



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

“DISEÑO Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA LEOFIGUER S.A.  
AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS”

VANESSA MARICELA FIGUEROA PARRA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERO COMERCIAL

DIRECTOR: DR. DANILO TORRES CASTILLO

COORDIRECTOR: ING. CÉSAR LLUMIQUINGA CAIZA

Año 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Vanessa Maricela Figueroa Parra

### **DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “Diseño y propuesta de un sistema de gestión administrativa para la empresa LEOFIGUER S.A. “Agencia Asesora Productora de Seguros””, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí 24 de febrero del 2010

---

Vanessa Maricela Figueroa Parra

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

## **CERTIFICADO DE TUTORÍA**

Dr. Danilo Torres Castillo

Ing. César Llumiquinga Caiza

### **CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “Diseño y propuesta de un sistema de gestión administrativa para la empresa LEOFIGUER S.A. “Agencia Asesora Productora de Seguros””, realizado por Vanessa Maricela Figueroa Parra, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Sobre la base de la inexistencia de un sistema moderno de gestión administrativa, que permita a la empresa antes mencionada implantar los instrumentos y herramientas técnicas de gestión gerencial, orientado a un mejoramiento en el manejo del Recurso Humano, sustentado en el modelo de competencias, así como al rediseño y aplicación de los esquemas básicos de comercialización y ventas; y considerando la importancia del estudio, recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a Vanessa Maricela Figueroa Parra, que lo entregue a Ing. Guido Crespo A., en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí 24 de febrero del 2010.

---

Dr. Danilo Torres Castillo

DIRECTOR

---

Ing. César Llumiquinga Caiza

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

## **AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN**

Yo, Vanessa Maricela Figueroa Parra

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Diseño y propuesta de un sistema de gestión administrativa para la empresa LEOFIGUER S.A. “Agencia Asesora Productora de Seguros””, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí 24 de febrero del 2010

---

Vanessa Maricela Figueroa Parra

## *Dedicatoria*

*A*

mi creador, la inspiración, y motor de mi vida, sin ti nada es posible, sin ti no estaría aquí.

La fortaleza y el apoyo necesario para cumplir mis objetivos en la vida, ha sido sin lugar a dudas gracias a la abnegación, amor e impulso de dos seres importantes; mi madre que fue el ejemplo y mi motivación más grande para emprender y cumplir cualquier meta; figura de valentía y motivo de mi inspiración personal, y mi papá, el hombre que con su sabiduría y amor supo inculcarme los más profundos valores y lecciones de vida, está claro que el amor no se lleva en la sangre, es a ustedes a quienes dedico este esfuerzo.

A mi querida abuelita, por entregarme ejemplos de amor y perseverancia; como mujer, como madre, y como ente de familia.

*Vanessa M. Figueroa P.*

## *Agradecimiento*

*A* ti Padre, por traerme, hasta aquí y llenarme de bendiciones, seguro es tu voluntad la que ha guiado este camino, en el cumplimiento de nuevas metas, para hacer día a día de mí un ser humano de bien.

Agradezco, a mis dos papás, quienes con ejemplo y fortaleza, supieron incentivar en mí el deseo de superación personal.

Al amor que encontré en el camino me dio fuerza y apoyo, y lleno mis días de felicidad.

A toda mi familia, quienes con su apoyo han sabido valorarme y confiar en mis capacidades.

A todos los docentes que apoyaron con su experiencia y conocimientos en la realización de esta investigación, en especial al Doctor Danilo Torres, por su aporte y apoyo incondicional.

A todos los buenos amigos, con quienes compartimos una trayectoria universitaria, llena de anécdotas y experiencias inolvidables, con quienes he sembrado grandes lazos de amistad.

*Vanessa M. Figueroa P.*

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>5</b>
<b>GENERALIDADES</b> .....	<b>5</b>
1.1 La Empresa.....	5
1.1.1 Introducción .....	5
1.1.2 Antecedentes .....	7
1.1.3 Giro del negocio.....	8
1.1.4 Ubicación de la empresa.....	9
1.1.5 Estructura de la Empresa.....	10
1.1.5.1. Estructura Organizacional.....	10
1.1.5.2. Estructura Posicional .....	11
1.2 Base Legal y Principales Servicios .....	12
1.2.1 Ley de Régimen de Seguros.....	12
1.2.2. Reglamento a la Ley de Régimen de Seguros.....	13
1.2.3 Modalidades aprobadas.....	14
1.2.4 Contratos con Aseguradoras .....	15
1.2.4.1 Introducción .....	15
1.2.4.2 Modelo de Contrato .....	16
1.2.4.3 Comisiones en el mercado.....	20
1.3 Tipos de Seguros.....	21
1.3.1 En Seguros Generales.-.....	22
1.3.2 En Seguros de Fianzas.....	29
1.3.3 En Seguros de Vida.- .....	30
1.3.4 Primas- Seguros Generales.....	32
1.3.6 Primas – Seguros Vida .....	33
1.3.7 Siniestros - Seguros Vida.....	33
1.4 Cultura Organizacional .....	34
1.4.1 Misión.....	34

1.4.2 Visión .....	34
1.4.3 Principios y Valores .....	35
1.4.4 Objetivos.....	38
1.4.4.1 Objetivo general.....	38
1.4.4.2 Objetivos específicos .....	39
1.5 Problemática de la Empresa .....	40
1.5.2 Explicación del Diagrama Causa -Efecto LEOFIGUER S.A.....	41
1.6 Marco Teórico y Conceptual .....	42
1.6.1 Marco Teórico .....	42
1.6.2 Marco Conceptual.....	53
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>63</b>
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL LEOFIGUER S.A. ....</b>	<b>63</b>
2.1 Análisis Situación Externa.....	63
2.1.1 Macro ambiente .....	63
2.1.1.1 Factor Económico .....	63
2.1.1.2. Factor Socio Cultural.....	83
2.1.1.3 Factor Tecnológico .....	85
2.1.1.4 Factor Político .....	86
2.1.1.5 Factor Legal .....	87
2.1.2 Micro ambiente .....	94
2.1.2.1 Clientes .....	95
2.1.2.2 Proveedores.....	98
2.1.2.3 Competencia.....	100
2.2 Análisis Situación Interna.....	105
2.2.1 Capacidad administrativa.....	105
2.2.1.1 Recurso Humano .....	108
2.2.1.2 Recurso Organizacional.....	109
2.2.1.3 Recurso Financiero .....	116
2.2.2 Capacidad de comercialización .....	118
2.2.2.1 Medios Publicitarios.....	118

2.3 Síntesis FODA .....	122
2.4 Matrices .....	123
2.4.1 Matriz de Aprovechabilidad.....	123
2.4.2 Matriz de Vulnerabilidad.....	124
2.4.3 Impacto .....	125
<b>CAPITULO 3.....</b>	<b>127</b>
<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO LEOFIGUER S.A.....</b>	<b>127</b>
3.1 Misión .....	127
3.2 Visión .....	128
3.3 Principios y Valores .....	129
3.3.1 Matriz Axiológica.....	130
3.3.1.1 Matriz Axiológica LEOFIGUER S.A. ....	131
3.4 Objetivos.....	132
3.5 Políticas .....	133
3.6 Estrategias.....	135
3.7 Mapa Estratégico.....	137
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>138</b>
<b>DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA LEOFIGUER S.A.....</b>	<b>138</b>
4.1 Mapa de Procesos y Cadena de Valor - Estructura Organizacional .....	138
4.2 Estructura Organizacional.....	139
4.2.1 Estructura Básica recomendada LEOFIGUER S.A.....	140
4.2.2 Estructura Posicional recomendada LEOFIGUER S.A. ....	141
4.2.3 Estructura Posicional recomendada en base a sueldos LEOFIGUER S.A. ....	142
4.3 Descripción y análisis de cargos.....	143
4.4 Identificación de los Cargos .....	186

4.5 Descripción de competencias.....	187
4.5.1 Descripción del Escalafón.....	191
4.6 Estructura del Programa de Desarrollo del Talento Humano.....	194
4.6.1 Marco Lógico .....	194
4.6.1.1 Objetivo.....	194
4.6.1.2 Metas .....	194
4.6.1.3 Políticas .....	195
4.6.1.4 Presupuesto de Programa de Desarrollo de Talento Humano.....	197
4.6.2 Procedimientos de Reclutamiento .....	199
4.6.3 Procedimientos de Selección.....	202
4.6.4 Procedimientos de Inducción.....	205
4.6.5 Procedimientos de Capacitación.....	207
4.6.6 Clima Organizacional.....	217
4.7 Aspectos – Propuesta Comercial.....	219
4.7.1 Portafolio de Productos y Servicios .....	219
4.7.1.1 Vehículos .....	219
4.7.1.2 Vida y Asistencia Médica .....	224
<b>CAPITULO 5.....</b>	<b>233</b>
<b>PROPUESTA INTEGRAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA LEOFIGUER</b>	
<b>S.A.....</b>	<b>233</b>
5.1 Propuesta Integral de Gestión Administrativa .....	233
5.1.1 Objetivo de la propuesta administrativa .....	233
5.1.1.1 Esquema Administrativo .....	234
5.1.2 Recurso Humano .....	236
5.1.3 Proceso de Reclamos.....	242
5.1.4 Diseño y aplicación de sistemas.....	250
5.2 Propuesta de Gestión de Comercialización .....	256
5.2.1 Objetivo de la propuesta comercial.....	257
5.2.1.1 Esquema de comercialización .....	257
5.3 Indicadores de Gestión .....	266

5.3.1 Criterios para establecer indicadores de gestión .....	266
<b>CAPITULO 6.....</b>	<b>270</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>270</b>
6.1 Conclusiones .....	270
6.2 Recomendaciones .....	272
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>275</b>
<b>LINKOGRAFÍA.....</b>	<b>276</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

### CAPÍTULO 1

Tabla No. 1 Promedio de comisiones en el mercado.....	20
Tabla No. 2 Tipos de Seguros .....	21
Tabla No. 3 Primas retenidas devengadas Seguros Generales jun 08- jun09 .....	32
Tabla No. 4 Siniestralidad Seguros Generales jun08-jun09 .....	32
Tabla No. 5 Primas Retenida Neta Devengada Seguros Vida jun08-jun09 .....	33
Tabla No. 6 Siniestralidad Seguros de Vida jun08-jun09.....	33
Tabla No. 7 Indicadores Críticos de Éxito.....	51

### CAPÍTULO 2

Tabla No. 8 Inflación septiembre 09 .....	65
Tabla No. 9 PIB Enero 09 .....	68
Tabla No. 10 Tasa Activa.....	69
Tabla No. 11 Tasa Pasiva.....	70
Tabla No. 12 Tasa de ocupados plenos a sept 09.....	72
Tabla No. 13 Desempleo .....	74
Tabla No. 14 Ingresos e Impuestos Sector Finanzas Públicas abril 09- mayo 09.....	78
Tabla No. 15 Normativas, Leyes, y Reformas.....	88
Tabla No. 16 Comisiones LEOFIGUER S.A. (septiembre 09) .....	96
Tabla No. 17 Proveedores LEOFIGUER S.A.....	99

Tabla No. 18 Ranking de comisiones Agencias Asesoras Productoras de Seguros (Diciembre 2008) .....	101
Tabla No. 19 Área de recepción .....	105
Tabla No. 20 Área Técnica y Comercial .....	105
Tabla No. 21 Área Administrativa .....	106
Tabla No. 22 Área Gerencial.....	106
Tabla No. 23 Área de Planificación y reuniones .....	106
Tabla No. 24 Área de esparcimiento y alimentación.....	106
Tabla No. 25 Área de capacitación .....	107
Tabla No. 26 Activos LEOFIGUER S.A. ....	116
Tabla No. 27 Resumen Activos LEOFIGUER S.A. ....	116
Tabla No. 28 Patrimonio a la fecha.....	117
Tabla No. 29 Matriz de Aprovechabilidad .....	123
Tabla No. 30 Matriz de Vulnerabilidad.....	124
Tabla No. 31 Matriz de Impacto Fortalezas .....	125
Tabla No. 32 Matriz de Impacto Oportunidades.....	125
Tabla No. 33 Matriz de Impacto Debilidades .....	126
Tabla No. 34 Matriz de Impacto Amenazas .....	126
<b>CAPITULO 3</b>	
Tabla No. 35 Principios y Valores Corporativos.....	129
Tabla No. 36 Matriz Axiológica LEOFIGUER S.A.....	131

## **CAPITULO 4**

Tabla No. 37 Junta General de accionistas .....	144
Tabla No. 38 Directorio .....	145
Tabla No. 39 Presidente Ejecutivo .....	146
Tabla No. 40 Gerente General.....	147
Tabla No. 41 Director Técnico Comercial .....	149
Tabla No. 42 Jefe de Producción.....	151
Tabla No. 43 Asistente Seguros Generales y Fianzas.....	153
Tabla No. 44 Auxiliar Seguros Generales y Fianzas.....	155
Tabla No. 45 Asistente de Seguros de Vida y Asistencia Médica.....	157
Tabla No. 46 Auxiliar Seguros Vida y Asistencia Médica.....	159
Tabla No. 47 Jefe de reclamos .....	161
Tabla No. 48 Asistente de Reclamos.....	162
Tabla No. 49 Director administrativo y financiero.....	164
Tabla No. 50 Jefe de Contabilidad, cartera y tesorería.....	166
Tabla No. 51 Asistente de Contabilidad, cartera y tesorería.....	168
Tabla No. 52 Jefe de Sistemas .....	170
Tabla No. 53 Director de Talento Humano .....	172
Tabla No. 54 Asistente de Talento Humano .....	174
Tabla No. 55 Mensajero.....	176
Tabla No. 56 Jefe de Sucursal Esmeraldas .....	178

Tabla No. 57 Asistente de sucursal Esmeraldas.....	180
Tabla No. 58 Jefe sucursal Portoviejo .....	182
Tabla No. 59 Asistente sucursal Portoviejo .....	184
Tabla No. 60 Identificación de cargos.....	186
Tabla No. 61 Descripción de competencias.....	187
Tabla No. 62 Escalafón LEOFIGUER S.A. ....	191
Tabla No. 63 Niveles organizacionales en base a escalones .....	192
Tabla No. 64 Presupuesto del Programa de Desarrollo de Talento Humano .....	197
Tabla No. 65 Pautas y preguntas a efectuarse en la entrevista.....	204
Tabla No. 66 Información para la inducción.....	206
Tabla No. 67 Temas para la capacitación.....	213
Tabla No. 68 Presupuesto para la capacitación Año 2010 .....	215
Tabla No. 69 Presupuesto para la capacitación Año 2011 .....	215
Tabla No. 70 Busca tu plan BÁSICO .....	219
Tabla No. 71 Busca tu plan RASTREO .....	220
Tabla No. 72 Busca tu plan NORMAL .....	221
Tabla No. 73 Busca tu plan EJECUTIVO.....	222
Tabla No. 74 Busca tu plan PLATINUM.....	223
Tabla No. 75 Vida para tí PLAN GUARDIÁN .....	224
Tabla No. 76 Vida para tí PLAN ESTUDIANTES.....	226

Tabla No. 77 Vida para tí TRANQUILIDAD TOTAL.....	227
Tabla No. 78 Vida para tí FLEXIBLE .....	229
Tabla No. 79 Vida para tí COLECTIVA.....	231
Tabla No. 80 Asistencia Médica BIENESTAR PARA TÍ .....	232
<b>CAPITULO 5</b>	
Tabla No. 81 Criterios para establecer méritos.....	240
Tabla No. 82 Documentos para presentación de reclamos VEHÍCULOS.....	246
Tabla No. 83 Documentos para presentación de reclamos TRANSPORTE E INCENDIO.....	248
Tabla No. 84 Documentos presentación de reclamos ACCIDENTES PERSONALES, ROBO, ASALTO .....	249
Tabla No. 85 Selección de Indicadores LEOFIGUER S.A. ....	267

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### CAPITULO 1

Gráfico/a No. 1 Ubicación geográfica de la empresa.....	9
Gráfico/a No. 2 Estructura Organizacional.....	10
Gráfico/a No. 3 Estructura Posicional .....	11
Gráfico/a No. 4 Modelo de Contrato de Agenciamiento.....	16
Gráfico/a No. 5 Diagrama Causa Efecto LEOFIGUER S.A. ....	40
Gráfico/a No. 6 Teoría de Sistemas.....	42
Gráfico/a No. 7 Elementos sistemáticos .....	44
Gráfico/a No. 8 Modelo de Katz y Kahn.....	44

### CAPITULO 2

Gráfico/a No. 9 Evolución Tasas de Inflación acumulada y mensual sept 09.....	65
Gráfico/a No. 10 Tasa de Inflación Enero 08-Septiembre 09.....	65
Gráfico/a No. 11 Evolución de las tasas de Inflación septiembre 09 .....	66
Gráfico/a No. 12 Variación del PIB Enero 08-Enero 09 .....	68
Gráfico/a No. 13 Evolución de las Tasas de Interés Activa Enero 08- Octubre 09.....	69
Gráfico/a No. 14 Evolución de las tasas de Interés Pasiva Enero 08- Octubre 09 .....	70
Gráfico/a No. 15 Tasa de desocupación y subocupación.....	73
Gráfico/a No. 16 Tasa de desempleo enero 08-jun09 .....	74

Gráfico/a No. 17 Índice de remuneraciones septiembre 08-agosto 09 .....	80
Gráfico/a No. 18 Índices de Sueldos, salarios y remuneraciones sept 08-agosto 09 .....	80
Gráfico/a No. 19 Estructura Organizacional.....	109
Gráfico/a No. 20 Esquema de comercialización .....	121
Gráfico/a No. 21 Mapa Estratégico LEOFIGUER S.A.....	137
Gráfico/a No. 22 Cadena de Valor y Mapa de procesos-Estructura Organizacional LEOFIGUER S.A.....	139
Gráfico/a No. 23 Estructura Organizacional Básica recomendada LEOFIGUER S.A. ....	140
Gráfico/a No. 24 Estructura Posicional recomendada LEOFIGUER S.A. ....	141
Gráfico/a No. 25 Estructura posicional recomendada en base a sueldos LEOFIGUER S.A. ....	142
Gráfico/a No. 26 Descripción y análisis del perfil de un cargo .....	143
Gráfico/a No. 27 Niveles jerárquicos por escalón .....	193
Gráfico/a No. 28 Técnicas de reclutamiento .....	199
Gráfico/a No. 29 Curriculum Vitae .....	200
Gráfico/a No. 30 Tabla de puntuación para la entrevista .....	201
Gráfico/a No. 31 Pirámide de resultados .....	202
Gráfico/a No. 32 Criterios de selección.....	203
Gráfico/a No. 33 Herramientas de evaluación .....	203
Gráfico/a No. 34 Esquema Administrativo .....	234

Gráfico/a No. 35 Esquema del proceso de reclamos.....	243
Gráfico/a No. 36 Esquema para la implementación del software.....	253
Gráfico/a No. 37 Esquema de comercialización .....	257
Gráfico/a No. 38 Esquema de servicio al cliente.....	262
Gráfico/a No. 39 Eslogan LEOFIGUER S.A.....	265

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las empresas precisan avanzar conforme a las técnicas más actuales de administración, siendo el recurso humano, la base para fortalecer su actividad económica y productiva. La presente investigación buscará exponer una herramienta necesaria para elevar los niveles de eficiencia y eficacia, a través de la evaluación de resultados para la consecución de metas relacionadas en torno al Sistema de Gestión Administrativo para la empresa LEOFIGUER S.A.

Aunque LEOFIGUER S.A., ha mantenido un gran posicionamiento dentro del mercado asegurador a través de la trayectoria de ventas y asesoría al cliente emprendida por sus Directivos y Accionistas; la empresa aún no cuenta con sistemas de administración actuales que permitan medir la rentabilidad del negocio e incrementar su productividad, establecidos bajo parámetros y estándares técnicos adquiridos por un personal profesionalizado y capacitado, capaz de desarrollarse laboralmente bajo un perfil de competencias diseñado en torno de un programa de desarrollo de Talento Humano.

La propuesta del diseño de este sistema administrativo, abarcará los principales procedimientos que integrados y sistematizados permitan reclutar, seleccionar, inducir, y capacitar al personal, con el propósito de dirigir una adecuada administración del Recurso Humano, y con ello la consecución de metas y objetivos organizacionales.

La aplicación y ejecución de este programa de desarrollo de Talento Humano, permitirá explotar las habilidades y destrezas del personal, que motivado y comprometido con la filosofía corporativa de la empresa, dirigirá sus esfuerzos hacia la obtención de resultados puntuales y efectivos.

El propósito de la propuesta, será el de ofrecer al empleado un desarrollo de carrera, que le permitirá acrecentar sus conocimientos técnicos en el ámbito de seguros y crecer a nivel profesional, motivo por el cual se ha diseñado un programa de incentivos que conforme al desarrollo integral del empleado, buscará generar efectos tangibles y efectivos, para beneficio de la empresa.

Esta será una herramienta de gran utilidad para LEOFIGUER S.A., puesto que con la base de un personal adiestrado y capacitado para servir al cliente bajo los más actuales estándares de calidad y atención oportuna, se podrán aplicar a futuro nuevos esquemas de mejoramiento operacional que giren en torno a otras áreas de la empresa y su giro de negocio.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

Companies need to advance in accordance with the latest management techniques, human resources being the basis for strengthening their economic and productive activity. This research seeks to expose a necessary tool to raise levels of efficiency and effectiveness through performance evaluation to achieve related goals on Administrative Management System for the company LEOFIGUER S.A.

Although LEOFIGUER S.A., has maintained a high position within the insurance market through the trajectory of sales and customer advice undertaken by its executives and shareholders, the company still has no current management systems to measure the profitability of business and increase productivity, and standards established under technical parameters acquired by a professionalized and trained personnel capable of Workforce Development under a competency profile designed around a program of development of human talent.

The proposed design of the administrative system, cover the main procedures that enable integrated and systematized recruit, select, lead, and train personnel for the purpose of directing the proper administration of Human Resources, and thereby the achievement of goals and organizational objectives.

The implementation and execution of this program to develop human talent, will exploit the abilities and skills of staff, motivated and committed to the company's corporate philosophy, directed their efforts towards obtaining timely and effective results.

The purpose of the proposal will be to offer the employee career development, enabling you to enhance their expertise in the insurance field and grow professionally, why has designed an incentive program under development comprehensive employee, try to generate tangible and effective impact for the benefit of the company.

This will be a useful tool for LEOFIGUER S.A., since the basis of a trained and qualified personnel to serve the customer under the most current standards of quality and timely care may be applied to future new schemes operational improvement which rotate around other areas of the company and its line of business.

# **CAPÍTULO 1**

## **GENERALIDADES**

### **1.1 La Empresa**

#### **1.1.1 Introducción**

En la actualidad la fuerza de los cambios tecnológicos en el ambiente de los negocios, está llevando al mundo a enfrentar una nueva realidad comercial, obligando a las Compañías a fundar profundos pilares en los cambios organizacionales, que generen entornos competitivos y productivos a nivel interno y externo, para ofertar servicios óptimos y productos de calidad.

Cada día el ser humano, crea nuevas necesidades como respuesta a sus expectativas en estos cambios, permitiendo que las personas no solo busquen elevar los estándares de calidad en el servicio, sino también la forma más segura de hacer producir su dinero, e invertirlo en el lugar más adecuado y confiable, para protegerse y proteger sus bienes, evitando posibles riesgos que puedan afectar la estabilidad económica y familiar; en tal virtud nacen las Compañías Aseguradoras, así como las Agencias Asesoras Productoras de Seguros, quienes persiguen el objetivo de asesorarlo y gestionar sus inconvenientes más conocidos como siniestros, de la manera más conveniente y justa.

En la actualidad, el conjunto de las empresas en los diferentes ámbitos de la economía, requieren de actualizar e incorporar en forma permanente nuevas técnicas, herramientas, instrumentos, principios y demás elementos de la gestión gerencial, que posibiliten ubicarlas en el contexto competitivo que el desarrollo socio- económico del país en general; y en particular del área de Seguros, exige en los momentos actuales; más aún cuando la dinamia y cambio tecnológicos profundizan día a día acciones que generan un potencial caracterizado por la oportunidad en la transmisión y recepción de la información, todo lo cual se deriva en las

perspectivas de que todas las empresas, desarrollen modelos, sistemas, reingenierías, re-estructuras y cambios permanentes y constantes en su funcionamiento y operación, visualizando en todo momento la prestación de un mejor servicio o la entrega de un excelente producto hacia el usuario o cliente que se convierte en el principio, medio y fin de los esfuerzos que realiza toda empresa.

Como un resumen de lo descrito anteriormente, y que consideramos debe ser analizado, en función de toda investigación, a continuación se detalla los principios corporativos y fundamentales de una empresa de seguros que además conforma su filosofía permanente de servicio:

- **Buena fe.-** Es el principio fundamental del seguro, el cual induce a las partes, a actuar en el proceso, con total honestidad y moral, tanto en la interpretación de las condiciones del contrato por parte del asegurador, como la responsabilidad con los compromisos que el asegurado asume.
- **Interés Asegurable.-** Implica que el asegurado deba demostrar una pérdida en el momento de ocurrir un siniestro.
- **Indemnización.-** Este principio establece que el asegurado no puede recibir más de lo que realmente ha perdido en el caso de suscitarse un siniestro, hecho que será comprobado y cuantificado por un inspector o perito conocedor de la materia.
- **Subrogación.-** Se trata de el principio de orden legal, mediante el cual la Compañía Aseguradora posee la facultad otorgada por el asegurado, para actuar en su nombre, contra terceras personas que hayan causado el daño, y obtener un resarcimiento económico de la indemnización satisfecha previamente al asegurado por parte de la Compañía.

### **1.1.2 Antecedentes**

LEOFIGUER S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS cuenta con más de 15 años de ejercicio en el mercado asegurador ecuatoriano, la misma que fue constituida como tal el 15 de abril de 1997, al igual que su inicio de operaciones bajo esta denominación y razón social, sin embargo esta empresa nace como persona natural ya el 15 de marzo de 1995, con el nombre de MAF Asesores Productores de Seguros, para más tarde constituirse como LEOFIGUER S.A., siendo sus principales accionistas profesionales en el ámbito de seguros, quienes cuentan con más de treinta años de experiencia en el mercado asegurador, los cuales además deciden formar esta Sociedad en torno a la gestión y colocación exclusiva de contratos de seguros para una o varias Compañías Aseguradoras legalmente establecidas con anterioridad en el país, incluyendo el asesoramiento personalizado, situación que ha sido uno de los elementos más importantes para su posicionamiento en este mercado tan competitivo.

Los accionistas mayoritarios son el Dr. Marco León Alvear y la Sra. María Adriana Figueroa, siendo la Sra. Figueroa nombrada Gerente General, y por tanto Representante Legal de la Empresa, asumiendo todas las obligaciones judiciales y extrajudiciales, mediante decisión de la Junta General de Accionistas, celebrada el 18 de abril de 1997.

La empresa se inició en este tipo de servicios con un capital suscrito de US\$ 400,00, el cual en la actualidad constituye USD 10.000, el mismo que está dividido en 10.000,00 acciones, que son ordinarias, nominativas, acumulativas e indivisibles, y están pagadas en su cien por ciento de su valor nominal. El Patrimonio asciende a US\$ 136.497,47, lo cual se puede observar en muy pocos asesores de seguros, pues sus accionistas están preocupados por optimizar el patrimonio y de manera especial el de contar con los recursos necesarios para ofrecer servicios de alta calidad.

### **1.1.3 Giro del negocio**

**Broker de Seguros.-** La naturaleza y características de un Broker consiste en la venta y asesoramiento para la adquisición y contratación de un seguro previamente definido y legalmente reconocido, según lo que establece la Ley General de Seguros como “Agencias Asesoras Productoras de Seguros”, que es parte del nombre de todas las empresas dedicadas a esta actividad.

El Bróker de Seguros es una entidad independiente autorizada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, cuyo fin es asesorar al cliente poniendo a su disposición diferentes alternativas y/o modalidades del Seguro, a través de la contratación de pólizas de seguros, en las Compañías de Seguros más prestigiosas, al mejor costo, con un excelente servicio y con el mejor nivel de cobertura, transmitiéndole todos sus conocimientos y experiencia a fin de que el cliente pueda tomar una decisión acertada.

El Bróker de Seguros no sólo es importante porque le va a dar a su cliente un asesoramiento personalizado, profesional y técnico, sino también porque lo va a guiar en caso de eventos, más conocidos como siniestros, en las diferentes modalidades y ramos del Seguro, hasta obtener de las Compañías, la contraprestación del servicio, a través de las respectivas indemnizaciones.

A lo largo de su trayectoria profesional, los ejecutivos de la empresa, han brindado, y proporcionan asesoría técnica en los seguros a distintas Empresas tales como: Tecnistamp C.E.M., Gasespol C.E.M., IMBAUTO S.A., Imprepear Cia. Ltda, Autoplaza Pusuquí, CONESUP, Distrilujos S.A., Multiaccesorios Cia. Ltda, Line Col Card Telecomunicaciones S.A., S.C.C.I Grupo Zap, entre otras, pues actualmente cuenta con más de un mil setecientos clientes.

Así mismo el trabajo sustentado en el servicio que ha ofrecido a sus clientes hasta la fecha, se ha basado en el respaldo de importantes Compañías Aseguradoras como son: Coopseguros S.A., Panamerican Life Ecuador, Seguros Constitución C.A., Alianza S.A., Ecuatoriano Suiza S.A., TOP Seg S.A., BMI del Ecuador Compañía de Seguros de Vida S.A., y Seguros Colonial S.A.

#### 1.1.4 Ubicación de la empresa

**Gráfico/a No. 1 Ubicación geográfica de la empresa**



**GRÁFICO 1:** Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E (Dirección Principal) Quito-Ecuador  
**FUENTE:** Google Earth.

### 1.1.5 Estructura de la Empresa

Uno de los objetivos de la empresa desde su inicio, ha sido el de establecer una organización sencilla y lo más plana posible que permita la identificación de los principales niveles jerárquicos, los niveles de coordinación y comunicación y fundamentalmente los procedimientos ágiles que orienten y guíen al personal de la empresa, a fin de agilizar y viabilizar los diferentes temas que cubre la empresa; en ese sentido a continuación se describe la estructura organizacional y la estructura posicional con la identificación de los cargos o puestos así como las personas que las ocupan, instrumentos que se han ido actualizando hasta la presente fecha:

#### 1.1.5.1. Estructura Organizacional

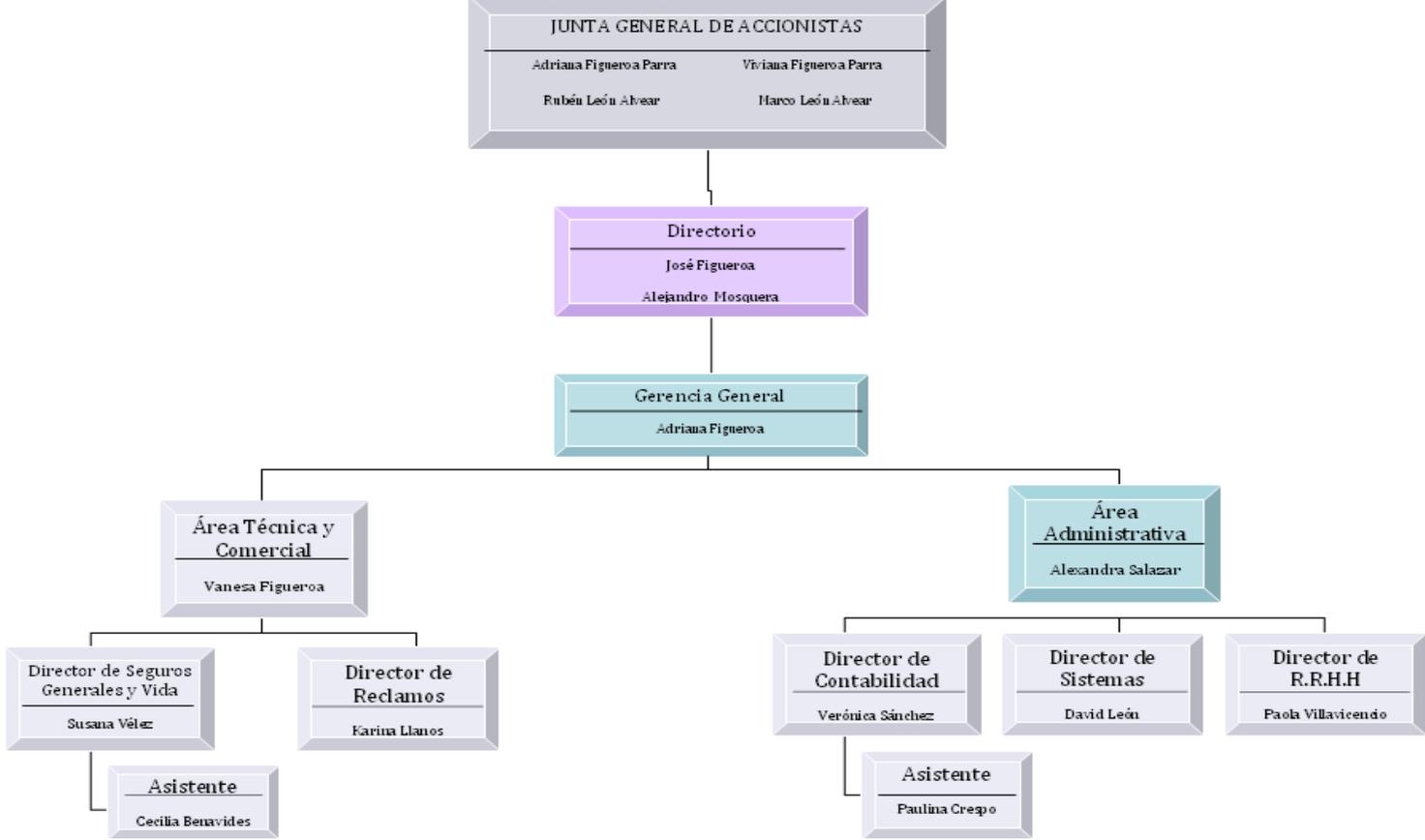
**Gráfico/a No. 2 Estructura Organizacional**



FUENTE: LEOFIGUER S.A.  
ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

1.1.5.2. Estructura Posicional

Gráfico/a No. 3 Estructura Posicional



FUENTE: LEFIGUER S.A.  
ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

## **1.2 Base Legal y Principales Servicios**

### **1.2.1 Ley de Régimen de Seguros**

La principal fuente de regulación y control de los Seguros que las Agencias Productoras de Seguros que pueden ser personas naturales y jurídicas ejercen en nuestro país, se encuentra en potestad de la legislación regulada por la Ley General de Seguros, supervisada por la Superintendencia de Bancos, como principal organismo de control, donde se determinan:

- “Empresas que realicen operaciones de Seguros
- Compañías de Reaseguros
- Intermediarios de Reaseguros
- Peritos de Seguros
- Los asesores productores de seguros”<sup>1</sup>

**Los Asesores Productores de Seguros** precisan conocer y dominar profundos conocimientos sobre cada uno de los ramos de seguros, y adicionalmente disponer de una vasta experiencia, para que con facilidad y muchos aciertos, fluya la asesoría eficaz, eficiente y oportuna, en beneficio del cliente, y a su vez se cumpla el objetivo personal que este persigue, que será el de salvaguardar su vida, la de sus familiares, o del bien y sus bienes, ante la presencia de posibles eventos de riesgos e imprevistos que puedan afectar su estabilidad personal y económica.

### **1.2.2. Reglamento a la Ley de Régimen de Seguros**

“La Ley General de Seguros regula la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas naturales y jurídicas que integran el sistema de seguro privado, las cuales están sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos.

Las empresas que realicen operaciones de seguros se constituirán bajo la modalidad de compañía anónima. Para tal efecto, dos o más personas naturales o jurídicas, que actúen por sus propios derechos o en representación de otras, en calidad de promotores, deberán presentar la solicitud de autorización al Superintendente de Bancos, incluyendo la siguiente información:

- Nombre, domicilio, nacionalidad, número de cédula de identidad o pasaporte, según el caso, o si fuere persona jurídica, número del
- R.U.C., de los promotores o fundadores y calidad en la que comparecen;
- Nombre y domicilio de la compañía;
- Capital autorizado, suscrito y pagado de la compañía, el número de acciones en que está dividido y el nombre de los accionistas, con su respectivo porcentaje de participación; y,
- El seguro en que se propone operar.

A la solicitud se deberá acompañar la siguiente documentación:

- Proyecto de contrato de constitución que debe incluir el estatuto previsto para la compañía;

- Estudio de factibilidad económico-financiero de la compañía por constituirse, el que debe fundamentarse en datos actualizados y pruebas reales; y,
- Antecedentes personales de los promotores y fundadores propuestos, que permitan verificar su responsabilidad, probidad y solvencia.

La junta general de accionistas, formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la entidad y tiene las atribuciones y deberes que señale la ley y el estatuto social. La administración de las entidades del sistema de seguro privado estará a cargo del directorio u otro organismo que determine su estatuto, los cuales ejercerán sus deberes y atribuciones de conformidad con las disposiciones legales y estatutarias”.<sup>1</sup>

### **1.2.3 Modalidades aprobadas**

La Superintendencia de Bancos y Seguros a través de la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado ha puesto a disposición del público en general, los ramos autorizados de las Empresas de Seguros y Compañías de Reaseguros para emitir pólizas de seguros (contrato de seguro) y contratos de reaseguros, respectivamente.

La Superintendencia de Bancos, otorgó a LEOFIGUER S.A. la credencial número 568, documento habilitante para luego de efectuar el cumplimiento con todos los procesos que establece el Organismo de Control, operar en los siguientes ramos y/o modalidades del seguro:

---

<sup>1</sup> SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, Sistema de Seguros Privados, Normativa, Ley General de Seguros Privados- Codificación, Reglamento a la Ley General de Seguros 3 abril 1998.

- Robo y/o asalto
- Incendio
- Terremoto
- Fidelidad Pública
- Fidelidad Privada
- Responsabilidad Civil
- Garantía y Cumplimiento de Contrato
- Garantía en Calidad de Materiales
- Casco de Buques
- Seguro de Desgravamen
- Accidentes Personales
- Vehículos
- Transporte
- Garantía y Seriedad de Oferta
- Garantía y Buen Uso de Anticipo
- Garantía Aduanera
- Equipo Electrónico
- Rotura de Maquinaria
- Seguro de Vida y Asistencia Médica
- Todo riesgo contratistas.

## **1.2.4 Contratos con Aseguradoras**

### **1.2.4.1 Introducción**

Los distintos contratos de agenciamiento, certifican que la Agencia Asesora Productora de Seguros, podrá trabajar con la respectiva Compañía de Seguros bajo términos y políticas establecidas por la misma, en lo que respecta al pago de comisiones, así como derechos y obligaciones de la Agencia hacia la Compañía y viceversa.

Este documento es el único certificado que confiere el legal desempeño y ejecución de los contratos generados por la Agencia, está legalmente notariado, debidamente aprobado, autorizado y canalizado por la Superintendencia de Bancos, como organismo de regulación, veeduría y control.

## 1.2.4.2 Modelo de Contrato

### Gráfico/a No. 4 Modelo de Contrato de Agenciamiento

	<u>CONTRATO DE AGENCIAMIENTO</u>
<b>AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS</b>	
<p>PRIMERA.- COMPARECIENTES: En la ciudad de Quito a los 10 días del mes de Octubre del 2005, la empresa de Seguros COLONIAL COMPANIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A., domiciliada en la ciudad de Quito, representada en este caso por el Señor Pedro Xavier Meño Hidalgo, de nacionalidad ecuatoriana con cédula de identidad No. 170699663-2, en su calidad de Presidente Ejecutivo, a la que en adelante se le llamará la empresa por una parte, y por otra, la Agencia Asesora Productora de Seguros, denominada LEFIGUER S.A., domiciliada en Quito, representada por la Señora María Adriana Figueroa, de nacionalidad ecuatoriana, y con cédula de identidad No. 060135022-6, con credencial No.568, otorgada por la Superintendencia de Bancos, a la que en lo sucesivo se le denominará Agencia, convienen celebrar el presente contrato de agenciamiento de seguros, de acuerdo y con sujeción a las cláusulas, que ambas partes aceptan y convienen respetar;</p>	
<p>SEGUNDA.- OBJETO: La Agencia está facultada para gestionar y obtener para la empresa, valiéndose de su propia organización y sin relación de dependencia laboral frente a la empresa, solicitudes de seguros; siempre que cuente con la credencial y el certificado de autorización concedido por la Superintendencia de Bancos, en los ramos de:</p>	
Fidelidad	
Accidentes Personales	
Vehículos	
Responsabilidad Civil	
Transporte	
Robo	
Incendio y Aliadas	
Lucro Cesante	
BBB	
Agropecuario	
Casco Aéreo	
Casco Buques	
Riesgos Diversos	
Fianzas	
Contratistas	
Rotura de Maquinaria	
Pérdida de beneficios rotura de maquinaria	
Equipo y maquinaria de contratista	
Equipo Electrónico	
<p>TERCERA.- COMISIONES: Las comisiones por la gestión y colocación de pólizas de seguros son de libre contratación de las partes.</p>	
<p>La empresa pagará a la agencia las comisiones sobre primas pagadas según la siguiente escala; siempre que se haya perfeccionado y pagado la prima del contrato de seguro gestionado, tanto originalmente como en los casos de renovación o en su defecto, en las extensiones de vigencia de la póliza.</p>	
<i>Pág. 1</i>	

RAMO DESCRIPCIÓN		% FIJO
IN	Incendio	12,50%
TR	Transporte	17,50%
AG	Agrícola	8,00%
CB	Casco de Buques	x
FD	Fidelidad	15,00%
VH	Vehículos	15,00%
EC	Equip y Maq. Cont.	15,00%
AP	Accidentes Personales	22,00%
GA	Garantía Aduanera	12,00%
RB	Robo y Asalto	15,00%
BBB	Blanket Bond Bank	x
CA	Casco Aéreo	x
CC	Cumplimiento de Contrato	12,00%
RC	Responsabilidad Civil	15,00%
LI	Lucro Cesante Incendio	12,50%
RM	Rotura de Maquinaria	15,00%
TC	Todo riesgo contratista	15,00%
LR	Lucro Cesante Rot. Maq.	15,00%
EE	Equipo Electrónico	15,00%
SO	Seriedad de Oferta	12,00%
BA	Buen Uso de Anticipo	12,00%
RD	Riesgos Diversos	x
SG	Seguro Ganadero	8,00%

La Agencia no percibirá comisión alguna sobre derechos de emisión y demás gastos y retenciones.

La Agencia reembolsará a la empresa la parte proporcional de las comisiones sobre las primas devueltas a los asegurados por las anulaciones o cancelación de las pólizas.

**CUARTA.- PLAZO:** La duración del contrato será de un año prorrogable automáticamente por periodos iguales si no manifiestan lo contrario las partes, con antelación no menor a un mes a la fecha de vencimiento del mismo.

**QUINTA.- NO EXCLUSIVIDAD:** La Agencia, autorizada por este contrato para gestionar y obtener solicitudes de seguros para la empresa dentro de la jurisdicción territorial de la República del Ecuador, no adquiere privilegio o exclusividad; de la manera que la empresa podrá contratar con otras agencias, para que actúen dentro del mismo territorio.

De igual manera la agencia está en libertad de contratar con otra u otras compañías de seguros.

**SEXTA.- RESPONSABILIDAD SOLIDARIA:** En los términos de las Normas para los Asesores Productores de Seguros, Intermediarios de Seguros y Peritos de Seguros, la empresa es solidariamente responsable por los actos ordenados o ejecutados por la agencia siempre que ésta actúe de conformidad con las facultades emanadas de este contrato y las señaladas en los reglamentos.

**SÉPTIMA.- FACULTADES DE LA EMPRESA:** La empresa se reserva el derecho de:

- a) Analizar y examinar los riesgos para los seguros que le fueren ofrecidos por la agencia y aceptarlos o negarlos a su arbitrio.
- b) Examinar en cualquier tiempo todos los libros de comercio y archivos respecto de los negocios originados en este contrato y exigir a ésta, en caso necesario, las rectificaciones o correcciones que crea conveniente; y

**Pág. 2**

**OCTAVA.- TERMINACIÓN DEL CONTRATO:** Además de lo establecido en la cláusula cuarta, la empresa tendrá derecho a dar por terminado el contrato en las formas y por las causas determinadas en el Código Civil, así como por la improductividad de la Agencia, quedando convenido que por tal razón se entenderá el caso en el que transcurrieron un año seguido sin que la Agencia hubiere colocado pólizas en los ramos que opera la empresa.

La distracción por parte de la Agencia de los dineros de propiedad de la empresa será causa suficiente para dar por terminado este convenio, sin perjuicio del derecho de la empresa a ejercer las acciones civiles y penales provenientes de tal acto para que le paguen los daños o perjuicios ocasionados.

En caso de terminarse este contrato, por cualquier causa, la empresa pagará las comisiones devengadas por la agencia, según los términos y condiciones del mismo y que en esa fecha no hayan sido canceladas. Ninguna indemnización será debida por la empresa a la agencia por este concepto.

Las partes se reservan el derecho de dar por terminado el contrato en cualquier momento mediante aviso por escrito con por lo menos diez días de antelación, sin que sea necesario la mención de las causas de desistimiento de la decisión tomada por el contratante que le ponga fin.

El contrato de agenciamiento quedará automáticamente cancelado en el evento de que la Superintendencia de Bancos revoque la credencial a la agencia asesora productora de seguros.

**NOVENA.- ACTOS NO AUTORIZADOS: Prohíbese a la agencia:**

- a) Aceptar riesgos, resolver contratos de seguros, ofrecer descuentos de primas, prorrogar los plazos de pago de primas, modificar los vencimientos de pólizas y, en general, realizar actos de exclusiva potestad de la empresa, prohibición que entiéndase en los términos de que la agencia no tiene calidad de mandataria, procurador o representante de la empresa:
- b) Recibir a su nombre importes de primas u otorgar recibos o cancelaciones por cuenta de la empresa, ni retener o distraer dinero o valores, de propiedad de la empresa, por tanto, la agencia se obliga a entregar inmediatamente a la empresa todos los valores que reciba por concepto de primas; y, en caso de que éstas fueran pagadas mediante instrumentos de crédito a la empresa, salvo que cuente con autorización expresa y escrita de la correspondiente empresa de seguros o compañía de reaseguros.
- c) Aceptar reclamos, negociar, liquidar a nombre de la empresa. Tomar decisiones sobre siniestros. Disponer de mercaderías averiadas. Ordenar reparaciones sin previa autorización de la empresa.

**DÉCIMA.- OBLIGACIONES DE LA AGENCIA**

- a) Asesorar al cliente en forma veraz, suficiente detallada y permanente acerca de las condiciones de contrato.
- b) Mantener bajo estricta reserva toda cotización que fuere entregada por las empresas de seguros, bajo las prevenciones de Ley.
- c) Comunicar a la empresa de seguros cualquier modificación de riesgo que demande a su vez variación de monto de la cobertura, siempre que el asegurado le haya participado aquello.
- d) Responde ante la empresa de seguros por el correcto manejo de los documentos que le han sido confiados.
- e) Cuidar que el contrato de seguros se mantenga vigente y gestionar la oportuna renovación.

### DÉCIMA PRIMERA.- DISPOSICIONES GENERALES

- a) La Empresa suministrará gratuitamente a la agencia los formularios para que ésta proponga a la empresa las solicitudes de seguros respectivas.

**DÉCIMA SEGUNDA.- LEGISLACIÓN:** En el ejercicio de sus actividades, tanto la agencia como la empresa actuarán sujetándose a las estipulaciones de este contrato, así como la Ley General de Seguros, reglamento y normas expedidas por las Superintendencia de Bancos.

**DÉCIMA TERCERA.- JURISDICCIÓN:** Para el evento de conflictos o controversias derivados de la aplicación, interpretación y ejecución del presente contrato, las partes podrán someterlas a decisión de los Tribunales de arbitraje en las Cámaras de Comercio del país.

Las partes se obligan a reconocer sus firmas y rúbricas puestas al pie del presente contrato, ante el Notario Público o ante el Juez de lo Civil.

Los contratantes aceptan el total contenido en las cláusulas precedentes y firman en tres ejemplares del mismo.

**COLONIAL CIA. DE SEGUROS Y  
REASEGUROS S.A.**

**AGENCIA ASESORA PRODUCTORA  
PRODUCTORA DE SEGUROS**



Nota; el presente formulado fue aprobado por la Superintendencia de Bancos con resolución N° SB-INS-99-150 de 5 de abril de 1999.

### NOTARÍA VIGÉSIMO CUARTA DEL CANTÓN QUITO

*De conformidad con las atribuciones conferidas en el Artículo dieciocho de la Ley Notarial, autentico las firmas constantes en el documento que antecede por ser iguales a las que constan en los documentos de identidad que me fueron presentados, del cual se deja copia en el protocolo a mi cargo y que corresponde a PEDRO XAVIER MERLO HIDALGO, con cédula de ciudadanía número 170699663-2 y MARÍA ADRIANA FIGUEROA, con cédula de ciudadanía número 060135022-6 en Quito, a diecinueve de octubre del dos mil cinco.*

  
Dr. Sebastián Valdivieso Cueva  
NOTARIO VIGESIMO CUARTO  
QUITO



Pág. 4

FUENTE: Contrato de Agenciamiento Seguros Colonial.

ELABORADO POR: Vanesa M. Figueroa P.

### 1.2.4.3 Comisiones en el mercado

El cuadro a continuación describe, en promedio, las comisiones que por exigencias del mercado, las Compañías Aseguradoras establecen y que en algunos ramos son negociables, para la liquidación de comisiones hacia las Agencias Asesoras Productoras de Seguros:

**Tabla No. 1 Promedio de comisiones en el mercado**

SIGLAS	RAMOS	PORCENTAJES DE COMISIÓN			PROMEDIO COMISIONES EN EL MERCADO ASEGURADOR
		SEGUROS COLONIAL S.A	COOPSEGUROS DEL ECUADOR S.A.	ASEGURADORA DEL SUR C.A.	
IN	Incendio	12,50%	20,00%	25,00%	19,17%
TR	Transporte	17,50%	15,00%	18,00%	16,83%
AG	Agricola	8,00%	x	x	2,67%
CB	Casco de Buques	x	x	x	0,00%
FD	Fidelidad	15,00%	15,00%	18,00%	16,00%
VH	Vehiculos	15,00%	15,00%	18,00%	16,00%
EC	Equip y Maq. Cont.	15,00%	x	17,00%	10,67%
AP	Accidentes Personales	22,00%	21,00%	23,00%	22,00%
GA	Garantía Aduanera	12,00%	x	12,00%	8,00%
RB	Robo y Asalto	15,00%	15,00%	16,00%	15,33%
BBB	Blanket Bond Bank	x	x	x	0,00%
CA	Casco Aéreo	x	x	x	0,00%
CC	Cumplimiento de Contrato	12,00%	x	15,00%	9,00%
RC	Responsabilidad Civil	15,00%	15,00%	18,00%	16,00%
LI	Lucro Cesante Incendio	12,50%	x	x	4,17%
RM	Rotura de Maquinaria	15,00%	x	17,00%	10,67%
TC	Todo riesgo contratista	15,00%	x	17,00%	10,67%
LR	Lucro Cesante Rot. Maq.	15,00%	x	17,00%	10,67%
EE	Equipo Electrónico	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
SO	Seriedad de Oferta	12,00%	15,00%	15,00%	14,00%
BA	Buen Uso de Anticipo	12,00%	15,00%	15,00%	14,00%
RD	Riesgos Diversos	x	x	x	0,00%
SG	Seguro Ganadero	8,00%	x	x	2,67%

**FUENTE:** Tablas de Comisiones, Contratos de Agenciamiento, Seguros Colonial, Coopseguros S.A., Aseguradora del Sur.

**ELABORADO POR:** Vanessa M. Figueroa P.

### 1.3 Tipos de Seguros

El mercado asegurador ha clasificado en grupos, distintas formas de seguro, basados en modos en que los individuos sientan sus necesidades de protección, para dar respuesta a la amplia gama de posibles riesgos que la vida familiar y económica implica.

**Tabla No. 2 Tipos de Seguros**

<b>TIPOS DE SEGUROS</b>		
<b>Por su Duración</b>		Temporales Anuales Largo Plazo
<b>Naturaleza del Riesgo</b>		Personales Seguro de Vida Accidentes Personales Accidentes de Trabajo Enfermedad Patrimoniales Incendio Robo Transporte Vehículos Agrícolas Responsabilidad Civil
<b>Número de Asegurados</b>		Individual Grupo
<b>Tipo de Asegurados</b>	<b>Personales</b>	De vida Enfermedad Accidentes Personales Daños Materiales De Responsabilidad Civil
	<b>Empresariales</b>	De personas Seguros Patrimoniales Seguros de Navegación Seguros de Transporte Seguros de Responsabilidad Civil Seguro de accidentes de trabajo

ELABORADO POR: Vanessa M. Figueroa P.

En base de la clasificación anterior, los seguros se han diseñado en respuesta al grado de perjuicios y daños que las actividades cotidianas puedan causar en la vida de las personas de manera imprevista

**1.3.1 En Seguros Generales.-** Son los tipos de seguros que amparan la cobertura por perjuicios causados por daños físicos a las personas o a bienes.



**Accidentes Personales.-** La contratación de una póliza de esta índole, ampara aquellos riesgos cubiertos por muerte o lesiones corporales accidentales, incapacidad total y permanente, por efecto de medios externos, violentos y fortuitos; reembolsando al asegurado todos aquellos gastos de hospitalización, médicos, ambulatorios y de sepelio, que se puedan originar como consecuencia directa del daño.



**Incendio.-** Esta póliza se hace efectiva, si los bienes o parte de ellos fueron destruidos o dañados por incendio y/o rayo, dentro de la vigencia de esta póliza, que la Compañía conviene a indemnizar al asegurado sobre el importe de los daños sufridos, hasta una suma que no excederá de la cantidad asignada a cada artículo, ni del total de la suma asegurada, ni del valor del interés asegurable que pertenezca al asegurado, y en ningún caso del valor real que los bienes asegurados tengan en el momento del siniestro.



**Vehículos.-** Este es el tipo de seguro más utilizado en la actualidad, a través del cual, la Compañía Aseguradora se encarga de indemnizar en caso de eventual siniestro al cliente, la suma que corresponda al daño que implique factores como: choque, robo total, volcadura, incendio y/o robo, auto ignición, explosión, terremoto, rotura de vidrios, motín, huelga y conmoción civil, daños maliciosos, paso y caída por puentes y gabarras, fenómenos de la naturaleza, caída de árboles, caída de rocas, impacto de proyectiles, caída de edificios u objetos que caigan de ellos, caída de aeronaves o parte de ellos, deslizamiento de tierras, tránsito por caminos no entregados, gastos médicos para ocupantes y responsabilidad civil.



**Transporte.-** Las condiciones que esta póliza establece se someten a todos aquellos riesgos, daños y/o pérdidas, a los cuales la mercadería o el flete, está expuesta en el curso de la ruta de viaje del objeto asegurado.



**Casco Aéreo.-** Salvaguarda el curso de ruta de la aeronave, respondiendo ante las condiciones especificadas en esta póliza en todo riesgo de pérdida y daño material del objeto asegurado, ya sea en vuelo, durante rodaje, en tierra, o bajo amarras, así como responsabilidad frente a terceros y responsabilidad civil frente a la tripulación.



**Casco Buque.-** Este tipo de seguro contempla, la cobertura sobre daños o pérdidas efectuadas por riesgos de mar y/o ríos o rías y/o canales y/o esteros navegables, puertos, diques secos o flotantes, por los que los barcos o buques de navegación puedan ser víctima, que incluyen pérdida total, pérdida total constructiva y gastos de salvataje de la nave a consecuencia de naufragio, varadura, colisión temporal, incendio, rayo, explosión, arribos forzosos, cambios forzosos y demás accidentes denominados fortuna de mar.



**Robo.-** En este tipo de póliza la Compañía garantiza al cliente, el reembolso de la suma asegurada por efectos de deterioro, destrucción, pérdida, privación y avería a la propiedad privada o locales inmuebles cerrados, así como bienes materiales especificados en una lista al detalle, causado por robo o tentativa de robo, aplicando violencia y amenazas que hagan peligrar en ese preciso instante la vida de las personas testigos del hecho, o que se encuentren bajo responsabilidad de la persona asegurada, con ciertas exclusiones relacionadas a daños causados por fenómenos naturales, e intencionales.



**Rotura de Maquinaria.-** La contratación de este tipo de póliza establece condiciones inherentes a los riesgos y daños causados por situaciones relacionadas con la mecánica de funcionamiento de la maquinaria descrita en las condiciones particulares, en las que se pueden incluir: impericia, descuidos, actos mal intencionados, la acción directa de la energía eléctrica, errores de diseño, defectos de construcción, defectos de mano de obra,

rotura por fuerza centrífuga, explosión física, calentamiento excesivo, cuerpos extraños que se introduzcan, montaje incorrecto; siempre que estos sucedan de forma accidental, e imprevista y que hagan necesaria y precisa una reparación o reposición inmediata.



**Equipo y Maquinaria Contratista.-** Esta póliza está destinada a cubrir sólo el equipo o maquinaria de los contratistas, incluyendo sus equipos auxiliares ya sea estén conectados o no, o hayan sido desmontados con fines de limpieza y mantenimiento, al objeto del seguro, cuyo valor no debe exceder de las suma asegurada.



**Equipo Electrónico.-** La contratación de esta póliza incluye cobertura a equipos e instalaciones, portadores externos de datos además del incremento en el costo de operación, haciendo que la Compañía indemnice al asegurado por concepto de cualquier gasto adicional que él pruebe haber desembolsado al usar un sistema electrónico de procesamiento de datos ajeno y suplente que no esté incluido en la póliza.



**Lucro Cesante.-** Tiene como objeto primordial el de indemnizar al asegurado, la pérdida de utilidades netas o brutas, sufridas a consecuencia de la interrupción del negocio o industria, originadas por daños y la destrucción causada por incendio y/o rayo y/o por otro riesgo asegurado.



**Responsabilidad Civil.-** No es más que el tipo de póliza que ampara y garantiza al asegurado, que la Compañía asuma el pago de toda situación accidental a consecuencia de un riesgo inesperado, que causare daños y perjuicios a terceros, en la cual se viere legalmente obligado a asumir en razón de su responsabilidad civil, abarcando lesiones corporales o enfermedad, incluyendo hasta muerte, así como su responsabilidad por daños a bienes, donde la Compañía pagará por cuenta del asegurado daños y perjuicios concernientes a avería, daño o destrucción de bienes muebles o inmuebles.



**Fidelidad Privada.-** Las obligaciones que garantiza esta póliza son las que se produzcan a favor de la Entidad asegurada, por cláusulas establecidas en la firma de un contrato, que incluye, perjuicios causados por fraude, sustracción y falta de integridad o fidelidad de el (los) empleado (s) designado (s) en la póliza, la cual tendrá una vigencia establecida o hasta tan pronto se descubra el siniestro cometido por el empleado o algún acto de infidelidad o falta de honorabilidad del mismo.



**Fidelidad Pública.-** Las obligaciones que produzcan esta póliza son las que se efectúen a favor de la entidad pública asegurada, por efectos de cualquier acto de desfalco, hurto, robo, estafa, peculado y apropiación indebida, fraude o abuso de confianza contra la propiedad y bienes.

**1.3.2 En Seguros de Fianzas.-** Implica la exigencia de la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública y otras leyes para el sector privado, y demás contratos así como convenios civiles.



**Seriedad de Oferta.-** La emisión de esta póliza se apertura de conformidad con una solicitud firmada por el proponente, y a través del cual, la Compañía garantiza al asegurado, hasta las sumas máximas que estipulan las condiciones particulares, el pago en efectivo que debe recibir del proponente por incumplimiento de las obligaciones derivadas de su participación en la licitación efectuada por el asegurado especificadas en las condiciones del contrato.



**Buen Uso de anticipo.-** El buen uso de anticipo, cubre la devolución de los saldos deudores del anticipo en casos de resolución o terminación del contrato por las causas señaladas en el mismo y de acuerdo con la legislación ecuatoriana. Cualquier modificación al contrato, cuando sea convenida entre el Asegurado y el Contratista, que tenga relación con el anticipo y que no ha sido aceptada por la Compañía no obligará a ésta a responder por la agravación del riesgo.



**Cumplimiento de Contrato.-** Ampara el posible riesgo de incumplimiento de contrato y las obligaciones que contrajere el Contratista a favor de terceros, provenientes de las condiciones en la suscripción del contrato.



**Garantía Aduanera.-** Es el tipo de póliza que incluye la cobertura y condiciones, establecidas por las relaciones entre el garantizado y la compañía, rigiéndose por lo establecido en la Legislación Aduanera actual.

**1.3.3 En Seguros de Vida.-** conforman los tipos de seguros que amparan las pérdidas económicas sufridas de forma indirecta a consecuencia de muerte o enfermedad, por los beneficiarios del seguro, o por el propio asegurado.



**Vida Individual.-** Es un seguro que está íntimamente relacionado con el interés de la persona asegurada, en cuanto se refiere a una modalidad o forma para reducir los problemas económicos derivados de la muerte de una persona y, a la vez, como sistema de ahorro. El

contrato garantiza la suma asegurada para que el asegurado la reciba después de un período de tiempo fijado en la póliza o sus beneficiarios al momento de la muerte del principal.



**Vida en grupo.-** Se prevé el pago de una cantidad de dinero previamente pactada cuando se suscite la muerte de uno de los miembros del grupo, pero sus componentes/ beneficiarios, sólo están asegurados mientras formen parte del mismo.



**Asistencia Médica.-** Este seguro contempla la cobertura en gastos y asesoría, para planes de asistencia médica, en las diferentes áreas, así como asistencia exequial, y otros servicios ofertados por las Compañías Aseguradoras, incluidos dentro de un contrato que genera beneficios para el asegurado.

### 1.3.4 Primas- Seguros Generales

**Tabla No. 3 Primas retenidas devengadas Seguros Generales jun 08-jun09**

VARIABLES		Accidentes personales	Incendio y líneas aliadas	Vehículos	SOAT	Transporte	Responsabilidad civil	Buen uso de anticipo
PRIMA RETENIDA NETA DEVENGADA	MILES DE DOLARES jun 09	13 901,00	7 024,00	52 100,00	11 062,00	14 216,00	2 633,00	6 827,00
	MILES DE DOLARES jun 08	10 442,00	7 178,00	44 648,00	10 904,00	12 728,00	2 553,00	2 838,00
	Variación absoluta	3 459,00	- 154,00	7 452,00	158,00	1 488,00	80,00	3 989,00
	Tasa de crecimiento	33,13	- 2,15	16,69	1,45	11,69	3,13	140,56

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros  
ELABORADO POR: Vanessa M. Figueroa P.

**Tabla No. 4 Siniestralidad Seguros Generales jun08-jun09**

VARIABLES		Accidentes personales	Incendio y líneas aliadas	Vehículos	SOAT	Transporte	Responsabilidad civil	Buen uso de anticipo
SINIESTRALIDAD	jun-09	36,75	23,18	59,18	48,44	51,17	26,85	18,46
	jun-08	38,54	24,35	70,20	4,63	48,59	25,11	9,41

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros  
ELABORADO POR: Vanessa M. Figueroa P.

### 1.3.6 Primas – Seguros Vida

**Tabla No. 5 Primas Retenida Neta  
Devengada Seguros Vida jun08-jun09**

VARIABLES		Vida en grupo
PRIMA RETENIDA NETA DEVENGADA	MILES DE DOLARES jun 09	43 969,00
	MILES DE DOLARES jun 08	36 454,00
	Variación absoluta	7 515,00
	Tasa de crecimiento	20,62

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros

ELABORADO POR: Vanessa M. Figueroa P.

### 1.3.7 Siniestros - Seguros Vida

**Tabla No. 6 Siniestralidad Seguros de Vida  
jun08-jun09**

VARIABLES		Vida en grupo
SINIESTRALIDAD	jun-09	49,10
	jun-08	54,95

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros

ELABORADO POR: Vanessa M. Figueroa P.

## **1.4 Cultura Organizacional**

Consiste en la sumatoria de todos los éxitos, fracasos, ventajas, desventajas, posicionamiento, reconocimiento, capacitación a sus empleados y trabajadores, acciones desarrolladas por la Junta de accionistas y el Gerente, aciertos y desaciertos cometidos durante la prestación de los diferentes servicios de seguros, reclamos, y otros elementos que durante la trayectoria empresarial han servido de base, para que la empresa vaya mejorando su servicio, sobre la recopilación de las lecciones y experiencias vividas durante su ejecución, operación y funcionamiento; y más aún cuando han existido problemas no previsibles que se han presentado con los clientes y con los cuales la empresa como Asesora Productora de Seguros no tenía experiencia, pero que con la colaboración, consulta, y análisis, de casos similares, ha sido posible cumplir satisfactoriamente con el usuario o cliente.

### **1.4.1 Misión**

Ofrecer y entregar a nuestros clientes, servicio de calidad en base de sólidos conocimientos técnicos de nuestro equipo de trabajo en la actividad del seguro privado; brindando protección económica, tanto a sus bienes como a los funcionarios y empleados, a través de las mejores compañías del sector asegurador ecuatoriano.

### **1.4.2 Visión**

Ser líderes como asesores en seguros siendo parte de su empresa, a través de la obtención de las mejores coberturas técnicas en las diferentes modalidades del seguro y con el respaldo profesional en casos

de eventos, manteniendo una relación de alta calidad, que nos conduzca a un éxito empresarial.

**1.4.3 Principios y Valores.-** conforman los principales orientadores de la conducta organizacional, que debe ser difundida en todas las áreas.

**Principios.-** “Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma”.<sup>2</sup>

- **Responsabilidad en el Trabajo, a nivel directivo, ejecutivo y operativo.-** La responsabilidad es un principio, que le permite al individuo por consciencia propia reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos en las labores y desempeño del trabajo.
- **Equidad como base de la toma de decisiones.-** para contribuir con el desarrollo técnico y profesional justo e igualitario de todos los miembros de la organización.
- **Igualdad.-** para efectuar tratos humanos sin discriminación alguna, así como decisiones justas que trasciendan en cada uno de los miembros de la empresa.
- **Crecimiento de mercado, y ampliación de oportunidades de negocio.-** Desarrollando en el personal, habilidades para aplicar nuevas estrategias que permitan ampliar nuevas oportunidades de negocio y expansión en la cuota de participación en el mercado asegurador.
- **Compromiso con los intereses institucionales.-** contando con un personal eficiente y motivado, capaz de llegar a cumplir con los intereses institucionales en un clima favorable y de fidelidad con la empresa.

---

<sup>2</sup> SALAZAR Francis, GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS, Año 2007

- **Eficiencia.-** para generar resultados óptimos en el desarrollo de las operaciones diarias. La eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos"<sup>3</sup>, por lo tanto alcanzar un objetivo optimizando el uso de los recursos.
- **Eficacia.-** es "el cumplimiento de objetivos" <sup>3</sup>, justo cuando el cliente lo requiere.
- **Productividad.-** con la que la empresa usará al máximo la capacidad de insumos existentes, en el menor tiempo posible generando un servicio productivo y de calidad.
- **Oportunidad.-** La empresa busca constantemente la situación, condición o posibilidad de que una oportunidad conveniente de negociación de un contrato de seguro se de; en la búsqueda de generar mayores utilidades.
- **Puntualidad.-** en la recepción y entrega de las pólizas de las cuales nuestros clientes serán beneficiarios, así como del proceso que implica las renovaciones de las mismas.
- **Economía.-** consiste en optimizar y aprovechar los recursos económicos, humanos, tecnológicos y materiales, para beneficio de la empresa en primera instancia, y en segunda instancia de un menor impacto económico hacia el cliente.

**Valores.-** “Descriptorios morales que muestran la responsabilidad ética y social, en el desarrollo de las labores del negocio”.<sup>2</sup>

- **Ética.-** consiste en la práctica de la moral, y obviamente en esta actividad es muy fundamental para el cliente el atenderlo en los

---

<sup>3</sup> <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>

diferentes reclamos con una acrisolada ética que le permita a la empresa tener una imagen aceptable y óptima por parte del usuario.

- **Buena fe.-** como uno de los principales valores que describe la filosofía del funcionamiento del seguro para actuar de manera honrada y sensata ante el asegurado presentándole de forma clara y precisa sus derechos y obligaciones, así como el alcance del compromiso contraído por ambas partes.
- **Comportamiento.-** Las organizaciones dependen del personal para la ejecución de sus actividades, el mismo que en primera instancia persigue objetivos individuales que no siempre están alineados con los que la empresa persigue, generando una variedad de comportamientos e intereses, razón por la cual la empresa busca armonizar y desarrollar sólidamente comportamientos favorables de criterio e ideas que favorezcan esos objetivos.
- **Fidelidad.-** Nuestra empresa considerará siempre los efectos y las relaciones que se den entre cada uno de los miembros que la conforman, conociendo y priorizando sus principales talentos para promover su desarrollo profesional, y a la vez se sientan identificados con los objetivos y filosofía corporativa, y puedan actuar en favor de los resultados que la empresa desea obtener.
- **Responsabilidad.-** para actuar con plena consciencia y ejecutar correctamente un resultado propuesto, bajo sus propias decisiones y consecuencias.
- **Perseverancia.-** la empresa busca que el personal capacitado y motivado, alcance con trabajo y mucho esfuerzo las propuestas y objetivos diseñados en función de la productividad de la empresa.

- **Transparencia.-** para desarrollar limpia y legalmente todos los procesos que involucren el funcionamiento de nuestras operaciones laborales internas y externas así como la gestión administrativa y de comercialización.
- **Respeto.-** para establecer un compromiso de aceptación y comprensión de diferencias de criterios entre los socios, y clientes.

#### **1.4.4 Objetivos**

##### **1.4.4.1 Objetivo general**

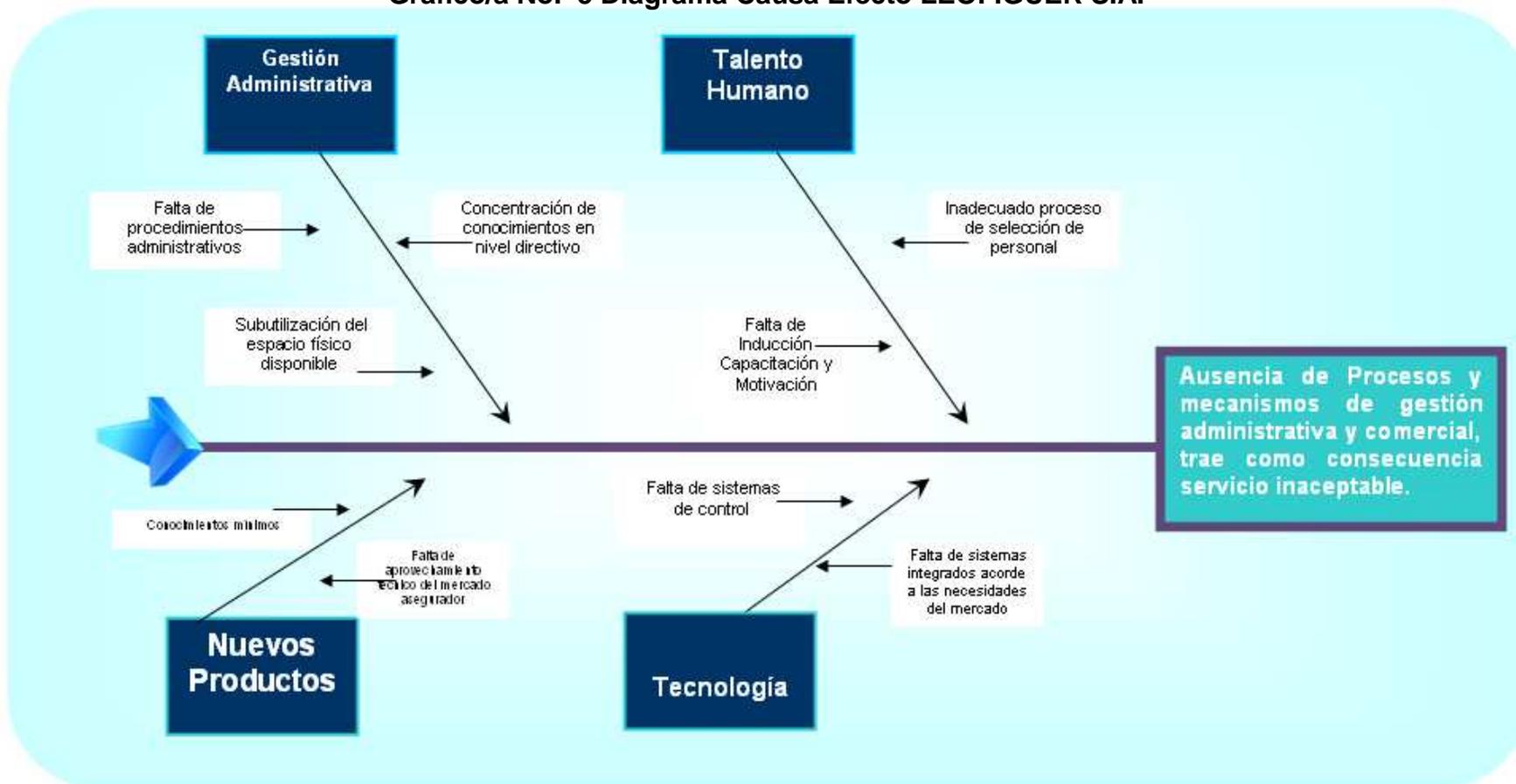
Brindar asesoría en la producción y prestación de servicios en la línea o portafolio de seguros en sus diferentes aplicaciones y ramos de actividad, a las distintas personas naturales y jurídicas, públicas y privadas, en sinergia con las Compañías Aseguradoras legalmente constituidas en el país o asociadas con Compañías extranjeras; para lo cual es necesario e importante formular sistemas administrativos que en forma progresiva durante su implantación co ayuden al fortalecimiento y mejoramiento de la empresa.

#### **1.4.4.2 Objetivos específicos**

- Mantener protegida su vida y sus bienes, contando con las coberturas y beneficios necesarios para su tranquilidad en base de una asesoría eficiente y efectiva.
- Capacitar y profesionalizar el Talento Humano de la empresa, en la difusión y aplicación de conocimientos técnicos de última generación, obteniendo un personal motivado y comprometido, a fin de que puedan alcanzar un adecuado y favorable clima organizacional de trabajo, así como la obtención de los objetivos planteados por la organización.
- Priorizar el aspecto técnico dentro de la organización, para maximizar la capacidad productiva, reducir los costos y maximizar las utilidades, con el propósito de responder ágilmente a los cambios tecnológicos y económicos que el entorno o macroambiente presente a la empresa.

## 1.5 Problemática de la Empresa

Gráfico/a No. 5 Diagrama Causa Efecto LEOFIGUER S.A.



ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

### **1.5.2 Explicación del Diagrama Causa -Efecto LEOFIGUER S.A.**

LEOFIGUER S.A., Agencia Asesora Productora de Seguros, se ha ganado un prestigio muy sólido, frente al mercado asegurador ecuatoriano durante los 15 años de funcionamiento; este criterio es desde el punto de vista técnico en beneficio de los clientes y del sector asegurador, quienes han obtenido resultados favorables en la gestión de esta empresa.

Sin embargo de lo antes expuesto, en la actualidad, requiere mejorar su nivel de ventas y enfrentar nuevos retos de liderazgo; para lo cual no cuenta con el personal técnico y debidamente capacitado, basado en competencias para el mejoramiento de sus resultados y objetivos programados.

Existen varios procesos para la selección de estos recursos que dificultan la obtención de resultados que favorezcan a LEOFIGUER S.A., como tal, por lo que se requiere de un minucioso análisis basado en el área del Talento Humano, y del área Comercial, para que en base de la creación de nuevos productos y la selección de personal con los debidos conocimientos técnicos y/o a través de una capacitación adecuada, lanzar al mercado estrategias que brinden nuevas coberturas a costos bajos y que se desarrollen diferentes clases de servicio al cliente a través de la eficiencia, y eficacia, que ellos requieren en el pago de indemnizaciones.

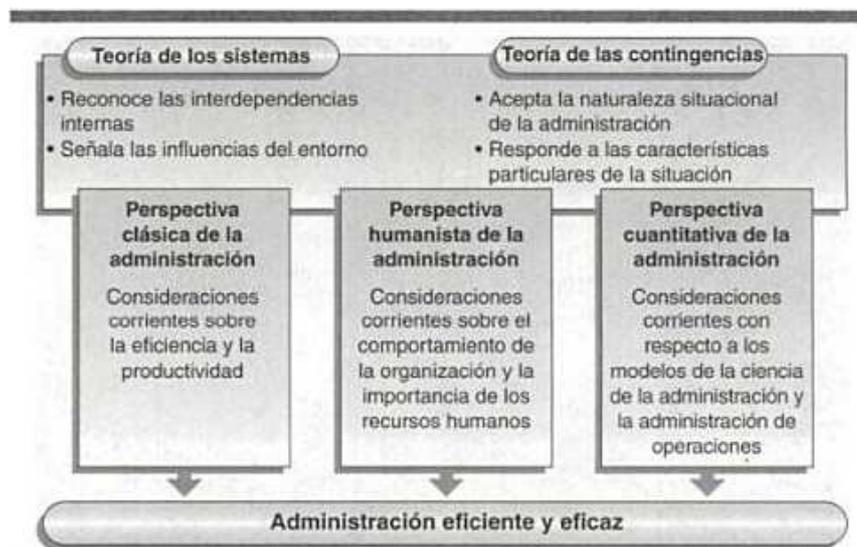
## 1.6 Marco Teórico y Conceptual

### 1.6.1 Marco Teórico

- **Teoría de Sistemas**

“Esta teoría surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden separar sus elementos, ya que la comprensión de un sistema se da sólo cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.”<sup>4</sup>

**Gráfico/a No. 6 Teoría de Sistemas**



ELABORADO POR: DA SILVA, Reinaldo

<sup>4</sup> <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/teoriasistemas.htm>

“El enfoque moderno llamado también integrista, considera la teoría de los sistemas y de las contingencias y procura integrarlos tres enfoques: clásico, humanista, y cuantitativo.”<sup>5</sup>

La TGS (Teoría General de Sistemas) se fundamenta en tres premisas básicas:

- Los sistemas existen dentro de los sistemas.
- Los sistemas son abiertos.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura.”<sup>4</sup>

“La teoría de sistemas penetró rápidamente en la teoría administrativa por dos razones fundamentales:

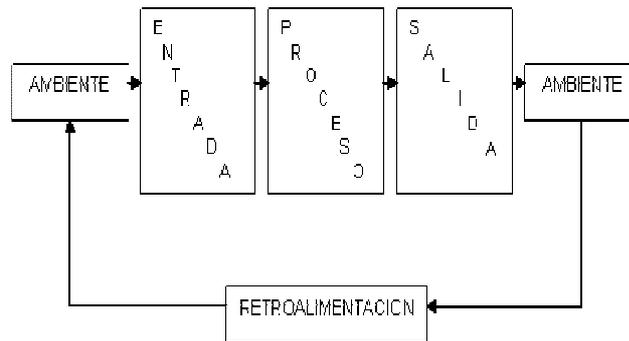
- Debido a la necesidad de sintetizar e integrar más las teorías que la precedieron, llevándose con éxito cuando se aplicaron las ciencias del comportamiento al estudio de la organización.
- La cibernética y la tecnología informática, trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operación de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración.”<sup>4</sup>
- **Elementos sistemáticos.-**

“El sistema se constituye por una serie de parámetros, los cuales son”<sup>4</sup>:

---

<sup>5</sup> DA SILVA, Reinaldo, Editorial Thomson Internacional.

**Gráfico/a No. 7 Elementos sistemáticos**



FUENTE: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/teoriasistemas.htm>

- **Modelos de organización**

“Modelo de Katz y Kahn”:<sup>5</sup>

**Gráfico/a No. 8 Modelo de Katz y Kahn**



ELABORADO POR: DA SILVA, Reinaldo, Editorial Thomson Internacional.

- **Teorías gerenciales de DOUGLAS MC GREGOR**

**“FUNDAMENTOS DE SU TEORIA.-** La teoría de Mc Gregor está basada fundamentalmente en dos concepciones:

**Primera:** En la teoría de los valores y acciones, de Marx Weber, donde el autor afirma que los valores del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento. determina sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar.

**Segunda:** En la tesis de Abraham Maslow, sobre la jerarquía de las motivaciones.

A partir de estas hizo su clasificación de dos tipos de supervisores: El pesimista tradicional o tayloriano con poca confianza en el trabajador, al que coloca en la denominada teoría "X". El otro supervisor es optimista, confía en el trabajador y piensa que el ser humano tiene amor y se autorrealiza en el desempeño de sus tareas, Este tipo de supervisor constituye la teoría "Y".

- **TEORIA "X"**

Mc. Gregor dice que las organizaciones tradicionales parten de tres supuestos o postulados básicos para someter al hombre a la organización y controlar sus conducta:

La gerencia es responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva, es decir, es propietaria del dinero, material, equipo, personas, todo en interés de sus fines económicos.

Respecto a las personas, se debe de seguir un proceso para encaminar

sus esfuerzos, como por ejemplo hacer uso de la motivación, controlar sus acciones y también modificando su conducta para ajustarlas a las necesidades de las organizaciones.

Sin esta intervención activa de la gerencia, las personas serían pasivas e inclusive renuentes con respecto de las necesidades organizativas. Hay que persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas, es decir, sus actividades deben ser dirigidas.

Valores del supervisor

### **La teoría "X" Sostiene que:**

- El hombre medio es indolente por naturaleza.
- Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad.
- Es indiferente a las actividades organizativas.
- Por naturaleza es reacio al cambio.
- Es crédulo, no muy vivo, presa fácil del charlatán y del demagogo.

### **Actitudes derivadas**

Mc. Gregor sostiene que si los supervisores piensan así, es lógico que su comportamiento con los dirigidos o gobernados se rija por estos pensamientos a través de:

- Organizar el trabajo con simples tareas y con tiempos y movimientos que es una filosofía de Taylor.
- Controlar mucho al subordinado, para que cumpla los estándares y metas.
- Reglas sólidas de disciplina.

### **Lo que se espera**

No cabe duda que algunas empresas durante mucho tiempo han obtenido utilidades aplicando la teoría "X", con la cual, los dueños de muchas

empresas se han enriquecido. Sin embargo se limitan en su crecimiento y la solución de sus problemas no son del todo buenas al no considerar todas las experiencias, inteligencia y motivación de su personal. De acuerdo con las actividades de la teoría "X" se obtendrá como máximo la producción planeada por el supervisor, siempre y cuando el subordinado cumpla con su tarea perfectamente y pueda ser previsto y ejecutado.

- **TEORIA "Y"**

Mc. Gregor sostiene que los descubrimientos teóricos modernos sobre la motivación, explica las inexactitudes de la teoría "X" y aquello que esta tiene de válido. Además estas teorías, dan base para nuevos modelos y patrones que en el futuro podrán generar "estilos de mando" bajo valores congruentes en el comportamiento real del hombre, lo que genera un trabajo altamente productivo.

**Supuestos:**

En la sociedad industrial, las organizaciones sólo apoyan a los trabajadores en la cobertura de sus necesidades primarias o básicas, las fisiológicas y de seguridad cuando mucho.

Estas necesidades ya no son motivadoras del comportamiento hacia el trabajo organizacional, porque de acuerdo con Maslow: Una necesidad al ser satisfecha deja de ser motivador de la conducta.

El hombre cuya necesidad se frustra, está enfermo como quien tiene raquitismo y su enfermedad tendrá consecuencia en su conducta. Nos equivocaremos si atribuimos su pasividad resultante, su rechazo a aceptar responsabilidad, a "su naturaleza humana" intrínseca. Estas formas de conductas, son síntomas de enfermedad de privación de sus necesidades sociales egoístas y de Autorrealismo.

### **Valores del supervisor:**

Por las razones expuestas, sostiene Mc Gregor, que es indispensable que se busquen fundamentos para que sostengan la ideología de los supervisores para que tengan actitudes congruentes con las necesidades actuales y con la naturaleza humana. Estos fundamentos pueden resumirse como:

- El ser humano tiene iniciativa y es responsable.
- Desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos.
- Es capaz de auto controlarse y auto dirigirse.
- Actualmente aprovecha una mínima parte de sus capacidades y está limitado por sus sigüientes vigentes.

La teoría "Y" es fundamentalmente un proceso de crear ambientes organizacionales adecuados que permitan dar la oportunidad de que el hombre contribuya con todo su potencial al logro de las metas corporativas.

### **Actitudes derivadas:**

Obviamente la nueva filosofía originará las siguientes actitudes de los supervisores:

- Los supervisores crearán ambientes propicios para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- Fomentarán la toma de decisiones con los subordinados.
- Permitirán que sus colaboradores amplíen permanentemente su autodirección.

## **Resultados esperados:**

Si los supervisores cambian y los subordinados cumplen. es lógico esperar los siguientes resultados:

La calidad de las decisiones en las actuaciones mejorarán por las aportaciones de los subordinados.

Los subordinados ejercerán sus potencialidades intelectuales al perseguir objetivos que consideran valiosos para la organización.

Su satisfacción se incrementará como resultado de su propia contribución. Es decir, se producirá la siguiente secuencia:

PARTICIPACIÓN----> MAYOR PRODUCCIÓN----> SATISFACCIÓN.

- **Dificultades de implantación**

Mc Gregor elaboró un modelo ideal de dirección que no es fácil de poner en práctica debido a la mentalidad del supervisor y del trabajador, ambos, tiene patrones de conducta diferentes entre sí y al mismo tiempo vigentes durante muchas generaciones. Los trabajadores están acostumbrados a que los dirijan, los manipulen, los controlen y repriman en la realización de sus necesidades sociales, del ego y de autorrealización. Después de generaciones sujetas a estas condiciones, no podemos esperar el cambio de la noche a la mañana, sino mediante pasos pequeños.”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup><http://www.sapiens.com/sapiens/comunidades/diremini.nsf/Teorias20gerenciales20de20Douglas20Mc20Gregor/>

## **INDICADORES DE GESTIÓN**

“Si una organización tiene objetivos sociales, ¿Cómo se mide la eficacia de ésta para alcanzar esos fines? En una empresa en la que sus productos son tangibles, el mecanismo de mercado proporciona los medios para medir su éxito para adaptarse a los nuevos objetivos sociales, pero en organizaciones cuyos productos o resultados no son tangibles, como instituciones gubernamentales, el problema de medir la eficacia desde un punto de vista social se complica.”<sup>7</sup>

## **ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**

“En resumen, los objetivos de una organización, que determinan el tipo de bienes o servicios que produce y ofrece al ambiente, presentan dificultades peculiares de evaluación. Si los objetivos poseen un indicador identificable y medible, las reevaluaciones y los reajustes de los objetivos se pueden realizar rápidamente.

Pero si los objetivos son intangibles y los productos son difíciles de medir, resulta complicado para la Sociedad determinar la aceptabilidad de tales productos. Asimismo, las señales que indican si los objetivos son inaceptables, se hacen menos efectivas y tardan en aparecer”<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre2000.pdf>

**Tabla No. 7 Indicadores Críticos de Éxito**

INDICADORES CRÍTICOS DE ÉXITO	
ÁREA DE INTERÉS	TIPOS DE INDICADORES RECOMENDADOS
EVOLUCIÓN FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Flujo de caja</li> <li>-Endeudamiento y vencimientos obligaciones</li> <li>-Absorción costos financieros</li> <li>-Nivel de solvencia</li> <li>-Generación de utilidades y fondos</li> <li>-Retorno de la inversión</li> </ul>
EVOLUCIÓN COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crecimiento en ventas por producto</li> <li>-Ventas / cliente</li> <li>-Ventas / vendedor</li> <li>-Número de nuevos clientes</li> <li>-Número de clientes cancelados</li> <li>-Frecuencia de uso (Nueva compra)</li> <li>-Nivel de satisfacción (Reclamos)</li> <li>-Estándares de servicio (Oportunidad y satisfacción)</li> <li>-% Participación de mercados</li> <li>-% Cumplimiento presupuesto</li> </ul>

INDICADORES CRÍTICOS DE ÉXITO	
ÁREA DE INTERÉS	TIPOS DE INDICADORES RECOMENDADOS
EVOLUCIÓN EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Costo unitario por producto</li> <li>-Crecimiento costos por producto</li> <li>-Producción / horas disponibles</li> <li>-Producción / insumos utilizados</li> <li>-Aseguramiento de calidad</li> <li>-% Capacidad utilizada</li> <li>-% Rechazos o desperdicios</li> </ul>
EVOLUCIÓN PLANES DE DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inversiones realizadas vs. presupuesto</li> <li>-Tiempo consumido vs. presupuesto</li> <li>-Actividades críticas (Avance)</li> <li>-Recursos utilizados vs. presupuesto</li> </ul>
EVOLUCIÓN INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nuevos productos, procesos, tecnologías.</li> <li>-Mejoras realizadas en organización, procedimientos o entrenamientos.</li> <li>-Conocimiento en nuevas tecnologías</li> <li>-Establecimiento de normas internacionales (Normas ISO)</li> <li>-"LA IDEA" del mes</li> </ul>

**ELABORADO POR:** PLANNING S.A., LA ESTRATEGIA DEL CONOCIMIENTO

- **LA LEY DE SEGUROS**

“La Ley General de Seguros regula la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas naturales y jurídicas que integran el sistema de seguro privado, las cuales están sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos.

La actividad aseguradora regulada por este reglamento, es de naturaleza privada; no obstante, ésta tiene el carácter de interés público.”<sup>8</sup>

“El sistema de seguro privado en el Ecuador está integrado por:

- a) Las empresas que realicen operaciones de seguros
- b) Las compañías de reaseguros;
- c) Los intermediarios de reaseguros;
- d) Los peritos de seguros; y,
- e) Los asesores productores de seguros”<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> LEY GENERAL DE SEGUROS, Del ámbito de la Ley, Capítulo I

### 1.6.2 Marco Conceptual

**Accionista:**<sup>9</sup> Titular de una o más acciones. Su titularidad le confiere el derecho de voto y asistencia a Juntas Generales, el de cobro de dividendos y cuota de liquidación, el de información y el de suscripción preferente en caso de emisión de nuevas acciones. En una palabra, el accionista es el que posee acciones y como tal es propietario de una sociedad y por tanto responde con este dinero al devenir de la empresa.

**Administración:**<sup>10</sup> Acción de manejo y aplicación de leyes que ejerce la autoridad para conservación y mejoramiento del sistema, incluyendo la operación y mantenimiento mismo.

**Afianzado:**<sup>8</sup> Personas naturales o jurídicas por cuya cuenta las *Empresas de Seguros*, pueden emitir pólizas que afianzan o garantizan ante otras análogas el cumplimiento de una obligación o conjunto de obligaciones – normalmente constantes en un contrato o similar – contraídas por las primeras.

**Agencias Asesoras Productoras de Seguros:**<sup>15</sup> Asesores Productores de Seguros; personas jurídicas con Organización propia, de intachables antecedentes, debidamente registradas y acreditadas ante y por la Superintendencia de Bancos, cuya única actividad es la de gestionar y obtener *Contratos de Seguros*, para una o varias *Empresas de Seguros* o de *Medicina Prepagada* autorizada a operar en el país.

**Agentes de Seguros:**<sup>15</sup> Asesores Productores de Seguros; personas naturales de intachables antecedentes, debidamente registrados y acreditados ante y por la Superintendencia de Bancos, que a nombre de una o varias *Empresas de Seguros*, no más de una por clase de Seguros, se dedican a gestionar y obtener *Contratos de Seguros*. Su

---

<sup>9</sup> <http://www.bolsamadrid.es/esp/bolsamadrid/cursos/dicc/a.asp>

<sup>10</sup> <http://www.femica.org/diccionario/index2.php?strSearch=a>

actividad – y las responsabilidades derivadas de los actos ordenados por ellos- se rige por las previsiones de los Contratos Mercantiles de Agenciamiento suscritos con las Empresas Aseguradoras.

**Asegurado**<sup>8</sup>: Persona natural o jurídica interesada en la traslación de los Riesgos de ocurrencia de un *Siniestro al Asegurador*.

**Asegurador**<sup>8</sup>: Persona natural o jurídica legalmente autorizada para operar en el Ecuador, que asume los *riesgos* específicos en el *Contrato de Seguro*.

**Beneficiario**<sup>8</sup>: Persona natural o jurídica que ha de percibir, en caso de siniestro, el pago del Seguro. Una sola persona natural o jurídica puede ser, al mismo tiempo, beneficiario, *solicitante y asegurado*.

**Buena fé**<sup>11</sup>: Principio básico y característico de todos los contratos que obliga a las partes a actuar entre sí con la máxima honestidad, no interpretando arbitrariamente el sentido recto de los términos recogidos en su acuerdo, ni limitando o exagerando los efectos que naturalmente se derivarían de modo en que los contratantes hayan expresado su voluntad y contraído sus obligaciones.

**Capital asegurado**<sup>8</sup>: Valoración que hace, previamente, el titular de un contrato de Seguro de los bienes a asegurar; suma máxima que la Aseguradora está obligada a pagar al asegurado en caso de siniestro.

**Coaseguro**<sup>8</sup>: Se da este nombre a la concurrencia de dos o más entidades aseguradoras en la cobertura de un mismo riesgo.

---

<sup>11</sup> CASTELO, Julio, DICCIONARIO MAPFRE DE SEGUROS, EDITORIAL MAPFRE SPAIN 1998

**Competencias**<sup>12</sup>: Conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que forman la base de todos los procesos modernos de recursos humanos.

**Comunicación hacia abajo**<sup>13</sup>: Flujo de información dentro de la organización desde personal de alto nivel hacia los niveles inferiores.

**Comunicación hacia arriba**<sup>18</sup>: Flujo de información que proveen los subordinados, tratando de informar a sus superiores.

**Contrato de Seguro**<sup>8</sup>: Contrato que se perfecciona mediante la denominada póliza, que es un documento privado que debe extenderse redactada en castellano y por duplicado. En dicha póliza deben constar, su pena de nulidad absoluta, los elementos esenciales del Contrato de Seguro: 1) El asegurador; 2) El solicitante; 3) El interés asegurable; 4) El riesgo asegurable; 5) El monto asegurado o el límite de responsabilidad del asegurador, según el caso; 6) La prima o precio del Seguro; y, 7) La obligación del asegurador de efectuar el pago del Seguro en todo o en parte.

**Daño**<sup>8</sup>: Dícese, en materia de seguros de las pérdidas personales o materiales generadas por un siniestro.

**Daño indemnizable**<sup>8</sup>: Dícese, en materia de seguros de los daños que, estando cubiertos por una póliza vigente, son indemnizables por la Aseguradora.

**Daño intencional**<sup>8</sup>: Daño producido a consecuencia de un acto humano, ya sea que tal acto sea o no deliberado y produzca directamente el daño o no. Los daños intencionales no suelen estar cubiertos por las Aseguradoras.

---

<sup>12</sup> [http://www.expansionyempleo.com/2006/01/05/desarrollo\\_de\\_carrera/970500.html](http://www.expansionyempleo.com/2006/01/05/desarrollo_de_carrera/970500.html)

<sup>13</sup> <http://www.piramidedigital.com/Tips/gerencia/diccionariogerencial.htm>

**Deducible**<sup>8</sup>: Proporción del Valor del objeto asegurado, o de la suma asegurada, cuyo nivel debe superarse para tener derecho a la indemnización.

**Eficacia**<sup>14</sup>: Capacidad de lograr un efecto deseado o esperado.

**Eficiencia**<sup>14</sup>: Capacidad de lograr un efecto deseado o esperado empleando el mínimo de recursos posibles.

**Empresa**<sup>15</sup>: La empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

**Empresas de Seguros**<sup>15</sup>: Compañías anónimas constituidas en el territorio nacional y sucursales de Empresas Extranjeras legalmente establecidas en el país con el objeto de asumir directa o indirectamente o aceptar y ceder riesgos en base a primas, aunque pueden desarrollar otras actividades afines, previa autorización de la Superintendencia de Bancos, excepto las que tengan relación con los Asesores Productores de Seguros, Intermediarios de Reaseguros y Peritos de Seguros. Las empresas de seguros pueden ser de dos clases: a) *Empresas de Seguros Generales*; b) *Empresas de Seguros de Vida*. Adicionalmente a estas dos clases de empresas de Seguros existen aquellas que, a la fecha de promulgación de la Ley General de Seguros (Ley N°74) operaban en ambas ramas de Seguros y que, facultadas por la Ley en referencia, pueden continuar trabajando de esa forma.

---

<sup>14</sup> <http://www.geocities.com/elcomercial/diccionario/e.htm>

<sup>15</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

**Exclusión de Riesgo**<sup>11</sup>: Cláusula cuya consignación en la póliza es decisión de la Aseguradora, en el sentido de establecer que el Seguro no cubrirá los *daños* a consecuencia de determinados *riesgos*.

**Gerencia**<sup>16</sup>: Es el proceso de planeación, organización, actuación y control de las operaciones de la organización, que permiten mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales, alcanzar sus objetivos de una manera efectiva y eficiente.

**Indemnización**<sup>11</sup>: Compensación o resarcimiento económico por el menoscabo producido al perjudicado que se realiza por el causante del daño o por quien deba corresponder en su lugar.

**Infraseguro**<sup>11</sup>: Situación que se origina cuando el valor que el asegurado o contratante atribuye al objeto garantizado en una póliza es inferior al que realmente tiene.

**Interés Asegurable**<sup>11</sup>: Requisito que debe concurrir en quien desee la cobertura de determinado riesgo, reflejado en su deseo sincero de que el siniestro no se produzca, ya que a consecuencia de él se originaría un perjuicio para su patrimonio. Este principio se entenderá más fácilmente si se tiene en cuenta que lo que se asegura, es decir el objeto del contrato, no es la cosa amenazada por un peligro fortuito, sino el interés del asegurado en que el daño no se produzca.

**Liderazgo**<sup>16</sup>: El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el

---

<sup>16</sup> CHIAVENATO Adalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición McGraw, Hill Interamericana, 2004.

ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional.

**Liquidación**<sup>11</sup>: Procedimiento mediante el cual una Empresa de Seguros deja de operar en los negocios de su giro cumpliendo previamente las disposiciones legales establecidas para el efecto y particularmente, cumpliendo sus obligaciones pendientes o pagos conforme al orden de preferencia establecido en la Ley General de Seguros.

**Modalidad de Seguro**<sup>11</sup>: Cobertura específica dentro de un ramo seguro. Por ejemplo, la cobertura de responsabilidad civil es una modalidad de ramo de automóviles.

**Objeto (del seguro)**<sup>11</sup>: En sentido amplio, el objeto del seguro es la compensación del perjuicio económico experimentado por un patrimonio a consecuencia de un siniestro.

**Organigrama**<sup>17</sup>: Jack Fleitman define el organigrama como la "representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría."

**Organización**<sup>15</sup>: Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

**Planificación**<sup>20</sup>: El proceso de planeación sigue un conjunto de pasos que se establecen inicialmente, y quienes realizan la planificación hacen

---

<sup>17</sup> FLEITMAN Jack, *Negocios Exitosos*, Mc Graw Hill, 2000, Pág. 246.

uso de las diferentes expresiones y herramientas con que cuenta la planeación. La planificación ejecuta los planes desde su concepción, y si es el caso se encarga de la operación en los diferentes niveles y amplitudes de la planeación.

**Planificación Estratégica<sup>20</sup>:** La estrategia analítica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia Empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing.

**Perito<sup>11</sup>:** Persona con especiales conocimientos teóricos o prácticos sobre una materia, que dictamina en relación con ésta los puntos concretos que se someten a su criterio. En el ramo de seguros usualmente intervienen para informar sobre las causas productoras de los siniestros y la valoración de daños ocasionados.

**Peritación<sup>11</sup>:** Análisis, estudio, o trabajo del perito. Documento en que el perito emite su dictamen.

**Políticas<sup>18</sup>:** Líneas de base que asisten a los miembros de la organización en la toma de decisiones y en su comportamiento para alcanzar los objetivos de la organización eficientemente.

**Póliza<sup>11</sup>:** Documento privado elaborado por los aseguradores conforme a las previsiones de ley, que debe extenderse por duplicado y redactado en castellano, mediante el cual se perfecciona y prueba el contrato de seguro. Puede ser de dos clases: a) nominativa, cuya sesión solo surte efecto previa aceptación del asegurador; y b) a la orden. Los modelos de

pólizas no requieren autorización de la Superintendencia de Bancos, sin embargo, deben remitirse copias de ellas a esa Institución, por lo menos quince días antes de su utilización y aplicación.

**Prima**<sup>11</sup>: Es el pago que debe efectuar el contratante o asegurado a la aseguradora en pago de la cobertura que ésta le otorga. Teóricamente se define como el costo de la probabilidad media de que ocurran siniestros de un tipo determinado. Su magnitud, se dice, debe ser proporcional a la validez temporal del seguro, a la probabilidad matemática de la ocurrencia del siniestro a cubrirse, al perjuicio o costo derivado del siniestro y al capital asegurado. Estructuralmente la prima se compone de: prima de riesgo; recargo para gastos de adquisición, recargo para gastos de administración, y recargo de utilidades.

**Producción**<sup>11</sup>: Sinónimo de actividad comercial. En sentido figurado, se da este nombre también al volumen de pólizas o primas conseguidas por el personal dedicado a la función comercial.

**Productividad**<sup>18</sup>: Relaciona la cantidad de bienes y servicios producidos con la cantidad de recursos utilizados.

**Reaseguro**<sup>11</sup>: Instrumento técnico del que se vale una entidad aseguradora para conseguir la compensación estadística que necesita, igualando u homogeneizando los riesgos que componen su cartera de bienes asegurados mediante la cesión de parte de ellos a otras entidades.

**Riesgos**<sup>11</sup>: Suceso incierto que no depende exclusivamente de la voluntad del *solicitante, asegurado o beneficiario*, ni de la del *asegurador* y cuyo acaecimiento hace exigible la obligación del asegurador.

---

<sup>18</sup> <http://www.apuntesgestion.com/2007/11/15/definicion-productividad/>

**Riesgos no asegurables**<sup>11</sup>: Todos los riesgos a que se someten los objetos de seguro pero que, dada la naturaleza no son aceptables por los aseguradores como riesgos cubiertos. Pertenecen a este grupo los riesgos derivados del *vicio propio* y de la interferencia humana.

**Seguro**<sup>11</sup>: Algunos autores destacan el principio de solidaridad humana al considerar como tal la Institución que garantiza un sustitutivo al afectado por un riesgo, mediante el reparto del daño entre un elevado número de personas amenazadas por el mismo peligro; mientras que otros señalan como el principio de contraprestación, al decir que el seguro es una operación en virtud de la cual, una parte (el asegurado), de una prestación que habrá de satisfacerle la otra parte (el asegurador), en caso de que se produzca un siniestro.

**Sinergia**<sup>19</sup>: La sinergia es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos.

**Siniestros**<sup>11</sup>: Ocurrencia, presumida por caso fortuito, del riesgo asegurado, cuya prueba es incumbencia del *asegurado*.

**Sistema**<sup>18</sup>: Una coordinada colección de partes interrelacionadas para alcanzar un determinado propósito u objetivo.

**Sistema de seguro privado**<sup>8</sup>: Categoría; concepto previsto –aunque no precisado- en la Ley General de Seguros bajo el cual se integran los elementos que lo conforman: a) *Empresas de seguros*; b) *Compañías de Reaseguros*; c) *Intermediarios de Seguros*; d) *Peritos de Seguros*; y, e) *Asesores productores de Seguros*.

---

<sup>19</sup> <http://www.alegsa.com.ar/Dic/sinergia.php>

**Suma asegurada**<sup>11</sup>: Sinónimo de capital asegurado.

**Superintendencia**<sup>20</sup>: La Superintendencia, en general, es un organismo que tiene la administración o vigilancia superior de un área económica o social; del mismo modo se denomina al ejercicio de funciones de ésta índole. Habitualmente su máxima autoridad se conoce como Superintendente.

**Superintendencia de Bancos**<sup>8</sup>: Entidad pública; persona jurídica de derecho público. Organismo técnico y autónomo, dirigido por el Superintendente de Bancos que tiene a su cargo la vigilancia y control de las Instituciones del Sistema Financiero Público y Privado, así como de las Compañías de Seguros y Reaseguros.

**Superintendente de Bancos**<sup>8</sup>: Máximo personero y titular de la Superintendencia de Bancos.

**Supraseguro**<sup>11</sup>: Situación que se origina cuando el valor que el asegurado o contratante atribuye al objeto garantizado en una póliza es superior al que realmente tiene.

**Valor asegurable**<sup>11</sup>: Dícese del valor de las cosas susceptible de asegurarse y por el cual habrá de indemnizar la Aseguradora.

---

<sup>20</sup> <http://diccionario.sensagent.com/superintendencia/es-es/>

## **CAPÍTULO 2**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL LEFIGUER S.A.**

#### **2.1 Análisis Situación Externa**

##### **2.1.1 Macro ambiente**

El Macro ambiente de la empresa, debe considerar los elementos o variables que en forma exógena afectan directa o indirectamente el comportamiento y funcionamiento de una empresa en general, y en el caso concreto del presente estudio no es posible soslayar a estas variables que sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control; y en la mayoría de los casos no se les ha dado la importancia correspondiente, incidiendo en el futuro de su operación; este se encuentra integrado por aquellas fuerzas impulsoras u obstaculizantes que actualmente se las puede identificar como las oportunidades que la empresa debe aprovechar en el momento o aquellas limitaciones que se denominan amenazas para la empresa.

En este sentido, y en el contexto del Estado se pueden identificar algunos factores o variables que se detallan a continuación:

##### **2.1.1.1 Factor Económico**

El factor económico analiza las variables que tienen incidencia con la empresa; es preciso medir los cambios que se producen en los niveles de ingresos en relación con los gastos, que los clientes asumen, así como la influencia en el mercado asegurador de ciertos indicadores macro y micro económicos. Estas variables analizan y determinan no sólo la situación económica del país, sino como ellas afectan en la mayoría de los casos, positivamente como aporte, y sustento para el funcionamiento de la empresa; y en otros casos negativamente como barreras y limitaciones que en la mayoría de los casos son de carácter no previsible.

La naturaleza y características de las competencias de LEOFIGUER S.A., se encuentran determinadas y en algunos casos afectadas, en función de su trayectoria, por la influencia de las siguientes variables económicas:

- **Inflación**

“Generalmente se entiende por inflación el "incremento en el nivel general de precios" o sea que la mayoría de los precios de los bienes y servicios disponibles en la economía empiezan a crecer en forma simultánea. La inflación implica por ende una pérdida en el poder de adquisición con una misma cantidad de dinero, es decir, las personas cada vez podrían comprar menos con sus ingresos, ya que en períodos de inflación los precios de los bienes y servicios crecen a una tasa superior a la de los salarios.”<sup>21</sup>

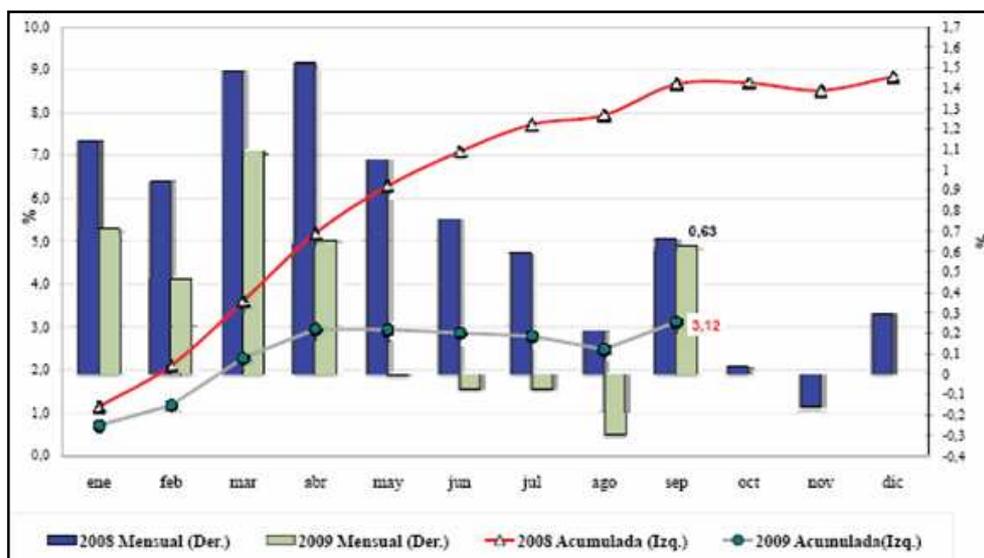
“En el Ecuador la inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.”<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/inflacionconcepto/>

<sup>22</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

**Gráfico/a No. 9 Evolución Tasas de Inflación acumulada y mensual sept 09**



Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

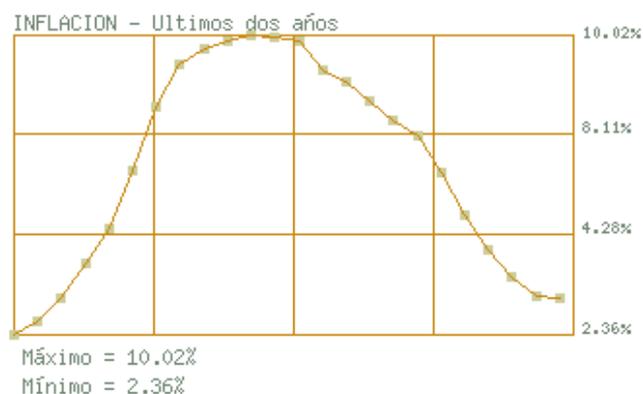
El gráfico muestra la evolución de las tasas de inflación acumulada y mensual que el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos presenta al mes de septiembre.

**Tabla No. 8 Inflación septiembre 09**

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Abril-30-2009	6.52 %
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %
Enero-31-2009	8.36 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	9.13 %
Octubre-31-2008	9.85 %
Septiembre-30-2008	9.97 %
Agosto-31-2008	10.02 %
Julio-31-2008	9.87 %
Junio-30-2008	9.69 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %

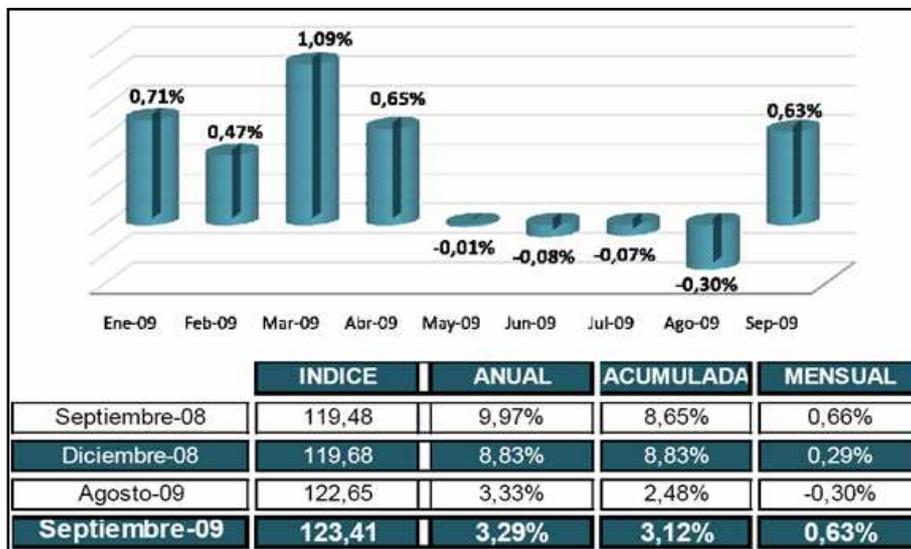
FUENTE: www.bce.fin.ec  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

**Gráfico/a No. 10 Tasa de Inflación Enero 08-Septiembre 09**



FUENTE: www.bce.fin.ec  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

**Gráfico/a No. 11 Evolución de las tasas de Inflación septiembre 09**



FUENTE: [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)  
 Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### OPORTUNIDADES

Los efectos positivos y eventualmente negativos, que se producen con el resultado de tasas de interés estables y controladas, en realidad no implican mayor perjuicio, para el giro de la empresa; puesto que en tal caso, nuestros insumos de capital productivo generarían un valioso aporte para lograr ofertar un servicio de calidad y precios accesibles para el cliente, diseñados en función del lanzamiento de nuevos productos en las distintas áreas del seguro, consiguiendo por medio de ello su lealtad y fidelidad.

Las tasas de inflación con tendencia a la baja, permiten que el poder de compra se mantenga fuerte y estable, lo que beneficiaría a la empresa en el aumento de la liquidación de comisiones; y además al no existir una espiral o proceso inflacionario alto en el país, los clientes y usuarios

disponen de recursos financieros liberados de sus gastos permanentes, cuyos recursos pueden destinar a sus seguros, sean de vida, asistencia médica o de bienes, dependiendo de la naturaleza de esta persona natural o jurídica.

## **AMENAZAS**

Cuando existe una inflación que afecta al consumidor o al cliente, que generalmente incide en la disminución de la disponibilidad de recursos financieros y de su poder adquisitivo, se entiende que el dinero se ve afectado como principal acumulador de valor, perjudicando el nivel de compra de los ingresos especialmente fijos que poseen las personas, las elevadas tasas generan un desequilibrio económico nacional, causando a nivel organizacional costos administrativos e ineficiencias, elevando el grado de riesgo de las inversiones a largo plazo; y consecuentemente evitando o difiriendo la adquisición de seguros en sus diferentes tipos.

- **PIB**

“El producto interno bruto, producto interior bruto (PIB) o producto bruto interno (PBI), es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período (normalmente es un trimestre o un año). El PIB es una magnitud de flujo, pues contabiliza sólo los bienes y servicios producidos durante la etapa de estudio. Además el PIB no contabiliza los bienes o servicios que son fruto del trabajo informal (trabajo doméstico, intercambios de servicios entre otros).”

**Tabla No. 9 PIB  
Enero 09**

FECHA	VALOR
Enero-01-2009	3.15 %
Enero-01-2008	5.32 %
Enero-01-2007	2.49 %
Enero-01-2006	3.89 %
Enero-01-2005	6.00 %
Enero-01-2004	8.00 %
Enero-01-2003	3.58 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2000	2.80 %
Enero-01-1999	-6.30 %
Enero-01-1998	2.12 %
Enero-01-1997	4.05 %
Enero-01-1996	2.40 %
Enero-01-1995	1.75 %
Enero-01-1994	4.70 %
Enero-01-1993	2.00 %
Enero-01-1992	3.60 %
Enero-01-1991	5.00 %
Enero-01-1990	3.00 %

FUENTE: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

**Gráfico/a No. 12 Variación del PIB  
Enero 08-Enero 09**



FUENTE: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### OPORTUNIDADES

El crecimiento y la tendencia de mantenerse fijo el Producto Interno Bruto, posibilita una mayor inversión y gastos de capital en bienes y servicios, en ese sentido a medida que aumenta el riesgo tanto en las personas jurídicas como en las personas naturales, se incrementa la oportunidad de ofrecer la venta y adquisición de seguros en sus diferentes ramos, y como consecuencia de la necesidad de protección se abre el mercado y crecen las expectativas de colocación de este tipo de servicios, creando un mejoramiento a la producción corriente de bienes y servicios.

### AMENAZAS

El exceso de riesgo y el encarecimiento de los demás bienes en cuanto se refiere a la canasta familiar por efectos del crecimiento de los precios que da como resultado una inflación permanente en el país, exige la

colocación y necesidad del seguro, a pesar de que con el crecimiento de los riesgos se vuelva difícil vender esta clase de servicios por la falta de recursos económicos, generándose una disminución en la producción corriente de bienes y servicios.

- **Tasa de interés Activa**

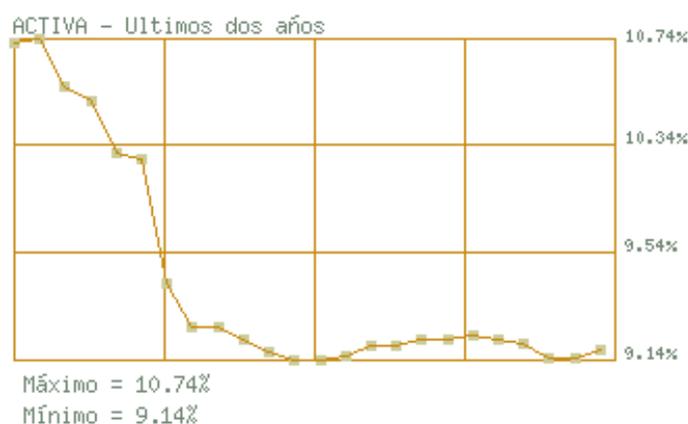
“Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca privada.”

**Tabla No. 10 Tasa Activa**

FECHA	VALOR
Octubre-31-2009	9.19 %
Septiembre-30-2009	9.15 %
Agosto-31-2009	9.15 %
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Noviembre-30-2008	9.18 %
Octubre-31-2008	9.24 %
Septiembre-30-2008	9.31 %
Agosto-06-2008	9.31 %
Julio-16-2008	9.52 %
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %

FUENTE: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

**Gráfico/a No. 13 Evolución de las Tasas de Interés Activa Enero 08- Octubre 09**



FUENTE: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

## CONNOTACIÓN GERENCIAL:

### OPORTUNIDADES

Se posibilita el acceso a un crédito desde el punto de vista de un Broker de Seguros, pues los costos no son altos en relación de la producción que puede tener.

### AMENAZAS

Nuestras metas como empresa, incluyen el análisis que el factor tecnológico implica, lo que en tal efecto produciría que el incremento disparado de las tasas de interés, limitará el acceso a un crédito, a razón de nuestra posible inversión en estructuras, software, equipamiento, principales generadores de imagen corporativa y otras.

- **Tasa de interés pasiva**

“Es el porcentaje que paga una Institución Bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.”<sup>23</sup>

**Tabla No. 11 Tasa Pasiva**

FECHA	VALOR
Octubre-31-2009	5.44 %
Septiembre-30-2009	5.57 %
Agosto-31-2009	5.56 %
Julio-31-2009	5.59 %
Junio-30-2009	5.63 %
Mayo-31-2009	5.42 %
Abril-30-2009	5.35 %
Marzo-31-2009	5.31 %
Febrero-28-2009	5.19 %
Enero-31-2009	5.10 %
Diciembre-31-2008	5.09 %
Noviembre-30-2008	5.14 %
Octubre-31-2008	5.08 %
Septiembre-30-2008	5.29 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Julio-16-2008	5.36 %
Mayo-05-2008	5.86 %
Abril-03-2008	5.96 %
Marzo-19-2008	5.96 %
Febrero-06-2008	5.97 %
Enero-02-2008	5.91 %
Diciembre-10-2007	5.64 %
Noviembre-30-2007	5.79 %

FUENTE: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

**Gráfico/a No. 14 Evolución de las tasas de Interés Pasiva Enero 08- Octubre 09**



FUENTE: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

### **OPORTUNIDADES**

Las tasas de interés pasivas, incrementan el monto de posibles inversiones, así como el grado de seguridad que el efectivo cobra en el depósito de las Instituciones Financieras.

### **AMENAZAS**

Puede darse casos extremos por los que nuestro país ya se ha visto sometido en otras épocas, y que generan inseguridad en los depositantes por procesos de inestabilidad y feriados bancarios, provocando efectos de incertidumbre en las inversiones que la empresa realiza, sobre todo en el largo plazo, por lo que sería más factible para la empresa invertir en otro tipo de operaciones.

- **Población económicamente activa**

“La PEA, está conformada por las personas de 10 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia, o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados), o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desocupados).<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

Es un término acuñado por la ciencia económica para describir, dentro de cierto universo de población delimitado, de personas que son capaces de trabajar y trabajan. Se refiere a la fracción perteneciente a la Población activa (también llamada Población en edad económicamente activa o (PEEA), que actualmente tiene trabajo.”<sup>23</sup>

**Tabla No. 12 Tasa de ocupados plenos a sept 09**

*TASA DE OCUPADOS PLENOS*

	2007 (Junio)	2007 (Septiembre)	2007 (Diciembre)	2008 (Marzo)	2008 (Junio)	2008 (Septiembre)	2008 (Diciembre)	2009 (Marzo)	2009 (Junio)	2009 (Septiembre)
NACIONAL URBANO	38,3%	40,2%	42,6%	38,8%	42,6%	41,1%	43,6%	38,8%	38,4%	37,1%
QUITO	46,1%	48,6%	56,3%	53,2%	55,3%	52,6%	51,7%	45,8%	47,2%	43,1%
GUAYAQUIL	41,4%	43,1%	43,0%	40,4%	43,3%	40,8%	44,8%	34,8%	37,7%	36,2%
CUENCA	43,7%	48,6%	53,3%	48,4%	58,6%	56,2%	60,5%	62,5%	52,4%	53,1%
MACHALA	30,5%	38,4%	37,7%	39,5%	40,6%	38,1%	43,7%	33,7%	35,3%	32,7%
AMBATO	44,3%	43,6%	42,0%	35,8%	41,8%	42,2%	46,6%	36,4%	45,6%	44,1%

FUENTE: [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

## CONNOTACIÓN GERENCIAL:

### OPORTUNIDADES

En función de la definición señalada anteriormente, a medida que la población económicamente activa crece, los efectos positivos para nuestro giro de negocio, se reflejan en el crecimiento de nuevas oportunidades de venta. Si existen mayores ingresos en la población, se genera mejor estabilidad económica en la vida de los individuos, por ende mayor inversión en la compra de activos, que por consecuencia necesitan ser asegurados.

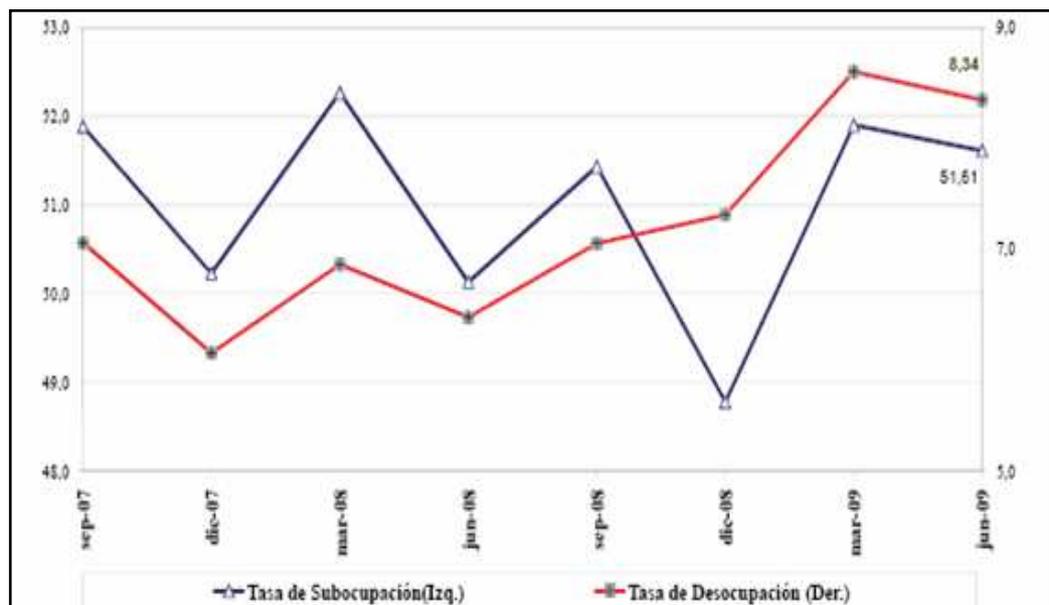
## AMENAZAS

La proporción de la población económicamente activa, que se puede ver afectada por el decremento en los sueldos y salarios, conlleva a una amenaza para la empresa, pues ello limita el acceso a la canasta de productos básicos, dejando aún más apartado el acceso a un seguro, pues no es considerado una necesidad prioritaria.

- **Desempleo**

“La tasa de desempleo es el porcentaje de la mano de obra que no está empleada y que buscan actualmente una ocupación, como proporción de la fuerza de trabajo total.”<sup>2</sup>

**Gráfico/a No. 15 Tasa de desocupación y subocupación**



FUENTE: [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

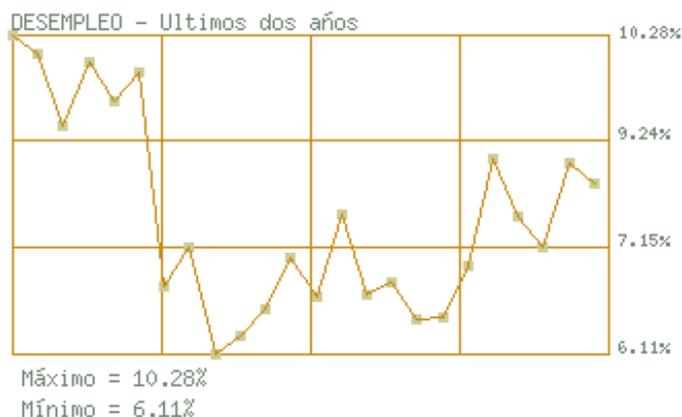
Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**Tabla No. 13  
Desempleo**

FECHA	VALOR
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.50 %
Noviembre-30-2008	7.91 %
Octubre-31-2008	8.66 %
Septiembre-30-2008	7.27 %
Agosto-31-2008	6.60 %
Julio-31-2008	6.56 %
Junio-30-2008	7.06 %
Mayo-31-2008	6.90 %
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %
Abril-30-2007	10.03 %
Marzo-31-2007	10.28 %

FUENTE: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

**Gráfico/a No. 16 Tasa de desempleo enero 08-jun09**



FUENTE: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

## CONNOTACIÓN GERENCIAL:

### OPORTUNIDADES

El desempleo genera inseguridad social, lo que visto desde el punto de vista de negocio constituye una oportunidad puesto que se generan riesgos con los cuales la sociedad no puede enfrentar, y por los cuales tratan de buscar un respaldo que ofrezca las garantías económicas necesarias para resguardar la seguridad de sus bienes, de si mismo y de sus familiares o terceros.

## **AMENAZAS**

Al crecer la inseguridad, crece la oportunidad para acaparar el mercado de seguros, pero este crecimiento resulta dañino e inseguro por el alto riesgo delictivo que se genera para la Sociedad, y como consecuencia al elevarse los riesgos, suben las tasas de los Reaseguradores que marcan el impacto directo hacia las Compañías de Seguros las cuales por los altos costos con los que se maneja, reducen sus ventas debido a la falta de capacidad económica de los individuos.

- **Impuestos y contribuciones**

Conforman todas aquellas contribuciones económicas, y que establecidas por ley, LEOFIGUER S.A. se encuentra en la obligación de pagar al Estado mediante una declaración periódica según los plazos establecidos en la respectiva Ley de Régimen Tributario Interno y otras que afectan a la empresa.

### **Impuesto a la renta**

“Es el tipo de impuesto que grava la renta o ingresos de las personas, empresas, u otras entidades legales, sobre una inversión o rentabilidad del capital, siempre y cuando provengan de una fuente susceptible de generar ingresos periódicos y estables. Deben pagar las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, ecuatorianas o extranjeras, residentes o no en el país, que hayan percibido rentas gravadas en el Ecuador, como es el caso de LEOFIGUER S.A., al ser una Sociedad Anónima.

El impuesto a la renta, se paga sobre la base imponible, entendiéndose por tal, el monto de las rentas gravadas percibidas en el año, menos los costos o gastos denominados deducciones. Para las personas naturales existe una cantidad desgravada, que es la cantidad fijada por la Ley sobre la cual la tarifa del impuesto es de 0%.”<sup>24</sup>

### **Impuesto al capital en giro**

Este es un impuesto obligatorio para las las agencias Asesoras Productoras de Seguros, pues para poder operar en el mercado asegurador ecuatoriano se requiere de la actualización permanente de la patente municipal, lo cual al término del periodo económico y luego de la declaración del impuesto a la renta ante el SRI, procede en base de este documento el pago de los impuestos por el giro del negocio.

En casos de que no se pagaran estos impuestos, las Agencias Asesoras Productoras de Seguros no pueden realizar operaciones por incumplimiento en sus obligaciones para con el Distrito Metropolitano de Quito.

En caso de la empresa contar con agencias y/o sucursales en otras ciudades del país, debe proceder al pago de los impuestos municipales en cada una de las ciudades en donde preste estos servicios la compañía, como es el caso de LEOFIGUER S.A. que al tener sucursales en las ciudades de Portoviejo y Esmeraldas procede al pago de los impuestos del capital en giro para obtener las patentes municipales en

---

<sup>24</sup> [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)

cada una de estas ciudades. El impuesto al capital en giro es el 1,50 por mil en base del cálculo establecido por el municipio.

### **Contribución a la Superintendencia de Bancos y Seguros**

Las Agencias Asesoras Productoras de Seguros, pagan en forma permanente el 0,50% de contribución a la Superintendencia de bancos, en base de las comisiones ganadas. Para este efecto las Compañías de Seguros, con las cuales tenga contratos de Agenciamiento, cualquier Agencia Productora de Seguros, en la liquidación de comisiones, por las ventas de seguros realizadas proceden a la retención de esta contribución del valor de las comisiones ganadas y proceden a enviar en forma mensual estas retenciones en forma directa a la Superintendencia de Bancos, por lo que la Agencia Asesora Productora de Seguros, no es la responsable del pago en forma directa de esta clase de contribución.

### **Impuesto a los Capitales**

Son impuestos que el organismo de control en determinados momentos o circunstancias vía resolución resuelve cobrar impuesto al capital, al patrimonio y en algunos casos en base de los activos de la empresa, para efectos en algunos casos de sostenimiento de la Superintendencia de Bancos y en otros casos como impuestos adicionales cuyo responsable del cobro es la Superintendencia de Bancos, quien redistribuye a varias entidades del sector público dependiendo del tipo de resolución.

**Tabla No. 14 Ingresos e Impuestos Sector  
Finanzas Públicas abril 09-mayo 09**

(millones USD, base caja acumulados)	Abr-09	May-09
<b>Eg. totales del presup.del gobierno central acum.</b>	<b>4.159</b>	<b>4.986</b>
<b>Ingresos del presup. del gobierno central acumul.</b>		
Ingresos totales acumulados	3.382	4.125
Ingresos petroleros acumulados	459	556
Ingresos no petroleros acumulados	2.923	3.570
Impuesto a las importaciones	230	293
Impuesto a la renta	1.132	1.293
Impuesto al valor agregado (IVA)	978	1.260
Impuesto a los consumos especiales (ICE)	152	181
Otros ingresos	432	543
	<b>Jun-09</b>	<b>Jul-09</b>
<b>Deuda pública Total</b>	<b>13.129</b>	<b>10.504</b>
Deuda pública interna	3.019	3.001
Deuda pública externa	10.110	7.504

FUENTE: [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**Nota:** En esta variable y dada la importancia de demostrar el comportamiento de los ingresos del Estado para equilibrar sus finanzas Públicas, en el cuadro anterior se describe las categorías y conceptos de ingresos en el 2009 que financien el presupuesto general del Estado.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

#### **OPORTUNIDADES**

El pago puntual de las obligaciones de la empresa, generará una imagen fuerte, sólida y responsable, de las actividades que LEOFIGUER S.A. desarrolla cotidianamente.

Constituye una oportunidad para que LEOFIGUER S.A., pueda alcanzar cuentas y contratos, así como formar parte de licitaciones convocadas por las Instituciones Públicas, presentando las certificaciones que validan el puntual cumplimiento de las obligaciones de la empresa y su adecuado orden tributario.

## **AMENAZAS**

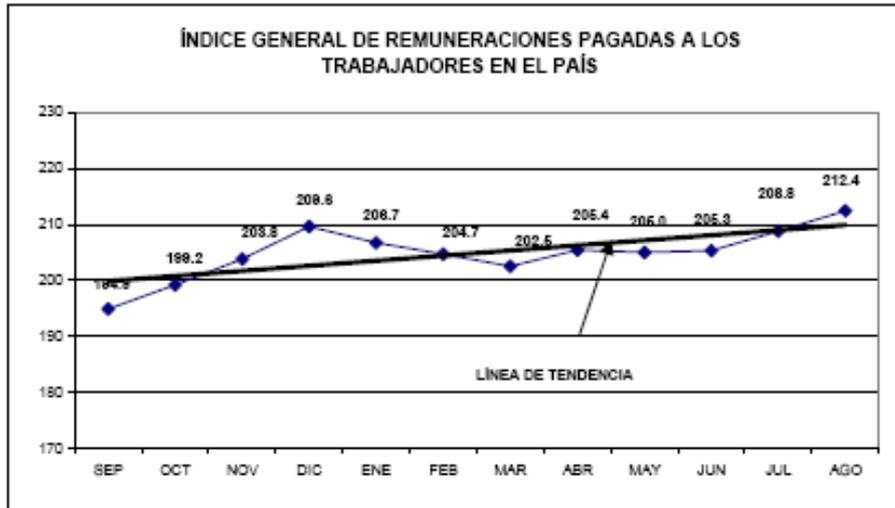
Las principales amenazas para el giro de negocio, serían causadas por retrasos así como incumplimientos en las obligaciones con el Servicio de Rentas Internas, que causaría sanciones y cierres definitivos, así como no ser sujetos de participación en el portal de compras públicas, durante los concursos de ofertas o licitaciones, según sea el monto, y con el propósito de ser competitivos en estos procesos.

- **Sueldos y salarios**

Los índices de sueldos y salarios constituyen todos los valores monetarios que el trabajador recibe regularmente todos los meses del año, excluyéndose los pagos que corresponden a un período mayor al mes, por ejemplo décimo tercero, décimo cuarto sueldos, bono navideño, y otros componentes remunerativos según la característica y sector económico de la empresa.

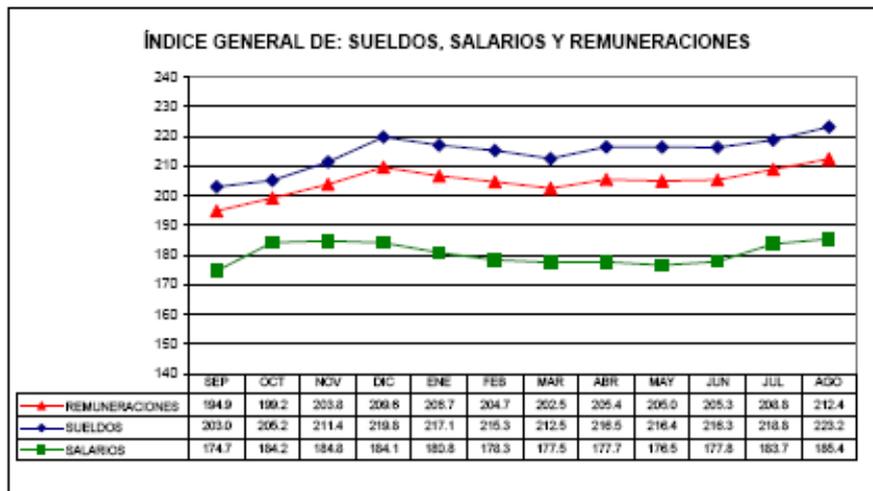
En base de ello LEOFIGUER S.A., podrá planificar y diseñar un esquema de presupuestos con el fin de no generar pagos atrasados o incumplimientos innecesarios.

**Gráfico/a No. 17 Índice de remuneraciones septiembre 08- agosto 09**



FUENTE: www.inec.gov.ec  
Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**Gráfico/a No. 18 Índices de Sueldos, salarios y remuneraciones sept 08- agosto 09**



FUENTE: www.inec.gov.ec  
Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

### **OPORTUNIDADES**

Una adecuada planificación de los sueldos y salarios, evita el desgaste de recursos que pueden ser subutilizados. El cumplimiento en los pagos de las remuneraciones, genera una fortaleza en la planificación y cumplimiento de las estrategias y objetivos tan perseguidos por la empresa.

Con un personal bien remunerado, se conseguirán mejores niveles de eficiencia, eficacia y productividad así como la permanencia y continuidad del personal o trabajador preparado y con experiencia para la empresa.

### **AMENAZAS**

La impuntualidad en los pagos de las remuneraciones al personal, y el incumplimiento de las Leyes establecidas por el Código de Trabajo, pueden causar insatisfacciones y desmotivaciones en el Recurso Humano, que pueden afectar la productividad y competitividad de la empresa.

Mantener sueldos estáticos y no dinámicos, aún más cuando se establecen salarios básicos, sin proyección de crecimiento para el personal, genera desmotivación, inconformidad y falta de interés para impulsar y fortalecer el desarrollo de la empresa.

- **Riesgo País**

“El riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras. Los inversores, al momento de realizar sus elecciones de dónde y cómo invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero además tienen en cuenta el riesgo, esto

es, la probabilidad de que las ganancias sean menor que lo esperado o que existan pérdidas.”<sup>25</sup>

**EI RIESGO PAIS (EMBI Ecuador)**, “es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes aplicados por la empresa consultora de análisis y riesgos financieros denominada “**Chase-JPmorgan**”, hasta algunos sistemas que incorporan variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad, sobre aquella actividad financiera que se encuentra implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.”<sup>28</sup>

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

### **OPORTUNIDADES**

El Riesgo País es un índice de referencia muy útil no sólo para los inversionistas extranjeros, sino también para los empresarios nacionales que buscan encontrar un financista internacional o quieran generar una alianza estratégica con una empresa extranjera.

Existen Compañías se Seguros Nacionales, muchas de ellas nuevas en el mercado que requieren el respaldo de Compañías Reaseguradoras del exterior, basados en los principios generales del seguro que le permitan

---

<sup>25</sup> <http://www.econlink.com.ar/definicion/riesgopais>.

tener una mejor capacidad contractual a la Compañías de Seguros domiciliada en nuestro país, a fin de ofrecer mejores garantías y coberturas a los asegurados en caso de que se produzcan pérdidas económicas por diferentes eventos, que requieran de los servicios de indemnización por parte de la aseguradora, que al tener la capacidad de contratar va a contar con los respaldos del reasegurador por la contribución que va a recibir de este a fin de dar respaldo a los asegurados.

## **AMENAZAS**

La inestabilidad económica y política del país, causa severos efectos en las inversiones extranjeras, situación que afecta directamente a las Compañías de Seguros, quienes en tal virtud, no encuentran nuevas posibilidades de crecimiento, puesto que los Reaseguradores del extranjero, en la mayoría de casos tanto para las Compañías de Seguros Nacionales nuevas, como para las Compañías de Seguros ya existentes y que sufren pérdidas de carácter técnico, no aceptan otorgar su respaldo, basados en el crecimiento del riesgo país como un indicador de crisis que permitirá estimar pérdidas elevadas en sus inversiones.

### **2.1.1.2. Factor Socio Cultural**

El factor social del macro entorno, muestra aquellas tendencias que marca la sociedad orientados hacia nuevas creencias, tradiciones, costumbres, así como la idiosincrasia individual del ser humano, reflejo del nacimiento de una nueva cultura social que evoluciona con el paso de las generaciones.

Hoy por hoy, el Ecuador carece de una desarrollada cultura de seguros, por tanto el mercado actualmente cubierto representa apenas el 40% en función del grado de necesidad que se le da a su adquisición, pero en los

últimos años se ha notado un crecimiento notable a nivel nacional, puesto que con el uso y adquisición de nuevos hábitos y costumbres, se incrementan las necesidades de las personas a la hora de adquirir un bien, lo que genera una tendencia positiva en las ventas, a medida que crece la demanda potencial del mercado, se amplía la diversificación, enfocando el servicio hacia la creación de paquetes que cumplan y satisfagan las necesidades específicas de los clientes.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

### **OPORTUNIDADES**

Conforme la evolución de las necesidades y la adquisición de nuevas costumbres en los estilos de vida, las personas han incrementado su interés en el mercado asegurador, y las ventajas de adquirir un seguro en estos tiempos, llenos de inestabilidad política y violencia urbana, que causan graves perjuicios a la vida familiar y económica.

### **AMENAZAS**

El crecimiento de la cultura de seguros, puede causar efectos contraproducentes en la empresa, al existir mayor concentración de las Compañías en el área de las ventas, donde no se respeta los principios elementales del giro del negocio en cuanto a su filosofía como a las tasas establecidas para las primas que se negocian, fomentando un clima de competencia injusta y desleal.

El crecimiento del sector, aumentará la creación de nuevas Compañías de Seguros, que no lleven a cabo seriamente su gestión en el pago de indemnizaciones, y que no solo fomenten la competencia desleal sino también la pérdida de credibilidad en aquellas que si llevan una trayectoria importante en el mercado.

### **2.1.1.3 Factor Tecnológico**

Al ser el Ecuador, un país netamente consumidor de tecnología, las herramientas tecnológicas y de información que se pueden aplicar dentro de la empresa, muestran las variadas posibilidades de innovación y cambios que las técnicas administrativas tradicionales, pueden ofrecer en el diseño y mejoramiento de sistemas automatizados, que vayan a la vanguardia de los avances tecnológicos más actuales y eficaces, sin dejar a un lado la expansión territorial en el área de infraestructura física, así como de otro tipo de inversiones o necesidades que la Empresa deba asumir en el marco de su crecimiento y posicionamiento en el mercado de Seguros.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

#### **OPORTUNIDADES**

El incremento y la innovación tecnológica a nivel mundial y nacional permite desarrollar permanentemente nuevos métodos de atención al cliente, como es el caso del correo electrónico, donde se ofrezca una respuesta positiva y oportuna al usuario sobre las demandas y exigencias que se deriven de un siniestro en los diferentes ramos de actividad del Seguro, en cuestión de segundos y de su necesidad, el reconocimiento y atención personalizada a través de los diferentes medios de tecnología de la información y comunicación “TICs”, que lejos de manejarlo y aplicarlo como un estereotipo o esnobismo, es un aporte significativo para potencializar cualquier desarrollo empresarial, en el contexto de todo el crecimiento y mejoramiento tecnológico que toda empresa debe incorporar, a fin de ser competitiva.

## **AMENAZAS**

La facilidad de ingresar a los sistemas informáticos así como a aquellos medios de información y comunicación que como resultado de la tecnología moderna y de punta aplican todas las empresas, en función de los avances tecnológicos, y adicionalmente los accesos a las páginas web, los sistemas de virus, y en algunos casos el discriminar la información que no responde a ciertos elementos veraces y sustentados, producen deficiencias y contradicciones en la ejecución de las actividades propias de la empresa; lo cual si bien se lo enfoca como una amenaza, con ciertas seguridades lógicas y físicas, se pueden atenuar, pero no en su totalidad.

### **2.1.1.4 Factor Político**

El factor político denota la cantidad de normas que regulan el funcionamiento de la empresa, así como la gobernabilidad de los grupos de poder de interés público, que influyen en la toma de decisiones y estrategias de mercado, a nivel organizacional.

La inestabilidad política producida y aplicada en los últimos años en el Estado, incide en la seguridad por parte de la Sociedad y de sus componentes (colectivo) para que sus recursos sean destinados a salvaguardar su estatus personal o jurídico, razón por la cual en el contexto de esta investigación se considera que algunas decisiones y acciones en la parte política afecta la actividad de seguros, fundamentalmente en los cambios de autoridades en la Superintendencia de Bancos y Seguros, o a su vez en las reformas de tipo legal que por decisión política asuma el legislativo a través de la Asamblea Nacional, afectando el funcionamiento óptimo del mercado asegurador ecuatoriano.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

### **OPORTUNIDADES**

Cuando el factor político por efectos del manejo del entorno, se traduce en riesgo, produce inestabilidad social, económica e inseguridad pública, generando ideas de protección económica del patrimonio y los activos que dispone la persona natural y jurídica, situación que debe ser aprovechada, en este caso por la empresa LEOFIGUER S.A., y de manera general por el mercado asegurador ecuatoriano para el mejoramiento de su producción y resultados.

### **AMENAZAS**

Cuando el factor político va afectando en los aspectos sociales y económicos lo normal en un país como el nuestro es la venta de activos, disminución del ahorro, fuga de capitales al exterior, y otros que afectan al sector empresarial disminuyendo sus ventas y como consecuencia restringiendo las posibilidades de aseguramiento, en el mercado asegurador.

#### **2.1.1.5 Factor Legal**

El factor legal implica el análisis de las principales Normas y Leyes que regulan y legitiman el funcionamiento de las empresas de Seguros, en el país.

De igual forma, la legislación identifica a la autoridad responsable de la supervisión y control de las Instituciones de Seguros, a quienes les faculta de poderes para emitir y hacer cumplir la Normativa vigente.

A continuación se citan las Normativas, Reformas, y Leyes más incidentes:

**Tabla No. 15 Normativas, Leyes, y Reformas**

<b>Ley General del Sistema Financiero</b>
Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
Reglamento a la Ley Gral. de Instituciones del Sist Financiero
<b>Ley General del Sistema Seguros Privados</b>
Ley General de Seguros - Codificación
Reglamento a la Ley General de Seguros
Legislación sobre el Contrato de Seguros - Decreto Supremo 1147
Registro de Reaseguradores e Intermediarios Extranjeros - Resolución JB_2001_289
<b>Ley del Sistema de Seguridad Social</b>
Ley de Seguridad Social
<b>Decreto 354 - Cooperativas</b>
Decreto Ejecutivo No. 354
Reformado con Decreto 934 de 29/02/2008
<b>Ley de Almacenes Generales de Depósito</b>
Ley de Burós de Información Crediticia
<b>Ley de Cheques</b>
Ley de Cheques
Reglamento General a la Ley de Cheques
<b>Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera</b>
Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera

ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

<b>Resoluciones</b>		
<b>2009</b>		
<b>NUMERO</b>	<b>FECHA</b>	<b>TEMA</b>
JB-2008-1242	18 Dic.	Reformas a las normas generales para la aplicación de la Ley General de Seguros
<b>2008</b>		
<b>NUMERO</b>	<b>FECHA</b>	<b>TEMA</b>
JB-2008-1219	18 Dic.	Reformas a las normas generales para la aplicación de la Ley General de Seguros
SBS-2008-473	13-ago	Reformas al CUC para las Empresas de Seguros (Creación de cuentas para registrar obligaciones en circulación).
SBS-2008-057	23-ene	Reformas al CUC para las Empresas de Seguros (Creación de Cuentas para el funcionamiento del SOAT).
<b>2007</b>		
<b>NUMERO</b>	<b>FECHA</b>	<b>TEMA</b>
BS-INSP-2008-001	27 Feb.	Aprobación de solicitud de Póliza, responsabilidad civil, aviso de siniestro y tarifa de primas del SOAT.
SBS-2007-144	12-feb	Sobre la contribución de las Empresas de Seguros al Seguro Campesino.
<b>2006</b>		
<b>NUMERO</b>	<b>FECHA</b>	<b>TEMA</b>
JB-2006-922	12 Sept.	Reformas a las resoluciones No. JB-2005-779 y No. JB-2005-7S "Normas para la determinación de las personas naturales o jurídicas vinculadas por propiedad, administración o presunción con las personas jurídicas que integran el sistema de seguro privado"
JB-2006-906	27 Jul.	Reformas a la Codificación de Resoluciones en la Sección IV "Disposiciones generales de los recursos de reposición y revisión en temas relacionados con el sistema financiero y el sistema de seguridad social; y, apelación en materia de seguros privados"

### **Estándares Internacionales**

ASSAL – Aso. de Supervisores de Seguros de América Latina

IAIS – Asociación Internacional de Seguros

<b>CÓDIGOS Y LEYES</b>	
<b>LABORAL</b>	
CODIF	Código del Trabajo, Legislación Conexa, Evolución Normativa
	Ley del Seguro Social Obligatorio; Leyes Conexas, Reglamentos; Resoluciones
<b>COMERCIAL MERCANTIL Y SOCIETARIO</b>	
CODIF	Código de Comercio, Legislación Conexa, Evolución Normativa
CODIF	Ley de Compañías, Legislación Conexa, Evolución Normativa
CODIF	Resoluciones de la Superintendencia de Compañías
CODIF	Doctrinas Jurídico – Societarias de la Superintendencia de Compañías
CODIF	Ley de Consultoría, Legislación Conexa, Evolución Normativa
CODIF	Ley de Mercado de Valores, Legislación Conexa, Evolución Normativa
	Ley General de Seguros (Consta en Sector VII, Bancario Monetario, Instituciones Financieras y Seguros en el Régimen Legal de Seguros)
<b>FISCAL Y TRIBUTARIO</b>	
CODIF	Código Tributario, Legislación Conexa, Evolución Normativa
	Ley Orgánica de la Administración Financiera y Control - (LOAFYC); Leyes Conexas y Reglamentos (2 Tomos)
	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
CODIF	Ley de Régimen Tributario Interno, Legislación Conexa, Evolución Normativa (2 Tomos)
	Ley para la reforma de las Finanzas Públicas: (Consta en la Ley de Régimen Tributario Interno)
	Reglamento de Facturación (Consta también en la Ley de Régimen Tributario Interno)
	Principios del Sistema y Normas Técnicas de Administración Financiera, Contabilidad, Presupuesto y Tesorería (Consta en la LOAFYC)

**ELABORADO POR:** Vanessa Figueroa P

### **Variables Relevantes:**

- Ley General de Seguros - Codificación
- Reglamento a la Ley General de Seguros
- Legislación sobre el Contrato de Seguros - Decreto Supremo 1147
- Registro de Reaseguradores e Intermediarios Extranjeros - Resolución JB\_2001\_289
- Ley General del Sistema Seguridad Social
- Ley General del Sistema Financiero
- Código del Trabajo
- Ley del Seguro Social Obligatorio
- Ley de Compañías
- Resoluciones de la Superintendencia de Compañías
- Ley de Régimen Tributario Interno

### **Tendencia**

La Ley que rige el manejo, y control de las Compañías de Seguros, así como sus intermediarios, no trasciende en cambios de fondo en la legislación que lo rige, por lo que su principal tendencia es de no generar cambios.

### **Efectos**

Las leyes, códigos y reglamentos implican la autorización y aprobación de los debidos permisos y credenciales con las que la empresa se compromete a funcionar.

LEOFIGUER S.A. ha desarrollado sus actividades de gestión de contratos de seguros, respaldado por la aprobación de certificaciones debidamente autorizadas por la Superintendencia de Bancos, luego de haber rendido exámenes en cada área, así como su legal funcionamiento como

Sociedad Anónima, siendo requisito para constituirse como un Broker de Seguros.

Estas credenciales son:

**Certificación autorizada en: Seguros de Vida.**

- Vida en grupo
- Vida Individual

**Certificación autorizada en: Ramos Técnicos**

- Contratistas
- Montaje Maquinaria
- Rotura de Maquinaria
- Pérdida de Beneficios de Rotura de Maquinaria
- Equipo y maquinaria contratista.
- Equipo electrónico.
- Obra Civil terminada.

**Certificación autorizada en: Seguros Generales**

- Fidelidad
- Accidentes Personales
- Enfermedad
- Vehículos
- Responsabilidad Civil
- Transporte
- Robo
- Incendio y aliadas
- Lucro Cesante
- BBB
- Agropecuario
- Casco Aéreo
- Casco Buque
- Riesgos Diversos

**Certificación autorizada en: Fianzas**

- Seriedad de Oferta
- Cumplimiento de Contrato
- Anticipos
- Garantía aduanera

**Certificación autorizada en: SOAT**

- Seguro Obligatorio contra accidentes de Tránsito.

**Otros**

La empresa cuenta en forma adicional con el Registro Único de Contribuyentes, requisito indispensable que emite el SRI, y que se convierte en el documento habilitante para todas las operaciones que realiza la empresa conforme establece la Ley de Régimen Tributario Interno.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

### **OPORTUNIDADES**

LEOFIGUER S.A. posee todos los requisitos, permisos legales y declaraciones tributarias, que acreditan el buen funcionamiento de las operaciones de la empresa. El personal también forma parte de un adecuado proceso de contratación, así como el acceso a los beneficios sociales a los cuales por Ley tienen derecho.

### **AMENAZAS**

La inestabilidad política que genera cambios en las decisiones que el gobierno toma para la aprobación de nuevas leyes y reformas legales.

#### **2.1.2 Micro ambiente**

El entorno del micro ambiente constituye todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio planificado.

### **2.1.2.1 Clientes**

Para comprender el comportamiento del cliente es preciso analizar sus gustos y preferencias, para que en función de ellas se puedan priorizar sus necesidades y crear nuevas que faciliten su estilo de vida, y la de sus seres más cercanos.

#### **▪ Perfil de los clientes**

El perfil de los clientes con los que cuenta la empresa, son aquellas personas que precisan salvaguardar la seguridad propia y de terceros, así como bienes materiales y económicos, al momento de contratar una póliza de seguros que especifica las coberturas que se ajustan a sus necesidades y requerimientos, ofertada por la Compañía de Seguros que más encaje con el alcance de su poder de compra, asesorados y orientados por una entidad neutral que es el Broker de Seguros, de naturaleza confiable y justa, que defienda sus intereses en caso de producirse un eventual siniestro, y tenga derecho a una reclamación legítima.

#### **▪ Volumen de Producción y Ventas**

El volumen de producción dependerá en su mayoría de la gestión que la empresa realice por medio de sus ventas, contando con sistemas que proporcionen apoyo para la gestión y entrenamiento para su personal, a fin de impulsar la fuerza de venta, cumpliendo y respetando los principios del negocio así como el apego a las políticas que norma el funcionamiento de la empresa.

Las comisiones ganadas durante el año 2009 de LEOFIGUER S.A al mes de septiembre, suman un total de 192.757,37, lo cual se descompone de la siguiente forma:

**Tabla No. 16 Comisiones LEOFIGUER  
S.A. (septiembre 09)**

<b>AÑO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>ENERO</b>	15.123,06
<b>FEBRERO</b>	62.093,66
<b>MARZO</b>	13.363,04
<b>ABRIL</b>	14.220,05
<b>MAYO</b>	11.563,82
<b>JUNIO</b>	25.056,04
<b>JULIO</b>	7.514,18
<b>AGOSTO</b>	19.693,71
<b>SEPTIEMBRE</b>	24.129,80
<b>OCTUBRE</b>	-
<b>NOVIEMBRE</b>	-
<b>DICIEMBRE</b>	-
<b>TOTAL</b>	<b>192.757,37</b>

FUENTE: LEOFIGUER S.A.

ELABORADO POR: Vanessa M. Figueroa P.

Estas comisiones ganadas corresponden a las ventas de seguros en el mercado asegurador ecuatoriano a través de las Compañías con las que LEOFIGUER S.A. tiene contratos de agenciamiento, alcanzando a septiembre del año 2009 un total de US\$ 803.279,36.

▪ **Clientes actuales**

Nuestros clientes actuales lo conforman una cartera de alrededor de un mil trescientos, siendo personas naturales y jurídicas, que se encuentran en la necesidad e iniciativa de establecer contratos de seguros, para cumplir con su necesidad de protegerse de posibles riesgos que produzcan el desequilibrio económico e inestabilidad financiera, a nivel personal o empresarial, en el lapso de una vigencia establecida, bajo ciertas condiciones y obligaciones.

▪ **Clientes Potenciales**

Constituyen todas las posibles personas naturales o empresas que se vieran en la necesidad de contratar una póliza de seguro en cualquiera de

los ramos, precisando que el Broker de seguros, le ofrezca información sobre su estatus en el ranking productivo, sus relaciones y participación con las Compañías Aseguradoras mejor posicionadas en el mercado asegurador, y lo más importante el acceso a explicaciones claras y exactas sobre los beneficios y coberturas que la póliza le adjudica, así como sus principales obligaciones, razón por la cual el intermediario se verá no sólo en la obligación, sino en el deber de estar debidamente capacitado, para asesorarlo en la adquisición del contrato más adecuado.

#### ▪ **Comportamiento de los clientes**

Actualmente en los mercados aseguradores, los intermediarios como nuestra empresa, sirven como importantes generadores de canales de distribución en los seguros, proporcionando una mediación entre los clientes y la aseguradora. La base para generar aceptabilidad en el cliente se origina, en el correcto desempeño de sus labores, buena conducta y ética, para proteger a los asegurados y promover su confianza y lealtad en los mercados aseguradores.

La experiencia indica que haciendo de la calidad en el servicio un hábito, anticipando renovaciones, resolviendo problemas con efectividad y eficiencia, y cumpliendo con tratos serios y honestos, los clientes sienten el respaldo y confianza que un organismo intermediador como este ofrece, pues así el cliente no sólo forma parte de su cartera, sino que también es el principal referente para futuras negociaciones.

Para muchos, el desconocimiento de los productos y la mecánica del negocio, les plantea barreras en los procedimientos de reclamos ante la presencia de un siniestro, trato justo a los clientes implica un adecuado proceso de reclamos por siniestros, pues para un gran número de clientes la forma en como se manejan este tipo de reclamos y el conocimiento de sus productos son difíciles de asimilar y evaluar.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

### **FORTALEZAS**

LEOFIGUER S.A., cuenta con una cartera de clientes, amplia y variada, permitiendo a la empresa generar ingresos por liquidación de comisiones a distintas escalas, pero en superioridad a las obligaciones de la empresa.

La base fundamental de la empresa se basa en el servicio eficiente, eficaz y productivo, para que el cliente sienta la confianza y tranquilidad de ser guiado técnicamente por una empresa sólida y honesta; en caso de no darse esta situación seguramente nuestros clientes buscarán otras Agencias que cumplan con estas expectativas.

### **DEBILIDADES**

Al tener clara la amplia gama de seguros que se pueden ofertar como respuesta a los posibles riesgos del entorno, tendríamos que emprender una penetrante campaña de publicidad hacia nuestros clientes, diversificando sus necesidades e incorporando valores agregados en el servicio y atención, para llegar a captar una cuota más amplia de mercado en aquellos ramos donde no se ha profundizado todavía, proceso en el cual la empresa no ha incurrido a profundidad.

#### **2.1.2.2 Proveedores**

Como Agencia Asesora Productora de Seguros, la empresa está inmersa en el área del servicio al cliente, y por ello se puede hacer una gran distinción en el tipo de proveedores a razón del tipo de empresa que ofrece productos.

LEOFIGUER S.A., cuenta con la colaboración de los siguientes proveedores:

**Tabla No. 17 Proveedores LEOFIGUER S.A.**

PROVEEDOR	TIPO DE SERVICIO	CALIDAD	TIEMPO
LEOSUM S.A.	< Suministros de oficina	Bueno	3 años
	< Sistemas contables		
Ingeniero en sistemas David León	< Sistemas informáticos y software.	Bueno	3 años
	< Diseño y mantenimiento de página web.		
CÁPSULA	Publicidad y diseño gráfico	Muy bueno	2 años
LASER LABORATORIOS	< Mantenimiento de maquinaria y equipos	Muy bueno	1 año
MOVISTAR	< Proveedor de telefonía móvil a directivos de la empresa.	Bueno	5 años
SUPERMAXI	< Abastecimiento del área de cafetería	Muy bueno	14 años
WORKPLUS	< Servicios de capacitación	Bueno	6 meses
INTERACTIVE	< Internet banda ancha	Regular	5 años
SERVICIOS BÁSICOS	< Agua		
	< Luz	Muy bueno	15 años
	< Teléfono		
WACKENHUT DEL ECUADOR	< Provisión de alarmas y servicios de seguridad.	Bueno	10 años

FUENTE: LEOFIGUER S.A.  
ELABORADO POR: Vanesa M. Figueroa P.

**NOTA:** La evaluación del servicio, se ha determinado en función de una escala de colores que califica y clasifica la calidad del proveedor.

EVALUACIÓN DEL SERVICIO	
Malo	
Regular	
Bueno	
Muy Bueno	

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

### **FORTALEZAS**

LEOFIGUER S.A., cuenta con la colaboración de personas naturales y empresas serias con las cuales no se generan problemas en el desarrollo de las actividades y operaciones internas, y que nos permiten hacer un seguimiento permanente de nuestro objetivo fundamental que es la producción de seguros así como la obtención de resultados en el giro del negocio.

### **DEBILIDADES**

No se ha investigado si existen proveedores que puedan ofrecer mejores servicios y asesoría en las actividades y operaciones que la empresa lleva a cabo.

#### **2.1.2.3 Competencia**

Estimular la competencia y proteger la integridad del mercado en las operaciones que los seguros desarrollan en el país, implica que nuestra empresa participe activamente en la correcta divulgación y transparencia de información hacia nuestros asegurados, en ciertos casos una mayor divulgación conlleva mayores costos, que pueden ser directos o indirectos; este puede ser el ejemplo concreto de aquellas compañías que pudieran experimentar una desventaja competitiva, como consecuencia de una mayor divulgación de información propia, estos costos no son precisamente satisfactorios, en caso de suscitarse esta acción el ente regulador será el principal encargado de vigilar y controlar la divulgación efectiva y relevante de dicha información.

Este marco de principios puede servir de guía en lo que se refiere a prácticas de mercado legítimas y aceptables, en un ambiente de

competencia leal, justa y equitativa para todos las Agencias operantes en el sector.

Nuestros principales competidores son Agencias Asesoras, Productoras de Seguros a nivel de la Provincia de Pichincha, y que basan su porcentaje de participación, en función de los ingresos que estos perciben por liquidación de comisiones en el mercado.

**Tabla No. 18 Ranking de comisiones Agencias Asesoras Productoras de Seguros (Diciembre 2008)**

AGENCIAS ASESORAS PRODUCTORAS DE SEGUROS					
FECHA DE CORTE: 31/12/2008					
Ilo.	RAZON SOCIAL.	Código entidad	Credencial	Valor US\$	%Porcentaje
1	TECNISEGUROS S.A.	1651	00028	16700492.28	26.62
2	NOVAECUADOR S.A.	1716	00435	7740834.16	12.34
3	ASERTEC CIA. LTDA.	1689	00277	4318308.27	6.88
4	ALAMO S.A.	1799	00785	3595948.80	5.73
5	ACOSAUSTRO S.A.	1449	00466	2215592.75	3.53
6	RAUL COKA BARRIGA CIA. LTDA.	1777	00683	1969507.38	3.14
7	ALFASEGUROS CIA. LTDA.	1644	00008	1920159.28	3.06
8	ACROPOLIS CIA. LTDA.	1775	00681	1334933.00	2.13
9	KOLOSOS-SEGUKOL CIA. LTDA.	1652	00029	1292448.72	2.06
10	UNISEGUROS C.A.	1646	00018	1231615.46	1.96
11	CLAVESEGUROS C.A.	1748	00552	1122442.84	1.79
12	CIFRASEG S.A.	1739	00495	1117794.80	1.78
13	CIASEG SOCIEDAD ANONIMA	1669	00116	976003.79	1.56
14	ASPROS C.A.	1767	00664	950789.75	1.52
15	MULTIAPOYO CIA. LTDA.	1807	00825	895605.24	1.43
16	SAYO S.A.	1655	00037	762508.07	1.22
17	VANGUARDIA CIA. LTDA.	1773	00678	692781.01	1.1
18	ALLIANZGLOBAL DEL VALLE CIA. LTDA	3332	00898	680962.71	1.09
19	AON RISK SERVICES ECUADOR S.A.	3343	00904	650898.66	1.04
20	COINVERSEG S.A.	1674	00193	616518.44	.98
21	PRODESEG CIA. LTDA.	1649	00025	612514.75	.98
22	CIDESCOL S. A.	1673	00186	585844.63	.93
23	RELIANCE S.A.	1772	00677	561245.33	.89
24	SETEC S.A.	1718	00440	456274.09	.73
25	LIDERSEG S.A.	1803	00803	410546.63	.65
26	COTOPAXI CIA. LTDA	1795	00771	402416.14	.64
27	METROSEGUROS C.A.	1752	00569	398011.83	.63
28	AVILA & ASOCIADOS CIA. LTDA.	1701	00381	378393.44	.6
29	NEWCOR CIA. LTDA.	1774	00680	376170.63	.6
30	AFEX ECUADOR CIA. LTDA.	1724	00457	340569.94	.54

FUENTE: www.superban.gov.ec

ELABORADOR POR: Superintendencia de Bancos y Seguros.

31	INTERBROQUER S.A.	1677	00205	323795.55	.52
32	PLURISEG CIA. LTDA.	1663	00078	285315.57	.45
33	PREVENIR CIA. LTDA.	1787	00748	273893.41	.44
34	WACOLDA S.A.	1735	00480	273648.78	.44
35	ATLANTICO S.A.	1780	00697	264184.11	.42
36	EJEDESE CIA. LTDA.	1672	00152	255863.59	.41
37	INTERMEDIARIA DE SEGUROS MEJORES SERVICIOS M.S. CIA. LTDA.	1664	00087	248608.05	.4
38	TORRES GUARIN Y ASOCIADOS S.A.	1785	00743	239760.37	.38
39	EMPRESEGUROS S.A.	1675	00196	227330.70	.36
40	LIDERES CIA. LTDA.	1783	00730	206780.00	.33
41	COLSEGUROS S.A.	1754	00578	205787.29	.33
42	PARRA Y SUAREZ S.A.	1792	00760	195453.01	.31
43	RESPALDO CÍA. LTDA.	3573	00970	194998.25	.31
44	NEXOSEGUROS CIA. LTDA.	1666	00104	194113.29	.31
45	AGUIAR MORALES & ASOCIADOS S.A.	1810	00844	163155.66	.26
46	GRUPO MANCHENO VILLACRESES CIA. LTDA. ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3669	01000	161486.58	.26
47	MEGACOL CIA. LTDA.	1705	00406	161008.93	.26
48	MACRO SEGUROS S.A.	1695	00331	160059.52	.26
49	NEOESTRATEGIA CIA. LTDA.	3484	00951	159156.48	.25
50	IMPERIAL IMCOSEG CIA. LTDA.	1688	00270	156500.32	.25
51	VALMACOR CIA. LTDA.	1749	00557	148782.17	.24
52	ASSURANCE BROKER S.A.	1758	00612	135945.59	.22
53	MULTILATERAL ASSESSORS AND BROKERS MASB & CO CIA. LTDA.	1812	00850	133465.65	.21
54	MORAN & CIFUENTES CIA. LTDA.	1761	00628	130326.47	.21
55	NANKERVIS CIA. LTDA.	1661	00057	130221.95	.21
56	ALIADA-2000 CIA. LTDA	1742	00514	111994.15	.18
57	APROSAR CIA. LTDA.	1805	00808	111382.93	.18
58	DISEG CIA. LTDA.	1678	00212	111219.56	.18
59	LEOFIGUER S.A.	1751	00568	110528.87	.18
60	BESTSERVICE S.A.	1732	00474	104265.74	.17
61	SEVYP CIA. LTDA.	3368	00918	95757.95	.15
62	JULIO JAUREGUI CIA. LTDA.	1682	00221	93971.32	.15
63	JACOME ALVAREZ CIA. LTDA.	1736	00484	93133.10	.15
64	SOLIDARIA CIA. LTDA.	1796	00772	89323.79	.14

FUENTE: [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

ELABORADOR POR: Superintendencia de Bancos y Seguros.

65	DIRECTSEG CIA. LTDA.	3608	00975	86292.26	.14
66	SETCONSUL CIA. LTDA.	1819	00866	83415.53	.13
67	BASTIDAS GUERRA CIA. LTDA.	1707	00412	71678.81	.11
68	AJECHB S.A.	1690	00297	71060.27	.11
69	PRODUCSEC CIA. LTDA.	1726	00463	66298.70	.11
70	GERMAN VALLEJO CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	2748	00876	65752.11	.1
71	RESCUE INTERNATIONAL S.A.	1813	00853	61579.79	.1
72	VERTIKAL S.A.	3366	00920	60804.52	.1
73	MAYVA CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3422	00928	54585.41	.09
74	UMBRELLA ECUADORIAN INSURANCE AAPS CIA. LTDA.	2771	00883	52315.20	.08
75	COASEG CIA. LTDA.	1765	00661	49951.35	.08
76	COBERTURA ASESORES CIA. LTDA	1815	00855	45365.25	.07
77	MAURICIO E. OLEAS CIA. LTDA.	1692	00317	43127.80	.07
78	CONSESEG CIA. LTDA.	2738	00871	42373.92	.07
79	DIAZ DAVILA & ASOCIADOS CIA. LTDA.	1737	00487	41596.40	.07
80	ASEGUROS S.A.	1715	00432	39224.17	.06
81	AVALTEK CIA.LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3429	00932	38917.92	.06
82	AVIVALIFE CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3730	01028	38717.80	.06
83	ACODENOR CIA. LTDA.	1744	00518	36652.62	.06
84	C&C CORNEJO Y CORNEJO CÍA. LTDA.	3461	00941	34693.67	.06
85	ESMARFEL COMPAÑIA LIMITADA AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3473	00945	34304.83	.05
86	GLOBAL SEGUROS CIA. LTDA.	1723	00456	29588.56	.05
87	APROSE CIA. LTDA.	1711	00421	27604.94	.04
88	SEGTECA CIA. LTDA.	1717	00437	27369.43	.04
89	SOUTH INSURANCE CIA. LTDA.	1801	00793	25725.10	.04
90	XPRESSEG CÍA. LTDA.	3478	00944	25121.81	.04
91	MUNDISEGUROS S.A.	1676	00203	24322.90	.04
92	CORDOBA, PIZARRO & ASOCIADOS S.A.	1743	00517	21398.92	.03
93	RDV Y ASOCIADOS CIA. LTDA.	3607	00978	20586.78	.03
94	PREVIASA CIA. LTDA.	1820	00867	17207.34	.03
95	GENERALSEG CIA. LTDA.	1769	00667	17123.22	.03
96	FITRACON CIA. LTDA.	1802	00795	16507.03	.03
97	ALFIL CÍA. LTDA.	3492	00957	15826.25	.03
98	ALEPH CIA. LTDA.	3430	00934	14670.52	.02

FUENTE: [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

ELABORADOR POR: Superintendencia de Bancos y Seguros.

99	CAFA BROCK CIA. LTDA.	1720	00449	14580.58	.02
100	FINYSEGUROS S.A.	1681	00219	13058.89	.02
101	VICTORIA CIA. LTDA.	1712	00425	12718.13	.02
102	J. WMTT CIA. LTDA.	1745	00529	11945.62	.02
103	GEYCOSEG CIA. LTDA.	1746	00541	10351.78	.02
104	INGARO SOCIEDAD ANONIMA, AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3677	01002	9646.57	.02
105	GMH ASOCIADOS CIA. LTDA. AGENCIA ASEGURADORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3338	00900	4297.56	.01
106	PERCASEG S.A.	1798	00782	3342.28	.01
107	ORDENSEG CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3734	01025	2380.95	0
108	ALIANZA S.A.	1670	00133	2103.15	0
109	SEGMENTO CIA. LTDA.	3663	00994	855.31	0
110	PROAÑO ASOCIADOS CIA. LTDA	3357	00911	794.99	0
111	MORALES & CAMACHO CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3698	01010	442.22	0
			<b>TOTAL</b>	<b>62747630.68</b>	

FUENTE: [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

ELABORADOR POR: Superintendencia de Bancos y Seguros.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL:

### FORTALEZAS

Una de las grandes fortalezas de LEOFIGUER S.A, es que cuenta con contratos de empresas privadas a menor escala que otros competidores, pero que son sólidas, y dentro del mercado están bien sustentadas buscando generar resultados positivos en el crecimiento del patrimonio.

El éxito de los intermediarios de seguros, se basa en el trabajo con las Compañías que mejor posicionadas se encuentran en el mercado, como lo hace la empresa con Seguros Colonial, Compañía que se encuentra en los primeros puestos de productividad y servicio.

### DEBILIDADES

La adjudicación directa por ley para la imposición de contratos de seguros de las empresas, entidades e instituciones del sector público, a Seguros Sucre que constituye una empresa estatal subsidiaria del Banco del Pacífico.

## 2.2 Análisis Situación Interna

### 2.2.1 Capacidad administrativa

#### ▪ Maquinaria y Equipos

La asignación de espacio de LEOFIGUER S.A., cumple con los requerimientos de sus empleados y accionistas, cubriendo también las principales necesidades de su cartera de clientes. Para efectos de análisis, de tecnología y equipos, se han determinado las siguientes áreas:

#### ▪ Área de Recepción

**Tabla No. 19 Área de recepción**

DETALLE	CANTIDAD
Computador (Conexión en red)	1
Impresora	1
Página web (www.leofiguer.com)	1
Software (Registro de ingresos de pólizas y producción)	1
Dirección de correo electrónico propio de la empresa	1
Línea de fax	1

Elaborado por: Vanessa Figueroa

#### ▪ Área Técnica y Comercial

**Tabla No. 20 Área Técnica y Comercial**

DETALLE	CANTIDAD
Computador (Conexión en red)	2
Impresora	4
Scanner	1
Copiadora	1
Página web (www.leofiguer.com)	1
Teléfono	1
Internet por conexión LAN	1
Dirección de correo electrónico propio	1

Elaborado por: Vanessa Figueroa

- **Área Administrativa**

**Tabla No. 21 Área Administrativa**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>
Computador (Conexión en red)	1
Impresora	2
Scanner	1
Pagina web (www.leofiguer.com)	1
Teléfono	2
Internet por conexión LAN	1
Dirección de correo electrónico propio	1

Elaborado por: Vanessa Figueroa

- **Área Gerencial**

**Tabla No. 22 Área Gerencial**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>
Computador (Conexión en red)	1
Impresora	1
Pagina web (www.leofiguer.com)	1
Teléfono	3
Internet por conexión LAN	1
Dirección de correo electrónico propio	1

Elaborado por: Vanessa Figueroa

- **Área de Planificación y Reuniones**

**Tabla No. 23 Área de Planificación y reuniones**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>
Punto (Conexión en red)	1

Elaborado por: Vanessa Figueroa

- **Área esparcimiento y alimentación**

**Tabla No. 24 Área de esparcimiento y alimentación**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>
Televisor	1

Elaborado por: Vanessa Figueroa

- **Área de Capacitación**

**Tabla No. 25 Área de capacitación**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>
Mobile Broad Band USB modem Conexión Internet	1
Mesas equipadas	25
Infocus	1

Elaborado por: Vanessa Figueroa

**CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

**FORTALEZAS**

LEOFIGUER S.A., cuenta con una gran infraestructura y superficie de terreno para poder ampliar sus espacios físicos y adecuación de maquinaria y equipos, en caso de ser necesario.

**DEBILIDADES**

La empresa no cuenta con softwares desarrollados, que estén sincronizados a sistemas integrados, donde se puedan reflejar las operaciones que forman parte de las principales actividades del mismo, para reducir recursos y tiempo, lo además le hace perder competitividad a la empresa.

Capacidad instalada no se usa al 100%.

### **2.2.1.1 Recurso Humano**

El departamento de Talento Humano, cumple funciones de proveer y capacitar al personal de la empresa, aprovechando sus cualidades y talentos mediante una permanente aceptación y desarrollo integral.

#### **Funciones**

- a) Convocar y reclutar personal bajo los perfiles establecidos para cada cargo.
- b) Someter al personal reclutado a pruebas de evaluación.
- c) Seleccionar y coordinar la contratación de personal.
- d) Entrenar y capacitar técnicamente al personal.
- e) Motivar e incentivar al personal, impulsando recompensas de trabajo.
- f) Promover un clima de trabajo apto para el desarrollo de las operaciones que la empresa desarrolla.
- g) Coordinar la planificación del trabajo.
- h) Establecer políticas de supervisión y control, sometidas al reglamento interno de la empresa.
- i) Cumplir con las disposiciones legales que el Código de Trabajo exige.
- j) Resolver conflictos laborales.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

#### **FORTALEZAS**

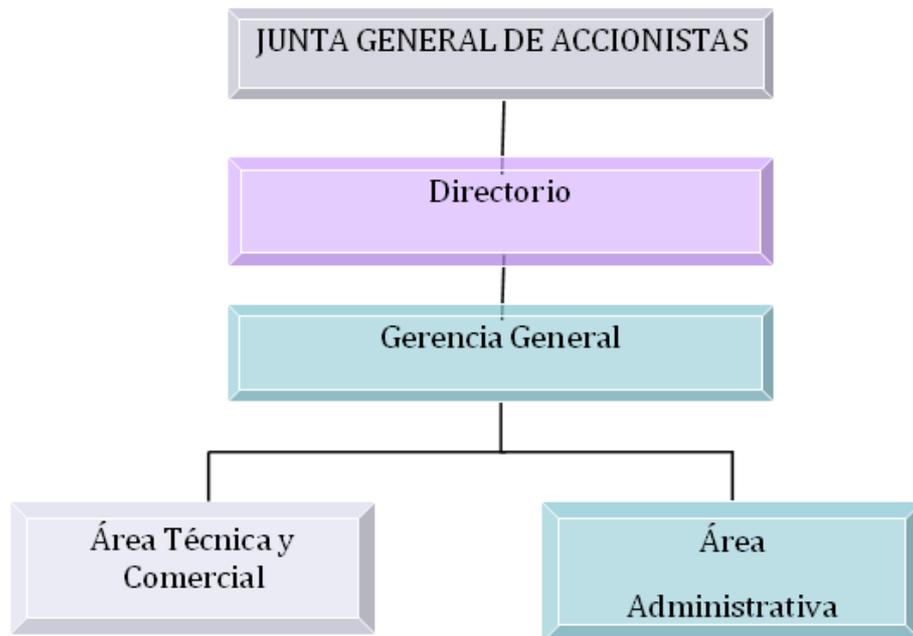
LEOFIGUER cuenta a nivel directivo, con gran experiencia profesional y técnica en el ámbito de los seguros, que puede ser transmitida y aprovechada por el personal eficazmente, en beneficio del cliente.

## DEBILIDADES

La empresa no cuenta con programas desarrollados de reclutamiento y selección de personal, hecho que dificulta el impulso y desarrollo de las competencias internas.

### 2.2.1.2 Recurso Organizacional

**Gráfico/a No. 19 Estructura Organizacional**



FUENTE: LEOFIGUER S.A.  
ELABORADOR POR: Vanessa M. Figueroa P.

## Descripción de Funciones

### 1) Directorio

- Representar a la Junta General de accionistas de la empresa.
- Controlar las disposiciones emitidas por la junta General de accionistas, tomar decisiones en beneficio de la empresa.

- Recibir los informes de auditoría de Superintendencia de Bancos y auditoría externa para el cumplimiento de las acciones y decisiones a tomarse en la empresa.
- Tomar decisiones en base de los estatutos vigentes de la empresa.

## **2) Gerencia General**

- Representar las acciones legales de la empresa.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos de cada área de la empresa.
- Elaborar informes anuales sobre los resultados operacionales que la empresa ha rendido.
- Elaborar los planes y programas, y efectuar el control de los gastos en forma periódica.
- Aprobar la contratación y cesación, remoción o terminación laboral con el personal.
- Orientar, coordinar, evaluar, e implementar programas de desarrollo y gestión de negociaciones.
- Legalizar la firma de cheques aprobados.
- Coordinar y supervisar los procesos de renovaciones y reclamos.
- Cumplir y hacer cumplir la visión y misión y el reglamento interno de la empresa.

## **3) Jefe Técnico y Comercial**

- Elaborar los informes mensuales de las operaciones que han rendido utilidades, así como de la operación en general de la empresa.

- Preparar los productos en todas las modalidades del seguro, que se encuentran aprobadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Elaborar manuales técnicos sobre cada una de las modalidades del seguro.
- Verificar las tarifas del mercado asegurador ecuatoriano en las diferentes modalidades del seguro.
- Realizar la solicitud de emisiones de pólizas.
- Efectuar el control técnico de las emisiones y de los reclamos.
- Elaborar fichas técnicas y estadísticas por cliente.
- Supervisar el control de las renovaciones de acuerdo a la política y normativa.
- Proporcionar asistencia a la Gerencia General.
- Planificar y aplicar estrategias de comercialización que permitan captar una cuota de mercado más amplia.
- Elaborar un plan anual de actividades y las propuestas comerciales para la empresa.
- Elaborar y solicitar a la Compañía Aseguradora, las cotizaciones requeridas por el cliente en los ramos generales, así como su seguimiento.
- Receptar y recopilar los documentos necesarios para emitir Seguros de Fianzas.
- Elaborar y presentar a la Gerencia un informe sobre las operaciones realizadas en el departamento y resultados obtenidos.
- Mantener informada y actualizada a la cartera de clientes.

#### **4) Director de Seguros Generales y de Vida**

- Elaborar y solicitar a la Compañía en caso de ser necesario las cotizaciones previas a la Venta del Seguro.
- Preveer el proceso de renovaciones y emisiones.
- Supervisar en coordinación con la Compañía Aseguradora, el correcto uso y aplicación de la póliza en beneficio del cliente, así como su vigencia.
- Presentar informes a la Gerencia General, sobre la gestión realizada en un período determinado.

#### **5) Director de Reclamos**

- Aperturar reportes de siniestros.
- Mantener informes mensuales y presentar resultados anuales de siniestralidad.
- Gestionar con la Compañía de Seguros el pago justo del siniestro.
- Realizar un control y estudio de la evolución de siniestralidad de cada cliente.
- Asesorar y guiar al cliente, en búsqueda de la solución más efectiva a su problema.

#### **6) Jefe Administrativo**

- Efectuar un control en el sistema de la producción emitida, renovada y pagada de cada cliente y empresa.

- Elaborar estadísticas de producción emitida y pagada.
- Administrar gastos menores, provenientes de caja chica.
- Administrar una base de datos actualizada, para llevar un control productivo.
- Diseñar esquemas y procedimientos administrativos que aseguren proporcionarle a la empresa los mejores resultados posibles, en la búsqueda de sus objetivos.
- Elaborar informes de resultados de las actividades del departamento.
- Implementar procedimientos y políticas de desarrollo interno a nivel de personal.
- Efectuar la gestión de cobro y pagos, así como informes mensuales sobre su gestión.

## **7) Director de Contabilidad**

- Elaborar y presentar informes contables mensuales y anuales.
- Efectuar el control de ingresos y egresos.
- Emitir reportes de facturación anual.
- Realizar el control de depósitos y administración de cuenta bancaria.
- Elaborar informes, declarar impuestos en los formularios requeridos por el SRI y la Superintendencia de Bancos.
- Cumplir con las obligaciones tributarias de la empresa con puntualidad.
- Elaborar reportes contables y financieros para la Gerencia General.
- Realizar un control en la emisión de cheques.

## **8) Director de Sistemas**

- Diseñar y ejecutar programas que faciliten las actividades de la empresa y optimicen recursos y tiempo.
- Actualizar programas, softwares y sistemas operativos.
- Controlar el buen uso de ordenadores a través de sistemas de protección avanzados, para evitar la descarga de virus que puedan afectar y dañar la información que es el fundamento del giro del negocio.
- Ejecutar una depuración mensual de los correos electrónicos saturados.
- Verificar el buen funcionamiento del sistema de trabajo en red.
- Instalar y adquirir nuevos equipos en caso de que así lo considere, presentando para ello un plan de ampliación informática, que incorpore el presupuesto que justifique los gastos.

## **9) Director de Recursos Humanos**

- Promover el desarrollo técnico y profesional del personal, para que a través del mismo, se pueda cumplir con los objetivos organizacionales, que la empresa persigue basados en la eficiencia, eficacia, y productividad.
- Observar los más altos estándares profesionales, y evaluar las capacidades, competencias y experiencia para desempeñarse en el cargo.
- Fundamentar sus acciones y decisiones en base de políticas internas y código de conducta.

- Plantear normas y controles de asistencias, permisos, faltas atrasos, descuentos, anticipos.
- Incentivar al personal sobre sus talentos, y proporcionarle ayudas o préstamos económicos justificados.
- Elaborar y tramitar contratos, así como afiliaciones al Seguro Social y Ministerio de Relaciones Laborales.
- Aplicar medidas preventivas y planes de contingencia en el área, para manejar problemas en la gestión del Talento Humano, que deben ser aplicados oportunamente para cumplir con los objetivos de la empresa.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

##### **FORTALEZAS**

La empresa cuenta con una capacidad organizacional a nivel directivo y gerencial, que le permite desempeñar sus labores con excelencia y gran conocimiento técnico, generado por la experiencia adquirida en su desempeño de labores en el sector asegurador.

##### **DEBILIDADES**

No existe un adecuado proceso de selección, inducción, capacitación y evaluación del personal, lo que limita el alcance de los objetivos planteados por la empresa, y debilita los esfuerzos y aportes que la gerencia impulsa en cada uno de los departamentos internos.

### 2.2.1.3 Recurso Financiero

Constituyen los recursos económicos, financieros y monetarios con los que cuenta la empresa para su operación y funcionamiento permanente, con el propósito de ejecutar sus actividades, competencias y funciones inscritas en el giro del negocio, con eficiencia, eficacia y productividad.

- **Activos de la empresa**

El cuadro describe los Activos con los que la empresa cuenta en la actualidad:

**Tabla No. 26 Activos LEOFIGUER S.A.**

Descripción	Valor
Caja General	200,00
Bancos	7.404,24
Cuentas por Cobrar Clientes	26.197,51
Cuentas por Cobrar Empleados	531,58
Crédito Tributario IVA	25.574,88
Cuentas por Cobrar Compañías de Seguros	93.302,50
Activos Corrientes	52.028,06
Activos Fijos	62.963,59
Otros Activos	21.018,40

FUENTE: LEOFIGUER S.A.  
Elaborado por: Vanessa M. Figueroa P.

- **Resumen Activos de la Empresa**

**Tabla No. 27 Resumen Activos LEOFIGUER S.A.**

<b>Activos Corrientes</b>	<b>208.725,87</b>
<b>Activos Fijos</b>	<b>62.963,59</b>
<b>Otros activos</b>	<b>21.018,40</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>292.707,86</b>

FUENTE: LEOFIGUER S.A.  
Elaborado por: Vanessa M. Figueroa P.

- **Patrimonio a la fecha**

**Tabla No. 28 Patrimonio a la fecha**

<b>CAPITAL PAGADO</b>	<b>10.000,00</b>
<b>RESERVA LEGAL</b>	<b>11.183,53</b>
<b>RESERVA FACULTATIVA</b>	<b>5.840,60</b>
<b>RESERVA DE CAPITAL</b>	<b>18.720,70</b>
<b>UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	<b>19.913,09</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO PRESENTE</b>	<b>70.839,55</b>
<b>TOTALES PATRIMONIO</b>	<b>136.497,47</b>

FUENTE: LEOFIGUER S.A.

Elaborado por: Vanessa M. Figueroa P.

Los Activos Corrientes representan el 71,31%, los Activos Fijos el 21,51% y otros Activos el 7,18%.

El total de Activos US\$ 292.707,86 frente al total de Pasivos de US\$ 156.210,39; representa 1.87 veces con que cuenta la empresa para cubrir sus deudas, esto le ha permitido a la empresa mejorar su Patrimonio a la fecha, el mismo que asciende a la suma de US\$ 136.497,47, pasando a ser una importante empresa en el sector del mercado de Seguros, como Agencia Asesora Productora de Seguros.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

#### **FORTALEZAS**

Los activos de la empresa son producto del giro del negocio y el Patrimonio se encuentra respaldado por los mismos, la situación de los Activos frente a los Pasivos, le permite cubrir fácilmente su endeudamiento, considerando que gran parte del mismo es a largo plazo.

## **DEBILIDADES**

La falta de creación de nuevos productos, así como el impulso de programas de capacitación dificulta la situación económica y financiera, a razón de generar utilidades, pues no se pueden ejecutar con eficiencia y eficacia, las estrategias que la empresa plantea, para generar rentabilidad y productividad creciente.

### **2.2.2 Capacidad de comercialización**

La capacidad de comercialización de la empresa, se da a través de la compra y venta de seguros, donde el cliente a través de la adquisición de contratos en las diferentes Compañías Aseguradoras, en los diferentes ramos del seguro, accede a un servicio que cubre sus expectativas y necesidades, por el cual deberá responder ante sus obligaciones para con el mismo.

Para ello la empresa impulsa continuamente a través de medios publicitarios, su gestión para incentivar al cliente sobre el trabajo efectivo que a nivel interno se desarrolla.

#### **2.2.2.1 Medios publicitarios**

- **Publicidad a través de correo directo**

LEOFIGUER S.A., realiza ventas e información sobre un nuevo producto que ofrece la Compañía Aseguradora, a sus clientes por medio del uso del correo electrónico, detallando las características del producto que se ofrece de acuerdo al perfil y necesidades del cliente.

Al correo se adjuntan los folletos, o catálogos que describen en forma gráfica y visual el contenido del producto y las coberturas que ofrece de acuerdo a las especificaciones de cada Compañía, pues no todas trabajan con todos los ramos de seguros, es preciso segmentar a nuestros clientes para incluirlos en nuestras categorías de venta.

- **Sitio web**

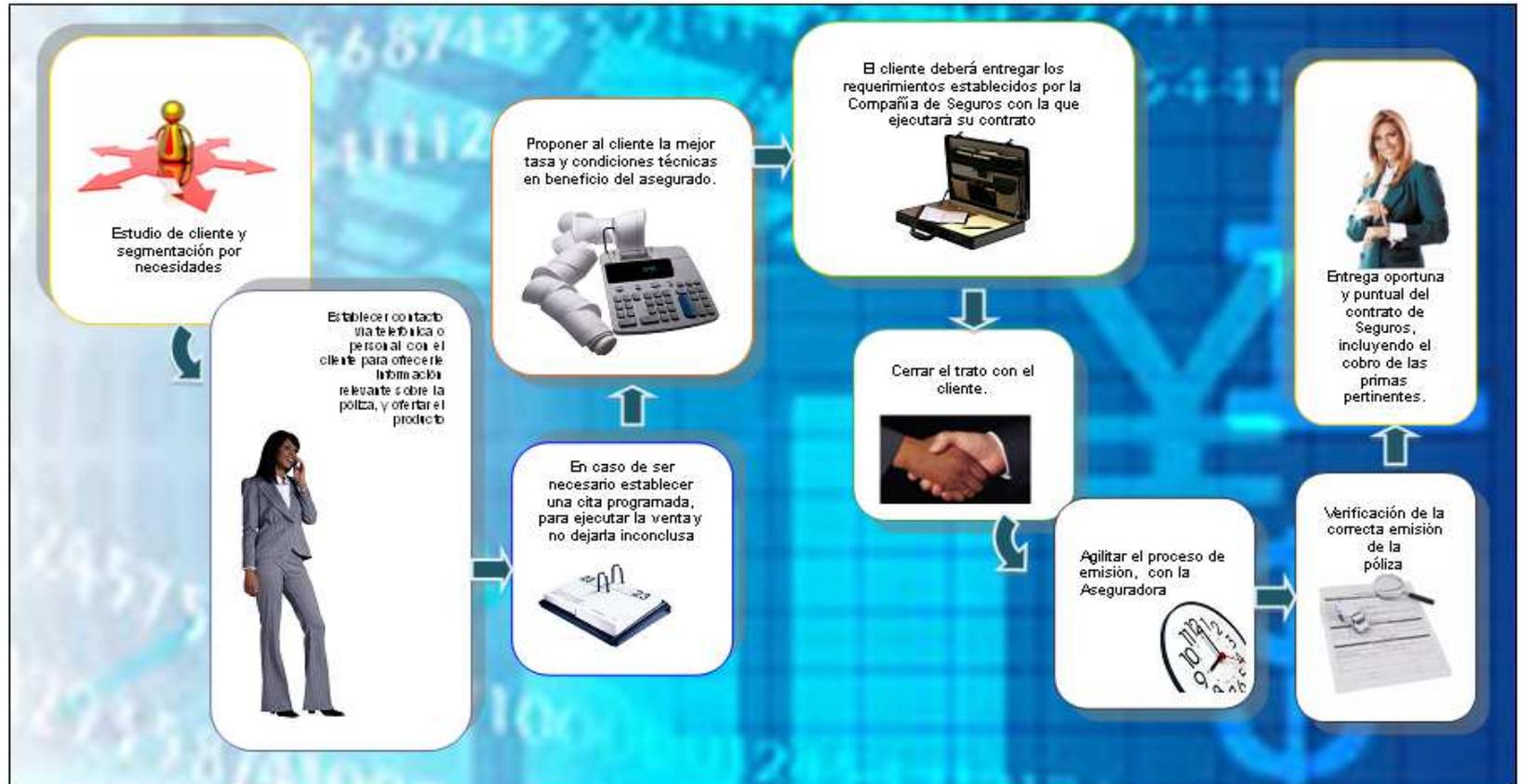
La empresa cuenta en la actualidad con una página web diseñada con el objetivo de crear un mejor servicio para nuestros clientes, donde puedan acceder al conocimiento de nuestro servicio a la distancia de un clic. Esto no solo beneficia a nuestros clientes sino que motiva a la empresa en la búsqueda de herramientas para facilitar nuestro trabajo. Hoy por hoy, se encuentra en construcción el cotizador virtual, donde el cliente podrá ingresar su información personal, así como los datos de su vehículo, y obtener en cuestión de segundos el valor que debería pagar por la contratación de un seguro vehicular, esto bajo esta modalidad, puesto que los otros ramos, como incendio o robo, las tasas, están sujetas a negociaciones entre la Compañía y el Broker de Seguros. Una de las ventajas del uso de esta potencial herramienta, es que impone una innovación creativa para el cliente, pero el broker se beneficia pues al requerir información de los que accesan a la página, el sistema genera una base de datos confidencial e importante.

- **Visitas y reuniones de trabajo**

En ocasiones la gestión de ventas constituye un trabajo arduo y de esfuerzo para el vendedor, cuando esta es indirecta, puesto que los seguros al sujetarse a una clasificación se someten también a una serie de riesgos distintas entre sí, bajo diferentes condiciones y coberturas, por ello es preciso que la empresa planifique y establezca visitas y reuniones de trabajo donde se pueda establecer el contacto directo hacia el cliente, para ofertar sus servicios y asesorarlo con el máximo de transparencia y objetividad posible.

- Esquema de Comercialización y Ventas

Gráfico/a No. 20 Esquema de comercialización



ELABORADO POR: Vanesa M. Figueroa P.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

### **FORTALEZAS**

El fortalecimiento del área de comercialización de la empresa, se da a través de la exploración de nuevos mercados potenciales, los cuales divididos por segmentos permiten inducir estrategias de comercialización, impulsadas por nuevas campañas publicitarias, que incluyan reuniones, eventos, entre otros.

### **DEBILIDADES**

Posibilidades de que otras empresas del sector puedan emplear el mismo tipo de estrategias comerciales, en función de la facilidad de acceso a la página web.

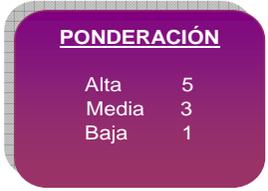
## **2.3 Síntesis FODA**

La síntesis FODA, implica el diagnóstico y planeación de escenarios previsibles que con anticipación puedan reorientar el rumbo organizacional de la empresa, tomando a consideración el análisis que se ve influenciado por factores del entorno macro que pueden afectar o favorecer el cumplimiento de su misión, siendo ellos los económicos, sociales, tecnológicos y políticos, los cuales afectan positiva o negativamente sobre las oportunidades y amenazas que consigue la organización, y considerando también la observación de las fortalezas y debilidades que LEOFIGUER S.A., a nivel interno genera, en función de sus clientes, proveedores, y principales competidores.

## 2.4 Matrices

### 2.4.1 Matriz de Aprovechabilidad

Tabla No. 29 Matriz de Aprovechabilidad

MATRIZ ESTRATÉGICA " FO "											
  <b>FORTALEZAS</b>	<b>O P O R T U N I D A D E S</b>	Capacitación permanente sobre nuevos productos por parte de las Compañías Aseguradoras.	El crecimiento de compañías en cuanto a ofertas de seguros para vida y asistencia médica a precios cómodos y con coberturas importantes a nivel de grupos y familias.	Cumplimiento de Leyes y rendición de cuentas a Organismos de Control.	La aprobación de la Constitución de la República y Normas secundarias que benefician a las Compañías en general, y en particular aquellas dedicadas a los Seguros.	Tasas de inflación bajas, posibilita el interés y acceso de las personas y empresas a contratar pólizas de Seguros.	El crecimiento del PIB, genera estabilidad económica, y confronta riesgos en las actividades productivas del país como los Seguros.	Incremento índices de desempleo, trae problemas sociales severos, y mayor adquisición de pólizas de seguros.	Uso de sistemas tecnológicos y de información avanzados y actualizados.	Acceso a página web de la empresa como medio y herramienta tecnológica en la comercialización del seguro.	<b>TOTAL</b>
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	
F1	Experiencia y profesionalidad del personal directivo, en la venta de Seguros al sector privado y público.	5	5	3	1	1	1	3	5	5	29
F2	Credibilidad en el desempeño de sus actividades, obtenida por la experiencia adquirida en el medio.	5	3	5	1	1	1	3	3	3	25
F3	Resultados técnicos obtenidos por la prestación del servicio de las Compañías de Seguros con las que la empresa cuenta con contratos de agenciamiento.	5	3	5	1	3	3	1	5	3	29
F4	El 90% de los contratos suscritos con clientes anteriores, son renovables al 100% en forma anual, al recibir atención efectiva y eficiente.	5	3	1	1	5	1	5	3	1	25
F5	Transparente manejo del patrimonio de la empresa, genera resultados de estabilidad económica al corto y mediano plazo.	1	1	5	1	1	1	1	3	1	15
F6	Amplia infraestructura, permite diversificar la productividad de la empresa.	3	1	1	1	1	1	1	1	1	11
F7	Buen provisionamiento de suministros y equipos, permiten realizar sus competencias en forma eficiente, efectiva y oportuna, de acuerdo a la necesidad del cliente.	5	3	1	1	1	1	1	5	5	23
F8	Proporciona servicio actualizado conforme la tecnología, para proveer un servicio oportuno e inmediato.	1	1	1	1	1	1	1	5	5	17
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	

ELABORADO POR: Vanessa M. Figueroa P.

## 2.4.2 Matriz de Vulnerabilidad

Tabla No. 30 Matriz de Vulnerabilidad

MATRIZ ESTRATÉGICA "DA"										
 <p><b>AMENAZAS</b></p>		Incremento de la inflación, obstaculiza el acceso a un seguro de vida o asistencia médica.	La gratuidad de los servicios de salud y educación.	El incremento en forma geométrica de los asesores productores de seguros existentes en el mercado asegurador ecuatoriano, produce una competencia inadecuada y en algunos casos de incredulidad y descrédito de los Asesores Productores Serios y con experiencia en este mercado.	La falta de apoyo en casos de coberturas altísimas en términos económicos por parte de los reaseguradores las que consideran a nuestro país como de una inestabilidad jurídica y política, debido a los diferentes problemas generados en los últimos años.	El aumento del porcentaje del índice de riesgo país que disminuye las posibilidades de alianzas estratégicas con reaseguradoras internacionales reduciendo las inversiones y coberturas en esta actividad económica.	Volumen de Compañías competidoras que ofrecen productos a costos bajos y accesibles a los asegurados, genera competencia desleal.	Decretos ejecutivos que adjudiquen la contratación de seguros que las empresas del sector público manejan, a la Compañía Aseguradora de poder estatal.	Acceso al conocimiento de costos y tarifas de un seguro a través de herramientas tecnológicas, que en casos presentan información que no es dominio del usuario.	<b>TOTAL</b>
		<b>DEBILIDADES</b>	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	
<b>D1</b>	Falta de productos de creatividad e innovación de la empresa.	1	3	5	1	5	5	5	5	<b>30</b>
<b>D2</b>	Falta de conocimientos técnicos por parte del personal.	1	1	5	3	3	5	3	5	<b>26</b>
<b>D3</b>	Carencia de sistemas integrados de información, que generen reportes sobre producción y reclamos.	1	1	3	1	1	5	1	1	<b>14</b>
<b>D4</b>	Ausencia de programas de capacitación técnica y de atención al cliente para los empleados.	1	1	5	1	1	3	1	1	<b>14</b>
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	

ELABORADO POR: Vanessa M. Figueroa P.

## 2.4.3 Impacto

**Tabla No. 31 Matriz de Impacto Fortalezas**

Nº	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Experiencia y profesionalidad del personal directivo, en la venta de Seguros al sector privado y público.	X		
F2	Credibilidad en el desempeño de sus actividades, obtenida por la experiencia adquirida en el medio.		X	
F3	Resultados técnicos obtenidos por la prestación del servicio de las Compañías de Seguros con las que la empresa cuenta con contratos de agenciamiento.	X		
F4	El 90% de los contratos suscritos con clientes anteriores, son renovables al 100% en forma anual, al recibir atención efectiva y eficiente.		X	
F5	Transparente manejo del patrimonio de la empresa, genera resultados de estabilidad económica al corto y mediano plazo.		X	
F6	Amplia infraestructura, permite diversificar la productividad de la empresa.			X
F7	Buen provisionamiento de suministros y equipos, permiten realizar sus competencias en forma eficiente, efectiva y oportuna, de acuerdo a la necesidad del cliente.			X
F8	Proporciona servicio actualizado conforme la tecnología, para proveer un servicio oportuno e inmediato.			X

ELABORADO POR: Vanessa M. Figueroa P.

**Tabla No. 32 Matriz de Impacto Oportunidades**

Nº	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
O1	Capacitación permanente sobre nuevos productos por parte de las Compañías Aseguradoras.	X		
O2	El crecimiento de compañías en cuanto a ofertas de seguros para vida y asistencia médica a precios cómodos y con coberturas importantes a nivel de grupos y familias.		X	
O3	Cumplimiento de Leyes y rendición de cuentas a Organismos de Control.		X	
O4	La aprobación de la Constitución de la República y Normas secundarias que benefician a las Compañías en general, y en particular aquellas dedicadas a los Seguros.			X
O5	Tasas de inflación bajas, posibilita el interés y acceso de las personas y empresas a contratar pólizas de Seguros.			X
O6	El crecimiento del PIB, genera estabilidad económica, y confronta riesgos en las actividades productivas del país como los Seguros.			X
O7	Incremento índices de desempleo, trae problemas sociales severos, y mayor adquisición de pólizas de seguros.		X	
O8	Uso de sistemas tecnológicos y de información avanzados y actualizados.	X		
O9	Acceso a página web de la empresa como medio y herramienta tecnológica en la comercialización del seguro.		X	

ELABORADO POR: Vanessa M. Figueroa P.

**Tabla No. 33 Matriz de Impacto Debilidades**

Nº	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
D1	Falta de productos de creatividad e innovación de la empresa.	X		
D2	Falta de conocimientos técnicos por parte del personal.	X		
D3	Carencia de sistemas integrados de información, que generen reportes sobre producción y reclamos.	X		
D4	Ausencia de programas de capacitación técnica y de atención al cliente para los empleados.	X		

ELABORADO POR: Vanessa M. Figueroa P.

**Tabla No. 34 Matriz de Impacto Amenazas**

Nº	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
A1	Incremento de la inflación, obstaculiza el acceso a un seguro de vida o asistencia médica.			X
A2	La gratuidad de los servicios de salud y educación.			X
A3	El incremento en forma geométrica de los asesores productores de seguros existentes en el mercado asegurador ecuatoriano, produce una competencia inadecuada y en algunos casos de incredulidad y descrédito de los Asesores Productores Serios y con experiencia en este mercado.	X		
A4	La falta de apoyo en casos de coberturas altísimas en términos económicos por parte de los reaseguradores las que consideran a nuestro país como de una inestabilidad jurídica y política, debido a los diferentes problemas generados en los últimos años.			X
A5	El aumento del porcentaje del índice de riesgo país que disminuye las posibilidades de alianzas estratégicas con reaseguradoras Internacionales reduciendo las inversiones y coberturas en esta actividad económica.		X	
A6	Volumen de Compañías competidoras que ofrecen productos a costos bajos y accesibles a los asegurados, genera competencia desleal.	X		
A7	Decretos ejecutivos que adjudiquen la contratación de seguros que las empresas del sector público manejan, a la Compañía Aseguradora de poder estatal.		X	
A8	Acceso al conocimiento de costos y tarifas de un seguro a través de herramientas tecnológicas, que en casos presentan información que no es dominio del usuario.		X	

ELABORADO POR: Vanessa M. Figueroa P.

## CAPITULO 3

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO LEOFIGUER S.A.

#### 3.1 Misión

“La **misión** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas”<sup>3</sup>

- **Misión**

Ofrecer y entregar a nuestros clientes, servicio de calidad en base de sólidos conocimientos técnicos de nuestro equipo de trabajo en la actividad del seguro privado; brindando protección económica, tanto a sus bienes como a los funcionarios y empleados, a través de las mejores compañías del sector asegurador ecuatoriano.

- **Misión recomendada**

Satisfacer los requerimientos y necesidades de las personas naturales y jurídicas que por la naturaleza de su función y competencia con la Sociedad, precisan de la compra de un seguro en los diferentes ramos o modalidades, con el propósito de salvaguardar la estabilidad económica personal y de terceros, ofreciendo la venta así como la asesoría eficiente y eficaz que le guíe a tomar la decisión más acertada en cuanto a coberturas, costos y reclamaciones legítimas.

### **3.2 Visión**

“La **visión** es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado entre otras.”<sup>3</sup>

- **Visión**

“Ser líderes como asesores en seguros siendo parte de su empresa, a través de la obtención de las mejores coberturas técnicas en las diferentes modalidades del seguro y con el respaldo profesional en casos de eventos, manteniendo una relación de alta calidad, que nos conduzca a un éxito empresarial.”

- **Visión recomendada**

Posicionarse en el grupo líder de las empresas asesoras productoras de seguros, como asesores en esa actividad, constituyendo de hecho parte de su empresa, mediante la obtención de las mejores coberturas técnicas en las diferentes modalidades del seguro y además contando con el respaldo profesional en casos de eventos y siniestros, manteniendo una relación de alta calidad, que nos conduzca al éxito empresarial.

### 3.3 Principios y Valores

**Tabla No. 35 Principios y Valores Corporativos**

PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS			
PRINCIPIOS	APLICACIÓN	VALORES	APLICACIÓN
<b>Responsabilidad en el Trabajo, a nivel directivo, ejecutivo y operativo</b>	Atención eficiente oportuna y eficaz apegada al cumplimiento de la normativa para el sector y actividad de seguros.	<b>Ética</b>	El compromiso de ser y actuar de cada miembro de la organización para aportar al transparente funcionamiento del negocio.
<b>Equidad como base de la toma de decisiones</b>	La empresa aplica los mismos criterios y costos a todos los clientes sean estas personas naturales o jurídicas.	<b>Moral</b>	Como base de los principios del ser humano para actuar con integridad y rectitud en el desarrollo de las relaciones humanas así como en los esquemas de trabajo planificados por la empresa.
<b>Igualdad</b>	Similitud en los diferentes ramos o aplicaciones de seguros en todos sus componentes que se les presentan y se negocian con los clientes.	<b>Honestidad</b>	Para actuar como equipo de trabajo, en el desempeño de las labores internas y cumplir con los objetivos empresariales, ofreciendo el mejor servicio posible a nuestros clientes.
<b>Crecimiento de mercado, y ampliación de oportunidades de negocio</b>	El propósito y la intención de la empresa consiste en crecer en forma permanente en el mercado en el cual se desenvuelve, ampliando su cobertura y las oportunidades del servicio.	<b>Buena Fe</b>	En el cumplimiento efectivo de los reclamos e indemnizaciones guiados por la filosofía fundamental del seguro, basados en los derechos y obligaciones a los cuales el cliente tiene acceso.
<b>Compromiso con los intereses institucionales</b>	La política de la empresa desde su creación es la de subordinar el interés individual, grupal o de otra naturaleza, al interés institucional, generando siempre el compromiso total con la empresa.	<b>Fidelidad</b>	Ofrecer resultados garantizados en el cumplimiento del servicio, alineados con la filosofía y objetivos corporativos de la empresa.
<b>Eficiencia</b>	La orientación de la empresa generalmente es hacia el cumplimiento de las metas y de los objetivos mediante la utilización adecuada y con calidad, de los recursos disponibles en la empresa.	<b>Comportamiento</b>	En el marco de un clima organizacional favorable y adaptable para que el personal pueda desempeñar sus cargos y rendir al máximo su potencial y habilidades atendiendo de la mejor manera al cliente.
<b>Eficacia</b>	Impulsar y buscar en forma permanente la obtención de resultados y/o de los objetivos y metas planteadas, con la mínima utilización de recursos, reduciendo los costos y maximizando la rentabilidad.	<b>Perseverancia</b>	Insistir en el logro de los resultados productivos para la empresa en el menor tiempo posible, buscando la mejora continua, y satisfaciendo las necesidades del cliente.
<b>Productividad</b>	Se procura ser la empresa más competitiva, produciendo sus servicios al menor costo, con atención post venta, y particularizada o personalizada hacia el cliente, posicionándose entre las mejores empresas Asesoras Productoras de Seguros.	<b>Transparencia</b>	En el desempeño de labores internas así como la gestión de ventas, base del giro de negocio.
<b>Oportunidad</b>	La empresa busca constantemente la situación, condición o posibilidad de que una oportunidad conveniente de negociación de un contrato de seguro se de; en la búsqueda de generar mayores utilidades.	<b>Respeto</b>	Orden en la estructura organizacional y la puesta en práctica de actuaciones delicadas hacia el cliente.
<b>Puntualidad</b>	En la atención al cliente, a los Organismos de control, así como en la recepción y entrega de las pólizas de las cuales nuestros clientes serán beneficiarios, así como del proceso que implica las renovaciones de las mismas y el proceso de reclamos o indemnizaciones.	<b>Disciplina</b>	Cumplimiento ordenado de los objetivos de la empresa en función del tiempo y los procesos.
<b>Economía</b>	Optimizar y aprovechar los recursos económicos, humanos, tecnológicos y materiales, para beneficio de la empresa en primera instancia, y de esta manera posibilitar siempre un menor impacto económico hacia el cliente, en todos los servicios.		
<b>Competitividad</b>	Desarrollar métodos, sistemas y procedimientos de trabajo incorporando las últimas tecnologías dentro de este servicio, a fin de posicionarse en el mejor nivel y puesto dentro del mercado Asegurador.		

FUENTE: LEOFIGUER S.A.

ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

### 3.3.1 Matriz Axiológica

“Es un ejercicio de la Alta Gerencia, representado a través de la ordenación rectangular de un conjunto de variables del mismo tipo (Valores y Principios vs Grupos de Referencia), que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de una organización y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro.”<sup>26</sup>

Para realizar la matriz axiológica, se deben seguir los siguientes pasos:

- 1) **Valores y Principios Corporativos:** establecer el conjunto de valores, alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.
- 2) **Identificar los grupos de interés o grupos de referencia:** personas o Instituciones con las cuales interactúa la organización en la operación y logro de los objetivos.
- 3) **Proceder a la elaboración de la matriz:** se busca identificar horizontalmente a que grupo de referencia, se puede aplicar un determinado principio.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> <http://www.scribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA>

### 3.3.1.1 Matriz Axiológica LEOFIGUER S.A.

Tabla No. 36 Matriz Axiológica LEOFIGUER S.A.

MATRIZ AXIOLÓGICA							
Principios y Valores	Grupos de Referencia	Personal	Clientes	Proveedores	Competencia	Estado	Compañías Aseguradoras
Responsabilidad en el Trabajo, a nivel directivo, ejecutivo y operativo		X	X			X	X
Equidad como base de la toma de decisiones		X	X	X			
Igualdad		X	X	X		X	
Crecimiento de mercado, y ampliación de oportunidades de negocio		X	X	X	X	X	X
Compromiso con los intereses institucionales		X					X
Eficiencia		X	X	X	X		X
Eficacia		X	X	X	X		X
Productividad		X	X		X	X	X
Oportunidad		X	X	X			X
Puntualidad		X	X	X		X	X
Economía		X	X	X		X	X
Competitividad		X		X			
Ética		X	X	X	X	X	X
Moral		X	X	X	X	X	X
Honestidad		X	X	X	X	X	X
Buena Fe		X	X	X	X	X	X
Fidelidad		X					X
Comportamiento		X	X	X	X	X	X
Perseverancia		X	X		X		X
Transparencia		X	X	X	X	X	X
Respeto		X	X	X	X	X	X
Disciplina		X	X	X		X	X

FUENTE: LEOFIGUER S.A.

ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

### **3.4 Objetivos**

- Proporcionar asesoría y colaboración en la producción y prestación de servicios en la línea o portafolio de seguros, en sus diferentes aplicaciones y ramos de actividad, a las distintas personas naturales y jurídicas, públicas y privadas.
- Fomentar y mantener una sinergia con las Compañías Aseguradoras legalmente constituidas en el país o asociadas con Compañías extranjeras; para lo cual es necesario e importante formular sistemas de gestión administrativa que en forma progresiva durante su implantación coadyuven al desarrollo, fortalecimiento y mejoramiento de la empresa.
- Profesionalizar y capacitar permanentemente al personal en sus diferentes niveles, en la difusión y aplicación de conocimientos técnicos, alcanzando un personal motivado, comprometido, y con un adecuado desarrollo de su talento humano, a fin de que puedan alcanzar un óptimo y favorable clima organizacional de trabajo, así como la obtención de los objetivos formulados por la organización.
- Mantener garantizada y protegida la vida, sus bienes, y otros no previsibles, proporcionando las coberturas y beneficios necesarios para su tranquilidad, en base de una asesoría eficiente y efectiva en el ámbito de competencia de los ramos de seguros.

- Priorizar y desarrollar sistemas de gestión administrativa, enfocados hacia el aspecto técnico de la organización, a fin de maximizar la capacidad productiva, reducir los costos y maximizar las utilidades, con el propósito de responder ágilmente a los cambios tecnológicos y económicos que el entorno o macro ambiente exige a la empresa.
- Fortalecer la capacidad de gestión empresarial mediante el desarrollo e implantación de sistemas modernos administrativos, y de la ejecución de programas informáticos de última generación en el contexto de la actividad de la empresa.

### **3.5 Políticas**

- Se difundirá y promocionará los servicios y asesoría que ofrece la empresa en el ámbito de seguros, a través del sitio web, así como de trípticos y boletines, que sean entregados a las personas naturales y jurídicas, interesadas en los servicios que dispone la empresa.
- Se reorientará, y redefinirá el destino de las utilidades que obtenga la empresa, con la finalidad de ir mejorando y ampliando su patrimonio, con la aceptación en forma consensuada con el personal ejecutivo, directivo y demás trabajadores de la empresa.
- Se privilegiará y premiará a los empleados y trabajadores que obtengan un mayor número de clientes, pero no únicamente en cantidad sino también en calidad y diversidad en las actividades que ellos contraten.

- Se actualizará en forma anual el hardware y software, que la empresa requiere sobre la base del desarrollo tecnológico a nivel nacional y regional.
- Se aplicará anualmente metodologías de evaluación del desempeño del personal, con el propósito de detectar sus fortalezas, debilidades, virtudes, experiencias, destrezas y otros componentes positivos o negativos que dispongan los empleados, con el propósito de lograr un equilibrio, así como potencializar sus conocimientos y participación dentro de la empresa.
- Se optimizará el espacio físico y su distribución obedecerá estrictamente a las necesidades y características de la actividad de la empresa, tratando de reducir costos en los servicios básicos, así como en el mantenimiento.
- Se formularán y ejecutarán presupuestos ajustados a las realidades y disponibilidades económicas de la empresa, evaluando en forma trimestral la efectividad en el cumplimiento del presupuesto programado.
- Se mantendrá una efectiva y adecuada coordinación con las Compañías Nacionales de Seguros, en cuanto a los resultados de la empresa, con el propósito de que nuestro servicio sea recomendado por parte de estas Compañías a potenciales clientes.
- Se apoyará el modelo de gestión administrativa que se formule como resultado de la investigación realizada, la misma que deberá ser implantada de acuerdo a las decisiones de los accionistas y directivos de la empresa.

- Se actualizarán los procesos y procedimientos que se determinen como necesarios para alcanzar los mejores y mayores resultados dentro de la operación y funcionamiento de la empresa.
- Se orientará el estudio hacia la implantación de un sistema de gestión de calidad en su conjunto, con el propósito de obtener la certificación respectiva por parte de una firma nacional o internacional autorizada para este propósito.

### **3.6 Estrategias**

- Fortalecimiento del área del servicio al cliente, rediseñando el esquema organizacional que implica el mejoramiento del proceso en cuanto a la atención puntual y eficiente de los reclamos, agilizando el trámite con la Compañía Aseguradora.
- Impulsar el proyecto de una base de datos (CRM, Customer Relationship Management), que incluya la cartera de clientes actual y aquella nueva, que ayude a mejorar la experiencia de los asegurados con la Compañía Aseguradora con la que establecemos el negocio, obteniendo resultados positivos para el Broker que le permitan crecer y ampliar su cuota de mercado, recogiendo todas las sugerencias, comentarios, y permitiéndole innovar y mejorar continuamente los productos y el servicio que ofrece, así como reducir costos operacionales del servicio hacia clientes menos rentables.
- Implementar un sistema de estímulos y reconocimientos para compensar, motivar y retener al personal y que redunde en los resultados a nivel productivo para la empresa.
- Establecer mecanismos de control para el personal que garanticen el uso adecuado de los recursos materiales a nivel interno y externo.

- Formular convenios que se inscriban en los objetivos de negocio, con entidades o empresas que precisen la contratación de seguros a nivel grupal y permanente.
- Impulsar la fuerza de ventas y fidelización de los clientes, de acuerdo al potencial de la empresa y sus recursos, activando a aquellos que se pudieron haber perdido en el pasado e intensificando relaciones con nuevos a largo plazo, aportando valores añadidos en el servicio, que no tengan que ver con el precio, de manera que la relación asegurado –broker, crezca y se fortalezca.
- Establecer objetivos de negocios y recursos dentro de un proceso de segmentación acorde a los perfiles de nuestros clientes y sus necesidades

### 3.7 Mapa Estratégico

### Gráfico/a No. 21 Mapa Estratégico LEFIGUER S.A.



ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

## **CAPITULO 4**

### **DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

#### **LEOFIGUER S.A.**

#### **4.1 Mapa de Procesos y Cadena de Valor - Estructura Organizacional**

“La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte:

- **Actividades primarias**

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización de los productos que ofrece la empresa.

- **Actividades de apoyo o de soporte**

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias.

En general, el objetivo ulterior de la herramienta de la cadena de valor es procurar generar el mayor valor posible en cada una de las actividades desagregadas, y al mismo tiempo procurar minimizar los costos en cada una de éstas; buscando, de ese modo, obtener el mayor margen de utilidad posible<sup>27</sup>.”

---

<sup>27</sup> [www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/](http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/)

Gráfico/a No. 22 Cadena de Valor y Mapa de procesos-Estructura Organizacional LEOFIGUER S.A.



ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

## 4.2 Estructura Organizacional

### 4.2.1 Estructura Básica recomendada LEOFIGUER S.A.

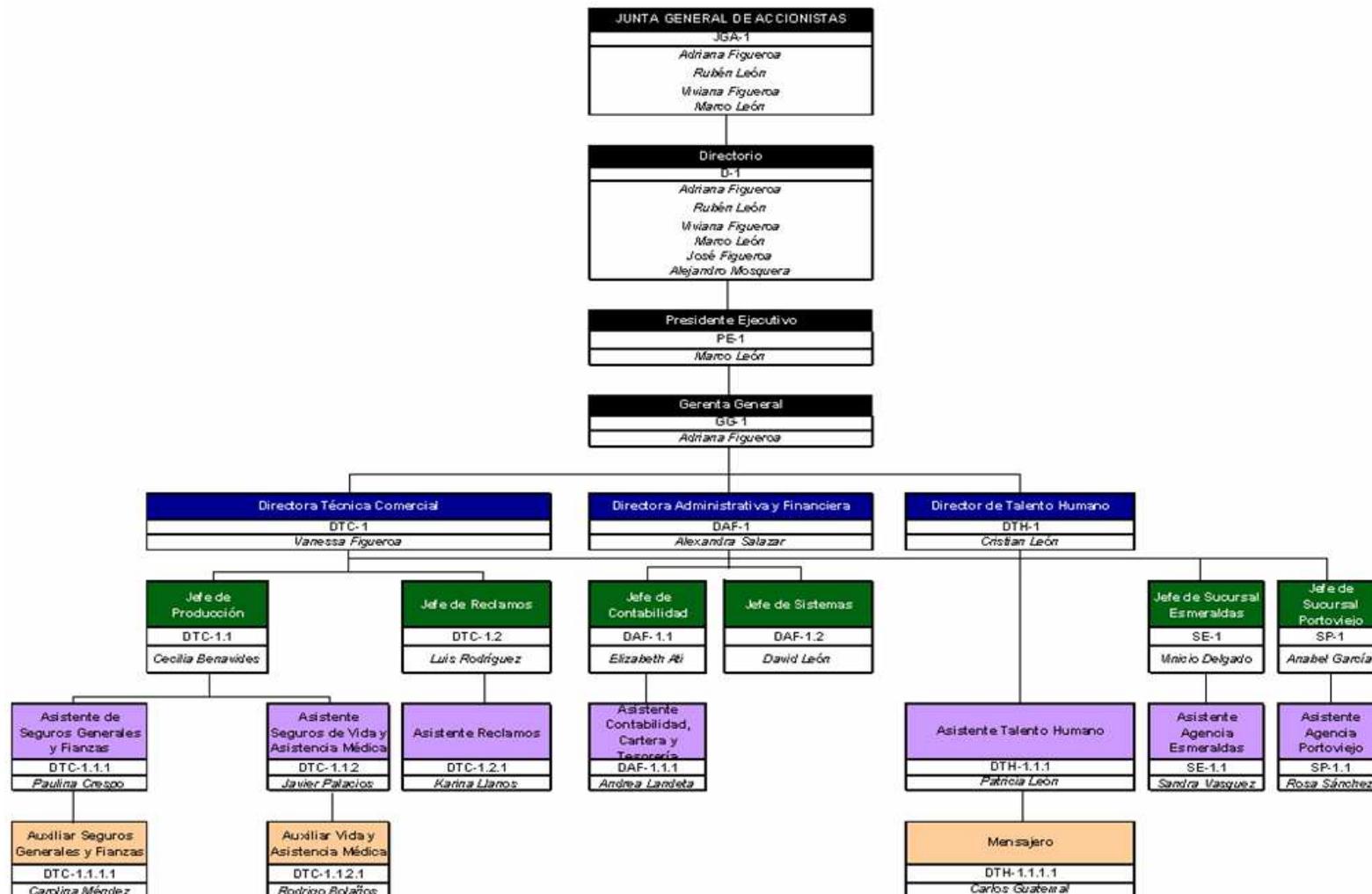
Gráfico/a No. 23 Estructura Organizacional Básica recomendada LEOFIGUER S.A.



ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

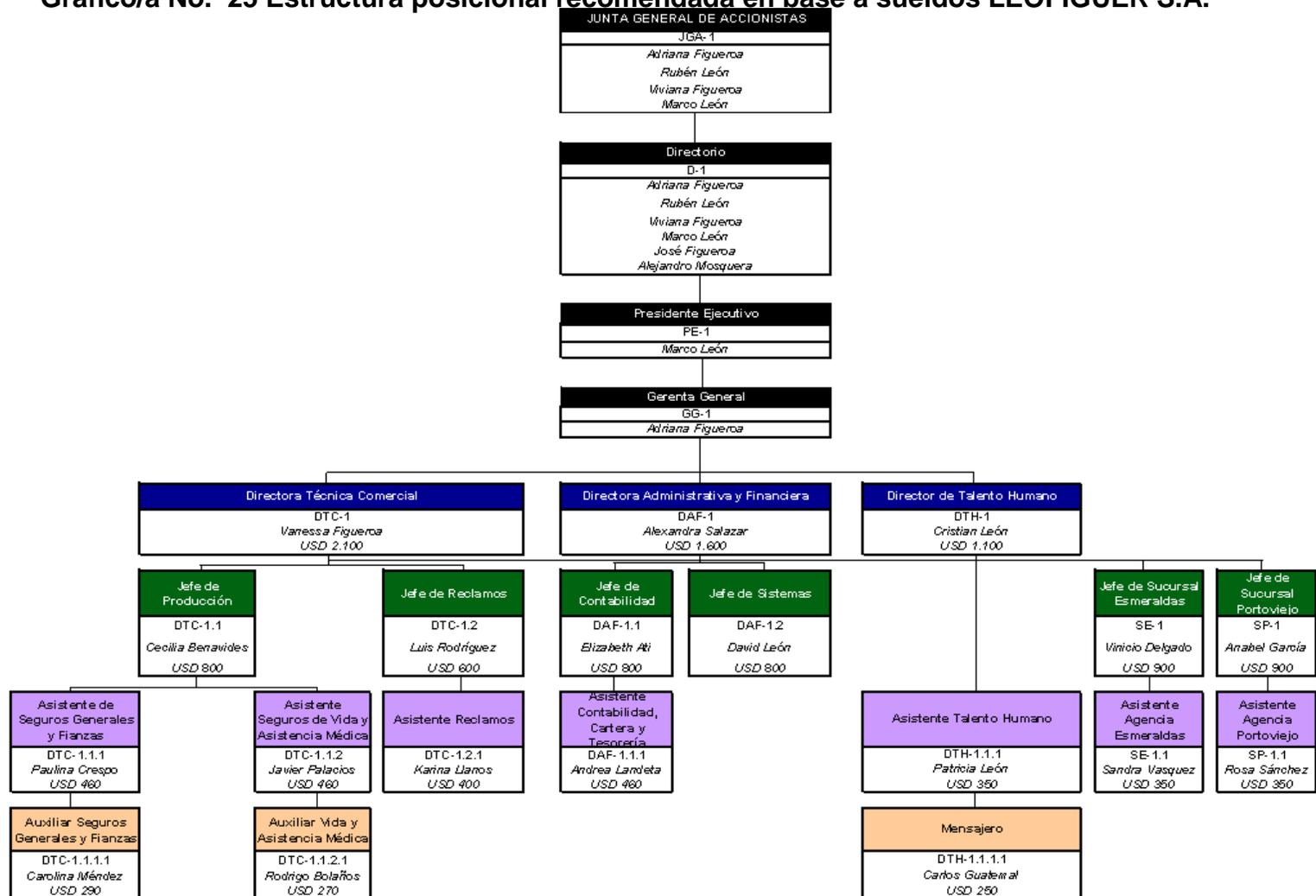
#### 4.2.2 Estructura Posicional recomendada LEOFIGUER S.A.

Gráfico/a No. 24 Estructura Posicional recomendada LEOFIGUER S.A.



4.2.3 Estructura Posicional recomendada en base a sueldos LEOFIGUER S.A.

Gráfico/a No. 25 Estructura posicional recomendada en base a sueldos LEOFIGUER S.A.

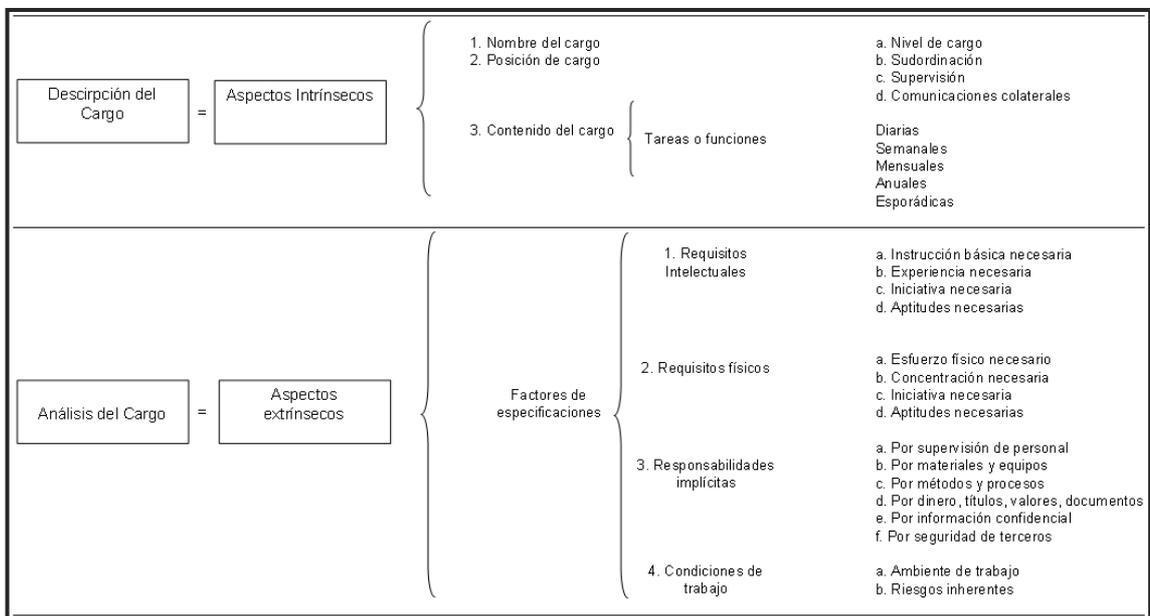


ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

### 4.3 Descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos es una simple exposición de la tareas o funciones que desempeña el ocupante de un cargo, en tanto que el análisis de cargos es una verificación comparativa de la exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante, en otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

**Gráfico/a No. 26 Descripción y análisis del perfil de un cargo**



**FUENTE:** CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, pág 333  
**ELABORADO POR:** Vanesa Figueroa P.

**Tabla No. 37 Junta General de accionistas**

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO Y PERFIL DE COMPETENCIAS			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
<b>Puesto:</b>	Junta General de Accionistas		
<b>Código:</b>	JGA-1		
<b>Departamento:</b>	Junta General de Accionistas		
<b>Área:</b>	Junta General de Accionistas		
<b>Lugar:</b>	Matriz Quito		
<b>Dirección:</b>	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E		
			
<b>PERSONAL A SU CARGO:</b>			
N/A			
<b>MISION DEL PUESTO:</b>			
N/A			
<b>PRINCIPALES TAREAS Y ACTIVIDADES:</b>			
Tomar decisiones en lo referente a las convocatorias para la Junta General ordinaria y extraordinaria para la empresa.			
<b>CONTROL:</b>			
N/A			
<b>COORDINACION:</b>			
N/A			
<b>ATENCION Y APOYO:</b>			
N/A			
<b>REPORTES:</b>			
N/A			
<b>EQUIPOS QUE UTILIZA EN EL TRABAJO:</b>			
Computador e infocus		Impresora en red, fotocopiadora	
Teléfono convencional		Punto conexión Internet	
Teléfono celular		Fax	
<b>PERFIL INTELECTUAL DEL PUESTO</b>			
<b>Instrucción Superior:</b>	N/A		
<b>Capacitación:</b>	N/A		
<b>Experiencia:</b>	N/A		
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>			
<b>Empresariales</b>	N/A		<b>Personales</b>
N/A			
<b>CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIALES:</b>			
N/A			
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>			
N/A			
<b>RESPONSABILIDADES:</b>			
Adquiere sus responsabilidades conforme señalan los estatutos y constitución de la empresa.			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>			
Las condiciones de trabajo se adaptan a las que sigan los ejecutivos de la empresa, encabezados por la Presidencia Ejecutiva para la realización de las Juntas Generales.			

ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

**Tabla No. 38 Directorio**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO Y PERFIL DE COMPETENCIAS</b>			
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>Puesto:</b>	<i>Miembros del Directorio</i>		
<b>Código:</b>	<i>D-1</i>		
<b>Departamento:</b>	<i>Directorio</i>		
<b>Área:</b>	<i>Directorio</i>		
<b>Lugar:</b>	<i>Matriz Quito</i>		
<b>Dirección:</b>	<i>Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E</i>		
			
<b>PERSONAL A SU CARGO:</b>			
N/A			
<b>MISION DEL PUESTO:</b>			
N/A			
<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>			
Convocar y presidir las sesiones de Directorio, y presentar informes a la Junta General de Accionistas si es que así lo amerita.			
<b>CONTROL:</b>			
Puede por disposición del Directorio, delegar a un accionista o una persona particular para que realice labores que estime conveniente la máxima autoridad, dejar sentado y por escrito en actas los puntos analizados y sometidos a consejo.			
<b>COORDINACION:</b>			
Con la Junta General de Accionistas y transversalmente con Presidencia Ejecutiva			
<b>EQUIPOS QUE UTILIZA EN EL TRABAJO:</b>			
Computador e infocus		Impresora en red, fotocopiadora	
Teléfono convencional		Punto conexión Internet	
Teléfono celular		Fax	
<b>PERFIL INTELECTUAL DEL PUESTO</b>			
<b>Instrucción Superior:</b>	N/A		
<b>Capacitación:</b>	N/A		
<b>Experiencia:</b>	N/A		
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>			
<b>Empresariales</b>	N/A		<b>Personales</b>
			N/A
<b>CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIALES:</b>			
N/A			
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>			
N/A			
<b>RESPONSABILIDADES:</b>			
Conforme lo señalan la constitución y estatutos de la compañía			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>			
Las que sigan los ejecutivos de la compañía encabezados por la presidencia ejecutiva para la realización del Directorio			

ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

## Tabla No. 39 Presidente Ejecutivo

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO Y PERFIL DE COMPETENCIAS		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
<b>Puesto:</b>	Presidente Ejecutivo	
<b>Código:</b>	PE-1	
<b>Departamento:</b>	Presidencia Ejecutiva	
<b>Area:</b>	Presidencia	
<b>Lugar:</b>	Matriz Quito	
<b>Dirección:</b>	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E	
PERSONAL A SU CARGO:		
Gerencia General		
Dirección Técnica y Comercial		
Dirección Administrativa y Financiera		
Dirección de Talento Humano		
Jefaturas y Sucursales		
Asistentes y Auxiliares		
MISIÓN DEL PUESTO:		
<p>Asumir la responsabilidad ejecutiva en la gestión de administrar, conservar y construir el patrimonio empresarial, coordinar y ejecutar las políticas que fije el Directorio, planificar, crear, innovar, anticipar y supervisar el cumplimiento de manera eficiente y efectiva de estrategias en el ambiente interno y externo que impulsen y cumplan con los objetivos trazados en la empresa.</p>		
PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES:		
<p>Dirigir a la empresa en la ejecución, organización y control de todas las actividades administrativas, financieras, técnicas, legales, reglamentarias, así como la planificación estratégica permanente a nivel interno y externo de la empresa, elaborar y presentar informes de resultados, al Directorio sobre las metas trazadas debidamente identificadas y cuantificadas.</p>		
CONTROL:		
De las operaciones relacionadas con el giro del negocio.		
De la información que procesan los funcionarios de la empresa.		
COORDINACIÓN:		
<p>Con Gerencia General y Dirección administrativa y Financiera, Técnica y Comercial, y Talento Humano, para coordinar la elaboración y presentación de informes de planificación, estrategias, programaciones, toma de decisiones basados en la normativa interna y resultados sobre las operaciones desarrolladas en el giro del negocio.</p>		
EQUIPOS QUE UTILIZA EN EL TRABAJO:		
Computador e infocus	Impresora en red, fotocopidora	
Teléfono convencional	Punto conexión Internet	
Teléfono celular	Fax	
PERFIL INTELECTUAL DEL PUESTO		
<b>Instrucción Superior:</b>	Instrucción nivel pre grado y/o post-grado.	
	Carreras afines al ámbito de Seguros: Ingeniería Comercial, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.	
<b>Capacitación:</b>	Cursos, talleres, seminarios, relacionados a los seguros en todas sus áreas, administración, inglés, manejo y control de Talento Humano, Marketing, Balance Score Card, Contabilidad, Tributación y Auditoría, así como todos aquellos relacionados al manejo y dirección empresarial.	
<b>Experiencia:</b>	Mínimo tres años de experiencia en cargos similares	
COMPETENCIAS REQUERIDAS:		
<b>Empresariales</b>	Responsabilidad	Oportunidad
	Equidad en la toma de decisiones	Puntualidad
	Igualdad	Economía
	Crecimiento de oportunidades de negocio	Competitividad
	Compromiso con los intereses Institucionales	Eficiencia
	Eficacia	Productividad
<b>Personales</b>	Integridad moral, transparencia y ética profesional	
	Amabilidad, honestidad, comportamiento, buena fe y respeto en la atención al cliente	
	Organización, colaboración y calidad en el trabajo	
	Disciplinado, crítico, creativo, ingenioso, firme, anticipado y adaptable al cambio	
	Liderazgo, aprendizaje continuo, perseverancia y orientado hacia resultados	
	Resistente al cansancio, tolerante al trabajo bajo presión, con capacidad de juicio y reacción ante decisiones y problemas que se suscitan en las actividades diarias.	
	Persuasivo con los clientes, adiestramiento en ofertar el mejor servicio tanto personal como telefónicamente.	
Fiel y comprometido con los objetivos de la empresa, así como en la atención y servicio al cliente.		
CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIALES:		
Conocimientos intensivos en el ámbito de Seguros, así como el manejo y uso de pólizas.		
Conocimientos administrativos, financieros, tributarios, legales de muy buen nivel.		
Conocimientos sobre auditoría y control.		
Conocimientos sobre estrategias empresariales y management.		
Conocimientos básicos y generales sobre programas actuales de informática.		
Habilidad para planificar y organizar las actividades que implican el trabajo propio y de sus asistentes.		
Habilidad para coordinar, supervisar y controlar al personal a su cargo en el desempeño de sus funciones		
Habilidad y tacto para tratar con los clientes, percepción para suscribir oportunidades de negocio.		
Conocimientos sobre preparación y presentación sobre bases para licitaciones y concursos de ofertas.		
Destreza para ofrecer información rápida, y veraz sobre servicios, productos, alternativas de pago, plazo, entre otros.		
Capacidad de interrelacionarse y comunicarse hacia todos los niveles de la organización, fortalecimiento del trabajo en equipo.		
Liderazgo, motivación hacia el logro de resultados, fortalecimiento del trabajo en equipo y capacidad para resolver problemas.		
REQUISITOS FÍSICOS:		
Esfuerzo mental, visual y físico.		
RESPONSABILIDADES:		
De la conservación adecuada del material de apoyo utilizado bajo su responsabilidad para el cumplimiento de sus funciones, mantener salvaguardada toda la información confidencial de la empresa, la toma de decisiones basados en los estatutos y normativa interna vigente, y supervisión del desarrollo de las actividades y operaciones de la empresa.		
CONDICIONES DE TRABAJO:		
El trabajo se realiza en un ambiente de oficina, por lo que no implica mayores riesgos salvo los de seguridad personal.		

ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

**Tabla No. 40 Gerente General**

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO Y PERFIL DE COMPETENCIAS	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
<b>Puesto:</b>	<b>Gerente General</b>
<b>Código:</b>	<b>GG-1</b>
<b>Departamento:</b>	<b>Gerencia General</b>
<b>Area:</b>	<b>Gerencia</b>
<b>Lugar:</b>	<b>Matriz Quito</b>
<b>Dirección:</b>	<b>Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E</b>
	
PERSONAL A SU CARGO:	
Dirección Administrativa y Financiera	
Dirección Técnica y Comercial	
Directora de Talento Humano	
Jefaturas y Sucursales	
Asistentes y auxiliares	
MISIÓN DEL PUESTO:	
Programar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las actividades, funciones, responsabilidades y resultados que desarrollan y ejecuten las áreas que conforman la estructura básica de LEOFIGUER S.A., presentando informes periódicos de gestión para conocimiento del Directorio y Junta General de Accionistas.	
PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES:	
Supervisar la ejecución de planes, programas y proyectos relacionados con la captación y colocación de servicios de asesoría en el ámbito de los seguros individuales, corporativos y empresariales para el sector público y privado de la localidad, así como su debida planificación del entorno, medidas y estrategias.	
PLANIFICACIÓN:	
Coordinación, dirección y ejecución con la Presidencia Ejecutiva sobre todas las operaciones relacionadas con el giro del negocio.	
Coordinación con la Dirección Administrativa y Financiera y la Dirección Técnica, asistencia permanente a Presidencia Ejecutiva, al Directorio y Junta General de Accionistas.	
Prever la consecución, administración y rendición de cuentas de los recursos financieros, privilegiando la utilización y optimización de los mismos, procurando siempre reducir los costos y maximizar los ingresos y las utilidades.	
EJECUCIÓN:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación y asesoría al 100 % al personal de la empresa en todos sus niveles.</li> <li>• Asignar trabajos y grupos de contacto a los funcionarios y empleados de la empresa.</li> <li>• Atención y asesoramiento a clientes eficiente y efectiva, control y seguimiento general en el orden administrativo y técnico de todas las operaciones de la empresa.</li> </ul>	
COORDINACIÓN:	
Con la Presidencia Ejecutiva, para análisis de informes de resultados, estrategias, programaciones, metas, y toma de decisiones.	
Con la dirección administrativa y financiera, técnica y comercial, así como con las jefaturas a nivel local y de sucursales, sobre las operaciones y el giro del negocio.	
CONTROL:	
Supervisar la ejecución de los servicios de asesoría, en función de los informes que presenten las direcciones técnica comercial, administrativa y financiera, según su respectivo ámbito de competencia.	
REPORTES:	
Reporta e informa a la Junta General de Accionistas y Directorio, elaborar y presentar informes de avance sobre la gestión empresarial, para conocimiento del presidente y él a su vez reporte y eleve a consideración del Directorio según la naturaleza y complejidad de los temas que contenga el informe.	
EQUIPOS QUE UTILIZA EN EL TRABAJO:	
Computador e infocus	Impresora en red, fotocopidora
Teléfono convencional	Punto conexión Internet
Teléfono celular	Fax
PERFIL INTELECTUAL DEL PUESTO	
<b>Instrucción Superior:</b>	Instrucción nivel pre grado y/o post-grado. Carreras afines al ámbito de Seguros: Ingeniería Comercial, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.
<b>Capacitación:</b>	Cursos, talleres, seminarios, relacionados a los seguros en todas sus áreas, administración, inglés, manejo y control de Talento Humano, Marketing, Balance Score Card, Contabilidad, Tributación y Auditoría, así como todos aquellos relacionados al manejo y dirección empresarial.
<b>Experiencia:</b>	Mínimo tres años de experiencia en cargos similares.

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>		
<b>Personales</b>	Responsabilidad	Oportunidad
	Equidad en la toma de decisiones	Puntualidad
	Igualdad	Economía
	Crecimiento de oportunidades de negocio	Competitividad
	Compromiso con los intereses Institucionales	Eficiencia
	Eficacia	Productividad
<b>Empresariales</b>	Integridad moral, transparencia y ética profesional	
	Amabilidad, honestidad, comportamiento, buena fe y respeto en la atención al cliente	
	Organización, colaboración y calidad en el trabajo	
	Disciplinado, crítico, creativo, ingenioso, firme, anticipado y adaptable al cambio	
	Liderazgo, aprendizaje continuo, perseverancia y orientado hacia resultados	
	Resistente al cansancio, tolerante al trabajo bajo presión, con capacidad de juicio y reacción ante decisiones y problemas que se suscitan en las actividades diarias.	
	Persuasivo con los clientes, adiestramiento en ofertar el mejor servicio tanto personal como telefónicamente.	
	Fiel y comprometido con los objetivos de la empresa, así como en la atención y servicio al cliente.	
<b>CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIALES:</b>		
*Conocimientos intensivos en el ámbito de Seguros, así como el manejo y uso de pólizas.		
*Conocimientos administrativos, financieros, tributarios, legales de muy buen nivel.		
*Conocimientos sobre auditoría y control.		
*Conocimientos sobre estrategias empresariales y management.		
*Conocimientos básicos y generales sobre programas actuales de informática.		
*Habilidad para coordinar, supervisar y controlar al personal a su cargo en el desempeño de sus funciones.		
*Habilidad y tacto para tratar con los clientes, percepción para suscribir oportunidades de negocio.		
*Conocimientos sobre preparación y presentación sobre bases para licitaciones y concursos de ofertas.		
*Destreza para ofrecer información rápida, y veraz sobre servicios, productos, alternativas de pago, plazo, entre otros.		
*Capacidad de interrelacionarse y comunicarse hacia todos los niveles de la organización, fortalecimiento del trabajo en equipo.		
*Liderazgo, motivación hacia el logro de resultados, fortalecimiento del trabajo en equipo y capacidad para resolver problemas.		
<b>REQUISITOS FÍSICOS:</b>		
Esfuerzo mental y/o visual necesario, por el constante manejo de equipos, precisa un alto grado de concentración y atención constante al cliente, y en la organización de su trabajo delegación de funciones y responsabilidades a sus asistentes, para que se cumpla con excelente desempeño el desarrollo de las actividades internas de la empresa.		
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
Conforme lo señalan la constitución y estatutos de la compañía.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>		
El trabajo se realiza dentro de las oficinas a nivel local y de sucursales, por lo que su trabajo se encuentra expuesto a ciertos riesgos de inseguridad por la constante movilización.		

**ELABORADO POR:** Vanessa Figueroa P.

**Tabla No. 41 Director Técnico Comercial**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO Y PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Puesto:</b>	<i>Director Técnico Comercial</i>
<b>Código:</b>	<i>DTC-1</i>
<b>Departamento:</b>	<i>Técnico y Comercial</i>
<b>Área:</b>	<i>Técnica</i>
<b>Lugar:</b>	<i>Matriz Quito</i>
<b>Dirección:</b>	<i>Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E</i>
	
<b>PERSONAL A SU CARGO:</b>	
Jefe de Producción	
Jefe de Reclamos	
Jefe de Sucursal Esmeraldas	
Jefe de Sucursal Portoviejo	
Asistente Seguros Generales y Fianzas	
Asistente de Seguros de Vida y asistencia médica	
Asistente de Reclamos	
Auxiliares de Seguros Generales y Fianzas	
Auxiliares de Seguros de Vida y asistencia médica	
Auxiliares de Reclamos	
<b>MISIÓN DEL PUESTO:</b>	
Planificar, programar, ejecutar, y evaluar las actividades implícitas en los procesos de producción y reclamos en el servicio ofertado a los clientes, diseñando esquemas productivos y de comercialización, supervisando el seguimiento legítimo de los reclamos presentados por los clientes.	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>	
Brindar a nuestros clientes y personal a su cargo, todo el apoyo y asesoría en los servicios que ofrecemos.	
Asistir en la elaboración y presentación de informes técnicos y comerciales sobre el desarrollo y resultados de la gestión de servicio entregada hacia los clientes, a la Gerencia General, y Presidencia Ejecutiva, ejecutando los planes, programas y proyectos relacionados con la captación y colocación de servicios de asesoría en el ámbito de los seguros individuales, corporativos y empresariales para el sector público y privado de la localidad, que la Gerencia General plantee.	
<b>PLANIFICACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de las bases para las licitaciones y análisis de oportunidades de negocio.</li> <li>• Planificación y control sobre las renovaciones de las pólizas.</li> <li>• Preparación, y capacitación al personal del área técnica.</li> <li>• Organización y planificación del trabajo distribuido a cada uno de sus asistentes, para que se lo ejecute equitativa y proporcionalmente, y generar productividad.</li> </ul>	
<b>EJECUCIÓN:</b>	
Atención y Asesoramiento a clientes en función de las bases impuestas por las Compañías Aseguradoras.	
Coordinación permanente con las Compañías de Seguros para la emisión de pólizas, endosos, renovaciones y otros con sus respectivos documentos y anexos.	
Cotizaciones en todos los ramos de seguros, con distintas ofertas en las Compañías Aseguradoras en programas o para clientes individuales.	
<b>COORDINACIÓN:</b>	
Recepción de cartas, solicitudes o memorandos internos para emisión, en coordinación con la Presidencia Ejecutiva.	
Asesorar y coordinar las funciones a su cargo con Presidencia Ejecutiva, Gerencia General y Jefatura de Contabilidad.	
Coordinación permanente con Presidencia ejecutiva sobre la suscripción de negocios que así lo ameriten.	
Coordinar con los asistentes de su área en las agencias el trabajo, cuando exista un cruce de información o en la atención rápida y oportuna a clientes.	
<b>EQUIPOS QUE UTILIZA EN EL TRABAJO:</b>	
Computador e infocus	Impresora en red, fotocopiadora
Teléfono convencional	Punto conexión Internet
Teléfono celular	Fax

PERFIL INTELECTUAL DEL PUESTO		
<b>Instrucción Superior:</b>	Instrucción nivel post-graduo. Carreras afines al ámbito de Seguros: Ingeniería Comercial, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.	
<b>Capacitación:</b>	Cursos, talleres, seminarios, relacionados a los seguros en todas sus áreas, de preferencia en el manejo y control de pólizas, así como programas y cotizadores de seguros, técnicas de redacción comercial, manejo y desarrollo del talento humano, servicio al cliente.	
<b>Experiencia:</b>	Experiencia en el área, de por lo menos tres años ocupando la posición de jefatura técnica y de al menos un año como asistente del mismo departamento o cargos similares en otras empresas del mismo giro de negocio.	
COMPETENCIAS REQUERIDAS:		
<b>Personales</b>	Responsabilidad	Oportunidad
	Equidad en la toma de decisiones	Puntualidad
	Igualdad	Economía
	Crecimiento de oportunidades de negocio	Competitividad
	Compromiso con los intereses Institucionales	Eficiencia
	Eficacia	Productividad
<b>Empresariales</b>	Integridad moral, transparencia y ética profesional	
	Amabilidad, honestidad, comportamiento, buena fe y respeto en la atención al cliente	
	Organización, colaboración y calidad en el trabajo	
	Disciplinado, crítico, creativo, ingenioso, firme, anticipado y adaptable al cambio	
	Liderazgo, aprendizaje continuo, perseverancia y orientado hacia resultados	
	Resistente al cansancio, tolerante al trabajo bajo presión, con capacidad de juicio y reacción ante	
	Persuasivo con los clientes, adiestramiento en ofertar el mejor servicio tanto personal como	
Fiel y comprometido con los objetivos de la empresa, así como en la atención y servicio al cliente.		
CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIALES:		
*Conocimientos intensivos en el ámbito de Seguros, así como el manejo y uso de pólizas.		
*Conocimientos administrativos, financieros, tributarios, legales de muy buen nivel.		
*Conocimientos sobre auditoría y control.		
*Conocimientos sobre estrategias empresariales y management.		
*Conocimientos básicos y generales sobre programas actuales de informática.		
*Habilidad para coordinar, supervisar y controlar al personal a su cargo en el desempeño de sus funciones		
*Habilidad y tacto para tratar con los clientes, percepción para suscribir oportunidades de negocio.		
*Conocimientos sobre preparación y presentación sobre bases para licitaciones y concursos de ofertas.		
*Destreza para ofrecer información rápida, y veraz sobre servicios, productos, alternativas de pago, plazo, entre otros.		
*Capacidad de interrelacionarse y comunicarse hacia todos los niveles de la organización, fortalecimiento del trabajo en		
*Liderazgo, motivación hacia el logro de resultados, fortalecimiento del trabajo en equipo y capacidad para resolver		
*Rapidez en el manejo del módulo que posee.		
REQUISITOS FÍSICOS:		
Esfuerzo mental y/o visual necesario, por el constante manejo de la computadora. Es indispensable una atención constante y sostenida especialmente durante la atención al cliente, y en la delegación de funciones a sus asistentes, para que la información proporcionada sea correcta y el sistema almacene y brinde documentación actualizada y real.		
RESPONSABILIDADES:		
• Asesorar y coordinar sus funciones a Presidencia Ejecutiva y Gerencia General		
• Manejo de cúmulos en los ramos pertinentes, visto bueno en todos los documentos, pólizas, anulaciones, endosos, peticiones a las Compañías Aseguradoras.		
• Del control de vencimientos, y constatación de renovaciones en caso de que el cliente así lo requiera.		
• Solución de conflictos y problemas que se presenten con los clientes de la forma más oportuna y paciente, prestando atención a los requerimientos y necesidades de los mismos.		
• De especificar, aclarar y sujetarse y defender los derechos del asegurado así como sus obligaciones estipuladas en las condiciones del contrato al que accede por medio de la Compañía Aseguradora con quien tengan vigencias las pólizas.		
• Analizar y verificar que los datos, condiciones y toda los requerimientos presentados por el cliente para la contratación de ciertas pólizas, encaje en el perfil de calificación que las Compañías Aseguradoras pautan dentro del buró de crédito.		
CONDICIONES DE TRABAJO:		
• El trabajo se desarrolla en oficina, por lo que a lo único que está expuesto es al cansancio visual provocado por la permanencia constante frente al monitor de la computadora.		

ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

**Tabla No. 42 Jefe de Producción**

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO Y PERFIL DE COMPETENCIAS	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
<b>Puesto:</b>	Jefe de Producción
<b>Código:</b>	DTC - 1.1
<b>Departamento:</b>	Técnico y Comercial
<b>Área:</b>	Técnica
<b>Lugar:</b>	Matriz Quito
<b>Dirección:</b>	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E
	
<b>PERSONAL A SU CARGO:</b>	
Asistente Seguros Generales y Fianzas	
Asistente de Seguros de Vida y asistencia médica	
Auxiliar de Seguros Generales y Fianzas	
Auxiliar de Seguros de Vida y asistencia médica	
<b>MISIÓN DEL PUESTO:</b>	
Programar, supervisar y evaluar las actividades implícitas en los procesos de producción interna, planificando esquemas productivos y de comercialización, para cumplir con la misión primordial que persigue el departamento.	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>	
Correcta manipulación y control de documentos y emisiones, ejecutar y asistir a la Dirección Técnica y Comercial en el desarrollo de planes, programas y proyectos relacionados con la captación y colocación de servicios de asesoría en el ámbito de los seguros individuales, corporativos y empresariales para el sector público y privado de la localidad.	
<b>PLANIFICACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y control sobre las renovaciones y emisiones de las pólizas.</li> <li>• Organización y planificación del trabajo distribuido a cada uno de sus asistentes, para que se lo ejecute equitativa y proporcionalmente, y generar productividad.</li> </ul>	
<b>EJECUCIÓN:</b>	
Atención y Asesoramiento a clientes en función de las bases impuestas por las Compañías Aseguradoras.	
<b>COORDINACIÓN:</b>	
Recepción de cartas, solicitudes o memorandos internos para emisión, en coordinación el Jefe Departamental.	
Asesorar y coordinar las funciones a su cargo con Presidencia Ejecutiva, Gerencia General y Jefatura de Contabilidad.	
Coordinación permanente con Presidencia ejecutiva sobre la suscripción de negocios que así lo ameriten.	
Coordinar con los asistentes de su área en las agencias el trabajo, cuando exista un cruce de información o en la atención rápida y oportuna a clientes.	
<b>EQUIPOS QUE UTILIZA EN EL TRABAJO:</b>	
Computador e infocus	Impresora en red, fotocopidora
Teléfono convencional	Punto conexión Internet
Teléfono celular	Fax
<b>PERFIL INTELECTUAL DEL PUESTO</b>	
<b>Instrucción Superior:</b>	Instrucción nivel pre grado. Carreras afines al ámbito de Seguros: Ingeniería Comercial, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.
<b>Capacitación:</b>	Cursos, talleres, seminarios, relacionados a los seguros en todas sus áreas, de preferencia en el manejo y control de pólizas, así como programas y cotizadores de seguros, técnicas de redacción comercial, manejo y desarrollo del talento humano, servicio al cliente.
<b>Experiencia:</b>	Mínimo dos años de experiencia en cargos similares desempeñados en empresas pertenecientes al mismo giro del negocio.

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>		
<b>Personales</b>	Responsabilidad	Oportunidad
	Equidad en la toma de decisiones	Puntualidad
	Igualdad	Economía
	Crecimiento de oportunidades de negocio	Competitividad
	Compromiso con los intereses Institucionales	Eficiencia
	Eficacia	Productividad
<b>Empresariales</b>	Integridad moral, transparencia y ética profesional	
	Amabilidad, honestidad, comportamiento, buena fe y respeto en la atención al cliente	
	Organización, colaboración y calidad en el trabajo	
	Disciplinado, crítico, creativo, ingenioso, firme, anticipado y adaptable al cambio	
	Liderazgo, aprendizaje continuo, perseverancia y orientado hacia resultados	
	Resistente al cansancio, tolerante al trabajo bajo presión, con capacidad de juicio y reacción ante decisiones y problemas que se suscitan en las actividades diarias.	
Persuasivo con los clientes, adiestramiento en ofertar el mejor servicio tanto personal como telefónicamente.		
Fiel y comprometido con los objetivos de la empresa, así como en la atención y servicio al cliente.		
<b>CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIALES:</b>		
*Conocimientos intensivos en el ámbito de Seguros, así como el manejo y uso de pólizas.		
*Conocimientos administrativos, financieros, tributarios, legales de muy buen nivel.		
*Conocimientos sobre auditoría y control.		
*Conocimientos sobre estrategias empresariales y management.		
*Conocimientos básicos y generales sobre programas actuales de informática.		
*Habilidad para coordinar, supervisar y controlar al personal a su cargo en el desempeño de sus funciones		
*Habilidad y tacto para tratar con los clientes, percepción para suscribir oportunidades de negocio.		
*Conocimientos sobre preparación y presentación sobre bases para licitaciones y concursos de ofertas.		
*Destreza para ofrecer información rápida, y veraz sobre servicios, productos, alternativas de pago, plazo, entre otros.		
*Capacidad de interrelacionarse y comunicarse hacia todos los niveles de la organización, fortalecimiento del trabajo en equipo.		
*Rapidez en el manejo del módulo que posee.		
<b>REQUISITOS FÍSICOS:</b>		
Esfuerzo mental y/o visual necesario, por el constante manejo de la computadora. Es indispensable una atención constante y sostenida especialmente durante la atención al cliente, y en la delegación de funciones a sus asistentes, para que la información proporcionada sea correcta y el sistema almacene y brinde documentación actualizada y real.		
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar y coordinar sus funciones a Presidencia Ejecutiva y Gerencia General</li> <li>• Manejo de cúmulos en los ramos pertinentes, visto bueno en todos los documentos, pólizas, anulaciones, endosos, pedidas a las Compañías Aseguradoras.</li> <li>• Del control de vencimientos, y constatación de renovaciones en caso de que el cliente así lo requiera.</li> <li>• Solución de conflictos y problemas que se presenten con los clientes de la forma más oportuna y paciente, prestando atención a los requerimientos y necesidades de los mismos.</li> <li>• De especificar, aclarar y sujetarse y defender los derechos del asegurado así como sus obligaciones estipuladas en las condiciones del contrato al que accede por medio de la Compañía Aseguradora con quien tengan vigencias las pólizas.</li> <li>• Analizar y verificar que los datos, condiciones y toda los requerimientos presentados por el cliente para la contratación de ciertas pólizas, encaje en el perfil de calificación que las Compañías Aseguradoras pautan dentro del buró de crédito.</li> </ul>		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo se desarrolla en oficina, por lo que a lo único que está expuesto es al cansancio visual provocado por la permanencia constante frente al monitor de la computadora.</li> </ul>		

**ELABORADO POR:** Vanessa Figueroa P.

**Tabla No. 43 Asistente Seguros Generales y Fianzas**

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO Y PERFIL DE COMPETENCIAS	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
<b>Puesto:</b>	Asistente de Seguros Generales y Fianzas
<b>Código:</b>	DTC- 1.1.1
<b>Departamento:</b>	Técnico y Comercial
<b>Área:</b>	Técnica
<b>Lugar:</b>	Matriz Quito
<b>Dirección:</b>	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E
	
<b>PERSONAL A SU CARGO:</b>	
Auxiliar Seguros Generales y Fianzas	
<b>MISIÓN DEL PUESTO:</b>	
Asistir, planificar, programar, ejecutar, y evaluar las actividades implícitas en los procesos de producción y reclamos.	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>	
Brindar el asesoramiento necesario para cumplir con el servicio eficiente y puntual que el cliente precisa.	
<b>SUPERVISIÓN Y CONTROL:</b>	
Registro actualizado y evaluación de los siniestros, supervisando que se cumplan con las necesidades del cliente.	
<b>APOYO Y CONTABILIZACIÓN:</b>	
Recepción y atención de llamadas telefónicas de su departamento, archivo de la correspondencia correspondiente a su Registro actualizado de los siniestros en conjunto con el Departamento Financiero.	
Adjuntar los respaldos y evidencias que certifiquen la ocurrencia de los siniestros.	
<b>COORDINACIÓN:</b>	
Asistencia y coordinación con el Director Técnico y Comercial, en la solución de conflictos y problemas suscitados en la labor.	
<b>REPORTES:</b>	
Generar reportes e informes de resultados de siniestralidad hacia la Dirección Técnica y Comercial.	
<b>EQUIPOS QUE UTILIZA EN EL TRABAJO:</b>	
Computador	Impresora
Teléfono convencional y celular	Fax
<b>PERFIL INTELECTUAL DEL PUESTO</b>	
<b>Instrucción Superior:</b>	Licenciado(a) o Título en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Economía o Finanzas.
<b>Capacitación:</b>	Cursos, talleres, seminarios, relacionados a los seguros en todas sus áreas, de preferencia en el manejo y control de pólizas, así como programas y cotizadores de seguros, técnicas de redacción comercial, manejo y desarrollo del talento humano, servicio al cliente.
<b>Experiencia:</b>	Mínimo un año de experiencia en cargos similares, relacionados al giro del negocio.

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>		
<b>Personales</b>	Responsabilidad	Oportunidad
	Equidad en la toma de decisiones	Puntualidad
	Igualdad	Economía
	Crecimiento de oportunidades de negocio	Competitividad
	Compromiso con los intereses Institucionales	Eficiencia
	Eficacia	Productividad
<b>Empresariales</b>	Integridad moral, transparencia y ética profesional	
	Amabilidad, honestidad, comportamiento, buena fe y respeto en la atención al cliente	
	Organización, colaboración y calidad en el trabajo	
	Disciplinado, crítico, creativo, ingenioso, firme, anticipado y adaptable al cambio	
	Aprendizaje continuo, perseverancia y orientado hacia resultados	
	Resistente al cansancio, tolerante al trabajo bajo presión, con capacidad de juicio y reacción ante decisiones y problemas que se suscitan en las actividades diarias.	
	Persuasivo con los clientes, adiestramiento en ofertar el mejor servicio tanto personal como telefónicamente.	
Fiel y comprometido con los objetivos de la empresa, así como en la atención y servicio al cliente.		
<b>CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIALES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendimiento de programas generales de Windows, demás utilitarios.</li> <li>• Habilidad para gestionar la labo de cobro hacia los clientes, organizando su trabajo adecuadamente.</li> <li>• Habilidad para ingresar y alimentar el sistema con información actualizada, rápida, veraz y oportuna.</li> <li>• Habilidad y tacto para tratar con los clientes.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS FÍSICOS:</b>		
El cargo exige esfuerzo mental y visual.		
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
Será responsable del constante manejo de equipos y materiales de oficina, ejercer sus funciones, actividades, y tareas asignadas, bajo la normativa y reglamentos vigentes en la empresa.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>		
El trabajo se lo desarrolla en ambiente de oficina		

**ELABORADO POR:** Vanessa Figueroa P.

**Tabla No. 44 Auxiliar Seguros Generales y Fianzas**

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO Y PERFIL DE COMPETENCIAS	
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Puesto:</b>	<b>Auxiliar Seguros Generales y Fianzas</b>
<b>Código:</b>	<b>DTC-1.1.1.1</b>
<b>Departamento:</b>	<b>Técnico y Comercial</b>
<b>Área:</b>	<b>Técnica</b>
<b>Lugar:</b>	<b>Matriz Quito</b>
<b>Dirección:</b>	<b>Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E</b>
	
<b>PERSONAL A SU CARGO:</b>	
Ninguno	
<b>MISIÓN DEL PUESTO:</b>	
Brindar la función de apoyo a la asistencia técnica en la ejecución, y evaluación de las actividades implícitas en los procesos de producción y reclamos a nivel de sucursal, planificando esquemas productivos y de comercialización, supervisando el seguimiento legítimo de los reclamos presentados por los clientes.	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>	
Otorgar apoyo en los procesos y actividades implícitas en los planes, programas y proyectos relacionados con la captación y colocación de servicios de asesoría en el ámbito de los seguros individuales, corporativos y empresariales para el sector público y privado de la localidad. Ordenar, clasificar y archivar toda la documentación que sea efectuada por el departamento, en lo referente a pólizas, cartas, anexos, administrar y crear nuevas fichas y carpetas de los clientes, organizar el uso y control de las fotocopias que las distintas áreas puedan necesitar.	
<b>PLANIFICACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y control sobre las renovaciones y emisiones de las pólizas.</li> <li>• Organización y planificación del trabajo distribuido a cada uno de sus asistentes, para que se lo ejecute equitativa y proporcionalmente, y generar productividad.</li> </ul>	
<b>EJECUCIÓN:</b>	
Atención y Asesoramiento a clientes en función de las bases impuestas por las Compañías Aseguradoras.	
<b>COORDINACIÓN:</b>	
Recepción de cartas, solicitudes o memorandos internos para emisión, en coordinación con la Presidencia Ejecutiva. Asesorar y coordinar las funciones a su cargo con Presidencia Ejecutiva, Gerencia General y Jefatura de Contabilidad.	
Coordinación permanente con Presidencia ejecutiva sobre la suscripción de negocios que así lo ameriten.	
Coordinar con los asistentes de su área en las agencias el trabajo, cuando exista un cruce de información o en la atención rápida y oportuna a clientes.	
<b>EQUIPOS QUE UTILIZA EN EL TRABAJO:</b>	
Computador e infocus	Impresora en red, fotocopidora
Teléfono convencional	Punto conexión Internet
Teléfono celular	Fax
<b>PERFIL INTELECTUAL DEL PUESTO</b>	
<b>Instrucción Superior:</b>	Instrucción nivel pre grado. Carreras afines al ámbito de Seguros: Ingeniería Comercial, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.
<b>Capacitación:</b>	Cursos, talleres, seminarios, relacionados a los seguros en todas sus áreas, de preferencia en el manejo y control de pólizas, así como programas y cotizadores de seguros, técnicas de redacción comercial, manejo y desarrollo del talento humano, servicio al cliente.
<b>Experiencia:</b>	Minimo un año de experiencia en cargos similares.

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>		
<b>Personales</b>	Responsabilidad	Oportunidad
	Equidad en la toma de decisiones	Puntualidad
	Igualdad	Economía
	Crecimiento de oportunidades de negocio	Competitividad
	Compromiso con los intereses Institucionales	Eficiencia
	Eficacia	Productividad
<b>Empresariales</b>	Integridad moral, transparencia y ética profesional	
	Amabilidad, honestidad, comportamiento, buena fe y respeto en la atención al cliente	
	Organización, colaboración y calidad en el trabajo	
	Disciplinado, crítico, creativo, ingenioso, firme, anticipado y adaptable al cambio	
Resistente al cansancio, tolerante al trabajo bajo presión, con capacidad de juicio y reacción ante decisiones y problemas que se suscitan en las actividades diarias.		
Persuasivo con los clientes, adiestramiento en ofertar el mejor servicio tanto personal como telefónicamente.		
Fiel y comprometido con los objetivos de la empresa, así como en la atención y servicio al cliente.		
<b>CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIALES:</b>		
*Conocimientos intensivos en el ámbito de Seguros, así como el manejo y uso de pólizas.		
*Conocimientos administrativos, financieros, tributarios, legales de muy buen nivel.		
*Conocimientos sobre auditoría y control.		
*Conocimientos sobre estrategias empresariales y management.		
*Conocimientos básicos y generales sobre programas actuales de informática.		
*Habilidad para coordinar, supervisar y controlar al personal a su cargo en el desempeño de sus funciones		
*Habilidad y tacto para tratar con los clientes, percepción para suscribir oportunidades de negocio.		
*Conocimientos sobre preparación y presentación sobre bases para licitaciones y concursos de ofertas.		
*Destreza para ofrecer información rápida, y veraz sobre servicios, productos, alternativas de pago, plazo, entre otros.		
*Capacidad de interrelacionarse y comunicarse hacia todos los niveles de la organización, fortalecimiento del trabajo en equipo		
*Liderazgo, motivación hacia el logro de resultados, fortalecimiento del trabajo en equipo y capacidad para resolver problemas.		
*Rapidez en el manejo del módulo que posee.		
<b>REQUISITOS FÍSICOS:</b>		
Esfuerzo mental y/o visual necesario, por el constante manejo de la computadora. Es indispensable una atención constante y sostenida especialmente durante la atención al cliente, y en la delegación de funciones a sus asistentes, para que la información proporcionada sea correcta y el sistema almacene y brinde documentación actualizada y real.		
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar y coordinar sus funciones a Presidencia Ejecutiva y Gerencia General</li> <li>• Manejo de cúmulos en los ramos pertinentes, visto bueno en todos los documentos, pólizas, anulaciones, endosos,</li> <li>• Del control de vencimientos, y constatación de renovaciones en caso de que el cliente así lo requiera.</li> <li>• Solución de conflictos y problemas que se presenten con los clientes de la forma más oportuna y paciente, prestando</li> <li>• De especificar, aclarar y sujetarse y defender los derechos del asegurado así como sus obligaciones estipuladas en las</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y verificar que los datos, condiciones y toda los requerimientos presentados por el cliente para la contratación de ciertas pólizas, encaje en el perfil de calificación que las Compañías Aseguradoras pautan dentro del buró de crédito.</li> </ul>		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo se desarrolla en oficina, por lo que a lo único que está expuesto es al cansancio visual provocado por la permanencia constante frente al monitor de la computadora.</li> </ul>		

**ELABORADO POR:** Vanessa Figueroa P.

**Tabla No. 45 Asistente de Seguros de Vida y Asistencia Médica**

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO Y PERFIL DE COMPETENCIAS	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
<b>Puesto:</b>	Asistente de Seguros de Vida y Asistencia Médica
<b>Código:</b>	DTC- 1.1.2
<b>Departamento:</b>	Técnico y Comercial
<b>Area:</b>	Técnica
<b>Lugar:</b>	Matriz Quito
<b>Dirección:</b>	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E
	
<b>PERSONAL A SU CARGO:</b>	
Auxiliar de Seguros de Vida y asistencia médica	
<b>MISIÓN DEL PUESTO:</b>	
Asistir, planificar, programar, ejecutar, y evaluar las actividades implícitas en los procesos de producción y reclamos.	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>	
Brindar el asesoramiento necesario para cumplir con el servicio eficiente y puntual que el cliente precisa.	
<b>SUPERVISIÓN Y CONTROL:</b>	
Registro actualizado y evaluación de los siniestros, supervisando que se cumplan con las necesidades del cliente.	
<b>APOYO Y CONTABILIZACIÓN:</b>	
Recepción y atención de llamadas telefónicas de su departamento, archivo de la correspondencia correspondiente a su área.	
Registro actualizado de los siniestros en conjunto con el Departamento Financiero.	
Adjuntar los respaldos y evidencias que certifiquen la ocurrencia de los siniestros.	
<b>COORDINACIÓN:</b>	
Asistencia y coordinación con el Director Técnico y Comercial, en la solución de conflictos y problemas suscitados en la labor.	
<b>REPORTES:</b>	
Generar reportes e informes de resultados de siniestralidad hacia la Dirección Técnica y Comercial.	
<b>EQUIPOS QUE UTILIZA EN EL TRABAJO:</b>	
Computador	Impresora
Teléfono convencional y celular	Fax
<b>PERFIL INTELECTUAL DEL PUESTO</b>	
<b>Instrucción Superior:</b>	Licenciado(a) o Título en Contabilidad y Auditoria, Administración de Empresas, Economía o Finanzas.
<b>Capacitación:</b>	Cursos, talleres, seminarios, relacionados a los seguros en todas sus áreas, de preferencia en el manejo y control de pólizas, así como programas y cotizadores de seguros, técnicas de redacción comercial, manejo y desarrollo del talento humano, servicio al cliente.
<b>Experiencia:</b>	Mínimo un año de experiencia en cargos similares, relacionados al giro del negocio.

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>		
<b>Personales</b>	Responsabilidad	Oportunidad
	Equidad en la toma de decisiones	Puntualidad
	Igualdad	Economía
	Crecimiento de oportunidades de negocio	Competitividad
	Compromiso con los intereses Institucionales	Eficiencia
	Eficacia	Productividad
<b>Empresariales</b>	Integridad moral, transparencia y ética profesional	
	Amabilidad, honestidad, comportamiento, buena fe y respeto en la atención al cliente	
	Organización, colaboración y calidad en el trabajo	
	Disciplinado, crítico, creativo, ingenioso, firme, anticipado y adaptable al cambio	
	Aprendizaje continuo, perseverancia y orientado hacia resultados	
	Resistente al cansancio, tolerante al trabajo bajo presión, con capacidad de juicio y reacción ante decisiones y problemas que se suscitan en las actividades diarias.	
	Persuasivo con los clientes, adiestramiento en ofertar el mejor servicio tanto personal como telefónicamente.	
Fiel y comprometido con los objetivos de la empresa, así como en la atención y servicio al cliente.		
<b>CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIALES:</b>		
• Entendimiento de programas generales de Windows, demás utilitarios.		
• Habilidad para gestionar la labo de cobro hacia los clientes, organizando su trabajo adecuadamente.		
• Habilidad para ingresar y alimentar el sistema con información actualizada, rápida, veraz y oportuna.		
• Habilidad y tacto para tratar con los clientes.		
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>		
El cargo exige esfuerzo mental y visual.		
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
Será responsable del constante manejo de equipos y materiales de oficina, ejercer sus funciones, actividades, y tareas asignadas, bajo la normativa y reglamentos vigentes en la empresa.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>		
El trabajo se lo desarrolla en ambiente de oficina		

**ELABORADO POR:** Vanessa Figueroa P.

**Tabla No. 46 Auxiliar Seguros Vida y Asistencia Médica**

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO Y PERFIL DE COMPETENCIAS	
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Puesto:</b>	Auxiliar Seguros Vida y Asistencia Médica
<b>Código:</b>	DTC-1.1.2.1
<b>Departamento:</b>	Técnico y Comercial
<b>Área:</b>	Técnica
<b>Lugar:</b>	Matriz Quito
<b>Dirección:</b>	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E
	
<b>PERSONAL A SU CARGO:</b>	
Ninguno	
<b>MISIÓN DEL PUESTO:</b>	
Brindar la función de apoyo a la asistencia técnica en la ejecución, y evaluación de las actividades implícitas en los procesos de producción y reclamos a nivel de sucursal, planificando esquemas productivos y de comercialización, supervisando el seguimiento legítimo de los reclamos presentados por los clientes.	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>	
Otorgar apoyo en los procesos y actividades implícitas en los planes, programas y proyectos relacionados con la captación y colocación de servicios de asesoría en el ámbito de los seguros individuales, corporativos y empresariales para el sector público y privado de la localidad. Ordenar, clasificar y archivar toda la documentación que sea efectuada por el departamento, en lo referente a pólizas, cartas, anexos, administrar y crear nuevas fichas y carpetas de los clientes, organizar el uso y control de las fotocopias que las distintas áreas puedan necesitar.	
<b>PLANIFICACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y control sobre las renovaciones y emisiones de las pólizas.</li> <li>• Organización y planificación del trabajo distribuido a cada uno de sus asistentes, para que se lo ejecute equitativa y proporcionalmente, y generar productividad.</li> </ul>	
<b>EJECUCIÓN:</b>	
Atención y Asesoramiento a clientes en función de las bases impuestas por las Compañías Aseguradoras.	
<b>COORDINACIÓN:</b>	
Recepción de cartas, solicitudes o memorandos internos para emisión, en coordinación con la Presidencia Ejecutiva. Asesorar y coordinar las funciones a su cargo con Presidencia Ejecutiva, Gerencia General y Jefatura de Contabilidad. Coordinación permanente con Presidencia ejecutiva sobre la suscripción de negocios que así lo ameriten. Coordinar con los asistentes de su área en las agencias el trabajo, cuando exista un cruce de información o en la atención rápida y oportuna a clientes.	
<b>EQUIPOS QUE UTILIZA EN EL TRABAJO:</b>	
Computador e infocus	Impresora en red, fotocopidora
Teléfono convencional	Punto conexión Internet
Teléfono celular	Fax
<b>PERFIL INTELECTUAL DEL PUESTO</b>	
<b>Instrucción Superior:</b>	Instrucción nivel pre grado. Carreras afines al ámbito de Seguros: Ingeniería Comercial, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.
<b>Capacitación:</b>	Cursos, talleres, seminarios, relacionados a los seguros en todas sus áreas, de preferencia en el manejo y control de pólizas, así como programas y cotizadores de seguros, técnicas de redacción comercial, manejo y desarrollo del talento humano, servicio al cliente.
<b>Experiencia:</b>	Minimo un año de experiencia en cargos similares.

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>		
<b>Personales</b>	Responsabilidad	Oportunidad
	Equidad en la toma de decisiones	Puntualidad
	Igualdad	Economía
	Crecimiento de oportunidades de negocio	Competitividad
	Compromiso con los intereses Institucionales	Eficiencia
	Eficacia	Productividad
<b>Empresariales</b>	Integridad moral, transparencia y ética profesional	
	Amabilidad, honestidad, comportamiento, buena fe y respeto en la atención al cliente	
	Organización, colaboración y calidad en el trabajo	
	Disciplinado, crítico, creativo, ingenioso, firme, anticipado y adaptable al cambio	
Resistente al cansancio, tolerante al trabajo bajo presión, con capacidad de juicio y reacción ante decisiones y problemas que se suscitan en las actividades diarias.		
Persuasivo con los clientes, adiestramiento en ofertar el mejor servicio tanto personal como telefónicamente.		
Fiel y comprometido con los objetivos de la empresa, así como en la atención y servicio al cliente.		
<b>CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIALES:</b>		
*Conocimientos intensivos en el ámbito de Seguros, así como el manejo y uso de pólizas.		
*Conocimientos administrativos, financieros, tributarios, legales de muy buen nivel.		
*Conocimientos sobre auditoría y control.		
*Conocimientos sobre estrategias empresariales y management.		
*Conocimientos básicos y generales sobre programas actuales de informática.		
*Habilidad para coordinar, supervisar y controlar al personal a su cargo en el desempeño de sus funciones		
*Habilidad y tacto para tratar con los clientes, percepción para suscribir oportunidades de negocio.		
*Conocimientos sobre preparación y presentación sobre bases para licitaciones y concursos de ofertas.		
*Destreza para ofrecer información rápida, y veraz sobre servicios, productos, alternativas de pago, plazo, entre otros.		
*Capacidad de interrelacionarse y comunicarse hacia todos los niveles de la organización, fortalecimiento del trabajo en equipo		
*Liderazgo, motivación hacia el logro de resultados, fortalecimiento del trabajo en equipo y capacidad para resolver problemas.		
*Rapidez en el manejo del módulo que posee.		
<b>REQUISITOS FÍSICOS:</b>		
Esfuerzo mental y/o visual necesario, por el constante manejo de la computadora. Es indispensable una atención constante y sostenida especialmente durante la atención al cliente, y en la delegación de funciones a sus asistentes, para que la información proporcionada sea correcta y el sistema almacene y brinde documentación actualizada y real.		
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar y coordinar sus funciones a Presidencia Ejecutiva y Gerencia General</li> <li>• Manejo de cúmulos en los ramos pertinentes, visto bueno en todos los documentos, pólizas, anulaciones, endosos,</li> <li>• Del control de vencimientos, y constatación de renovaciones en caso de que el cliente así lo requiera.</li> <li>• Solución de conflictos y problemas que se presenten con los clientes de la forma más oportuna y paciente, prestando</li> <li>• De especificar, aclarar y sujetarse y defender los derechos del asegurado así como sus obligaciones estipuladas en las</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y verificar que los datos, condiciones y toda los requerimientos presentados por el cliente para la contratación de ciertas pólizas, encaje en el perfil de calificación que las Compañías Aseguradoras pautan dentro del buró de crédito.</li> </ul>		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo se desarrolla en oficina, por lo que a lo único que está expuesto es al cansancio visual provocado por la permanencia constante frente al monitor de la computadora.</li> </ul>		

**ELABORADO POR:** Vanessa Figueroa P.

**Tabla No. 47 Jefe de reclamos**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PERFIL DE COMPETENCIAS		
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>Puesto:</b>	Jefe de Reclamos	
<b>Código:</b>	DTC - 1.2	
<b>Departamento:</b>	Técnico y Comercial	
<b>Area:</b>	Técnica	
<b>Lugar:</b>	Matriz Quito	
<b>Dirección:</b>	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E	
		
<b>PERSONAL A SU CARGO:</b>		
Asistente de Reclamos		
<b>MISIÓN DEL PUESTO:</b>		
Coordinar y supervisar el legítimo desarrollo de los procesos de reclamos y seguimiento de siniestros presentados por los clientes, asesoramiento y apoyo en el servicio ofrecido como Broker a los asegurados.		
<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>		
Brindar el asesoramiento necesario para cumplir con el servicio eficiente y puntual que el cliente precisa.		
<b>SUPERVISIÓN Y CONTROL:</b>		
Registro actualizado y evaluación de los siniestros, supervisando que se cumplan con las necesidades del cliente.		
<b>APOYO Y CONTABILIZACIÓN:</b>		
Recepción y atención de llamadas telefónicas de su departamento, archivo de la correspondencia correspondiente a su área.		
Registro actualizado de los siniestros en conjunto con el Departamento Financiero.		
Adjuntar los respaldos y evidencias que certifiquen la ocurrencia de los siniestros.		
<b>COORDINACIÓN:</b>		
Coordinación con el Director Técnico y Comercial, en la solución de conflictos y problemas suscitados en la labor.		
<b>REPORTES:</b>		
Generar reportes e informes de resultados de siniestralidad hacia la Dirección Técnica y Comercial.		
<b>EQUIPOS QUE UTILIZA EN EL TRABAJO:</b>		
Computador	Impresora	
Teléfono convencional y celular	Fax	
<b>PERFIL INTELECTUAL DEL PUESTO</b>		
<b>Instrucción Superior:</b>	Licenciado(a) o Título en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Economía o Finanzas.	
<b>Capacitación:</b>	Cursos, talleres, seminarios, relacionados a los seguros en todas sus áreas, de preferencia en el manejo y control de pólizas, así como programas y cotizadores de seguros, técnicas de redacción comercial, manejo y desarrollo del talento humano, servicio al cliente.	
<b>Experiencia:</b>	Mínimo dos años de experiencia en cargos similares desempeñados en empresas pertenecientes al mismo giro del negocio.	
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>		
<b>Personales</b>	Responsabilidad	Oportunidad
	Equidad en la toma de decisiones	Puntualidad
	Igualdad	Economía
	Crecimiento de oportunidades de negocio	Competitividad
	Compromiso con los intereses Institucionales	Eficiencia
	Eficacia	Productividad
<b>Empresariales</b>	Integridad moral, transparencia y ética profesional	
	Amabilidad, honestidad, comportamiento, buena fe y respeto en la atención al cliente	
	Organización, colaboración y calidad en el trabajo	
	Disciplinado, crítico, creativo, ingenioso, firme, anticipado y adaptable al cambio	
	Aprendizaje continuo, perseverancia y orientado hacia resultados	
	Resistente al cansancio, tolerante al trabajo bajo presión, con capacidad de juicio y reacción ante decisiones y problemas que se suscitan en las actividades diarias.	
	Persuasivo con los clientes, adiestramiento en ofertar el mejor servicio tanto personal como telefónicamente.	
	Fiel y comprometido con los objetivos de la empresa, así como en la atención y servicio al cliente.	
<b>CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIALES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendimiento de programas generales de Windows, demás utilitarios.</li> <li>• Habilidad para gestionar la labor de cobro hacia los clientes, organizando su trabajo adecuadamente.</li> <li>• Habilidad para ingresar y alimentar el sistema con información actualizada, rápida, veraz y oportuna.</li> <li>• Habilidad y tacto para tratar con los clientes.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS FÍSICOS:</b>		
El cargo exige esfuerzo mental y visual.		
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
Será responsable del constante manejo de equipos y materiales de oficina, ejercer sus funciones, actividades, y tareas asignadas, bajo la normativa y reglamentos vigentes en la empresa.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>		
El trabajo se lo desarrolla en ambiente de oficina		

**Tabla No. 48 Asistente de Reclamos**

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO Y PERFIL DE COMPETENCIAS	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
<b>Puesto:</b>	Asistente de Reclamos
<b>Código:</b>	DTC - 1.2.1
<b>Departamento:</b>	Técnico y Comercial
<b>Área:</b>	Técnica
<b>Lugar:</b>	Matriz Quito
<b>Dirección:</b>	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E
	
<b>PERSONAL A SU CARGO:</b>	
Auxiliar	
<b>MISIÓN DEL PUESTO:</b>	
Asistir, planificar, programar, ejecutar, y evaluar las actividades implícitas en los procesos de reclamos.	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>	
Brindar el asesoramiento necesario para cumplir con el servicio eficiente y puntual que el cliente precisa.	
<b>SUPERVISIÓN Y CONTROL:</b>	
Registro actualizado y evaluación de los siniestros, supervisando que se cumplan con las necesidades del cliente.	
<b>APOYO Y CONTABILIZACIÓN:</b>	
Recepción y atención de llamadas telefónicas de su departamento, archivo de la correspondencia correspondiente a su área.	
Registro actualizado de los siniestros en conjunto con el Departamento Financiero.	
Adjuntar los respaldos y evidencias que certifiquen la ocurrencia de los siniestros.	
<b>COORDINACIÓN:</b>	
Asistencia y coordinación con el Director Técnico y Comercial, en la solución de conflictos y problemas suscitados en la labor.	
<b>REPORTES:</b>	
Generar reportes e informes de resultados de siniestralidad hacia la Dirección Técnica y Comercial.	
<b>EQUIPOS QUE UTILIZA EN EL TRABAJO:</b>	
Computador	Impresora
Teléfono convencional y celular	Fax
<b>PERFIL INTELECTUAL DEL PUESTO</b>	
<b>Instrucción Superior:</b>	Licenciado(a) o Título en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Economía o Finanzas.
<b>Capacitación:</b>	Cursos, talleres, seminarios, relacionados a los seguros en todas sus áreas, de preferencia en el manejo y control de pólizas, así como programas y cotizadores de seguros, técnicas de redacción comercial, manejo y desarrollo del talento humano, servicio al cliente.
<b>Experiencia:</b>	Mínimo un año de experiencia en cargos similares, relacionados al giro del negocio.

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>		
<b>Personales</b>	Responsabilidad	Oportunidad
	Equidad en la toma de decisiones	Puntualidad
	Igualdad	Economía
	Crecimiento de oportunidades de negocio	Competitividad
	Compromiso con los intereses Institucionales	Eficiencia
	Eficacia	Productividad
<b>Empresariales</b>	Integridad moral, transparencia y ética profesional	
	Amabilidad, honestidad, comportamiento, buena fe y respeto en la atención al cliente	
	Organización, colaboración y calidad en el trabajo	
	Disciplinado, crítico, creativo, ingenioso, firme, anticipado y adaptable al cambio	
	Aprendizaje continuo, perseverancia y orientado hacia resultados	
	Resistente al cansancio, tolerante al trabajo bajo presión, con capacidad de juicio y reacción ante decisiones y problemas que se suscitan en las actividades diarias.	
	Persuasivo con los clientes, adiestramiento en ofertar el mejor servicio tanto personal como telefónicamente.	
Fiel y comprometido con los objetivos de la empresa, así como en la atención y servicio al cliente.		
<b>CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIALES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entendimiento de programas generales de Windows, demás utilitarios.</li> <li>Habilidad para gestionar la labo de cobro hacia los clientes, organizando su trabajo adecuadamente.</li> <li>Habilidad para ingresar y alimentar el sistema con información actualizada, rápida, veraz y oportuna.</li> <li>Habilidad y tacto para tratar con los clientes.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS FÍSICOS:</b>		
El cargo exige esfuerzo mental y visual.		
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
Será responsable del constante manejo de equipos y materiales de oficina, ejercer sus funciones, actividades, y tareas asignadas, bajo la normativa y reglamentos vigentes en la empresa.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>		
El trabajo se lo desarrolla en ambiente de oficina		

**ELABORADO POR:** Vanessa Figueroa P.

**Tabla No. 49 Director administrativo y financiero**

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO Y PERFIL DE COMPETENCIAS	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
<b>Puesto:</b>	Director Administrativo y Financiero
<b>Código:</b>	DAF-1
<b>Departamento:</b>	Financiero
<b>Área:</b>	Contabilidad
<b>Lugar:</b>	Matriz Quito
<b>Dirección:</b>	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E
<b>PERSONAL A SU CARGO:</b>	
Jefe de Contabilidad General Jefe de Sistemas Asistente de Contabilidad, Cartera y Tesorería	
<b>MISION DEL PUESTO:</b>	
Planificar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar las actividades de contabilización y registro de los movimientos, operaciones y procesos contables de la compañía, asistiendo de manera eficiente y oportuna a la presidencia Ejecutiva en lo concerniente a los aspectos administrativos y financieros propios de la compañía.	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>	
Registro, elaboración, supervisión, y control de estados financieros.	
<b>PLANIFICACION Y ORGANIZACION:</b>	
Preveer el tiempo necesario para la programación del trabajo en cuanto a los procesos contables en lo que refiere a ingresos y egresos para que se ajusten al calendario de cierre de mes, en caso que lo amerite asistir tiempo extra para la entrega de estados financieros y cumplimiento de las obligaciones tributarias e informes a los organismos de control, así como la elaboración y presentación de informes y reportes, adicionados con los de otros departamentos a la Gerencia General y Presidencia Ejecutiva, para evaluar la gestión administrativa y financiera.	
<b>APOYO Y CONTABILIZACION:</b>	
Mantener actualizado un archivo en orden secuencial de todos los documentos correspondientes a respaldos contables como egresos, ingresos y otros entregados por caja y otros departamentos. Alimentación continua y diaria al sistema de contabilidad de las transacciones relativas a ingresos, egresos, producción, siniestralidad, y primas. Asistir al Jefe Técnico y Comercial, así como los Jefes de las Agencias, en la elaboración de informes, estadísticas y reportes para la Presidencia Ejecutiva y Gerencia General. Atender a auditores internos y externos en el caso de que se requiera. Atender la gestión de auditoría interna y externa en caso de que ser necesario, control y cumplimiento de la realización de los cuadros respectivos para el pago de impuestos mensuales dentro de los formatos y parámetros exigidas por el Organismo de Control pertinente en este caso el SRI.	
<b>CONTROL Y SUPERVISION:</b>	
Conciliar mensualmente con el Jefe de producción y Reclamos todas las actividades transaccionales. Conciliar mensualmente con el departamento de cobranzas el detalle de los pagos efectuados en cuotas, valores de contado y valore vencidos y por vencer. Conciliar mensualmente con el departamento de tesorería, las conciliaciones bancarias y saldos de los bancos, llevando un control mediante auxiliares. Revisión y cuadro de cuentas contables y sus auxiliares. Verificará que todo documento que se contabilice tenga el respaldo respectivo como facturas, liquidaciones, notas de venta, detalle de pago, etc.	
<b>ATENCION Y APOYO:</b>	
Control sobre el correcto manejo de archivo de toda la correspondencia en las carpetas correspondientes, análisis e ingreso diario de todas las transacciones contables al sistema con el que trabaja la empresa.	
<b>REPORTES:</b>	
Elaborar presentar informes a los altos Directivos de la Empresa para su análisis y evaluación, así como a los respectivos Organismos Estatales de control.	
<b>EQUIPOS QUE UTILIZA EN EL TRABAJO:</b>	
Computador e infocus	Impresora Matricial, fotocopiadora
Teléfono convencional	Punto conexión Internet
Teléfono celular	Fax
<b>PERFIL INTELECTUAL DEL PUESTO</b>	
<b>Instrucción Superior:</b>	Instrucción nivel pre grado y/o post-grado. Licenciado(a) o Título en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Economía o Finanzas.
<b>Capacitación:</b>	Cursos de programas contables, de preferencia programas de contabilidad de seguros, ley tributaria actualizada, Impuestos, Contabilidad General, Contabilidad de Seguros, Curso de utilitarios.
<b>Experiencia:</b>	Mínimo dos años de experiencia en cargos similares.



<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>													
<b>Personales</b>	<table border="0"> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td>Oportunidad</td> </tr> <tr> <td>Equidad en la toma de decisiones</td> <td>Puntualidad</td> </tr> <tr> <td>Igualdad</td> <td>Economía</td> </tr> <tr> <td>Crecimiento de oportunidades de negocio</td> <td>Competitividad</td> </tr> <tr> <td>Compromiso con los intereses</td> <td>Eficiencia</td> </tr> <tr> <td>Eficacia</td> <td>Productividad</td> </tr> </table>	Responsabilidad	Oportunidad	Equidad en la toma de decisiones	Puntualidad	Igualdad	Economía	Crecimiento de oportunidades de negocio	Competitividad	Compromiso con los intereses	Eficiencia	Eficacia	Productividad
Responsabilidad	Oportunidad												
Equidad en la toma de decisiones	Puntualidad												
Igualdad	Economía												
Crecimiento de oportunidades de negocio	Competitividad												
Compromiso con los intereses	Eficiencia												
Eficacia	Productividad												
<b>Empresariales</b>	<p>Integridad moral, transparencia y ética profesional</p> <p>Amabilidad, honestidad, comportamiento, buena fe y respeto en la atención al cliente</p> <p>Organización, colaboración y calidad en el trabajo</p> <p>Disciplinado, crítico, creativo, ingenioso, firme, anticipado y adaptable al cambio</p> <p>Credibilidad técnica, aprendizaje continuo, perseverancia y orientado hacia resultados</p> <p>Resistente al cansancio, tolerante al trabajo bajo presión, con capacidad de juicio y reacción ante</p> <p>Persuasivo con los clientes, adiestramiento en ofertar el mejor servicio tanto personal como</p> <p>Fiel y comprometido con los objetivos de la empresa, así como en la atención y servicio al cliente.</p>												
<b>CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIALES:</b>													
<p>Poseer un excelente manejo del sistema contable utilizado por la empresa.</p> <p>Conocimiento de programas generales de Windows y de contabilidad, así como de utilitarios.</p> <p>Conocimiento básico y general de funciones de tesorería y cobranzas, así como del área de seguros.</p> <p>Capacidad y conocimiento para cumplir con los calendarios y fechas límite proporcionados y establecidos por los organismos de control para la presentación de información, balances, archivos, y reportes, en medios físicos y magnéticos.</p> <p>Conocimiento de los principios de contabilidad, habilidad para ingresar al sistema información rápida, veraz y oportuna.</p> <p>Habilidad para organizar su trabajo y archivar la documentación correspondiente y de interés del departamento.</p> <p>Destreza para manejar el teclado sin verlo.</p>													
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>													
<p>El cargo exige esfuerzo mental y visual, de alto grado de concentración y atención.</p>													
<b>RESPONSABILIDADES:</b>													
<p>Será responsable del constante manejo de equipos y materiales de oficina, ejercer sus funciones, actividades, y tareas asignadas, bajo la normativa y reglamentos vigentes en la empresa, tendrá la responsabilidad de asesorar y coordinar las funciones con su jefe inmediato, Presidencia Ejecutiva, Gerencia General y Jefatura Técnica y Comercial, manteniendo ingresada en el sistema información actualizada y veraz, ejecutando Estados financieros, cuadros, estadísticas, anexos puntualmente a nivel interno como hacia Organismos de Control como la Superintendencia de Bancos y Seguros, SRI, IESS, Auditores Internos y Externos).</p>													
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>													
<p>El trabajo se lo desarrolla en ambiente de oficina, manteniendo una comunicación interactiva con los departamentos de tesorería, y reclamos, con quienes debe mantener una relación cordial y firme para coordinar su trabajo y tomar decisiones.</p>													
<p><b>ELABORADO POR:</b> Vanessa Figueroa P.</p>													

**Tabla No. 50 Jefe de Contabilidad, cartera y tesorería**

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO Y PERFIL DE COMPETENCIAS	
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Puesto:</b>	Jefe de Contabilidad, Cartera y Tesorería
<b>Código:</b>	DAF-1.1
<b>Departamento:</b>	Contabilidad
<b>Area:</b>	Contabilidad
<b>Lugar:</b>	Matriz Quito
<b>Dirección:</b>	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E
	
<b>PERSONAL A SU CARGO:</b>	
Asistente de Contabilidad, Cartera y Tesorería	
<b>MISIÓN DEL PUESTO:</b>	
Ejecutar y coordinar las actividades, registro de los movimientos, y operaciones contables de la empresa, elaborar y presentar informes a la Presidencia Ejecutiva en lo referente a aspectos administrativos y financieros propios de la empresa.	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>	
Elaboración, registro, y control de estados financieros, anexos exigidos por ley y directivos de la empresa.	
<b>PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:</b>	
Planificar y organizar el trabajo en cuanto a la contabilización de ingresos y egresos, movimientos bancarios pertenecientes a la cuenta de la empresa, reportes proporcionados por otros departamentos en lo que refiere a transacciones efectuadas propias de las actividades internas, para que puedan ser programadas y analizadas dentro del calendario planificado previo entrega de balances.	
<b>APOYO Y CONTABILIZACIÓN:</b>	
Crear, mantener y actualizar un archivo donde se ordenen secuencialmente todos los documentos concernientes a egresos, ingresos, depósitos, transacciones y otros entregados por las distintas áreas de la organización.	
Ingresará diariamente al sistema de contabilidad las transacciones relativas a ingresos, egresos, producción, otros.	
Asistir al Jefe Técnico y Comercial, en la elaboración y presentación de informes estadísticos y de resultados para la Presidencia Ejecutiva y Gerencia General.	
Atender la gestión de auditoría interna y externa en caso de que ser necesario, control y cumplimiento de la realización de los cuadros respectivos para el pago de impuestos mensuales dentro de los formatos y parámetros exigidas por el Organismo de Control pertinente en este caso el SRI.	
<b>CONTROL Y SUPERVISIÓN:</b>	
Prever el control de la conciliación y saldos bancarios mensuales con el departamento de financiero y jefe de tesorería, así como la revisión y cuadro de cuentas contables.	
Control y verificación de que todo documento que se ingrese en el sistema contable y su archivo respectivo, posea el respaldo respectivo como facturas, liquidaciones, notas de venta, y detalles de pago.	
<b>REPORTES:</b>	
Reportes de Estados Financieros mensuales en los plazos estipulados para la entrega oportuna a la Presidencia Ejecutiva y Gerencia General, balances anuales exigidos por los directivos de la empresa, además de los respectivos reportes exigidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros.	
<b>EQUIPOS QUE UTILIZA EN EL TRABAJO:</b>	
Computador	Impresora en red, matricial
Teléfono convencional	Punto conexión Internet
Teléfono celular	Fax, fotocopiadora
<b>PERFIL INTELECTUAL DEL PUESTO</b>	
<b>Instrucción Superior:</b>	Instrucción Superior, de preferencia Licenciado(a) o Título en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Economía o Finanzas.
<b>Capacitación:</b>	Cursos de programas contables, de preferencia programas de contabilidad de seguros, ley tributaria actualizada, Impuestos, Contabilidad General, Contabilidad de Seguros, Curso de utilitarios.
<b>Experiencia:</b>	Un año de experiencia como Jefe de Contabilidad en empresas o brokers de seguros.

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>		
<b>Personales</b>	Responsabilidad	Oportunidad
	Equidad en la toma de decisiones	Puntualidad
	Igualdad	Economía
	Crecimiento de oportunidades de negocio	Competitividad
	Compromiso con los intereses Institucionales	Eficiencia
	Eficacia	Productividad
<b>Empresariales</b>	Integridad moral, transparencia y ética profesional	
	Amabilidad, honestidad, comportamiento, buena fe y respeto en la atención al cliente	
	Organización, colaboración y calidad en el trabajo	
	Disciplinado, crítico, creativo, ingenioso, firme, anticipado y adaptable al cambio	
	Credibilidad técnica, aprendizaje continuo, perseverancia y orientado hacia resultados	
	Resistente al cansancio, tolerante al trabajo bajo presión, con capacidad de juicio y reacción ante decisiones y problemas que se suscitan en las actividades diarias.	
	Persuasivo con los clientes, adiestramiento en ofertar el mejor servicio tanto personal como telefónicamente.	
Fiel y comprometido con los objetivos de la empresa, así como en la atención y servicio al cliente.		
<b>CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIALES:</b>		
Poseer un excelente manejo del sistema contable utilizado por la empresa.		
Conocimiento de programas generales de Windows y de contabilidad, así como de utilitarios.		
Conocimiento básico y general de funciones de tesorería y cobranzas, así como del área de seguros.		
Capacidad y conocimiento para cumplir con los calendarios y fechas límite proporcionados y establecidos por los organismos de control para la presentación de información, balances, archivos, y reportes, en medios físicos y magnéticos.		
Conocimiento de los principios de contabilidad, habilidad para ingresar al sistema información rápida, veraz y oportuna.		
Habilidad para organizar su trabajo y archivar la documentación correspondiente y de interés del departamento.		
Destreza para manejar el teclado sin verlo.		
<b>REQUISITOS FÍSICOS:</b>		
El cargo exige esfuerzo mental y visual, de alto grado de concentración y atención.		
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
Será responsable del constante manejo de equipos y materiales de oficina, ejercer sus funciones, actividades, y tareas asignadas, bajo la normativa y reglamentos vigentes en la empresa, tendrá la responsabilidad de asesorar y coordinar las funciones con su jefe inmediato, Presidencia Ejecutiva, Gerencia General y Jefatura Técnica y Comercial, manteniendo ingresada en el sistema información actualizada y veraz, ejecutando Estados financieros, cuadros, estadísticas, anexos puntualmente a nivel interno como hacia Organismos de Control como la Superintendencia de Bancos y Seguros, SRI, IEISS, Auditores Internos y Externos).		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>		
El trabajo se lo desarrolla en ambiente de oficina, manteniendo una comunicación interactiva con los departamentos de tesorería, y reclamos, con quienes debe mantener una relación cordial y firme para coordinar su trabajo y tomar decisiones.		

**ELABORADO POR:** Vanessa Figueroa P.

**Tabla No. 51 Asistente de Contabilidad, cartera y tesorería**

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO Y PERFIL DE COMPETENCIAS	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
<b>Puesto:</b>	Asistente de Contabilidad, Cartera y Tesorería
<b>Código:</b>	DAF-1.1.1
<b>Departamento:</b>	Contabilidad
<b>Area:</b>	Contabilidad
<b>Lugar:</b>	Matriz Quito
<b>Dirección:</b>	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E
	
<b>PERSONAL A SU CARGO:</b>	
Ninguno	
<b>MISIÓN DEL PUESTO:</b>	
Ejecutar y coordinar las actividades, registro de los movimientos, y operaciones contables de la empresa, elaborar y presentar informes a la Presidencia Ejecutiva en lo referente a aspectos administrativos y financieros propios de la empresa.	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>	
Asistir, en la elaboración, registro, y control de estados financieros, anexos exigidos por ley y directivos de la empresa.	
<b>PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:</b>	
Planificar y organizar el trabajo en cuanto a la contabilización de ingresos y egresos, movimientos bancarios pertenecientes a la cuenta de la empresa, reportes proporcionados por otros departamentos en lo que refiere a transacciones efectuadas propias de las actividades internas, para que puedan ser programadas y analizadas dentro del calendario planificado previo entrega de balances.	
<b>APOYO Y CONTABILIZACIÓN:</b>	
Crear, mantener y actualizar un archivo donde se ordenen secuencialmente todos los documentos concernientes a egresos, ingresos, depósitos, transacciones y otros entregados por las distintas áreas de la organización.	
Ingresará diariamente al sistema de contabilidad las transacciones relativas a ingresos, egresos, producción, otros.	
Asistir al Jefe Técnico y Comercial, en la elaboración y presentación de informes estadísticos y de resultados para la Presidencia Ejecutiva y Gerencia General.	
Atender la gestión de auditoría interna y externa en caso de que ser necesario, control y cumplimiento de la realización de los cuadros respectivos para el pago de impuestos mensuales dentro de los formatos y parámetros exigidas por el Organismo de Control pertinente en este caso el SRI.	
<b>CONTROL Y SUPERVISIÓN:</b>	
Preveer el control de la conciliación y saldos bancarios mensuales con el departamento de financiero y jefe de tesorería, así como la revisión y cuadro de cuentas contables.	
Control y verificación de que todo documento que se ingrese en el sistema contable y su archivo respectivo, posea el respaldo respectivo como facturas, liquidaciones, notas de venta, y detalles de pago.	
<b>REPORTES:</b>	
Reportes de Estados Financieros mensuales en los plazos estipulados para la entrega oportuna a la Presidencia Ejecutiva y Gerencia General, balances anuales exigidos por los directivos de la empresa, además de los respectivos reportes exigidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros.	
<b>EQUIPOS QUE UTILIZA EN EL TRABAJO:</b>	
Computador	Impresora en red
Teléfono convencional	Punto conexión Internet
Teléfono celular	Fax
<b>PERFIL INTELECTUAL DEL PUESTO</b>	
<b>Instrucción Superior:</b>	Instrucción Superior, de preferencia Licenciado(a) o Título en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Economía o Finanzas.
<b>Capacitación:</b>	Cursos de programas contables, de preferencia programas de contabilidad de seguros, ley tributaria actualizada, Impuestos, Contabilidad General, Contabilidad de Seguros, Curso de utilitarios.
<b>Experiencia:</b>	Un año de experiencia como Asistente de Contabilidad en Brokers de Seguros y de al menos 1 año en posiciones contables en la misma área.

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>		
<b>Personales</b>	Responsabilidad	Oportunidad
	Equidad en la toma de decisiones	Puntualidad
	Igualdad	Economía
	Crecimiento de oportunidades de negocio	Competitividad
	Compromiso con los intereses Institucionales	Eficiencia
	Eficacia	Productividad
<b>Empresariales</b>	Integridad moral, transparencia y ética profesional.	
	Amabilidad, honestidad, comportamiento, buena fe y respeto en la atención al cliente.	
	Organización, colaboración y calidad en el trabajo.	
	Disciplinado, crítico, creativo, ingenioso, firme, anticipado y adaptable al cambio.	
	Credibilidad técnica, aprendizaje continuo, perseverancia y orientado hacia resultados.	
	Resistente al cansancio, tolerante al trabajo bajo presión, con capacidad de juicio y reacción ante decisiones y problemas que se suscitan en las actividades diarias.	
	Persuasivo con los clientes, adiestramiento en ofertar el mejor servicio tanto personal como telefónicamente.	
Fiel y comprometido con los objetivos de la empresa, así como en la atención y servicio al cliente.		
<b>CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIALES:</b>		
Poseer un excelente manejo del sistema contable utilizado por la empresa.		
Conocimiento de programas generales de Windows y de contabilidad, así como de utilitarios.		
Conocimiento básico y general de funciones de tesorería y cobranzas, así como del área de seguros.		
Capacidad y conocimiento para cumplir con los calendarios y fechas límite proporcionados y establecidos por los organismos de control para la presentación de información, balances, archivos, y reportes, en medios físicos y magnéticos.		
Conocimiento de los principios de contabilidad, habilidad para ingresar al sistema información rápida, veraz y oportuna.		
Habilidad para organizar su trabajo y archivar la documentación correspondiente y de interés del departamento.		
Destreza para manejar el teclado sin verlo.		
<b>REQUISITOS FÍSICOS:</b>		
El cargo exige esfuerzo mental y visual.		
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
Será responsable del constante manejo de equipos y materiales de oficina, ejercer sus funciones, actividades, y tareas asignadas, bajo la normativa y reglamentos vigentes en la empresa.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>		
El trabajo se lo desarrolla en ambiente de oficina.		

**ELABORADO POR:** Vanessa Figueroa P.

**Tabla No. 52 Jefe de Sistemas**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO Y PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Puesto:</b>	<i>Jefe de Sistemas</i>
<b>Código:</b>	<i>DAF-1.2</i>
<b>Departamento:</b>	<i>Sistemas</i>
<b>Area:</b>	<i>Sistemas</i>
<b>Lugar:</b>	<i>Matriz Quito</i>
<b>Dirección:</b>	<i>Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E</i>
	
<b>PERSONAL A SU CARGO:</b>	
Ninguno	
<b>MISIÓN DEL PUESTO:</b>	
Dirección y administración del departamento de sistemas, en lo referente al soporte de hardware y software, así como las aplicaciones empleadas por las diferentes actividades operacionales de la empresa que implican el diseño y estructuración permanente de la bandeja de correo electrónico y página web, creando una imagen fortalecida de la empresa ante sus clientes, proveedores, empleados y accionistas, basándose en los principios de estandarización, eficiencia, optimización y confiabilidad.	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>	
Dirección e impulso de proyectos tecnológicos y sistemas informáticos que mejoren, apoyen, y fortalezcan la gestión de la empresa en el servicio al cliente, y sus principales operaciones en las distintas áreas de su estructura organizacional.	
<b>PLANIFICACIÓN:</b>	
Del cronograma de actividades, que se llevará a cabo en el transcurso del año, para que el departamento pueda cumplir con metas específicas en el área de los sistemas.	
De la organización y coordinación con su Asistente para ejecutar su trabajo.	
<b>EJECUCIÓN:</b>	
De proyectos y programas que administren las operaciones de la empresa, y ofrezcan un renovado servicio al cliente por medios tecnológicos, impulsados por el Departamento Financiero alineados con las necesidades de las demás áreas, para actualizar, mejorar y superar el uso de los sistemas informáticos a nivel interno.	
<b>COORDINACIÓN:</b>	
Con el departamento financiero, y las demás áreas de la empresa en la búsqueda de satisfacer las principales necesidades de las áreas, y facilitar soluciones a problemas, que sean innovadoras y creativas en relación al uso y funcionamiento del sistema informático y todo lo que el conlleva el mismo.	
<b>CONTROL:</b>	
Evaluación y control periódico de los procedimientos efectuados en el mantenimiento de los equipos y la adecuación de sistemas informáticos	
<b>REPORTES:</b>	
Elaboración y presentación de reportes de resultados hacia la Dirección Financiera, y emprendimiento de proyectos tecnológicos, argumentando las ventajas y costos de la implementación de sistemas informáticos que coadyuvan al fortalecimiento del objetivo principal de la empresa, así como su necesidad de adaptarse a los nuevos cambios tecnológicos que facilitan el procesamiento de datos y el desarrollo de las operaciones diarias de la empresa.	
<b>EQUIPOS QUE UTILIZA EN EL TRABAJO:</b>	
Computador e infocus	Impresora en red
Teléfono convencional, y celular	Punto conexión Internet
Uso de programas en formatos CD/dvds	Antivirus
<b>PERFIL INTELECTUAL DEL PUESTO</b>	
<b>Instrucción Superior:</b>	Instrucción Superior, de preferencia Ingeniería en Sistemas o carreras afines.
<b>Capacitación:</b>	Cursos de desarrollo de aplicaciones, administración de redes y telecomunicaciones, administración de base de datos, relación de servicio con usuarios.
<b>Experiencia:</b>	Mínimo dos años de experiencia en cargos similares.

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>		
<b>Personales</b>	Responsabilidad	Oportunidad
	Equidad en la toma de decisiones	Puntualidad
	Igualdad	Economía
	Crecimiento de oportunidades de negocio	Competitividad
	Compromiso con los intereses Institucionales	Eficiencia
	Eficacia	Productividad
<b>Empresariales</b>	Integridad moral, transparencia y ética profesional	
	Amabilidad, honestidad, comportamiento, buena fe y respeto en la atención al cliente	
	Organización, colaboración y calidad en el trabajo	
	Disciplinado, crítico, creativo, ingenioso, firme, anticipado y adaptable al cambio	
	Aprendizaje continuo, perseverancia y orientado hacia resultados	
	Resistente al cansancio, tolerante al trabajo bajo presión, con capacidad de juicio y reacción ante decisiones y problemas que se suscitan en las actividades diarias.	
	Persuasivo con los clientes, adiestramiento en ofertar el mejor servicio tanto personal como telefónicamente.	
Fiel y comprometido con los objetivos de la empresa, así como en la atención y servicio al cliente.		
<b>CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIALES:</b>		
Alto nivel de eficiencia y efectividad en el cumplimiento de sus funciones.		
Buen criterio y oportuna atención a requerimientos de los clientes, proveedores, empleados y accionistas.		
Planeación y organización adecuada de su trabajo.		
Entendimientos de seguros en general, para satisfacer y cumplir con la visión de la empresa, en la construcción de la imagen empresarial.		
Conocimientos profundos en el uso de programas informáticos, destreza y habilidad para manejarlos.		
<b>REQUISITOS FISICOS:</b>		
El cargo exige esfuerzo mental y visual.		
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
Será responsable del uso y manejo de equipos, del mejoramiento del funcionamiento de los mismos, responderá ante cualquier percance que el sistema pueda causar sobre la información que se maneja con relación al giro del negocio.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>		
El trabajo se lo desarrolla en ambiente de oficina.		

**ELABORADO POR:** Vanessa Figueroa P.

**Tabla No. 53 Director de Talento Humano**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO Y PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Puesto:</b>	<b>Director de Talento Humano</b>
<b>Código:</b>	<b>DTH-1</b>
<b>Departamento:</b>	<b>Recursos y Talento Humano</b>
<b>Area:</b>	<b>Talento Humano</b>
<b>Lugar:</b>	<b>Matriz Quito</b>
<b>Dirección:</b>	<b>Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E</b>
	
<b>PERSONAL A SU CARGO:</b>	
Asistente de Talento Humano	
Mensajero	
<b>MISIÓN DEL PUESTO:</b>	
Ejecutar, controlar y dirigir cada una de las funciones relacionadas al talento humano, así como el correcto funcionamiento de la empresa, encargada de colaborar con cada una de las áreas de las que se provee la compañía, así como también entregar informes cuantas veces sean necesarios a la Directora Financiera, Directora Técnica, Presidente Ejecutivo, Gerente General y Director General.	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>	
Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la empresa, así como las normas de la Legislación laboral, verificar y supervisar la actualización de los archivos y las referencias de los aspirantes a los cargos, supervisar el control y registro sobre salidas, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal, emprender programas de capacitación de los funcionarios en coordinación con el departamento, si es que así fuere necesario.	
<b>ASISTENCIA:</b>	
Asistir a la Directora Financiera, Directora Técnica, Presidente Ejecutivo, Gerente General en cada uno de los procedimientos elaborados por el departamento, así como cualquier otra función de apoyo que soliciten dichos funcionarios.	
Elaborar informes para presentarlos en la Dirección Financiera y Gerencia General, sobre el cumplimiento de metas y objetivos dentro del ámbito de su competencia.	
<b>SUPERVISIÓN Y CONTROL:</b>	
Registrar y ejercer coordinación conjuntamente con su asistente el control sobre horarios de trabajo, vacaciones, licencias, permisos, inasistencias, aplicando sanciones económicas y disciplinarias, así como también medidas correctivas en caso de ser necesario.	
<b>COORDINACIÓN:</b>	
Coordinar con lo altos funcionarios de la empresa para la elaboración de informes en relación al desempeño y actividades del personal, dentro del ejercicio de sus cargos a nivel interno.	
Presentar cada diciembre de fin de año el cronograma de vacaciones a ejecutarse en el año inmediato posterior, el cual será formulado de conformidad con las fechas de ingreso de cada uno de los funcionarios y coordinado con los respectivos líderes departamentales.	
<b>REPORTES E INFORMES:</b>	
Elaborar y presentar informes y sugerencias a los altos funcionarios sobre las políticas remunerativas, así como la distribución de los sueldos y salarios que será presentado oportunamente al área financiera, para la elaboración de la proforma presupuestaria.	
<b>EQUIPOS QUE UTILIZA EN EL TRABAJO:</b>	
Computador	Impresora a color
Teléfono convencional y celular	Punto conexión Internet

PERFIL INTELECTUAL DEL PUESTO		
<b>Instrucción Superior:</b>	Instrucción Superior, de preferencia con título en Recursos Humanos.	
<b>Capacitación:</b>	Cursos de Seguros, atención y servicio al cliente, relaciones humanas.	
<b>Experiencia:</b>	Experiencia de por lo menos dos años y de probada eficiencia y honradez en este cargo	
COMPETENCIAS REQUERIDAS:		
<b>Personales</b>	Responsabilidad	Oportunidad
	Equidad en la toma de decisiones	Puntualidad
	Igualdad	Economía
	Crecimiento de oportunidades de negocio	Competitividad
	Compromiso con los intereses	Eficiencia
	Eficacia	Productividad
<b>Empresariales</b>	Integridad moral, transparencia y ética profesional	
	Amabilidad, honestidad, comportamiento, buena fe y respeto en la atención al cliente	
	Organización, colaboración y calidad en el trabajo	
	Disciplinado, crítico, creativo, ingenioso, firme, anticipado y adaptable al cambio	
	Aprendizaje continuo, perseverancia y orientado hacia resultados	
	Resistente al cansancio, tolerante al trabajo bajo presión, con capacidad de juicio y reacción ante decisiones y problemas que se suscitan en las actividades diarias.	
	Persuasivo con los clientes, adiestramiento en ofertar el mejor servicio tanto personal como telefónicamente.	
	Fiel y comprometido con los objetivos de la empresa, así como en la atención y servicio al cliente.	
CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIALES:		
<p>Manejo y desempeño de gestiones y funciones de Recursos Humanos.</p> <p>Conocimientos de seguros en forma general.</p> <p>Capacidad de uso de programas generales de Windows, demás utilitarios.</p> <p>Habilidad para tratar con los proveedores, funcionarios, y empleados</p> <p>Habilidad para organizar su trabajo, e ingresar información actualizada y correcta en el sistema continuamente.</p> <p>Habilidad para el uso adecuado del archivo identificando la documentación correspondiente al departamento de manera rápida, adecuada, para que la comprensión de su manejo, fluya fácilmente en torno a los miembros que estén autorizados a manejarlo.</p>		
REQUISITOS FISICOS:		
El cargo exige esfuerzo mental y visual.		
RESPONSABILIDADES:		
Será responsable del constante manejo de equipos y materiales de oficina, ejercer sus funciones, actividades, y tareas asignadas, bajo la normativa y reglamentos vigentes en la empresa.		
CONDICIONES DE TRABAJO:		
El trabajo se lo desarrolla en ambiente de oficina		

ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

**Tabla No. 54 Asistente de Talento Humano**

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO Y PERFIL DE COMPETENCIAS	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
<b>Puesto:</b>	<b>Asistente de Talento Humano</b>
<b>Código:</b>	<b>DTH-1.1.1</b>
<b>Departamento:</b>	<b>Recursos y Talento Humano</b>
<b>Area:</b>	<b>Talento Humano</b>
<b>Lugar:</b>	<b>Matriz Quito</b>
<b>Dirección:</b>	<b>Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E</b>
	
<b>PERSONAL A SU CARGO:</b>	
Mensajero	
<b>MISIÓN DEL PUESTO:</b>	
Ejecutar, controlar y dirigir cada una de las funciones relacionadas al talento humano, así como el correcto funcionamiento de la empresa, encargada de colaborar con cada una de las áreas de las que se provee la compañía, así como también entregar informes cuantas veces sean necesarios a la Directora Financiera, Directora Técnica, Presidente Ejecutivo, Gerente General y Director General.	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>	
Verificar y mantener actualizadas los archivos y las referencias de los aspirantes a los cargos, atender el despacho diario de documentación, receptar, clasificar, controlar correspondencia, administración de archivo, recepción y ejecución de llamadas telefónicas, notificar con la debida anticipación la convocatoria ordenada por la Presidencia Ejecutiva a sesiones ordinaria y extraordinaria de accionistas o funcionarios, presentar a la Presidencia informes de secretaría, atender solicitudes y trámites de rutina, elaborar pedidos de limpieza y materiales de escritorio a su cargo, llevar el control de reuniones, cronogramas, transcripción y redacción de documentos e informes.	
<b>ASISTENCIA:</b>	
Asistir a la Directora Financiera, Directora Técnica, Presidente Ejecutivo, Gerente General en cada uno de los procedimientos elaborados por el departamento, así como cualquier otra función de apoyo que soliciten dichos funcionarios.	
Entregar a Contabilidad reportes roles de pago un día antes de su acreditación, así como informes sobre las provisiones mensuales a realizar.	
Elaborar informes para presentarlos en la Dirección Financiera y de Talento Humano, sobre el cumplimiento de metas y objetivos dentro del ámbito de su competencia.	
<b>SUPERVISIÓN Y CONTROL:</b>	
Registrar y ejercer control sobre horarios de trabajo, vacaciones, licencias, permisos, inasistencias, aplicando sanciones económicas y disciplinarias, así como también medidas correctivas en caso de ser necesario.	
<b>COORDINACIÓN:</b>	
Coordinar con los altos funcionarios de la empresa para la elaboración de informes en relación al desempeño y actividades del personal, dentro del ejercicio de sus cargos a nivel interno.	
Entrega de reportes de roles mensuales, y de igual manera, las respectivas provisiones.	
Presentar cada diciembre de fin de año el cronograma de vacaciones a ejecutarse en el año inmediato posterior, el cual será formulado de conformidad con las fechas de ingreso de cada uno de los funcionarios y coordinado con los respectivos líderes departamentales.	
<b>REPORTES E INFORMES:</b>	
Preparar informes de acuerdo a los roles de viáticos, alimentación por viajes y/o movilización propias del puesto dentro o fuera de la provincia, de los funcionarios, cuyos valores económicos serán calculados de acuerdo al monto establecido en las normas de viáticos pertinentes.	
<b>EQUIPOS QUE UTILIZA EN EL TRABAJO:</b>	
Computador	Impresora a color
Teléfono convencional y celular	Punto conexión Internet
<b>PERFIL INTELECTUAL DEL PUESTO</b>	
<b>Instrucción Superior:</b>	Instrucción Superior, de preferencia con título en Recursos Humanos.
<b>Capacitación:</b>	Cursos de Seguros, atención y servicio al cliente, relaciones humanas.
<b>Experiencia:</b>	Experiencia de por lo menos un año y de probada eficiencia y honradez en este cargo

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>		
<b>Personales</b>	Responsabilidad	Oportunidad
	Equidad en la toma de decisiones	Puntualidad
	Igualdad	Economía
	Crecimiento de oportunidades de negocio	Competitividad
	Compromiso con los intereses Institucionales	Eficiencia
	Eficacia	Productividad
<b>Empresariales</b>	Integridad moral, transparencia y ética profesional	
	Amabilidad, honestidad, comportamiento, buena fe y respeto en la atención al cliente	
	Organización, colaboración y calidad en el trabajo	
	Disciplinado, crítico, creativo, ingenioso, firme, anticipado y adaptable al cambio	
	Aprendizaje continuo, perseverancia y orientado hacia resultados	
	Resistente al cansancio, tolerante al trabajo bajo presión, con capacidad de juicio y reacción ante decisiones y problemas que se suscitan en las actividades diarias.	
	Persuasivo con los clientes, adiestramiento en ofertar el mejor servicio tanto personal como telefónicamente.	
	Fiel y comprometido con los objetivos de la empresa, así como en la atención y servicio al cliente.	
<b>CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIALES:</b>		
Manejo y desempeño de gestiones y funciones de Recursos Humanos.		
Conocimientos de seguros en forma general.		
Capacidad de uso de programas generales de Windows, demás utilitarios.		
Habilidad para tratar con los proveedores, funcionarios, y empleados		
Habilidad para organizar su trabajo, e ingresar información actualizada y correcta en el sistema continuamente.		
Habilidad para el uso adecuado del archivo identificando la documentación correspondiente al departamento de manera rápida, adecuada, para que la comprensión de su manejo, fluya fácilmente en torno a los miembros que estén autorizados a manejarlo.		
<b>REQUISITOS FÍSICOS:</b>		
El cargo exige esfuerzo mental y visual.		
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
Será responsable del constante manejo de equipos y materiales de oficina, ejercer sus funciones, actividades, y tareas asignadas, bajo la normativa y reglamentos vigentes en la empresa.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>		
El trabajo se lo desarrolla en ambiente de oficina		

**ELABORADO POR:** Vanessa Figueroa P.

**Tabla No. 55 Mensajero**

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO Y PERFIL DE COMPETENCIAS	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
<b>Puesto:</b>	Mensajero
<b>Código:</b>	DTH-1.1.1.1
<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos
<b>Área:</b>	Talento Humano
<b>Lugar:</b>	Matriz Quito
<b>Dirección:</b>	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E
	
<b>PERSONAL A SU CARGO:</b>	
Ninguno	
<b>MISIÓN DEL PUESTO:</b>	
Ofrecer información útil y oportuna sobre las operaciones que le sean asignadas por el Departamento de Recursos Humanos, y ejecutar la distribución y entrega de la documentación emitida por la empresa hacia su destino, así como su debida recepción.	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>	
Es responsable del registro diario que especifica el control y distribución de la documentación, cheques, pólizas despachadas, para verificar su puntual recepción hacia los destinos que se le designe sean estos clientes, Entidades Privadas o Compañías Aseguradoras; se encargará además de la apertura, mantenimiento y limpieza de las oficinas con media hora de antelación a la hora de entrada de los demás funcionarios.	
<b>ASISTENCIA:</b>	
Asistir a todos los funcionarios de la empresa, en caso de ser necesario, en lo que refiere a la entrega de reportes cheques, documentos y pólizas, con sus respectivos informes de recepción, además de la eficiente atención al cliente en el cumplimiento de su labor y en caso de suscitarse dudas guiarlo para que la persona pertinente en el cargo pueda solucionar sus inconvenientes.	
<b>COORDINACIÓN:</b>	
Deberá coordinar sus operaciones y cada una de las actividades encomendadas con el Departamento de Talento Humano, para su correcto desempeño.	
<b>REPORTES E INFORMES:</b>	
Elaborar informes y presentarlos al departamento de Talento Humano sobre el control de rutas y tiempos de espera, y presentando comentarios y materiales necesarios en lo que refiere al desempeño de su labor.	
<b>EQUIPOS QUE UTILIZA EN EL TRABAJO:</b>	
Teléfono celular	Ocasionalmente Vehículo propio
<b>PERFIL INTELECTUAL DEL PUESTO</b>	
<b>Instrucción Superior:</b>	Instrucción Bachiller.
<b>Capacitación:</b>	Cursos de seguros nivel básico, atención al cliente, Relaciones Humanas.
<b>Experiencia:</b>	Experiencia de por lo menos dos años y de probada eficiencia y honradez en este cargo.

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>		
<b>Personales</b>	Responsabilidad	Oportunidad
	Equidad en la toma de decisiones	Puntualidad
	Igualdad	Economía
	Crecimiento de oportunidades de negocio	Competitividad
	Compromiso con los intereses Institucionales	Eficiencia
	Eficacia	Productividad
<b>Empresariales</b>	Integridad moral, transparencia y ética profesional	
	Amabilidad, firmeza, honestidad, comportamiento, buena fe y respeto en la atención al cliente	
	Organización, colaboración, sentido común y calidad en el trabajo,	
	Disciplinado, crítico, creativo, ingenioso, firme, anticipado y adaptable al cambio.	
	Resistente al cansancio, tolerante al trabajo bajo presión, con capacidad de juicio y reacción ante decisiones y problemas que se suscitan en las actividades diarias.	
	Fiel y comprometido con los objetivos de la empresa, así como en la atención y servicio al cliente.	
<b>CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIALES:</b>		
Alto nivel de eficiencia y efectividad en el cumplimiento de sus funciones.		
Buen criterio y oportuna atención a requerimientos de los clientes.		
Planeación y organización adecuada de su trabajo.		
<b>REQUISITOS FÍSICOS:</b>		
El cargo exige esfuerzo mental y visual; se desarrolla generalmente en posición caminando.		
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
Ejercer sus funciones, actividades, y tareas asignadas, bajo la normativa y reglamentos vigentes en la empresa.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>		
El trabajo se lo desarrolla en ambiente de oficina y en las localidades del perímetro urbano de la ciudad de Quito y sus alrededores.		

**ELABORADO POR:** Vanessa Figueroa P.

**Tabla No. 56 Jefe de Sucursal Esmeraldas**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO Y PERFIL DE COMPETENCIAS</b>		
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>Puesto:</b>	<b>Jefe de Sucursal Esmeraldas</b>	
<b>Código:</b>	<b>SE-1</b>	
<b>Departamento:</b>	<b>Técnico y Comercial</b>	
<b>Área:</b>	<b>Técnica</b>	
<b>Lugar:</b>	<b>Agencia Esmeraldas</b>	
<b>Dirección:</b>	<b>Av. Olmedo N 307 e Imbabura</b>	
<b>PERSONAL A SU CARGO:</b>		
Asistente		
<b>MISION DEL PUESTO:</b>		
Programar, supervisar y evaluar las actividades implícitas en los procesos de producción interna, planificando esquemas productivos y de comercialización, para cumplir con la misión primordial que persigue el departamento dentro de la localidad que le compete.		
<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>		
Control de documentos y emisiones, ejecutar y asistir a la Dirección Técnica y Comercial en la Matriz, en el desarrollo de planes, programas y proyectos relacionados con la captación y colocación de servicios de asesoría en el ámbito de los seguros individuales, corporativos y empresariales para el sector público y privado de la localidad.		
<b>PLANIFICACION:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación y control sobre las renovaciones y emisiones de las pólizas.</li> <li>Organización y planificación del trabajo distribuido a cada uno de sus asistentes, para que se lo ejecute equitativa y proporcionalmente, y generar productividad.</li> </ul>		
<b>EJECUCION:</b>		
Atención y Asesoramiento a clientes en función de las bases impuestas por las Compañías Aseguradoras.		
<b>COORDINACION:</b>		
Recepción de cartas, solicitudes o memorandos internos para emisión, en coordinación el Jefe Departamental.		
Asesorar y coordinar las funciones a su cargo con Presidencia Ejecutiva, Gerencia General y Jefatura de Contabilidad.		
Coordinación permanente con Presidencia ejecutiva sobre la suscripción de negocios que así lo ameriten.		
Coordinar con los asistentes de su área en las agencias el trabajo, cuando exista un cruce de información o en la atención rápida y oportuna a clientes.		
<b>EQUIPOS QUE UTILIZA EN EL TRABAJO:</b>		
Computador e infocus	Impresora en red, fotocopiadora	
Teléfono convencional	Punto conexión Internet	
Teléfono celular	Fax	
<b>PERFIL INTELECTUAL DEL PUESTO</b>		
<b>Instrucción Superior:</b>	Instrucción nivel pre grado. Carreras afines al ámbito de Seguros: Ingeniería Comercial, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.	
<b>Capacitación:</b>	Cursos, talleres, seminarios, relacionados a los seguros en todas sus áreas, de preferencia en el manejo y control de pólizas, así como programas y cotizadores de seguros, técnicas de redacción comercial, manejo y desarrollo del talento humano, servicio al cliente.	
<b>Experiencia:</b>	Mínimo dos años de experiencia en cargos similares desempeñados en empresas pertenecientes al mismo giro del negocio.	
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>		
<b>Personales</b>	Responsabilidad	Oportunidad
	Equidad en la toma de decisiones	Puntualidad
	Igualdad	Economía
	Crecimiento de oportunidades de negocio	Competitividad
	Compromiso con los intereses	Eficiencia
	Eficacia	Productividad
<b>Empresariales</b>	Integridad moral, transparencia y ética profesional	
	Amabilidad, honestidad, comportamiento, buena fe y respeto en la atención al cliente	
	Organización, colaboración y calidad en el trabajo	
	Disciplinado, crítico, creativo, ingenioso, firme, anticipado y adaptable al cambio	
	Liderazgo, aprendizaje continuo, perseverancia y orientado hacia resultados	
	Resistente al cansancio, tolerante al trabajo bajo presión, con capacidad de juicio y reacción ante decisiones y problemas que se suscitan en las actividades diarias.	
	Persuasivo con los clientes, adiestramiento en ofertar el mejor servicio tanto personal como telefónicamente.	
Fiel y comprometido con los objetivos de la empresa, así como en la atención y servicio al cliente.		

<p><b>CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Conocimientos intensivos en el ámbito de Seguros, así como el manejo y uso de pólizas.</li> <li>*Conocimientos administrativos, financieros, tributarios, legales de muy buen nivel.</li> <li>*Conocimientos sobre auditoría y control.</li> <li>*Conocimientos sobre estrategias empresariales y management.</li> <li>*Conocimientos básicos y generales sobre programas actuales de informática.</li> <li>*Habilidad para coordinar, supervisar y controlar al personal a su cargo en el desempeño de sus funciones</li> <li>*Habilidad y tacto para tratar con los clientes, percepción para suscribir oportunidades de negocio.</li> <li>*Conocimientos sobre preparación y presentación sobre bases para licitaciones y concursos de ofertas.</li> <li>*Destreza para ofrecer información rápida, y veraz sobre servicios, productos, alternativas de pago, plazo, entre otros.</li> <li>*Capacidad de interrelacionarse y comunicarse hacia todos los niveles de la organización, fortalecimiento del trabajo en equipo.</li> <li>*Rapidez en el manejo del módulo que posee.</li> </ul>
<p><b>REQUISITOS FÍSICOS:</b></p> <p>Esfuerzo mental y/o visual necesario, por el constante manejo de la computadora. Es indispensable una atención constante y sostenida especialmente durante la atención al cliente, y en la delegación de funciones a sus asistentes, para que la información proporcionada sea correcta y el sistema almacene y brinde documentación actualizada y real.</p>
<p><b>RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar y coordinar sus funciones a Presidencia Ejecutiva y Gerencia General</li> <li>• Manejo de cúmulos en los ramos pertinentes, visto bueno en todos los documentos, pólizas, anulaciones, endosos, pedidas a las Compañías Aseguradoras.</li> <li>• Del control de vencimientos, y constatación de renovaciones en caso de que el cliente así lo requiera.</li> <li>• Solución de conflictos y problemas que se presenten con los clientes de la forma más oportuna y paciente, prestando atención a los requerimientos y necesidades de los mismos.</li> <li>• De especificar, aclarar y sujetarse y defender los derechos del asegurado así como sus obligaciones estipuladas en las condiciones del contrato al que accede por medio de la Compañía Aseguradora con quien tengan vigencias las pólizas.</li> <li>• Analizar y verificar que los datos, condiciones y toda los requerimientos presentados por el cliente para la contratación de ciertas pólizas, encaje en el perfil de calificación que las Compañías Aseguradoras pautan dentro del buró de crédito.</li> </ul>
<p><b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo se desarrolla en oficina, por lo que a lo único que está expuesto es al cansancio visual provocado por la permanencia constante frente al monitor de la computadora.</li> </ul>

**ELABORADO POR:** Vanessa Figueroa P.

**Tabla No. 57 Asistente de sucursal Esmeraldas**

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO Y PERFIL DE COMPETENCIAS	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
<b>Puesto:</b>	Asistente de Sucursal Esmeraldas
<b>Código:</b>	SE-1.1
<b>Departamento:</b>	Técnico y Comercial
<b>Area:</b>	Técnica
<b>Lugar:</b>	Agencia Esmeraldas
<b>Dirección:</b>	Av. Olmedo N 307 e Imbabura
	
<b>PERSONAL A SU CARGO:</b>	
Auxiliar	
<b>MISION DEL PUESTO:</b>	
Asistir en la programación, y evaluación de las actividades implícitas en los procesos de producción interna, aplicando esquemas productivos y de comercialización planteados por la Jefatura y su Dirección, para cumplir con la misión primordial que persigue el departamento dentro de la localidad que le compete.	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>	
Correcta manipulación y control de documentos y emisiones, ejecutar y asistir a la Dirección Técnica y Comercial en la Matriz, en el desarrollo de planes, programas y proyectos relacionados con la captación y colocación de servicios de asesoría en el ámbito de los seguros individuales, corporativos y empresariales para el sector público y privado de la localidad.	
<b>PLANIFICACION:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y control sobre las renovaciones y emisiones de las pólizas.</li> <li>• Organización y planificación del trabajo distribuido a cada uno de sus asistentes, para que se lo ejecute equitativa y proporcionalmente, y generar productividad.</li> </ul>	
<b>EJECUCION:</b>	
Atención y Asesoramiento a clientes en función de las bases impuestas por las Compañías Aseguradoras.	
<b>COORDINACION:</b>	
Recepción de cartas, solicitudes o memorandos internos para emisión, en coordinación el Jefe Departamental. Asesorar y coordinar las funciones a su cargo con Presidencia Ejecutiva, Gerencia General y Jefatura de Contabilidad.	
Coordinación permanente con Presidencia ejecutiva sobre la suscripción de negocios que así lo ameriten. Coordinar con los asistentes de su área en las agencias el trabajo, cuando exista un cruce de información o en la atención rápida y oportuna a clientes.	
<b>EQUIPOS QUE UTILIZA EN EL TRABAJO:</b>	
Computador e infocus	Impresora en red, fotocopidora
Teléfono convencional	Punto conexión Internet
Teléfono celular	Fax
<b>PERFIL INTELECTUAL DEL PUESTO</b>	
<b>Instrucción Superior:</b>	Instrucción nivel pre grado. Carreras afines al ámbito de Seguros: Ingeniería Comercial, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.
<b>Capacitación:</b>	Cursos, talleres, seminarios, relacionados a los seguros en todas sus áreas, de preferencia en el manejo y control de pólizas, así como programas y cotizadores de seguros, técnicas de redacción comercial, manejo y desarrollo del talento humano, servicio al cliente.
<b>Experiencia:</b>	Mínimo un año de experiencia en cargos similares, relacionados al giro del negocio.

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>		
<b>Personales</b>	Responsabilidad	Oportunidad
	Equidad en la toma de decisiones	Puntualidad
	Igualdad	Economía
	Crecimiento de oportunidades de negocio	Competitividad
	Compromiso con los intereses	Eficiencia
	Eficacia	Productividad
<b>Empresariales</b>	Integridad moral, transparencia y ética profesional Amabilidad, honestidad, comportamiento, buena fe y respeto en la atención al cliente Organización, colaboración y calidad en el trabajo Disciplinado, crítico, creativo, ingenioso, firme, anticipado y adaptable al cambio Resistente al cansancio, tolerante al trabajo bajo presión, con capacidad de juicio y reacción ante decisiones y problemas que se suscitan en las actividades diarias. Persuasivo con los clientes, adiestramiento en ofertar el mejor servicio tanto personal como telefónicamente. Fiel y comprometido con los objetivos de la empresa, así como en la atención y servicio al cliente.	
<b>CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIALES:</b>		
*Conocimientos intensivos en el ámbito de Seguros, así como el manejo y uso de pólizas. *Conocimientos administrativos, financieros, tributarios, legales de muy buen nivel. *Conocimientos sobre auditoría y control. *Conocimientos sobre estrategias empresariales y management. *Conocimientos básicos y generales sobre programas actuales de informática. *Habilidad para coordinar, supervisar y controlar al personal a su cargo en el desempeño de sus funciones *Habilidad y tacto para tratar con los clientes, percepción para suscribir oportunidades de negocio. *Conocimientos sobre preparación y presentación sobre bases para licitaciones y concursos de ofertas. *Destreza para ofrecer información rápida, y veraz sobre servicios, productos, alternativas de pago, plazo, entre otros. *Capacidad de interrelacionarse y comunicarse hacia todos los niveles de la organización, fortalecimiento del trabajo en equipo. *Rapidez en el manejo del módulo que posee.		
<b>REQUISITOS FÍSICOS:</b>		
Esfuerzo mental y/o visual necesario, por el constante manejo de la computadora. Es indispensable una atención constante y sostenida especialmente durante la atención al cliente, y en la delegación de funciones a sus asistentes, para que la información proporcionada sea correcta y el sistema almacene y brinde documentación actualizada y real.		
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar y coordinar sus funciones a Presidencia Ejecutiva y Gerencia General</li> <li>• Manejo de cúmulos en los ramos pertinentes, visto bueno en todos los documentos, pólizas, anulaciones, endosos, pedidas a las Compañías Aseguradoras.</li> <li>• Del control de vencimientos, y constatación de renovaciones en caso de que el cliente así lo requiera.</li> <li>• Solución de conflictos y problemas que se presenten con los clientes de la forma más oportuna y paciente, prestando atención a los requerimientos y necesidades de los mismos.</li> <li>• De especificar, aclarar y sujetarse y defender los derechos del asegurado así como sus obligaciones estipuladas en las condiciones del contrato al que accede por medio de la Compañía Aseguradora con quien tengan vigencias las pólizas.</li> <li>• Analizar y verificar que los datos, condiciones y toda los requerimientos presentados por el cliente para la contratación de ciertas pólizas, encaje en el perfil de calificación que las Compañías Aseguradoras pautan dentro del buró de crédito.</li> </ul>		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo se desarrolla en oficina, por lo que a lo único que está expuesto es al cansancio visual provocado por la permanencia constante frente al monitor de la computadora.</li> </ul>		

**ELABORADO POR:** Vanessa Figueroa P.

**Tabla No. 58 Jefe sucursal Portoviejo**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO Y PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Puesto:</b>	Jefe de Sucursal Portoviejo
<b>Código:</b>	SP-1
<b>Departamento:</b>	Técnico y Comercial
<b>Area:</b>	Técnica
<b>Lugar:</b>	Agencia Portoviejo
<b>Dirección:</b>	Olmedo, entre Córdova y 10 de Agosto, edif. Banco Solidario, 1er piso alto.
<b>PERSONAL A SU CARGO:</b>	
Asistente	
<b>MISION DEL PUESTO:</b>	
Programar, supervisar y evaluar las actividades implícitas en los procesos de producción interna, planificando esquemas productivos y de comercialización, para cumplir con la misión primordial que persigue el departamento dentro de la localidad que le compete.	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>	
Control de documentos y emisiones, ejecutar y asistir a la Dirección Técnica y Comercial en la Matriz, en el desarrollo de planes, programas y proyectos relacionados con la captación y colocación de servicios de asesoría en el ámbito de los seguros individuales, corporativos y empresariales para el sector público y privado de la localidad.	
<b>PLANIFICACION:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación y control sobre las renovaciones y emisiones de las pólizas.</li> <li>Organización y planificación del trabajo distribuido a cada uno de sus asistentes, para que se lo ejecute equitativa y proporcionalmente, y generar productividad.</li> </ul>	
<b>EJECUCION:</b>	
Atención y Asesoramiento a clientes en función de las bases impuestas por las Compañías Aseguradoras.	
<b>COORDINACION:</b>	
<p>Recepción de cartas, solicitudes o memorandos internos para emisión, en coordinación el Jefe Departamental.</p> <p>Asesorar y coordinar las funciones a su cargo con Presidencia Ejecutiva, Gerencia General y Jefatura de Contabilidad.</p> <p>Coordinación permanente con Presidencia ejecutiva sobre la suscripción de negocios que así lo ameriten.</p> <p>Coordinar con los asistentes de su área en las agencias el trabajo, cuando exista un cruce de información o en la atención rápida y oportuna a clientes.</p>	
<b>EQUIPOS QUE UTILIZA EN EL TRABAJO:</b>	
Computador e infocus	Impresora en red, fotocopiadora
Teléfono convencional	Punto conexión Internet
Teléfono celular	Fax
<b>PERFIL INTELECTUAL DEL PUESTO</b>	
<b>Instrucción Superior:</b>	Instrucción nivel pre grado. Carreras afines al ámbito de Seguros: Ingeniería Comercial, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.
<b>Capacitación:</b>	Cursos, talleres, seminarios, relacionados a los seguros en todas sus áreas, de preferencia en el manejo y control de pólizas, así como programas y cotizadores de seguros, técnicas de redacción comercial, manejo y desarrollo del talento humano, servicio al cliente.
<b>Experiencia:</b>	Mínimo dos años de experiencia en cargos similares desempeñados en empresas pertenecientes al mismo giro del negocio.



<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>		
<b>Personales</b>	Responsabilidad	Oportunidad
	Equidad en la toma de decisiones	Puntualidad
	Igualdad	Economía
	Crecimiento de oportunidades de negocio	Competitividad
	Compromiso con los intereses	Eficiencia
	Eficacia	Productividad
<b>Empresariales</b>	Integridad moral, transparencia y ética profesional Amabilidad, honestidad, comportamiento, buena fe y respeto en la atención al cliente Organización, colaboración y calidad en el trabajo Disciplinado, crítico, creativo, ingenioso, firme, anticipado y adaptable al cambio Liderazgo, aprendizaje continuo, perseverancia y orientado hacia resultados Resistente al cansancio, tolerante al trabajo bajo presión, con capacidad de juicio y reacción ante decisiones y problemas que se suscitan en las actividades diarias. Persuasivo con los clientes, adiestramiento en ofertar el mejor servicio tanto personal como telefónicamente. Fiel y comprometido con los objetivos de la empresa, así como en la atención y servicio al cliente.	
<b>CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIALES:</b>		
*Conocimientos intensivos en el ámbito de Seguros, así como el manejo y uso de pólizas. *Conocimientos administrativos, financieros, tributarios, legales de muy buen nivel. *Conocimientos sobre auditoría y control. *Conocimientos sobre estrategias empresariales y management. *Conocimientos básicos y generales sobre programas actuales de informática. *Habilidad para coordinar, supervisar y controlar al personal a su cargo en el desempeño de sus funciones *Habilidad y tacto para tratar con los clientes, percepción para suscribir oportunidades de negocio. *Conocimientos sobre preparación y presentación sobre bases para licitaciones y concursos de ofertas. *Destreza para ofrecer información rápida, y veraz sobre servicios, productos, alternativas de pago, plazo, entre otros. *Capacidad de interrelacionarse y comunicarse hacia todos los niveles de la organización, fortalecimiento del trabajo en equipo. *Rapidez en el manejo del módulo que posee.		
<b>REQUISITOS FÍSICOS:</b>		
Esfuerzo mental y/o visual necesario, por el constante manejo de la computadora. Es indispensable una atención constante y sostenida especialmente durante la atención al cliente, y en la delegación de funciones a sus asistentes, para que la información proporcionada sea correcta y el sistema almacene y brinde documentación actualizada y real.		
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar y coordinar sus funciones a Presidencia Ejecutiva y Gerencia General</li> <li>• Manejo de cúmulos en los ramos pertinentes, visto bueno en todos los documentos, pólizas, anulaciones, endosos, pedidas a las Compañías Aseguradoras.</li> <li>• Del control de vencimientos, y constatación de renovaciones en caso de que el cliente así lo requiera.</li> <li>• Solución de conflictos y problemas que se presenten con los clientes de la forma más oportuna y paciente, prestando atención a los requerimientos y necesidades de los mismos.</li> <li>• De especificar, aclarar y sujetarse y defender los derechos del asegurado así como sus obligaciones estipuladas en las condiciones del contrato al que accede por medio de la Compañía Aseguradora con quien tengan vigencias las pólizas.</li> <li>• Analizar y verificar que los datos, condiciones y toda los requerimientos presentados por el cliente para la contratación de ciertas pólizas, encaje en el perfil de calificación que las Compañías Aseguradoras pautan dentro del buró de crédito.</li> </ul>		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo se desarrolla en oficina, por lo que a lo único que está expuesto es al cansancio visual provocado por la permanencia constante frente al monitor de la computadora.</li> </ul>		

**ELABORADO POR:** Vanessa Figueroa P.

**Tabla No. 59 Asistente sucursal Portoviejo**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO Y PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Puesto:</b>	Asistente de Sucursal Portoviejo
<b>Código:</b>	SP-1.1
<b>Departamento:</b>	Técnico y Comercial
<b>Area:</b>	Técnica
<b>Lugar:</b>	Agencia Portoviejo
<b>Dirección:</b>	Olmedo, entre Córdova y 10 de Agosto, edif. Banco Solidario, 1er piso alto.
	
<b>PERSONAL A SU CARGO:</b>	
Auxiliar	
<b>MISION DEL PUESTO:</b>	
Asistir en la programación, y evaluación de las actividades implícitas en los procesos de producción interna, aplicando esquemas productivos y de comercialización planteados por la Jefatura y su Dirección, para cumplir con la misión primordial que persigue el departamento dentro de la localidad que le compete.	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>	
Correcta manipulación y control de documentos y emisiones, ejecutar y asistir a la Dirección Técnica y Comercial en la Matriz, en el desarrollo de planes, programas y proyectos relacionados con la captación y colocación de servicios de asesoría en el ámbito de los seguros individuales, corporativos y empresariales para el sector público y privado de la localidad.	
<b>PLANIFICACION:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y control sobre las renovaciones y emisiones de las pólizas.</li> <li>• Organización y planificación del trabajo distribuido a cada uno de sus asistentes, para que se lo ejecute equitativa y proporcionalmente, y generar productividad.</li> </ul>	
<b>EJECUCION:</b>	
Atención y Asesoramiento a clientes en función de las bases impuestas por las Compañías Aseguradoras.	
<b>COORDINACION:</b>	
Recepción de cartas, solicitudes o memorandos internos para emisión, en coordinación el Jefe Departamental.	
Asesorar y coordinar las funciones a su cargo con Presidencia Ejecutiva, Gerencia General y Jefatura de Contabilidad.	
Coordinación permanente con Presidencia ejecutiva sobre la suscripción de negocios que así lo ameriten.	
Coordinar con los asistentes de su área en las agencias el trabajo, cuando exista un cruce de información o en la atención rápida y oportuna a clientes.	
<b>EQUIPOS QUE UTILIZA EN EL TRABAJO:</b>	
Computador e infocus	Impresora en red, fotocopidora
Teléfono convencional	Punto conexión Internet
Teléfono celular	Fax
<b>PERFIL INTELECTUAL DEL PUESTO</b>	
<b>Instrucción Superior:</b>	Instrucción nivel pre grado. Carreras afines al ámbito de Seguros: Ingeniería Comercial, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.
<b>Capacitación:</b>	Cursos, talleres, seminarios, relacionados a los seguros en todas sus áreas, de preferencia en el manejo y control de pólizas, así como programas y cotizadores de seguros, técnicas de redacción comercial, manejo y desarrollo del talento humano, servicio al cliente.
<b>Experiencia:</b>	Mínimo un año de experiencia en cargos similares, relacionados al giro del negocio.

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>		
<b>Personales</b>	Responsabilidad	Oportunidad
	Equidad en la toma de decisiones	Puntualidad
	Igualdad	Economía
	Crecimiento de oportunidades de negocio	Competitividad
	Compromiso con los intereses	Eficiencia
	Eficacia	Productividad
<b>Empresariales</b>	Integridad moral, transparencia y ética profesional Amabilidad, honestidad, comportamiento, buena fe y respeto en la atención al cliente Organización, colaboración y calidad en el trabajo Disciplinado, crítico, creativo, ingenioso, firme, anticipado y adaptable al cambio Resistente al cansancio, tolerante al trabajo bajo presión, con capacidad de juicio y reacción ante decisiones y problemas que se suscitan en las actividades diarias. Persuasivo con los clientes, adiestramiento en ofertar el mejor servicio tanto personal como telefónicamente. Fiel y comprometido con los objetivos de la empresa, así como en la atención y servicio al cliente.	
<b>CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIALES:</b>		
*Conocimientos intensivos en el ámbito de Seguros, así como el manejo y uso de pólizas. *Conocimientos administrativos, financieros, tributarios, legales de muy buen nivel. *Conocimientos sobre auditoría y control. *Conocimientos sobre estrategias empresariales y management. *Conocimientos básicos y generales sobre programas actuales de informática. *Habilidad para coordinar, supervisar y controlar al personal a su cargo en el desempeño de sus funciones *Habilidad y tacto para tratar con los clientes, percepción para suscribir oportunidades de negocio. *Conocimientos sobre preparación y presentación sobre bases para licitaciones y concursos de ofertas. *Destreza para ofrecer información rápida, y veraz sobre servicios, productos, alternativas de pago, plazo, entre otros. *Capacidad de interrelacionarse y comunicarse hacia todos los niveles de la organización, fortalecimiento del trabajo en equipo. *Rapidez en el manejo del módulo que posee.		
<b>REQUISITOS FÍSICOS:</b>		
Esfuerzo mental y/o visual necesario, por el constante manejo de la computadora. Es indispensable una atención constante y sostenida especialmente durante la atención al cliente, y en la delegación de funciones a sus asistentes, para que la información proporcionada sea correcta y el sistema almacene y brinde documentación actualizada y real.		
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar y coordinar sus funciones a Presidencia Ejecutiva y Gerencia General</li> <li>• Manejo de cúmulos en los ramos pertinentes, visto bueno en todos los documentos, pólizas, anulaciones, endosos, pedidas a las Compañías Aseguradoras.</li> <li>• Del control de vencimientos, y constatación de renovaciones en caso de que el cliente así lo requiera.</li> <li>• Solución de conflictos y problemas que se presenten con los clientes de la forma más oportuna y paciente, prestando atención a los requerimientos y necesidades de los mismos.</li> <li>• De especificar, aclarar y sujetarse y defender los derechos del asegurado así como sus obligaciones estipuladas en las condiciones del contrato al que accede por medio de la Compañía Aseguradora con quien tengan vigencias las pólizas.</li> <li>• Analizar y verificar que los datos, condiciones y toda los requerimientos presentados por el cliente para la contratación de ciertas pólizas, encaje en el perfil de calificación que las Compañías Aseguradoras pautan dentro del buró de crédito.</li> </ul>		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo se desarrolla en oficina, por lo que a lo único que está expuesto es al cansancio visual provocado por la permanencia constante frente al monitor de la computadora.</li> </ul>		

**ELABORADO POR:** Vanessa Figueroa P.

#### 4.4 Identificación de los Cargos

“El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama.”<sup>28</sup>

**Tabla No. 60 Identificación de cargos**

IDENTIFICACIÓN DE LOS PUESTOS POR ÁREAS, CÓDIGOS, CARGOS						
PRESIDENCIA A EJECUTIVA	CÓDIGO	CARGO	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	CÓDIGO	CARGO	
	PE-1	Presidente Ejecutivo Marco León		DAF-1	Directora Administrativa y Financiera Alexandra Salazar	
GERENCIA GENERAL	CÓDIGO	CARGO	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	CÓDIGO	CARGO	
	GG-1	Gerenta General Adriana Figueroa		DAF-1.1	Jefe de Contabilidad Elizabeth Ati	
TÉCNICA Y COMERCIAL	CÓDIGO	CARGO	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	CÓDIGO	CARGO	
	DTC-1	Directora Técnica y Comercial Vanessa Figueroa		DAF-1.1.1	Asistente Contabilidad, Cartera y Tesorería Andrea Landeta	
	CÓDIGO	CARGO		CÓDIGO	CARGO	
	DTC-1.1	Jefe de Producción Cecilia Benavides		DAF-1.2	Jefe de Sistemas David León	
	CÓDIGO	CARGO		TALENTO HUMANO	CÓDIGO	CARGO
	DTC-1.1.1	Asistente en Seguros Generales y Fianzas Paulina Crespo			DTH-1	Director de Talento Humano Cristian León
	CÓDIGO	CARGO			CÓDIGO	CARGO
	DTC-1.1.1.1	Auxiliar en Seguros Generales y de Fianzas Carolina Méndez			DTH - 1.1.1	Asistente Talento Humano Patricia León
	CÓDIGO	CARGO			CÓDIGO	CARGO
	DTC-1.1.2	Asistente Vida y Asistencia Médica Javier Palacios			DTH-1.1.1.1	Mensajero Carlos Guatemal
	CÓDIGO	CARGO	<b>DESCRIPCIÓN DE LA CODIFICACIÓN, POR DEPARTAMENTOS, ÁREAS, Y SECCIONES</b>			
	DTC-1.1.2.1	Auxiliar Vida y Asistencia Médica Rodrigo Bolaños				
	CÓDIGO	CARGO	PE		Presidencia Ejecutiva	
	DTC-1.2	Jefe de Reclamos Luis Rodríguez	GG		Gerencia General	
	CÓDIGO	CARGO	DTC	Dirección Técnica y Comercial		
	DTC-1.2.1	Asistente de Reclamos Karina Llanos	DAF	Dirección Administrativa y Financiera		
	CÓDIGO	CARGO	DTH	Dirección Talento Humano		
	SE-1	Jefe de Sucursal Esmeraldas Vinicio Delgado	SE	Sucursal Esmeraldas		
	CÓDIGO	CARGO	SP	Sucursal Portoviejo		
	SE-1.1	Asistente Agencia Esmeraldas Sandra Vásquez				
CÓDIGO	CARGO					
SP-1	Jefe de Sucursal Portoviejo Anabel García					
CÓDIGO	CARGO					
SP-1.1	Asistente Agencia Portoviejo Rosa Sánchez					

ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

<sup>28</sup> CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, página 292

## 4.5 Descripción de Competencias.-

### Tabla No. 61 Descripción de competencias

CÓDIGO	CARGO COMERCIAL	FUNCIONES BÁSICAS	PERFIL PARA EL CARGO				LUGAR	SUELDOS	COMPETENCIA
			NIVEL ACADÉMICO	CLASE DE TÍTULO	EXPERIENCIA PROFESIONAL	SEGÚN ESCALAFÓN			
PE-1	Presidente Ejecutivo	Dirigir a la empresa en la planificación operativa, ejecución, organización y control de todas las actividades administrativas, financieras, técnicas, legales, reglamentarias, así como la planificación estratégica permanente a nivel interno y externo de la empresa, elaborar y presentar informes de resultados, al Directorio sobre las metas formuladas, debidamente identificadas, cuantificadas y alcanzadas.	Instrucción nivel pre grado y/o post-grado.	Carreras afines al ámbito de Seguros: Ingeniería Comercial, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.	Mínimo tres años de experiencia en cargos similares	N/A	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E	N/A	Desarrolla sus funciones y actividades enmarcadas en las leyes, reglamentos, estatutos, resoluciones y otros relacionados con el giro del negocio por lo que no podrá infringir ninguna de ellas; las funciones establecidas en los estatutos serán la base de su actividad ejecutiva sin contrarrestar el contenido de las mismas y además cumplirá aquellas que le determine la Junta de Accionistas (temporal).
GG-1	Gerenta General	Supervisar la ejecución de planes, programas y proyectos relacionados con la captación y colocación de servicios de asesoría en el ámbito de los seguros individuales, corporativos y empresariales para el sector público y privado de la localidad, así como la planificación del entorno, y la definición de estrategias y acciones corporativas.	Instrucción nivel pre grado y/o post-grado.	Carreras afines al ámbito de Seguros: Ingeniería Comercial, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.	Mínimo tres años de experiencia en cargos similares.	N/A	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E	N/A	Reportará a la Presidencia Ejecutiva en base del desarrollo de sus funciones y desarrollará sus actividades sustentadas en las leyes, reglamentos, estatutos, resoluciones y otros relacionados con el giro del negocio por lo que no podrá infringir en ninguna de ellas; las funciones establecidas en los estatutos serán la base de su actividad ejecutiva sin contravenir el contenido de las mismas, que reportará a la Presidencia Ejecutiva en base del desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de las mismas, eventualmente reemplazará al Presidente Ejecutivo.
DTC-1	Directora Técnica y Comercial	Asistir en la elaboración y presentación de informes técnicos y comerciales sobre el desarrollo y resultados de la gestión de servicio entregada hacia los clientes, a la Gerencia General, y Presidencia Ejecutiva, ejecutando los planes, programas y proyectos relacionados con la captación y colocación de servicios de asesoría en el ámbito de los seguros individuales, corporativos y empresariales para el sector público y privado de la localidad, que la Gerencia General plantee, brindar a los clientes y personal a su cargo, todo el apoyo y asesoría en los servicios que se ofertan.	Instrucción nivel pre grado y preferentemente con post-grado.	Carreras afines al ámbito de Seguros: Ingeniería Comercial, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.	Experiencia en el área, de por lo menos tres años ocupando la posición de jefatura de emisión y de al menos dos años como asistente del mismo departamento en otras empresas del mismo giro de negocio.	DIRECTORA 1	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E	\$2.100,00	Sus actividades se enmarcan en la formulación de procedimientos y procesos que orienten el desarrollo técnico y comercial, por lo que no se le atribuye el desarrollar actividades relacionadas con el ámbito jurídico, administrativo y financiero del negocio.
DTC-1.1	Jefe de Producción	Realizar y ejecutar la correcta manipulación y control de documentos y emisiones, ejecutar y asistir a la Dirección Técnica y Comercial en el desarrollo de planes, programas y proyectos relacionados con la captación y colocación de servicios de asesoría en el ámbito de los seguros individuales, corporativos y empresariales para el sector público y privado de la localidad.	Título de tercer nivel o certificado de haber egresado de una Institución de educación superior.	Carreras afines al ámbito de Seguros: Ingeniería Comercial, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.	Mínimo dos años de experiencia en cargos similares desempeñados en empresas pertenecientes al mismo giro del negocio.	JEFE 1	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E	\$800,00	Las actividades a desarrollar están relacionadas con la habilidad y pertinencia en la venta de seguros generales, fianzas, vida y asistencia médica, no deberá ejecutar aspectos técnicos y comerciales que compete a la directora técnica y comercial.
DTC-1.1.1	Asistente en Seguros Generales y Fianzas	Brindar el asesoramiento necesario para cumplir con el servicio eficiente y puntual que el cliente precisa.	Título de tercer nivel o certificado de haber egresado de una Institución de educación superior.	Título en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Economía o Finanzas.	Mínimo un año de experiencia en cargos similares, relacionados al giro del negocio.	ASISTENTE 1	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E	\$460,00	Su actividad está desarrollada en base a la experiencia en la producción de seguros generales y fianzas, no deberá realizar las actividades relacionadas con seguros de vida y asistencia médica.
DTC-1.1.1.1	Auxiliar Seguros Generales y Fianzas	Otorgar apoyo en los procesos y actividades implícitas en los planes, programas y proyectos relacionados con la captación y colocación de servicios de asesoría en el ámbito de los seguros individuales, corporativos y empresariales para el sector público y privado de la localidad.	Título de tercer nivel o certificado de haber egresado de una Institución de educación superior.	Título en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Economía o Finanzas.	Mínimo un año de experiencia en cargos similares relacionados con el giro del negocio	AUXILIAR 1	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E	\$290,00	Su actividad está desarrollada en base a la mínima producción de seguros generales y fianzas, no deberá realizar las actividades relacionadas con seguros de vida y asistencia médica.

ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

CÓDIGO	CARGO COMERCIAL	FUNCIONES BÁSICAS	COMPETENCIAS			SEGÚN ESCALAFÓN	LUGAR	SUELDOS	COMPETENCIA
			NIVEL ACADÉMICO	CLASE DE TITULO	EXPERIENCIA PROFESIONAL				
DTC-1.1.2	Asistente Vida y Asistencia Médica	Brindar el asesoramiento necesario para cumplir con el servicio eficiente y puntual que el cliente precisa.	Título de tercer nivel o certificado de haber egresado de una Institución de educación superior.	Licenciado(a) o Título en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Economía o Finanzas.	Mínimo un año de experiencia en cargos similares, relacionados al giro del negocio.	ASISTENTE 1	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E	\$460,00	Su actividad esta desarrollada en base a la producción de seguros de vida y asistencia médica, no podrá producir las actividades relacionadas con seguros generales y fianzas.
DTC-1.1.2.1	Auxiliar Vida y Asistencia Médica	Otorgar apoyo en los procesos y actividades implícitas en los planes, programas y proyectos relacionados con la captación y colocación de servicios de asesoría en el ámbito de los seguros individuales, corporativos y empresariales para el sector público y privado de la localidad.	Título de tercer nivel o certificado de haber egresado de una Institución de educación superior.	Carreras afines al ámbito de Seguros: Ingeniería Comercial, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.	Mínimo un año de experiencia en cargos similares.	AUXILIAR 2	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E	\$270,00	Su actividad esta desarrollada en base a la producción de seguros de vida y asistencia médica, no podrá producir las actividades relacionadas con seguros generales y fianzas.
DTC-1.2	Jefe de Reclamos	Coordinar y supervisar el legítimo desarrollo de los procedimientos y procesos de reclamos y realizar el seguimiento de siniestros presentados por los clientes, asesoramiento y apoyo en el servicio ofrecido como Broker a los asegurados.	Título de tercer nivel o certificado de haber egresado de una Institución de educación superior.	titulo	Mínimo dos años de experiencia en cargos similares desempeñados en empresas pertenecientes al mismo giro del negocio.	JEFE 3	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E	\$600,00	Desarrollará sus actividades en forma exclusiva a la atención de reclamos hacia los asegurados hasta que se haya concluido con éxito cada caso, no le compete realizar funciones de producción, técnicas, administrativas ni financieras.
DT-1.2.1	Asistente de Reclamos	Brindar el asesoramiento necesario para cumplir con el servicio eficiente y puntual que el cliente precisa.	Título de tercer nivel o certificado de haber egresado de una Institución de educación superior.	titulo de tecnologo o tecnico en seguros o administracion, finanzas o contabilidad	Mínimo un año de experiencia en cargos similares, relacionados al giro del negocio.	ASISTENTE 2	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E	\$400,00	Deberá reportarse en forma permanente al jefe de reclamos, y desarrollará sus actividades en forma exclusiva a la atención de reclamos hacia los asegurados hasta que se haya concluido con éxito cada caso, no le compete funciones de producción, técnicas, administrativas ni financieras.
DT-1.3	Jefe de Sucursal Esmeraldas	Realizar el control de documentos y emisiones, ejecutar y asistir a la Dirección Técnica y Comercial en la Matriz, en el desarrollo de planes, programas y proyectos relacionados con la captación y colocación de servicios de asesoría en el ámbito de los seguros individuales, corporativos y empresariales para el sector público y privado de la jurisdicción.	Título de tercer nivel o certificado de haber egresado de una Institución de educación superior.	titulo	Mínimo dos años de experiencia en cargos similares desempeñados en empresas pertenecientes al mismo giro del negocio.	JEFE 1	Av. Olmedo N 307 e Imbabura	\$900,00	Las actividades a desarrollar están relacionadas con la venta de seguros generales, fianzas, vida y asistencia médica, no deberá ejecutar aspectos técnicos y comerciales que competen a la directora técnica y comercial.
DT-1.3.1	Asistente Agencia Esmeraldas	Efectuar la correcta manipulación y control de documentos y emisiones, y asistir a la Dirección Técnica y Comercial en la Matriz, en el desarrollo de planes, programas y proyectos relacionados con la captación y colocación de servicios de asesoría en el ámbito de los seguros individuales, corporativos y empresariales para el sector público y privado de la jurisdicción.	Título de tercer nivel o certificado de haber egresado de una Institución de educación superior.	tecnico	Mínimo un año de experiencia en cargos similares, relacionados al giro del negocio.	ASISTENTE 3	Av. Olmedo N 307 e Imbabura	\$350,00	Debe reportar de manera permanente al Jefe de la Sucursal Esmeraldas y deberá asistir en las actividades relacionadas con la venta de seguros generales, fianzas, vida y asistencia médica, no deberá desarrollar aspectos técnicos y comerciales que competen a la Directora técnica y comercial.

ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

CÓDIGO	CARGO COMERCIAL	FUNCIONES BÁSICAS	COMPETENCIAS			SEGÚN ESACALAFÓN	LUGAR	SUELDOS	COMPETENCIA
			NIVEL ACADÉMICO	CLASE DE TÍTULO	EXPERIENCIA PROFESIONAL				
DT-1.4	Jefe de Sucursal Portoviejo	Control de documentos y emisiones, ejecutar y asistir a la Dirección Técnica y Comercial en la Matriz, en el desarrollo de planes, programas y proyectos relacionados con la captación y colocación de servicios de asesoría en el ámbito de los seguros individuales, corporativos y empresariales para el sector público y privado de la localidad.	Título de tercer nivel o certificado de haber egresado de una Institución de educación superior.	Carreras afines al ámbito de Seguros: Ingeniería Comercial, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.	Mínimo dos años de experiencia en cargos similares desempeñados en empresas pertenecientes al mismo giro del negocio.	JEFE 1	Olmedo, entre Córdova y 10 de Agosto, edif. Banco Solidario, 1er piso alto.	\$900,00	Las actividades a desarrollar están relacionadas con la venta de seguros generales, fianzas, vida y asistencia médica, no podrá desarrollar aspectos técnicos y comerciales que competan a la directora técnica y comercial.
DT-1.4.1	Asistente Agencia Portoviejo	Correcta manipulación y control de documentos y emisiones, ejecutar y asistir a la Dirección Técnica y Comercial en la Matriz, en el desarrollo de planes, programas y proyectos relacionados con la captación y colocación de servicios de asesoría en el ámbito de los seguros individuales, corporativos y empresariales para el sector público y privado de la localidad.	Título de tercer nivel o certificado de haber egresado de una Institución de educación superior.	Licenciado(a) o Título en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Economía o Finanzas.	Mínimo un año de experiencia en cargos similares, relacionados al giro del negocio.	ASISTENTE 3	Olmedo, entre Córdova y 10 de Agosto, edif. Banco Solidario, 1er piso alto.	\$350,00	Debe reportar de manera permanente al Jefe de la Sucursal Portoviejo y deberá asistir en las actividades relacionadas con la venta de seguros generales, fianzas, vida y asistencia médica, no podrá desarrollar aspectos técnicos y comerciales que competan a la Directora técnica y comercial.
DAF-1	Directora Administrativa y Financiera	Planificar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar las actividades de contables y el registro oportuno de los movimientos, operaciones y procesos contables, financieros de la compañía, asistiendo de manera eficiente y oportuna a la presidencia Ejecutiva en lo concerniente a los aspectos administrativos y financieros de la compañía.	Instrucción nivel pre grado y preferentemente con post-grado.	Licenciado(a) o Título en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Economía o Finanzas.	Mínimo dos años de experiencia en cargos similares.	DIRECTOR 2	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E	\$1.600,00	Es de su competencia la formulación y aplicación de procedimientos y procesos que incorporen los respectivos controles contables, tributarios, administrativos, y financieros de la empresa, no es de su competencia ejecutar los aspectos técnicos y comerciales de la empresa.
DAF-1.1	Jefe de Contabilidad, Cartera y Tesorería	Elaboración, registro, y control de estados financieros, anexos exigidos por ley y directivos de la empresa.	Título de tercer nivel o certificado de haber egresado de una Institución de educación superior.	Licenciado(a) o Título en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Economía o Finanzas.	Mínimo dos años de experiencia en cargos similares desempeñados en empresas pertenecientes al mismo giro del negocio.	JEFE 1	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E	\$800,00	Desarrollará sus actividades relacionadas con la recaudación de cartera, manejo de tesorería, registros contables hasta obtener los Estados Financieros mensuales y periódicos, no le compete realizar las funciones de carácter técnico comercial, administrativas y financieras de la empresa.
DAF-1.1.1	Asistente Contabilidad, Cartera y Tesorería	Asistir, en la elaboración, registro, y control de estados financieros, anexos exigidos por ley y directivos de la empresa.	Título de tercer nivel o certificado de haber egresado de una Institución de educación superior.	Licenciado(a) o Título en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Economía o Finanzas.	Mínimo un año de experiencia en cargos similares, relacionados al giro del negocio.	ASISTENTE 1	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E	\$460,00	Reportará al Jefe de Contabilidad y desarrollará sus actividades relacionadas con la recaudación de cartera, manejo de tesorería, registros contables, hasta obtener los Estados Financieros mensuales y periódicos, no le compete realizar las funciones de carácter técnico, comercial, administrativas y financieras de la empresa.
DAF-1.2	Jefe de Sistemas	Formulación y dirección de proyectos tecnológicos y sistemas informáticos que mejoren, apoyen, y fortalezcan la gestión de la empresa en el servicio al cliente, y sus principales operaciones en las distintas áreas de su estructura organizacional.	Título de tercer nivel o certificado de haber egresado de una Institución de educación superior.	Ingeniería en Sistemas o carreras afines.	Mínimo dos años de experiencia en cargos similares desempeñados en empresas pertenecientes al mismo giro del negocio.	JEFE 1	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E	\$800,00	Su actividad principal es el desarrollo y mantenimiento preventivo y correctivo del software y hardware de la empresa, por lo que no le compete realizar ninguna otra actividad que no concierna a esta especialidad.

ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

CÓDIGO	CARGO COMERCIAL	FUNCIONES BÁSICAS	COMPETENCIAS			SEGÚN ESCALAFÓN	LUGAR	SUELDOS	COMPETENCIA
			NIVEL ACADÉMICO	CLASE DE TÍTULO	EXPERIENCIA PROFESIONAL				
DTH-1	Director de Talento Humano	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la empresa, así como las normas de la Legislación laboral, verificar y supervisar la actualización de los archivos y las referencias de los aspirantes a los cargos, supervisar el control y registro sobre salidas, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal, emprender programas de capacitación de los funcionarios en coordinación con el departamento o área que requiera la capacitación.	Instrucción nivel pre grado y preferentemente con post-grado.	Instrucción Superior, de preferencia con título en Recursos Humanos.	Experiencia de por lo menos dos años y de probada eficiencia y honradez en este cargo	DIRECTOR 3	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E	\$1.100,00	Sus funciones están desarrolladas en base del cumplimiento de las leyes, reglamentos y demás disposiciones de carácter legal que se encuentren vigentes y que tengan relación con el manejo del personal y del Talento Humano en todos sus aspectos, por lo que no es de su competencia las actividades técnicas, comerciales, administrativas, ni financieras.
DTH-1.1.1	Asistente de Talento Humano	Mantener actualizados los archivos y las referencias de los aspirantes a los cargos, llevar control y registro de los expedientes personales, así como de salidas, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el recurso humano, detectar e identificar las necesidades de capacitación de los funcionarios para planificar y ejecutar un plan de capacitación, según las necesidades de la empresa.	Título de tercer nivel o certificado de haber egresado de una Institución de educación superior.	Título en Recursos Humanos.	Experiencia de por lo menos un año y de probada eficiencia y honradez en este cargo	ASISTENTE 3	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E	\$350,00	Reportará al Jefe de Talento Humano y deberá desarrollar sus actividades en base de las leyes, reglamentos y demás disposiciones de carácter legal que se encuentren vigentes y que tengan relación con el manejo del recurso humano en todos sus aspectos, por lo que no es de su competencia las actividades técnicas, comerciales, administrativas ni financieras.
DTH-1.1.1.1	Mensajero	Realizar el registro diario que especifica el control y distribución de la documentación, cheques, pólizas despachadas, para verificar su puntual recepción hacia los destinos que se le designe sean estos clientes, Entidades Privadas o Compañías Aseguradoras; se encargará además de la apertura, mantenimiento y limpieza de las oficinas con media hora de antelación a la hora de entrada de los demás funcionarios.	Instrucción Bachiller	Cursos de seguros nivel básico, atención al cliente, Relaciones Humanas.	Experiencia de por lo menos un año y de probada eficiencia y honradez en este cargo.	AUXILIAR 3	Av. Edmundo Carvajal OE 548 y Pasaje E	\$250,00	Su actividad está relacionada con entrega de documentación, y toda clase de movimiento interno y externo que se realice en diferentes Instituciones Públicas y Privadas, no siendo de su competencia otra actividad diferente a las estipuladas en sus funciones.

ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

#### 4.5.1 Descripción del Escalafón

“El **escalafón** consiste en la lista de cargos en que se agrupan las personas integradas en una institución. Dichos cargos, pueden definir funciones jerárquicas, administrativas, operativas, o ser tan solo un elemento honorario. Cada cargo dentro de un escalafón puede ir acompañado de títulos, símbolos y distinciones, que dependerán siempre de la organización que lo defina”.<sup>15</sup>

La tabla a continuación, describe el escalafón que compete a la empresa LEOFIGUER S.A.:

**Tabla No. 62 Escalafón LEOFIGUER S.A.**

NIVELES	CARGOS	DESDE	HASTA
<b>ESTRATÉGICO</b>	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS		N/A
	DIRECTORIO		N/A
	PRESIDENCIA EJECUTIVA		N/A
	GERENCIA GENERAL		N/A
<b>GERENCIAL</b>	DIRECTOR 1	2.001,00	2.500,00
	DIRECTOR 2	1.501,00	2.000,00
	DIRECTOR 3	1.001,00	1.500,00
<b>TÉCNICO</b>	JEFE 1	751,00	1.000,00
	JEFE 2	651,00	750,00
	JEFE 3	551,00	650,00
<b>OPERATIVO</b>	ASISTENTE 1	451,00	550,00
	ASISTENTE 2	351,00	450,00
	ASISTENTE 3	321,00	350,00
	AUXILIAR 1	281,00	320,00
	AUXILIAR 2	261,00	280,00
	AUXILIAR 3	240,00	260,00

ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

En esta escalera se juntan los niveles organizacionales, en base de los escalones, los mismos que corresponden así:

**Tabla No. 63 Niveles organizacionales en base a escalones**

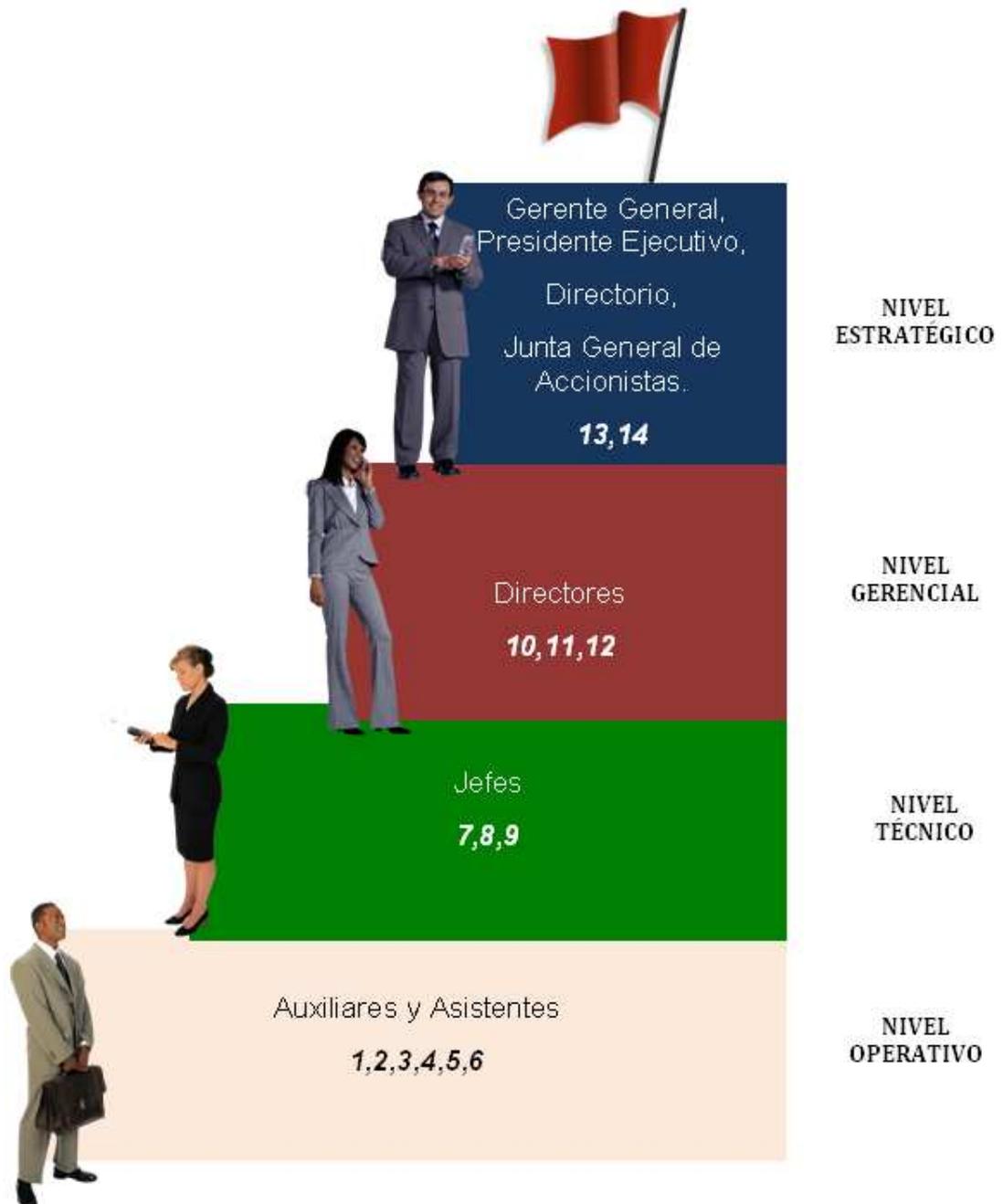
<b>ESCALÓN</b>	<b>CARGOS</b>
1	AUXILIAR 3
2	AUXILIAR 2
3	AUXILIAR 1
4	ASISTENTE 3
5	ASISTENTE 2
6	ASISTENTE 1
7	JEFE 3
8	JEFE 2
9	JEFE 1
10	DIRECTOR 3
11	DIRECTOR 2
12	DIRECTOR 1
13	GERENCIA GENERAL
14	PRESIDENCIA EJECUTIVA

ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

Como escalafón significa como su palabra lo dice, escalar, la empresa buscará motivar a un mejoramiento e incremento salarial de cada uno de los empleados a través de perfiles de competencias, en la lista de rangos que ha planteado.

Para escalar en niveles jerárquicos, los segmentos se agrupan de la siguiente manera por orden de escalón:

### Gráfico/a No. 27 Niveles jerárquicos por escalón



ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

## **4.6 Estructura del Programa de Desarrollo del Talento Humano**

### **4.6.1 Marco Lógico**

#### **4.6.1.1 Objetivo**

Planificar y ejecutar un programa de desarrollo de Talento humano para el personal de LEOFIGUER S.A., a través de la profesionalización y capacitación que permitan ampliar e innovar sus conocimientos y mejorar habilidades y destrezas para cumplir con el objetivo que la empresa persigue en torno del servicio eficiente y de calidad ofertado al cliente.

#### **4.6.1.2 Metas**

- Formular y aprobar el programa de Talento Humano, el cual será aplicado de forma permanente y constante en el lapso de los dos primeros años.
- Profesionalizar en el primer año, a los empleados de la matriz central en Quito, y en el siguiente año a dos profesionales y empleados de las agencias y sucursales.
- Evaluar a todo el personal durante el primer año de implantación del programa, y en forma semestral a partir del segundo año según las políticas de la empresa.
- Reformular y redefinir los perfiles y competencias durante el primer año, sobre la base de los indicadores y funcionamiento de la empresa.
- Efectuar dos talleres o eventos de análisis transaccional en la organización, con el propósito de verificar el clima organizacional de la empresa a fin de proponer e implementar técnicas de comportamiento y racionalización del Talento Humano.

#### **4.6.1.3 Políticas**

- Se privilegiará la formulación y aplicación de técnicas e instrumentos modernos de gestión del Talento Humano, impulsando el desarrollo de las capacidades intelectuales y destrezas individuales de los empleados.
- Se formularán mecanismos y estrategias que generen incentivos y satisfacciones para los empleados, en forma anual, con el propósito de mantener al personal y empleados, motivados e identificados con los objetivos y metas de la empresa.
- Se buscará permanentemente lograr un punto de equilibrio entre las aspiraciones y tendencias individuales o grupales, con aquellos intereses empresariales.
- Se ejecutará y se investigará periódicamente las técnicas y herramientas avanzadas y de última generación en cuanto a eventos, programas, cursos, talleres y otros relacionados con las actividades y competencias de la empresa, con el propósito de mantener a un personal profesional o de apoyo actualizado y con pertenencia para la misma.
- Se analizará dentro del mercado comparador en lo relativo a remuneraciones, a fin de definir y establecer sueldos y salarios fijos acordes con los que se aplican en el ámbito del sector de seguros, y remuneraciones variables de acuerdo a la eficiencia y productividad del empleado.
- Se fortalecerá el área de recursos humanos (talento humano), en función del crecimiento de la empresa, y de acuerdo al cumplimiento de sus metas anuales y el incremento de sus productividad.

- Se aplicarán los beneficios sociales marginales que establece la normativa del Estado para los empleados, adicionando ciertos beneficios personales y empresariales que la Institución eventualmente defina e implemente dentro de un determinado ejercicio económico, para lo cual se tomará en cuenta la rentabilidad y productividad de la empresa.
- Se premiará a través de un bono anual a los empleados que mayor eficiencia y productividad hayan logrado durante ese período, lo cual servirá de ejemplo e incentivo para los demás colaboradores, introduciendo competitividad y no rivalidad entre ellos.
- Se procurará la optimización de los conocimientos, experiencias, y tiempos de dedicación por parte de los empleados en cada una de las áreas establecidas en la empresa, sin que exista discriminación en cuanto a los niveles y tipos de puesto.
- Se buscará la captación de mayores y mejores experiencias de los empleados mediante la aplicación de un programa de pasantías o capacitación especializada dentro y fuera del país, sin que exista un costo alto para la empresa o alternativamente se financie a través de una Compañía Transnacional de Seguros.

#### 4.6.1.4 Presupuesto de Programa de Desarrollo de Talento Humano

Tabla No. 64 Presupuesto del Programa de Desarrollo de Talento Humano

Nº	NOMBRE	CARGO	CARGO	REMUNERACIÓN FIJA	REMUNERACIÓN VARIABLE	COSTOS FIJOS
1	Marco León	Presidente Ejecutivo	3.000,00	2.000,00	2.000,00	1.000,00
2	Adriana Figueroa	Gerenta General	3.000,00	2.000,00	2.000,00	1.000,00
3	Vanessa Figueroa	Directora Técnica y Comercial	DIRECTORA 1	2.100,00	1.000,00	250,00
4	Cecilia Benavides	Jefe de Producción	JEFE 1	800,00	600,00	150,00
5	Paulina Crespo	Asistente en Seguros Generales y Fianzas	ASISTENTE 1	460,00	240,00	100,00
6	Carolina Méndez	Auxiliar Seguros Generales y Fianzas	AUXILIAR 1	290,00	200,00	150,00
7	Javier Palacios	Asistente Vida y Asistencia Médica	ASISTENTE 1	460,00	240,00	100,00
8	Rodrigo Bolaños	Auxiliar Vida y Asistencia Médica	AUXILIAR 2	270,00	200,00	230,00
9	Luis Rodríguez	Jefe de Reclamos	JEFE 3	600,00	500,00	150,00
10	Karina Llanos	Asistente de Reclamos	ASISTENTE 2	400,00	240,00	250,00

ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

11	Vinicio Delgado	Jefe de Sucursal Esmeraldas	JEFE 1	900,00	650,00	100,00
12	Sandra Vásquez	Asistente Agencia Esmeraldas	ASISTENTE 3	350,00	200,00	250,00
13	Anabel García	Jefe de Sucursal Portoviejo	JEFE 1	900,00	600,00	100,00
14	Rosa Sánchez	Asistente Agencia Portoviejo	ASISTENTE 3	350,00	200,00	250,00
15	Alexandra Salazar	Directora Administrativa y Financiera	DIRECTOR 2	1.600,00	800,00	250,00
16	Elizabeth Ati	Jefe de Contabilidad, Cartera y Tesorería	JEFE 1	800,00	600,00	150,00
17	Andrea Landeta	Asistente Contabilidad, Cartera y Tesorería	ASISTENTE 1	460,00	240,00	250,00
18	David León	Jefe de Sistemas	JEFE 1	800,00	600,00	250,00
19	Cristian León	Director de Talento Humano	DIRECTOR 3	1.100,00	700,00	250,00
20	Patricia León	Asistente de Talento Humano	ASISTENTE 3	350,00	200,00	100,00
21	Carlos Guatemala	Mensajero	AUXILIAR 3	250,00	200,00	100,00
<b>TOTAL</b>				<b>17.240,00</b>	<b>12.210,00</b>	<b>5.430,00</b>

ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

#### 4.6.2 Procedimientos de Reclutamiento

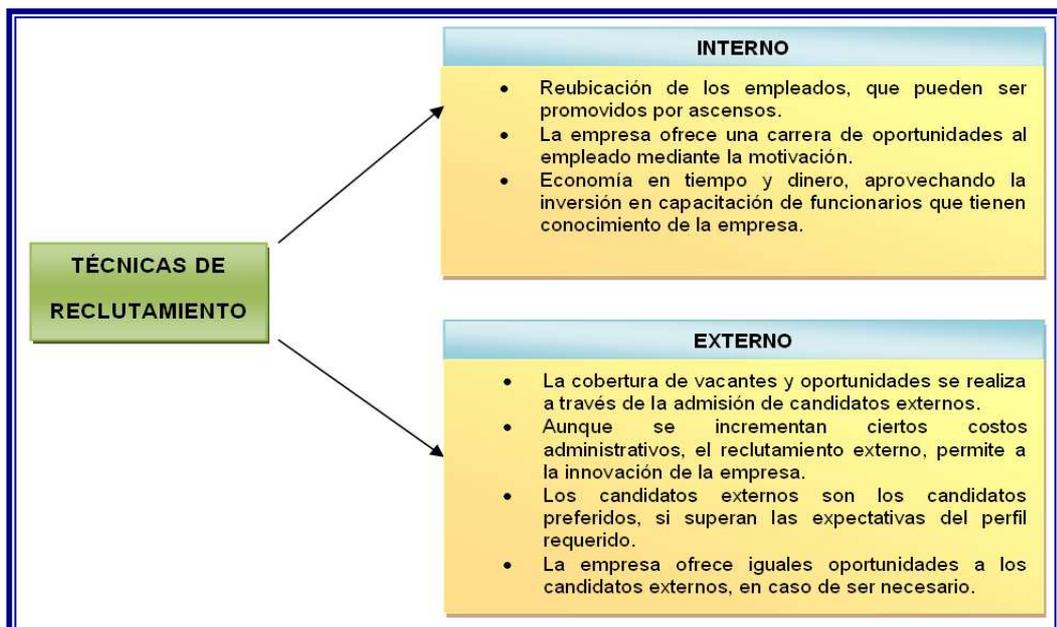
“El reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.”<sup>29</sup>

Este proceso implica que luego de identificar las vacantes existentes dentro de la empresa, el departamento de Talento Humano iniciará la búsqueda de candidatos afines al perfil del cargo establecido, cumpliendo con las competencias especificadas dentro cada puesto, para ello y para efectos de análisis deberá aceptar solicitudes de empleo y hojas de vida, que presenten un panorama más real del aspirante, donde el reclutador deberá establecer criterios de selección en forma ética y objetiva.

- **Técnicas de Reclutamiento**

Las principales técnicas de reclutamiento que se aplicarán en LEOFIGUER S.A., serán tanto a nivel interno cuanto externo, aprovechando ciertas ventajas en ambos niveles, como describe el cuadro a continuación:

**Gráfico/a No. 28 Técnicas de reclutamiento**



ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

El gráfico a continuación, describe el formato y requerimientos de una hoja de vida como parte de la fase de reclutamiento que LEOFIGUER S.A., deberá receptor:

**Gráfico/a No. 29 Curriculum Vitae**

<b>CURRICULUM VITAE</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Datos personales con fotografía reciente.</li> <li>2. Estudios primarios.</li> <li>3. Estudios secundarios.</li> <li>4. Estudios de tercer nivel.</li> <li>5. Estudios de cuarto nivel.</li> </ol>	
	<p>En los puntos 3, 4 y 5 deberán señalar el título obtenido.</p> <p>6. Otros cursos y especializaciones.</p> <p>Experiencia profesional, del más antiguo al actual.</p> <p>Descripción de habilidades y destrezas profesionales.</p> <p>Otras actividades.</p> <p>Aspiración salarial</p> <p>Referencias personales</p>

**ELABORADO POR:** Vanessa Figueroa P.

En base de la información recibida y una vez llevada a cabo la entrevista; el entrevistador insertará en la tabla de puntuación, sus notas, según su criterio, para el cual ha sido adiestrado en la empresa:

### Gráfico/a No. 30 Tabla de puntuación para la entrevista

CONCEPTO	VALORACIÓN	EVALUACIÓN DEL ENTREVISTADOR	OBSERVACIONES
Educación	35	20	Únicamente tiene título de tercer nivel
Experiencia	25	15	Solo ha trabajado en dos empresas de diferente naturaleza.
Pruebas	20	20	Pasa las pruebas satisfactoriamente.
Entrevista	20	15	Excelente entrevista, inadecuada presentación personal.
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>70</b>	

ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

En esta fase, relacionada con la entrevista, etapa en la cual se visualiza y se determina el comportamiento y desarrollo del candidato (no siempre, eventualmente), deberá ser realizada por el Director de Talento Humano, Jefe inmediato, y Presidencia Ejecutiva, según sea la naturaleza y complejidad del puesto, cada uno deberá valorar su entrevista sobre 20 puntos, para que en función de un promedio entre los tres, se obtenga la puntuación final del concepto señalado en el cuadro anterior.

Al final el Departamento de Talento Humano deberá promediar esos tres resultados, y dividir en 3, para obtener un resultado final promedio, que deberá compararse en la estructura de los siguientes criterios que muestra la tabla a continuación:

**Gráfico/a No. 31 Pirámide de resultados**



ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

Para continuar con la selección previo a la contratación, los aspirantes al cargo deberán alcanzar la calificación de muy buena o excelente.

#### **4.6.3 Procedimientos de Selección**

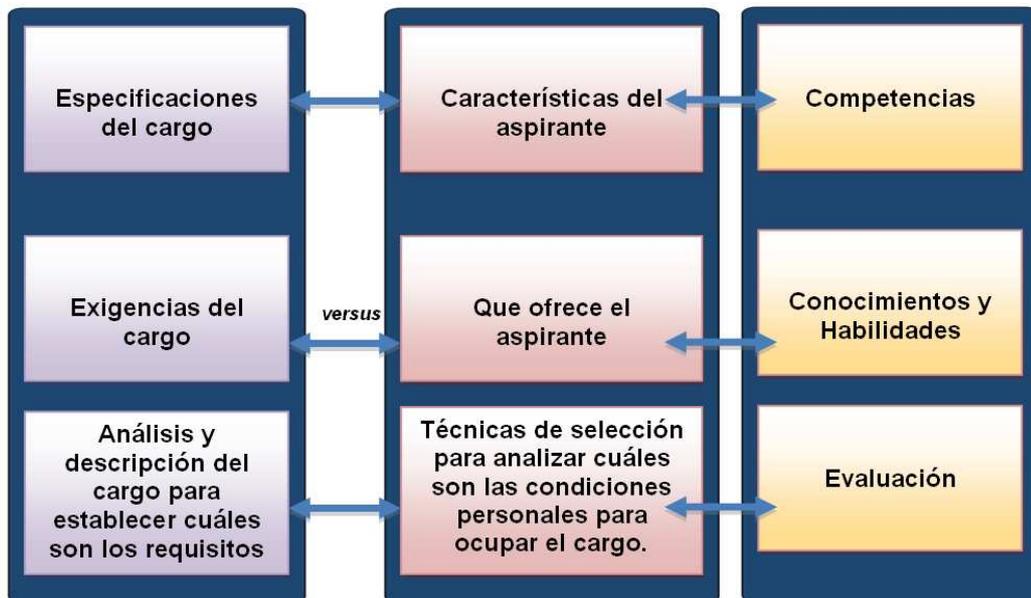
“Seleccionar personal se define como escoger entre los candidatos reclutados, los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.”<sup>28</sup>

El gráfico a continuación, describe los criterios de selección en base a un proceso de decisión que LEOFIGUER S.A. establece:

---

<sup>28</sup> CHIAVENATO, Adalberto: Administración de Recursos Humanos, quinta edición, 2000, Colombia, Editorial Mc Graw Hill.

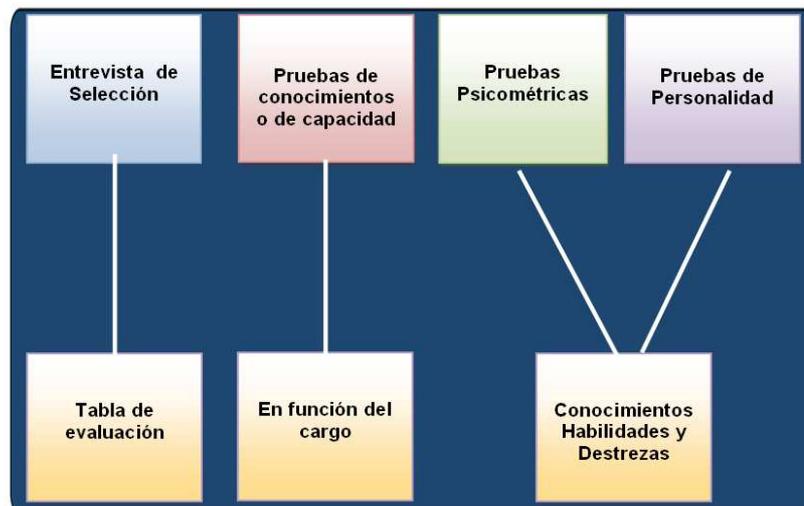
**Gráfico/a No. 32 Criterios de selección**



ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

Estos criterios de selección, y entrevistas deberán ser ejecutados y analizados por el Departamento de Talento Humano, y los ejecutivos de alto nivel, quienes contarán con todas las herramientas de evaluación ya desarrolladas, en las cuales constarán las pruebas de conocimientos, por lo tanto en esta fase, debe procederse de la siguiente forma, como muestra el gráfico a continuación:

**Gráfico/a No. 33 Herramientas de evaluación**



ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

- **Preguntas frecuentes en una entrevista**

El Jefe de Talento Humano y Directivos de LEOFIGUER S.A., deberán recurrir a ciertas pautas y preguntas con frecuencia para realizar una entrevista en esta fase:

**Tabla No. 65 Pautas y preguntas a efectuarse en la entrevista**

<b>FORMACIÓN</b>	¿Cuál es la importancia de tener un título de tercer o cuarto nivel?
	¿Es importante conocer dos o tres idiomas para las desempeñar las funciones de su puesto?
	¿Está dispuesto a complementar su formación según se requiera?
<b>DESEMPEÑO PROFESIONAL EN OTRAS EMPRESAS</b>	¿Qué cargo es el último que ha desempeñado?
	¿Por qué dejó el último empleo?
	¿De todo los cargos que ha desempeñado, cual es el que más le ha gustado y porque?
<b>MOTIVO DE LA SOLICITUD</b>	¿Porqué le gustaría trabajar en esta empresa, y cuál cree sería su aporte enfocado hacia el objetivo del giro del negocio?
<b>COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO, Y RELACIONES INTERPERSONALES</b>	¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?
	¿Qué opina de sus superiores anteriores?. ¿Qué aspectos positivos tenían?. ¿Qué aspectos negativos?
	¿Cómo se interrelacionaba con sus compañeros de trabajo?
	¿Ha tenido alguna situación imprevista? ¿cómo la manejó?
	¿Cuál fue el grado de compromiso con el anterior establecimiento y su cargo?
	¿Tuvo la posibilidad de hacer propuestas y llevarlas a cabo?
<b>POTENCIAL DE DESARROLLO</b>	¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?
	¿Cree que usted es la persona idónea para el cargo?
<b>CONDICIONES</b>	
	¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?

ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

#### **4.6.4 Procedimientos de Inducción**

“La etapa de Inducción, consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").”<sup>29</sup>

El propósito fundamental de un programa de inducción en LEOFIGUER S.A., consiste en lograr que el empleado nuevo se identifique con la organización como parte integrante de un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente cambio, en las que un buen desempeño de parte trabajador, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.

La Inducción básica deberá ofrecer al empleado una orientación amplia y explícita sobre las funciones y responsabilidades que desempeñará y ejercerá, así como los objetivos que la empresa persigue en torno a su razón social y giro de negocio.

Es preciso que esta orientación le otorgue al empleado la confianza y apertura para mantener relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, y de esta manera se incorpore sin recelos y obstáculos, y adicionalmente pueda ejecutar sus actividades con el mejor desempeño, y excelentes niveles de calidad y profesionalidad.

---

<sup>29</sup> <http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml#seledecis>

- **Programa de Inducción**

El programa de inducción que LEOFIGUER S.A., deberá ofrecer al empleado, plantea la siguiente información en forma resumida para efectos del presente estudio:

**Tabla No. 66 Información para la inducción**

INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA	REGLAMENTO Y DISCIPLINA	RELACIONES Y COMUNICACIÓN INTERPERSONAL
Cultura Organizacional: Misión y Visión. Objetivos empresariales.	Reglamento Interno operacional y disciplinario	Directivos
Actividad que la empresa ejerce desde su inicio hasta la presente fecha.	Políticas y competencias de la empresa.	Directivos, personal, servicios y ventajas sociales que el departamento de Talento Humano ofrece.
Posición en el ranking productivo.	Deberes, Derechos y principales resultados.	Directores, Jefes, y Subordinados
Organigrama General y funciones	Incentivos, sanciones, ascensos, Clima organizacional.	Compañeros de trabajo
EN RELACIÓN AL CARGO		
Descripción de funciones y responsabilidades del cargo en torno a los objetivos de la empresa.		
Retribución salarial y posibilidades de crecimiento, medidas de rendimiento sobre el cargo		
Objetivos e información que persigue el Departamento o área al cual se encuentra relacionado.		

**ELABORADO POR:** Vanesa Figueroa P.

#### **4.6.5 Procedimientos de Capacitación**

“La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.” <sup>28</sup>

Capacitar al personal en la empresa, permite ampliar las oportunidades de crecimiento en la cuota de mercado, y su adaptabilidad ante los cambios internos así como del entorno externo, habilitando a los empleados a acceder a una herramienta motivadora para mejorar su rendimiento presente, y en el futuro desempeñar sus habilidades, aptitudes, conocimientos y experiencias, en función de sus competencias, cumpliendo las funciones asignadas en su cargo eficientemente, y orientándolos hacia el principal objetivo de la empresa que es la productividad y calidad de servicio ofertado.

Un procedimiento de capacitación, constituye una inversión que otorgará a la empresa la oportunidad de generar una ventaja competitiva en función de la perspectiva laboral, permitiendo que sus empleados crezcan y potencialicen sus cualidades y creatividad para asumir responsabilidades y resolver conflictos que se generan a diario en el trato con los clientes internos y externos, en una empresa de servicios, respondiendo ágilmente y con mayor capacidad de aprendizaje ante los permanentes cambios innovadores que implican el desarrollo de las operaciones relacionadas al giro de negocio.

En función de lo expuesto anteriormente y de la necesidad de que LEOFIGUER S.A., deba implantar un programa de capacitación para

establecer el impacto que éste tenga en el desempeño individual de los empleados, y con ello conseguir el desarrollo y objetivos a nivel organizacional, será preciso formular y aplicar los siguientes pasos:

### **Fases del Programa de Capacitación**

- **Investigación y detección de necesidades de capacitación**

El Director de Talento Humano deberá investigar e indagar las necesidades de capacitación que el personal requiera, en los campos que posean mayores debilidades, tanto en la preparación técnica, como en el adiestramiento, aprendizaje y mejoramiento continuo sobre los más actuales e innovadores esquemas y procesos de atención y servicio al cliente.

Es por ello, que la capacitación en el caso concreto de LEOFIGUER S.A., debería estar enfocada hacia el análisis de:

Diagnóstico de las principales falencias por las cuales el personal está atravesando identificando los principales conocimientos, y capacidades que se requieren de acuerdo a las tareas y responsabilidades que el cargo demanda, basándose en los recursos con los que cuenta la empresa y sus principales estrategias de comercialización, para ello se utilizarán los medios que sirvan como herramientas para conseguir este objetivo; como la observación bajo supervisión, entrevistas, cuestionarios, reuniones, exámenes y evaluaciones.

- **Diseño y Programación de la Capacitación**

Luego de detectar las necesidades y aplicar los medios necesarios para identificarlas, se propondrá el programa de capacitación que a

través de su estructura buscará conseguir el objetivo de corregir esas falencias y reforzar debilidades, en los conocimientos y habilidades que se ha detectado en el personal.

- **Planeación de la Capacitación**

El plan de capacitación en LEOFIGUER S.A., deberá desarrollar en su contenido todos los elementos clave y aspectos que se consideran para el desarrollo del recurso humano dentro de la empresa, tomando a consideración estrategias, métodos, inversión, así como el detalle de la forma instruccional, objetivos, contenidos programáticos, materiales, y otros que posibiliten definir la filosofía, objetivos, políticas, estrategias y demás acciones del programa de capacitación y desarrollo.

### **Plan de capacitación para la empresa LEOFIGUER S.A.**

- **Justificación**

Al tener clara la meta de LEOFIGUER S.A., como empresa de servicios, es preciso impulsar nuestros esfuerzos en satisfacer las necesidades y cumplir con los requerimientos de los clientes, por tanto el motivo de emprender esta capacitación girará en torno al adiestramiento y formación profesional del personal de la empresa, como su recurso más importante en el desempeño de las actividades laborales, para ofrecer al asegurado el mejor servicio posible.

- **Alcance**

El presente plan de capacitación será ejecutado hacia todo el personal que desempeña funciones y labores en la empresa LEOFIGUER S.A.

- **Fines del plan de capacitación**

- a) Reprogramar la interacción a nivel departamental entre los funcionarios de la empresa, promoviendo la innovación y asegurando la calidad en el servicio ofrecido.
- b) Promover el nivel de rendimiento del personal, a través del trabajo en equipo y la motivación e incentivos, para alcanzar mejores estándares de productividad y un favorable clima organizacional.
- c) Mantener un personal profesionalizado, innovador, creativo, anticipado ante los cambios y tendencias que el mercado impone.

**Objetivo del plan de capacitación**

Proporcionar asesoría y colaboración en la producción y prestación de servicios en la línea o portafolio de seguros, en sus diferentes aplicaciones y ramos de actividad, a las distintas personas naturales y jurídicas, públicas y privadas.

Para cumplir con el objetivo general planteado se deberá establecer los siguientes objetivos específicos:

**Objetivos Específicos:**

- Disponer y preparar al personal para el cumplimiento, desarrollo y ejecución eficiente de sus funciones, implícitas en el cargo que desempeñan.
- Proponer y ofrecer oportunidades de desarrollo interno a nivel personal y profesional en el ejercicio de los cargos a los que representan, y de aquellos a los que pueden acceder.

- Orientar esfuerzos en torno al trabajo en equipo y motivación del personal para crear un clima de trabajo adecuado y receptivo para la supervisión.
- Apoyar el desarrollo institucional, ampliando y actualizando conocimientos en las respectivas áreas.

### **Metas**

Capacitar al 100% anualmente al personal de la empresa, de forma permanente a nivel gerencial, técnico y operativo de LEOFIGUER S.A.

### **Estrategias**

- Realizar talleres relacionados al cargo que desempeñan los funcionarios de LEOFIGUER S.A., para ampliar y actualizar sus conocimientos en el área de su competencia.
- Impulsar el acceso a cursos y programas relacionados al área, para mejorar e innovar el trabajo diario, y crecer a nivel personal y profesional.
- Planificar y elaborar la presentación de casos, para que el trabajo en equipo a nivel interno contribuya fortalecer las relaciones interpersonales.
- Fortalecer el desarrollo de las actividades dentro de la empresa, a través de la presentación de exposiciones y planificación de seminarios que refuercen dichas actividades.

- **Tipo de capacitación**

LEOFIGUER S.A. deberá tomar a consideración el tipo de capacitación en primera instancia de tipo inductiva, que será el tipo de capacitación

que facilite la integración y adaptabilidad del empleado a su entorno de trabajo.

Otro tipo se dirige hacia la capacitación correctiva que es aquella que está enfocada a solucionar problemas de desempeño, para ello es imprescindible que periódicamente se propongan evaluaciones que permitan diagnosticar las principales falencias y debilidades en cuanto a conocimientos y habilidades.

Así mismo la empresa aplicará la capacitación para el desarrollo de carrera donde las actividades son semejantes a las de de preventiva, pero estarán orientadas al impulso profesional de los colaboradores en la promoción y ascenso de cargos que impliquen mayores esfuerzos y responsabilidades, con el objetivo de diversificar sus actividades ante los puestos establecidos por la empresa.

- **Modalidades de Capacitación**

Se establecerá la modalidad de perfeccionamiento donde se puedan ampliar reforzar, completar y desenvolver el nivel de conocimientos que presenten los empleados y potencializar el desarrollo de la gestión profesional y técnica que persigue la empresa.

### **Niveles de Capacitación**

La capacitación puede darse en los siguientes niveles:

- **Nivel Básico**

Tiene como fin guiar la capacitación en nivel básico, hacia el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa.

- **Nivel Intermedio**

Este nivel establece la orientación en torno a la difusión de conocimientos y experiencias en relación al cargo y sus funciones, persiguiendo el objetivo de perfeccionar habilidades según las exigencias del cargo.

- **Nivel Avanzado**

Este nivel está enfocado a capacitar al personal en una fase más desarrollada donde se pueda profundizar en el conocimiento del cargo para desempeñar tareas y ejercer responsabilidades de mayor demanda.

**Temas a desarrollar**

El plan deberá contener y desarrollar ciertas acciones que estarán respaldadas por un temario a ejecutar; donde se ha considerado:

**Tabla No. 67 Temas para la capacitación**

1.	Inducción Filosofía Corporativa de la empresa.
2.	Inducción Reglamentos, Disciplina.
3.	Relaciones y Comunicación a nivel interpersonal.
4.	Capacitación en función de los cargos.
5.	Aspectos técnicos, comerciales y productos.
	Vehículos
	Incendio
	Todos los ramos
6.	Aspectos administrativos y financieros
	Contables
	Administrativos
	Tributarios
	Finanzas Corporativas
7.	Servicio al cliente
	Atención eficaz
	Marketing
	El mercado asegurador
8.	Calidad

ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

## **Recursos**

### **a) Humanos**

El recurso humano que liderará e impulsará el plan lo conformarán expositores especializados, como:

- Presidente Ejecutivo
- Gerente General
- Especialistas en aspectos técnicos, comerciales, administrativos y financieros en el mercado asegurador.
- Profesionales relacionados con el cronograma de capacitación.

Quienes aportarán con su experiencia profesional y amplio conocimiento en el área.

### **b) Materiales**

- **Infraestructura**

Las actividades se desarrollarán en la misma empresa, que cuenta con sala propia de capacitación.

- **Mobiliario, equipo y otros**

La empresa cuenta con salas propias, equipadas con muebles y pupitres individuales, materiales y suministros, laptops, equipos multimedia, proyectores, y pizarras de tiza líquida.

- **Documentos técnico – educativo**

Material de estudio, folletos, trípticos, encuestas, investigaciones, estadísticas e informes anuales de la Entidad de Control.

### c) Financiamiento

Emprender un plan de capacitación anual, implicará costos de financiamientos que serán asumidos por la empresa con ingresos propios, para lo cual el departamento de Talento Humano deberá plantear un presupuesto que concuerde con las necesidades y objetivos requeridos y justifique el gasto en materiales necesarios para el procedimiento.

- **Presupuesto** **Tabla No. 68 Presupuesto para la capacitación Año 2010**

<b>PRESUPUESTO CAPACITACIÓN</b>	
<b>AÑO 2010</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALORES</b>
Facilitadores	3.500,00
Materiales y Suministros	1.000,00
Cafetería	1.000,00
Alimentación	1.500,00
Imprevistos	500,00
<b>TOTAL</b>	<b>7.500,00</b>

ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P

**Tabla No. 69 Presupuesto para la capacitación Año 2011**

<b>PRESUPUESTO CAPACITACIÓN</b>	
<b>AÑO 2011</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALORES</b>
Facilitadores	3.800,00
Materiales y Suministros	1.000,00
Cafetería	1.100,00
Alimentación	1.600,00
Imprevistos	500,00
<b>TOTAL</b>	<b>8.000,00</b>

ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

## **Ejecución de la capacitación**

Esta constituye la fase donde los diversos medios e instrumentos con los que se ha llevado a cabo la capacitación, tendrán que analizarse para medir el impacto que la enseñanza, instructores, colaboradores han desempeñado, en su tiempo, esfuerzos, aprendizaje, para que la transparencia del proceso conlleve a la aplicación de lo aprendido en las labores diarias. Y consecutivamente conseguir los objetivos organizacionales.

### **d) Evaluación de la capacitación**

Finalmente, la evaluación formará parte de la etapa final en el proceso de capacitación, la evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivo donde se analizarán los resultados obtenidos con el programa y el cumplimiento de su objetivo.

Será útil establecer conclusiones en función de un estudio posterior a un examen a modo de prueba para determinar el nivel conocimientos que los colaboradores han alcanzado, así como la incidencia del programa en satisfacer las necesidades de sus integrantes.

La evaluación buscará medir el impacto que la implementación del programa de Talento Humano generó en los empleados, midiendo la cantidad de conocimientos, habilidades y destrezas que se incrementaron para analizar los principales resultados en cuanto a productividad, y ventas, que buscan favorecer e impulsar los objetivos que LEOFIGUER S.A. quiere alcanzar.

#### **4.6.6 Clima Organizacional**

El clima organizacional de LEOFIGUER S.A., se basará en factores de liderazgo y supervisión que el nivel directivo será el encargado de promover, para conseguir una apreciación positiva del personal sobre las relaciones interpersonales y comunicación interna entre los funcionarios, así como los incentivos, beneficios y remuneraciones que lo motivan a conseguir las metas y objetivos organizacionales, basados en la innovación, productividad, satisfacción, y adaptabilidad de sus labores a los permanentes cambios que genera el ambiente competitivo, y con ello construir una cultura organizacional sólida.

LEOFIGUER S.A., ha considerado ciertos aspectos para estructurar un adecuado clima organizacional:

- **Empowerment**

Implica la responsabilidad y autonomía para que cada uno de los miembros en las distintas áreas de la empresa, sientan la seguridad necesaria de tomar sus propias decisiones en relación al cargo de su competencia.

- **Incentivos y recompensas**

En la medida en que el trabajo bien hecho se fortalezca, se generarán incentivos y recompensas, para motivar al personal en la consecución de los objetivos de la empresa.

- **Retos y desafíos**

El giro de negocio, implica una serie de retos para los cuales el personal debe estar preparado, de forma que se constituya en un desafío personal

y profesional que cubra el alcance de las metas propuestas por LEOFIGUER S.A.

- **Relaciones y comunicación interpersonal**

Este factor implica la percepción que los miembros de la empresa tienen en torno a al ambiente laboral y comunicación interna, para la construcción de buenas relaciones a nivel social y profesional entre jefes y subordinados.

- **Cooperación y solución de conflictos**

La empresa buscará fomentar en los empleados a todo nivel, el espíritu de colaboración y apoyo mutuo, así como la sensatez y capacidad para resolver conflictos en el momento que se produzcan.

- **Principios y estándares**

Lo conforma la percepción que el personal adquiere sobre los principios básicos del giro de negocio, y sus estándares e indicadores de gestión técnica y operativa determinados por el mercado, y la empresa para conseguir su rendimiento individual, grupal y empresarial.

- **Identidad**

Como uno de los factores de mayor incidencia en el clima organizacional favorable, donde el colaborador se siente identificado con los objetivos de la empresa y los persigue como propios, adquiriendo un sentimiento de pertenencia con la misma.

## 4.7 Aspectos – Propuesta Comercial

### 4.7.1 Portafolio de Productos y Servicios

LEOFIGUER S.A., ha propuesto el diseño de un portafolio de nuevos productos que ofertan ampliar los beneficios de cobertura y servicio a los clientes.

#### 4.7.1.1 Vehículos

Tabla No. 70 Busca tu plan BÁSICO

 	
<b>COBERTURAS PARA PÉRDIDAS PARCIALES Y TOTALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Robo, choque, y volcadura</li> <li>▪ Incendio y/o rayo</li> <li>▪ Autoignición</li> <li>▪ Explosión</li> <li>▪ Terremoto</li> <li>▪ Motín, Huelga y Conmoción Civil</li> <li>▪ Rotura de Vidrios</li> <li>▪ Daños Maliciosos</li> <li>▪ Paso por puentes y Gabarras</li> <li>▪ Caídas de puentes, caída de árboles</li> <li>▪ Fenómenos de la naturaleza</li> <li>▪ Tránsito por caminos y carreteras no entregadas oficialmente al uso público.</li> <li>▪ Caída de edificios u objetos que caigan de ellos.</li> <li>▪ Caída de aeronaves o partes de ellos</li> <li>▪ Caída de rocas</li> <li>▪ Deslizamiento de tierras</li> </ul>	
<b>EXCLUSIONES</b>	
Según condiciones de la póliza	
<b>COBERTURAS ADICIONALES</b>	
Responsabilidad Civil por evento	Hasta \$ 3.000
Gastos médicos por ocupante	Hasta \$ 1.600
Muerte o invalidez por ocupante	Hasta \$ 2.600
<b>Accidentes Personales para Titular:</b>	
Gastos Médicos	Hasta \$2.000
Deducible por gastos médicos	Hasta \$50 por evento
Muerte e invalidez	Hasta \$6.000
Gastos de ambulancia	Hasta \$ 400
Sepelio	Hasta \$ 700
<b>DEDUCIBLE:</b>	
15 % del Valor del Siniestro, 1% del Valor Asegurado	

ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

Tabla No. 71 Busca tu plan RASTREO

COBERTURAS PARA PERDIDAS PARCIALES Y TOTALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Robo, choque, y volcadura</li> <li>▪ Incendio y/o rayo</li> <li>▪ Autoignición</li> <li>▪ Explosión</li> <li>▪ Terremoto</li> <li>▪ Motín, Huelga y Conmoción Civil</li> <li>▪ Rotura de Vidrios</li> <li>▪ Daños Maliciosos</li> <li>▪ Paso por puentes y Gabarras</li> <li>▪ Caídas de puentes, caída de árboles</li> <li>▪ Fenómenos de la naturaleza</li> <li>▪ Tránsito por caminos y carreteras no entregadas oficialmente al uso público.</li> <li>▪ Caída de edificios u objetos que caigan de ellos.</li> <li>▪ Caída de aeronaves o partes de ellos</li> <li>▪ Caída de rocas</li> <li>▪ Deslizamiento de tierras</li> </ul>
EXCLUSIONES
Según condiciones de la póliza
COBERTURAS ADICIONALES
<i>Responsabilidad Civil por evento Hasta \$ 4.000</i> <i>Gastos médicos por ocupante Hasta \$ 2.600</i> <i>Muerte o invalidez por ocupante Hasta \$ 3.600</i>
Accidentes Personales para Titular:
Gastos Médicos Hasta \$3.500 Deducible por gastos médicos Hasta \$50 por evento Muerte e invalidez Hasta \$7.500 Gastos de ambulancia Hasta \$ 400 Sepelio Hasta \$ 700
DEDUCIBLE
15 % del Valor del Siniestro, 1% del Valor Asegurado
CENTRO DE ASISTENCIA
Mecánica, winchas, ambulancias
TU PLAN CON RASTREO TE PERMITE:
<i>Adquirir un seguro para tu vehículo de hasta 20 años de antigüedad</i>

ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

Tabla No. 72 Busca tu plan NORMAL

<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="flex: 1;"> <h1 style="margin: 0;">Busca tu Plan <i>Normal</i></h1> </div> <div style="flex: 0.5; text-align: center;">  </div> <div style="flex: 1; background-color: #002d62; color: white; display: flex; align-items: center; justify-content: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">             3.90%         </div> </div>
<b>COBERTURAS PARA PERDIDAS PARCIALES Y TOTALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Robo, choque, y volcadura</li> <li>▪ Incendio y/o rayo</li> <li>▪ Autoignición</li> <li>▪ Explosión</li> <li>▪ Terremoto</li> <li>▪ Motín, Huelga y Conmoción Civil</li> <li>▪ Rotura de Vidrios</li> <li>▪ Daños Maliciosos</li> <li>▪ Paso por puentes y Gabarras</li> <li>▪ Caídas de puentes, caída de árboles</li> <li>▪ Fenómenos de la naturaleza</li> <li>▪ Tránsito por caminos y carreteras no entregadas oficialmente al uso público.</li> <li>▪ Caída de edificios u objetos que caigan de ellos.</li> <li>▪ Caída de aeronaves o partes de ellos</li> <li>▪ Caída de rocas</li> <li>▪ Deslizamiento de tierras</li> </ul>
<b>EXCLUSIONES</b>
Según condiciones de la póliza
<b>COBERTURAS ADICIONALES:</b>
Responsabilidad Civil por evento Hasta \$ 5.000 Gastos médicos por ocupante Hasta \$ 3.600 Muerte o invalidez por ocupante Hasta \$ 4.600
<b>Accidentes Personales para Titular:</b>
Deducible por gastos médicos Hasta \$50 por evento Muerte e invalidez Hasta \$8.500 Gastos de ambulancia Hasta \$ 400 Sepelio Hasta \$ 700
<b>DEDUCIBLE</b>
15 % del Valor del Siniestro, 1% del Valor Asegurado
<b>CENTRO DE ASISTENCIA</b>
Mecánica, winchas, ambulancias
<b>TU PLAN NORMAL TE PERMITE:</b>
Adquirir un seguro para tu vehículo de hasta 15 años de antigüedad.

ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

Tabla No. 73 Busca tu plan EJECUTIVO

	<h1>4.00%</h1>
<b>COBERTURAS PARA PÉRDIDAS PARCIALES Y TOTALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Robo, choque, y volcadura</li> <li>▪ Incendio y/o rayo</li> <li>▪ Autoignición</li> <li>▪ Explosión</li> <li>▪ Terremoto</li> <li>▪ Motín, Huelga y Conmoción Civil</li> <li>▪ Rotura de Vidrios</li> <li>▪ Daños Maliciosos</li> <li>▪ Paso por puentes y Gabarras</li> <li>▪ Caídas de puentes, caída de árboles</li> <li>▪ Fenómenos de la naturaleza</li> <li>▪ Tránsito por caminos y carreteras no entregadas oficialmente al uso público.</li> <li>▪ Caída de edificios u objetos que caigan de ellos.</li> <li>▪ Caída de aeronaves o partes de ellos</li> <li>▪ Caída de rocas</li> <li>▪ Deslizamiento de tierras</li> </ul>	
<b>EXCLUSIONES</b>	
Según condiciones de la póliza	
<b>COBERTURAS ADICIONALES</b>	
Responsabilidad Civil por evento	Hasta \$ 6.000
Gastos médicos por ocupante	Hasta \$ 4.600
Muerte o invalidez por ocupante	Hasta \$ 5.600
<b>Accidentes Personales para Titular:</b>	
Gastos Médicos	Hasta \$5.500
Deducible por gastos médicos	Hasta \$50 por evento
Muerte e invalidez	Hasta \$9.500
Gastos de ambulancia	Hasta \$ 400
Sepelio	Hasta \$ 700
<b>DEDUCIBLE</b>	
15 % del Valor del Siniestro, 1% del Valor Asegurado	
<b>CENTRO DE ASISTENCIA</b>	
Mecánica, winchas, ambulancias	
<b>TU PLAN EJECUTIVO TE PERMITE:</b>	
Adquirir un seguro para tu vehículo de hasta 10 años de antigüedad.	

ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

Tabla No. 74 Busca tu plan PLATINUM

<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> <h1 style="margin: 0;">Busca tu Plan <i>Platinum</i></h1> </div>  <div style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold; color: white;">4.30%</div> </div>
<b>COBERTURAS PARA PERDIDAS PARCIALES Y TOTALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Robo, choque, y volcadura</li> <li>▪ Incendio y/o rayo</li> <li>▪ Autoignición</li> <li>▪ Explosión</li> <li>▪ Terremoto</li> <li>▪ Motín, Huelga y Conmoción Civil</li> <li>▪ Rotura de Vidrios</li> <li>▪ Daños Maliciosos</li> <li>▪ Paso por puentes y Gabarras</li> <li>▪ Caídas de puentes, caída de árboles</li> <li>▪ Fenómenos de la naturaleza</li> <li>▪ Tránsito por caminos y carreteras no entregadas oficialmente al uso público.</li> <li>▪ Caída de edificios u objetos que caigan de ellos.</li> <li>▪ Caída de aeronaves o partes de ellos</li> <li>▪ Caída de rocas</li> <li>▪ Deslizamiento de tierras</li> </ul>
<b>EXCLUSIONES</b>
Según condiciones de la póliza
<b>COBERTURAS ADICIONALES:</b>
<p><i>Responsabilidad Civil por evento Hasta \$ 7.000</i>  <i>Gastos médicos por ocupante Hasta \$ 5.600</i>  <i>Muerte o invalidez por ocupante Hasta \$ 6.600</i></p>
<b>Accidentes Personales para Titular:</b>
<p>Deducible por gastos médicos Hasta \$50 por evento          Muerte e invalidez Hasta \$10.500          Gastos de ambulancia Hasta \$ 400          Sepelio Hasta \$ 700</p>
<b>DEDUCIBLE:</b>
<b>15 % del Valor del Siniestro, 1% del Valor Asegurado</b>
<b>CENTRO DE ASISTENCIA:</b>
Mecánica, winchas, ambulancias
<b>TU PLAN CON PLATINUM TE PERMITE:</b>
Adquirir un seguro para tu vehículo de hasta 10 años de antigüedad.

ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

4.7.1.2 Vida y Asistencia Médica

Tabla No. 75 Vida para tí PLAN GUARDIÁN



<b>Costo mensual por persona</b>	\$2,50	\$4,50	\$8,50
----------------------------------	--------	--------	--------

*incluye Impuestos*

COBERTURAS
<p><b>Accidente</b> Cubre cualquier hecho violento, súbito, fortuito y externo.</p> <p><b>Muerte accidental</b> Cubre la muerte accidental provocada y sufrida por accidentes que fueren causa única y directa de un hecho exterior, imprevisto, repentino e independiente de la voluntad del asegurado o siniestros y lesiones que atenten contra su integridad física, así como lesiones corporales evidenciadas por contusiones o heridas visibles, o lesiones internas médicamente comprobadas, y ahogamiento.</p>

COBERTURAS	COSTO		
	Opción A	Opción B	Opción C
Muerte accidental	2.500	5.000	10.000
Incapacidad total o permanente	2.500	5.000	10.000
Desmembración por accidente	2.500	5.000	10.000
Gastos médicos por accidente	375	750	1.500
Gastos de ambulancia	25	50	100
Gastos de sepelio por accidente	500	1.000	2.000
Deducible gastos médicos	10	15	20

EXCLUSIONES
Todas las especificadas en las condiciones particulares de la póliza



ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

Incapacidad total y permanente	Desmembración accidental		
Se entiende por incapacidad el estado de salud por el cual la persona asegurada se encuentre interrumpidamente impedida e inhabilitada en forma absoluta, por un período continuo de 180 días, acorde con su capacidad, fuerza y formación teórica y práctica, para llevar a cabo cualquier ocupación o actividad lucrativa, como resultado de enfermedad o lesiones corporales.	La Compañía concederá el beneficio cuando el asegurado sufra la pérdida de alguno de los miembros descritos en la tabla a continuación, siempre y cuando se haya producido directa o exclusivamente por causas externas, violentas, fortuitas e independiente de la voluntad de los asegurados, dentro de los 180 días posteriores a la fecha de ocurrencia del accidente y durante la vigencia de la póliza.		
La indemnización se efectúa mediante un solo pago, luego de transcurridos 6 meses de incapacidad total y permanente certificada por el médico tratante y el médico auditor de la Compañía de Seguros respectiva.	Comprobado el accidente la Compañía indemnizará a los asegurados o beneficiarios según corresponda, el porcentaje del capital asegurado establecido en la siguiente tabla:		
Gastos médicos por accidente	Ambas manos	100%	Exclusiones
Se cubrirá hasta al límite máximo del que el asegurado dispone para resarcirse de los gastos razonables que su accidente demande.	Ambos pies	100%	Trabajos subterráneos, submarinos, o como tripulante de cualquier embarcación marítima o fluvial.
Exclusiones	La vista de ambos ojos	100%	Servicios en las fuerzas armadas, en tiempo de paz o de guerra.
Lesiones causadas intencionalmente como suicidio o tentativa de suicidio.	Una mano y un pie	100%	Incapacidad preexistente.
Lesiones que el asegurado sufra en Servicio Militar, Guerra.	La audición total	75%	Intento de suicidio.
Accidentes ocasionadas por energía nuclear.	La audición de un solo oído	30%	
Enfermedades preexistentes.	Una mano	50%	
Deportes peligrosos tales como: motocross, body jumping, montañismo, paracaidismo y parapente.	Un pie	50%	
Cualquier enfermedad mental o corporal y las consecuencias de tratamientos médicos o quirúrgicos no motivados por	La vista de un ojo	50%	

ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

**Tabla No. 76 Vida para tí PLAN ESTUDIANTES**



**BENEFICIOS EXTRA:**

- Tarjeta de descuento y crédito hospitalario para recibir atención de emergencia por accidentes en clínicas afiliadas.
- Gastos por Sepelio.
- Atención ambulatoria (consulta, medicina, exámenes de laboratorio).
- Asistencia visual, descuentos en exámenes y lentes.
- Cobertura para el personal docente administrativo sin costo alguno (hasta el 10% del total de alumnos), pero no se otorga cobertura de Beca estudiantil.
- Asistencia dental, descuentos en tratamientos.

COBERTURAS	COSTOS				COBERTURAS
	Opción A	Opción B	Opción C	Opción D	
Muerte accidental	1.000,00	1.500,00	3.000,00	7.000,00	<p><b>Muerte accidental</b></p> <p>Cubre la muerte cuando las lesiones sufridas en un accidente fueren causa única y directa de un hecho exterior, imprevisto, repentino e independiente de la voluntad del asegurado y que produzca en su integridad física, lesiones corporales evidenciadas por contusiones o heridas visibles, o lesiones internas médicamente comprobadas, y ahogamiento.</p>
Incapacidad total o permanente	1.000,00	1.500,00	3.000,00	7.000,00	
Desmembración por accidente	1.000,00	1.500,00	3.000,00	7.000,00	
Gastos médicos por accidente	500,00	700,00	1.500,00	3.500,00	
Gastos de sepelio por accidente	200,00	600,00	900,00	1.500,00	
Ambulancia por accidente	60,00	120,00	180,00	350,00	
Renta diaria por hospitalización	25,00	50,00	80,00	150,00	
Gastos dentales por accidente	35,00	70,00	120,00	200,00	
Beca estudiantil	1.000,00	1.500,00	3.000,00	700,00	
Deducible gastos médicos	10,00		20,00	20,00	
Tarjeta de crédito ambulatorio	SI CUENTA	SI CUENTA	SI CUENTA	SI CUENTA	<p><b>Beca Estudiantil</b></p> <p>La compañía concede este beneficio en caso de fallecimiento del representante legal a consecuencia directa o exclusiva de un accidente, en cuyo caso se pagará al colegio una pensión mensual por beca, cuyos derechos caducarán en la fecha de vencimiento de la póliza.</p>
Asistencia visual	SI CUENTA	SI CUENTA	SI CUENTA	SI CUENTA	
Asistencia dental	SI CUENTA	SI CUENTA	SI CUENTA	SI CUENTA	
Prima anual con impuesto por alumno	6,00	7,50	15,00	25,00	
<b>EXCLUSIONES</b>					
Todas las especificadas en las condiciones particulares de la póliza					

ELABORADO POR: Vanesa Figueroa p.

**Tabla No. 77 Vida para tí TRANQUILIDAD TOTAL**

		<b>Amparos:</b>	<b>Exclusiones:</b>
		Muerte por cualquier causa Cubre la muerte del asegurado por cualquier causa.	Suicidio Muerte a consecuencia de enfermedades preexistentes
<b>Incapacidad total y permanente:</b>	<b>Exclusiones:</b>		
(al 50% de la cobertura de vida) Si por un período de 180 días, el asegurado se encontrase incapacitado de forma total y permanente para realizar cualquier ocupación o actividad lucrativa, como resultado de una enfermedad o lesiones corporales, la indemnización se efectúa mediante un solo pago.  La aseguradora aprobará la indemnización previa certificación del médico tratante y del médico auditor interno.	Trabajos subterráneos, submarinos, o como tripulante de cualquier embarcación marítima o fluvial. Servicios en las fuerzas armadas, en tiempo de paz o de guerra. Incapacidad preexistente. Intento de suicidio.		
<b>Muerte accidental</b>	<b>Exclusiones:</b>		
Muerte accidental (al 50% de la cobertura de vida) Cubre la muerte cuando las lesiones sufridas en un accidente fueren causa única y directa de un hecho exterior, imprevisto, repentino e independiente de la voluntad del asegurado y que produzca en su integridad física lesiones corporales evidenciadas por contusiones o heridas visibles, o lesiones internas médicamente comprobadas, o ahogamiento.	Exclusiones Cualquier enfermedad mental o corporal y las consecuencias de tratamientos médicos o quirúrgicos no motivados por accidente. Los denominados "Accidentes médicos", tales como apoplejías, edemas agudos, síncope, vértigos, ataques epilépticos u otros análogos. Lesiones que el asegurado sufra en Servicio Militar, Guerra. Lesiones causadas intencionalmente como suicidio o tentativa de suicidio. Accidentes ocasionados por energía nuclear. Deportes peligrosos tales como: motocross, body jumping, montañismo, paracaidismo y parapente. Accidentes ocasionados bajo la influencia de alcohol y estupefacientes.		

ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

Desmembración accidental		Incapacidad total y permanente	Exclusiones para incapacidades																						
<p>La Compañía concederá el beneficio cuando el asegurado sufra la pérdida de alguno de los miembros descritos en la tabla a continuación, siempre y cuando se haya producido directa o exclusivamente por causas externas, violentas, fortuitas e independiente de la voluntad de los asegurados, dentro de los 180 días posteriores a la fecha de ocurrencia del accidente y durante la vigencia de la póliza.</p>		<p>Se entiende por incapacidad el estado de salud por el cual la persona asegurada se encuentre ininterrumpidamente impedido e inhabilitado en forma absoluta, por un período continuo de 180 días, acorde con su capacidad, fuerza y formación teórica y práctica, para llevar a cabo cualquier ocupación o actividad lucrativa, como resultado de enfermedad o lesiones corporales.</p> <p>La indemnización se efectúa mediante un solo pago, luego de transcurridos 6 meses de incapacidad total y permanente certificada por el médico tratante y el médico auditor de la Compañía.</p>	<p>Intento de suicidio.</p> <p>Trabajos subterráneos, submarinos, o como tripulante de cualquier embarcación marítima o fluvial.</p> <p>Servicios en las fuerzas armadas, en tiempo de paz o de guerra.</p> <p>Incapacidad preexistente.</p>																						
<p>Comprobado el accidente la compañía indemnizará a los asegurados o beneficiarios según corresponda, el porcentaje del capital asegurado establecido en la siguiente tabla:</p>																									
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Ambas manos</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Ambos pies</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>La vista de ambos ojos</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Una mano y un pie</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>La audición total</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>La audición de un solo oído</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Una mano</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Un pie</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>La vista de un ojo</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Cualquier dedo de la mano</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Cualquier dedo del pie</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>		Ambas manos	100%	Ambos pies	100%	La vista de ambos ojos	100%	Una mano y un pie	100%	La audición total	75%	La audición de un solo oído	30%	Una mano	50%	Un pie	50%	La vista de un ojo	50%	Cualquier dedo de la mano	20%	Cualquier dedo del pie	20%	<p><b>Gastos Medicos por accidente</b></p> <p>Se cubrirá hasta al límite máximo del que el asegurado dispone para resarcirse de los gastos razonables que su accidente demande, en dichos gastos se aplicará el deducible pactado, y se pagará de acuerdo a los costos necesarios, razonables y acostumbrados en los que incurra el asegurado para el restablecimiento de su salud.</p>	<p><b>Exclusiones para gastos medicos</b></p> <p>Accidentes ocasionadas por energía nuclear.</p> <p>Lesiones que el asegurado sufra en Servicio Militar, Guerra.</p> <p>Cualquier enfermedad mental o corporal y las consecuencias de tratamientos médicos o quirúrgicos no motivados por accidente.</p> <p>Lesiones causadas intencionalmente como suicidio o tentativa de suicidio.</p> <p>Deportes peligrosos tales como: motocross, body jumping, montañismo, paracaidismo y parapente.</p> <p>Intento de suicidio.</p>
Ambas manos	100%																								
Ambos pies	100%																								
La vista de ambos ojos	100%																								
Una mano y un pie	100%																								
La audición total	75%																								
La audición de un solo oído	30%																								
Una mano	50%																								
Un pie	50%																								
La vista de un ojo	50%																								
Cualquier dedo de la mano	20%																								
Cualquier dedo del pie	20%																								

ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

Tabla No. 78 Vida para tí FLEXIBLE



**AMPAROS:**

\*2 PERSONAS POR 1 PRIMA (solo cónyuges y/o convivencia con unión de hecho)



<b>Muerte por cualquier causa:</b>
Cubre la muerte del asegurado por cualquier causa.
<b>Excluye:</b>
Suicidio
Muerte a consecuencia de enfermedades preexistentes
<b>Incapacidad total y permanente:</b>
(al 50% de la cobertura de vida)
Si por un período de 180 días, el asegurado se encontrase incapacitado de forma total y permanente para realizar cualquier ocupación o actividad lucrativa, como resultado de una enfermedad o lesiones corporales, la indemnización se efectúa mediante un solo pago.
La aseguradora aprobará la indemnización previa certificación del médico tratante y del médico auditor interno.

<b>Exclusiones incapacidad total y permanente:</b>
Trabajos subterráneos, submarinos, o como tripulante de cualquier embarcación marítima o fluvial.
Servicios en las fuerzas armadas, en tiempo de paz o de guerra.
Incapacidad preexistente.
Intento de suicidio.

ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

<b>Muerte accidental:</b>		<b>Exclusiones muerte accidental:</b>	
<p>(al 50% de la cobertura de vida)</p> <p>Cubre la muerte cuando las lesiones sufridas en un accidente fueren causa única y directa de un hecho exterior, imprevisto, repentino e independiente de la voluntad del asegurado y que produzca en su integridad física lesiones corporales evidenciadas por contusiones o heridas visibles, o lesiones internas médicamente comprobadas, o ahogamiento.</p>		<p>Cualquier enfermedad mental o corporal y las consecuencias de tratamientos médicos o quirúrgicos no motivados por accidente.</p> <p>Los denominados "Accidentes médicos", tales como apoplejías, edemas agudos, síncope, vértigos, ataques epilépticos u otros análogos.</p> <p>Lesiones que el asegurado sufra en Servicio Militar, Guerra.</p> <p>Lesiones causadas intencionalmente como suicidio o tentativa de suicidio.</p> <p>Accidentes ocasionadas por energía nuclear.</p> <p>Deportes peligrosos tales como: motocross, body jumping, montañismo, paracaidismo y parapente.</p> <p>Accidentes ocasionados bajo la influencia de alcohol y estupefacientes.</p>	
<b>Gastos Funerarios:</b>			
<p>Al contratar una póliza la compañía le otorga automáticamente, sin costo adicional la cobertura de sepelio único por USD 500,00.</p> <p>Esta cobertura será reconocida, si a consecuencia de un accidente o enfermedad, el asegurado fallece (sujeto a las exclusiones).</p> <p>Se deberán presentar las facturas correspondientes a los gastos del funeral.</p>			
<b>Forma de Pago:</b>		<b>Requisitos:</b>	
<p>Contado y/o financiado con tarjeta de crédito</p>		<p>Solicitud llenada por el cliente</p> <p>Copia de cédula</p> <p>Exámenes de orina</p> <p>Exámenes de VIH</p> <p>Radiografías</p> <p>Electrocardiogramas</p> <p>Exámenes de laboratorio</p> <p>Glucosa sanguínea en ayunas</p> <p>Colesterol total</p>	

ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

**Tabla No. 79 Vida para tí COLECTIVA**

	<p><b>Exclusiones Muerte por cualquier causa:</b></p> <p>Cubre la muerte del asegurado por cualquier causa, excepto el suicidio, durante el primer año de vigencia.</p> <p><b>Exclusiones</b> Enfermedades preexistentes</p> 
	<p><b>Muerte accidental:</b></p> <p>Cubre la muerte cuando las lesiones sufridas en un accidente fueren causa única y directa de un hecho exterior, imprevisto, repentino e independiente de la voluntad del asegurado y que produzca en su integridad física lesiones corporales evidenciadas por contusiones o heridas visibles, o lesiones internas médicamente comprobadas, o ahogamiento.</p> <p><b>Exclusiones:</b> Cualquier enfermedad mental o corporal y las consecuencias de tratamientos médicos o quirúrgicos no motivados por accidente. Los denominados "Accidentes médicos", tales como apoplejías, edemas agudos, síncope, vértigos, ataques epilépticos u otros análogos. Lesiones que el asegurado sufra en Servicio Militar, Guerra. Lesiones causadas intencionalmente como suicidio o tentativa de suicidio. Accidentes ocasionadas por energía nuclear. Deportes peligrosos tales como: motocross, body jumping, montañismo, paracaidismo y parapente.</p> <p><b>Renta diaria por hospitalización:</b></p> <p>La compañía pagará al asegurado una renta por el monto y el tiempo consignados en las condiciones particulares, por cada día de hospitalización en el establecimiento asistencial (sanatorio, hospital, clínica, instituto, policlínico) que se halle legalmente autorizado, que posea servicio de enfermería y equipamiento adecuado para cirugía.</p> <p><b>Enfermedades graves:</b></p> <p>En caso de padecer cáncer, apoplejías, insuficiencia renal crónica, infarto agudo al miocardio o cirugía de revascularización de las arterias coronarias.</p>

ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

**Tabla No. 80 Asistencia Médica BIENESTAR PARA TÍ**

		<p>Esta póliza ampara al personal de la empresa y sus dependientes, las 24 horas de día los 365 días del año, en cualquier parte del mundo y cualquiera que sea el centro de atención hospitalaria.</p>
COBERTURAS		
<p>Cuarto y alimento Terapia intensiva Emergencia por accidente Ambulancia</p> 	<p>Cobertura de maternidades en curso a todas las mujeres titulares y/o cónyuge del titular: Para hacerse acreedores a esta cobertura deberá haber notificado el embarazo desde el inicio del mismo y pagará el costo del titular de la familia. En caso de nuevos titulares que ingresen con posterioridad a la póliza, tendrán un período de carencia de 120 días para la cobertura de maternidad. Dentro de esta cobertura se aceptará como mínimo un control prenatal mensual y 3 ecografías durante el embarazo, a menos que se justifique otras clínicamente. Se cubrirá además hierro y ácido fólico prescritos médicamente a partir del tercer mes del embarazo. Cobertura automática del recién nacido.</p>	<p>Cobertura para enfermedades alérgicas luego de los 90 días de carencia. Se excluyen los exámenes o pruebas de alérgenos.</p>
COBERTURA PARA ENFERMEDADES PREEXISTENTES:		
<p>A todas las personas que inician la vigencia de la póliza, se les cubre las enfermedades preexistentes. Cabe indicar que la preexistencia que presentan los posibles asegurados, deberá ser declarada en la solicitud de asistencia médica, caso contrario, no serán cubiertas; para nuevas inclusiones existirá un período de carencia de 120 días.</p>		
AVISO Y PRESTACION DE RECLAMOS	PAGO DE RECLAMOS	
<p>Los asegurados tienen 90 días contados a partir del último día en que se incurrió en gastos por una incapacidad, para presentar su reclamo ante la compañía de seguros.</p>	<p>Los reclamos serán reembolsados por la aseguradora dentro de un plazo de 8 días hábiles, posteriores a la prestación en sus oficinas, de la documentación completa que sustente el reclamo.</p>	
EXCLUSIONES	LIMITE DE EDAD	
<p>Todas las especificadas en las condiciones particulares de la póliza</p>	<p>18 - 65 años 100% cobertura</p>	

ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

## **CAPITULO 5**

### **PROPUESTA INTEGRAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA LEOFIGUER S.A.**

#### **5.1 Propuesta Integral de Gestión Administrativa**

La propuesta de gestión administrativa para LEOFIGUER S.A., se sustenta en las fases, etapas y procedimientos que permitirán alcanzar el cumplimiento de los objetivos establecidos en capítulos anteriores, los cuales serán ejecutados en la medida que el Recurso Humano Directivo, Ejecutivo y Operativo, actúe con eficacia, organizadamente, motivado e inmerso en un clima organizacional favorable y adecuado; y adicionalmente disponga de la logística, equipos, suministros, materiales y demás elementos físicos y virtuales necesarios para el cumplimiento de la función, competencia, actividad, tarea, y operación; según sea el caso.

##### **5.1.1 Objetivo de la propuesta administrativa**

Redefinir, mejorar, implantar y evaluar los procesos administrativos de LEOFIGUER S.A., a través del diseño, formulación e implantación de la propuesta elaborada y recomendada, que permita conseguir resultados óptimos que eleven el desempeño profesional de los empleados, así como la eficiencia, productividad y rentabilidad de la empresa.

### 5.1.1.1 Esquema Administrativo

**Gráfico/a No. 34 Esquema Administrativo**



ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

El proceso básico de administración para LEOFIGUER S.A., se sustenta en los principios fundamentales de la administración, adaptados a criterios propios y a la práctica acumulada de la empresa, destacando los siguientes:

- **Planeación**

Planteamiento de objetivos, basados en los medios y herramientas de acción para lograrlos, aplicando estrategias que incorporen metas inscritas en políticas, reglamentos y otros instrumentos de gestión gerencial establecidos por la empresa, orientados generalmente a la búsqueda de resultados.

- **Organización**

La estructura organizacional que comprende los niveles jerárquicos considerando la separación de funciones así como una adecuada división del trabajo, por competencias, que contiene la descripción de las funciones y actividades relacionadas con el cargo respectivo; así como el grado y complejidad del desempeño, la aplicación y cumplimiento de sus responsabilidades y actividades, mediante la utilización de los recursos disponibles, en coherencia con los objetivos de la empresa y cumpliendo los mismos de acuerdo a la incidencia y afectación de los factores internos y externos que configuran a la empresa.

- **Dirección**

La dirección, liderazgo, conducción y guía en los esfuerzos que enfrentan los subordinados, en el cumplimiento de sus metas, motivándolos a nivel personal y laboral, e integrándolos al programa de desarrollo de Talento Humano y Productividad, que la empresa debe adoptar, previendo sistemáticamente el análisis de los problemas que orienten la toma de decisiones y la precisión en la asignación de instrucciones y acciones que coadyuven al desarrollo de la empresa.

- **Control**

Garantizar el cumplimiento y ejecución de la planeación, corrigiendo posibles errores o desviaciones en la acción, supervisando la ejecución de los procedimientos, en correlación con los objetivos, competencias, y actividades programadas, a fin de determinar lo ejecutado en función de lo planificado y los factores para los desvíos encontrados.

- **Evaluación**

Establecer los parámetros y los respectivos indicadores de gestión y desempeño que permitan incorporar mecanismos de análisis comparativo entre lo ejecutado y lo programado, con el propósito de incorporar acciones correctivas e instrumentos técnicos, administrativos, de retroalimentación, para mejorar periódicamente la operación y funcionamiento de la empresa, así como la reformulación de los planes, programas y proyectos, acordes con la dinámica de los procesos de cambio que generalmente se producen a nivel empresarial.

### **5.1.2 Recurso Humano**

El Recurso Humano con el que LEOFIGUER S.A., cuenta en la actualidad, es de 10 personas distribuidas en diferentes niveles y ciudades sucursales de la empresa, y luego del análisis de crecimiento de la actividad de LEOFIGUER S.A., se recomienda para efectos de incrementar la capacidad de gestión, y sobre la base de la naturaleza de la actividad de seguros en el país, que la empresa para cumplir con sus objetivos y metas debe contar con al menos 21 empleados o trabajadores de planta, los mismos que ocuparán los puestos directivos, ejecutivos, asesores, operativos de asistencia y otros, que permanentemente serán evaluados, con el propósito de determinar los resultados obtenidos en función del número de personal antes indicado y las utilidades de la empresa.

- **Sistema de Retribuciones**

El sistema de retribuciones constituye un conjunto de valores físicos, monetarios, tangibles y no tangibles que se asignan a los empleados de la empresa LEOFIGUER S.A., de acuerdo a su desempeño, preparación, habilidades, destrezas e integración y pertenencia con la empresa, para lo cual es necesario definir las variables tanto económicas, cuanto de

incentivos que la empresa considere dentro de su programación, deba concederles a sus empleados.

#### **a. Valoración de méritos**

El trabajo de los empleados que aporta valor agregado y utilidades a LEOFIGUER S.A., será valorado y recompensado de acuerdo a las condiciones del mercado en cuanto se refiere al tema remunerativo, siendo necesario formular tablas salariales que tengan relación dentro de las empresas Asesoras Productoras de Servicios de Seguros, para lo cual se analizará el comportamiento histórico de 5 años atrás de los componentes remunerativos fijos y variables que han sido aplicados, sobre la base de la política salarial estatal y empresarial, considerando las disponibilidades presupuestarias que la empresa pueda prever de acuerdo a sus ingresos y rentas obtenidas durante el ejercicio económico anual.

- **Política Salarial LEOFIGUER S.A.**

Establece la estructura y el rol de pagos de la empresa LEOFIGUER S.A., dividiéndose en dos partes:

- Primera Quincena.
- Segunda Quincena.

El formato que se utilizará para efectos de la cancelación de la remuneración correspondiente a la primera quincena, considerará los siguientes elementos:

- a) Código.
- b) Nombres y Apellidos.
- c) No. De Cédula.
- d) Fecha de Ingreso.
- e) Cargo.
- f) Sueldo.
- g) Valor de Anticipo en caso de haber solicitado por emergencia.

El formato que se utilizará para efectos de la cancelación de la remuneración correspondiente a la segunda quincena, considerará los siguientes elementos:

- a) Código.
- b) Nombres y Apellidos.
- c) No. De Cédula.
- d) Fecha de Ingreso.
- e) Cargo.
- f) Sueldo.
- g) Bonificaciones en más.
- h) Total Ingresos.
- i) IESS 9,35 %.
- j) Impuesto a la Renta.
- k) Anticipos.
  - Primera Quincena.
  - Anticipo Sueldo.
- l) Préstamos solicitados a:
  - Empresa
  - IESS.
- m) Fondo de Ahorros.
  - Ahorros.
  - Préstamos.

n) Otros descuentos

- Movistar.
- Almuerzos.
- Humana S.A..
- Bonificación en caso de incumplimiento.
- Multas y otros.

o) Total Egresos.

p) Líquido a Pagar

## **b. Aumentos**

Los empleados que desarrollen sus labores, en función de la experiencia y conocimientos que sean aplicados en el lugar de trabajo de LEOFIGUER S.A. eficazmente, a través del tiempo de acción que cumpla en la empresa, y de acuerdo a los diferentes mecanismos o sistemas de evaluación, en coherencia con lo descrito en el párrafo anterior, de ser necesario, serán objeto en forma temporal de modificaciones a su remuneración, y en otros casos en los que el nivel directivo determine que los resultados alcanzados por el empleado promocionan y amplían el posicionamiento de la empresa, se le reconocerá un aumento remunerativo definitivo, pero sujeto a un proceso evaluatorio.

## **c. Bonificaciones e incentivos**

LEOFIGUER S.A., deberá pagar aquellos beneficios sociales establecidos por la ley que son:

- Décimo Tercer Sueldo
- Décimo Cuarto Sueldo
- Fondo de Reserva

Además se propone la planificación de un programa de bonificaciones e incentivos trimestrales, que promedie los resultados obtenidos en distintos factores, sobre un total de 20 puntos, donde se destaque:

**Tabla No. 81 Criterios para establecer méritos**

<b>MÉRITOS</b>	<b>PUNTAJE</b>
Disciplina	2
Liderazgo	2
Cumplimiento de metas y objetivos	3
Rendimiento	2
Capacitación - resultados	3
Cooperación y Espíritu empresarial	2
Lealtad	2
Conocimiento Técnico	4
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

El resultado de las evaluaciones, podrá proporcionar incentivos entre los que se consideren:

- Placas y diplomas.
- Incremento salarial y premios económicos.
- Ascensos.
- Cursos y capacitaciones especiales realizadas por iniciativa del empleado y/o por necesidad y calificación de la empresa.

La valoración será favorable al incremento, cuando supere al menos el 90% del total de los 20 puntos.

La obtención de los 20 puntos, tendrá condiciones limitantes en relación de la utilidad de la empresa y su disponibilidad presupuestaria para aplicar las bonificaciones adicionales, y estarán sujetos a análisis de la Dirección de Talento Humano de la empresa.

#### **d. Vacaciones**

El derecho a tomar vacaciones y licencias de cada uno de los miembros del personal, se debe ejecutar conforme lo establecido en el reglamento del Código de Trabajo, así como las políticas internas de la empresa.

El Director de Talento Humano en trabajo conjunto con su asistente de área serán los encargados de diseñar y presentar un cronograma de vacaciones al inicio del ejercicio económico, el cual será reportado hasta el último mes de cada año, y debe estar debidamente autorizado y firmado por la Dirección Ejecutiva de la empresa, la cual tendrá la facultad de aplicar los cambios y revisiones que considere convenientes en función de las necesidades de trabajo de la empresa, para su respectiva actualización y comunicación a los empleados en forma oportuna y en caso de:

- Contratación del nuevo personal
- Cambios solicitados por el personal a nivel estratégico y gerencial.
- Reemplazos al personal por eventos no previsibles
- Errores dentro del cronograma.

Para el pago de las respectivas vacaciones a los empleados, deben completar una solicitud de aprobación que deberá constar con las firmas respectivas de su respectivo Jefe inmediato, Jefe de Talento Humano y Gerente General.

La política en el pago de vacaciones, establece que los días de ausencia e inasistencia injustificada y atrasos, sean cargados a vacaciones.

#### **e. Horarios flexibles**

La flexibilidad en los horarios se aplicará únicamente en el área Técnica y Comercial, en función de la naturaleza y complejidad de la actividad y/o trabajo, el cual básicamente se realiza en una atención a los clientes en el respectivo lugar de su trabajo, que es la forma más adecuada de conseguir clientes en relación a las oportunidades de negocios, en los diferentes productos que se aplican en el mercado productor de Seguros.

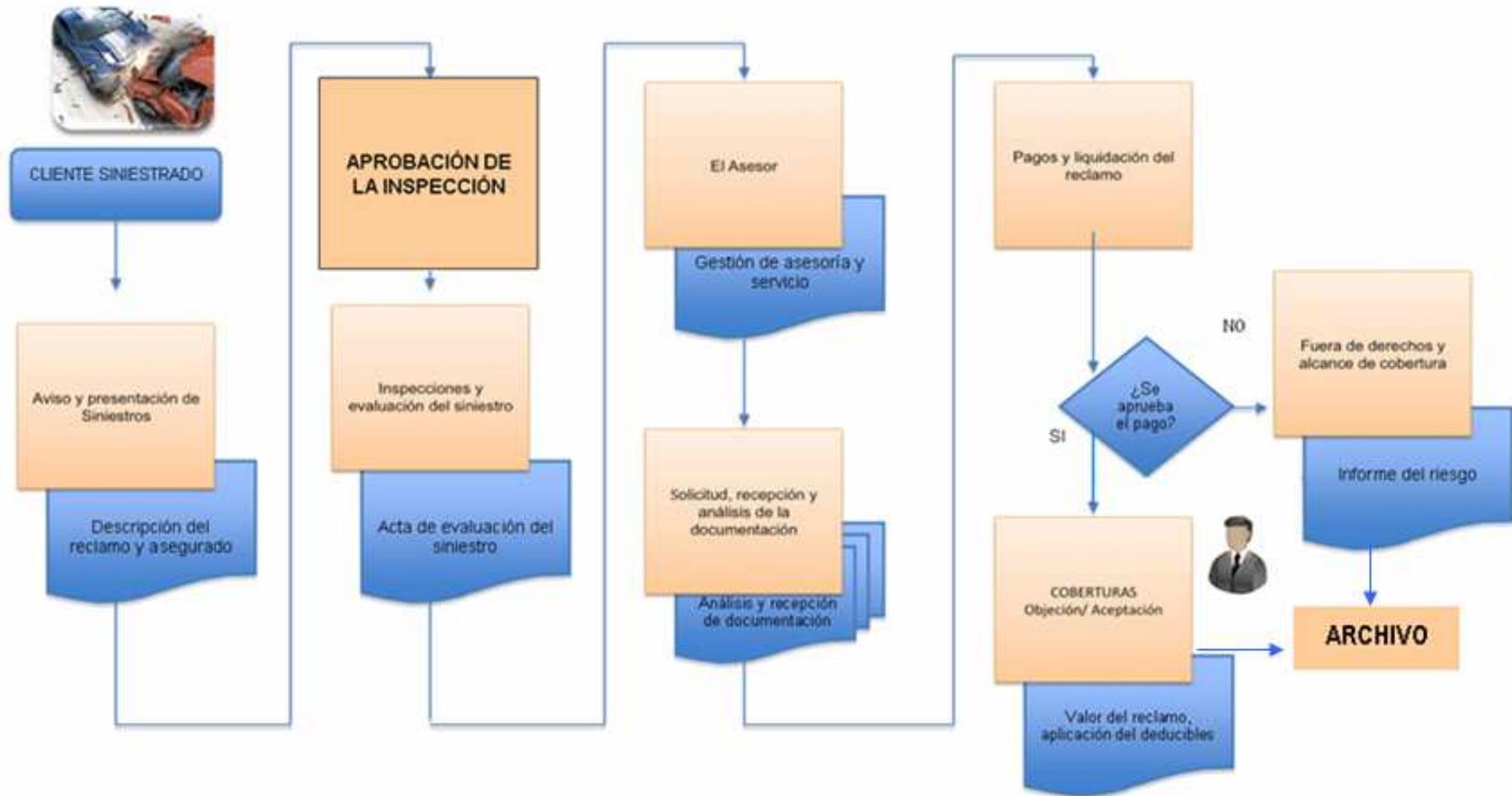
#### **f. Tiempo para el almuerzo**

Todo el personal que desarrolla sus labores dentro de la oficina, tendrá el derecho a una hora de almuerzo en el lapso de 13H00 a 14H00, a excepción de los que sean autorizados para cumplir con horarios flexibles en determinados momentos.

### **5.1.3 Proceso de Reclamos**

En el contexto de una propuesta administrativa para la empresa, uno de los temas importantes es aquel relacionado con el proceso de reclamos, el cual se considera importante para efectos de conocimiento y difusión a todo el personal de la empresa el mismo que inicia con la notificación del siniestro en cualquiera de los ramos pertinentes, por parte del asegurado, donde el proceso implicará el siguiente esquema:

Gráfico/a No. 35 Esquema del proceso de reclamos



ELABORADO POR: Vanesa Figueroa P.

- **Aviso y presentación de Siniestros**

El asegurado presenta su reclamo vía telefónica, personal o electrónica, posterior a la ocurrencia del siniestro, para que la empresa deba proceder a desarrollar su gestión de asesoría y seguimiento legítimo del proceso planteado por la Compañía de Seguros con la que el cliente es beneficiario.

El asesor de la persona siniestrada debe presentar el reclamo a la Compañía bajo los siguientes ítems:

- Asegurado: Nombres Completos si es persona natural o Jurídica.
  - Fecha y hora de ocurrencia del siniestro.
  - Datos relacionados a la póliza: vigencia, cláusulas y coberturas adicionales.
  - Bienes o personas afectadas: descripción del evento, daños, perjuicios.
  - Documentación que respalde el reclamo según las condiciones de las pólizas.
- **Inspecciones y evaluación del siniestro**

Consecutivamente, luego de determinar una evaluación del daño con los datos obtenidos anteriormente, la Aseguradora procede a inspeccionarlos y comprobarlos, para formar un testimonio propio que permita coordinar la pronta indemnización hacia el beneficiario.

Serán los designados inspectores, los encargados de verificar el siniestro, levantando un acta o informe de inspección donde se detalle verazmente la ocurrencia del daño, e información exacta sobre el lugar y origen del mismo.

En ciertos ramos que cubren la afectación a maquinarias, equipos electrónicos o mecánicos donde en caso de suscitarse un siniestro no se pueda evaluar inicialmente los daños, la Compañía procede a efectuar una reinspección de los daños para determinar la real magnitud del suceso y su impacto económico.

- **Responsabilidad del Asesor**

Esta fase es clave para el asesor, puesto que el asegurado al ser su cliente deberá ser atendido con el mejor servicio posible buscando satisfacer las necesidades que cubran su reclamo, transmitiéndole la confianza necesaria para fiarse en la gestión de LEOFIGUER S.A.

Así como el Asesor debe impulsar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de las necesidades del cliente, no debe apartar las consideraciones estimadas por la Compañía de Seguros, con la cual el cliente ha firmado un contrato legalmente establecido, que posee una vigencia y delimita un alcance y monto en las coberturas.

- **Solicitud, recepción y análisis de la documentación**

Posterior al reclamo, el asegurado debe presentar la documentación necesaria correspondiente al ramo en cuestión, que la Compañía necesite para justificar la legalidad del derecho a indemnización del cliente.

De acuerdo a la naturaleza del siniestro y sus respectivos ramos, la presentación de la documentación como requisitos para efectuar el reclamo, se clasifican en diferentes categorías:

**Tabla No. 82 Documentos para presentación de reclamos  
VEHÍCULOS**

<b>Vehículos</b>
<p><b><i>En el caso de un siniestro de una pérdida parcial por daños:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Denuncia o parte policial original presentada ante la Delegación o Juzgado de Tránsito correspondiente.</li> <li>• Copia de la matrícula del vehículo a nombre del Asegurado.</li> <li>• Copia de la licencia del conductor, en este caso la persona que condujo el vehículo asegurado al momento del siniestro.</li> <li>• Documento de presentación del siniestro a la Aseguradora, debidamente firmado y llenado por el beneficiario.</li> <li>• Ofertas y cotizaciones de repuestos y costos por mano de obra y servicios mecánicos.</li> <li>• Facturas originales de repuestos y costos por mano de obra.</li> <li>• Toda la documentación complementaria que certifique y pruebe la ocurrencia del siniestro y garantice la preexistencia del bien asegurado, interés asegurable, o la pérdida causada al asegurado por el incidente.</li> </ul> <p><b><i>En el caso de un siniestro de una pérdida total por daños:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de la Cédula de Identidad (persona natural).</li> <li>• Copia del RUC, y Cédula de Identidad del representante legal (persona jurídica).</li> <li>• Certificado del Registro Mercantil, de no poseer ningún gravámen en el bien.</li> <li>• Contrato de compra venta del vehículo firmado por el Asegurado.</li> <li>• Entrega del vehículo , accesorios y llaves originales del vehículo.</li> <li>• En caso de que el vehículo esté prendado a la Entidad Financiera se requiere un certificado de dicha entidad en el cual se exprese el saldo que el cliente adeuda por la compra del vehículo.</li> <li>• Denuncia o parte policial original presentada ante la Delegación o Juzgado de Tránsito correspondiente.</li> <li>• Copia de la matrícula del vehículo a nombre del Asegurado.</li> <li>• Copia de la licencia del conductor, en este caso la persona que condujo el vehículo asegurado al momento del siniestro.</li> <li>• Documento de presentación del siniestro a la Aseguradora, debidamente firmado y llenado por el beneficiario.</li> </ul> <p><b><i>En el caso de un siniestro de una pérdida total por robo:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Denuncia o parte policial presentada a la Policía Nacional o Autoridades competentes.</li> <li>• Copia de la matrícula del vehículo a nombre del Asegurado.</li> <li>• Certificado del Registro Mercantil, de no poseer ningún gravámen en el bien.</li> <li>• Documento de presentación del siniestro a la Aseguradora, debidamente firmado y llenado por el beneficiario.</li> <li>• Copia de la Cédula de Identidad (persona natural).</li> <li>• Copia del RUC, y Cédula de Identidad del representante legal (persona jurídica).</li> <li>• En caso de que el vehículo esté prendado a la Entidad Financiera se requiere un certificado de dicha entidad en el cual se exprese el saldo que el cliente adeuda por la compra del vehículo.</li> <li>• Llaves originales del vehículo.</li> <li>• Toda la documentación complementaria que certifique y pruebe la ocurrencia del siniestro y garantice la preexistencia del bien asegurado, interés asegurable, o la pérdida causada al asegurado por el incidente.</li> <li>• Contrato de compra venta del vehículo firmado por el Asegurado.</li> <li>• Certificación de informe de investigaciones emitido por la entidad competente ya sean Comisiones de Tránsito en las respectivas ciudades o Policía Nacional.</li> </ul>

ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

***En el caso de un siniestro de una pérdida parcial por robo:***

- Copia de la matrícula del vehículo a nombre del Asegurado.
- Denuncia o parte policial presentada a la Policía Nacional o Autoridades competentes.
- Documento de presentación del siniestro a la Aseguradora, debidamente firmado y llenado por el beneficiario.
- Ofertas y cotizaciones de repuestos y costos por mano de obra y servicios mecánicos.
- Facturas originales de repuestos y costos por mano de obra.
- Toda la documentación complementaria que certifique y pruebe la ocurrencia del siniestro y garantice la preexistencia del bien asegurado, interés asegurable, o la pérdida causada al asegurado por el incidente.

***En el caso de un siniestro por responsabilidad civil:***

- Denuncia o documento de reclamo por daños, presentado por el tercero
- Carta de declaración y protesto de los hechos por parte del Asegurado.
  
- Declaración del Asegurador asumiendo o no su responsabilidad ante el siniestro.
- Copias de facturas, que incluyan el detalle de gastos incurridos.

***En el caso de muerte:***

En las peores circunstancias de darse una muerte, además de la documentación requerida por el siniestro en sí, se pueden formar dos escenarios, muerte accidental o invalidez.

***Muerte accidental:***

- Copia de la partida de defunción
- Copia del proceso de autopsia.
- Partida de nacimiento, y partida de matrimonio (si es el caso).
- Acta de levantamiento del cadáver.

***Invalidez:***

- Diagnósticos y certificados médicos.
- Historial clínico.
- Cédula de ciudadanía del afectado.
- Certificación médica, que determine la invalidez parcial o permanente de cualquier miembro del cuerpo del afectado.

***Los gastos médicos serán respaldados por la documentación necesaria y emitidos por médicos certificados bajo su registro de inscripción profesional:***

- Diagnósticos y certificados médicos.
- Historial clínico de ser necesaria la hospitalización.
- Cédula de ciudadanía del afectado.
- Exámenes médicos, recetas con sus respectivas facturas.

ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

**Tabla No. 83 Documentos para presentación de reclamos  
TRANSPORTE E INCENDIO**

<b>Transporte</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de presentación del siniestro a la Aseguradora, debidamente firmado y llenado por el beneficiario.</li> <li>• Factura comercial original.</li> <li>• Ruta de embarque, y desembarque según el medio de transporte.</li> <li>• Certificados de importación o exportación.</li> <li>• Original de la póliza.</li> <li>• Valores y detalle de la pérdida respaldada con facturas del flete afectado.</li> <li>• DUI (Documento Único de Importación)</li> <li>• Informe de aduana y verificadora.</li> <li>• Certificado de entrega y recepción de las mercancías expedidos por los distribuidores, o autoridad portuaria según precise el caso.</li> <li>• Informe de inspección del daño.</li> </ul>

<b>Incendio</b>
<p>Para la presentación de reclamos para este tipo de seguro, se efectuará un informe dirigido hacia la Compañía Aseguradora, quien tendrá la potestad y el derecho de exigir y recaudar del asegurado todo tipo de información que gire en torno al siniestro ocurrido, para que pueda evaluar sus posibles causas y determinar sus propias conclusiones. Para ello el asegurado debe entregar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Listado donde conste el detalle de los bienes o interés asegurado perjudicados, adjuntado sus respectivas facturas comerciales.</li> <li>• Informe del siniestro, describiendo todos los detalles del siniestro, sus principales causas, así como los principales bienes afectados.</li> <li>• Avalúo de la propiedad en caso de ser necesario, y si existen dudas con respecto a su valor asegurable.</li> <li>• Informe del inspector del siniestro.</li> <li>• Certificación legal, y declaración juramentada.</li> <li>• En caso de que el siniestro registre pérdidas en mercancías o existencias; se requerirán inventarios, movimientos de inventarios (entradas y salidas), Balances dentro del ejercicio contable correspondiente.</li> <li>• Todas las actas, informes, facturas, proyectos, registros que sirvan de respaldo a la Compañía Aseguradora, para legitimar el proceso de reclamo.</li> </ul>

ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

**Tabla No. 84 Documentos presentación de reclamos ACCIDENTES  
PERSONALES, ROBO, ASALTO**

<b>Accidentes Personales</b>
<p><b><i>En caso de muerte:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de la partida de defunción</li> <li>• Copia del proceso de autopsia.</li> <li>• Partida de nacimiento, y partida de matrimonio (si es el caso).</li> <li>• Acta de levantamiento del cadáver.</li> <li>• Cédula de Identidad del difunto.</li> </ul> <p><b><i>En caso de invalidez:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnósticos y certificados médicos.</li> <li>• Historial clínico.</li> <li>• Cédula de ciudadanía del afectado.</li> <li>• Certificación médica, determinando la invalidez parcial o permanente de cualquier miembro del cuerpo del afectado.</li> </ul> <p><b><i>Los gastos médicos serán respaldados por la documentación necesaria y emitidos por médicos certificados bajo su registro de inscripción profesional:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnósticos y certificados médicos.</li> <li>• Historial clínico de ser necesaria la hospitalización.</li> <li>• Cédula de ciudadanía del afectado.</li> <li>• Exámenes médicos, recetas con sus respectivas facturas.</li> </ul>
<b>Robo y/o asalto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del reclamo, detallando la ocurrencia de los hechos y daños del siniestro.</li> <li>• Facturas que respalden y certifiquen la preexistencia legal de los bienes robados, así como la compra y adquisición de bienes que fueron sustraídos en el robo o hurto.</li> <li>• Denuncia legalizada a la autoridad pertinente.</li> <li>• Copia del contrato de la empresa de vigilancia, y reporte de seguridad y responsables.</li> <li>• Informe de Investigaciones efectuada por las autoridades designadas.</li> <li>• Inventario de todos los bienes materiales existentes, antes y después de robo.</li> <li>• En caso de que el siniestro registre pérdidas en mercancías o existencias; se requerirán inventarios, movimientos de inventarios (entradas y salidas), Balances dentro del ejercicio contable correspondiente.</li> </ul>

ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

- **Pagos y liquidación del reclamo**

Las Compañías de Seguros son responsables de la liquidación de los reclamos y el Asesor de Seguros, en el caso de LEOFIGUER S.A., debe realizar el control y gestión técnica administrativa del siniestro hasta obtener la contraprestación del servicio, en beneficio del asegurado.

#### **5.1.4 Diseño y aplicación de sistemas**

LEOFIGUER S.A., carece de sistemas tecnológicos desarrollados que en conjunto e integrados puedan facilitar el desempeño de las labores operacionales y productivas de Seguros, para que el personal pueda actualizar sus conocimientos y aplicar procedimientos en los distintos departamentos que innoven y agilicen trámites y seguimiento de la cartera de clientes; es por ello que precisa la pronta implementación de un software que abarque el contenido de módulos correspondientes al área, los desarrolle y complemente con el trabajo diario que se intercambia entre las Compañías Aseguradoras.

- **Objetivo del software**

El diseño del sistema gira en torno a garantizar el desempeño operacional, optimizando tiempo, recursos, y esfuerzos, en sinergia con las actividades diarias que el Asesor intercambia, recibe y ejecuta con las Compañías de Seguros, persiguiendo el propósito de ofrecer al cliente un servicio más pronto y efectivo, a la par la empresa se maneja con las herramientas más actuales de software en la administración de seguros.

- **Diseño e implementación de software para Seguros**

El departamento de sistemas de LEOFIGUER S.A., debe emprender una estructura radical en los diferentes procedimientos que se realizan a nivel operativo interno en las áreas de:

- Siniestros
- Cobranzas
- Producción
- Facturación
- Contabilidad

### **Características del proyecto**

La estructura del proyecto de creación de software deberá contener las siguientes características, y tomar a consideración ciertos parámetros, siendo un sistema integrador de todas los módulos que participan en los procesos de producción del giro de negocio:

- Comprensible, rápido, eficaz.
- Administración de seguridad y accesos.
- Adaptable e integrable al software contable que maneja el Departamento de Contabilidad de la empresa.
- Manejo de auditorías.
- Administración y seguimiento de Base de Datos sobre clientes.
- Multi-sucursal.
- Módulos integrados.
- Consultas y generación de reportes de cualquier módulo en distintos formatos. (Html, Excel, PDF).
- Calendario automático de renovaciones, (vehículos, incendio, robo, equipo electrónico, fidelidad, accidentes personales).
- Control de actas, ingreso de datos, y renovaciones en fianzas.

- Administración y renovaciones SOAT.
- Acceso y actualización de primas, en coordinación con la página web de la empresa.
- Generación automática de correspondencia.
- Adaptable al módulo de Recursos Humanos con el que la empresa trabaja, en la coordinación de ingreso de roles, pagos, nómina, beneficios sociales, descuentos, liquidaciones, entre otros.

- **Tiempo de implementación**

Un proyecto de creación y adecuación de un software para LEOFIGUER S.A., requiere un estimado de tiempo de seis meses, que implica el desarrollo de ciertas acciones desde la implantación, capacitación y adiestramiento sobre el uso hasta el control y evaluación permanente sobre resultados, y que asumiría el Director de Sistemas, para impulsar el objetivo planificado para el área, y consecuentemente los de la empresa en su conjunto.

- **Esquema de implementación**

El contenido para la implementación del software, se establece, como muestra la gráfica a continuación:

## Gráfico/a No. 36 Esquema para la implementación del software



ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

## Políticas de Seguridad y Protección de Sistemas

- **Responsables**

Es preciso que el Director de Sistemas, sea el encargado de supervisar, controlar e inspeccionar el cumplimiento de las políticas establecidas por el Departamento para el uso y mantenimiento de los equipos informáticos.

- **Informativos y publicaciones sobre concientización informática**

Distribución periódica de comunicaciones actualizadas e informes sobre las políticas establecidas por el Departamento sobre el correcto uso y aplicación de los equipos.

- **Protección de códigos maliciosos**

Los virus maliciosos que se introducen en los equipos, por el uso de Internet, en las páginas no seguras, y enlaces no autorizados, descargan cierto tipo de código malicioso que puede provocar la alteración o

desaparición de archivos y cambiarlos por contaminados, así como la infección de los equipos que son el medio de intercambio de comunicación entre el cliente y la Compañía Aseguradora.

La introducción de virus, puede causar inactividad temporal y pérdida de información, que perjudica en alta escala el giro del negocio de la empresa, considerando los equipos una parte esencial de las operaciones.

Para ello se deberán manejar periódicamente, actualizaciones de anti-virus que depuren información y archivos malintencionados y los bloqueen definitivamente.

- **Actualizaciones periódicas**

Descargar actualizaciones de la red, propias del software tan pronto se pongan a disposición del público.

- **Configuración y actualización de firewall**

Actualizar y configurar el firewall, que se encargará de analizar el tráfico entrante y saliente del equipo, con el propósito de bloquear puertos que podrían permitir la introducción de virus y aplicaciones malintencionadas.

- **Correo electrónico no deseado**

El correo electrónico no deseado o más conocido “spam” que son mensajes y publicidad no solicitada, debe ser eliminado sin abrirlo y responderlo, para evitar filtrar archivos infectados al buzón de correo manejado por el personal.

- **Navegación segura a través de la web**

No se podrá acceder a páginas web que no tengan relación estricta con el desarrollo de las acciones internas que ejecuta la empresa, y deberán ser únicamente sitios de confianza, a los cuales la configuración del nivel de seguridad del navegador permita el acceso, será importante eliminar cookies, e historiales de navegación para no evidenciar el acceso y perder rastros de navegación del usuario.

- **Comercio Electrónico**

Todo el personal autorizado para el uso de Internet, deberá garantizar su acceso cerciorándose de que la barra de navegación comience por (https:) que es el código que certifica la conexión segura, así como el candado de seguridad en la parte inferior derecha del navegador que garantiza que la información ha sido correctamente cifrada por un Organismo Certificador para páginas web.

- **Protección de Servidores**

La protección del servidor permitirá proteger al mismo tiempo el uso de la red con la que la empresa trabaja, para establecer canales seguros de comunicación entre los clientes, evitando que la información intercambiada no pueda ser leída o manipulada por terceros.

- **Política de menos privilegios**

Esta política permitirá identificar niveles en los permisos para el acceso al servidor, de modo que los empleados puedan acceder únicamente a programas específicos, mediante privilegios de usuario, para garantizar la estabilidad del servidor y evitar cambios en su estructura funcional.

- **Mantener datos e información bajo respaldos**

Respaldar la información manipulada a través de la generación de copias de seguridad o archivos de respaldo, creando una Biblioteca digital propia de la empresa donde se lleve un registro magnético actualizado, y ordenado en sucesión cronológica.

Otra de las normas, será el uso de el UPS (Uninterruptable Power Supply), como dispositivo de soporte para alargar el tiempo de uso de los equipos en caso de suscitarse cortes eléctricos bruscos e inesperados, que puedan alterar la información ingresada o provocar pérdidas incalculables, de alto valor para la empresa.

- **Política de protección y uso de dispositivos móviles y de transferencia inalámbrica**

Generar consciencia en el personal sobre el uso de dispositivos móviles como memorias extraíbles, tarjetas, discos duros externos, reproductores multimedia, así como dispositivos bluetooth, infrarrojos, y las consecuencias negativas de su inadecuada manipulación, pues será indispensable evitar transferencias de contenidos no deseados o de origen desconocido.

## **5.2 Propuesta de Gestión de Comercialización**

La metodología de la relación comercial de LEOFIGUER S.A., con sus clientes, inscrita en un proceso técnico de comercialización planteado para la empresa, deberá comprender la colocación de todos los productos relacionados con los ramos de incendio, robo, vida, asistencia médica y accidentes personales, dirigidos hacia los segmentos masivos de potenciales clientes comprendidos por personas naturales y jurídicas de hecho y de derecho, entre otras: empresas públicas, mixtas, privadas,

asociaciones de empleados y trabajadores y demás organizaciones que precisen la contratación de este tipo de servicio.

### 5.2.1 Objetivo de la propuesta comercial

Captar clientes, y ampliar la cuota de participación en el mercado de Seguros, buscando futuros clientes a quienes se ofertará y venderá un servicio que busca el objetivo de concientizar y satisfacer sus necesidades futuras y eventuales con el mínimo desgaste material y moral, a través de la exigencia permanente sobre un talento humano preparado y especializado técnicamente, para establecer el medio que le vincule con la Compañía Aseguradora, y garantice sus derechos como beneficiario.

#### 5.2.1.1 Esquema de comercialización

Gráfico/a No. 37 Esquema de comercialización



ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

- **Necesidades del cliente**

Las estrategias de venta, deben fundamentarse en la base del estudio del mercado objetivo puesto que el Asesor no oferta su servicio indiscriminadamente, sino lo ofrece a quien lo necesita, y en seguros las necesidades son múltiples y variadas, para ello la empresa que ya posee su base de datos debe establecer un mayor número de contactos basados en la misma y en aquellos potenciales, localizados por referencias.

- **Técnicas de comunicación**

La comunicación es la base de un proceso de negociación para efectuar contratos de seguros, el Asesor debe cerciorarse de usar las técnicas y herramientas adecuadas para establecer el primer contacto con el cliente, dentro de la entrevista comercial se pueden dar distintos escenarios; donde el Asesor deba ir al lugar de trabajo o domicilio del potencial cliente, o a su vez pueda manejar su presentación dentro de las oficinas de la empresa, en ambos casos el Agente intermediario debe considerar aspectos de presentación, sondeo de la situación, para establecer en un panorama amplio de lo que el cliente está buscando, y efectuar una argumentación fuerte para convencer al cliente sobre la conveniencia de contratar un Seguro.

- **Atención telefónica**

Alrededor de un 70% de la gestión de LEOFIGUER S.A., se la efectúa vía telefónica, ya sea en el tratamiento de los siniestros de los clientes o en los procesos de reclamo con las Compañías Aseguradoras, para ello la empresa debe contar con un personal bien adiestrado capaz de ofrecer la mejor atención a la cartera de clientes actual, que constituye el principal medio de recomendación para futuros negocios.

- **Técnicas de negociación y venta**

En lo que refiere a los seguros, las técnicas de negociación giran en torno a la oferta del servicio en función de las coberturas, y tasas que la póliza ofrece, destacando la importancia de adquirir beneficios al momento de su contratación, para incentivar al cliente a tomar medidas preventivas en su cotidiano vivir mediante su adquisición, garantizado su decisión, por la solidez y confianza que le brinda su Asesor de Seguros quien ha diseñado la propuesta más adecuada para satisfacer sus necesidades, y quien además será el principal defensor de sus derechos ante las Compañías Aseguradoras.

- **Comportamientos de compra**

El cliente puede tomar diferentes comportamientos a la hora de adquirir un seguro, mostrando objeciones y discrepancias; para ello es importante que el Asesor cuente con la confianza, seguridad, conocimiento y dominio de su ámbito y lo que propone en el contrato de Seguros.

- **Estilos de persuasión**

Uno de los principales objetivos y características del Asesor es el de la persuasión, para ejercer una presión moderada, bajo parámetros y límites de respeto hacia el cliente influenciándolo positivamente a tomar la decisión más acertada y conveniente sobre la base de la argumentación técnica de la venta. La persuasión debe darse a través de reuniones periódicas, llamadas, eventos entre otros.

- **Cierre de venta**

Finalmente, está el cierre de ventas, es preciso destacar en esta fase, las condiciones, derechos, obligaciones del asegurado, duración del contrato, facilidades de pago, así como la toma de efecto del contrato, y sus principales cláusulas.

- **Gestión de marketing en Seguros**

La gestión de marketing de LEOFIGUER S.A., se basa en la premisa de sus estrategias principales como organización, que constituyen los pilares esenciales de su gestión comercial en el tratamiento de la cartera de clientes con la que cuenta, con el objetivo de incrementar el número de pólizas contratadas, y por ende la cantidad de asegurados, quienes precisan salvaguardar sus intereses e inversión, sostenidos en un mercado seguro, fortalecido y eficiente.

Al ser una empresa de servicios el análisis de las principales necesidades de los usuarios en el tratamiento de los seguros, tendrán que ser evaluadas en base a resultados obtenidos en función de una prospección de información, sobre la cual el Director Técnico Comercial, deberá dominar las implicaciones de la estructura operacional del seguro, condicionamientos técnico- administrativos que las Compañías Aseguradoras imponen, las garantías de los asegurados, así como las limitaciones que pueden afectar sus intereses, y los de la empresa, para buscar gestionar un proceso de marketing basado en el concepto de servicio óptimo y de calidad, que tiene como objetivo la productividad y rentabilidad de la empresa.

- **Parámetros de la Gestión de Marketing**

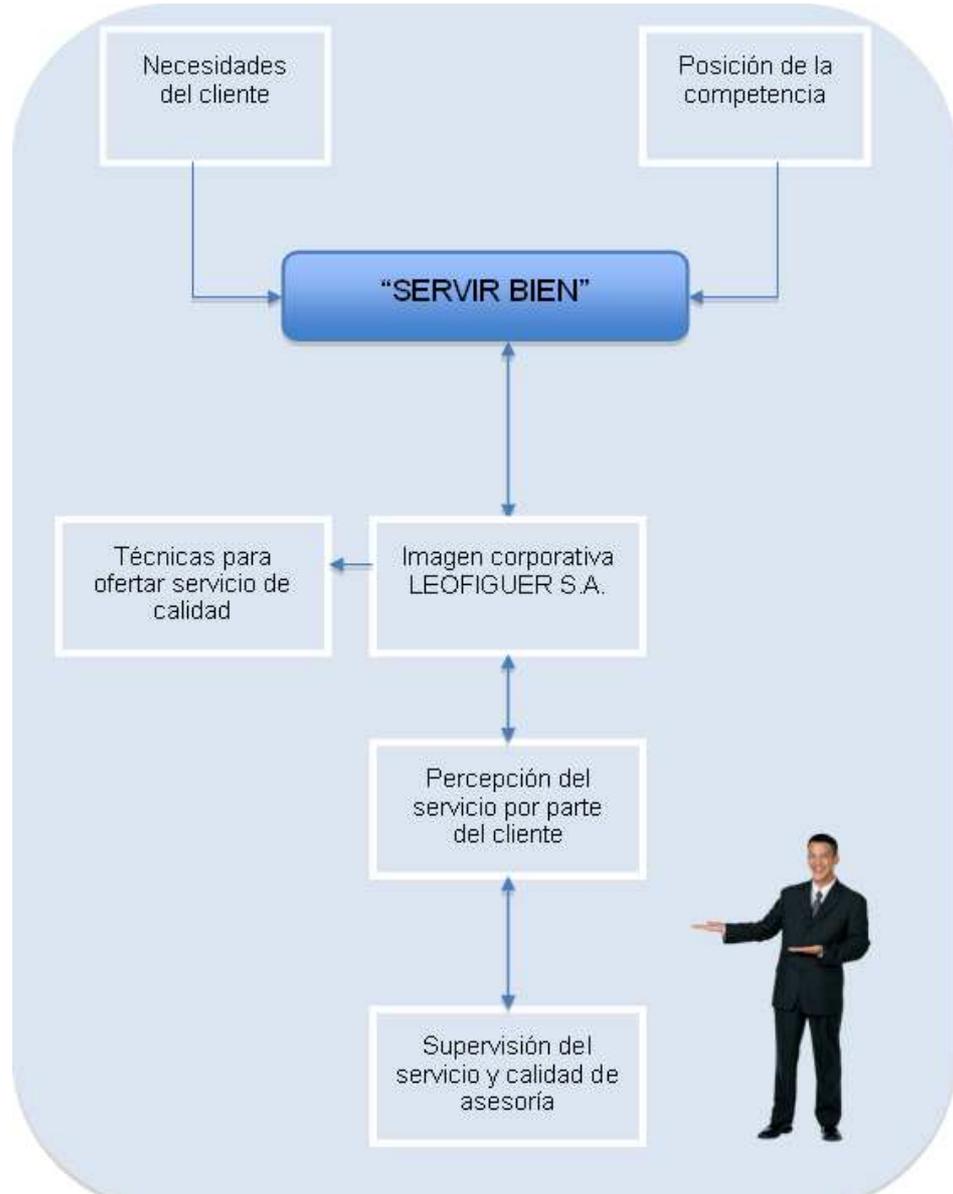
Para la empresa la gestión de marketing no debe enfocarse en la tarea exclusiva de un departamento de marketing en lo específico, a los términos y criterios técnicos de comercialización, sino en la asesoría y gestión que los empleados proporcionen orientados en la filosofía del “servir bien”.

Los parámetros se circunscribirán a los siguientes ámbitos:

- **Recursos Humanos.-** Como base de la calidad del servicio.
- **Operación.-** Como base de los resultados actuales y en prospectiva hacia el futuro.
- **Organización.-** Como base para una atención simplificada, jerarquizada, eficiente y eficaz.

- **Gestión de Servicio al cliente**

**Gráfico/a No. 38 Esquema de servicio al cliente**



ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

- **Necesidades del cliente**

Como empresa de asesoría en Seguros, al entender la amplia gama de servicios existentes en el mercado, es preciso comprender que las necesidades de nuestros clientes son distintas y variables, al igual que sus expectativas en la forma en que las satisfacemos.

La empresa deberá evaluar permanentemente:

- Posición de la empresa en el ranking productivo.
- Grado de satisfacción del cliente en torno a la atención del personal y su gestión en la solución de problemas.
- Quejas, comentarios y sugerencias.

- **Posición de la competencia**

Es preciso que LEOFIGUER S.A., disponga de información permanentemente que le permita conocer la posición de la competencia en el mercado asegurador, para actualizar, mejorar, fortalecer y superar sus esquemas de atención y servicio al cliente, usándolos como referente para la ejecución de sus actividades productivas.

- **Servir bien**

El marco referencial en el contexto del servicio de LEOFIGUER S.A., se basa en la filosofía corporativa del buen servir.

- **Técnicas para ofertar servicios de calidad**

LEOFIGUER S.A., precisa enfatizar la prestación de su servicio, a través de diferentes factores que influyen directamente en la preparación personal y profesional de su Talento Humano, que persigue la presente investigación.

Las técnicas más destacadas en la oferta del servicio y asesoría se sustentan en:

- Profesionalidad, en la preparación y conocimiento técnico del mercado, capacidad de reacción y respuesta inmediata, capacidad de análisis y toma de decisiones certeras en el manejo de los problemas que presentan los clientes.
- En lo personal, los empleados deben ser amables, corteses, dispuestos a actuar intuitivamente en función de la lógica y creatividad para solucionar conflictos, manejar insatisfacciones y revertirlas en satisfacciones para el cliente.

- **Imagen Corporativa**

La imagen corporativa y posicionamiento de LEOFIGUER S.A., se genera por la trayectoria acumulada y recopilada en la actividad de asesoría y colocación de seguros, situación que le proporciona la experiencia y conocimiento sobre el mercado asegurador.

Con esta fuerte base, es preciso que la empresa refuerce su imagen para prolongarla en la mente de los clientes, a través del lanzamiento de un slogan como un componente de la imagen corporativa que al ser reconocido por el usuario sea fácil para el mismo, identificar las características, el servicio y los valores corporativos o empresariales que LEOFIGUER S.A., ofrece.

- **Eslogan**

La formulación de un eslogan para LEOFIGUER S.A., representa en palabras cortas y sencillas en función del beneficio esperado en el servicio, la misión de la empresa y su principal gestión.

### Gráfico/a No. 39 Eslogan LEOFIGUER S.A.



ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

- **Percepción del servicio por parte del cliente**

La percepción que el cliente tendrá sobre el trabajo de LEOFIGUER S.A., se concretará en la forma en que el servicio ofertado y cumplido haya satisfecho plenamente su necesidad de protección, que busca el cliente mediante la contratación de una póliza de seguro.

- **Supervisión del servicio y calidad de asesoría**

El Servicio de asesoría en el área de seguros, desencadena ciertos procedimientos que recogen el esquema técnico a proceder sobre:

- Información General.
- Productos que ofrece LEOFIGUER S.A.
- Necesidades de controlar determinados productos.
- Capacidad económica del cliente.
- Interés asegurable.
- Niveles de riesgos del interés asegurable.
- Determinación de costos por interés asegurable.

La aplicación de todos estos factores, permite a la supervisión, controlar el cumplimiento efectivo de las metas a nivel organizacional, en función

del servicio que oferta al cliente, el análisis cuantitativo y cualitativo de cada uno de ellos, asegura la productividad y eficacia con que se desarrollan las labores a nivel interno.

### **5.3 Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión constituyen un factor de análisis de relevante importancia para el objeto de nuestro estudio en la presente investigación, puesto que a través de su análisis cuantitativo o cualitativo sobre las tendencias de cambio frente al entorno competitivo en el área de seguros, respecto a objetivos y metas previstas a nivel interno, permitirán medir y analizar la incidencia de las principales variables de referencia en las áreas administrativa y comercial de LEOFIGUER S.A., con el propósito de reducir costos, aumentar la eficiencia operativa y en forma general evaluar el rendimiento y desempeño ya sea de toda la organización o de una de sus partes, cuya magnitud será comparada con un referente, para poder enfocar y determinar medidas preventivas o correctivas, si el caso lo amerita.

#### **5.3.1 Criterios para establecer indicadores de gestión**

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> [http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)

**Tabla No. 85 Selección de Indicadores LEOFIGUER S.A.**

Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	APLICACIÓN	RESULTADO
1	EFFECTIVIDAD EN LAS VENTAS	Mide el grado de cumplimiento de las ventas programadas. El indicador es medido porcentualmente (%).	$(\text{Volumen vendido} / \text{Volumen planificado de Ventas}) * 100 =$	$(852.000/800.000) * 100$	106,50
2	RENDIMIENTO DE CALIDAD DE SERVICIO	Mide la calidad de los procesos de servicio internos. El indicador es medido porcentualmente (%).	$(\text{Volumen servicio conforme} / \text{Volumen total del servicio}) * 100$	$(343/345) * 100$	86,84
3	EFICIENCIA ORGANIZACIONAL	Mide el aporte individual de los empleados sobre los resultados de la organización.	Utilidades /Número de empleados	$35483,28/10$	3.548,33
4	EFICIENCIA DE RECURSOS	Mide el valor de los recursos invertidos frente al servicio generado.	Producción nuevos clientes/Valores invertidos	$(127500/69250)$	1,84
5	EFFECTIVIDAD DE COBERTURA DEL SERVICIO	Mide la cobertura de demanda del servicio. El indicador es medido porcentualmente (%).	$(\text{Clientes atendidos} / \text{Demanda Real del servicio}) * 100$	$(395/395) * 100$	100,00
6	EFICACIA DEL SERVICIO	Mide la satisfacción del cliente frente al servicio recibido. El indicador es medido porcentualmente (%).	$(\text{Calidad obtenida de servicio} / \text{Calidad programada de servicio}) * 100$	$(7,5/10) * 100$	75,00

ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	APLICACIÓN	RESULTADO
7	VENTAS/EMPLEADO	Mide el promedio de Ventas por realizadas por empleados a través de los nuevos productos.	Ventas totales/ Número promedio de empleados	$(852000/10)$	85.200,00
8	INDICADOR DE NIVEL DE INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN	Mide el costo por empleado en función de las diferentes áreas de capacitación	Inversión en la capacitación/ # de empleados capacitados	$(700/10)$	70,00
9	INDICADOR DE INVERSIÓN EN PROGRAMAS DE INCENTIVOS	Mide los costos de la empresa a través de incentivos en relación de los resultados de cada producto o servicio obtenido. El indicador es medido porcentualmente (%).	$(\text{Costos total de incentivos/ Ventas totales}) \times 100$	$(15000/852000) \times 100$	1,76
10	DIRECTRICES	Permite medir el grado de cumplimiento de las directrices emitidas por la Dirección mensualmente.	$(\# \text{ de directrices cumplidas mensuales/ } \# \text{ total de directrices emitidas mensuales}) \times 100$	$(15/28) \times 100$	53,57
11	PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	Determina el grado de cumplimiento de lo planificado y lo ejecutado. El indicador es medido porcentualmente (%).	$(\# \text{ de actividades ejecutadas/ } \# \text{ total de actividades programadas}) \times 100$	$(260/360) \times 100$	72,22
12	REGISTROS CONTABLES	Mide el porcentaje de transacciones contables en relación al movimiento contable de la empresa. El indicador es medido porcentualmente (%).	$(\# \text{ de transacciones registradas/ } \# \text{ total de actividades programadas}) \times 100$	$(450/435) \times 100$	103,45

ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	APLICACIÓN	RESULTADO
13	OPTIMIZACIÓN DE EQUIPOS	Mide el porcentaje de los equipos que posee la empresa y que están siendo utilizados. El indicador es medido porcentualmente (%).	(Capacidad utilizada/capacidad disponible) x 100	$(40/100)*100$	40,00
14	AUSENTISMO	Mide cual es el porcentaje de ausencia injustificada del personal de la empresa. El indicador es medido porcentualmente (%).	(Horas hombre ausentes/ horas hombre trabajadas) x 100	$(5/1920)*100$	0,26
15	NIVEL DE CALIDAD	Mide el porcentaje de reclamos atendidos. El indicador es medido porcentualmente (%).	(Total de reclamos atendidos (sin problemas)/ total reclamos recibidos) x100	$(235/248)*100$	94,76
16	ATENCIÓN AL ASEGURADO OPORTUNAMENTE	Mide el porcentaje de reclamos atendidos sin retrasos. El indicador es medido porcentualmente (%).	(Total de reclamos atrasados/ total de reclamos recibidos) x100	$(13/248)*100$	5,24
17	CAPACITACIÓN	Determina el porcentaje de recursos con los que la empresa invierte en capacitación y desarrollo de sus empleados. El indicador es medido porcentualmente (%).	(Recursos financieros invertidos en capacitación/ Utilidades) x 100	$(700/35483,28)*100$	1,97
18	EFICIENCIA COMERCIAL	Mide el alcance o cobertura sobre los potenciales clientes frente a los captados. El indicador es medido porcentualmente (%).	(Número de clientes captados/ numero de clientes potenciales de captación) X100	$(67/180)*100$	37,22

ELABORADO POR: Vanessa Figueroa P.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 Conclusiones**

- No obstante que LEOFIGUER S.A., cuenta con la experiencia y posicionamiento en el mercado asegurador, marcada por una trayectoria de servicio hacia una importante cartera de clientes, no ha aplicado planes de contingencia basados en una Dirección Estratégica fortalecida, que permita tomar decisiones y formular objetivos en torno a la constante retroalimentación de información determinada por el micro y macro entorno que los influencia.
- La empresa no ha desarrollado una filosofía corporativa sólida, que genere en el personal el sentido de pertinencia, para impulsar sus esfuerzos profesionales hacia el cumplimiento de los objetivos que LEOFIGUER S.A. persigue.
- LEOFIGUER S.A. no dispone de procedimientos administrativos actualizados, que permitan impulsar con un mayor énfasis técnico, la gestión empresarial, emprendida por los Directivos y la Gerencia.
- Los colaboradores a nivel operativo no cumplen con la descripción de un perfil de competencias, que ha sido elaborado y propuesto como base para el desarrollo de sus habilidades, destrezas, conocimientos y profesionalización dentro de la empresa.

- En el contexto del estudio se ha identificado una gran concentración de conocimientos y experiencia a nivel directivo, lo cual incide en la reducción de la eficiencia en la prestación del servicio, así como en el conocimiento técnico que los empleados deben adquirir y demostrar sobre el área de seguros.
- De acuerdo a la naturaleza, especialidad, y complejidad de la empresa LEOFIGUER S.A. en su tiempo y trayectoria organizacional, no ha desarrollado y aplicado sistemas de desarrollo del Talento Humano, sin embargo de que en los últimos años esta técnica ha tenido una singular importancia en el desarrollo empresarial, toda vez que la administración del Talento Humano es de trascendental significación para el cumplimiento de los objetivos de cualquier empresa.
- LEOFIGUER S.A., debido a su posicionamiento inicial y a sus resultados obtenidos, no ha priorizado y desarrollado productos nuevos que tengan el respaldo de alguna de las compañías Aseguradoras con las que trabaja, para ofrecer servicios renovados y mejores beneficios para el cliente.
- La creciente globalización, que abre las fronteras comerciales, exige de las empresas de servicios la mejora y eficiencia en su desempeño y la calidad del servicio ofertado al cliente, proponiendo la actualización y potencialización de sus sistemas informáticos y tecnológicos que permitan cumplir con el objetivo de servicio y optimicen el rendimiento organizacional.

- No obstante, se evidenció que existe el conocimiento técnico y comercial dentro de la empresa, en la misma no se han formulado políticas y acciones orientadas a incrementar el mejoramiento de los objetivos y resultados dentro de un período determinado, tomando como referencia la consecución de nuevos clientes.
- La estructura administrativa de LEOFIGUER S.A., a través de su trayectoria de funcionamiento no ha analizado y evaluado el cumplimiento de los objetivos propuestos en períodos anteriores, y además no ha estructurado un conjunto de técnicas administrativas que le permitan mejorar e incrementar su capacidad de gestión en relación con la competencia.

## **6.2 Recomendaciones**

- El estudio situacional de la empresa, ha permitido identificar el análisis FODA, para elaborar las estrategias que permitirán cumplir los objetivos establecidos y metas propuestas por la empresa, otorgándole un direccionamiento estratégico que le posibilitará atenuar sus debilidades y aprovechar sus fortalezas, con el firme propósito de generar el progreso y rentabilidad de LEOFIGUER S.A.
- El direccionamiento estratégico planteado en la presente investigación para LEOFIGUER S.A., permitirá plantear una filosofía corporativa sólida que conforme al avance de sus actividades, se obtendrá progresivamente el logro de los objetivos formulados, e impulsados por la definición y aplicación de principios y valores que orienten a la empresa al cumplimiento de su misión basada en el contenido y proyección de la visión.

- La propuesta de un sistema de gestión administrativa, posibilitará a la empresa aplicar y evaluar sus actividades, costos, tiempos, responsabilidades, competencias, en cuanto a la implementación de los procedimientos que impulsen el desarrollo organizacional y su eficiencia y productividad.
- El ajuste y cumplimiento de perfiles de competencias para los diferentes puestos, permitirá impulsar la profesionalización del personal que motivado y comprometido con la filosofía empresarial, buscará cumplir con los objetivos y metas propuestas para el área de su competencia, y en consecuencia las de LEOFIGUER S.A.
- Elaborar, proponer, y ejecutar procedimientos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño, subsistemas del Talento Humano que permitirán incrementar y desarrollar la capacidad y dominio técnico de los empleados para satisfacer plenamente las necesidades de la empresa en general, y en particular de los clientes.
- El diseño, desarrollo e implantación de un programa de desarrollo de Talento Humano, para LEOFIGUER S.A., permitirá generar ventajas competitivas en torno al mercado asegurador, además de su fuerte posicionamiento, puesto que los procedimientos planteados permitirán capacitar y actualizar los conocimientos del personal del cual el cliente demanda mayor conocimiento técnico en torno a la oferta de un servicio de calidad, simplificando operaciones inválidas, reducción de costos, optimización de tiempo y recursos, así como la obtención de información veraz y oportunamente.
- En el ámbito de la propuesta del sistema de gestión administrativa, se deberá ampliar y contemplar el desarrollo de nuevos productos que ofrezcan el aprovechamiento al mercado asegurador, así como sus clientes.

- Contratar una firma que tenga amplia experiencia en el diseño, aplicación y validación de sistemas informáticos flexibles y amplia experiencia en TICs (Tecnologías de Información y Comunicación) orientados al desarrollo informático y tecnológico en el área específica de seguros, con el propósito de modernizar y optimizar la gestión gerencial de la empresa.
- Se formularán políticas, estrategias técnicas y comerciales que permitan incrementar la capacidad de negociación para obtener nuevos clientes en los diferentes sectores en los cuales opera la empresa, quienes deben ser atendidos mediante contactos directos y personalizados, demostrando la alta calidad que tienen los ejecutivos de la empresa, así como su experiencia en el campo de la asesoría de seguros.
- Mediante la implantación y difusión del sistema de gestión administrativa propuesto, permitirá periódicamente aplicar técnicas de gestión administrativa, que además le permitirá elevar permanentemente su capacidad de gestión gerencial en el sector cada vez más atomizado y competitivo, como es el del área de Seguros.
- Es importante difundir mediante eventos de socialización y participación con los empleados de LEOFIGUER S.A., el sistema de administración que se implantará en la empresa, básicamente para que se conozcan los objetivos y metas de la empresa, así como el cumplimiento de los perfiles y responsabilidades que deberá asumir cada uno de los miembros integrantes de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- CASTELO, Julio: Diccionario MAPFRE de seguros, quinta edición, 1998, España, Editorial MAPFRE.
- CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, quinta edición, 2000, Colombia, Editorial Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO Idalberto: Introducción a la Teoría General de la Administración, séptima edición, 2004, Colombia, Editorial McGraw Hill Interamericana.
- DA SILVA, Reinaldo: Teorías de la Administración, primera edición, Editorial Thomson Internacional.
- DAVID, Fred: Conceptos de Administración Estratégica, quinta edición, 1997, México, Editorial Pearson Educación.
- FLEITMAN Jack: Negocios Exitosos, primera edición, 2000, México, Mc Graw Hill.
- GOODSTEIN, Leonard: Planeación Estratégica aplicada, primera edición, 1998, Colombia, Editorial McGraw Hill Interamericana.
- KOHN, Mervin: Dynamic managing, EDICION, 1977, Menlo Park, Cummings.
- LEY GENERAL DE SEGUROS, Del ámbito de la Ley, Capítulo I
- SALAZAR Francis: Gestión estratégica de negocios, primera edición, 2007, Ecuador.
- SOARES, Manuel: Marketing y Seguro, primera edición, 1998, España, Editorial MAPFRE

- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, Sistema de Seguros Privados, Normativa, Ley General de Seguros Privados-Codificación, Reglamento a la Ley General de Seguros 3 abril 1998.
- WALKER, Denis: El cliente es lo primero, primera edición, 1991, España, Editorial Díaz de Santos.

## **LINKOGRAFÍA**

- Sitio web Banco Central del Ecuador
- Sitio web INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)
- Sitio web Servicio de Rentas Internas
- <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre2000.pdf>
- <http://www.piramidedigital.com/Tips/gerencia/diccionariogerencial.htm>
- <http://www.geocities.com/elcomercial/diccionario/e.htm>
- <http://www.sappiens.com/sappiens/comunidades/diremini.nsf/Teorias20gerenciales20de20Douglas20Mc20Gregor/>
- <http://www.alegsa.com.ar/Dic/sinergia.php>
- <http://www.econlink.com.ar/definicion/riesgopais>.
- <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- <http://www.scribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA>
- [www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/](http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/)
- <http://es.wikipedia.org/wiki>
- <http://www.apuntesgestion.com/2007/11/15/definicion-productividad/>

- <http://diccionario.sensagent.com/superintendencia/es-es/>
- <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/inflacionconcepto/>
- <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/teoriasistemas.htm>
- [http://www.expansionyempleo.com/2006/01/05/desarrollo\\_de\\_carrera/970500.html](http://www.expansionyempleo.com/2006/01/05/desarrollo_de_carrera/970500.html)
- <http://www.bolsamadrid.es/esp/bolsamadrid/cursos/dicc/a.asp>
- <http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml#seledecis>
- <http://www.femica.org/diccionario/index2.php?strSearch=a>