



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO:  
PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL BRÓKER DE  
SEGUROS J. A. NARVÁEZ Y DISEÑO DE SUS INDICADORES DE  
GESTIÓN**

**AUTORAS:**

**NARVÁEZ CEPEDA, MARÍA DEL CARMEN**

**PAZMIÑO BAILLE, GUISELLA DENNISSE**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
INGENIERA COMERCIAL**

**TUTOR:**

**ING.BERMÚDEZ GALLEGOS, CHRISTIAN, MGS.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, María del Carmen Narvárez Cepeda y Guisella Pazmiño Baille, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**.

### **TUTOR**

---

**Ing. Bermúdez Gallegos, Christian, Mgs.**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Ing. Vergara Pereira, Darío Marcelo, Mgs.**

**Guayaquil, octubre 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras,  
**María del Carmen Narváez Cepeda  
Guisella Dennisse Pazmiño Baille**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación **Propuesta de Planeación Estratégica del Bróker de Seguros J.A. Narváez y Diseño de sus Indicadores de Gestión**, previo a la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, octubre 2014**

**AUTORAS**

---

**María del Carmen  
Narváez Cepeda**

---

**Guisella Dennisse  
Pazmiño Baille**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotras,  
**María del Carmen Narváez Cepeda  
Guisella Dennisse Pazmiño Baille**

Autorizamos a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución el Trabajo de Titulación: **Propuesta de Planeación Estratégica del Bróker de Seguros J.A. Narváez y Diseño de sus Indicadores de Gestión**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, octubre 2014**

**AUTORAS**

---

**María del Carmen**

**Narváez Cepeda**

---

**Guisella Dennisse**

**Pazmiño Baille**

## **AGRADECIMIENTO**

Este proyecto va dedica a Dios en primer lugar y a María mi madre del Cielo por haberme regalado la oportunidad de estar en este lugar y proporcionarme las herramientas necesarias para conseguir mis logros y objetivos profesionales.

Agradezco a todos aquellos que de alguna forma contribuyeron a la realización de este proyecto, a Guisella, mi compañera por su constante aporte para la ejecución del mismo.

A mis padres por haberme brindado la oportunidad de prepararme y estudiar en esta institución.

Agradezco a Carlos Melgarejo, por su constante contribución y apoyo en el cumplimiento de mis metas de vida, por su compañía y estabilidad durante este proyecto.

**María del Carmen Narvárez Cepeda**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por todas las capacidades puestas en mí, el amor puesto día a día en mi corazón y toda la vida puesta en mis sueños para que sean alcanzados.

A mi madre Carlotita de manera especial, por esforzarse para brindarme lo mejor y haber hecho posibles mis estudios dentro de esta institución.

A mi padre Gustavo (†), por estar omnipresente y brindarme los más sabios consejos que llevo guardados en el corazón.

A todas las personas que vieron en mí perseverancia, exaltó la participación de mis jefes A. Rosado y C. Muñoz, en los dos trabajos desempeñados durante mi carrera, por su apoyo siempre oportuno.

A María del Carmen Narváez, mi compañera de Trabajo de Titulación, por la oportunidad de compartir y desarrollar el presente tema en conjunto.

Mis fieles agradecimientos a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, a todos mis profesores, que en la trayectoria de mi carrera han sido el medio para cumplir mis objetivos profesionales.

**Guisella Dennisse Pazmiño Baille**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto va dedicado a Dios y mi padre, por su apertura para poder desarrollar este estudio, a su dedicación y constancia para iniciar y generar este negocio que ha sido la fuente de las oportunidades obtenidas a lo largo de mi vida personal y profesional. A Carlos Melgarejo, por su constante apoyo incondicional y ánimo en todo momento y a todos mis amigos y conocidos que hicieron posible la realización del mismo.

**María del Carmen Narváez Cepeda**

## **DEDICATORIA**

Siempre he pensado que todos los esfuerzos tienen un desencadenante en el futuro, éste trabajo se lo dedico a todos los días que están por venir, comprometiéndome en entregar mi mayor esfuerzo en consecución de obtener los mejores resultados en los diferentes escenarios que se presenten durante el camino de la vida.

**Guisella Dennisse Pazmiño Baille**





**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CALIFICACIÓN**

---

**Ing. Bermúdez Gallegos, Christian**

**TUTOR**

# ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	X
ABSTRACT .....	18
RESUMEN EJECUTIVO .....	20
CAPITULO 1 .....	22
1.1. INTRODUCCIÓN.....	22
1.2. PROBLEMÁTICA.....	23
1.2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	23
1.3. ANTECEDENTES .....	25
1.3.1. UBICACIÓN Y OFICINAS.....	25
1.3.2. PROCESOS INTERNOS .....	26
1.3.3. SEGUROS OFERTADOS.....	28
1.3.4. ORGANIGRAMA.....	30
1.3.5. DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	30
1.4. OBJETIVOS .....	31
1.4.1. OBJETIVO GENERAL .....	31
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	32
1.5. MARCO TEÓRICO.....	32
1.5.1. DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	32
1.5.2. EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	32
1.5.3. ÍNDICE DE TEORÍAS ORGANIZACIONALES.....	34
1.6. MARCO REFERENCIAL .....	35
1.7. MARCO CONCEPTUAL.....	42
1.8. MARCO LEGAL .....	44
1.9. METODOLOGÍA.....	45
1.9.1. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	45
1.9.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	46
1.9.3. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	46
1.9.4. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	47
CAPITULO 2 .....	48
2.1. ESTUDIO DE MERCADO .....	48
2.2. ANÁLISIS DE LOS CONSUMIDORES .....	48

2.3.	RESULTADOS ENCUESTAS.....	50
2.4.	COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH.....	55
2.5.	PERFIL DE LOS CLIENTES.....	55
2.6.	ENTREVISTA PROPIETARIO DEL NEGOCIO .....	55
2.7.	ANÁLISIS PORTER .....	56
2.8.	COMPETIDORES .....	58
2.9.	ASOCIACIÓN NACIONAL DE ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS (ANACSE).....	60
2.10.	CONCLUSION DEL ESTUDIO DE MERCADO .....	61
CAPITULO 3.....		62
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....		62
3.1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	62
3.1.1.	MISIÓN.....	62
3.1.2.	VISIÓN.....	62
3.1.3.	VALORES.....	63
3.1.4.	PROCESOS INTERNOS DE J.A. NARVÁEZ SEGUROS.....	63
3.2.	PERSPECTIVAS, MAPA ESTRATEGIO Y OBJETIVOS.....	65
3.3.	ASPECTOS LEGALES.....	66
3.3.1.	OBTENCIÓN DE CREDENCIAL.....	66
3.3.2.	REQUISITOS PARA LA OBTENCION DE CREDENCIAL.....	66
3.3.3.	PROCESO DE CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍA .....	67
3.3.4.	DOCUMENTACIÓN REQUERIDA.....	70
3.4.	ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DEL BRÓKER.....	71
3.4.1.	TABLA DE VALORACIÓN DE FACTORES PEST.....	71
3.4.2.	FODA DEL BRÓKER J.A. NARVÁEZ .....	74
3.4.3.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)...	75
3.4.4.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI) .....	76
3.4.5.	MATRIZ INTERNA EXTERNA (MIE) .....	77
3.5.	PLAN DE MARKETING .....	78
3.5.1.	COMPONENTES MARKETING MIX ACTUAL J.A. NARVÁEZ.....	79
3.5.2.	MATRIZ DEL MERCADO OBJETIVO.....	80
3.5.3.	OBJETIVOS DEL PLAN.....	81
3.5.4.	ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN DEL MARKETING MIX .....	83

3.5.5.	PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX .....	85
3.5.6.	PLAN DE INVERSION MARKETING MIX.....	87
3.6.	PLAN DE VENTAS.....	89
3.7.	PLAN OPERATIVO .....	90
3.7.1.	CALIDAD DE SERVICIOS .....	90
3.7.2.	SATISFACCÓN DEL CLIENTE.....	90
3.7.3.	FIDELIZACIÓN .....	90
3.7.4.	FACTORES DE ÉXITO DEL BRÓKER J.A. NARVAEZ .....	90
3.7.5.	DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO .....	91
3.7.6.	UBICACIÓN DEL PROYECTO (OFICINAS) .....	92
3.7.7.	DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE LA OFICINA .....	93
3.7.8.	SERVICIO OFERTADO .....	96
3.7.9.	NORMAS Y ESTÁNDARES.....	97
3.8.	PLAN TÉCNICO .....	99
3.9.	SINTESIS DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA.....	100
CAPITULO 4 .....		102
4.1.	DISEÑO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN .....	102
4.1.1.	PERSPECTIVA FINANCIERA .....	103
4.1.2.	PERSPECTIVA CLIENTE.....	104
4.1.3.	PERSPECTIVA PROCESOS.....	105
4.1.4.	PERSPECTIVA DEL RECURSO .....	106
4.2.	CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES.....	107
4.3.	BENEFICIOS DE LOS INDICADORES.....	107
4.4.	CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE INDICADORES.....	109
4.5.	SÍNTESIS DISEÑO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN .....	110
CAPITULO 5 .....		111
ESTUDIO FINANCIERO .....		111
5.1.	OBJETIVOS .....	111
5.2.	PROYECCIÓN DE VENTAS.....	111
5.3.	COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS .....	113
5.4.	INVERSIONES .....	114
5.5.	FINANCIAMIENTO.....	115

5.6.	ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO.....	116
5.7.	FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	117
5.8.	COSTO DE CAPITAL .....	118
5.9.	RETORNO DE LA INVERSIÓN .....	118
5.10.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (FACTOR VENTAS) .....	119
5.11.	SENSIBILIDAD ESCENARIO POSITIVO .....	120
5.12.	SENSIBILIDAD ESCENARIO NEGATIVO.....	121
5.13.	RESULTADO ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	123
5.14.	VIDA ÚTIL DEL PROYECTO.....	124
5.15.	SÍNTESIS DEL ESTUDIO FINANCIERO.....	125
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROYECTO .....	126
	RECOMENDACIONES .....	127
	BIBLIOGRAFÍA.....	128
	ANEXOS.....	130

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: ANTIGÜEDAD DE LOS CLIENTES.....	50
TABLA 2: VALORES.....	51
TABLA 3: NIVEL DE EFICIENCIA.....	52
TABLA 4: UBICACIÓN DE OFICINA.....	53
TABLA 5: RECOMENDACIÓN DEL SERVICIO.....	54
TABLA 6: ALPHA DE CRONBACH.....	55
TABLA 7: ANÁLISIS PEST.....	72
TABLA 8: RESULTADOS ANALISIS PEST.....	74
TABLA 9: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	75
TABLA 10: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	76
TABLA 11: MATRIZ INTERNA EXTERNA.....	77
TABLA 12: MATRIZ DE MERCADO OBJETIVO.....	80
TABLA 13: ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN MARKETING MIX.....	83
TABLA 14: PLAN OPERATIVO MARKETING MIX.....	85
TABLA 15: INCENTIVO VENDEDORES.....	89
TABLA 16: TABLA DE INCENTIVOS VENDEDORES.....	89
TABLA 17: FACTORES DE ÉXITO.....	91
TABLA 18: RECURSOS TECNOLÓGICOS.....	96
TABLA 19: PROVEEDORES.....	97
TABLA 20: COTIZACION MUEBLES Y ENSERES.....	99
TABLA 21: COTIZACION MUEBLES Y ENSERES.....	100
TABLA 22: PERSPECTIVA FINANCIERA.....	103
TABLA 23: PERSPECTIVA CLIENTE.....	104
TABLA 24: PERSPECTIVA DE PROCESOS.....	105
TABLA 25: PERSPECTIVA DEL RECURSO.....	106
TABLA 26: VALIDACIÓN DE INDICADORES.....	109
TABLA 27: PROYECCIÓN DE VENTAS.....	111
TABLA 28: COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS.....	113
TABLA 29: INVERSIONES.....	114
TABLA 30: INVERSIONES.....	115
TABLA 31: DATOS PRÉSTAMO CFN.....	115
TABLA 32: TABLA AMORTIZACIÓN.....	115
TABLA 33: ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO.....	116
TABLA 34: FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	117
TABLA 35: COSTO DE CAPITAL.....	118
TABLA 36: RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN.....	118

TABLA 37: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (VENTAS) .....	119
TABLA 38: FLUJO DE CAJA ESCENARIO POSITIVO .....	120
TABLA 39: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ESCENARIO POSITIVO .....	121
TABLA 40: FLUJO DE CAJA ESCENARIO NEGATIVO .....	122
TABLA 41: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ESCENARIO NEGATIVO .....	123
TABLA 42: RESULTADO ANÁLISIS SENSIBILIDAD .....	123

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: COBERTURA DE LOS SEGUROS EN EL ECUADOR.....	25
FIGURA 2: PROCESO DE RENOVACIÓN.....	27
FIGURA 3: PROCESO DE VENTA.....	28
FIGURA 4: SEGUROS OFERTADOS.....	29
FIGURA 5: ORGANIGRAMA.....	30
FIGURA 6: DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	31
FIGURA 7: PROCESO CONTRATO DE SEGURO.....	36
FIGURA 8: MERCADO DE LOS SEGUROS A NIVEL MUNDIAL.....	37
FIGURA 9: PARTICIPACION DEL MERCADO DE SEGUROS EN LATINOAMERICA Y EL CARIBE.....	39
FIGURA 10: ANTIGÜEDAD DE LOS CLIENTES.....	50
FIGURA 11: VALORES.....	51
FIGURA 12: NIVEL DE EFICIENCIA.....	52
FIGURA 13: UBICACIÓN OFICINA.....	53
FIGURA 14: RECOMENDACIÓN DEL SERVICIO.....	54
FIGURA 15: FUERZAS DE PORTER.....	56
FIGURA 16: IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE OTROS BRÓKERS.....	59
FIGURA 17: MAPA ESTRATEGICO.....	65
FIGURA 18: PROPUESTA DE ORGANIGRAMA.....	94
FIGURA 19: PROYECCIÓN DE VENTAS.....	112



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: OFICINA .....	26
ILUSTRACIÓN 2: OFICINA .....	26
ILUSTRACIÓN 3: REGISTRO DE INFORMACIÓN PARA COMPAÑIAS NUEVAS	68
ILUSTRACIÓN 4: REGISTRO DE USUARIO .....	68
ILUSTRACIÓN 5: FORMULARIO, INGRESO DE DOCUMENTACIÓN Y PAGO.....	69
ILUSTRACIÓN 6: REVISION NOTARIAL DEL PROCESO Y CITA .....	69
ILUSTRACIÓN 7: VALIDACIÓN Y EMISIÓN DE RUC.....	70
ILUSTRACIÓN 8: EMISIÓN DE EXPEDIENTE Y FIN DE TRÁMITE .....	70
ILUSTRACIÓN 9: UBICACIÓN GEOGRÁFICA OFICINA .....	92
ILUSTRACIÓN 10: SOFTWARE.....	95

## **ABSTRACT**

In this Final Project, we include the majority of areas within our university major with the purpose of presenting a set of skills developed in our knowledge in order to plan, organize, control, assign resources efficiently, improve processes, etc., as a way of creating a business environment so as to maximize the economic objectives. The J.A. Narvaez Insurance Broker Strategic Planning appears as an opportunity to apply the following study and lay the foundations to establish an expansion project for the company owners according to their objectives.

The following research work, which is broadly in line with a theoretical, explanatory and practical methodology, presents the concepts and current proposals that will help sustain the implementation of changes in order to improve the development of said broker. This Final Project consists of five chapters, which have been divided as follows:

Chapter I begins with our study's most important concept definition referenced by several authors and its evolution throughout time. Subsequently, we present an organizational theories index where our work is sustained due to the success of said theories. You can also find a key framework, where we expose the insurance behavior at a global, Latin America, Ecuadorian level, and the insurance client behavior following a concept index that will be used throughout this study. There is also a brief legal framework of the insurance situation in Ecuador, and we conclude stating the methodology to be used.

Chapter II begins with an insurance customer analysis, subsequently we present the results of the surveys making an analysis per each question carried out towards the population. Finally, we present an analysis of the

Ecuadorian insurance competition as part of the J.A. Narvaez broker market study.

Chapter III focuses on the most complex part of our Final Project. It begins with establishing a mission, vision and objectives for the broker, following a marketing plan where several concepts are addressed in order to define marketing and advertising strategies. We also establish factors that influence the external and internal environment of the company, define strategies with their own action plans and then we present the sales and operation plan where the short-term objectives of the company regarding sales and commission tables are described. Additionally, you can find in detail the resources that will be implemented in this new proposal, such as labor, investments, and space reorganization.

In Chapter IV we suggest the monitoring indicators design, review the goals set out in relationship with the levels of efficiency, and present the increased number of sold policies, lack of personnel, motivated staff and we take into account its incidence within the company to direct the efforts towards reducing the inefficiencies within the broker's processes.

Finally, Chapter V concludes with the financial plan where the budget, income statements and the feasibility indicators are proposed for the strategic planning proposal. We also explain the different situation scenarios.

## RESUMEN EJECUTIVO

En el presente Trabajo de Titulación incluimos la mayoría de ámbitos contemplados dentro de nuestra carrera universitaria con el fin de exponer una conjunción de habilidades desarrolladas en nuestro conocimiento para planear, organizar, controlar, asignar recursos de forma eficiente, optimizar procesos, etc., con el fin de generar un ambiente de negocio propicio donde las transacciones fluyan permitiendo maximizar los objetivos económicos. La Planeación Estratégica del Bróker de Seguros J.A. Narváez surge como una oportunidad para aplicar el presente estudio y asentar las bases para establecer un proyecto de expansión a los propietarios de la compañía acorde a sus objetivos.

Se presenta el siguiente trabajo investigativo , el cual se encuentra alineado a una metodología teórica, explicativa y práctica, los conceptos y las presentes propuestas servirán para sustentar la aplicación de cambios en miras de optimizar el desempeño de este bróker. El contenido del presente Trabajo de Titulación consta de cinco capítulos, los cuales se han dividido de la siguiente forma:

Capítulo I, se inicia con la definición del concepto más importante de nuestro estudio referenciado por varios autores y su evolución a medida del tiempo. Posterior a esto tenemos un índice de teorías organizacionales donde se sustenta nuestro trabajo debido al éxito de las mismas, también presentamos un marco referencial en el cual exponemos el comportamiento de seguros a nivel mundial, Latinoamérica, Ecuador , cómo se comporta el consumidor de seguros , seguido un índice de conceptos que se utilizarán durante el presente estudio, se presen también un breve marco legal de la situación seguros en Ecuador y terminamos indicando la metodología a utilizar

Capítulo II , se inicia con un análisis de los consumidores de seguros, posteriormente se exponen los resultados de las encuestas realizadas, mostrando los análisis por cada pregunta hecha hacia la población, finalmente se presenta un análisis de la competencia de seguros ecuatoriano, todo esto como parte del estudio de mercado del bróker J.A. Narváez

Capítulo III , se concentra la parte más extensa de nuestro presente Trabajo de Titulación, se inicia con el establecimiento de una misión, visión , objetivos del bróker, seguido del plan de marketing donde se enmarcan algunos conceptos para poder empezar a definir estrategias en cuanto a publicidad, se establece factores que influyen en el ambiente externo e interno de la compañía, se definen estrategias con sus respectivos planes de acción, posterior a esto tenemos el plan de ventas y operación donde se establecen objetivos perseguibles por la compañía referente a ventas, tablas de comisiones, también se detallan los recursos a incorporar en esta nueva propuesta tanto mano de obra como inversiones, reestructuración de espacios, y finalmente se culmina con el plan financiero donde se presentan presupuestos, estados de resultados e indicadores de viabilidad.

Capítulo IV , se propone el establecimiento de indicadores para cada cierto tiempo poder evaluar metas establecidas en relación a niveles de eficiencia, aumento del número de pólizas vendidas, ausencia de personal, personal motivado y ponderar su incidencia dentro de la compañía para orientar los esfuerzos hacia reducir ineficacias en los procesos del bróker.

# **CAPITULO 1**

## **1.1. INTRODUCCIÓN**

En 1940, se constituye en el Ecuador la primera compañía de seguros, llamada “La nacional compañía de seguros Generales S.A” la cual se encontraba respaldada por el grupo Generali, fundado en 1831 siendo una de mayores aseguradoras a nivel mundial con presencia en más de 60 países, atrayendo al mercado demás compañías internacionales quienes serían las que dominarían el mercado inicialmente. En Diciembre de 1933, se extiende la ley a la Superintendencia de bancos, dándole facultades de control sobre la actividad de los seguros; a partir de 1966 se publican los primeros decretos y en 1997 se configura la Ley general de compañías de seguros.

Las agencias productoras de seguros actúan como intermediario de las empresas de seguros sin estar directamente vinculado a alguna de ellas, son responsable de asesorar y conjuntar la brecha entre el cliente y a aseguradora con la finalidad de proporcionar y vender el programa de seguros apropiado de acuerdo a las necesidad del cliente.

El Bróker de seguros J.A. Narváez nace hace 19 años cuando el Sr. Alfredo Narváez luego de su experiencia como funcionario de seguro, habiendo aprobado el curso para el nombramiento de seguros, y contando con una cartera personal de clientes decide independizarse y mejorar sus posibilidades de crecimiento económico. Empieza con una cartera de aproximadamente de 25 clientes, conformándose hasta la actualidad con 120 clientes entre personas naturales y jurídicas. Obtenidos de contactos, amistades y referidos de clientes satisfechos, sus clientes han sido parte del crecimiento del Bróker. Cuenta con una tasa de renovación del 18% de la totalidad de la cartera, la cual se calcula entre un promedio de 20 a 25

clientes que mensualmente renuevan su programa de seguros. Sus ventas son generadas directamente por él como propietario y con un asociado comercial libre, el cual no tiene pautas de producción. El realiza la gestión de ventas, parte administrativa y la de dirección de la oficina.

Trabajan en conjunto dos secretarias y una ejecutiva, de las cuales las secretarias realizan gestiones administrativas, de cobros y seguimientos de pago de comisiones; la ejecutiva, su esposa, a su vez encuentra a su vez encargada del manejo de las cuentas de clientes importantes quienes son los principales generadores de los ingresos.

Con este estudio se propondrá una oportunidad de mejora para el productor de seguros. Se quiere desarrollar estrategias que ayuden alcanzar al negocio las metas, pero se quiere definir primeramente los objetivos iniciales con el fin de direccionar este negocio familiar a convertirse en una micro empresa. El proyecto busca plantear propuestas de crecimiento, aumento de personal, desarrollo de infraestructura adecuada y maximizar las ventas e ingresos trayendo consigo una mejor posición en el ranking de asesores productores.

## **1.2. PROBLEMÁTICA**

### **1.2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

En el Ecuador existen 39 empresas de seguros (aseguradoras) autorizadas de operar en el país y 11 en proceso de liquidación. Según informe actualizada de la SBS, actualizado Abril 14.

En la actualidad el mercado de los seguros ha tenido un crecimiento importante, existen de acuerdo al ranking de comisiones presentado por la Superintendencia de Bancos y seguros de los asesores productores, 277 agentes de seguros sin relación de dependencia a nivel nacional, datos al 31

de enero de 2013, donde Sr. Jorge Alfredo Narváez Matamoros, propietario del Bróker ocupa el puesto 95.

En el Bróker de seguros J.A. Narváez se evidencia la falta de planificación estrategia, la carencia de una misión y visión no ayuda a dirigir los esfuerzos al cumplimiento de sus metas y objetivos iniciales. Por otro lado la falta de infraestructura adecuada y sistematización de procesos que optimicen tiempo y recursos, causan retratos en atención a los clientes; la falta de una política de ventas y un correcto soporte administrativo trae como consecuencia el poco dinamismo del negocio y la desorganización por falta de procedimientos claros y óptimos traen consigo la falta de crecimiento del Bróker como tal.

### **1.2.2.DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

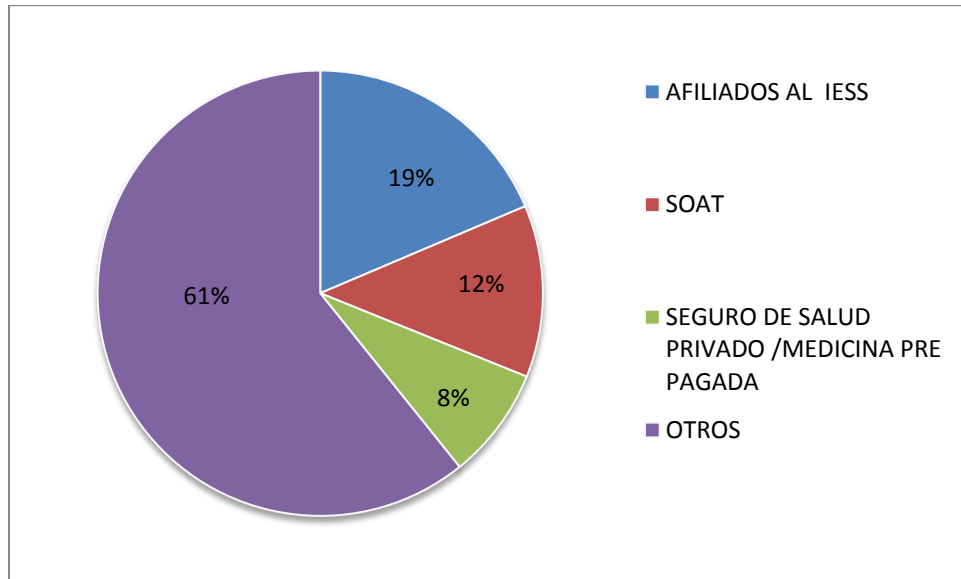
Esta investigación se desarrollara en la Agencia productora de Seguros “J.A. Narváez Seguros” ubicada en la Ciudad de Guayaquil.

### **1.2.3.JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Según estadísticas del IESS, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, a Mayo 2014, 2.9 millones de ecuatorianos se encuentran afiliados; alrededor de 2 millones de vehículos cuentan con el Seguro obligatorio de accidentes de tránsito, OAT y según el INEC, Instituto Nacional de estadísticas y Censos, 2010, en su última publicación estima que 1,3 ecuatorianos mantienen un seguro médico privado o seguro de medicina pre-pagada.



**FIGURA 1: COBERTURA DE LOS SEGUROS EN EL ECUADOR**



**FUENTE: LOS AUTORES**

Según estas cifras y datos del mercado, los seguros en el Ecuador tienen una tendencia creciente y los bróker alta competencia y altos niveles de oportunidades. Se propone en este proyecto la planificación estratégica del Bróker de seguros J.A Narváez porque se considera un alto potencial en el mercado, que al ser desarrollado estratégicamente podría tener resultados rentables y ser una fuente de ingresos importantes.

### **1.3. ANTECEDENTES**

#### **1.3.1. UBICACIÓN Y OFICINAS**

La oficina donde el bróker de seguros desempeña su actividad económica comercial es la Ciudadela Vernaza Norte manzana 5 solar 5, queda ubicada a media cuadra del centro comercial Mall del Sol.

### ILUSTRACIÓN 1: OFICINA



FUENTE: LOS AUTORES

### ILUSTRACIÓN 2: OFICINA



FUENTE: LOS AUTORES

## 1.3.2. PROCESOS INTERNOS

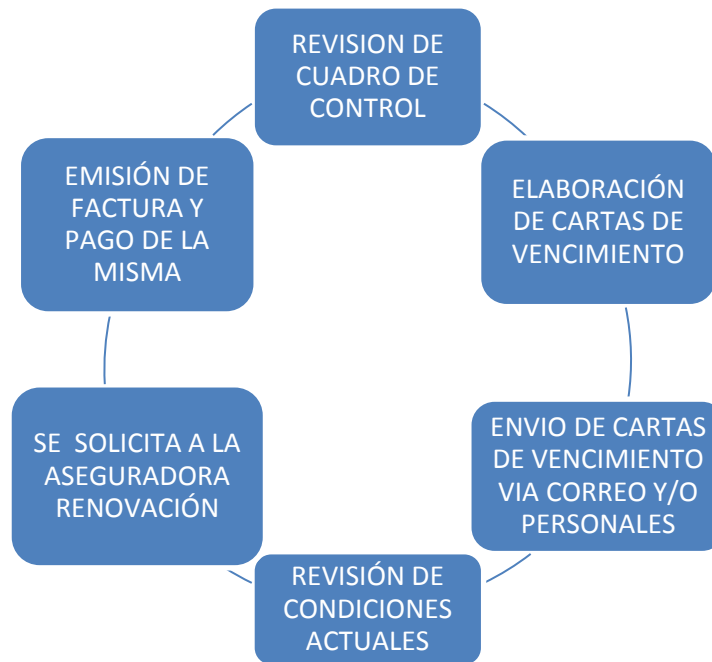
Dentro de la actividad del negocio, existen dos tipos de procedimientos que son el giro de la actividad económica que ejecuta el asesor productor de seguros, dichos procedimientos son el de renovación y venta por emisión de pólizas nuevas. El 95% de la actividad económica del

Bróker de seguros es por medio de renovaciones y el 5% restante es por venta de pólizas a clientes nuevos.

## A. RENOVACIONES

Quince días antes del Inicio de del mes se revisa el control de vencimientos en un libro, donde están anotadas cada una de las pólizas que se vencen en el mes en cuestión y se elaboran las cartas de vencimientos para enviarlas vía correo electrónico y/o físicas a los clientes. Se continúa el seguimiento por medio de gestión personal para conseguir las órdenes de renovación por parte del cliente. Se revisan condiciones que hayan cambiado en el transcurso del año y se pide por escrito a la aseguradora la renovación, posterior a esto se emite la factura y el cliente deberá pagarla.

FIGURA 2: PROCESO DE RENOVACIÓN



FUENTE: LOS AUTORES

## B. VENTA DE PÓLIZAS NUEVAS

Se pide la información del bien a asegurarse, se cotiza con diferentes compañías de seguros y se presenta al cliente las opciones más orientadas a sus necesidades, luego de aprobada la cotización se pide al cliente los documentos correspondientes a la emisión y se emite la póliza, se factura el servicio y el cliente deberá ejecutar el pago.

FIGURA 3: PROCESO DE VENTA



FUENTE: LOS AUTORES

### 1.3.3.SEGUROS OFERTADOS

Por medio de un contrato de agenciamiento debidamente aprobado por la superintendencia de Bancos y Seguros, entre la

compañía de seguros y el agente de seguros sin relación de dependencia y de la credencial otorgada por la misma entidad reguladora, No. 10042 se autoriza comercializar los ramos aprobados en cada una de las aseguradoras los cuales pueden ser vida, seguros generales, ramos técnicos y fianza. A continuación se describen los ramos autorizados por compañía de seguros a vender con mayor frecuencia:

**FIGURA 4: SEGUROS OFERTADOS**

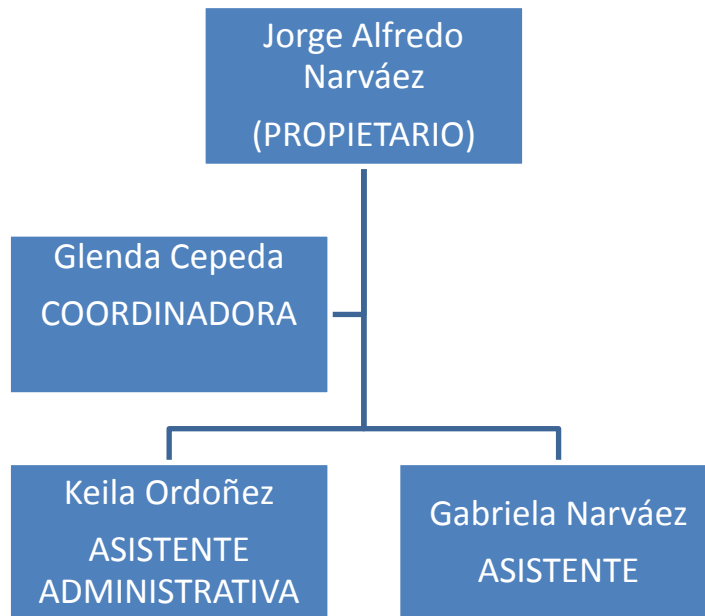


**FUENTE: LOS AUTORES**

### 1.3.4. ORGANIGRAMA

La estructura del bróker de seguros J.A. Narvárez, está conformada de la siguiente forma.

FIGURA 5: ORGANIGRAMA

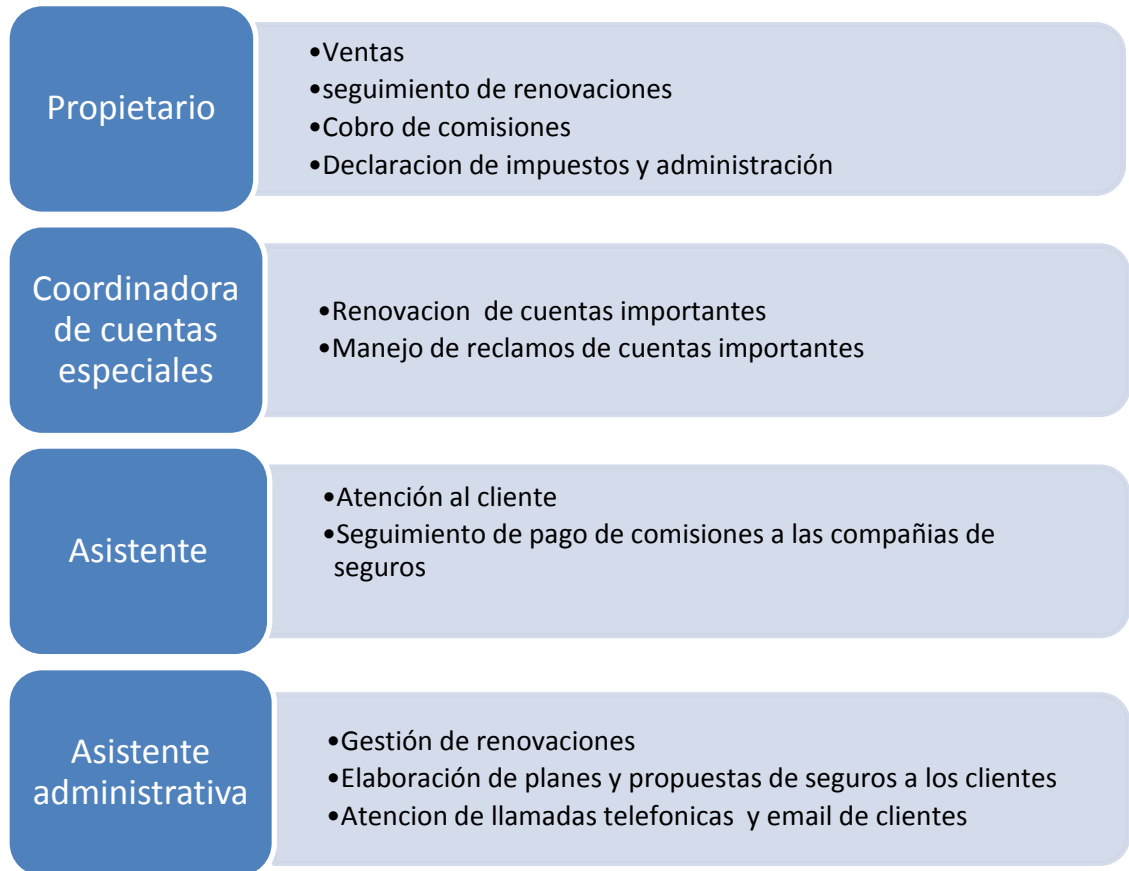


FUENTE: LOS AUTORES

### 1.3.5. DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Las actividades que desarrolla el Bróker de seguros están desarrolladas de la siguiente forma entre todos sus colaboradores:

**FIGURA 6: DESCRIPCIÓN DE CARGOS**



**FUENTE: LOS AUTORES**

## **1.4. OBJETIVOS**

Los objetivos presentados en esta propuesta son el objetivo general y los objetivos específicos detallados a continuación:

### **1.4.1.OBJETIVO GENERAL**

Proponer la planeación estratégica del Bróker de Seguros J.A. Narváez y el diseño de los indicadores de gestión.

## **1.4.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- A. Determinar la situación actual del Bróker J.A Narvález
- B. Realizar la propuesta de planificación estratégica.
- C. Diseño de los indicadores de gestión de la planificación estratégica.

## **1.5. MARCO TEÓRICO**

La planeación estratégica es un método que propone resultados a corto, mediano y largo plazo con el fin de estructurar las bases de la compañía en forma adecuada, para alcanzar los principios iniciales planteados en la misión y visión.

### **1.5.1.DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Josan (2005)**, define a la planeación estratégica como “un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias”

### **1.5.2.EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

- A. *Sun Tzu, “El Arte de la Guerra” (1772)*: Indica que general debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."
- B. *Von Neumann y Morgenstern (1948)*: Estudia la elección óptima del individuo cuando las circunstancias no están definidas de antemano y dependen del otros factores con los que se interacciona.



- C. *Drucker (1954)*: "La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener"
  
- D. *Alfred Chandler (1962)*: "La planeación estratégica es el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas"
  
- E. *Ansoff (1965)*: Considera que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, que definen la naturaleza esencial de los negocios en que la organización está involucrada y los negocios que planea para el futuro.
  
- F. *Rumelt (1974)*: Se refiere a la estrategia desde el punto de vista del direccionamiento de la organización; es decir, a partir de la relación entre la definición de los objetivos y la selección de los productos o servicios.
  
- G. *Para Daft (2004)*: La estrategia es el «plan de acción que establece la asignación de recursos y otras actividades para enfrentar el ambiente y ayudar a obtener las metas de la organización»

Desde épocas muy lejanas ha existido la necesidad del hombre de plantear técnicas frente ambientes de incertidumbre. La forma de proceder ha sido generar una rápida lista mental de estrategias, y a medida que se ha desarrollado el problema, el hombre ejecuta una sola de las previamente planteadas, escogiendo la que mejor se adapte a las circunstancias del momento.

La planeación estratégica surge como un concepto revolucionario que ayudó a la consecución de objetivos de las empresas, enfocándose principalmente en los procesos de las grandes, todo esto con el fin de preestablecer procedimientos para alcanzar los objetivos iniciales y evaluar cada cierto tiempo si los mismos están obteniendo rendimientos.

### **1.5.3. ÍNDICE DE TEORÍAS ORGANIZACIONALES**

- A. *Teoría clásica de la organización:* Se define al acto de administrar como “planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”...“No existe nada rígido ni absoluto, todo es cuestión de proporción.” Fayol (1916).
  
- B. *La Teoría de la gestión:* “Es solamente por medio de la ‘estandarización’ obligada de los procedimientos, de la adopción obligada de los mejores instrumentos y de las mejores condiciones de trabajo, y de la colaboración también obligada como se puede conseguir este trabajo más rápido. Y la obligación de hacer adoptar las normas y de conseguir esta colaboración corresponde únicamente a la dirección.” Taylor (1969).
  
- C. *Teoría del cambio:* Este enfoque parte de una Visión de Éxito, es decir de un cambio de largo plazo, imagen, objetivo, o macro-cambios se identifica un conjunto de resultados primarios, secundarios, terciarios, etc. Kurt Lewin (1940).
  
- D. *La Teoría del Caos:* Indica que una organización manejada en forma caótica, estará en un estado de revolución permanente, recibiendo de buen agrado la inestabilidad y creará la crisis como medio para trascender sus límites. Mintzberg (1998).

- E. *La Teoría de los Escenarios*: Captura varias imágenes del futuro, que en conjunto muestren las condiciones de incertidumbre que enfrentará una organización. Ringland (2003).
  
- F. *La Teoría de Juegos*: Estudia de manera formal y abstracta las decisiones óptimas que deben tomar diversos adversarios en conflicto, pudiendo definirse como el estudio de modelos matemáticos que describen el conflicto y la cooperación entre entes inteligentes que toman decisiones. Tales decisiones se consideran estratégicas, es decir, que los entes que participan en el juego actúan teniendo en cuenta las acciones que tomarían los demás. Fernández Rodríguez (2005).

Todas las teorías anteriormente mencionadas aportan al estudio de la presente planeación estratégica, en las Teoría de Juegos, Teoría de Escenarios, Teoría del Caos y Teoría del Cambio se incluye al entorno como un factor fundamental a la hora de establecer tácticas para mantenerse constantemente en competencia. La Teoría de Fayol, y la Teoría de la Gestión aportan al desarrollo de competencias internas dentro de las organizaciones para optimizar la utilización de recursos.

Conjugando conceptos de organización, estandarización, delimitación de actividades, estudio constante del entorno, técnicas de marketing - ventas, y comercialización se comienza a estructurar las bases con las que se referenciará el plan estratégico presente.

## **1.6. MARCO REFERENCIAL**

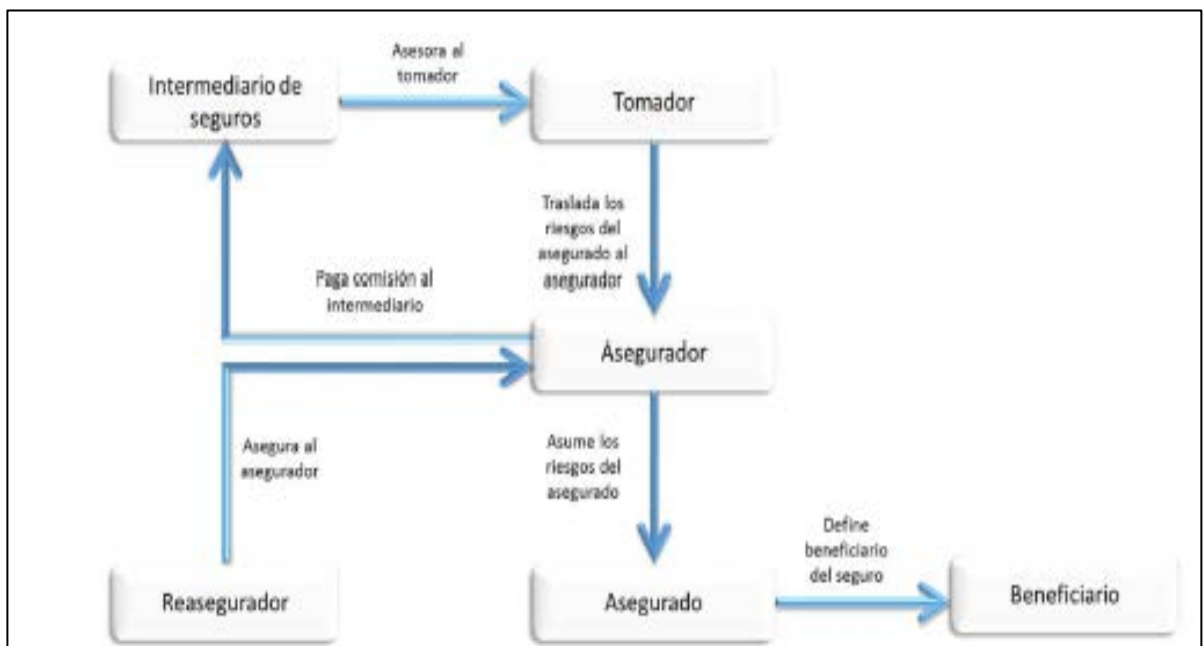
Se detallarán conceptos como contrato seguro, seguro, el ambiente mundial del sector, el sector seguros dentro de Latinoamérica y específicamente

Ecuador, se detalla la teoría del comportamiento del consumidor de seguro y el tipo de decisión al que se enfrenta el consumidor al elegir un seguro.

### Contrato de Seguro

En la negociación y manejo del seguro intervienen los siguientes actores: el asegurador, el tomador, el asegurado, el beneficiario, el intermediario de seguros y el reasegurador como puede observarse en la Figura (7). Son parte del contrato de seguro el asegurador y el tomador donde el asegurador es quien asume los riesgos y el tomador es quien traslada los riesgos. Mejía Delgado (2011).

FIGURA 7: PROCESO CONTRATO DE SEGURO



FUENTE: BUSTAMANTE, 2013.

### Un seguro:

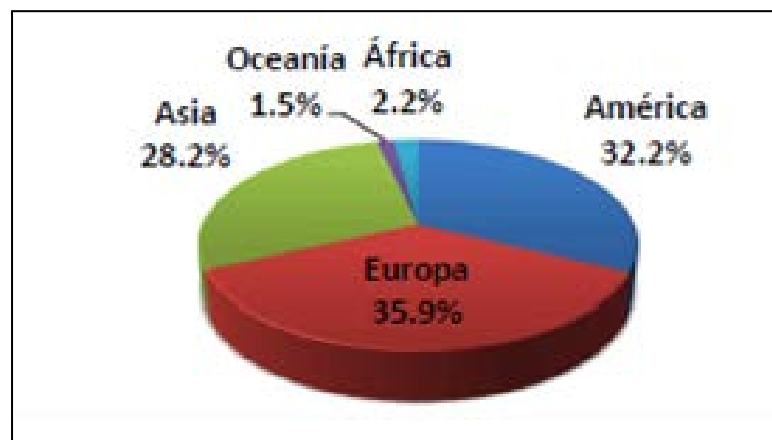
Es un contrato a través del cual el asegurador asume los riesgos que otra persona, natural o jurídica, le traslada a cambio de una prima. Cuando se materializa el riesgo que está siendo cubierto, el seguro brinda protección

tratando de reparar, en parte o en su totalidad las consecuencias (Palacios, 2007).

### **El mercado asegurador:**

En el mercado mundial, Europa tiene el mayor porcentaje de participación de las primas totales generadas con un 35.9%, seguido de América con un 32.2%. Los continentes que presentan la menor participación son Oceanía y África con un 1.5% y 2.2% respectivamente (Fan, Seller, & Stalb, 2012), según se observa en la Figura (8) a continuación:

**FIGURA 8: MERCADO DE LOS SEGUROS A NIVEL MUNDIAL**



**FUENTE: BUSTAMANTE, 2013**

El sector de seguros se enfrentó a un entorno económico difícil en 2011. (Fan et al., 2012).

- A. Los tipos de interés históricamente bajos y las catástrofes naturales muy costosas afectaron los resultados totales de las aseguradoras.

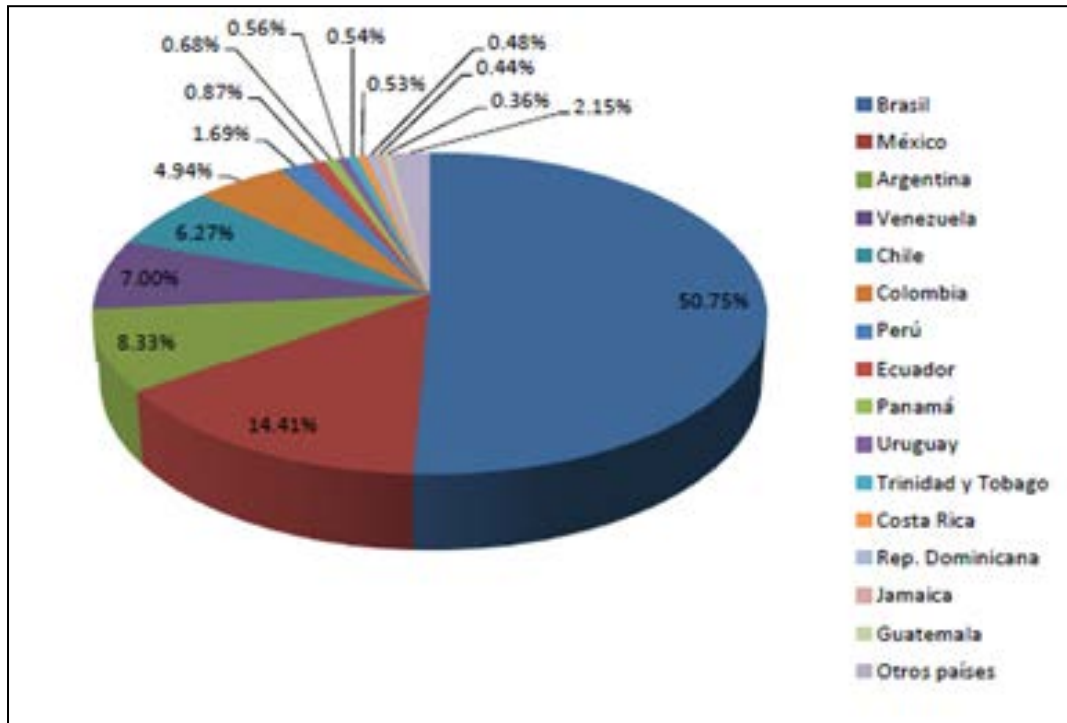
- B. Los mercados avanzados se contrajeron un 2.3% principalmente en Europa Occidental, mientras que Estados Unidos tuvo un crecimiento moderado de 2.9%.
- C. Japón y los países asiáticos crecieron un 4.4%.
- D. En los mercados emergentes se dio un crecimiento en las primas en la mayoría de los casos, sin embargo, en conjunto resultó negativo por la fuerte caída de las primas en China y la India, como consecuencia de cambios normativos que no permitieron el uso de ciertos canales de distribución

En Latinoamérica a medida que aumenta el ingreso per cápita, aumenta la penetración de la industria aseguradora (FASECOLDA, 2012). Se espera que la penetración de los seguros continúe en aumento, este avance dependerá de las expectativas de la economía mundial y de las políticas económicas que se adopten en cada uno de los países (Junguito et al., 2012).

Durante el 2011, Latinoamérica fue la región con mayor crecimiento con un 10%, pero su participación en las primas mundiales siguió siendo baja con un 3%; sin embargo se ha venido incrementando de manera lenta pero sostenida desde inicios de la década (Junguito, Vargas, & Pinzón, 2012).

El país con mayor participación en el mercado asegurador latinoamericano y del Caribe (Figura 1-5) en cuanto al nivel de primas suscritas es Brasil con un 50.75%, más de la mitad de todo el mercado asegurador de esta región, seguido de México (14.41%), Argentina (8.33%) y Venezuela (7%). Colombia se encuentra en el sexto lugar con 4.9%. Guatemala, Jamaica y República Dominicana se encuentran en los últimos lugares de participación con 0.36%, 0.44% y 0.46% respectivamente (Fan et al., 2012).

**FIGURA 9: PARTICIPACION DEL MERCADO DE SEGUROS EN LATINOAMERICA Y EL CARIBE**



FUENTE: BUSTAMANTE, 2013

En el Ecuador, las aseguradoras tuvieron un buen desempeño en 2011 con un crecimiento del 21% frente al año precedente. El mercado mueve \$1.300 millones al año, mientras hace 10 años solo llegaba a los \$400 millones.

La cultura de seguros se va fortaleciendo en Ecuador. El número de personas naturales aseguradas frente a las personas jurídicas ha crecido, esto se debe a que la población cada vez tiene más interés en precautelar la salud y seguridad de sus familias.

El ambiente mundial referente a este sector ha desacelerado su crecimiento debido principalmente a las recesiones sufridas en países Europeos, esto ha repercutido el rendimiento de esta industria debido a que los valores más altos cobrados por seguros se dan en Europa, EEUU alcanzado aproximadamente hasta \$ 2000 - \$3000 por familias, la fuerte penetración de la industria en estos mercados se ha debido a altos niveles

de concientización por parte de la cultura de estos países avanzados. Éstos al momento de encontrarse en crisis económicas, reducción de beneficios sociales por parte del Estado, aumento en el índice de desempleo, han generado la NO renovación de pólizas en un mercado altamente rentable, lo que originó un déficit importante a nivel mundial en el sector.

Sin embargo, podemos destacar que las economías emergentes como Latinoamérica, han tomado fuerza debido a su estabilidad política y financiera presentando un crecimiento acelerado y sostenido en los últimos años.

En Ecuador dado un mayor poder adquisitivo generado por incremento del PIB, las personas pueden acceder a más bienes, esta situación es aprovechada por las compañías que están trabajando en maximizar cuota de mercado en las diferentes aseguradoras existentes mediante campañas de mayor conciencia en la población. El incremento de adquisición de vehículos, deficiencia en atención de enfermedades por medio del seguro social, han repercutido positivamente en adquisición y renovación de pólizas de seguros, los índices de inseguridad y delincuencia han aumentado por lo cual las personas actualmente prefieren precautelar ciertos bienes.

### **Teoría del comportamiento del consumidor seguro:**

La teoría de la racionalidad limitada comenzó argumentando que la teoría del comportamiento racional es una teoría sin restricciones. En la vida real, se debe elegir entre alternativas confusas, con poco tiempo, sin suficiente información o con una sobrecarga de información contradictoria; además las situaciones reales son dinámicas y por ello no es fácil calcular a priori las consecuencias de cada decisión (Plata & Mejía ,2010).

En esta teoría el consumidor se enfrenta a algunas opciones (+10), tendiendo a saturar su horizonte de elección debido a que debe conocer



cada fortaleza y debilidad de las (10+) compañías aseguradoras por lo cual su decisión en un medio de elección rápida y con presiones constantes, origina a que basa fundamentalmente su decisión en el grado de satisfacción que percibe de la compañía aseguradora, qué le oferta el servicio, de los valores agregados, y se deja influenciar del boca a boca que familiares o amigos han compartido al consumidor. El futuro consumidor de seguro escoge utilizando únicamente el indicador satisfacción y no estudiando todos los pros y contras de cada aseguradora, por eso se llama teoría de la racionalidad limitada.

### **Tipo de decisiones de compra del consumidor seguros:**

Los seguros son una compra de alto involucramiento por parte del consumidor debido a que implican el pago de cuotas por un servicio, el cual tiene como cualidad principal la intangibilidad por lo cual el trabajo de las aseguradoras es brindar atención personalizada, respuestas rápidas, valores agregados para poder convencer al cliente de adquirir una póliza para determinada necesidad y trabajar en ello para fortalecer la lealtad de asegurados a la marca.

- A. **Toma de decisiones compleja:** Ocurre cuando el involucramiento es alto, los consumidores son inexpertos en un escenario de consumo particular (O'Guinn, 2006), la decisión es importante o compleja, o el nivel de riesgo percibido es alto (Sánchez, 2008).
- B. **Lealtad a la marca:** Se presenta cuando hay un alto nivel de involucramiento y una experiencia previa positiva. En este caso el consumidor compra una sola marca repetidas veces como su elección para satisfacer una necesidad específica, existiendo un compromiso consciente de buscar esa marca cada vez que se hace una compra dentro de esta categoría. La lealtad puede surgir debido a que el consumidor percibe que una marca

supera el desempeño de todas las demás al proporcionar un beneficio funcional importante (Sánchez, 2008).

## 1.7. MARCO CONCEPTUAL

### Índice de conceptos

- A. **Planificar:** Consiste en construir un curso de acción con el propósito de alcanzar determinados objetivos. (Díaz, 2005)
  
- B. **Estrategia:** Es una acción encaminada a conseguir algo ansiado por varios competidores, en un momento y bajo condiciones determinadas, define perfectamente el quehacer empresarial y es algo muy próximo a lo que significa estrategia en la política. (Garrido, 2006)
  
- C. **Gestión:** Es la actividad profesional que tiende a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborarla estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. (Rementeria, 2008)
  
- D. **Objetivo:** Es aquel que expresa el fin concreto de la investigación en correspondencia directa con la formulación del problema. (Arias, 2006)
  
- E. **Eficiencia:** Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. (Koontz y Weihrich, 2004)
  
- F. **Visión:** Es una declaración que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. (Management Journal ,2014)

- G. **Indicador de gestión:** Aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. (Joanna Camejo, 2012)
- H. **Macroambiente:** Compuesto por fuerzas sociales más amplias que afectan al microambiente entero: fuerzas demográficas económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. (Mauricio Navarro Zeledón, 2010)
- I. **Microambiente:** Consiste en aquellas fuerzas próximas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes: la empresa, los proveedores, las empresas que son canales de distribución, los mercados de los clientes, la competencia y los públicos. (Mauricio Navarro Zeledón, 2010)
- J. **Entornos cambiantes:** Es una serie incompleta de cambios fundamentales que están sufriendo la mayoría de los entornos de negocio, que pueden ser generados por efectos de la globalización u otros. (Sebastián García-Dastugue, 2006)
- K. **Competitividad macroeconómica:** Es aquella que depende en última instancia del entorno microeconómico en el cual opera la empresa. (Porter, 2009)
- L. **Pensamiento estratégico:** es un proceso que ocurre en la mente del ejecutivo y le permite visualizar cómo será el aspecto de la organización en el futuro, y donde los integrantes de la misma se convierten en elementos claves» Robert y Dias (2000)
- M. **Tasa (De prima):** Es el porcentaje que se aplicará sobre la suma asegurada para obtener el precio del seguro.

N. **Vigencia:** Período durante el cual la aseguradora se compromete, previo pago de una prima, a cubrir un bien o una persona.

O. **Vencimiento de la Póliza:** Es la fecha pactada en los contratos de seguros para indicar cuando terminan.

P. **Agenciamiento:** Es el contrato se concluyen pólizas como intermediario independiente.

## 1.8. MARCO LEGAL

En referencia a la expansión del mercado de seguros en el Ecuador, La Junta Bancaria promulgó nuevas disposiciones respecto al patrimonio de las aseguradoras. El Superintendente, Pedro Solines, durante la Octava Conferencia Nacional de Seguros, explicó que se estudiaron cuatro nuevas normas a fin de lograr un mayor control a este negocio. Estas tienen que ver con el patrimonio mínimo requerido para ejercer la actividad, con el capital adecuado que deben tener las compañías, con la administración del riesgo y el manejo de las reservas técnicas.

Respecto al patrimonio, la resolución JB-2011-2027 (13 de octubre 2011), expresa que las empresas de seguros que se constituyan para operar en los ramos de seguros generales y seguros de vida, deberán tener un patrimonio mínimo de \$ 3'943.410. Mientras que las empresas que operen en seguros generales, deberán tener un patrimonio mínimo de \$ 1'690.145. En cuanto a las compañías de reaseguros deberán tener un patrimonio mínimo de \$ 7'886.820.

## 1.9. METODOLOGÍA

La metodología según Robert K Yin, 2002, se refiere a los métodos de investigación que siguen para alcanzar los objetivos en un estudio, es el conjunto de técnicas que ejecutaremos para recopilar la información necesaria para realizar el estudio propuesto.

### 1.9.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

Los tipos de datos que serán analizados son la población y la muestra.

- A. Población: Se considera como población en este proyecto los clientes que la agencia productora de seguros posee.

Clientes: 120

- B. Muestra: Se considera el cálculo de la muestra para poblaciones finitas

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

<b>TOTAL POBLACION</b>	<b>N</b>	<b>120</b>
<b>1,96 AL CUADRADO SI LA SEGURIDAD ES DE 95%</b>	<b>Za</b>	<b>1,96</b>
<b>PROPORCION ESPERADA (EN ESTE CASO 5% = 0,05)</b>	<b>P</b>	<b>0,05</b>
<b>1 - p (en este caso 1- 0,05 = 0,95)</b>	<b>q</b>	<b>0,95</b>
<b>PRECISION (EN SU INVESTIGACION USE UN 5%)</b>	<b>d</b>	<b>0,05</b>

FUENTE: PROPIA

Clientes: 46

### **1.9.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

El caso a presentarse en este proyecto será un tipo de estudio mixto, compuesto de fuentes bibliográficas y de exploración.

- A. De las fuentes bibliográficas, información de apoyo que sirvan para el desarrollo del proyecto, las fuentes serán páginas de internet, textos de autores relacionados en el tema, papers y escritos de exposición de temas de planificación estratégica, entre otros.
  
- B. De la investigación exploratoria, se realizará una investigación de campo sobre el estado real del negocio, se visitarán a la competencia, se investigará el mercado y los consumidores, por supuesto la perspectiva del propietario en su visión del negocio.

### **1.9.3. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS**

- A. Cualitativo: Se desarrollará el enfoque cualitativo por medio de entrevistas, análisis de datos de grupo focales, sondeo de opinión y primordialmente métodos de observación directa.
  
- B. Cuantitativo: Se desarrollara un enfoque cuantitativo por medio de encuestas de satisfacción para medir de manera precisa a partir de breves preguntas el nivel de satisfacción de los clientes de del Bróker de seguros.

#### 1.9.4. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Procederemos a proporcionar una reseña de los métodos empleados para recolectar información:

- A. *Observación directa:* Según Arias, 1990, la observación directa consiste en visualizar y captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o sociedad, en función de los objetivos de investigación pre-establecidos. Se desarrollara en este estudio esta herramienta para obtener resultados por medio de una participación directa en el negocio.
- B. *Encuestas de satisfacción:* Según Audirac, 2006, las encuestas son un instrumento que permite recabar información general y puntos de vista de un grupo de personas. Las encuestas de satisfacción permiten conocer la percepción del cliente sobre el servicio ofertado.
- C. *Entrevista:* Según Lázaro y Asensi, 1987, se define a la entrevista como una comunicación interpersonal a través de una conversación estructurada que configura una relación dinámica y comprensiva desarrollada en un clima de confianza y aceptación, con la finalidad de informar y orientar. Esta es la técnica recolectora de datos basada en un cuestionario realizado verbalmente a la parte interesada, donde se obtiene la mayor cantidad de detalles e información, el modelo que se seguirá en la elaboración de las preguntas será.

## **CAPITULO 2**

### **2.1. ESTUDIO DE MERCADO**

“La investigación de mercados no es un fin, es un medio para alcanzar un fin: mejorar la toma de decisiones” (Peter Chisnall, 1996). Es la forma de recopilar información de forma objetiva para su análisis y evaluación. El estudio de mercado se encuentra dividido en análisis de los consumidores y análisis de los competidores

### **2.2. ANÁLISIS DE LOS CONSUMIDORES**

De acuerdo de la guía de método practico para la medición de directa de la satisfacción al cliente en la publicación “Experiencias de aplicación de métodos de medición directa de la satisfacción de los clientes” por el instituto de Andaluz de tecnología, 2007, se considera importante desarrollar un tendencia de orientación a los clientes, adaptando de forma continua el producto o servicio ofertado a los deseos y necesidades de estos, con el objetivo de conseguir su satisfacción y con ello su fidelización. Por esto es muy importante conocer cuáles son sus requerimientos y analizar el grado de cumplimiento de los mismos. Mediante esta breve encuesta de satisfacción y tomando en referencia al mismo autor se realizará una adaptación de 5 preguntas las cuales serán consultadas por teléfono y con ellas buscaremos conocer y medir los valores estratégicos que serán empleados para la construcción de la misión y visión:

A. Valores que clientes buscan obtener del servicio.



- B. Satisfacción con los tiempos de respuestas a sus requerimientos.
- C. Satisfacción con la localización y acceso del bróker de seguros.
- D. Fidelización al bróker.

Según Castellanos Cruz, 2007, los valores estratégicos serán los que representaran y darán dirección al éxito organizacional, son los rasgos fundamentales de la estrategia empresarial, ayudarán a descubrir prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones; permitirá fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás. Las preguntas fijadas de acuerdo a lo antes descrito para la obtención de los valores estratégicos son:

- A. ¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?
- B. ¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?
- C. ¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?
- D. ¿Considera que la ubicación actual del Bróker es de cómodo acceso para usted?
- E. ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas

## 2.3. RESULTADOS ENCUESTAS

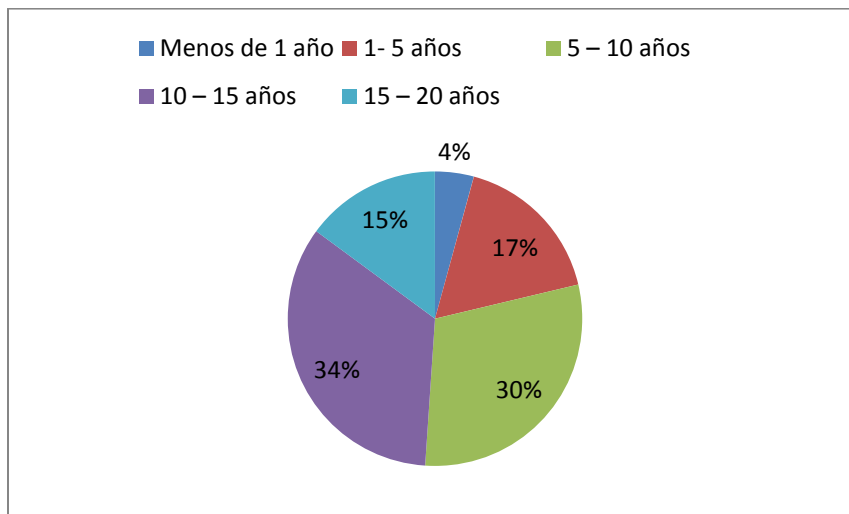
**Pregunta 1:** Esta pregunta valida el tiempo de permanencia y antigüedad de los encuestados en el Bróker de Seguros J. A. Narváez.

**TABLA 1: ANTIGÜEDAD DE LOS CLIENTES**

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	2	4%
1- 5 años	8	17%
5 – 10 años	14	30%
10 – 15 años	16	34%
15 – 20 años	7	15%

**FUENTE: PROPIA**

**FIGURA 10: ANTIGÜEDAD DE LOS CLIENTES**



**FUENTE: LOS AUTORES**

Mayoritariamente los clientes encuestados se encuentran cuenta con una antigüedad de un rango de 15 a 20 años, lo que demuestra que se han mantenido los clientes con los que inicialmente se constituyó la cartera del Bróker.

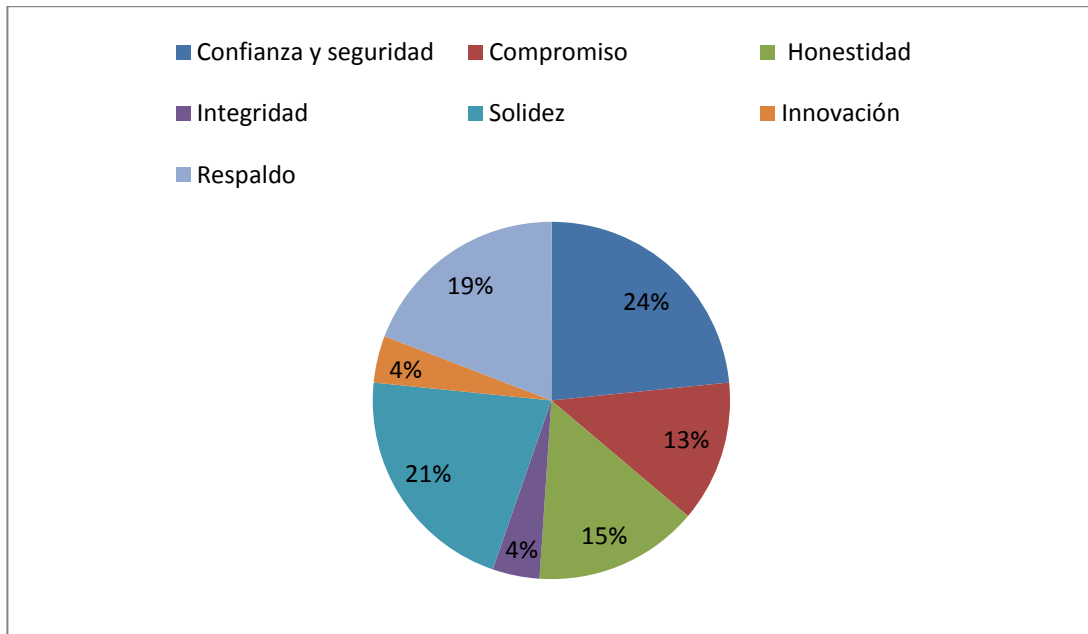
**Pregunta 2:** Por medio de esta pregunta se plantea conocer los valores que los encuestados consideran más importantes en el mercado de los seguro, con el objeto de conocer los valores que procederán a integrar las estrategias del bróker.

**TABLA 2: VALORES**

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Confianza y seguridad	11	23%
Compromiso	6	13%
Honestidad	7	15%
Integridad	2	4%
Solidez	10	21%
Innovación	2	4%
Respaldo	9	19%

**FUENTE: LOS AUTORES**

**FIGURA 11: VALORES**



**FUENTE: LOS AUTORES**

Los clientes consideran que dentro de los valores más importantes se encuentra la confianza y seguridad, la solidez, el respaldo y la honestidad.

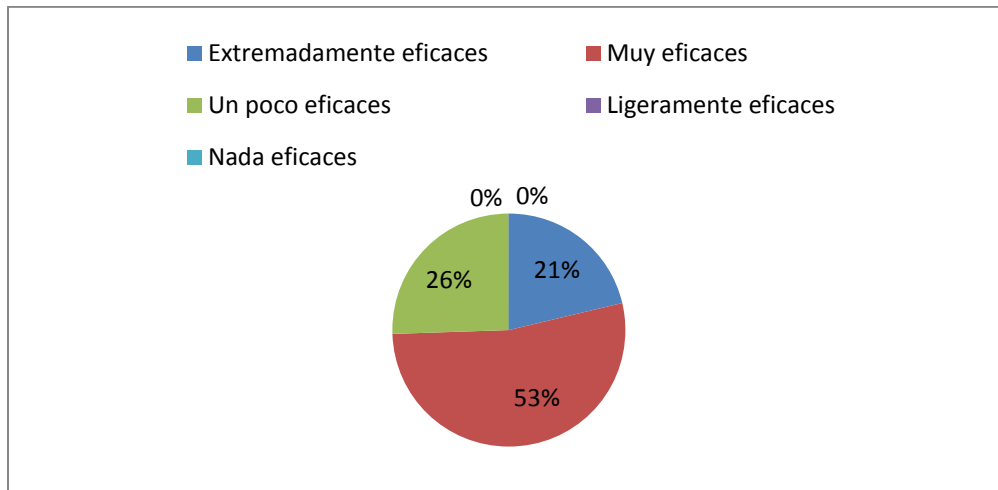
**Pregunta 3:** El nivel de eficiencia con el que se atiende los requerimientos de los clientes se mide para identificar el grado de satisfacción de los mismos, por medio de todas sus necesidades.

**TABLA 3: NIVEL DE EFICIENCIA**

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Extremadamente eficaces	10	<b>21%</b>
Muy eficaces	25	<b>53%</b>
Un poco eficaces	12	<b>26%</b>
Ligeramente eficaces	0	<b>0%</b>
Nada eficaces	0	<b>0%</b>

**FUENTE: PROPIA**

**FIGURA 12: NIVEL DE EFICIENCIA**



**FUENTE: LOS AUTORES**

Los clientes consideran que el bróker de seguro manejo los tiempos de respuestas y la atención de sus requerimientos de forma muy eficaz.

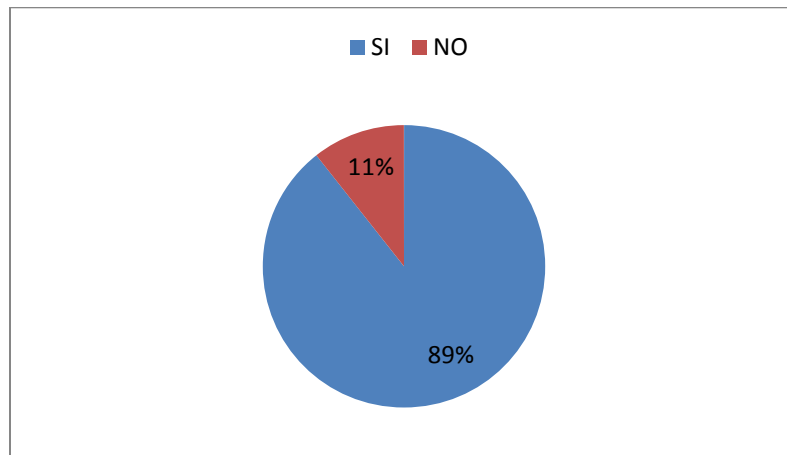
**Pregunta 4:** Esta pregunta considera si la ubicación de las oficinas del bróker es accesible para sus clientes.

**TABLA 4: UBICACIÓN DE OFICINA**

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	89%
NO	5	11%

**FUENTE: LOS AUTORES**

**FIGURA 13: UBICACIÓN OFICINA**



**FUENTE: LOS AUTORES**

Los clientes consideran que la ubicación del bróker es de cómodo acceso, se encuentra ubicado en una zona altamente comercial.

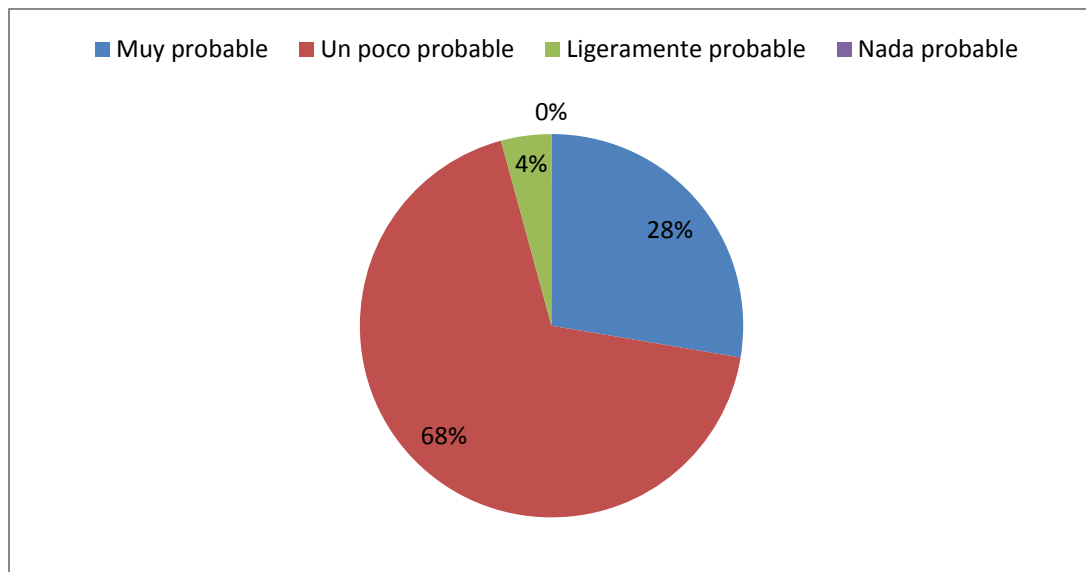
**Pregunta 5:** Por medio del grado de probabilidad con el que los clientes recomendaran los servicios ofrecidos por el bróker se planea desarrollar el plan de ventas para incrementar sus ingresos y mejorar la distribución del servicio.

**TABLA 5: RECOMENDACIÓN DEL SERVICIO**

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy probable	13	28%
Un poco probable	32	68%
Ligeramente probable	2	4%
Nada probable	0	0%

**FUENTE: LOS AUTORES**

**FIGURA 14: RECOMENDACIÓN DEL SERVICIO**



**FUENTE: LOS AUTORES**

Mayoritariamente los clientes creen en la probabilidad de recomendarlos, lo que habilita la apertura para que por medio de referidos el bróker obtenga mayores ventas.

## 2.4. COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH

El coeficiente Alpha de Cronbach, se debe a Lee Joseph Cronbach, 1951, es el método que permite medir la fiabilidad de una escala de medida, es una forma de medir correlaciones entre las variables que forman parte de la escala, para validar que las preguntas realizadas en el cuestionario y las repuestas de los encuestados. Se considera que valores superiores a 0.8 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala. Los resultados obtenidos del uso de esta herramienta son los siguientes (VER ANEXO 1):

**TABLA 6: ALPHA DE CRONBACH**

<b>Numero de preguntas</b>	5
<b>Numero de observaciones</b>	235
<b>Varianzas</b>	1066,92
<b>Resultado</b>	0,97

**FUENTE: LOS AUTORES**

Obteniendo como resultado 0.97 se valida que las preguntas utilizadas en el cuestionario garantizan la fiabilidad de la escala es decir que los ítems medidos en escala tipo Likert son confiables. Likert mide tanto el grado positivo, neutral y negativo de cada enunciado, (Rensis Likert, 1935).

## 2.5. PERFIL DE LOS CLIENTES

- A. Tiempo de permanencia: Entre 10 a 15 años
- B. Valores: Seguridad y confianza
- C. Nivel de eficiencia con el que esperan ser atendidos: Muy eficaces
- D. Accesibilidad: área comercial

## 2.6. ENTREVISTA PROPIETARIO DEL NEGOCIO

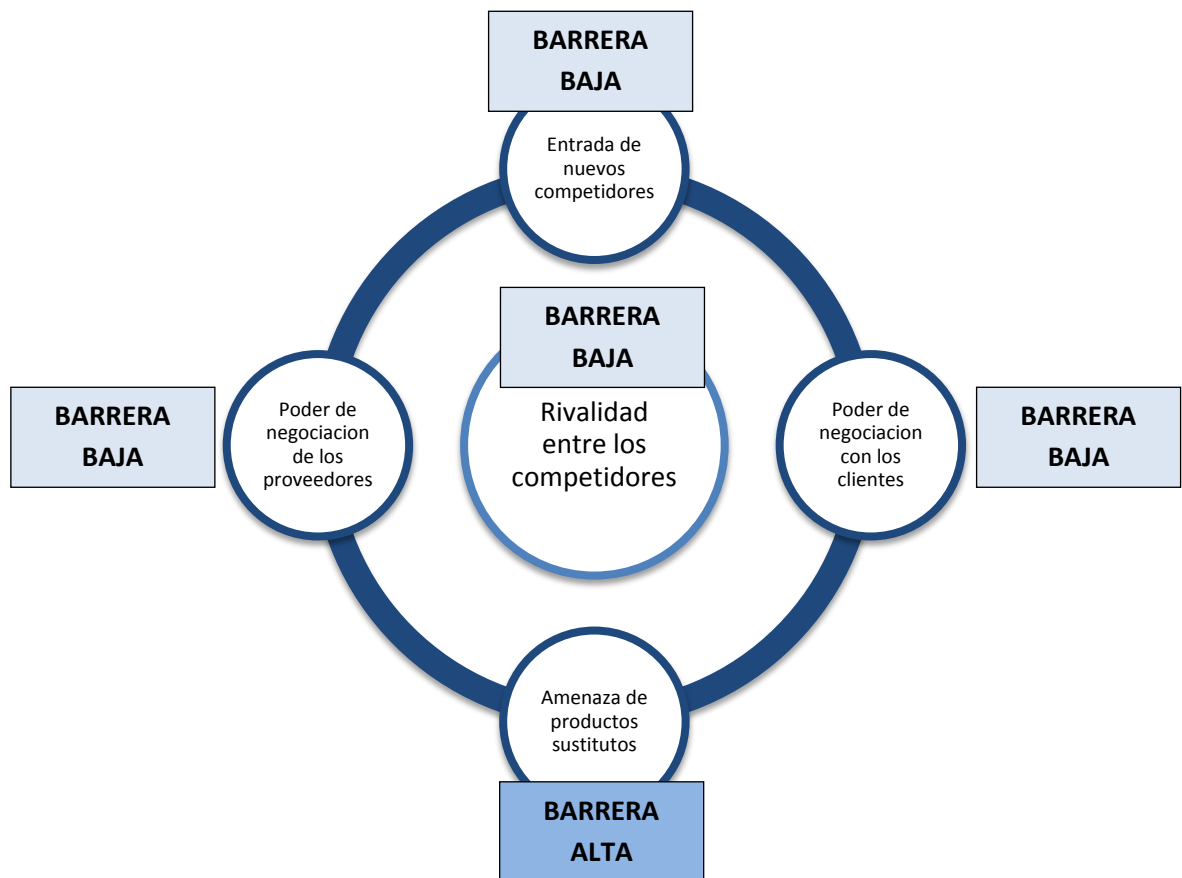
Por medio de la entrevista al propietario del negocio se busca conseguir información minuciosa referente al negocio, por medio de

preguntas abiertas se consulta experiencia desde los inicios del propietario en el mundo de los seguros, la creación del bróker y posterior a esto el éxito obtenido en los años de funcionamiento. (VER ANEXO 2)

## 2.7. ANÁLISIS PORTER

### ANÁLISIS 5F SECTOR SEGUROS ECUADOR

FIGURA 15: FUERZAS DE PORTER



FUENTE: LOS AUTORES

#### A. EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

La barrera de negociación con los clientes en este sector es baja. El sector es un intangible altamente necesario en la vida de las personas,



difícilmente los clientes se tornaran una barrera alta. Actualmente la inseguridad en que se vive, y el estado de incertidumbre de poder estar expuesto a cual riesgo motiva a recurrir a la obtención de determinado seguro, el poder adquisitivo de los ecuatorianos ha aumentado razón por las cual adquieren más inversiones y quieren sentir seguridad sobre ella.

## **B. EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES**

Las 10 entidades más grandes aglutinan el 60,6%, la participación de diez empresas en el mercado ya indican diversificación, precios competitivos, que una busca ser mejor que la otra, todo esto obviando a las 28 que también pelean en el interior del mercado por ser competitivas, de todo este mundo de empresas muchas son internacionales y nacionales, que se han adaptado a la demanda del mercado ecuatoriano y también regulados por leyes antimonopolio.

## **C. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES**

Es difícil la entrada al sector debido a las exigencias por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en cuanto a experiencia, capacitación, papeles, actualizaciones, por esta razón no constituye una amenaza.

Independientemente de este ente regulador, el mercado se encuentra con 277 agentes de seguros sin relación de dependencia, es decir se encuentra con bastantes actores, por lo que para poder competir en el mercado, va a costar bastante trabajo la obtención de cartera de clientes para conseguir rentabilidad dentro de esta actividad comercial.

## **D. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La promulgación de una Ley por parte del Estado puede reducir el crecimiento del sector. Tenemos como ejemplo la de obtención de seguro social obligatoria por parte del empleador, esto ha quitado bastante cuota de

mercado para el target de clase media que anteriormente prefería un seguro privado por las precarias condiciones que ofertaba el seguro social.

Actualmente la concentración que absorbe el IESS no abastece al sistema de asegurados, por lo que el tener un seguro privado es una prioridad, entonces se ha retomado las posiciones iniciales. Es decir que una Ley dictada por parte del gobierno puede frenar bastante el crecimiento del sector, en este punto existe cierto grado de incertidumbre.

## **E. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

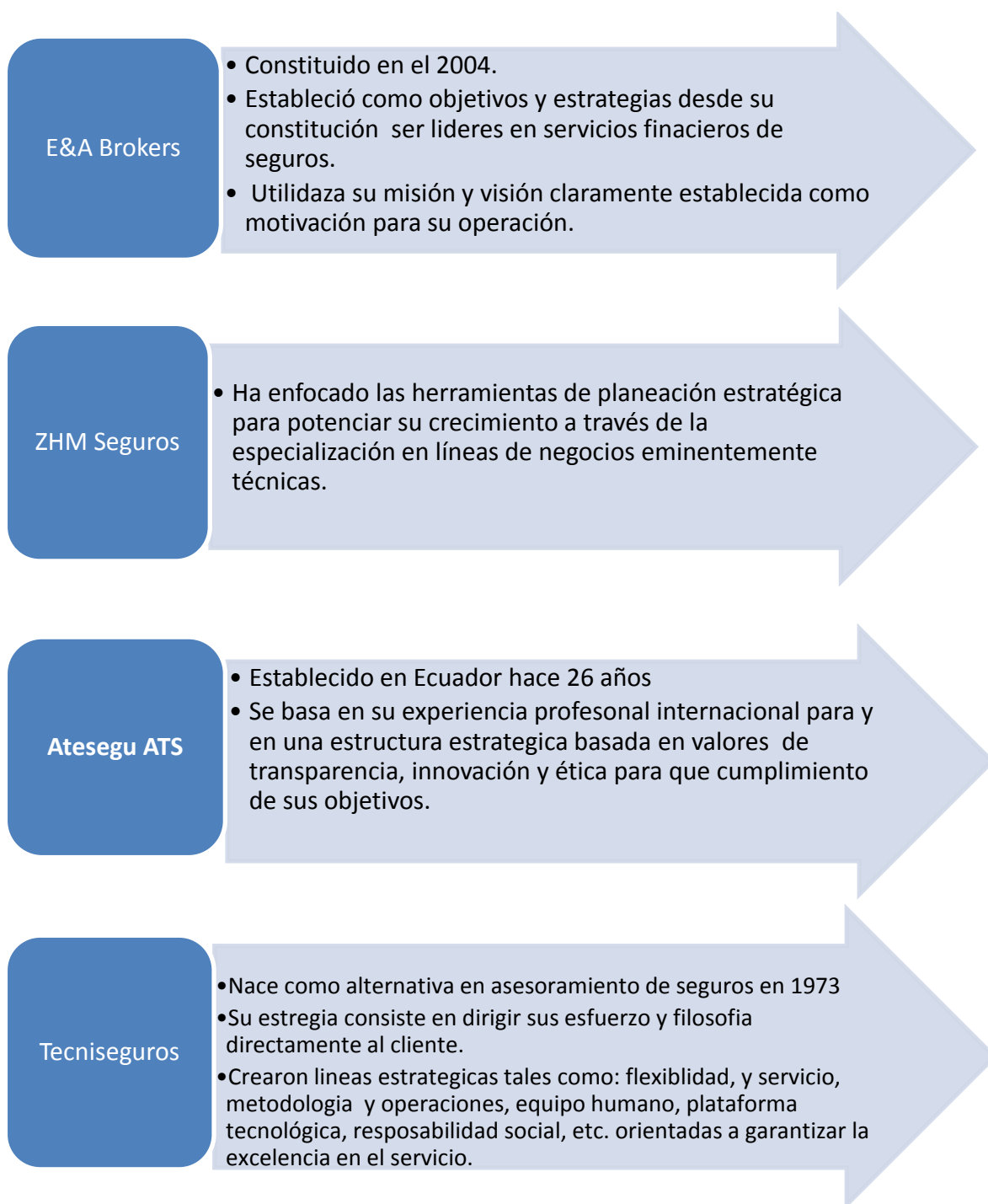
Esta barrera es baja debido a que cada bróker tiene su cartera y persigue mayoritariamente la renovación de la misma, casi no visualiza la ampliación de su radio de acción e invierte en marketing o tics para maximizar su cuota, su objetivo no es quitarles clientes a la competencia, sino cumplir con lo que se tiene. La única forma en que se amplía la cartera es mediante el boca a boca, distinguiéndose por la calidad del servicio.

### **2.8. COMPETIDORES**

Los competidores son los asesores productores de seguros sin relación de dependencia que conforman el ranking de comisiones de la Superintendencia de bancos y seguros. El reto del bróker de seguros J.A Narváez es incrementar cobertura para reforzar las ventas.

Según datos tomados del ente regulador corte al 31 de Diciembre 2013, a nivel nacional los asesores productores de seguros son 277 en donde el agente productor de seguros Jorge Alfredo Narváez ocupa el puesto 95, a nivel de Guayas son 78 en el que ocupa el puesto 24. Se analiza asesores productores de seguros que han realizado planificación estratégica en el Ecuador, con el objetivo de analizar características diferenciadoras y estrategias utilizadas.

**FIGURA 16: IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE OTROS BRÓKERS**



**FUENTE: LOS AUTORES**

## **2.9. ASOCIACIÓN NACIONAL DE ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS (ANACSE)**

Es una entidad gremial, sin fines de lucro que opera en el Ecuador desde hace 38 años. Es una asociación que busca unificar los intereses de las agencias productoras integradas, mantiene plataformas donde se crean foros, se intercambia información así como conocimientos y experiencias. Esta asociación mantiene una relación directa con la Superintendencia de Bancos y seguros permitiendo canalizar de forma eficiente las resoluciones y disposiciones dictadas por el ente regulador. Realiza capacitaciones y para sus asociados otorga descuentos especiales en los cursos, talleres y programas de capacitación de los asesores productores de seguros.

## **2.10. CONCLUSION DEL ESTUDIO DE MERCADO**

La breve encuesta de satisfacción realizada en el bróker J.A. Narváez buscaba indicar las variables de éxito durante todo este tiempo de operación. Recordemos que el 95% de los clientes son renovaciones, entonces el bróker maneja la variable calidad en el tema relación con los clientes.

Esta variable calidad es resultado de la opinión de los consumidores del seguro J.A. Narváez, mediante factores que valoraron muchísimo al momento de continuar la relación comercial y son seguridad- confianza, solidez - respaldo, eficacia, ubicación estratégica de la oficina principal. Todo lo anterior marca un precedente importante en la actual propuesta de Planeación estratégica, a pesar de tener procesos manuales que restan competitividad, éstos han sido ejecutados de manera ordenada y a tiempo.

Podemos darnos cuenta que el crecimiento del bróker no viene dado por esfuerzos en temas relacionados a marketing o incluir personal y delegar funciones, pues no poseen una planeación para todo esto, sino por el marco económico que se encuentra Ecuador en estos últimos años, aprovechando esta oportunidad se procede a establecer una propuesta de Planeación estratégica para capturar clientes, ampliando mercado y sumando mayores rendimientos económicos a la actividad comercial.

## **CAPITULO 3**

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Se concentra la parte más extensa de nuestro presente Trabajo de Titulación, se inicia con el establecimiento de una misión, visión , objetivos del bróker, seguido del plan de marketing , tenemos el plan de ventas y operación donde se establecen objetivos establecidos por la compañía referente a ventas, tablas de comisiones, también se detallan los recursos a incorporar en esta nueva propuesta tanto mano de obra como inversiones, reestructuración de espacios, y finalmente se culmina con el plan financiero donde se presentan presupuestos, estados de resultados e indicadores de viabilidad.

#### **3.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

##### **3.1.1.MISIÓN**

Ser un bróker seguros sólido, con respaldo y altamente comprometidos que proporciona a sus clientes seguridad y confianza en la en la atención de sus requerimientos, capaz de brindar un servicio oportuno y eficaz.

##### **3.1.2.VISIÓN**

Convertirnos en un bróker de alto rango y liderazgo capaz de ofrecer un servicio de calidad y personalizado, que pueda superar las expectativas de nuestros clientes a través de un personal íntegro y justamente compensado, capaz de lograr confianza y lealtad de nuestros clientes, proveedores y accionistas, con un crecimiento rentable y sostenible.

### **3.1.3. VALORES**

- A. Confianza
- B. Honestidad
- C. Compromiso
- D. Integridad

### **3.1.4. PROCESOS INTERNOS DE J.A. NARVÁEZ SEGUROS**

Los procesos internos realizados son específicamente dos, el proceso de renovación y el de venta de pólizas nuevas.

#### **A. Renovaciones**

- Quince días antes del Inicio de del mes se generará una alerta en el sistema, la cual indicará las pólizas que entraran a vencimiento el siguiente mes.
- Se elaboran las cartas de forma automática vencimientos para enviarlas vía correo electrónico y/o físicas a los clientes.
- Se continúa el seguimiento por medio de gestión personal por parte del asesor para conseguir las órdenes de renovación por parte del cliente.
- Se revisan condiciones que hayan cambiado en el transcurso del año y se pide por escrito a la aseguradora la renovación, posterior a esto se emite la factura y el cliente deberá pagarla.

## **B. Venta de pólizas Nuevas**

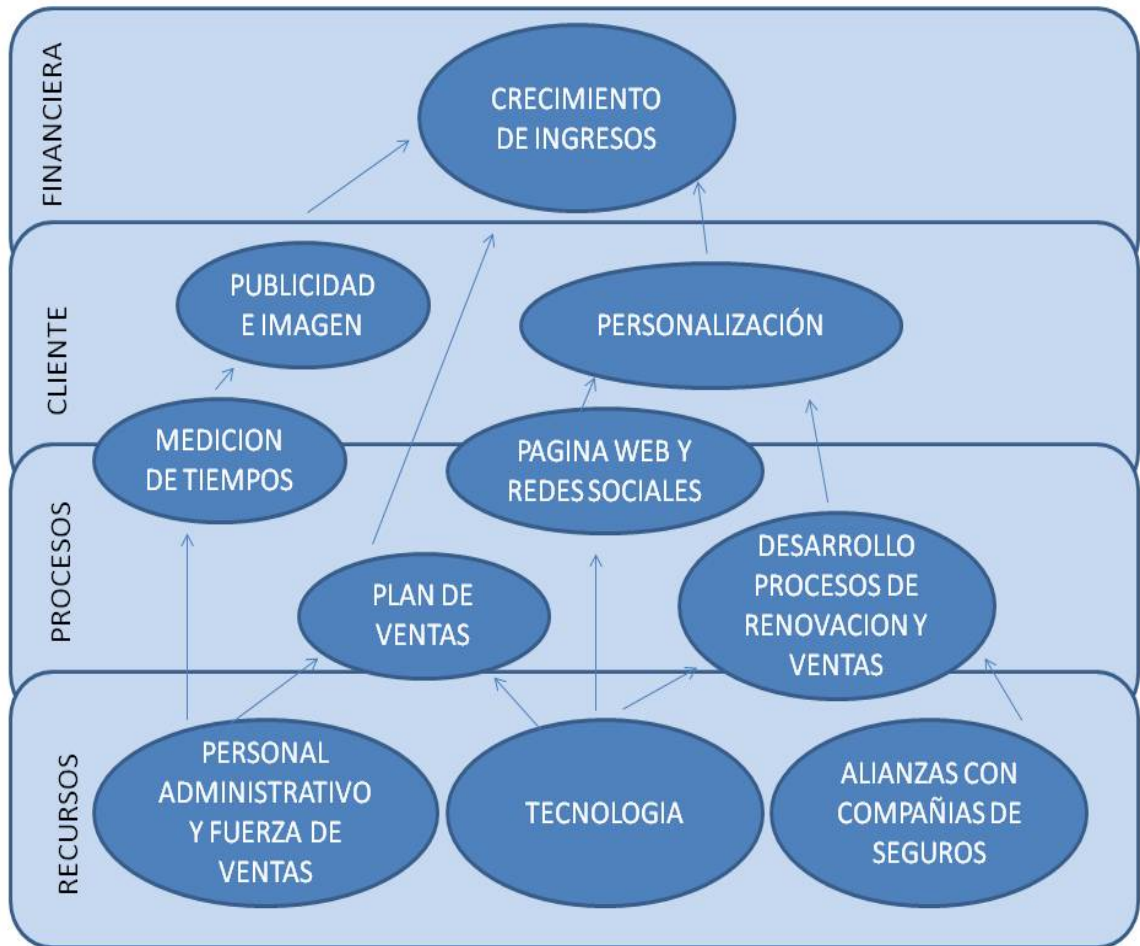
Con la incorporación de 2 agentes vendedores, los cuales tendrán una meta mensual de cumplimiento de objetivos de venta se incrementara la venta de pólizas nuevas.

- Se deberán localizar clientes nuevos y prospectos
- Se pide la información del bien a asegurarse.
- Se cotiza con diferentes compañías de seguros y se presenta al cliente las opciones más orientadas a sus necesidades,
- Luego de aprobada la cotización se pide al cliente los documentos correspondientes a la emisión y se emite la póliza,
- Se factura el servicio y el cliente deberá ejecutar el pago.



### 3.2. PERSPECTIVAS, MAPA ESTRATEGICO Y OBJETIVOS

FIGURA 17: MAPA ESTRATEGICO



FUENTE: LOS AUTORES

Según Norton y Kaplan, 2000 en su publicación “Having trouble with your strategy? Then Map it”, se plantea el mapa estratégico como un método que ayuda a entender y visualizar de forma coherente y prioritaria los objetivos estratégicos establecidos, de tal forma que se valoriza cada uno y se agrupa en una perspectiva de acuerdo a la dimensión en la que se encuentre en la organización y según su grado de urgencia.

### **3.3. ASPECTOS LEGALES**

#### **3.3.1. OBTENCIÓN DE CREDENCIAL**

Los agentes productores para ejercer la actividad económica de corredores de seguros, de acuerdo al reglamento de los asesores productores de seguros, deberán previamente obtener su credencial ante la superintendencia de Bancos y Seguros, para lo cual presentarán la siguiente documentación en originales o copias debidamente autenticadas ante un Notario Público.

#### **3.3.2. REQUISITOS PARA LA OBTENCIÓN DE CREDENCIAL**

##### **De los agentes de seguros sin relación de dependencia**

De acuerdo al reglamento de los asesores productores de seguros, en el capítulo primero de los requisitos para obtención de credenciales artículo 5, se detalla los siguientes requisitos a presentar:

- A. Currículum Vitae.
- B. Certificado de afiliación a la Cámara de Comercio del lugar en donde se va desarrollar la actividad.
- C. Certificado de registro único de contribuyentes.
- D. Certificado de haber aprobado un curso de especialización de seguros de por lo menos 360 horas de duración 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 5 años en el área técnica o de comercialización de seguros.

La experiencia se acreditará con el certificado otorgado por el representante legal de la persona jurídica que integre el sistema de seguro privado, en donde el interesado haya prestado sus servicios y

con el contrato de trabajo debidamente inscrito en la Inspectoría del Trabajo, o a falta de este contrato con el certificado de afiliación del IESS.

- E. Copia de cédula de identidad y certificado de votación.
- F. Quienes estuvieren en mora en el cumplimiento de sus obligaciones por más de sesenta días con cualquiera de las instituciones del sistema financiero o de seguros o quienes en el transcurso de los últimos cinco años hubiesen incurrido en el castigo de sus obligaciones por parte de cualquier institución financiera o de seguros.
- G. En caso de que el solicitante sea extranjero presentará la pertinente autorización laboral otorgada por autoridad competente.
- H. Los asesores productores de seguros, que deseen operar en el ramo de fianzas, para obtener el certificado respectivo, deben contar con experiencia y conocimientos específicos en la materia de fianzas o afines.

### **3.3.3.PROCESO DE CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍA**

Se detallará a continuación la forma fácil y sencilla de constituir compañías en el mercado de Ecuador, debido a la penetración de Tics en estos departamentos gubernamentales, el proceso online toma aproximadamente 1 día si se tiene toda la documentación en completa, es decir lista para adjuntar, la información se válida en el sistema de 1 a 2 días:

1. Portal web, crear usuario y contraseña, registrar información general y dirección.

### ILUSTRACIÓN 3: REGISTRO DE INFORMACIÓN PARA COMPAÑÍAS NUEVAS

The screenshot shows a web browser window with the URL [https://www.supercias.gov.ec/web/privado/seguridad/cgi/clientes/cl\\_seguridad\\_supercias.exe/pagina\\_registro](https://www.supercias.gov.ec/web/privado/seguridad/cgi/clientes/cl_seguridad_supercias.exe/pagina_registro). The page header features the logo of the Superintendencia de Compañías. The main content is divided into two sections: "1. INFORMACIÓN PERSONAL:" and "2. DIRECCION:". Section 1 includes fields for identification type (Cédula de identidad), ID number (No. CEDULA DE IDENTIDAD/PASAPORTE), first and second names, last name, nationality (Ecuador), and email. Section 2 includes fields for province, canton, city, street, building, postal code, telephone numbers (fixed and cellular), and floor/departamento.

FUENTE: PORTAL DE SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

2. Se crea una cuenta donde se deberá ingresar con su usuario y contraseña.

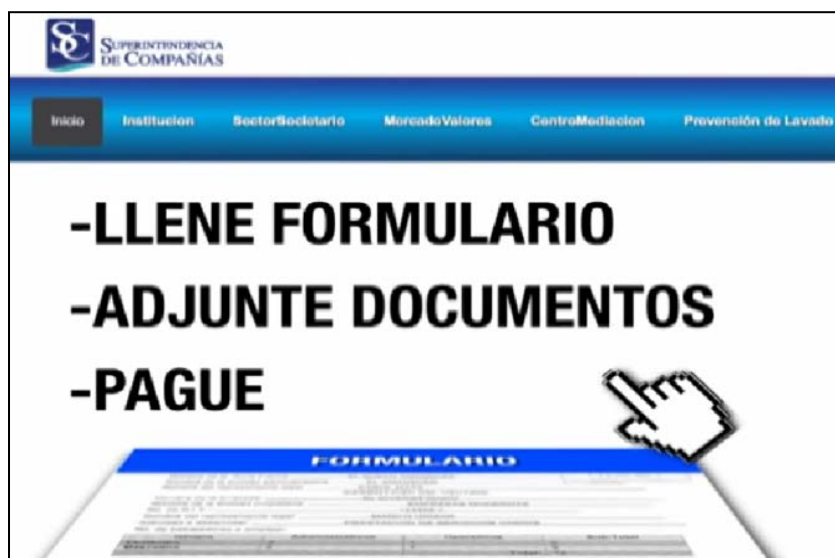
### ILUSTRACIÓN 4: REGISTRO DE USUARIO



FUENTE: PORTAL DE SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

3. Se llenara el formulario, se deberá adjuntar los documentos necesarios y se deberá realizar el pago correspondiente.

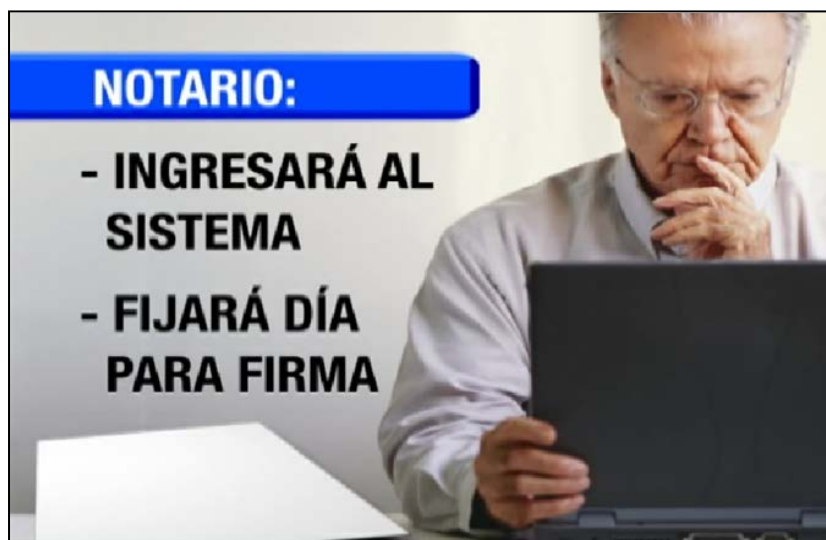
**ILUSTRACIÓN 5: FORMULARIO, INGRESO DE DOCUMENTACIÓN Y PAGO**



FUENTE: PORTAL DE SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

4. Notario ingresará al sistema y fijará día para la cita.

**ILUSTRACIÓN 6: REVISION NOTARIAL DEL PROCESO Y CITA**



FUENTE: PORTAL DE SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

5. Registro mercantil valida la información y remite al SRI quien emite el RUC de forma inmediata.

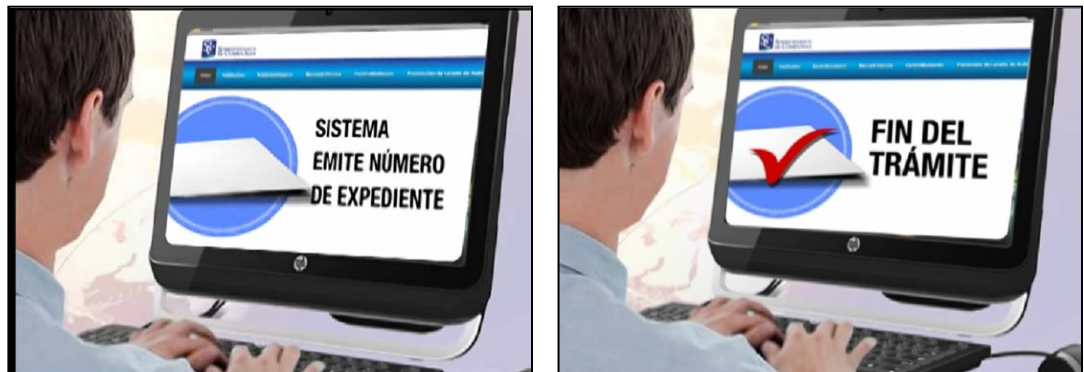
#### ILUSTRACIÓN 7: VALIDACIÓN Y EMISIÓN DE RUC



FUENTE: PORTAL DE SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

6. Sistema emite número de expediente y finaliza el trámite.

#### ILUSTRACIÓN 8: EMISIÓN DE EXPEDIENTE Y FIN DE TRÁMITE



FUENTE: PORTAL DE SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

### 3.3.4. DOCUMENTACIÓN REQUERIDA

- A. Copia de cédulas y papeletas de votación de las personas que constituirán la Compañía (socios o accionistas)
- B. Aprobación del nombre dado por la Superintendencia de Compañías
- C. Solicitud para la apertura de la cuenta de Integración de Capital (formato varía de acuerdo al banco en el que se apertura) que contenga un cuadro de la distribución del Capital.

- D. Solicitud de inspección (formulario que entregan en el SRI).
- E. Permiso de Bomberos.
- F. En caso de realizar operaciones de Comercio Exterior, la autorización de la CAE.
- G. Certificados, contratos o facturas de proveedores de la Compañía.
- H. Certificado de cuenta bancaria a nombre de la Compañía.
- I. Registro patronal en el IESS.
- J. Patente Municipal.
- K. Facturas que sustenten la propiedad mobiliaria.
- L. Contrato de compraventa que sustente la propiedad inmobiliaria.
- M. Panilla de luz, agua, teléfono o carta del pago del impuesto predial a nombre de la Compañía y/o el contrato de arrendamiento, o la carta de autorización de uso gratuito de oficina con reconocimiento de firma.

### **3.4. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DEL BRÓKER**

#### **3.4.1. TABLA DE VALORACIÓN DE FACTORES PEST**

Gómez-Zorrilla Sanjuan (2013) Propone realizar una tabla donde se valorara a cada indicador de los factores PEST, en una escala que vaya desde muy negativo a positivo. Una vez valorados cada uno de los indicadores, se unirá cada uno de los puntos marcados en la tabla, para obtener de este modo una gráfica que de un solo vistazo expondrá si el entorno para la empresa es favorable, neutro o desfavorable.

TABLA 7: ANÁLISIS PEST

Perfil PEST	Factores	Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
Económico	Índices de crecimiento sostenido					y
	Ingreso mensual familias 2 personas cubre 95% del costo canasta básica				x	
	Desempleo bajo, subempleo aumento, ocupación plena aumento				x	
	De cada 10 plazas de trabajo, 8 son sector privado y 2 sector publico			x		
	Cobertura del IESS tendencia creciente				x	
	Inversión en crédito productivo					x
Social	En área urbana existen 59 personas dependientes por cada 100 personas en edad económicamente activa (15-64 años)					x
	Fuerte incremento en retorno de migrantes. Gente no sale del país mas bien regresa				x	
	Jefe de hogar, es mujer con empleo fijo.				x	
	Existen 8 delitos con mayor incidencia, robo a personas, domicilio, motocicletas, locales comerciales, accesorios vehículos, homicidios, asesinatos.	x				
Político	Presidente durante 7 años en poder			x		
	Ecuador entre las 3 economías más dinámicas de Latinoamérica, y país con mayor inversión pública en la región				x	
	Ecuador posee Ley Antimonopolio				y	
	Política de limitación de acceso a productos extranjeros		x			
Tecnológico	Un 40% de ecuatorianos poseen internet					x
	Industria de software crece 22% al año				x	
	Ecuador posee su propia universidad del conocimiento			x		
	Ecuador interesado en adoptar soluciones Big Data			x		

FUENTE: PROPIA



En el aspecto económico, de las seis variables que se presentan dos son muy positivas, tres positivas y una indiferente, se marca una tendencia atractiva para el mercado asegurador ya que se están moviendo mayores flujos de efectivo, la economía ha crecido, y el poder adquisitivo de los ecuatorianos ha aumentado.

En el aspecto social, de las cuatro variables presentadas, dos son muy positivas, dos positivas y una muy negativa, en este aspecto del análisis PEST encontramos la única variable calificada con el valor más bajo de la escala, formando una tendencia muy marcada dentro de nuestra tabla, esto se debe a que el nivel de delitos ha aumentado a nivel nacional.

En el aspecto político, de las cuatro variables presentadas, dos son positivas, una indiferente, y una negativa, de éstas variables, las que más han apoyado el crecimiento del sector ha sido la promulgación de una Ley Antimonopolio, esto ha permitido el crecimiento de muchas aseguradoras y bróker, permitiendo que diez agencias aseguradoras representen aproximadamente un 67% del mercado.

En el aspecto tecnológico, de las cuatro variables presentadas, una es muy positiva, una positiva y dos indiferentes, la curva que representa una tendencia, es la variable muy positiva (40% de los ecuatorianos posee internet), esto indica que el mercado exige actualización por ende se debe pensar en Tics como una inversión fija para mantenerse competitivo y brindando un servicio de alta calidad.

El análisis PEST, nos muestra 18 variables, tan solo una se presenta como muy negativa, 2 negativas, 4 indiferentes, 7 positivas y 4 muy positivas.

**TABLA 8: RESULTADOS ANALISIS PEST**

	<b># Variables</b>	<b>%</b>
Muy negativa	1	5,56%
Negativa	2	11,11%
Indiferente	4	22,22%
<b>Positiva</b>	<b>7</b>	<b>38,89%</b>
<b>Muy Positiva</b>	<b>4</b>	<b>22,22%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE: LOS AUTORES**

Nos podemos dar cuenta que el sector asegurador indica un escenario positivo y muy positivo que representa un 61.11%. Esto se debe a la estabilidad económica que ha tenido el país durante los últimos años.

### **3.4.2.FODA DEL BRÓKER J.A. NARVÁEZ**

David (1997), propone una matriz que establezca un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir de las oportunidades y amenazas con el fin de evaluar si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o desfavorables, comparando el resultado del peso ponderado del total de oportunidades y amenazas.

Como se propuso en la parte superior del enunciado se ponderan los pesos asignados a cada factor de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de acuerdo a la coyuntura económica-política ecuatoriana. Los pesos han sido designados de acuerdo al grado de importancia de cada factor propuesto tanto en oportunidades como amenazas, la escala va desde 1 (poco importante) hasta 4 (muy importante).

### 3.4.3.MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

TABLA 9: MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	Peso	Clasificación	Peso Ponderado
La estabilidad que ha presentado la economía durante el periodo 2013 propicia un buen clima de negocios	0.3	4	1.2
El sector seguros se encuentra en una tendencia creciente , se podría aumentar el portafolio de clientes	0.2	4	0.8
El ambiente que está propiciando el gobierno en cuanto al aumento de industrias para fortalecer la matriz productiva, abre nuevos horizontes para evaluar riesgos y ofrecer servicios dentro del mercado.	0.2	3	0.6
AMENAZAS	Peso	Clasificación	Peso Ponderado
La existencia bróker en el mercado posiblemente con una mayor organización pero con menor experiencia en el mercado teniendo mayores márgenes de rentabilidad	0.1	2	0.2
Las disposiciones del Gobierno en cuanto a restricciones de importaciones frena algunos tipos de seguros existentes por lo cual es urgente ampliar mercado y cubrir nuevos requerimientos.	0.2	3	0.6
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.4</b>

FUENTE: LOS AUTORES

Las oportunidades han representado un peso de un 2.6 versus el 0.80 que representan las amenazas dando como resultado un ambiente externo favorable para el crecimiento del sector seguros, lo que más influye como oportunidad es la promulgación de Ley Antimonopolio que diversifico el sector, y la estabilidad económica durante los últimos años

### 3.4.4.MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

TABLA 10: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
Diversificación de producto que permite cobertura de necesidades	0.05	4	0.2
Atención personalizada a diferentes requerimientos a las necesidades	0.1	4	0.4
Cumplimiento a tiempo de renovaciones de contratos de pólizas.	0.1	4	0.4
El Sr. Narváez rinde pruebas cada seis meses con la Superintendencia de Compañías para la actualización de su licencia.	0.1	4	0.4
Bróker siempre esta actualizado con las noticias y nuevas normativas que dispone la Superintendencia de Compañías	0.05	3	0.15
Tener años de experiencia en el mercado es un sello en relación a calidad del servicio ofertado.	0.1	3	0.3
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
Bróker de Seguros J.A. Narváez no cuenta con una planeación estratégica.	0.1	4	0.4
Su Gerente el Sr. Narváez se dedica a realizar algunas actividades simultáneamente, pudiendo delegar tareas en miras de la optimización de beneficios y obtención de nueva cartera de clientes.	0.2	4	0.8
No existen objetivos relacionados con misión, visión, pues se carecen de estas, entonces el negocio como cualquier otro persigue beneficios, pero no los mide, ni los alcanza.	0.1	4	0.4
No existe descripción de procesos, esto es, falta estructura organizacional que haga un camino por el cual hay que andar. Al no haberlos, no hay nadie responsable de estas y simplemente todos hacen todo sin especificarse un propósito o fin específico.	0.1	3	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.75</b>

FUENTE: LOS AUTORES

La sumatoria de ponderaciones entre fortalezas y debilidades nos da un resultado de 1.85 como Fortaleza frente a un 1.90 debilidades, esto muestra que se debe mejorar la organización actual del bróker en pro del crecimiento y expansión, y no en su futura desaparición por la baja competitividad en los procesos internos que se manejan de manera manual que se están desarrollando.

### 3.4.5.MATRIZ INTERNA EXTERNA (MIE)

David (1997) Se basa en la tasa de crecimiento de las ventas contra la participación relativa del mercado en la industria, esta matriz coloca en el eje X los totales ponderados de la matriz MEFI (fuerte, promedio, débil) y los totales ponderados de la matriz MEFE en eje Y (alto, media, bajo). La matriz se divide en tres espacios crecer y construir (celdas I, II o IV); retener y mantener (celdas III, V o VII) y cosechar o desinvertir (celdas VI, VIII y IX).

**TABLA 11: MATRIZ INTERNA EXTERNA**

		Totales Ponderados EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.9	Débil 1.0 a 1.99
3,5	4.0	3.0	2.0	1.0
	Alto 3.0 a 4.0	I Bróker J.A. Narváez	II	III
	3.0			
	Media 2.0 a 2.9	IV	V	VI
Totales Ponderados EFE	2.0			
	Bajo 1.0 a 1.9	VII	VIII	IX
	1.0			

**FUENTE: LOS AUTORES**

El bróker J.A. Narváez se encuentra ubicado en el cuadrante I dada la puntuación obtenida de los Factores Internos 3.4 y Externos 3.75 , la cual nos ubica en el cuadrante Crecer y construir.

### **3.5. PLAN DE MARKETING**

#### **EL SEGURO ES UN SERVICIO. CONCEPTO DE MARKETING DE SERVICIO**

La especialidad del marketing, es ocuparse de los procesos que buscan la satisfacción de las necesidades de los consumidores, sin que para ello sea fundamental la transferencia de un bien hacia el cliente. Arellano (2000).

##### **A. Marketing Interno**

Señala que cuando los empleados entienden y están alineados con los valores centrales de la organización, tienen una mejor apreciación de su rol de trabajo y muestran un mayor compromiso, resultando en un mayor desempeño organizacional. Chong (2007).

##### **B. Marketing interactivo**

Frente al dinamismo y complejidad de los mercados globalizados, el marketing no sólo se ha convertido en fundamental herramienta de gestión sino en una actitud que guía el comportamiento de las organizaciones orientadas al mercado, y más, allá, en una filosofía del servicio al cliente pues a partir del estudio y comprensión de las necesidades y deseos del consumidor. Peñaloza (2005).

##### **C. Marketing relacional**

Se refiere al desarrollo, el crecimiento, y el mantenimiento de largo plazo del intercambio efectivo de relaciones con clientes, proveedores,

empleados y otros socios para lograr beneficios mutuos. Boone y Kurtz (2007)

### **3.5.1.COMONENTES MARKETING MIX ACTUAL J.A. NARVÁEZ**

- A. Producto:** Se comercializa los ramos aprobados en cada una de las aseguradoras con la que trabaja el bróker J.A. Narváez, los cuales pueden ser vida, seguros generales, ramos técnicos y fianza. El 95% de la actividad económica del Bróker de seguros es por medio de renovaciones y el 5% restante es por venta de pólizas a clientes nuevos.
- B. Plaza:** Ciudadela Vernaza Norte Manzana 5 solar 5, única oficina.
- C. Precio:** Dependiendo de los requerimientos de cada asegurado se hacen algunas cotizaciones de seguros que mejor se adapten a sus necesidades, se revisan condiciones durante todo el año en curso.
- D. Promoción:** La empresa no maneja ningún tipo de publicidad para darse a conocer. La única que se ha realizado durante todo este tiempo es el boca a boca.

### 3.5.2.MATRIZ DEL MERCADO OBJETIVO

TABLA 12: MATRIZ DE MERCADO OBJETIVO

<b>SEGMENTACIÓN</b>	
<b>GEOGRÁFICA</b>	
<b>País</b>	Ecuador
<b>Región</b>	Costa
<b>Ciudad</b>	Guayaquil
<b>SOCIOGRÁFICA</b>	
<b>Edad</b>	18 – 80 años
<b>Géneros</b>	Hombres-Mujeres
<b>Target</b>	personas naturales
	personas jurídicas
<b>INTERESES</b>	
<b>Pólizas</b>	Seguros Generales
	Seguros Vida
	Seguros técnicos
	Fianza
<b>COMPORTAMIENTO DE COMPRA</b>	
<b>Decisión</b>	Renovación póliza
	Requerimiento nueva póliza

FUENTE: LOS AUTORES



- A. **Variables geográficas:** Delimitamos el campo donde se realizará el plan de marketing. Definiendo Guayaquil como la ciudad principal donde se impulsara el know-how de la marca J.A. Narváez
  
- B. **Variables socio gráficas:** El plan de marketing dirigido a personas que tienen conciencia sobre la importancia de asegurar determinados activos.
  
- C. **Intereses:** Los mismos con lo que el bróker ha venido trabajando durante todo este tiempo que se refieren a generales, vida, técnicos y de fianza mientras más cartera de productos ofrezcamos se puede aumentar la participación de J.A. Narváez en el mercado.
  
- D. **Comportamiento de compra:** Nuestro plan de marketing va dirigido hacia fidelizar la cartera que confían nuestros clientes desde hace años y al mismo tiempo incrementar los requerimientos de nuevas pólizas.

### 3.5.3.OBJETIVOS DEL PLAN

- A. Aumentar el número de cartera de clientes de 128 a 200 durante el primer año y para el tercer año poder tener una cartera con 300 clientes donde un 0.80% de este total este satisfecho con nuestro servicio y nos vuelvan a elegir para solucionar sus requerimientos en temas de seguro, lo cual se medirá fácilmente al siguiente año de operación de la empresa en donde se obtendrá un porcentaje real de aquellos clientes que renueven sus pólizas.
  
- B. Construir una marca mediante diversas estrategias de marketing que muestren la calidad del servicio y así poder medir la aceptación o no

aceptación de la misma en el medio, esto lo podríamos medir con la cantidad de fans o likes que tengamos en redes sociales.

- C. Incrementar las ventas de seguros del bróker J.A. Narváez en un 12% durante de primer año en relación al anterior, mediante la combinación de diferentes estrategias de marketing mix.
- D. Brindar un servicio de atención al cliente, profesional, personalizado, amable, que responda a los requerimientos de los actuales clientes y clientes potenciales con el fin de generar un grado de satisfacción alto en ellos.
- E. Mantener un personal comprometido con la marca J.A. Narváez, que actúe de forma eficiente en los procesos que tenga que cumplir dentro de su departamento, y forme parte fundamental del crecimiento de la compañía
- F. Establecer una cultura de mejora continua donde se busque crear valor generando un impacto positivo dentro del bróker J.A. Narváez.
- G. Aumentar la participación de mercado del bróker J.A. Narváez mediante un plan de publicidad fuerte durante el primer año y el sostenimiento del mismo mediante actualizaciones continuas del bróker en diferentes áreas y monitoreo continuo de las tendencias del sector para poder mostrar alta competitividad.

### 3.5.4. ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN DEL MARKETING MIX

TABLA 13: ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN MARKETING MIX

PRODUCTO	
ESTRATEGIAS	PLAN DE ACCIÓN
Crear una imagen corporativa	Realizar tarjetas de la compañía con la identificación de la nueva imagen de la marca.
	Realizar brochures para entregar clientes con el know-how de Bróker J.A. Narváez
	Explotar el nombre, logo, know-how del bróker en redes sociales.

PLAZA	
ESTRATEGIAS	PLAN DE ACCIÓN
Crear un sitio web donde se encuentren generalidades de la compañía, productos que se ofertan.	Contratar un ingeniero en sistemas que realice una página donde se encuentren generalidades de la compañía, casos de éxito, número para contactarnos.
Ampliar canales de distribución (Incorporar 2 asesores de seguros calificados)	Ofertar puesto de trabajo, selección, contratación de personal, posterior capacitación.
Tener una publicidad llamativa en el punto de venta. (oficina principal)	Cotizar y comprar un rotulo con el logotipo, isotipo de la compañía en los exteriores de la oficina principal del bróker.

PRECIO	
ESTRATEGIAS	PLAN DE ACCIÓN
Ofertar opciones de precios	Los precios están calculados según tasas e índices reales del país de Ecuador, además de rangos de coberturas existentes en el mercado asegurador
Ofertar valores (\$) estandarizados de ciertos seguros para responder rápidamente a requerimientos.	Gerencia debe trabajar en estandarizar valores de ciertos seguros que más se demanden. Combinando servicio, calidad y bajos precios en diferentes ramas

<b>PROMOCIÓN</b>	
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PLAN DE ACCIÓN</b>
Dar a conocer el bróker en revistas relacionadas con ámbito empresarial.	Pagar publicidad en revistas como Ekos negocios, Vistazo.
Colocar un link en el motor de búsqueda Google cuando se ingrese cualquier combinación que incluya la palabra seguro.	Pagar a un Ingeniero en sistemas para que compre la licencia y realice el trámite respectivo.
Crear programa de fidelidad de marca: Seguros Narváez Siempre!	Ofertar seguro de enfermedades para un familiar durante 1 año gratis (menor 30 años) a 5 clientes durante meses Enero y Octubre
Crear campaña: Seguridad, Felicidad! para sensibilizar a las personas de la importancia de los seguros	Difundir beneficios de seguros, historias reales sobre indemnizaciones de casos, como reducir impactos de riesgos, mantener informados sobre índices de delincuencia, enfermedades más comunes.
Al incrementarse clientes mediante la gestión de redes sociales, se sociabilizaran sorteos por preferir servicios de la marca J.A. Narváez	Descuento de 20% de SOAT a 10 clientes durante los meses de Abril y Agosto

**FUENTE: LOS AUTORES**

### 3.5.5. PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX

TABLA 14: PLAN OPERATIVO MARKETING MIX

	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCION	RESPONSABLES	DURACION
PRODUCTO	Crear una imagen corporativa	Realizar tarjetas de la compañía con la identificación de la nueva imagen de la marca	GERENCIA	1 año
		Realizar brochures para entregar clientes con el know-how de Bróker J.A. Narváz	JEFE DE VENTAS	
		Explotar el nombre, logo, know-how del bróker en redes sociales	JEFE DE VENTAS	
PLAZA	Crear un sitio web donde se encuentren generalidades de la compañía, productos que se ofertan.	Contratar un ingeniero en sistemas que realice una página donde se encuentren generalidades de la compañía, casos de éxito, numero para contactarnos	GERENCIA	2 meses
	Ampliar canales de distribución (Incorporar 2 asesores de seguros calificados)	Ofertar puesto de trabajo, selección, contratación de personal, posterior capacitación	GERENCIA Y COORDINADORA	6 meses
	Tener una publicidad llamativa en el punto de venta. (oficina principal)	Cotizar y comprar un rotulo con el logotipo , isotipo de la compañía en los exteriores de la oficina principal del bróker	JEFE DE VENTAS	1 mes
PROMOCION	Dar a conocer el bróker en revistas relacionadas con ámbito empresarial.	Pagar publicidad en revistas como Ekos negocios, Vistazo.	JEFE DE VENTAS	4 meses
	Colocar un link en el motor de búsqueda Google cuando se ingrese cualquier combinación que incluya la palabra seguro.	Pagar a un ingeniero en sistemas para que compre la licencia y realice el trámite respectivo.	JEFE DE VENTAS	1 mes

	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PLAN DE ACCION</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>DURACION</b>
<b>PROMOCION</b>	Crear programa de fidelidad de marca: Seguros Narváez Siempre	Ofertar seguro de enfermedades para un familiar durante 1 año gratis (menor 30 años) a 5 clientes durante dos meses al año	JEFE DE VENTAS	2 meses
	Crear campaña: Seguridad, Felicidad! para sensibilizar a las personas de la importancia de los seguros	Difundir beneficios de seguros, historias reales sobre indemnizaciones de casos, como reducir impactos de riesgos, mantener informados sobre índices de delincuencia, enfermedades más comunes.	JEFE DE VENTAS	1 año
	Al incrementarse clientes mediante la gestión de redes sociales, se sociabilizaran sorteos por preferir servicios de la marca J.A. Narváez	Descuento de 20% de SOAT a 10 clientes durante 2 meses al año	GERENCIA Y JEFE DE VENTAS	2 meses
<b>PRECIO</b>	Ofertar opciones de precios	Los precios están calculados según tasas e índices reales del país de Ecuador, además de rangos de coberturas existentes en el mercado asegurador	GERENCIA	1 año
	Ofertar valores (\$) estandarizados de ciertos seguros para responder rápidamente a requerimientos.	Gerencia debe trabajar en estandarizar valores de ciertos seguros que más se demanden. Combinando servicio, calidad y bajos precios en diferentes ramas	GERENCIA	3 meses

**FUENTE: LOS AUTORES**

### 3.5.6. PLAN DE INVERSION MARKETING MIX

#### PRESUPUESTO ANUAL MARKETING J.A. NARVAEZ

ACCIONES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL ANUAL	OBSERVACIONES
Tarjetas Presentación.	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	400 tarjetas a precio 0,75
Brochures	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	600 brochures a 0,50
Creación sitio web	250	250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500	
Rotulo iluminado	300	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	300	
Publicidad revistas	-	-	200	200	-	-	-	200	200	-	-	-	800	
Link motor búsqueda google	80	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	80	
Programa Fidelidad	960	-	-	-	-	-	-	-	-	1.440	-	-	2.400	Seguro de \$40 a 2 Enero y 3 Octubre durante un año

**PRESUPUESTO ANUAL MARKETING J.A. NARVAEZ**

ACCIONES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL ANUAL	OBSERVACIONES
Campaña Seguridad , Felicidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Sorteos por incrementar target	-	-	-	400	-	-	-	400	-	-	-	-	800	
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>1.640</b>	<b>300</b>	<b>250</b>	<b>650</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>650</b>	<b>250</b>	<b>1.490</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>5.480</b>	



### 3.6. PLAN DE VENTAS

El plan de ventas está estructurado por medio del plan de vendedores el cual está estipulado a través de metas y objetivos de ventas. Los vendedores incorporados tendrán un objetivo venta mensual de 10 pólizas mensuales.

TABLA 15: INCENTIVO VENDEDORES

VENDEDORES	
SUELDO FIJO	\$ 400,00
INCENTIVO POR CUMPLIMIENTO DE VENTA	100% \$ 250,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 650,00</b>

FUENTE: LOS AUTORES

TABLA 16: TABLA DE INCENTIVOS VENDEDORES

TABLA DE INCENTIVO		
CUMPLIMIENTO	POLIZAS	INCENTIVO MONETARIO
100%	10	\$ 250,00
90%	9	\$ 225,00
80%	8	\$ 200,00
70%	7	\$ 175,00
60%	6	\$ 150,00
50%	5	\$ 125,00

FUENTE: LOS AUTORES

El vendedor que llegase a un porcentaje de cumplimiento inferior al 50% durante 3 meses consecutivos será reemplazado.

### **3.7. PLAN OPERATIVO**

El plan operativo se encuentra integrado por el diseño y descripción del servicio, la nueva estructura de los procedimientos internos y la ubicación de las instalaciones.

#### **3.7.1.CALIDAD DE SERVICIOS**

La calidad se fundamenta en las percepciones que el cliente tiene sobre el servicio que ha recibido, para lo cual la organización debe conocer cuáles son sus expectativas para poder diseñar un servicio de calidad. Zeithalm y Bitner (2002).

#### **3.7.2.SATISFACCÓN DEL CLIENTE**

Los clientes que perciben niveles de calidad del servicio elevados y que por esta razón mantienen una satisfacción global con su empresa, son los que generan mayor rentabilidad, teniendo en cuenta que la variable mediadora básica en esta relación es la fidelidad de estos (Barroso y Martín, 1990).

#### **3.7.3.FIDELIZACIÓN**

Es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica, se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente. Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. (Ferrando 2008)

#### **3.7.4.FACTORES DE ÉXITO DEL BRÓKER J.A. NARVAEZ**

Según las encuestas realizadas en el estudio de mercado del presente Trabajo de Titulación, los clientes del bróker J. Narváez se identifican con los siguientes valores, que los motiva a continuar las relaciones comerciales:

**Tabla 17: FACTORES DE ÉXITO**

Confianza y seguridad	11	23,40%
Compromiso	6	12,77%
Honestidad	7	14,89%
Integridad	2	4,26%
Solidez	10	21,28%
Innovación	2	4,26%
Respaldo	9	19,15%
<b>TOTAL ENCUESTAS</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

**FUENTE: LOS AUTORES**

Los 3 valores con más alto puntaje al momento de elegir un bróker fueron Confianza y seguridad, solidez, respaldo sumando entre los 3 un total de 63.83% a favor del servicio J.A. Narváez

### **3.7.5. DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO**

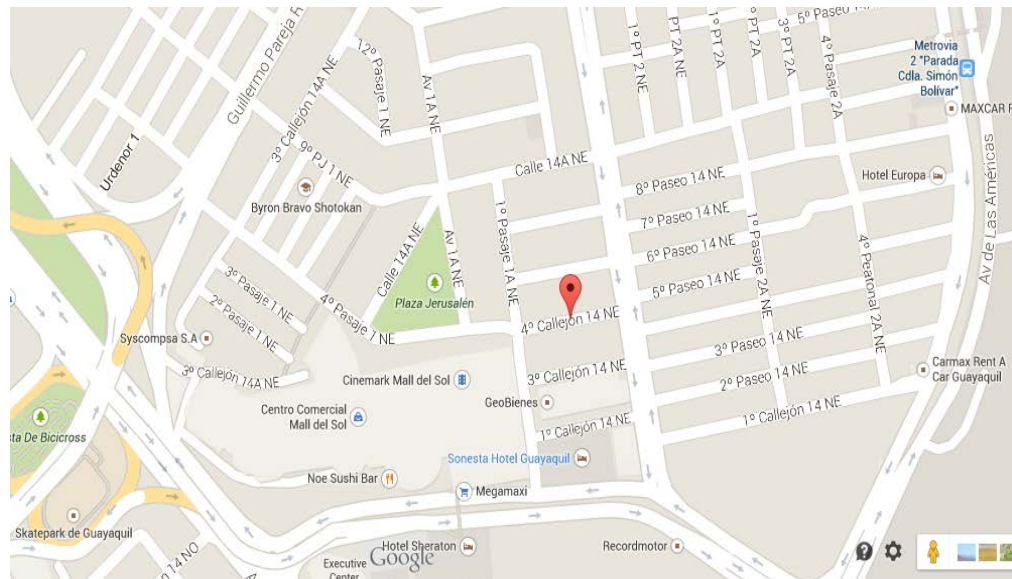
Por medio de un contrato de agenciamiento debidamente aprobado por la superintendencia de Bancos y Seguros, entre la compañía de seguros y el agente de seguros, se faculta al bróker de seguros a comercializar los ramos aprobados cuales pueden ser vida, Seguros generales, Ramos técnicos y fianza.

El Bróker J.A. Narváez en su proceso de expandir su cartera de clientes seguirá ofertando ramas de seguros en términos generales, no se especializara en un nicho de seguro más que otro, esto con el fin de no discriminar a los requerimientos que se puedan llegar de diversas personas mediante la eficiente gestión del plan de marketing en la parte superior expuesto. De igual manera, la implementación de Tics dentro de J.A. Narváez permitirá desarrollar ventajas competitivas en cuanto a rapidez al entregar cotizaciones, conjugado con una plataforma interactiva en la web, los posibles clientes podrán solicitar en línea sus requerimientos y en un transcurso de 24 horas se pondrá en contacto un agente que lo asesora en su requerimiento.

### 3.7.6. UBICACIÓN DEL PROYECTO (OFICINAS)

El bróker J.A. Narváez se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil, con oficina en Ciudadela Vernaza Norte manzana 5 solar 5, a media cuadra del centro comercial Mall del Sol, esta oficina se ha mantenido durante 15 años y continuara existiendo en el mismo punto ya que el sector es de confianza y brinda las garantías de seguridad suficientes.

**ILUSTRACIÓN 9: UBICACIÓN GEOGRÁFICA OFICINA**



**FUENTE: LOS AUTORES**

Esta ubicación es privilegiada al encontrarse cerca de la mayoría de aseguradoras que están en ciudad del Sol (frente al Mall), como las que se encuentran en Av. De las Américas, de igual forma la oficina tiene algunas vías de acceso para dirigirse tanto al norte como al centro de la ciudad, lo cual facilita el desarrollo de procesos de J.A. Narváez y la fácil localización por parte de clientes.

Lo único que se realizaran son mejoras en cuanto a fachada y publicidad del mismo para dar una imagen que vaya acorde a lo profesional que se brinda en servicios.

### **3.7.7.DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE LA OFICINA**

**Reestructuración de oficinas:** Se expone un plano donde se muestra la delimitación de diversas áreas, de acuerdo a las necesidades de las mismas, dando como resultado cuatro secciones:

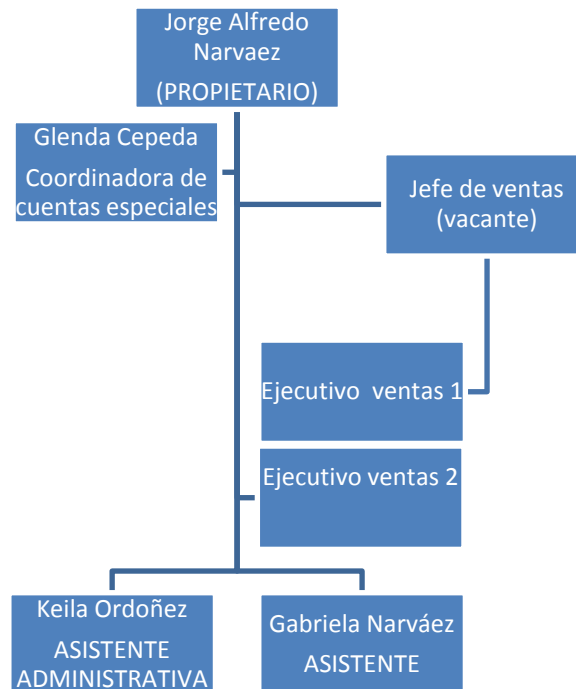
- Gerencia General
- Sala de reuniones y capacitación
- Asistente Administrativa y sala de espera.

Reubicando los espacios que actualmente posee J.A. Narváez brindaremos al personal un mejor ambiente laboral y de esta forma también se proyectara una imagen organizacional. La idea que se propone es que aunque sean pocos los departamentos existentes, exista delimitación en la asignación de tareas y responsabilidades para que cada uno de los trabajadores ejerza su trabajo de la mejor forma alineado a los objetivos generales de la compañía.

**Incorporación de talento humano:** Al equipo actual que forma el bróker J.A. Narváez, se añadirán 2 ejecutivos de ventas los cuales serán capacitados por el Gerente General , el mismo que delegará funciones para que estos nuevos integrantes , hagan el seguimiento de la documentación y atención al cliente de la cartera que vayan a componer, el Gerente General continuara encargado de cerrar la negociación hasta que pueda delegar ese proceso a los 2 ejecutivos cuando estos, ya se encuentren totalmente capacitados dentro del giro del negocio J.A. Narváez. El nuevo organigrama

de la compañía quedaría organizado de la manera que se expondrá a continuación.

**FIGURA 18: PROPUESTA DE ORGANIGRAMA**

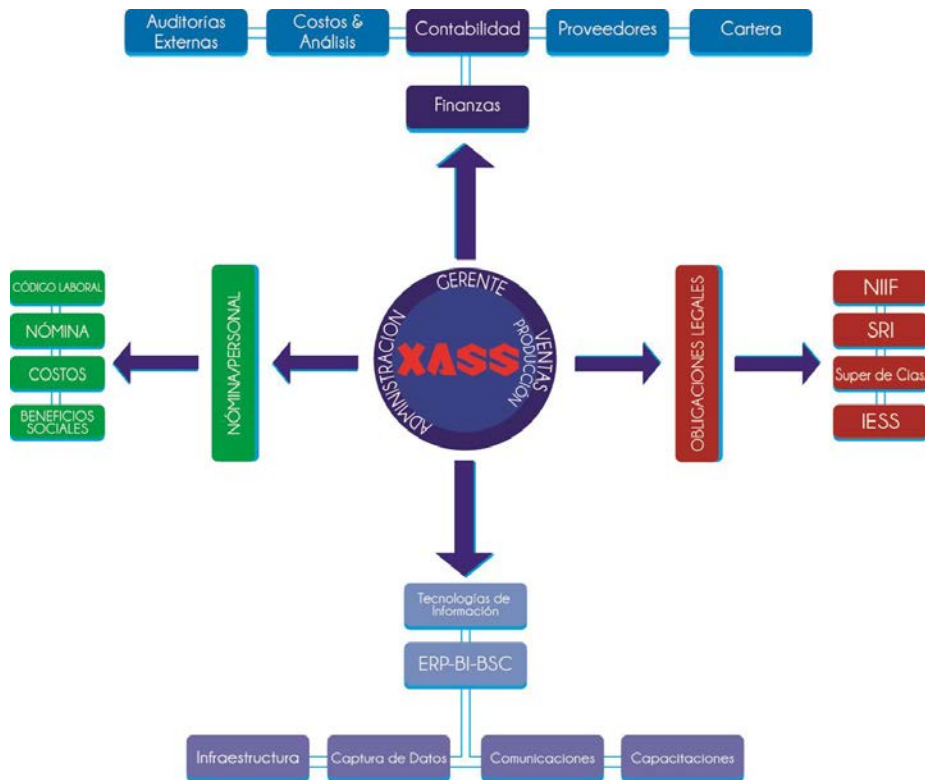


**FUENTE: LOS AUTORES**

**Adquisición de Tics:** Se contratará a para que realice un programa donde incorpore toda la cartera actual de clientes, y arme calendarios, donde todos los días arroje un listado de vencimiento de pólizas, generando una alerta 15 días antes para entregar a tiempo la renovación con los respectivos ajustes del año en curso, pagos y todo el trámite correspondiente al cliente, generando eficiencia en los procesos y ventaja competitiva frente a otros agentes de seguros sin relación de dependencia.

Por medio de un proveedor local AGROSOFT S.A. Se cotiza un software a medida capaz de monitorea clientes, vencimientos, información de perfil de cada asegurado (contactos y siniestros), facturación, contratos con compañías de seguros y cálculo de comisiones y contable.

**Ilustración 10: SOFTWARE**



**FUENTE: AGROSOFT S.A.**

Se proporcionara de computadoras a los dos nuevos ejecutivos, un teléfono de escritorio y un teléfono móvil para comunicación con los clientes. Para la parte administrativa y la oficina en general se implementara un fotocopidora multifuncional que optimizará tiempo de ir a sacar copias a la papelería más cercana y un conmutador para transferir llamadas a todos los puestos de trabajo. De esta manera tendremos que invertir en los siguientes recursos tecnológicos:

**TABLA 18: RECURSOS TECNOLÓGICOS**

<b>RECURSOS TECNOLOGICOS</b>	
EJECUTIVO DE VENTAS 1	1 COMPUTADORA
	1 TELEFONO DE ESCRITORIO
	1 TELEFONO CELULAR
EJECUTIVO DE VENTAS 2	1 COMPUTADORA
	1 TELEFONO DE ESCRITORIO
	1 TELEFONO CELULAR
ADMISTRATIVO	1 FOTOCOPIADORA - IMPRESORA
	1 COMMUTADOR

**FUENTE: LOS AUTORES**

### **3.7.8.SERVICIO OFERTADO**

A través de la venta y homogeneización de la cobertura para el bien asegurado: el micro-empresario, el sustento y generador de ingresos para su familia. Sin el microempresario, quien es la mano de obra a la vez que el administrador, no existe la microempresa.

**Disponibilidad del servicio:** Las compañías aseguradoras dan información pertinente sobre cotizaciones y beneficios al momento de recibir la solicitud de cotización de seguros por parte de J.A. Narváez lo cual toma aproximadamente 48 horas, esto dependerá de la aseguradora con la que se trabaje. La compañía aseguradora deberá enviar un inspector quien constatará el estado y condiciones en las que encontró el lugar u objeto por ser asegurado.

La disponibilidad de coberturas por parte de las compañías aseguradoras se ven limitadas en cuanto al factor “ramos de seguros” ya que no todas cuentan con los mismos servicios. Así mismo, la extensión de sus coberturas influirá en el valor de la prima. El tiempo de respuesta es otra de las variables a considerarse. A continuación la tabla con la información requerida:



**TABLA 19: PROVEEDORES**

PROVEEDORES		
ASEGURADORA	RAMAS	TIEMPO PROMEDIO COTIZACION
ECUATORIANO SUIZA COMPAÑÍA DE SEGUROS	Vehiculo, Incendio, Rotura de Maquinaria	24 HORAS
COOPSEGUROS DEL ECUADOR	Transporte, Vehiculos, Incendio	48 HORAS
COMPAÑÍA DE SEGUROS SUCRE S.A.	SOAT	24 HORAS
SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	Vehiculos, Fidelidad Publica, Incendio	24 HORAS
EQUIVIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	Vida	48 HORAS
ALIANZA COMPAÑÍA DE SEGURO Y REASEGUROS S.A.	Fianzas, Vehiculos, Transportes	48 HORAS
MAPFRE ATLAS COMPAÑÍA DE SEGUROS	Accidentes Personales, Vehiculos, Transportes	24 HORAS
COMPAÑÍA DE SEGUROS CONDOR S.A.	N/A	N/A
SEGUROS DEL PICHINCHA S.A.	VIDA	24 HORAS
HISPANA DE SEGUROS S.A.	Accidentes Personales	24 HORAS
LATINA S.A.	N/A	N/A
CONFIANZA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	Fianzas	72 HORAS
GENERALI ECUADOR S.A.	N/A	N/A
SEGUROS CONSTITUCIÓN S.A.	Vehiculos, Trasportes, Accidentes Personales	48 HORAS
SEGUROS QB COLONIAL	Vehiculos	24 HORAS
BMI DEL ECUADOR COMPAÑÍA DE SEGUROS DE VIDA S.A.	Asistencia Medica y vida	48 HORAS
SALUD S.A.	N/A	N/A

**FUENTE: LOS AUTORES**

Se deberá entender N/A como aquellas compañías de seguros con las que actualmente el bróker de seguros tiene contratos de agenciamiento vigentes pero no está trabajando con ellas actualmente.

### **3.7.9.NORMAS Y ESTÁNDARES**

La Superintendencia de Bancos y Seguros se encarga de regular el sector de seguros. El bróker J.A. Narváez deberá por tanto regirse por las leyes que se encargan de normar dicha actividad son la Ley General de

Seguros, Reglamento General a la Ley de Seguros, Legislación sobre el Contrato de Seguro.

J.A. Narváez incluirá dentro de sus estándares y de acuerdo con la Ley General de Seguros (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2009):

- A. No realizar directa ni indirectamente gestiones de intermediación de reaseguros, ofrecer concesiones ni conceder comisiones a los asegurados.
- B. No presentar reclamos administrativos ante la Superintendencia de Bancos y Seguros a nombre del asegurado;
- C. Verificar que las cotizaciones cumplan con las exigencias técnicas del riesgo que le sean aplicables;
- D. Mantener bajo estricta reserva toda cotización que fuere entregada por las empresas de seguros.

Nuestro personal deberá cumplir con nuestros niveles de calidad en cuanto:

- A. Rapidez del servicio: J.A. Narváez logrará, dependiendo del ramo contratado, tener una póliza activada a los cinco días de emitido el formulario.
- B. Disponibilidad del servicio: J.A. Narváez dará gran importancia a la atención al cliente, la disponibilidad de nuestros ejecutivos para nuestros clientes. El titular podrá comunicarse a través del correo, números de teléfono, números de celular, personalmente (la oficina tiene un rápido acceso).
- C. Personalización del servicio: Cotizaciones y coberturas que cumplan las expectativas y necesidades del cliente.

### 3.8. PLAN TÉCNICO

El plan técnico está básicamente estructurado en el rediseño y equipamiento de la oficina de Bróker de seguros, con la finalidad de tener todos los recursos de forma accesible, y de disponibilidad inmediata para atender los requerimientos de los clientes de forma ágil y oportuna. El planteamiento del rediseño de la oficina se enfoca a que se pueda prestar una atención confortable a los clientes que realicen visitas a la oficina, con la finalidad de que se encuentren a gusto en el espacio indicado. Se realiza el presupuesto de la restructuración y de los sistemas que agilizaran los procedimientos de producción.

Se procederá a incorporar los muebles de la sala de espera para el confort de los clientes, adicional a los escritorios de estilo moderno para los vendedores, se cotizan en Muebles el “Bosque”.

**TABLA 20: COTIZACION MUEBLES Y ENSERES**

<b>COTIZACION MUEBLES DE OFICINA. MUEBLES "EL BOSQUE"</b>		
SALA DE ESPERA CLIENTES		\$ 589,45
SOFA BATAN 2 PT.	\$	439,45
MESA DE CENTRO	\$	150,00
ESCRITORIO Y SILLA VENDEDOR 1		\$ 196,27
ESCRITORIO Y SILLA VENDEDOR 2		\$ 196,27
MESA 6 PUESTOS DE REUNIONES		\$ 508,51
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1.490,50</b>



FUENTE: LOS AUTORES

Se procede a cotizar en mueblería “Colineal” el modular que será incorporado a la oficina de la gerencia, con la finalidad de proporcionar al gerente la comodidad necesaria para efectuar y ejercer sus gestiones.

**TABLA 21: COTIZACION MUEBLES Y ENSERES**

<b>COTIZACION MUEBLES DE OFICINA. COLINEAL</b>		
OFICINA DANES	INCLUYE:	\$ 2.800,00
	ESCRITORIO	
	APARADOR	
	SILLA	
ESCRITORIO ASISTENTE ADMINISTRATIVA DE RECEPCION		
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.800,00</b>



**FUENTE: LOS AUTORES**

### **3.9. SINTESIS DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA**

La situación en que se encuentra el sector seguros a nivel Ecuador es favorable, dado el crecimiento sostenido que se ha generado durante los últimos años, este factor ha aumentado el poder adquisitivo de los ecuatorianos, ahora existen más bienes que se compran en el mercado, mayor flujo de efectivo y mayor conciencia en temas relacionados con seguridad.

El marco legal ecuatoriano ha dictado Leyes Antimonopolio y al mismo tiempo, leyes que han exigido mayores competencias a las personas encargadas de esta actividad comercial por lo cual constituir un bróker no es tarea difícil, pero el desarrollo de este negocio depende de la conjugación

de experiencia y una correcta planeación estratégica que incluya factores fundamentales como marketing (debido a la globalización de redes sociales), también se deben incluir factores técnicos en la planeación como el uso de tecnologías para alcanzar competitividad , planes de remodelación para vender confort en el cliente que visita el bróker, planes de venta para asentar las políticas a las que se orientan los esfuerzos de la compañía.

Todo lo anterior mencionado ha sido incluido en el Bróker J.A. Narváez para trabajar en el tema captación al cliente para ampliar carteras y por ende obtener mayores beneficios económicos, dando una estructura formal y que pase de depender de una sola persona para ampliar mercado, a un conjunto de personas que pueden optimizar el trabajo del Gerente General.

## **CAPITULO 4**

### **4.1. DISEÑO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

Las mediciones son importantes, según los creadores del cuadro de mando integral "Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo" Robert Kaplan y David Norton, 2000, esta herramienta propuesta por los autores traduce las estrategias en un conjunto de medidas de actuación las cuales crean una estructura para un sistema de gestión y medición estratégica.

Los elementos que se emplearan para estructurar los indicadores de control serán los siguientes

- A. Misión, visión y valores
- B. Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos
- C. Propuesta de valor al cliente

Basados en las cuatro perspectivas propuestas por los mismos autores, Norton y Kaplan se sugieren los siguientes indicadores de control para medir las estrategias aplicadas.

El indicador de gestión se define como el cociente que relaciona directamente las variables cuantitativas y cualitativas el cual permite proporcionar a los responsables las herramientas necesarias para toma de decisiones. Los indicadores miden las tendencias de cambio, imprevistos y resultados esperados de los movimientos y gestiones que realiza el negocio.

El control es la medida de desviación del comportamiento planteado, permite generar planteamientos para tomar las acciones correctivas necesarias, evalúa procedimientos y canaliza aquellos errores o desperfectos para ser mejorados.

### 4.1.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

¿Qué es lo que se debe hacer para satisfacer la perspectiva del propietario?

Perspectiva que busca la rentabilidad, crecimiento y mantenimiento, se enfoca en maximizar el valor.

Tabla 22: PERSPECTIVA FINANCIERA

INDICADORES DE GESTIÓN					
	OBJETIVOS	OBJETIVOS	INDICADORES	PLANES DE ACCIÓN	PERIODICIDAD DE EVALUACIÓN
FINANCIEROS	Valor actual neto (VAN)	Estabilidad financiera económica	VAN > 0, La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad esperada. VAN < 0 La inversión produciría perdidas por encima de la rentabilidad esperada. VAN = 0 La inversión realizada no produciría ni perdidas ni ganancias.	Se espera una rentabilidad por encima de inversión realizada, es decir un VAN positivo, superior a 0.	Anual
	Tasa interna de retorno (TIR)		Indicador de rentabilidad del proyecto	Se espera una rentabilidad mayor a la rentabilidad mínima requerida.	
	Retorno sobre la Inversión (ROI)		Razón financiera que compara la utilidad obtenida en la relación a la inversión realizada	Se plantea determinar el crecimiento progresivo y los niveles de rentabilidad	

FUENTE: LOS AUTORES

## 4.1.2. PERSPECTIVA CLIENTE

¿Qué se debe hacer para satisfacer las necesidades de los clientes?

Perspectiva que se enfoca en la satisfacción de los clientes y la atención oportuna de sus requerimientos.

Tabla 23: PERSPECTIVA CLIENTE

INDICADORES DE GESTIÓN					
	OBJETIVOS	OBJETIVOS	INDICADORES	PLANES DE ACCIÓN	PERIODICIDAD DE EVALUACIÓN
CLIENTES	Captura de clientes nuevos	Conocer y desarrollar relaciones de negocios con Nuevos Clientes	Nuevos Clientes a Captar/ Clientes Totales Mercadeados por los vendedores	1. Identificar posibles clientes	Mensual
				2. Identificar a los tomadores de decisión	
			4. Plan de aproximación y cierre de póliza		
	Satisfacción del cliente	Altamente satisfechos	Escala de Likert	Realizar breve encuesta de satisfacción	Semestral

FUENTE: LOS AUTORES



### 4.1.3.PERSPECTIVA PROCESOS

¿Qué procesos se debe optimizar para satisfacer las necesidades del propietario y de los clientes?

Perspectiva orientada a la administración eficiente de los procedimientos para satisfacer la visión del cliente y la del propietario.

Tabla 24: PERSPECTIVA DE PROCESOS

INDICADORES DE GESTIÓN					
	OBJETIVOS	OBJETIVOS	INDICADORES	PLANES DE ACCIÓN	PERIODICIDAD DE EVALUACIÓN
PROCESOS	Cumplimiento de las expectativas de los clientes	Confiabilidad de los procesos	% de errores en transacciones/ número de procesos realizados	1. Identificar los tipos de errores (graves y medios)	Mensual
				2. Preparar la plantilla de la verificación de control de errores	
		Altamente eficaces	Administrativo: grado de satisfacción de los cliente con relación a los a los siniestros reportados.	Preparar plantilla de cumplimiento de procedimiento	Trimestralmente
				Vendedores: Se medirá a los vendedores por visitas mensuales vs. Ventas cerradas.	Evaluación de avance de ventas de forma semanal
Altamente Eficientes	Vendedores: Se medirá a los vendedores por visitas mensuales vs. Visitas esperadas.	Ingreso de actividades en plantilla de visitas y seguimiento.	Semanal		

FUENTE: LOS AUTORES

#### 4.1.4.PERSPECTIVA DEL RECURSO

Perspectiva dirigida a la administración de los recursos disponibles para la ejecución de las estrategias. Recursos humanos, tecnológicos y alianzas o asociados.

Tabla 25: PERSPECTIVA DEL RECURSO

INDICADORES DE GESTIÓN					
	OBJETIVOS	OBJETIVOS	INDICADORES	PLANES DE ACCIÓN	PERIODICIDAD DE EVALUACIÓN
INDICADORES DE GESTIÓN RECURSOS	Capacitar	Lograr un alto nivel de competencia en el capital humano y rendimiento	# de Personas capacitadas sobre el total de Funcionarios	Definir el perfil de cada función	Trimestralmente
				Identificar el perfil de cada persona	
				Necesidades puntuales de capacitación	
				Plan de capacitación (individual y colectivo)	
				Capacitación Trimestral el 25% de Empleados	
			Total Empeados Capacitados / Numero de Empeados	Establecer una meta a partir del nivel actual	Trimestralmente
	Establecer mecanismos emergentes y otras prácticas de gestión				

FUENTE: LOS AUTORES

## 4.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

- A. **Excluyentes:** cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.
- B. **Prácticos:** Que se facilite su recolección y procesamiento.
- C. **Claros:** Ser comprensible tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que sólo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.
- D. **Explícitos:** Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.
- E. **Sensibles:** Reflejar el cambio de la variable en el tiempo.
- F. **Transparente y Verificable:** Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.

## 4.3. BENEFICIOS DE LOS INDICADORES

Tomando como referencia el modelo de la comisión económica CEPAL, en Junio de 2011, la cual realizó un estudio de los indicadores de desempeño, se plantean los beneficios que los mismos producen al ser utilizados en una organización:

- A. Apoya el proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo del bróker.
- B. Posibilita la detección de procesos erróneos en cada una de las áreas ya sea en renovación, ventas o siniestros.
- C. Permite eliminar tareas innecesarias o repetitivas.

- D. Aun cuando no es posible establecer una relación automática entre resultados obtenidos y la asignación de presupuesto, contar con indicadores de desempeño sienta las bases para una asignación más fundamentada de los recursos que el bróker posee.
- E. Establece mayores niveles de transparencia respecto del uso de los recursos del bróker.
- F. Apoya la introducción de sistemas de reconocimientos al buen desempeño, tanto como grupales como individuales, como motivación para sus colaboradores.
- G. Ayuda a identificar prioridades de los clientes permitiendo el logro de los resultados deseados.
- H. Permiten realizar un mejoramiento continuo el cual es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

## 4.4. CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE INDICADORES

Tabla 26: VALIDACIÓN DE INDICADORES

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
Pertinencia	Debe referirse a los procesos y productos esenciales que desarrolla cada institución para reflejar el grado de cumplimiento de sus objetivos institucionales. La medición de todos los productos o actividades que realiza la institución genera una saturación de información, tanto al interior de la organización como fuera de ésta.
Relevancia	Asegurarse que estoy midiendo los objetivos vinculados a lo estratégico. Cuando se trata de organizaciones que tienen más de un producto o servicio, es conveniente desarrollar un conjunto de indicadores globales que represente su accionar estratégico vinculado a su misión.
Homogeneidad	Este criterio implica preguntarse cuál es la unidad de producto (atenciones médicas, asesorías legales, visitas inspectoras, etc.) y, más importante, procurar que dichas unidades de producto sean equivalentes entre sí en términos los recursos institucionales que consumen (horas hombre, cantidad de insumos materiales, etc.). Si no se da la equivalencia, para alcanzar las metas se tenderá a ejecutar sólo las acciones que demandan relativamente menos recursos, postergando o anulando las más costosas o complejas, que a menudo son las que tienen un mayor impacto sobre la gestión institucional.
Independencia	Los indicadores deben responder en lo fundamental a las acciones que desarrolla y controla la institución o a las variables del entorno que se vean afectadas directamente por esas acciones. No puede estar condicionado a factores externos, tales como la situación general del país, la labor legislativa del parlamento o la actividad conexas de terceros (públicos o privados).
Costo	La obtención de la información para la elaboración del indicador debe ser a costos que tengan correlación con los recursos que se invierten en la actividad.
Confiabilidad	Digno de confianza, independiente de quién realice la medición. En principio la base estadística de los indicadores debe estar en condiciones de ser auditada por las autoridades de la institución y examinada por observadores externos
Simplicidad	Existe una tensión entre ambos criterios: se deben cubrir los aspectos más significativos del desempeño, pero la cantidad de indicadores no puede exceder la capacidad de análisis de los usuarios, tanto internos como externos. Los indicadores deben ser de fácil comprensión, libre de complejidades
Oportunidad	Debe ser generado en el momento oportuno dependiendo del tipo de indicador y de la necesidad de su medición y difusión.
No-redundancia	Debe ser único y no repetitivo.
Participación	Su elaboración debe involucrar en el proceso a todos los actores relevantes, con el fin de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con los objetivos e indicadores resultantes. Esto implica además que el indicador y el objetivo que pretende evaluar sea lo más consensual posible al interior de la organización.

FUENTE: LOS AUTORES

Los indicadores según Robert Sampieri son el estudio descriptivo que mide, evalúa y recolecta datos sobre diversas variables, basado en este concepto se busca con los indicadores mantener controlar y medir dichos datos para probar que el Bróker de seguros dirige sus esfuerzos al cumplimiento y desarrollo de sus objetivos estratégicos.

#### **4.5. SÍNTESIS DISEÑO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

El aporte que los indicadores de gestión proporcionan a este estudio es encaminar a la empresa a su correcta dirección de logros y objetivo. El sistema de medición aporta al cumplimiento de la estrategia y orientar sus metas, ayuda a identificar problemas y posibles oportunidades. Dirige a toda la institución al conocimiento de los procesos y a entender los mismos y su razón de ser, define las responsabilidades de cada colaborador y mide los comportamientos de los mismos. La gestión de los indicadores permite delegar funciones y facilitar la actuación de algún imprevisto en caso de que se presente.

Podríamos definir que un proceso de medición y control aporta a comunicar, entender, orientar y compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

## CAPITULO 5

### ESTUDIO FINANCIERO

En el presente capítulo detallaremos ingresos, costos y gastos en los que debe incurrir el Bróker J.A. Narváez después de la propuesta de planeación estratégica desarrollada en el presente Trabajo de Titulación, aquí se podrá determinar si el proyecto tiene viabilidad o no, luego de haber desarrollado el análisis de capital inicial seguido de un estado de resultados proyectados, un flujo de caja, terminado con los indicadores más importantes como VNA, TIR y determinando la TMAR, al final se realiza un breve análisis de sensibilidad para un escenario normal y otro negativo.

#### 5.1. OBJETIVOS

- A. Alcanzar un crecimiento del 30% durante cada año de la vida útil del proyecto.
- B. Ampliar cartera de mercado mediante los vendedores, y mantener una tasa de aproximadamente de 80% de renovaciones, esto incrementará rendimientos económicos que se perciben como ingresos de ventas.

#### 5.2. PROYECCIÓN DE VENTAS

Tabla 27: PROYECCIÓN DE VENTAS

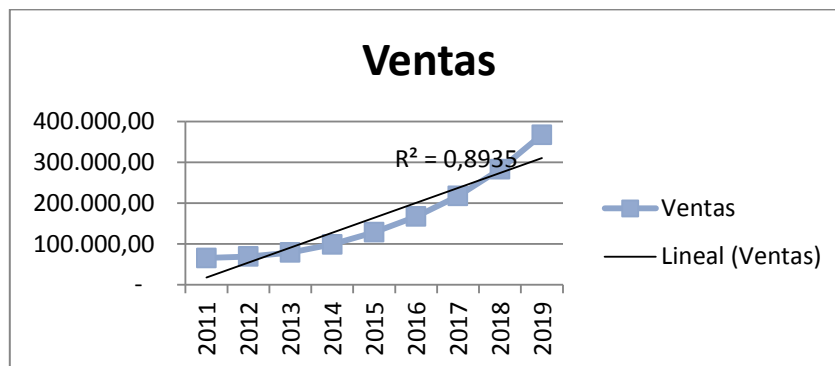
Año	Ventas	% Ventas
2011	65.532,53	
2012	69.363,22	6%
2013	79.230,52	14%
2014	99.038,15	25%
2015	128.749,60	30%
2016	167.374,47	30%
2017	217.586,82	30%
2018	282.862,86	30%
2019	367.721,72	30%

FUENTE: LOS AUTORES

Para esta proyección se ha utilizado el histórico de ventas de tres años anteriores, para determinar ventas 2014 nos remitimos a la entrevista realizada al Sr. Narváez, él estima que las ventas se incrementarán 10 puntos porcentuales por encima del 2013 dada su experiencia y el desenvolvimiento durante los ocho meses del presente año en cuanto a renovaciones y ventas de pólizas. El objetivo con la propuesta de planeación del presente estudio es establecer un crecimiento en ventas del 30% para el año 2015, se mantiene fijo el porcentaje durante los cinco años de vida del proyecto. Mantenemos fijo el porcentaje ya que no conocemos como se desenvolverá el sector ni la economía ecuatoriana de un año a otro.

Una forma de medir que nuestra estimación sobre ventas es la correcta, es trazar la línea de tendencia y que esta arroje un factor de regresión que se acerca a 1 de ser así, lo que se ha planteado dentro de la estimación es válida, a continuación se expone la línea de tendencia de nuestra proyección con su respectiva R:

**FIGURA 19: PROYECCIÓN DE VENTAS**



**FUENTE: LOS AUTORES**

La estimación de ventas realizada en la Figura (19) muestra que la línea de tendencia para los cinco años del proyecto genera un valor R2 de 0.8935, obteniendo un margen 90% de confiabilidad sobre la proyección realizada.



### 5.3. COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS

Se exponen todos los costos en que debe incurrir J.A. Narváez con la nueva propuesta de reestructuración del bróker:

**Tabla 28: COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS**

**Mano de Obra Directa**

Descripción	Cantidad	Sueldo Mensual	Total Año
Gerente	1	4.500	54.000
Vendedores	2	500	12.000
<b>TOTAL</b>			<b>66.000</b>

<b>TOTAL COSTO DIRECTO</b>	<b>66.000</b>
----------------------------	---------------

**Mano de Obra Indirecta**

Descripción	Cantidad	Sueldo Mensual	Total Año
Jefe de ventas	1	2.000	24.000
Coordinadora de cuentas especiales	1	1.500	18.000
Asistente de oficina y recepción	1	350	4.200
Asistente administrativa	1	400	4.800
Conserje	1	350	4.200
<b>TOTAL</b>			<b>55.200</b>

**Gastos Generales**

Descripción	Valor Mensual	Total Anual
Software		12.000
Papelería y Suministros	120	1.440
Servicios Básicos	103,33	1.240
Varios e Imprevistos	100	1.200
Gastos de Publicidad	457	5.480
Póliza de seguros	83,33	1.000
Depreciaciones		1.814
<b>TOTAL</b>		<b>24.174</b>

<b>Gastos Administrativos</b>	<b>55.200</b>
<b>Gastos Generales</b>	<b>24.174</b>
<b>TOTAL COSTO INDIRECTO</b>	<b>79.374</b>

FUENTE: LOS AUTORES

## 5.4. INVERSIONES

Actualmente el bróker cuenta con los activos justos para su operación, se contempla dentro de la inversión nuevos activos como computadoras, fotocopiadoras, teléfonos para que estén a disposición de los nuevos vendedores que forman parte fundamental dentro de proceso de expansión de cartera de J.A. Narváez, también se incurren inversiones para mejorar el ambiente físico del bróker, todo en pro de alcanzar objetivos generales brindando un lugar propicio para que las transacciones se desarrollen satisfactoriamente.

Tabla 29: INVERSIONES

<b>INVERSIONES FIJAS</b>	<b>VALOR (\$)</b>
<b>ACTIVOS FIJOS TANGIBLES</b>	
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	4.291
Sala de espera cliente	589
Escritorio y silla vendedor 1	196
Escritorio y silla vendedor 2	196
Mesa reuniones	509
Oficina danés	2.800
<b>EQUIPOS DE COMPUTOS</b>	2.000
Computadora	800
Computadora	800
Fotocopiadora	400
<b>SISTEMA TELEFONICO</b>	600
Conmutador y teléfonos	600
<b>AIRES ACONDICIONADOS</b>	850
Split	850
<b>TOTAL DE LA INVERSION FIJA</b>	<b>7.741</b>

FUENTE: LOS AUTORES

## 5.5. FINANCIAMIENTO

La forma de financiar la propuesta para el bróker J.A. Narváez será de la siguiente forma: del total de inversión entre activos fijos + gastos pre operativos se destinará el: 30% con aporte de los fundadores de la compañía y el 70% con préstamo realizado a la CFN con una tasa de 11.20% interés anual.

Tabla 30: INVERSIONES

FINANCIAMIENTO	VALOR	PORCENTAJE
TOTAL INVERSION	<b>23.855</b>	<b>100%</b>
APORTE PROPIO	7.156,50	30%
PRESTAMO BANCOS	16.698,51	70%

FUENTE: LOS AUTORES

Tabla 31: DATOS PRÉSTAMO CFN

DATOS PRÉSTAMO CFN	
Monto	16.698,51
Tasa de Interés	11,20%
Plazo	5
Periodo de pago	mensual
Dividendo	\$ 364,73

FUENTE: LOS AUTORES

A continuación se expone el resumen de la tabla de amortización del préstamo (VER ANEXO 3) en la misma se detalla los gastos financieros anuales y dividendos anuales, los cuales necesitaremos para proyectar los estados de resultados y los flujos de caja:

Tabla 32: TABLA AMORTIZACIÓN

Tiempo	Gastos Financieros Anuales	Dividendos Anuales
Año 1	1.737,47	2.639,33
Año 2	1.426,21	2.950,59
Año 3	1.078,24	3.298,56
Año 4	689,24	3.687,57
Año 5	254,35	4.122,45
<b>Total</b>	<b>\$ 5.185,52</b>	<b>\$ 16.698,51</b>

FUENTE: LOS AUTORES

## 5.6. ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO

En el presente estado de resultados los costos directos e indirectos se incrementan en un 5% por temas relacionados a la inflación, por esta razón no puede permanecer constante. En los costos indirectos hasta el segundo año se incluye concepto de publicidad, desde el tercer hasta el quinto año este rubro desaparece porque dentro del plan de marketing está contemplado como publicidad intensa solo por dos años consecutivos, por cuestiones de reconocimiento de marca.

Tabla 33: ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO

	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	128.749,60	167.374,47	217.586,82	282.862,86	367.722
(Costos Directos)	66.000,00	69.600,00	73.200,00	76.800,00	80.400
<b>Utilidad Bruta</b>	62.749,60	97.774,47	144.386,82	206.062,86	287.322
Costos Indirectos	79.374	83.343	82.030	80.652	79.204
<b>Utilidad Operativa</b>	(16.624,58)	14.431,60	62.356,79	125.411,34	208.118
(Depreciación)	1.815	1.815	1.815	1.815	1.815
(G. Financiero)	\$ 1.737,47	1.426,21	1.078,24	689,24	254
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	(20.176,82)	11.190,62	59.463,78	122.907,33	206.048
P.A.T 15%	(3.026,52)	1.678,59	8.919,57	18.436,10	30.907
<b>Utilidad después del PAT</b>	(23.203,34)	12.869,21	50.544,22	104.471,23	175.141
Impuesto a la Renta (22%)	(5.104,73)	2.831,23	11.119,73	22.983,67	38.531
<b>Utilidad Neta</b>	(28.308,07)	15.700,43	39.424,49	81.487,56	136.610

FUENTE: LOS AUTORES

## 5.7. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Se presenta el anterior estado de resultados, pero se anexa conceptos por pagar como implementación de módulos de software del primer al tercer año, y dividendos por pagar del prestado realizado a la CFN. Se incluye en un inicio el desembolso primeramente realizado (deuda), con el flujo neto procedemos a realizar el Payback y determinaremos el retorno de la inversión.

**Tabla 34: FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	128.750	167.374	217.587	282.863	367.722
(Costos Directos)	66.000	69.600	73.200	76.800	80.400
<b>Utilidad Bruta</b>	62.750	97.774	144.387	206.063	287.322
Costos Indirectos	79.374	83.343	82.030	80.652	79.204
<b>Utilidad Operativa</b>	(16.624,58)	14.432	62.357	125.411	208.118
(Depreciación)	1.815	1.815	1.815	1.815	1.815
(G. Financiero)	1.737	1.426	1.078	689	254
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	(20.176,82)	11.191	59.464	122.907	206.048
P.A.T 15%	(3.026,52)	1.679	8.920	18.436	30.907
<b>Utilidad después del PAT</b>	(23.203,34)	12.869	50.544	104.471	175.141
Impuesto a la Renta (22%)	(5.104,73)	2.831	11.120	22.984	38.531
<b>Utilidad Neta</b>	(28.308,07)	15.700	39.424	81.488	136.610
<b>Inversión Activos Fijos</b>					
Aporte propio	(7.156)				
Préstamo Bancos	(16.698)				
Implementación módulos software	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)		
Pago Dividendos Anuales	(2.639,33)	(2.950,59)	(3.298,56)	(3.687,57)	(4.122,45)
<b>FLUJO EFECTIVO NETO</b>	(23.855)	(33.947,40)	9.750	33.126	77.800
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	(23.855)	(57.802,42)	(48.052,58)	(14.926)	62.873,34

FUENTE: LOS AUTORES

## 5.8. COSTO DE CAPITAL

En el presente proyecto tenemos una estructura de capital de 70% de préstamo a CFN con una tasa de 11,20% y un aporte de socios de un 30% con un costo del dinero de 15%, estos porcentajes los procedemos a multiplicar para posterior a ello sumar sus resultados y determinar la Tasa mínima atractiva de retorno (TMAR).

Tabla 35: COSTO DE CAPITAL

Socios	30%	15,00%	4,50%
Banco	70%	11,20%	7,84%
	100%		12,34%

FUENTE: LOS AUTORES

El TIR del presente proyecto tiene que igualar o superar esta tasa del 12.34% para que el proyecto sea viable.

## 5.9. RETORNO DE LA INVERSIÓN

A continuación se obtendrá el VNA, TIR, a partir de una columna con los flujos netos percibidos por el bróker desde 2015 hasta el 2019, junto a ésta tendremos los flujos acumulados donde se podrá observar cuando se produce recuperación de la presente inversión.

Tabla 36: RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN

AÑO	FLUJO NETO	FLUJO ACUMULADO
	- 23.855,01	
2015	- 33.947,40	- 57.802,42
2016	9.749,84	- 48.052,58
2017	33.125,93	- 14.926,65
2018	77.799,99	62.873,34
2019	132.487,70	195.361,04

FUENTE: LOS AUTORES

A partir de los resultados obtenidos se puede determinar que el proyecto propuesto en el presente Trabajo de Titulación es viable debido a que su TIR está muy por encima de su TMAR, tiene un VNA positivo y en el cuarto año (2018) se produce rendimiento económico, teniendo al finalizar la vida de este proyecto un flujo acumulado de \$195.361,04.

## 5.10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (FACTOR VENTAS)

El escenario en la parte superior expuesto es el normal que esperamos conseguir y es una meta de la compañía mediante la planeación propuesta en el presente Trabajo de Titulación, a continuación también expondremos dos escenarios más, uno es optimista con un % de crecimiento en ventas del 35% y un escenario negativo con un estancamiento en ventas del 25% desde el 2014 en adelante, todo esto para poder prever decisiones en diferentes escenarios y determinar dadas dichas situaciones si continua siendo viable el proyecto.

Tabla 37: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (VENTAS)

Año	Ventas	Escenario Normal	Ventas	Escenario Positivo	Ventas	Escenario Negativo
2011	65.532,53					
2012	69.363,22	6%				
2013	79.230,52	14%				
2014*	99.038,15	25%	99.038,15	25%	99.038,15	25%
2015	128.749,60	30%	133.701,50	35%	123.797,69	25%
2016	167.374,47	30%	180.497,03	35%	154.747,11	25%
2017	217.586,82	30%	243.670,99	35%	193.433,89	25%
2018	282.862,86	30%	328.955,83	35%	241.792,36	25%
2019	367.721,72	30%	444.090,38	35%	302.240,45	25%

FUENTE: LOS AUTORES

## 5.11. SENSIBILIDAD ESCENARIO POSITIVO

Tabla 38: FLUJO DE CAJA ESCENARIO POSITIVO

FLUJO DE CAJA (ESCENARIO POSITIVO)		2015	2016	2017	2018	2019
Ventas		133.701,50	180.497,03	243.670,99	328.955,83	444.090,38
(Costos Directos)		66.000,00	69.600,00	73.200,00	76.800,00	80.400,00
<b>Utilidad Bruta</b>		67.701,50	110.897,03	170.470,99	252.155,83	363.690,38
Costos Indirectos		79.374	83.343	87.510	91.886	96.480
<b>Utilidad Operativa</b>		(11.672,67)	27.554,15	82.960,97	160.270,31	267.210,58
(Depreciación)		1.815	1.815	1.815	1.815	1.815
(G. Financiero)		\$ 1.737,47	1.426,21	1.078,24	689,24	254,35
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>		(15.224,91)	24.313,17	80.067,96	157.766,31	265.141,46
P.A.T 15%		(2.283,74)	3.646,98	12.010,19	23.664,95	39.771,22
<b>Utilidad después del PAT</b>		(17.508,64)	27.960,15	68.057,76	134.101,36	225.370,24
Impuesto a la Renta (22%)		(3.851,90)	6.151,23	14.972,71	29.502,30	49.581,45
<b>Utilidad Neta</b>		(21.360,55)	34.111,38	53.085,06	104.599,06	175.788,79
<b>Inversión Activos Fijos</b>						
Aporte propio	(7.156,50)					
Préstamo Bancos	(16.698,51)					
Implementación módulos software		(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)		
Pago Dividendos Anuales		(2.639,33)	(2.950,59)	(3.298,56)	(3.687,57)	(4.122,45)
<b>FLUJO EFECTIVO NETO</b>		(23.855,01)	(26.999,88)	28.160,79	46.786,49	100.911,49
<b>FLUJO ACUMULADO</b>		(23.855,01)	(50.854,89)	(22.694,11)	24.092,39	125.003,88
						296.670,21

FUENTE: LOS AUTORES



**Tabla 39: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ESCENARIO POSITIVO**

<b>AÑO</b>	<b>FLUJO NETO</b>	<b>FLUJO ACUMULADO</b>
	- 23.855,01	
2015	- 26.999,88	(50.854,89)
2016	28.160,79	(22.694,11)
2017	46.786,49	24.092,39
2018	100.911,49	125.003,88
2019	171.666,33	296.670,21

<b>TIR</b>	74,80%
<b>VNA</b>	\$ 166.726,24
<b>TMAR</b>	12,34%

**FUENTE: LOS AUTORES**

Dentro de este escenario positivo (35% de crecimiento) podemos observar que continuamos con un TIR de 74.80% por encima de la TMAR que es el 12.34%, y una VNA positivo, el periodo de recuperación es en el tercer año de vida del proyecto.

## **5.12. SENSIBILIDAD ESCENARIO NEGATIVO**

Se expondrá un escenario donde las cosas no son favorables para el sector y las ventas de seguros continúan constantes con 25% de crecimiento desde el 2014 (año actual) hasta el 2017 (fecha finalización proyecto), dado el esta tendencia desfavorable para el bróker en su proceso de expansión veremos si resulta aún viable el proyecto.

Tabla 40: FLUJO DE CAJA ESCENARIO NEGATIVO

**FLUJO DE CAJA (ESCENARIO NEGATIVO)**

		2015	2016	2017	2018	2019
Ventas		123.797,69	154.747,11	193.433	241.792	302.240
(Costos Directos)		66.000,00	69.600,00	73.200,00	76.800,00	80.400
<b>Utilidad Bruta</b>		57.797,69	85.147,11	120.233	164.992	221.840
Costos Indirectos		79.374	83.343	87.510	91.886	96.480
<b>Utilidad Operativa</b>		(21.576,48)	1.804,23	32.723,86	73.106,83	125.361
(Depreciación)		1.815	1.815	1.815	1.815	1.815
(G. Financiero)		\$ 1.737,47	1.426,21	1.078,24	689,24	254
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>		(25.128,72)	(1.436,75)	29.830,85	70.602,83	123.292
P.A.T 15%		(3.769,31)	(215,51)	4.474,63	10.590,42	18.494
<b>Utilidad después del PAT</b>		(28.898,03)	(1.652,26)	25.356,23	60.012,41	104.798
Impuesto a la Renta (22%)		(6.357,57)	(363,50)	5.578,37	13.202,73	23.056
<b>Utilidad Neta</b>		(35.255,60)	(2.015,76)	19.777,86	46.809,68	81.742
<b>Inversión Activos Fijos</b>						
Aporte propio	(7.156,50)					
Préstamo Bancos	(16.698)					
Implementación módulos software		(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)		
Pago Dividendos Anuales		(2.639,33)	(2.950,59)	(3.298,56)	(3.687,57)	(4.122,45)
<b>FLUJO EFECTIVO NETO</b>	(23.855)	(40.894,93)	(7.966,35)	13.479,29	43.122,11	77.620
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	(23.855)	(64.749,94)	(72.716,30)	(59.237)	(16.114)	61.505

FUENTE: LOS AUTORES

**Tabla 41: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ESCENARIO NEGATIVO**

<b>AÑO</b>	<b>FLUJO NETO</b>	<b>FLUJO ACUMULADO</b>
	- 23.855,01	
2015	- 40.894,93	(64.749,94)
2016	- 7.966,35	(72.716,30)
2017	13.479,29	(59.237,00)
2018	43.122,11	(16.114,89)
2019	77.619,83	61.504,94

<b>TIR</b>	18,07%
<b>VNA</b>	\$ 13.392,99
<b>TMAR</b>	12,34%

**FUENTE: LOS AUTORES**

En el escenario negativo (25% crecimiento), el proyecto continua siendo viable la TIR es de 18.07% por encima de la TMAR, el VNA continua siendo un valor positivo \$13.392,99 y el período de recuperación es más lento, se produce en el último año del proyecto con un rendimiento del \$61.504,94.

### **5.13. RESULTADO ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

**Tabla 42: RESULTADO ANÁLISIS SENSIBILIDAD**

<b>ESCENARIO</b>	<b>NORMAL</b>	<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>
<b>% VENTAS ANUAL</b>	30%	35%	25%
<b>VNA</b>	\$ 99.910,79	\$ 166.726,24	\$ 13.392,99
<b>TIR</b>	50,44%	74,80%	18,07%
<b>TMAR</b>	12,34%	12,34%	12,34%

**FUENTE: LOS AUTORES**

En los tres escenarios establecidos se produce recuperación de la inversión, la importancia del análisis es que deja acentuados tres parámetros de lo que podría ocurrir, el Gerente General es el encargado de redefinir estrategias para orientar esfuerzos del bróker a optimizar los rendimientos conforme se desenvuelva en los diferentes escenarios.

#### **5.14. VIDA ÚTIL DEL PROYECTO**

J.A. Narváez analizará su proyección financiera en un plazo de cinco años. Lo cual nos permitirá reinvertir en un período de corto plazo y reajustar las políticas internas de acuerdo al crecimiento y posicionamiento de la compañía.

Los contratos con las aseguradoras son anuales, la negociación en cada uno de ellos permitirán un ajuste de comisiones y demás condiciones al momento de la renovación. Estos se verán a la vez afectados Semestralmente cuando también se hará revisión de los beneficios y cambios necesarios con el cliente.

## **5.15. SÍNTESIS DEL ESTUDIO FINANCIERO**

En este capítulo principalmente se establece todo lo que necesitaremos para arrancar la planeación estratégica de cinco años de vida útil que tiene el proyecto. Se ha hecho una investigación previa sobre costos y gastos en los que se incurrirá. Se estableció una inversión inicial \$23.855 financiado 70% mediante bancos y 30% aporte propio, se proyectan ventas con un crecimiento del 30% para los 5 años de vida útil, desconocemos como se comportara el mercado por esta razón mantenemos constante el porcentaje, realizamos el respectivo estado de resultados y flujos de caja, obteniendo valores rentables acorde a la relación inversión-tiempo-esfuerzo, además se incluyó un análisis de sensibilidad de escenario positivo y negativo en los cuales, los tres escenarios salen viables , dependerá del Gerente General y los encargados de las diferentes áreas redefinir estrategias de acuerdo como se vaya desarrollando el mercado.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROYECTO**

De acuerdo al estudio realizado, el bróker de seguros tiene diversas oportunidades para desarrollarse como microempresa, mantiene planes activos de mejoras continuas y procedimientos que al ejecutarse podrán demostrar resultados exitosos.

En el Ecuador el mercado de los seguros se encuentra en constante crecimiento, de este crecimiento se deriva una importante competencia con la que el bróker de seguros J.A. Narváez deberá destacar sus esfuerzos por adquirir clientes. El servicio de posventa que resulte de la venta de pólizas debe ser muy exhaustivo, dependiendo del grado de satisfacción de los clientes con el trato recibido se derivará la fidelidad que los mismos tengan hacia el Bróker y la capacidad promocionar este servicio con otros posibles clientes.

A lo largo del proyecto se identificaron las oportunidades a las que el bróker puede atacar, la implementación de un plan de vendedores por ejemplo es uno de los factores claves que contribuirá al crecimiento sólido de esta propuesta.

La propuesta presenta un excelente retorno sobre la inversión (50%) en situaciones normales, lo cual lo convierte en un proyecto atractivo y viable económicamente, de igual forma se espera de un crecimiento importante en ventas a corto – mediano plazo para una mayor rentabilidad.

## **RECOMENDACIONES**

Se plantea evaluar de forma constante la estrategia utilizada, revisar la misión y visión planteada para un correcto enfoque institucional, realizar un seguimiento continuo de los nuevos procedimientos planteados, verificar que los procesos se ejecuten de forma adecuada y se cumpla con los objetivos inicialmente propuestos.

Se recomienda utilizar las herramientas de forma correcta y derivar un seguimiento progresivo de la misma para evaluar a finales del primer año los resultados obtenidos, los avances presentados y las futuras adaptaciones que se deberán ajustar para el éxito del proyecto.

Se sugiere de igual forma al culminar el primer año revisar los avances presentados y las futuras adaptaciones que se deberán ajustar para el éxito del proyecto por medio de la herramienta de cuadro de mando integral o Balance Score card, con el fin de mantener estrategias actualizadas en cada una de las áreas desempeño.

## BIBLIOGRAFÍA

- A. <http://www.uv.mx/univirtual/facilitadores/cmolina/materiales/administracion/pdf/tayloradmoncientifica.pdf>
- B. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-18862011000100006](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-18862011000100006).
- C. <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/57-fayol-henry.html>.
- D. <http://www.eumed.net/tesis/doctorales/2011/maom/Evolucion%20del%20estudio%20de%20planeacion%20estrategica.htm>.
- E. [http://books.google.com.ec/books?id=rhq8X-M1\\_10C&pg=PA28&lpg=PA28&dq=concepto+Planificaci%C3%B3n+por+Taylor+y+Fayol&source=bl&ots=Gytoz2WWsA&sig=6crgUcd776r42kSDGYkV2p\\_SZ8A&hl=es&sa=X&ei=jKGLU42rFq-gsQSSv4CgCg&ved=0CEQQ6AEwBA#v=onepage&q=concepto%20Planificaci%C3%B3n%20por%20Taylor%20y%20Fayol&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=rhq8X-M1_10C&pg=PA28&lpg=PA28&dq=concepto+Planificaci%C3%B3n+por+Taylor+y+Fayol&source=bl&ots=Gytoz2WWsA&sig=6crgUcd776r42kSDGYkV2p_SZ8A&hl=es&sa=X&ei=jKGLU42rFq-gsQSSv4CgCg&ved=0CEQQ6AEwBA#v=onepage&q=concepto%20Planificaci%C3%B3n%20por%20Taylor%20y%20Fayol&f=false)
- F. <ftp://tesis.btbk.ull.es/ccssyhum/cs266.pdf>
- G. [https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/67920/1/dise%C3%B1o\\_plan\\_mercadeo.pdf](https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67920/1/dise%C3%B1o_plan_mercadeo.pdf)
- H. <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/386.pdf>
- I. [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182010000100007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182010000100007&script=sci_arttext)
- J. <http://www.anacse.org.ec>
- K. [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Seguros%20Privados/2005/resol\\_JB-2005-814.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Seguros%20Privados/2005/resol_JB-2005-814.pdf)
- L. <http://www.pascualbravo.edu.co/pdf/calidad/indicadores.pdf>
- M. <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>
- N. <http://www.degerencia.com> › Funciones Gerenciales › www.degerencia.com › Funciones Gerenciales



- O. <http://epositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1309/10/T-ESPE-025308-5.pdf>
- P. <http://www.iaiecuador.org/downloads/ev.../indicadores%20de%20gestion.pdf>
- Q. <http://cuidatufuturo.com/2013/11/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador/>
- R. <http://www.telegrafo.com.ec/.../Superintendencia%20de%20Compañías.html>
- S. <http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue...ubc=Principal/%20Requisito>
- T. <http://Planeacion-estrategica.blogspot.com>
- U. [http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/973/7/Capitulo\\_1.pdf](http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/973/7/Capitulo_1.pdf)
- V. <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/4/T-ESPE-021513-4.pdf>
- W. <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
- X. [http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/.../PLANEACION%20ESTRATEGICA\\_2.pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/.../PLANEACION%20ESTRATEGICA_2.pdf)

# ANEXOS

## ANEXO 1 ALPHA DE CRONBACH

		PREGUNTAS																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
ENCUESTADOS	1				1						1				1				1		1			
	2				1			1					1						1		1			
	3		1					1								1				1			1	
	4			1						1				1					1		1			
	5				1				1					1					1		1			
	6					1			1								1			1			1	
	7						1						1		1				1			1		
	8							1							1				1		1			
	9												1			1			1		1			
	10									1							1			1		1		
	11								1								1			1		1		
	12									1								1		1		1		
	13												1		1				1		1			
	14															1			1		1			
	15															1			1		1			
	16																1		1		1			
	17																1		1		1			
	18																	1	1		1			
	19																		1	1		1		
	20																			1	1			
	21																				1	1		
	22																					1		
	23																						1	
	24																						1	
	25																						1	
	26																						1	
	27																						1	
	28																						1	
	29																						1	
	30																						1	
	31																						1	
	32																						1	
	33																						1	
	34																						1	
	35																						1	
	36																						1	
	37																						1	
	38																						1	
	39																						1	
	40																						1	
	41																						1	
	42																						1	
	43																						1	
	44																						1	
	45																						1	
	46																						1	
	47																						1	
<b>TOTALES</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>26</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>42</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>32</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	
<b>VARIANZAS</b>	<b>41,8</b>					<b>11,9047619</b>							<b>113,8</b>					<b>684,5</b>		<b>214,9166667</b>				

FUENTE: LOS AUTORES

## **ANEXO 2 ENTREVISTA PROPIETARIO DEL BRÓKER DE SEGUROS**

**Nombre:** Jorge Alfredo Narváez Matamoros

**Edad:** 55 años

**Lugar de trabajo:** Vernaza Norte Manzana 5 Solar 5

**Experiencia en seguros:** 37 años

**1. ¿Hace cuantos años funciona como bróker de forma independiente?**

Hace 19 años

**2. ¿Cuál fue su experiencia de trabajo anterior?**

Desde los 18 años como funcionario de seguros, con otros brókers como Tecniseguros, Consultores de seguros, Asesores técnicos de Seguros Guayaquil y Onmiseguros.

**3. ¿Por qué se independizó?**

Había aprobado el curso para nombramiento de bróker de seguros. Observe que mis posibilidades de crecimiento económico serian mejores ya que contaba que contaba con una cartera personal de clientes que así lo demostraba.

**4. ¿Alrededor de cuantos clientes posee?**

Entre clientes empresariales y personas naturales son alrededor de 120 clientes

**5. ¿Cuál es el promedio de clientes que se renuevan mensualmente?**

En promedio se renuevan unos 20 a 25 pólizas de seguros

**6. ¿Cuántas personas se dedican a vender programas de seguros?**

Dos vendedores yo como director de oficina y un asociado comercial libre, es decir que no tiene pautas de producción

### **7. ¿Cómo se vincula con las compañías de seguros?**

La relación con las compañías de seguros es una relación personal con los altos ejecutivos quienes conocen mi trayectoria. Con estas aseguradoras tengo firmados contratos de corretaje que establecen las condiciones comerciales y reglamentarias, así como los porcentajes de comisión que recibo por cada tipo de póliza que vendo. Estos contratos son aprobados por la superintendencia de bancos y seguros y ni implican relación laboral formal ninguna.

### **8. ¿Cuáles son los ramos que más se venden?**

Los ramos que más se venden por medio de mi oficina son: Seguros de vehículos, seguros de transportes de importaciones y de transporte interno, seguros contra incendio y seguros contra robos.

### **9. ¿Considera modificar o cambiar resultados?**

Si, para lo cual necesito reestructurar una nueva política de ventas y el soporte administrativo y el soporte administrativo que esta nueva estrategia requerirá.

### **10. Cuáles son sus ideas o proyectos a mediano y corto plazo**

Implementar sistemas computarizados de información y soporte de archivos, (información contable y soporte de archivos), crear una nueva estrategia de ventas, mejorar infraestructura física de la oficina.

**11. ¿Cuáles son sus estrategias de ventas actuales de los programas de seguros?**

Mis ventas son principalmente las renovaciones ( 80 %) y el resto las ventas del vendedor asociado comercial y ventas de referidos de clientes satisfechos de nuestros servicios.

**12. ¿Cuáles son sus estrategias de ventas actuales de los programas de seguros?**

Mis ventas son principalmente las renovaciones (80%) y el resto las ventas del vendedor asociado comercial y ventas de referidos de clientes satisfechos de nuestros servicios.

**13. ¿Cuál considera que será el incremento en ventas este año?**

Considero, tomando como referencia los años anteriores que el incremento en ventas será de un 10%.

### ANEXO 3 TABLA DE AMORTIZACIÓN

Tiempo	Dividendo	Capital	Interés	Saldo
				16.698,51
1	\$ 364,73	\$ 208,88	155,85	16.489,63
2	\$ 364,73	\$ 210,83	153,90	16.278,80
3	\$ 364,73	\$ 212,80	151,94	16.066,00
4	\$ 364,73	\$ 214,78	149,95	15.851,22
5	\$ 364,73	\$ 216,79	147,94	15.634,43
6	\$ 364,73	\$ 218,81	145,92	15.415,61
7	\$ 364,73	\$ 220,85	143,88	15.194,76
8	\$ 364,73	\$ 222,92	141,82	14.971,84
9	\$ 364,73	\$ 225,00	139,74	14.746,85
10	\$ 364,73	\$ 227,10	137,64	14.519,75
11	\$ 364,73	\$ 229,22	135,52	14.290,53
12	\$ 364,73	\$ 231,36	133,38	14.059,18
13	\$ 364,73	\$ 233,51	131,22	13.825,66
14	\$ 364,73	\$ 235,69	129,04	13.589,97
15	\$ 364,73	\$ 237,89	126,84	13.352,07
16	\$ 364,73	\$ 240,11	124,62	13.111,96
17	\$ 364,73	\$ 242,36	122,38	12.869,60
18	\$ 364,73	\$ 244,62	120,12	12.624,99
19	\$ 364,73	\$ 246,90	117,83	12.378,09
20	\$ 364,73	\$ 249,21	115,53	12.128,88
21	\$ 364,73	\$ 251,53	113,20	11.877,35
22	\$ 364,73	\$ 253,88	110,86	11.623,47
23	\$ 364,73	\$ 256,25	108,49	11.367,22
24	\$ 364,73	\$ 258,64	106,09	11.108,58
25	\$ 364,73	\$ 261,05	103,68	10.847,53
26	\$ 364,73	\$ 263,49	101,24	10.584,04
27	\$ 364,73	\$ 265,95	98,78	10.318,09
28	\$ 364,73	\$ 268,43	96,30	10.049,66
29	\$ 364,73	\$ 270,94	93,80	9.778,72
30	\$ 364,73	\$ 273,47	91,27	9.505,26
31	\$ 364,73	\$ 276,02	88,72	9.229,24
32	\$ 364,73	\$ 278,59	86,14	8.950,64
33	\$ 364,73	\$ 281,19	83,54	8.669,45
34	\$ 364,73	\$ 283,82	80,91	8.385,63
35	\$ 364,73	\$ 286,47	78,27	8.099,16
36	\$ 364,73	\$ 289,14	75,59	7.810,02

Tiempo	Dividendo	Capital	Interés	Saldo
37	\$ 364,73	\$ 291,84	72,89	7.518,18
38	\$ 364,73	\$ 294,56	70,17	7.223,62
39	\$ 364,73	\$ 297,31	67,42	6.926,30
40	\$ 364,73	\$ 300,09	64,65	6.626,21
41	\$ 364,73	\$ 302,89	61,84	6.323,33
42	\$ 364,73	\$ 305,72	59,02	6.017,61
43	\$ 364,73	\$ 308,57	56,16	5.709,04
44	\$ 364,73	\$ 311,45	53,28	5.397,59
45	\$ 364,73	\$ 314,36	50,38	5.083,23
46	\$ 364,73	\$ 317,29	47,44	4.765,94
47	\$ 364,73	\$ 320,25	44,48	4.445,69
48	\$ 364,73	\$ 323,24	41,49	4.122,45
49	\$ 364,73	\$ 326,26	38,48	3.796,19
50	\$ 364,73	\$ 329,30	35,43	3.466,89
51	\$ 364,73	\$ 332,38	32,36	3.134,52
52	\$ 364,73	\$ 335,48	29,26	2.799,04
53	\$ 364,73	\$ 338,61	26,12	2.460,43
54	\$ 364,73	\$ 341,77	22,96	2.118,66
55	\$ 364,73	\$ 344,96	19,77	1.773,70
56	\$ 364,73	\$ 348,18	16,55	1.425,52
57	\$ 364,73	\$ 351,43	13,30	1.074,09
58	\$ 364,73	\$ 354,71	10,02	719,38
59	\$ 364,73	\$ 358,02	6,71	361,36
60	\$ 364,73	\$ 361,36	3,37	0,00
	\$ 21.884,03	\$ 16.698,51	\$ 5.185,52	

FUENTE: LOS AUTORES

## **ANEXO 4 REGLAMENTO DE LOS BRÓKER DE SEGUROS**



# RESOLUCIÓN No. JB-2005-814

## LA JUNTA BANCARIA

### CONSIDERANDO:

**QUE** de conformidad con lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 8 y artículo 69 de la Ley General de Seguros, la Superintendencia de Bancos y Seguros, con resolución No. SB-INS-99-440 de 20 de diciembre de 1999, publicada en el Registro Oficial No. 354 de 5 de enero del 2000, expidió las normas, para el ejercicio de las actividades de los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros;

**QUE** se han presentado observaciones válidas a dicha norma las cuales favorecen al normal desenvolvimiento de las actividades de los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros;

**QUE** la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado, ha efectuado los estudios previos y ha recomendado la actualización de las normas relativas para el ejercicio de las actividades de los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros; y,

En ejercicio de las atribuciones legales,

### RESUELVE:

**EMITIR LAS NORMAS PARA EL EJERCICIO DE LAS ACTIVIDADES DE LOS ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS, INTERMEDIARIOS DE REASEGUROS Y PERITOS DE SEGUROS**

### ÁMBITO DE APLICACIÓN

**ARTÍCULO 1.-** Las presentes normas rigen el ejercicio de las actividades de los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros.

### TÍTULO PRIMERO

#### DE LOS ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS

**ARTÍCULO 2.-** Los asesores productores de seguros se clasifican en:

- a) Agentes de seguros con relación de dependencia;
- b) Agentes de seguros sin relación de dependencia; y,
- c) Agencias asesoras productoras de seguros.

**ARTÍCULO 3.-** La actividad de los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, no podrá ser otra que la definida en la Ley General de Seguros.

## CAPÍTULO PRIMERO

### REQUISITOS PARA LA OBTENCIÓN DE CREDENCIALES

**ARTÍCULO 4.- De los agentes de seguros con relación de dependencia.-** Para ejercer su actividad, 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.

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

- a) Currículum vitae;
- b) Certificado de afiliación a la Cámara de Comercio del lugar en donde va a desarrollar su actividad;
- c) Certificado del Registro Único de Contribuyentes;
- d) Certificado de haber aprobado un curso de especialización de seguros de por lo menos 360 horas de duración 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 5 años en el área técnica o de comercialización de seguros.

La experiencia se acreditará con el certificado otorgado por el representante legal de la persona jurídica que integre el sistema de seguro privado, en donde el interesado haya prestado sus servicios y con el contrato de trabajo debidamente inscrito en la Inspectoría del Trabajo, o a falta de este contrato con el certificado de afiliación del IESS;

- e) Copia de la cédula de ciudadanía y copia de la papeleta de votación del último sufragio;
- f) Quienes estuvieren en mora en el cumplimiento de sus obligaciones por más de sesenta días con cualquiera de las instituciones del sistema financiero o de seguros o quienes en el transcurso de los últimos cinco años hubiesen incurrido en el castigo de sus obligaciones por parte de cualquier institución financiera o de seguros;
- g) En caso de que el solicitante sea extranjero presentará la pertinente autorización laboral otorgada por autoridad competente;
- h) Además de los documentos señalados en los literales precedentes, el interesado debe mantener el registro actualizado de su dirección, número de teléfono, fax y correo electrónico; y,
- i) Los asesores productores de seguros, que deseen operar en el ramo de fianzas, para obtener el certificado respectivo, deben contar con experiencia y conocimientos específicos en la materia de fianzas o afines.

**ARTÍCULO 6.- Las agencias asesoras productoras de seguros.-** Para ejercer su actividad deben previamente constituirse ante la Superintendencia de Bancos y Seguros como compañías de comercio, para lo cual deben requerir de la Superintendencia de Compañías, previo a la aprobación de la razón social o denominación objetiva, una

certificación de que no existe registro previo del nombre propuesto, o similitud con las denominaciones existentes. Además deben tener como único objeto social, la gestión, el asesoramiento y colocación de contratos de seguros para una o varias empresas de seguros o de medicina prepagada constituidas y establecidas legalmente en el Ecuador, y obtener la credencial y certificados de autorización por ramo que le faculte desarrollar la actividad, para cuyo efecto acompañarán a la solicitud, en originales o copias debidamente autenticadas ante Notario Público, la siguiente documentación:

- a) Nombramientos de los administradores y representantes legales debidamente inscritos en el Registro Mercantil;
- b) Certificado de afiliación a la Cámara de Comercio del lugar donde la compañía tiene su matriz;
- c) Certificado del Registro Único de Contribuyentes;
- d) Los miembros del Directorio y representantes legales de la Compañía deben cumplir con los requisitos establecidos en los literales a), d), e), f) y g) del artículo 5 de la presente resolución; y,
- e) Además de los documentos señalados en los literales precedentes, la compañía debe disponer de un lugar adecuado para su funcionamiento, debiendo mantener el registro actualizado de su dirección, número de teléfono, fax y correo electrónico del representante legal o de un funcionario expresamente autorizado.

**ARTÍCULO 7.-** Para obtener las credenciales y los certificados de autorización por ramos, los peticionarios personas naturales o jurídicas, elevarán una solicitud a la Superintendencia de Bancos y Seguros, con el patrocinio de un abogado, indicando los nombres, apellidos, profesión u ocupación, nacionalidad, domicilio o residencia, el número de la cédula de ciudadanía, la calidad en la que comparecen, el pedido formal que formulan y adjuntará los documentos señalados en la presente resolución.

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

Las agencias asesoras productoras de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, personas jurídicas deben informar inmediatamente a la Superintendencia de Bancos y Seguros, el domicilio de la matriz y de las sucursales y agencias y la identificación de sus administradores y apoderados, remitiendo sus respectivos nombramientos, quienes deben cumplir con los requisitos establecidos en la letra d) del artículo 6.

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **DEL INICIO DE LAS OPERACIONES**

**ARTÍCULO 9.-** Los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, para iniciar sus operaciones, deben obtener de la Superintendencia de Bancos y Seguros la credencial y los certificados de autorización por ramos; para lo cual se presentarán a rendir una prueba de valoración de conocimientos por cada ramo, de acuerdo

con el cuestionario de preguntas elaborado por la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado.

**ARTÍCULO 10.-** Las agencias asesoras productoras de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros personas jurídicas, para la obtención de la credencial y certificados de autorización descritos en el artículo anterior de esta resolución, deben presentarse a rendir las pruebas de valoración de conocimientos, a través de su representante legal o el que haga sus veces.

**ARTÍCULO 11.-** Los interesados que hayan presentado sus solicitudes para obtener las credenciales de asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, personas naturales y jurídicas, que no hubieren aprobado en la primera ocasión las pruebas de valoración de conocimientos, podrán presentarse por segunda ocasión a partir de los treinta días siguientes a la fecha en que fueren notificados con los resultados de la primera prueba; y, si igualmente reprobaran tendrán una tercera y definitiva oportunidad que la ejercerán a partir de los treinta días y dentro de los doce meses posteriores de la notificación con los resultados de la segunda prueba.

**ARTÍCULO 12.-** A quienes no alcanzaren el puntaje mínimo requerido en la tercera y definitiva ocasión, no se les conferirá el respectivo certificado de autorización por ramos. Si no aprobaran en ninguno de los ramos objeto de la petición, no se les extenderá la respectiva credencial ni certificados.

### **CAPÍTULO TERCERO**

#### **DE LOS CONTRATOS**

**ARTÍCULO 13.-** Los agentes de seguros personas naturales con relación de dependencia, deben celebrar un contrato de trabajo con una empresa de seguros.

**ARTÍCULO 14.-** El contrato de trabajo contendrá, además de lo exigido en el Código de Trabajo lo siguiente:

- a) Los nombres, nacionalidad, calidad en la que intervienen y el número de las cédulas de ciudadanía o pasaporte; en caso de extranjeros los permisos o autorizaciones otorgados por instituciones públicas u organismos competentes;
- b) Los derechos y obligaciones que convengan las partes, de conformidad con lo previsto en esta resolución;
- c) La solidaridad de las empresas de seguros respecto de los actos ordenados y ejecutados por estos agentes, dentro de las facultades contenidas en el contrato;
- d) La facultad de la empresa de seguros para controlar las actividades del agente; y,
- e) Cualquier otra disposición necesaria para el normal desenvolvimiento de las relaciones de las partes y el cumplimiento del objeto contractual.

**ARTÍCULO 15.-** Los agentes de seguros sin relación de dependencia, las agencias asesoras productoras de seguros y los intermediarios de reaseguros deben suscribir contratos de agenciamiento y de intermediación o convenios, con las empresas de seguros o de medicina prepagada, compañías de reaseguros o intermediarios de reaseguros internacionales, con reconocimiento legal de las firmas de los contratantes, según el caso.

El contenido de los contratos de agenciamiento de seguros y de intermediación de reaseguros debe sujetarse, a más de las disposiciones establecidas en el artículo precedente, a las que las partes acuerden libremente.

Los contratos previstos en este artículo deben especificar las comisiones sobre las primas que le corresponden al asesor productor de seguros e intermediario de reaseguros, durante la vigencia del respectivo contrato.

Los contratos de agenciamiento que se celebren entre los agentes de seguros sin relación de dependencia, las agencias asesoras productoras de seguros con las empresas de seguros y los contratos de intermediación de reaseguros celebrados por los intermediarios de reaseguros con compañías de reaseguros nacionales, deben contener la cláusula de responsabilidad solidaria del asegurador o reasegurador para responder por todos los actos ejercitados por los asesores productores de seguros e intermediarios de reaseguros dentro de las facultades contenidas en los respectivos contratos, la opción de someter al arbitraje o mediación cualquier controversia, diferencia o reclamación que se derive o esté relacionada con la interpretación o ejecución del contrato.

La duración del contrato será de un año prorrogable automáticamente por períodos iguales. Las partes se reservan el derecho de dar por terminado el contrato en cualquier momento mediante aviso por escrito con por lo menos treinta días de antelación, mencionando las causas de la decisión tomada por el contratante que le ponga fin.

El contrato quedará automáticamente cancelado en el evento de que la Superintendencia de Bancos y Seguros, revoque la credencial al asesor productor de seguros, al intermediario de reaseguros o al perito de seguros, así como el certificado de autorización otorgado a la empresa de seguros.

Terminado el contrato la empresa de seguros pagará las comisiones correspondientes a los seguros contratados bajo su gestión.

**ARTÍCULO 16.-** Las empresas de seguros deben remitir a la Superintendencia de Bancos y Seguros para su aprobación y registro los contratos de agenciamiento e intermediación de reaseguros de acuerdo a los formatos previamente aprobados por este organismo de control, dentro de los quince días siguientes a la fecha de suscripción, debiendo constar en ellos el reconocimiento de las firmas o la autenticación pertinente realizada ante Notario público.

Dentro del plazo previsto y observando los requisitos establecidos en esta disposición, deben remitirse a la Superintendencia de Bancos y Seguros para su incorporación y registro, los anexos de los contratos de agenciamiento de seguros e intermediación de reaseguros.

## **CAPÍTULO CUARTO**

### **DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES**

**ARTÍCULO 17.-** Las comisiones por la gestión y obtención de pólizas de seguros son de libre contratación de las partes, las mismas que deben constar en los contratos de agenciamiento suscritos.

**ARTÍCULO 18.-** Los asesores productores de seguros tendrán derecho al cobro de la comisión cuando se haya suscrito y legalizado el contrato de seguro gestionado y pagado la prima, tanto en su contratación inicial como en los casos de renovación o restitución de suma asegurada, o en su defecto en las extensiones de vigencia de la póliza.

Si por cancelación o anulación de la póliza, la empresa de seguros devolviera primas sobre las cuales hubiere pagado comisión, tendrá derecho a exigir al asesor productor de seguros el reembolso de la parte proporcional de dicha comisión, por el tiempo no devengado de la prima.

La comisión correspondiente a seguros colocados de común acuerdo por varios asesores productores de seguros, se distribuirá en la proporción que éstos hayan acordado en el respectivo convenio, copia certificada del mismo debe ser presentada a la Superintendencia de Bancos y Seguros.

No hay derecho a comisión, en los casos de rehabilitación de pólizas de vida caducadas, salvo que hubiere sido gestionada por el mismo agente de seguros sin relación de dependencia o agencia asesora productora de seguros, dentro de los noventa días siguientes a la fecha de caducidad. En caso contrario las empresas de seguros admitirán la gestión de otro agente de seguros sin relación de dependencia o agencia asesora productora de seguros, para la rehabilitación, correspondiendo a éstos últimos la comisión respectiva.

Las comisiones que genere la obtención de un contrato de seguro sólo podrán ser percibidas por el agente de seguros sin relación de dependencia o agencia asesora productora de seguros que hubiere gestionado la colocación de la póliza de seguros, sin perjuicio de que se haya dado por terminado unilateralmente el contrato de agenciamiento con la aseguradora.

Las comisiones en el caso de pólizas de seguros con vigencia anual o menor a ésta, cuyo pago de prima se realice de acuerdo al plazo o condiciones pactadas en la respectiva póliza, serán pagadas al asesor productor de seguros que las haya gestionado originalmente, aún cuando el asegurado haya designado otro asesor productor de seguros durante la vigencia de los contratos de seguros; correspondiéndole al nuevo asesor productor de seguros percibir las comisiones que se generen a partir de las renovaciones de los mismos, cuando ha fenecido el plazo de vigencia del contrato original.

Las comisiones en el caso de pólizas de seguros plurianuales cuyo pago de prima se realice anualmente, serán abonadas al asesor productor de seguros que las haya gestionado originalmente. Igualmente le corresponderán las comisiones por efecto de modificaciones al contrato que generen primas extras durante la vigencia originalmente pactada.

En la colocación de contratos de seguros o en la emisión de las pólizas de seguros en forma directa, extensiones de vigencia e incrementos de sumas aseguradas, en la misma sin la participación de un asesor productor de seguros, la empresa de seguros no debe egresar por concepto de comisión valor alguno; así el asegurado haya nombrado expresamente un asesor productor de seguros, con antelación a la finalización del plazo de vigencia.

Sin embargo, para el caso señalado en el inciso anterior, los asesores productores de seguros que actúen en las renovaciones, tendrán derecho únicamente al cobro de las comisiones por tal concepto, una vez pagada la prima.

En los seguros de vida la forma de pago de las comisiones, se hará constar en el contrato de agenciamiento suscrito.

**ARTÍCULO 19.-** Si un agente de seguros fuere declarado judicialmente en estado de interdicción o falleciere, las comisiones se pagarán a quien legalmente corresponda de acuerdo con los contratos suscritos, siempre que los asegurados hayan pagado las primas respectivas.

**ARTÍCULO 20.-** Son obligaciones de los asesores productores de seguros:

- a) Cumplir con los principios de ética profesional y evitar la competencia desleal en la asesoría, gestión y colocación de contratos de seguros;
- b) Asesorar al cliente en forma veraz, suficiente, detallada y permanente acerca de las condiciones del contrato, haciéndole conocer las mejores opciones según sus necesidades, el alcance de las coberturas, beneficios, exclusiones, primas, forma de pago, requisitos, plazos y procedimientos para reclamar el pago de indemnizaciones;
- c) Comunicar inmediatamente por escrito a la empresa de seguros cualquier modificación del riesgo, si el asegurado le participó de aquello, o por tener conocimiento directo de este particular;
- d) Asesorar al asegurado en las diligencias tendientes al cobro de la indemnización y actuar a nombre del cliente ante la empresa de seguros, siempre que cuente con poder especial para ello;
- e) Responder ante la empresa de seguros por el correcto manejo de los documentos que le han sido confiados;
- f) Cuidar que el contrato de seguro se mantenga vigente y gestionar la oportuna renovación, cuando expresamente lo haya solicitado el cliente;
- g) Devolver a las empresas de seguros los documentos y papelería que les pertenezcan, cuando dejen de prestar sus servicios;
- h) Suscribir los respectivos contratos de agenciamiento de seguros o de asistencia médica con las empresas de seguros o de medicina prepagada, respectivamente;
- i) Cumplir las normas e instrucciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros;
- j) Mantener bajo estricta reserva toda cotización que fuere entregada por las empresas de seguros, bajo las prevenciones de ley;
- k) Remitir anualmente adjunto a los estados financieros la nómina de los socios o accionistas y representantes legales y mantener actualizados los referidos nombramientos;
- l) Notificar por escrito en forma inmediata a la Superintendencia de Bancos y Seguros, cambios de domicilio, apertura de sucursales y agencias y cierres de las mismas; cambios de administradores y apoderados; cambios en la composición accionaria; la dirección exacta, teléfono, fax y correo electrónico;
- m) Firmar las propuestas o cotizaciones que tramiten y verificar que ellas cumplan con las exigencias técnicas del riesgo que le sean aplicables;
- n) Cumplir las normas sobre las tarifas que le suministre la empresa de seguros;
- ñ) Remitir hasta el 31 de marzo de cada año, los estados financieros, anexos y formularios del ejercicio económico anterior aprobados por la junta general de socios o accionistas de acuerdo al catálogo único emitido por la Superintendencia

- de Bancos y Seguros, formulario de declaración de impuesto a la renta; y, demás información requerida por la Superintendencia de Bancos y Seguros;
- o) Pagar la contribución para el sostenimiento de la Superintendencia de Bancos y Seguros;
  - p) Llevar contabilidad de acuerdo a las normas emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y las Normas Ecuatorianas de Contabilidad y conservar sus archivos actualizados con todos los registros de ingresos y egresos de sus operaciones sobre el giro de sus negocios a disposición de la Superintendencia de Bancos y Seguros;
  - q) Recibir a los auditores y funcionarios de la Superintendencia de Bancos y Seguros y proporcionarles la información que les sea solicitada por ellos;
  - r) Presentar a la Superintendencia de Bancos y Seguros la información de las obligaciones en documento escrito y en medios magnético o electrónico, máximo hasta el 31 de marzo de cada año;
  - s) Revalidar los certificados de autorización por ramos, de acuerdo a los términos que determine la presente resolución;
  - t) Someterse a la actualización de conocimientos cada tres años conforme a lo dispuesto en esta resolución;
  - u) Mantener vigente la póliza de errores u omisiones con un monto asegurado que corresponderá al 3% de las primas gestionadas el año anterior, mínimo US\$100.000; y,
  - v) Otras obligaciones que se deriven del giro propio de sus negocios de acuerdo a las normas e instrucciones impartidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros;

**ARTÍCULO 21.-** Las empresas de seguros suministrarán gratuitamente a los asesores productores de seguros, formularios de pólizas y anexos aprobados por la Superintendencia de Bancos y Seguros para información de los interesados.

**ARTÍCULO 22.-** No podrán actuar como agentes de seguros sin relación de dependencia o como representantes legales, funcionarios o empleados de agencias asesoras productoras de seguros:

- a) Los funcionarios y empleados públicos;
- b) Los miembros de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional en servicio activo;
- c) Los directores, representantes legales, apoderados, asesores, gerentes, comisarios, auditores internos y contralores de: instituciones financieras, empresas de seguros, compañías de reaseguros, intermediarios de reaseguros, peritos de seguros, otras agencias asesoras productoras de seguros y de empresas de medicina prepagada;
- d) Los peritos de seguros;
- e) Auditores externos calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros; y,
- f) Los no residentes en el Ecuador.

**ARTÍCULO 23.-** A los asesores productores de seguros les queda prohibido:

- a) Ejercer actividades distintas a las señaladas en la Ley General de Seguros, en el Reglamento General, en esta resolución y en el contrato de agenciamiento;
- b) Firmar, cancelar, anular, dejar sin efecto o modificar en cualquier forma el plazo, la cobertura o beneficio, exclusiones, prima o modalidad de pago de los seguros que intermedian, sin previa autorización escrita de la empresa de seguros;
- c) Retener dinero o documentos en pago por concepto de primas así hubiere autorización escrita de la correspondiente empresa de seguros;



- d) Gestionar y colocar contratos de seguros sin contar con los respectivos certificados de autorización por ramos y los contratos de agenciamiento aprobados y registrados por la Superintendencia de Bancos y Seguros;
- e) Operar en calidad de intermediario de reaseguros o perito de seguros y/o recibir remuneración por tales conceptos;
- f) Ofrecer seguros cuyos modelos de pólizas no estén aprobados previamente por la Superintendencia de Bancos y Seguros;
- g) Ofrecer y/o gestionar y/o colocar pólizas de seguros de aseguradoras no constituidas ni establecidas legalmente en el país;
- h) Desempeñar las funciones de asesores, gerentes, representantes legales, directores, accionistas o funcionarios y empleados de las empresas de seguros y compañías de reaseguros;
- i) Descontar valores por cualquier concepto de las primas que les fueren entregadas por el asegurado así hubiere autorización escrita de la empresa de seguros o compañía de reaseguros;
- j) Recibir y/o retener valores por pago de indemnizaciones de siniestros sin contar con poder o autorización escrita del asegurado;
- k) Utilizar en su papelería nombres o términos que no sean los autorizados por la Superintendencia de Bancos y Seguros;
- l) Egresar valores por concepto de comisiones a favor de otros asesores productores de seguros; se exceptúan los asesores productores de seguros que hubieren suscrito un convenio de asociación y participación, especificando los ramos en que cada uno de los asociados va a participar y la forma y porcentaje del pago de comisiones. Podrán actuar como líderes del convenio de asociación y participación únicamente las agencias asesoras productoras de seguros. Sin embargo, no podrán participar en este tipo de convenios los asesores productores de seguros que no tengan aprobados los ramos de seguros respectivos y/o estén suspendidos el pago de comisiones; sin embargo, el líder está obligado a tener aprobados los respectivos certificados por ramos y mantener vigentes los contratos de agenciamiento; y,
- m) Egresar valores por pago de comisiones o reconocimientos económicos a favor de personas naturales o jurídicas que de una u otra forma hubieren facilitado, canalizado o permitido la colocación de una póliza de seguro.

**ARTÍCULO 24.-** Los asesores productores de seguros podrán asociarse con asesores productores de seguros o similares, intermediarios de reaseguros, peritos de seguros extranjeros domiciliados o no en el Ecuador, y actuar en su representación, con una participación mínima del 51% de capital nacional.

**ARTÍCULO 25.-** Los asesores productores de seguros no podrán realizar directa ni indirectamente gestiones de intermediación de reaseguros, de representación de cualquier forma de compañías de reaseguros, de inspectores de riesgos ni de ajustadores de siniestros; tampoco podrán ser miembros del directorio, ni ser gerentes, ni actuar en su representación.

**ARTÍCULO 26.-** Los asesores productores de seguros no podrán hacer rebajas, ofrecer concesiones ni conceder comisiones a los asegurados o realizar actos de competencia desleal.

**ARTÍCULO 27.-** Los asesores productores de seguros no pueden presentar reclamos administrativos ante la Superintendencia de Bancos y Seguros a nombre del asegurado o

beneficiario, por este concepto, a menos que cuenten con mandato o poder especial legalmente conferido.

## **TÍTULO SEGUNDO**

### **DE LOS INTERMEDIARIOS DE REASEGUROS**

#### **CAPÍTULO PRIMERO**

##### **REQUISITOS PARA LA OBTENCIÓN DE CREDENCIALES**

**ARTÍCULO 28.-** Los intermediarios de reaseguros para ejercer su actividad deben previamente constituirse ante la Superintendencia de Bancos y Seguros como compañías de comercio, para lo cual requerirán de la Superintendencia de Compañías, previo a la aprobación de la razón social o denominación objetiva, una certificación de que no existe registro previo del nombre propuesto, o similitud con las denominaciones existentes. Además deben tener como única actividad la de gestionar y colocar reaseguros y retrocesiones para una o varias empresas de seguros o compañías de reaseguros.

Para la obtención de la credencial deben cumplir con los mismos requisitos establecidos en los literales a), b), c), d) y e) del artículo 6 de esta resolución.

#### **CAPÍTULO SEGUNDO**

##### **FACULTADES Y REPRESENTACIÓN**

**ARTÍCULO 29.-** Los intermediarios de reaseguros para representar al reasegurador o intermediario internacional de reaseguros en el Ecuador, acreditarán ante la Superintendencia de Bancos y Seguros que tienen amplias facultades y que la actividad de su representada se encuentra sometida a las leyes y reglamentos vigentes sobre la materia en su país de origen. Lo anterior lo justificarán mediante la presentación de documento escrito debidamente legalizado ante las autoridades competentes y traducido al idioma español conforme a lo dispuesto en la Ley de Modernización del Estado y Privatizaciones de la Iniciativa Privada.

Estos intermediarios solamente podrán representar a reaseguradores e intermediarios de reaseguros internacionales inscritos en la Superintendencia de Bancos y Seguros, de acuerdo a las normas vigentes para tal efecto.

#### **CAPÍTULO TERCERO**

##### **OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES**

**ARTÍCULO 30.- Son obligaciones de los Intermediarios de Reaseguros:**

- a) Cumplir con los principios de ética profesional y evitar la competencia desleal en la asesoría, gestión y colocación de contratos de reaseguros;

- b) Asesorar a la cedente en forma veraz, suficiente, detallada y permanente acerca de las condiciones del contrato, haciéndole conocer las mejores opciones según sus necesidades, el alcance de las coberturas, condiciones de los contratos, beneficios, exclusiones, primas, forma de pago, plazos y procedimientos para reclamar el pago de indemnizaciones;
- c) Comunicar inmediatamente por escrito a la compañía de reaseguros cualquier modificación del riesgo, si la cedente le participó de aquello, o por tener conocimiento directo de este particular o viceversa;
- d) Asesorar a la cedente en las diligencias tendientes al cobro de la indemnización y actuar a nombre del reasegurador ante la empresa de seguros, siempre que cuente con poder especial para ello;
- e) Responder ante la cedente así como ante el reasegurador por el correcto manejo de los documentos que le han sido confiados;
- f) Cuidar que el contrato de reaseguro se mantenga vigente y gestionar la oportuna renovación, cuando expresamente lo haya solicitado la cedente;
- g) Suscribir los respectivos contratos o convenios de intermediación para la colocación de los riesgos cedidos con las compañías de reaseguros nacionales; o, con los reaseguradores o compañías de reaseguros internacionales, respectivamente;
- h) Cumplir las normas e instrucciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros;
- i) Mantener bajo estricta reserva toda cotización que fuere entregada por las empresas de seguros, bajo las prevenciones de ley;
- j) Remitir anualmente adjunto a los estados financieros la nómina de los socios o accionistas y representantes legales y mantener actualizados los referidos nombramientos;
- k) Notificar por escrito en forma inmediata a la Superintendencia de Bancos y Seguros, cambios de domicilio, apertura de sucursales y agencias y cierres de las mismas; cambios de administradores y apoderados; cambios en la composición accionaria; la dirección exacta, teléfono, fax y correo electrónico;
- l) Firmar las propuestas o cotizaciones que tramiten y verificar que ellas cumplan con las exigencias técnicas del riesgo que le sean aplicables;
- m) Cumplir las normas sobre las tarifas que le suministre la empresa de reaseguros o intermediario de reaseguros internacional;
- ñ) Remitir hasta el 31 de marzo de cada año, los estados financieros, anexos y formularios del ejercicio económico anterior aprobados por la junta general de socios o accionistas de acuerdo al catálogo único emitido por la Superintendencia de Bancos y Seguros, formulario de declaración de impuesto a la renta; y, demás información requerida por la Superintendencia de Bancos y Seguros;
- n) Pagar directamente la contribución para el sostenimiento de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en forma mensual;
- o) Llevar contabilidad de acuerdo a las normas emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y las Normas Ecuatorianas de Contabilidad y conservar sus archivos actualizados con todos los registros de ingresos y egresos de sus operaciones sobre el giro de sus negocios a disposición de la Superintendencia de Bancos y Seguros;
- p) Recibir a los auditores y funcionarios de la Superintendencia de Bancos y Seguros y proporcionarles la información que les sea solicitada por ellos;
- q) Presentar a la Superintendencia de Bancos y Seguros la información de las obligaciones en documento escrito y en medios magnético o electrónico, máximo hasta el 31 de marzo de cada año;
- r) Revalidar los certificados de autorización por ramos, de acuerdo a los términos que determine la presente resolución;

- s) Someterse a la actualización de conocimientos cada tres años conforme a lo dispuesto en esta resolución;
- t) Transferir al beneficiario definitivo en un plazo no mayor de cuarenta y ocho horas las primas cedidas, siniestros recuperados o comisiones que los intermediarios de reaseguros reciban de la cedente o reasegurador;
- u) Mantener vigente una póliza de errores u omisiones con un monto asegurado que corresponderá al 5% de las primas gestionadas el año anterior, mínimo US\$500.000 de cobertura; y,
- v) Otras obligaciones que se deriven del giro propio de sus negocios de acuerdo a las normas e instrucciones impartidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros;

**ARTÍCULO 31.-** No podrán actuar como intermediarios de reaseguros o como sus representantes legales, funcionarios o empleados:

- a) Los funcionarios y empleados públicos;
- b) Los miembros de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional en servicio activo;
- c) Los directores, representantes legales, apoderados, asesores, gerentes, comisarios, auditores internos y contralores de: instituciones financieras, empresas de seguros, compañías de reaseguros, peritos de seguros, agencias asesoras productoras de seguros y de empresas de medicina prepagada y otros intermediarios de reaseguros;
- d) Los peritos de seguros;
- e) Auditores externos calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros; y,
- f) Los no residentes en el Ecuador.

**ARTÍCULO 32.-** A los intermediarios de reaseguros les queda prohibido:

- a) Ejercer actividades distintas a las señaladas en la Ley General de Seguros, en el Reglamento General, en esta resolución y en el contrato o convenio de intermediación;
- b) Los intermediarios de reaseguros no podrán ofrecer y/o cotizar y/o gestionar y/o colocar coberturas de seguros en compañías de reaseguros extranjeras no registradas en la Superintendencia de Bancos y Seguros;
- c) Firmar, cancelar, anular, dejar sin efecto o modificar en cualquier forma el plazo, la cobertura o beneficio, exclusiones, prima o modalidad de pago de los reaseguros que intermedian, sin previa autorización escrita de las partes;
- d) Retener dinero o documentos en pago por concepto de primas así hubiere autorización escrita de la correspondiente empresa de seguros;
- e) Gestionar y colocar contratos de reaseguros sin contar con los respectivos certificados de autorización por ramos y los contratos de intermediación aprobados y registrados por la Superintendencia de Bancos y Seguros;
- f) Operar en calidad de asesor productor de seguros o perito de seguros y/o recibir remuneración por tales conceptos;
- g) Ofrecer y/o gestionar y/o colocar coberturas de reaseguros de reaseguradoras o intermediarios de reaseguros internacionales, no registrados en el país;
- h) Recibir y/o retener valores por pago de indemnizaciones de siniestros sin contar con poder o autorización escrita de la cedente;
- i) Utilizar en su papelería nombres o términos que no sean los autorizados por la Superintendencia de Bancos y Seguros; y,

- j) Egresar valores por pago de comisiones o reconocimientos económicos a favor de personas naturales o jurídicas que de una u otra forma hubieren facilitado, canalizado o permitido la colocación de una póliza de seguro.

### **TÍTULO TERCERO**

#### **DE LOS PERITOS DE SEGUROS**

**ARTÍCULO 33.-** Los peritos de seguros se clasifican en:

- a) Inspectores de riesgos; y
- b) Ajustadores de siniestros.

### **CAPÍTULO PRIMERO**

#### **DE LOS INSPECTORES DE RIESGOS**

##### **SECCIÓN I**

#### **REQUISITOS PARA LA OBTENCIÓN DE CREDENCIALES**

**ARTÍCULO 34.- De los Inspectores de Riesgos, personas naturales.-** Para ejercer su actividad deben obtener la credencial y los certificados de autorización por ramos y cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 5 de esta resolución.

**ARTÍCULO 35.- De los Inspectores de Riesgos, personas jurídicas.-** Para ejercer su actividad, deben constituirse ante la Superintendencia de Bancos y Seguros como compañías de comercio, para lo cual requerirán de la Superintendencia de Compañías, previo a la aprobación de la razón social o denominación objetiva, una certificación de que no existe registro previo del nombre propuesto, o similitud con las denominaciones existentes. Además deben tener como actividad la de examinar y calificar los riesgos en forma previa a la contratación del seguro y durante la vigencia del contrato.

Para obtener la credencial y los certificados de autorización por ramos, se debe cumplir con los requisitos previstos en el artículo 6 de la presente resolución.

##### **SECCIÓN II**

#### **OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES**

**ARTÍCULO 36.-** Los inspectores de riesgos para el ejercicio de su actividad deben cumplir con las obligaciones determinadas en el artículo 20 de esta resolución, en lo que fuere aplicable.

**ARTÍCULO 37.-** Será aplicable para los inspectores de riesgos, según el caso, las prohibiciones determinadas en los artículos 22 y 23 de esta resolución.

## CAPÍTULO SEGUNDO

### DE LOS AJUSTADORES DE SINIESTROS

#### SECCIÓN I

##### REQUISITOS PARA LA OBTENCIÓN DE CREDENCIALES

**ARTÍCULO 38.- De los Ajustadores de Siniestros, personas naturales.-** Para ejercer su actividad, deben obtener la credencial y los certificados de autorización por ramos y cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 5 de la presente resolución.

**ARTÍCULO 39.- De los Ajustadores de Siniestros, personas jurídicas.-** Para ejercer su actividad, deben constituirse ante la Superintendencia de Bancos y Seguros como compañías de comercio, para lo cual requerirán de la Superintendencia de Compañías, previo a la aprobación de la razón social o denominación objetiva, una certificación de que no existe registro previo del nombre propuesto, o similitud con las denominaciones existentes. Además deben tener como actividad la de examinar las causas de los siniestros y valorar la cuantía de las pérdidas en forma equitativa y justa, de acuerdo con las cláusulas de la respectiva póliza.

Para obtener la credencial y los certificados de autorización por ramos, deben cumplir con los requisitos previstos en el artículo 6 de esta resolución.

#### SECCIÓN II

##### OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES

**ARTÍCULO 40.-** Los ajustadores de siniestros para el ejercicio de su actividad deben cumplir con las obligaciones determinadas en el artículo 20 de esta resolución, en lo que fuere aplicable.

**ARTÍCULO 41.-** Será aplicable para los ajustadores de siniestros, según el caso, las prohibiciones determinadas en los artículos 22 y 23 de esta resolución.

**ARTÍCULO 42.-** Los ajustadores de siniestros tienen la obligación de determinar que ha ocurrido efectivamente un siniestro y establecer sus causas; si el riesgo está o no amparado por una póliza determinada; valorar la cuantía de las pérdidas y el monto de la indemnización.

**ARTÍCULO 43.-** Son obligaciones de los ajustadores de siniestros:

- a) Estar autorizados por la Superintendencia de Bancos y Seguros;
- b) Investigar la fecha y circunstancias del siniestro;
- c) Determinar el monto de las pérdidas y el de las indemnizaciones a pagar;
- d) Proponer por escrito al asegurado las medidas urgentes que deban adoptarse para minimizar los daños producidos por el siniestro;

- e) Informar a la empresa de seguros sobre la posibilidad de perseguir la responsabilidad de terceros para fines de los recuperos por los perjuicios sufridos como consecuencia de un siniestro;
- f) Informar por escrito a la empresa de seguros y al asegurado dentro del término de ocho días siguientes a la fecha de su designación, sobre las conclusiones de los ajustes practicados; y, poner a disposición de la Superintendencia de Bancos y Seguros sus informes.
- g) Poner por escrito en conocimiento de la Superintendencia de Bancos y Seguros, dentro del término de cuarenta y ocho horas de haberlo detectado, las irregularidades que adviertan en el desempeño de su trabajo sobre infracciones a la Ley, Reglamentos o disposiciones impartidas por el organismo de control;
- h) Mantener actualizado el registro de la dirección comercial, números telefónicos y correo electrónico;
- i) Mantener actualizado y a disposición de la Superintendencia de Bancos y Seguros un libro de avisos y liquidaciones de siniestros en el que conste el nombre de la empresa de seguros, del asegurado o de sus beneficiarios, el número de la póliza, el número asignado al siniestro por el ajustador, la fecha del siniestro y de la denuncia, la fecha de la designación del ajustador y la fecha de la emisión del informe de liquidación; y,
- j) Emplear en la liquidación de siniestros que se les encomienden, el cuidado y reserva que se requiere ordinariamente en el manejo de los negocios propios.

**ARTÍCULO 44.-** Para operar en la República del Ecuador, los ajustadores de siniestros del extranjero, deben presentar un certificado de la autoridad competente del país de origen, acreditando que su actividad se ajusta a las leyes y reglamentos vigentes sobre la materia. El referido documento debe ser legalizado y traducido al idioma español de conformidad a lo previsto por la Ley de Modernización del Estado y Privatizaciones por parte de la Iniciativa Privada.

Las empresas de seguros o compañías de reaseguros que contrataren ajustadores de siniestros del exterior deben notificar de este particular a la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado, dentro del término de tres días siguientes a la fecha de suscripción del contrato de prestación de servicios profesionales y retener el porcentaje correspondiente a la contribución para atender los gastos de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Igualmente las empresas de seguros deben comunicar a la Superintendencia de Bancos y Seguros, dentro del mismo plazo, la intervención de un ajustador de siniestros del exterior, nombrado directamente por el reasegurador del exterior, para que ejerza su actividad respecto a un evento ocurrido en el Ecuador.

### **SECCIÓN III**

#### **DE LAS LIQUIDACIONES DE SINIESTROS**

**ARTÍCULO 45.-** Las liquidaciones de los siniestros deben realizarse eligiendo una de las siguientes opciones:

- a) Directamente por la respectiva empresa de seguros;
- b) Por el ajustador de siniestros designado por la empresa de seguros; y,

- c) Por un ajustador de siniestros extranjero que cumpla con las disposiciones del artículo 44 de esta resolución.
- d) Por el ajustador de siniestros designado por el asegurado.
- e) Por el ajustador de siniestros designado por el asegurado y la empresa de seguros.

**ARTÍCULO 46.-** El informe de liquidación será redactado en idioma español y debe contener principalmente:

- a) El número de registro del siniestro y de su ajuste, la fecha de la denuncia y las fechas de inicio del proceso del ajuste y del informe final;
- b) La identificación del asegurado y la de sus beneficiarios, en su caso;
- c) La individualización de la póliza y una síntesis de las coberturas que ella contiene;
- d) La relación del siniestro;
- e) La determinación de los daños;
- f) La opinión técnica del ajustador sobre las coberturas y/o exclusiones;
- g) Las indemnizaciones que procedan, el cálculo de las mismas, el valor de los bienes siniestrados y procedimientos empleados para determinarlo;
- h) Las gestiones realizadas durante el ajuste y una síntesis de los informes técnicos solicitados; y,
- i) Los recuperos y salvatajes que a su juicio fueren procedentes.

### **CAPÍTULO TERCERO**

#### **DISPOSICIONES COMUNES PARA LOS INSPECTORES DE RIESGOS Y AJUSTADORES DE SINIESTROS**

**ARTÍCULO 47.-** No podrán ser peritos de seguros ni actuar en tal calidad:

- a) Los martilladores públicos;
- b) Los agentes de aduana u operadores de almacenes generales de depósito o recintos privados aduaneros;
- c) Los asesores productores de seguros, ni sus representantes legales, directores, funcionarios o empleados;
- d) Los accionistas y administradores de empresas de seguros, compañías de reaseguros o intermediarios de reaseguros;
- e) Quienes directa o indirectamente tengan participación en la propiedad de las empresas de seguros, compañías de reaseguros, asesores productores de seguros e intermediarios de reaseguros, por un monto superior al veinte por ciento del capital de la respectiva entidad;
- f) Las personas naturales o jurídicas que se dedican directa o indirectamente al transporte de carga; y,
- g) Los funcionarios o empleados de los organismos de control.

**ARTÍCULO 48.-** Los honorarios por la prestación de servicios de carácter profesional de los peritos de seguros son de libre contratación.

**ARTÍCULO 49.-** Los peritos de seguros, en la categoría de ajustador de siniestros e inspector de riesgos, que deseen operar en el ramo de vida, para obtener el certificado respectivo, deben contar con el título universitario de "médico cirujano".



**ARTÍCULO 50.-** Se prohíbe a los peritos de seguros:

- a) Practicar inspecciones de riesgos o ajustes de siniestros en los que tengan interés sus cónyuges y/o sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad;
- b) Recibir de los asegurados, beneficiarios, empresas de seguros o compañías de reaseguros, beneficios pecuniarios o económicos distintos a su remuneración u honorarios profesionales;
- c) Mandar a reparar bienes siniestrados sin previa autorización escrita de la empresa de seguros;
- d) Adquirir o retener para sí los bienes o productos de los ajustes en que haya intervenido o que sean parte de los salvamentos o recuperos que hubieren practicado o adjudicarlos en cualquier forma a personas relacionadas;
- e) Vender salvamentos o recuperos sin previa autorización escrita de la empresa de seguros o compañía de reaseguros; y,
- f) Otras dispuestas por la Ley General de Seguros, su Reglamento General y ésta resolución.

## **TÍTULO CUARTO**

### **CAPÍTULO PRIMERO**

#### **SANCIONES**

#### **SANCIONES A LOS ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS, INTERMEDIARIOS DE REASEGUROS Y PERITOS DE SEGUROS**

**ARTÍCULO 51.-** La Superintendencia de Bancos y Seguros, en aplicación del artículo 37 de la Ley General de Seguros, podrá amonestar o imponer multas de USD 262,89 a USD 2.103,12 equivalente a 100 y 800 U.V.C.s, respectivamente, a los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, personas naturales y jurídicas, que no cumplan con las disposiciones de la Ley General de Seguros, su Reglamento General, por esta resolución, las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Ley de Compañías en forma supletoria.

**ARTÍCULO 52.-** El Superintendente de Bancos y Seguros podrá además suspender los certificados de autorización por ramos de seis meses a un año, de los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, personas naturales y jurídicas, por incurrir en una de las siguientes causas:

- a) No alcanzar el puntaje mínimo en las pruebas de actualización de conocimientos que se realizarán cada tres años en determinados ramos, conforme a lo dispuesto en la presente resolución;
- b) No haber tramitado ante la Superintendencia de Bancos y Seguros la revalidación de las pruebas conforme a lo ordenado en esta resolución; la suspensión se efectuará a los ramos, cuyas pruebas no fueren revalidadas; y,
- c) No haber aprobado los exámenes de revalidación en determinados ramos.

**ARTÍCULO 53.-** El Superintendente de Bancos y Seguros adicionalmente podrá revocar la credencial y disponer el retiro de la misma de los asesores productores de seguros,

intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, personas naturales y jurídicas, cuando incurrieren en una de las siguientes causas:

- a) Si se comprobare actuaciones fraudulentas en el ejercicio de su actividad;
- b) Si hubiere caído en alguna de las inhabilidades establecidas en la Ley General de Seguros, su Reglamento General o en la presente resolución;
- c) Si incumpliere las obligaciones o incurriere en una de las prohibiciones impuestas por la Ley General de Seguros, su Reglamento General, por esta resolución, las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Ley de Compañías como norma supletoria;
- d) Si no alcanzaren el puntaje mínimo en los ramos que vengán operando en las pruebas de actualización de conocimientos cada tres años, conforme a lo señalado en la presente resolución;
- e) Por no haber tramitado ante la Superintendencia de Bancos y Seguros la revalidación de las pruebas en todos los ramos conforme a lo ordenado en esta resolución;
- f) Por estar operando en ramos de seguros cuyos certificados de autorización estén suspendidos o que no cuente con los respectivos certificados de autorización;
- g) Si entregare información fraudulenta o engañosa a la Superintendencia de Bancos y Seguros, o a la empresa de seguros.
- h) Si colocare seguros bajo planes distintos a los ofrecidos, prometiéndole beneficios no garantizados en la póliza o los exagerare;
- i) Cuando estuviere operando en otra calidad no autorizada por la Superintendencia de Bancos y Seguros;
- j) Si adquiere la calidad de procurador, representante o accionista de las empresas de seguros o compañías de reaseguros para las cuales efectúa labores de agenciamiento, intermediación o prestación de servicios profesionales;
- k) Si dejare de ejercer su actividad durante seis meses consecutivos, sin haber dado a conocer a la Superintendencia de Bancos y Seguros las justificaciones para tal hecho;
- l) Si no ha reportado cobro de comisiones por dos años consecutivos;
- m) Por no haberse sometido al trámite de actualización de conocimientos dentro del plazo previsto en esta resolución; y,
- n) Si no tiene vigente la póliza de errores u omisiones.

**ARTÍCULO 54.-** El Superintendente de Bancos y Seguros podrá disponer la suspensión del pago de comisiones u honorarios a los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros cuando éstos se encuentren en mora en el cumplimiento de las obligaciones para con el organismo de control.

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **SANCIONES A LAS EMPRESAS DE SEGUROS Y COMPAÑÍAS DE REASEGUROS**

**ARTÍCULO 55.-** Los representantes legales de las empresas de seguros o compañías de reaseguros que celebren contratos de agenciamiento, intermediación de reaseguros o servicios, y/o pagaren comisiones, remuneraciones u honorarios a personas no autorizadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, serán sancionados con una multa de USD 2.103,12 equivalente a 800 U.V.C.s., sin perjuicio de las demás acciones que la Ley General de Seguros contempla para tal efecto.

**ARTÍCULO 56.-** Los representantes legales de las empresas de seguros o compañías de reaseguros que pagaren comisiones, remuneraciones u honorarios a los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros o peritos de seguros, que no cuenten con los respectivos certificados de autorización por ramos, serán sancionados con una multa de USD 1.314,45 equivalente a 500 U.V.C.s.

**ARTÍCULO 57.-** Los representantes legales de las empresas de seguros o compañías de reaseguros que pagaren comisiones, remuneraciones u honorarios a los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, personas naturales y jurídicas, que hubieren sido suspendidos el pago de comisiones u honorarios, serán sancionados con una multa de USD 1.314,45 equivalente a 500 U.V.C.s.

**ARTÍCULO 58.-** Los representantes legales de las empresas de seguros o compañías de reaseguros que pagaren comisiones, remuneraciones u honorarios a los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, personas naturales y jurídicas, en ramos cuyos certificados hubiesen sido suspendidos, serán sancionados con una multa de USD 1.314,45 equivalente a 500 U.V.C.s.

**ARTÍCULO 59.-** Los representantes legales de las empresas de seguros o compañías de reaseguros que pagaren comisiones a los asesores productores de seguros o intermediarios de reaseguros que no mantengan vigentes los respectivos contratos de agenciamiento o intermediación, serán sancionados con una multa de USD 262,89 equivalente a 100 U.V.C.s.

**ARTÍCULO 60.-** Los representantes legales de las empresas de seguros o compañías de reaseguros que pagaren comisiones, remuneraciones u honorarios a los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, personas naturales y jurídicas, que no mantengan vigente la póliza de errores, serán sancionados con una multa de USD 1.314,45 equivalente a 500 U.V.C.s.

**ARTÍCULO 61.-** Los nombres de los ejecutivos de las empresas de seguros o compañías de reaseguros sancionados serán publicados en la página web de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

## **TÍTULO QUINTO**

### **DE LAS PRUEBAS PARA REVALIDACIÓN DE CERTIFICADOS DE AUTORIZACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS**

**ARTÍCULO 62.-** Las agencias asesoras productoras de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, personas jurídicas, deben notificar a la Superintendencia de Bancos y Seguros dentro del plazo de quince días de ocurrida la renuncia o separación del representante legal que rindió las pruebas que sirvieron de base para la obtención de los certificados de autorización en los distintos ramos.

**ARTÍCULO 63.-** Las agencias asesoras productoras de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, personas jurídicas, deben revalidar los certificados de autorización por ramos dentro del plazo máximo de treinta días contado a partir de la fecha

de separación del representante legal que rindió las pruebas correspondiente, caso contrario se suspenderán los ramos autorizados.

**ARTÍCULO 64.-** Para las revalidaciones los interesados cumplirán con los requisitos establecidos en los artículos 5 y 6, según el caso, de esta resolución. Junto a la solicitud, los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, personas naturales y jurídicas, deben remitir a la Superintendencia de Bancos y Seguros, los originales de los certificados de autorización de los ramos pertinentes.

**ARTÍCULO 65.-** Los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, personas naturales y jurídicas, deben rendir exámenes para actualización de conocimientos cada tres años contados a partir de la fecha de publicación de la presente resolución.

**ARTÍCULO 66.-** Para empezar con este mecanismo de actualización de conocimientos, los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, personas naturales y jurídicas, remitirán sus respectivas solicitudes a la Superintendencia de Bancos y Seguros dentro del plazo de sesenta días contados a partir del día y mes en que fueron emitidas sus respectivas credenciales.

**ARTÍCULO 67.-** La calificación mínima para aprobar los exámenes de conocimiento en los trámites de: obtención de credencial, revalidación de certificados de autorización por ramos y actualización de conocimientos, es del setenta y cinco por ciento.

**ARTÍCULO 68.-** Quien no obtuviere el puntaje mínimo en determinados ramos por efecto de las pruebas de revalidación y actualización de conocimientos, tiene una segunda oportunidad para hacerlo dentro del plazo de sesenta días contado a partir de la notificación; si no aprueba en esta última oportunidad se le suspenderá los certificados en los ramos pertinentes. Si es que el interesado no hubiere aprobado ninguno de los ramos en los que anteriormente estaba operando, se procederá inmediatamente a revocar la credencial.

## **TÍTULO SEXTO**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

**PRIMERA.-** La Superintendencia de Bancos y Seguros podrá en cualquier tiempo solicitar a los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, cualquier información que creyere necesaria y realizar auditorías y exámenes cuando lo estimare conveniente.

**SEGUNDA.-** Las controversias que se deriven de la aplicación de los contratos de agenciamiento, intermediación de reaseguros y convenios suscritos entre las empresas de seguros y los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, podrán ser sometidas a la decisión de los Centro de arbitraje y mediación registrados en las Federación de Cámaras de Comercio del Ecuador o ante los jueces competentes. La Superintendencia de Bancos y Seguros no tiene atribución para dirimir y solucionar este tipo de conflictos.

**TERCERA.-** No podrán operar en el Ecuador sociedades extranjeras que tengan como actividad la gestión y colocación de seguros que no estén legalmente domiciliadas en el país.

**CUARTA.-** Las agencias asesoras productoras de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, personas jurídicas; y, las personas vinculadas a éstas, no podrán ser socios o accionistas entre si; como tampoco de una empresa de seguros o compañía de reaseguros.

Las empresas de seguros y compañías de reaseguros; y, las personas vinculadas a éstas, no podrán ser accionistas o socios de una agencia asesora productora de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, personas jurídicas.

**QUINTA.-** Las credenciales y los certificados de autorización por ramos, que permitan el ejercicio de la actividad de los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros son intransferibles; por tanto, no tendrá valor alguno cualquier pacto o convenio en el que aparezca transferencia o cesión alguna de los referidos documentos.

**SEXTA.-** Para que un asesor productor de seguros, intermediario de reaseguros y perito de seguros, personas naturales y jurídicas, obtengan nueva credencial, debe transcurrir tres años contados a partir de la fecha de notificación de la revocatoria, cuando la misma se hubiere producido por las causales contempladas en los literales b), d), e), j), k), l) y m) del artículo 52 de la presente resolución; en caso de que la revocatoria se hubiere efectuado por las causales establecidas en los literales a), c), f), g), h), i) y n) de la citada norma, para obtener la nueva credencial y los nuevos certificados debe transcurrir cinco años.

**SÉPTIMA.-** La Superintendencia de Bancos y Seguros, en aplicación del artículo 97 del Reglamento General de la Ley General de Seguros, expedirá por cada una de las personas naturales o jurídicas que cumplan los requisitos establecidos en la Ley y en la presente resolución, una sola credencial que le permita operar como: agente de seguros, agencia asesora productora de seguros, intermediario de reaseguros, inspector de riesgos o ajustador de siniestros.

**OCTAVA.-** Los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, personas naturales y jurídicas podrán solicitar en cualquier tiempo la cancelación voluntaria de sus respectivas credenciales, para cuyo efecto remitirán los originales del referido documento y de los certificados de autorización en los diferentes ramos de seguros que se les hubiere otorgado.

**NOVENA.-** Las empresas de seguros por ningún motivo podrán alegar ante la Superintendencia de Bancos y Seguros o al asegurado que el incumplimiento del plazo previsto en el artículo 42 de la Ley General de Seguros se debe a la demora imputable por la no presentación del informe del ajustador de siniestros.

**DÉCIMA.-** Las notificaciones que realice la Superintendencia de Bancos y Seguros por cualquier medio impartiendo disposiciones de carácter general, serán obligatorias para los entes y entidades que conforman el sistema de seguro privado, sin que pueda aducirse como eximencia para cumplir con su obligatoriedad la falta de notificación en forma individualizada.

**DÉCIMA PRIMERA.-** En caso de pérdida o destrucción total de una credencial y/o certificado de autorización por ramos, el titular solicitará a la Superintendencia de Bancos y Seguros la expedición de duplicados; particular que el interesado hará conocer mediante una publicación en uno de los diarios de mayor circulación nacional por dos veces con un intervalo de tres días. De no haber objeción dentro del término de ocho días siguientes contados desde la publicación, la Superintendencia de Bancos y Seguros dejará sin efecto la credencial y/o certificados anteriores y expedirá los duplicados solicitados.

De presentarse objeciones, éstas serán analizadas y resueltas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

En la destrucción parcial de la credencial y/o de los certificados de autorización por ramos, se procederá a la reposición de dichos documentos, emitiendo los duplicados, previo a la devolución de los documentos parcialmente destruidos.

**DÉCIMA SEGUNDA.-** En toda publicidad y documentación relativa a la actividad que realicen los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, personas naturales y jurídicas, debe constar la denominación o la razón social aprobada y registrada, por esta Superintendencia de Bancos y Seguros y el número de credencial.

**DÉCIMA TERCERA.-** Las empresas de seguros o compañías de reaseguros están obligadas a llevar un registro cronológico interno de los peritos de seguros debidamente actualizado. Dicho registro debe contener por lo menos lo siguiente:

- a) Individualización completa del respectivo perito de seguros con indicación de su profesión y domicilio;
- b) En el caso de peritos de seguros, personas jurídicas los antecedentes relativos a sus estatutos sociales vigentes y a la individualización de sus administradores, gerentes o apoderados; y,
- c) Antecedentes comerciales, profesionales y experiencia sobre seguros.

Dichos registros deben encontrarse a disposición permanente de la Superintendencia de Bancos y Seguros, la que podrá consultarlos y verificarlos en cualquier momento.

**DÉCIMA CUARTA.-** Los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros están obligados a mantener en sus oficinas, a la vista del público los originales de las credenciales y certificados de autorización de los ramos en los que estén operando.

#### **DISPOSICIÓN TRANSITORIA**

**ÚNICA.-** Los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros están obligados a entregar a la Superintendencia de Bancos y Seguros hasta el 2 de enero del 2006, la póliza de errores u omisiones, caso contrario será causal de revocatoria de la credencial correspondiente.

La Junta Bancaria podrá ajustar anualmente los montos asegurados de la póliza de errores u omisiones de acuerdo a términos reales.

**Resolución No. JB-2005-814**  
**Página No. 23**

**DEROGATORIA**

Derógase la resolución No. SB-INS-99-440 de 20 de diciembre de 1999, publicada en el Registro Oficial No. 354 de 5 de enero del 2000.

**COMUNÍQUESE Y PUBLÍQUESE EN EL REGISTRO OFICIAL.-** Dada en la Superintendencia de Bancos y Seguros, Guayaquil, el diecinueve de julio del dos mil cinco.

**Ing. Alejandro Maldonado García**  
**PRESIDENTE DE LA JUNTA BANCARIA**

**LO CERTIFICO.-** Guayaquil, el diecinueve de julio del dos mil cinco.

**Lcdo. Pablo Cobo Luna**  
**SECRETARIO DE LA JUNTA BANCARIA**

**ANEXO 5 ENCUESTAS**



## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

SI

NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

SI

NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváz seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

SI

NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

SI

NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

SI

NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

- SI  NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

**Nombre del cliente:**

**¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?**

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

**¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?**

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

**¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?**

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

**¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?**

- SI                       NO

**¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?**

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

SI

NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable



## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

**Nombre del cliente:**

**¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?**

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

**¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?**

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

**¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?**

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

**¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?**

SI

NO

**¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?**

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

- SI                       NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

SI

NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

- SI                       NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

SI

NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

- SI                       NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

- SI                       NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

SI

NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable



## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

- SI                       NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

SI

NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

- SI                       NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

SI

NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

SI

NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

- SI                       NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

- SI                       NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

SI

NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable



## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

SI

NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

- SI                       NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

- SI                       NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

**Nombre del cliente:**

**¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?**

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

**¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?**

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

**¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?**

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

**¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?**

- SI                       NO

**¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?**

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

SI

NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

SI

NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

- SI                       NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

- SI                       NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable



## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

SI

NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

SI

NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

- SI                       NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

- SI                       NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

- SI                       NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

SI

NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

SI

NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

SI

NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable



## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

SI

NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

SI

NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

- SI                       NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

- SI                       NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

**Nombre del cliente:**

**¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?**

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

**¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?**

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

**¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?**

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

**¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?**

SI

NO

**¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?**

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- ~~1 - 5 años~~
- 5 - 10 años
- 10 - 15 años
- 15 - 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

SI

NO

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre del cliente:

¿Desde hace cuánto tiempo ha sido cliente de J.A. Narváez seguro?

- Menos de 1 año
- 1- 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- 15 – 20 años

¿Qué valor considera el más importante en el mercado de los seguros?

- Confianza y seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Solidez
- Innovación
- Respaldo

¿Con qué nivel de eficacia atendemos sus requerimientos, consultas y reclamos de siniestros?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

¿Considera que la ubicación actual del Broker es de cómodo acceso para usted?

SI

NO

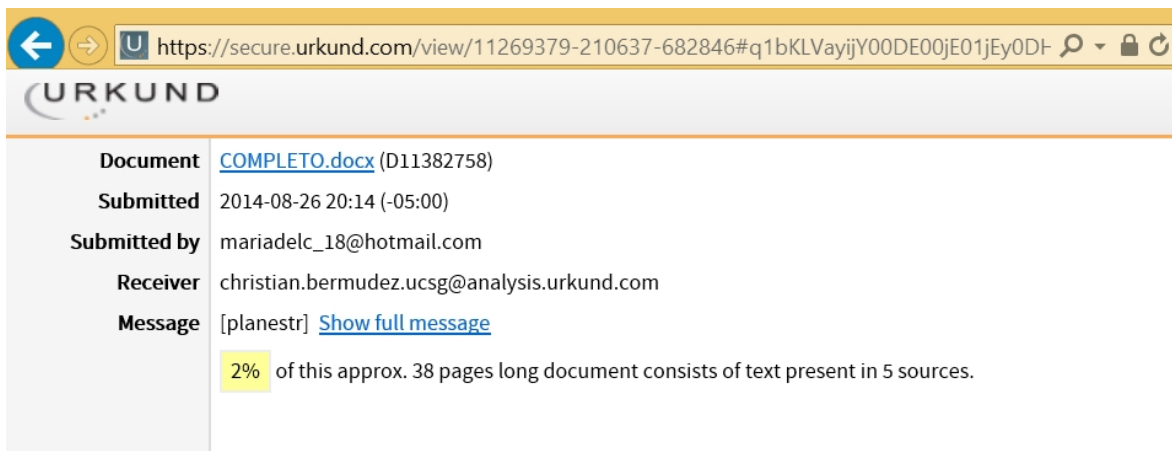
¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

**ANEXO 6 URKUND**



Informe del Sistema URKUND – trabajo de titulación NARVAEZ-PAZMIÑO



The screenshot shows a web browser window with the address bar containing the URL: <https://secure.arkund.com/view/11269379-210637-682846#q1bKLVayijY00DE00jE01jEy0Df>. The page header features the URKUND logo. The main content area displays the following information:

<b>Document</b>	<a href="#">COMPLETO.docx</a> (D11382758)
<b>Submitted</b>	2014-08-26 20:14 (-05:00)
<b>Submitted by</b>	mariadelc_18@hotmail.com
<b>Receiver</b>	christian.bermudez.ucsg@analysis.arkund.com
<b>Message</b>	[planestr] <a href="#">Show full message</a>

2% of this approx. 38 pages long document consists of text present in 5 sources.