor fijo para el gasto de la comunicación, ya que como no se realiza este tipo de actividades no lo poseen.

4.7.5. Personal

4.7.5.1. Estrategias de Personal

Perfiles de personas:

El perfil de cada funcionario de la organización está determinado dentro del manual de funciones que se encuentra vigente según la certificación ISO – 9001 a la que UNISEGUROS C.A. se encuentra regido desde el año 2008, para poder determinar las funciones, obligaciones, deberes y responsabilidades de los cuales citaremos en orden jerárquico.

De esta manera es más fácil poder determinar cómo es el comportamiento de cada uno de los integrantes de la organización, es posible que en las funciones de una persona se encuentren relacionado dos cargos, para lo cual se debe de determinar cuál sería la mejor solución.

Por ejemplo tenemos el caso del contador general que a su vez es el encargado de recursos humanos y debe tener responsabilidad sobre los dos cargos, lo cual es dificultoso y muy cansado, la persona debe de quedarse horas extras tratando de resolver los problemas de las demás personas

Formación:

La formación de cada individuo debe ser específicamente con características a las de su cargo a desempeñar, es importante la experiencia en cargos similares, aunque para este tipo de organización es más importante la formación dentro de la organización.

Cada uno de los funcionarios goza de la capacidad técnica y experiencia que le ha dejado el paso de los años, ya que cada persona tiene más de 5 años en sus funciones.

Compromiso:

El compromiso de los colaboradores se mide de acuerdo a las funciones que cada uno realiza dentro de la organización, pero sobre todo la confidencialidad del grado de información que pueden llegar a manejar.

Es importante la lealtad y el ambiente de trabajo para poder crear un ambiente de compromiso del empleado con la organización.

Relaciones entre ellas:

Cada departamento es responsable de sus actividades dentro de los ramos que cada una maneja, la relación entre ellos se mira al momento de la facturación de programas de seguros, ya que los programas corresponden a la combinación de varias pólizas, por lo que existe la relación entre ellas, únicamente en estos casos se reporta la ayuda.

Los departamentos dentro de UNISEGUROS C. A. No se involucran en las actividades de los otros departamentos, no existe solidaridad con cada uno de los departamentos, dentro de una organización es importante la colaboración de cada persona para que exista un ambiente laboral completamente tranquilo y armonioso, en el que todo el personal que labora pueda realizar sus actividades con tranquilidad y no bajo el estrés de la ausencia de compañerismo.

Relación con Clientes:

La relación con clientes es totalmente personalizada, ya que dentro de las políticas de UNISEGUROS C. A. Esta poder brindar el mejor servicio a los clientes de esta manera poder mantener la cartera de clientes que poseen hasta la actualidad.

De acuerdo a la certificación ISO-9001 es importante el servicio que se brinda a los clientes de la organización, ya que de esto dependen las relaciones con clientes potenciales.

Se sugiere que la organización tome en cuenta la siguiente observación:

- **Planes de capacitación integral**

La persona encargada del Talento Humano debe realizar un plan anual en temas de capacitación sean de servicio o técnicas a las cuales las personas que necesiten o soliciten realizar cursos tengan la opción de escoger el que más les convenga.

El plan debe estar enfocado en todas las áreas que trabajan dentro de la organización para de esta manera poder capacitar a todo el personal y mantener actualizado las medidas y nuevas tendencias del mercado.

4.7.6. Presencia (Evidencia Física)

4.7.6.1. Estrategias de Presencia

Edificios:

La organización únicamente mantiene una localidad propia en la ciudad de Guayaquil, en las ciudades de Quito y Cuenca las oficinas son arrendadas.

Es importante que UNISEGUROS C.A. más que su capital efectivo deba invertir en infraestructura propia para poder evitar inconvenientes dentro de los locales comerciales de arriendo, ya que representan un gasto innecesario si los ingresos de la organización pueden abastecer para realizar un proyecto de inversión en infraestructura propia.

Mobiliario:

UNISEGUROS C.A. mantiene un promedio de 20 años en las instalaciones del edificio, y varios de los muebles que aún existen en las oficinas tienen alrededor de 25 años y todavía se encuentran en uso, por lo que en realidad no ha existido un cambio de mobiliario en los últimos 10 años, lo recomendable para la organización es invertir en el proyecto de remodelación de las instalaciones para poder crear un ambiente más acogedor u moderno en las oficinas de UNISEGUROS C.A.

Accesorios:

Dentro de los accesorios, últimamente adquiridos para las oficinas de UNISEGUROS C.A. tenemos la actualización de los monitores, y la adaptación de ventiladores dentro de los cuartos de baño que existen en la oficina, también se adquirió en el 2011 una demolidora de papel que ayuda a eliminar documentación confidencial.

Todos los accesorios incorporados en cada uno de los escritorios son cambiados de acuerdo a su utilidad y en caso de daño o pérdida.

Colores y Bienes ligados al servicio como folletos:

Los colores de la oficina no concuerdan con los colores establecidos en el logotipo, pero de todas maneras hacen armonía en la oficina, los folletos que se encuentran en la sala de estancia son únicamente de revistas actualizadas en negocios y criterios comerciales y folletos que las aseguradoras distribuyen para el conocimiento de sus productos.

Etiquetas:

La correspondencia toda se encuentra impresa con el logotipo de UNISEGUROS C.A. ya que es parte de las normas que rigen a la certificación ISO – 9001, por lo tanto es necesario que por cada actualización de este certificado se deba cambiar todas las opciones de papelería que se posean dentro de la organización.

Rótulos:

En cada recepción del edificio se encuentra un rotulo de pared que sirve como bienvenida para los clientes que pueden acudir a nuestras oficinas a visitarnos o a pedirnos ayuda, la rotulación no es visible fuera del edificio.

Lo que a ayuda crear un ambiente y atmósfera determinados:

Las instalaciones de la oficina cuentan con parlantes incorporados en el techo que proporciona un ambiente relajado durante toda la jornada de trabajo, también se puede comentar que dentro de las horas de trabajo la ayuda, comprensión y solidaridad de cada compañero es indispensables para una atmósfera en la que se pueda trabajar.

Tangibilizar el servicio:

El servicio se torna tangible de acuerdo a la atención que el asegurado recibe de sus seguros sea por presentación de un reclamo o por inclusión o exclusión de bienes, lo tangibilidad se da en el momento en el que el asegurado hace uso de la póliza y recurre al asesoramiento que le brinda UNISEGUROS C.A. por la asistencia técnica que cada cliente tiene con un ejecutivo específico, por lo que, es importante saber que la tangibilidad de este servicio se da por la atención al cliente y por el movimiento dentro de la póliza.

Se realiza la siguiente observación para que la organización la tome en cuenta:

- **Remodelación de mobiliario**

Por más de 15 años UNISEGUROS C.A. no ha realizado una remodelación dentro de sus oficinas, la persona encargada de adquisiciones debe realizar un proyecto de remodelación para mantener el buen ambiente dentro de la oficina y cautivar el buen gusto de sus clientes, ya que al ser una empresa de servicios, los clientes se fijaran en las instalaciones donde se encuentran ubicados y de acuerdo a su presencia podrán deliberar que tipo de servicio la organización les puede ofrecer.

4.7.7. Partners (Alianzas)

4.7.7.1. Estrategias de Partners

Partnership

Cada organización debe mantener compañeros de negocios, para UNISEGUROS C.A. en primera plana se encuentra sus accionistas que son inversionistas extranjeros y que por su inyección de capital la organización en su momento de iniciación a podido fortalecer su fluidez economía.

La organización es miembro oficial de uno de los bróker más importante en el mundo como es WELLS FARGO GLOBAL BROKER NETWORK, quien mantiene contacto con el presidente ejecutivo de la compañía y que al momento de asegurar un cliente internacional siempre revisan su diversificación y al ser parte de ecuador únicamente nos suscriben el contrato para las oficinas del país como lo han hecho con F. V. France Viagener Grifería.

Acuerdos y “contratos”⁵⁰

Los acuerdos de agencia-miento con las compañías de seguros son contratos que permiten a UNISEGUROS C.A. negociar las condiciones de las pólizas y el porcentaje de comisión a recibir por toda la producción mensual, el contrato de agencia-miento permite tener beneficios que otros asesores de seguros no pueden negociar, sea por una cartera de clientes mínima o por la falta de experiencia.

Alianzas estratégicas

La organización cuenta con las siguientes alianzas estratégicas, dentro del Ecuador UNISEGUROS C.A. es miembro de ANACSE (Asociación Nacional de Asesores Productores de Seguros), que es un organismo sin fines de lucro conformado para controlar, ayudar y apoyar a los miembros frente a la SBS.

UNISEGUROS C.A. a nivel internacional es miembro de la cadena más grande y reconocida de corredores mundiales como es WELLS FARGO BROKER NETWORK, quienes se encuentran representados por asesores de seguros locales en cada país afiliado.

Se sugiere que la organización tome en cuenta la siguiente observación de mejora:

- **Mantener las relaciones internacionales y fortalecerlas**

UNISEGUROS C. A. puede fortalecer sus relaciones internacionales de una manera idónea mientras se mantenga en constante contacto con los representantes de cada uno de estas entidades dentro del Ecuador y en los países de origen, es decir realizar visitas más frecuentes a los filiales en sus oficinas matrices y plantear nuevas metas, objetivos de mercado y por qué no la apertura para participar en licitaciones internacionales.

⁵⁰ ANEXO: Contrato de agencia-miento UNISEGUROS C.A. y el proveedor.

4.7.8. Procesos

4.7.8.1. Estrategias de Procesos

Las políticas

La política de UNISEGUROS C.A. se encuentra detallada a la vista de todas las personas que puedan apreciarla a la entrada de las oficinas, cerca de lugar de recepción, la cual nos indica lo siguiente:

“Brindar asesoramiento técnico profesional en el manejo de riesgos; mediante una atención personalizada con honestidad y credibilidad, mejorando continuamente los procesos y la calidad del servicio para la satisfacción de nuestros clientes, apoyados en un recurso humano capacitado”

Cada funcionario de UNISEGUROS C.A. debe conocer como parte de su inducción las políticas y objetivos de la organización.

Los sistemas

La organización maneja un sistema personalizado que fue creado en el año de 1996 por lo que a la actualidad se ven en la necesidad de poder realizar un proyecto en la Implementación de un nuevo sistema que les ayude en mejorar el funcionamiento operativo y el manejo de la información con mayor rapidez y eficiencia.

El proceso de pedidos

Todo el proceso desde la solicitud de la póliza se encuentra perfectamente establecido según los requisitos de la norma ISO 9001, por lo que es importante recalcar que cada

uno de los procedimientos mantiene formatos establecidos dentro del sistema que se maneja actualmente, y además un control para cada procedimiento.

La involucración del Cliente en “los procesos”⁵¹

El cliente mantiene relación en los procesos claves que maneja la organización que son:

Producción

Estructura del programa de seguros

Servicio al cliente y cobranzas

Mientras que en los procesos de apoyo el cliente no mantiene ninguna relación los procesos de apoyo son los siguientes:

- Administración, Planificación y Revisión Gerencial
- Administración de Recursos Humanos
- Sistemas
- Compras
- Archivo
- Administración Sistema de Calidad

Cada uno de los procesos se encuentra caracterizados con entradas y salidas conjuntamente con los procesos que involucran a los clientes y a las personas responsables por cada proceso.

El cliente dentro de cada proceso en el que participa debe recibir la atención personalizada del ejecutivo que la atiende de tal manera que puede percibir la calidad del servicio y a su vez mostrar la satisfacción por el mismo.

⁵¹ ANEXO: UNISEGUROS C. A.; Certificación ISO 9001; Diagrama de Calidad; UNI-DC-04; Versión 06; Archivo Digital Excel.

Soporte y Atención al Cliente

El soporte y la atención al cliente se lo hacen mediante los siguientes parámetros:

Requerimientos vía mail

Requerimientos Telefónicos

Requerimientos por Escrito

Cada uno de estos requerimientos mantiene un adecuado seguimiento, de acuerdo a los procesos definidos por cada actividad el soporte y atención a los clientes se encuentran respaldados por toda la gestión que se realiza al momento de recibir una petición, requerimiento, solicitud de información entre otros.

Tiempos de respuesta

El tiempo de respuesta se encuentra en función de la agilidad de respuesta que la aseguradora tiene en facilitarnos la información, y además la eficiencia de los documentos requeridos, con el mínimo margen de error.

Es importante que cada ejecutiva conozca la persona que se encarga de manejar los asuntos pendientes de la organización y pueda requerirlo inmediatamente y directamente a la persona indicada para que de esta manera pueda tener una pronta respuesta.

La falta de coordinación o la información errada puede causar graves demoras en la forma de responder a los clientes/asegurados, es importante que la ejecutiva pueda tomar las medidas preventivas para poder evitar problemas mayores en el tiempo de respuesta o en la respuesta y las consecuencias de los errores que se pueden suscitar.

Se recomienda que la organización tome en cuenta las siguientes sugerencias:

- **Mantener los procedimientos que establece el sistema de gestión de calidad de UNISEGUROS C. A.**

Al mantener una certificación que obligue a la organización a elaborar procedimientos por cada una de las actividades, ha hecho que los procesos puedan ser medibles y de esta manera localizar cuales son las falencias si se evalúa a uno de estos.

4.8. Implementación y control

Después de haber analizado cada una de los variables del Marketing Mix para cada estrategia se establecerá un plan de acción que permitirá la gestión y el control del proyecto.

El desarrollo de los planes de acción de la empresa UNISEGUROS C. A. involucra la coordinación inicial de la actual Gerencia General y el resto de los departamentos que lo conforman la empresa.

Por esto para la correcta ejecución de los planes y su desarrollo es necesario la participación y apoyo de todos los que la conforman.

A continuación se presenta el diseño de los planes de acción para la empresa UNISEGUROS C. A.

4.8.1. Planes de Acción

CUADRO #44: PLAN DE ACCIÓN N° 1

Estrategia	Implementación de la fuerza de ventas y la comercialización del servicio (ESTRATEGIA DA: MATRIZ FODA)
Objetivo:	Aumentar la cartera de clientes para la compañía y mantener un nivel de ventas regular durante todo el año
Táctica:	Selección, manual de actividades, funciones y procedimientos de la Fuerza de ventas y Publicidad POP

Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Costo	Indicador
Implementación de la Fuerza de Ventas	Gerente General Encargado RR HH	Anuncio en Clasificados Colocación en Internet Captación de CV's o Recomendados	7 días	\$ 150.00	Potenciales Cliente Clientes Nuevos Visitas Clientes
Creación de manual actividades	Responsable del SGC Encargado RRHH	computador, teléfono, impresiones, copias	8 días	\$ 120.00	
Fijación Sueldo y Comisión	Gerente General Encargado RR HH	computador, impresiones, copias, 1 persona encargada de ventas	3 días	\$ 300.00	
Búsqueda de cotizaciones para publicidad	Encargado de Vetas	computador, teléfono, impresiones, copias	2 días	\$ 100.00	
Elaboración de tiraje		computadora, papel, imprenta	5 días	\$ 1,000.00	
Entrega a clientes en proceso de renovación		Ejecutivo de cuentas, base de datos clientes en renovación, material POP	30 días	\$ 100.00	
Entrega a clientes nuevos		Ejecutivo de cuentas, base de datos clientes nuevos, material POP	30 días	\$ 100.00	
TOTAL			80 días	\$ 1,870.00	

Elaborado por: Gabriela Sandoval

DESARROLLO DE ACTIVIDADES:

Implementación de la Fuerza de ventas:

El objetivo de la fuerza de ventas es saber relacionar a la compañía con personas que conozcan de seguros y que en determinado momento puedan ser atacados por este equipo y lograr concretar un negocio seguros.

UNISEGUROS C. A. necesita que la persona o personas que se involucren en este plan de acción conozcan las necesidades de la empresa y los futuros clientes por medio del análisis de satisfacción que constituya la percepción de los clientes actuales más la percepción de los clientes de la competencia, como se siente y en qué momento les podemos presentar una propuesta innovadora de servicio.

Para este plan de acción se debe de contratar una persona que pueda encargarse del acercamiento a los clientes potenciales, su sueldo será de \$300.00 más, la comisión del 2% por cliente nuevo, de acuerdo al valor de la prima neta.

El funcionario deberá participar en un proceso de selección que involucra al encargado de recursos humanos y a la gerencia general, es importante las capacidades que tenga la persona y su perfil como vendedor de seguros.

De esta manera podremos contratar al talento más idóneo para la participación de este plan y el desarrollo del departamento con el crecimiento de la cartera de clientes.

Creación del Manual de actividades:

Para este se necesita un borrador tanto en actividades, deberes, obligaciones, y funciones detalladas que puedan formar parte del manual de funciones de la organización, luego de este borrador es importante que sea revisado por el Gerente de Gestión de Calidad que se

encuentra residente en la ciudad de Cuenca, al pasar por este proceso y su posición dentro del organigrama de la compañía se procederá con la elaboración de un perfil idóneo para la selección del mismo.

Fijación de sueldo y comisión:

Para determinar el sueldo y comisión de un funcionario de ventas se realiza un análisis del este en el mercado de seguros, para saber en qué promedio se encurta el valor a ser cancelado, para efectos de esta propuesta la gerencia general está dispuesta a cancelar el valor de \$300.00 fijos, más una comisión del 2% por cliente efectivo.

Cotización del material publicitario POP:

La trabajaremos realizando afiches trimestrales, con información interesante sobre los seguros de personas y los seguros generales, estos podrán ser entregados en charlas de seguros, en las visitas semanales, o cuando los clientes se acerquen a las oficinas.

La elección del proveedor se encuentra detallada en el instructivo de compras y adquisiciones, bajo la aprobación de la gerencia, para de esta manera buscar el mejor.

Los trabajos o artes de publicidad deben ser estéticamente funcionales y generalizados para que funcionen en toda ocasión, con información general, puntual y de utilidad para cualquier persona/ asegurado.

La información debe ser específicamente para ramos generales y ramos de personas, estratificados, ya que no se utilizan los mismos conceptos en estos dos grandes grupos, la información impresa o enviada vía mail deben de tener un estilo sobrio, de imagen corporativa, para que el cliente capte y recuerde a UNISEGUROS C. A. como marca y pueda crearse una fidelidad por esta.

CUADRO #45: PLAN DE ACCIÓN N° 2

Estrategia	Plan de capacitación integral para el personal de UNISELGUROS C. A. (ESTRATEGIA DO MATRIZ FODA)
Objetivo:	Brindar a los clientes el mejor servicio tanto en asesoramiento como en atención
Táctica:	Capacitación Integral

Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Costo	Indicador
Búsqueda de capacitadores	Gerente General Encargado RR HH	computador, teléfono, guía telefónica, Internet, impresiones	5 días	\$ 75.00	Evaluación de satisfacción del cliente Evaluación de desempeño
Contratación del paquete de capacitación	Responsable del SGC Encargado RRHH	Contrato presentación de servicio, impresiones.	8 días	\$ 250.00	
Elaboración del cronograma de capacitación	Gerente General Encargado RR HH	computador, hojas, impresiones, tinta de impresión	10 días	\$ 150.00	
Periodo de Capacitación	Encargado de RR HH	capacitador, ejecutivos, material didáctico, computador, infocus, sala de presentaciones	240 días	\$ 1,500.00	
Evaluación de desempeño de los funcionarios	Encargado de RR HH	computadora, papel, imprenta	5 días	\$ 50.00	
TOTAL			268 días	\$4325.00	

Elaborado por: Gabriela Sandoval

DESARROLLO DE ACTIVIDADES:

Búsqueda de capacitadores:

La organización debe de seleccionar a las entidades de gran reconocimiento que brinden cursos específicamente en el ámbito de seguros, para lo cual es importante que se realice un análisis de las entidades a las que se ha pedido información y verificar el valor académico del curso más los costos de los mismos y elegir el mejor.

Contratación del paquete de capacitación integral:

Después del análisis los postulantes o proveedores son elegidos y se realiza un borrador sobre las políticas que regirán este tema, los valores serán los establecidos por las organizaciones dedicadas a la capacitación de personal en seguros, por ejemplo los principales proveedores serían:

- El Instituto de Prácticas Bancarias IPBF
- Universidad Tecnológico de Monterrey
- Seres de Excelencia

El pago de los valores se los realizara previa a la presentación de la factura y cuando el o los funcionarios han finalizado el curso.

Se debe tomar en consideración que para poder efectuar el curso el funcionario debe de trabaja máximo 1 año dentro de la organización, para poder acceder a este beneficio, además sí después de tomar el o los cursos decide salir de la organización se le cobrara el 50% del valor de todos los cursos tomados.

Cronograma de capacitación:

Los periodos de capacitación serán entre 5 a 20 días, las entidades calificadas por la empresa presentaran sus propuestas y de esta manera establecer un cronograma que se ajuste a las necesidades de la empresa.

Los funcionarios que asistirán al curso deben de haber prestados sus servicios a la organización por lo menos de 1 año calendario para poder acceder a un curso de capacitación integral.

Es importante mencionar que si en el área existen 4 asistentes por departamento cada una tomara un horario diferente de curso durante todo el año para que el servicio y las actividades no decaigan por la capacitación

Para efectos de la propuesta hemos desarrollado un cronograma con los posibles cursos que la gerencia general cree convenientes, y que se aplicaran para el año 2013.

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN INTEGRAL																																																								
PERIDO	2013																																																							
APLICACIÓN	TODO EL PERSONAL																																																							
DURACION	De acuerdo a las necesidades de cada funcionario																																																							
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE											
CURSOS A DICTARSE:	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
SEGUROS GENERALES																																																								
SEGUROS DE PERSONAS																																																								
FIANZAS																																																								
ATENCION AL CLIENTES																																																								
MANEJO DE SINIESTROS																																																								
IMPORTACIONES																																																								
ASISTENCIA MEDICA																																																								
MARKETING DE SEGUROS																																																								
GESTION DE COBRANZAS																																																								

Elaborado: Gabriela Sandoval

Periodo de Capacitación:

La capacitación será dentro de la semana laboral, cada curso tiene una duración de entre 5 a 20 días, durante todo el año, con temas de importancia general y que se acoplan a cada uno de los departamentos que funcionan en la organización, de acuerdo a la nómina de empleados se distribuirá los cursos y se notificara con una semana de anterioridad las personas que han sido favorecidas con este tipo de cursos, además los horarios serán en la mañana de 7 a 9 y en la tarde de 5:30 a 8:30.

Evaluación de desempeño de los funcionarios:

Una vez terminado el cronograma de capacitación los funcionarios deben de realizar un evaluación de desempeño para medir cuál es su desempeño actual y de acuerdo a sus esfuerzo y conocimiento de los cursos recibidos podrán ser premiados con cursos adicionales, o promovidos de sus funciones.

CUADRO # 46: PLAN DE ACCIÓN N° 3

Estrategia	Implementar un nuevo sistema de software integrado que nos coloca a la vanguardia de la tecnología (ESTRATEGIAS FA MATRIZ FODA)
Objetivo:	Posicionarse en la mente de los clientes/ asegurado y captar clientes nuevos
Táctica:	Renovación de la imagen de UNISEGUROS C. A., crecimiento para la organización, crear una imagen corporativa.

Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Cantidad	Costo		Indicador
					Costo U.	Costo T.	
Rediseño de la misión y visión de la empresa	Gerente General, Encargado de Ventas Encargado RR HH Jefe de Sistema	computadora, hojas, impresora, tinta de impresión,	3 días			\$ 150.00	Renovaciones efectivas Satisfacción de los clientes Clientes potenciales
Rediseño del logotipo y slogan de la organización	Jefe de sistemas, Encargado de Ventas Proveedor Contratado	Servicios de diseño digital, computador, hojas, tinta, impresión	7 días			\$ 500.00	
Rediseño del sistemas de software de la organización	Gerente General, Encargado de Ventas Encargado RR HH Jefe de Sistema Todas las áreas Proveedor Contratado	Servicio de diseño del software, computador, hojas, impresiones, tinta de impresión, base de datos clientes/aseguradores	365 días			\$ 200,000.00	
Rediseño de la página web	Jefe de sistemas, Encargado de Ventas Proveedor Contratado	Servicios de diseño digital, computador,	5 días			\$ 3,000.00	
Elaboración del material publicitario, así como la nueva papelería de oficina	Encargado de Ventas Proveedor Contratado	computadora, papel, imprenta, accesorios	20 días	Lapiceros	500	\$ 0.75	
				Llaveros	500	\$ 0.60	\$ 300.00
				Calendarios	1000	\$ 0.20	\$ 200.00
				Jarros	500	\$ 1.80	\$ 900.00
				Agendas	500	\$ 2.50	\$ 1,250.00
				Sobres	5000	\$ 0.25	\$ 1,250.00
				Carpetas	5000	\$ 0.50	\$ 2,500.00
				Papelería	50000	\$ 0.12	\$ 6,000.00
		Total	400 días	-	-	\$ 216,425.00	

Elaborado por: Gabriela Sandoval

DESARROLLO DE ACTIVIDADES:

Rediseño de la misión y visión de la empresa:

Para el rediseño de la misión y visión es importante poder dar una nueva visión a la empresa enfocado en el desarrollo del nuevo sistema y los beneficios que esto significa para la organización, la misión debe de medir la visión y tomar en consideración los recursos que utilizaremos como herramientas para el crecimiento de la empresa en términos de producción y crecimiento de la cartera.

Rediseño del logotipo y slogan de la organización:

Para poder llevar esto a cabo es necesario la contratación de un equipo publicitario que pueda cumplir con las expectativas de la organización, ya que en pocos meses la organización se encuentra por cumplir 50 años en el mercado es importante diseñar un logotipo especial para este acontecimiento que representa el esfuerzo de la organización en mantenerse en el mercado, además el eslogan es lo que ayudara a que la empresa se identifique como marca y pueda ser reconocida como tal por clientes y proveedores dentro del mercado.

Se establecerá un proveedor de servicios de diseño publicitario y de páginas web, además de un ingeniero en sistemas para el diseño del sistema computarizado, el proveedor debe de darnos todos estos servicios.

La elección del proveedor está regida por el procedimiento de compras y adquisiciones, a cargo del departamento de sistemas, con la aprobación del directorio y la gerencia general.

Rediseño del sistema de software de la organización:

La empresa que nos proporcionara este servicio es NEO Solution, quienes nos indican que el periodo de elaboración es de un año calendario en que se dividirá en cuatro trimestres, para el primer trimestre la empresa seleccionara la información necesaria para el rediseño de este sistema tanto en el área operativa como contable realizando diagramas de procesos básicos e intensificando el trabajo en procesos complejos, para el segundo trimestre la empresa presenta el bosquejo de lo que será el sistema en su parte inicial con sujeto a cambios y con la posibilidad de aumentar procesos faltantes , para el tercer trimestre la empresa realizara las primeras pruebas y mitigara posibles errores, se revisara la funcionalidad y la utilidad del mismo, cuarto trimestre se pondrá en marcha la capacitación del sistema y la instalación de todas las herramientas.

Rediseño de la página web:

Se elaborara un a nueva página con la nueva imagen de la empresa en la que el cliente pueda interactuar directamente con los movimientos de su póliza y los requerimientos puedan ser canalizados por esta vía de una manera más rápida y eficaz, colocando a disposición información general importante para los asegurados, como talleres de reparación vehicular afiliados, números de emergencia, formularios de reclamación de ramos generales y personas.

Elaboración del material publicitario y papelería:

Luego del rediseño del logotipo y el slogan es importante la impresión del material publicitario, y de la papelería que la organización necesita para dar a conocer al cliente y demás que es una empresa de trascendencia y con cambios hacia el mejoramiento continuo.

CUADRO # 47: PLAN DE ACCIÓN N° 4

Estrategia	Crear una imagen corporativa para la organización
Objetivo:	Dar a conocer la nueva marca de la organización
Táctica:	Implemento Publicitarios y de imagen corporativa

Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Costo	Indicador
Búsqueda de cotizaciones	Encargado de Ventas	computador, teléfono, guía telefónica, Internet, impresiones	5 días	\$ 100.00	Clientes potenciales Renovaciones Efectivas
Elaboración del tiraje		computador, papel, imprenta	30 días	\$ 500.00	
Publicidad en medios		Medios de comunicación	160 días	\$ 5,000.00	
		TOTAL	195 días	\$ 5,600.00	

Elaborado por: Gabriela Sandoval

DESARROLLO DE ACTIVIDADES:

Búsqueda de cotizaciones:

El funcionario encargado de la fuerza de venta como primer proyecto comercial será la creación de una imagen corporativa a la organización, para que pueda ser reconocida como marca dentro del mercado de seguros.

La elección del proveedor está regida por el procedimiento de compras y adquisiciones, a cargo del departamento de sistemas, con la aprobación del directorio y la gerencia general.

Elaboración del tiraje:

Escogido el proveedor publicitario y de diseño, se establecerá el parámetro de cambio que la organización necesita para exaltar sus 50 años de experiencia en el mercado de seguros y poder plasmarlo en publicidad impresa, digital y en medios.

Publicidad en medios:

El proveedor publicitario elegirá la mejor propuesta para pautar tanto en radio, televisión y prensa, NEOSolution como proveedor de todo el elemento tecnológico y de diseño publicitario nos ayudara con la cotización de medios publicitarios y plantea el siguiente cronograma para la publicidad de medios.

El valor expresado en el plan de acción comprende un paquete publicitario que el proveedor ya lo diseña con anterioridad para empresas que deseen realizar una campaña publicitaria agresiva.

CRONOGRAMA DE PUBLICIDAD EN MEDIOS																																																			
PERIODO	2013																																																		
ELABORADO POR	NEOSolution																																																		
MEDIOS	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4							
TELEVISION																																																			
RADIO																																																			
PRENSA																																																			
VALLAS PUBLICITARIAS																																																			
MATERIAL POP																																																			

Elaborado por: Gabriela Sandoval

El cronograma se muestra a cada mes dividido en semanas de las cuales utilizaremos 1 semana por publicidad, en cada uno de los medios, la empresa que nos ayuda en esta actividad, nos recomienda realizar en el mes de enero una presentación general en todos los medios para poder crear un primer reconocimiento en el posible cliente, y en los siguientes meses un poco mas pausado para en el mes de junio poder volver a retomar una actitud agresiva, ya que en este época en la ciudad de Quito, el periodo de vacaciones inicia por lo tanto podemos persuadir a la seguridad de bienes en estas fechas por el tema de viajes, al igual que diciembre por fiestas y festejos.

Es una manera practica de poder desarrollar la imagen publicitaria para la organización, y de esta manera captar clientes nuevos y dar a conocer que la empresa existe y que tiene mucha experiencia en el corretaje de seguros, además un personal altamente competente para administrar todo tipo de seguros.

4.9. PRESUPUESTO

A partir de todos los planes de acción planteados anteriormente, tenemos que es necesario invertir en una serie de rubros, los cuales permitirán cumplir con los objetivos planteados en las estrategias, de esta manera se ha considerado el siguiente presupuesto de inversión:

CUADRO #48: PRESUPUESTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Nº	REFERENCIA	VALOR (USD)
1	PLAN DE ACCIÓN 1: Implementación de la fuerza de ventas y la comercialización del servicio (ESTRATEGIA DA: MATRIZ FODA)	\$ 1,870.00
2	Plan de Acción 2.- Plan de capacitación integral para el personal de UNISELGUROS C. A. (ESTRATEGIA DO: MATRIZ FODA)	\$ 4,325.00
3	Plan de Acción 3.- Implementar un nuevo sistema de software integrado que nos coloca a la vanguardia de la tecnología (ESTRATEGIA FO: MATRIZ FODA)	\$ 216,425.00
4	Plan de Acción 4.- Crear una imagen corporativa para la organización (ESTRATEGIA FA: MATRIZ FODA)	\$ 5,600.00
Presupuesto Total		\$ 228,220.00

Elaborado por: Gabriela Sandoval

Esta inversión se evalúa y para su implementación, se requiere de un plan de pagos, la alta gerencia ha decidido realizar el pago de los servicios en un periodo de 12 meses para lo cual se presenta el plan de pagos aprobado.

CUADRO # 49: PLAN DE PAGOS PARA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

CRONOGRAMA DE PAGOS PARA EJECUCION DE PAL DE MARKETING														
PERIODO		2013												
No.	REFERENCIA	VALOR (USD)	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	PLAN DE ACCIÓN 1	\$ 1,870.00	\$ 623.33	\$ 623.33	\$ 623.33									
2	PLAN DE ACCIÓN 2	\$ 4,325.00	\$ 480.56	\$ 480.56	\$ 480.56	\$ 480.56	\$ 480.56	\$ 480.56	\$ 480.56	\$ 480.56	\$ 480.56			
3	PLAN DE ACCIÓN 3	\$ 216,425.00	\$ 18,035.42	\$ 18,035.42	\$ 18,035.42	\$ 18,035.42	\$ 18,035.42	\$ 18,035.42	\$ 18,035.42	\$ 18,035.42	\$ 18,035.42	\$ 18,035.42	\$ 18,035.42	\$ 18,035.42
4	PLAN DE ACCIÓN 4	\$ 5,600.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00					
		\$ 228,220.00	\$ 19,939.31	\$ 19,939.31	\$ 19,939.31	\$ 19,315.97	\$ 19,315.97	\$ 19,315.97	\$ 19,315.97	\$ 18,515.97	\$ 18,515.97	\$ 18,035.42	\$ 18,035.42	\$ 18,035.42

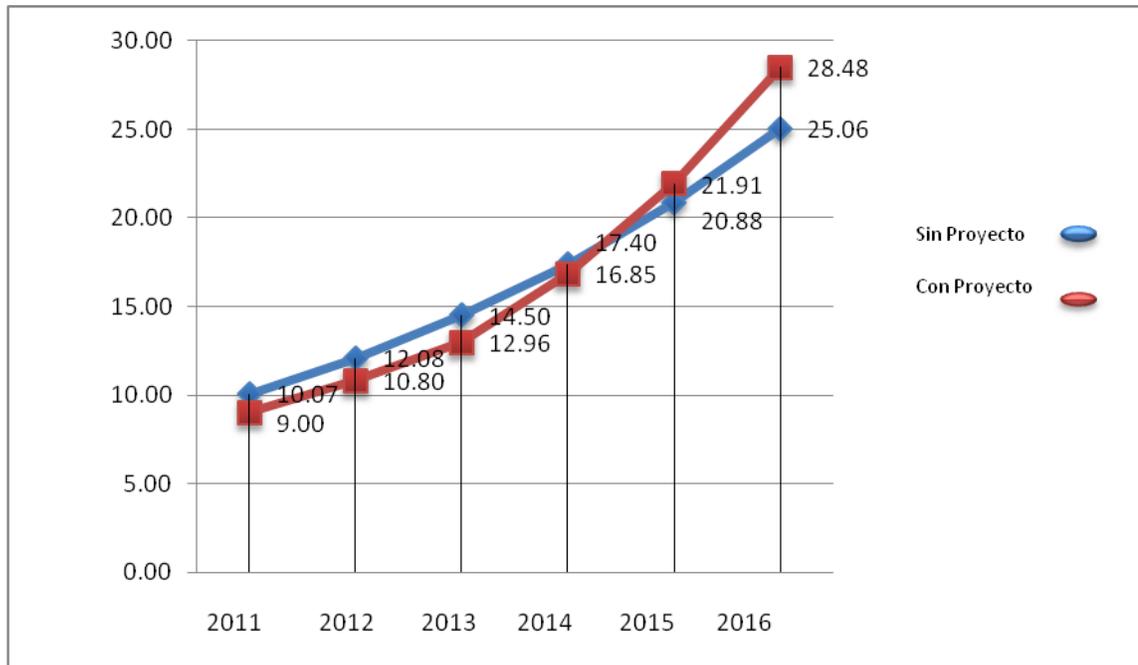
Elaborado por: Gabriela Sandoval

La empresa utilizara el 10% de sus inversiones en bancos nacionales para poder ejecutar estos planes de acción, el financiamiento es netamente con recursos propios, durante varios años ha existido en la empresa la política de fondos de inversión en bancos nacionales, para poder realizar este plan de marketing, el directorio en conjunto con la gerencia general, tomara la decisión de poder invertir parte de sus fondos en este proyecto factible, y de esta manera lograr los objetivos propuestos en este plan de marketing.

De acuerdo al plan de pagos propuesto para la tenemos pagos mensuales diferenciados por el tiempo de duración del plan de acción.

Para el año 2014 se espera un incremento en la producción del 30%, para reflejar este incremento, de acuerdo a la producción de años anteriores (2007-2011) tenemos una media porcentual del 19.59%, sin ningún tipo de publicidad y con un sistema operativo caduco y obsoleto, con la implementación del plan de marketing podemos especular en un crecimiento porcentual de un 10% adicional al 20% de crecimiento constante en la organización.

**GRÁFICO #22: PRODUCCION CON PROYECTO Y SIN PROYECTO
CONSOLIDADO**



Elaborado por: Gabriela Sandoval

Como podemos observar con el incremento normal del 20% en la producción proyectada para los años 2013, 2014, 2015, y 2016 únicamente la organización tiene un incremento en la producción del 25,06%, mientras que con la propuesta del plan de marketing para los años anteriormente mencionados el incremento será del 28.48%, ofreciéndole a la organización un incremento en la producción de un 30%, y también un reconocimiento en el ranking de posiciones dentro de los primeros puestos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El sector de seguros es uno de los mercados con gran crecimiento en el Ecuador dentro de los últimos años, por lo tanto se espera un gran aporte de este sector hacia la economía del país.
- UNISEGUROS C. A. es considerado uno de los corredores de seguros con más años de experiencia en el sector de corredores de seguros, ya que cuenta con cerca de 48 años en el mercado ecuatoriano, ofreciendo siempre servicios de calidad como programas de seguros bien elaborados, asesoramiento de calidad.
- UNISEGUROS C. A. es una marca que actualmente no cuenta con un correcto posicionamiento dentro del mercado quiteño, por lo que su competencia es muy fuerte.
- De acuerdo al análisis UNISEGUROS C. A. tiene como su principal competencia a TECNISEGUROS, ACERTEC, AON RISK.
- La empresa no ha realizado campañas publicitarias por lo que se ha descubierto la imagen de su marca, así como también la forma en la que se muestra ante el público.

- La empresa no cuenta con la fuerza de ventas para su servicio, como también un correcto sistema de software que le permita la correcta comunicación y el mejor tiempo de respuesta en el requerimiento de los clientes.
- Falta de un plan estratégico de marketing y comercialización que permita incrementar las ventas de UNISELGUROS C. A., por lo que se concluye carece de estrategias para mejorar la imagen de la marca, no existe publicidad escrita o POP para facilitar la recordación de los mismos.
- Las estrategias que se implementara permitirán que UNISEGUROS C. A. siga desarrollando su campo de ventas.

RECOMENDACIONES

- Diseñar directrices que analicen la estructura orgánica de la empresa para corregir y eliminar los factores que se han evidenciado
- Aplicar herramientas que le permitan sanear las falencias detectadas y de esta manera optimizar las ventas.
- Aplicar las estrategias planteadas en el presente trabajo y efectuar un plan promocional más intenso a través del cual se incentive a la fuerza de ventas de compañías y a los clientes.
- Revisar el marketing mix planteado en este proyecto, con el fin de adaptarse a las tendencias actuales de seguros y ser los pioneros en satisfacer las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales.

BIBLIOGRAFÍA:

- ASPECTOS TECNICO DE SEGUROS; Folleto otorgado por el INSTITUTO DE PRACTICAS BANCARIAS; 2010; CLASE 69.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, Normas Generales para la aplicación de la ley de seguros generales, Pág.: 1-2-3-4-5; Instructivo General IPBF, Clase 69
- SECURITY RE; Boletín trimestral de aporte al sector asegurador; Boletín No. 9/ enero 2010
- KOTHER, Philip; LOS PECADOS CAPITALES DEL MARKETING; Capitulo 6 Pagina 81-83
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS; Folleto Gestión y Resultados 2007 – 2010
- UNISEGUROS C. A.; Certificación ISO 9001; MANUAL DE CALIDAD

NETGRAFIA:

- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS; [en línea]
<http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=492&vp_tip=2&vp_buscr=57>
- UNISEGUROS C. A.; [en línea] <<http://www.uniseguros.com.ec/site/es/nosotros.php>>
- INSTITUTO ECUATORIANO DE ESTADISTICAS Y CENSOS; [en línea];
<http://www.inec.gob.ec/cpv/?TB_iframe=true&height=450&width=800%20rel=slbox>
- LEY GENERAL DE SEGUROS No. 74; [en línea];
<<http://blogs.utpl.edu.ec/blogbanca/files/2009/04/ley-general-de-seguros.pdf>>
- ECUADOR: El mercado de seguros continua creciendo; [en línea]
<<http://segurosdeart.blogspot.com/2011/06/ecuador-el-mercado-de-seguros-continua.html>>

ANEXOS

Anexo: Matriz de Indicadores 2011

UNISEGUROS C.A. -2011																									
MATRIZ DE INDICADORES DE GESTION																									
VERSION # 9		Q	G	C	ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO					
#	INDICADORES	PROCESO	RESPONSABLE			META	FRECUENCIA	Q	G	C	Q	G	C	Q	G	C	Q	G	C	Q	G	C	Q	G	C
1	POTENCIALES CLIENTES ID		SG-AC	GD- MP	RG	12 Quito Guayaquil 20 Cuenca 15	ANUAL	15	2	3															
2	CUENTAS NUEVAS		M.C.	GD- MP	R.G	5 x oficina	SEMESTRAL (Cuenca-MENSUAL)	0	0	13	0	0	7	1	0	7	1	0	5	0	2	3	0	0	3
3	CUMPLIMIENTO PLAN VISITAS A CLIENTES RAMOS GENERALES	Contatos nuevos y negociación y análisis	G.S	KM	R.G	Quito 33 Guayaquil 30 Cuenca 31	MENSUAL	39	35	26	40	22	33	55	23	25	37	23	40	60	22	35	67	22	52
4	CUMPLIMIENTO PLAN VISITAS A CLIENTES PERSONAS		G.S	KM	R.G	Quito 63 Guayaquil 45 Cuenca 14	MENSUAL	74	52	11	63	61	20	55	68	17	92	48	17	73	41	14	55	39	22
5	# DE SINIESTROS NO CUBIERTO	Diseño de programa de seguros	A.C.	R.I.	R.G	0 oficina x	MENSUAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE PRODUCCION	Presentación y asesoramiento	R.T.			> = 70% oficina x	MENSUAL	111,89%	129,23%	96,46%	102,72%	98,24%	122,35%	131,29%	65,69%	63,00%	290,77%	442,15%	71,95%	160,77%	26,34%	128,51%	85,58%	171,18%	458,65%
7	NUMERO DE QUEJAS DE CLIENTES	Servicio Técnico General	A.G	GD- MP	R.G	< = 5 oficina x	MENSUAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
8	# DE REEMBOLSOS PDT MAS DE 21 DIAS VS # TOTAL DE SINIESTROS PTES	SINIESTROS / A MEDICA/ ACC PERSONALES	D.A	R.I.	R.G	< 15% oficina x	MENSUAL	1.31%	0.83%	24.10%	6,61	0.00 %	70,80%	10,06%	0.00 %	0.00 %	9.62 %	0.97%	0.00%	2.29%	3,45%	0.00%	0.77%	4.39%	0.00%
9	# DE COPAGOS PENDIENTES POR MAS DE 30 DIAS					< = 60% oficina x	MENSUAL	31.70%	0.00%	3.44%	26,31%	0.00%	4,20%	17,85%	7.87%	0.00%	27.27%	15.68%	0.00%	4.00%	23,68%	0.00%	38.29%	12.68%	0.00%
10	# DE SINIESTROS DE RAMOS GENERALES SIN LA DOCUMENTACION COMPLETA POR MAS DE 180 DIAS	SINIESTROS / R.GENERALES	P.C	R.I.	R.G	< = 5 oficina x	MENSUAL	3	2	5	3	1	5	4	2	6	4	2	4	4	10	4	5	3	4
11	# DE SINIESTROS DE R.GENERALES DOCUMENTADOS PENDIENTES DE PAGO POR MAS DE 30 DIAS					<=2 oficina x	MENSUAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	CARTERA VENCIDA MAYOR QUE 30 DIAS	Cobranzas	L.A.	C.A	R.G	< 20% oficina x	MENSUAL	5.21%	11.22%	31.41%	19,56%	13,65%	8,34%	11,66%	22,60%	11,69%	9,46%	13,06%	5,78%	13,88%	11,77%	20,34%	18,82%	24,21%	4,79%
13	# DE CLIENTES PERDIDOS POR MAL SERVICIO	Servicio Técnico y Renovaciones	A.G	GD- MP	R.G	0 x oficina	MENSUAL	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
14	# DE CLIENTES PERDIDOS POR OTRAS RAZONES	Servicio Técnico y Renovaciones	A.G	GD- MP	R.G	5 x oficina	MENSUAL							1	1	1	3	0	1	1	0	1	1	0	3
15	RENOVACIONES EFECTIVAS EN RAMOS GENERALES	Renovaciones	A.G	S.L	LM	> 90%	MENSUAL							92,98 %	88,88%	95%	76,66%	87,55%	93,84%	93,93%	100,00 %	98,00%	88,46%	100,00%	96,42%
16	RENOVACIONES EFECTIVAS EN VIDA Y ASISTENCIA MEDICA	Renovaciones	D.A	J.P	LM	> 90%	MENSUAL							75%	60%	77,80 %	100%	75,00%	100%	100,00%	67,00 %	100,00%	88,68%	67,00 %	85,71%
17	INDICE DE SATISFACCION DE CLIENTES (Generales)	Uniseguros	A.C.	G.D	R.G	Quito 4,2 Guayaquil 4,11 Cuenca 4,7	ANUAL																4,2	4,22	4,68
18	INDICE DE SATISFACCION DE CLIENTES (Vida y A. Médica)	Uniseguros	S.G	M.P	R.G	Quito 4,45 Guayaquil 4,5 Cuenca 4,6	ANUAL																4,3	4,4	4,92
19	MANTENER RRHH CAPACITADO RAMOS GENERALES	Uniseguros	A.C.	G.D	R.G	Quito 4,6 Guayaquil 4,11 Cuenca 4,7	ANUAL																4,6	4,5	4,76
20	MANTENER RRHH CAPACITADO VIDA Y ASISTENCIA MEDICA	Uniseguros	S.G	M.P	R.G	Quito 4,8 Guayaquil 4,5 Cuenca 4,6	ANUAL																4,8	4,2	5

NOTAS: Cuentas Nuevas y Clientes Perdidos
Quito y Guayaquil, son aquellos codigos nuevos que cumplen con los criterios siguientes:
1. Empresa (persona jurídica) que tiene programa de seguros ó que muestre un potencial real de incluir varias pólizas dentro del año.
2. O clientes que con 1 ó 2 pólizas llegaran a una prima mínima de USD 10,000
Cuenca: se consideran Cuentas Nuevas todo código nuevo o reactivaciones. Medición: mensual
ND: No Disponible

UNISEGUROS C.A. - 2011																									
MATRIZ DE INDICADORES DE GESTION																									
VERSION# 9																									
#	INDICADORES	PROCESO	RESPONSABLE			META	FRECUENCIA	JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE		
			Q	G	C			Q	G	C	Q	G	C	Q	G	C	Q	G	C	Q	G	C	Q	G	C
1	POTENCIALES CLIENTES ID	Contactos nuevos y negociación y análisis	SG-AC	GD- MP	R.G	12 Quito Guayaquil 20 Cuenca 15	ANUAL																		
2	CUENTAS NUEVAS		M.C.	GD- MP	R.G	5 x oficina	SEMESTRAL (Cuenta MENSUAL)	0	0	10	0	0	11	0	2	3	0	0	13	0	0	4	0	0	11
3	CUMPLIMIENTO PLAN VISITAS A CLIENTES RAMOS GENERALES		G.S	KM	R.G	Quito 33 Guayaquil 30 Cuenca 31	MENSUAL	40	32	44	35	28	39	50	32	44	47	28	45	44	26	42	41	32	35
4	CUMPLIMIENTO PLAN VISITAS A CLIENTES PERSONAS		G.S	KM	R.G	Quito 63 Guayaquil 45 Cuenca 14	MENSUAL	64	46	17	46	60	13	43	52	15	52	46	12	45	39	12	44	32	11
5	# DE SINIESTROS NO CUBIERTO	Diseño de programa de seguros	A.C.	R.I.	R.G	0 oficina x	MENSUAL	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
6	CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE PRODUCCION	Presentación y asesoramiento	R.T.			> = 70% oficina x	MENSUAL	82.44%	72.19%	221.16%	326.01%	424.17%	113.75%	121.61%	109.72%	86.84%	8.88%	5.63%	79.16%	91.71	159.47	101.93	37.83	39.33	91.01
7	NUMERO DE QUEJAS DE CLIENTES	Servicio Técnico General	A.G	GD- MP	R.G	< = 5 oficina x	MENSUAL	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8	# DE REEMBOLSOS PDT MAS DE 21 DIAS VS # TOTAL DE SINIESTROS PTES	SINIESTROS / A.MEDICA/ ACC PERSONALES	D.A	R.I.	R.G	< 15% oficina x	MENSUAL	0.00%	0.79%	0.00%	2.75%	5.48%	0.00%	1.80%	4.76%	0.00%	0.81%	5.41%	0.00%	2.83%	7.41%	0.00%	11.92%	7.06%	25.00%
9	# DE COPAGOS PENDIENTES POR MAS DE 30 DIAS		< = 60% oficina x	MENSUAL	28.57%	11.41%	0.00%	18.75%	74.71%	0.00%	33.33%	31.03%	0.00%	14.28%	13.45%	0.00%	14.28%	9.52%	25.00%	5.17%	50.00%	0.00%			
10	# DE SINIESTROS DE RAMOS GENERALES SIN LA DOCUMENTACION COMPLETA POR MAS DE 180 DIAS	SINIESTROS / R.GENERALES	P.C	R.I.	R.G	< = 5 oficina x	MENSUAL	9	5	4	5	2	5	4	3	5	4	5	4	4	0	1	4	5	3
11	# DE SINIESTROS DE R.GENERALES DOCUMENTADOS PENDIENTES DE PAGO POR MAS DE 30 DIAS		<=2 oficina x	MENSUAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
12	CARTERA VENCIDA MAYOR QUE 30 DIAS	Cobranzas	L.A.	C.A	R.G	< 20% oficina x	MENSUAL	13.41%	3.16	19.83%	2.59%	87.57%	67.06%	13.01%	8.46%	62.13%	23.42%	9.43%	25.70%	18.93%	14.22%	36.55%	10.50%	16.66%	13.31%
13	# DE CLIENTES PERDIDOS POR MAL SERVICIO	Servicio Técnico y Renovaciones	A.G	GD- MP	R.G	0 x oficina	MENSUAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14	# DE CLIENTES PERDIDOS POR OTRAS RAZONES	Servicio Técnico y Renovaciones	A.G	GD- MP	R.G	5 x oficina	MENSUAL	0	1	3	4	2	4	4	2	2	1	0	3	3	0	3	0	2	4
15	RENOVACIONES EFECTIVAS EN RAMOS GENERALES	Renovaciones	A.G	S.L	LM	> 90%	MENSUAL	89.36%	50%	92.85%	87.04%	71.43%	89.58%	84.00%	100.00%	92.85%	97.56%	100%	93%	92.11%	100%	94.23%	95.40%	94.12%	91.15%
16	RENOVACIONES EFECTIVAS EN VIDA Y ASISTENCIA MEDICA	Renovaciones	D.A	J.P	LM	> 90%	MENSUAL	87.50%	75%	100.00%	100.00%	63%	100.00%	75.00%	50%	100.00%	100.00%	60%	100%	75.00%	63%	100.00%	88.80%	75%	100.00%
17	INDICE DE SATISFACCION DE CLIENTES (Generales)	Uniseguros	A.C.	G.D	R.G	Quito 4,2 Guayaquil 4,11 Cuenca 4,7	ANUAL																		
18	INDICE DE SATISFACCION DE CLIENTES (Vida y A. Médica)	Uniseguros	S.G	M.P	R.G	Quito 4,45 Guayaquil 4,5 Cuenca 4,6	ANUAL																		
19	MANTENER RRHH CAPACITADO RAMOS GENERALES	Uniseguros	A.C.	G.D	R.G	Quito 4,6 Guayaquil 4,11 Cuenca 4,7	ANUAL																		
20	MANTENER RRHH CAPACITADO VIDA Y ASISTENCIA MEDICA	Uniseguros	S.G	M.P	R.G	Quito 4,8 Guayaquil 4,5 Cuenca 4,6	ANUAL																		

NOTAS: Cuentas Nuevas y Clientes Perdidos

Quito y Guayaquil, son aquellos codigos nuevos que cumplen con los criterios siguientes:

1. Empresa (persona jurídica) que tiene programa de seguros ó que muestre un potencial real de incluir varias pólizas dentro del año.

2. O clientes que con 1 ó 2 pólizas llegan a una prima mínima de USD 10,000

Cuenca, se consideran Cuentas Nuevas todo código nuevo o reactivaciones. Medición: mensual

ND: No Disponible

Anexo: Plan de Negocios

2011

	PLAN DE NEGOCIOS Norma ISO-9001: 2008	Fecha:	08-06-20 10
		Versión:	03
UNI-PN-02		Página:	1 / 13

Objetivo:

Definir objetivos, estrategias y metas para el año 2010, e informar oportunamente al personal de UNISEGUROS C.A para que conozca claramente las metas trazadas para el periodo determinado y el tipo de negocio que queremos atacar.

Alcance:

Sistema de Gestión de Calidad

Responsables:

- a) Presidencia Ejecutiva
- b) Gerencia General
- c) Gerentes
- d) Gerente Nacional Mda y A. Médica
- e) Sub-Gerentes
- f) Jefes

Plan de Negocios:

➤ *Quiénes somos y servicios que UNISEGUROS C.A. ofrece:*

UNISEGUROS C.A fue fundada en Quito el 4 de Marzo de 1963, con participación de capital nacional y extranjero dedicada al corretaje de seguros, que asesora al cliente en el diseño, estructuración y administración de los programas de seguros, así como en la evaluación y manejo de sus riesgos.

En virtud del manejo de los programas de seguros de nuestros clientes, hemos logrado consolidar la posición de privilegio que hoy ocupamos. Nuestra presencia a nivel nacional ha permitido la captación de importantes negocios que han hecho de UNISEGUROS C.A una de las más grandes empresas corredoras de seguros en el Ecuador.

La preocupación por atender a nuestros clientes ha determinado que constantemente nos actualicemos, así podemos ofrecerles un flujo constante de información con las últimas técnicas e innovaciones del Mercado

<u>Elaborado por:</u> Nombre: Carlos Sandoval Firma:	<u>Revisado por:</u> Nombre: Roberto Gutiérrez R. Firma:	<u>Aprobado por:</u> Nombre: Guillermo Durán Firma:
--	--	---

	PLAN DE NEGOCIOS Norma ISO-9001: 2008	Fecha:	08-06-20 10
		Verión:	08
UNI-PN-02		Página:	18 / 18

Asegurador Mundial; implicando que los clientes reciban la información que requieran relacionada con sus Programas de Seguros.

Siendo nuestra única función el asesoramiento en seguros, pretendemos ser el departamento de asesoría de seguros que un cliente necesita. UNISEGUROS C.A. es un broker multifacético que actúa en todas las áreas del quehacer nacional proveyendo además un alto valor agregado en su servicio y conocimiento profesional a través de su división técnica.

Nuestro servicio profesional incluye:

- Política de Seguros
- Estructura de Programas de Seguros
- Selección y Rección de Aseguradoras
- Información periódica al cliente
- Inspecciones de control de riesgos
- Ajuste y pago de siniestros

Los valores que soportan nuestra organización son:

- Ética
- Calidad
- Honestidad
- Talento humano
- Responsabilidad social
- Confidencialidad

La formación de UNISEGUROS C.A. con participación de capitales Nacionales y Extranjeros; ha dado origen a establecer relaciones con corredores de seguros en el extranjero.

UNISEGUROS C.A. forma parte de la Red Global de Corredores Wells Fargo (Wells Fargo Global Broker Network), que reúne a corredores líderes en el mercado en una alianza estratégica internacional. La red está conformada por más de 10.000 profesionales especializados en seguros y administración de riesgos, los cuales sirven a sus clientes desde 330 oficinas ubicadas en 70 países – con la capacidad y recursos necesarios para brindar servicios de cometaje de seguros en 115 países alrededor del mundo.

	PLAN DE NEGOCIOS Norma IBO-8001: 2002	Fecha:	08-06-2010
		Verión:	02
UNI-PN-02		Página:	12 / 18

Hoy en día UNISEGUROS C.A. no es corresponsal exclusivo de ninguna empresa de corretaje en el extranjero, pero mantenemos contratos de corresponsalia con:

BROKER	PAIS DE ORIGEN
Birchler, Robinson & Staples	Inglaterra
Wells Fargo Global Network	Inglaterra
Jardine Group	Inglaterra, Canada
John L. Mortram & Son	EE.UU
Lockton Companies Inc.	EE.UU
Marzi	EE.UU
Palmer & Coy	EE.UU
Rortarca y Asoc.	VENEZUELA

Lo que nos permite ofrecer un servicio global con comunicación eficaz.

La actividad de UNISEGUROS C.A. esta coordinada por nuestros funcionarios a través de un staff de aproximadamente 45 colaboradores en los distintos departamentos existentes a nivel nacional.

Mantenemos las oficinas de UNISEGUROS C.A. en el ámbito nacional con sistemas de informática actualizados, lo que nos permite atender las necesidades de nuestros actuales y potenciales clientes, en cualquiera de nuestras oficinas.

En la siguiente dirección se puede encontrar toda la información relacionada con los servicios que UNISEGUROS C.A. presta:

<http://www.uniseguros.com.ec>

Mantenemos el servicio de correo electrónico en las siguientes direcciones:

unisegg@qto.uniseguros.com.ec	-	Quito
unisegg@gye.uniseguros.com.ec	-	Guayaquil
unisegg@cue.uniseguros.com.ec	-	Cuenca

	PLAN DE NEGOCIOS Norma ISO-9001: 2008	Fecha:	08-06-20 10
		Verión:	02
UNI-PN-02		Página:	18 / 18

➤ *Mercado:*

El mercado al que UNISEGUROS C.A se dedica corresponde a empresas grandes y medianas de los siguientes grupos económicos:

- Industrial
- Farmacéutico
- Petrolero
- Comercial
- Bancario y Fianzas
- Construcción
- Servicios
- Aeropuertos

➤ *Análisis y servicios que ofrecemos a nuestros clientes:*

Servicios a prestar

Ramos Generales

- Análisis de Riesgos – Programas de Seguros
- Valoración de Riesgos
- Estructura y asesoramiento en el Programa de Seguros
- Elección de Aseguradora
- Información Periódica del comportamiento de las pólizas
- Formación y Capacitación (Charlas, vistas)
- Seguimiento en el ajuste y pago de siniestros

Ramo de Vida y Asistencia Médica

- Estructura y asesoramiento en el Programa de Seguros Personales Individuales y Colectivos
- Elección de Aseguradora
- Información Periódica del comportamiento de las pólizas
- Formación y Capacitación (Charlas, vistas)
- Seguimiento en el ajuste y pago de siniestros

	PLAN DE NEGOCIOS Norma ISO-9001: 2008	Fecha:	08-06-20 10
		Verión:	03
UNI-PN-02		Página:	12 / 12

- **Cientes Actuales**

Dependiendo de la fecha de renovación o de las necesidades del cliente, en las visitas periódicas que se realizan o en la visita que el cliente puede hacer a UNISEGUROS C.A, se analizan las características de las pólizas y se hacen las sugerencias y modificaciones necesarias que satisfagan las necesidades del cliente y se ratifica lo que se hizo en la renovación.

También, como en el año 2009 se buscara que nuestros clientes actuales emitan otras pólizas como de Vida y Asistencia Médica que muchos no lo mantienen, como pólizas de Ramos Generales de acuerdo al giro de su negocio.

- **Cientes Nuevos o Potenciales**

Se realizan visitas a clientes en la cual se entrega la presentación de UNISEGUROS C.A. En función de la información entregada se realiza el análisis del riesgo, presentándole una cotización que satisfaga las necesidades del giro del negocio del cliente. En el Procedimiento de Contactos Nuevos (UNI-P-CN-01) se detallan los pasos a seguir.

Los clientes nuevos o potenciales se buscaran:

- Clientes que mantienen certificación ISO
- Clientes perdidos de Uniseguros.
- Clientes nuevos que se quieren atacar

- **Objetivos de calidad**

Los objetivos de calidad de UNISEGUROS C.A (Anexo # 1 Matriz de Objetivos de Calidad) están definidos en base a la política establecida y son:

- Asegurar una atención personalizada a los clientes
- Cumplimiento de las metas definidas en la matriz de indicadores
- Mantener y mejorar el grado de satisfacción de nuestros los clientes
- No perder clientes por mal servicio
- Crecer de acuerdo con lo presupuestado en el plan de negocios
- Mantener un recurso humano capacitado

	PLAN DE NEGOCIOS Norma ISO-9001: 2008	Fecha:	08-06-20 10
		Versión:	03
UNI-PN-02		Página:	18 / 18

➤ *Objetivos específicos de departamentos*

Departamento de Contabilidad

Entregar los reporte de Balances y los documentos de soporte en los primeros 10 días de cada mes.

Departamento de Cobranzas

Entregar Estados de Cuentas a clientes la primera semana de cada mes.

Entregar reportes de Cartera Vencida más de 90 días, en los primeros 15 días a los funcionarios de alta jerarquía de cada oficina.

Cumplir con la meta definida de mantener una cartera vencida mayor que 30 días menor al 20% por oficina.

Departamento de Sistemas

Cumplir al 100% con el Plan del Procedimiento Desarrollo Actualización u Administración de Sistemas (UNI-P-DAAS-12) entregado a Gerencia General. Anexo # 2

2. *Políticas y disposiciones generales de la empresa y sus ejecutivos*

Al menos 1 vez al año se efectuará la reunión de los Ejecutivos de UNISEGUROS C.A (Presidente, Gerente General, Gerentes, Sub-Gerente, Jefes y Contador) para definir las políticas y disposiciones generales que constan en el Procedimiento de Administración Planificación y Revisión Gerencial (UNI-P-APRG-11)

Para el presente año, y de acuerdo a disposiciones de Ata Gerencia y política interna de reducción de gastos, se ha definido:

Se ratifica que el Representante de Gerencia es la persona responsable del mantenimiento y mejoras del SGC el mismo, que debe controlar el desempeño de todos y cada uno de los procesos con las auditorías internas definidas y mejoras solicitadas, manteniendo informada a la Ata

	PLAN DE NEGOCIOS Norma ISO-9001:2008	Fecha:	08-06-2010
		Verión:	03
UNI-PN-02		Página:	18 / 18

Para lo que se refiere a capacitación externa, para el presente año se define que se enviara al personal de acuerdo a sus necesidades, valorando dicho requerimiento por el Jefe superior y Gerente General

Se define que se realice capacitación interna por parte de las personas que tiene experiencia dentro de la empresa.

Como resultado de la reunión de revisión gerencial, se mantiene una acta en la cual constan:

- Revisión y análisis de los objetivos definidos y cumplimiento de lo acordado en el Acta de Producción del año 2009 por oficina
- Definición de metas objetivos a cumplir en el presente año, que serán la base para la definición del Plan de Negocios del 2010 y estrategias definas para alcanzar dichos objetivos.
- Desempeño, Mejoras del "Sistema de Gestión de Calidad"
- Calificación y desempeño de las aseguradoras para su calificación del presente año.

Administrativo y RR.HH

- ❖ Se establecen las normas sobre las cuales se trabajara en el año venidero tanto en la parte administrativo como en las políticas de RR. HH.
- ❖ Se aplicaran las disposiciones definidas en el Manual de Funciones, en el cual se determinan las responsabilidades y autoridades de cada funcionario.
- ❖ Las nuevas contrataciones de personal se realizan basándose en los perfiles definidos en el Manual de Funciones

Normas

Control de Llamadas a celulares: Por disposición de la Ata Gerencia, se prohíbe las llamadas a celulares, para lo cual se ha procedido a bloquear las líneas de las oficinas.

	PLAN DE NEGOCIOS Norma ISO-9001: 2008	Fecha:	08-06-20 10
		Versión:	03
UNI-PN-02		Página:	18 / 18

Control de llamadas nacionales: No se pueden realizar llamadas nacionales desde cualquier extensión para proceder se debe solicitar a recepción dichas llamadas, si es para comunicación interna de UNISEGUROS C.A se procede via e-mail.

Mensualmente se elabora un cuadro Comparativo de Producción (Anexo # 3) para verificar por ciudad si se han cumplido o no las bases de producción asignadas.

- *Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)*

ANALISIS DE VULNERABILIDAD

Se han definido las Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas de UNISEGUROS C.A:

➤ Fortalezas

Capacidad Técnica
 Capital Humano (Talento Humano)
 Relaciones Internacionales
 Cobertura Nacional
 Tecnología – Sistemas
 Especialización en nuestra actividad
 Eficiencia Administrativa
 Solidez Financiera
 Imagen
 Servicio personalizado al cliente
 Relación con compañías de Seguros
 Capacidad Creativa
 Certificación ISO
 Mejora continua del SGC

Debilidades

Falta de ejecutivos bilingües
 Mejorar capacitación Integral
 Comunicación Interna

	PLAN DE NEGOCIOS Norma ISO-9001: 2008	Fecha:	08-06-20 10
		Verión:	03
UNI-PN-02		Página:	13 / 13

Oportunidades

La Competencia

Relaciones Internacionales

Realizar alianzas estratégicas demercado.

Unión con grupos económicos

Sistema legal para comedores

Concretar cuentas nuevas, utilizando como una herramienta la certificación Iso.

Amenazas

Competencia

Grupos económicos más grandes

Proyección Estrategias

Fijar metas (objetivos) a corto y media plazo. Principalmente sobre los siguientes rubros:

Crecimiento: Participación en el mercado

Aumentar nuestra participación en el mercado, en base a:

Crecimiento en Primas

Asistencia Médica. Primas por incremento normal y explotando el ramo en las 3 oficina

Ramos Generales Incremento por incremento de valor asegurado

Ventas nuevas / Clientes Nuevos

Recuperación de clientes perdidos

Comercialización - Pólizas de Vda Individual

De acuerdo al acta de la reunión de revisión gerencial de Marzo 2010; en la cual se adjuntan las proyecciones de las 3 oficinas, se define que los incrementos de producción para el presente año serán:

	PLAN DE NEGOCIOS Norma IBO-8001: 2008	Fecha:	08-06-20 10
		Verdón:	08
UNI-PN-02		Página:	18 / 18

Quito:

RAMO	PRODUCCION EFECTIVA			CRECIMIENTO 2008	PROYECCION 20 10	% CRECIMIENTO 20 10
	2007	2008	2008			
R.Generales	5,154,980	3,741,308	4,058,612	8.48%	5,113,851	26%
Personas	2,280,789	2,626,368	2,461,456	-6.80%	3,150,714	28%
Total:	7,435,769	6,367,676	6,520,107	2.25%	8,284,686	27%

El Resumen se define:

		Incremento en Producción
Ramos Generales	26%	1,055,239
Personas	28%	689,219

Guayaquil:

RAMO	PRODUCCION EFECTIVA			CRECIMIENTO 2008	PROYECCION 20 10	% CRECIMIENTO 20 10
	2007	2008	2008			
R.Generales	5,376,511	5,214,978	6,031,941	15.67%	6,514,499	8%
Personas	1,097,274	1,708,626	2,277,485	33.29%	2,459,651	8%
Total:	6,473,785	6,923,604	8,309,426	20.02%	8,974,150	3%

El Resumen se define:

		Incremento en Producción
Ramos Generales	8%	482,566
Personas	8%	182,196

Cuenca

RAMO	PRODUCCION EFECTIVA			CRECIMIENTO 2008	PROYECCION 20 10	% CRECIMIENTO 20 10
	2007	2008	2008			
R.Generales	366,828	458,888	549,118	17.16%	628,037	15%
Personas	59,109	136,203	179,752	31.97%	197,721	10%
Total:	425,937	604,091	728,870	20.50%	826,784	18%

El Resumen se define:

		Incremento en Producción
Ramos Generales	15%	81,918
Personas	10%	17,975

	PLAN DE NEGOCIOS Norma ISO-9001: 2008	Fecha:	08-06-2010
		Verión:	02
UNI-PN-02		Página:	18 / 18

Globalizado para las 3 oficinas tenemos

RAMO	PRODUCCION EFECTIVA			CRECIMIENTO	PROYECCION	% CRECIMIENTO
	2007	2008	2008	2008	2010	2010
R.Generales	10,288,419	9,424,974	10,639,671	12.88%	12,295,384	15%
Personas	3,437,152	4,480,218	4,918,702	9.75%	5,803,062	15%
Total:	14,336,571	13,905,192	15,558,373	11.85%	18,084,478	16%

Resumen se define:

		Incremento en Producción
Ramos Generales	15%	1,619,712
Personas	15%	889,390

Se verificara el cumplimiento de estas proyecciones con los reportes de producción mensual que son entregadas a los Ejecutivos y los mismos deben tomar las medidas correspondientes, si no se cumple con lo planificado.

El Contador General es el responsable de entregar a la Gerencia General los informes con el cumplimiento o no de lo proyectado por cada oficina dividido en Ramos Generales y Vida y Asistencia Médica.

Talento Humano

Capacitación Integral

Implementar un sistema gerencial que permita conformar un grupo eficiente con claro sentido de pertenencia a la organización y propender al desarrollo integral de las personas.

Capacitación a Funcionarios:

Revisar que se cumpla lo definido en la planificación de Capacitación Interna y Externa para el personal, y seguir con las evaluaciones periódicas para determinar el grado de conocimiento especialmente de los puestos Técnicos. Responsable: RRHH

Comunicación

Implementar un sistema de comunicación ágil, transparente, oportuno que genere frente al cliente interno y externo una imagen de seriedad y confianza que contribuya al mejoramiento de la cultura laboral y al logro

	PLAN DE NEGOCIOS Norma ISO-9001: 2008	Fecha: 08-06-20 10
		Versión: 03
UNI-PN-02		Página: 12 / 12

de nuestros objetivos en la organización". Responsable: RRHH / Sistemas

Productividad

"Alcanzar márgenes de productividad que permitan la permanencia de la compañía en el tiempo, de acuerdo a lo planificado en crecimiento"

➤ Estrategias Productos – Servicios – RR.HH

➤ Plan de Ventas

UNISEGUROS C.A no es una compañía dedicada a la venta masiva de seguros, sino su prioridad es de mantener la cartera actual de clientes (media y grande empresa) y en función de esta crecer basándose en:

➤ Crecimiento en valores de primas de los programas de seguros del:

Oficina	Incremento
Quito	10%
Guayaquil	5%
Cuenca	15%

en base a un adecuado asesoramiento de los montos asegurados para las pólizas de Ramos Generales. Ya sea para clientes nuevos (UNI-P-CN-01) ó en las renovaciones de las pólizas de los clientes actuales (UNI-P-R-02).

En este porcentaje de incremento también se incluye, la captación de clientes nuevos para el presente periodo.

➤ Crecimiento en el área de beneficios (Mda y Asistencia Médica):

Oficina	Incremento	
Quito		<u>Para las 3 oficinas se define:</u> Incremento de Costos Cuentas Nuevas
Guayaquil	10%	
Cuenca	5%	

➤ Crecimiento en nuevas cuentas para Ramos Generales como de Personas se define que debe ser de al menos el 5% por cada una de las 3 oficinas

	PLAN DE NEGOCIOS Norma ISO-9001: 2008	Fecha:	08-06-20 10
		Versión:	03
UNI-PN-02		Página:	13 / 13

➤ *Políticas de manejo financiero*

Al principio de cada año en la reunión Ordinaria de Accionistas, en el mes de Marzo; es aprobado por el directorio el presupuesto de UNISEGUROS C.A para el año en curso, en cuanto a ingresos y egresos se refiere. (Anexo # 4 Presupuesto)

Trimestralmente, se entrega al directorio un informe comparativo del presupuesto original comparados con los valores reales del balance (Anexo # 5 Informe Comparativo Presupuesto), en el cual se puede medir si ha cumplido o no las metas establecidas.

Quincenalmente, el departamento de Contabilidad entrega a Gerencia General el listado de Comisiones por Cobrar y el saldo monetario de bancos.

Todos los lunes el departamento de contabilidad entrega a Presidencia y/o Gerencia General un listado con el flujo de pagos para ser aprobados y proceder con el trámite posterior.

Es política de UNISEGUROS C.A tener dos firmas registradas para el giro de los cheques estas pueden ser Presidente y/o Gerente General y/o Contador.

Anexos:

ANEXO # 1	Matriz de Objetivos de Calidad – 2010
ANEXO # 2	Plan Anual del Procedimiento Desarrollo Actualización y Administración de Sistemas. –2010
ANEXO # 3	Cuadro comparativo de Producción –2009
ANEXO # 4	Presupuesto Anual
ANEXO # 5	Cuadro comparativo de Presupuesto –2010

Anexo: Producción General 2011

UNISEGUROS S.A.
QUITO
PRODUCCION 2011

RAMOS GENERALES		Producción		Producción 2011		CUMPLI
PRODUCCION N.º 4001.2011	%	PREMIOS RECORRIDOS	CANTIDAD PRIMARIAS RECORRIDAS	PREMIOS RECORRIDOS (U.S.D.)	% DE CUMPLIMIENTO (2011/10)	
GRUPO	100%	58.500	634.834	637.393	11,427	81
GRUPO 1	10%	21.899	239.893	239.000	-894	76
GRUPO 2	10%	12.666	140.660	140.371	-289	81
GRUPO 3	10%	20.980	320.484	317.752	-2.732	81
GRUPO 4	10%	14.670	180.390	180.314	-76	81
GRUPO 5	10%	12.088	133.054	135.884	2.830	81
GRUPO 6	10%	11.017	127.794	128.520	726	81
GRUPO 7	10%	26.782	320.417	319.726	-691	81
GRUPO 8	10%	15.219	214.724	213.793	-931	81
GRUPO 9	10%	420.133	4.054.467	3.993.888	-60.579	81
GRUPO 10	10%	20.900	330.034	328.830	-1.204	81
GRUPO 11	10%	654.833	1.383.140	1.405.113	21.973	81
TOTAL	100%	399.422	4.371.371	4.399.214	27.843	81
TOTAL	100%	399.422	4.371.371	4.399.214	27.843	81

GRUPO	PREMIOS RECORRIDOS	CANTIDAD PRIMARIAS RECORRIDAS	PREMIOS RECORRIDOS (U.S.D.)	% DE CUMPLIMIENTO (2011/10)
GRUPO 1	21.899	239.893	239.000	76
GRUPO 2	12.666	140.660	140.371	81
GRUPO 3	20.980	320.484	317.752	81
GRUPO 4	14.670	180.390	180.314	81
GRUPO 5	12.088	133.054	135.884	81
GRUPO 6	11.017	127.794	128.520	81
GRUPO 7	26.782	320.417	319.726	81
GRUPO 8	15.219	214.724	213.793	81
GRUPO 9	420.133	4.054.467	3.993.888	81
GRUPO 10	20.900	330.034	328.830	81
GRUPO 11	654.833	1.383.140	1.405.113	81
TOTAL	399.422	4.371.371	4.399.214	81

RAMOS GENERALES

RAMOS GENERALES		Producción		Producción 2011		CUMPLI
PRODUCCION N.º 4001.2011	%	PREMIOS RECORRIDOS	CANTIDAD PRIMARIAS RECORRIDAS	PREMIOS RECORRIDOS (U.S.D.)	% DE CUMPLIMIENTO (2011/10)	
GRUPO	100%	147.987	502.878	510.000	57.122	81
GRUPO 1	10%	14.897	397.896	398.719	18.823	81
GRUPO 2	10%	17.248	162.883	162.150	-733	81
GRUPO 3	10%	32.470	107.174	102.817	-4.357	81
GRUPO 4	10%	32.088	145.747	145.081	-666	81
GRUPO 5	10%	34.017	284.180	283.156	-1.024	81
GRUPO 6	10%	14.899	220.204	219.273	-931	81
GRUPO 7	10%	17.308	195.988	195.880	-108	81
GRUPO 8	10%	18.228	211.602	212.684	1.082	81
GRUPO 9	10%	29.720	227.398	227.020	-378	81
GRUPO 10	10%	24.140	306.503	305.865	-638	81
GRUPO 11	10%	21.980	290.498	289.020	-1.478	81
TOTAL	100%	324.504	2.408.847	2.404.887	-3.660	81

GRUPO	PREMIOS RECORRIDOS	CANTIDAD PRIMARIAS RECORRIDAS	PREMIOS RECORRIDOS (U.S.D.)	% DE CUMPLIMIENTO (2011/10)
GRUPO 1	14.897	397.896	398.719	81
GRUPO 2	17.248	162.883	162.150	81
GRUPO 3	32.470	107.174	102.817	81
GRUPO 4	32.088	145.747	145.081	81
GRUPO 5	34.017	284.180	283.156	81
GRUPO 6	14.899	220.204	219.273	81
GRUPO 7	17.308	195.988	195.880	81
GRUPO 8	18.228	211.602	212.684	81
GRUPO 9	29.720	227.398	227.020	81
GRUPO 10	24.140	306.503	305.865	81
GRUPO 11	21.980	290.498	289.020	81
TOTAL	324.504	2.408.847	2.404.887	81

ACREDITOS PERSONALES		PROVEENCIAS				PROVISIONES 2017				PROVISIONES 2016	
NO	DESCRIPCION	VALOR	PROBABLE	CLASIFICACION	PROVISIONES	VALOR	PROBABLE	CLASIFICACION	PROVISIONES	VALOR	PROBABLE
01	...	47,023	10%	4,702	42,321	26,150	-61,878	-11,25	160	0	26,150
02	...	45,443	10%	4,544	40,899	20,673	-13,213	-6,644	160	2,357	33,251
03	...	34,980	10%	3,498	31,482	21,454	-13,224	-7,26	160	-155	2,505
04	...	44,263	10%	4,426	39,837	9,079	-6,041	-6,44	160	295	4,788
05	...	24,369	10%	2,437	21,932	5,772	-6,786	-5,48	160	664	1,643
06	...	26,876	10%	2,688	24,188	81	-33,327	-6,78	160	23	66
07	...	26,265	10%	2,627	23,638	1,863	-24,767	-6,53	160	1,154	260
08	...	26,729	10%	2,673	24,056	4,146	-6,256	-6,70	160	16	2,649
09	...	52,425	10%	5,242	47,183	1,465	-12,246	-6,23	160	119	1,214
10	...	24,737	10%	2,474	22,263	3,273	-6,226	-6,28	160	294	3,093
11	...	22,263	10%	2,226	20,037	1,187	-23,286	-6,34	160	234	899
12	...	11,026	10%	1,103	9,923	1,015	-10,365	-6,46	160	274	251
TOTAL		412,471		41,247	371,224	161,942	-362,278			964	15,276
TOTAL		1,861,895		186,189	1,675,706	2,719,237	-4,447,796	10,91		1,861,895	2,861,895
TOTAL		1,861,895		186,189	1,675,706	2,719,237	-4,447,796	10,91		1,861,895	2,861,895

DEN. TRIMESTRE	PRODUCCION TRIMESTRAL POR VARIACION REGIONAL (%)										PRODUCCION TRIMESTRAL									
	AUGUSTO					SEPTIEMBRE					OCTUBRE					NOVIEMBRE				
	Producción	Índice	Producción	Índice	Producción	Índice	Producción	Índice	Producción	Índice	Producción	Índice	Producción	Índice	Producción	Índice	Producción	Índice		
ASURADORAS	24,712	101,2688	11,997	9,602	181,382	15,528	4,496	11,344	7,448	39,385	49,778	24,779	11,152,015	2,07%						
U.S. MULTICULTURA	11,274	1,010,662	23,893	134,004	117,578	7,322	880,124	3,118	5,339	136,837	1,130,194	42,391	3,308,763	25,67%						
ALONDA		85,815				23,907			23,429	0	0	24,585	16,306	0,67%						
REGURVIA DEL SUR		672				912			311	0	15,892	1,285	18,387	0,20%						
ESTOBER										0	0	0	0	0,00%						
MI DEL SOLAR	888			261			784			1,000	0	0	0	0,00%						
MI DEL COMODOR	889	14,894		267	15,603		75	15,112		882	45,144	0	46,012	0,27%						
SUPA ECUAROR SA		1,462								0	0	1,442	1,549	0,03%						
SA EQUICOMUNIS SIDA		13,088			1,369			5,167		0	0	0	0	0,00%						
ZAMITANDA	25	5,323		25	1,398			863		51	7,382	0	15,775	0,24%						
ZORSEGUROS										0	0	0	0	0,00%						
ZORROCAL	14,883	501	1,897	63,049	28,324	4,028	79,288	207,074	26,704	156,888	493,660	32,431	2,807,380	10,31%						
SOLVIRA		2,302			1,200			229,122		0	233,627	0	229,600	3,54%						
ESPAÑA SEGUROS DE										0	9,622	209	1,920	0,17%						
UNASUR	6,816		228	8,329	7,819		5,248	1,803		30,894	0	0	21,684	0,25%						
OTROS COMARCAS										0	0	0	0	0,00%						
ACTIVA DE SEGUROS										0	0	0	0	0,00%						
MEDICAL RE INSURANCE										0	0	0	0	0,00%						
MAI MEDICALLIFE	184,457	282	782	130,850	283	4,714	178,915	393	579	483,033	882	3,683	2,667,884	8,48%						
WALMEDIANA	9,398	1,235	3,199			963	7930	55,142	1,117	18,696	55,142	3,378	1,546,212	1,17%						
BO BURGOS		1,115	(191)		412				6,082	0	1,593	5,074	2,922,297	0,23%						
VALUNSA	23,658	500,614	2,523	24,712	79,032	4,915	23,889	89,269	1,824	70,051	285,517	18,145	2,933,512	5,44%						
SEGUROS COMARCAS					1,265					0	1,268	0	1,111,242	0,02%						
SEGUROS BOLIVAR										0	0	0	0	0,00%						
SEGUROS CEVAVIENES										0	0	0	0	0,00%						
SEGUROS COMARCAS		142,605	862	1,680	48,287				5,728	0	0	5,728	2,570,6	0,02%						
SEGUROS COMARCAS		15,288	378	1,725	241			16,891		0	17,247	0	1,142	0,28%						
SEGUROS COMARCAS	12,378	18,014		685	1,690			35,826		13,024	29,188	0	2,202	0,23%						
SEGUROS COMARCAS	22,579	4,277		988,719	973,645	381	37,211	1,603	911	1,046,521	979,673	1,182	2,233,248	14,44%						
SEGUROS COMARCAS	245	(115)	45,007			1,222		12,286		3,429	0	0	1,179	0,21%						
SEGUROS COMARCAS	5,398,638	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000		

TO, TRAMITARE		UNISEGUROS S.A.												TOTAL		
DESCRIPCION		PRIMA				COMISION				GASTOS				TOTAL		
DESCRIPCION		SEGURIDAD	POSTAL	OTRO	SEGURIDAD	COMISION	OTRO	SEGURIDAD	COMISION	OTRO	SEGURIDAD	COMISION	OTRO	SEGURIDAD	COMISION	
15. METROPOLITANA		16,045	25,494	14,173	200,786	171,225	10,472	20,438	68,192	9,792	248,184	265,752	24,286	248,184	265,752	
DE SEGUROS		16,076	3,384	7,615	69,879	3,492	22,222	204,871	391,470	12,118	490,877	265,996	30,229	490,877	265,996	
LANSA				30,026		10,798				70,290	0	116,816		70,290	116,816	
SEGURIDAD DEL SUR			54,413	18			164		1,450	24		56,353	903		56,353	
SEGUROS					2,870						2,870	0	0		2,870	
MI DEL OJALAS		4,200			785			785			5,872	0	0		5,872	
MI DEL BUADOR		75	15,105		60	17,673	60	15,693			196	57,284	0		196	
IPATRONOR S.A.																
LA BOLIVARIANO SUR		4,207	1,967		2,446	55,624		18,769	65,424		25,145	103,825	0		25,145	
QUINTANA		18	37,204		18	225		2,387	338		3,693	26,219	0		3,693	
CONSEJOS																
QUEROCCAN		99,433	30,894	8,772	189,176	53,621	5,813	6,541	18,725	33,412	208,920	83,588	47,688		208,920	
QUERIDA			4,937			4,624	50		2,404				50		2,454	
ENTRENAJ				2,220			24,468									
GRANIA SEGUROS		8,679			3,468			6,875			1,807	20,514	0		34,707	
UNARA		268														
UTRA DE SEGUROS																
MEDICAL N. INTERNAC																
MI AMESCLER		680,853	328	285	181,684	328	603	160,113	328	859	402,791	284	2,117	402,791	404,908	
UNIVERSARIA		2,248	1	274	2,228	1,048	1,183			764	4,688	1	2,688	4,689	2,689	
O GUAYAS			16,113			13,650	265				0	30,053	265		30,053	
GUAYAS		24,228	11,681	3,681	22,782	11,812	2,026	21,803	8,728	2,520	66,015	30,288	8,677	66,015	74,692	
SEGUROS ATLAS				21						665	0	0	666		666	
SEGUROS BOLIVAR																
SEGUROS CERRITOS																
SEGUROS COLOMBIA				1,180												
SEGUROS CONCOR			3,218			17,310			50,024			0	113,603		113,603	
SEGUROS DEL PICHINCHO				1,188												
SEGUROS ORIENTE		681	30,216		585	4,713		17,217	26,521		18,581	66,459	0		66,459	
SEGUROS SAUCE																
SEGUROS UNIDOS		76,876	7,423		47,524	6,298		38,407	12,605	981	302,813	27,205	281	302,813	303,014	
UNIMEDICAL			13,067			25,627			15,928			0	0		15,928	
UNISEGUROS		153			1,220		4,784	3,615		13,285	3,575	0	18,188		18,188	
TOTAL		7,410,831	71,222,439	23,068	17,284,257	89,944	28,674	1,400,671	1,400,671	1,400,671	1,400,671	1,400,671	1,400,671	1,400,671	1,400,671	1,400,671

Anexo: Presentación

Laboratorio NOVARTIS

UNISEGUROS C.A.

POLIZA DE VIDA Y ASISTENCIA MEDICA

NOVARTIS ECUADOR S.A.




UNISEGUROS C.A.

POLIZA DE VIDA Y ANEXOS:

DESCRIPCION DE VIDA - INNOVACIONES:	PLAZO DE VIGENCIA (AÑOS)
Cobertura de seguro para el Titular de la Póliza	Desde el inicio
SEGURO DE VIDA: Monto por muerte causa	100.000
Muerte y Desmembramiento accidental (Morte accidental)	100.000
Seguro de Vida y Pensiones	Monto 200.000

En caso de fallecimiento del titular en los eventos a which beneficiario(s) indicado en el formulario de inscripción, en el caso de fallar el intento de subrogación a hijos de la ordenada al titular.

UNISEGUROS C.A.

SEGURO DE VIDA O MUERTE POR CUALQUIER CAUSA

El seguro de Vida es una cobertura exclusivamente para el Titular, en la que por la muerte del mismo, por cualquier causa, en cualquier circunstancia, las 24 horas del día, en cualquier parte del mundo, se da lugar al pago de la indemnización correspondiente para el afectado o los beneficiarios.

EXCLUSIONES:

- Miembros familiares del sujeto está cubierto desde el primer día de vigencia del Título.

LÍMITE DE EDAD:

- El seguro, inicialmente se cubre hasta los 65 años, el monto asegurado se reduce al 50% del monto contratado.

UNISEGUROS C.A.

SEGURO DE MUERTE Y DESMEMBRACION ACCIDENTAL (M/DCA)

El seguro de M/DCA es una cobertura exclusivamente para el Titular.

Se indemnizará en caso de:

- Muerte accidental; Pérdida de la vida; Desmembración accidental; Pérdida de miembros.

Por cualquier causa o circunstancia de Accidente accidental, lesiones, violencias y a bordo de la embarcación en el mundo.

UNISEGUROS C.A.

SEGURO DE MUERTE Y DESMEMBRACION ACCIDENTAL (M/DCA)

El caso resuelto en los 30 días siguientes a la pérdida o indemnización de los:

Por pérdida accidental de:	En el seguro
La Vida	100%
Artesanías	100%

UNISEGUROS C.A.

SEGURO DE MUERTE Y DESMEMBRACION ACCIDENTAL (M/DCA)

COBERTURA:

En caso que el asegurado sea en una de las siguientes circunstancias:

- Viajero como pasajero en un vehículo público, no cubierto, propulsado mecánicamente y operado por una empresa de transporte público que presta servicio de pasajeros que, una vez establecida, esta seguir, pero NO al abordar o desembarcar de dicho vehículo.
- Viajero como pasajero dentro de un ascensor de pasajeros (con excepción de ascensores de Miras).
- Consecuencia de incendio en un edificio de acceso público en el cual el asegurado se encuentra, al inicio del incendio.

UNISEGUROS S.A.

SEGURO DE MUERTE Y DESMIEMBRO ACCIDENTAL (M2DA)

EXCLUSIONES DE MUERTE:

LÍMITE DE EDAD:

UNISEGUROS S.A.

SEGURO DE RENTA MENSUAL POR INCAPACIDAD TOTAL Y PERMANENTE

Esta cobertura asegura a los titulares.

Se garantiza el pago de un máximo de 60 meses mensuales en caso de que el titular a causa de una enfermedad o accidente quede incapacitado total y permanentemente para ejercer sus labores habituales u otras, compatibles con su profesión y especialidad, siempre y cuando se encuentre amparado en la póliza 12 meses antes de dicha incapacidad.

En caso de fallar el asegurado, antes de recibir los 60 mensualidades, Pan American Life pagará los montos a sus beneficiarios en una sola suma.

LÍMITE DE EDAD: 65 años

UNISEGUROS S.A.

ASISTENCIA MÉDICA

Cobertura para titulares y dependientes referidos al seguro en caso de enfermedades y/o accidentes, tanto ambulatorias como hospitalarias.

LÍMITE DE EDAD PARA HIJOS MAYORES DE 18 AÑOS

Se otorgan los hijos mayores de 18 años hasta el cumplimiento de los 26 años, siempre cuando sean estudiantes a tiempo completo, no agote el ISSS y sus afilios. Pasado la fecha de inscripción se costea el beneficiario.

PERÍODO DE CARENZIA PARA PREEXISTENCIAS

Insuficiencia renal crónica de evolución para enfermos terminales (beneficiarios que con anterioridad al ingreso a esta cobertura han sido afiliados)

UNISEGUROS S.A.

BENEFICIOS PARA TITULARES Y DEPENDIENTES :

DESCRIPCIÓN	MONTO
Salario por licencia médica	100%
Salario por licencia médica por enfermedad	100%
Salario por licencia médica por accidente	100%
Salario por licencia médica (como asegurado) - Inc. Acc. Acc.	0
Salario por licencia médica	100%
Salario por licencia médica y gastos	100%
Tratamiento de enfermería	100%
Atención de enfermería en el hogar (enfermedad y accidente)	100%
Atención en Hospitales	100%
Atención de enfermería y medicamentos	100%
Salario por licencia médica y gastos	100%
Salario por licencia médica y gastos de enfermería	100%
Salario por licencia médica y gastos de enfermería y medicamentos	100%
Salario por licencia médica y gastos de enfermería y medicamentos y medicamentos	100%
Salario por licencia médica y gastos de enfermería y medicamentos y medicamentos y medicamentos	100%
Salario por licencia médica y gastos de enfermería y medicamentos y medicamentos y medicamentos y medicamentos	100%

UNISEGUROS S.A.

COBERTURAS ESPECIALES

Cobertura de seguro de vida por enfermedad	100%
Cobertura de seguro de vida por accidente	100%
Cobertura de seguro de vida por enfermedad y accidente	100%
Cobertura de seguro de vida por enfermedad y accidente y gastos	100%
Cobertura de seguro de vida por enfermedad y accidente y gastos y medicamentos	100%
Cobertura de seguro de vida por enfermedad y accidente y gastos y medicamentos y medicamentos	100%
Cobertura de seguro de vida por enfermedad y accidente y gastos y medicamentos y medicamentos y medicamentos	100%
Cobertura de seguro de vida por enfermedad y accidente y gastos y medicamentos y medicamentos y medicamentos y medicamentos	100%
Cobertura de seguro de vida por enfermedad y accidente y gastos y medicamentos y medicamentos y medicamentos y medicamentos y medicamentos	100%
Cobertura de seguro de vida por enfermedad y accidente y gastos y medicamentos y medicamentos y medicamentos y medicamentos y medicamentos y medicamentos	100%

UNISEGUROS S.A.

MATERNIDAD

Cobertura para titulares y dependientes.

Cobertura por maternidad	100%
Cobertura por maternidad y gastos	100%
Cobertura por maternidad y gastos y medicamentos	100%

PERÍODO DE CARENZIA PARA PREEXISTENCIAS

Insuficiencia renal crónica de evolución para enfermos terminales (beneficiarios que con anterioridad al ingreso a esta cobertura han sido afiliados)

**Anexo: Programa de
seguros “FRABICA
SEYANT S. A.”**



UNISEGUROS C.A.
AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS



ARCHIVO

170/2012

Quito, enero 9 del 2012

Señor
Xavier Aldaz
SEYANT
Ciudad

REF.: SEGUROS EQUINOCCIAL/PROGRAMA DE SEGUROS

De nuestra consideración:

La presente, tiene por objeto recordarle que están próximas a vencer en fecha ENERO 18 del año en curso, las pólizas que conforman el programa de seguros de su estimada empresa, por lo cual ponemos en su conocimiento las condiciones de renovación dadas por su actual aseguradora.

Agradeceremos que para efectos de renovación se verifiquen los valores asegurados, a fin de evitar cualquier inconveniente en caso de producirse un siniestro y entrar en un infraseguro.

Sin otro particular, al aguardo de sus instrucciones, suscribo.

Atentamente,


ALFREDO CUMBA ANDRADE
GERENTE


Av. Eloy Alfaro 184 y Manuel Amador
1001637666010 - Ene-2012

JAGC



RESUMEN DE SEGUROS

ASEGURADO: ALDAS GAVILANES EDGAR XAVIER
ASEGURADORA: SEGUROS EQUINOCCIAL
RAMO: INCENDIO 67060
VIGENCIA: 1 AÑO A PARTIR DE ENERO 18/2012

DIRECCIONES ASEGURADAS:

1. Eloy Alfaro y Manuel Ambroci
2. Los Alamos y los Guayacanes -Conjunto El Muro Casa 3

OBJETOS ASEGURADOS	VALOR ASEGURADO
1.- Edificio e instalaciones fijas	USD 700,000.00
Muebles, Enseres	20,000.00
Equipo de oficina	5,000.00
Maquinaria	178,000.00
Mercadería	500,000.00
2.- Contenidos	12,248.92

COBERTURAS:

Incendio y/o rayo
Explosión
Terremoto, temblor y/o erupción volcánica
Motín y Huelga
Daños por agua
Daños maliciosos 10% del valor asegurado
Lluvia e inundación incluye granizada
Colapso
Cobertura extendida

AMPAROS ADICIONALES:

Remoción de escombros hasta USD 10,000.00
Cláusula eléctrica hasta USD 5,000.00
Rotura de vidrios y cristales hasta USD 2,000.00

CLÁUSULAS ADICIONALES:

Pago de primas 15 días
Traslado Temporal excluye hurto
Notificación de siniestros 10 días
Reposición o reemplazo siempre y cuando los bienes asegurados se encuentren a valor de reposición a nuevo

Restitución automática de suma asegurada
 Sellos y marcas
 Salvamento
 Destrucción Preventiva previa autorización de la compañía de seguros
 Cancelación de la póliza 30 días
 No cancelación individual de la póliza, 30 días
 Contabilidad y prueba
 Adhesión
 Definiciones

TASAS:	ACTUAL Y RENOVACION
Comprehensiva	0.22%
Vidrios	1.50%
C. eléctrica	0.50%
R. escombros	0.22%

DEDUCIBLES:	ACTUAL Y RENOVACION
Terremoto, temblor, erupción volcánica, colapso	2% del valor asegurado, mínimo USD. 1,000
Lluvia e inundación	1% del valor asegurado, mínimo UDS. 800
Otros eventos	10% valor del siniestro, mínimo USD. 300
Vidrios	USD. 35 por evento

Notas importantes

Cuenta con endoso de beneficiario acreedor a la CFN

La compañía indemnizará en dinero (solo con facturas), o mediante la reposición, reparación o reconstrucción de los bienes afectados en el siniestro, hasta la suma asegurada, restando el valor del deducible, depreciaciones o infraseguro

Para lluvia e inundación (agua de lluvia, de deshielos, de lagos que tengan salida natural, de ríos o de cursos naturales de agua en superficie, cuando estos se desbordan de sus cauces normales debido a crecidas por lluvias, crecientes y deslizamientos de tierra producidos por agua y agua proveniente de la rotura de cañerías exteriores, tanques exteriores, canales, diques, entrada de agua en los edificios, provenientes de aguacero, sea o no consecuencia de obstrucción o insuficiencia de los colectores o galerías fluviales, desagüederos y similares, se considera una sola reclamación todos los daños o pérdidas ocurridas en un período de 48 horas consecutivas, para demás eventos de la naturaleza se considera como una sola reclamación los daños ocurridos por un período de 72 horas consecutivas

UNI-P-R-F-01

RESUMEN DE SEGUROS

ASEGURADO: EDGAR XAVIER ALDAS GAVILANES
ASEGURADORA: SEGUROS EQUINOCCIAL
RAMO: ROBO Y/O ASALTO 54409
VIGENCIA: 1 AÑO A PARTIR DE ENERO 18 DEL 2012

DIRECCIONES ASEGURADAS:

1. Eloy Alfaro y Manuel Ambrosi
2. Los Almós y los Guayacanes --Conjunto EL Miró Casa 3

OBJETOS ASEGURADOS:

- | | |
|--|---------------|
| 1. Muebles enseres, equipos de oficina y mercaderías | USD 15,000.00 |
| 2. Muebles enseres, equipos de oficina y mercaderías | USD 6,000.00 |

COBERTURAS:

Asalto y/o robo a primer riesgo relativo
 Hurto hasta USD 2,000.00 (aplica a muebles enseres y equipos de oficina)

TASAS:	ACTUAL Y RENOVACION
Robo	1.00%
Hurto	1.80%

DEDUCIBLES:	ACTUAL Y RENOVACION
Robo y/o asalto y/o hurto	10% valor del siniestro, mínimo USD.200

CLÁUSULAS ADICIONALES

Pago de primas 15 días
 Notificación de siniestros 10 días
 Reposición o reemplazo, siempre y cuando se asegure a valor de reposición a nuevo
 Restitución automática de suma asegurada
 Amparo automático de nuevas propiedades hasta USD 2,000, hasta 8 días
 Sellos y marcas
 Salvamento
 Cancelación de la póliza 30 días
 No cancelación individual de la póliza
 Bienes en exposición o demostración hasta USD 500, por 7 días (excluye hurto)
 Adhesión
 Contabilidad y prueba
 Traslado temporal excluye hurto
 No se cubren lóvas ni obras de arte



UNISEGUROS C.A.
AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS



RESUMEN DE SEGUROS

ASEGURADO: EDGAR XAVIER ALDAS GAVILANES
ASEGURADORA: SEGUROS EQUINOCCIAL
RAMO: EQUIPO ELECTRONICO 51596
VIGENCIA: 1 AÑO A PARTIR DE ENERO 18/2012

DIRECCIONES ASEGURADAS
Todas las detalladas en incendio

OBJETO ASEGURADO
Equipos fijos USD 4,000.00
Equipos portátiles USD 2,088.19

COBERTURAS:
Todo Riesgo incluyendo incendio y/o rayo, robo, motín y huelga, conmoción civil, eventos de la naturaleza, terremoto, temblor y/o erupción volcánica, tifón, huracán, ciclón, suspensión de energía eléctrica proveniente de la red pública siempre y cuando posean los equipos UPS y/o estabilizador de voltaje adecuados.

Hurto hasta USD 1,000.00 (solo equipos fijos)

GARANTÍAS DE COBERTURA
Contrato de mantenimiento
Estabilizador de voltaje
Conexión de tierra

TASAS:	ACTUAL Y RENOVACION
Fijos	1.20%
Portátil	2.50%
Hurto	1.80%
Prima mínima	USD. 150

DEDUCIBLES:	ACTUAL Y RENOVACION
Equipos fijos	10% valor del siniestro, mínimo USD. 150
Equipos portátiles	15% valor del siniestro, mínimo USD 200
Hurto	10% valor del siniestro, mínimo USD. 150



UNISEGUROS C.A.
AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS



CLÁUSULAS ADICIONALES

Restitución automática de suma asegurada

Cancelación de la póliza 30 días

Amparo automático para nuevos equipos hasta USD 2,000, 8 días

Notificación de siniestros 10 días

Traslado Temporal previa autorización de la compañía de seguros solo para reparaciones, excluye hurto

Equipos obsoletos

No cancelación individual de la póliza

Pago de Primas 15 días

Tabla de depreciación

Portabilidad

No se cubre software, ni programas, celulares, beepers, radios de comunicación

RESUMEN DE SEGUROS

ASEGURADO: EDGAR XAVIER ALDAS GAVILANES
ASEGURADORA: SEGUROS EQUINOCCIAL
POLIZA DE: ROTURA DE MAQUINARIA 550835
VIGENCIA: 1 AÑO A PARTIR DE ENERO 18/2012

OBJETO Y VALOR ASEGURADO:

Maquinaria USD 178,000.00

COBERTURAS

Impericia, descuido y actos mal intencionados individuales del personal del asegurado o de extraños

La acción directa de la energía eléctrica, como resultado de cortos circuitos, arcos voltaicos y otros efectos similares, así como la acción indirecta de electricidad atmosféricas.

Errores en diseño, defectos de construcción, fundición y uso de materiales defectuosos.

Defecto de mano de obra y montaje incorrecto.

Rotura debida a fuerza centrífuga a las máquinas aseguradas.

Exposición física de las máquinas aseguradas, Cuando existan otros seguros sobre el mismo riesgo, esta cobertura limitada únicamente al bien que provocó la explosión.

Calentamiento excesivo del material por falta de agua.

Vientos

Cuerpos extraños que se introduzcan en los bienes asegurados

TASAS:	ACTUAL Y RENOVACION
	0.30%

DEDUCIBLE:	ACTUAL Y RENOVACION
	10% valor del siniestro, mínimo USD.300

CLAUSULAS ADICIONALES:

Pago de primas, 15 días

Restitución automática de valor asegurado

Cancelación de la póliza 30 días

No cancelación individual de la póliza

Adhesión

Traslado Temporal previa autorización de la compañía de seguros, solo para reparaciones, excluye hurto

Notificación de siniestros 8 días

Tabla de depreciación

EXCLUSIONES

Aceites, lubricantes, refrigerantes, cadenas y cintas transportadoras



RESUMEN DE SEGUROS

ASEGURADO: EDGAR XAVIER ALDAS GAVILANES
ASEGURADORA: SEGUROS EQUINOCCIAL
RAMO: VEHICULOS 133766
VIGENCIA: 1 AÑO A PARTIR DE ENERO 18/2012

OBJETO ASEGURADO:

Mazda 3HB, año 2011, color rojo, valor asegurado USD.28.990, valor sugerido USD.29.300
Chevrolet Tahoe, año 2010, color pistado, valor asegurado USD 56.990, valor sugerido USD 51.300

COBERTURAS:

Pérdida parcial por robo
Pérdida parcial por daño
Pérdida total por robo
Pérdida total por daño

LIMITES ADICIONALES	
Responsabilidad Civil	USD 20.000.00
Accidentes personales p/o	3.000.00
Gastos médicos p/o	2.000.00

* La indemnización por concepto de gastos médicos y hospitalarios opera en exceso a las coberturas del SOAT

CLAUSULAS ADICIONALES

Pago de primas, 15 días
Cancelación anticipada y no individual, 30 días
Amparo automático de nuevos vehículos hasta 10,000, 7 días
Designación de taller de mutuo acuerdo
Restitución automática de suma asegurada
Adhesión
Notificación de siniestros 10 días
Salvamento
La cobertura para los radios se sujeta a un máximo de USD.1,000
Asistencia Legal
Marcación
Convenio de asistencia total
Caminos vecinales
Paso de puentes y gabarras

TASAS	ACTUAL	RENOVACION
	3.60%	3.60%

DEDUCIBLES:	ACTUAL Y RENOVACION
Livianos	10% valor del siniestro, mínimo 1% del valor asegurado, mínimo USD.200
Pérdida total por robo (con hunter)	5% del valor asegurado

* Aplica el 50% de descuento en reparaciones en Mundo Motriz para pérdidas parciales por choque

POLITICAS DE RASTREO

- Los automóviles, camionetas, 4x4, 4x2 con valor asegurado superior a USD 35,001, tendrán cobertura de pérdida total por robo, siempre y cuando cuenten con el dispositivo de protección tipo Locsat
- Los automóviles, camionetas, 4x4, 4x2, con valor asegurado de USD 20,000 a USD 35,000, tendrán cobertura de pérdida total por robo, siempre y cuando cuenten con el dispositivo tipo Hunter o Chevy Platinum
- Los automóviles, camionetas, 4x4, 4x2, con valor asegurado entre USD 15,000 a USD 19,999, tendrán cobertura de pérdida total por robo, siempre y cuando cuenten con el dispositivo tipo Carlink, Microlink o Chevystar Silver
El asegurado cuenta con un plazo de 7 días desde el inicio de vigencia para la instalación de los dispositivos, el deducible de pérdida total por robo es del 20% valor asegurado, transcurrido este plazo si no ha instalado el dispositivo no contará con la cobertura de pérdida total por robo

POLITICAS DE OTROS DISPOSITIVOS

- Los automóviles, camionetas, 4x4, 4x2 con valor asegurado entre USD 12,000 a USD 14,999, tendrán cobertura de pérdida total por robo, siempre y cuando cuenten con alarma de aproximación
Para vehículos que deban instalar este tipo de dispositivos y no lo hagan, el deducible a aplicarse en caso de pérdida total por robo será del 20% del valor del siniestro.

Así también el cliente se encuentra obligado a realizar por cada período de renovación una revisión del dispositivo en las instalaciones de CARSEG

CUADRO DE PRIMAS

CLIENTE: EDGAR XAVIER ALDAS
 VIGENCIA: ENERO 19/2012
 ENERO 19/2013

RAMO	VALOR ASEGURADO	ACTUAL		RENOVACION 365 DIAS	
		TASA	PRIMA META	TASA	PRIMA META
INCENDIO					
Edificio e instalaciones	703,500.00	0.22%	1,540.00	0.22%	1,540.00
Muebles, enseres	20,500.00	0.22%	44.00	0.22%	44.00
Equipo de oficina	5,000.00	0.22%	11.00	0.22%	11.00
Maquinaria	175,000.00	0.22%	391.00	0.22%	391.00
Mercedaria	800,000.00	0.22%	1,100.00	0.22%	1,100.00
Costos extras (directo 2)	11,748.00	0.22%	25.84	0.22%	25.84
Clausulas adicionales					
Remoción de escombros	10,000.00	0.22%	22.00	0.22%	22.00
D. Eléctrica	5,000.00	0.50%	25.00	0.50%	25.00
R. Varios	1,000.00	1.50%	30.00	1.50%	30.00
SUBTOTAL			3,199.84		3,199.88
ROBO					
Muebles, enseres, eq. of. mero.	15,000.00	1.00%	150.00	1.00%	150.00
Contenedores (Los alamos)	6,000.00	1.00%	60.00	1.00%	60.00
Hurto	2,000.00	1.80%	36.00	1.80%	36.00
SUBTOTAL			246.00		246.00
EQUIPO ELECTRONICO					
Equipos fijos	4,000.00	1.00%	40.00	1.20%	48.00
Equipos portatil	2,000.00	2.50%	50.00	2.50%	50.00
Hurto	1,000.00	1.80%	18.00	1.80%	18.00
SUBTOTAL		p. Mínima	108.00	p. Mínima	108.00
ROTURA DE MAQUINARIA					
Equipos	175,000.00	0.30%	534.00	0.30%	534.00
SUBTOTAL			534.00		534.00
VEHICULOS					
Livianos	65,970.00	3.65%	3,085.28	3.00%	3,085.28
			3,085.28		3,183.76
VEHICULOS- CAMION					
CHEVROLET NHR	24,930.00	4.54%	1,134.55	4.54%	1,134.55
EXTRAS	3,570.00	4.54%	158.80	4.54%	158.80
			1,293.35		1,293.35
TOTAL			8,509.27		8,632.58

Anexo: Siniestralidad
AECON AG
CONSTRUCTORES

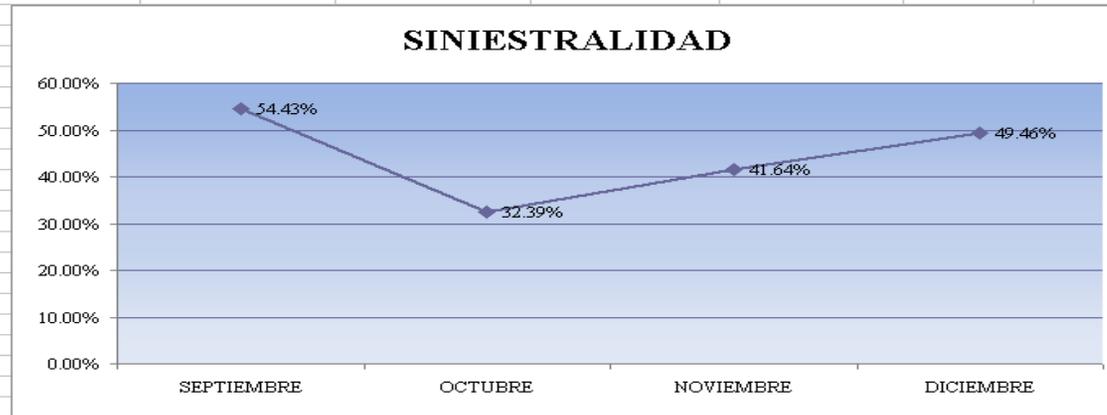
AECON

RESUMEN RRHH

UNISEGUROS C.A.

Vigencia: 1 de Septiembre al 31 de Diciembre 2010

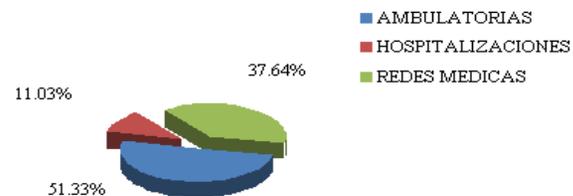
AECON Siniestralidad			
PERIODO : 01/09/10 - 31/12/10			
MES	RECLAMOS	PRIMAS	SINIESTRALIDAD
SEPTIEMBRE	12,002.61	6,532.56	54.43%
OCTUBRE	12,107.45	3,921.53	32.39%
NOVIEMBRE	12,160.35	5,063.25	41.64%
DICIEMBRE	11,805.53	5,839.55	49.46%
TOTAL	48,075.94	21,356.89	44.42%



ATENCIONES POR TIPO DE RECLAMOS

N° DE ATENCIONES	264	%
AMBULATORIAS	135	51.14
HOSPITALIZACIONES	29	10.98
REDES MEDICAS	99	37.50

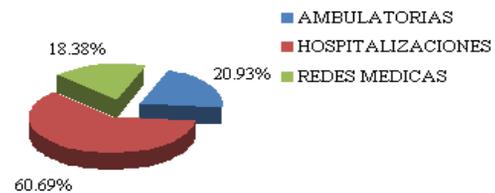
Atenciones por Tipo de Reclamo



PAGOS POR TIPO DE RECLAMOS

TOTAL PAGOS REC.	21,356.89	%
AMBULATORIAS	4,470.33	20.93
HOSPITALIZACIONES	12,960.86	60.69
REDES MEDICAS	3,925.70	18.38

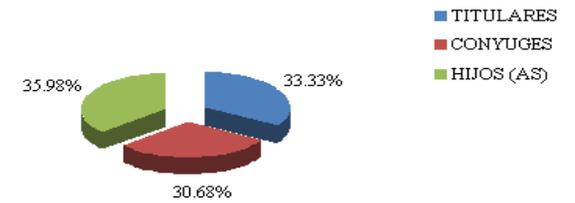
Pagos por Tipo de Reclamo



ATENCIONES POR CLASIFICACION ASEGURADOS

N° DE ATENCIONES	264	%
TITULARES	88	33.33
CONYUGES	81	30.68
HIJOS (AS)	95	35.98

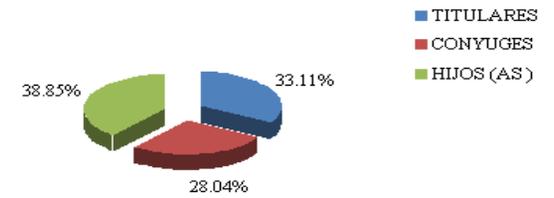
Atención Clase de Asegurado



PAGOS POR CLASIFICACION ASEGURADOS

TOTAL PAGOS REC.	21,356.89	%
TITULARES	7,070.81	33.11
CONYUGES	5,988.37	28.04
HIJOS (AS)	8,297.71	38.85

Pagos por Clase de Asegurado



**ANEXO: Proveedor de
servicio de diseño y
software**

NEO Solutions

Asesoría y Sistemas

Especificaciones:

Equipo:

Servidor HP ProLiant DL380 G7 X5690, 2P, 12 GB-R, P410i / 1 GB, 8 SFF, 750 W, RPS (633404-421)- Especificaciones



Especificaciones Técnicas	
Número de procesadores	2
Núcleo de procesador disponible	6
Memoria estándar	12 GB
Ranuras de memoria	18 ranuras DIMM
Tipo de memoria	PC3-10600R (RDIMM)
Ranuras de expansión	6
Controlador de red	(2) 2 puertos 1 GbE NC382i multibrancho
Tipo de fuente de alimentación	(2) 750 W conexión en caliente
Controlador de almacenamiento	(1) Smart Array P410i integrado
Software de gestión	HP Insight Control (opcional)
Formato (estándar configurado)	2U
Garantía (año(s) partes/mano de obra en sitio)	3/3/3

Equipo:

APC Smart-UPS RT 6KVA RM 208V w/ 208V to 120V 2U Step-Down Transformer

Especificaciones Técnicas:

- Output
- Output Power Capacity
- 4200 Watts / 6000 VA
- Max Configurable Power
- 4200 Watts / 6000 VA
- Nominal Output Voltage
- 120V, 208V
- Output Voltage Note
- Configurable for 208 or 240 nominal output voltage
- Efficiency at Full Load
- 92.0%
- Sine wave
- Output Connections
- Output Voltage Distortion
- Less than 3%
- Output Frequency (sync to mains)
- 50/60 Hz +/- 3 Hz user adjustable +/- 0.1
- Crest Factor
- 3 : 1
- Topology
- Double Conversion Online
- Waveform Type

Implementación, capacitación y soporte técnico:

- Implementación sistema contable: 3 semanas
- Implementación sistema operativo: 5 semanas
- Asesoría de integración: 10 horas
- Asesoría Técnica: 20 horas
- Capacitación usuario sistema contable: 16 horas
- Capacitación usuario sistema operativo: 30 horas

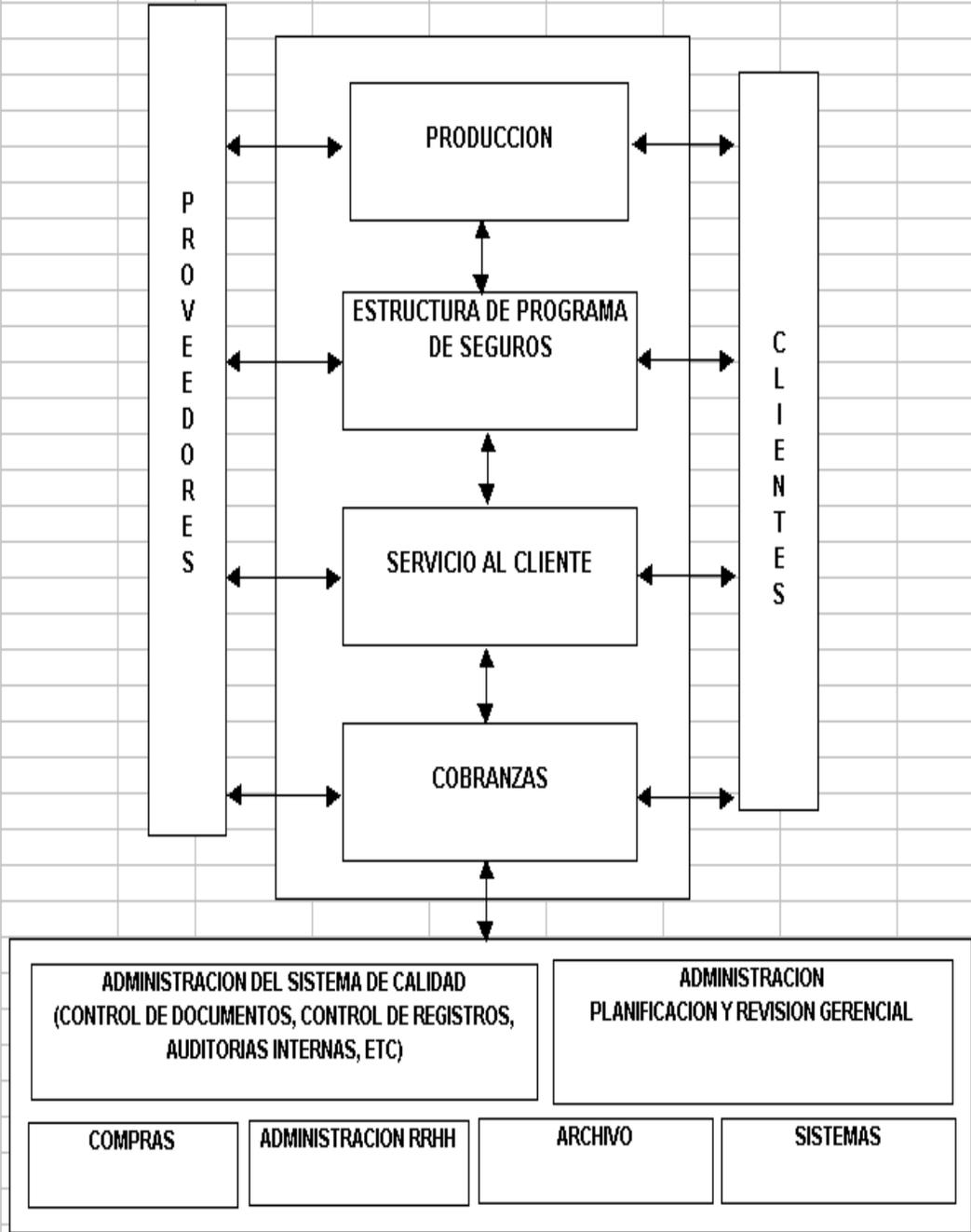
Recursos:

- 2 Ingenieros tiempo completo
- 2 Técnicos tiempo completo
- 1 Asistente tiempo parcial

ANEXO: UNISEGUROS

C. Diagrama de Calidad

DIAGRAMA DE CALIDAD MACROS UNISEGUROS



ANEXO: Borrador del plan de capacitación

POLITICA DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE DE UNISEGUROS C.A.

1. OBJETIVO.

Es objetivo de Uniseguros proveer entrenamiento y desarrollo a los empleados que califiquen, mediante programas de capacitación propios o a través de servicios contratados.

2. DEFINICIONES:

- Se comprende por capacitación a toda actividad académica dirigida a mejorar las habilidades técnicas o gerenciales de un empleado para desempeñar competentemente su trabajo.
- La capacitación es una herramienta gerencial referida a parámetros medibles y de mediano plazo, y que responda a:
 - A) Que exista una necesidad imprescindible de adquirir una específica capacitación, sin la cual no pueda ejecutarse el actual puesto de trabajo en forma eficiente.
 - B) Cuando el empleado/a cumple los requisitos de elegibilidad.
- Los programas de capacitación servirán para mejorar el desempeño en las actuales posiciones, o cuando a criterio de la Gerencia, el empleado/a debe adquirir habilidades para futuras posiciones.
- En esta definición se consideran los cursos, seminarios, conferencias, talleres y/o cualquier actividad académica realizada dentro o fuera de la Empresa.

3. ELIGIBILIDAD:

Un empleado/a será elegible para un programa de capacitación, cuando a criterio de la Gerencia cumpla con los siguientes requisitos:

- a) Tener un desempeño efectivo en la Empresa.
- b) Haber demostrado interés y compromiso con la Empresa así como en los valores organizacionales.
- c) Deseos de hacer carrera en la Empresa.
- d) Tener mínimo 6 meses en la Empresa, salvo los casos a ser autorizados por la Gerencia General.

4. PROCEDIMIENTO:

- Toda necesidad de capacitación debe ser canalizada a través de los Gerentes de Área, quienes evaluarán con oportunidad.
- El Gerente de Área que considere la recomendación como justificada, enviara la solicitud a la Gerencia general y/o RRHH. con la debida anticipación.

- Gerencia general y/o RRHH, evaluará la solicitud y procederá con la autorización o negación de la solicitud. Se requiere autorización del Presidente Ejecutivo cuando se trate de programas de capacitación fuera del país.
- Una vez aprobado, RRHH, llenará los documentos y formularios necesarios para la inscripción del participante y arreglar todo lo concerniente al desarrollo del evento.

5. NORMAS REGLAMENTARIAS:

- La Empresa asumirá el 100% del costo del programa de capacitación (inscripción, materiales, libros y hospedaje).
- El empleado que recibe capacitación con financiamiento de la Empresa, se compromete a trabajar en la misma:
 - a) Cursos tomados en el exterior – 12 meses a partir de terminado el curso.
 - b) Cursos (de mas de 24 horas de duración o de 1.3 del SMVG) tomados en el país – 12 meses a partir de terminado el curso.
 - c) Cursos de menos del rango del literal b, - 6 meses de terminado el curso.

En caso de renunciar antes de cumplir con las fechas indicadas se procederá al descuento del costo total del curso en la respectiva acta de finiquito.

- El participante, en un programa de capacitación, debe asistir regularmente a clases,
- El abandono sin causa justificada de la capacitación, obliga al participante a reembolsar el valor del mismo a la Empresa.
- Todo empleado/a debe aprovechar al máximo su capacitación, para lo cual la Empresa aprobará como validas las siguientes calificaciones:

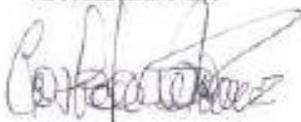
EQUIVALENCIAS

EXCELENTE	A	10	20	100
MUY BUENO	B	08	16	80

- La Empresa podrá optar por debitar un 15% del costo de la capacitación al participante por cada nota inferior a las calificaciones determinadas.

Esta Política de Capacitación es actualización a la vigente desde septiembre del 2001.

APROBADO POR



Carlos Sandoval Cruz
GERENTE GENERAL