

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO E  
IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CALIDAD  
ECOSEGUROS**

**Francisco Burbano  
Daniel Burbano**

**Quito**

**Septiembre de 2006**

**© Derechos de Autor**  
**Daniel Augusto Burbano Flores**  
**Francisco Javier Burbano Flores**  
**2006**

## DEDICATORIA

**Te dedicamos a ti SEÑOR nuestros conocimientos que nos permitirán realizar tu obra, gracias por tu Amor, Bendición y Fidelidad.**

*“Porque de tal manera amó DIOS al mundo, que ha dado a su hijo unigénito, para que todo aquel que en Él cree, no se pierda, mas tenga vida eterna”*

*Juan 3:16*

## **AGRADECIMIENTOS**

### **DANIEL BURBANO**

Quiero Agradecer en primer lugar a mi Padre, hermano, amigo Fabián Burbano, por su gran ejemplo de vida y por enseñarme que el éxito y la felicidad se resume en una sola palabra, HUMILDAD. A mi Madre Doris Flores, por ser mi angelito que siempre me cuidó en los momentos más difíciles de mi vida. Mi hermano Santiago Burbano, por recordarme siempre que el mejor camino a la humildad es la inocencia. Mi hermano Francisco; negro alguna vez fuimos uno solo, y en cierta forma lo seguimos siendo, hemos recorrido un largo camino juntos y la verdad no tengo palabras para decirte lo que realmente te mereces, pero créeme que si existieran las palabras serían las mejores... gracias. A mi mejor amigo Renato Ríos por estar siempre a mi lado, eres un hermano para mí. A mis maestros Ximena Córdova, Andrés Batallas por su guía a lo largo de este proyecto y su gran amistad.

Un agradecimiento especial a Rubén Proaño porque además de ser un gran amigo, me enseñó lo que realmente significa un reto en la vida y la satisfacción de superarlo, gracias Rubén.

A Novatech por apoyarme en mi desarrollo profesional.

A mi gran Amigo y Maestro Patricio Cisneros, por abrirme las puertas al mundo laboral, por enseñarme lo que realmente significa ser un Ingeniero Industrial, y que para ser el mejor es necesario luchar toda la vida, gracias Patito.

A la mujer que Dios me ha dado la dicha y el honor de amar, gracias por estar junto a mi preciosa, vivir a tu lado es la bendición y el triunfo mas grande que papito Dios me ha dado la oportunidad de experimentar, TE AMO MARÍA JULIA SALGADO. A Martín por inspirarme a cada ser mejor. TE AMO.

### **FRANCISCO BURBANO**

A mi Padre Fabián Burbano: con su gran ejemplo de vida me enseñó que objetivos grandes se logran con trabajo y humildad.

A mi Madre Doris Flores: su devoción a DIOS me inspiró a mantener mi mirada fija en EL.

A Santiago: su apoyo y seguridad me brindaron la confianza de seguir adelante.

A Maria Julia Salgado y Martín Burbano: su inocencia y amor hacia mi, inspiraron el desarrollo de mi trabajo.

Andrés Batallas, Patricio Cisneros, Ximena Córdova: grandes amigos, sus conocimientos y profesionalismo a lo largo de mi carrera me mostraron el camino para alcanzar mis metas.

A Jorge Sosa: Su apoyo y amistad me permitieron desarrollar profesionalmente en Siemens sin dejar a un lado mi crecimiento académico.

A Daniel Burbano: Su gran de ejemplo de esfuerzo, lucha, persistencia me enseñó que el soñar en grande te permite conseguir cosas grandes, sin importar la adversidad.

A DIOS que engloba toda mi felicidad.

## **RESUMEN**

Este proyecto denominado “Elaboración de un plan de negocio e implementación de un sistema de gestión de calidad ECOSEGUROS”, es el estudio y posterior implementación de un programa que permita al broker de Seguros manejar sus actividades mediante un sistema completo de gestión de procesos, enfocado hacia el mejoramiento continuo, todo esto basado en los puntos de la norma ISO 9001:2000. El proyecto inicia con una evaluación que permita ver el estado en que la empresa maneja sus procesos y como estos están enfocados en cumplir los requerimientos del cliente. Posterior a esto se utilizarán herramientas de calidad como Investigación de mercado, Análisis Conjunto, Casa de la Calidad, que sirvan como fuente de información del mercado y sus necesidades. En base a los datos obtenidos se documentarán los nuevos procedimientos que servirán para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Se incluye el esquema de ejecución del sistema, los documentos y actividades que se necesitaron completar para la finalización del proyecto.

## Tabla de Contenido

<b>1) OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
<b>2) INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>16</b>
<b>3) JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DEL PROYECTO: .....</b>	<b>17</b>
<b>4) ESTUDIO DE MERCADO.....</b>	<b>18</b>
4.1 DEFINICIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	18
4.2 IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES POTENCIALES .....	18
4.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	19
4.3.1 Metodología de la investigación .....	19
4.3.2 Diseño del instrumento de investigación.....	19
4.4 QFD: FUNCIÓN DESPLIEGUE DE CALIDAD.....	21
4.4.1 Estructura de QFD.....	22
4.4.2 El proceso QFD.....	24
4.5 CONJOINT ANALYSIS.....	32
4.5.1 Conjoint Analysis: Análisis Conjunto.....	32
4.5.2 Definir Atributos y niveles .....	32
4.5.3 Datos estadísticos y términos importantes: .....	33
4.5.4 Realización del Análisis Conjunto.....	29
4.5.5 Formulación del problema.....	29
4.5.6 Construcción de los estímulos.....	31
4.5.7 Decisión de los datos de entrada.....	32
4.6 ESTUDIO DE LA DEMANDA .....	48
4.7 ESTUDIO DE LA OFERTA .....	50
<b>5. ESTUDIO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>51</b>
5.1 NIVEL FILOSÓFICO.....	51
5.1.1 Visión .....	51
5.1.2 Misión .....	58
5.1.3 Valores .....	58
5.1.4 Factores Claves de Éxito .....	52
5.2 NIVEL ANALÍTICO .....	53
5.2.1 Auditoria Externa (POAM).....	61
5.2.2 Calidad del producto .....	58
5.2.3 Posición financiera.....	59
5.2.4 Inflación.....	59
5.2.5 Propensión al consumo.....	59
5.2.6 Tasa de impuestos.....	59
5.2.7 Estilos de vida .....	60
5.2.8 Nivel de tecnología .....	60
5.2.9 Matriz FODA.....	60
5.2.10 Diagnóstico FODA.....	61

5.4	MARKETING MIX .....	64
5.4.1	<i>Estrategia de producto (servicio):</i> .....	64
5.4.2	<i>Servicios centrales y complementarios:</i> .....	64
5.4.3	<i>Personalización masiva:</i> .....	65
5.4.4	<i>Estrategias de distribución (plaza):</i> .....	65
5.4.5	<i>Estrategias de promoción:</i> .....	66
5.4.6	<i>Estrategia de precios:</i> .....	66
5.5	PROPUESTA DE VALOR .....	67
5.6	FACTORES DE DIFERENCIACIÓN.....	68
<b>6.</b>	<b>ESTUDIO TECNICO .....</b>	<b>69</b>
6.1	LOCALIZACIÓN Y ÁREA DE INFLUENCIA.....	69
6.2	INFRAESTRUCTURA.....	69
6.3	TECNOLOGÍA .....	69
6.4	MAQUINARIA, EQUIPOS, MATERIA PRIMA.....	70
6.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	70
6.6	COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS .....	71
6.7	DISTRIBUCIÓN DE PLANTA.....	72
<b>7.</b>	<b>ESTUDIO DEL SERVICIO AL CLIENTE .....</b>	<b>72</b>
7.1	CICLOS DE SERVICIO – MOMENTOS DE VERDAD .....	72
7.2	MATRIZ BRECHAS DEL SERVICIO.....	75
7.3	ESTRATEGIA DE SERVICIO.....	76
<b>8.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA ECO-SEGUROS. ....</b>	<b>78</b>
8.1	CAMINO DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	78
8.2	ESQUEMA DE LA IMPLEMENTACIÓN .....	80
8.3	INDICADORES Y ESTÁNDARES .....	80
8.3.1	<i>PERSPECTIVA FINANCIERA</i> .....	80
8.4	PERSPECTIVA CLIENTES-MERCADO.....	81
8.5	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS .....	81
8.6	PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO .....	82
8.7	MATRIZ DE GESTIÓN.....	83
8.8	MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD ECOSEGUROS .....	84
8.9	OBJETIVOS .....	85
8.9.1	<i>Objetivo General</i> .....	85
8.9.2	<i>Objetivos Específicos</i> .....	85
	ALCANCE.....	86
8.10	NUESTRA ORGANIZACIÓN .....	86
8.11	DIVISIONES DE ECOSEGUROS .....	86
8.12	PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	87
8.13	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	87
8.15	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN .....	89
8.16	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN .....	98
8.16.1	<i>Compromiso de la dirección</i> .....	91
8.16.2	<i>Enfoque al cliente</i> .....	92
8.16.3	<i>Matriz características técnicas – procesos</i> .....	94
8.16.4	<i>Política de calidad</i> .....	95

8.17 PLANIFICACIÓN.....	96
8.17.1 <i>Objetivos de la calidad</i> .....	96
8.17.2 <i>Planificación del sistema de gestión de la calidad</i> .....	96
8.17.3 <i>Responsabilidad, autoridad y comunicación</i> .....	97
8.17.4 <i>Representante de la dirección</i> .....	97
8.18.1 <i>Provisión de los recursos</i> .....	98
8.18.2 <i>Recursos humanos</i> .....	98
8.18.3 <i>Infraestructura</i> .....	100
8.18.4 <i>Ambiente de trabajo</i> .....	100
8.19 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO .....	100
8.19.1 <i>Planificación de la Realización del Producto</i> .....	100
8.19.2 <i>Procesos Relacionados con el cliente</i> .....	101
8.20 COMPRAS .....	104
8.21 CONTROL Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	104
8.21.1 <i>Control de la producción y prestación del servicio</i> .....	104
8.21.2 <i>Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio</i> . .....	105
8.22 MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA.....	105
8.22.1 <i>Generalidades</i> .....	105
8.22.2 <i>Seguimiento y medición</i> .....	105
8.22.3 <i>Satisfacción del cliente</i> .....	106
8.22.4 <i>Auditoria Interna</i> .....	106
<b>9. CONCLUSIONES .....</b>	<b>107</b>
<b>10. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>109</b>
<b>11. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>110</b>
<b>12. ANEXOS.....</b>	<b>111</b>



## Lista de Figuras

<b>Figura 1:</b> Casa de la Calidad.....	17
<b>Figura 2:</b> Ciclo completo QFD.....	19
<b>Figura 3:</b> Requerimientos del cliente.....	21
<b>Figura 4:</b> Pasos del análisis conjunto.....	29
<b>Figura 5:</b> Importancia relativa de los atributos.....	42
<b>Figura 6:</b> Porcentaje vs. Importancia Relativa.....	43
<b>Figura 7:</b> Ranking de comisiones cobradas.....	50
<b>Figura 8:</b> Momentos de verdad.....	73
<b>Figura 9:</b> Mapa de Procesos ECOSEGUROS.....	88
<b>Figura 10:</b> Indicadores por procesos.....	93
<b>Figura 11:</b> Cadena de Valor ECOSEGUROS.....	100

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1:</b> Atributos y niveles del servicio.....	31
<b>Tabla 2:</b> Resultado de encuestas.....	32
<b>Tabla 3:</b> Pruebas con variables codificadas.....	34
<b>Tabla 4:</b> Importancias absolutas y relativas.....	41
<b>Tabla 5:</b> Documentos Sistema de Calidad.....	42
<b>Tabla 6:</b> Competencias requeridas para cargos.....	43

## **1) OBJETIVOS**

### **1.1 Objetivo General**

Estructurar los procesos productivos, sistema de gestión gerencial de la empresa ECOSEGUROS en base a los requerimientos del cliente a través de un estudio de mercado, para cumplir y superar sus necesidades basándose en resultados objetivos.

### **1.2 Objetivos Específicos**

- Determinar los requerimientos del cliente en base a un estudio de mercado (Entrevista).
- Estructurar los procesos de relación con el cliente utilizando las herramientas de investigación de mercado QFD, Conjoint Analysis.
- Elaborar el Manual de Calidad de ECOSEGUROS basándose en la Norma ISO 9001:2000, que permita establecer el sistema de gestión gerencial.
- Detallar el estudio estratégico para la obtención de la propuesta de valor que la empresa ECOSEGUROS ofrecerá al mercado.
- Elaborar el sistema de información gerencial que permita tener un enfoque más claro y preciso sobre la situación de la empresa y como esta se está desarrollando en el mercado.

## **2) INTRODUCCIÓN**

Dada la situación actual del país, las empresas han buscado asegurarse contra todo tipo de trastornos, desde simples robos hasta desastres naturales. Las empresas aseguradoras han brindado un servicio a sus clientes el cual les ha dado la confianza necesaria para montar un negocio o mantenerlo en pie.

Los constantes problemas que generan las aseguradoras debido a un mal servicio se han convertido en un malestar para los clientes que desean contar con una indemnización rápida para solucionar sus problemas. La falta de información ha hecho que los clientes no elijan el mejor plan de seguros y los ha llevado muchas veces a desistir del mismo.

El objetivo principal de ECOSEGUROS (broker) es mejorar el servicio de las aseguradoras, brindando la mejor información a los clientes, efectuando los trámites necesarios para que el cliente realice el menor esfuerzo y pueda recibir su indemnización de la manera más rápida y cómoda posible.

El análisis de mercado a realizarse por medio de un estudio de escritorio, con información secundaria y encuestas a clientes potenciales junto a las distintas herramientas estadísticas, permitirán transformar los inconvenientes y las necesidades del cliente, en los distintos tipos de servicios que se brindarán, generando calidad atractiva que servirán para el impulso de ECOSEGUROS.

El estudio de mercado indicará los productos y servicios que la empresa ofrecerá en el mercado en base a las necesidades del cliente, y la propuesta de valor de ECOSEGUROS se la realizará de tal manera que impulsará a la empresa en el mercado diferenciándola de la competencia.

De acuerdo al mercado cambiante la evolución de las empresas debe ser con un enfoque a cumplir las necesidades del cliente, crear un valor agregado para superar sus expectativas y ser competitivos. Para lograr este propósito es necesario identificar lo que el mercado necesita de una manera objetiva, medible, y así tener una base sistemática en la que se pueda mejorar. La relación entre el QFD y Conjoint Analysis mostrará estos resultados necesarios en la estructuración final de la empresa.

### **3) JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DEL PROYECTO:**

En vista de la gran expansión y globalización en las que se encuentran las regiones mundiales, es necesario que las empresas sean competitivas, innovadoras. Dentro de este contexto los factores de calidad y servicio son muy importantes para sustentar la competitividad de las industrias de los países en vías de desarrollo. El universo de las pequeñas y medianas empresas, sobre todo en países en vías de desarrollo como es el caso de Ecuador, no cuenta con una verdadera Política de Seguridad. Las medidas de seguridad y los seguros se consideran más un gasto administrativo que una inversión destinada a garantizar la supervivencia de la empresa puesto que se encuentra amenazada por muchos otros riesgos que, en su mayoría, resultan difícilmente asegurables. En una economía con márgenes muy ajustados, todo gasto es mal visto y será minimizado en todo lo posible o aun eliminado a la primera oportunidad. Hay que diferenciar los papeles de las aseguradoras y broker de seguros, la primera es la que le brinda el servicio y la que pagará si ocurre un siniestro, el broker está para asesorarlo, aconsejarlo y conseguirle la mejor cobertura, en la mejor Aseguradora, en las mejores condiciones y al mejor costo.

El Broker de Seguros será un túnel de conexión entre el cliente y la aseguradora, se encargará de velar por los intereses del asegurado. En base a un estudio de mercado se podrá determinar los requerimientos del cliente, sus necesidades, y se transformarán en características técnicas de servicio, brindando una calidad atractiva que se constituirá en un factor diferenciador de la empresa en el mercado.

Es importante señalar que reestructurar la empresa en base a procesos, estudios de mercado, análisis experimental no será suficiente para su éxito en el mercado. Es necesario implementar una cultura de servicios en la organización, que permita dar seguridad, estabilidad, tranquilidad al cliente, y de esa manera poder obtener su fidelidad. La empresa de seguros se enfocará al servicio, sistemáticamente superará las expectativas del cliente, el equipo humano deberá tener las competencias necesarias, un alto poder de decisión y flexibilidad, para poder servir cuando, como y donde sea necesaria. Todas estas características serán fomentadas por los líderes de la empresa, que serán los servidores y la

institución, su amo al que administran, por lo tanto su primera responsabilidad será hacia la organización.

#### **4) ESTUDIO DE MERCADO**

##### **4.1 DEFINICIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

ECOSEGUROS tendrá como objetivo gestionar y obtener contratos de seguros, para una o varias empresas aseguradoras, con el fin de brindar las mejores condiciones y la información más completa a las diferentes empresas que deseen adquirir los servicios y al cliente final de ECOSEGUROS.

##### **4.2 IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES POTENCIALES**

ECOSEGUROS desea llegar a las empresas más grandes de Quito con un reconocimiento a nivel nacional. Algunas de las empresas que entran en esta lista son:

- PRONACA, Banco del Pichincha, Alegro PCS, Porta Celular, Movistar, Supermaxi, FYBECA, Pinturas Cóndor, USFQ, SIEMENS.
- De igual manera se desea llegar a empresas de servicio público como: EMAAP-Q, Empresa Eléctrica, etc.

## **4.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **4.3.1 Metodología de la investigación**

Para la investigación del mercado se procederá a utilizar 2 herramientas:

- La Encuesta - Entrevista, que permitirá recolectar los datos de las necesidades del cliente.
- Conjoint Analysis, que permitirá tabular los datos recopilados, e identificar que tipo de servicio que se desea brindar incida en mayor proporción a la satisfacción general.

### **4.3.2 Diseño del instrumento de investigación**

#### **4.3.2.1 Diseño de la encuesta**

El diseño de la encuesta está íntimamente ligado con las operaciones analíticas que deben realizarse y que, a su vez, responden a los objetivos del investigador. Las preguntas determinarán la relación cliente / servicio.

##### **4.3.2.1.1 Preguntas**

Estructuración de la entrevista

El objeto de esta entrevista es obtener información sobre los broker de seguros asociados con empresas, falencias en sus servicios, necesidades y expectativas nuevas del cliente. También se buscará información que permita determinar atributos críticos que permitan mejorar el servicio del broker y de las aseguradoras ya que ambas están estrechamente asociadas.

Después de una breve introducción indicando el objeto de la entrevista se procederá a realizar las siguientes preguntas.

La población es de 100 empresas para lo cual el tamaño de la muestra es de  
Población: 100

Confianza: 95%

Error: 0.1

Tamaño de la muestra: 50

---

<sup>1</sup> [www.dollarsmails.com/survey-once](http://www.dollarsmails.com/survey-once). Esta información se validó con la fórmula adjunta.

$$n_{-} = \frac{z_{\alpha/2}^2 \sigma^2}{e^2}$$

donde:

: z correspondiente al nivel de confianza elegido

: varianza poblacional

e : error máximo

El tamaño de la muestra se calcula:

$$n = \frac{n_{-}}{1 + \frac{n_{-}}{N}}$$

Población: 100

## ENTREVISTA<sup>2</sup>

### OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA

#### OBJETIVO GENERAL

Determinar los atributos y datos de entrada para la estructuración de la casa de calidad y encuesta del Conjoint Analysis, a través de la entrevista para estructurar los procesos del broker y brindar un servicio acorde a los requerimientos del cliente.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS

Determinar los atributos críticos del servicio que se planea brindar a través de preguntas abiertas y de análisis para cumplir y superar las expectativas del cliente.

Determinar los datos de entrada que permitirán armar la casa de la calidad para estructurar los procesos productivos del broker en base a las necesidades del cliente.

#### Preguntas:

Previo a la realización de las preguntas se procederá a dar una breve introducción dando el porque de la entrevista, los objetivos y finalidad de la misma, para dar normalidad al orden de la entrevista.

1) ¿Con cuál intermediario de seguros esta su empresa actualmente asociada?

<sup>2</sup> Las encuestas se muestran en el anexo 1, el análisis de resultados esta reflejado en QFD

- 2) ¿Cuáles son las aseguradoras que prestan el servicio a su empresa a través del broker de seguros?
- 3) Al adquirir los servicios del broker de seguros, ¿Cuáles fueron las cualidades más importantes en el servicio que ofrecían para que se tomara la decisión de contratar a ese broker?
- 4) Ordene las cualidades de servicio de mayor a menor según la importancia que a estas dan a sus empleados.
- 5) ¿Qué espera del servicio de su broker de seguros?
- 6) ¿Describa el servicio que recibe del broker de seguros?
- 7) ¿Describa el servicio que recibe de la aseguradora a través del broker de seguros?
- 8) ¿Qué espera del servicio de la aseguradora asociada a su broker?

#### **Información Demográfica**

Nombres y Apellidos:

Lugar de nacimiento:

Estado civil:

Edad:

Sexo:

Nombre de la empresa:

Dirección de la empresa:

Cargo dentro de la empresa:

#### **4.4 QFD: FUNCIÓN DESPLIEGUE DE CALIDAD**

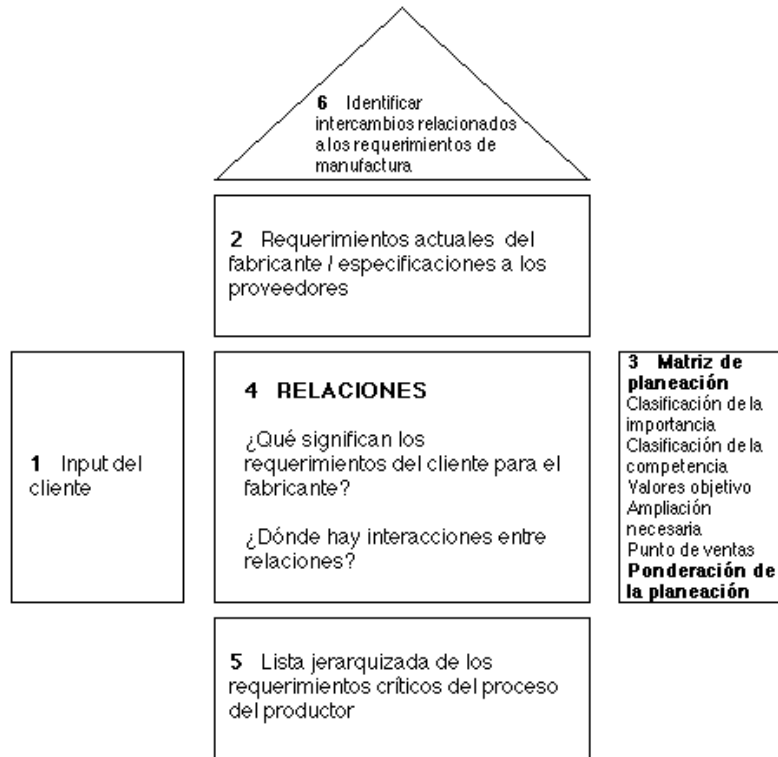
Una de las claves para lograr la mejora continua es que los clientes se involucren en el proceso de desarrollo del producto o servicio lo antes posible. Este es el enfoque central del QFD.

El QFD es una herramienta utilizada para diseñar los procesos en base a las necesidades de los clientes, traducirá lo que este quiere a lo que el broker de seguros brindará como un servicio. El QFD permitirá priorizar las necesidades de los clientes, diseñar los procesos con el objeto de alcanzar una efectividad máxima.



#### 4.4.1 Estructura de QFD

La analogía más usada para explicar como está estructurado el QFD es una casa. La figura 1 muestra como se reúne una matriz QFD básica.



**Figura 1: Casa de la Calidad**

La pared de la casa en el costado izquierdo, componente 1, es el input del cliente. Esta es la etapa en el proceso en la que se determinan los requerimientos del cliente relacionados con el servicio que el broker planea dar.

Para satisfacer los requisitos de los clientes, el broker de seguros trabajará a ciertas especificaciones de desempeño, y pedirá a las aseguradoras que hagan lo mismo. Para plantear mejoras en el servicio de las aseguradoras se realizará un estudio de mercado, en base a los resultados arrojados por Conjoint Analysis se plantearán las alternativas de mejora. Este es el techo interior de la casa o componente 2. Una de las preguntas que contestará el proceso de QFD será la siguiente: "¿El servicio que se planea otorgar es suficiente para satisfacer o exceder los requerimientos de los clientes?"

La pared derecha de la casa, componente 3, es la matriz de planeación, que está ampliamente más asociado con QFD. La matriz de planeación es el componente que se usa para traducir los requerimientos del cliente en planes para satisfacer o sobrepasar esos

requerimientos. Incluye marcar los requisitos del cliente en una matriz y los procesos de servicio en otra, jerarquizando los requisitos del cliente, y tomando decisiones relacionadas a las mejoras necesarias en los procesos de servicio.

El centro de la casa, componente 4, es donde se convierten los requisitos del cliente en términos o expresiones del servicio que se pretende brindar.

El fondo o base de la casa, componente 5, es donde se jerarquizan los requisitos del proceso que son críticos. ¿Cuál requisito en función del servicio es más importante en términos de satisfacer o sobrepasar los requisitos del cliente? ¿Cuál es el siguiente, y así sucesivamente? Cada requerimiento jerarquizado del proceso recibe una puntuación que representa su nivel de dificultad o que tan difícil es lograrlo.

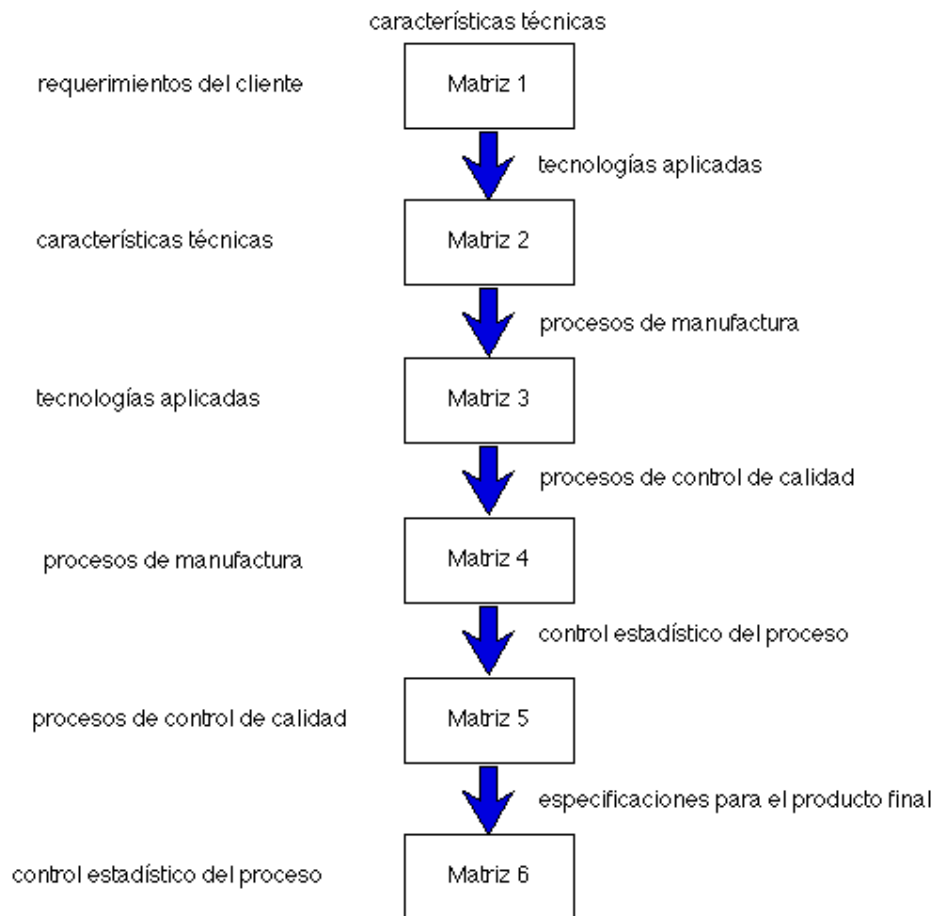
El techo exterior de la casa, componente 6, es donde se identifican los trade-offs. Estos son trade-offs que tienen que ver con los requisitos del generador del servicio.

La chimenea de la casa indica la importancia relativa que los consumidores dan a los atributos sobresalientes en el servicio. Esta información se obtiene a partir del análisis conjunto.

#### 4.4.2 El proceso QFD

Cada matriz desarrollada como parte del proceso QFD debe estructurarse conforme a la casa que se ilustra en la figura 1. Habrá seis de tales matrices en un ciclo completo del proceso QFD. La figura 2 muestra el flujo y el enfoque de un ciclo completo del proceso QFD. El propósito de cada matriz se explica en los siguientes apartados:

La matriz 1 se usa para comparar los requerimientos del cliente con las características técnicas del servicio. Todas las otras matrices se originan de esta primera matriz.



**Figura 2. Ciclo completo QFD**

- La matriz 2 se usa para comparar las características técnicas en la matriz 1 con sus con sus tecnologías aplicadas asociadas. Estas dos matrices producen la información necesaria para contestar las siguientes preguntas: (1) ¿Qué quiere el cliente? (2) ¿Cuáles son los requisitos técnicos relacionados con las características que quiere el cliente? (3) ¿Qué tecnologías son necesarias para satisfacer o sobrepasar los requisitos del cliente? y (4) ¿Cuáles son los trade-offs que tienen que ver con los requerimientos técnicos?
- La matriz 3 se usa para comparar las tecnologías aplicadas de la matriz 2 con sus procesos de manufactura asociados. La matriz ayuda a identificar variables críticas en los procesos de manufactura.
- La matriz 4 se usa para comparar los procesos de servicio de la matriz 3 con sus procesos de control de calidad asociados. Esta matriz produce la información necesaria para optimizar procesos. A través de la experimentación, se determina la confiabilidad y repetitividad de los procesos.
- La matriz 5 se usa para comparar los procesos de control de calidad con sus procesos de control estadístico del proceso. Esta matriz ayuda a garantizar que se están usando los parámetros y variables del proceso adecuados.
- La matriz 6 se usa para comparar los parámetros del control estadístico del proceso con las especificaciones que se han desarrollado para el servicio final. En este punto, se hacen ajustes para garantizar que el producto producido es el producto que quiere el cliente. El proceso QFD garantiza que todos los recursos se usen óptimamente de forma tal que maximicen las posibilidades del broker de seguros para satisfacer o exceder los requerimientos del cliente.

### 4.5.3 QFD: Requerimientos del cliente – Características técnicas

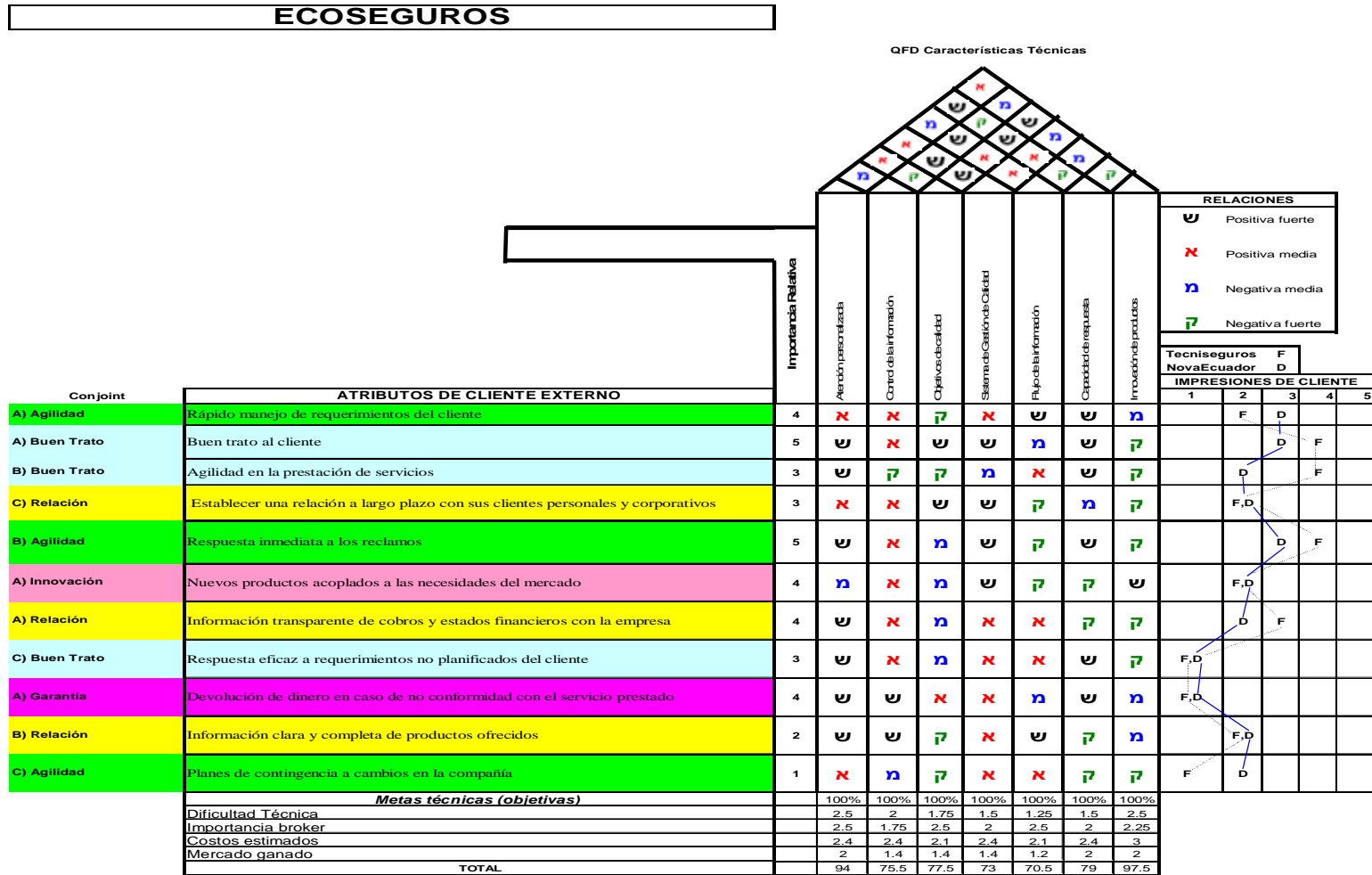


Figura 3. Requerimientos del cliente – características técnicas del servicio ECOSEGUROS

El resultado de la entrevista realizada a los responsables de recursos humanos de las distintas empresas.

Los requerimientos del cliente se han clasificado en 5 categorías:

- Relación
- Buen trato
- Agilidad
- Innovación
- Garantía

Esta categorización tiene como resultado las características técnicas que ECOSEGUROS maneja como procesos internos.

- Atención personalizada
- Control de la información
- Objetivos de calidad
- Sistema de gestión de calidad
- Flujo de información
- Capacidad de respuesta
- Innovación de productos

**Atención personalizada.-** en base a las encuestas de satisfacción se medirá la conformidad del cliente al trato de cada uno de los vendedores. Como cualidades del vendedor deberán estar el conocimiento técnico, el buen trato, capacidad de decisión.

**Control de la información.-** el correcto control de la información permitirá que la comunicación interna de ECOSEGUROS sea consistente. Se podrá realizar rastreabilidad del servicio prestado, y cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2000.

**Objetivos de calidad.-** los objetivos de calidad son el termómetro de cómo la organización está funcionando, y señalan que procesos deben ser mejorados.

**Flujo de información.-** el flujo de información será medido en base a la eficacia de los procesos, se disminuirá la burocracia y como resultado mejor atención al cliente.

**Capacidad de respuesta.-** a los requerimientos no planificados del cliente, se debe tener flexibilidad y rapidez de acción. Esto será medido en base a encuestas de satisfacción

**Innovación de productos.-** las encuestas de satisfacción que se realicen permiten que ECOSEGUROS identifique nuevas oportunidades de generar servicios innovadores. La eficacia de los mismos se medirá en las encuestas realizadas en el siguiente período.

El diseño del proceso de servicio es diseñado en base a los requerimientos del cliente. La herramienta utilizada es “*Conjoint analysis*” mostrada mas adelante.

La relación entre los requerimientos del cliente y las características técnicas esta dada en la matriz central y su nivel de similitud se muestran a continuación:

RELACIONES	
U	Positiva fuerte
X	Positiva media
n	Negativa media
P	Negativa fuerte

La comparación de la empresa ECOSEGUROS se realizó entre 2 de los brokers más grandes del país, para analizar sus falencias y poner énfasis en sus procesos.

El manejo de garantías y buen trato al cliente deben ser puntos diferenciadores en los procesos de ECOSEGUROS.

ATRIBUTOS DE CLIENTE EXTERNO	IMPRESIONES DE CLIENTE				
	1	2	3	4	5
Rápido manejo de requerimientos del cliente		F	D		
Buen trato al cliente			D	F	
Agilidad en la prestación de servicios		D		F	
Establecer una relación a largo plazo con sus clientes personales y corporativos		F,D			
Respuesta inmediata a los reclamos			D	F	
Nuevos productos acoplados a las necesidades del mercado		F,D			
Información transparente de cobros y estados financieros con la empresa		D		F	
Respuesta eficaz a requerimientos no planificados del cliente	F,D				
Devolución de dinero en caso de no conformidad con el servicio prestado	F,D				
Información clara y completa de productos ofrecidos			F,D		
Planes de contingencia a cambios en la compañía	F	D			



Como resultado de esta evaluación las metas técnicas se muestran a continuación:

Metas técnicas (objetivas)	PESO	Atención personalizada		Control de la información		Objetivos de calidad		Sistema de gestión de calidad		Flujo de información		Capacidad de respuesta		Innovación de productos	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Dificultad Técnica	0.25	10	2.5	8	2	7	1.75	6	1.5	5	1.25	6	1.5	10	2.5
Importancia broker	0.25	10	2.5	7	1.75	10	2.5	8	2	10	2.5	8	2	9	2.25
Costos	0.30	8	2.4	8	2.4	7	2.1	8	2.4	7	2.1	8	2.4	10	3
Mercado ganado	0.20	10	2	7	1.4	7	1.4	7	1.4	6	1.2	10	2	10	2
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>94</b>		<b>75.5</b>		<b>77.5</b>		<b>73</b>		<b>70.5</b>		<b>79</b>		<b>97.5</b>

Donde la calificación es dada por ECOSEGUROS debido a la importancia que cada característica tiene en el desarrollo de los procesos.

Las características técnicas que responden a los atributos serán tomados en cuenta en la estructuración del manual de calidad y la caracterización de los procesos.

- Atención personalizada (94%)
- Objetivos de calidad (77.5%)
- Capacidad de respuesta (79%)
- Innovación de productos (97.5%)

**Atención personalizada.-** en base a las encuestas de satisfacción se medirá la conformidad del cliente al trato de cada uno de los vendedores. Como cualidades del vendedor deberán estar el conocimiento técnico, el buen trato, capacidad de decisión.

**Control de la información.-** el correcto control de la información permitirá que la comunicación interna de ECOSEGUROS sea consistente. Se podrá realizar rastreabilidad del servicio prestado, y cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2000.

**Objetivos de calidad.-** los objetivos de calidad son el termómetro de cómo la organización está funcionando, y señalan que procesos deben ser mejorados.

**Flujo de información.-** el flujo de información será medido en base a la eficacia de los procesos, se disminuirá la burocracia y como resultado mejor atención al cliente.

**Capacidad de respuesta.-** a los requerimientos no planificados del cliente, se debe tener flexibilidad y rapidez de acción. Esto será medido en base a encuestas de satisfacción

**Innovación de productos.-** las encuestas de satisfacción que se realicen permiten que ECOSEGUROS identifique nuevas oportunidades de generar servicios innovadores. La eficacia de los mismos se medirá en las encuestas realizadas en el siguiente período.

## 4.5 CONJOINT ANALYSIS

### 4.5.1 Conjoint Analysis: Análisis Conjunto

Técnica que intenta determinar la importancia relativa que los consumidores dan a los atributos sobresalientes de un producto o servicio así como las utilidades que dan a los niveles de atributos.

### 4.5.2 Definir Atributos y niveles

**Atributo:** Es la característica del producto (por ejemplo color, sabor, etc.)

**Niveles:** Cada característica debe tener al menos 2 niveles (por ejemplo color: rojo-verde)

Para definir los atributos y niveles se debe seguir los siguientes pasos:

- 1.- Los niveles deben ser concretos y concisos,** se debe evitar el poner a los niveles en rangos, por ejemplo de 3kg a 5 kg.
- 2.- Los niveles deben ser independientes.**
- 3.- Los niveles de cada atributo deben ser mutuamente excluyentes**
- 4.- Los niveles de cada atributo deben cubrir todo el rango de posibilidades.**
- 5.- No deben existir muchos niveles**

Para obtener estos atributos y sus respectivos niveles se realizará una entrevista a las personas encargadas de manejar los seguros de empleados de las distintas empresas. Una vez determinados los atributos y niveles se realizará una encuesta que tendrá las combinaciones de los distintos atributos y niveles, se pedirá a los encuestados que evalúen dichas combinaciones en términos de su aceptación.

Los objetivos del análisis conjunto como herramienta en el estudio de mercado serán:

**1.- Determinación de la importancia relativa de los atributos en el proceso de selección del consumidor.** Los valores de la importancia relativa indican que atributos del servicio son importantes e influyen en la elección del consumidor. Además conforma una sección de la Casa de Calidad analizada en las páginas siguientes.

**2.- Estimación de la participación en el mercado de marcas que difieren en niveles de atributos.** Las utilidades que se derivan del análisis conjunto podrán utilizarse como entradas a fin de determinar la participación de los distintos intermediarios de seguros en el mercado.

**3.- Determinación de la composición de broker de seguros con mayor preferencia.** Las características del servicio que los broker de seguros pueden dar varían en niveles de atributos y las utilidades correspondientes determinadas. Las características del servicio de los distintos intermediarios que producen mayores utilidades indican el broker que tiene mayor acogida en el mercado.

**4.- Segmentación del mercado.** Las funciones de las partes que se derivan de los atributos pueden utilizarse como base para agrupar a los entrevistados y lograr segmentos de preferencias homogéneas.

#### **4.5.3 Datos estadísticos y términos importantes:**

Las estadísticas y términos importantes relacionados con el análisis conjunto incluyen los siguientes:

**1. Funciones de valor parcial.** También llamadas funciones de utilidad, describen la utilidad que los consumidores dan a los niveles de cada atributo.

**2. Valores de importancia relativa.** Se indican que atributos son importantes e influyen en la elección del consumidor.

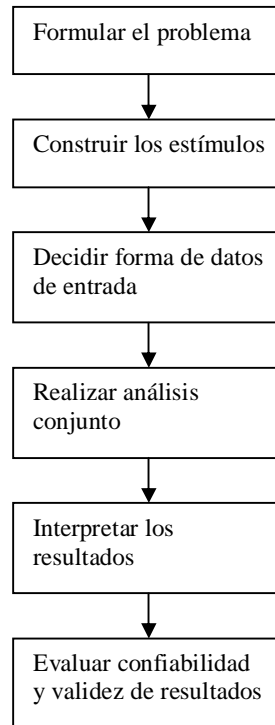
**3. Perfiles Totales.** Se construyen a partir de todos los atributos mediante los niveles especificados en el diseño.

**4. Diseños factoriales fraccionales.** Se utilizan para reducir el número de perfiles de estímulos a evaluar en la estrategia de perfil total.

**5. Conjuntos ortogonales.** Comprende las correlaciones de las evaluaciones proyectadas para los estímulos propuestos o de validación con aquellas que se obtienen de los entrevistados.

#### 4.5.4 Realización del Análisis Conjunto

El esquema de los pasos a realizar para el Análisis conjunto se muestra en la figura 1.



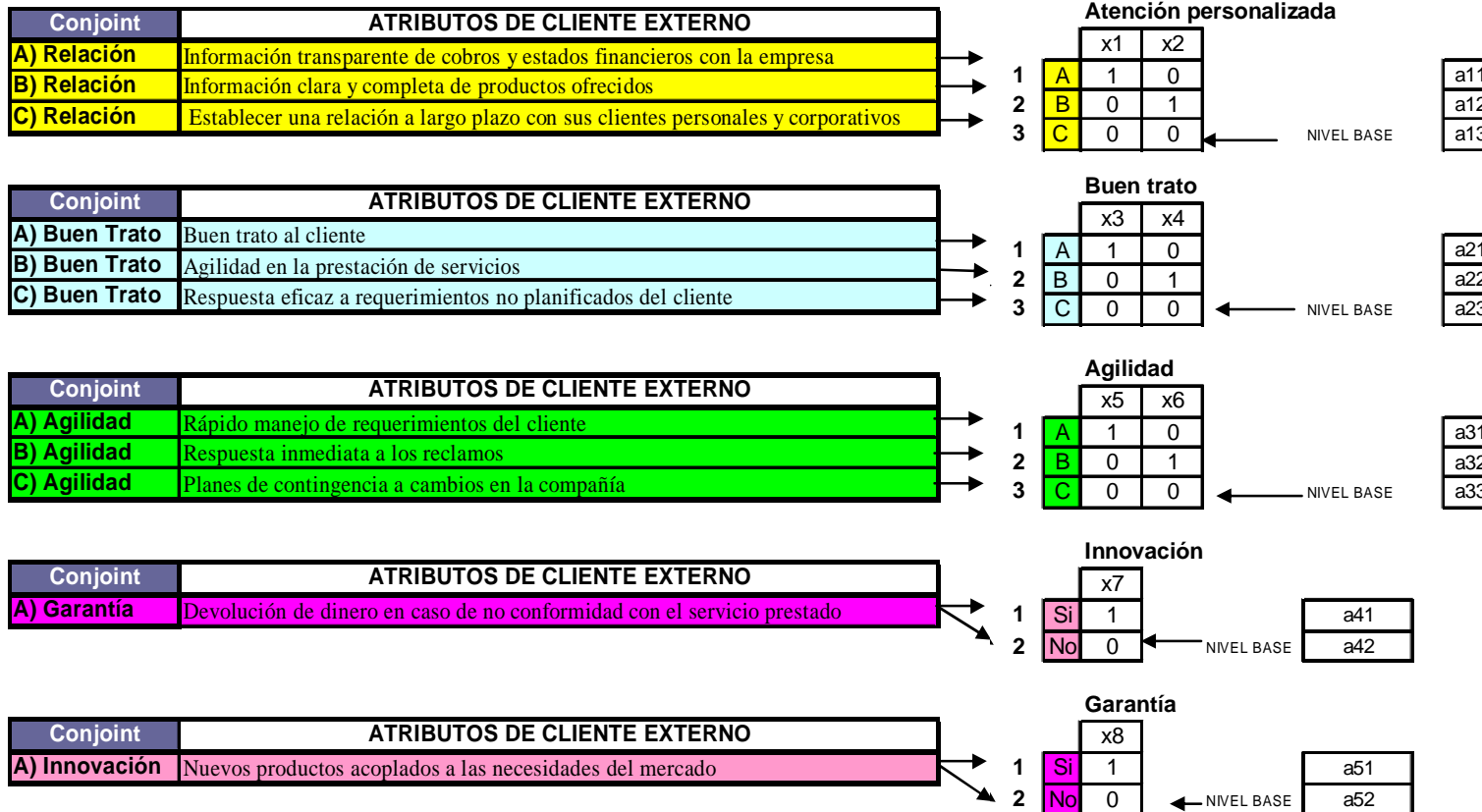
**Figura 4. Pasos del análisis conjunto**

#### 4.5.5 Formulación del problema

Se deben identificar los atributos y niveles que se utilizarán en la construcción de la encuesta. Esta información se obtendrá a través de la entrevista que se realizará a los gerentes de recursos humanos de empresas que utilicen los servicios de aseguradoras. Los atributos seleccionados deben ser sobresalientes en la influencia de las preferencias y elección del consumidor.

De la primera Casa de la Calidad, se tomarán los atributos del cliente externo y se codificarán para proceder a realizar el Análisis Conjunto.

### Codificación de las Variables



Se procederá a evaluar a uno de los clientes potenciales. Los atributos sobresalientes son: **Atención Personalizada, Agilidad, Precio, Innovación, Garantía.**

Atributo	Nivel	
	Número	Descripción
<b>1 Atención Personalizada</b>	1	A
	2	B
	3	C
<b>2 Agilidad</b>	1	D
	2	E
	3	F
<b>3 Precio</b>	1	X
	2	Y
	3	Z
<b>4 Innovación</b>	1	No
	2	Si
<b>5 Garantía</b>	1	No
	2	Si

**Tabla 1. Atributos y niveles del Servicio de ECOSEGUROS**

#### **4.5.6 Construcción de los estímulos**

Para la elaboración de la encuesta se realizarán tarjetas que muestren las combinaciones de todos los niveles y atributos. Se pedirá a los encuestados que califiquen las tarjetas (las calificaciones no se pueden repetir en las distintas opciones). La variable dependiente será la calificación de la preferencia y las variables independientes los distintos atributos antes mencionados.

#	Atención personalizada	Precio	Agilidad	Innovación	Garantía	respuesta encuestado	respuesta re-ordenada
1	1	1	1	1	1	2	17
2	1	2	2	1	2	10	9
3	1	3	3	2	1	8	11
4	2	1	2	2	2	5	14
5	2	2	3	1	1	4	15
6	2	3	1	1	1	12	7
7	3	1	3	1	2	13	6
8	3	2	1	2	1	14	5
9	3	3	2	1	1	17	2
10	1	1	3	2	1	9	10
11	1	2	1	1	2	15	4
12	1	3	2	1	1	18	1
13	2	1	1	1	1	7	12
14	2	2	2	2	1	3	16
15	2	3	3	1	2	11	8
16	3	1	2	1	1	1	18
17	3	2	3	1	1	6	13
18	3	3	1	2	2	16	3

**Tabla 2. Resultado de la encuesta realizada a 18 ESTIMULOS.**

En este caso existen 5 atributos, 3 con 3 niveles y 2 con 2 niveles, si se siguiera un planteamiento de perfil total el numero de combinaciones sería de  $3 \times 3 \times 3 \times 2 \times 2 = 108$ , para reducir la tarea de evaluación del encuestado se realizó un diseño factorial fraccional ORTOGONAL.

#### 4.5.7 Decisión de los datos de entrada

Los encuestados deberán ordenar las combinaciones de mayor a menor, el orden de las pruebas debe ser aleatorio para eliminar respuestas sesgadas.

Realización del análisis conjunto.

El modelo de análisis conjunto básico puede representarse por medio de la siguiente fórmula:

$$U(X) = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^{h_i} a_{ij} x_{ij}$$



Donde:

$U(X)$  = utilidad general de una alternativa = contribución de la utilidad relacionada con el  $j$ ésimo nivel ( $j, j = 1, 2, \dots, k_i$ ) del  $i$ ésimo atributo ( $i, i = 1, 2, \dots, m$ )

$K_i$  = número de niveles del atributo  $i$

$m$  = número de atributos

La importancia de un atributo ,  $I_i$ , se define en términos del rango de valores parciales,  $a_{ij}$  en todos los niveles de ese atributo.

$$I_i = \{Máx(a_{ij}) - Mín(a_{ij})\}$$

para cada  $i$

La importancia del atributo se normaliza a fin de aseverar su importancia relativa para otros atributos,  $W_i$ .

$$W_i = \frac{I_i}{\sum_{i=1}^m I_i}$$

Donde

$$\sum_{i=1}^m W_i = 1$$

El método que se utilizará para estimar el modelo básico es la regresión de variables simuladas (dummy variables). Las variables de predicción consisten en variables simuladas para los niveles de atributos. Si un atributo tiene  $k_i$  niveles, se codifica en términos de  $k_i - 1$  variables simuladas.

## Dummy Variables

	y	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8
#	response rate	Atención personalizada		Precio		Agilidad		Innovación	Garantía
1	17	1	0	1	0	1	0	1	0
2	9	1	0	0	1	0	1	1	1
3	11	1	0	0	0	0	0	0	0
4	14	0	1	1	0	0	1	0	1
5	15	0	1	0	1	0	0	1	0
6	7	0	1	0	0	1	0	1	1
7	6	0	0	1	0	0	0	1	1
8	5	0	0	0	1	1	0	0	0
9	2	0	0	0	0	0	1	1	1
10	10	1	0	1	0	0	0	0	1
11	4	1	0	0	1	1	0	1	1
12	1	1	0	0	0	0	1	1	0
13	12	0	1	1	0	1	0	1	1
14	16	0	1	0	1	0	1	0	1
15	8	0	1	0	0	0	0	1	1
16	18	0	0	1	0	0	1	1	0
17	13	0	0	0	1	0	0	1	1
18	3	0	0	0	0	1	0	0	1

**Tabla 3. Pruebas con variables codificadas**

La codificación de las variables se realizó tomando como base a los últimos niveles, es decir niveles 3 y 2.

### Codificación de las Variables

Atención personalizada

	x1	x2		
1	A	1	0	a11
2	B	0	1	a12
3	C	0	0	a13

← NIVEL BASE

Precio

	x3	x4		
1	A	1	0	a21
2	B	0	1	a22
3	C	0	0	a23

← NIVEL BASE

Agilidad

	x5	x6		
1	A	1	0	a31
2	B	0	1	a32
3	C	0	0	a33

← NIVEL BASE

Innovación

	x7		
1	Si	1	a41
2	No	0	a42

← NIVEL BASE

Garantía

	x8		
1	Si	1	a51
2	No	0	a52

← NIVEL BASE

Para la obtención de la ecuación que represente la utilidad general se utilizará la fórmula:

$$b = (X'X)^{-1} (X'y)$$

La variable X es representada por la matriz:

X								
1	1	0	1	0	1	0	1	1
1	1	0	0	1	0	1	1	0
1	1	0	0	0	0	0	0	1
1	0	1	1	0	0	1	0	0
1	0	1	0	1	0	0	1	1
1	0	1	0	0	1	0	1	1
1	0	0	1	0	0	0	1	0
1	0	0	0	1	1	0	0	1
1	0	0	0	0	0	1	1	1
1	1	0	1	0	0	0	0	1
1	1	0	0	1	1	0	1	0
1	1	0	0	0	0	1	1	1
1	0	1	1	0	1	0	1	1
1	0	1	0	1	0	1	0	1
1	0	1	0	0	0	0	1	0
1	0	0	1	0	0	1	1	1
1	0	0	0	1	0	0	1	1
1	0	0	0	0	1	0	0	0

La variable Y está representada por la matriz:

<b>y</b>
17
9
11
14
15
7
6
5
2
10
4
1
12
16
8
18
13
3

La ecuación tendrá la forma:

$$y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5 + b_6 X_6 + b_7 X_7 + b_8 X_8$$

Realizadas las operaciones matriciales se obtienen los valores de los parámetros o coeficientes de las variables.

b0	7.42
b1	0.23
b2	4.77
b3	7.50
b4	5.00
b5	-2.50
b6	-0.50
b7	-0.50
b8	-3.64

Por lo tanto la ecuación que muestra la combinación ideal del servicio para este cliente es:

$$y = 7.42 + 0.23X_1 + 4.77X_2 + 7.50X_3 + 5X_4 + (-2.5X_5) + (-0.5X_6) + (-0.5X_7) + (-0.5X_8)$$

Esto quiere decir que para este cliente las variables X3 y X4 (buen trato) tienen más alto valor al recibir un servicio.

### Validación del Modelo

Una vez obtenido el modelo matemático se realiza un Análisis de Varianza para poder verificar su validez.

**1) Prueba F de Significancia Global:** El objetivo es determinar la validez entre variable dependiente Y y los atributos o características técnicas X.

ANÁLISIS DE VARIANZA					
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	8	476.33	59.542		
Residuos	9	8.17	0.907	65.617	4.49E-07
Total	17	484.5			

Se realiza la prueba de hipótesis

Ho:  $b_0 = b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 = b_7 = b_8 = 0$

Ha:  $b \neq 0$

Si se demuestra la hipótesis, el valor de los parámetros es 0, por lo que la variable dependiente  $Y = 0$  y el modelo matemático no sería estadísticamente significativo.

En el análisis de varianza el valor calculado de **F es 65.617**, al realizar la comparación con  $F_{\alpha 0.05} = 3.23^3$ , numerador 8 (grados de libertad Regresión) y denominador 9 (grados de libertad Residuos), se demuestra que  $H_a: b \neq 0$ , por lo que existe una significancia global del modelo matemático.

<sup>3</sup> Thomas Williams, "Estadística para Administración y Economía", apéndice B tabla 2

2) **Prueba t:** Una vez demostrada la significancia global del modelo, la prueba t determinará la significancia y validez individual de las variables x.

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>Superior 95.0%</i>
Intercepción	7.42	0.635	7.611	0.0000329	3.397	6.270	3.397	6.270
Variable X 1	0.23	0.550	8.182	0.0000185	-5.744	-3.256	-5.744	-3.256
Variable X 2	4.77	0.550	6.364	0.0001307	2.256	4.744	2.256	4.744
Variable X 3	7.50	0.550	2.727	0.0233231	-2.744	-0.256	-2.744	-0.256
Variable X 4	5.00	0.550	3.637	0.0054300	-3.244	-0.756	-3.244	-0.756
Variable X 5	-2.50	0.550	13.940	0.0000002	6.423	8.911	6.423	8.911
Variable X 6	-0.50	0.550	8.788	0.0000104	3.589	6.077	3.589	6.077
Variable X 7	-0.50	0.476	3.149	0.0117499	0.423	2.577	0.423	2.577
Variable X 8	-3.64	0.476	9.448	0.0000057	3.423	5.577	3.423	5.577

Al realizar la comparación entre los valores calculados de X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8, con el valor  $t_{0.05} = 1.86^4$ , 8 grados de libertad se demuestra que:

<b>Variable X 1</b>	<b>8.182 &gt; 1.86</b>
<b>Variable X 2</b>	<b>6.364 &gt; 1.86</b>
<b>Variable X 3</b>	<b>2.727 &gt; 1.86</b>
<b>Variable X 4</b>	<b>3.637 &gt; 1.86</b>
<b>Variable X 5</b>	<b>13.940 &gt; 1.86</b>
<b>Variable X 6</b>	<b>8.788 &gt; 1.86</b>
<b>Variable X 7</b>	<b>3.149 &gt; 1.86</b>
<b>Variable X 8</b>	<b>9.448 &gt; 1.86</b>

Por lo tanto cada una de las variables independientes X tienen significancia estadística.

#### **Utilidad Modelo Matemático:**

La utilidad es la importancia que el cliente da a la combinación del servicio representada en el modelo matemático antes presentado.

Para determinar la utilidad de cada uno de los atributos se realiza la siguiente operación matricial:

$$\text{Utilidad} = \text{Inversa Matriz (A)} \times \text{Matriz (B)}$$

Donde la Matriz A esta dada por:

A		
1	0	-1
0	1	-1
1	1	1

<sup>4</sup> Thomas Williams, “Estadística para Administración y Economía”, apéndice A tabla 1

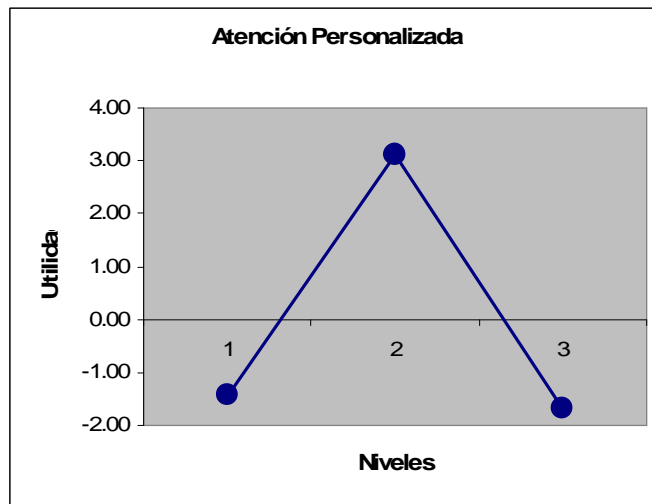
Y la Matriz B:

b
0.23
4.77
0

La utilidad es:

$\alpha$
-1.44
3.11
-1.67

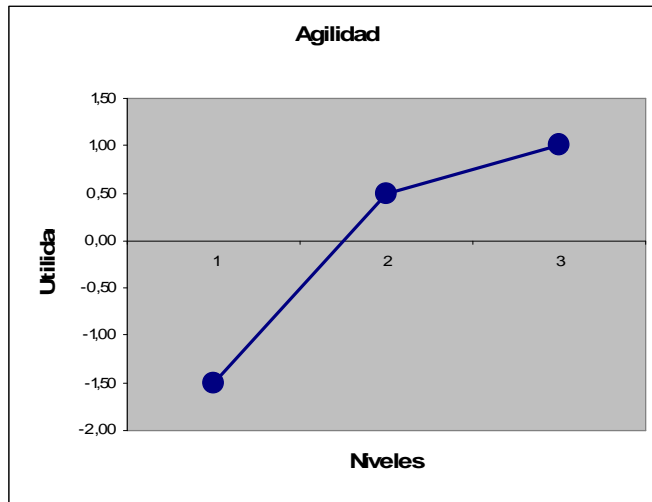
Al realizar una gráfica de la utilidad en relación a los niveles se obtiene:



Gráfica 1. Utilidad vs. niveles

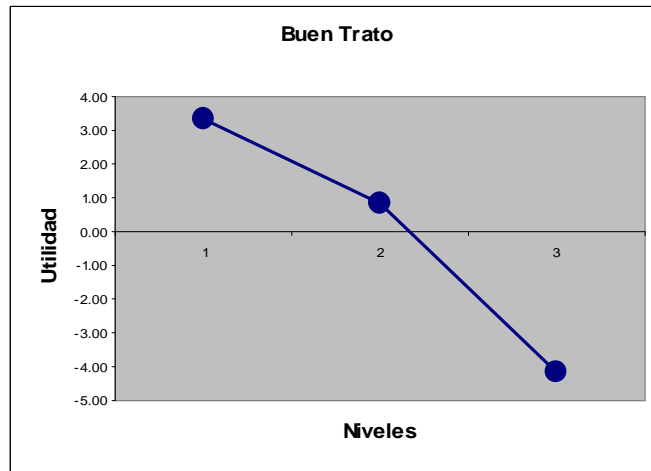
El máximo valor definido es de 3.11 correspondiente al nivel B de atención personalizada, esto quiere decir que este cliente prefiere la información clara de los productos ofrecidas por encima de información transparente de cobros y relación a largo plazo con la empresa.





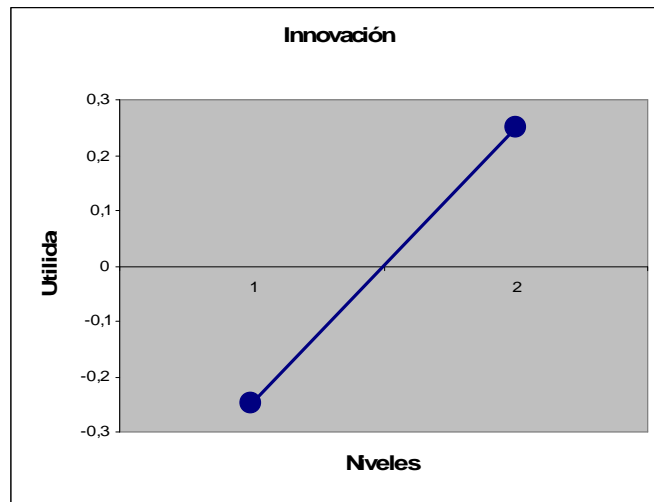
**Gráfica 2. Utilidad vs. Niveles**

El máximo valor definido es de 1 correspondiente al nivel C de Agilidad, esto significa que el cliente prefiere que la empresa esté preparada a planes de contingencia para cambios inesperados por sobre rápida respuesta a requerimientos del cliente y contestaciones a quejas y reclamos.



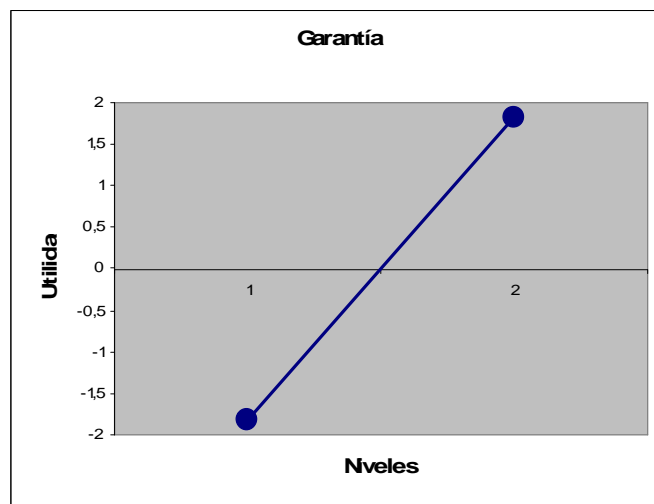
**Gráfica 3. Utilidad vs. niveles**

El máximo valor definido es de 3.33 correspondiente al nivel A de Buen Trato, esto significa que el cliente prefiere excelencia en el trato por sobre la agilidad y respuesta a requerimientos no planificados.



**Gráfica 4. Utilidad vs. niveles**

El máximo valor definido es de 0.25 correspondiente al nivel 2 de Innovación, esto significa que el cliente no tiene una gran preferencia a que la empresa le muestre nuevos productos, seguramente porque cree que son costos extras.



**Gráfica 5. Utilidad vs. niveles**

El máximo valor definido es de 1.81 correspondiente al nivel 2 de Garantía, esto significa que el cliente no tiene preferencia por que se le preste garantía a sus servicios, todo como consecuencia de su creencia de que son costos extras.

Se realizó el mismo análisis con los otros atributos y se determinó que la mejor combinación para este producto está dado por los niveles 2 3 1 2 2.

### **Importancia Absoluta**

Para la obtención de la importancia absoluta se calcula el valor del rango de la utilidad de los distintos atributos:

Para calcular la importancia absoluta de garantía:

$$IA = 3.11 - (-1.44) = 4.8$$

Para calcular la importancia relativa:

$$IR = 4.8 / 18.9 = 0.25 = 25\%$$

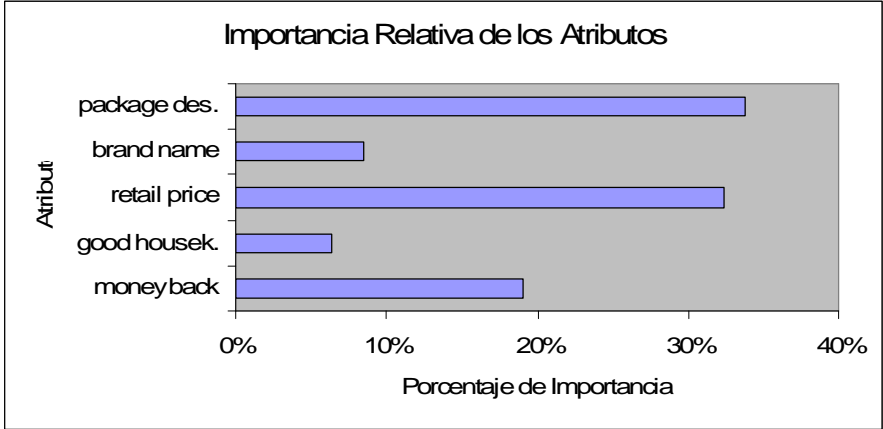
El denominador de esta operación es la suma de la importancia Absoluta

Las importancias absolutas y relativas se muestran en la tabla 3 y gráfica 2.

**Tabla 4. Importancias absolutas y relativas**

Importancia	Importancia Absoluta	Importancia Relativa
Garantía	3.63636	19%
Innovación	0.5	3%
Agilidad	2.5	13%
Precio	7.5	40%
Atención Personalizada	4.8	25%
Total	18.9	

Claramente se puede ver en porcentaje las preferencias del cliente por los productos y servicios a ofrecer por ECOSEGUROS. Estos porcentajes se los puede observar claramente en la gráfica que se presenta a continuación:



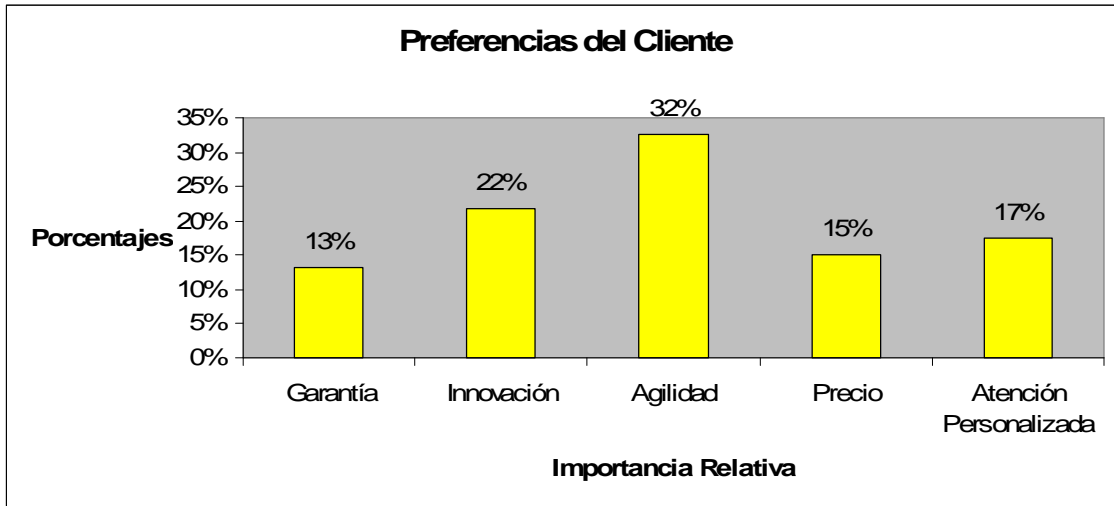
**Figura 5. Importancia Relativa de los Atributos**

De esta manera se puede determinar el servicio ideal para este cliente. Al agrupar las preferencias se podrá segmentar el mercado y brindar el mejor servicio porque se basa en la preferencia del consumidor final.

Este proceso matemático se lo realizó a 500 clientes, la tabulación final se la presenta a continuación:

Importancia Relativa	Garantía	Innovación	Agilidad	Precio	Atención Personalizada
	13%	22%	32%	15%	17%

Estos resultados se los puede apreciar de una mejor manera en la Gráfica que se muestra a continuación:



**Figura 6: Porcentajes vs. Importancia Relativa (preferencias de los 500 potenciales clientes)**

Como se puede ver claramente, la variable o la característica más importante para los clientes de Aseguradoras es la Agilidad, seguido por Innovación en los servicios, Atención Personalizada, Precio y Garantía. Esto es muy importante ya que permitirá a ECOSEGUROS enfocarse en estas variables para el desarrollo de sus productos.

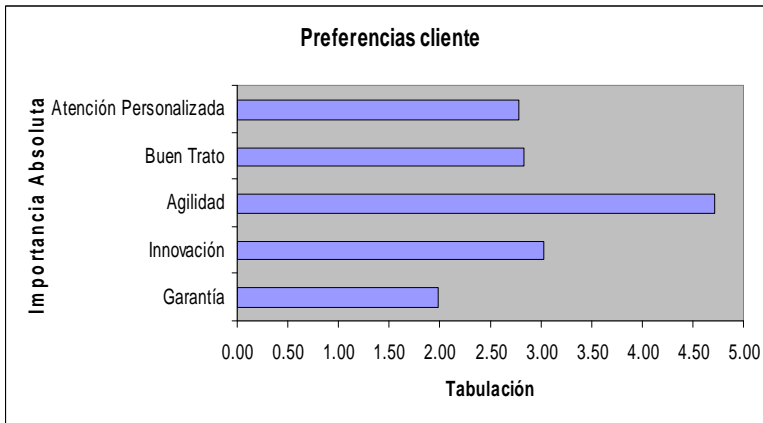
La Agilidad en los servicios es lo más crítico, la estructura de la empresa se la realizará de tal manera que no exista Burocracia al momento que los clientes necesiten del servicio; esto permitirá a la empresa diferenciarse en el mercado de Brokers de Seguros.

De igual manera las demás características son muy importantes, y ECOSEGUROS como empresa va a procurar ofrecer un precio conveniente los productos de las aseguradoras, una excelente atención al cliente, procurar innovar y dar una buena garantía a los clientes.

Todo esto se lo realizará con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes, y formar una relación que permita a las personas tener fidelidad con la empresa.

## CONJOINT ANALYSIS – QFD PROCESOS

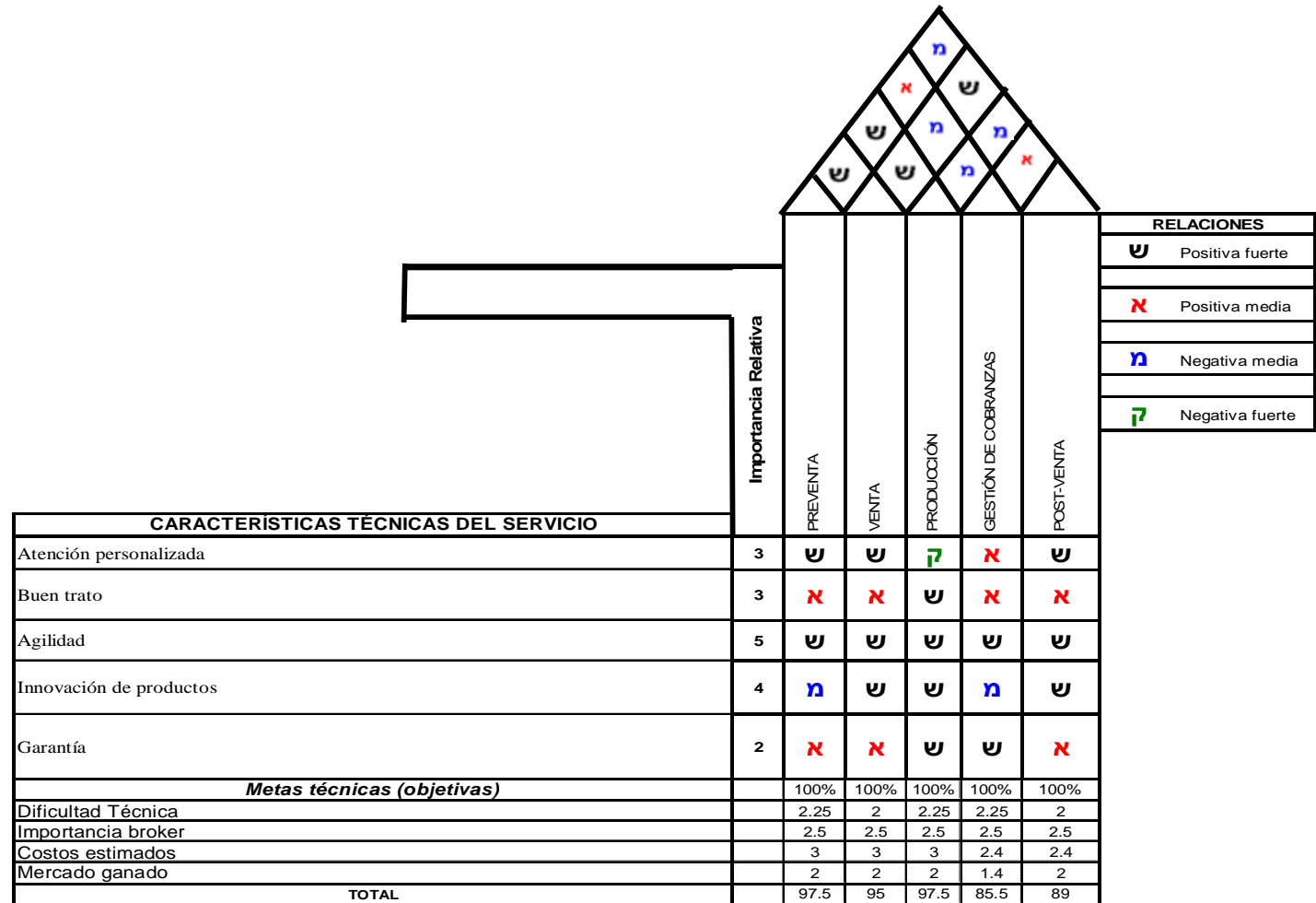
Como salida del Análisis Conjunto, se obtienen las preferencias objetivas de los clientes, las cuáles serán el input para la estructuración de los procesos de la empresa utilizando el QFD Procesos.



CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL SERVICIO
Atención personalizada
Buen trato
Agilidad
Innovación de productos
Garantía

## **QFD PROCESOS**

# QFD PROCESOS





Como resultado de las características técnicas los procesos de ECOSEGUROS son:

- Preventa
- Venta
- Producción
- Gestión de Cobranzas
- Post-Venta

<b>Metas técnicas (objetivas)</b>	<b>PESO</b>	<b>PREVENTA</b>		<b>VENTA</b>		<b>PRODUCCIÓN</b>		<b>GESTIÓN DE COBRANZAS</b>		<b>POST-VENTA</b>	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Dificultad Técnica	0.25	9	2.25	8	2	9	2.25	9	2.25	8	2
Importancia broker	0.25	10	2.5	10	2.5	10	2.5	10	2.5	10	2.5
Costos	0.30	10	3	10	3	10	3	8	2.4	8	2.4
Mercado ganado	0.20	10	2	10	2	10	2	7	1.4	10	2
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>97.5</b>		<b>95</b>		<b>97.5</b>		<b>85.5</b>		<b>89</b>

El levantamiento de la información será a los procesos de Preventa, Venta y Producción (Ver Anexo 1), debido a que se aproxima más a las metas técnicas establecidas, la razón es que el enfoque del sistema gerencial se debe a las necesidades del cliente establecidas en el estudio de mercado.

**n Preventa.** Lo que se quiere realizar con este proceso es la obtención de información para la realización de nuevos productos que se vayan acoplando a las necesidades cambiantes del mercado, para esto se quiere alcanzar un nivel del 100% como objetivo.

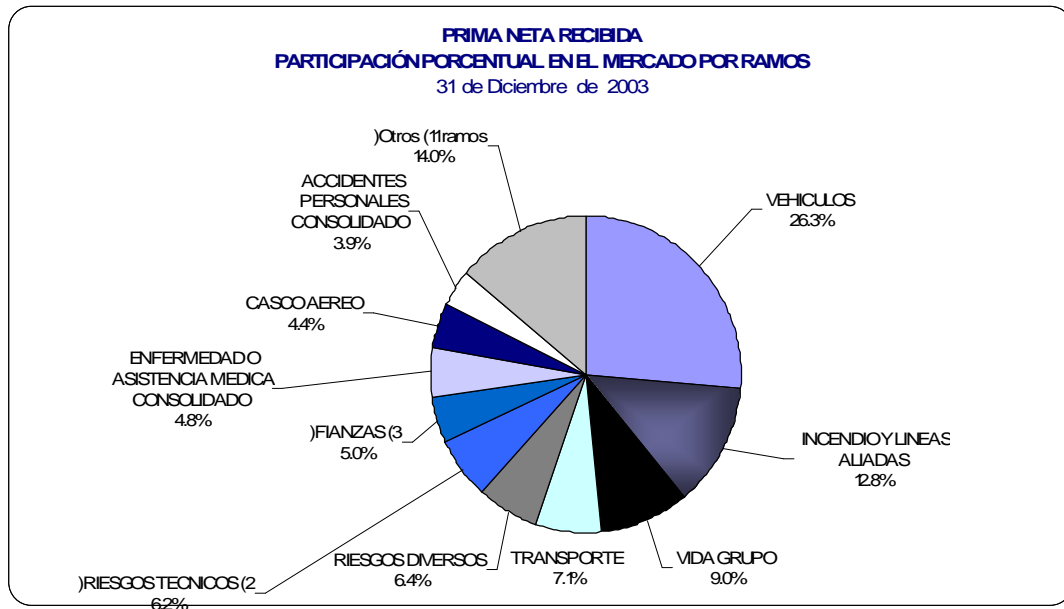
**n Venta.** Se tomará en cuenta como lo consolidación del producto elegido por el cliente, es muy importante ya que se le dará toda la información necesaria de el producto elegido. EL objetivo a alcanzar es del 100%.

n **Producción.** Es la parte operativa, aquí se van a procesar los pedidos de los clientes, se consolidarán los productos finales adquiridos por el cliente. La característica técnica a alcanzar es del 100%.

#### 4.6 ESTUDIO DE LA DEMANDA

La posible demanda de ECOSEGUROS responde a la misma de de las aseguradoras. Por eso es importante realizar un análisis del tipo de clientes y su comportamiento que las aseguradoras manejan en el país.

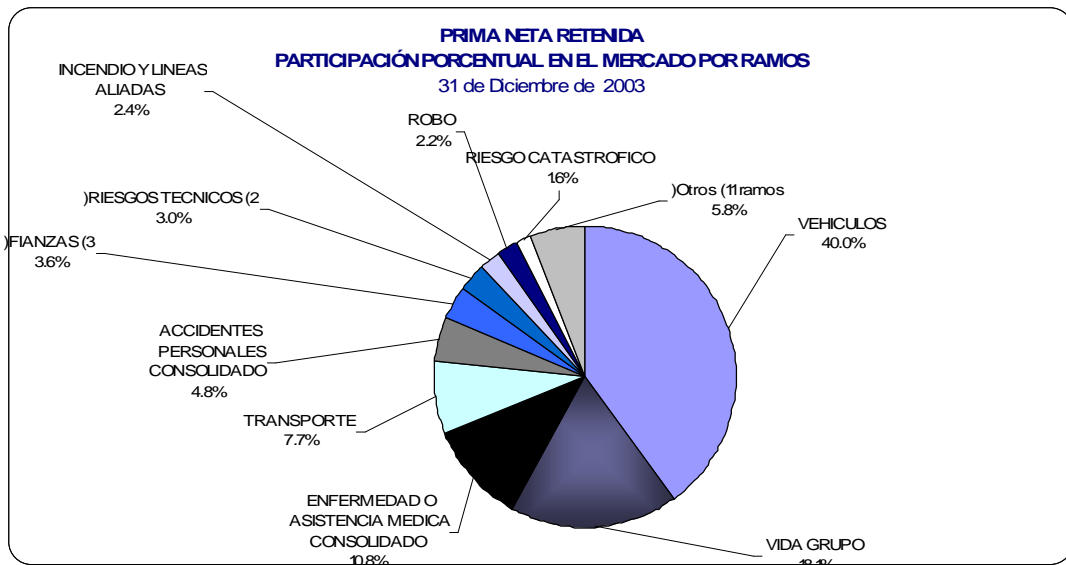
Gráfica 6<sup>5</sup>



Tipos de mercados y su participación activa con las aseguradoras

<sup>5</sup> Información obtenida de la Superintendencia de Bancos (<http://www.superban.gov.ec/>)

Gráfica 7<sup>6</sup>



La información de estas gráficas proporciona un índice de la tasa de participantes activos en las aseguradoras. Por ejemplo vehículos tiene la participación más alta en el mercado con un 40%. Por lo tanto la propuesta de valor que ECOSEGUROS quiera brindar deberá tener mas peso hacia este ramo.

<sup>6</sup> Información obtenida de la Superintendencia de Bancos (<http://www.superban.gov.ec/>)

## 4.7 ESTUDIO DE LA OFERTA

El número de brokers en el país es de 447, por lo que la competencia es alta. De acuerdo ha información obtenida en la página Web de la Superintendencia de Bancos los 30 primeros brokers de seguros son los siguientes:

Figura 7

### RANKING DE COMISIONES COBRADAS ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS Al 31 de diciembre del 2003 - US\$

Actualizado el 13 de diciembre del 2004

	RAZÓN SOCIAL	CÓDIGO ENTIDAD	N° CREDENCIAL	VALOR US\$	Porcentaje
1	TECNISEGUROS S.A.	1651	00028	7,290,978.80	17.8%
2	ASERTEC CIA. LTDA.	1689	00277	1,914,364.75	4.7%
3	NOVAECUADOR S.A.	1716	00435	1,849,206.08	4.5%
4	ACOSAUSTRO S.A.	1449	00466	1,197,979.00	2.9%
5	UNISEGUROS C.A.	1646	00018	1,051,094.16	2.6%
6	TARRAGONA S.A.	1448	00426	924,179.68	2.3%
7	COLCORDES SOCIEDAD ANONIMA	1527	00352	842,246.65	2.1%
8	SERVISEGUROS S.A.	1480	00049	796,607.32	1.9%
9	Z.H.M. ZULOAGA, HIDALGO & MAQUILON S.A.	1545	00591	761,662.42	1.9%
10	CLAVESEGUROS C.A.	1748	00552	703,829.27	1.7%
11	RAUL COKA BARRIGA CIA. LTDA.	1777	00683	698,069.83	1.7%
12	PROSEGUROS NACIONALES CIA. LTDA.	1657	00039	682,638.53	1.7%
13	ECUAPRIMAS CIA. LTDA.	1588	10127	656,204.10	1.6%
14	SAYO S.A.	1655	00037	573,654.89	1.4%
15	CIFRASEG S.A.	1739	00495	528,585.62	1.3%
16	SEGURANZA CIA. LTDA.	1656	00038	493,730.77	1.2%
17	ALAMO S.A.	1799	00785	482,914.35	1.2%
18	INTERMEDIARIA DE SEGUROS MEJORES SERVICIOS M.S. CIA. LTDA.	1664	00087	419,379.37	1.0%
19	KOLOSOS-SEGUKOL CIA. LTDA.	1652	00029	384,772.92	0.9%
20	ECUAPATRIA CIA. LTDA.	1473	00016	373,748.62	0.9%
21	WACOLDA S.A.	1735	00480	353,546.37	0.9%
22	EMPRESEGUROS S.A.	1675	00196	338,313.31	0.8%
23	PROTECSEGUROS CIA. LTDA.	1667	00105	332,055.66	0.8%
24	ASPROS C.A.	1767	00664	332,039.40	0.8%
25	CIDESCOL CIA. LTDA.	1673	00186	312,301.16	0.8%
26	AVILA & ASOCIADOS CIA. LTDA.	1701	00381	304,673.74	0.7%
27	EL SOL CIA. LTDA.	1481	00052	303,006.52	0.7%
28	AFEX ECUADOR CIA. LTDA.	1724	00457	297,005.64	0.7%
29	LEOFIGUER S.A.	1751	00568	289,298.71	0.7%
30	JOHNSON & ASOCIADOS CIA. LTDA.	1438	00147	282,923.83	0.7%

Esta figura muestra los 30 mejores brokers de seguros del país acorde a la comisión cobrada. De acuerdo ha esta información TECNISEGUROS S.A. tiene el porcentaje más alto de comisión ganada, su ventaja sobre las otras compañías y sociedades es bastante alta.

## **5. ESTUDIO ESTRATÉGICO**

### **5.1 NIVEL FILOSÓFICO**

#### **5.1.1 Visión**

Ser el Broker de Seguros más competitivo, combinando factores determinantes de experiencia, humanización, conocimiento, rentabilidad, con estrategias modernas y dinámicas que permitan crecer, ingresar y permanecer en el mercado, prestando un excelente servicio a los clientes, además proporcionar soluciones integradas para facilitar la transferencia de riesgos y protección de activos para aseguradores, reaseguradores, corporaciones, vehículos de retención de riesgo e inversores corporativos.

#### **5.1.2 Misión**

Sobresalir del mercado siendo líderes en calidad y servicio personalizado con un equipo altamente calificado; trabajando con responsabilidad, profesionalismo y honestidad en la obtención, promoción e implementación de productos que satisfagan las necesidades de los clientes, en materia de protección integral, acordes al mercado global de seguros.

La misión de ECOSEGUROS se basa en estos 4 puntos principales:

- Asesoría integral de seguros.
- Soluciones efectivas de seguros de última generación.
- Intermediación en líneas de especialización.
- Productos y Servicios complementarios para Aseguradoras y clientes en general.

#### **5.1.3 Valores**

- Fe y Espiritualidad, ya que ECOSEGUROS se va a basar en principios espirituales para que la toma de decisiones sean justas.
- Ética y Honestidad, para aplicar todos los valores que han sido infundados en el hogar y en la educación para realizar un mejor trabajo.

- Responsabilidad y Compromiso con el cliente, con el objetivo de servirle mejor y mas eficientemente para la satisfacción de sus necesidades.
- Respeto y Lealtad a las Personas, a la Organización, a sus normas y procedimientos
- Superación Personal, que la empresa de a los empleados la oportunidad de crecer, según estos ameriten.
- Servicio Personalizado, para garantizar una mayor satisfacción en el trato del cliente.
- Creatividad, la innovación de los productos y servicios para ir junto a las necesidades de los clientes.
- Trabajo en Equipo y Unidad Familiar, que todos los que trabajen en ECOSEGUROS formen una gran familia, con un solo propósito servir al cliente en base a todos los valores descritos anteriormente.

#### **5.1.4 Factores Claves de Éxito**

- **Factores Claves de Éxito** con el objetivo de servir y trabajar para cumplir con las necesidades de los clientes.
- Servicio personalizado
- Servicio central (planes de seguros de diferentes empresas) bien estructurados e innovación continua de servicios complementarios (distribución, información Internet, cobranzas, etc.)
- Manejo de tecnología para mejor tiempo de respuesta.
- Estructuración de productos en base a factores críticos obtenidos de la investigación de mercado mediante la herramienta denominada análisis conjunto.
- Elaboración de planes de seguros y elección de tipo de pago del cliente vía Internet.
- Devolución de dinero del asegurado a domicilio.
- Estructuración sólida de la política de precios.
- Servicio post-venta para aseguramiento de la calidad de los productos y satisfacción de los clientes.

## 5.2 NIVEL ANALÍTICO

Para el respectivo análisis FODA de la estructuración de la empresa ECOSEGUROS se considera un factor muy importante previo a la realización del mismo.

La evaluación POAM es una herramienta estratégica muy importante ya que considera un grupo selecto de factores económicos, sociales, tecnológicos y geográficos que afectan positiva o negativamente a la estructuración de la compañía de servicios ECOSEGUROS. Dentro de los factores económicos se incluye la inflación y la devaluación de la moneda debido a la inestabilidad económica del Ecuador. La economía apunta a una transformación de empresas oferentes de bienes a compañías de servicios. Otro factor muy importante incluido en la evaluación son los niveles de ingreso por grupo de consumidores, ya que con esta información se puede realizar una segmentación del mercado para enfocar bien los eventos a los diferentes targets. Los datos de la propensión a consumir de los ecuatorianos indican que el consumo aumenta cuando la renta personal disponible aumenta. Las tasa de impuestos y la variabilidad de las norma impositivas son un factor importante para obtener la utilidad neta de la empresa.

En el aspecto político, la estabilidad política es un factor muy crítico para la empresa ya que las decisiones gubernamentales pueden incidir en la economía del país, afectando a las empresas, instituciones o personas que estén involucradas con ECOSEGUROS, haciéndolas abandonar nuestros servicios por dichos motivos.

<sup>7</sup>Para la evaluación y graficación POAM se escogió un nivel de variabilidad de -2 a 2 para obtener las variables extremas. Para desarrollar una correcta evaluación externa se identifico 5 variables en las cuales se podían trabajar cuantitativamente y cualitativamente. Vale recalcar que la escala de calificación es bastante rigurosa en el factor externo.

<sup>8</sup>A continuación se presenta los resultados de dicha evaluación con su respectivo análisis:

---

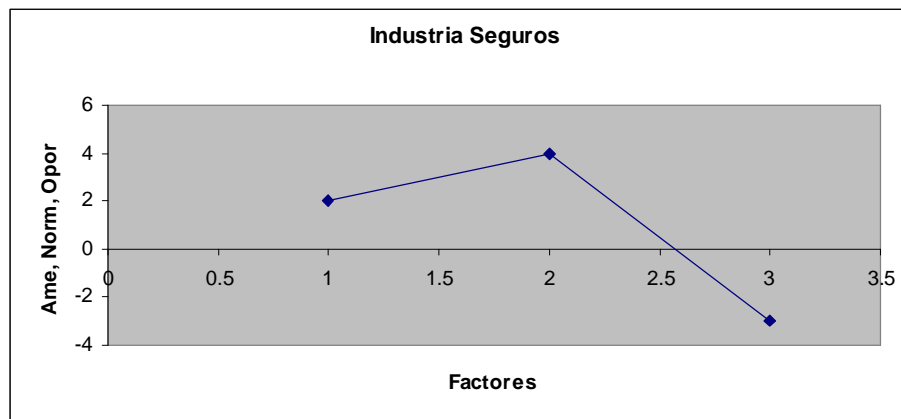
<sup>7</sup>Se lo hizo de esta manera ya que después de que analizar los factores en el pasado los resultados demostraron que no se podían considerar con oportunidades mayores a 3 ni amenazas menores a - 3.

<sup>8</sup> Los cálculos fueron realizados en el paquete computacional Microsoft Excel

### 5.2.1 Auditoria Externa (POAM)

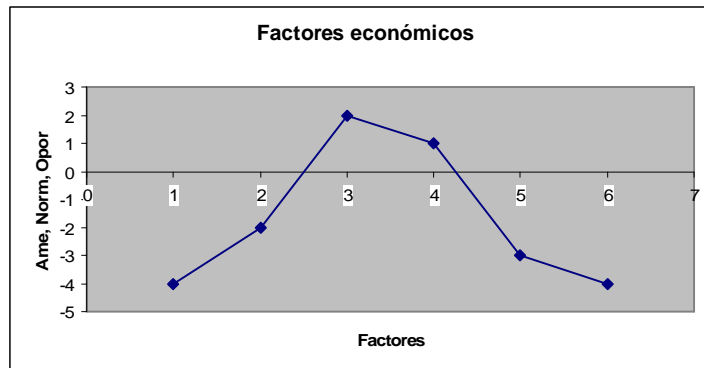
Amenazas (Ame)      Oportunidades (Opor)

Industria	Industria
Competitividad del precio	2
calidad del producto	4
Posición financiera	-3

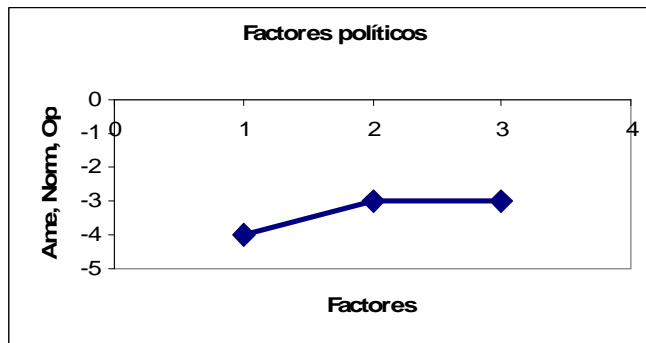


Económicos	Económicos
Inflación	-4
Devaluación	-2
Cambio a economías de servicios	2
nivel de ingreso por grupo de consumidores	1
Propensión a adquirir nuestro servicio	-3
tasa de impuestos	-4

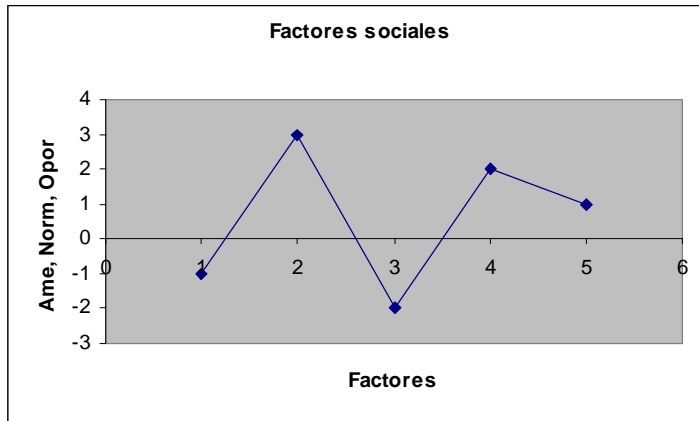




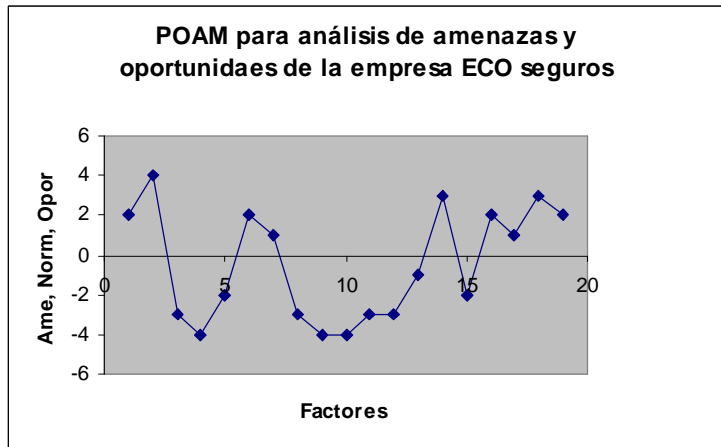
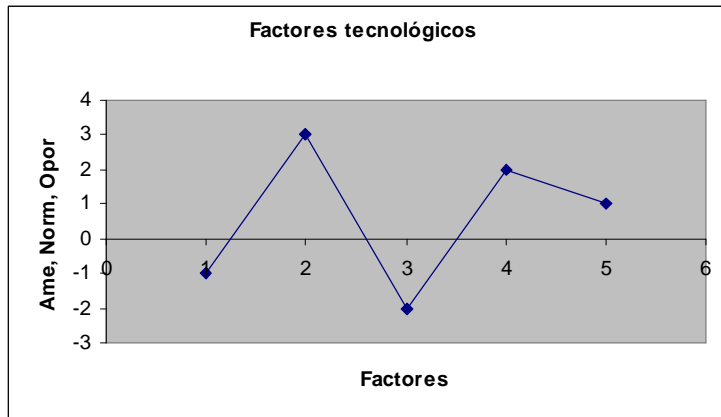
Políticos	Políticos
Normas impositivas	-4
estabilidad política	-3
Cambios leyes tributarias	-3



Sociales	Sociales
Ingreso por persona	-1
estilos de vida	3
ingreso disponible promedio	-2
actitudes respecto al ahorro	2
actitudes éticas y religiosas	1



Tecnológicos	Tecnológicos
Nivel de Tecnología	3
Flexibilidad de procesos	2



<b>Variables</b>
amenazas de mayor a menor de -5 a -1
Oportunidad de menor a mayor 1 a 5
seleccionar la amenazas y oportunidades
<b>que estén fuera del rango normal -2 a 2</b>

A continuación se presenta una herramienta que ayudaron a evaluar los factores externos que inciden en la estructuración de la empresa ECOSEGUROS

### **Matriz de evaluación del factor externo de ECOSEGUROS**

Ponderación asignada de 0.0 (ninguna importancia) hasta 1.0 (total importancia)
Clasificación 1-4 (1= amenaza muy importancia, 2= amenaza menor, 3= oportunidad menor, 4= oportunidad importante)
Resultados ponderados mayor a 2.5
predominio de oportunidad, menor a 2.5
preponderancia amenazas

predominio oportunidades > 2.5			
preponderancia amenazas < 2.5			
<sup>9</sup> Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
1. Calidad del producto	0.2	4	0.8
2. Posición financiera	0.15	1	0.15
3. Inflación	0.1	1	0.1
4. propensión al consumo	0.05	3	0.15
5. tasa de impuestos	0.1	2	0.2
6. Normas impositivas	0.05	2	0.1
7. estabilidad política	0.15	1	0.15
8. cambios leyes tributarias	0.05	2	0.1
9. estilos de vida	0.05	3	0.15
10. Nivel de Tecnología	0.1	4	0.4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.3</b>

### 5.2.2 Calidad del producto

La calidad si se la maneja de una manera correcta se la puede considerar como una oportunidad en el mercado. Lo que la empresa ECOSEGUROS ofrece son servicios por lo que la clasificación de este es 4. Deming en sus etapas en las que describe la calidad, en una es en la que principalmente se va a poner énfasis (calidad atractiva). Entre las nuevas propuestas de calidad de nuestro servicio es que el cliente podrá tener acceso a los seguros y a toda la información que compete esto desde Internet, y no solo en nuestro país, a futuro se desea crear la idea de e-business, extender el negocio mas allá de nuestra nación, hecho que generara mas oportunidades a los futuros clientes de adquirir servicios de otros países.

<sup>9</sup> Los resultados de esta matriz indican un predominio de las amenazas frente a las oportunidades en el ambiente externo de la empresa.

### **5.2.3 Posición financiera**

Las etapas de todas las industrias, ya sean de servicios o productos, experimenta 4 etapas: Introducción en el mercado, crecimiento, madurez y declinación. ECOSEGUROS al ser una empresa que pretende entrar al mercado de seguros se encuentra en la etapa de introducción, por lo que las utilidades no van a ser significativas.<sup>10</sup> La ponderación es de 0.15 por lo tanto se la considera una amenaza.

### **5.2.4 Inflación**

Pese a que en los últimos años los niveles de inflación han sido bajos, no quiere decir que exista una estabilidad económica confiable en el país. Esta variable macroeconómica es una amenaza importante ya que afecta directamente en la empresa y en la población en general. El resultado ponderado es de 0.2.

### **5.2.5 Propensión al consumo**

La sociedad ecuatoriana tiene una tendencia a consumir y casi no ahorran, por lo que esto puede ser una desventaja, ya que las personas pueden priorizar el uso de sus ingresos económicos en otras cosas que no sean seguros. Por lo que el enfoque de ECOSEGUROS se va a realizar para un mercado de clase media a alta. Este factor es muy importante ya que permite identificar diferentes sectores económicos en el país, segmentando el mercado para enfocar los diferentes eventos a los targets correctos. Representa una fuente de información importante aunque su ponderación es baja, pero esto puede cambiar en el futuro.

### **5.2.6 Tasa de impuestos**

Se debe pagar impuestos al municipio, entre otras instituciones gubernamentales más; por lo que la variabilidad y la tasa de porcentaje de los impuestos son de mucha importancia para la empresa. Se dio una ponderación del 10% porque los impuestos representan un fuerte porcentaje de las utilidades y una calificación de 2 porque una variabilidad con tendencia al incremento de los impuestos representa una amenaza importante.

---

<sup>10</sup> En el transcurso del análisis se detallara el estudio financiero.

### 5.2.7 Estilos de vida

Como se analizó anteriormente el consumidor ecuatoriano tiende mas ahorrar que gastar principalmente, por lo que el segmento de mercado a enfocarse es de clase media a alta. Se la considera una amenaza (ponderación = 0.15), porque en el país la estabilidad económica no es muy segura, los bajos en la economía afectan directamente al publico consumista.

### 5.2.8 Nivel de tecnología

El negocio al cual se quiere dirigir ECOSEGUROS es amplio, en el futuro no solo se quiere estar ubicado en el mercado ecuatoriano. La tecnología es un apoyo que la empresa va a necesitar para sobresalir en el mercado y abarcar mucho más. Debido a que la tecnología es avanzada para el negocio y esta variables esta en constante mejoramiento a nivel mundial se ha calificado como una oportunidad mayor (4) con una ponderación del 10 %. Esta es una oportunidad a tomar en cuenta por su alto resultado en la ponderación.

A continuación se realizara el análisis FODA para la estructuración de la empresa ECOSEGUROS

### 5.2.9 Matriz FODA

FODA ECOSEGUROS		CRUCE DE MATRICES	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1. Baja rentabilidad en los primeros años		Alto nivel de Competencia	
2. La remuneración es baja en la etapa de introducción de la empresa.		Estabilidad política, incrementa el riesgo de la empresa	
3. Crecimiento del margen de utilidad mínimo para el inicio de la compañía en el mercado.		Propensión al consumo, el mercado ecuatoriano no es tan consumista y tiende más a ahorrar.	
4. Falta de experiencia y conocimiento en el mercado de seguros.		Posición financiera, la empresa no generara utilidades en la etapa de introducción en el mercado.	
		TLC	

**AREAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA**

**OFENSIVAS**

- A. Rentabilidad del negocio es atractivo para los accionistas. Buscar socios estratégicos.
- B. La calidad y la innovación de los servicios en empresas del mismo tipo limitadas.
- C. Un mercado de competencia limitada.
- D. La tecnología ayudará a mantener a la empresa en el mercado globalizado. (e-business).
- E. Ingreso a nuevos mercados TLC.

**DEFENSIVAS**

- 1. Baja rentabilidad en los primeros años
- 4. Falta de experiencia y conocimiento en el mercado de seguros.
- 2. La remuneración es baja en la etapa de introducción de la empresa.
- 3. Crecimiento del margen de utilidad mínimo para el inicio de la compañía en el mercado.
- 5. TLC, por la apertura de nuevos mercados

**PLAN DE ACCIÓN PARA 2006**

**OBJETIVO:** Capacitar al personal en conocimientos de seguro.

ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
Buscar personal para Capacitación	RRHH	2006	Económico
Seleccionar Gente a capacitar diferentes áreas	RRHH	2006	Gente
Determinar fechas de capacitación	RRHH	2006	Económico
Determinar lugar de capacitación	RRHH	2006	Económico
Contratar una persona con 8 años de experiencia en el mercado	RRHH	2006	Económico, Talento Humano.

### 5.2.10 Diagnóstico FODA

#### FODA Financiero

##### Fortalezas

- El servicio al cliente es rápido por lo que la remuneración del mismo es igual.
- La estructura organizacional esta echa de tal manera que todos el personal va saber los procedimientos y procesos que rigen la cadena de valor de ECOSEGUROS
- El peso de los gastos financieros e inversión es mínimo
- El incremento de las ventas netas es considerablemente superior al crecimiento promedio de la industria

### Debilidades

- Baja rentabilidad en los primeros años
- La remuneración es baja en la etapa de introducción de la empresa.
- Crecimiento del margen de utilidad mínimo para el inicio de la compañía en el mercado.

### Oportunidades

- Capital que puede ser invertido en nuevos proyectos.
- Debido a la incertidumbre en la demanda, éstos pueden impulsar a los que peor están para lograr que la empresa recupere éstos.
- Un mercado de competencia limitada.
- Rentabilidad del negocio a largo plazo es atractivo para los accionistas.

### Amenazas

- Tendencia decreciente en el crecimiento de ventas dentro de esta industria.
- La economía se presenta incierta.

## **FODA No Financiero**

### Fortalezas

- Instalaciones adecuadas en lo que respecta a infraestructura antirruido.
- Personal comprometido con la empresa.
- Contenido de calidad en la literatura para la capacitación.
- Precios competitivos.
- Lista de posibles clientes potenciales
- Disponibilidad de maquinaria actualizada.
- Servicio personalizado y evaluación continua con clientes futuros.



### Debilidades

- Decisiones y responsabilidades centralizadas en una sola persona: contadora.
- Mezcla de aspectos personales con los negocios.
- Inexperiencia de la actual gerencia.
- Limitado campo de acción.
- Reducido espacio físico donde funciona la empresa.
- Inadecuada ubicación estratégica del negocio.
- Riesgo en la salud e integridad física de la familia y de los bienes muebles por estar localizados en un mismo espacio físico.

### Oportunidades

- Tendencia de crecimiento del valor de la empresa desde el inicio dentro de la industria.
- Posibilidad de reubicar la planta de producción e instalaciones administrativas, ampliando así el negocio.
- Incursión en nuevos mercados tanto nacionales como internacionales.
- Desarrollo de nuevos productos y servicios.
- La calidad y la innovación de los servicios hará sobresalir a la empresa en el mercado.
- La tecnología ayudará a mantener a la empresa en el mercado globalizado. (e-business).

### Amenazas

- Nuevos competidores que se introduzcan en el mercado.
- Antiguos competidores que ganen mayor mercado.
- Medidas económicas que puedan afectar al mercado consumidor en general.
- Posible reacción del entorno cuando se proceda a la reubicación de la empresa.
- Falta de preparación específica en el negocio.

## 5.4 Marketing Mix

La empresa se enfocará a una mezcla de estrategias de producto, distribución, promoción y precios diseñados para producir intercambios satisfactorios para los clientes a los cuales ECOSEGUROS se dirigirá.

### 5.4.1 Estrategia de producto (servicio):

Las características distintivas de los servicios (intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero) hacen que el marketing sea más complejo. El punto de inicio de la empresa en el mercado de seguros es la oferta y la estrategia del producto. Los diferentes planes de seguros se los estructurará en base a los resultados de la investigación de mercado, Conjoint Analysis y QFD, de tal manera que el producto final será garantizado; existirá un servicio posterior a la venta, compromiso con las mejores empresas de seguros de todo el país, todo esto con el fin de fomentar una buena imagen de la compañía.

Para estructurar la estrategia se elaboraran tres tipos de procesamientos:

- El procesamiento de la persona: cuando el servicio de seguros se dirige al cliente
- Procesamiento de la posesión: una vez que los clientes hayan adquirido el plan de seguros la empresa elaborará una estrategia para asegurar la satisfacción del mismo.
- Procesamiento de la información: esta estrechamente relacionado con los servicios de tecnología que la empresa ofrecerá y se detallará mas adelante.

La participación de los clientes son diferentes para cada uno de estos servicios, las estrategias de marketing difieren.

### 5.4.2 Servicios centrales y complementarios:

La oferta de servicios de ECOSEGUROS se considerará como un racimo de actividades que incluyen un **servicio central**, que es el beneficio central que el cliente esta comprando (plan de seguros) y un grupo de **servicios complementarios** que apoyan o mejoran el servicio central, (como por ejemplo elaboración de planes de seguros vía Internet, devolución de dinero a domicilio, debito de dinero a las cuentas bancarias de los

cliente entre otras mas.) Por el alto número de competidores en el mercado, el servicio central de la empresa no es diferenciado, para la diferenciación de la empresa se innovarán los servicios complementarios, para ganar mas mercado y superar a la competencia.

#### **5.4.3 Personalización masiva:**

Los servicios de la empresa son flexibles y responderán a las necesidades de los clientes individuales, esto se lo hace ya que el enfoque de mercado es hacia la clase media-alta y lo que se pretende es dar un mejor servicio de más alta calidad.

Si para el cliente es crítico el precio, ECOSEGUROS ofrecerá una estrategia denominada **personalización masiva**; lo que se pretende es utilizar la tecnología, y estrategias de prestaciones al cliente como marketing uno a uno para realizar la entrega de servicios personalizados de manera masiva. El resultado de esto es simplemente dar al cliente lo que el quiere.

La empresa ofrecerá una serie de servicios que hará que el cliente se sienta más cómodo y a gusto con la compañía.

#### **5.4.4 Estrategias de distribución (plaza):**

La estrategia de distribución se aplica para hacer que los planes de seguros se encuentren a disposición en el momento y lugar en el que los consumidores lo deseen. Para realizar esta estrategia, la empresa se enfocará en número de puntos de ventas, distribución directa, ubicación y programación.

El factor clave es el convenio con las empresas más grandes de seguros del medio, por lo que el cliente se sentirá seguro de adquirir el servicio.

Como la empresa esta comenzando no habrá una gran variedad de numero de punto de ventas del seguro, por lo que se pretende es que el cliente arme o elija su propio plan de seguros vía Internet.

El reembolso de los seguros se los pretende entregar a domicilio, por lo que tercerizar este servicio es conveniente. El tipo de distribución que se realizara es la directa.

#### **5.4.5 Estrategias de promoción:**

Los consumidores y los usuarios de negocios tienen más dificultad en evaluar los servicios que los bienes, porque estos son menos tangibles. A continuación se presentan cuatro pasos que estructurarán la estrategia de promoción:

- *Énfasis en los productos tangibles:* para hacer los productos intangibles más tangibles, la empresa recurrirá a utilizar símbolos como rocas, frazadas, sombrillas y manos para que los servicios intangibles parezcan tangibles que es el caso de los seguros.
- *El uso de fuentes personales de información:* Se simulará una comunicación positiva de boca a boca entre clientes potenciales, utilizando clientes reales en los anuncios.
- *Creación de una fuerte imagen organizacional:* La forma en que se creará esta imagen es manejar las evidencias, el ambiente físico de las instalaciones de servicio, la apariencia del personal y los artículos tangibles asociados con el servicio.
- *Compromiso con la comunicación post-compra:* Estas serán las actividades de seguimiento que implementará la empresa después de que el cliente haya adquirido el servicio de la empresa. Estas actividades serán encuestas por tarjetas postales, llamadas telefónicas, folletos y otros tipos de seguimiento que harán ver a los clientes que su retroalimentación es necesaria y su patrocinio se aprecia.

#### **5.4.6 Estrategia de precios:**

Para fijar el precio en un servicio hay que definir la unidad de consumo del servicio. Para los servicios que prestará la empresa, un precio en manojos va a ser preferible, ya que a la mayoría de los consumidores les molesta pagar extras por un servicio adicional.

Existen tres categorías a las cuales la empresa se orientará al fijar el precio de sus productos:

- *Precios orientados a los ingresos:* que se enfocarán en llevar al máximo el excedente de ingresos sobre costos. La limitación de este enfoque es que determinar los costos de servicios son difíciles de establecer.
- *Precios orientados a las operaciones:* que se busca acoplar la oferta y la demanda en el mercado de los seguros variando los precios.

- *Precios orientados al patrocinio:* se tratará de llevar al máximo el número de clientes que utilizan el servicio. Por lo tanto los precios variaran con la capacidad de pago del segmento de mercado (media-alta) y se ofrecerán métodos de pago (como crédito) que aumentan la probabilidad de compra de los paquetes de seguros. El punto al que se dirigirá la empresa es al ultimo, precios orientados hacia al patrocinio, y los dos primero serán enfoques adicionales de la empresa.

### **5.5 Propuesta De Valor**

El segmento de mercado a la que la empresa ECOSEGUROS se dirigirá es para personas con un nivel socio económico medio-alto, por lo que una vez estabilizada la empresa en el mercado la propuesta de valor será generar mayor calidad a mayor precio.

Los procesos, los servicios de la empresa van a estar enfocadas específicamente en Agilidad de Servicio, atención personalizada, para la satisfacción de los requerimientos de las necesidades de los clientes.

Las aseguradoras a las que este asociado ECOSEGUROS, se verán beneficiadas por un servicio rápido y eficiente, hecho que logrará incrementar el numero de personas que adquieren un seguro y por ende las utilidades de las empresas asociadas con ECOSEGUROS. La tecnología será uno de los principales viabilizadores que desarrollen la cadena de valor de la empresa.

El servicio será estructurado de tal manera que los momentos de verdad con el cliente serán manejados de la mejor manera posible.

El servicio post-venta es muy importante para ECOSEGUROS, la relación con el cliente se mantendrá igual e incluso mejor. Para garantizar la satisfacción de las necesidades del cliente la empresa estructurara políticas de tal manera que exista un departamento de servicio al cliente, dicho departamento estará estructurado de tres maneras:

1. Empresa
2. Internet
3. Call-center

En la **empresa** existirá un departamento físico que atenderá a los clientes proporcionándoles información de la aseguradora a la que adquirieron el servicio, y un sistema de reclamos con una alta rapidez de respuesta.

ECOSEGUROS tendrá entre sus productos y servicios calidad atractiva que generará una diferenciación en el mercado, esto permitirá a la empresa extenderse en el mercado.

La tecnología se ha extendido por todo el mundo, la globalización ha tenido como resultado que las exigencias de los clientes sean ilimitadas y cada vez más difíciles de satisfacer. ECOSEGUROS conciente de todo esto entre su estructura organizacional implementará un servicio innovador vía **Internet** que contará con una página Web que ofrecerá los siguientes servicios al cliente:

- Información vía Internet, que tratará de resolver las inquietudes y reclamos vía Internet con un sistema inteligente de llamadas. Este sistema consistirá en que el cliente desde la comodidad de su hogar, oficina, etc., tendrá un servicio tan eficiente que será como si estuviera personalizado.
- En la pagina Web existirá varios link que permitirá a los clientes elaborar sus propios planes de seguros y la manera en que estos van a pagar; un ejemplo de opción de pago es que se debite directamente de su cuenta entre otros mas.
- Un factor atractivo del servicio, es que al momento en el que el cliente firme el contrato con las aseguradoras que ECOSEGUROS representará, se le proporcionará al cliente una clave personal que le servirá para reclamar vía Internet el dinero que el seguro le debería por cualquier tipo de accidente, y se lo devolvería al domicilio.
- Todo plan de seguros, servicio, propuesta de valor que ECOSEGUROS ofrecerá en general será enfocado únicamente a la satisfacción de los clientes, para retener y abarcar mas mercado con el objetivo principal de convertirse en una de las empresas de broker más grande del país.

### ***5.6 Factores de Diferenciación***

Los factores de diferenciación son los siguientes:

- Servicio personalizado
- Fácil acceso a la información de seguros
- Actualización de los servicios conforme cambian los requerimientos de los clientes.
- Devolución de el dinero vía domicilio
- Pago mediante cuenta de ahorros o corriente.

- Convenio con las aseguradoras más importantes del medio.
- Ágil tiempo de respuesta de las pólizas de seguros.
- Servicio post-venta para aseguramiento de la calidad de los servicios.
- Estrategias de e-bussines para mejorar los servicios al cliente y abarcar más mercado.

## **6. ESTUDIO TECNICO**

### **6.1 Localización y Área de Influencia**

La implementación de este proyecto respaldará la creación de ECOSEGUROS, la cual se encargará de vender y diseñar diferentes clases de servicios de seguros, ofertados por las principales empresas aseguradoras ubicadas en Quito. Esto beneficiará principalmente a los clientes, brindándoles una gran variedad de seguros, para la satisfacción de sus necesidades. La localización geográfica del proyecto es en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Parroquia Cumbayá, y el área de influencia de la empresa será en Quito, en las empresas de seguros mas grandes de la capital enfocado a un mercado socio-económico medio-alto.

### **6.2 Infraestructura**

El lugar físico de la empresa estará ubicado en Cumbayá, consta de 120 m<sup>2</sup> de construcción, con parqueadero incluido.

El espacio comprende la oficina de la gerencia general, una sala de juntas otra de operaciones y por ultimo la oficina de publicidad-ventas y servicio al cliente.

### **6.3 Tecnología**

La tecnología a utilizar son computadoras con todos los paquetes computacionales (hojas electrónicas, base de datos, etc.), celulares, pagina Web de la empresa, Internet.

Para el call center se utilizara el programa CISE, que será útil para la recepción y transmisión de llamadas de la empresa.

La mayoría de clientes tiene que ir directamente al Broker para conocer información sobre los planes de seguros de las diferentes empresas aseguradoras en el

medio, esto les toma tiempo, es incómodo para los clientes y en algunos casos se pierden ventas por parte de las aseguradoras.

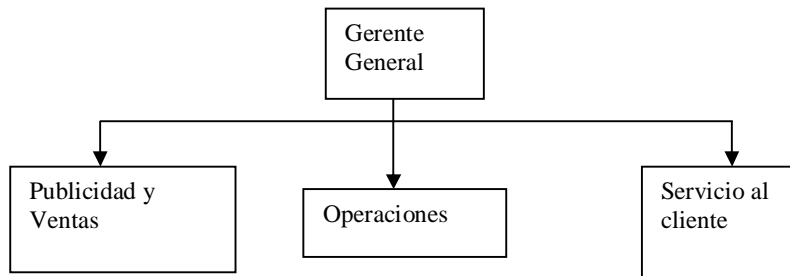
También el cliente no cuenta con un servicio completo al adquirir sus planes de seguros, por lo que muchas veces no se genera fidelidad por parte del cliente a la empresa.

El asegurado tiene que realizar la mayoría de los trámites incluso cuando necesite aplicar su seguro, hecho que se lo ve como un problema pero a la vez como una oportunidad de mercado para ECOSEGUROS ya que esta empresa pretende brindar servicios que la mayoría de empresas aseguradoras del medio no brindan, con la ayuda de herramientas de e-bussines el broker brindara mas y mejores servicios al cliente.

#### 6.4 Maquinaria, Equipos, Materia prima.

Los requerimientos de los planes de seguros serán los “insumos” con los que la empresa va a trabajar, dos computadoras personales, Internet como herramienta de apoyo para el cliente y la empresa, teléfonos celulares y convencionales, fax, y servicios básicos. El servicio de distribución de cuentas bancarias y devolución de dinero será tercerizado.

#### 6.5 Estructura Organizacional



#### Funciones:

**Gerente General:** Administrar la información, y finanzas de la empresa. Realizar planes de capacitación para los empleados. Planear estrategias de la empresa en el mercado en base a los indicadores de publicidad y ventas, operaciones y servicio al cliente.

**Publicidad y ventas:** Manejar y distribuir la información de seguros de las empresas aseguradoras a los clientes. Dar a conocer a la empresa al mercado de broker de seguros, y



a las respectivas aseguradoras. Manejar sistemas de tecnología para alcanzar mas mercado con herramientas de Internet como e-marketing.

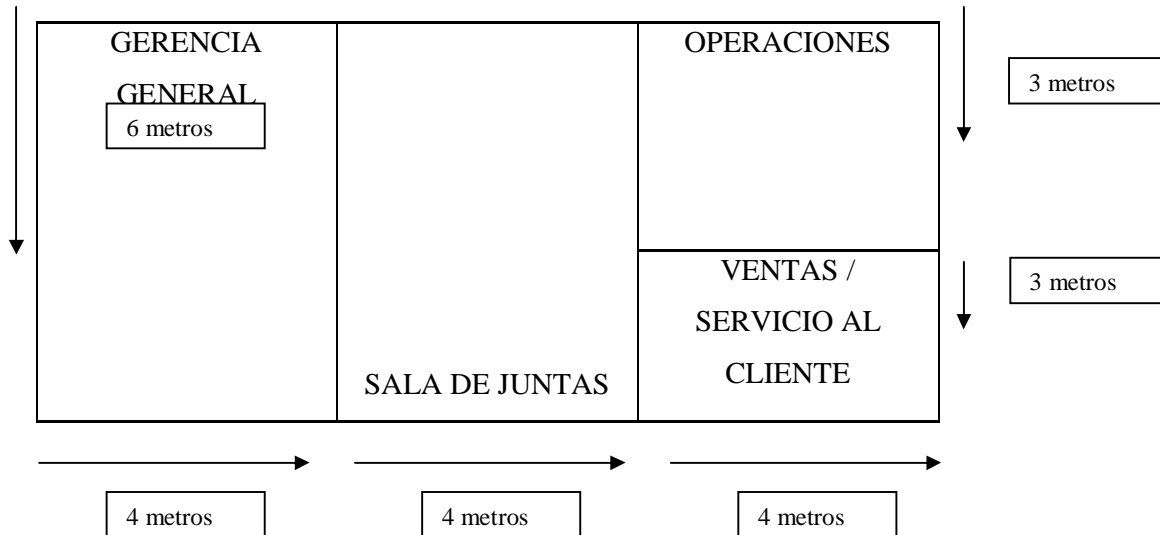
**Operaciones:** Manejar y dirigir los procesos de la empresa. Capacitar a los empleados, viabilizar el proceso productivo que agrega valor al cliente. Realizar planes de cobranza. Planear las operaciones de la empresa, pronósticos de la demanda.

**Servicio al cliente:** Proveer información al cliente de las diferentes empresas aseguradoras y sus respectivos planes de seguros, gestión de reclamos, información en general, planificar servicios habilitantes que diferencien a la empresa de la competencia.

## 6.6 Competencias de las Personas

<b>Cargo</b>	<b>Competencias de las personas</b>
<b>Gerente General</b>	administración, finanzas, seguros, liderazgo, servicio al cliente y negociación
<b>Publicidad y Ventas</b>	Servicio al cliente, ser sociable, paciente, conocimiento de las aseguradoras asociadas con la empresa, seguros, técnicas de negociación y estudios de mercado, marketing, herramientas de e-business.
<b>Operaciones</b>	Procesos, investigación y gerencia de operaciones, control estadístico de calidad y modelos de transporte y estándares de servicio, supply chain management, herramientas de e-business.
<b>Servicio al cliente</b>	Estándares de servicio, procesos internos de la compañía, diferentes planes de seguros, gestión de reclamos.

## 6.7 Distribución de planta



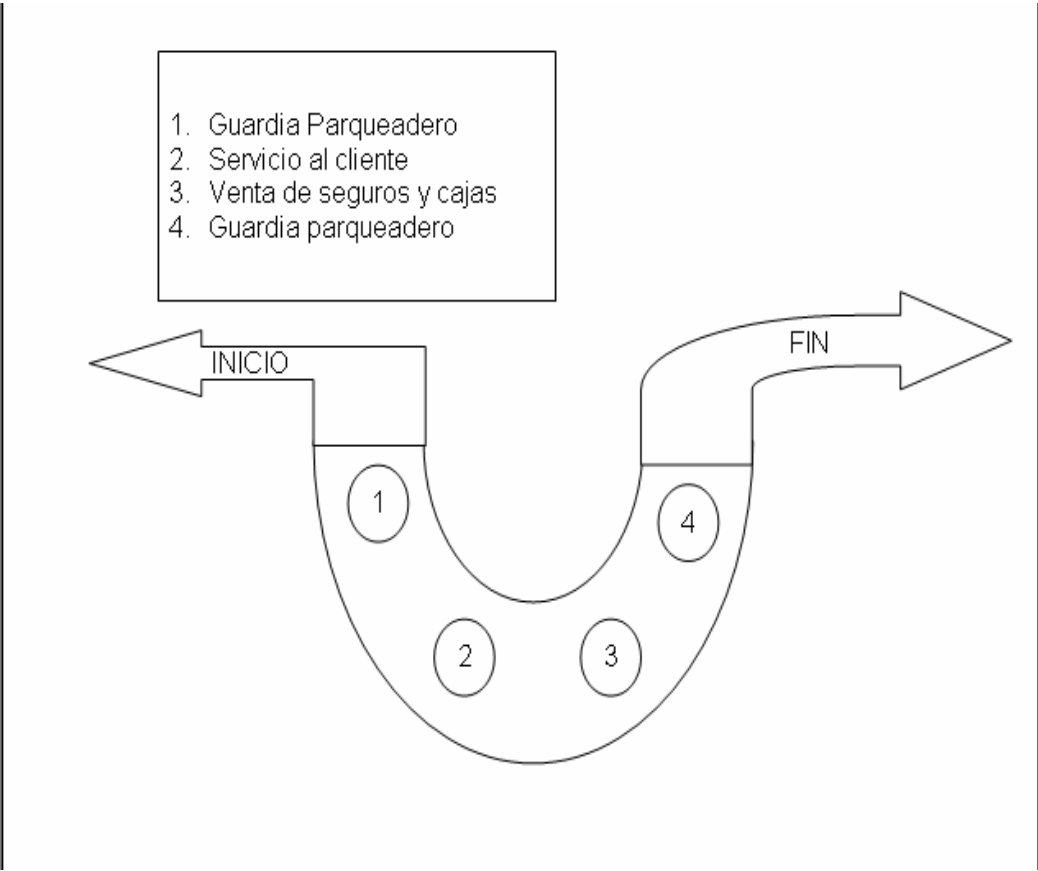
## 7. ESTUDIO DEL SERVICIO AL CLIENTE

### 7.1 Ciclos de Servicio – Momentos de Verdad

Los momentos de verdad son factores críticos para la empresa ya que es el tiempo en el que una persona puede hacerse buena o mala imagen de la empresa, por lo que esta matriz ayudará a estructurar a la empresa estos momentos y minimizarlos.

Lo que se pretende realizar con esta matriz es estandarizar los servicios que se le proporcionará al cliente por parte de los empleados al momento que estos sirvan al comprador. Otro objetivo es el de controlar y medir el cumplimiento de los estándares por parte de los empleados de la empresa. A continuación se mostrará un gráfico donde se explicará este ciclo y como la empresa maneja estos momentos:

**Figura 8. Momentos de verdad de la empresa.**

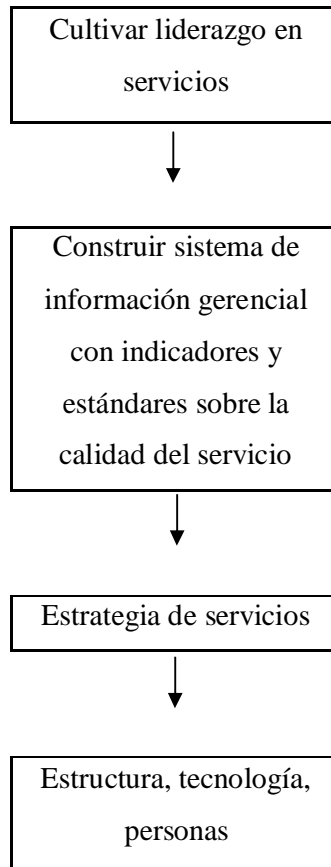


Momento de verdad	Descripción	Objetivo	Responsables			Standard		Indicador		Fuente de informacion	Forma de calculo	Frecuencia de calculo	Nivel de reporte
			Función	Conocimiento	Destrezas	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo	Objetivo				
<b>1. Guardia parqueadero</b>	El guardia saluda a los clientes y le de información	Ubicar a los clientes	proporcionar seguridad a la empresa y al cliente	seguridad de empresas	firmeza, amabilidad, honestidad, puntualidad	Atencion, amabilidad, imagen corporativa y personal	Informacion fisica, toma decisiones, respuesta oportuna	Como esta sen@r, que tenga un buen dia.	Saludar siempre al cliente y darle informacion	Cliente fantasma, feedback de los clientes	Promedio de numero de veces que se saluda al dia	Mensual	Gerencia general y empresa de seguridad
<b>2. Servicio al cliente</b>	Se le proporciona información de aseguradoras y de paquetes de seguros de cada una. Recibir y solucionar las quejas de los clientes	guiar a los clientes a tomar decisiones sobre sus paquetes de seguros	proporcionar información al cliente, manejar las quejas del cliente	Conocimiento completo de la empresa y del mercado de seguros en general.	Elocuencia, amabilidad, honestidad, flexibilidad, confiabilidad, puntualidad.	Imagen personal y corporativa, amabilidad, conocimiento	Entregas, postventa, toma de decisiones, tecnologia	Como esta sen@r en que le puedo servir?, claro sen@r, vuleva pronto, que tenga un buen dia	Saludar siempre al cliente, darle informacion, cumplir sus necesidades, despedirse	Cliente fantasma, feedback de los clientes, pruebas psicologicas	Estadísticas de la tabulacion de la encuestas realizadas al cliente	Semanal	Publicidad y ventas y Gerencia general
<b>3. Ventas de seguros y cajas</b>	Cliente llega con información de seguros y adquiere su paquete de seguros	Generar confiabilidad en el cliente, lealtad y satisfacción	Vender los planes de seguros	Conocimiento completo de seguros, y de los planes de las diferentes empresas aseguradoras	Flexibilidad, convencimiento, amabilidad, honestidad, puntualidad	Información, manejo de momentos de verdad, imagen corporativa y personal, atención	Facturación desembolso credito, tecnologia, postventa, entrega, extracto de cuenta.	Como esta sen@r en que le puedo servir?, claro sen@r, vuleva pronto, que tenga un buen dia	Saludar siempre al cliente y darle informacion, satisfacer sus necesidades, despedirse	Cliente fantasma, feedback de los clientes, pruebas psicologicas	Estadísticas de la tabulacion de la encuestas realizadas al cliente	Semanal	Operaciones y Gerencia general
<b>4. Guardia parqueadero</b>	Se despide el guardia del cliente	Generar una buena imagen de la empresa	proporcionar seguridad a la empresa y al cliente	seguridad de empresas	firmeza, amabilidad, honestidad, puntualidad	Atencion, amabilidad, imagen corporativa y personal	Informacion fisica, toma decisiones, respuesta oportuna	Como esta sen@r, que tenga un buen dia, vuelva pronto	despedirse del cliente, desearle que vuelva pronto.	Cliente fantasma, feedback de los clientes	Promedio de numero de veces que se saluda al dia	Mensual	Gerencia general y empresa de seguridad

## 7.2 Matriz Brechas del Servicio

Brechas AAP	Acciones preventivas
1. Servicio esperado y percepción de la gerencia sobre la expectativa del cliente	Implementar una correcta investigación de mercado por parte de la gerencia. Viabilizar la información mediante canales formales, diversificar los medios de comunicación entre cliente y gerencia
2. especificaciones de la calidad del servicio y percepción de la gerencia sobre expectativas del cliente	Establecer compromiso de la gerencia para formar planes de calidad, plan para establecer y controlar el sistema de objetivos con la incorporación de la administración de procesos para estandarizarlos, desarrollo de competencias para eliminar infactibilidad
3. Prestación del servicio y especificaciones de la calidad del servicio	Incorporar equipos de trabajos multifuncionales a la administración de equipos de trabajo, excelentes procesos de selección de personal y tecnología, eliminar duplicidad de roles, incorporación de sistemas de control y supervisión.
4. Comunicación externa a los clientes y prestación del servicio.	Establecer comunicación horizontal, incorporación del manejo de procesos al sistema administrativo.

### 7.3 Estrategia de Servicio

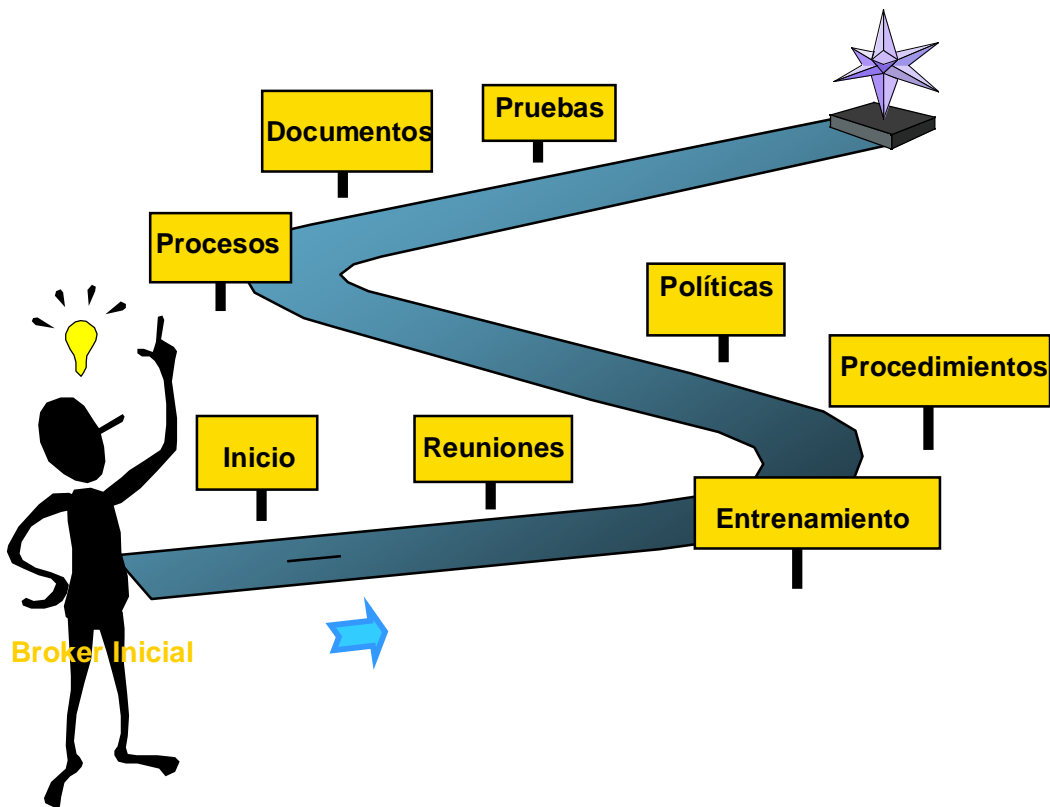


<b>Cliente correcto</b>	<b>Proposición de valor</b>	<b>Mejor proceso</b>	<b>Empleados motivados</b>	<b>Herramientas aprendizaje</b>
Personas con un nivel económico medio-alto	La competencia ofrece viabilizar la adquisición de planes de seguros a los clientes	Procesos de Operación, tecnología, minimiza tiempo de respuesta.	Capacitación al personal	Análisis resultado
Personal de empresas grandes por ingresos	ECOSEGUROS ofrecerá servicios complementarios como viabilizar la información vía Internet, devolución	Estructurar procesos de la cadena de valor para agregar valor a los	Excelente servicio, de ventas y posventa para generar lealtad del cliente	Finanzas, gestión, análisis frecuencia de deserción, determinar la

	<p>del dinero a domicilio, servicio por call center, facilidad de pagos, convenios con otras empresas para garantizar satisfacción del cliente</p>	<p>clientes. Los procesos logística, operaciones, publicidad y ventas y servicio.</p>		<p>economía de la lealtad</p>
	<p>La empresa se posicionara como una empresa sólida y con una alta calidad en sus servicios, tanto físicamente como electrónicamente</p>	<p>Definir capacidad de los procesos de la empresa para servir al cliente.</p>	<p>Estructura organizacional flexible a los requerimientos de los clientes</p>	

## 8. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA ECO-SEGUROS.

### 8.1 Camino de la implementación



**Inicio:** Se realizó una evaluación inicial de la empresa, de esta manera se pudo ver el porcentaje en el cual se encontraba el sistema de Gestión de Calidad. Vale recalcar que algunos puntos del sistema ya se adelantaron al avanzar con la realización del proyecto.

Los puntos que se adelantaron fueron: Estudio de mercado, satisfacción del cliente, gestión por procesos, documentación, estudio del producto, estudio estratégico. Vale recalcar que la evaluación inicial se lo hizo con los jefes de cada área del Broker.



**Reuniones:** Se realizaron reuniones periódicas para el levantamiento de la información y para proceder a la implementación. Estas reuniones había que manejarlas con mucho tino porque el personal era reacio a brindar tiempo en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

**Talleres:** Este punto fue muy importante, ya que el sistema de Gestión de Calidad a implementar se basa en puntos como Gestión por procesos, estudio estratégico, entre otros. Se planificaron días en el cual se dictaron 5 talleres, Gestión por procesos, Planificación estratégica, Sistema de Gestión de calidad, Documentación, Herramientas de Calidad. El resultado fue muy bueno ya que se adelantó muchos conceptos del sistema y se pudo generar un avance en la implementación del sistema.

**Procedimientos:** Se mantuvieron reuniones para la implementación del sistema, las áreas involucradas fueron compras, ventas, departamento administrativo, operaciones (esta área es donde se realizaban todos los trámites de los seguros).

**Políticas:** Con la alta Gerencia se obtuvieron políticas, una de esas la política de la calidad. Fue muy importante establecer políticas ya esto va a servir a que la empresa tenga límites en los procedimientos y la información no sea tan informal. Más adelante se va a detallar los puntos de la implementación.

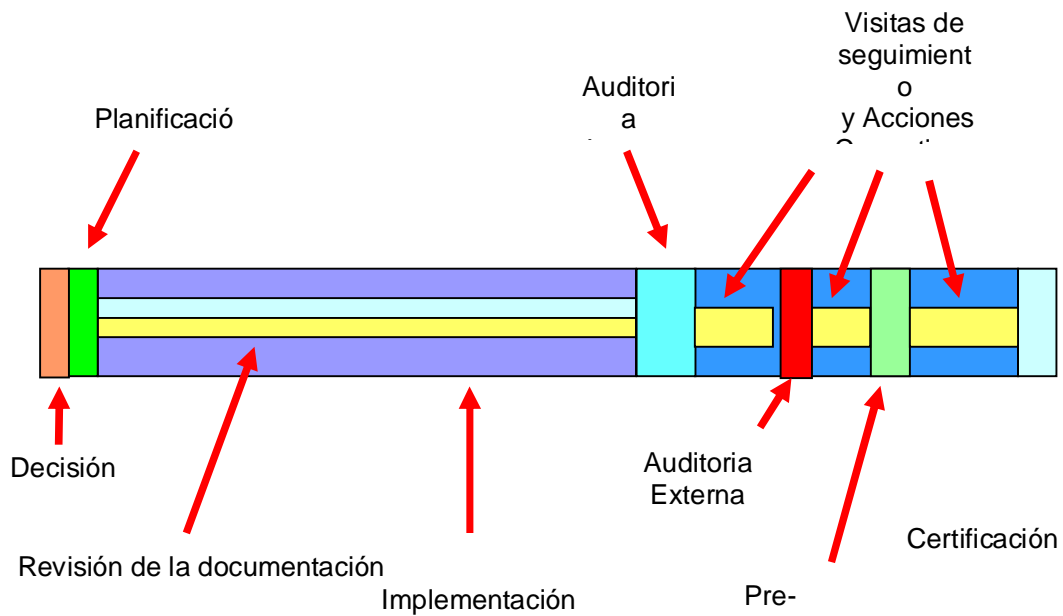
**Procesos:** Los procesos se obtuvieron en el QFD procesos y se los detalle mas adelante.

**Documentos:** Estos documentos se encuentran en la parte de anexos.

**Pruebas:** Se realizaron para la correcta implementación, pruebas en el manejo y gestión por procesos.

**Auditorias:** La implementación avanzó en gran medida a lo largo de este proyecto, si la empresa decidiese certificar ISO 9000, debe contratar 2 tipos de auditoria, una para ver el estado en el cual el sistema se encuentra y otra para la de certificación.

## 8.2 Esquema de la implementación



## 8.3 Indicadores y Estándares

### 8.3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

**i.1 Objetivo Estratégico.-** Generar utilidades a partir del segundo año, después de cubrir inversión inicial y costos adicionales.

**i.2 Indicadores y Estándares.-** Los indicadores financieros serán:

- TIR: Tasa Interna de Retorno con un estándar de 5%
- VAN: Valor anual neto con un estándar de 5%

- VAE: Valor Anual Equivalente con un estándar de 5%
- Tasas de amortización: 1 año

#### **8.4 Perspectiva Clientes-Mercado**

**ii.1 Objetivo Estratégico.-** Promocionar los mejores planes de seguro para la captación rápida de clientes y brindar el mejor servicio para la retención de mercado.

#### **ii.2 Indicadores y Estándares.-**

- Cantidad Empresas: 10 para el primer año
- Satisfacción General: Los niveles de servicio deberán generar 100% de satisfacción del cliente.

#### **8.5 Perspectiva Procesos Internos**

**iii.1 Objetivo Estratégico.-** Tener el mapa de procesos de ECOSEGUROS, eliminando los reprocesos para optimizar las actividades.

#### **iii.2 Indicadores y Estándares.-**

- Insatisfacción del cliente por errores en la entrega de pólizas con un estándar de 0%
- Insatisfacción del cliente por demora en la entrega de la póliza con un estándar de 0%
- Tiempo de emisión de una póliza con un estándar de 5 días

## **8.6 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

**iv.1 Objetivo Estratégico.-** Determinar la perspectiva de crecimiento y aprendizaje de acuerdo a la información arrojada por los indicadores financieros, satisfacción del cliente y procesos internos.

### **iv.2 Indicadores y Estándares.-**

- Porcentaje de crecimiento anual con un estándar de 5% asociado al TIR
- Porcentaje de Aprendizaje, este estándar será asociado con la satisfacción general del cliente, determinada al finalizar el primer año de gestión de ECOSEGUROS. El valor esperado e ideal es de 100%

### 8.7 Matriz de Gestión

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Definición por Indicador	Objetivo por Indicador	Forma de Cálculo	Fuente de Información	Responsable	Frecuencia de medición	STD	Medición				
									Enero		....	Diciembre	
									Número	Tendencia		Número	Tendencia
Financiera	Generar utilidades	TIR	Retorno de la inversión	A través de flujo de efectivo	Datos Ventas	Encargado de Ventas	Cada año	5%					
		VAN	Valor anual recuperado	A través de flujo de efectivo	Datos Ventas	Encargado de Ventas	Cada año	5%					
		VAE	Valor anual equivalente recuperado	A través de flujo de efectivo	Datos Ventas	Encargado de Ventas	Cada año	5%					
		Tasa de Amortización	Tiempo de retorno de la inversión	A través de flujo de efectivo	Datos Ventas	Encargado de Ventas	Cada año	1 año					
Clientes Mercado	Captar y retener clientes	Cantidad Empresas	Captar empresas	Conteo	Ventas	Encargado de Ventas	Cada año	10 empresas al año					
		Satisfacción del cliente	Retener clientes	Encuestas	Datos Información al cliente	Encargado Información al cliente	Cada año	100%					
Procesos Internos	Optimizar procesos	Insatisfacción del cliente por errores en la entrega de pólizas	Reducir Insatisfacción del cliente	Indicadores del proceso	Operaciones y ventas	Encargado de Operaciones	Cada año	0%					
		Insatisfacción del cliente por demora en la entrega de pólizas	Reducir Insatisfacción del cliente	Indicadores del proceso	Operaciones y ventas	Encargado de Operaciones	Cada año	0%					
		Tiempo de emisión de una póliza	Generar satisfacción del cliente	Encuestas	Ventas	Encargado de Ventas	Cada año	5 días					
Aprendizaje y crecimiento	Crecer	Porcentaje de crecimiento anual	Determinar el posicionamiento de la empresa en el mercado	A través de los indicadores financieros	Datos Finanzas	Encargado de Finanzas	Cada año	5%					
		Porcentaje de aprendizaje	Determinar el mejoramiento de la empresa	A través de los indicadores financieros	Datos Gerencia General	Gerente	Cada año	100%					

## 8.8 MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD ECOSEGUROS

### MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD

Modificación	Pág. / Item	Reemplaza a:	
		Documento	de Fecha

DISTRIBUCIÓN

ECOSEGUROS			CALIDAD	Fecha emisión
Elaboró	Burbano: D, F		Manual de Gestión de Calidad	Código
Revisó	xxxx			Documento
Aprobó	xxxx			H4200001.001

## **8.9 OBJETIVOS**

### **8.9.1 Objetivo General**

Describir el Sistema de Gestión de Calidad de ECOSEGUROS, hacer una descripción de la interacción de los procesos que se aplican a la organización impulsada por la necesidad del cliente a través del estudio de mercado.

### **8.9.2 Objetivos Específicos**

- Justificar y mencionar la importancia de la estructuración de la empresa de broker de seguros “ECOSEGUROS” en el mercado ecuatoriano.
- Realizar el estudio de mercado para la definición de los productos y servicios que ofertara “ECOSEGUROS” además de la estructuración de los procesos.
- Detallar el estudio estratégico para la obtención de la propuesta de valor que la empresa “ECOSEGUROS” ofrecerá al mercado.
- Estructurar la evaluación financiera de la empresa para determinar el tiempo necesario para la amortización de la inversión.
- Elaborar el sistema de información gerencial de tal manera que permita a los gerentes tener un enfoque más claro y preciso sobre la situación de la empresa y como esta se está desarrollando en el mercado.
- Proponer servicios y productos innovadores en base a las necesidades de los clientes que permita a la empresa diferenciarse en el mercado.
- Utilizar herramientas de e-business que agilizarán el servicio de ECOSEGUROS.
- Implementación de un paquete CRM para analizar la relación entre el cliente y la empresa, y la satisfacción del mismo.
- Controlar la documentación existente, registros, procesos, que permitan seguir innovando el servicio de ECOSEGUROS.
- Determinar la política de Calidad de la empresa.
- Determinar los objetivos de calidad e indicadores de gestión para el seguimiento de las áreas productivas de ECOSEGUROS.

### *Alcance*

El Sistema de Gestión de Calidad aplica a la actividad de ECOSEGUROS que comprende principalmente:

“Seguros de Vehículos, seguros de Vida, seguros de enfermedad, accidentes personales”

## **8.10 NUESTRA ORGANIZACIÓN**

ECOSEGUROS es un intermediario de seguros que permitirá la correcta conexión entre el cliente y las distintas aseguradoras, utilizando distintas estrategias de servicio, para generar la confianza y fidelidad del cliente.

ECOSEGUROS se dividirá en 5 áreas productivas: Seguro de Vehículos, Seguros de Vida, Seguros de enfermedad, Accidentes personales y Robo.

Su estructura administrativa se presenta en el organigrama de la organización.

La sede de ECOSEGUROS será en la ciudad de Quito, Miravalle 3 Irene Cárdenas 216.

## **8.11 Divisiones de ECOSEGUROS**

A continuación se mencionan las divisiones de ECOSEGUROS, los cuales prestarán servicios (descritos en el mapa de procesos de la organización) dirigidos a clientes de empresas estatales, públicas y privadas.

- **Vehículos**
- **Vida**
- **Enfermedad**
- **Accidentes Personales**



## **8.12 Principios Corporativos**

La base para el éxito de la empresa serán las habilidades, competencias, conocimientos del personal de trabajo. Los principios definidos determinarán el direccionamiento Estratégico de ECOSEGUROS. Este es un compromiso que toda la organización asumirá y lo vivirá día a día:

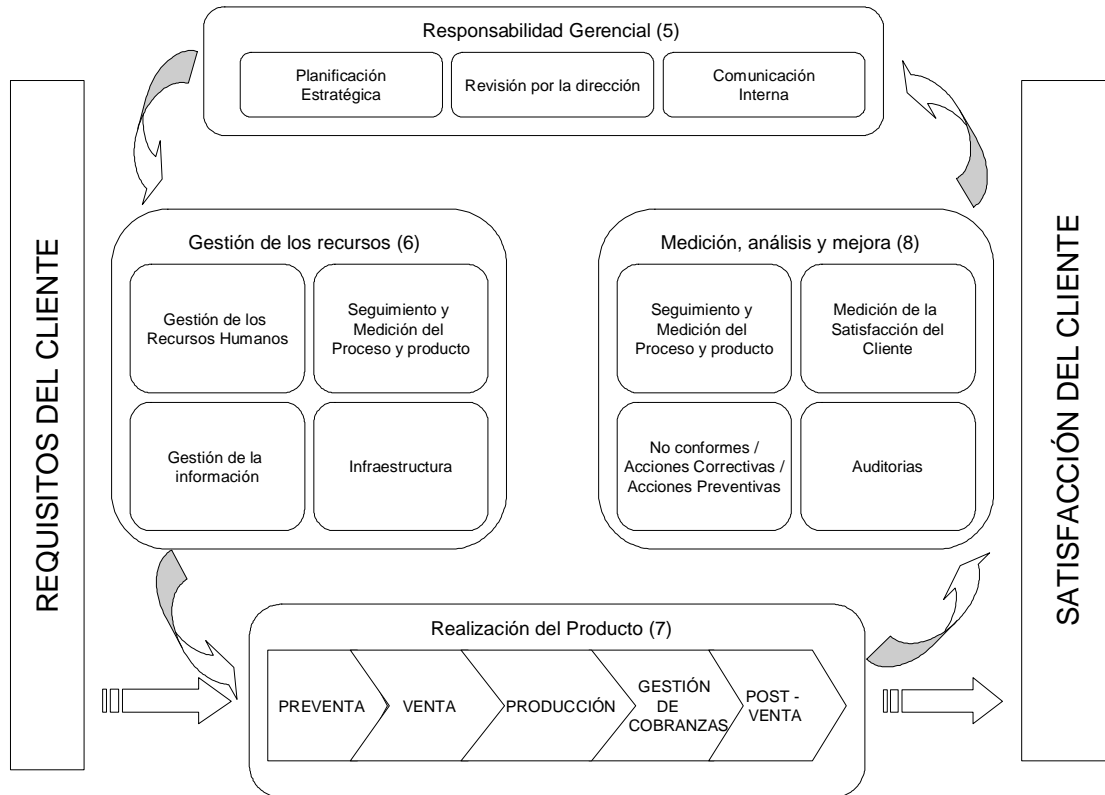
## **8.13 Sistema de Gestión de Calidad**

### **8.13.1 Requisitos Generales**

El objetivo principal del sistema de gestión de calidad es la mejora continua de la eficacia y eficiencia de sus procesos, impulsados por las necesidades cambiantes del mercado.

# ECOSEGUROS

Figura. 9 Mapa de Procesos<sup>11</sup>



<sup>11</sup> Los procesos de ECOSEGUROS fueron creados en base al estudio de Mercado descrito en el punto 5.2 Enfoque al cliente.

En la descripción de cada uno de estos procesos se han establecido:

- Los recursos necesarios para la aplicación del proceso
- Las actividades necesarias para su desarrollo
- Los controles para asegurar el cumplimiento del proceso
- Los indicadores de gestión con los cuales se realiza el seguimiento, la medición del desempeño del proceso, y el análisis para la toma de acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y su mejora continua.

### 8.15 Requisitos de la Documentación

Los documentos requeridos por el Sistema de Gestión de calidad que sirven como guía para la ejecución en todas las fases de desarrollo del servicio son:

- La política de calidad
- Los objetivos de calidad
- Los procesos, procedimientos, formatos, fichas, registros de calidad, instrucciones, referidos al Listado maestro de documentos.(K4200001.001)

<b>Numeral de la Norma</b>	<b>Documento requerido</b>	<b>Documento aplicable al sistema</b>
4.2.3	Control de los documentos	Proceso de normalización y Control de la documentación
4.2.4	Control de los registros	Control de registros del sistema de calidad
8.2.2	Auditoria interna	Proceso de auditorias de calidad
8.3	Control del producto no conforme	Control del producto no conforme y estado de inspección y ensayo
8.5.2	Acción Correctiva	Proceso de acciones Correctivas /

		Preventivas
8.5.3	Acción Preventiva	Proceso de acciones Correctivas / Preventivas

**Tabla 5. Documentos requeridos por el Sistema de Gestión de Calidad**

En la caracterización de un proceso, se incluyen entradas, salidas, recursos y controles (criterios y/o métodos) para asegurar la eficacia y apoyar la operación y seguimiento de cada uno. El seguimiento, medición y análisis de los procesos apropiados, permiten implementar acciones para cumplir con los resultados planificados y como fuente de mejora continua.

El control de documentos se realiza en base a la codificación asignada a los diferentes registros de ECOSEGUROS, la metodología se basa en revisar, mantener, aprobar, identificar, los cambios sobre la versión vigente, asegurar la disponibilidad en los lugares de uso en su legibilidad e identificación. De otra parte se describe como se asegura la identificación y distribución de documentos de origen externo y como se identifican y se previene el uso de documentos obsoletos.

La aprobación de los documentos se realiza utilizando el formato “Aprobación de documentos” F4200001.001

Con estos lineamientos se busca asegurar que:

- En todos los sitios en los que se efectúen operaciones exigidas para el desempeño eficaz del sistema de calidad se disponga de las ediciones pertinentes a los documentos apropiados.
- Los documentos inválidos u obsoletos se eliminen con prontitud de todos los puntos de utilización, impidiendo así su uso.
- Se identifique adecuadamente cualquier documento obsoleto conservando para propósitos legales o preservación de conocimiento.
- Los cambios en la documentación se revisen y aprueben por las mismas funciones responsables de la revisión y aprobación originales.

La conservación de los registros se realiza a través del formato “Clasificación y conservación de registros” K420003.001

# ECOSEGUROS

Manuales	Nombre Documento
H 4 2 0 0 0 1 . 0 0 1	Manual de Gestión de Calidad
<b>Control de documentos</b>	
F 4 2 0 0 0 1 . 0 0 1	Aprobación de documentos
F 7 5 0 0 0 3 1 . 0 0 1	Identificación y Trazabilidad
F 8 5 0 0 0 1 1 . 0 0 1	Oportunidades de mejora
F 8 5 0 0 0 1 2 . 0 0 1	Resumen de oportunidades de mejora
F 8 5 0 0 0 2 1 . 0 0 1	Plan de auditorias de calidad
P 4 1 0 0 0 1 . 0 0 1	Mapa de Procesos
P 8 2 0 0 0 1 1 . 0 0 1	Medición de la Satisfacción del cliente
P 8 2 0 0 0 2 1 . 0 0 1	Auditoria de Calidad
K 4 2 0 0 0 3 1 . 0 0 1	Control de Documentos
K 5 4 0 0 0 1 1 . 0 0 1	Indicadores por proceso

## 8.16 Responsabilidad de la Dirección

### 8.16.1 Compromiso de la dirección

Como parte de la responsabilidad que la Dirección asume por convicción y conveniencia propia, deberá adquirir el compromiso con el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia del sistema de gestión de calidad a través de:

- a) Asegurar que en las divisiones se establezcan y comuniquen los procesos, enfocando todas las actividades hacia la satisfacción de los requerimientos del cliente, así como los legales y reglamentarios, a través de los procesos de comunicación interna (capacitaciones y distribución de archivos electrónicos)
- b) Establecer y difundir la política de calidad a través de capacitaciones.
- c) Establecer objetivos de calidad medibles y coherentes con la política y metas de cada división.
- d) Efectuar periódicamente revisiones de la dirección

- e) Asegurar la disponibilidad de los recursos adecuados (ver numeral 6)

### **8.16.2 Enfoque al cliente**

La estructuración de los procesos y la base de todo este proyecto esta impulsado por el estudio de mercado detallado en el punto 5.2.1 ya que la razón de ser de ECOSEGUROS es el cliente.

Una vez implantada la empresa, periódicamente se monitoreará la satisfacción del cliente a través de nuevos estudios de mercado que aseguren el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en la ficha “Indicadores por proceso” K5400011.0. Dicho monitoreo lo revisará la alta dirección con el fin de tomar la medidas necesarias para innovar los procesos y servicios que cumplan y superen los requerimientos del cliente.

# SIEMENS

INDICADORES POR  
PROCESO K5400011.001

Proceso	División	Índice	Definición	Responsable	Frecuencia de Medición	Meta	Ene												Observaciones			
							Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic					
Satisfacción del cliente	COM	Índice de satisfacción del cliente	Promedios de calificaciones de encuestas	Calidad	Trimestralmente	80%																
	MED	Índice de satisfacción del cliente	Promedios de calificaciones de encuestas	Calidad	Trimestralmente	80%																
	A&C	Índice de satisfacción del cliente	Promedios de calificaciones de encuestas	Calidad	Trimestralmente	80%																
	PTD	Índice de satisfacción del cliente	Promedios de calificaciones de encuestas	Calidad	Trimestralmente	80%																
Preventa	COM	Cumplimiento al plan de visitas	Visitas realizadas / realizadas + no realizadas	Gerente de división	Mensualmente	80%																
	MED	Efectividad de proyectos detectados	Proyectos detectados convertidos en oferta / total proyectos detectados	Gerente de división	Mensualmente	80%																
	A&C	Cumplimiento al plan de visitas	Visitas realizadas / realizadas + no realizadas	Gerente de división	Mensualmente	80%																
	PTD	Efectividad de la visita	T USD\$ Detectados / No. De visitas efectuadas	Gerente de división	Mensualmente	\$120.000																
Venta	COM	Efectividad de adjudicación de ofertas (Monto)	Monto de ofertas adjudicadas / Monto (adjudicadas + perdidas + presentadas)	Gerente de ventas	Mensualmente	80%																
	MED	Efectividad de adjudicación de ofertas de equipos	cantidad de ofertas ganadas / ofertas ganadas + perdidas	Gerente de ventas	Mensualmente	80%																
	A&C	Efectividad de adjudicación de ofertas (Monto)	Valor de ofertas adjudicadas / valor de ofertas presentadas	Gerente de ventas	Mensualmente	80%																
	PTD	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica																
Desarrollo del pedido	COM	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica																
	MED	Productividad servicio técnico	Tiempo laborado / Tiempo disponible	Jefe de servicios	Mensualmente	80%																
	A&C	Flujo de caja de un proyecto	Valores planeados vs. Valores reales	Comercial	Mensualmente	100+/-10%																
	PTD	Relación entre utilidad real y proyectada	Vsp. Final / Vsp. Proyectada	Comercial	Mensualmente	80%																
Compras	COM	Cumplimiento de entrega al cliente final	Relación entre la fecha de entrega al cliente y la fecha de entrega al mismo	Comercial	Mensualmente	80%																
	MED	Cumplimiento de entrega al cliente final	Relación entre la fecha de entrega al cliente y la fecha de entrega al mismo	Comercial	Mensualmente	80%																
	A&C	Cumplimiento de entrega al cliente final	Relación entre la fecha de entrega al cliente y la fecha de entrega al mismo	Comercial	Mensualmente	80%																
	PTD	Cumplimiento de entrega al cliente final	Relación entre la fecha de entrega al cliente y la fecha de entrega al mismo	Comercial	Mensualmente	80%																
Gestión de Calidad	CM	Porcentaje de cierre de oportunidades de mejora	No Conformidades cerradas a tiempo / No conformidades cerradas a tiempo + atrasadas	Calidad	Mensualmente	80%																
		Porcentaje de cierre de quejas y reclamos de clientes	Quejas cerradas a tiempo / quejas cerradas a tiempo + atrasadas	Calidad	Mensualmente	80%																
		Sistema de Gestión de Calidad	Promedio entre los indicadores de gestión de calidad	Calidad	Mensualmente	80%																

**Figura 10. K5400011.001 Indicadores por proceso**

### 8.16.3 Matriz características técnicas – procesos

#### Requerimientos de las Características técnicas del servicio:

Se trata de los requerimientos que demanda cada proyecto para poder satisfacer las necesidades expuestas por el cliente externo, los procesos están señalados en el mapa de procesos de ECOSEGUROS.

Cada una de estas características tiene una medida o índice objetivo que alcanzar, tal como se detalla a continuación:

- a. Preventa.** El proceso de Preventa se lo puede tomar como el que da la cara al cliente, es muy importante este proceso ya que este va a convertirse en la cara de presentación del producto a ofrecer por parte de ECOSEGUROS. Lo que se quiere realizar con este proceso es la obtención de información para la realización de nuevos productos que se vayan acoplando a las necesidades cambiantes del mercado, para esto se quiere alcanzar un nivel del 100% como objetivo.
- b. Venta.** Se tomará en cuenta como lo consolidación del producto elegido por el cliente, es muy importante ya que se le dará toda la información necesaria de el producto elegido. EL objetivo a alcanzar es del 100%.
- c. Producción.** Es la parte operativa, aquí se van a procesar los pedidos de los clientes, se consolidarán los productos finales adquiridos por el cliente. La característica técnica a alcanzar es del 100%.
- d. Gestión de cobranzas.** Este proceso es muy importante ya que asegurará los cobros de la compañía de las personas aseguradas. Servirá como un apoyo al cliente y a la empresa cuando se tenga que hacer las inspecciones en beneficio de los asegurados. El objetivo a alcanzar es del 100% de eficiencia.
- e. Post-Venta.** Se asegurará de que los requerimientos del cliente se cumplan a satisfacción. Ayudará a dar información para mejorar continuamente los procesos mencionados anteriormente. El objetivo planteado es del 100%.



#### **8.16.4 Política de calidad**

Se ha establecido una política de calidad en base al estudio de mercado, esta será el factor decisivo para el éxito de ECOSEGUROS, esta política será revisada anualmente después de los estudios de mercado con el fin de adaptarla a las cambiantes necesidades de los clientes.

#### **Calidad sobresaliente**

##### ***Un factor decisivo para nuestro éxito***

*“Trabajamos de manera responsable, porque somos conscientes que solo una calidad sobresaliente en nuestros procesos nos pueden llevar a servicios y soluciones integrales que puedan satisfacer y superar las expectativas de los clientes”*

*Para todos los que conformamos ECOSEGUROS:*

##### ***La calidad es personal***

*Cada uno de nosotros debe dominarla para que nuestros productos y servicios superen las expectativas de nuestros clientes.*

##### ***La calidad es compromiso***

*Cada uno de nosotros debe contribuir al mejoramiento continuo de nuestros procesos.*

##### ***La calidad es integral***

*Cada uno de nosotros y de nuestros clientes y proveedores, somos necesarios para contribuir al éxito de ECOSEGUROS a través de la creatividad y el esfuerzo personal.*

##### ***La calidad es tarea gerencial***

*Los directivos fijarán con sus colaboradores los objetivos de calidad y trabajarán en equipo en función de los mismos.*

***La calidad es tarea técnica***

*Las determinaciones decisivas para la calidad se fijan durante la planeación y desarrollo de los procesos para obtener productos y soluciones integrales.*

***La calidad es medio ambiente***

*Cada uno de nosotros debe implementar y diseñar procesos que aseguren la conservación del medio ambiente en que se desempeñan.*

**8.17 Planificación**

**8.17.1 Objetivos de la calidad**

Se plantearán objetivos para cada división, con el fin de buscar, lograr y mantener un nivel alto de calidad. Dichos objetivos lo planteará la alta dirección juntamente con los representantes de cada área y estos estarán al alcance de todos los colaboradores de ECOSEGUROS que los podrá encontrar en el formato Indicadores por proceso K5400011.0

**8.17.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad**

La planificación del sistema se realizará durante la Revisión por la Dirección, lo que asegurará que se definan las acciones necesarias para cumplir con los objetivos de calidad de las divisiones.

Para desarrollar esta planificación del sistema de calidad, la Alta dirección desarrollará las siguientes acciones:

- Asignar responsables para el logro de los objetivos y metas trazadas por la División, en concordancia con los planes de la Compañía, establecer indicadores y realizar su seguimiento.
- Asignar responsables para el mantenimiento y seguimiento del sistema de calidad.

- Proveer recursos técnicos y humanos necesarios para el logro de objetivos.
- Realizar seguimiento al sistema de calidad, a través de mecanismos como auditorias y revisiones propias, para evidenciar su estado y definir acciones correctivas y/o preventivas en caso de ser necesarias.

### **8.17.3 Responsabilidad, autoridad y comunicación**

#### **8.17.3.1 Responsabilidad de la dirección**

La alta dirección asume el compromiso de apoyar el desarrollo del sistema de calidad. La descripción de los procesos especifica los responsables de la realización de las actividades que describe.

#### **8.17.4 Representante de la dirección**

Se designará un responsable para todos los temas relacionados con Gestión de Calidad, en tal condición se reconocerá su responsabilidad y autoridad para:

- Asegurarse que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión calidad.<sup>12</sup>
- Implementar los correctivos necesarios que garanticen el cumplimiento del punto anterior
- Informar a la alta dirección acerca del desempeño y estado de los elementos del sistema de gestión de calidad que permitan hacer su evaluación permanente y de cualquier necesidad de mejora.
- Promover en todos los niveles de la división la toma de conciencia de cumplir los requisitos del cliente para asegurar su satisfacción y superar sus expectativas.

---

<sup>12</sup> The Small Business Handbook Guide to ISO 90001:2000, página 64, 2001

### **8.18.1 Provisión de los recursos**

Anualmente durante la fase de planificación, la alta dirección y los representantes de cada división determinarán el presupuesto necesario para recursos que mantengan y mejoren continuamente el sistema de gestión de calidad así como el logro de la satisfacción del cliente.

### **8.18.2 Recursos humanos**

ECOSEGUROS está consiente de que los colaboradores serán el activo más valioso. Invertir en el personal a través de una correcta capacitación será la estrategia clave que facilitará la implementación de las políticas y el logro de los objetivos de calidad.

Para identificar las necesidades de entrenamiento del personal se tienen principalmente las siguientes formas:

- Se establecerán evaluaciones del desempeño y desarrollo del personal, con el fin de fortalecer competencias y perfiles del mismo.
- Anualmente los representantes de cada división definirán las necesidades de entrenamiento del personal, acorde a la realidad del mercado, estas serán evaluadas por la alta dirección.

Las descripciones de cargo se presentan a continuación:

**Gerente General:** Administrar la información, y finanzas de la empresa. Realizar planes de capacitación para los empleados. Planear estrategias de la empresa en el mercado en base a los indicadores de publicidad y ventas, operaciones y servicio al cliente.

**Publicidad y ventas:** Manejar y distribuir la información de seguros de las empresas aseguradoras a los clientes. Dar a conocer a la empresa al mercado de broker de seguros, y a las respectivas aseguradoras. Manejar sistemas de tecnología para alcanzar mas mercado con herramientas de Internet como e-marketing.

**Operaciones:** Manejar y dirigir los procesos de la empresa. Capacitar a los empleados, viabilizar el proceso productivo que agrega valor al cliente. Realizar planes de cobranza. Planear las operaciones de la empresa, pronósticos de la demanda.

**Servicio al cliente:** Proveer información al cliente de las diferentes empresas aseguradoras y sus respectivos planes de seguros, gestión de reclamos, información en general, planificar servicios habilitantes que diferencien a la empresa de la competencia.

<b>Cargo</b>	<b>Competencias de las personas</b>
<b>Gerente General</b>	administración, finanzas, seguros, liderazgo, servicio al cliente y negociación
<b>Publicidad y Ventas</b>	Servicio al cliente, ser sociable, paciente, conocimiento de las aseguradoras asociadas con la empresa, seguros, técnicas de negociación y estudios de mercado, marketing, herramientas de e-business.
<b>Operaciones</b>	Procesos, investigación y gerencia de operaciones, control estadístico de calidad y modelos de transporte y estándares de servicio, supply chain management, herramientas de e-business.
<b>Servicio al cliente</b>	Estándares de servicio, procesos internos de la compañía, diferentes planes de seguros, gestión de reclamos.

**Tabla 6. Competencias requeridas para los diferentes cargos**

El personal seleccionado deberá cumplir con estas descripciones, de esa manera se tendrá un buen equipo de trabajo, flexible al cambio, dispuesto a acoplarse a la implementación de nuevos procesos y programas de mejora continua, así se tendrá excelente ambiente laboral.

### **8.18.3 Infraestructura**

ECOSEGUROS determinará la infraestructura necesaria para la correcta implementación de los procesos, servicio al cliente, y tener un buen ambiente laboral.

### **8.18.4 Ambiente de trabajo**

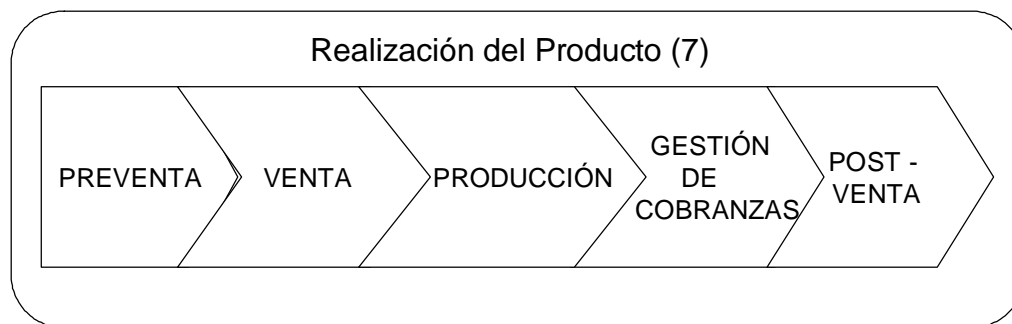
El ambiente de trabajo será el idóneo debido a la correcta selección del personal. Este personal será capacitado, su aporte contribuirá a tener un buen clima laboral.

Al cerrar el año comercial se harán encuestas y entrevistas al personal, con el fin de obtener la información necesaria para mejorar el ambiente de trabajo.

## **8.19 Realización del Producto**

### **8.19.1 Planificación de la Realización del Producto**

La etapa de “realización del producto” cubre las fases de Preventa, Venta, Producción, Gestión de Cobranzas, Post-Venta de la siguiente manera:



**Figura 11. Cadena de Valor ECOSEGUROS**

Para cumplir con los requisitos especificados del servicio que ECOSEGUROS dará serán tomadas las siguientes consideraciones:

- Requerimientos y necesidades del cliente
- Establecimiento de planes de calidad
- Desarrollo y actualización de documentos
- Identificación y adquisición de medios de control, procesos, recursos, y lo necesario para lograr la calidad especificada.
- La identificación y preparación de registros de calidad que permitan conservar evidencias con fines de mejoramiento, estadísticas y/o auditorías.

#### **8.19.2 Procesos Relacionados con el cliente**

Desde la fase de Preventa se realizará un seguimiento a las necesidades presentadas por el cliente y a aquellas detectadas por las visitas que el personal de ECOSEGUROS realice, esto reflejará una mejora continua en el desarrollo de los procesos del cliente.

Con el fin de promocionar los servicios de ECOSEGUROS se ofrecerá regularmente a los clientes información a través de mecanismos como:

- Elaboración y difusión de catálogos técnicos que describan las características del producto bien sea en papel o medio magnético.
- Preparación de listas de precios que ayuden en la selección adecuada de los productos.
- Información a través de la página WEB de ECOSEGUROS.

Con el fin de mejorar el servicio a los clientes, la utilización del INTERNET como herramienta de comunicación se estructurará de la siguiente manera:

- Información vía Internet, que tratará de resolver las inquietudes y reclamos vía Internet con un sistema inteligente de llamadas. Este sistema consistirá en que el cliente desde la comodidad de su hogar, oficina, etc., tendrá un servicio tan eficiente que será como si estuviera personalizado.
- En la página Web existirá varios link que permitirá a los clientes elaborar sus propios planes de seguros y la manera en que estos van a pagar; un ejemplo de opción de pago es que se debite directamente de su cuenta entre otros mas.
- Un factor atractivo del servicio, es que al momento en el que el cliente firme el contrato con las aseguradoras que ECOSEGUROS representará, se le proporcionará al cliente una clave personal que le servirá para reclamar vía Internet el dinero que el seguro le debería por cualquier tipo de accidente, y este le devolverá a domicilio.

Las fuerzas que se quieren operar son:





### **8.19.3.1 AUTODIAGNOSTICO, RELACIONES COMERCIALES CON LOS CLIENTES**

En la etapa de la introducción de la industria la información de los clientes de ECOSEGUROS se la guarda en paquetes computacionales como en Excel, Microsoft Word, entre otras. La propuesta es implementar CRM, que es básicamente la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de la empresa ECOSEGUROS de fortalecer las relaciones con sus clientes. Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la teoría del marketing relacional. El marketing relacional es la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes.

**Los objetivos planteados por la empresa al implementar sistemas CRM son:**

- Incrementar los negocios tanto por incremento de ventas a asegurados actuales como por ventas cruzadas
- Maximizar la información del cliente
- Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Mejora del servicio al cliente, tanto el principal como los secundarios que se detallaran mas adelante.
- Procesos optimizados y personalizados
- Mejora de ofertas y reducción de costos
- Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa
- Crear la fidelidad cliente, aumentando las tasas de retención de clientes
- Aumentar la cuota de gasto de los clientes

<sup>13</sup>“En los objetivos anteriormente mencionados es importante decir que Internet ha sido la tecnología que más impacto ha tenido sobre el marketing relacional y las soluciones de CRM.

A continuación, se plantea la contribución de Internet al marketing relacional y como este pretende agregar valor a los clientes de ECOSEGUROS:

---

<sup>13</sup> [http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos\\_gratuitos/que\\_crm2.php](http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/que_crm2.php)

1. Importante disminución de los costos de interacción
2. Mayor eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación.
  - Inteligencia de clientes
  - Públicos muy segmentados.
  - Personalización y marketing 1 a 1
3. Capacidad de comunicar con cualquier sitio desde cualquier lugar
4. Mejora de la atención al cliente. Funcionamiento 24 horas, 365 días
5. Mejora de los procesos comerciales”

## **8.20 Compras**

Con el fin de seleccionar proveedores (Aseguradoras) para prestar un servicio adecuado al cliente, ECOSEGUROS deberá seguir los siguientes criterios:

- Confiabilidad
- Capacidad de respuesta
- Tiempos de entrega

## **8.21 Control y Prestación del Servicio**

### **8.21.1 Control de la producción y prestación del servicio**

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.

- a) La disponibilidad de información que describa las características del producto. (Ver Punto 7.2.3 Comunicación con el cliente)

### **8.21.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.**

La validación de los procesos y servicios que ECOSEGUROS estarán ligados a la satisfacción general del cliente.

Una vez que el cliente haya podido usar el servicio, este descubra los errores y virtudes del colaborador que lo atendió y como consecuencia del proceso que este aplicó. Toda esta retroalimentación será obtenida a través de los estudios de satisfacción del cliente. (Ver punto 8.2.1)

## **8.22 Medición Análisis y Mejora**

### **8.22.1 Generalidades**

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad del producto
- b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.<sup>14</sup>

### **8.22.2 Seguimiento y medición**

- La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:
- Demostrar la conformidad del producto,
- Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- Los objetivos de Calidad ayudan a la medición y la retroalimentación respectiva para la mejora de los procesos.

---

<sup>14</sup> The Small Business Handbook Guide to ISO 9001:2000, página 117

### **8.22.3 Satisfacción del cliente**

Con el fin de obtener de parte de los clientes la percepción respecto al cumplimiento de sus requisitos, se encuestará a los clientes para medir su percepción al servicio prestado y generar acciones de mejora en caso de ser necesario.

### **8.22.4 Auditoria Interna**

Con el fin de verificar que las actividades y los resultados relacionados calidad son conformes con lo planeado y determinar la eficacia del sistema de calidad, por lo menos una vez al año se planifican auditorias internas.

Este proceso considera siguientes aspectos:

- Programación de las auditorias con base en el estado y la importancia de la actividad a auditar.
- La independencia del personal que realiza las auditorias.
- La forma de registrar y presentar los resultados de las auditorias.
- La responsabilidad para implementar las acciones correctivas.
- La verificación y el registro del seguimiento a las acciones correctivas.

## 9. CONCLUSIONES

Después del análisis de mercado tabulado se concluye que en el universo de las pequeñas y medianas empresas, sobre todo en países en vías de desarrollo como es el caso de Ecuador, no cuenta con una verdadera Política de Seguridad. Las medidas de seguridad y los seguros se consideran más un gasto administrativo que una inversión destinada a garantizar la supervivencia de la empresa puesto que esa estabilidad está amenazada por muchos otros riesgos que, en su mayoría, no son asegurables o resultan difícilmente asegurables. En el mercado de Broker de seguros la mayoría de empresas no brindan un servicio completo desde la preventa hasta la postventa, por lo que esto se considera una ventaja competitiva que la empresa ECOSEGUROS va a aprovechar.

Antes de realizar el análisis de mercado se encontraron muchas deficiencias en conocimientos pero esto se fue cubriendo al momento que se desarrollaba el estudio.

Las estrategias de servicios propuestas por ECOSEGUROS convertirán a la empresa en un ente diferenciador, en donde lo que se va a priorizar es el cumplimiento de los requerimientos del cliente en base de las competencias del personal. Si los empleados están bien capacitados estos podrán dar un mejor tiempo de respuesta a los clientes, minimizando los momentos de verdad e incrementando la satisfacción de los mismos.

Hay que tomar en cuenta que para el análisis de la demanda y la oferta se utilizaron datos históricos de otras empresas del mercado de broker de seguros.

Dos tercios de los encuestados creen que hay una carencia de liderazgo sobre estrategias de E-Business en los niveles directivos de las compañías y consideran que aún son escasas las empresas que tienen capacidad tecnológica suficiente para ofrecer sus productos y servicios vía electrónica. Actualmente, los proveedores de seguros ofrecen escasas posibilidades de contratación de productos online fuera de las tradicionales pólizas. Si la empresa de Broker requiere el certificado del sistema de gestión de calidad ISO 9000, debe realizar dos auditorías previas, la primera para verificar el estado del sistema, y la segunda para la certificación.

## **10. RECOMENDACIONES**

En base al estudio de servicio, se recomienda que se debe realizar alianzas estratégicas con diferentes empresas, como con mecánicas, clínicas, hospitales, asesores legales, etc., de esta manera la empresa va a proporcionar mejores servicios.

Es necesario capacitar a los empleados sobre los puntos de la norma, para fomentar la cultura de calidad y mejora continua.

La planificación estratégica se la debe hacer cada año, de tal manera que la empresa pueda minimizar los costos y maximizar las utilidades dejando una empresa más rentable en el mercado.

Todo el personal deberá tener conocimientos técnicos de los productos y servicios que la empresa ofrece al mercado.

Establecer una metodología de revisión de objetivos, metas y cálculos de indicadores que permita llevar un control de manera continua en los procesos ligados al sistema de gestión de calidad.

Realizar evaluación de proveedores, de manera anual. El objetivo es realizar un seguimiento a sus parámetros de servicios: tiempos de entrega, relacionamiento con el cliente, innovación en sus servicios, agilidad y precio.

Es necesario formar auditores internos que se encuentren en la empresa, estos deben conocer el sistema de gestión de calidad del broker y en el momento que la alta dirección ordene las auditorías estos deben auditar procesos de los cuales estos no sean responsables.

Documentar el análisis de causas y no conformidades después de las auditorías.

Si la empresa logra la certificación, el sistema de gestión de calidad debe ser auditado cada 6 meses o un año según lo decida la alta dirección. El certificado se lo debe renovar después de 3 años de haber certificado.

Publicar trimestralmente los resultados en las encuestas de satisfacción, mostrar la tendencia y las acciones de mejora para poder cumplir la meta planteada por la organización. Los resultados que no cumplan la meta de 80% deben ser documentados los análisis de causas.

## 11. BIBLIOGRAFIA

- Cisneros Patricio, Cuaderno de Gerencia de Servicios, USFQ semestre 2004-2005, Quito-Ecuador
- Glock Charles, “Diseño y análisis de encuestas en sociología”, Buenos Aires, Nueva Visión.
- Walpole Ronald E., “Probability and Statistics for Engineers and Scientists”, United States, Prentice Hall, 7<sup>th</sup> edition.
- Código y leyes de trabajo obtenido de la empresa de Broker de seguros NOVA.
- <http://www.risksur.com/resolutions/>, 15 de febrero de 2005.
- <http://www.multinalseguros.com/portal/index.php?option=displaypage&Itemid=47&op=page&SubMenu=>, Multinacional de seguros, 15 de febrero de 2005.
- [http://www.superban.gov.ec/pages/intermediarios\\_asesores.htm](http://www.superban.gov.ec/pages/intermediarios_asesores.htm), miércoles 4 de Mayo de 2005., pagina web Superintendencia de compañías, ECUADOR.
- <http://www.bce.fin.ec/>, miércoles 4 de mayo de 2005, pagina Web del Banco central del Ecuador.
- <http://www.masterdiseny.com/master-net/atrasadas/2.php3>, 2 de may 2005-05-02
- <http://www.advantage.msn.es/flattened/26D47C14-7A41-4777-9910-5AEA42628915.asp>, 3 may 2005
- <http://www.e-global.es/forums.html>
- <http://www.baella.com/emarketing/caso3.htm> 9 de mayo de 2005
- [http://www.activamente.com/eM\\_internet\\_mix.html](http://www.activamente.com/eM_internet_mix.html), 9 de mayo de 2005
- Apuntes e ideas tomadas de la clase de eficiencia operacional y del folleto de copias, Visión grupo, Gabela Diego.
- Anderson, Sweeney, Thomas Williams, “Estadística para administración y economía, Thomson editores, 7ma edición, Mexico, 1999.

## **ANEXO 1**

En base a los requerimientos del cliente se reestructuraron los procesos de ECOSEGUROS, se muestran a continuación.