



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TEMA:**

**Rediseño del Proceso de Gestión de Comercialización de  
Seguros en Latina Seguros en el año 2018: Estudio de Caso**

**AUTORA:**

**Montoya Molina, Mary Elizabeth**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de**

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TUTOR:**

**Ec. López Vera, Juan Gabriel, MBA**

**Guayaquil, Ecuador**

**2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

## CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por Montoya Molina Mary Elizabeth, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

TUTOR

f. \_\_\_\_\_

**Ec. López Vera, Juan Gabriel Mba.**

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Salazar Santander, Janett María. Mgs**

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Montoya Molina, Mary Elizabeth

### DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Rediseño del Proceso de Gestión de Comercialización de Seguros de Latina Seguros en el año 2018: Estudio de caso**, previo a la obtención del Título de **Ingeniera en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2017**

### LA AUTORA:

f. \_\_\_\_\_  
**Montoya Molina, Mary Elizabeth**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Montoya Molina, Mary Elizabeth**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Rediseño del Proceso de Gestión de Comercialización de Seguros de Latina Seguros en el año 2018: Estudio de caso**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2017**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_

**Montoya Molina, Mary Montoya**



## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a cada una de las personas que directa o indirectamente me han apoyado en la culminación de esta meta.

Principalmente a mi profesor Ec. Juan Gabriel López quien fue mi tutor de tesis, agradezco infinitamente por su paciencia y conocimientos brindados, lo cual hicieron posible este trabajo.

También agradezco a todos mis profesores de la Carrera por todos sus conocimientos impartidos y haberme formado como profesional.

**Mary Elizabeth Montoya Molina**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios por darme las fuerzas y salud, a mi esposo por su permanente empuje para la culminación de esta meta y por su incondicional apoyo en cada momento de mi vida.

A mi bebé que ha sido mi fuente de inspiración en cada paso que doy.

A mis padres y hermanos que sin su ayuda y soporte no hubiera sido posible lograr esta meta nueva en mi vida.

**Mary Elizabeth Montoya Molina**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Mgs, Janett María Salazar Santander**

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Lcda. Magaly Noemí Garcés Silva**

COORDINADORA DE LA UTE

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Mariela Johanna Sempertegui Cali**

OPONENTE





UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**CALIFICACIÓN**

---

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Juan Gabriel López Vera, Mba.**

TUTOR

# ÍNDICE

ÍNDICE.....	X
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XV
RESUMEN.....	XVI
ABSTRACT.....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	18
JUSTIFICACIÓN.....	19
OBJETIVO GENERAL.....	20
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	20
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	21
1.1    Antecedentes.....	21
1.1.1    Generalidades de la empresa Latina Seguros.....	21
1.1.2    Servicios que ofrece Latina Seguros.....	22
1.2    Delimitación del problema.....	25
1.3    Planteamiento del problema.....	26
1.3.1    Comercial.....	27
1.3.2    Emisión.....	27
1.3.3    Talento Humano.....	28
1.3.4    Inspección.....	28
1.4    Formulación del problema.....	28

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	29
2.1    Estudios previos.....	29
2.2    Teorías relacionadas al estudio de caso.....	31
2.2.1    Generalidades de los procesos .....	31
2.2.2    Procesos administrativos .....	33
2.2.3    Gestión por procesos.....	36
2.2.4    Rediseño de procesos .....	37
2.2.5    Herramientas para armar los procesos:.....	39
2.3    El Estudio de Caso .....	41
2.4    Marco conceptual.....	44
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	46
3.1    Diseño de la investigación .....	46
3.2    Métodos de investigación.....	47
3.3    Unidades de investigación .....	49
3.4    Técnicas de análisis de datos .....	50
3.5    Estrategias de triangulación.....	52
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	54
4.1    Selección de la institución.....	54
4.2    Perfil de los entrevistados .....	55
4.2.1    Perfil Gerente Comercial.....	55
4.2.2    Perfil Ejecutiva Comercial .....	56
4.2.3    Perfil de Emisor .....	56

4.2.4	Perfil de jefe de emisión.....	57
4.2.5	Perfil de Inspector .....	57
4.3	Análisis e interpretación de resultados .....	57
4.3.1	Entrevista al Inspector de Riesgo .....	57
4.3.2	Entrevista al Coordinador de Talento Humano .....	58
4.3.3	Entrevista al Jefe de Emisión.....	60
4.3.4	Entrevista a Ejecutiva Comercial .....	62
4.3.5	Entrevista al Gerente Comercial .....	65
4.3.6	Discusión de los resultados de la entrevista .....	68
4.4	Descripción de la situación actual.....	70
4.4.1	Revisión de los componentes del actual proceso de comercialización .....	70
4.4.2	Inconvenientes presentados a causa de los procesos....	74
4.5	Descripción de la situación propuesta .....	76
4.5.1	Rediseño de proceso de gestión comercial .....	76
4.5.2	Políticas generales.....	83
4.5.3	Asignación de responsabilidades .....	84
4.5.4	Limitaciones del estudio.....	87
CONCLUSIONES .....		89
RECOMENDACIONES.....		91
BIBLIOGRAFÍA.....		92
APÉNDICES .....		96

Apéndice A. Certificado de autorización de la empresa .....	96
Apéndice B. Ficha de registro de datos.....	97
Apéndice C. Nivel de estudio de los empleados .....	112
Apéndice D. Triangulación de datos.....	113
Apéndice E. Check List documentos para emisión .....	114
Apéndice F. Formatos de Entrevista .....	115
Apéndice G Cotización .....	118
Apéndice H. Informe de Inspección.....	119

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales coberturas de seguro de vida .....	23
Tabla 2. Principales coberturas accidentales personales .....	23
Tabla 3. Tabla de cobertura de vehículos .....	24
Tabla 4. Delimitación del problema.....	25
Tabla 5. Actividades que no se cumplen en el proceso .....	26
Tabla 6. Simbología empleada en procesos.....	40
Tabla 7. Unidades de investigación .....	50
Tabla 8. Factores que mayor incidencia tuvieron en la entrevista .....	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo de la empresa Latina Seguros.....	21
<i>Figura 2. Afiches comerciales de la empresa Latina Seguros.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 3. Diagrama de causa y efectos.....</i>	<i>27</i>
Figura 4. Esquema de los procesos.....	32
Figura 5. Tipos de procesos.....	33
Figura 6. Los procesos Administrativos.....	34
<b>Figura 7. Rediseño de procesos.....</b>	<b>39</b>
Figura 8. Ubicación de Latina Seguros.....	55
Figura 9. Actual proceso de gestión de comercialización.....	73
Figura 10. Participación de contratos no renovados por mal servicio (2016 – 2017).....	74
Figura 11. Número de contratos no renovados por mes (2016 – 2017) .....	75
Figura 12. Contratos no renovados porque el cliente recibió mejor propuesta (2016 – 2017).....	76
Figura 13. Diagrama de flujo del rediseño de proceso Prospección de Clientes.....	78
Figura 14. Diagrama de flujo del rediseño de proceso Análisis de riesgo y cotización.....	80
Figura 15. Diagrama de flujo del rediseño de proceso de inspección de vehículos.....	82
Figura 16. Diagrama de flujo del rediseño de proceso de renovación de pólizas.....	83

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo proponer un rediseño del proceso de gestión comercial para la empresa Latina de Seguros, el mismo que ha sido el punto de partida para la derivación de un sinnúmero de inconvenientes, que ha incidido negativamente en los resultados de la compañía, al haber clientes que no han renovado sus contratos a causa del mal servicio recibido, por el incumplimiento de los acuerdos de la póliza y los tiempos de entrega de la misma. Para efectos de la investigación se aplicó un diseño de estudio no experimental – transversal de carácter descriptivo que, basado en los métodos inductivos y deductivo, permitió realizar una entrevista a un grupo de 5 funcionarios de la empresa Latina Seguros para analizar su percepción respecto al estado actual del proceso de gestión comercial e identificar las falencias presentadas en el mismo. De esta forma, a través de ese análisis se planteó un escenario en el cual se sugiere una modificación o rediseño de los procesos más importantes ligados a la gestión comercial, a fin de ser más eficientes en la emisión de pólizas y atención de los requerimientos del cliente, y así satisfacer plenamente sus necesidades.

**Palabras Claves:** proceso, gestión comercial, rediseño, póliza de seguro, satisfacción del cliente.



## ABSTRACT

The present research aims to propose a redesign of the commercial management process for the Latin insurance company, which has been the starting point for the derivation of a number of inconveniences, which has had a negative impact on the company's results, as there are clients who have not renewed their contracts because of the bad service received, for non-compliance with the policy agreements and the delivery times of the same. For the purposes of the research, a descriptive, non - experimental cross - sectional study design was used, based on inductive and deductive methods, allowing an interview with a group of 5 employees of the Latina Seguros company to analyze their perceptions regarding the state of the commercial management process and identify the shortcomings presented therein. Thus, through this analysis, a scenario was proposed in which a modification or redesign of the most important processes related to commercial management is suggested, in order to be more efficient in the issuance of policies and attention to the requirements of the customer, and thus fully meet their needs.

**Keywords:** process, commercial management, redesign, insurance policy, customer satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

El rediseño de procesos de gestión es un trabajo creciente en las empresas y se constituye en un aspecto fundamental para mejorar los niveles de competitividad de una empresa en el sector en que se desenvuelve. De acuerdo con esta óptica, las empresas funcionan como redes de compromisos entre personas, con prácticas de trabajo afinadas que permitan una coordinación impecable.

El rediseño de procesos de gestión necesita de un equipo de personas que posean cualidades en el dominio del negocio y de las tecnologías de información para la optimización esperada. Una vez que se realice el diagnóstico previo en la identificación de prácticas de trabajo y procedimientos, se puede trabajar en la creación convenida de nuevas prácticas y flujos de procesos que le den un importante beneficio al negocio, como generar niveles de desarrollo de compromiso en la empresa.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto la aplicación de un rediseño de procesos de gestión de comercialización es indispensable en una organización ya que actualmente los clientes se han vuelto más exigentes y la competencia bastante agresiva creando una necesidad de mejorar el rendimiento operativo por lo que se ha convertido en una herramienta adecuada, convirtiéndose en una alternativa esencial para el logro de resultados deseados, optimizando el tiempo y mejorando los rendimientos actuales.

## JUSTIFICACIÓN

Las inapropiadas estrategias de gestión de comercialización de seguros incurren en la disminución de las ventas en la empresa, ya que se cuenta con procesos y actividades no definidas, procesos con tiempos alargados, desconocimiento por parte del personal de la estructura organizacional, falta de inducción, y excesivos reprocesos. Contribuyendo negativamente en el desarrollo y crecimiento de la empresa y esto hace que pierda participación en el mercado asegurador.

Por estas razones es necesario realizar un rediseño de la gestión de comercialización, mejorando los procesos para poder conocer de una manera muy clara lo que los clientes necesitan y de esta manera identificar, redefinir y desarrollar los procesos indispensables para el logro de los objetivos, suprimiendo tareas dobles que originan gastos innecesarios en el procedimiento. Esto permite realizar un trabajo ordenado en base a una opinión que busca la eficiencia y la economía, respaldándose en indicadores que permita el rendimiento y resultados del área de ventas para la toma de decisiones.

Con esta mejora se pretende lograr los siguientes resultados en el proceso de gestión de comercialización: a) mejorar los tiempos de atención a clientes, b) crear cultura enfocada al trabajo en grupo o equipos de procesos y, c) conseguir el cambio en la mentalidad del recurso humano y la adaptabilidad al nuevo entorno empresarial.

## **OBJETIVO GENERAL**

Proponer el rediseño del proceso de gestión de comercialización de seguros en la empresa Latina Seguros en el año 2018.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Diagnosticar la situación problemática que se manifiesta en el proceso de gestión de comercialización de seguros en la empresa Latina Seguros.
- 2) Recopilar los fundamentos teóricos de los procesos y la metodología empleada para su diagramación.
- 3) Evaluar la percepción del estado actual del proceso de gestión de comercialización de seguros, mediante una investigación de campo.
- 4) Determinar las etapas que componen el rediseño del proceso de gestión de comercialización de seguros.

## **LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

- 1) Línea de Facultad # 3: Sectores Productivos
- 2) Línea de Carrera # 3: Análisis de Procesos de Gestión de Comercialización en negocios virtuales e intangibles en la Zona 5 y 8 en los últimos 5 años.

## CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### 1.1 Antecedentes

#### 1.1.1 Generalidades de la empresa Latina Seguros



*Figura 1.* Logotipo de la empresa Latina Seguros  
Nota: tomado de la página web de Latina Seguros

Latina Seguros C.A, antes Sul América, es una empresa con más de 100 años de experiencia, dentro de los primeros lugares en el mercado ecuatoriano, especializada en ramos de vehículos, fianzas y seguros generales. Latina nace en Ecuador en 1905, período en que se contaba con una oficina poco amplia en Guayaquil especializada a la actividad de seguros de vida. Teniendo dependencia con Lima para luego trabajar directamente con Brasil (Latina Seguros, 2017).

En julio de 1938 la compañía abrió la primera sucursal en el centro de Guayaquil y operar independientemente. En 1952 inauguran un nuevo edificio que se convirtió en el inmueble más hermoso del Malecón, luego en 1953 complementan los servicios que la empresa ofrecía y empiezan sus actividades en ramos generales y se crea Sud América. Entre los años 1999 y 2000 empresarios venezolanos Equator Holdings invierten en Ecuador obteniendo Seguros Integral, teniendo la matriz en Quito, años más tarde las empresas Brasileiras Sul América y Sud América y las operaciones en Perú de Sul América y Generali se fusionan y se forma Latina Seguros Perú. En el año 2005 se fusiona Sul América y Seguros Integral algo

inédito en el mercado asegurador para así consolidar las operaciones de las dos empresas. (Latina Seguros, 2017).

. En el año 2008 deciden cambiar el nombre a Latina Seguros, heredando los 100 años de trayectoria, incursionando notablemente en el ramo de SOAT y Salud. En el año 2009 se realiza el cambio de nombre, pasando la empresa a constituirse como LATINA SEGUROS Y REASEGUROS C.A. En el año 2016 Latina Seguros y Latina Vida se fusionan y toma el nombre de Latina Seguros C.A. (Latina Seguros, 2017).



Figura 2. Afiches comerciales de la empresa Latina Seguros  
Nota: tomado de la página web de Latina Seguros

### 1.1.2 Servicios que ofrece Latina Seguros

Entre los servicios que ofrece la compañía de desagregan un conjunto de cobertura que se explicarán a continuación. Dentro del producto del ramo de Vida se ampara la Muerte del Asegurado por cualquier causa las 24 horas del día, y en cualquier parte del mundo, sin exclusión alguna, excepto el suicidio durante el primer año de vigencia del seguro (Latina Seguros, 2017). En la tabla 1 se muestran las principales coberturas que corresponden a este ramo:

*Tabla 1. Principales coberturas de seguro de vida*

<b>Descripción de coberturas</b>
1) Muerte por Cualquier Causa
2) Muerte Accidental (doble indemnización)
3) Invalidez Total y Permanente
4) Anticipo por Enfermedades Graves
5) Gastos Médicos por Accidente
6) Renta Diaria por Hospitalización
7) Ambulancia por Accidente
8) Sepelio

Nota: adaptado del sitio web de Latina Seguros

En el Ramo de Accidentes Personales Latina Seguros ofrece un plan que le ofrece seguridad durante las 24 horas, tanto en su trabajo como en su hogar y en cualquier parte del mundo. En la tabla 2 se muestran las principales coberturas que corresponden a este ramo:

*Tabla 2. Principales coberturas accidentales personales*

<b>Descripción de coberturas</b>
1) Muerte Accidental
2) Invalidez Total y Permanente por Accidente
3) Beca Estudiantil
4) Gastos Médicos por Accidente
5) Renta Diaria por Hospitalización
6) Ambulancia por Accidente
7) Sepelio por Accidente
8) Muerte Accidental

Nota: adaptado del sitio web de Latina Seguros

El ramo de vehículos es uno de los principales en la compañía, esta póliza cubre los daños del vehículo o pérdidas materiales por cualquier causa excepto las

excluidas en las condiciones generales. En la tabla 3 se muestran las principales coberturas que corresponden a este ramo:

Tabla 3. Tabla de cobertura de vehículos

<b>Descripción de coberturas</b>
1) Pérdidas Parciales por Choque o Robo
2) Pérdidas Totales por Choque o Robo
3) Responsabilidad Civil USD 30000 LUC
4) Accidentes Personales por ocupante según la capacidad del vehículo, máximo 5 personas.
5) Muerte e invalides permanente USD 10000
6) Gastos Médicos hasta USD 2500
7) Sepelio por Accidente
8) Pérdidas Parciales por Choque o Robo

Nota: adaptado del sitio web de Latina Seguros

#### Deducibles

Pérdida Total por Robo y/o Hurto:

Vehículos con suma asegurada mayor o igual a USD 30,000.00:

20% del valor del siniestro si el vehículo no posee instalado, renovado y en perfecto funcionamiento un dispositivo satelital de localización, rastreo y recuperación vehicular.

0% del valor del siniestro si el vehículo posee instalado, renovado y en perfecto funcionamiento un dispositivo satelital de localización, rastreo y recuperación vehicular.

Vehículos con suma asegurada menor USD 30,000.00:

15% del valor del siniestro si el vehículo no posee instalado, renovado y en perfecto funcionamiento un dispositivo satelital de localización, rastreo y recuperación vehicular.



0% del valor del siniestro si el vehículo posee instalado, renovado y en perfecto funcionamiento un dispositivo satelital de localización, rastreo y recuperación vehicular.

Pérdida Total por Otros Eventos: 10% del valor del siniestro.

Otros Eventos: 10% del valor del siniestro, mínimo 1% del valor asegurado, no menor a USD 150.00, se aplica el que fuere mayor.

El Ramo de Generales el objetivo es brindarle alternativas creadas a la medida de su empresa para mantenerlo en marcha después de un siniestro. Dirigido a: Industrias, Negocios comerciales, Universidades, Colegios, Escuelas, Oficinas, Zonas comunes residenciales, Gasolinera y/o estaciones de servicio, Entre otros. Dentro de los seguros generales que ofrecemos tenemos: Multirriesgo, Incendio y Líneas Aliadas, Lucro Cesante, Robo, Equipo Electrónico, Dinero y Valores, Todo Riesgo Construcción, Rotura de Maquinaria, Equipo y Maquinaria, Fidelidad, Responsabilidad Civil, Transporte, Riesgos financieros.

## 1.2 Delimitación del problema

En la tabla se puede observar la delimitación del problema, especificando el proceso que se pretende rediseñar, los departamentos que conforman este proceso, el tiempo que durará el estudio y La Empresa que va ser observada.

*Tabla 4. Delimitación del problema*

<b>Empresa:</b>	<b>Latina Seguros C.A.</b>
<b>Departamentos:</b>	Comercial, emisión, inspección de riesgos, cobranzas y talento humano.
<b>Procesos:</b>	Proceso de gestión de comercialización

---

**Tiempo de estudio:** 4 meses

---

Nota: elaborado por la autora

### 1.3 Planteamiento del problema

Luego de haber realizado una verificación documental en 30 pólizas elegidas al azar las mismas que se encuentran en el apéndice registradas en fichas se detectaron varias incidencias en donde se corrobora que hay varias actividades del proceso que no se están cumpliendo y que se expresan en la tabla 5:

*Tabla 5. Actividades que no se cumplen en el proceso*

Proceso de elaboración de cotización.	Las ejecutivas comerciales no atienden de manera ágil el requerimiento de cotización de los clientes/asesores.
Proceso de revisión de documentación	Se detectó que hay demora en la entrega de la producción por parte de las ejecutivas comerciales al departamento de emisión.
Proceso de emisión de pólizas	En el departamento de emisión hay mucha demora en la emisión y entrega de pólizas a los clientes/asesores de seguros.
Proceso de inspección	Los tiempos para coordinar las inspecciones son alargados, y existe entrega tardía en los informes a las ejecutivas por lo que retrasa el proceso de envío de producción al departamento de emisión.

---

Nota: elaborado por la autora

El diagrama que se presenta en figura 3 se muestra las principales causas que ha llevado a una insatisfacción de las necesidades de los asesores y clientes:

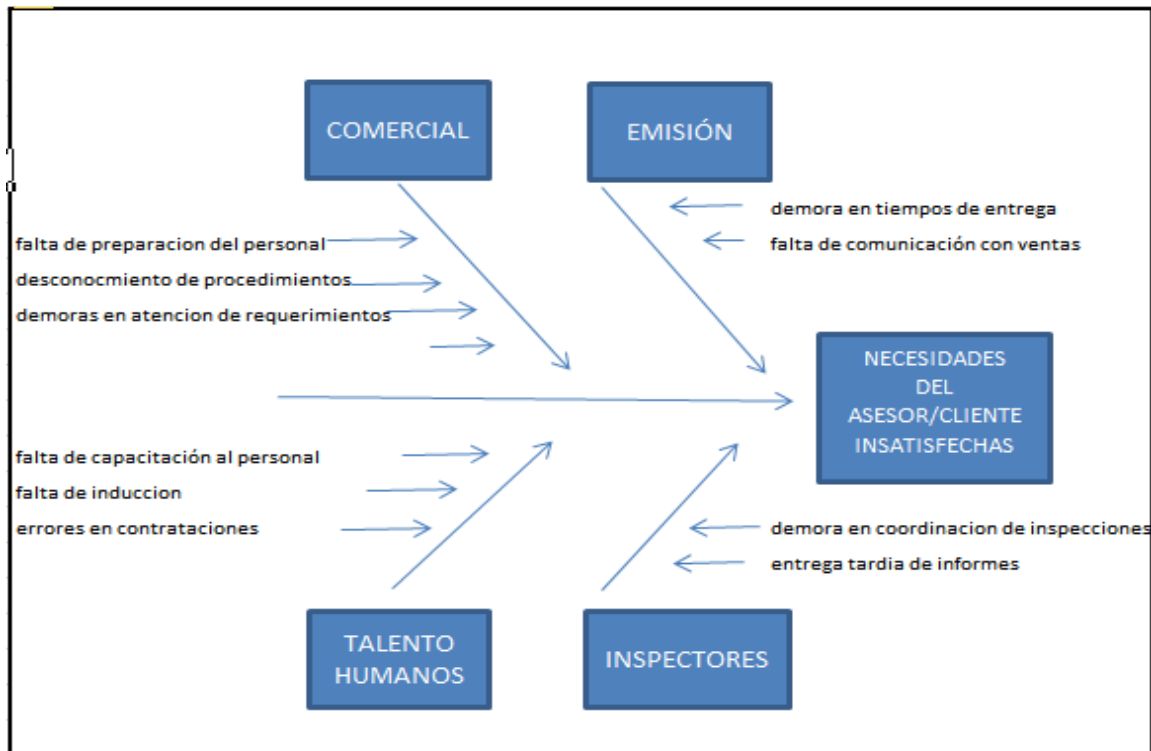


Figura 3. Diagrama de causa y efectos  
 Nota: elaborado por la autora

### 1.3.1 Comercial

En el departamento comercial de Latina Seguros los procedimientos no están claramente definidos, existe falta de preparación del personal y demoras en atención de requerimientos varios. La mayoría de las actividades se las realiza de manera informal en función a procedimientos empíricos que se han venido haciendo anteriormente lo que conlleva a procesos alargados disminuyendo su eficiencia y efectividad

### 1.3.2 Emisión

Entre el departamento comercial y el departamento de emisión existe una inadecuada comunicación en donde cuyas funciones son estrechamente relacionadas y los tiempos de entrega no son cumplidos.

### **1.3.3 Talento Humano**

Otra de las causas que nos lleva a realizar este estudio es la contratación fallida de los trabajadores, ya que no poseen competencias básicas sobre el proceso comercial de las empresas aseguradoras y del giro del negocio en general. No se ha realizado evaluaciones de desempeño, ni algún plan de capacitación programada a los empleados.

### **1.3.4 Inspección**

La demora en coordinación de inspecciones y entrega de informes de negocios nuevos y renovaciones ha hecho que las quejas por parte de los asesores de seguros y clientes aumenten, ya que sin este proceso no es posible avanzar al siguiente paso de la gestión de comercialización.

## **1.4 Formulación del problema**

Una vez revisada la información obtenida de las fichas que se encuentran en el apéndice B y colocadas en el diagrama de causa y efecto, el problema del siguiente trabajo se plantea de la siguiente manera:

¿Cuáles son las fuentes de insatisfacción del asesor y/o clientes?

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Estudios previos

Para efectos de este apartado, se han considerado estudios similares en los cuales se puedan evidenciar varias estrategias empleadas que podrían servir como fundamento dentro del actual trabajo de titulación.

Benítez (2014) en su investigación planteó como objetivo general conseguir un mejoramiento en la gestión administrativa, poniendo en marcha un sistema de control de procesos en las áreas financiera, contable y administrativa, lo que permitiría emplear de manera correcta los recursos de la organización. Llegando a la conclusión de que la entidad carecía de una organización estructural y funcional definida, además de que su capital humano no ha logrado definir sus roles y funciones de acuerdo con su perfil profesional; los procesos eran manejados de manera empírica y sin encontrarse sustentados por un manual de procedimientos administrativos y financieros que brinden la posibilidad de evaluar la gestión administrativa, operativa y normativa de las ventas que efectúa el negocio. Se relaciona con el presente estudio, ya que se muestran las estrategias más apropiadas para mejorar a una entidad que adolezca de problemas en las áreas contable, financiera y administrativa, logrando evitar problemas recurrentes con los clientes y así mejorar la forma en que la empresa efectúa la comercialización que se da actualmente.

Por otra parte, Crespín & Precilla (2015) realizaron una reestructuración de los procedimientos y funciones del área de Tesorería de la empresa Interagua, debido a las falencias que presentaba la documentación de respaldo al momento de realizar el pago a los proveedores y la demora en la entrega de cheques, generando

malestar en los mismos, debido a que su pago no salía a tiempo. De igual forma, no había una división de tareas adecuadas en el personal y eso afectó significativamente su desempeño, a tal punto que existía sobrecargo y duplicidad de funciones. Concretamente, los flujos de procesos no estaban definidos correctamente y hacía falta la implementación de controles internos.

Durante la investigación de campos detectaron que el personal no cumplía al 100% las políticas y decidió aplicarse una propuesta para la difusión de las mismas y se rediseñaron los procesos mediante una segmentación de departamentos, asignación de funciones y diseño de indicadores de control.

En el mismo sentido Orellana (2015) basó su investigación en el diseño un plan de reestructuración administrativa organizacional para la empresa Nikneacorp S.A., para la cual realizó un análisis de la situación administrativa de la compañía y así ser capaz de identificar las falencias en su estructura organizacional que le permitan elaborar estrategias que mejoren los procedimientos administrativos de la compañía. Para este efecto, su propuesta se basó en el diseño de nuevos procesos y la elaboración de un formato de perfil de cargos y funciones para contratar a personas idóneas para la realización de las tareas que requiera la compañía y así cumplir las metas organizacionales.

Por su parte, Noriega & Padilla (2011) detectaron que la Hacienda San Vicente tenía problemas en la gestión de sus procesos administrativos, debido a una falta de capacitación a su personal; los mismos que no cumplían plenamente con sus tareas y eso impedía que los pedidos se despachen correctamente, generando cuantiosas pérdidas a la institución. De igual forma, la hacienda estaba bajo una administración familiar quienes llegaron a un consenso para establecer protocolos que permitan mejorar la situación a través de la reestructuración de sus procesos

administrativos que incrementen la productividad de la hacienda y así, mejorar los niveles de liquidez y rentabilidad de la compañía.

Finalmente, Gutiérrez (2011) en su investigación diseñó una propuesta de reestructuración de procesos administrativos y financieros para la compañía DIMEL, de la ciudad de Cali, Colombia, con la finalidad de cumplir los objetivos organizacionales mediante el control de las actividades que realizaban los colaboradores, los mismos que no estaban desempeñando correctamente sus funciones debido a una falta de coordinación y motivación. Es decir, el personal llevaba varios años laborando en el mismo puesto sin ser promovidos, sin ser evaluados, y sin presentar mejoras en su salario, ante lo cual su desmotivación hizo que la empresa empiece a realizar su trabajo lentamente y se atrasen en la planificación de sus trabajos. Ante esa situación, se diseñaron nuevos procesos, que estuvieron acompañados de políticas, capacitaciones y un plan de incentivos para mejorar el desempeño laboral y así, la empresa recupere el ritmo que había perdido a causa de los problemas mencionados.

## **2.2 Teorías relacionadas al estudio de caso**

### **2.2.1 Generalidades de los procesos**

De acuerdo con Roig (2011), “Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado”. Esto indica que un proceso requiere siempre de la participación de recursos materiales y humanos para alcanzar un objetivo planteado en una primera instancia.

Un proceso es el conjunto de actividades que se encuentran correlacionadas y que han sido creadas para generar un producto o servicio con el único objetivo de llegar hasta el cliente definido previamente, logrando de esta forma saciar una

necesidad en particular; es así, que se puede indicar que un proceso es un secuencia de actividades que se llevan a cabo mediante uno o varios individuos para así crear un bien tangible o intangible a un mercado determinado (Roure, 1997).

Dentro de los procesos de toda organización, el talento humano posee una gran importancia, ya que es considerado como un socio fundamental en las empresas, puesto que este aporta varias cualidades como habilidades, capacidades indispensables, conocimientos y la inteligencia, los cuales son factores que brindan la posibilidad de conseguir los objetivos generales en la entidad en la cual se dan (Bailón, 2013). Es por esto, que los procesos y el talento humano se vuelven dos factores que se encuentran altamente involucrados para la consecución de los objetivos organizacionales, ya que esta relación se da en cada una de las partes necesarias para que una organización desarrolle sus bienes. En la figura 4 se presenta un esquema de los procesos.

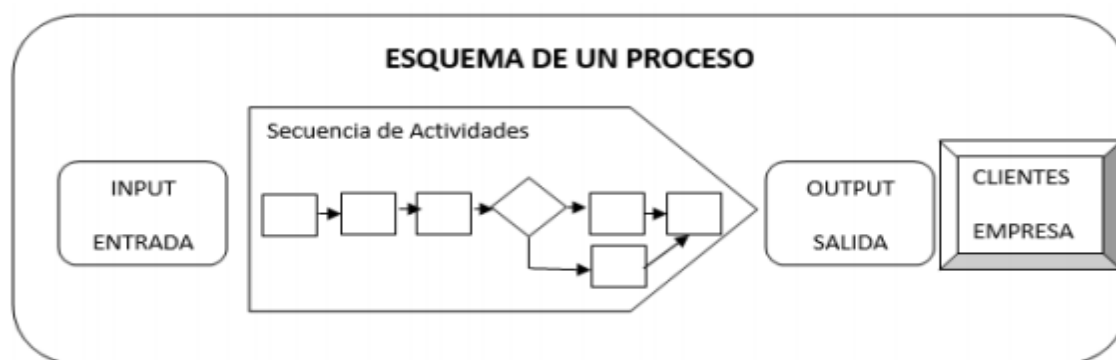


Figura 4. Esquema de los procesos

Nota: la figura describe los aspectos que intervienen la entrada y salida de un proceso

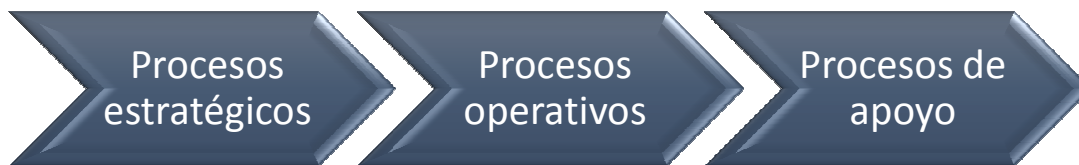
Los principales tipos de procesos son los siguientes:

- 1) **Procesos estratégicos:** Se encuentran orientados a la definición y control de las metas que posee una organización, además de la manera en que las políticas a seguir y las estrategias a desarrollar para esta consecución; estos procesos se establecen como la competencia directa de la alta dirección.



- 2) **Procesos operativos:** Estos procesos promueven la puesta en práctica de las acciones oportunas para así poder convertir en realidad las políticas, así como las estrategias que durante los procesos estratégicos han configurado la alta dirección. Los procesos operativos están a cargo de los directores o departamentos, así como de los directores funcionales, siempre en colaboración con el equipo humano en cada una de las áreas existentes.
- 3) **Procesos de apoyo:** Son aquellos que no tiene vinculación exacta con las políticas definidas, pero que son esenciales para garantizar un óptimo rendimiento de los procesos operativos (ISO Tools Magazine, 2016).

En la figura 5 se hace una representación gráfica de los tipos de procesos.



*Figura 5.* Tipos de procesos

Nota: la figura describe los tipos de proceso más comunes

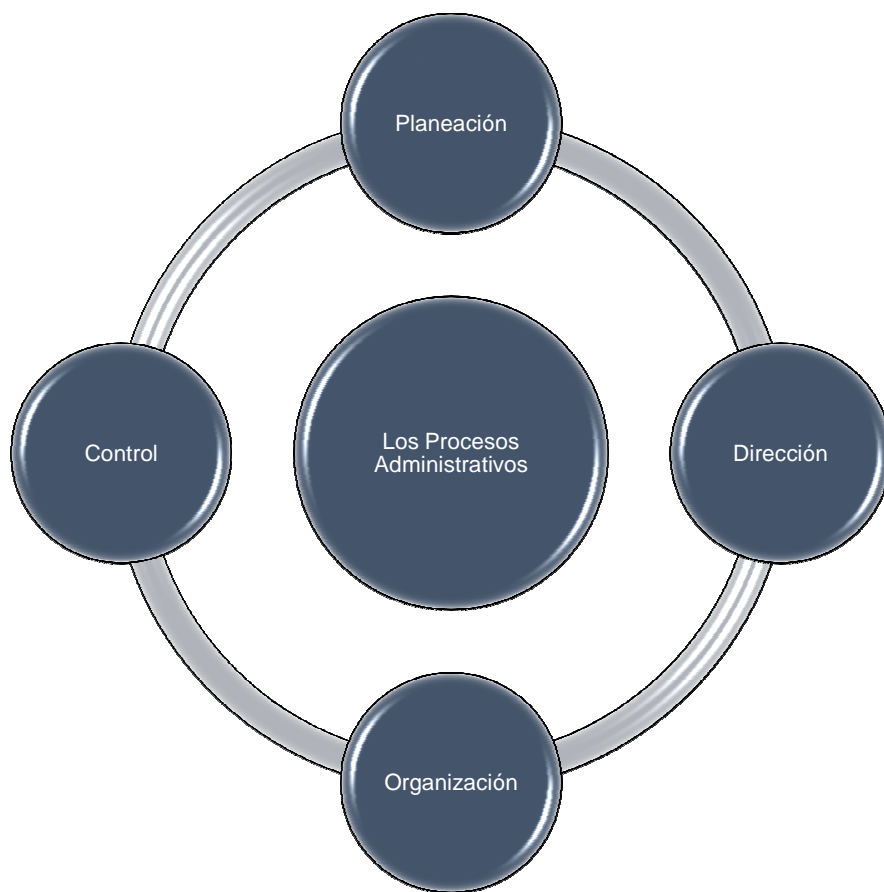
### 2.2.2 Procesos administrativos

Los procesos administrativos son el conjunto de fases o pasos que se deben seguir para generar una solución a un problema administrativo identificado previamente, dentro de estos procesos se encuentran asuntos de organización, dirección, planeación y control, para lo cual resulta necesario efectuar un estudio previo que permita dejar claros los objetivos para así realizar cada una de las actividades de la manera más fluida posible.

Para que un proceso administrativo sea llevado a cabo de la manera más eficiente posible es necesario que se tomen en consideración una serie de pasos como las metas organizacionales, las estrategias y las políticas, las mismas que

influyen cada una de las partes que poseen los procesos administrativos (Cruz, 2013).

Fayol (1987) definió a la administración como “la toma de decisiones también hace parte de las funciones de la organización” (p.86), además, dentro de su concepto definió las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, lo cual expresado en términos más actuales son la planeación, organización, dirección y control. En la figura 6 se presentan las partes de los procesos administrativos: planeación, dirección, organización y control.



*Figura 6.* Los procesos Administrativos

Nota: Los procesos administrativos dentro de las organizaciones se dan por medio de las acciones presentadas en la figura anterior, obtenido de (Cruz, 2013).

- 1) Planeación:** Los administradores deben pensar con antelación las metas y acciones, así como las bases en las que sustentan sus diferentes actos, ya

sea en métodos empleados previamente, planes o por lógica y jamás en corazonadas o impulsos.

- 2) La planificación requiere definir las metas u objetivos organizacionales, estableciendo así una estrategia general para la consecución de metas y desarrollar una jerarquía total en los planes para la coordinación de actividades, definiendo los fines y la forma de alzar a los mismos.
- 3) **Control:** Es una etapa trascendental en la administración, ya que una empresa debe contar con adecuados planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, pudiendo así desarrollar sus actividades de manera correcta; sin embargo, no podrá verificar la situación real de la empresa, situación clave para la salud empresarial de la entidad.
- 4) El control es la herramienta necesaria para que las organizaciones vayan manteniendo un adecuado estado en cada una de sus fases y posteriormente evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico existente.
- 5) **Dirección:** La dirección es la forma en que se influencia por parte del administrador en la realización de cada uno de los planes existentes, obteniendo de esta forma una respuesta positiva por parte de su personal, esto mediante la utilización de la comunicación, supervisión y motivación. Sus elementos son los siguientes:
  - a) Ejecución de los planes conforme con la estructura organizacional.
  - b) Motivación.
  - c) Guía o conducción de los esfuerzos que poseen cada uno de los empleados.
  - d) Comunicación.
  - e) Supervisión.

f) Alcanzar las metas de la empresa.

**6) Organización:** La organización es de carácter continuo y nunca termina, ya que las empresas y sus recursos se encuentran en constante cambio, ya sea por medio de la expansión, contracción o la creación de nuevos productos o servicios, por lo que se requiere que se efectúen cambios de manera periódica. Es un medio mediante el cual se define de la mejor manera posible la consecución de objetivos del grupo social, esto por medio de la suministración de los métodos para que se puedan dar las actividades de manera eficiente y con la menor cantidad de esfuerzos realizados (Cruz, 2013).

### **2.2.3 Gestión por procesos**

Las organizaciones se han gestionado conforme a los principios administrativos de división y especialización del trabajo también por áreas o funciones diferenciadas, para lo cual los organigramas establecen la estructura organizativa y designan dichas funciones. Este tipo de diagrama brinda la posibilidad de definir de manera clara las relaciones entre los distintos cargos de una organización, pero es necesario indicar que en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los flujos de información, los aspectos estratégicos y la comunicación interna (Heredía, 2001). Este tipo de visión se basa en la división de departamentos en las empresas ha generado inconvenientes como los siguientes:

- 1) El establecimiento de objetivos locales o individuales en ocasiones incoherentes y contradictorios con lo que deberían ser los objetivos globales de la organización.

- 2) La proliferación de actividades departamentales que no aportan valor al cliente ni a la propia organización, generando una injustificada burocratización de la gestión.
- 3) Fallos en el intercambio de información y materiales entre los diferentes departamentos (especificaciones no definidas, actividades no estandarizadas, actividades duplicadas, indefinición de responsabilidades)
- 4) Falta de implicación y motivación de las personas, por la separación entre “el trabajo intelectual” y “el trabajo físico” y por un estilo de dirección autoritario en lugar de participativo.

Según Heredia (2001), “la Gestión por Procesos se basa en creación de modelos de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto”. Es así, que el propósito de la gestión por procesos es conseguir asegurar que la totalidad de los procesos dentro de una organización se lleven a cabo de la manera más coordinada, pudiendo así mejorar la efectividad y la satisfacción de la totalidad de las partes interesadas, ya sean estas los accionistas, los clientes, los proveedores, el personal y la sociedad en general. Es así como, durante la última década, la gestión procesos ha generado un interés creciente, siendo ampliamente empleada por las organizaciones para conseguir altos índices de calidad en la elaboración de sus procesos; contar con un enfoque basado en procesos permite identificar las interacciones que se dan en la empresa y su posterior mejoramiento (Heredia, 2001).

#### **2.2.4 Rediseño de procesos**

Conforme a Serrano (2014), la reestructuración dentro de una empresa puede darse de acuerdo con dos principales enfoques, los cuales son presentados a continuación:

## **1. Reestructuración operativa:**

- a) Adaptando la estructura de los costes fijos según las necesidades que posee la empresa.
- b) Externalizar las áreas de actividad existentes.
- c) Reubicar las instalaciones para así obtener una mayor eficiencia en distintos departamentos.
- d) Adaptar la plantilla del personal conforme con las necesidades de producción.
- e) Implementar nuevas tecnologías en los procesos que desarrolla la organización.

## **2. Reestructuración financiera:**

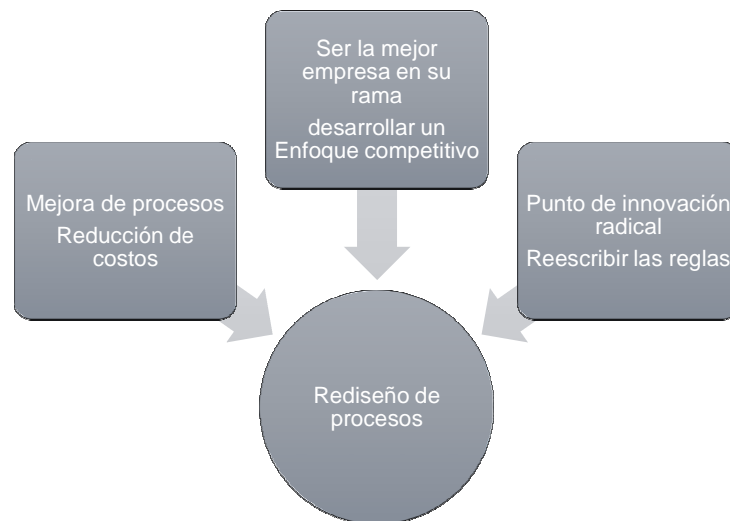
- a) Identificar las fuentes de financiamiento alternativas más representativas para la empresa.
- b) Renegociar las condiciones actuales que la empresa posee con entidades financieras
- c) Redefinir la estructura adecuada entre las fuentes de financiamiento, ya sean estas propias o ajenas.
- d) Definir las políticas de financiamiento que diferencien el largo y corto plazo.

Los parámetros para así conseguir un adecuado diseño de procesos se establecen en los siguientes 7 aspectos:

- a) Asociar de forma eficiente la totalidad de los parámetros administrativos de la empresa.
- b) Emplear los modelos existentes sobre una base continua.
- c) Visualizar y simular los cambios que se hayan propuesto.

- d) Evaluar, planear e implementar los cambios deseados sobre una base continua.
- e) Administrar de manera cordial el cambio para aquellas funciones de la organización que se vean afectadas de alguna forma.
- f) Orientar el proceso de rediseño de acuerdo con la metodología sistemática y amplia

Es así, que el rediseño de procesos puede simplificarse en la idea de mejorarlos y así reducir costos esto con el objetivo de que la organización aumente su nivel de competitividad, pudiendo así destacar en su sector, ya que podría alcanzar el estatus de ser la mejor opción en su campo; esto se puede observar en la figura 7:



**Figura 7. Rediseño de procesos**







El rediseño de procesos se puede lograr por medio de la aplicación de varias acciones, las cuales pueden ser ligeras o tan profundas como reescribir las reglas que ha manejado la organización por años, obtenido de (Serrano, 2014)

### **2.2.5 Herramientas para armar los procesos:**

De acuerdo con Chiavenato (2012), el flujograma o diagrama de flujo es una herramienta de gran importancia para evidenciar la secuencia de manera simple de los procesos que se dan dentro de una organización, contando con la principal ventaja de indicar la secuencia de un proceso, así como las unidades involucradas y

los responsables de que estas sean ejecutadas. Para el diseño de los diagramas de flujo se utilizará la metodología del Instituto Nacional de Normalización Estadounidense, ANSI por sus siglas en inglés, la cual es una organización privada sin fines de lucro que “administra y coordina la normalización voluntaria y las actividades relacionadas a la evaluación de conformidad en los Estados Unidos”. (Sequeira, Maribel; Calderón, Silvia; Ortega, Jorge; Mora, Diego, 2009).

Tabla 6. *Simbología empleada en procesos*

<b>Figura</b>	<b>Nombre</b>	<b>Significado</b>
	Inicio o Fin	Marca el inicio o la terminación del proceso
	Decisión	Define el momento del proceso donde hay que tomar dos caminos, cada uno con una actividad consecuente
	Actividad o proceso	Establece el desarrollo de una determinada actividad
	Documentos	Establece la realización de una actividad que necesita una documentación o registro escrito
	Flecha	Marca la dirección sobre el sentido del flujo
	Subproceso	Indica una actividad adicional que complementa al proceso

Nota: Estos son los principales símbolos empleados en los diagramas de procesos, por lo cual deben ser conocidos por las organizaciones para elaborar sus propios sistemas, obtenido de (Chiavenato, 2012)



Los diagramas de procesos muestran de manera gráfica todas las acciones que se pueden dar durante la realización de las actividades, y que, según la simbología utilizada pueden abrir nuevos caminos, enlace con otros procesos, uso e documentación, toma de decisiones, etc.

### **2.3 El Estudio de Caso**

El estudio de caso es una nueva tendencia que está siendo utilizada actualmente en trabajos de investigación, siendo cuestionados ya que muchas veces no tienen argumento de manera científico, lo que hace que se forme un prejuicio por utilizar este método, pero se ha demostrado que si se lo utiliza de una forma apropiada nos traerá muy buenos resultados. Crespo (2000) sustenta que el estudio de caso es una combinación de oratoria, diálogo, estímulo, intuición y argumentos, que utilizan instrumentos técnicos y considera con prudencia su validez y factibilidad.

Los casos de investigación acogen un panorama integrador, según la definición de YIN (1994) que considera el estudio de caso como una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su ámbito real, en donde los límites del fenómeno y el ámbito no son muy claros. Se fundamenta en varias fuentes de evidencia, con información que debe coincidir en un estilo de triangulación; y, también como efecto, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recopilación y análisis de datos.

Stoeker (1991) citado por López y Basantes (2015) ubicó el origen del estudio de caso en los primeros años del siglo XX, cuando propietarios de negocios en EE. UU. comenzaron a financiar investigación académica que permita solucionar situaciones complicadas sobre todo en aspectos de estrategia empresarial. La Escuela de Negocios de Harvard fue uno de los primeros centros académicos pioneros en emplear este método para realizar investigación sobre vacíos teóricos

existentes en la gestión empresarial, dando origen al primer curso de “política de la empresa” en 1911.

Eisenhardt (1989) comentó que sugiere al estudio de caso como “una estrategia de la investigación orientada a entender las dinámicas presentes en entornos singulares”, la misma que podrían minimizarse al estudio de un solo caso o de varios, donde se juntan métodos de recolección de datos ya sean cuantitativos o cualitativos los mismos que pueden servir para originar evidencia y puedan respaldar en un futuro a la creación de teorías.

Villarreal y Landeta (2010) manifestaron que el estudio de caso es uno de los métodos más adecuados para comprender la realidad de una situación, en las que se necesita demostrar relaciones causales complicadas, realizar una desarrollar un detalle del perfil, crear teorías, estudiar procesos de cambios alargados, y estudiar un fenómeno que sea ambiguo, complejo e incierto.

López y Basantes (2015) indicaron que la esencia investigativa del estudio de caso sugiere a este método cualitativo como un instrumento muy conveniente al momento de estudiar problemas en el contexto comercial dado que este último busca procesos mentales de decisión y elección que no suelen ser cubiertos totalmente de forma satisfactoria con la investigación cuantitativa. En todo caso no se trata de suprimir un método por el otro dado que el uno y el otro se complementan, pero no es conveniente utilizar ambos métodos en un mismo estudio ya que pueden dificultar el trabajo del investigador, quien tendrá que elegir la esencia inicial de su investigación para luego estacionarse en los aspectos de importancia a los que encamina cualquier trabajo previo o de iniciación en el conocimiento.

Yin (1994) considera el método de estudio de caso apto para temas que se consideren nuevos ya que para su opinión la investigación empírica tiene los siguientes rasgos diferenciadores: (a) Analiza o indaga sobre un fenómeno moderno en su contexto real; (b) Los límites entre el fenómeno y el entorno no son claros; (c) Se utilizan emplean muchas fuentes de información; y, (d) Pueden estudiarse solo uno y múltiples casos.

Stake (2007) indicó que los casos que son de interés en la educación y en los servicios sociales lo conforman generalmente personas y programas, éstas mismas se asemejan en cierta forma unos a otros, y de cierta forma son únicos también. Interesan tanto por lo que tienen de único, más que lo que tiene de común, el caso es uno entre muchos. Los casos únicos pueden ser una niña, así como un grupo de estudiantes.

López y Basantes (2015) mencionaron que el estudio de caso tiene tres modalidades, que son; (a) Estudio intrínseco, que no tenemos elección alguna, ya que a veces nos vienen dados por la problemática a estudiar. No tiene interés en relacionarse con otros casos o con otras problemáticas; (b) Estudio instrumental, se pretende lograr el entendimiento de una realidad problemática empleando el razonamiento inductivo, se utiliza un único caso como instrumento para lograr el objetivo; y, (c) Estudio colectivo, es muy parecida al estudio instrumental con la diferencia que en este estudio se emplean más de un caso para comprender la realidad problemática.

López y Basantes (2015) comentaron que el uso del estudio de caso para estudiar fenómenos en el campo comercial posee una enorme participación en el aprendizaje y dinámicas de comportamiento, en la vínculo vendedor-cliente. Ciertas bondades del método cualitativo por sobre la creencia cuantitativa son indicadas por

Weber (2004) y Cepeda (2006); (a) limitaciones estadísticas en cuanto al tamaño de las muestras para emplear ciertos métodos multivariados; (b) la dificultad de los métodos multiniveles; y, (c) la complejidad en el diseño y aplicación de modelos matemáticos que aclaren la conducta de las variables.

Ragin (1992), citado por López y Basantes (2015) propusieron cuatro formas para realizar una definición correcta del caso de forma que el estudio no sea repetitivo o no plantee la problemática en su ámbito real: (a) El caso puede ser hallado o elaborado por (el investigador) como una manera de organización que surge de la investigación misma; (b) El caso puede ser un objeto, específico por límites preexistentes tales como una escuela, un aula o un programa; (c) El caso puede ser derivado de las teorías, las ideas y los conceptos que surgen del estudio de situaciones o sucesos semejantes; y, (d) El caso puede ser una reunión, predefinido por pactos y aprobaciones que señalan su importancia.

## **2.4 Marco conceptual**

**Administración:** Es la disciplina encargada de efectuar una gestión de los recursos, ya sean estos humanos o materiales, esto en base a un criterio científico orientado a conseguir satisfacer un objetivo en particular.

**Actividad:** Se refiere a cada uno de los elementos en los que se puede desglosar un proceso determinado, mientras que las actividades se encuentran conformadas por tareas.

**Eficacia:** Es la extensión en la que se efectúan las actividades planificadas previamente su consecución de acuerdo con los resultados planificados en primera instancia.

**Eficiencia:** Es la relación entre el resultado conseguido y los recursos empleados.

**Proceso:** Es la secuencia ordenada y lógica de pasos que está enfocada en lograr un resultado determinado de la forma más idónea posible.

**Gestión administrativa:** Es la acción que se encarga de potenciar la eficiencia en una organización, uniéndola con las políticas de ascensos, remuneración, permanencia e incentivos.

**Macro proceso:** Es el conjunto de procesos interrelacionados creados para lograr un objeto general en común.

**Mapa de Procesos:** Es un diagrama que permite identificar los procesos de una organización y posteriormente describir sus principales interrelaciones generadas.

**Capital humano:** Es un término empleado para designar el valor que poseen las personas que forman parte de una organización en factores como el grado de formación o de productividad para la entidad.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1 Diseño de la investigación

Para efectos de la presente investigación se considera que será de tipo no experimental, puesto que esta se realiza “sin manipular deliberadamente las variables, por tanto, se trata de estudios no existe una modificación intencional de las variables” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En este mismo sentido, para realizar el rediseño de proceso de gestión de comercialización en la empresa Latina Seguros, es importante que se lleve a cabo un estudio transversal porque estos tienen la ventaja de brindar datos de la manera en que las unidades de análisis se relacionan y evolucionan con el paso del tiempo; en este caso, las personas que están involucradas en el proceso de gestión de comercialización y la manera en que deben realizar la emisión de las diferentes pólizas de seguros a los clientes.

En esta misma línea, Hernández, Fernández y Baptista (2014) establecen que el tipo de estudio ligado a la investigación no experimental – transversal debe ser descriptivo, porque se basará en la interpretación de los resultados a través de la recolección de datos a través de una técnica como la encuesta o entrevista. Por tanto, se busca averiguar el efecto de las particularidades o niveles de una o más variables que posee población, haciendo posible una descripción comparativa; en este caso, al momento de analizar el estado actual del proceso de gestión de comercialización y su cambio una vez que se apliquen los correctivos sugeridos en este estudio.

### **3.2 Métodos de investigación**

De igual forma, en cuanto a los métodos de investigación aplicados estos se basaron en los inductivos y deductivos. Para Arias (2012) el método inductivo se determina al momento de analizar cada una de las partes o variables que conforman un problema de investigación. En este sentido, Pérez (1994) manifiesta que para el estudio de casos las características que incluye este análisis se componen de los siguientes aspectos: a) Es particularista, comprende y analiza ampliamente situaciones exclusivas; (b) Es descriptivo, porque en la descripción final se considera el entorno y las variables que marcan la situación; (c) Es heurístico, ya que se pueden encontrar información adicional o corroborar lo ya se sabe y éstas sirven de ayuda para plantear ideas de acción; y, (d) Es inductivo, ya que aplica el razonamiento inductivo para realizar hipótesis que posibilite encontrar las relaciones y conceptos en el contexto que se desarrolla el caso.

Asimismo, la inducción se basa en la conclusión general de los datos previamente recabados, se convierte en el criterio u opinión del investigador respecto a un problema en particular, en este caso, una vez que se hayan analizados las falencias presentadas en el proceso de gestión de comercialización, se establece el efecto que han tenido respecto a la renovación de contratos en la empresa Latina Seguros. En el contexto comercial existen muchas variables que no pueden expresarse en una medida objetiva sino en una subjetiva, por ejemplo, la apreciación que tiene un cliente sobre un producto o un servicio o la inclinación a preferir un producto por sobre otro, entre otros. Debido a esa tendencia exploratoria que existe en el estudio de fenómenos del contexto comercial, el estudio de caso se transforma en una herramienta válida para conseguir respuestas que permitan “la

obtención y tratamiento de información necesaria para la resolución de problemas y toma de decisiones de la dirección comercial” (García, 2012).

Si bien es cierto la utilización del método de estudio de caso es muy cuestionada sobre la forma en que debe realizarse el análisis de datos, ya que es muy escaso, por lo que la mayoría de veces que se usa este método e lo hace con inseguridad e incertidumbre, debido a que quizás se le ha dado muy poca relevancia a artículos relacionados con el tema.

Por todo lo anteriormente expuesto se procede a la elaboración del siguiente estudio cuyo principal objetivo está enfocado a facilitar una explicación minuciosa sobre el proceso de investigación cualitativa. Especialmente, se intenta evidenciar tanto las características claves como el valor, el beneficio y la utilidad práctica que el método de estudio de caso propone a los investigadores en cualquier área del conocimiento.

López y Basantes (2015) comentaron que un estudio de caso lleva al investigador a responder preguntas de investigación que empiezan con las expresiones: ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Por qué?, el método del estudio de caso no pretende generalizar los resultados que consigue, sin embargo, es un canal muy apropiado para determinar la satisfacción en el comportamiento de los individuos inmersos en una realidad que a su vez deriva en otros estudios específicos ya sean cualitativos o cuantitativos. Villarroel y Landeta, (2010) mencionan que detrás de la desconfianza de utilizar este método existen 3 principales debilidades propias de esta metodología que son la base de sus principales críticas:

- 1) La primera crítica se refiere a que los resultados que se consiguen de esta técnica son subjetivos. Esto radica en que el investigador especifica el fenómeno a estudiar, selecciona el marco teórico y estudia la importancia de



las diferentes fuentes, y realiza la situación actual entre los hechos, por eso este tipo de estudio es acusado de no ser objetivo y poco fiable (Bonache, 1999).

- 2) La segunda crítica y la de mayor importancia se refiere a la problemática de la generalización de los resultados obtenidos, a partir de un número forzosamente limitado de casos ya que los casos pueden no representar una muestra significativa (Rialp, 1998).
- 3) La tercera crítica se debe a la gran cantidad de información que se recolecta, la cual puede resultar no ser manejable para sistematizarla. Esto va a depender de la capacidad y metodología que utilice el investigador y de la destreza que tenga de transformar una gran cantidad de información (Arias M. , 2003).

### **3.3 Unidades de investigación**

Fundamentalmente, todo análisis de caso está conformada por unidades de investigación, las cuales corresponden a un individuo o un grupo de individuos que juntan cualidades similares y se determinan en función a los objetivos de la investigación. Según Rodríguez & Luna (2011) la Unidad de análisis se refiere al qué o quién del que está siendo investigado, es decir el enfoque principal del investigador, con el fin de buscar información y responder a las preguntas elaboradas, las mismas que darán la pauta para determinar si el estudio se centra en todo el proyecto y sus resultados.

Un caso puede constar de una o múltiples unidades de análisis. Para determinar y elegir casos desde un universo de sujetos debemos: (a) Determina las cualidades de cada caso: es el grupo de particularidades determinadas que se utilizarán como criterio de selección, los mismos que deberán entenderse con los

objetivos específicos, y; (b) Determinar el número de casos suficientes; para que el grupo de unidades elegidas ayude a los objetivos de la investigación y los resultados del levantamiento de la información puedan ser aplicados a otros casos semejantes (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Las unidades de investigación pueden corresponder a las siguientes categorías o entidades: (a) Personas, (b) Grupos Humanos, (c) Población completas, (d) Unidades geográficas determinadas, (e) Eventos o interacciones sociales: (enfermedades, accidentes, casos de infecciones, etc.) (f) Entidades intangibles, susceptibles de medir (exámenes, días cama). El tipo de análisis al que se exponen los datos es definitivo para seleccionar la unidad de análisis. De esta forma, para llevar a cabo la investigación se consideró como unidad de investigación al personal de la empresa Latina Seguros que está relacionado con el proceso de gestión de comercialización determinado por las siguientes personas:

Tabla 7. *Unidades de investigación*

<b>Persona</b>	<b>Cargo que desempeña</b>
Deivinson Herrera	Inspector de Riesgo
José Antonio Barreiro	Coordinador de Talento Humano
Rosa Farfán	Jefe de Emisión
Ana María Salazar	Ejecutiva Comercial
Nelson Navarrete	Gerente Comercial

Nota: elaborado por la autora

### **3.4 Técnicas de análisis de datos**

Las técnicas empleadas para el análisis fueron dos: la observación y la entrevista. La observación se aplicó al momento de acudir directamente al lugar de los hechos, en este caso en la empresa Latina Seguros, para revisar los diferentes reportes de quejas de los clientes, así como el check list de la documentación que debe adjuntarse para la emisión de las pólizas y así diagnosticar las causas del

problema. Para anotar las novedades encontradas se utilizó fichas de observación, las cuales son instrumentos que se utilizan cuando el investigador necesita guardar información que aportan fuentes diferentes donde se establece la problemática. Se utilizó esta herramienta luego de haber observado el proceso y revisadas las pólizas y se procedió a llenar las fichas con toda la información que se obtuvo de esa revisión.

Mientras que la entrevista, se realizó a través de un cuestionario de preguntas abiertas a las personas mencionadas en la unidad de análisis, implicando de esta manera un enfoque cualitativo, ya que requiere de tiempo para ser procesado y ordenado más que la recolección de la información normalmente es un proceso lento especialmente si se lo compara con el análisis cuantitativo. Existen 3 tipos de entrevistas: estructurada, semi-estructurada y no estructurada. En el presente estudio se emplearon entrevistas semiestructuradas o preguntas de exploración ya que brinda al entrevistado más confianza al momento de la entrevista, el diseño de las preguntas fue en base a la problemática que se aprecia en el diagrama de causa y efecto. Se grabaron los audios y luego se realizó la transcripción para agrupar la información con coherencia y relación.

Existen diferentes técnicas para analizar palabras o frases. Una ardua labor que empieza con la recolección de información, los mismos que son analizados a partir de variadas técnicas de análisis. El proceso general de este tipo de análisis empieza por la recopilación selectiva de datos, seguida de una reducción para su identificación, clasificación síntesis y agrupamiento. Una vez que los datos hayan sido recolectados y ordenados se los codifica para poder llegar a las conclusiones. Si el proceso de codificación asocia las transcripciones en categorías, temas o conceptos con la finalidad de enlazarlos con el fin de la investigación, la codificación

les dará sentido. Por último, se examinan los datos para llegar a las conclusiones las mismas que deben revisarse (Arias F. , 2012).

### **3.5 Estrategias de triangulación**

De acuerdo con Solano (2005) se entiende que la triangulación puede ser de las fuentes de datos, de los investigadores y de los aspectos teóricos de acuerdo a lo mencionado por Robert Yin (1994) constituye un esquema que resume las medidas para supervisar la validez interna y externa del caso.

La triangulación en investigación es la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, es el estudio de un fenómeno singular. Una indagación cercana revela que la combinación puede ser interpretada de varias maneras, por lo que, las autoras parten de la clasificación de Denzin y hacen explicaciones acerca de la manera más adecuada de realizarla (Denzin, 1989).

Según Valencia (2000) existen cuatro tipos de triangulación:

- 1) Triangulación de datos; los investigadores aparte de triangular con metodología también pueden hacerlo con fuentes de investigación. con tres subtipos, tiempo, espacio y persona,
- 2) Triangulación de investigador que consiste en el uso de múltiples observadores, más que observadores singulares de un mismo objeto.
- 3) Triangulación teórica que consiste en el uso de múltiples perspectivas, más que de perspectivas singulares en relación con el mismo set de objetos;
- 4) Triangulación metodológica que puede implicar triangulación dentro de métodos y triangulaciones entre métodos.
- 5) La triangulación que más se acopla al estudio que estamos realizando es la triangulación de datos, ya que se realiza comparación entre los datos

recolectados con las entrevistas realizadas a las personas indicadas y de esta manera se puede descubrir lo que se ha omitido en cada caso.

## **CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **4.1 Selección de la institución**

Como se ha mencionado, la institución a analizar es la empresa Latina Seguros C.A., la cual es una empresa ecuatoriana que brinda servicios de seguro en ramas como vida, salud vehículos y ramos generales. Su misión es: “Brindar tranquilidad y seguridad a quienes nos confían su patrimonio, a través de productos innovadores con excelencia en el servicio y profesionales comprometidos, generando relaciones de largo plazo”.

Mientras que su visión es: “Ser reconocida como la empresa de seguros líder por nuestra clara vocación de servicio que, a través del trabajo profesional de un equipo humano comprometido, genera valor y satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas”.

Se matriz está ubicada en la ciudad de Guayaquil, en el Parque Empresarial Colón, Edificio Corporativo 3, Planta Baja; contando con puntos de atención en el C.C. San Marino Shopping y Av. América (Guayaquil), así como sucursales en ciudades como Quito, Santo Domingo, Cuenca, Loja, Ambato, Riobamba, Manta y Machala.

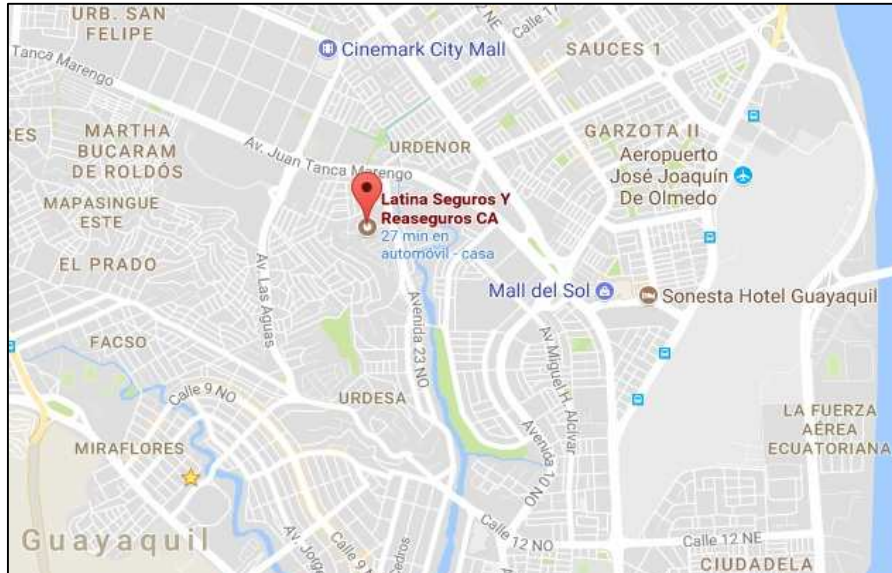


Figura 8. Ubicación de Latina Seguros

Nota: Tomado de Google Maps

## 4.2 Perfil de los entrevistados

Se ha elegido a las siguientes unidades de investigación como base para la investigación realizada, estos son los individuos involucrados en el presente estudio, de las cuales se realizará un pequeño resumen sobre su perfil:

### 4.2.1 Perfil Gerente Comercial

Es hombre, tiene 45 años de edad, casado, de un nivel socioeconómico medio alto, vive en Guayaquil, tiene título de Ingeniero Comercial, graduado en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, su carrera en compañías de seguros empezó a los 22 años iniciándose como inspector de riesgos en Panamericana de Seguros, al cabo de 4 años ingresa a Coopseguros como Ejecutivo Comercial, desempeñándose satisfactoriamente, esto permite que lo asciendan a Coordinador Comercial, cerrando su ciclo luego de 5 años ya que empezaría en Hispana de Seguros como Gerente Comercial, su estadía fue de 4 años ya que se realizó reestructuración del departamento comercial, integrándose rápidamente al cabo de 4 meses en Latina Seguros como Gerente de Sucursal en la Agencia de Santo Domingo, con 37 años le ofrecen el cargo de Gerente de Matriz ubicada en

Guayaquil, puesto que actualmente representa. En el transcurso de toda su carrera de seguros, ha realizado cursos básicos y avanzados de seguros, obteniendo mención en seguros, así mismo ha realizado cursos de liderazgo en Panamá y localmente.

#### **4.2.2 Perfil Ejecutiva Comercial**

Mujer de 27 años de edad, soltera, sin hijos, nacida en Naranjito, reside al Norte de Guayaquil, graduada en el Colegio Santa Marianita en Milagro, Ingeniera Comercial, título obtenido en la Espol del Litoral, inició a trabajar en el Duty Free a los 21 años como asistente administrativa, al cabo de 2 años empezó a trabajar en Latina Seguros a los 23 años de edad como Gestora Telefónica en donde se encargaba de contactar a los clientes para la renovación del seguro de sus vehículos, luego es ascendida como Asistente Comercial realizando temas operativos y asistiendo a las Ejecutivas Comerciales, al cabo de unos meses se presenta la vacante de Ejecutiva Comercial a la cual es promovida, puesto que actualmente representa, ha realizado el curso básico de seguros y ha recibido una charla de Motivación y Atención al cliente.

#### **4.2.3 Perfil de Emisor**

Hombre de 32 años. casado, con hijos, nació en Guayaquil, vive al Norte de Guayaquil, graduado en la Academia Naval, egresado en Marketing en la Universidad de Guayaquil, inicio su carrera en un bróker de seguros Landín y Asociados, luego pasa a ACE Seguros por 6 años ocupando el cargo de Inspector-Emisor, luego se incorpora en Colvida bróker de seguros en donde permaneció un año como Ejecutivo Comercial, finalmente ingresa a Latina Seguros como emisor.



#### **4.2.4 Perfil de jefe de emisión**

Mujer de 53 años, divorciada con una hija, vive al Norte de Guayaquil, estudio en Colegio 28 de mayo, nivel socioeconómico medio, sus inicios en seguros fue en Seguros Fénix, en donde permaneció 14 años desempeñando el Cargo de Ejecutiva Comercial, luego se incorpora a Latina Seguros como Ejecutiva Comercial, luego fue nombrada Jefe Comercial Encargada, y finalmente la promueven como Jefe de Emisión cargo que desempeña actualmente, en donde tiene a 5 emisores a su cargo. Cursos de seguros básicos y avanzados, Excel medio, Actualmente recibió cursos de Liderazgo y servicio al cliente.

#### **4.2.5 Perfil de Inspector**

Hombre de 31 años, casado, vive al sur de Guayaquil, nivel socioeconómico bajo, se graduó en Colegio Simón Bolívar, empezó a laborar en una constructora en el área de mensajería, al cabo de dos años ingresa a trabajar en Latina Seguros como mensajero, luego es promovido al departamento de archivo organizando expedientes, y finalmente lo promueven como inspector de riesgos.

### **4.3 Análisis e interpretación de resultados**

#### **4.3.1 Entrevista al Inspector de Riesgo**

**Entrevistado: Sr. Deivinson Herrera**

##### **1. ¿Cómo percibe el proceso de comercialización?**

De acuerdo con la experiencia del entrevistado, este manifestó que las falencias se reflejan diariamente, debido a la forma descoordinada en la que los ejecutivos agenda citas con el cliente, ya que las inspecciones deben ser programada bajo un recorrido establecido con un día de anticipación; sin embargo, debido a la afluencia de clientes los asesores se apresuran en dar citas que no van a

poder ser cumplidas. De esta manera los errores, reclamos, retrasos e inconsistencias se evidencian debido a la falta de planeación y comunicación entre los ejecutivos y los inspectores.

**2. ¿Qué factores considera usted que ha incidido en la falta de comunicación entre departamentos?**

En esta pregunta se pone en manifiesto su malestar con los ejecutivos, debido a que no brindan un soporte de información eficiente y caen en errores de dirección, números de teléfono, nombres o apellidos equivocados, poco o nada de detalle en cuanto al mensaje y demás vacíos que el inspector no está preparado para solucionar debido a la falta de información del sistema de riesgo general.

**3. ¿Cuáles considera que son los principales problemas que tienen los empleados al momento de realizar su trabajo?**

Según su opinión hay demasiados trámites y los ejecutivos presionan para que estos sean entregados de manera inmediata, generando malestar entre los asesores e inspectores; ya que se dispone de un tiempo límite para la entrega de los informes, el cual cuenta desde que la inspección ha sido realizada dando un lapso de 24 horas si son vehículos y 48 horas si es un caso general.

**4. ¿Considera que su trabajo puede ser evaluado de acuerdo con la satisfacción del cliente?**

El entrevistado indicó que en su área sí se puede realizar una evaluación de atención y satisfacción al cliente debido al dialogo permanente que hay entre el usuario y el inspector, además de las indicaciones que este pueda brindar sobre los siniestros que se están analizando.

**4.3.2 Entrevista al Coordinador de Talento Humano**

**Entrevistado: Sr. José Antonio Barreiro.**

## **1. ¿Cómo percibe el proceso de comercialización?**

Respecto a esta pregunta el entrevistado responde de manera generalizada diciendo que en toda organización hay problemas y que cada departamento tiene sus respectivos inconvenientes debido a la falta de conexión entre las funciones, lo que genera que el trabajo se desarrolle en forma aislada de acuerdo con los intereses de cada funcionario; de esta manera considera la necesidad de capacitar a los colaboradores sobre trabajo en equipo, empatía y relaciones humanas.

**2. ¿Qué factores considera usted que ha incidido en la falta de comunicación entre departamentos?**

En esta interrogante el encuestado manifestó la falta de apoyo laboral, conciencia de trabajo en equipo y demás factores que obstaculiza el desarrollo y fluidez normal de los diferentes procedimientos, siendo este tema una de las principales falencias de la organización que debe ser mitigado desde adentro para lograr la satisfacción y confianza del cliente.

**3. ¿Considera que la organización cuenta con el perfil profesional adecuado según las necesidades del cargo?**

De acuerdo con la respuesta del entrevistado se evidencia la necesidad de revisar los sueldos de la empresa, ya que considera que este es un limitante que no permite captar el personal idóneo para los cargos que se desarrollan en la organización, debido a que únicamente se revisa la experiencia para ocupar las vacantes disponibles. De esta manera, la compañía debería mejorar su proceso de reclutamiento, evaluando las actitudes personales y profesionales de los aspirantes, por otro lado, el entrevistado manifestó que según el mercado laboral hay pocos profesionales en el área de seguro y estos exigen sueldos exorbitantes que la empresa no puede costear.

**4.3.3 Entrevista al Jefe de Emisión**

**Entrevistado: Sra. Rosa Farfán**

**1. ¿Cómo percibe el proceso de comercialización?**

De acuerdo con la opinión de la entrevistada las falencias se deben a la falta de conocimiento, predisposición y actitud del personal, además de que considera que nunca se brindó la inducción adecuada cuando se empleó a los trabajadores, de tal manera que contratan o ascienden a una persona sin evaluar el conocimiento del

cargo. Con respecto al departamento que dirige mencionó que sus subordinados si trabajan de manera correcta, sin embargo, existen casos en los que desean cumplir con la entrega de pólizas y no pueden por la falta de documento e información de los ejecutivos correspondientes, situaciones que conlleva a reprocesos, cotizaciones mal elaboradas y cambios estructurales.

**2. ¿Cree usted que la compañía le entrega las herramientas necesarias para cumplir con los tiempos en la gestión de comercialización?**

La entrevistada indicó que se mantienen los mismos programas, hojas de cálculo y estructuras manuales, sin embargo, cree que las demás aseguradoras del mercado están mejor actualizadas

**3. ¿Qué factores considera usted que ha incidido en la falta de comunicación entre departamentos?**

En esta pregunta la entrevistada manifestó que la falta de comunicación es uno de los factores que mayor incidencia de problemas genera, debido a los retrasos y quejas entre los asesores y clientes quienes reclaman la entrega inmediata de las pólizas, sin embargo, los procesos que anteceden a la misma no han sido estructurados de manera adecuado, situación que genera malestar entre los departamentos respectivos.

**4. ¿Cuáles considera que son los principales problemas que tienen los empleados al momento de realizar su trabajo?**

La entrevistada manifestó que en su tiempo de experiencia con la organización ha percibido la falta de interés de los altos mandos hacia los empleados, además de la inconformidad de los mismos respecto al sueldo y demás situaciones de clima laboral que desmotiva el trabajo en equipo.

#### **4.3.4 Entrevista a Ejecutiva Comercial**

**Entrevistado: Sra. Ana María Salazar**

##### **1. ¿Cómo percibe el proceso de comercialización?**

Se mencionó que el proceso de comercialización es muy bajo y que estos no están claramente definidos, las funciones no son claras y cada empleado defiende su labor como puede, dado que no han recibido una capacitación e inducción de sus funciones y desconocen los objetivos departamentales que direccionan hacia donde debe apuntar el desenvolvimiento profesional de los involucrados.

##### **2. ¿Cuál fue el cargo con el que empezó a laborar en la compañía?**

Ejecutiva de Call center.

##### **3. ¿Recibió algún tipo de inducción o capacitación laboral?**

Sí, pero fue muy poco.

##### **4. ¿Que información recibe de los productos que se comercializan?**

Respecto a esta interrogante, la entrevistada manifestó que con muy poca frecuencia se realizan cambios o lanzamientos de nuevos productos, aunque el último en ser modificado fue el de los vehículos en septiembre del 2015; sin embargo señala que sí existen ciertas cláusulas que han sido reformadas debido a la superintendencia de compañías por lo que considera que deben ser mejor informados para no ofrecer servicios incorrectos, ya que esto genera retrasos en el trabajo, doble gestión de procedimientos y malestar en el cliente. Por otro lado, específicas situaciones donde ha ofrecido alguna clausula o tasa que no se encuentra vigente y por desconocimiento ha continuado con el proceso para que luego sea rechazada por la autoridad pertinente, situación que no es competencia del vendedor o asesor; sin embargo, la culpa recae sobre el área comercial bajo el argumento de que deben preguntar antes de realizar cualquier gestión.

**5. ¿Considera que la organización cuenta con el perfil profesional adecuado según las necesidades del cargo?**

En esta interrogante el entrevistado asevera la necesidad de capacitaciones y cursos, ya que cree que la inducción que ofrece la empresa es muy básica y el campo del conocimiento sobre los seguros es muy amplio; además manifiesta la falta de interés del personal de talento humano en cuanto a la formación de los trabajadores, manual de funciones y demás lineamientos que mejore las competencias de estos, siendo este aspecto fundamental en el desarrollo de la organización que le permitirá a la empresa mejorar su competitividad ante el mercado asegurador. Para finalizar considera que hay ciertos cargos que ameritan actualizaciones continuas, ya sea de productos o temas relacionados a giro del negocio.

**6. ¿Cree usted que los ejecutivos comerciales informan claramente a sus asesores de los productos ofrecidos?**

La entrevistada menciona que no siempre, debido a que los problemas de comunicación e información expuestos anteriormente.

**7. ¿Cree usted que la compañía le entrega las herramientas necesarias para cumplir con los tiempos en la gestión de comercialización?**

En esta pregunta la entrevistada admite que carecen de muchas herramientas como, por ejemplo: los programas se encuentran desactualizados, el respaldo y soporte técnico, personal calificado y demás mecanismos que permitan una automatización de datos e información con la finalidad de brindar al personal interno información veraz y oportuna que agilite las gestiones entre departamentos.

**8. ¿Cree usted que la falta de motivación es una de las razones por las que se han presentado falencias en el proceso de comercialización?**

Acorde a esta pregunta, el entrevistado manifiesta que existe un poco de malestar y desmotivación por la mayoría del personal que conforma la empresa, ya que alega que el servicio no es tan bueno y hace falta establecer vínculo comercial con los clientes y la empresa, a fin de brindar un servicio de calidad bajo el cumplimiento oportuno de sus requerimientos.

**9. ¿Qué factores inciden en la falta de motivación del personal?**

La desmotivación se da principalmente por la falta de apoyo dentro del área comercial; los encargados de la cartera y la emisión de pólizas necesitan mayor capacitación para poder brindar un mejor servicio al cliente y cumplir sus expectativas.

Esta falta de apoyo se da también en cuestiones de tasas y financiamientos al momento de emitir una póliza, no hay la agilidad suficiente para gestionar los requerimientos del cliente, entonces no se cumple oportunamente con la entrega de las pólizas, las actividades no fluyen con normalidad, el trabajo es bajo presión y eso perjudica el desempeño de los empleados.

Asimismo, la falta de comunicación en el área de emisión es otro de los factores, ya que si algún documento de cobertura provisional no le dan el trámite inmediato, lo dejan en espera y no se comunican directamente con el ejecutivo comercial, situación que atrasa mucho el proceso de comercialización; entonces es necesario que todos los departamentos comuniquen las novedades que se presentan a lo largo del proceso y las tareas que les competen para gestionar de forma idónea la emisión de las pólizas, ya que si falta documentación, esta puede ser solicitada con tiempo si mejorase la comunicación entre departamentos.



#### **10. ¿Considera que los tiempos de los procesos son respetados?**

En lo que concierne a los tiempos, el área de emisión realiza la póliza en el lapso de 24 horas, pero si hay muchas demoras se debe principalmente por la falta de conocimiento, la falta de comunicación y la falta de actitud para indicar los problemas que se presentan durante la emisión, aspecto que causa molestias a las demás áreas al interior de la empresa, y evidentemente, a los clientes porque no se le entrega su póliza dentro del tiempo estipulado, entonces hace falta coordinar con el cliente las inspecciones para ganar tiempo y agilizar el trámite de la póliza.

#### **4.3.5 Entrevista al Gerente Comercial**

**Entrevistado: Sr. Nelson Navarrete**

##### **1. ¿Cuál es su percepción acerca del proceso de gestión de comercialización?**

Es necesario que se reafirmen los procesos y se aclaren las funciones que involucra cada proceso, ya que no se puede permitir que el área comercial esté pendiente del cumplimiento de los tiempos por parte de las demás áreas involucradas; esa es una de las principales falencias que existen en la actualidad. Por otra parte, un factor determinante podría ser la falta de personal totalmente apto para que cumplan los procesos designados, pero es responsabilidad de la empresa como tal asentarlos y hacerlos cumplir.

##### **2. ¿Considera que los conocimientos que poseen los ejecutivos comerciales son suficientes para el cargo que desempeñan?**

Les hace falta más preparación a los ejecutivos comerciales de la rama de seguros, debido a que es un sector donde pocas personas cuentan con un buen perfil y trayectoria, situación que agrava más los problemas que atraviesa la

compañía, debido al desconocimiento que poseen algunos funcionarios. Por ello es importante que se incentiven los planes de capacitación para formar a los ejecutivos de Latina Seguros, aprovechar su potencial y favorecer al cumplimiento de los objetivos de la organización, pero tratando de crear un vínculo que los retenga porque la empresa podría invertir en capacitación y mejorar sus conocimientos, y los empleados se desplazan a la competencia.

### **3. ¿Considera que los tiempos de los procesos son respetados?**

Es normal que todas empresas existan inconvenientes respecto al incumplimiento o irrespeto de los tiempos de sus procesos, pero más allá del resultado, hay que analizar las herramientas con las que cuenta el personal, y los problemas de actitud que estos tienen. Un factor que destacar es el tiempo que llevan los ejecutivos dentro de la compañía y se puede percibir una especie de agotamiento o desgano en sus labores, lo que afecta su desempeño laboral. De esta forma, el realizar durante varios años la misma actividad y estar en el mismo cargo, sin haber un ascenso, genera que en el largo plazo el empleado se aburra y trabaje por necesidad, más no porque realmente se siente parte de la institución.

### **4. ¿Cree que la compañía proporciona las herramientas necesarias para el cumplimiento de los tiempos del proceso de gestión de comercialización?**

Uno de los problemas, como se mencionó, es la falta de herramientas adecuadas ya que las que actualmente se poseen son bastante antiguas, pero aun así son utilizadas por el personal. Si bien es cierto, estar a la vanguardia implica un costo y dada la situación económica del país, esto se vuelve en un tema de segundo plano por resolver, ya que las empresas tratan de ahorrar en ciertos rubros. Sin embargo, en la medida que la economía se estabilice es necesario que la empresa tome los correctivos necesarios para que se brinde un servicio de calidad.

**5. ¿Considera que hace falta mejorar la comunicación entre los departamentos?**

Evidentemente, el tema de la comunicación es la base del problema, ya que se viene dando desde hace varios años, pero podría deducir que ese problema no es un caso aislado en Latina Seguros, sino que a nivel general en otras empresas de seguros o de cualquier rama, en la familia, en las instituciones educativas, y demás establecimientos. Realmente, la comunicación es algo que no se puede cambiar, pero si controlar; y se debe trabajar en eso para hacer que los colaboradores de la compañía hagan conciencia y entiendan que, si existe una buena comunicación interna, los procesos podrán fluir correctamente.

**6. ¿Cree que el personal del departamento de emisión e inspección tiene los conocimientos necesarios que requiere el cargo?**

Las personas que laboran ahí deben tener pleno conocimiento de sus funciones porque llevan varios años en ese puesto y, por ende, se asume están empapados con el tema de seguros. El problema no va en cuestión de capacitación, sino más bien de la actitud que estas personas presentan porque algunos requieren ser promovidos, sienten que tal vez han terminado un ciclo y el hecho de no ascender los incomoda, los desmotiva; además, mientras no consigan otra propuesta laboral y se encuentren en su zona de confort, será muy difícil cambiar su actitud, ya que es responsabilidad de la compañía la aplicación de cambios y nuevas propuestas que mejoren el funcionamiento de los procedimientos internos.

#### 4.3.6 Discusión de los resultados de la entrevista

Por medio de una matriz se agruparán los principales factores que se determinan como problemas para el proceso de gestión de comercialización de la empresa Latina Seguros:

Tabla 8. Factores que mayor incidencia tuvieron en la entrevista

<b>Factor</b>	<b>Opiniones de entrevistados</b>
<b>Percepción del estado actual del proceso de comercialización.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No hay coordinación al momento de planificar las tareas.</li><li>• Falta de comunicación entre las áreas involucradas.</li><li>• Errores en documentación.</li><li>• Atrasos en la emisión de pólizas.</li><li>• El proceso requiere se reafirmado ya que no está bien definido.</li><li>• No se respetan los tiempos que debe cumplir el proceso</li></ul>
<b>Comunicación entre departamentos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No hay soporte de la información que debe contener la póliza.</li><li>• Errores al momento de digitar datos personales.</li><li>• No se solicita toda la documentación al cliente.</li></ul>
<b>Problemas más comunes entre departamentos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presión por parte de los ejecutivos para la emisión de pólizas.</li><li>• No hay trabajo en equipo.</li><li>• Atraso en la entrega de pólizas.</li><li>• Equipos obsoletos y registros manuales.</li><li>• No se ha hecho una capacitación adecuada al personal.</li><li>• Quejas de los clientes y suspensión de los contratos, no renovaciones.</li></ul>
<b>Clima laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Insatisfacción salarial.</li><li>• Necesidad de ser promovidos o reconocidos.</li><li>• Falta aplicar un plan de incentivos – falta de motivación.</li><li>• Problema de actitud del personal que más tiempo tiene en la institución.</li></ul>

Nota: Los datos fueron obtenidos de las opiniones de los encuestados

La tabla expuesta describe concretamente las principales falencias que se presentan en la empresa Latina Seguros, respecto al proceso de gestión de comercialización, en base a las opiniones vertidas en la entrevista. Se puede determinar que el proceso de gestión de comercialización no es eficiente, principalmente porque el personal no cumple a cabalidad con los tiempos de entrega de las pólizas debido a que no existe una coordinación idónea entre los documentos que el cliente debe presentar y los informes de inspección, habido una falta de comunicación entre el cliente y la empresa, la misma que produce que la póliza no se elabore en el plazo prometido debido a que la documentación está incompleta. Entonces, se genera un malestar por parte del cliente porque la empresa no cumple su compromiso y eso hace que se queje y decida prescindir del contrato.

Ante esta situación, el personal entrevistado manifestó que hace falta mejorar el trabajo en equipo y la comunicación, ya que hay un problema de actitud en aquellos que tienen más tiempo en la compañía y su malestar o inconformidad con su salario o cargo que desempeña, lo reflejan haciendo un trabajo lento y sin verificar debidamente el cumplimiento de los soportes que acompañan a la póliza. A esto se suma, la antigüedad de los equipos y la falta de planes de capacitación por parte de la compañía, situación que desmotiva aún más a los empleados, quienes alegan que no se les brindan las herramientas adecuadas para hacer su trabajo de manera eficiente. De esta manera, el proceso no fluye, y las demoras que se generan afectan tanto la relación laboral interdepartamental, como la relación empresa-cliente, que se manifiesta en el aumento de quejas y número de contratos no renovados. Por ello, es importante hacer frente a esta situación a través de una propuesta que permita optimizar los tiempos de emisión de las pólizas y así, satisfacer las necesidades del cliente.

#### **4.4 Descripción de la situación actual**

##### **4.4.1 Revisión de los componentes del actual proceso de comercialización**

El proceso de gestión de comercialización se encuentra conformado por 8 pasos que se detallan a continuación:

- 1) ***Solicitud e información de cotización por parte del asesor o cliente:*** Las Ejecutivos Comerciales reciben una solicitud por parte del asesor de seguros o cliente directo para presentar una cotización de seguros en la cual debe especificar (nombres completos, teléfonos, e-mail y dirección). No se pueden emitir pólizas nuevas sin la documentación completa como relacionada al Lavado de Activos, lo que conlleva a que sea devuelto a la Ejecutiva Comercial hasta que complete la documentación, el bien a asegurar y el nombre del asesor de seguros.
- 2) ***Elaboración de la cotización:*** Las cotizaciones realizadas por las Ejecutivas Comerciales deben ser por escrito y firmadas por cada responsable de la misma. Para las propuestas de vehículos se utilizará el programa en donde estarán predeterminadas las tarifas por el departamento Técnico.
- 3) ***Seguimiento de la propuesta presentada:*** Una vez entregada la propuesta al asesor de seguros o clientes cada Gerente de Sucursal y/o Ejecutivas Comerciales deberán dar seguimiento constante al asesor o cliente directo para tener efectividad en el cierre de la negociación.
- 4) ***Proceso de inspección de riesgo:*** La inspección de riesgo se realiza una vez que el asesor de seguros o cliente haya aprobado la cotización entregada, con el fin de poder analizar el bien a asegurar y minimizar el riesgo. Una vez realizada la inspección y revisado se entrega a la ejecutiva

comercial un informe por escrito aprobando la suscripción para que junto con la demás documentación siga con el proceso de emisión.

- 5) **Proceso de revisión de documentación:** Cuando se concrete la venta la ejecutiva comercial deberá solicitar la documentación requerida por el Manual de Emisión como: copia de cédula del asegurado, matrícula, inspección de riesgo (en caso de ser pólizas nuevas) y documentos relacionados al lavado de activos tales como: copia de cédula de cónyuge, formulario de vinculación debidamente lleno y firmado y planilla de servicios básicos,
- 6) **Proceso de emisión de pólizas:** Luego de la revisión, el Ejecutivo Comercial deberá enviar al departamento de Emisión en una hoja de producción con la firma de quien suscribe la cuenta para que se proceda con la emisión, junto a la orden de emisión en donde el asesor de seguros formaliza su solicitud bajo los términos acordados en dicha cotización.
- 7) **Proceso de entrega de pólizas y documentos:** Una vez emitida la póliza los emisores deberán entregarla a la Recepcionista ya que será la responsable de entregar las pólizas al Courier o al asesor de seguros con el fin de que lleguen a los Asegurados. En caso de que por dirección incompleta el Courier no pueda entregar las pólizas se las harán llegar a cada Ejecutiva Comercial y serán las responsables de que llegue al Asegurado y así evitar alguna pérdida de pólizas y evitar reimpresión de las mismas.
- 8) **Cierre del negocio:** En todos los casos de emisiones (pólizas nuevas o renovaciones) la Ejecutiva Comercial colaborará realizando gestión personal o telefónica de recaudar la cuota inicial o el pago de contado, apoyándose para el efecto del departamento de cobranzas quienes serán los que se

acercarán a las diferentes direcciones que nos indiquen los clientes para realizar el cobro.

En la figura expuesta se puede verificar el proceso actual que cumple la compañía para la comercialización.



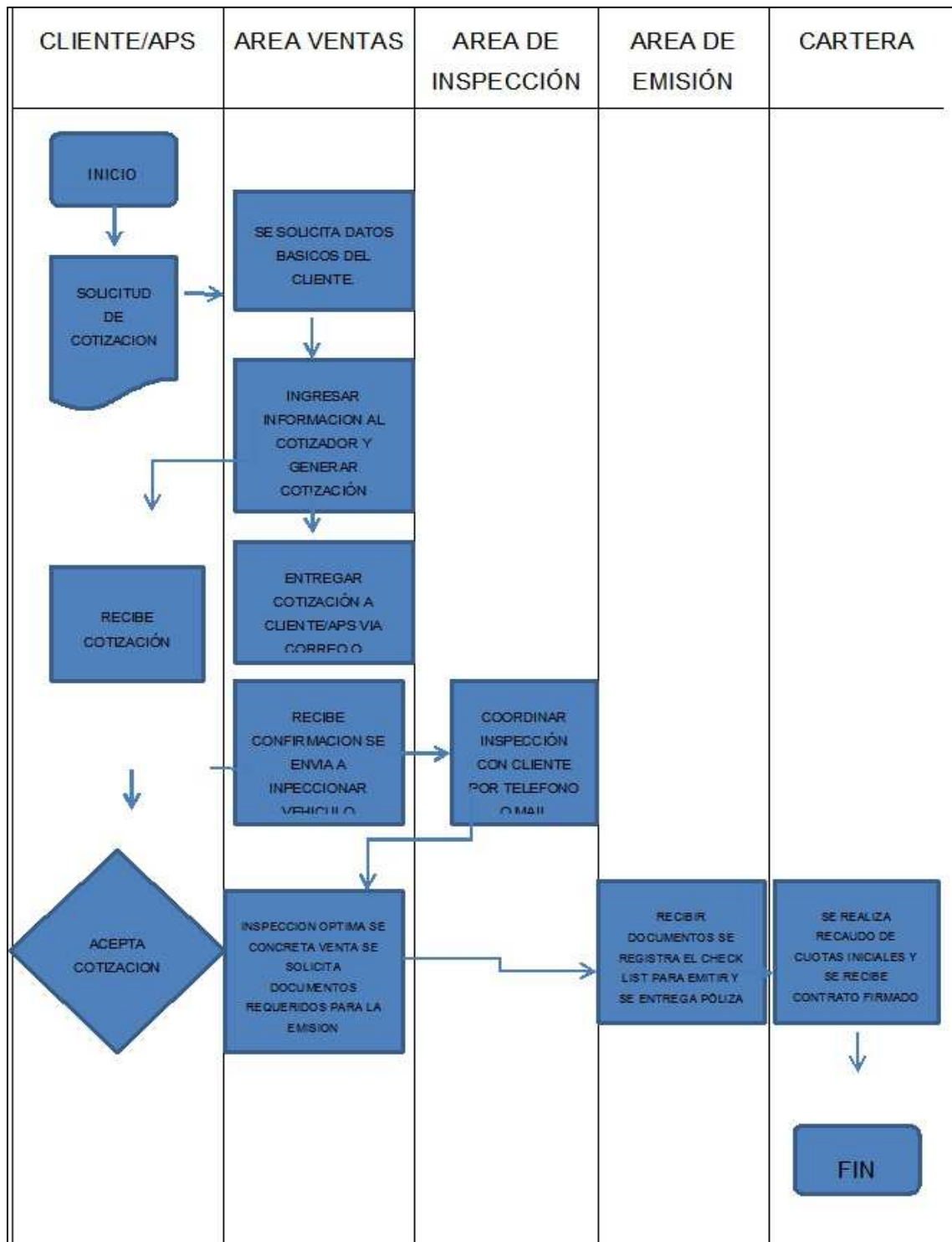


Figura 9. Actual proceso de gestión de comercialización  
 Nota: Tomado de los reportes de Latina Seguros

#### 4.4.2 Inconvenientes presentados a causa de los procesos

El área comercial cuenta con indicadores para determinar el número de contratos que no han sido renovados por los clientes. Según las diferentes causas se puede establecer que en el año 2016 (enero a diciembre) no se renovaron 1.052 contratos, pero la causa más relevante fue debido al mal servicio otorgado por la compañía, teniendo una participación del 17.5%, siendo el más alto con relación a causas que la empresa no puede prever como: venta de vehículo asegurado, falta de liquidez del cliente, tiempo siniestralidad es muy alto, entre otros. Sin embargo, pese a que ese indicador era elevado en 2016, para el primer semestre del 2017 (enero a julio) esta cifra se ha incrementado, siendo el 30.1% de los casos no renovados por concepto de mal servicio.

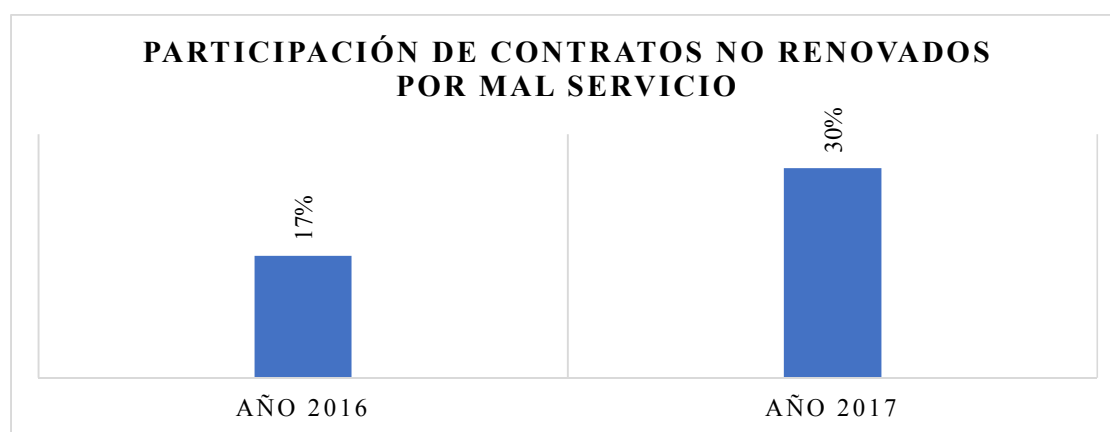


Figura 10. Participación de contratos no renovados por mal servicio (2016 – 2017)  
Nota: Tomado de los reportes de Latina Seguros

Desagregando las cifras mensualmente, se puede establecer que, en 2016, el número de contratos no renovados por mal servicio totalizó 184, presentando un promedio de 15 contratos no renovados mensualmente. Mientras que en 2017 esta cifra despuntó y el promedio mensual de contratos no renovados por mal servicio subió a 25 casos, lo que significa que el primer semestre prácticamente equiparó al número de contratos que se suspendieron en 2016, siendo la cifra de 180 contratos

en lo que va del año. Aspecto que es bastante preocupante porque queda demostrado cuantitativamente, que las falencias presentadas en el proceso de gestión de comercialización están afectando significativamente la reputación de la empresa y los clientes se están desplazando a la competencia.

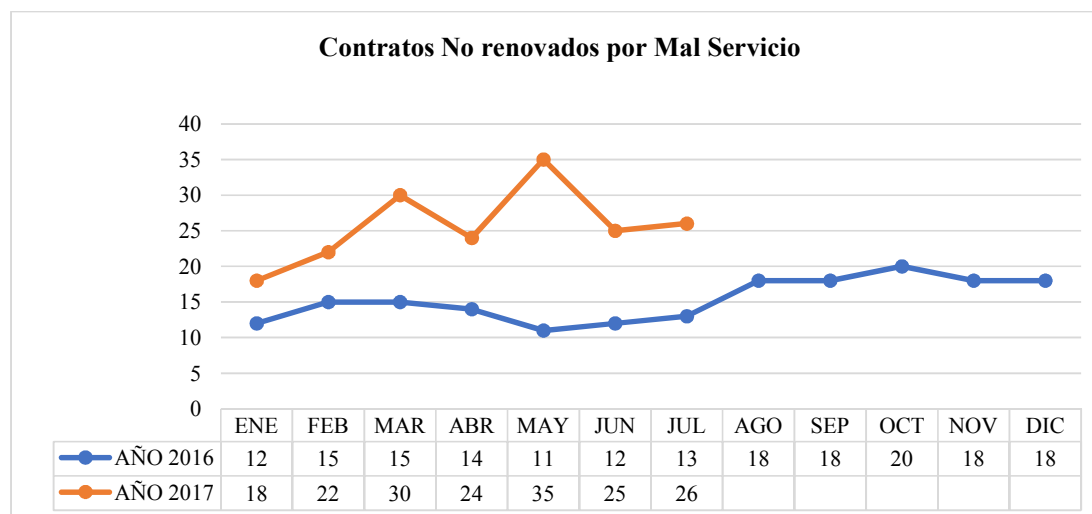


Figura 11. Número de contratos no renovados por mes (2016 – 2017)

Nota: Tomado de los reportes de Latina Seguros

La segunda causa más importante de suspensión del contrato con Latina Seguros se debe a que el cliente contrató otra compañía que le ofrecía una mejor propuesta, lo que determina la empresa está perdiendo competitividad y participación de mercado por su mal servicio. En este caso, la cifra en 2016 fue mayor que 2017, presentando una reducción de la suspensión de contratos por esta causa, pasando de 149 a 65 contratos, lo que significa una participación del 14% en 2016 y 10% en 2017 sobre el total de contratos no renovados. Sin embargo, pese a este indicador bajó, no ha sido aprovechado porque más bien el número de quejas por mal servicio aumentó abrumadoramente y eso está comenzando a afectar la reputación y prestigio de la compañía, ante lo cual se justifica la necesidad de ajustar los procesos.

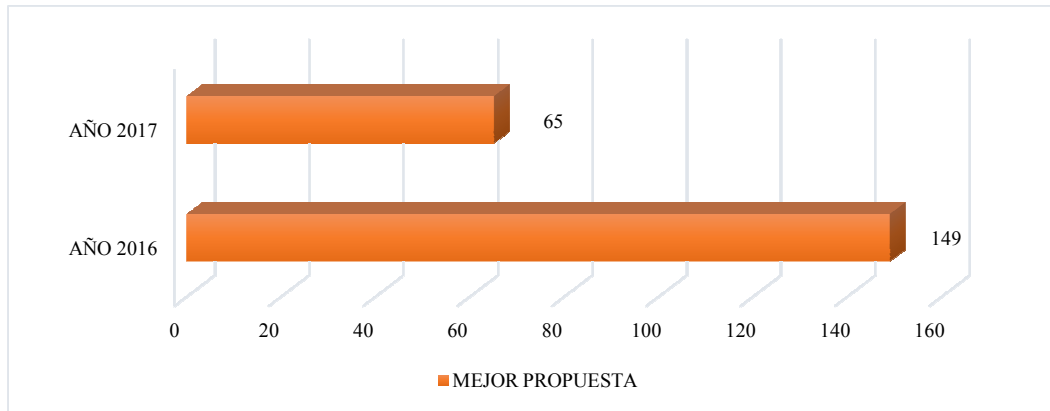


Figura 12. Contratos no renovados porque el cliente recibió mejor propuesta (2016 – 2017)

Nota: Tomado de los reportes de Latina Seguros

## 4.5 Descripción de la situación propuesta

### 4.5.1 Rediseño de proceso de gestión comercial

Para efecto de las mejoras en el proceso de gestión comercial se desagregarán los subprocesos en 4 aspectos. A continuación, se detallan las actividades que deberían realizarse en cada uno de ellos.

#### 4.5.1.1 Proceso de Prospección de Clientes

##### Gerente o Jefe Comercial:

- 1) Solicita la base de datos al Dpto. de Sistemas.
- 2) Define los parámetros de la base de datos que necesite para ofertar el producto.
- 3) Solicitar mensualmente la base de datos para que los asesores comerciales tengan su base de clientes actualizada.
- 4) Sistemas debe entregar la base de datos solicitados al área Comercial.
- 5) Comercial recibe base de datos con campos consolidados.
- 6) Selecciona clientes objetivos.
- 7) Distribuye la base de datos a ejecutivos comerciales.

**Ejecutivo Comercial:**

- 8) Recibe los clientes objetivos.
- 9) Llama a la base de datos ofertando los productos.
- 10) Planifica la visita con los clientes.
- 11) Ejecuta la visita para la presentación de los productos.
- 12) Recibe el requerimiento del cliente.
- 13) Efectúa la venta cruzada.

**Call Center**

- 14) Recibe la base de datos a gestionar según instrucciones del jefe o Gerente Comercial.
- 15) Llama a los clientes de la base de datos.
- 16) Informa al Jefe Comercial para que realice la gestión comercial.
- 17) Envía la cotización.
- 18) Realiza seguimiento acerca la cotización enviada.

**Gerente o Jefe Comercial:**

- 19) Solicita Compra de base de datos

**Gerente General:**

- 20) Recibe solicitud de compra de base de datos externo.

**Financiero:**

- 21) Recibe aprobación de compra de base de datos.
- 22) Procesa información y aprueba el pago.
- 23) Entrega el pago al proveedor

**Gerente o Jefe Comercial:**

- 24) Recibe la base de datos y entrega a sistemas.

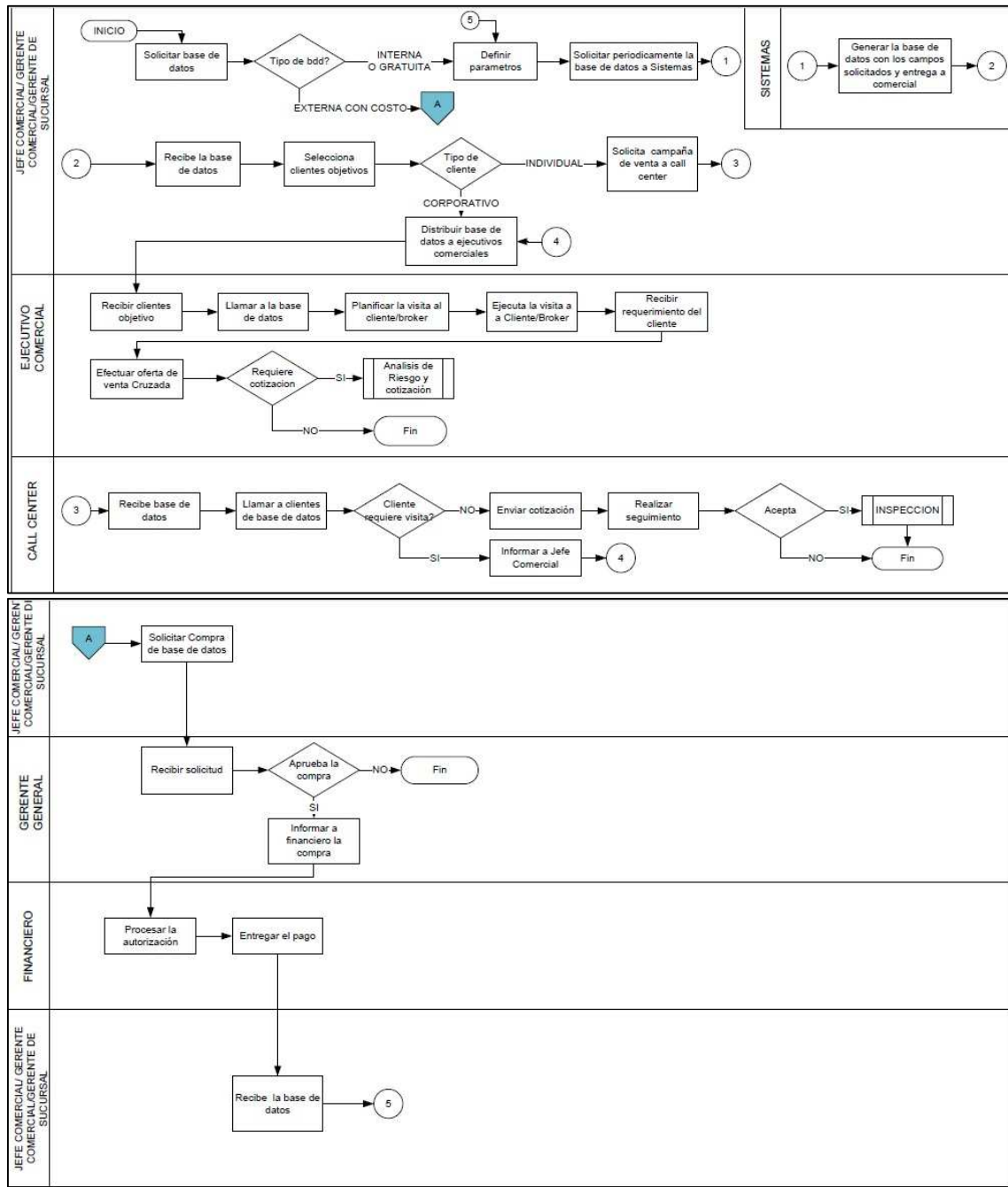


Figura 13. Diagrama de flujo del rediseño de proceso Prospección de Clientes  
 Nota: Elaborado por autora.

#### **4.5.1.2 Proceso de Análisis de riesgo y cotización**

**Cliente/Bróker:**

- 1) Solicitud de cotización.

**Ejecutivo Comercial:**

- 2) Solicitar datos básicos del cliente
- 3) Ingresar información y generar cotización.
- 4) Entregar cotización vía mail o físicamente.

**Cliente/Bróker:**

- 5) Recibir cotización

**Ejecutivo Comercial:**

- 6) Proceder a realizar un re cotización.
- 7) Recibir la confirmación de haber aceptado la cotización.
- 8) Solicitar documentos necesarios para suscribir una póliza de un vehículo nuevo.

**Cliente/Bróker:**

- 9) Entregar los documentos solicitados por el comercial.

**Ejecutivo Comercial:**

- 10) Recibir documentación completa y entregar a Back Office.
- 11) Solicitar autorización de acuerdo con el nivel de aprobación de tasas.
- 12) Solicitar aprobación a financiero.

**Financiero**

- 13) Recibir y analizar financiamiento solicitado por el comercial.

**Ejecutivo Comercial:**

- 14) Informar al ejecutivo de aprobación y envío de cotización al cliente.

**Gerente Comercial:**

- 15) Recibir solicitud de aprobación y analizar cotización.
- 16) Informar al ejecutivo la aprobación y el envío de la cotización.

**Back Office:**

- 17) Recibir documentación.
- 18) Solicitar documentos o aclaraciones al cliente bróker.
- 19) Escanear cédula y guardar un archivo electrónico.
- 20) Enviar documentación para el proceso de emisión.

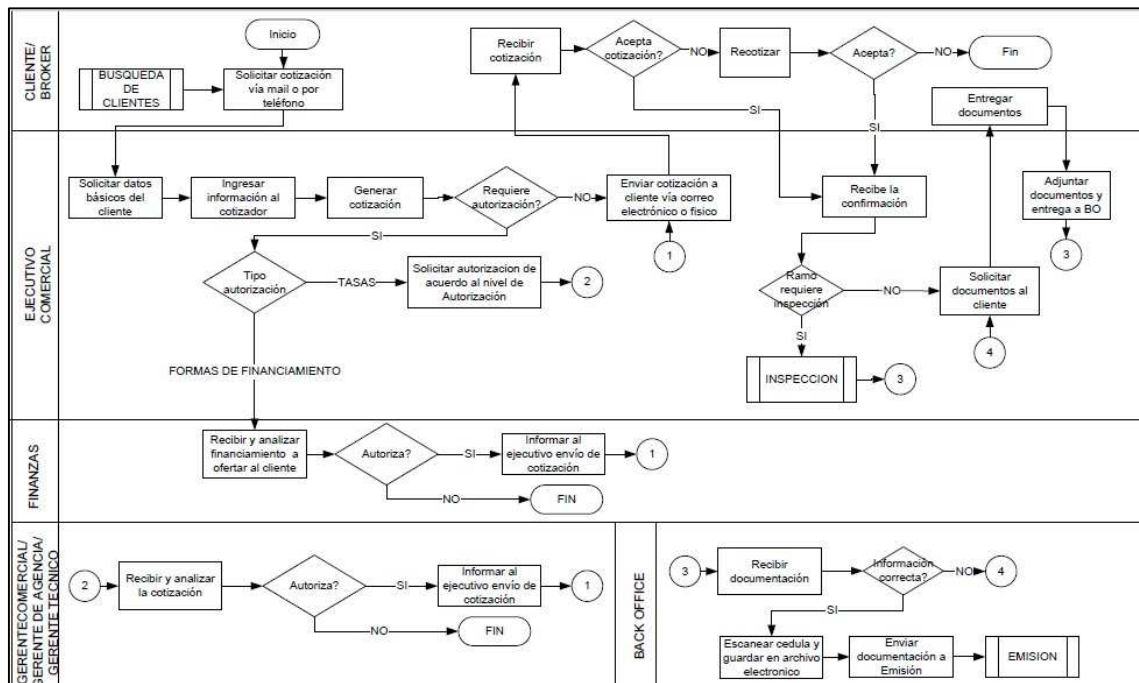


Figura 14. Diagrama de flujo del rediseño de proceso Análisis de riesgo y cotización  
 Nota: Elaborado por autora.



### **4.5.1.3 Proceso de inspección de vehículos y ramos generales**

#### **Ejecutivo Comercial/Cobranzas:**

- 1) Solicitar inspección a través de mail.

#### **Inspectores internos o externos:**

- 2) Coordinar inspección con el cliente.
- 3) Solicitar documentos obligatorios al cliente.

#### **Cliente/Bróker:**

- 4) Entregar documentos solicitados.

#### **Inspectores internos o externos:**

- 5) Recibir documentos.
- 6) Ejecutar la inspección considerando todos los parámetros necesarios para validar la cobertura.

#### **Ejecutivo Comercial/Cobranzas:**

- 7) Elaborar y enviar informe de inspección y documentación.
- 8) Recibir informe de inspección y documentación recopilados en la inspección.
- 9) Solicitar correcciones o documentación faltante.

#### **Inspectores internos o externos:**

- 10) Recibir solicitud.
- 11) Realizar cambios o recopilar información faltante.
- 12) Entregar cambios o documentos al ejecutivo comercial.

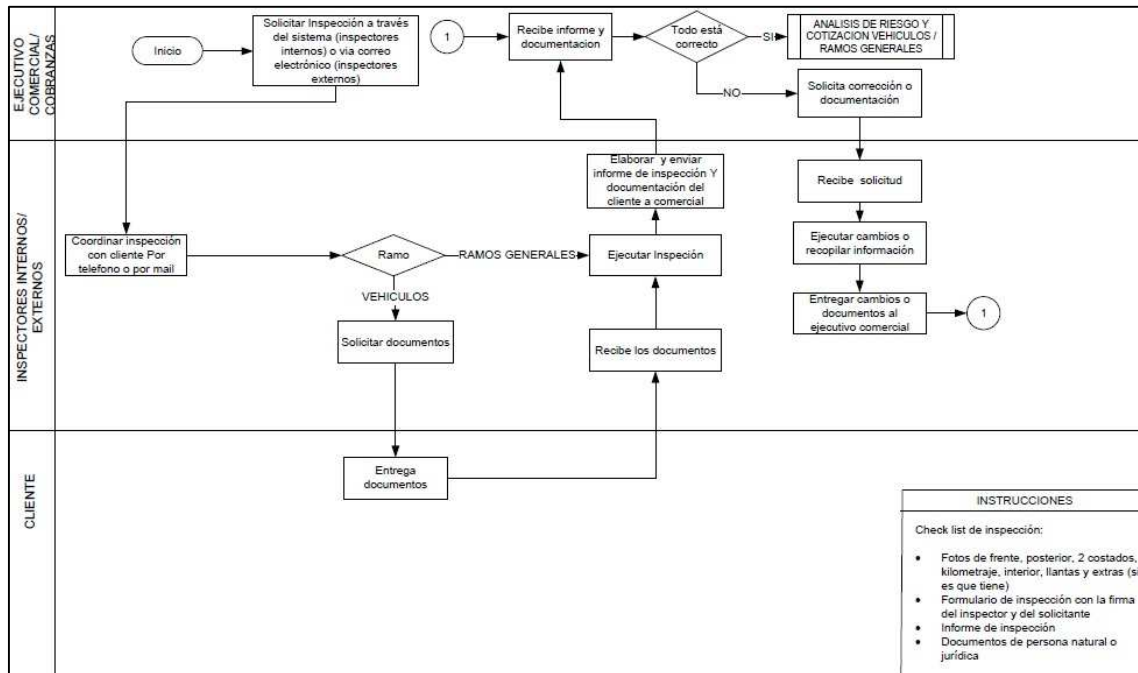


Figura 15. Diagrama de flujo del rediseño de proceso de inspección de vehículos  
 Nota: Elaborado por autora.

#### 4.5.1.4 Proceso de renovación de pólizas

Jefe Comercial/Bróker:

- 1) Entregar cambios o documentos al ejecutivo comercial.

Ejecutivo de Renovaciones/Contact Center:

- 2) Recibir base de datos
- 3) Revisar tasas y enviar al bróker las tasas de vencimientos.
- 4) Generar cartas de vencimientos en el sistema.
- 5) Despachar por Courier o mensajería interna.
- 6) Llamar a la base de datos de clientes o bróker.
- 7) Recotiza
- 8) Coordinar formas de pago.
- 9) Elaborar e imprimir cotización elaborada en cotización y entregar a Back Office.

## Back Office:

10) Recibir cotización e ir a proceso de emisión de póliza.

## Ejecutivo de Renovaciones/Contact Center

11) Preguntar el motivo de negativa y registrar en el registro correspondiente.

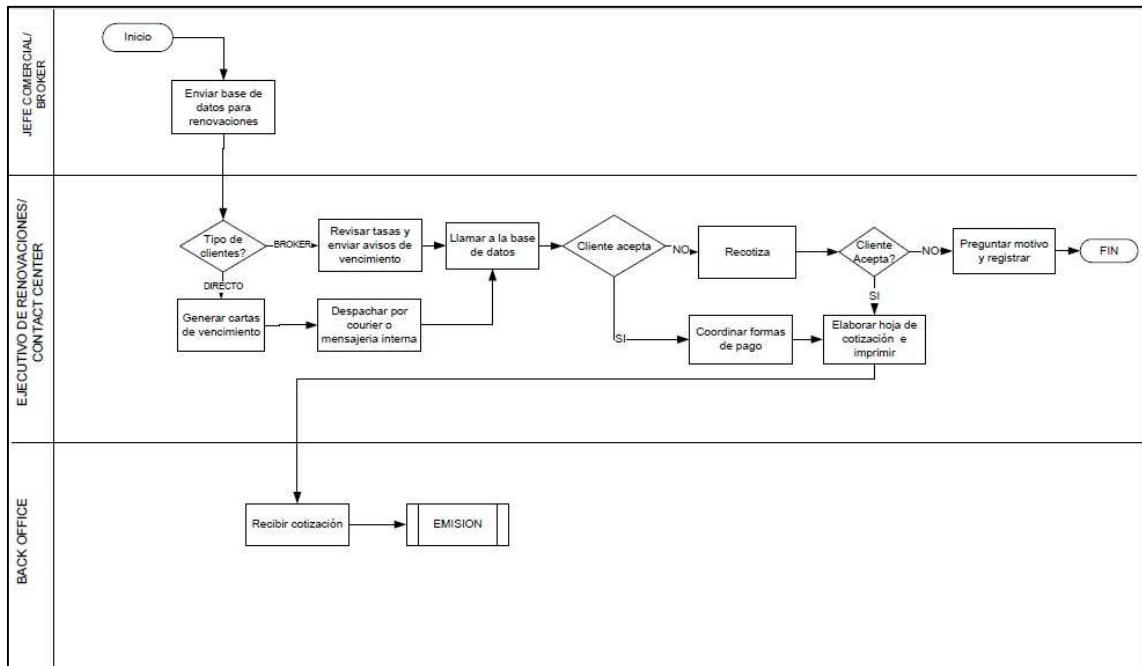


Figura 16. Diagrama de flujo del rediseño de proceso de renovación de pólizas.

Nota: Elaborado por autora.

### 4.5.2 Políticas generales

Como parte del correcto manejo de estos procesos se sugieren las siguientes políticas para el área comercial.

- 1) Las modificaciones en los procesos deben ser revisadas y aprobadas por las áreas involucradas.
- 2) Todo documento involucrado en dichos procesos no puede ser adulterado.
- 3) Es necesario que se haga llenar el formulario “Conozca a su cliente”

- 4) El ejecutivo comercial es responsable de solicitar la documentación respectiva al Cliente/Bróker.
- 5) El ejecutivo comercial es el encargado de elaborar la cotización y solicitar la documentar al cliente.
- 6) El área comercial es quien aplica los términos y condiciones indicados en el manual de políticas de suscripción.
- 7) El financiero debe revisar periódicamente que la documentación física coincida con el check list del sistema, una vez que se realice una liberación de la póliza.

### **4.5.3 Asignación de responsabilidades**

Dentro de este apartado se exponen las principales funciones que deben cumplir las personas involucradas en el proceso para su correcta gestión:

#### **4.5.3.1 Gerente Comercial**

El nombre del puesto es Gerente Comercial, está dirigido y a cargo de Gerencia General se encuentra dentro del departamento Comercial, el objetivo es de generar negocios que garanticen rentabilidad para la compañía ofreciendo productos y servicios de calidad. Sus principales responsabilidades son de realizar reporte de visitas comerciales a nuestros asesores de seguros, dar seguimiento a las cotizaciones nuevas y renovaciones, además llevar un control del presupuesto de gastos, liderar un equipo de trabajo motivado y capacitado, Uno de sus indicadores es cumplir con un presupuesto de negocios nuevos y renovaciones. Adicional está a cargo de todo el proceso de comercialización, controlando los cobros de cuotas iniciales y entrega de pólizas. Se pide que el perfil para este cargo sea mínimo de 5 años en seguros, estudios superiores, amplios conocimientos en seguros, experiencia de manejo de personal a cargo y liderazgo.

#### **4.5.3.2 Ejecutiva Comercial**

El nombre del cargo es Ejecutiva Comercial, dirigido por Gerencia Comercial, el objetivo de este cargo generar y a cargo de Gerencia Comercial y mantener cuentas que generen rentabilidad a la compañía, garantizando fidelidad a largo plazo con los clientes. Las principales funciones de la Ejecutiva Comercial es atender a asesores de seguros y clientes, hacer seguimiento a las cotizaciones realizadas, solicitar y recolectar la documentación para poder enviar en la producción y entregarlo en el departamento de emisión, coordinar inspecciones de riesgo, y así como el Gerente Comercial se debe cumplir con un presupuesto comercial de negocios nuevos y renovaciones. El perfil para este cargo debe poseer experiencia mínima en seguros de 3 años, que tenga estudios superiores, dominio de Excel intermedio, iniciativa y agresividad comercial.

#### **4.5.3.3 Jefe de Emisión**

El nombre del cargo Jefe de Emisión, dirigido y a cargo de Gerencia Técnica, el objetivo principal del Jefe de Emisión es revisar, supervisar y garantizar que todo documento sea emitido de forma correcta de acuerdo con las políticas de suscripción, satisfaciendo las necesidades de los clientes. Las funciones principales de este cargo es distribuir los documentos al personal de emisión de manera equitativa, verificar la documentación que remite el área comercial, revisar que el documento emitido este procesado de forma correcta. Se debe cumplir con el indicador de tiempos de entrega de pólizas dependiendo del ramo. El perfil para este cargo es mínimo de 2 años de experiencia en seguros, trabajar bajo presión, experiencia de manejo de personal a su cargo y estudios superiores.

#### **4.5.3.4     *Analista Emisor***

El nombre del cargo Analista Emisor, dirigido por la Gerencia Técnica, el objetivo del puesto es emitir, renovar y anular las pólizas de una manera ágil y sin errores. Las funciones principales son receptar documentación para la emisión de pólizas nuevas y renovaciones, armar y despachar las pólizas emitidas cumpliendo los tiempos de entrega de acuerdo con el ramo ya sea 24 a 72 horas. El perfil para este cargo es de experiencia mínima de 2 años en emisión de pólizas, manejo de Excel intermedio, estudios superiores y trabajar bajo presión

#### **4.5.3.5     *Ejecutivo de cobranzas***

El nombre del cargo es Ejecutivo de Cobranzas, dirigido por Jefe Nacional de Cobranzas, el objetivo del puesto de Ejecutivo de Cobranzas es ejecutar las operaciones de cobranzas para maximizar la obtención de recurso financieros y liquidez a la empresa, las principales funciones son coordinar los recaudos de las cuotas iniciales de los asegurados, recibir y aplicar diariamente los pagos recibidos en caja y recaudadores, supervisar la gestión de cobranza de la cartera entregada a los recaudadores. El perfil para este cargo es de una experiencia mínima de un año en cargos similares, honestidad, orden y responsabilidad.

#### **4.5.3.6     *Inspector de riesgos***

El nombre del cargo Inspector de Riesgos, dirigido por Gerencia Técnica, el objetivo del puesto es realizar las inspecciones de riesgos nuevos y renovaciones, además se inspeccionan viviendas, oficinas, etc. siguiendo indicadores de fecha y tiempo de entrega. La experiencia debe ser mínima de tres años en inspección de riesgos, trabajo bajo presión, debe poseer capacidad de análisis, formación académica especializada a los temas objeto de la inspección.

#### **4.5.4 Limitaciones del estudio**

Una vez que se ha planteado la propuesta de solución para mejorar el funcionamiento del proceso de gestión comercial de Latina Seguros, se establece como limitación el tiempo que tomó realizar el levantamiento de datos, especialmente porque las personas entrevistadas involucradas en el proceso objeto de estudio manejan una gran carga laboral y eso dificultó realizar la entrevista física en ciertos aspectos, ante la cual hubo casos en donde realizó mediante vía telefónica o notas de voz de WhatsApp, esperando la respuesta de las personas involucradas.

Además, se puede determinar que otra limitación fue la falta de una estadística que determine el porcentaje de participación de Latina Seguros frente a las demás empresas del mercado; por ese motivo, se trató de utilizar estadísticas que sí posee la compañía como el justificativo de “no renovaciones”, para establecer las posibles causas del porqué algunos clientes se desplazaban a otras empresas aseguradoras o simplemente no deseaban renovar sin dar motivo alguno.

Si bien se determinó en las entrevistas que no había disposición de cambio por algunos empleados que llevan laborando varios años en la compañía y, hasta cierto punto, demuestran desinterés o desmotivación, debería realizarse una evaluación de su desempeño y controlarlos a través de indicadores de gestión, que actualmente no posee la compañía. Por ese motivo dentro de esta propuesta se sugieren la medición del desempeño bajo un indicador sencillo como es el nivel de productividad, determinado de la siguiente manera:

##### **1. Índice de productividad**

$$\text{Nivel de productividad} = \frac{\text{Número de pólizas emitidas}}{\text{Total de Horas laboradas}}$$

## 2. Índice de resolución de quejas

$$\text{Resolución de Quejas} = \frac{\text{Quejas resueltas}}{\text{Total de Quejas}}$$

## 3. Índice de renovación de contratos

$$\text{Renovación de Contratos} = \frac{\text{Número de contratos renovados}}{\text{Total de Contratos por vencer}}$$

## 4. Índice de errores en documentación

$$\text{Errores en documentación} = \frac{\text{Documentación incorrecta} + \text{Doc. Faltante}}{\text{Total de Documentos Solicitados}}$$

Bajo estos 4 indicadores sugeridos, se podría controlar un poco la gestión del personal en cuanto a la solicitud de documentos y la emisión de pólizas, para que se tomen los correctivos idóneos que permitan satisfacer las necesidades del cliente y mejorar el prestigio de la compañía, a través del cumplimiento de sus expectativas. De esta forma, la empresa podría volver a recuperar parte de esa cartera que se desplazó a causa del mal del servicio e inconformidades no resueltas a tiempo.



## CONCLUSIONES

Las conclusiones establecidas durante el análisis de caso son las siguientes:

En primera instancia se determinó que el problema de investigación que enfrenta la empresa Latina Seguros se debe a las falencias que presenta su actual proceso de gestión de comercialización, el mismo que no está definido con claridad y está ocasionando demoras en la entrega de la documentación necesaria para la emisión de las pólizas y que, actualmente, está generando conflictos laborales entre las diferentes áreas involucradas, especialmente al momento de hacer la inspección, la solicitud de documentos que soporten la póliza y las respectivas justificaciones en caso de no renovación.

Por otra parte, en cuanto a los fundamentos teóricos se estableció que los procesos son un conjunto de actividades que permiten la realización de un objetivo empresarial. Este proceso o actividad tiene una tarea de entrada y salida y su rol es muy importante dentro de las empresas porque permiten organizar de manera secuencial las diferentes actividades entre las áreas que conforman la empresa para brindar un servicio o producto de calidad. Aspecto que, en el caso de Latina Seguros, los resultados no se están dando como se esperaba.

Durante la investigación de campo, se determinó que todos los entrevistados consideran que el actual proceso debe ser replanteado porque genera malestar entre las áreas; sin embargo, la mala actitud, la desmotivación y la falta de comunicación interdepartamental son las principales causas que han agravado el problema, el cual se manifiesta en las no renovaciones de los contratos, por concepto de mal servicio a los clientes.

Por ese motivo, la propuesta sugirió la reformulación de 4 subprocessos claves que están ligados a la gestión de comercialización: prospección de clientes, análisis

de riesgos, inspecciones y renovación, a fin de tomar las medidas más acertadas en cuanto a la forma de llevar a cabo los procesos, solicitar la documentación de respaldo y cumplir con los tiempos de entrega de los clientes para evitar malestar, quejas y la suspensión de los contratos, los mismos que se han incrementado entre 2016 y 2017 de una manera significativa. De esta forma, se convierten en el detonante para tomar correctivos a través de indicadores de control, que permitan monitorear la forma en que se realiza la gestión comercial de Latina Seguros y recuperar el prestigio que se está perdiendo a causa de las falencias presentadas en su proceso administrativo.

## RECOMENDACIONES

Como parte de las mejoras sugeridas a la empresa Latina Seguros, se recomiendan llevar a cabo las siguientes acciones:

Latina Seguros debería replantear sus procesos de gestión comercial, basándose en esta propuesta para evaluar los posibles cambios en aspectos como: número de emisión de pólizas, número de errores en documentación, número de quejas y demás aspectos que ayuden a hacer más eficientes este proceso.

Sería importante que la empresa analice la posibilidad de llevar a cabo un plan de incentivos o recompensas a los empleados más productivos, considerando que hoy están desmotivados, y eso hace que no realicen su trabajo de forma idónea. Bajo este contexto, ellos podrían verse motivados mediante incentivos pecuniarios o de reconocimiento y tal vez mejore la productividad de la compañía.

Es necesario que se apliquen actividades de integración entre las diferentes áreas que intervienen en los procesos, para mejorar el clima laboral dentro de la empresa Latina Seguros y así, limar asperezas que ayuden a solucionar conflictos laborales. Todo esto por el bienestar de la compañía y los clientes.

Hacer una encuesta de retroalimentación para evaluar los niveles de satisfacción tanto de los clientes internos, es decir del personal de Latina Seguros, como de los clientes externos, respecto a la forma de llevar a cabo los procesos de gestión comercial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica - 6ta edición*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- Arias, M. (2003). *Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa. Papers Proceedings*. Bourdeaux, Francia: XIII Congreso Hispano - Francés, AEDEM - Université Monstesquieu.
- Bailón, J. (2013). Diseño de una propuesta de un sistema de medición del clima y desempeño laboral en el grupo Quirola de la ciudad de Guayaquil. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Benítez, C. (2014). Diseño de un sistema de control interno administrativo, financiero y contable para la Ferretería My Friend, ubicada en el sector los ceibos de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura. Ibarra, Imbabura, Ecuador: Universidad Técnica del Norte.
- Bonache, J. (1999). *El estudio de caso como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas*. Madrid, España: Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Crespín, M., & Precilla, V. (2015). *Reestructuración de procesos en el departamento de tesorería de la compañía Interagua C. Ltda. en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana - Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.
- Cruz, J. (18 de Julio de 2013). *Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

- Denzin, K. (1989). *Strategies of Multiple Triangulation. The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: McGraw Hill.
- Fayol, H. (1987). *Administración*.
- García, G. (2012). *Concepto y características de la investigación comercial - 3era edición*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Gutiérrez, C. (2011). *Propuesta para la reestructuración del área administrativa y financiera en Dimel Ingeniería S.A.* Santiago de Cali, Colombia: Universidad ICESI - Maestría en Administración de Empresas.
- Heredia, j. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Universidad Jaime I Servicio de Comunicación y Publicaciones.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación - 6ta edición*. México D.F., México: Editorial McGraw-Hill.
- ISO Tools Magazine. (21 de Julio de 2016). *Gestión por Procesos en las organizaciones: procesos más habituales*. Obtenido de <http://www.isotools.com.co/gestion-procesos-organizaciones-procesos-mas-habituales/>
- Latina Seguros. (10 de septiembre de 2017). *Características de las coberturas para vehículos livianos*. Obtenido de <https://www.latinaseguros.com.ec/vehiculos/>
- Latina Seguros. (10 de septiembre de 2017). *Trayectoria Centenaria de la Empresa Latina Seguros*. Obtenido de <https://www.latinaseguros.com.ec/trayectoria/>
- López, J., & Basantes, E. (2015). *El estudio de caso en la investigación comercial*. Obtenido de Revista Empresarial de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: <http://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/12>

- Noriega, L., & Padilla, A. (2011). *Reestructuración de procesos administrativos de La Hacienda San Vicente*. Milagro, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.
- Orellana, J. (2015). *Plan de reestructuración administrativo y organizacional de la empresa Nikneacorp S.A.* Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana - Carrera de Administración de Empresas.
- Pérez, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos, interrogantes y métodos*. Madrid, España: Editorial La Muralla.
- Rialp, A. (1998). *El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva*. La Rioja: IV Taller de Metodología - ACEDE.
- Rodríguez, L., & Luna, E. (2011). *Pautas para la elaboración de estudio de casos*. BID - Sector de Conocimiento y Aprendizaje.
- Roig, A. (2011). L'avaluació de la qualitat a la Gestió Documental. *Lligall. Revista catalana*, 6.
- Roure, J. (1997). *La Gestión por Procesos*. Barcelona: Folio.
- Sequeira, Maribel; Calderón, Silvia; Ortega, Jorge; Mora, Diego. (2009). *Guía para la elaboración de diagramas de flujo*. San José, Costa Rica: Ministerio de Planificación y Política Económica- Área de Modernización del Estado - Unidad de Reforma Institucional.
- Serrano, C. (7 de Septiembre de 2014). *¿En qué consiste un proceso de reestructuración?* Obtenido de <http://finanzasenconfianza.com/en-que-consiste-un-proceso-de-reestructuracion-empresarial/>
- Solano, S. (2005). *La utilización del estudio de caso en el análisis local*. Monterrey, México: Región y Sociedad - Vol. XVIII - El Colegio de Sonora.
- Valencia, M. (2000). *La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones*. México: Investigación y Educación en Enfermería.

Villarreal, O., & Landeta, J. (2010). *El estudio de caso como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización*. Madrid, España: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.

Yin, R. (1994). *Case Study Research - Design and Methods (Diseño y métodos de la investigación de estudio de caso)*. Applied Social Research Methods - Edición No. 40ccVol.10.

# APÉNDICES

## Apéndice A. Certificado de autorización de la empresa

Guayaquil, julio 21 de 2017

### A QUIEN INTERESE

Por medio de la presente autorizo a la Sra. MARY ELIZABETH MONTOYA MOLINA para que pueda utilizar información referente a los procesos de la compañía para el desarrollo de la tesis para la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.



Firma Autorizada

Ing. Nelson Navarrete R.

LATINA SEGUROS C.A.

#### LATINA SEGUROS C.A.

**MATRIZ:** Guayaquil: Av. Rodrigo Chávez González, Urdessa Norte, Parque Empresarial Colón, Edif. Corporativo 3, Planta Baja. Telf.: (593-4) 2590-500 - **SUCURSALES:** Quito: Av. República E7-197 y Diego de Almagro, Edif. Fórum 300, Piso 4. Telf.: (593-2) 2504-444 • **Cuenca:** Av. 27 de Febrero 2-70 y Calle Legarda. Telfs.: (593-7) 2885-398 / 2817-915 / 2814-013 • **Ambato:** Av. Los Guaytambos y Calle Las Delicias, esquina (Barrio Ficoa). Telfs.: (593-3) 2826-472 / 2420-046 / 2426-461 • **Manta:** Malecón y Calle 16, Edif. El Timonel, Planta baja. Telfs.: (593-5) 2613-200 / 2626-057 / 2612-242 / 2613-161, Fax: 2612-229 • **Santo Domingo:** Av. Quito No. 1611 y Pasaje Saturno, vía Quito. Telfs.: (593-2) 2752-096 / 2752-511 / 2744-926 • **Machala:** Urbanización La Carolina, Mz. LC-Uño, Edif. Elite, Planta baja. Telfs.: (593-7) 6002-141 / 6002-142 • **Loja:** Prolongación de la Av. 24 de Mayo y Segundo Cueva Cell, esquina, Planta Alta. Telfs.: (593-7) 2579-608 / 2588-034 • **Riobamba:** Calle José Velóz No. 4259 y Calle Autachi, junto al Hospital San Juan. Telf.: (593-3) 2944-241.  
**PUNTOS DE ATENCIÓN:** Guayaquil: C.C. San Marino, Subsuelo 2, Local E2. Telfs.: (593-4) 2083-195 / 2083-085 • **Quito:** Av. América N39-215 y San Francisco. Telfs.: (593-2) 2468-100 / 2468-101.

[www.latinaseguros.com.ec](http://www.latinaseguros.com.ec)



**LATINA**  
seguros



## Apéndice B. Ficha de registro de datos

No. De contrato	04-312775-002		
FECHA DE INICIO	22/02/2017		
FECHA DE FIN	02/03/2017		
RENOVACIÓN			
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	ok	aps solicita cotizacion 22/02
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	ok	otiza 22/02
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		OK	aps aprueba cotizacion se envia a inspeccionar el 23/02
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	X	inspector no coordina inspeccion en fecha indicada entrega informe a ejecutiva el 28/02 aun cuando la inspeccion tiene fecha 24/02
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	X	ejecutiva envia a emitir 28/02
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	X	se entrega poliza emitida a recepcion 01/03
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	se entrega poliza asesor 02/03
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	ok	

FECHA DE INICIO	18/05/2017		
FECHA DE FIN	31/05/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	OK	18/05/2017 SE SOLICITA COTIZACION
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	OK	18/05/2017 cotiza
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		OK	aps aprueba cotizacion y da orden 19/05, ejecutiva envia a inspeccionar 19/05
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	X	inspeccion se realiza 24/05 y se entrega informe 26/05
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	X	se envia a emitir 29/05
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	X	se entrega poliza emitida a recepcion 31/05
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	se entrega poliza asesor 31/05
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

No. De contrato	04-277746		
FECHA DE INICIO	18/5/2017		
FECHA DE FIN	31/5/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	OK	18/05/2017 SE SOLICITA COTIZACION
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	OK	18/05/2017 cotiza
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		OK	aps aprueba cotizacion y da orden 19/05, ejecutiva envia a inspeccionar 19/05
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	X	inspeccion se realiza 24/05 y se entrega informe 26/05
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	X	se envia a emitir 29/05
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	X	se entrega poliza emitida a recepcion 31/05
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	se entrega poliza asesor 31/05
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

No. De contrato	04-314535		
FECHA DE INICIO	9/3/2017		
FECHA DE FIN	21/3/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	X	NO HAY SOLICITUD POR ESCRITO
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	OK	COTIZACION REALIZADA EL 09/03
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		OK	APS APRUEBA COTIZACION 09/03, EJECUTIVA ENVIA A INSPECCIONAR 09/03
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	X	SE COORDINA INSPECCION 15/03 Y ENTREGAN INFORME 17/03
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	OK	EJECUTIVA ENVIA A EMITIR 17/03
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	X	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 21/03
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	APS RETIRA POLIZA 21/03
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	

No. De contrato	04-314933		
FECHA DE INICIO	10/3/2017		
FECHA DE FIN	22/3/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	OK	SOLICITUD DEL ASESOR POR ESCRITO 10/03
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	OK	COTIZACION 10/03
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		X	APS APRUEBA COTIZACION 13/03, EJECUTIVA ENVIA A INSPECCIONAR 14/03
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	X	SE COORDINA INSPECCION 16/03 ENTREGAN INFORME A EJECUTIVA 20/03
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	OK	SE ENVIA ORDEN 20/03
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	X	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 22/03
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	APS RETIRA POLIZA 22/03
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	X	FORMULARIO DE VINCULACION INCOMPLETO

No. De contrato	04-311574		
FECHA DE INICIO	10/1/2017		
FECHA DE FIN	10/2/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	X	NO HAY SOLICITUD DE COTIZACION
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	OK	COTIZACION 10/01
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		OK	CLIENTE APRUEBA COTIZACION 10/01 SE SOLICITA INSPECCION 10/01
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	OK	SE INSPECCIONA 10/01 SE ENTRA INFORME 11/01
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	OK	SE ENVIA ORDEN 11/01
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	OK	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 11/01
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	CLIENTE RECIBE POLIZA 11/01
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

No. De contrato	04-312400		
FECHA DE INICIO	1/6/2017		
FECHA DE FIN	13/6/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL AFS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	X	NO HAY SOLICITUD
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	OK	COTIZACION 01/06
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		X	AFS APRUEBA COTIZACION 01/06, EJECUTIVA ENVIA A INSPECCIONAR 02/06
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	X	SE COORDINA INSPECCION EL 06/06 SE ENTREGA INFORME 09/06
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	X	SE ENVIA ORDEN EL 12/06
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	OK	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 13/06
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	AFS RETIRA POLIZA 13/06
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

No. De contrato	04-310724		
FECHA DE INICIO	22/2/2017		
FECHA DE FIN	3/3/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL AFS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	OK	SOLICITUD DEL ASESOR POR ESCRITO 22/02
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	OK	COTIZA 22/02
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		OK	AFS APRUEBA COTIZACION 22/02 EJECUTIVA ENVIA A INSPECCIONAR 22/02
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	X	SE COORDINA INSPECCION PARA EL 24/02 SE ENTREGA INFORME EL 28/02
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	OK	SE ENVIA ORDEN 28/02
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	X	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 03/03
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	AFS RETIRA POLIZA 03/03
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

No. De contrato	04-311585		
FECHA DE INICIO	4/4/2017		
FECHA DE FIN	18/4/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	X	NO HAY SOLICITUD
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	OK	04/04/2017 COTIZA
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		X	APS APRUEBA COTIZACIÓN 06/04 EJECUTIVA ENVIA A INSPECCIONAR 10/04
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	OK	SE COORDINA INSPECCION PARA EL 11/04 SE ENTREGA INFORME A EJECUTIVA EL 12/04
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	OK	SE ENVIA ORDEN 12/04
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	X	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 17/04
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	APS RETIRA POLIZA 18/04
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

No. De contrato	04-319555		
FECHA DE INICIO	22/5/2017		
FECHA DE FIN	31/5/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	OK	SOLICITUD DEL ASESOR POR ESCRITO 22/05
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	OK	22/05/2017 COTIZA
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		OK	APS APRUEBA COTIZACIÓN 22/05 EJECUTIVA ENVIA A INSPECCIONAR 22/05
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	X	SE COORDINA INSPECCION PARA EL 24/05 SE ENTREGA INFORME A EJECUTIVA EL 26/05
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	OK	SE ENVIA ORDEN 26/05
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	X	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 31/05
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	APS RETIRA POLIZA 31/05
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

No. De contrato	04-312586		
FECHA DE INICIO	10/5/2017		
FECHA DE FIN	24/5/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	OK	SOLICITUD DEL ASESOR POR ESCRITO 10/05
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	OK	10/05/2017 COTIZA
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		X	APS APRUEBA COTIZACIÓN 12/05 EJECUTIVA ENVA A INSPECCIONAR 15/05
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	OK	SE COORDINA INSPECCION PARA EL 18/05 SE ENTREGA INFORME A EJECUTIVA EL 19/05
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	X	SE ENVA ORDEN 22/05
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	OK	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 23/05
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	APS RETIRA POLIZA 24/05
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

No. De contrato	04-312356		
FECHA DE INICIO	5/6/2017		
FECHA DE FIN	17/6/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	OK	SOLICITUD DEL ASESOR POR ESCRITO 05/06/2017
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	X	07/06/2017 COTIZA
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		X	APS APRUEBA COTIZACIÓN 07/06 EJECUTIVA ENVA A INSPECCIONAR 09/06
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	X	SE COORDINA INSPECCION PARA EL 12/06 SE ENTREGA INFORME A EJECUTIVA EL 14/06
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	OK	SE ENVA ORDEN 14/06
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	OK	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 16/06
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	APS RETIRA POLIZA 17/06
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

No. De contrato	04-254565		
FECHA DE INICIO	19/6/2017		
FECHA DE FIN	23/6/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	OK	SOLICITUD DEL ASESOR POR ESCRITO 19/06
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	OK	19/06 COTIZA
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		OK	APS APRUEBA COTIZACIÓN 19/06 EJECUTIVA ENVIA A INSPECCIONAR 19/06
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	OK	SE COORDINA INSPECCION PARA EL 20/06 SE ENTREGA INFORME A EJECUTIVA EL 21/06
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	OK	SE ENVIA ORDEN 21/06
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	OK	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 22/06
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	APS RETIRA POLIZA 23/06
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

No. De contrato	04-315585		
FECHA DE INICIO	14/1/2017		
FECHA DE FIN	27/1/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	OK	SOLICITUD DEL ASESOR POR ESCRITO 16/01
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	OK	16/01 COTIZA
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		OK	APS APRUEBA COTIZACIÓN 17/01 EJECUTIVA ENVIA A INSPECCIONAR 19/01
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	X	SE COORDINA INSPECCION PARA EL 20/01 SE ENTREGA INFORME A EJECUTIVA EL 24/01
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	OK	SE ENVIA ORDEN 24/01
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	X	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 27/01
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	APS RETIRA POLIZA 27/01
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

No. De contrato	04-258657		
FECHA DE INICIO	23/4/2017		
FECHA DE FIN	3/5/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL AFS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	OK	NO HAY SOLICITUD
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	X	24/04 COTIZA CON INFORMACION INCOMPLETA
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		OK	AFS APRUEBA COTIZACIÓN 24/04 EJECUTIVA ENVIA A INSPECCIONAR 23/04
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	X	SE COORDINA INSPECCION PARA EL 25/04 SE ENTREGA INFORME A EJECUTIVA EL 26/04
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	X	SE ENVIA ORDEN 27/04
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	X	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 02/05
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	AFS RETIRA POLIZA 03/05
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

No. De contrato	04-284585		
FECHA DE INICIO	5/4/2017		
FECHA DE FIN	17/4/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL AFS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	X	NO HAY SOLICITUD
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	OK	05/04/2017 COTIZA
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		X	AFS APRUEBA COTIZACIÓN 06/04 EJECUTIVA ENVIA A INSPECCIONAR 07/04
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	X	SE COORDINA INSPECCION PARA EL 11/04 SE ENTREGA INFORME A EJECUTIVA EL 13/04
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	X	SE ENVIA ORDEN 17/04
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	OK	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 17/04
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	AFS RETIRA POLIZA 17/04
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK



No. De contrato	04-284332		
FECHA DE INICIO	10/4/2017		
FECHA DE FIN	21/4/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	OK	SOLICITUD DEL ASESOR POR ESCRITO 10/04
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	X	COTIZA 12/04
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		OK	APS APRUEBA COTIZACIÓN 12/04 EJECUTIVA ENVIA A INSPECCIONAR 12/04
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	X	SE COORDINA INSPECCION PARA EL 13/04 SE ENTREGA INFORME A EJECUTIVA EL 17/04
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	X	SE ENVIA ORDEN 18/04
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	X	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 20/04
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	APS RETIRA POLIZA 21/04
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

No. De contrato	04-210128		
FECHA DE INICIO	13/6/2017		
FECHA DE FIN	21/6/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	OK	SOLICITUD DEL ASESOR POR ESCRITO 13/06
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	OK	13/06/2017 COTIZA
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		OK	APS APRUEBA COTIZACIÓN 14/06 EJECUTIVA ENVIA A INSPECCIONAR 14/06
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	OK	SE COORDINA INSPECCION PARA EL 15/06 SE ENTREGA INFORME A EJECUTIVA EL 16/06
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	OK	SE ENVIA ORDEN 16/06
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	X	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 20/06
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	APS RETIRA POLIZA 21/06
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

No. De contrato	04-252562		
FECHA DE INICIO	22/5/2017		
FECHA DE FIN	31/5/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	OK	SOLICITUD DEL ASESOR POR ESCRITO 22/05
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	OK	22/05/2017 COTIZA
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		OK	APS APRUEBA COTIZACIÓN 22/05 EJECUTIVA ENVIA A INSPECCIONAR 22/05
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	X	SE COORDINA INSPECCION PARA EL 24/05 SE ENTREGA INFORME A EJECUTIVA EL 26/05
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	OK	SE ENVIA ORDEN 26/05
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	X	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 31/05
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	APS RETIRA POLIZA 31/05
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

No. De contrato	04-286658		
FECHA DE INICIO	22/4/2014		
FECHA DE FIN	30/4/2017		
RENOVACIÓN			
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	OK	SOLICITUD DEL ASESOR POR ESCRITO 22/04
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	OK	22/04/2017 COTIZA
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		X	APS APRUEBA COTIZACIÓN 22/04 EJECUTIVA ENVIA A INSPECCIONAR 23/04
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	X	SE COORDINA INSPECCION PARA EL 25/04 SE ENTREGA INFORME A EJECUTIVA EL 27/05
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	OK	SE ENVIA ORDEN 27/05
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	X	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 30/04
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	APS RETIRA POLIZA 30/04
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

No. De contrato	04-253658		
FECHA DE INICIO	1/3/2017		
FECHA DE FIN	10/3/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	OK	ASESOR SOLICITA COTIZACION 01/03
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	OK	01/03 COTIZA
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		X	APS APRUEBA COTIZACIÓN 02/03 EJECUTIVA ENVIA A INSPECCIONAR 03/03
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	X	SE COORDINA INSPECCION PARA EL 03/03 SE ENTREGA INFORME A EJECUTIVA EL 06/03
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	X	SE ENVIA ORDEN 08/03
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	X	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 10/03
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	APS RETIRA POLIZA 10/03
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

No. De contrato	04-213200		
FECHA DE INICIO	10/2/2017		
FECHA DE FIN	13/2/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	OK	SOLICITUD DEL ASESOR POR ESCRITO 10/02
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	OK	10/02 COTIZA
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		OK	APS APRUEBA COTIZACIÓN 11/02 EJECUTIVA ENVIA A INSPECCIONAR 11/02
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	OK	SE COORDINA INSPECCION PARA EL 12/02 SE ENTREGA INFORME A EJECUTIVA EL 12/02
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	OK	SE ENVIA ORDEN 12/02
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	OK	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 12/02
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	APS RETIRA POLIZA 13/02
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

No. De contrato	04-262972		
FECHA DE INICIO	10/5/2017		
FECHA DE FIN	21/5/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	OK	SOLICITUD DEL ASESOR POR ESCRITO 10/05
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	X	COTIZA 12/05
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		OK	APS APRUEBA COTIZACIÓN 12/04 EJECUTIVA ENVIA A INSPECCIONAR 12/05
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	X	SE COORDINA INSPECCION PARA EL 13/05 SE ENTREGA INFORME A EJECUTIVA EL 17/05
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	X	SE ENVIA ORDEN 18/05
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	X	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 20/05
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	APS RETIRA POLIZA 21/05
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

No. De contrato	04-312547		
FECHA DE INICIO	19/2/2017		
FECHA DE FIN	28/2/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	OK	SOLICITUD DEL ASESOR POR ESCRITO 19/02
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	OK	22/02/2017 COTIZA
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		X	APS APRUEBA COTIZACIÓN 22/02 EJECUTIVA ENVIA A INSPECCIONAR 23/02
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	X	SE COORDINA INSPECCION PARA EL 25/02 SE ENTREGA INFORME A EJECUTIVA EL 27/02
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	OK	SE ENVIA ORDEN 27/02
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	OK	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 28/02
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	APS RETIRA POLIZA 28/02
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

No. De contrato	04-263487		
FECHA DE INICIO	1/4/2017		
FECHA DE FIN	10/4/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	OK	ASESOR SOLICITA COTIZACION 01/04
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	OK	01/04 COTIZA
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		X	APS APRUEBA COTIZACIÓN 02/03 EJECUTIVA ENVIA A INSPECCIONAR 03/04
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	X	SE COORDINA INSPECCION PARA EL 03/04 SE ENTREGA INFORME A EJECUTIVA EL 06/04
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	X	SE ENVIA ORDEN 08/04
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	X	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 10/04
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	APS RETIRA POLIZA 10/04
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

No. De contrato	04-266699		
FECHA DE INICIO	5/3/2017		
FECHA DE FIN	17/3/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	X	NO HAY SOLICITUD
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	OK	05/03/2017 COTIZA
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		X	APS APRUEBA COTIZACIÓN 06/03 EJECUTIVA ENVIA A INSPECCIONAR 07/03
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	X	SE COORDINA INSPECCION PARA EL 11/03 SE ENTREGA INFORME A EJECUTIVA EL 13/03
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	X	SE ENVIA ORDEN 17/3
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	OK	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 17/03
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	APS RETIRA POLIZA 17/03
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

No. De contrato	04-315744		
FECHA DE INICIO	10/6/2017		
FECHA DE FIN	24/6/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	OK	SOLICITUD DEL ASESOR POR ESCRITO 10/06
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	OK	10/06/2017 COTIZA
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		X	APS APRUEBA COTIZACIÓN 12/06 EJECUTIVA ENVIA A INSPECCIONAR 15/06
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	OK	SE COORDINA INSPECCION PARA EL 18/06 SE ENTREGA INFORME A EJECUTIVA EL 19/06
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	X	SE ENVIA ORDEN 22/06
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	OK	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 23/06
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	APS RETIRA POLIZA 24/06
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

No. De contrato	45-17520		
FECHA DE INICIO	4/1/2017		
FECHA DE FIN	14/1/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACIÓN	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	OK	APS SOLICITA COTIZACIÓN 04/01
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	X	COTIZA 06/01
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		OK	APS APRUEBA COTIZACIÓN , EJECUTIVA ENVIA A INSPECCIONAR 06/01
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	OK	inspector no coordina inspeccion en fecha indicada entrega informe a ejecutiva el 11/01 aun cuando la inspeccion tiene fecha DE REALIZADA 11/01
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	OK	EJECUTIVA ENVIA A EMITIR 11/01
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	X	se entrega poliza emitida a recepcion 14/01
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	ASESOR RETIRA POLIZA 14/01
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

No. De contrato	04-310005		
FECHA DE INICIO	5/6/2017		
FECHA DE FIN	17/6/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	OK	SOLICITUD DEL ASESOR POR ESCRITO 05/06/2017
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	X	07/06/2017 COTIZA
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		X	APS APRUEBA COTIZACIÓN 07/06 EJECUTIVA ENVIA A INSPECCIONAR 09/06
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	X	SE COORDINA INSPECCION PARA EL 12/06 SE ENTREGA INFORME A EJECUTIVA EL 14/06
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	OK	SE ENVIA ORDEN 14/06
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	OK	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 16/06
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	APS RETIRA POLIZA 17/06
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

No. De contrato	04-316333		
FECHA DE INICIO	22/5/2017		
FECHA DE FIN	31/5/2017		
AGENCIA	MATRIZ		
PROCESO	INDICADOR	VERIFICACION	EVIDENCIA
SOLICITUD DE COTIZACION POR PARTE DEL APS O CLIENTE	SOLICITUD DE COTIZACION	OK	SOLICITUD DEL ASESOR POR ESCRITO 22/05
ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	COTIZACIÓN	OK	22/05/2017 COTIZA
SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA		OK	APS APRUEBA COTIZACIÓN 22/05 EJECUTIVA ENVIA A INSPECCIONAR 22/05
PROCESO DE INSPECCIÓN DE RIESGO	INFORME DE INSPECCIÓN	X	SE COORDINA INSPECCION PARA EL 24/05 SE ENTREGA INFORME A EJECUTIVA EL 26/05
PROCESO DE REVISION DE DOCUMENTACION	ORDEN DE EMISION	OK	SE ENVIA ORDEN 26/05
PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	24 HORAS ENTREGA	X	EMISION ENTREGA POLIZA A RECEPCION 31/05
PROCESO DE ENTREGA DE POLIZAS Y DOCUMENTOS	DOCUMENTACIÓN COMPLETA	OK	APS RETIRA POLIZA 31/05
CIERRE DEL NEGOCIO	DEVOLVER FIRMADO	OK	OK

### Apéndice C. Nivel de estudio de los empleados

NIVEL DE ESTUDIOS DE LOS EMPLEADOS			
	BACHILLER	TITULO UNIVERSITARIO	TITULO DE CUARTO NIVEL
GERENTE COMERCIAL		X	
EJECUTIVA COMERCIAL 1	X	X	
EJECUTIVA COMERCIAL 2	X		
EJECUTIVA COMERCIAL 2	X		
JEFE DE EMISION	X		
EMISOR 1		X	
EMISOR 2	X		
EMISOR 3	X		
EMISOR 4	X		
GERENTE TÉCNICO		X	
INSPECTOR 1	X		
INSPECTOR 2	X		
INSPECTOR 3	X		
JEFE DE CARTERA		X	
RECAUDDOR 1	X		
RECAUDADOR 2	X		



## Apéndice D. Triangulación de datos

TRIANGULACION DE DATOS		
	FICHAS DE OBSERVACIÓN	ENTREVISTAS
NO HAY COORDINACION EN LA PLANIFICACION DE LAS TAREAS	X	X
NO HAY COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS	X	X
NO HAY TRABAJO EN EQUIPO	X	X
ATRASO EN ENTREGA DE POLIZAS	X	X
FALTA DE CAPACITACION	X	X
ENTREGA TARDE DE INFORMES DE INSPECCION	X	X
PROCESOS NO ESTAN CLAROS	X	X
PROCEDIMIENTOS INFORMALES	X	X
CONTRATACION FALLIDA DE TRABAJADORES	X	X
HERRAMIENTAS DESACTUALIZADAS		X
INSATISFACCION SALARIAL		X
ACTITUD DEL PERSONAL		X
NECESIDAD DE SER PROMOVIDOS		X



## **Apéndice F. Formatos de Entrevista**

### **Entrevista al inspector de riesgo**

- 1. ¿Cómo percibe el proceso de comercialización?**
- 2. ¿Qué factores considera usted que ha incidido en la falta de comunicación entre departamentos?**
- 3. ¿Cuáles considera que son los principales problemas que tienen los empleados al momento de realizar su trabajo?**
- 4. ¿Considera que su trabajo puede ser evaluado de acuerdo con la satisfacción del cliente?**

### **Entrevista al coordinador de talento humano**

- 1. ¿Cómo percibe el proceso de comercialización?**
- 2. ¿Qué factores considera usted que ha incidido en la falta de comunicación entre departamentos?**
- 3. ¿Considera que la organización cuenta con el perfil profesional adecuado según las necesidades del cargo?**

### **Entrevista al jefe de emisión**

- 1. ¿Cómo percibe el proceso de comercialización?**
- 2. ¿Cree usted que la compañía le entrega las herramientas necesarias para cumplir con los tiempos en la gestión de comercialización?**

3. **¿Qué factores considera usted que ha incidido en la falta de comunicación entre departamentos?**
4. **¿Cuáles considera que son los principales problemas que tienen los empleados al momento de realizar su trabajo?**

#### **Entrevista a ejecutiva comercial**

1. **¿Cómo percibe el proceso de comercialización?**
2. **¿Cuál fue el cargo con el que empezó a laborar en la compañía?**
3. **¿Recibió algún tipo de inducción o capacitación laboral?**
4. **¿Que información recibe de los productos que se comercializan?**
5. **¿Considera que la organización cuenta con el perfil profesional adecuado según las necesidades del cargo?**
6. **¿Cree usted que los ejecutivos comerciales informan claramente a sus asesores de los productos ofrecidos?**
7. **¿Cree usted que la compañía le entrega las herramientas necesarias para cumplir con los tiempos en la gestión de comercialización?**
8. **¿Cree usted que la falta de motivación es una de las razones por las que se han presentado falencias en el proceso de comercialización?**
9. **¿Qué factores inciden en la falta de motivación del personal?**
10. **¿Considera que los tiempos de los procesos son respetados?**

## **Entrevista al gerente comercial**

- 1. ¿Cuál es su percepción acerca del proceso de gestión de comercialización?**
- 2. ¿Considera que los conocimientos que poseen los ejecutivos comerciales son suficientes para el cargo que desempeñan?**
- 3. ¿Considera que los tiempos de los procesos son respetados?**
- 4. ¿Cree que la compañía proporciona las herramientas necesarias para el cumplimiento de los tiempos del proceso de gestión de comercialización?**
- 5. ¿Considera que hace falta mejorar la comunicación entre los departamentos?**
- 6. ¿Cree que el personal del departamento de emisión e inspección tiene los conocimientos necesarios que requiere el cargo?**

## Apéndice G Cotización

	<b>COTIZACIÓN No. 149274</b> VALIDA POR 16 DIAS	Impresión: 08/09/2017 11:30:36 Rep_Vehiculo_01.pdf Page 1 of 1
Señora(s)/Señor(es) <b>ESTRELLA ROMERO GUSTAVO DANIEL</b>		QUAJAYALIL, 08 Septiembre, 2017
De nuestras consideraciones: Es grato para nuestra empresa poner a vuestra consideración la cotización de Seguro de Vehículo Liviano en los siguientes términos y condiciones.		
Cobertura Desde: 01/Octubre/2017 Hasta: 01/Octubre/2018		
<b>OBJETO DEL SEGURO</b>		
ITEM	1	
MARCA	SUZUKI	
MODELO	GRAND VITARA 62 5P TM 4X2	
AÑO	2012	
USO	COMERCIAL	
* SUMA ASEGURADA	20.000.00	
<b>COBERTURAS</b>		
Todo Riesgo que incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida: Parcial por choque o robo</li> <li>- Pérdida: Total por choque o robo</li> <li>- Responsabilidad Civil USD 30.000.00 Límite Único Combinado</li> <li>- Accidentes Personales ocupantes según la capacidad del vehículo detallada en la póliza, máximo 17 personas incluido el conductor</li> <li>- Muerte o invalidez permanente USD 4.000.00</li> <li>- Gastos médicos hasta USD 1.000.00</li> </ul> Según corrientes en las condiciones generales de la póliza.		
<b>CONDICIONES ADICIONALES</b>		
Pago de prima: 15 días para contar franquicia Cancelación de póliza: 30 días Aviso de siniestro: 5 días		
<b>DEDUCIBLES</b>		
Pérdida Total por Robo y/o Furtos: <ul style="list-style-type: none"> <li>1- Vehículos con suma asegurada mayor o igual a USD 30.000.00</li> <li>- 20% del valor del siniestro si el vehículo no posee instalado, renovado y en perfecto funcionamiento un dispositivo robalé de localización, rastreo y recuperación vehicular</li> <li>- 0% del valor del siniestro si el vehículo posee instalado, renovado y en perfecto funcionamiento un dispositivo robalé de localización, rastreo y recuperación vehicular</li> <li>2- Vehículos con suma asegurada menor a USD 30.000.00</li> <li>- 15% del valor del siniestro si el vehículo no posee instalado, renovado y en perfecto funcionamiento un dispositivo robalé de localización, rastreo y recuperación vehicular</li> <li>- 0% del valor del siniestro si el vehículo posee instalado, renovado y en perfecto funcionamiento un dispositivo robalé de localización, rastreo y recuperación vehicular</li> </ul> Pérdida Total por Otros Eventos: 10% del valor del siniestro. Otros Eventos: 10% del valor del siniestro, mínimo 1% del valor asegurado, no menor a USD 50.00, se aplica el que fuere mayor.		
<b>EXCLUSIONES</b>		
Adicional a las exclusiones de las condiciones generales se excluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vehículos de uso de alquiler</li> <li>- Equipos desmontables o no empotrados de audio, radio de comunicación, teléfono, alarmas, fuentes de seguridad, franjas policas, dispositivos robalé de localización, rastreo y recuperación vehicular.</li> </ul>		
<b>NOTAS ACLARATORIAS</b>		
Se cubren accesorios originales detallados en la factura de compra del vehículo al 100%. Se cubren: Al igual al 100% únicamente en relación directa con la ocurrencia de uno de los riesgos cubiertos de la póliza. Se cubren los equipos de audio y video no originales que estén empotrados previa inspección y valoración con la factura respectiva de los mismos hasta el 20% de la suma asegurada máximo USD 200.000.00. Se cubren accesorios no originales previa inspección y valoración con la factura respectiva de los mismos hasta el 20% de la suma asegurada máximo USD 5.000.00. Es independiente del límite para equipos de audio detallado anteriormente. Se cubren Siniestros y/o actos incluyendo la falta de emergencia que no sean declarados como accidentes adicionales del vehículo, con base al valor de los Siniestros y/o actos originales de fábrica aplicando la depreciación correspondiente por desgaste luego del deductible. Se amplía el límite de cobertura para los vehículos asegurados hasta 200 KM fuera de la frontera ecuatoriana a sus países vecinos de Colombia y Perú, según Condiciones Generales. Para vehículos con kilometraje promedio al año mayor de 50.000.00, la Compañía se reserva el derecho de cancelar la póliza bajo las condiciones de la misma o coto de esta prima.		
<b>LATINA SEGUROS C.A.</b>		
QUAJAYALIL: Guayaquil, Av. Bolívar Ecuador, Urb. La Costa, Paseo Loja con Av. Cajas, 160. Guayaquil, Ecuador. Tel: (593) 4 278 388 - 38038343. Guayas: Av. República 17-193 y Diego de Almagro, 168. Guayas 200, P.O. Box 161. Tel: (593) 3 234-444. Cañar: Av. 27 de febrero 2-13 y Calle Leguía. Tel: (593) 7 280 399 / 281 411 / 2814 811. Azuay: Av. Guaymas y Calle Los Señores, esquina (San Fernando), Tel: (593) 3 374 472 / 348 344 / 343-44. Manabí: Bolívar y Calle 16, 168. El Nacional, P.O. Box 161. Tel: (593) 3 343 289 / 343-417 / 343 343 / 343 344. Loja: Calle 229 Santa Rosalinda y Calle 9º 1631 y Paseo Bolívar, No. 1631. Tel: (593) 3 373 894 / 373 311 / 374 174. Machala: Universidad La Católica, Av. C. Ocho, 168. Oña, P.O. Box 161. Tel: (593) 7 482 141 / 482 142. Loja: Independencia y Av. 24 de Mayo y Segunda Calle. Loja, Ecuador, P.O. Box 161. Tel: (593) 7 517 483 / 518 434. Babahoyo: Calle Los Señores 4º 4259 y Calle Artacho, cerca al Hospital Las Juntas. Tel: (593) 3 294 341. PUNTO DE ATENCIÓN Guayaquil: C.C. San Martín, Terminal 2, Local 12. Tel: (593) 4 383 485 / 383 195. Guayas: Av. Bolívar 429-211 y San Francisco. Tel: (593) 3 248 388. <a href="http://www.latinaseguros.com.ec">www.latinaseguros.com.ec</a>		

## Apéndice H. Informe de Inspección

			
INSPECCION No.:	710478		
CODIGO:	0028		
ASEGURADORA:	LATINA SEGUROS		
SOLICITANTE:	Fredy Gustavo Lopez Poveda		
SUCURSAL:	GUAYAQUIL		
<b>INFORME DE INSPECCION</b>			
DATOS DEL ASEGURADO		DATOS DE LA INSPECCION	
ASEGURADO	Ligia Delgado Manchen	FECHA DE SOLICITUD	2017-09-28
TELÉFONO ASEGURADO	091000540	FECHA Y HORA DE INSPECCION	2017-09-28 09:19:08
CEDELA O PUC DEL ASEGURADO	091000540	CIUDAD DE INSPECCION	GUAYAQUIL
DIRECCION	La Joya Esmeraldas #1 #11.2	LUGAR DE INSPECCION	Coop. Juan Montalvo No. 15. 7ra. Calle
CONTRATO DE INSPECCION	Jennifer Delgado	NOMBRE DE INSPECTOR	Manuel Vilca
TELÉFONO DEL CONTACTO	091000540	FECHA Y HORA DE FOTOS	2017-09-28 09:19:08
DATOS DEL VEHICULO			
OBJETO ASEGURADO	VEHICULO LIVIANO	PLACA:	88N-1018
MARCA Y MODELO	Chevrolet Sail AL 1.4 Sp 400 Tm	MOTOR	LCU14000108
AÑO	2015	CHASSI	BLAUT078P00028
CLASE Y TIPO	LIVIANO	KILOMETRAJE	149.007
COLOR	NEGRO	TUNELAJE	0.0
PROCESOR/CAM	SCUDOR		
DATOS ADICIONALES			
CABINA	EN BUEN ESTADO	LLANTAS DELANTERAS	2 CONTINENTAL 180/50R14
SISTEMA MECANICO	EN BUEN ESTADO	DESGASTE	20%
RADIO	PANTALLA CDM	LLANTAS POSTERIORES	2 CONTINENTAL 180/50R14
BATERIA	BOSCH	DESGASTE	20%
ACCESORIOS EXTRAS ORIGINALES	COXOS - ESTATOR - TRIANGULO - BOTONES - LLAVERO DE RUEDA	LLANTA DE EMERGENCIA	1 CONTINENTAL 180/50R14
		DESGASTE	20%
ACCESORIOS EXTRAS NO ORIGINALES	WAGUAC	COMENTARIO	El kilometraje es 0.
CONSIDERACIONES ESPECIALES			
CALIFICACION GENERAL DEL VEHICULO	BUEN ESTADO	DISPOSITIVO SATELITAL	ON/ESTAR, DESACTIVADO
AIC EN FUNCIONAMIENTO	SI FUNCIONA	VALOR COMERCIAL	112.780.00
OBSERVACIONES ADICIONALES	KILOMETRAJE EN EL VAGO POR EL AÑO DE PRODUCCION		
ANALISIS DE OBSERVACIONES	<b>SI ASEGURAR - REVISAR OBSERVACIONES</b>		
<b>AL MOMENTO DE LA INSPECCION SI SE OBSERVARON NOVEDADES EN EL VEHICULO</b>			
septiembre 7 de 2017			
ELABORADO POR: Sara Ramos			

**DELANTERA RH**



**DELANTERA LH**



**POSTERIOR RH**



**POSTERIOR LH**



**INTERIOR POSTERIOR**



**INTERIOR DELANTERA**





**LATINA** **FORMULARIO DE INSPECCION DE RIESGO VEHICULOS**

Solicitado por: \_\_\_\_\_  
 Numero Solicitud SIA: \_\_\_\_\_  
 Fecha de solicitud: 06/09/11  
 Código de Inspección: 10976

DPO  
 Inspección  
 Reinspección  
 Motivo: \_\_\_\_\_

DPO DE VEHICULO  
 Livianos  
 Pesados

Solicitante: \_\_\_\_\_  
 Matrícula o Nombre de: UBA SACABALME 288 0235 MIA 1da  
 Teléfono (solicitante): \_\_\_\_\_  
 Asesor: \_\_\_\_\_  
 Inspector: ROBERTO VILLAN 9090628  
 Lugar de Inspección: SUBE DURA MANTEN 10  
 Fecha y hora: 06.09.2011 09:14

**DATOS DEL VEHICULO**

Marca: <u>Subaru</u>	Modelo: <u>SUB DE A 1 02 04</u>	Tipo: <u>SEDAN</u>	Clase: <u>DURA MANTEN</u>	Color: <u>NEGRO</u>	Año: <u>2015</u>
No. de Motor: <u>LEW A10640106</u>	No. de Chasis: <u>62W15276F066174</u>	Peso: <u>1514-118</u>	Categoría: <u>79033 RB</u>		
Origen: <u>66030A</u>	Servicio: <input type="checkbox"/> Particular <input type="checkbox"/> Póliza <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Cuenta propia <input type="checkbox"/> Alquiler	Carpintería: <input checked="" type="checkbox"/> Metálica <input type="checkbox"/> Fibra de vidrio		Parqueo: <u>5</u>	DISEÑO N°: _____

Frenos: Eje:  Anterior  Posterior  Tambor  
 ABS:  Si  No Atr:  Anterior  Posterior  
 Dirección:  Mecánica  Hidráulica  Asistida  
 Tapizado:  Cuero  Tela  
 Parabrís:  Original  N/A Desempeñado  Si  No  
 Detentor:  Si  Otro  
 Posterior:  Si  Otro  
 Motor:  Gasolina  Diesel  Gas  
 Cambios:  Mecánico  Automático  
 Tracción:  Simple  Doble  
 Cabina:  Simple  Doble  Reclinable  Estirada  
 Vidrios:  Eléctricos  Manuales  
 Estado: Anterior  Bueno  Malo Posterior  Bueno  Malo  
 Luces:  Normales  Halógenas  Neblineros

**LLANTAS Y ARGOS**

Origen	Marca	Modelo	Tamaño	Aplicación	Estado	Presión
Anterior	GS Radial	185/65R14	70	11	11	11
Posterior	GS Radial	185/65R14	70	11	11	11
Reserva	GS Radial	185/65R14	70	11	11	11

**ACCESORIOS**

Equipos	Características	Cost.	Orig.	Marca	Modelo	Equivalencia	Valor
Aspirador							
Bancho							
Equalizador							
Portaobj							
Parafaros		4	SI			SI	
Parafaros extras							
Reserva							
Radio	CD 450 300	1		ALFA		SI	

Accesorios adicionales: Marque (SI) **TOTAL**

- Acondicionado de Aire
- Retrovisor interno
- Herramientas/Caja
- Cabeceiras
- Tapacubos
- Stop de Luces
- Encendedor
- Faldones
- Cucharares
- Alambres
- Escribas
- Perfil
- Coque
- Cebador
- Matabarro
- Berrincha
- Air Bag
- Defensa Post.
- Hot-T-Lock
- Spoiler
- Sierref
- Vidrio
- Riel
- Plumas
- Cuchara metálica
- Bañero marabup
- Tanque de gas
- Copas
- Rodones
- Tuerca de Seguridad
- Probador de balde
- Tensiómetro
- Elect.
- Manual
- Elect.
- Manual

Otros Accesorios en el Vehículo: Aspirador, Banchos, Parafaros, Radio, Herramientas, Tapacubos, Stop de Luces, Encendedor, Faldones, Cucharares, Alambres, Escribas, Perfil, Coque, Cebador, Matabarro, Berrincha, Air Bag, Defensa Post., Hot-T-Lock, Spoiler, Sierref, Vidrio, Riel, Plumas, Cuchara metálica, Bañero marabup, Tanque de gas, Copas, Rodones, Tuerca de Seguridad, Probador de balde, Tensiómetro, Elect., Manual, Elect., Manual

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Montoya Molinas, Mary Elizabeth**, con C.C: # **0923514863** autora del trabajo de titulación: **Rediseño del Proceso de Gestión de Comercialización de Seguros en Latina Seguros en el Año 2018: Estudio de Caso**, previo a la obtención del título de **Ingeniera en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 13 de septiembre de 2017

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Montoya Molina, Mary Elizabeth**

**C.C: 0923514863**

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	<b>Rediseño del Proceso de Gestión de Comercialización de Seguros en Latina Seguros en el Año 2018: Estudio de Caso</b>		
<b>AUTOR(ES)</b>	<b>Mary Elizabeth Montoya Molina</b>		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	<b>Ec.Juan Gabriel López Vera</b>		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Especialidades Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Carrera en Administración de Ventas		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniera en Administración de Ventas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>13 de septiembre de 2017</b>	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>(121 páginas)</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	<b>Gestión de procesos, Administración de Ventas, Planificación</b>		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	proceso, gestión comercial, rediseño, póliza de seguro, satisfacción del cliente, renovación de contratos.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b>			
<p>La presente investigación tiene como objetivo proponer un rediseño del proceso de gestión comercial para la empresa Latina de Seguros, el mismo que ha sido el punto de partida para la derivación de un sinnúmero de inconvenientes, que ha incidido negativamente en los resultados de la compañía, al haber clientes que no han renovado sus contratos a causa del mal servicio recibido, por el incumplimiento de los acuerdos de la póliza y los tiempos de entrega de la misma. Para efectos de la investigación se aplicó un diseño de estudio no experimental – transversal de carácter descriptivo que, basado en los métodos inductivos y deductivo, permitió realizar una entrevista a un grupo de 5 funcionarios de la empresa Latina Seguros para analizar su percepción respecto al estado actual del proceso de gestión comercial e identificar las falencias presentadas en el mismo. De esta forma, a través de ese análisis se planteó un escenario en el cual se sugiere una modificación o rediseño de los procesos más importantes ligados a la gestión comercial, a fin de ser más eficientes en la emisión de pólizas y atención de los requerimientos del cliente, y así satisfacer plenamente sus necesidades.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4- <b>0990845998</b>	<b>E-mail:</b> <b>mary.montoya@latinaseguros.com.ec</b>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: Lcda. Garcés Silva, Magaly Noemí</b>		
	<b>Teléfono: +593-4-2206853</b>		
	<b>E-mail: magaly.garces @cu.uscg.edu.ec</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			