



**Facultad de Ciencias de la Administración**  
Escuela de Administración de Empresas

**Tema:**

“Aplicación del Ciclo de Control de la Ruta de Calidad en la Solución de Problemas en NOVA ECUADOR, Asesores Productores de Seguros”

Diseño de Tesis Previo a la Obtención del Título de Ingeniero Comercial

**Autor:**

Jaime Vélez Espinoza

**Director:**

Dr. Mario Molina Narváez

Cuenca-Ecuador  
2011

## **Dedicatoria**

Dedico el presente trabajo a mi querida esposa, quien me ha entregado su apoyo incondicional, a mi hijo por haberme brindado su alegría y así ser mi más grande impulso para la culminación de mi carrera y mis logros, a mis padres por el respaldo que me han prestado en todo el transcurso de mi vida.

## **Agradecimiento**

Agradezco en primer lugar a Dios por haberme guiado siempre por el camino del bien, agradezco también a mi hermana Paola por haberme brindado todo su apoyo y conocimientos, y agradezco al Dr. Mario Molina quién me supo guiar de la mejor manera para culminar este trabajo.

## Índice de Contenidos

Dedicatoria .....	Ii
Agradecimiento .....	Iii
Índice de Contenidos .....	iv-vii
Resumen .....	Viii
Abstrac .....	Iv
Introducción .....	10
<b>Capítulo I: La Empresa .....</b>	<b>11</b>
1.1 Descripción de la Empresa .....	11
1.1.1 Reseña Histórica de NOVA ECUADOR .....	11
1.1.2 Estructura Organizativa .....	11
1.1.3 Análisis del diagrama del proceso de aseguramiento de NOVA ECUADOR .....	12
1.1.4 Principales barreras para el correcto flujo del proceso de aseguramiento .....	14
<b>1.2 Características del mercado Asegurador .....</b>	<b>16</b>
1.2.1 Funcionamiento del mercado asegurador en el ecuador .....	16
1.2.1.1 Organismo de control: Superintendencia de bancos y seguros .....	20
1.2.1.2 Compañías aseguradoras .....	21
1.2.1.3 Intermediarios de seguros .....	21
1.2.1.4 Asegurado .....	23
1.2.1.5 Beneficiario .....	23

1.2.1.6	Contratante .....	24
1.2.1.7	Peritos: investigadores, ajustadores .....	24
<b>1.2.2</b>	<b>El Riesgo</b> .....	<b>25</b>
1.2.2.1	Concepto .....	25
1.2.2.2	Características esenciales .....	25
1.2.2.3	Clases .....	26
1.2.2.4	Tratamiento de Riesgo .....	27
1.2.2.5	El Seguro .....	27
<b>1.2.3</b>	<b>Contrato de Seguro</b> .....	<b>28</b>
1.2.3.1	Concepto .....	28
1.2.3.2	Elementos Materiales .....	28
1.2.3.2.1	El Riesgo .....	28
1.2.3.2.2	La prima .....	28
1.2.3.2.3	El Siniestro .....	29
1.2.3.2.4	La Indemnización .....	30
1.2.3.2.5	Orígenes del Contrato .....	31
1.2.3.2.6	Formalización del Contrato de la póliza .....	31
1.2.3.2.7	La vida del contrato .....	32
1.2.3.2.8	Cartera de seguros .....	34
1.2.3.2.9	Clases de seguros .....	34

<b>Capítulo II: Plan Estratégico y Diagnóstico de la situación actual de NOVA ECUADOR</b>	<b>37</b>
<b>2.1 Plan Estratégico de NOVA ECUADOR</b>	<b>37</b>
2.1.1 Visión	37
2.1.2 Misión	37
2.1.3 Valores	38
2.1.4 Objetivos generales	38
2.1.5 Estrategias	40
2.1.6 Políticas	42
<b>2.2 Diagnóstico de la situación actual de NOVA ECUADOR</b>	<b>42</b>
2.2.1 Análisis histórico de quejas y reclamos de los clientes	42
2.2.2 Análisis FODA de NOVA ECUADOR	45
2.2.2.1 Análisis Interno	45
2.2.2.1.1 Fortalezas	45
2.2.2.1.2 Debilidades	46
2.2.2.2 Análisis Externo	47
2.2.2.2.1 Oportunidades	47
2.2.2.2.2 Amenazas	47

<b>Capítulo III: El ciclo de control o ruta de la calidad en NOVA</b>	
<b>ECUADOR</b> .....	49
<b>3. Ruta de la Calidad</b> .....	49
3.1 Determinar el Proyecto .....	50
3.2 Describir el Problema .....	50
3.3 Analizar las causas .....	55
3.4 Establecer contramedidas .....	58
3.5 Ejecutar contramedidas .....	59
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	64
<b>Bibliografía</b> .....	67

## **RESUMEN**

El objetivo fundamental de la presente tesis es el de mejorar la calidad del servicio de NOVA ECUADOR, utilizando las herramientas del ciclo o ruta de calidad de Edward Deming, nos permitirá describir los problemas y errores que impiden el correcto funcionamiento de la empresa, y nos ayudará también a establecer las contramedidas necesarias para solucionar los problemas que existen dentro de los diferentes departamentos de NOVA ECUADOR, que posteriormente se ejecutarán por la Empresa.



## ABSTRACT

The main goal of the present thesis is to improve the quality in the services of NOVA ECUADOR by using Edward Deming's cycle or route quality tools, which allow the description of problems and errors that obstruct the correct performance of the company; they will also help us establish the necessary actions in order to solve the problems of the different departments in NOVA ECUADOR and subsequently, these measures will be implemented in the company.



*Diana Lee Rodas*  
Translated by,

Diana lee Rodas

## **INTRODUCCIÓN**

Al culminar mis estudios en administración de empresas y estar al tanto del mundo de los seguros, mediante las funciones laborales que las vengo cumpliendo, me ha motivado elaborar la presente tesis, con la finalidad de aplicar mis conocimientos al beneficio de NOVA ECUADOR mediante la creación de una herramienta de gestión administrativa, que permita determinar los principales problemas en la contratación de un seguro, desde la suscripción hasta la transmisión de un siniestro o la renovación de una póliza.

Los temas propuestos en esta tesis fueron desarrollados aplicando indicadores de calidad y productividad que permiten maximizar rendimientos institucionales mejorando la imagen de una empresa que busca mantenerse líder en el mercado.

NOVA ECUADOR al ser una compañía asesora productora de seguros, se convierte en apoyo primordial para el cliente, por lo que debe contar con personal altamente capacitado, principalmente los vendedores que están en contacto directo y permanente con los clientes.

## **CAPÍTULO I:**

### **LA EMPRESA Y CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO ASEGURADOR**

En este capítulo se busca analizar cada una de las variables que conforman el Mercado Asegurador, a fin de entender la mecánica del entorno en donde NOVA ECUADOR se desarrolla para poder establecer sus falencias y barreras que permitir determinar las acciones correctivas a fin de cumplir los objetivos.

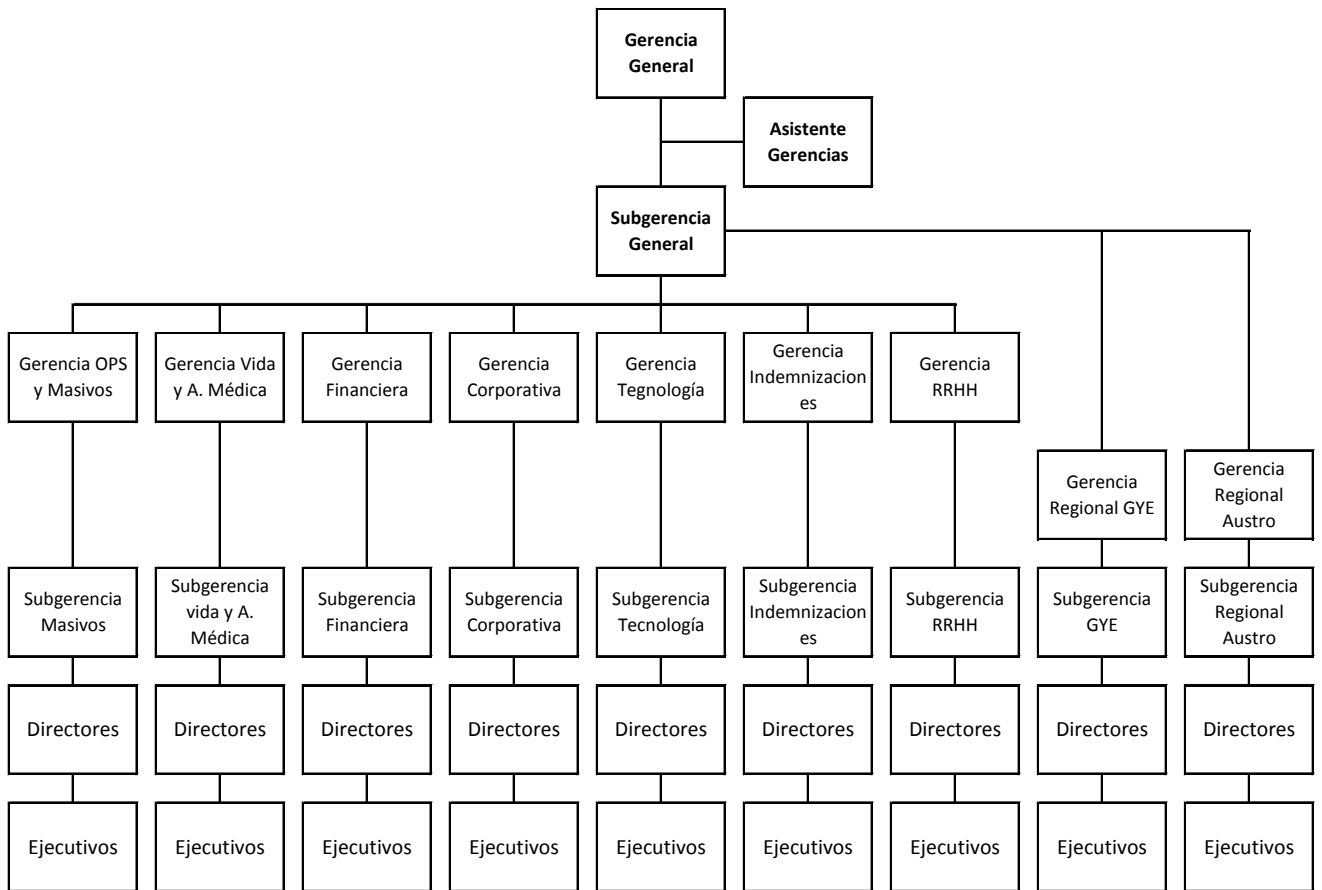
#### **1.1 Descripción de la empresa**

##### **1.1.1 Reseña histórica de NOVA ECUADOR.**

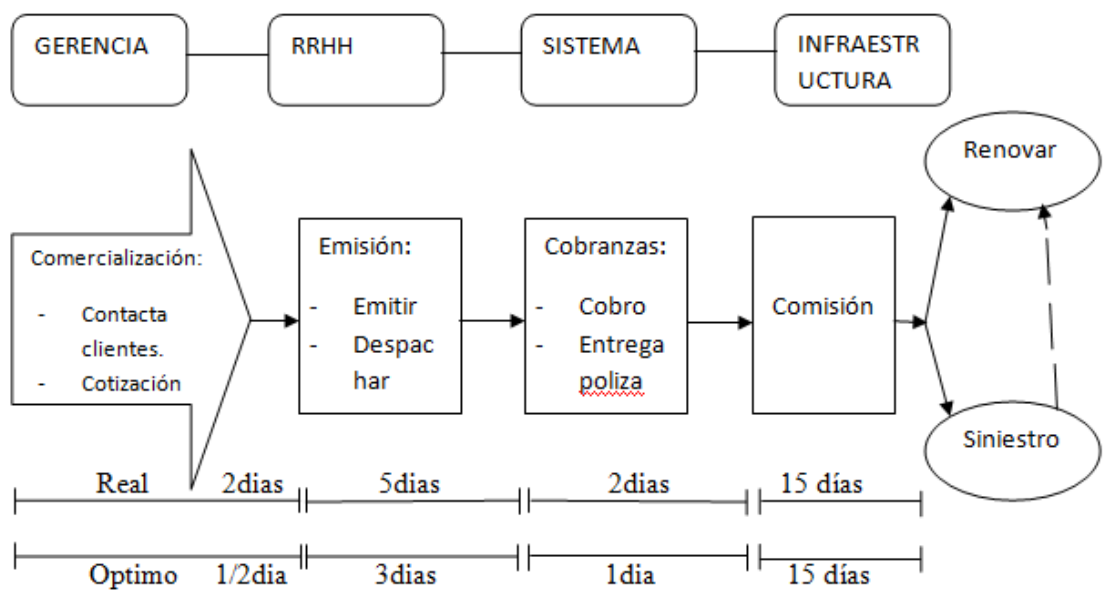
NOVA ECUADOR es una compañía asesora productora de seguros, con 13 años de experiencia y sólida trayectoria, lo que le ha permitido estar entre los líderes en el mercado asegurador. Tiene presencia en todo el país a través de sucursales propias, con personal altamente capacitado para asesorar a nuestros clientes en cada una de sus necesidades específicas de seguros, y así poder satisfacer las necesidades de los clientes.

##### **1.1.2 Estructura organizativa.**

El siguiente cuadro corresponde al organigrama funcional y departamental de la empresa a nivel nacional:



### 1.1.3 Análisis del diagrama del proceso de aseguramiento de NOVA ECUADOR.



En este gráfico se pretende exponer todo el proceso que implica realiza la venta de una póliza de seguros dentro de NOVA ECUADOR; hasta la renovación de la misma, pasando por un potencial siniestro.

Este diagrama ha sido dividido en dos partes, el proceso de soporte que consta la Gerencia, RRHH, Sistema, e Infraestructura. Los mismos que servirán como apoyo en el proceso de comercialización de una Póliza.

Por otra parte encontraremos el proceso de la cadena de valor, donde los departamentos Comercial, Operativo y de Siniestros, constituyen los ejes principales a fin de consolidar la Misión y Visión de NOVA ECUADOR en la Póliza.

A continuación explicaremos con mayor detenimiento cada una de estos procesos.

#### **Procesos de soporte:**

La Gerencia.- La cual está obligada a dirigir, gestionar y regular los procesos que necesita ejecutar NOVA ECUADOR para producir y vender seguros.

Recursos Humanos.- Este departamento se encarga de seleccionar, contratar, formar y retener al recurso humano de la empresa; canalizando y alineando el esfuerzo de cada empleado con la estrategia y políticas de la Empresa.

Sistemas.- El departamento de sistemas, se encarga de dar soporte técnico a la empresa; optimizando la comunicación entre los empleados de NOVA ECUADOR y dando asesoramiento de cómo manejar de la mejor manera los equipos de computación, teléfonos intercomunicados, la red interna de la empresa y copiadoras y faxes, que son indispensables para todos los empleados de dicha empresa.

Infraestructura.- sin la infraestructura, sería muy difícil para NOVA ECUADOR funcionar como empresa; sin embargo NOVA ECUADOR posee una excelente infraestructura, ya que tiene el espacio suficiente para todos los empleados y está hecha con materiales sólidos y resistentes.

### **Procesos de cadena de valor:**

La Comercialización.- el proceso de comercialización empieza cuando el ejecutivo de ventas hace contacto con el cliente (Contacta clientes) y de acuerdo a las necesidades de éste el ejecutivo realiza una cotización (Cotización). El tiempo óptimo para realizar este proceso es de ½ día; y sólo existe una persona involucrada en este proceso que es el ejecutivo de ventas.

La Emisión.- en este proceso se recauda toda la información del cliente y las condiciones en las que va a ser emitida la póliza, más adelante se envían los papeles a la compañía de seguros en donde se realiza la emisión de la misma, luego se recoge la póliza ya emitida de la compañía y se la despacha; para éste proceso se requiere de dos personas: la ejecutiva de cuenta y el mensajero. El tiempo óptimo para realizar este proceso es de 3 días.

Cobranzas.- para este proceso se necesitan tres personas y el tiempo óptimo para realizar es de 1 día. Este proceso es muy importante ya que si no se cobra la póliza, ya sea en su totalidad o la cuota inicial, el cliente todavía no estaría con la cobertura del seguro.

Comisión.- para que NOVA ECUADOR pueda cobrar la comisión de una póliza vendida, ésta necesita ser pagada, ya sea en su totalidad o su cuota inicial y así la compañía de seguros pueda liberar esa comisión. El tiempo óptimo para este proceso es de 15 días y se necesita una persona.

#### **1.1.4 Principales barreras para el correcto flujo de aseguramiento.**

Partiendo del diagrama del análisis del proceso de aseguramiento de NOVA ECUADOR, analizaremos los principales obstáculos para el correcto flujo de este proceso; cabe recalcar que en los procesos de cadena de valor se encuentran las barreras más significativas para el cumplimiento de un correcto flujo.

### **Procesos de soporte:**

La Gerencia.- Aunque la gerencia de excelentes incentivos a la parte comercial de la empresa, no se planifica de manera óptima la capacitación que reciben los ejecutivos comerciales; siendo este un gran obstáculo para el proceso de aseguramiento ya que la producción de NOVA ECUADOR depende en su totalidad de la gestión de los ejecutivos comerciales.

Recursos Humanos.- aquí también la empresa posee dificultades porque éste departamento es el encargado de capacitar permanentemente al personal de toda la empresa y sobre todo a los ejecutivos comerciales que tienen dificultades por conocer el procedimiento para vender una póliza de seguros, conocimientos como: técnicas de ventas, comportamiento con los clientes, conocimientos totales sobre los productos, etc.

Sistemas.- En este departamento no citaremos ningún obstáculo o barrera, ya que el mismo cumple muy bien con su trabajo y no ocasiona ninguna dificultad para el correcto flujo del proceso de aseguramiento.

Infraestructura.- en la infraestructura no existe ningún problema, la oficina se encuentra en un lugar estratégico posee estacionamientos es una infraestructura resistente, espaciosa, y bien diseñada.

### **Procesos de cadena de valor**

La Comercialización.- en este proceso el tiempo real de duración es de 2 días, un tiempo aceptable, comparado al óptimo que sería de medio día. Es decir que en este proceso no existiría una gran barrera para el correcto flujo del proceso de aseguramiento.

La Emisión.- en este proceso se encuentra los mayores problemas de la empresa; debido a que las personas involucradas no realizan eficientemente su trabajo ya que los documentos necesarios para la emisión de la póliza en las compañías de seguros no llegan en el tiempo adecuado; también no se presiona a las aseguradoras para que emitan pronto las pólizas y el despacho de las mismas también no se lo realiza en el

tiempo optimo. Este proceso se lo debería realizar en 3días, sin embargo se alarga en 5 o 6 días.

Cobranzas.- En este proceso no existen mayores inconvenientes ya que nunca se ha negado un siniestro en NOVA ECUADOR por motivo de falta de cobro de una póliza de seguros.

Comisión.- en este proceso por lo general no a existido barreras ni inconvenientes que ocasionen retrasos en la comisión cobrada por NOVA ECUADOR.

## **1.2 Características del mercado asegurador**

### **1.2.1 Funcionamiento del mercado asegurador en el Ecuador**

El mercado asegurador ha experimentado durante los últimos años una creciente tendencia en las primas recibidas, procesos de constitución como: VazSeguros, Balboa, Centro Seguros, Mapfre, procesos liquidación como Fenix y Olympus y fusión de Compañías como Integral y Sul América, han determinado el incremento de primas.

Las primas netas pagadas continúan con una tendencia a la alza, como lo evidencia el siguiente cuadro donde se compara las primas netas del mercado asegurador en un mismo mes desde el 2002 hasta el 2010. Este crecimiento responde a tres factores o ramos, los cuales analizamos a continuación:

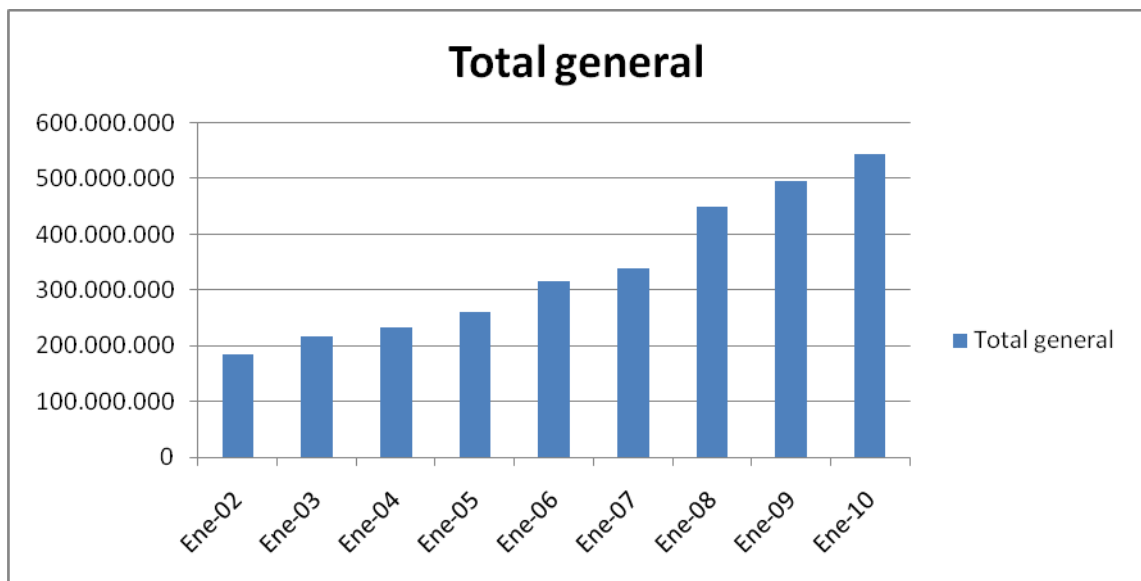
El seguro de vehículos creció gracias al desempeño de la banca en la exigencia del seguro obligatorio cuando se adquiere un bien vía crédito.

Otro ramo que nació y mejoró notablemente la liquides del mercado asegurador fue el SOAT,

Las pólizas de fianzas también determinaron el crecimiento de las primas dado el incremento en obras del sector público.

Y finalmente el ramo de vida en grupo que experimentó un crecimiento del 15% versus el 7,5% de los ramos generales.

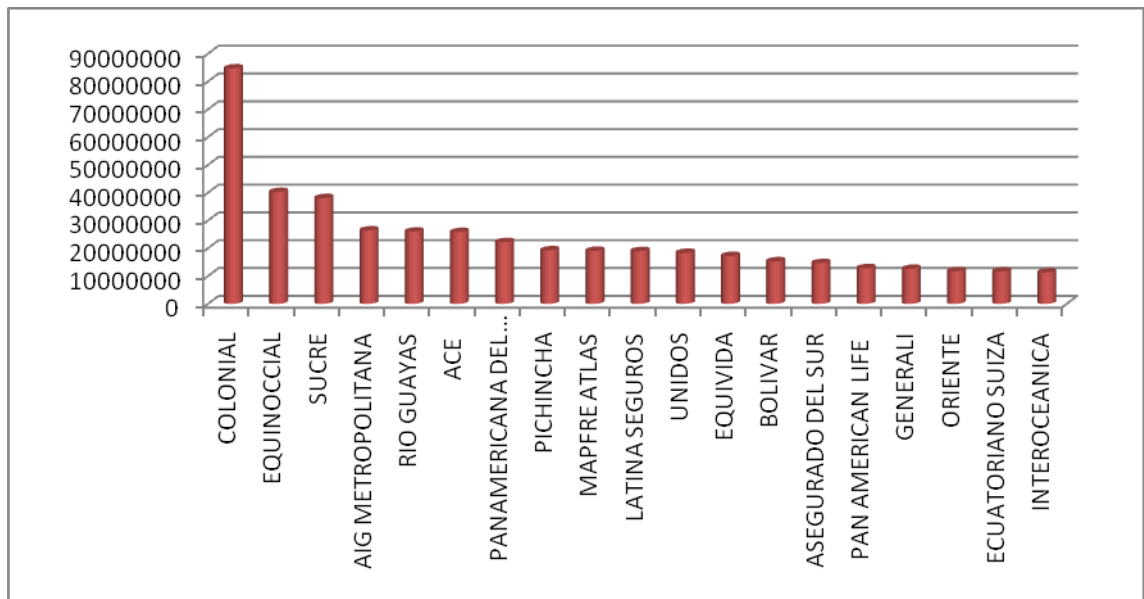




El proceso de liquidación, fusión y constitución de nuevas compañías de seguros, ha permitido posicionar a Colonial, Equinoccial y Sucre entre las primeras en cuando a prima pagada genera. Es importante que el respaldo que un grupo económico pueda llegar a dar a una Aseguradora podrá afianzarla en los primeros lugar de las 44 Compañías que operan en el mercado tal es caso de Equinoccial con el respaldo del Produbanco, Seguros Pichincha y AIG con el Banco del Pichincha, Rio Guayas con Banco de Guayaquil, etc.

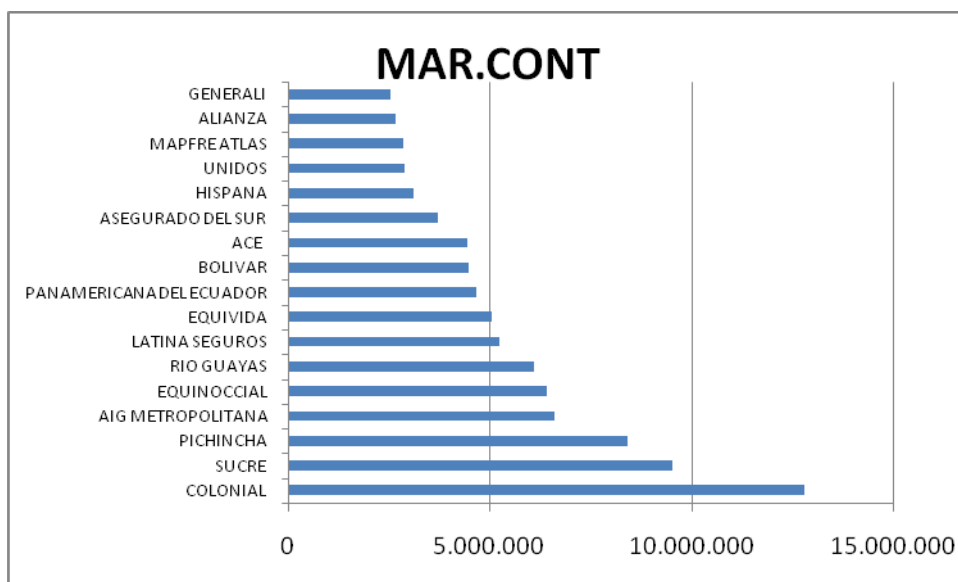
Otro caso novedoso es el crecimiento de Seguros Sucre, perteneciente al Banco del Pacifico, por lo tanto le ha permitido captar la mayor parte de prima que genera el Estado Ecuatoriano. Sin embargo Colonial registra el puesto numero uno en primas dado la adjudicación de las primas petroleras.

## PRIMAS DE LAS 20 COMPAÑÍAS ASEGURADORAS



### PRIMAS NETAS PAGADAS EN JULIO DE 2010

Vemos que el Margen de Contribución guarda una relación con las primas generadas, encontrando a Colonial y a Sucre encabezando la Lista. Podemos inferir que la siniestralidad de una Compañía puede variar el ranking comparado con las Primas Netas Pagadas.



Siendo el ramo de vehículos el que mayor crecimiento y representatividad tiene en el mercado asegurador, he procedido a analizar las comisiones que genera este ramo y que puede llegar a determinar la tendencia de la mayoría de los otros ramos. En el cuadro siguiente vemos que esta liderando la tabla Tecniseguros y Novaecuador, esto puede deberse a que constituyen el primer bróker de grupos financieros como el

Produbanco, Banco del Pichincha, Banco del Austro, etc, o de alianzas estratégicas con concesionarios como es el caso de Fabián Manjarres y Ecuatoriana de Motores.

El asesor de seguros es el motor principal a la hora de captar primas para la Compañías Aseguradoras, sin embargo la diversificación del riesgo a la hora de colocar los negocios depende del costo beneficio y servicio que le puede otorgar una Compañía de Seguros.

No.	RAZON SOCIAL	Código entidad	Credencial	Valor US\$	%Porcentaje
1	TECNISEGUROS S.A.	1651	00028	5,768,131.74	18.11
2	NOVAECUADOR S.A.	1716	00435	2,231,748.84	7.01
3	COLCORDES SOCIEDAD ANONIMA	1527	00352	2,219,706.08	6.97
4	ACOSAUSTRO S.A.	1449	00466	1,552,862.20	4.88
5	BYPSA S.A.	1443	00328	777,142.24	2.44
6	ALLIANZGLOBAL DEL VALLE CIA. LTDA	3332	00898	675,296.88	2.12
7	ACROPOLIS CIA. LTDA.	1775	00681	670,276.00	2.10
8	KOLOSOS-SEGUKOL CIA. LTDA.	1652	00029	635,015.14	1.99
9	ECUAPRIMAS CIA. LTDA.	1588	10127	580,375.66	1.82
10	CETISEGUROS S.A.	1506	00172	485,673.07	1.53
11	CIFRASEG S.A.	1739	00495	482,580.30	1.52
12	ASERTEC CIA. LTDA.	1689	00277	476,929.60	1.50
13	MANJARREZ MANCHENO FABIAN VINICIO	2539	00839	475,587.26	1.49
14	PROTECSEGUROS CIA. LTDA.	1667	00105	334,676.92	1.05
15	INTERBROQUER S.A.	1677	00205	323,795.55	1.02
16	ASPROS C.A.	1767	00664	270,636.73	0.85
17	UNISEGUROS C.A.	1646	00018	240,070.27	0.75
18	Z.H.M. ZULOAGA, HIDALGO & MAQUILON S.A.	1545	00591	238,329.07	0.75
19	SEGUMAS S.A.	1581	10109	217,724.17	0.68
20	RELIANCE S.A.	1772	00677	217,189.41	0.68

### **1.2.1.1 Organismo de control: Superintendencia de Bancos y Seguros**

El organismo encargado de controlar las actividades bancarias y de seguros del Ecuador es la SUPERINTENDENCIA DE BANCOS O SEGUROS. La necesidad para la creación de una entidad encargada de velar por el funcionamiento de los Banco Ecuatorianos, nació a raíz de la creación de la República. El Ecuador se caracterizaba por ser agrícola y comercial y orientado al comercio exterior, por lo que enfrentó una insuficiencia de recursos monetarios. Bajo este escenario en 1869 fue cuando se promulgo la Ley de bancos Hipotecarios y tres décadas mas tarde se consolido la Ley de Bancos para la fabricación de moneda y manejo de negocios bancarios y así regular la acuñación de dinero y plata.

Un gran avance se logro en 1914 cuando se nombro a una autoridad de Supervisión, mediante un decreto ejecutivo llamado Comisario Fiscal, su misión vigilar la emisión de los billetes. Hasta que en 1927 se creo la SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, creada para vigilar el cumplimiento de la nueve Ley Orgánica de Bancos Públicos y Privados, así como la regularización del manejo de la Hacienda Pública. El superintendente de Bancos y Seguros busca cumplir los objetivos de la SIB, que se detallan a continuación:

- “Fortalecer el marco legal y normativo de acuerdo a principios, mejores prácticas y estándares internacionales vigentes.
- Lograr una adecuada administración de riesgos mediante el fortalecimiento de los procesos de supervisión de los sistemas controlados.
- Proteger los derechos de los consumidores financieros.
- Fortalecer la gestión organizacional y la administración del recurso humano.
- Asegurar la calidad y la seguridad de la información y el servicio informático con tecnología de punta.
- Optimizar la administración de los recursos financieros”

### 1.2.1.2 Compañías aseguradoras

Las Compañías Aseguradoras en el Ecuador son Anónimas constituidas en el Ecuador y están legalmente autorizadas para asumir riesgos en forma responsable por el pago de un valor económico, llamado prima, podrá indemnizar al asegurado en caso de un potencial siniestro según lo pactado en la póliza de seguros.

Las Compañías basan su accionar en la ley de seguros, supervisada por la SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, en la actualidad en el Ecuador hay 44 Aseguradoras Constituidas (incluidas Olympus, en liquidación), según el detalla del siguiente cuadro.

AIG METROPOLITANA	HISPANA	COFACE S.A.	PICHINCHA
ALIANZA	INTEROCEANICA	COLON	PORVENIR
ASEGURADO DEL SUR	LA UNION	COLONIAL	PRIMMA
BALBOA	LATINA SEGUROS	COLVIDA	RIO GUAYAS
BMI	LATINA VIDA	CONDOR	ROCAFUERTE
BOLIVAR	LONG LIFE SEGUROS	CONFIANZA	SUCRE
BUPA	MAPFRE ATLAS	CONSTITUCION	SWEADEN
CAUCIONES S.A.	ORIENTE	COOPSEGUROS	TOPSEG
CENSEG	PAN AMERICAN LIFE	ECUATORIANO SUIZA	UNIDOS
	EQUIVIDA	EQUINOCCIAL	VAZ SEGUROS

### 1.2.1.3 Intermediarios de seguros

Llamados también asesores o agentes de seguros, son los que realizan la promoción de los productos de las Aseguradoras a los clientes finales. Tienen la responsabilidad de asesorarles en cuanto a cobertura, oferta, limitaciones, derechos, obligaciones y cualquier trámite derivado de un siniestro.

**Agentes:** son personas naturales exclusivas de una Aseguradora, que a nombre de una empresa de seguros comercializan sus productos se regirán por el contrato de trabajo suscrito entre las partes y no podrán prestar tales servicios en más de una entidad aseguradora por clase de seguros.

Este tipo de intermediario no es muy frecuente de encontrar, tal es el caso que en el registro de la Superintendencia de Bancos solo registra dos agentes bajo esta modalidad.

GUARANDA CHOEZ MARCELA ANTONIA	GUAYAQUIL
PAREDES LITARDO MEDARDO	GUAYAQUIL

**Agentes de seguros:** son personas naturales sin relación de dependencia, que a nombre de una o varias empresas de seguros se dedican a obtener contratos de seguros, se registrarán por el contrato mercantil de agenciamiento suscrito entre las partes.

Debido a la cantidad de asesores de seguros a continuación se expone los asesores de la provincia del Azuay.

ABAD ABAD WILSON DANIEL	HERMIDA SERRANO SANTIAGO JOSE	CORONEL CARDENAS DIANA SUSANA	QUEZADA BERMEO NELLY SILVANA
BELDUMA ORDONEZ JOSE ANTONIO	INIGUEZ JERVES CRISTIAN JAVIER	DEL SALTO AVILES CARLOS	QUINTU?A IDROVO MARIA DE LOURDES
BENITEZ ARIAS BIBIANA AMPARITO	JARAMILLO BARROS CRISTIAN PAUL	DUEÑAS DONOSO FABIAN ESTEBAN	SAMANIEGO TORRES HERNAN EUGENIO
FERNANDO	JARAMILLO ZAMBRANO HOLGER MAURICIO	ESPIN CLAVIJO RENE FERNANDO	SUAREZ DONOSO ALFREDO ENRIQUE
CEDILLO FEIJOO ANA LUCIA	LOYOLA RODRIGUEZ EDWIN RAMIRO	FARFAN CHAVEZ WILMER OMAR	TALBOT CARRION WILSON
CEVALLOS ALVARADO JUAN CARLOS	MARTINEZ LASSO LUIS ALBERTO	FREIRE JARAMILLO MAURO	TAPIA SUAREZ JANNETH ALEJANDRINA
CHIRIBOGA SERRANO PABLO ANDRES	ORTEGA CORDERO JUAN SEBASTIAN	GAMBOA ROSERO DANIEL ALEJANDRO	TENORIO TORRES RITA ELIZABETH
COELLAR PENA JUAN ESTEBAN	PAUTA DELGADO SANTIAGO ESTEBAN	GOMEZ ALVARADO XAVIER GUSTAVO	TOLEDO DEFAZ EDISSON FABRICIO
		VINTIMILLA MOSCOSO LUIS EDUARDO	TORAL AVILA JULIO ENRIQUE

Las agencias asesoras productoras de seguros: son Personas jurídicas, cuya actividad económica y única es la de gestionar y obtener contratos de seguros, para una o varias empresas de seguros.

A continuación se encuentran detalladas las Agencias asesoras Productoras de Seguros.

APOCALIPSIS CIA. LTDA.	FIRMEZA CIA. LTDA.	CORREAUSTRO CIA. LTDA.	MERIDIONAL CIA. LTDA.
ASESORA PRODUCTORA DE	ASESORA PRODUCTORA DE SEGURO	CORRESUR CIA. LTDA.	MOSMACO CIA. LTDA.
BYPSA S.A.	ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	CUBRIRIESGOS CIA. LTDA.	COMERCIO Y SEGUROS
CALATAYUD CIA. LTDA.	INTERACACIA CIA. LTDA.	DAIFESEG S.A.	ROVIZA S.A.
CAMACHO ABAD CIA. LTDA.	JOHNSON & ASOCIADOS CIA. LTDA.	DELTABROKERS CIA. LTDA.	AGENCIA ASESORA
CONSERIESGOS CIA. LTDA.	ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	EMPIRE CIA. LTDA.	SEGURAZUAY CIA. LTDA.
CORREAUSTRO CIA. LTDA.	MERIDIONAL CIA. LTDA.	ASOCIADOS E & A BROKERS	SEQUIDAD CIA. LTDA.
CORRESUR CIA. LTDA.	MOSMACO CIA. LTDA.	VINTIMILLA FERORVI CIA.	TARRAGONA S.A.
CUBRIRIESGOS CIA. LTDA.	SEGUROS RECOYSE CIA. LTDA.	AGENCIA ASESORA	TRUJILLO ESPINOZA CIA. LTDA.
DAIFESEG S.A.	ROVIZA S.A.	SEGURAZUAY CIA. LTDA.	URIGÜEN RAMIREZ CIA. LTDA.
DELTABROKERS CIA. LTDA.	TARRAGONA S.A.	SEQUIDAD CIA. LTDA.	VEGAMON S.A.
EMPIRE CIA. LTDA.	TRUJILLO ESPINOZA CIA. LTDA.	LTDA.	Z SEGUROS ASTEIN CIA. LTDA.
ASOCIADOS E & A BROKERS	URIGÜEN RAMIREZ CIA. LTDA.	ZIONSEGUROS CIA. LTDA.	ZIONSEGUROS CIA. LTDA.
VINTIMILLA FERORVI CIA. LTDA.	VEGAMON S.A.		

#### 1.2.1.4 Asegurado:

Es la persona, quien contrata un seguro y que después de un siniestro, está expuesta al riesgo de perder sus bienes, intereses económicos o ya sea su vida, es decir es quien contrata la póliza con la aseguradora, y se compromete a pagar las primas respectivas y estipuladas en el contrato y que tiene derecho a cobrar las indemnizaciones a consecuencia de un siniestro. Así diremos que el asegurado es a su vez el contratante y el beneficiario.

No obstante en los seguros que cubren riesgos personales, como una póliza de accidentes personales, de vida o de asistencia médica, se puede dar que el contratante, beneficiario y asegurado, sean diferentes personas con naturaleza diferente. Por ejemplo: en una póliza de vida de una empresa en particular: el *contratante* es el directorio de la empresa, los *asegurados* serían los empleados n de la empresa, y los *beneficiarios* serían sus herederos o personas queridas que estén designadas en la póliza.

#### 1.2.1.5 Beneficiario:

Es la persona la cual es designada por el asegurado como el titular de los derechos de indemnización, esta designación se establece en la póliza. Es común el uso de esta figura en las pólizas que garantizan el pago de un bien que ha sido adquirido bajo préstamo o cuando este bien garantiza una o operación como Fianzas.

### **1.2.1.6 Contratante:**

Es la persona que al firmar un contrato de seguro o póliza se exige a pagar una prima la cual está suscrita en dicho contrato.

### **1.2.1.7 Peritos: investigadores, ajustadores.**

Las Compañías de seguros en algunas ocasiones se ven en la necesidad de contratar a terceros para cuantificar un riesgo o determinar la veracidad y escenario de un siniestro determinado, por lo cual contratan a peritos en la materia.

Estos contratados deben ser personas naturales o jurídicas con un alto nivel de profesionalismo, imparcialidad e independencia, que aportan con elementos de juicio para que la aseguradora tome decisiones.

Los Ajustadores e investigadores en particular son contratados, generalmente por los aseguradoras a fin de determinar los siguientes puntos:

- para evaluar siniestros en detalle,
- precisar la causa de los mismos,
- recomendar las medidas de prevención para reducir el riesgo de recurrencia,
- determinar si los reclamos están amparados por las pólizas de seguros,
- experiencia de sus participantes y producen un resultado mayor que el de la suma de los esfuerzos individuales; es decir, se crea una sinergia grupal.

También pueden cuantificar el riesgo de un futuro bien, para lo cual entregan un informe a la aseguradora, estos son llamados Inspectores de riesgo. Cabe indicar que todos estos peritos están regulados por la Superintendencia de bancos y seguros, y las aseguradoras podrán contratar ajustadores, investigadores o inspectores que estén aprobados por la SIB, caso contrario su informe perderá validez legal ante el organismo de control.



## **1.2.2 El Riesgo**

### **1.2.2.1 Concepto**

En el proceso asegurador el riesgo es la posibilidad que por casualidad ocurra un suceso el cual produce una necesidad económica obligando así al asegurador a realizar la prestación (indemnización) que le corresponde.

Es decir el Riesgo es el criterio que tiene el asegurador para aludir a la probabilidad de que un objeto o persona asegurada sufran algún tipo de daño, así mientras mayor es el Riesgo más probabilidad existe de que el siniestro pueda ocurrir y mientras menor sea el Riesgo la probabilidad de que el siniestro ocurra es mínima.

### **1.2.2.2 Caracteres esenciales**

Incierto o aleatorio.- el Riesgo es incierto o aleatorio debido a que si su existencia fuera real, el principio básico del seguro desaparecería ya que no existiría la aleatoriedad.

Posible.- quiere decir que el Riesgo debe tener la posibilidad de existir o de que un siniestro el cual está protegido por la póliza de seguros tiene la probabilidad de ocurrir.

Concreto.- el Riesgo tiene que ser concreto ya que antes de que la aseguradora proceda a asumir el riesgo debe analizarlo cuantitativamente y cualitativamente.

Es decir la aseguradora no puede asumir un riesgo el cual tenga una designación confusa de sus características, naturaleza, estado, entorno, etc.

Lícito.- el riesgo asegurado no debe ir en contra de las reglas de orden político, ni en perjuicio de terceros ya que la póliza sería anulada automáticamente.

Pero no obstante existen dos excepciones plasmadas en el seguro de vida en el que se puede cubrir el riesgo por suicidio y en el de responsabilidad civil en donde se garantizan los daños a terceros por imprudencia.

Fortuito.- el riesgo es fortuito debido a que es un hecho, el cual, el asegurado no tiene la intención de producirlo.

Contenido Económico.- quiere decir que un siniestro produce una necesidad económica la cual se compensa con la indemnización.

### 1.2.2.3 Clases

Entre las principales clases de Riesgo cabe citar las siguientes:

- Riesgo Asegurable: es el riesgo que por sus características se lo puede asegurar sin ningún problema.
- Riesgo Inasegurable: es el riesgo que no tiene los componentes necesarios para ser asegurado.
- Riesgo Patrimonial: riesgo que a partir de un siniestro implica una reducción del patrimonio del asegurado.
- Riesgo Personal: riesgo que a partir de un siniestro afecta la integridad de la persona.
- Riesgo Ordinario: es el riesgo que de acuerdo a las estadísticas se encuentra dentro de los parámetros normales de ocurrencia de la contratación de seguros.
- Riesgo Extraordinario: es el riesgo que sobrepasa la posibilidad de cobertura de un seguro normal, siendo así necesario aplicar formulas especiales para su aseguramiento.
- Riesgo Variable: es aquel que en su realización puede cambiar en su cuantía, por ejemplo: el riesgo de incendio.
- Riesgo Constante: es aquel que siempre tiene la misma intensidad o cuantía en su realización, por ejemplo: el riesgo de muerte.
- Riesgo Distinto: es aquel que no tiene ninguna conexión con otro riesgo.
- Riesgo Común: es cuando un siniestro afecta a dos o varios objetos durante su ocurrencia, por ejemplo: diferentes personas que viajan en un mismo avión.
- Riesgo Contiguo: riesgo que aún siendo independiente se encuentra conectado con otro riesgo, por ejemplo: dos edificios separados por una pared.

- Riesgo Progresivo: es el riesgo que aumenta con el transcurso del tiempo, como la muerte de una persona.
- Riesgo Regresivo: aquel que disminuye mientras el tiempo pasa.

#### **1.2.2.4 Tratamiento del riesgo.**

Para que el asegurador pueda asumir un riesgo debe poner en práctica las siguientes técnicas:

Selección: consiste en establecer un conjunto de medidas por parte de la entidad aseguradora para determinar la aceptación de los riesgos que por sus características no van a producir efectos desequilibrados.

Análisis: aquí la actividad aseguradora mediante una clasificación de riesgos, prevención de riesgos y un control de resultados crea un instrumento técnico el cual logra un equilibrio adecuado en sus resultados.

Evaluación: en este proceso se establece la probabilidad de que sucedan daños o pérdidas ya sean materiales o personales y su cuantificación.

Compensación: debido a que la entidad aseguradora posee una cartera de pólizas la cual tiene riesgos de frecuencia diferentes, dicha entidad compensa los riesgos más elevados con los riesgos que ocasionen una menor siniestralidad.

Distribución: es un proceso que pretende igualar los riesgos de la cartera de pólizas de un ente asegurador, consiguiendo una igualdad cuantitativa entre los diferentes riesgos, todo esto a través del reaseguro.

#### **1.2.2.5 El seguro.**

El seguro es una actividad de servicios que transforma el riesgo en pagos periódicos presupuestables y que garantiza la indemnización al asegurado que ha sido afectado por un siniestro, repartiéndose el daño entre un número elevado de asegurados.

El objeto del seguro es compensar el daño económico experimentado por un bien o una persona a consecuencia de un siniestro.

### **1.2.3 Contrato de seguro**

#### **1.2.3.1 Concepto**

Es un convenio en el cual se detallan los derechos y obligaciones de las dos partes que lo componen (el asegurador y el asegurado), en donde el asegurador se exige a indemnizar un daño producido al asegurado luego de un siniestro que tenga cobertura.

#### **1.2.3.2 Elementos materiales.**

Como elementos materiales tenemos a los siguientes: el riesgo, la prima, el siniestro, la indemnización, orígenes del contrato, formalización del contrato de la póliza, la vida del contrato, cartera de seguros, clases de seguros, a continuación se describe cada uno de ellos.

##### **1.2.3.2.1 El riesgo, descrito en el numeral 1.2.2**

##### **1.2.3.2.2 La prima.**

Es la aportación económica que paga el asegurado a la aseguradora por la cobertura del riesgo que existe en el bien asegurado.

La tasa prima comercial está compuesta por:

- Coste técnico del seguro (tasa prima pura)
- Gastos de administración (cobro de primas o cuotas, papeleo de siniestros, etc.)
- Gastos de producción (comisiones de agentes productores)

- Gastos de redistribución de riesgos (reaseguros)
- Recargo comercial (beneficio de la aseguradora por el trabajo que realiza)

La tasa prima total está compuesta por:

- Tasa prima comercial
- Seguro campesino
- Superintendencia de bancos y seguros
- IVA

#### **1.2.3.2.3 EL siniestro.**

El siniestro es un suceso el cual produce una avería económica al asegurado, dicha avería hace efectiva la indemnización por parte de la entidad aseguradora que puede ser total o parcial.

Una vez ocurrido el siniestro, la aseguradora evalúa las causas del daño para determinar la cuantía económica de las pérdidas sufridas por el asegurado.

#### **Clases de siniestros:**

- **Siniestro total:** cuando el objeto asegurado después del siniestro es destruido totalmente.
- **Siniestro parcial:** es cuando el objeto asegurado después del siniestro, se encuentra afectado solo en una parte y no en su totalidad.
- **Siniestro declarado:** es el que ha sido comunicado por el asegurado a la aseguradora en el tiempo estipulado por la póliza o contrato del seguro.
- **Siniestro pendiente:** es aquel que todavía no ha sido indemnizado debido a que está siendo valorado por la aseguradora.

- **Siniestro liquidado:** es aquel que ha sido indemnizado por completo por parte de la aseguradora.
- **Siniestro ordinario:** cuando se hace efectivo un riesgo normal, como la rotura de un brazo del asegurado.
- **Siniestro extraordinario:** cuando se hace efectivo un riesgo excepcional, como una erupción volcánica.

#### 1.2.3.2.4 La indemnización.

La indemnización es el valor que la aseguradora entrega al asegurado después de haberse producido un siniestro, siempre y cuando dicho siniestro tenga cobertura en la póliza del asegurado. La aseguradora puede realizar la indemnización ya sea a través de un reemplazo de los objetos afectados o con la entrega del valor de dichos objetos en dinero. Para que no exista ningún tipo de problema en el pago de la indemnización de un siniestro, el valor del objeto asegurado debe ser el correcto, así se procederá a cancelar el total del objeto asegurado en caso de daño total y en el caso de daño parcial, se indemnizará por su proporción. Pero cuando el valor del objeto asegurado es mayor o menor al precio real del mismo surgen los siguientes problemas:

**Supraseguro:** es cuando el asegurado asigna al objeto asegurado un valor mayor al real de dicho objeto; produciéndose así un problema debido a que en caso de un siniestro la aseguradora estaría obligada a indemnizar por el valor real del objeto asegurado.

**Infraseguro:** se produce cuando el valor que el contratante atribuye al objeto asegurado es inferior al que realmente tiene. Entonces la aseguradora en caso de un siniestro que perjudique parcialmente al objeto asegurado, pagará la cantidad proporcional a lo que realmente vale el objeto, es decir si un vehículo se asegura por el valor de \$10.000 y en realidad cuesta \$20.000, si ocurriese un siniestro en el cual

la mitad del vehículo se destruyese la aseguradora indemnizaría un importe de \$5.000; y, en caso de que el siniestro ocasione un daño total del objeto, la aseguradora indemnizará por el valor real del objeto \$10.000.

#### **1.2.3.2.5 Orígenes del contrato.**

El contrato empieza su origen en el momento que el futuro asegurado hace la solicitud del seguro, en el cual pide a la aseguradora que se le emita una póliza con las coberturas que el solicita.

Luego se realiza la proposición de seguro, que consiste en que el asegurador formula los términos y condiciones que regirían en el contrato de seguros o póliza, basándose en un análisis del riesgo al cual está expuesto el contratante.

#### **1.2.3.2.6 La formalización del contrato: la póliza.**

Cuando la existencia de este documento es aceptada por ambas partes (asegurador y asegurado), nacen derechos y obligaciones que deberán asumir dichas partes.

La póliza se encuentra conformada por las condiciones particulares, generales y especiales las cuales normalizan las relaciones entre el asegurado y el asegurador.

**Las condiciones generales:** son el conjunto de principios básicos que establece el asegurador para regular todos los contratos de seguro que emita en el mismo ramo. En estas condiciones se establecen exclusiones de forma general, el pago de indemnizaciones, la forma de pago, deducibles, coberturas, etc.

**Las condiciones particulares:** en las condiciones particulares se describen los siguientes aspectos relativos:

- Nombre y domicilio del asegurado

- Concepto en el cual se asegura
- Naturaleza del riesgo cubierto
- Denominación de los objetos asegurados
- La suma asegurado o valor asegurado
- Impuestos y recargos
- Valor de la prima
- Forma de pago
- Duración de la póliza.

Las condiciones especiales: pueden ser eliminación de ciertas exclusiones, o al contrario la inclusión de otras nuevas dependiendo del riesgo que exista; también pueden ser la introducción de nuevas coberturas.

#### **1.2.3.2.7 La vida del contrato.**

La vida del contrato de seguro empieza cuando el asegurador acepta cubrir el riesgo solicitado por el asegurado o contratante.

El contrato de seguro viene determinado por las obligaciones del asegurado y del asegurador.

Como obligaciones del asegurado tenemos:

- **Descripción correcta y completa del riesgo:** se refiere a que el asegurado en sus declaraciones sobre las circunstancias que influyen en la valoración del riesgo, no pueden ser inexactas o incorrectas, ya que si eso ocurriese y el asegurador estaría en conocimiento de la falsa o imprecisa declaración, estaría en derecho de rescindir el contrato.



- **Pago de primas:** esta es una de las obligaciones esenciales del asegurado debido a que mientras no se cumpla esta obligación de pago de primas el contrato todavía no tendrá efecto.
  
- **Notificación del siniestro:** es deber del asegurado después de que haya ocurrido un siniestro notificar al asegurador las circunstancias en que se dio dicho siniestro, tal notificación debe realizarse en un plazo determinado que está estipulado en la póliza en las condiciones generales. En caso de que el asegurado no notifique a tiempo el siniestro o en caso de que el asegurado no declare verazmente existiendo un fraude, en el cual el asegurado intencionalmente ha creado la existencia del siniestro con el afán de conseguir un enriquecimiento ilícito o injusto a través de la indemnización, la aseguradora no pagará dicha indemnización.

#### **Como obligaciones del asegurador tenemos:**

Pago de indemnizaciones: son las principales obligaciones que tienen las aseguradoras después de la ocurrencia de un siniestro que tienen con los asegurados. La indemnización se pagará por concepto de las partes dañadas del objeto asegurado después del siniestro o si fuere el caso hasta el valor máximo del objeto asegurado.

El asegurador puede indemnizar al asegurado ya sea pagando al contado el importe de los daños o haciéndose cargo de los objetos dañados y reparándolos.

El contrato de seguros o póliza de seguros tiene vigencia desde la fecha de efecto inicial de la póliza hasta el vencimiento de ésta que es un año más tarde. Sin embargo el asegurador puede rescindir del contrato cuando ocurren circunstancias como alteración del riesgo, falsa declaración, impago de prima, etc.

### 1.2.3.2.8 Cartera de Seguros

La cartera de seguros es el número de pólizas vigentes, o la suma total de primas que tiene una aseguradora al terminar un ejercicio (un año) y así poder distinguirlas de la nueva producción. Existen tres clases de cartera de seguros:

- **Cartera fija:** es el conjunto de operaciones de seguro que continúan con vigencia durante el ejercicio siguiente.
- **Cartera temporal:** es el conjunto de operaciones de seguros que no continúan con vigencia porque su tiempo de vida es menor a un año.
- **Cartera total:** es el conjunto integrado por cartera fija y cartera temporal.

### 1.2.3.2.9 Clases de seguros.

Los seguros se clasifican según sus ramos: ramos personales, ramos patrimoniales, ramos de prestación de servicios.

#### **Ramos personales:**

- **Ramo de vida:** en estos tipos de seguros, la aseguradora solo paga la indemnización en caso de que el asegurado fallezca, cabe recalcar que la persona que contrata el seguro (contratante) puede ser tanto el beneficiario como el asegurado.
- **Ramo de Accidentes Personales:** quiere decir que en caso de que el asegurado tenga cualquier accidente que tenga cobertura en la póliza podrá cobrar una indemnización ya sea por fallecimiento accidental, por incapacidad permanente o total, o por incapacidad temporal (se cobraría una pensión diaria).
- **Ramo de Enfermedad:** en este tipo de seguro la aseguradora paga un importe (indemnización) por concepto de gastos médicos y/o farmacéuticos al asegurado por consecuencia de una enfermedad también la aseguradora de acuerdo a las coberturas cubren gastos de hospitalización y cirugía.

### **Ramos patrimoniales:**

- **Ramo de Incendios:** este tipo de seguro garantiza al asegurado el pago de una indemnización en caso de incendio de los bienes asegurados determinados por la póliza de seguros o la reparación de las partes averiadas de los mismos.
- **Ramo de Responsabilidad Civil:** quiere decir que si un tercero sufre algún tipo de daño por responsabilidad del asegurado la aseguradora se compromete a indemnizar al asegurado pagándole un importe a dicho tercero o perjudicado. Es decir es el pago de los montos de los que el asegurado resulte civilmente responsable.
- **Ramo de Automóviles:** la cobertura de estos seguros incluyen: riesgos de daños, responsabilidad civil, defensa jurídica y accidentes personales en caso de que los involucrados en el siniestro sean los ocupantes del automotor. El seguro de automóviles indemniza todos los accidentes producidos a efecto de la circulación de vehículos a motor, en los cuales no exista culpa por parte del asegurado.
- **Ramo de Robo:** la aseguradora indemniza al asegurado los daños producidos por personas ajenas al asegurado, como desaparición y/o deterioro de los objetos asegurados debido a intento de robo o robo.
- **Ramo de Transportes:** la aseguradora indemniza a su cliente en caso de que exista algún tipo de deterioro ya sea de la mercadería transportada o del vehículo que lo transporta (camión, buque, tren, avión, etc.).

### **Ramos de prestación de servicios.**

- **Ramo de defensa jurídica:** en este caso la aseguradora satisface los gastos para la defensa penal del asegurado, en caso de que haya existido un accidente en el cual el automóvil del asegurado incurrió en responsabilidad civil.
- **Ramo de asistencia en viaje:** cubre todo daño que se pudiera presentar durante el tiempo de vigencia de dicho seguro (estipulado en la póliza), en el territorio que el asegurado va a visitar, residir, o estar.

## **CAPITULO II**

### **PLAN ESTRATÉGICO Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE NOVA ECUADOR**

En el presente capítulo se pretende dar una visión de Nova Ecuador como Empresa asesora de Seguros, dentro del mercado asegurador. De esta manera tener una idea clara de las metas que se han trazado y sobre todo para poder realizar un análisis que permita determinar si el camino que está recorriendo es el adecuado para alcanzar las metas y objetivos trazados.

En base a este análisis podremos diseñar la posible ruta de calidad en la solución de los problemas que podamos ir encontrando.

#### **2.1 Plan Estratégico de NOVA ECUADOR**

Es primordial tener claro las metas globales que como Empresa Asesora de Seguro tiene Nova Ecuador, para ello analizaremos a continuación la misión, visión, valores, objetivos y su Política.

##### **2.1.1 Visión**

Nova Ecuador es una empresa asesora productora de seguros con presencia a nivel nacional y regional, reconocida en el mercado asegurador por su capacidad de fidelizar a sus clientes, cuenta con un talento humano altamente comprometido y dispone de soluciones innovadoras basadas en una sólida estructura tecnológica.

##### **2.1.2 Misión.**

Nova Ecuador es una empresa apasionada por el servicio, líder en soluciones integrales de seguros que a través de una relación de confianza con sus clientes y

socios comerciales busca superar sus expectativas, generando valor para los accionistas, empleados y sobre todo para la sociedad.

Por lo antes expuesto, Nova Ecuador se está afianzando como la primera opción a la hora de elegir asesoramiento para la contratación de un seguro.

### **2.1.3 Valores**

- **HONESTIDAD Y TRANSPARENCIA:** Es indispensable que los ejecutivos a todo nivel proyecten la honestidad y transparencia, de esta manera el cliente final se sentirá respaldado en todo el proceso.
- **SOLIDARIDAD Y LEALTAD:** Para un proceso eficaz es necesario que exista un adecuado flujo de la información apoyado en el equipo humano. De esta manera lograremos reflejar al cliente final la lealtad que puede traducirse en un cliente Fiel.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Al tener un proceso operativo dividido en varios departamentos, es fundamental que exista un adecuado flujo de la información, que permita que los objetivos plantados sean cumplidos a su cabalidad. Por lo tanto el trabajo en equipo es vital para el logro de las metas.
- **RESPECTO Y RESPONSABILIDAD:** Es vital que el respeto se encuentre en todos los niveles para poder alcanzar los objetivos planeados, que sumado a la responsabilidad permitirá lograr que el Asegurado se encuentre respaldado, en todas las operaciones derivadas de una contratación de una póliza de seguros.
- **PERSEVERANCIA:** El equipo de Nova debe tener claro las metas y buscar alcanzarlas, pues constantemente la empresa proporciona capacitación a sus empleados con la finalidad de dotar de conocimientos idóneos para satisfacer al cliente y de esta forma ser una herramienta para el cumplimiento de objetivos.

### **2.1.4 Objetivos generales**

Los objetivos generales podemos dividirlos en cualitativos y cuantitativos. Los primeros son los más difíciles de cumplirlos pues debemos otorgar metas medibles a fin de poder controlarlos, mientras que a los segundos necesariamente deben conjugarse con los cualitativos para alcanzar un servicio de óptima calidad.

## **Objetivos Cualitativos**

En estos objetivos el conocimiento técnico y trato al cliente, constituyen la herramienta más usada para proyectar un alto nivel de servicio, entre los principales tenemos:

- Excelencia del servicio
- Compromiso
- Pro actividad
- Comunicación
- Profesionalismo

Para alcanzar los objetivos es necesario un esfuerzo que debe abarcar a todo el personal, en donde es indispensable tener un alto nivel de profesionalismo, para poder dar un servicio satisfactorio. Para ello la comunicación es indispensable para lograr que el compromiso que sumado al compañerismo permitan cumplir con todas las labores.

Estos objetivos Cualitativos nos ayudaran a cumplir con el objetivo central, llegar a ser el mejor Asesor de seguros, para ello se planean cada año metas cuantitativas a nivel de producción, tanto en renovaciones como en riesgos nuevos.

Nova Ecuador a fin de alcanzar sus objetivos cualitativos ha planteado varias metas que permite alcanzar dichos objetivos, los cuales se resumen en estas dos directrices centrales:

- Reuniones Semanales para tratar temas de interés global y particular,
- Determinar las principales barreras de las diferentes áreas de trabajo.

Lamentablemente no cuenta con un mecanismo que permitan cuantificar los problemas encontrados versus las metas cualitativas. Por lo tanto el presente trabajo busca normalizar bajo un modelo de cuantificación de horas de las tareas desarrolladas como por ejemplo: el tiempo de despacho de póliza al ejecutivo comercial una vez recibida la misma por parte de la Compañía Aseguradora no debe ser superior a 3 horas.

De esta manera lograremos por una parte delimitar tareas en un tiempo razonable y por otra determinar con exactitud los cuellos de botella que se general a lo largo de todo el proceso. Lo cual constituye un factor fundamental para agilizar el servicio, de una empresa que obligatoriamente debe tener estándares de calidad elevados en el servicio al cliente.

### **Objetivos cuantitativos**

NOVA ECUADOR busca contar con un equipo humano calificado, que permita proponer la mejor oferta para respaldar al patrimonio de empresas y personas, así como la seguridad individual de cada Cliente, es por ello que uno de sus objetivos medibles, es la capacitación constante a su fuerza laboral.

Por otra parte los presupuestos de gastos y producción constituyen los objetivos más fáciles de determinar de una manera cuantitativa, en los cuales se busca resumir todos los procesos de Nova Ecuador como son renovaciones, producción nueva, gastos administrativos, etc.

Cada año a nivel nacional se desarrollan planes para cada sucursal en los cuales se proyectan metas en producción y se restringen los gastos a fin de alcanzar un margen de utilidad razonable para la Nova Ecuador.

### **2.1.5 Estrategias**

Las estrategias constituyen los mecanismos más importantes a la hora de alcanzar los objetivos planteados, sin embargo es importante determinar los parámetros individuales que nos permite alcanzar las metas trazadas, detalle que analizaremos

en los párrafos subsiguientes. A continuación detallaremos las principales estrategias que en la actualidad constituyen una herramienta para alcanzar las metas trazadas.

- **EQUIPO HUMANO CALIFICADO:** Como habíamos ya adelantado en el punto anterior y basados en los valores y objetivos, es necesario que el equipo de trabajo tenga conocimiento pleno de todas sus tareas, y sobre todo del producto que se está ofertando este acorde con los objetivos. Por lo antes mencionado Nova busca constantemente la capacitación en todas sus áreas de sus variados tipos de ejecutivos y empleados.
- **SOCIOS ESTRATÉGICOS:** El trabajar con aseguradoras que permitan dar tranquilidad a nuestros asegurados, es un factor primordial para poder dar un óptimo servicio. Pues una entrega rápida, un cobro oportuno y una liquidación de siniestros ágil, permitirá que nuestros clientes se sientan seguros y respaldados por su Asesor. Un ejemplo de socio estratégico es Banco Pichincha, pues Nova Ecuador proporciona el asesoramiento a todas las cuentas a los clientes del mayor banco a nivel nacional.

Es importante destacar que en este punto trabajar con Aseguradoras que nos permitan cumplir con los tiempos de entrega es vital para proyectar una imagen de una Compañía Asesora Líder del mercado, para ello Nova Ecuador debe medir periódicamente el cumplimiento de las Aseguradoras ante sus necesidades particulares como productos y agilidad.

- **SUSCRIPCIÓN RESPONSABLE:** Nova Ecuador busca una suscripción de riesgos que no presenten niveles de siniestralidad altos, ni por frecuencia ni por severidad y que su historial de pagos no reflejen morosidad. También busca realizar alianzas estratégicas con suscripciones corporativas que permitan la captación de un volumen de prima constante, tal es el caso del Banco Pichincha, pues proporciona un asesoramiento para la suscripción de las pólizas, sobretodo en créditos hipotecarios y de vehículos, así se garantiza un ingreso constante.



### **2.1.6 Política**

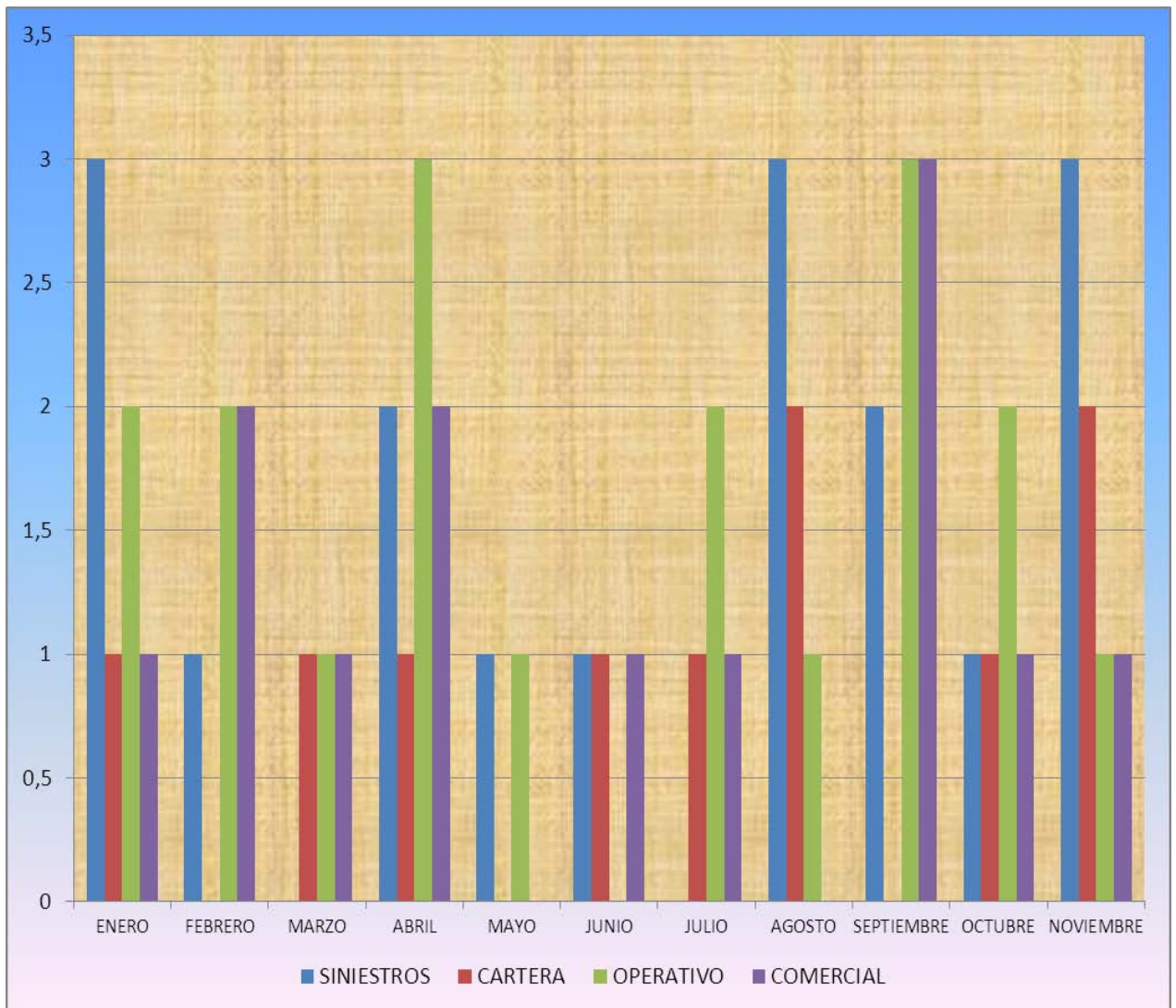
Los ejecutivos de Nova Ecuador tienen que desarrollar su función de asesor enmarcado en los principios y primordialmente cumpliendo los valores que son fundamentales. Debe tratar de conocer los objetivos de las entidades filiales para desarrollar valores agregados que se incluya en su oferta comercial y debe comprometerse a brindar el mejor servicio posible a todos los clientes actuales y potenciales, cumpliendo para ello todas directrices de la empresa tanto en el plano técnico como en el comercial y en lo personal.

## **2.2 Diagnóstico de la situación actual de NOVA ECUADOR**

Para poder realizar un diagnóstico de la situación actual, que nos permita realizar un análisis detallado en el siguiente capítulo, realizaremos una crítica constructiva sobre la percepción que tienen nuestros clientes, mediante un análisis de las quejas y sobre la situación interna y externa mediante el FODA.

### **2.2.1 Análisis histórico de quejas y reclamos de los clientes.**

QUEJAS RECIBIDAS POR CADA DEPARTAMENTO EN EL 2010

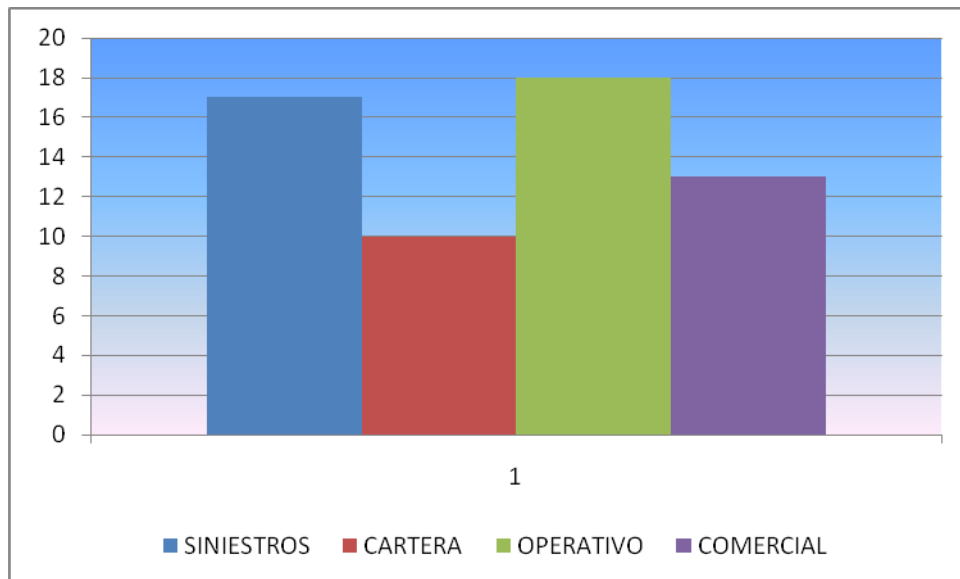


Fuente: NOVA ECUADOR

En este grafico hemos tomado el historial de quejas entre enero y noviembre de 2010 de los principales departamentos: siniestros, cartera, operativo y comercial. A lo largo de los meses se puede observar que el departamento operativo presenta la mayor barrera para el flujo de todo el proceso. El principal indicador de las quejas dentro del departamento operativo es el estancamiento en el despacho de pólizas y correspondencia tanto interna como externa. Que se traduce en renovaciones no realizadas a tiempo, en cobro de cuotas extemporánea, entrega de documentación tardía que retrasa todo el proceso operativo de la Compañía de Seguros, que finaliza con la percepción del cliente: “NO ME ATENDIERON BIEN”, lo cual es un agravio para una empresa de servicios como NOVA ECUADOR.

Predeciblemente el departamento de siniestros es uno de los que más quejas receipta, y esto se da, ya que la atención de reclamos es el momento crucial para medir el grado de servicio dentro del mercado asegurador. Es cuando el asegurado se enfrenta a las exclusiones de la póliza, deducible, obligaciones y derechos, que al momento de la suscripción pasan desapercibidos. La quejas en el área comercial, puede llegar a evidenciar la falencia de un ejecutivo al momento de explicar coberturas de una póliza, sin embargo es importante destacar que el Asegurado muchas ocasiones no presenta disponibilidad o atención al momento de la suscripción. Este particular básicamente se da, ya que el lenguaje de seguros es muy técnico para un cliente sin conocimientos de seguros.

### RESUMEN DE QUEJAS POR DEPARTAMENTOS



Fuente: NOVA ECUADOR

Finalmente el departamento de cartera es el que menos queja receipta esto se da principalmente debido a que el cobro de la cuota inicial se la realiza al momento de la firma del contrato en la mayoría de los casos y en caso de las cuotas financiadas la compañía de seguros es la que directamente realizar la gestión de cobranza.

## **2.2.2 Análisis FODA de NOVA ECUADOR**

Realizar un análisis FODA permitirá identificar el entorno en el cual se desarrolla Nova Ecuador y así poder plantificar posibles estrategias acorde al entorno del mercado y según la realidad en la cual se desenvuelve. El análisis interno permitirá identificar las barreras que se presentan en el día a día, para poder tomar acciones correctivas que nos permita identificar la ruta de la calidad, logrando así mejorar el servicio que se oferta y a la vez cumplir con los objetivos planteados.

### **2.2.2.1 Análisis interno**

En el análisis interno veremos primero las fortalezas, para de esta manera determinar nuestras ventajas ante la competencia y poder armar un plan estratégico competitivo y fácil de alcanzarlo.

#### **2.2.2.1.1 Fortalezas**

- NOVA ECUADOR es el segundo bróker más grande del Ecuador, siendo así uno de los más conocidos en todo el país, por lo que la gente se inclina por este bróker ya que tiene un gran prestigio, siendo beneficioso para la producción del mismo.
- Internamente NOVA ECUADOR posee un departamento de siniestros especializado en los siguientes campos:
  - 1) En reclamos de siniestros de Vehículos y Ramos Generales;
  - 2) En reclamos de Seguros de Vida y de Asistencia Médica.

Lo cual le permitirá a NOVA dar un gran valor agregado a sus productos y por ende seguridad a sus clientes de que sus reclamos o siniestros van a ser cubiertos de una manera responsable, ágil y eficiente. Esta empresa tiene una gran fortaleza que es pertenecer al grupo Pichincha, uno de los grupos económicos más grandes de todo el ECUADOR, por lo que es sumamente beneficioso ya que de este grupo proviene casi el 60% de de la cartera de clientes de NOVA ECUADOR, que permite dar un

soporte a los clientes externos del grupo, pues negociar un cliente individual no tiene fuerza ante toda la producción que puede generar Nova Ecuador.

#### **2.2.2.1.2 Debilidades**

Este punto necesariamente es el que más atención debemos prestar es donde encontramos nuestro punto débil, que puede ser aprovechado por la competencia para ganar mercado.

- Dentro de los procedimientos del área operativa de NOVA existe cierto estancamiento, ya que el trabajo que ellos realizan no lo hacen en el tiempo adecuado, como son:
  - 1) La demora en la entrega de los documentos del cliente a la aseguradora para la emisión de la póliza,
  - 2) La falta de actitud para presionar a las aseguradoras para que realicen la emisión en el tiempo óptimo o adecuado, y
  - 3) La demora en el despacho de la póliza que luego será entregada al ejecutivo comercial para que realice el cobro. Y ya que existe demora en estas tres operaciones o procedimientos, los clientes sienten que NOVA no brinda un buen servicio.

La rapidez en una empresa de servicio es el termómetro de medición si el trabajo se está realizando adecuadamente, por ello se sugiere identificar tiempos de entrega a fin de se entregue los documentos de una manera rápida.

- Una gran debilidad es la disputa que existe dentro de la empresa entre los empleados que trabajan en el área de operaciones y los empleados que trabajan en el área comercial, lo cual se contrapone con los valores institucionales. Para este gran obstáculo es primordial transmitir a los empleados las metas de NOVA ECUADOR como empresa asesora de seguros, a fin de que todos se identifiquen con las metas.

### **2.2.2.2 Análisis externo**

Este análisis permitirá plantear objetivos acorde a la realidad del mercado, pues sería ilógico plantear metas que no podrán ser cumplidas por factores externos que no podrán ser modificados ni por la alta gerencia.

#### **2.2.2.2.1 Oportunidades**

Las oportunidades nos ayudarán a identificar donde se encuentra el mercado potencial al cual deberemos atacar:

- 2 El aumento de créditos en el sector bancario: Es innegable que a partir de la exigencia de asegurar el bien que está financiando, el mercado asegurador ha experimentado un crecimiento considerable. Este comportamiento permitirá que las primas puedan crecer cada año, acorde al porcentaje de crédito que el sistema financiero proyecta crecer año a año.
- 3 Desastres naturales: Terremotos, Maremotos, Erupciones volcánicas, etc. han dejado cuantiosas pérdidas económicas que han afectado al patrimonio de personas, por lo tanto crear la necesidad de salvaguardar sus pertenencias es una gran oportunidad que debe ser aprovechada por las áreas comerciales.
- 4 Inseguridad: Lo altos niveles de inseguridad presentados ha encendido una alarma entre los ciudadanos que a fin de salvaguardar su patrimonio buscan protegerse ante eventuales pérdidas contratando una póliza de seguros.
- 5 Incremento de obras públicas: El aumento de presupuesto para carreteras ha generado fuentes de trabajo que ha aumentado el crecimiento del primaje de Fianzas, dado que la Ley de Contratación Pública exige la garantía de la obra con una póliza de Seguros.

#### **2.2.2.2.2 Amenazas**

- Situación política-económica: La situación del Ecuador en los últimos años ha creado un nivel de inestabilidad que no permite realizar una planificación

potencialmente alcanzable, ya que muchos cuentas se ven comprometidas ante la falta de liquidez de los asegurados, por ello se terminan contratos de seguros.

- Saturación de Asesores de Seguros: Lamentablemente en el mercado asegurador, en los últimos años se ha elevado considerablemente el número de credenciales para los asesores de seguros. lo cual ha llevado a redistribución del primaje nacional, ante una oferta de Brókeres cada vez más creciente, donde la captación de clientes se ha convertido en un verdadero campo de batalla.

Por otra parte esta proliferación de asesores, en algunos casos, no cuentan con conocimientos sólidos sobre el tema de seguros que ha posicionado al mercado asegurador como un servicio que oculta información a la hora de comercializar los productos. Siendo el problema central la falta de información a la hora de vender una póliza de seguros, ya que por cerrar un negocio de manera rápida se omite explicaciones sobre los deberes de los asegurados.

- Incremento del costo de seguro: Los atentados terroristas, el incremento de los desastres naturales, han provocado que los reaseguros internacionales, en pro de equilibrar la balanza primas vs siniestros, suban las tasas, que necesariamente deben ser trasladadas al cliente final.

## CAPÍTULO III

### RUTA DE LA CALIDAD

A lo largo de este trabajo se ha planteado la necesidad de diseñar la ruta de calidad, que comprometa a todos los departamentos y al personal que conforma NOVA ECUADOR, a fin de mejorar considerablemente la calidad del servicio.

Durante este capítulo se buscará trazar la ruta de la calidad, la misma que deberá contar con el respaldo de toda la organización, es decir debe trasladarse a todas las instancias y procesos del plan estratégico.

En el siguiente cuadro se esboza las herramienta que permitirá trazar la ruta de la calidad, sin embargo los últimos tres puntos no podrán ser verificados, ya que requieren la puesta en marcha de un proyecto a nivel institucional. Sin embargo, se buscará dar posibles soluciones empíricas a fin de proyectar una potencial solución.

<b>HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA LA RUTA DE LA CALIDAD</b>									
Ruta de la Calidad	Herramientas de control	Histograma	Hoja de Verificación	Diagrama Pareto	Diagrama Causa - Efecto	Diagrama Dispersión	Gráfica de Control	Estratificación	Diagrama de Flujo
1. Determinar el Proyecto									
2. Describir el Problema			√	√	√				
3. Analizar las Causas								√	
4. Establecer Contramedidas			√						
5. Ejecutar Contramedidas									√



### **3.1 Determinar el proyecto**

A lo largo de este trabajo, se ha buscado enmarcar el correcto funcionamiento del mercado asegurador, la dinámica entre asegurado-broker- aseguradora, que nos permita encontrar las barreras de un correcto flujo dentro del proceso de NOVA ECUADOR. Una póliza de seguros es un bien intangible cuya medición de servicio óptimo requiere fundamentalmente del cumplimiento de los tiempos de entrega, los mismos que, muchas veces, están en función de la agilidad de la Aseguradora. Es por ello que es importante realizar un análisis interno de NOVA ECUADOR, que nos permita determinar con claridad los principales problemas a fin de otorgar soluciones concretas y acorde a los recursos disponibles.

### **3.2 Describir el problema.**

A lo largo de los capítulos anteriores, se ha recalcado la importancia de un servicio ágil, sin embargo existen otros factores que han incidido en la apreciación del asegurado como un buen o mal producto. Tal es el caso de:

- Conocimiento de la oferta de productos,
- Seguimiento en los diferentes procesos como pagos, siniestros y renovaciones.

Para ello hemos realizado una medición del impacto de los principales errores en cada departamento que conforma NOVA ECUADOR.

#### **Diagrama de Pareto.**

El siguiente diagrama nos permitirá averiguar el grado de importancia que tienen los diferentes departamentos que están involucrados en el bajo desempeño de la empresa, tomando como referencia el costo que implica cada acción errada. En el siguiente cuadro, la mayor incidencia se centra en el incumplimiento comercial, lo cual nos genera un déficit presupuestario, ya que la proyección de gastos debe experimentar un ajuste a lo largo de los meses para no afectar la utilidad proyectada.

Sin embargo, existe otro departamento que genera una pérdida de oportunidad, como es el de Renovaciones, ya que no existe un seguimiento de las pólizas a vencer, y esto genera una inconformidad al asegurado, ya que en ciertos casos existen siniestros y la póliza no ha tenido cobertura, pues ya terminó la vigencia, o simplemente el asegurado renueva con otro Broker de seguro. Lo cual nos afecta en la producción generada en un periodo determinado.

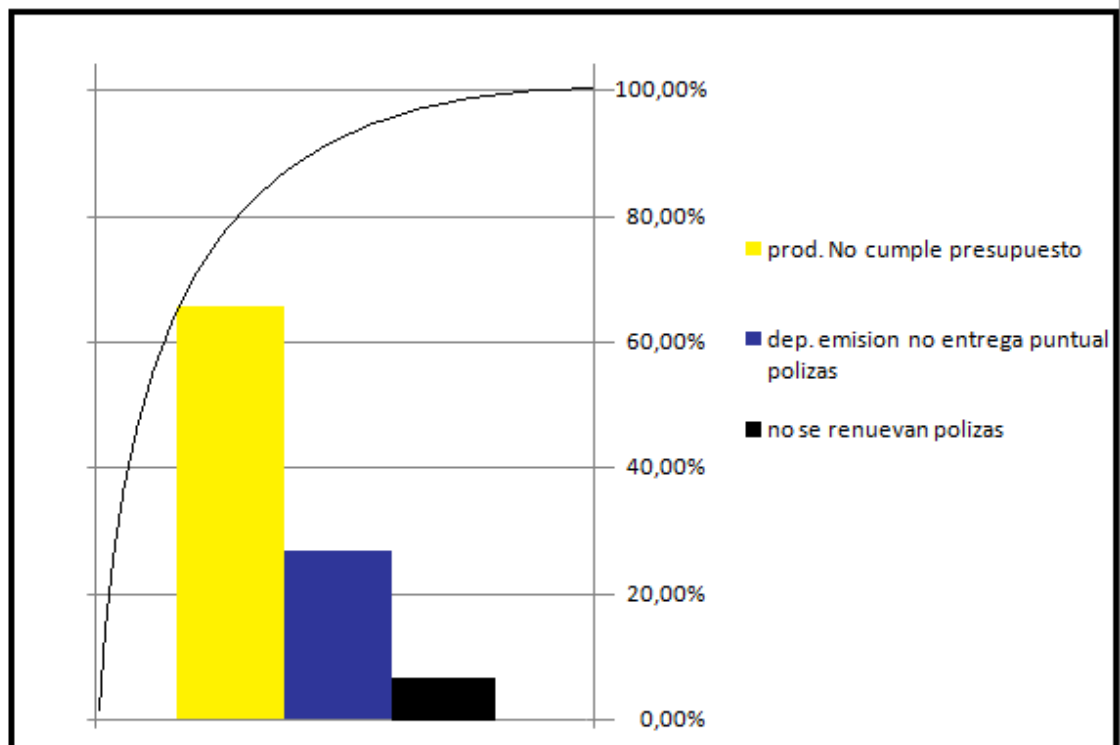
Por último el departamento de emisión, no despachan la póliza en un tiempo prudencial, lo cual ha provocado que el asegurado desista de la póliza de seguros. En este punto es importante realizar un seguimiento a las aseguradoras, pues el cuello de botella puede hallarse en el despacho de la Compañía de Seguros.

<b>Defectos observados en el proceso de aseguramiento en NOVA ecuador, desde el 1 de Enero de 2009 hasta 1 de enero de 2010</b>		
<b>Tipo de Defecto</b>	<b>Nº de Defectos</b>	<b>Costo</b>
* Producción no cumple con presupuesto	meses sin cumplir	\$ 5.300
	6	
* Departamento de Emisión no entrega oportunamente pólizas y clientes no requieren	Nº de pólizas anuladas	\$ 560
	15	
* Departamento de renovaciones no renueva pólizas oportunamente, se van a la competencia	Nº pólizas no renovadas	\$ 2.173
	53	

En los siguientes cuadros se aclara que una falencia en el área comercial, puede desencadenar un desequilibrio presupuestario, ya que las renovaciones como producción nueva inciden en mayor proporción que un error en el área operativa. Por lo tanto es vital que la alta gerencia revise las metas comerciales, pues puede ser muy elevadas ante en entorno económico de cada sucursal. Sin embargo no se deberá descuidar el control de las gestiones comerciales realizadas por cada asesor, pues

pueden existir casos en los cuales los ejecutivos comerciales no focalicen sus esfuerzos a la obtención de nuevos riesgos o a la renovación de los ya suscritos.

<b>Ordenación y cálculos de los porcentajes relativos y acumulados</b>			
<b>Tipo de Defecto</b>	<b>Costo</b>	<b>% Relativo</b>	<b>% Acumulado</b>
* Departamento de ventas no cumple con presupuesto	\$ 5.300	65,98	65,98
* Departamento de Emisión no entrega oportunamente pólizas y clientes no requieren	\$ 2.173	27,05	93,03
* Departamento de renovaciones no renueva pólizas oportunamente, se van a la competencia	\$ 560	6,97	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.033</b>		



Como lo evidencia el gráfico anterior, las decisiones y operaciones realizadas por el Departamento de Producción generan un mayor costo para la empresa.

## **Diagrama de Causa – Efecto.**

Con este diagrama se busca establecer la causa que originan la descoordinación de los procesos internos, para ello analizaremos los principales departamentos:

### **Departamento de Ventas:**

El asesor comercial es el principal enlace entre el asegurado y la Compañía de seguros, es por ello que toda la responsabilidad del dominio de las coberturas de la póliza y la elección de un producto idóneo para las necesidades del cliente, recae sobre el ejecutivo comercial. Un mal asesoramiento puede llevar a la percepción de que la contratación de una póliza de seguros es un gasto innecesario más que una inversión, pues a la hora de un reclamo o siniestro la póliza contratada no cubre el riesgo para la cual yo la adquirí. Siendo la realidad el desconocimiento de las obligaciones que debe tener todo asegurado. Otro caso común, es el desconocimiento de lo que está vendiendo el ejecutivo, lo cual constituye un problema grave, que puede transformarse en la pérdida de una cartera importante de clientes.

El no contar con la información correcta de un cliente, puede acarrear problemas en el área de cobranza, ya que al realizar la gestión de cobro no se puede localizar al Asegurado, generando un retraso en el pago de primas y por ende el retiro de una cobertura. Por otro lado al momento de realizar una renovaciones no se contactara al cliente, y se perderá dicha suscripción.

### **Departamento de Siniestros:**

El departamento de siniestros es en donde se evidencian la mayor cantidad de errores de los otros departamentos, como veremos detallados a continuación:

- Siniestros versus Cartera: El no pago de primas ocasiona cancelaciones y por lo tanto retiro de cobertura de un bien.

- Siniestros versus comercial: El asegurado al momento de reportar un accidente o evento fortuito se entera de algunas obligaciones de las pólizas, que ocasiona inconformidad.
- Siniestros versus Operativo: Es fundamentar la sincronización entre estos dos departamentos ya que la entrega oportuna de los documentos necesarios en un siniestro es el parámetro de medición en la agilidad en el servicio.

Cabe recalcar que el departamento de Siniestros también es un actor dentro de la descoordinación de procesos, ya que muchas veces delegan información a los ejecutivos de ventas sobre el estado de un siniestro como es cotizar, informar sobre el trámite para una liquidación, etc. En lugar de tomar acciones concretas.

### **Gerencia:**

La Gerencia es el motor que debe mantener dinámica toda la organización, es la encargada de velar por el correcto funcionamiento y correlación entre los departamentos. Bajo este esquema se ha detectado que existen problemas internos por la falta de empatía entre los departamentos, barrera que debe ser superada desde acciones correctivas y preventivas que deben ser tomadas desde la gerencia. Sumado a un apoyo a todas las áreas en todas las etapas y tareas que cada uno de los departamentos tienen.

### **Renovaciones:**

Las renovaciones pueden llegar a ser un buen parámetro de medición sobre la gestión realizada durante el tiempo de cobertura, por lo tanto el no renovar una póliza no solo afecta al presupuesto comercial sino también al parámetro de medición de un buen servicio. Lamentablemente se ha detectado que existe un alto porcentaje de pólizas que no se renuevan por descuido de este departamento, lo cual se traduce en pérdida de ingresos que afecta al presupuesto total.

## Departamento Operativo:

El principal problema detectado es la falta de coordinación en el despacho de pólizas, lo cual genera incertidumbre al cliente final que puede optar por la resistencia de la póliza. Este departamento es el engranaje para el correcto funcionamiento entre todos los departamentos, es por ello que debemos prestar mayor importancia para su análisis, ya que el retraso en la documentación puede alterar considerablemente el desempeño del resto de departamentos, además de generar discordia interna. Dentro de NOVA ECUADOR, constituye una gran barrera la falta de trabajo en equipo que se deriva de la descoordinación en este departamento.



### 3.3 Analizar las causas

En este punto se busca determinar las causas de una manera concreta, que nos permita la toma de decisiones acertadas, para ello hemos realizado un estudio de:

### **Estratificación.**

Mediante el análisis estadístico se busca identificar el elemento que mayor influencia en los problemas detectados en Nova Ecuador, mediante un análisis de datos obtenidos se ha resumido en el siguiente cuadro.

<b>RAMO DE PÓLIZA</b>	<b>NUMERO DE PÓLIZAS</b>	<b>PÓLIZAS NO RENOVADAS</b>	<b>% PÓLIZAS NO RENOVADAS</b>
Vida y AP	241	60	24,90%
Asistencia Medica	216	105	48,61%
Vehículos	398	129	32,41%
	855	294	

En este punto podemos ver que el porcentaje de pólizas no renovadas es menor en todos los casos, esto puede darse por dos factores claves:

- **Departamento de Renovaciones.** En este punto es importante analizar el desempeño del ejecutivo de este departamento, pues la falta de seguimiento puede dar como resultado la pérdida de una renovación que afecta al presupuesto comercial. Sin embargo no debemos olvidar que una información correcta sobre los datos del cliente es de suma importancia a la hora de contactar al asegurado, por ello una correcta suscripción puede traducirse un negocio renovado.
- **Departamento de siniestros:** Cuando un cliente tiene un reclamo es donde se mide la calidad del servicio, un pago oportuno, el asesorar correctamente marca la diferencia entre continuar o no con el servicio ya contratado. Por ello NOVA ECUADOR debe poner énfasis en una atención impecable a la hora de tramitar un siniestro.

El ramo que mayor índice de pólizas no renovados registra es el de Asistencia Médica, en donde un factor exógeno, como es la quiebre de compañías de medicina prepagada, ha influido en la motivación de contratar estos tipos de riesgos por parte de los asegurados.

En lo que respecta a ramos generales y vehículos existe un porcentaje de no renovación, bastante aceptable según el promedio registrado en el sistema asegurador. Sin embargo sería importante analizar los motivos de la falta de concretar la suscripción por un año más.

En el siguiente cuadro se evidencia los **principales y verdaderos motivos** por los cuales los clientes decidieron no renovar una póliza de seguros.

<b>RAMO DE POLIZA</b>	<b>*pólizas no renovadas por errores del D. Operativo</b>	<b>*pólizas no renovadas por errores del D. de Ventas</b>	<b>*pólizas no renovadas por errores del D. de Sinistros</b>	<b>Total pólizas no renovadas</b>	<b>% POLIZAS NO RENOVADAS por ramo</b>
Vida y AP	28	12	20	60	20,41%
Asistencia Medica	42	16	47	105	35,71%
Vehículos	78	30	21	129	43,88%
TOTAL pólizas no renovadas por ramo				294	
Pólizas no renovadas por departamento	<b>148</b>	58	88	294	Total pólizas no renovadas por departamento
% Pólizas no renovadas por departamento	<b>50,34%</b>	19,73%	29,93%		

\* Estos datos están sustentados en las respuestas de los clientes que no quisieron renovar sus pólizas.





Como podemos observar en el cuadro 1 los porcentajes de las pólizas no renovadas por ramo, no tienen una diferencia tan considerable; a diferencia de el cuadro 2 que muestra que un 50,34% de las pólizas que no se han renovado es responsabilidad del departamento operativo. Esto evidencia un descuido a la hora de realizar el seguimiento en una renovación, por lo que es preocupante la falta de control, por lo que se sugiere realizar indicadores para medir el desempeño de los ejecutivos en renovaciones.



### 3.4 Establecer contramedidas

En este punto se proponen las soluciones más óptimas para solucionar los problemas que existen dentro de los diferentes departamentos de NOVA ECUADOR.

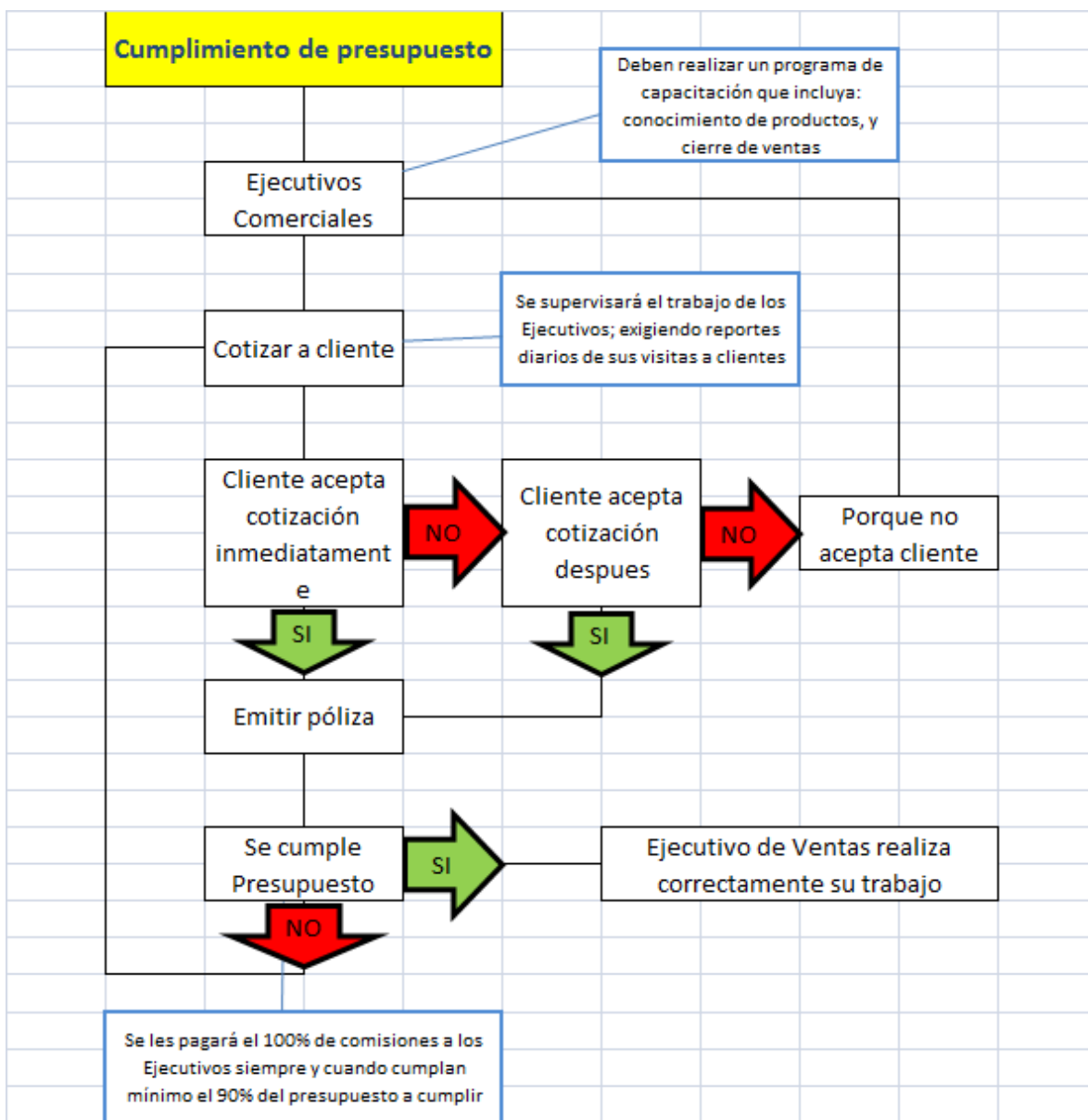
#### 3.4.1 Hoja de verificación

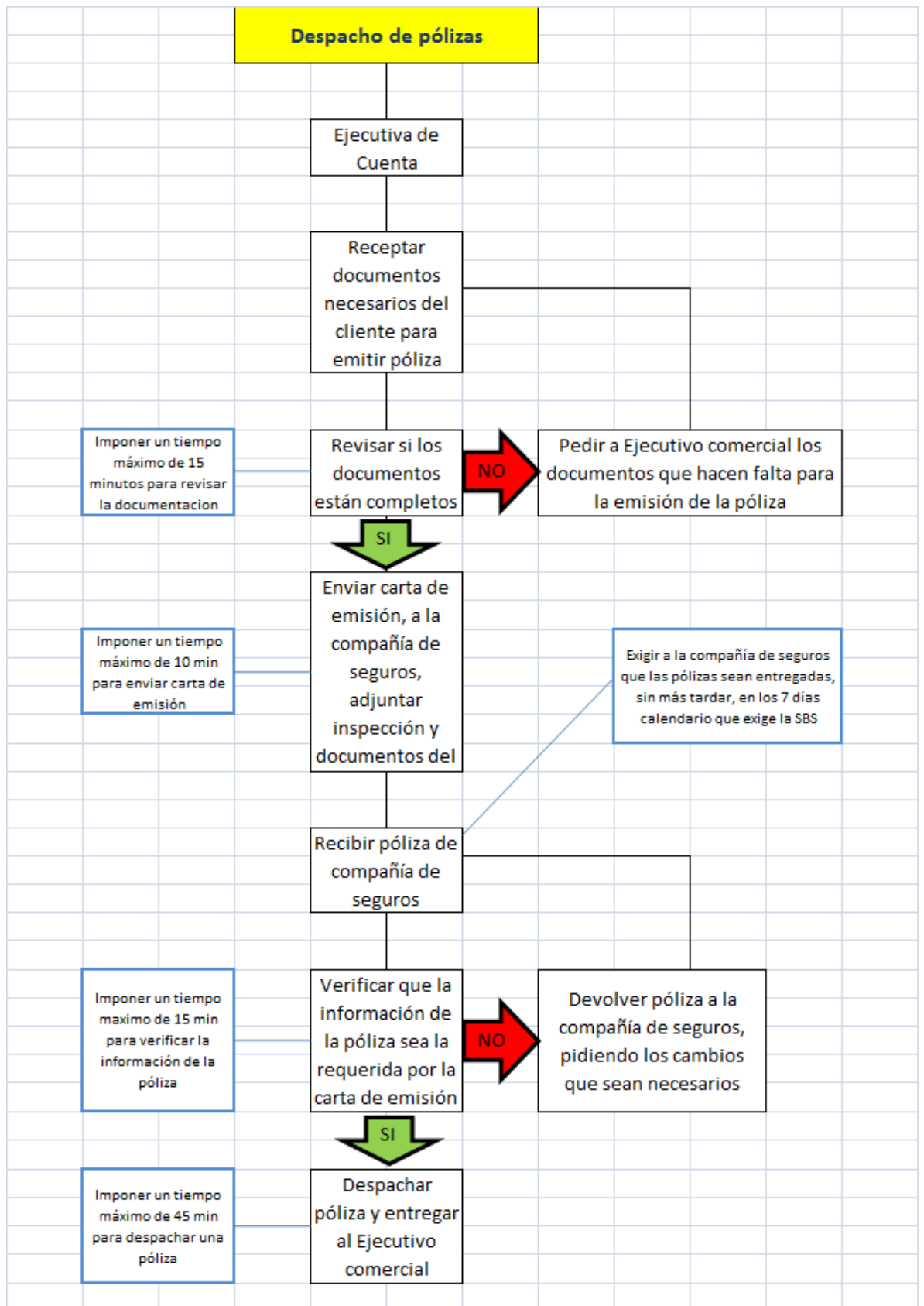
PROBLEMAS		CONTRAMEDIDAS
1) Departamento de Ventas no cumple con Presupuesto		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Pagar comisiones según cumplimiento de producción</li> <li>*Capacitar a Ejecutivos comerciales</li> <li>*Supervisar a Ejecutivos comerciales</li> </ul>
2) Departamento Operativo (Emisiones) no despacha oportunamente las pólizas		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Estandarizar tiempos de despacho de pólizas</li> <li>*Ser más exigentes con las compañías de seguros en la entrega de pólizas</li> <li>*Establecer peso en Remuneración</li> </ul>
3) Departamento de Renovaciones no renueva pólizas a tiempo, clientes van a competencia		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Verificar teléfonos y direcciones de clientes a renovar</li> <li>*Establecer sueldo variable de acuerdo a las renovaciones realizadas</li> <li>*Contactarse con cliente con un considerable tiempo de anticipación, antes de la renovación</li> </ul>
4) Departamento de Siniestros no asume responsabilidades y delega responsabilidades al Departamento de Ventas		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Delimitar las funciones del departamento de Siniestros, basadas en el cargo que desempeña el Asesor de Siniestros</li> </ul>

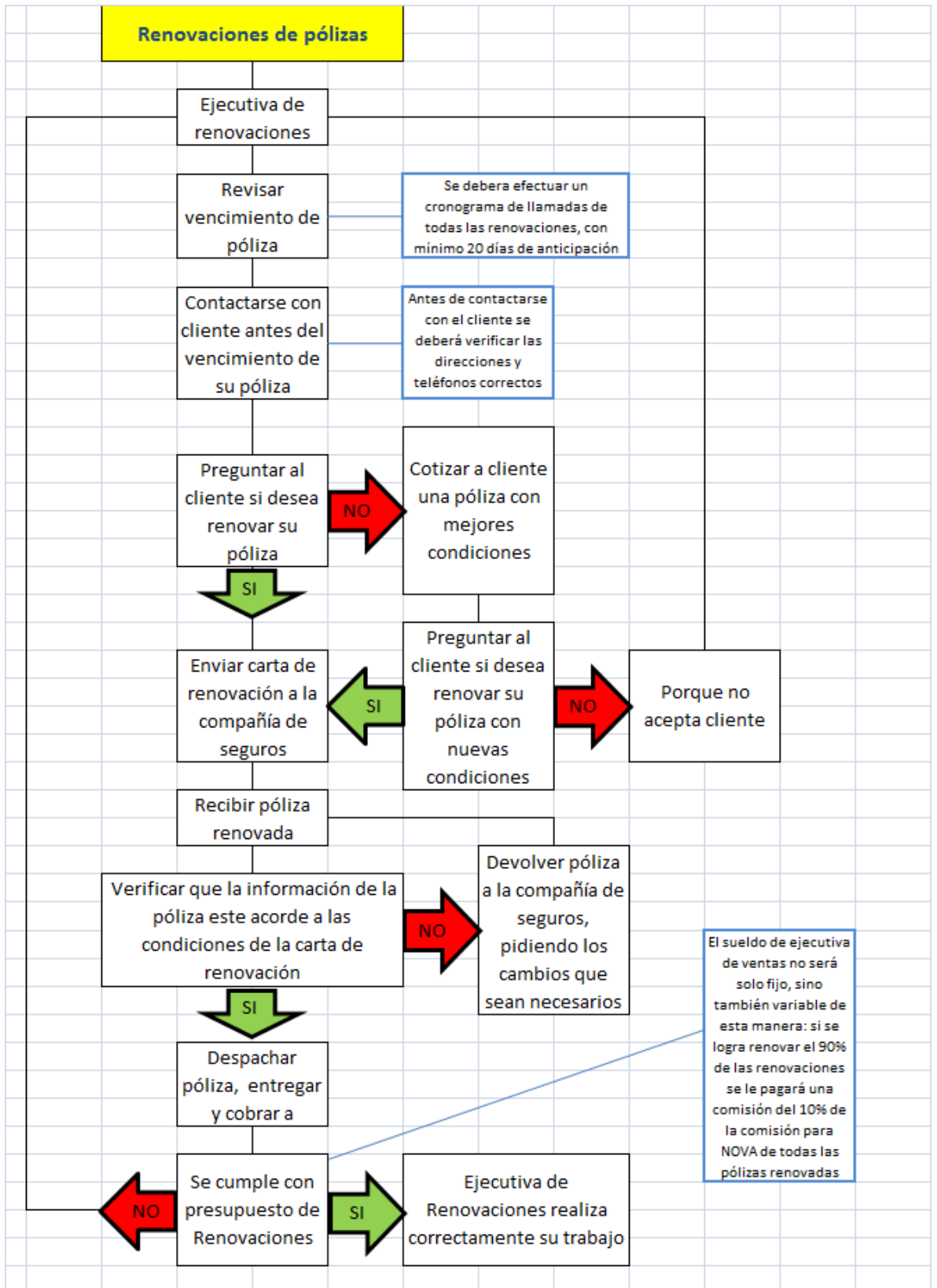
### 3.5 Ejecutar contramedidas

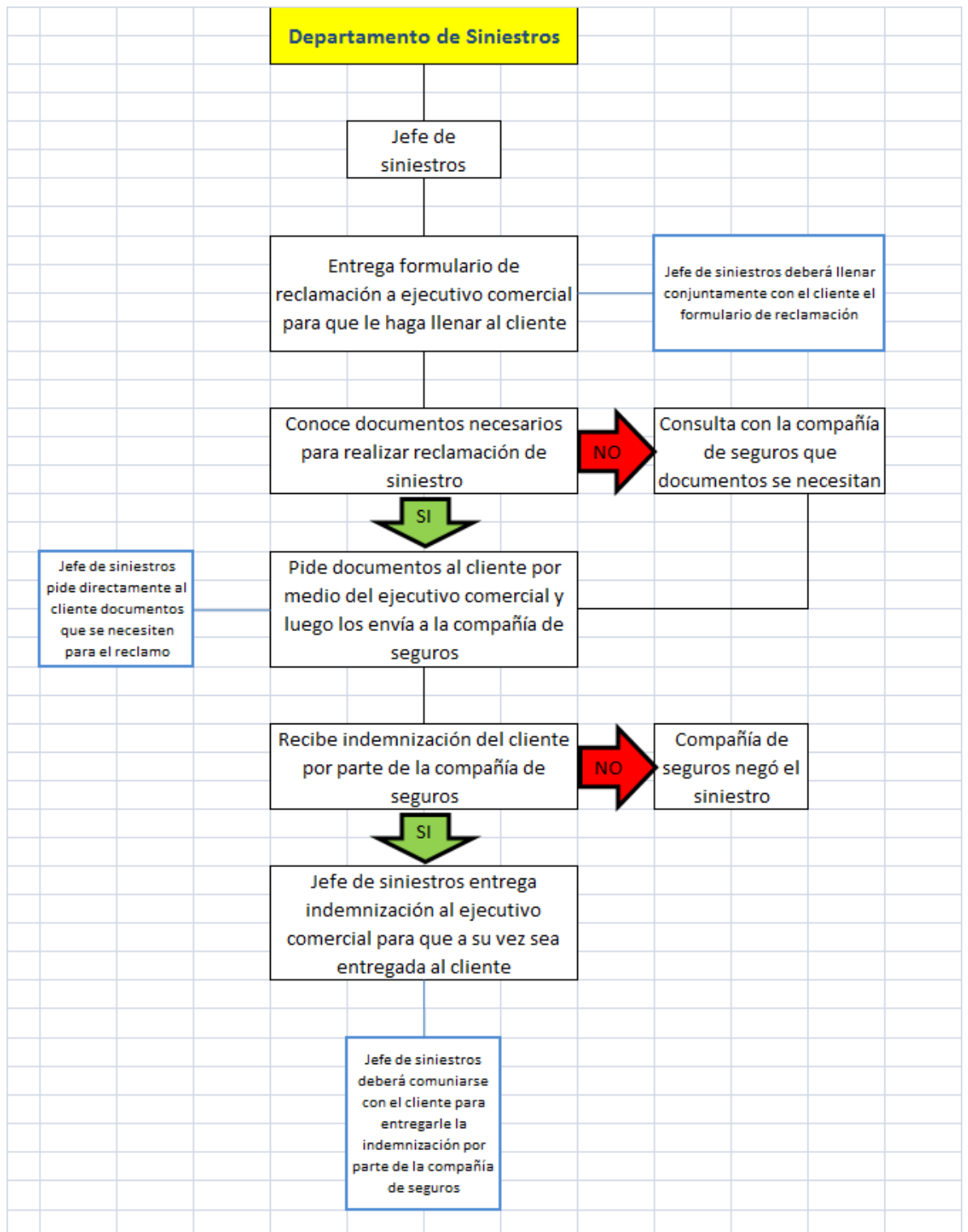
#### Diagrama de Flujo

Partiendo de los diagramas de procesos de cada departamento de la empresa, establecemos las contramedidas correspondientes, para el mejoramiento de la calidad del funcionamiento de cada departamento de NOVA ECUADOR.









Como podemos observar, gracias a la “Ruta de la Calidad” hemos podido identificar de manera cualitativa y cuantitativa, los errores que se venían cometiendo dentro de la empresa y que impedían que el proceso de asegurar a un cliente sea de lo más ágil y óptimo.

En resumen podemos recalcar, que existen dos departamentos los cuales debemos tomar muy en cuenta a la hora de Ejecutar las contramedidas correspondientes (sin descuidar el resto de departamentos), estos departamentos son: el Departamento Operativo y el Departamento de Ventas.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Dentro del ámbito asegurador hemos considerado que el éxito de NOVA ECUADOR se encuentra, en un servicio ágil, en el cual el asegurado (cliente) determina con su apreciación, si el producto y el servicio que se le brinda satisfacen de manera correcta sus necesidades. Basándonos en este concepto hemos querido, mediante “La Ruta de la Calidad”, solucionar los diferentes problemas que venía acarreado esta empresa en estos últimos años, en especial el problema de no cumplir con el presupuesto.

### **Después de realizada esta investigación, hemos llegado a las siguientes conclusiones:**

- En conclusión si la gerencia de NOVA ECUADOR no toma las acciones necesarias y adecuadas para mejorar la producción de la empresa, lo antes posible, todos los problemas que se han venido generando serán cada vez más grandes, y por ende se deberán tomar decisiones más drásticas para solucionarlos, como despidos, o simplemente el cierre de la sucursal de NOVA ECUADOR en la ciudad de Cuenca.
- Hemos llegado a la conclusión de que todos los departamentos están involucrados en el mal funcionamiento de la empresa, sin embargo el departamento de ventas es el departamento que más se encuentra comprometido con el problema principal de NOVA ECUADOR, que es el No Cumplimiento del Presupuesto, debido a que los asesores de ventas son el principal enlace con los clientes y por ello de ellos depende que el cliente no se lleve una mala percepción de la empresa, y también constituyen la fuerza de ventas la cual está encargada de conseguir el mayor número de clientes nuevos y así alcanzar el presupuesto.

**A lo largo del presente trabajo se ha llegado a las siguientes recomendaciones:**

- Se aconseja ejecutar las contramedidas propuestas en el proceso de “Cumplimiento de Presupuesto”:
  - o Los Ejecutivos comerciales deberán realizar un programa de capacitación que incluya: conocimiento total de los productos; y, entrenamiento en cierre de ventas.
  - o Se supervisará el trabajo de los ejecutivos comerciales, exigiéndoles reportes diarios.
  - o A los Ejecutivos comerciales se les pagará el 100% de comisiones siempre y cuando cumplan mínimo el 90% del presupuesto a cumplir por cada uno de ellos, caso contrario se les pagará solo el sueldo base sin comisiones.
  
- Ejecutar las contramedidas descritas en el proceso de “Despacho de pólizas”:
  - o En la actividad de “revisar si los documentos están completos” del proceso de Despacho de pólizas del departamento operativo, se deberá imponer un tiempo máximo de 15 minutos para revisar toda la documentación del cliente.
  - o Se impondrá un tiempo máximo de 10 minutos para que la ejecutiva de cuenta en el proceso de despacho de pólizas envíe una carta de emisión de la póliza de seguro de un cliente.
  - o El departamento de operaciones deberá exigir a la compañía de seguros que las pólizas sean entregadas, sin más tardar, en los 7 días calendario que exige la SBS.
  - o Se impondrá un tiempo máximo de 15 minutos para verificar que la información de la póliza enviada por la compañía de seguros esté acorde a la carta de emisión enviada por la ejecutiva de cuenta.
  - o Se deberá imponer un tiempo prudencial de 45 minutos para que el departamento operativo despache una póliza, desde que se recibió la misma hasta que haya sido entregada al asesor comercial.
  
- Se aconseja ejecutar las contramedidas propuestas en el proceso de “Renovaciones de pólizas”:



- Se deberá efectuar un cronograma de llamadas de todas las renovaciones, con un mínimo de 20 días de anticipación, antes del vencimiento de cada póliza.
  - Antes de que la ejecutiva de renovaciones se contacte con el cliente deberá verificar que las direcciones y teléfonos del cliente estén correctos.
  - El sueldo de la ejecutiva de renovaciones no será solo fijo, sino también será variable, ya que si la ejecutiva logra renovar el 90% de la cartera de clientes se le pagará un 10% de la comisión cobrada por NOVA Ecuador de cada póliza renovada.
- Se recomienda ejecutar las contramedidas descritas en el proceso de “Departamento de siniestros”:
- El jefe de siniestros ya no deberá entregar el formulario de reclamación al ejecutivo comercial para que a su vez le haga llenar al cliente; por el contrario el jefe de siniestros deberá llenar conjuntamente con el cliente el formulario de reclamación.
  - El jefe de siniestros deberá pedir directamente al cliente los documentos necesarios para proceder con el reclamo y no esperar a que el ejecutivo de ventas lo realice.

## Bibliografía

- GUARDIOLA, Lozano Antonio, Manual de Introducción al Seguro, Editorial Mapfre, 2001.
- SUMMERS, Donna C.S., Administración de la Calidad, Editorial Person Educación, México 2006.
- Cuaderno Docente del Dr. Mario Molina, Gerencia de Calidad y Productividad.
- Folleto de Trabajo, Escuela de Seguros, Team Builders.
- [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)
- [www.novaecuador.com](http://www.novaecuador.com)