

*Maestría en*

**Gestión Integral de Seguros**

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de**

**Magíster en Gestión Integral de Seguros**

**“Potenciar la Innovación y Mejora de la Experiencia del Cliente en el Bróker de Seguros**

**Credenza rediseñando sus Procesos Críticos”**

**AUTORES:**

Marco Gabriel Álvarez Arévalo.

Adriana Morales

Danny Olivo Carrión

Mauricio Esteban Ribadeneira García

Leonardo Vinicio Vaca Arcentales

**Quito, diciembre, 2024**

## Certificación de autoría

Nosotros, Marco Gabriel Álvarez Arévalo, Adriana Morales, Danny Luis Olivo Carrión, Mauricio Esteban Ribadeneira García y Leonardo Vinicio Vaca Arcentales, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



-----  
**Firma del graduando**  
**Marco Gabriel Álvarez Arévalo.**



-----  
**Firma del graduando**  
**Adriana Morales**



-----  
**Firma del graduando**  
**Danny Luis Olivo Carrión**



-----  
**Firma del graduando**  
**Mauricio Esteban Ribadeneira García**



-----  
**Firma del graduando**  
**Leonardo Vinicio Vaca Arcentales**

## **Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual**

Nosotros, Marco Gabriel Álvarez Arévalo, Adriana Morales, Danny Luis Olivo Carrión, Mauricio Esteban Ribadeneira García y Leonardo Vinicio Vaca Arcentales, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado **“Potenciar la Innovación y Mejora de la Experiencia del Cliente en el Bróker de Seguros Credenza rediseñando sus Procesos Críticos”**, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.



-----  
**Firma del graduando  
Marco Gabriel Álvarez Arévalo.**



-----  
**Firma del graduando  
Adriana Morales**



-----  
**Firma del graduando  
Danny Luis Olivo Carrión**



-----  
**Firma del graduando  
Mauricio Esteban Ribadeneira García**



-----  
**Firma del graduando  
Leonardo Vinicio Vaca Arcentales**

## **Aprobación de dirección y coordinación del programa**

Nosotros, **Iván Vals y Esteban Arias Maune**, declaramos que los graduandos: Marco Gabriel Álvarez Arévalo, Adriana Morales, Danny Luis Olivo Carrión, Mauricio Esteban Ribadeneira García y Leonardo Vinicio Vaca Arcentales, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Iván Vals

Director/a de la

Maestría en Gestión Integral de Seguros

Esteban Arias Maune

Coordinador/a de la

Maestría en Gestión Integral de Seguros

## **DEDICATORIA**

Nosotros, **Marco Gabriel Álvarez Arévalo, Adriana Morales, Danny Luis Olivo Carrión, Mauricio Esteban Ribadeneira García y Leonardo Vinicio Vaca Arcentales**, dedicamos el presente trabajo de investigación a Dios y a nuestras familias, por toda su infinita paciencia, esfuerzo y apoyo incondicional, por siempre ser nuestra fuente fundamental de inspiración en cada paso de este proceso.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Credenza Cía. Ltda. Agencia Asesora Productora de Seguros, por permitirnos desarrollar el presente trabajo de investigación basado en su información interna, experiencias cotidianas y sobre todo, esperamos que los resultados obtenidos influyan positivamente en su búsqueda constante de brindar tranquilidad y buen servicio a sus clientes.

## Índice

Acuerdo de confidencialidad .....	¡Error! Marcador no definido.
ÍNDICE DE TABLAS .....	10
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
RESUMEN .....	12
ABSTRACT.....	13
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....	14
1.    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO .....	14
1.1. Definición del proyecto.....	14
1.2. Naturaleza o tipo de proyecto .....	15
1.3. Objetivos .....	15
1.4. Hipótesis o teoría que plantea el trabajo .....	16
1.5. Justificación e importancia del trabajo de investigación .....	16
1.6 Perfil de la organización .....	17
1.7 Análisis del entorno .....	21
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL.....	6
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA .....	9
3.1 Diseño metodológico .....	9
3.1.1 Enfoque Metodológico.....	9
3.1.2 Tipo de Investigación.....	9
3.2 Fuentes de datos e información.....	11
CAPÍTULO 4: DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	12
4.- Propuesta: Mejoramiento de procesos críticos .....	12
4.1.-Identificación de procesos críticos .....	12
4.2.-Diagnóstico de procesos actuales .....	15

4.2.4. Proceso comercial – pólizas de asistencia médica.....	19
Diagrama proceso en ventas – pólizas de asistencia médica .....	21
Diagrama proceso en emisión – pólizas de asistencia médica.....	22
4.2.5. Proceso en siniestros – pólizas de asistencia médica.....	23
Diagrama proceso en siniestros – pólizas de asistencia médica .....	25
4.2.6. Proceso en comercial – pólizas de vehículos.....	25
Diagrama proceso en ventas – pólizas de vehículos.....	28
Diagrama proceso en emisión – pólizas de vehículos .....	29
4.2.7. Proceso en siniestros – pólizas de vehículos.....	30
Diagrama proceso en siniestros – pólizas de vehículos .....	32
4.2.8. Quejas y reclamos.....	33
4.3.-Indicadores actuales de satisfacción.....	33
4.3.1. NPS (Net Promoter Score).....	33
4.3.2. CSAT (Customer Satisfaction Score).....	34
4.3.3. Medición Índices NPS y CSAT (Colocar la información del universo al que se preguntó).....	35
4.3.4.-Identificación de Problemas .....	1
4.4.- Desarrollo de la Propuesta.....	7
4.4.1 Implementación de un CRM.....	8
4.4.2 Digitalización en la Distribución de Seguros.....	5
4.4.3 Implementación de un Sistema “CERO PAPEL” en la emisión de Pólizas de Seguros. ....	9
4.5 Diseño de los nuevos procesos .....	2
4.5.1 Mejora en proceso comercial (venta y emisión) – pólizas de asistencia médica.....	3
Mejora en diagrama proceso comercial (ventas y emisión) – pólizas de asistencia médica ..	6
4.5.2. Mejora en proceso en siniestros – pólizas de asistencia médica.....	7

Mejora en diagrama proceso en siniestros – pólizas de asistencia médica.....	9
4.5.3. Mejora en proceso comercial (venta y emisión) – pólizas de vehículos.....	10
Mejora en diagrama proceso comercial (ventas - emisiones) – pólizas de vehículos .....	12
4.5.4. Mejora de proceso en siniestros – pólizas de vehículos .....	12
Mejora diagrama proceso en siniestros – pólizas de vehículos .....	15
4.5.5. Mejora de proceso en quejas.....	16
Mejora diagrama proceso en quejas e inquietudes .....	18
4.6.- Indicadores de desempeño.....	19
4.6.1.- TAT (Turnaround Time) .....	19
4.6.2.- Índice de Reclamos y Quejas.....	20
<b>CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y APLICACIONES .....</b>	<b>22</b>
5.1. Conclusiones generales.....	22
5.2. Conclusiones específicas .....	22
5.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación .....	23
5.2.2. Contribución a la gestión empresarial.....	23
5.2.3. Contribución a nivel académico.....	23
5.2.4. Contribución a nivel personal .....	23
5.3. Limitaciones a la Investigación / Proyecto .....	23
5.4. Recomendaciones .....	24
Bibliografía .....	25
<b>ANEXOS .....</b>	<b>26</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Principales acontecimientos socio políticos.....	2
<b>Tabla 2</b> Matriz de Identificación de Procesos Críticos .....	14
<b>Tabla 3</b> Cuestionario proceso Comercial / Emisión.....	2
<b>Tabla 4</b> Identificación de problemas en el proceso Comercial / Emisión.....	3
<b>Tabla 5</b> Cuestionario del proceso de Atención de Siniestros y Asistencias.....	4
<b>Tabla 6</b> Identificación de problemas proceso de Atención de Siniestros y Asistencias .....	5
<b>Tabla 7</b> Proceso para la Atención de Quejas y Requerimientos .....	6
<b>Tabla 8</b> Identificación de problemas proceso de Atención de Quejas y Requerimientos.....	7
<b>Tabla 9</b> Cronograma Implementación de la aplicación .....	1
<b>Tabla 10</b> Flujo efectivo .....	4
<b>Tabla 11</b> Propuesta de implementación de CLICKSEGUROS. ....	1
<b>Tabla 12</b> Propuesta de implementación SEGUROS.COM.EC.....	3
<b>Tabla 13</b> Comparativo de tiempos de proveedores.....	1
<b>Tabla 14</b> Flujo efectivo 2 .....	6
<b>Tabla 15</b> Monitoreo de implementación de indicadores.....	1
<b>Tabla 16</b> Implementación del proyecto “Cero Papel” .....	1

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Gráfico 1</b> Crecimiento del mercado asegurador ecuatoriano .....	2
<b>Gráfico 2</b> Primas emitidas ramo salud y asistencia médica .....	3
<b>Gráfico 3</b> Crecimiento del parque automotor.....	3
<b>Gráfico 4</b> Comisiones ganadas de brókers .....	4
<b>Gráfico 5</b> Análisis DAFO .....	5
<b>Gráfico 6</b> Organigrama estructural Credenza.....	15
<b>Gráfico 7</b> Diagrama de flujo planificación estratégica Credenza .....	18
<b>Gráfico 8</b> Diagrama de proceso Venta – Asistencia Médica Credenza .....	21
<b>Gráfico 9</b> Diagrama de proceso Emisión – Asistencia Médica Credenza.....	22
<b>Gráfico 10</b> Diagrama de flujo proceso en siniestros – pólizas de asistencia médica.....	25

<b>Gráfico 11</b>	Diagrama de proceso Venta – Vehículos Credenza.....	28
<b>Gráfico 12</b>	Diagrama proceso en emisión-pólizas de vehículos .....	29
<b>Gráfico 13</b>	Diagrama de proceso Emisión – Vehículos.....	32
<b>Gráfico 14</b>	Pregunta 1 Encuesta NPS de Proceso comercial – emisión.....	36
<b>Gráfico 15</b>	Pregunta 2 Encuesta CSAT de Proceso comercial – emisión.....	36
<b>Gráfico 16</b>	Pregunta 1 Encuesta NPS de Proceso Atención de Siniestros y Asistencias.....	37
<b>Gráfico 17</b>	Pregunta 2 Encuesta CSAT de Proceso de Atención de Siniestros y Asistencias.....	38
<b>Gráfico 18</b>	Pregunta 1 Encuesta NPS de Proceso Atención de Quejas y Requerimientos .....	39
<b>Gráfico 19</b>	Pregunta 2 Encuesta CSAT de Proceso Atención de Quejas y Requerimientos.....	39
<b>Gráfico 20</b>	Mapa de Soluciones planteadas .....	8
<b>Gráfico 21</b>	Página de inicio de AppSheet .....	10
<b>Gráfico 22</b>	Página de inicio de “Monday” .....	11
<b>Gráfico 23</b>	Diagrama de proceso Emisión – Vehículos.....	6
<b>Gráfico 24</b>	Diagrama de proceso Siniestros Asistencia Médica - Mejorado .....	9
<b>Gráfico 25</b>	Diagrama de proceso Siniestros Asistencia Médica - Mejorado .....	12
<b>Gráfico 26</b>	Diagrama de proceso Siniestros Asistencia Médica - Mejorado .....	15
<b>Gráfico 34</b>	Diagrama proceso de quejas e inquietudes - Mejorado .....	18

## RESUMEN

El mercado ecuatoriano de seguros es muy competitivo y dentro del mismo las Agencias Productoras de Seguros juegan un papel fundamental en la promoción y comercialización de los productos de seguros que ofrecen las aseguradoras, los mismos que atienden las necesidades del mercado en cuanto a los riesgos que amenazan su patrimonio, vida y salud.

En este entorno cambiante y donde la comercialización de este servicio intangible es aún poco aceptada por gran parte de la población, resulta imperativo brindar un servicio de asesoría en la identificación y gestión de riesgos de una manera cercana, personalizada y con calidad técnica.

El presente proyecto se enfoca en establecer los procesos críticos de servicio y experiencia del cliente durante la interacción que se desarrolla a consecuencia de la contratación de un seguro.

Resulta de vital importancia para Credenza Agencia Asesora Productora de Seguros Cia. Ltda. entender dichos procesos, incorporar métricas en cada uno de ellos y mejorarlos con la incorporación de diseños de procesos más eficientes y tecnología que facilite una mejora en la experiencia de sus clientes en la interacción con sus productos de seguros en cuanto a tiempo y calidad de respuestas, buscando con esto un mayor nivel de satisfacción y por ende un mayor nivel de recomendación que le permita incrementar sus ventas y rentabilizar su operación.

**Palabras Claves:** Clientes, Servicio, Experiencia, Recomendación, Satisfacción, Incremento en Ventas.

## **ABSTRACT**

The Ecuadorian insurance market is highly competitive, and within it, Insurance Producing Agencies play a crucial role in promoting and commercializing insurance products offered by insurers. These products cater to the market's needs regarding risks that threaten their assets, lives, and health. In this ever-changing environment, where the commercialization of this intangible service is still poorly accepted by a significant portion of the population, it is imperative to provide advisory services for risk identification and management in a personalized, high-quality, and technically sound manner.

This project focuses on establishing the critical service processes and customer experience during the interaction resulting from the contracting of an insurance policy. It is vital for Credenza Agencia Asesora Productora de Seguros Cia. Ltda. to understand these processes, incorporate metrics into each one, and improve them by incorporating more efficient process designs and technology that facilitates an improvement in customer experience during interactions with their insurance products, regarding response time and quality, seeking a higher level of satisfaction and, consequently, a higher level of recommendation, allowing them to increase sales and make their operation profitable.

**Keywords:** insurance, commercializing, insurers, customer experience, recommendation, increase sales

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

#### **1.1. Definición del proyecto**

Credenza es un Bróker de Seguros establecido hace 6 años en el mercado de seguros del Ecuador, tiempo durante el cual ha desarrollado su estrategia de negocio enfocándose en un nicho de clientes individuales, con un nivel socioeconómico medio alto - alto, interesados en acceder a buenas coberturas a cambio de una prima justa priorizando un servicio personalizado y eficiente antes que precios bajos. Credenza está especializado principalmente en la comercialización de productos de los ramos de Asistencia Médica y Vehículos que significan más del 50% de la cartera actual.

Bajo este enfoque Credenza busca posicionarse por sus altos niveles de servicio, respuestas rápidas, y soluciones efectivas otorgando una buena experiencia al cliente.

Este enfoque, además refuerza la estrategia comercial que se fundamenta en el crecimiento de nuevos clientes a partir de la recomendación tanto a nivel individual, así como a nivel corporativo.

Es precisamente aquí donde se ha identificado la necesidad de mejorar la experiencia del cliente en el broker de seguros Credenza, a través de un rediseño de los procesos críticos que impactan en los índices de satisfacción, recomendación y retención de clientes actuales, así como en la generación de nuevas oportunidades de venta.

Según el análisis de mercado de Credenza, a pesar de haber mostrado un crecimiento sostenido en sus cinco años de operación, está consciente que existen retos significativos en cuanto a la captación y fidelización de clientes, debido a problemas en la actualización de bases de datos y

limitaciones en la capacidad financiera para abordar innovaciones tecnológicas y de servicio. En un contexto donde la experiencia del cliente es un factor decisivo en el mercado de seguros, resulta necesario abordar estos obstáculos con estrategias de innovación que permitan a la empresa aumentar su competitividad.

## **1.2. Naturaleza o tipo de proyecto**

Este proyecto se clasifica como una investigación aplicada, orientada a la implementación de mejoras en procesos críticos del Broker para incrementar la satisfacción del cliente en el entorno de la gestión de sus productos de seguros. El enfoque es la identificación y rediseño de dichos procesos críticos del servicio al cliente. La metodología adoptada incluye el uso de herramientas de análisis comercial y propuestas de reingeniería de los procesos críticos identificados, estableciendo KPI claros para su monitoreo y constante evolución.

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Desarrollar una propuesta de mejora para los procesos críticos de atención al cliente en el broker de seguros Credenza, con el fin de elevar los índices de satisfacción, retención y recomendación, y, en última instancia, potenciar la venta de productos rentables.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar los procesos que impactan negativamente en la experiencia del cliente y en la tasa de recomendación de la empresa.
- Proponer mecanismos de actualización de datos y mejora en la comunicación con los clientes para facilitar el contacto efectivo y relevante.
- Diseñar un programa de medición del nivel de recomendación NPS

- Evaluar la viabilidad financiera de las propuestas mediante análisis de indicadores clave como TIR, VAN y Payback para asegurar el retorno de la inversión.

#### **1.4. Hipótesis o teoría que plantea el trabajo**

La hipótesis central de este trabajo sostiene que el rediseño y la optimización de los procesos críticos de atención al cliente en el broker de seguros Credenza incrementarán significativamente la satisfacción y recomendación de los clientes actuales, y, en consecuencia, generarán un incremento en la tasa de conversión de ventas. Además, se asume que mediante una gestión adecuada de la base de datos de clientes y una comunicación proactiva, será posible superar las limitaciones financieras actuales, al lograr que el retorno sobre la inversión (ROI) justifique los recursos destinados a las mejoras propuestas.

#### **1.5. Justificación e importancia del trabajo de investigación**

La presente investigación es relevante porque aborda una problemática central en el sector de seguros: *la experiencia del cliente como elemento diferenciador y generador de valor*. Según estudios recientes, en la industria de seguros la satisfacción del cliente se ha convertido en un factor decisivo, especialmente en el contexto de los mercados digitales y globalizados, donde los consumidores disponen de múltiples opciones a la hora de seleccionar un proveedor de seguros.

En este sentido, el Broker Credenza, con un enfoque hacia el cliente de nivel socioeconómico medio alto y alto, tiene una ventaja competitiva, ya que sus clientes valoran más el servicio y la personalización que el precio. Sin embargo, para mantenerse competitivo, necesita asegurar que cada interacción con el cliente esté optimizada y que se desarrollen estrategias que refuerzan esta percepción de valor.

La implementación de un sistema mejorado de gestión de la experiencia del cliente no solo contribuirá al incremento de ventas en productos rentables, sino que también sentará una base sólida para la sostenibilidad a largo plazo del negocio, permitiéndole adaptarse a las tendencias de competencia en medio de la digitalización y personalización en el sector de seguros.

## **1.6 Perfil de la organización**

### **1.6.1. Nombre de la empresa**

Agencia Asesora Productora de Seguros Credenza Cia. Ltda.

### **1.6.2. Misión, visión, valores**

**Misión:** Asesorar a nuestros clientes, y posibles clientes, en la mejor manera de proteger su patrimonio, a través de la compra de pólizas de seguros emitidas por las mejores compañías, que se adapten a sus necesidades y posibilidades económicas

**Visión:** Llegar a ser un bróker conocido en la industria, con niveles de ventas significativos para las compañías de seguros, contando con una fuerza de ventas responsable y comprometida.

**Valores:** Honestidad, Responsabilidad, Compromiso.

### **1.6.3. Actividades, marcas, productos y servicios**

La actividad comercial, es la intermediación de seguros y reaseguros una vez aprobados los diferentes ramos por el ente de control. Actualmente, Credenza cuenta con los siguientes ramos aprobados por el ente regulador: Vida individual, vida colectiva, asistencia médica, incendio y líneas aliadas, robo, responsabilidad civil, equipo electrónico, accidentes personales, cumplimiento de contrato, equipo y maquinaria contratistas, multirriesgo, lucro cesante, rotura de maquinaria, todo riesgo para contratistas, y vehículos. El bróker planea próximamente incluir: transporte, y

agropecuario.

Por otra parte, el servicio que ofrece el bróker, es el de protección financiera y patrimonial, mediante una evaluación personalizada del cliente, sus riesgos, y prioridades.

#### **1.6.4. Ubicación de la sede:**

Ecuador, Pichincha, Quito, Catalina Aldaz y Portugal, Edificio La Recoleta

#### **1.6.5. Ubicación de las operaciones:**

Ecuador, Pichincha, Quito, Catalina Aldaz y Portugal, Edificio La Recoleta

#### **1.6.6. Propiedad y forma jurídica**

Credenza es una Compañía Limitada debidamente inscrita en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de Ecuador. Así mismo, presenta oportunamente toda la documentación y reportes exigidos por el ente de control.

#### **1.6.7. Tamaño de la organización**

#### **1.6.8. Información sobre empleados y otros trabajadores**

Actualmente Credenza con 11 trabajadores, entre afiliados bajo nómina, y prestación de servicios con factura.

Adicionalmente, la compañía contrata los siguientes servicios eternos:

- Agencia de Publicidad
- Asesoría Legal
- Contabilidad
- Limpieza de oficina

#### **1.6.9. Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto**

Hemos definido que los procesos claves para mejorar la experiencia del cliente del

bróker Credenza son:

- Comercial / Emisión de pólizas
- Atención de siniestros
- Atención de Quejas y Requerimientos

#### **1.6.10. Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa**

La compañía, fundada en el 2019, ha mostrado crecimiento en todos los años. El último alcance (2023) muestra los siguientes resultados:

**Activos:** \$11.142,85

**Pasivos:** \$2.959,39

**Patrimonio:** \$8.183,46

**Capital social:** \$400

**Ganancias retenidas:** \$6.860,43

**Utilidad del ejercicio 2023:** \$923,03

**Ingresos operacionales:** \$28.088,83

**Gastos operacionales:** \$27.165,80

#### **1.6.11. Modelo de negocio**

Credenza busca generar valor desde un asesoramiento honesto, y un servicio rápido y eficiente. Descubrir, y proteger riesgos latentes de los clientes, y lograr tranquilidad al saber que están protegidos. De hecho, la nueva estrategia de marketing está basada en la frase: “La tranquilidad sí se puede comprar”. También, se destaca por una estrategia de trato personalizado a los clientes, alejándose un poco de los negocios masivos. Se diferencia de la competencia en que más allá de simples cifras anuales, busca relaciones a largo plazo con todos sus grupos de interés, entre los cuales por supuesto destacan los clientes. Credenza muestra una estrategia de crecimiento

sostenida y paulatina, que le permita seguir destacando por el servicio, tratando de mantener controlada la posibilidad de que la carga operativa supere a los encargados del área, lo que causaría demoras en procesos, e inconformidades en los clientes. Esto no quiere decir que Credenza no busca el crecimiento, de hecho, numéricamente muestra un crecimiento año a año, sin embargo, es un crecimiento controlado estratégicamente.

### **1.6.12. Grupos de interés internos y externos**

Credenza tiene algunos grupos de interés, mismos que estratégicamente deben recibir atención, ya que cada uno va a influir en la imagen general de la compañía, y por ello, en la mente del cliente final. Recordando que nuestro objetivo es mejorar la experiencia general del cliente en Credenza, los grupos de interés son:

**Accionistas:** Más allá de los réditos económicos, accionistas que se sientan cómodos con los procesos, la cultura corporativa, y los valores de la empresa; van a generar confianza hacia Credenza en sus círculos sociales y laborales. Accionistas que no se sienten cómodos con la marca, no generan.

**Clientes:** Mantener satisfecho a este grupo de interés es vital, que sientan que cuentan con un respaldo y asesoramiento completo, van a mantenerse largos períodos de tiempo, y van a recomendar en base a su buena experiencia a Credenza. En base a este grupo estamos buscando estrategias para aumentar su satisfacción, y captar mayores ingresos en base a recomendación.

**Empleados:** Encargados de dar servicio al cliente, innovar, y ser los representantes de la compañía. Empleados motivados y comprometidos van a ser los mejores responsables de un aumento en el medidor de experiencia del cliente. Se debe tener en cuenta que son los responsables de cumplir los objetivos, tiempos, y procesos de manera eficaz y eficiente.

**Proveedores:** Si bien no son clientes de momento, mantienen una relación directa con Credenza, y pueden llegar a serlo, o a recomendar en base a las prácticas que noten en la compañía, y su cultura corporativa.

**Socios estratégicos (aseguradoras):** Las aseguradoras son los principales testigos de los procesos de los brókers. Ellas notan, y valoran cuando los intermediarios mantienen procesos limpios, rápidos, completos y eficientes. Con eso en mente, los socios estratégicos muchas veces dejan de jugar un papel de espectador, y pueden influir en procesos de ventas de los brókeres de seguros.

## **1.7 Análisis del entorno**

### **1.7.1 Entorno general**

La industria de seguros juega un papel crucial en la economía del país, aportando aproximadamente el 1.7% al Producto Interno Bruto (PIB) con una tendencia creciente en los últimos años según datos reportados por el Banco Central del Ecuador. Al ser pieza clave en la estabilidad económica y el desarrollo del Ecuador, el sector de seguros se ve afectado directamente por la situación económica, política y social con un impacto directo en la oferta y demanda de productos de seguros, precios de sus primas y rentabilidad.

Ecuador se encuentra atravesando por uno de los períodos más complejos de los últimos 15 años. Durante los últimos años, ha presentado una recuperación más lenta que el resto de países de la región luego de los efectos económicos y sociales que dejó la pandemia del COVID 19, lo cual se ha acentuado por la crisis de seguridad y recientemente por la crisis energética que ha conllevado a una reducción considerable del PIB que, tal como se puede ver en la Figura 1, se ha deteriorado aún más en el segundo trimestre del 2024. Según datos del FMI, para el año 2025 la economía tendrá un crecimiento marginal de apenas el 1.5%, sin embargo, según algunos analistas financieros el crecimiento alcanzaría únicamente el 0.7%.

La desaceleración de la economía causada por una serie de acontecimientos de carácter político, económico y social prevén un reto importante para las empresas del sector financiero y no financiero que se verán obligadas a revisar sus precios y productos ofertados y reducir sus costos. Los principales acontecimientos socio políticos y económicos y sus efectos se presentan en la Tabla 1

**Tabla 1 Principales acontecimientos socio políticos**

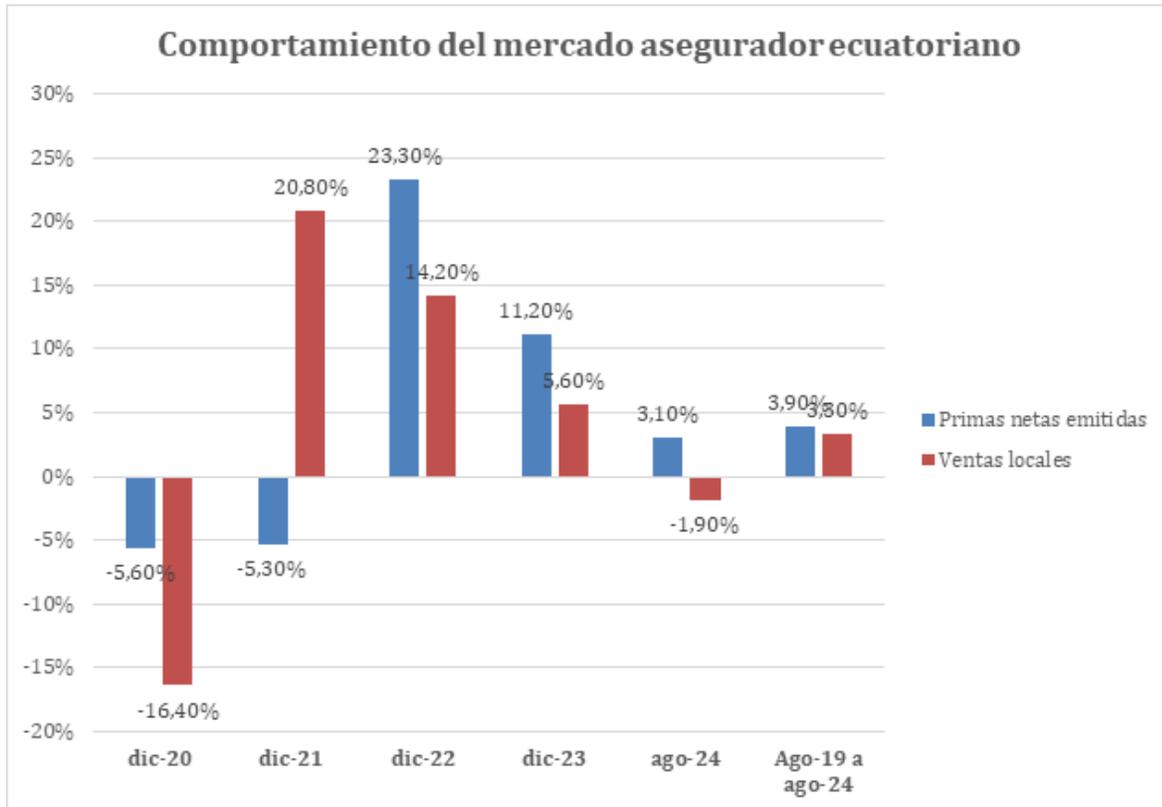
	Eventos	Efectos
Económicos	Aumento en el déficit Fiscal por baja del precio del WTI de US\$71 octubre por barril en 2023 a US\$86 por Barril en el mismo período del 2024	- Desaceleración del crecimiento económico, disminución de la demanda principalmente de productos considerados como no prioritarios como los seguros
	Caída generalizada en importaciones de bienes de consumo, materias primas y bienes de capital por la desaceleración económica.	- Aumento del desempleo y la pobreza que se traducirá en una disminución del poder adquisitivo de los consumidores
	Inversión extranjera en los niveles más bajos históricos de US\$448 MM en el 2020 a US\$120 MM a octubre del 2024	- Déficit fiscal y restricciones de liquidez. Con la situación actual y el riesgo país no es viable la emisión de bonos soberanos por lo que el Ecuador requerirá otras fuentes de financiamiento a través de Multilaterales sobre cumplimiento de metas.
	Riesgos país entre los más altos de la región (1216 a octubre del 2024)	
Sociales	Aumento de desempleo y empleo informal	- Incremento de la inseguridad y violencia aumentando también los niveles de siniestralidad para ciertos ramos de seguros
	Crisis de seguridad que ha ocasionado el aumento del número de homicidios, considerándose a Ecuador uno de los países más peligrosos del mundo	- Descomposición social y aumento de la corrupción que exigen procedimientos más estrictos de suscripción y aceptación de riesgos
	Crisis energética que ha limitado al acceso a servicios básicos como luz e internet	- Escasez de productos básicos, combustibles
Políticos	Muerte cruzada que provocó la disolución de la asamblea y destitución del presidente de la República Guillermo Lasso y elección de Daniel Noboa como presidente de la república durante 18 meses.	-Inestabilidad política y jurídica que aumenta incertidumbre de inversionistas
	Proceso electoral de presidente y asambleístas en los primeros meses del 2025, que aumenta la incertidumbre política.	- Proyectos de ley y regulaciones rezagadas por cambio de autorizados
	Casos de corrupción que ha involucrado a los principales poderles del estado (judicial y ejecutivo)	

**Nota.** Elaboración propia

### **1.7.2 Entorno específico**

Luego de la pandemia del Covid 19, el mercado asegurador ecuatoriano ha tenido un mejor desempeño que la economía en su conjunto. Luego de contraerse en torno al 5% anual en 2020 y 2021, las primas netas emitidas crecieron sobre el 20% en 2022 y sobre el 10% en el 2023, por encima de las ventas locales de toda la economía, según informe económico realizado por CORDES. Mientras que, hasta agosto del 2024, cuando las ventas locales en el país disminuyeron al 1.3% anual, las primas netas emitidas del mercado asegurador crecieron al 3.1% anual. Al comparar la estadística de agosto 2019 (antes de la pandemia) y agosto 2024, las primas netas emitidas crecieron un 3.9% anual mientras que las ventas locales de todas las actividades económicas crecieron al 3.3% anual.

**Gráfico 1** Crecimiento del mercado asegurador ecuatoriano

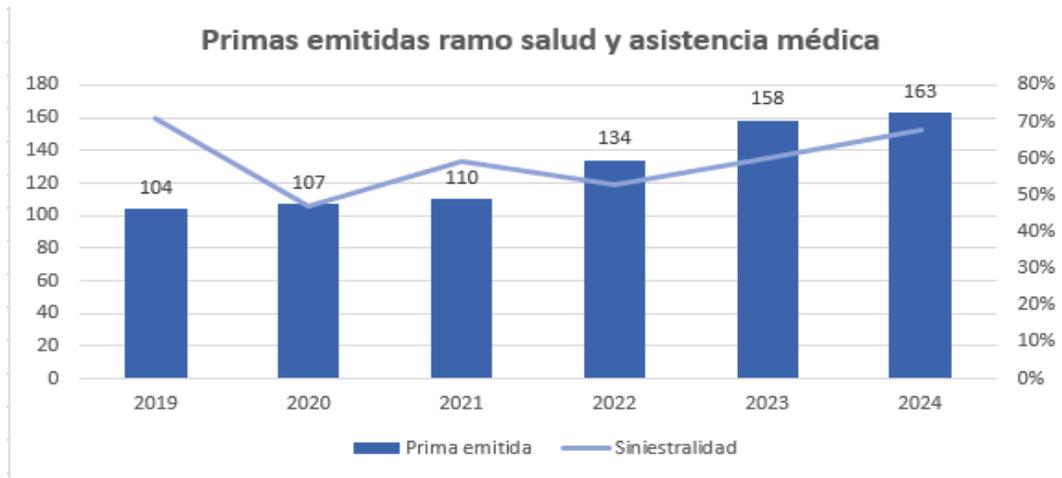


*Nota.* Elaborado por Latino Insurance

Por otro lado, las primas de los principales ramos comercializados por Credenza presentan dos escenarios contradictorios, pues mientras vemos una tendencia creciente en primas relacionadas con Salud y Medicina prepagada (Figura 3), el ramo de vehículos tiene un estancamiento debido principalmente a la desaceleración en la importación y consumo de vehículos (Figura 4)

**Crecimiento en primas, salud y medicina prepagada:**

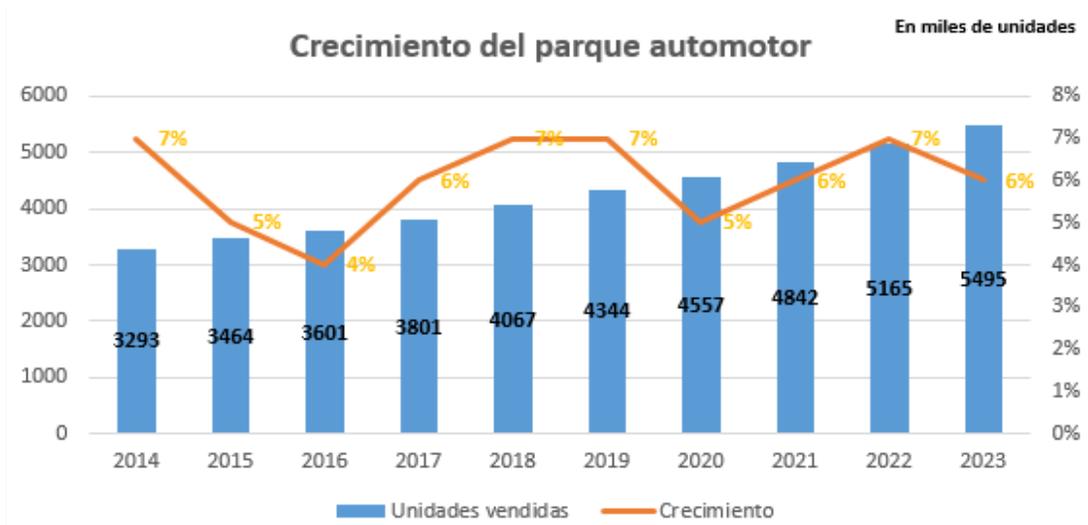
**Gráfico 2 Primas emitidas ramo salud y asistencia médica**



*Nota.* Elaborado por Latino insurance

**Crecimiento del parque automotor:**

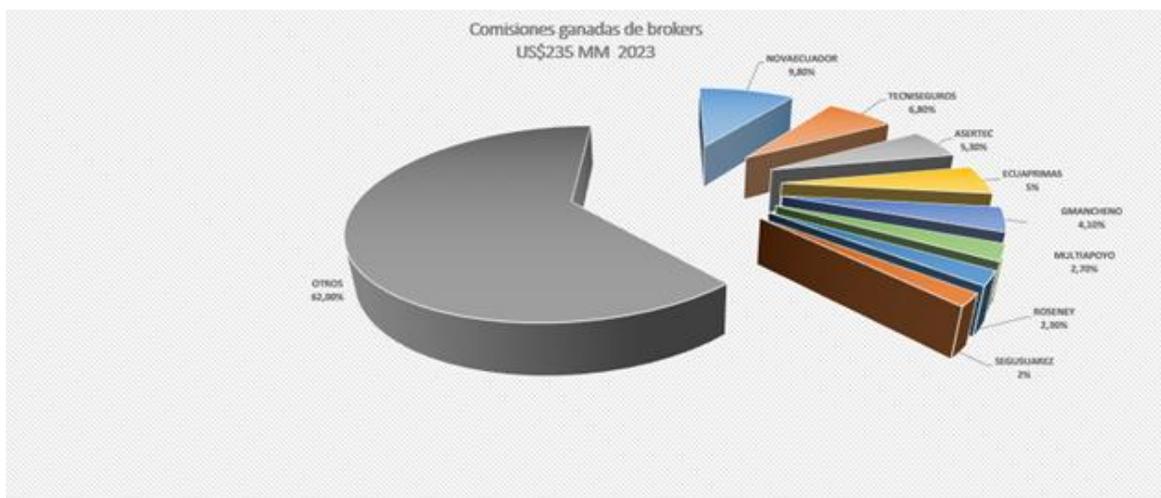
**Gráfico 3 Crecimiento del parque automotor**



*Nota.* Elaborado por Latino insurance

Credenza es parte de los 747 Agencias Productores de Seguros que se encuentran autorizados por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros para comercializar productos de seguros. En la figura 3 podremos encontrar la participación por comisión ganada durante el año 2023 de los APS en el Ecuador de todos los ramos y en los principales ramos comercializados por Credenza (Salud y vehículos).

**Gráfico 4** Comisiones ganadas de brókers

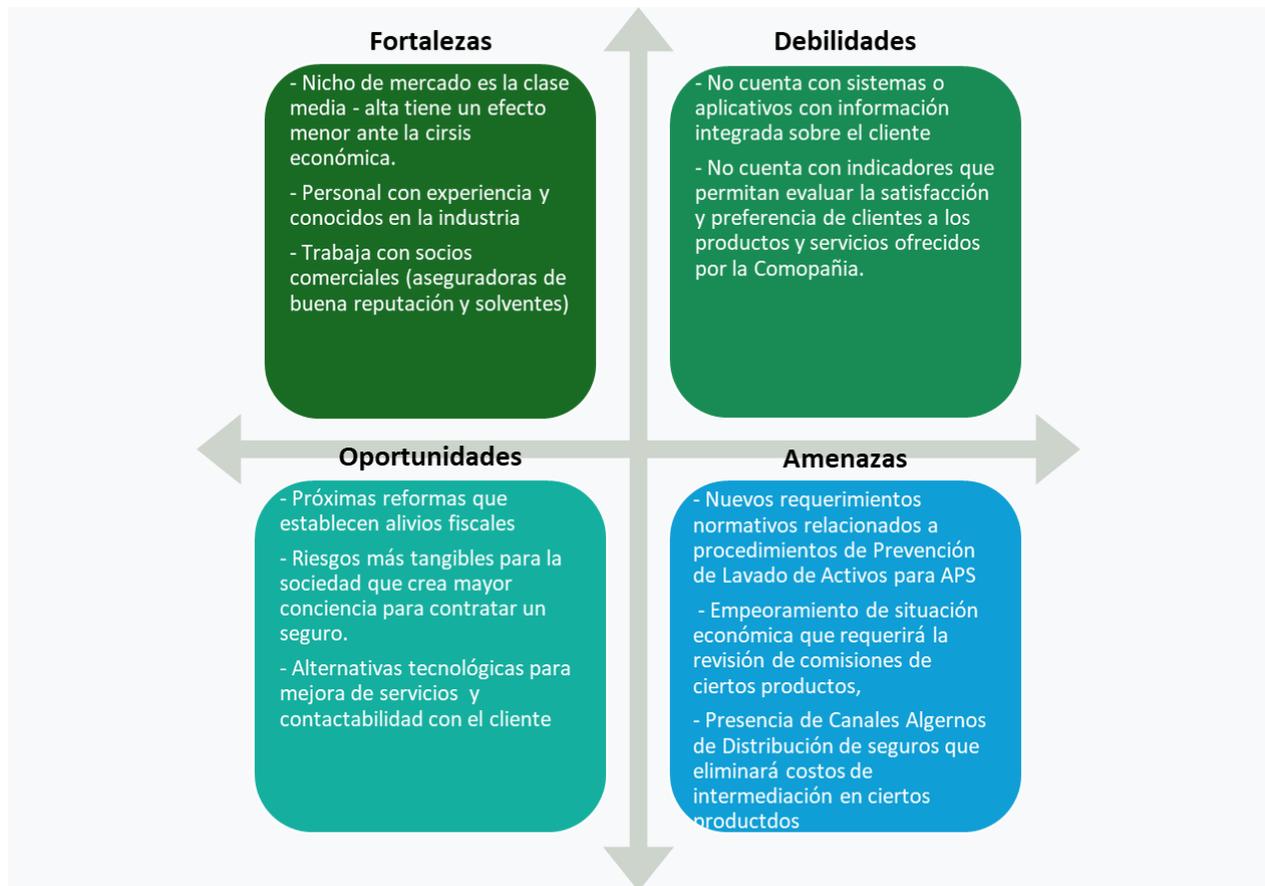


*Nota.* Elaborado por Latina Insurace

### 1.7.3 Análisis DAFO

considerando la perspectiva macroeconómica del país y el sector asegurador se ha desarrollado el análisis de las principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que presenta Credenza y que se resumen en la figura 1.3

**Gráfico 5 Análisis DAFO**



**Nota.** Elaboración propia

## CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

**Teoría de administración por procesos:** Se define como un sistema de procesos que permite a la empresa u organización lograr un alto nivel de desempeño, así como identificar las oportunidades de mejorar la calidad y el trabajo operativo con el objetivo de movilizar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de dicha empresa u organización, del individuo y de la sociedad (Morales Becerra, 2011, pág. 65)

La gestión por procesos es utilizada por muchas empresas u organizaciones, es como un cuerpo de conocimientos, es una forma de organizar todas las actividades encaminadas a generar un valor añadido sobre una entrada para obtener un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente (Morales Becerra, 2011, pág. 65)

**Teoría de proceso administrativo:** Se toma la administración como proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles ni funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados. De ahí se deriva la denominación de proceso administrativo dada al conjunto y la secuencia de las funciones administrativas (Chiavenato, 2002, pág. 16)

**Teoría de los sistemas de gestión de la calidad:** “Un sistema de gestión de la calidad consiste en el conjunto de acciones planificadas y controladas que la organización dirige con la finalidad de alcanzar los objetivos de calidad, mejorar los productos y servicios y satisfacer las necesidades de los clientes” (Lloréns Montes & Fuentes Fuentes, 2005)

**Teoría de la planificación de la calidad:** “La planificación de la calidad es la actividad para a) determinar las necesidades de los clientes, y b) desarrollar los productos y procesos requeridos para satisfacer esas necesidades” (Lloréns Montes & Fuentes Fuentes, 2005, pág. 93)

**Teoría de la eficiencia y la eficacia:** La eficiencia es necesaria, pero no es suficiente, debe haber eficacia, especialmente en lo relacionado con la consecución de objetivos y resultados. La eficacia, relacionada con los fines y propósitos, es el grado en que la administración consigue sus objetivos. La medida del resultado de la tarea o del objetivo establecido. (Chiavenato, 2002, pág. 8)

**Proceso:** “Proceso significa secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas; medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades” (Chiavenato, 2002, pág. 7)

**Calidad:** “El concepto más antiguo y utilizado es el de excelencia, es decir lo mejor”. (Lloréns Montes & Fuentes Fuentes, 2005, pág. 21)

**Gestión de calidad:** “Abarca el conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función de calidad en una empresa” (Lloréns Montes & Fuentes Fuentes, 2005, pág. 39)

**Oferta del valor:** Es una destreza empresarial que maximiza la demanda a través de establecer óptimamente la oferta. También es el inicio de todas las actividades comerciales y lo que busca es

diferenciar los productos y servicios de una empresa u organización de los que ofrece la competencia. (Kotler & Armstrong, 1996, pág. 58)

**Experiencia del cliente:** Representa un aspecto clave que influye en la toma de decisiones de los clientes al momento de elegir un producto o servicio, como también marca de manera significativa la competitividad de una empresa frente a su sector de mercado, en cuanto a la fidelización de los usuarios y los ingresos que la empresa obtenga. (Reichheld, n.d.,2024)

**Marketing:** “Es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (Kotler & Armstrong, 1996)

**Omnicanalidad:** Se trata de unificar o integrar varios canales distintos de comunicación para brindar un servicio uniforme al cliente, sin interrupciones. (Westerman et al., 2014, #)

**Fidelización y Retención:** “La fidelización implica estrategias para mantener a los clientes existentes, como programas de lealtad, descuentos por renovaciones o un servicio al cliente destacado. En seguros, esto es crucial para maximizar el valor a largo plazo del cliente.” (Oliver, n.d.,)

**Personalización (Customization):** “La personalización implica adaptar productos y servicios a las necesidades específicas de los clientes. En seguros, esto puede incluir opciones de cobertura flexible o métodos de pago personalizados, lo que mejora la experiencia y fidelidad del cliente.” (Peppers & Rogers, 2004).

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA**

### **3.1 Diseño metodológico**

#### **3.1.1 Enfoque Metodológico**

La investigación seguirá un enfoque mixto que combine métodos cualitativos y cuantitativos (Creswell & Plano Clark, 2017) La integración de estos enfoques permitirá obtener una comprensión profunda del problema al combinar el análisis de datos duros (cuantitativo) con percepciones y experiencias detalladas de clientes (cualitativo).

##### **3.1.1.1 Método Cuantitativo**

Este método se enfoca en medir y analizar un proceso mediante datos numéricos, recurriendo a encuestas, cuestionarios estructurados y experimentos controlados. Tiene como objetivo establecer causas, probar hipótesis y generalizar hallazgos en una muestra representativa.

##### **3.1.1.2 Método Cualitativo**

Este método se enfoca en explorar y comprender los significados que le dan las personas a las experiencias y percepciones. Utiliza técnicas como entrevistas, grupo focales, entre otros para recolectar datos no numéricos permitiendo encontrar patrones o emociones, aportando profundidad interpretativa a un estudio.

#### **3.1.2 Tipo de Investigación**

La investigación realizada fue de tipo aplicada con la finalidad de utilizar el conocimiento generado para mejorar los procesos críticos de servicio al cliente en Credenza. Se identificaron las áreas más críticas que afectan la experiencia del cliente en cada proceso, en función de los datos tomados de los clientes, así como del análisis y evaluación de cada proceso crítico parte del estudio.

### **3.1.3 Diseño de Investigación**

La metodología aplicada se estructuró en tres fases, las mismas que se detallan a continuación:

#### **Fase 1: Diagnóstico del Problema**

En esta fase se analizaron los procesos actuales de atención al cliente con la participación de los responsables de los departamentos de servicio al cliente, ventas y siniestros con quienes se revisaron los flujos de procesos y el detalle de sus actividades, con el objetivo de identificar áreas de mejora, para ello utilizamos un enfoque cualitativo y técnicas de observación directa que se reflejan en una matriz que califica el cumplimiento o no cumplimiento del proceso en sus distintas actividades.

#### **Fase 2: Recopilación de Datos Cuantitativos**

Dentro de la segunda fase decidimos realizar encuestas a una muestra representativa de clientes actuales para cada uno de los procesos críticos que son objeto del estudio. Estas encuestas fueron diseñadas con el objetivo de evaluar la satisfacción del cliente (CSAT) y la tasa de recomendación (NPS). (**Anexo 1**)

#### **Fase 3: Análisis y Propuestas de Mejora**

Los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos se analizaron de forma combinada conforme el método mixto de investigación, aprovechando la oportunidad que este nos brindó para establecer con una mayor profundidad las áreas de mejora y proponer soluciones específicas dentro de los procesos críticos.

## 3.2 Fuentes de datos e información

### 3.2.1 Fuentes Primarias

**Clientes Actuales de Credenzza:** Mediante las encuestas que completaron para recopilar datos directos sobre su nivel de satisfacción (CSAT) y nivel de recomendación (NPS) con los servicios en los procesos críticos estudiados.

**Colaboradores Responsables de Atención al Cliente, Ventas y Siniestros:** A través de la revisión de los procesos con el pensamiento enfocado a los desafíos operativos que se enfrentan en el día a día y la satisfacción del cliente.

**Documentación Interna de Procesos:** Incluye el flujo de los procesos, así como el detalle de las actividades que los integran para tener una visión clara de los procedimientos actuales.

### 3.2.2 Fuentes Secundarias

**Estudios de Mercado y Tendencias en la Industria de Seguros:** Revisar publicaciones especializadas en gestión de seguros, tendencias de Insurtech y gestión de experiencias de cliente, que ayudarán a contextualizar el enfoque innovador de Credenzza en relación con los estándares del mercado.

**Investigaciones Académicas y Bibliografía Especializada:** Artículos académicos sobre satisfacción del cliente en el sector de seguros, y estudios de casos de brokers que hayan implementado mejoras en experiencia de usuario.

## CAPÍTULO 4: DESARROLLO DE LA PROPUESTA

### 4.- Propuesta: Mejoramiento de procesos críticos

#### 4.1.-Identificación de procesos críticos

Con el objetivo de identificar los procesos críticos de Credenza, hemos considerado priorizarlos determinando su impacto en 3 ejes fundamentales para la gestión de un Broker de Seguros.

Estos ejes son, el *Impacto en el Cliente*, que considera que tan relevante son los procesos para la experiencia como lo señala (Schwager, A, 2007).

El *Impacto Financiero*, a través de los procesos que generan ingresos o permiten el control de costos (Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 1996)

Finalmente, el tercer eje es el *Riesgo Operativo*, que se centra en los procesos que al tener una falla pueden generar una afectación a la reputación o sostenimiento del negocio en el tiempo (Harrington, 1991)

Teniendo claro estos 3 ejes a continuación, se estructura la matriz de priorización de criticidad de los procesos según su relevancia estratégica en la gestión de Credenza en base a los siguientes parámetros.

#### **Impacto al Cliente**

- **Alto:** Afecta directamente la percepción del cliente (e.g., resolución de siniestros, atención de quejas).
- **Medio:** Impacta indirectamente la experiencia del cliente (e.g., emisión de pólizas, seguimiento postventa).
- **Bajo:** Tiene poca o nula visibilidad para el cliente (e.g., procesos internos administrativos).

## **Impacto al Financiero**

- **Alto:** Contribuye significativamente a los ingresos o genera ahorros importantes (e.g., cierre de ventas, renovaciones).
- **Medio:** Genera ingresos o ahorros moderados (e.g., seguimiento de prospectos).
- **Bajo:** Escaso impacto en ingresos o costos (e.g., actualizaciones menores de datos).

## **Riesgo Operativo**

- **Alto:** Riesgo frecuente o con consecuencias graves (e.g., retrasos en siniestros que afectan la reputación).
- **Medio:** Riesgo ocasional o con impacto manejable (e.g., errores en la carga de información).
- **Bajo:** Riesgo bajo o de impacto menor (e.g., actividades administrativas de rutina)

## **Clasificación de la Prioridad**

- **Crítico**

Un proceso es crítico si cumple al menos dos de las siguientes condiciones:

- Alto impacto en la satisfacción del cliente.
- Alto impacto financiero.
- Alto riesgo operativo.

- **Importante**

Un proceso es importante si cumple con una de las siguientes condiciones:

- Tiene impacto medio-alto en cualquiera de las tres dimensiones.

- Es un proceso de soporte que influye indirectamente en los resultados críticos.

- **No Crítico**

Un proceso es no crítico si:

- Tiene un bajo impacto en todas las dimensiones.
- Su falla o mejora no afecta significativamente los objetivos estratégicos.

*Tabla 2 Matriz de Identificación de Procesos Críticos*

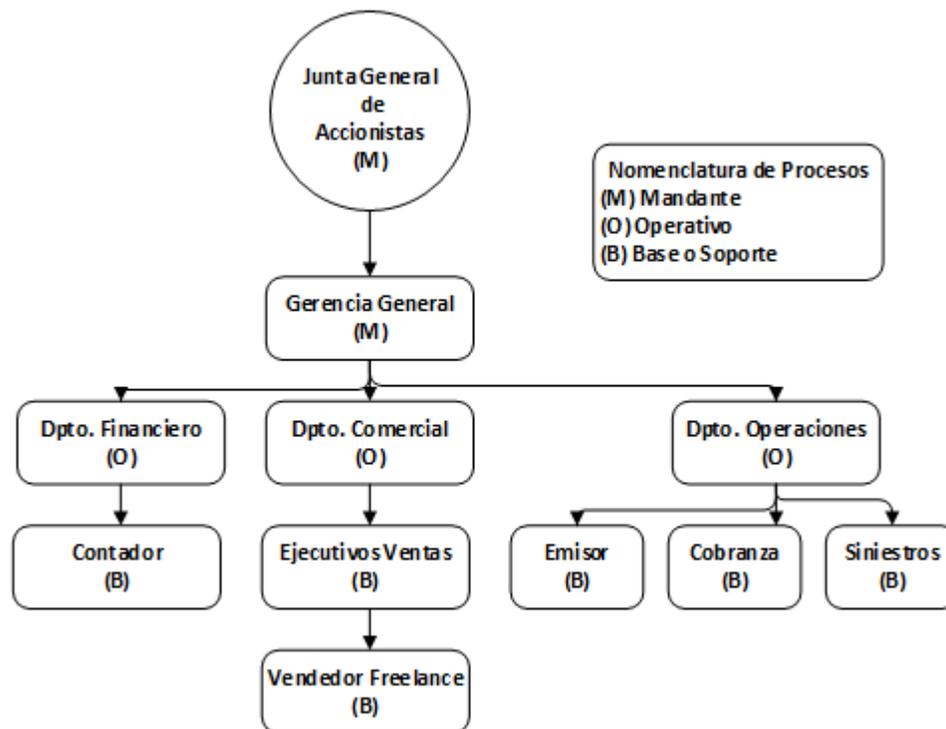
Proceso	Impacto	Impacto	Riesgo	Prioridad
	Cliente	Financiero	Operativo	
Comercial – Emisión	Alto	Alto	Alto	Crítico
Cobranza	Medio	Alto	Medio	Importante
Actualización de Datos	Bajo	Bajo	Bajo	No Crítico
Atención de Siniestros y Asistencias	Alto	Medio	Alto	Crítico
Atención de Quejas y Requerimientos	Alto	Bajo	Alto	Crítico

*Nota.* Elaboración propia

## 4.2.-Diagnóstico de procesos actuales

Partiendo de la entrevista realizada a los responsables de todas las áreas que integran los sistemas mandatorios, operativos, base o soporte, se logró diseñar un diagrama específico para cada proceso del bróker en donde se pueda evidenciar de mejor forma las dinámicas a considerar en mejorar.

*Gráfico 6 Organigrama estructural Credenza*



*Nota.* Elaboración propia

### 4.2.1. Niveles estructurales

Las operaciones de Credenza están relacionadas con los siguientes niveles:

#### 4.2.1.1 Nivel directivo

Representado por la letra (M) dentro del organigrama de estructura, se identifica con los procesos que son analizados y ejecutados por quienes tienen poder de decisión dentro de Credenza, cumple

funciones de responsabilidad legal, judicial y extrajudicial, encargado del cumplimiento de las disposiciones regulatorias del entorno legal, adjudicándose el nombramiento y destitución del personal, así como las demás funciones adjudicadas en la junta de socios.

#### **4.2.1.2. Nivel operativo**

Representado por la letra (O) dentro del organigrama estructural, se identifica con todos los procesos que tienen relación directa con el cliente, sea interno para el caso de departamento Financiero, Comercial y Operaciones, se consideran nivel medio en la relación con los clientes debido a su estrecha cercanía con los momentos de verdad que son capaces de experimentar en el giro del negocio.

#### **4.2.1.3. Nivel operativo de línea base**

Representado por la letra (B) dentro del mapa de procesos, se identifica con todos los procesos necesarios para que Credenza pueda desarrollar sus actividades y posteriormente se pueda realizar el control respectivo, gracias a la información generada de manera eficiente y oportuna ya que mantiene estrecha relación con los departamentos, procesos operativos y clientes de la Credenza.

### **4.2.2. Plan estratégico**

#### **4.2.2.1 Objetivo**

Gestionar los parámetros direccionales de Credenza, estableciendo la misión, visión y objetivos estratégicos.

#### **4.2.2.2 Alcance**

Aplicado a cada uno de los procesos, departamentos y recursos de la empresa.

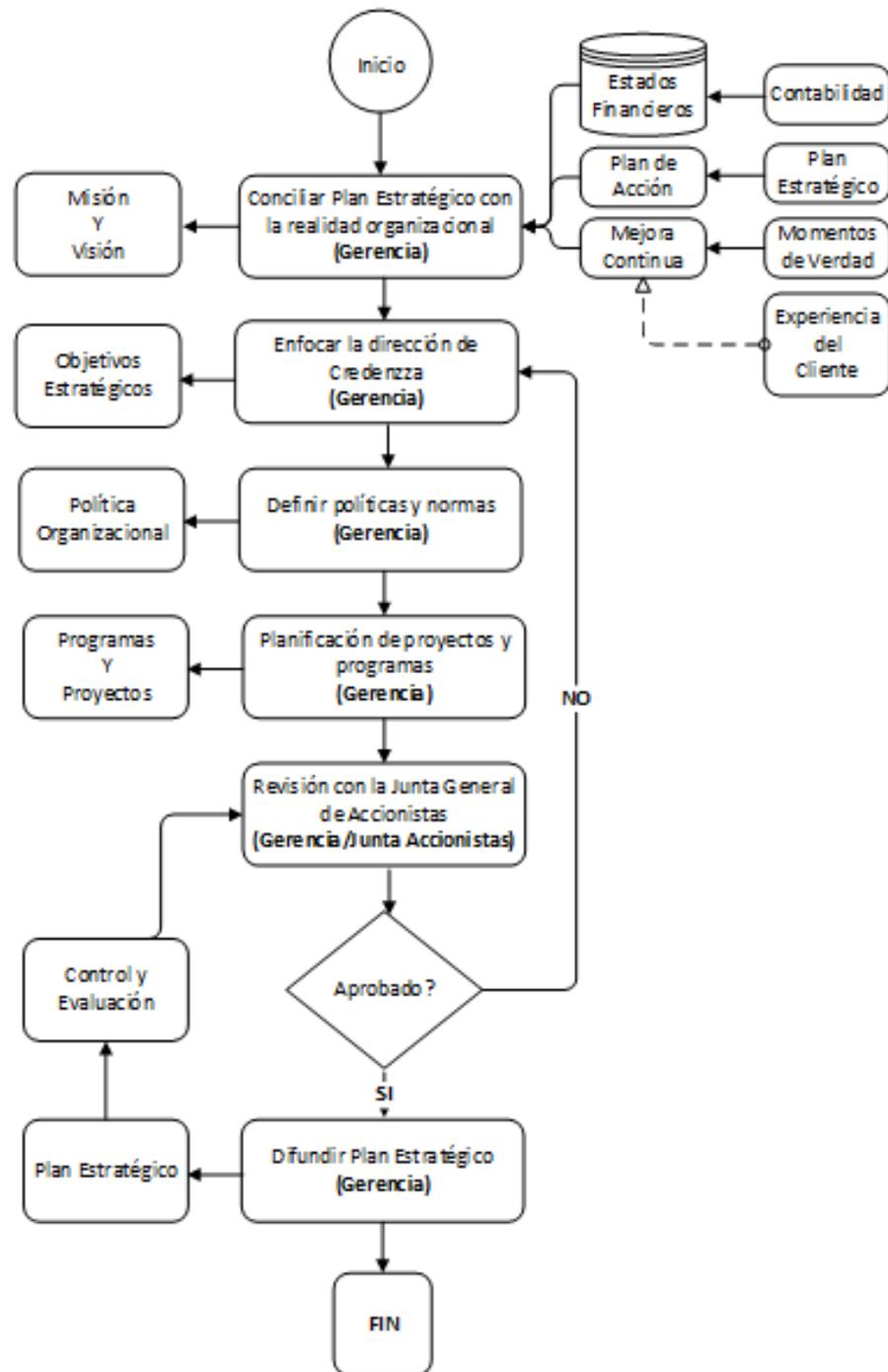
#### **4.2.2.3 Competencia**

La competencia es de la gerencia, conjuntamente con la junta general de accionistas.

### **4.2.3 Políticas**

- El plasmar un plan estratégico para Credenza, siendo responsabilidad de la gerencia y la junta general de accionistas su aprobación y reforma.
- El tiempo de vigencia del plan dependerá de las resoluciones de gerencia y la junta general de accionistas.
- Lo establecido en el plan estratégico es de carácter ejecutorial para todos los actores de la empresa.
- Un servicio de calidad y calidez al cliente son parte fundamental de las políticas de Credenza.
- Una evaluación oportuna de los posibles clientes es esencial no solo para garantizar estabilidad en las cuentas a futuro, sino con el fin de cumplir las regulaciones establecidas por las compañías de seguros.
- La mejora continua en los procesos basados en el análisis de datos y satisfacción del cliente es esencial para el correcto desarrollo comercial de Credenza.

Gráfico 7 Diagrama de flujo planificación estratégica Credenzza



Nota. Elaboración propia

## **4.2.4. Proceso comercial – pólizas de asistencia médica**

### **4.2.4.1 Objetivo**

Poner a disposición de los clientes todas las opciones de seguros que ofertan las compañías en el país, asesorar sobre las ventajas y limitaciones con la que cuenta cada producto, guiar de manera responsable al cliente en todo momento hasta que el proceso de emisión concluya y la póliza se encuentre en vigor.

### **4.2.4.2 Alcance**

Se aplica a todo el recurso humano y tecnológico con el que puede contar Credenzza + los recursos destinados por las compañías de seguros.

### **4.2.4.3 Competencia**

La competencia es compartida entre la gerencia, asesor comercial, emisión, cobranza y las compañías de seguros con los departamentos similares más los peritos Auditores Médicos.

### **4.2.4.4 Políticas**

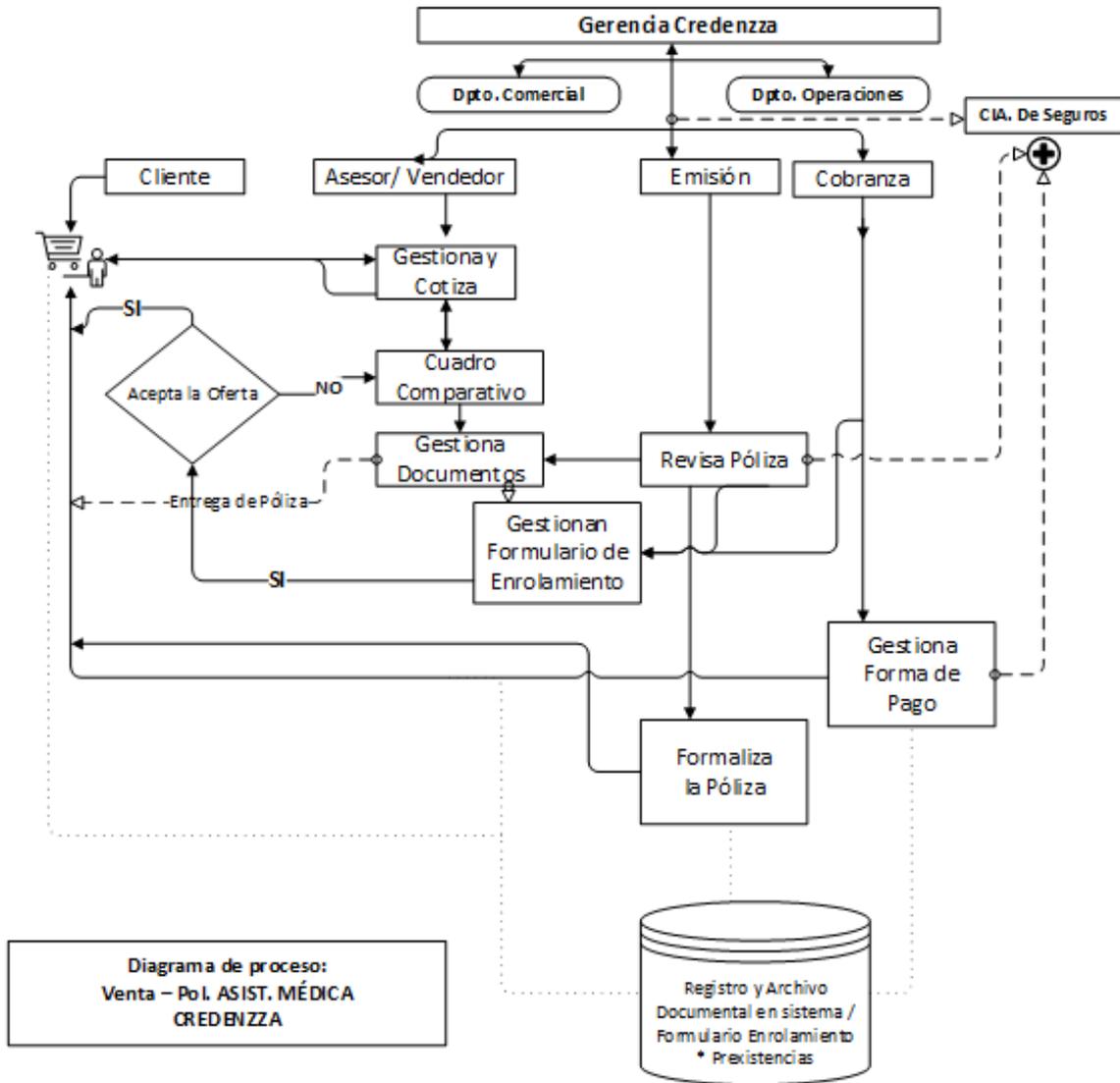
- La búsqueda y selección de clientes tiene como base lo dispuesto en Código de Comercio y la Ley Orgánica de Prevención, Detección y Combate del Delito de Lavado de Activos.
- Con el fin de evitar el incumplimiento en pagos de primas, se prioriza el uso de tarjetas de créditos como forma principal de pago, dejando el resto como excepciones.
- La información oportuna para la vinculación y registro se debe obtener en el primer acercamiento incluso para la cotización.
- Se informa al cliente que el proceso de enrolamiento al seguro es extenso y requiere de información sensible para evitar resistencia del mismo.

#### **4.2.4.5 Detalle del proceso**

1. Se toma contacto con el cliente mediante llamadas, mensajes, correos proporcionados en bases de referidos, para el caso que el cliente nos solicite el servicio mediante redes sociales se asignará un ejecutivo para la interacción.
2. El Asesor solicita los documentos básicos para la obtención de información; cédulas del cliente, dependientes y cónyuge en caso de aplicar, también se realiza un levantamiento oportuno de la información adicional, contactos, información de ingresos, gastos y patrimonio, también se anticipa consultar sobre enfermedades preexistentes.
3. Se elaboran los cuadros comparativos y combinaciones de cotización mediante los portales de cada compañía de seguros.
4. Si el cliente no está satisfecho con los cuadros presentados se regresa a un reproceso de cotización solicitando características especiales que el cliente requiere, adicionales o cambios de deducibles, (sólo si la compañía lo permite)
5. Si el cliente se encuentra satisfecho con la oferta, se procede a solicitar la emisión de la póliza.
6. Se realiza una entrevista extensa completando los formularios de enrolamiento, información que se remite a los auditores médicos para su evaluación.
7. Se recibe la póliza y se revisa que todos los datos se encuentren a conformidad con la información del cliente y lo solicitado en la cotización.
8. Se gestiona la forma de pago seleccionada por el cliente.
9. Se entrega la póliza al cliente con la respectiva inducción de uso y se firma la copia para la compañía de seguros.
10. Se perfecciona la póliza entregando a cumplimiento de la compañía de seguros todos los documentos habilitantes.
11. Se registra y aplica la forma de pago con la compañía de seguros.

## Diagrama proceso en ventas – pólizas de asistencia médica

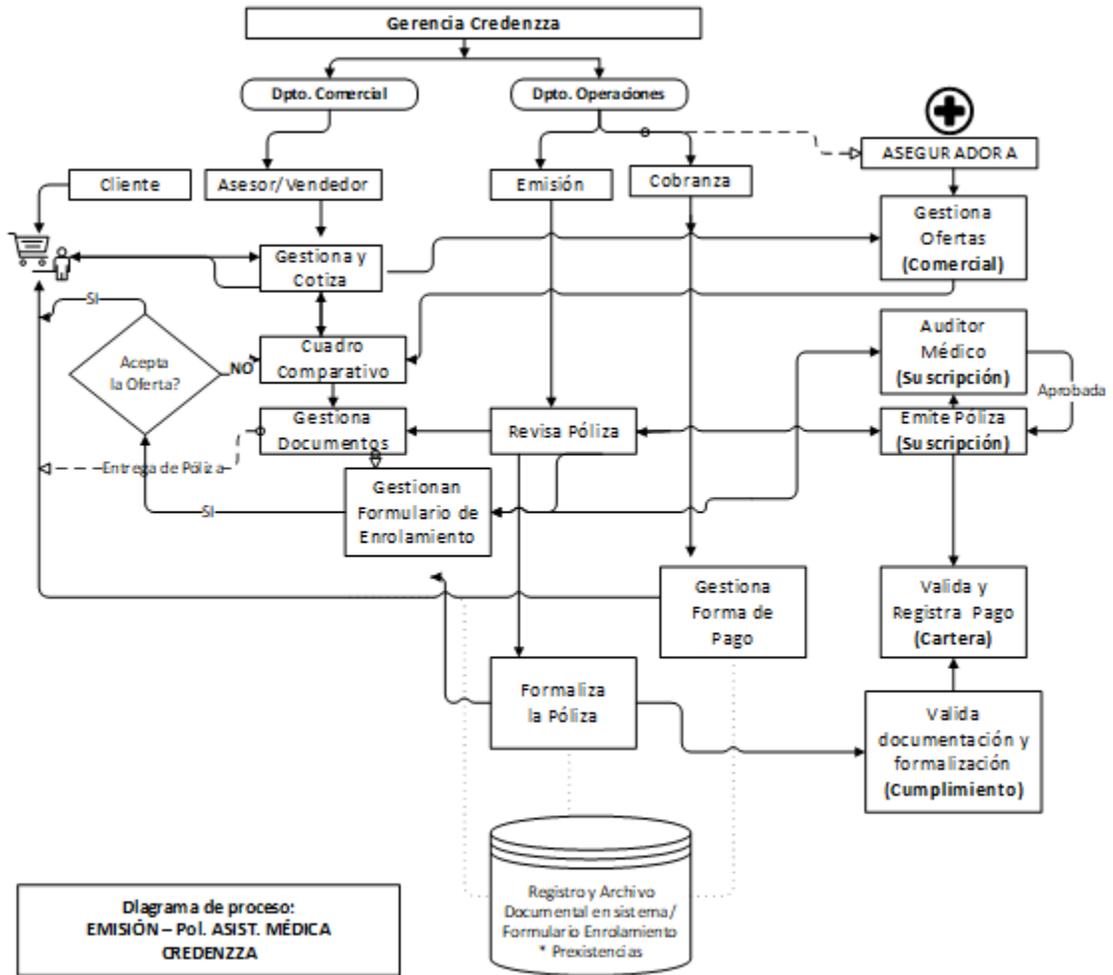
Gráfico 8 Diagrama de proceso Venta – Asistencia Médica Credenza



Nota. Elaboración propia

**Diagrama proceso en emisión – pólizas de asistencia médica**

*Gráfico 9 Diagrama de proceso Emisión – Asistencia Médica Credenza*



*Nota.* Elaboración propia

## **4.2.5. Proceso en siniestros – pólizas de asistencia médica**

### **4.2.5.1. Objetivo**

Poner a disposición de los clientes todo el contingente de la compañía de seguros y sus prestadores de medicina en el momento de verdad que se genera de la ocurrencia de un evento fortuito e inesperado de forma eficiente, rápida y transparente.

### **4.2.5.2. Alcance**

Se aplica a todo el recurso humano y tecnológico con el que puede contar Credenza más todos los recursos médicos destinados por las compañías de seguros y sus prestadores de salud para la resolución de siniestros.

### **4.2.5.3. Competencia**

La competencia es compartida entre la gerencia, asesor comercial, emisión, cobranza y las compañías de seguros con los departamentos de siniestros.

### **4.2.5.4. Políticas**

- Al momento de la llamada del cliente, se brinda prioridad en las asistencias médicas, que resulten como parte de una emergencia.
- Gestionar los créditos hospitalarios es primordial.
- El seguimiento a los procesos que realiza la compañía de seguros es fundamental.
- La información oportuna se debe obtener en todo momento y debe ser entregada al cliente en tiempo y forma.

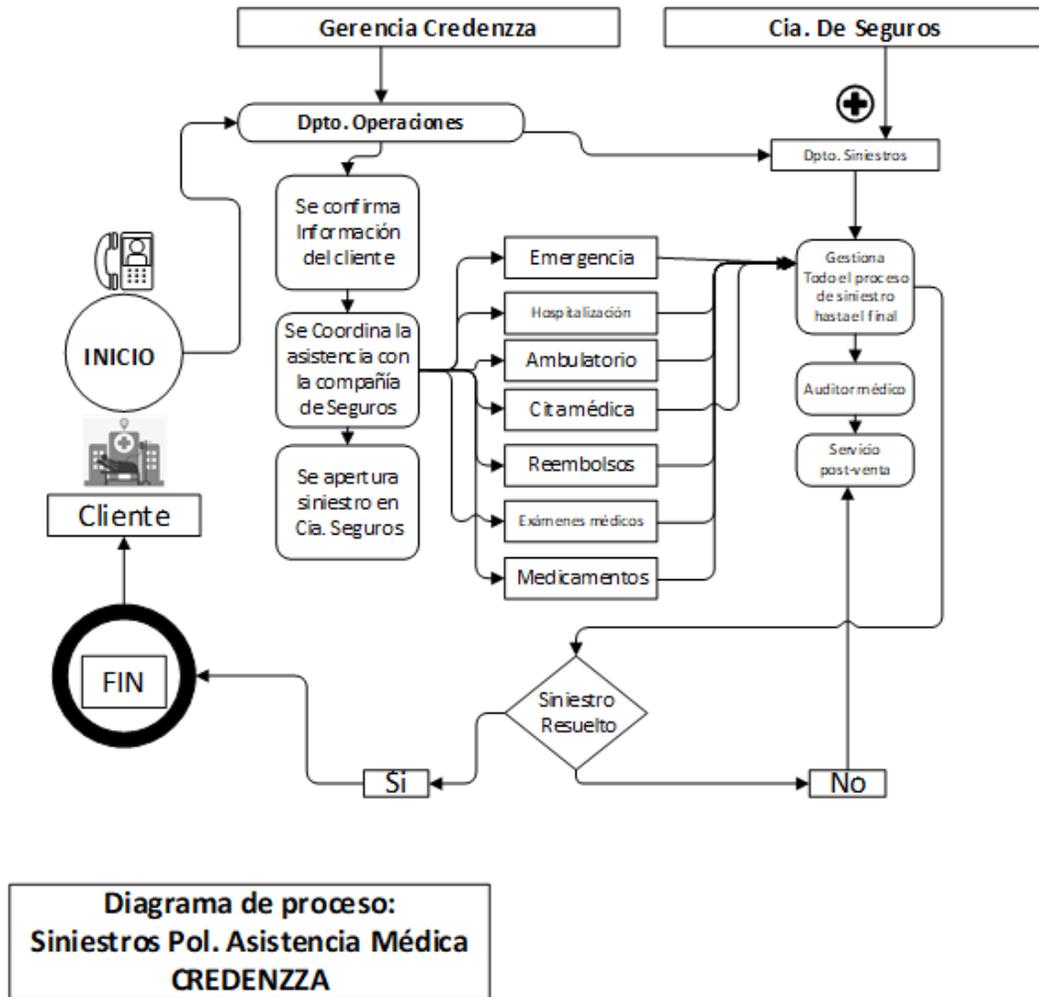
### **4.2.5.5. Detalle del proceso:**

1.- El cliente toma contacto con el número de asistencia de Credenza.

- 2.- Previo a la prestación del servicio se verifican los datos de la póliza, coberturas y estado de su cartera.
- 3.- Se coordina la asistencia con la compañía de seguros y el prestador médico.
- 4.- La compañía toma contacto con el cliente y brinda la coordinación de la asistencia requerida conjuntamente con el prestador médico.
- 5.- En caso de una cita programada se coordina con el médico tratante
- 6.- En caso de coordinación de exámenes y laboratorio se debe coordinar junto con la orden del médico tratante.
- 7.- Se da seguimiento al proceso; cita médica, exámenes de laboratorio, diagnóstico, y tratamiento.
- 8.- Si el cliente se encuentra satisfecho con la resolución del siniestro se procede con el cierre del caso.
- 9.- Si el cliente no se encuentra satisfecho con la resolución del siniestro se devuelve el caso al departamento de siniestros y servicio postventa de la compañía de seguros.

## Diagrama proceso en siniestros – pólizas de asistencia médica

Gráfico 10 Diagrama de flujo proceso en siniestros – pólizas de asistencia médica



Nota. Elaboración propia

### 4.2.6. Proceso en comercial – pólizas de vehículos

#### 4.2.6.1. Objetivo

Poner a disposición de los clientes todas las opciones de seguros que ofertan las compañías en el país, asesorar sobre las ventajas y limitaciones con la que cuenta cada producto, guiar de manera

responsable al cliente en todo momento hasta que el proceso de emisión concluya y la póliza se encuentre en vigor.

#### **4.2.6.2. Alcance**

Se aplica a todo el recurso humano y tecnológico con el que puede contar Credenza más los recursos destinados por las compañías de seguros.

#### **4.2.6.3. Competencia**

La competencia es compartida entre la gerencia, asesor comercial, emisión, cobranza y las compañías de seguros con los departamentos similares más los peritos inspectores de riesgos.

#### **4.2.6.4. Políticas**

- La búsqueda y selección de clientes tiene como base lo dispuesto en Código de Comercio y la Ley Orgánica de Prevención, Detección y Combate del Delito de Lavado de Activos.
- Con el fin de evitar el incumplimiento en pagos de primas, se prioriza el uso de tarjetas de créditos como forma principal de pago, dejando el resto como excepciones.
- La información oportuna para la vinculación y registro se debe obtener en el primer acercamiento incluso para la cotización.

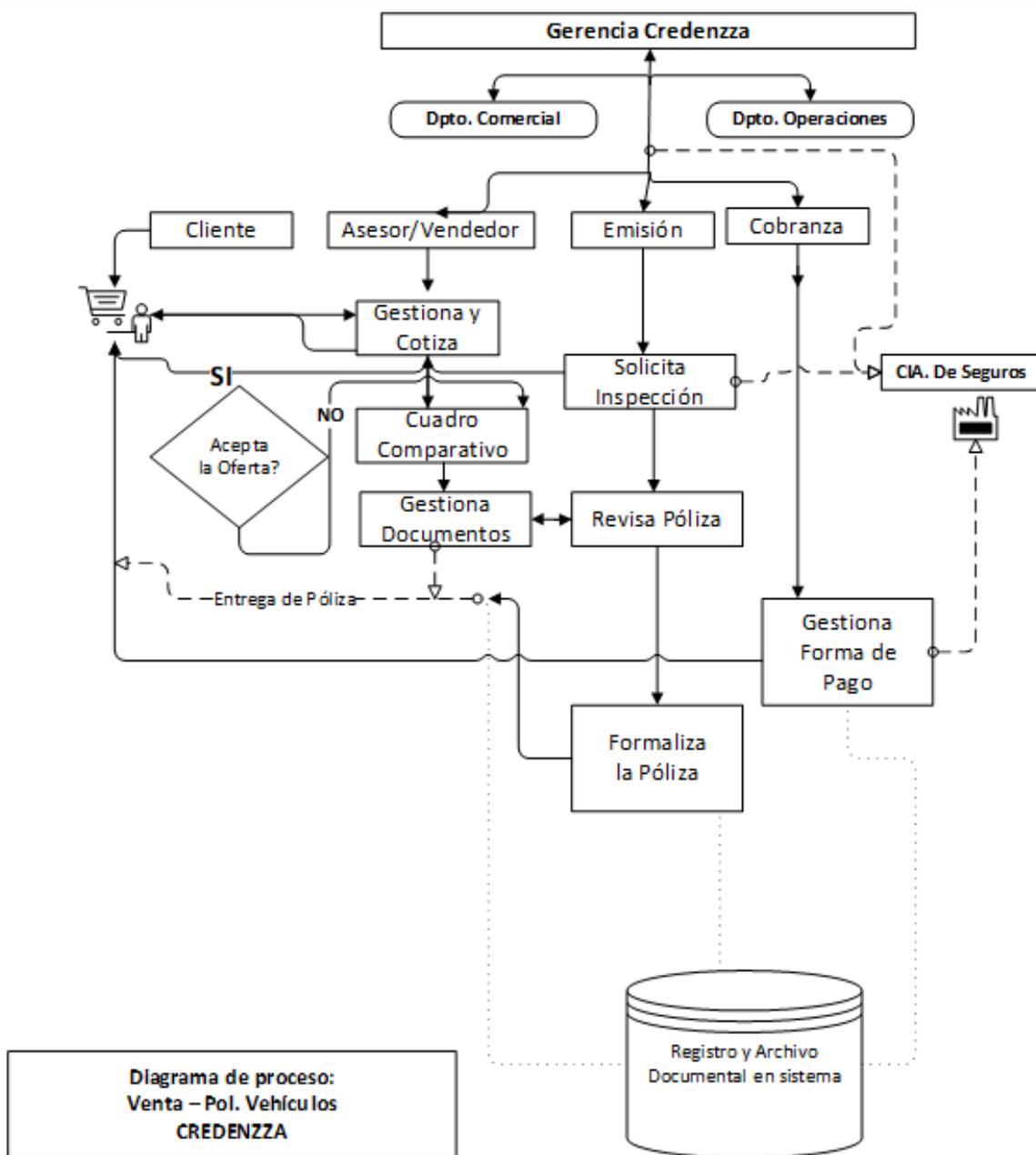
#### **4.2.6.5. Detalle del proceso**

1. Se toma contacto con el cliente mediante llamadas, mensajes, correos proporcionados en bases de referidos, para el caso que el cliente nos solicite el servicio mediante redes sociales se asignará un ejecutivo para la interacción.
2. El Asesor solicita los documentos básicos para la obtención de información; Matrícula, cédulas del cliente y cónyuge en caso de aplicar, también se realiza un levantamiento oportuno de la información adicional, contactos, información de ingresos, gastos y patrimonio.

3. Se elaboran los cuadros comparativos de cotización mediante los portales de cada compañía de seguros, para este proceso se evalúa el valor comercial del vehículo.
4. Si el cliente no está satisfecho con los cuadros presentados se regresa a un reproceso de cotización solicitando características especiales que el cliente requiere.
5. Si el cliente se encuentra satisfecho con la oferta, se procede a solicitar la emisión de la póliza.
6. Se solicita la inspección del vehículo, (para el caso que se encuentre en concesionario se solicita el aviso de salida del vehículo y se omite la inspección).
7. Se recibe la póliza y se revisa que todos los datos se encuentren a conformidad con la información del cliente y lo solicitado en la cotización.
8. Se gestiona la forma de pago seleccionada por el cliente.
9. Se entrega la póliza al cliente con la respectiva inducción de uso y se firma la copia para la compañía de seguros.
10. Se perfecciona la póliza entregando a cumplimiento de la compañía de seguros todos los documentos habilitantes.
11. Se registra y aplica la forma de pago con la compañía de seguros.

## Diagrama proceso en ventas – pólizas de vehículos

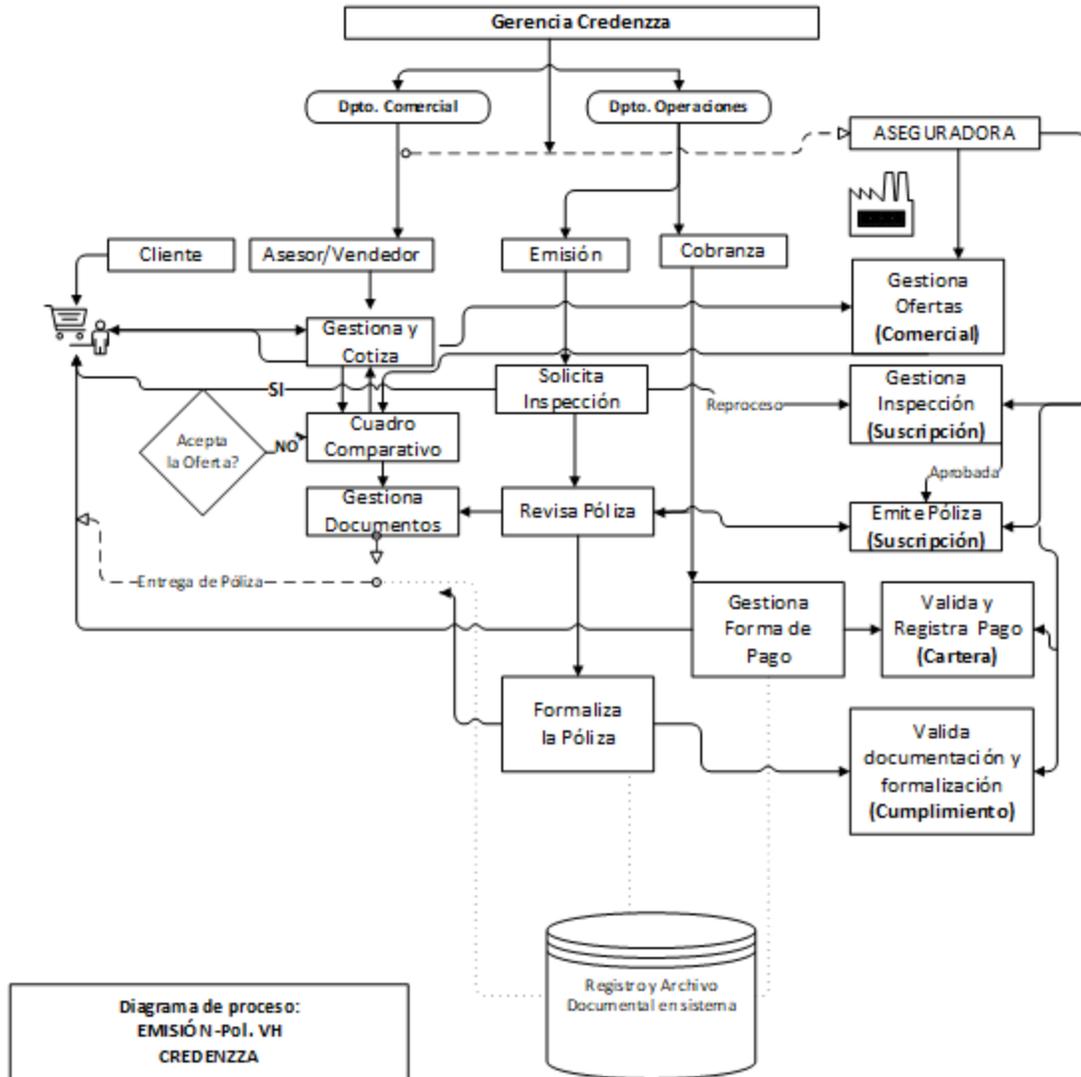
Gráfico 11 Diagrama de proceso Venta – Vehículos Credenza



Nota. Elaboración propia

## Diagrama proceso en emisión – pólizas de vehículos

Gráfico 12 Diagrama proceso en emisión-pólizas de vehículos



Nota. Elaboración propia

## **4.2.7. Proceso en siniestros – pólizas de vehículos**

### **4.2.7.1. Objetivo**

Poner a disposición de los clientes todo el contingente de la compañía de seguros en el momento de verdad que se genera de la ocurrencia de un evento fortuito e inesperado de forma eficiente, rápida y transparente.

### **4.2.7.2. Alcance**

Se aplica a todo el recurso humano y tecnológico con el que puede contar Credenza más todos los recursos destinados por las compañías de seguros para la resolución de siniestros.

### **4.2.7.3. Competencia**

La competencia es compartida entre la gerencia, asesor comercial, emisión, cobranza y las compañías de seguros con los departamentos de siniestros.

### **4.2.7.4. Políticas**

- Al momento de la llamada del cliente, se brinda prioridad en las asistencias médicas, de mecánica y legales.
- El seguimiento a los procesos que realiza la compañía de seguros es fundamental.
- La información oportuna se debe obtener en todo momento y debe ser entregada al cliente en tiempo y forma.

### **4.2.7.5. Detalle del proceso**

1.- El cliente toma contacto con el número de asistencia de Credenza.

2.- Previo a la prestación del servicio se verifican los datos de la póliza, coberturas y estado de su cartera.

3.- Se coordina la asistencia con la compañía de seguros.

4.- La compañía toma contacto con el cliente y brinda la coordinación de la asistencia requerida.

5.- En caso de asistencia médica la compañía coordina el envío de la ambulancia y traslado a la unidad médica más cercana.

6.- En caso de la asistencia para reparación de daños materiales, la compañía de seguros coordina el envío del vehículo al taller autorizado designado.

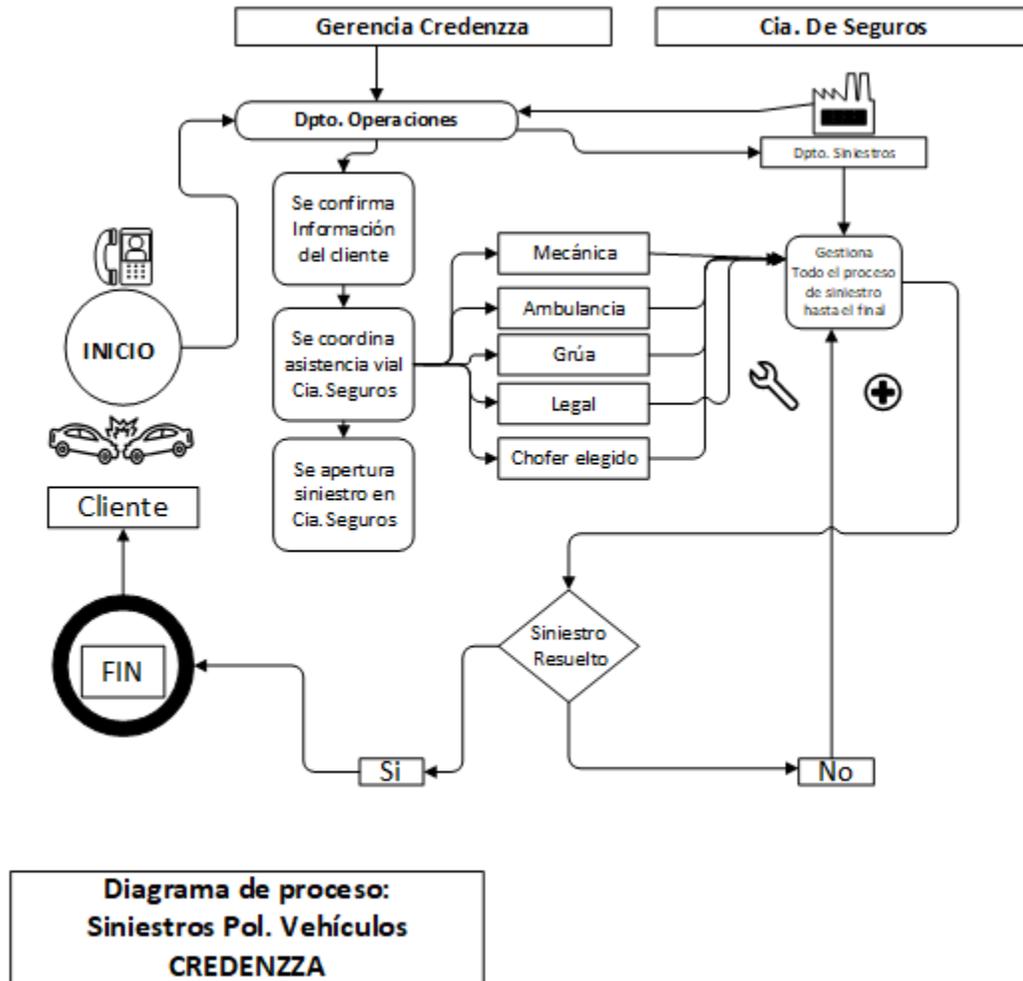
7.- Se da seguimiento al proceso de reparación con el área de siniestros de la compañía y los talleres autorizados.

8.- Si el cliente se encuentra satisfecho con la resolución del siniestro se procede con el cierre del caso.

9.- Si el cliente no se encuentra satisfecho con la resolución del siniestro se devuelve el caso al departamento de siniestros de la compañía de seguros.

## Diagrama proceso en siniestros – pólizas de vehículos

Gráfico 13 Diagrama de proceso Emisión – Vehículos



Nota. Elaboración propia

#### **4.2.8. Quejas y reclamos**

Hemos identificado que no existe un proceso debidamente estructurado para el proceso de quejas y reclamos. Hoy por hoy, Credenza maneja las quejas y reclamos de una manera improvisada, muy enfocada en la gestión del Gerente General, y que, si bien hasta ahora no presenta un problema mayor, es netamente por el bajo volumen presentado hasta la actualidad. Estamos seguros de que, ante un eventual aumento o pico de quejas y reclamos, el proceso será totalmente ineficiente, y generará una mayor molestia en el cliente, y por ende una experiencia totalmente negativa, totalmente contrastada con nuestro objetivo.

#### **4.3.-Indicadores actuales de satisfacción**

Los procesos críticos identificados deben ser medidos estableciendo métricas claves para determinar la efectividad de los procesos de atención al cliente, evaluando la calidad del servicio, así como la experiencia del cliente.

A continuación, se detallan los principales índices y cómo se aplican.

##### **4.3.1. NPS (Net Promoter Score)**

El NPS mide la disposición de un cliente a recomendar los servicios de Credenza en base a su experiencia en el servicio recibido.

Este índice clasifica a los clientes en 3 tipos que son los promotores, los neutros y los detractores según lo señalado por (Reichheld, 2003., 46-54)

A continuación, se indica cómo se determina esta clasificación.

Sobre la base de una sola pregunta, en la que el cliente es cuestionado respecto a que tan probable es que recomiende el servicio del Broker de Seguros Credenza en una escala del 0 al 10 se obtiene lo siguiente.

- **Promotores (9-10):** Clientes satisfechos que recomendarían el servicio.
- **Pasivos (7-8):** Clientes neutrales, satisfechos, pero no leales.
- **Detractores (0-6):** Clientes insatisfechos, que podrían dañar la reputación.

Ahora bien, con esta clasificación se calcula el NPS de la siguiente manera:

$$\text{NPS} = \% \text{Promotores} - \% \text{Detractores}$$

Con el resultado obtenido la interpretación comúnmente más aceptada establece lo siguiente:

- **Mayor o Igual a 50:** Excelente.
- **Mayor a 0 y menor a 50:** Bueno.
- **Menor a 0:** Necesita mejorar.

#### 4.3.2. CSAT (Customer Satisfaction Score)

El CSAT es un índice que mide el nivel de satisfacción de un cliente con respecto a la interacción, servicio o experiencia específica ofrecida por el Broker de Seguros Credenza.

El objetivo que persigue es medir la percepción del cliente en un momento específico y cuantificar su nivel de satisfacción, según (Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E., 1996)

Los clientes normalmente deben responder a la pregunta ¿Cómo calificaría su satisfacción con....?. Esta calificación se debe realizar en una escala que va del 1 “Nada Satisfecho” al 5 “Muy Satisfecho”.

El cálculo del CSAT se realiza en base a la siguiente fórmula.

$$CSAT = \left( \frac{\text{Número de respuestas satisfechas (4 o 5)}}{\text{Total de respuestas}} \right) \times 100$$

Con el resultado obtenido la interpretación comúnmente más aceptada establece lo siguiente:

- **Mayor o igual a 80% y menor a 100%:** Alto nivel de satisfacción.
- **Mayor o igual a 60% y menor o igual a 79%:** Aceptable, con margen de mejora.
- **Menor a 60%:** Insatisfacción significativa.

#### **4.3.3. Medición Índices NPS y CSAT (Colocar la información del universo al que se preguntó)**

Para realizar la medición de los procesos críticos del Broker Credenzza aplicamos una encuesta a los clientes que han mantenido una interacción en los últimos 6 meses con el proceso Comercial – Emisión, Atención de Siniestros y Asistencias, Atención de Quejas y Requerimientos las mismas que se indican en el Anexo .....

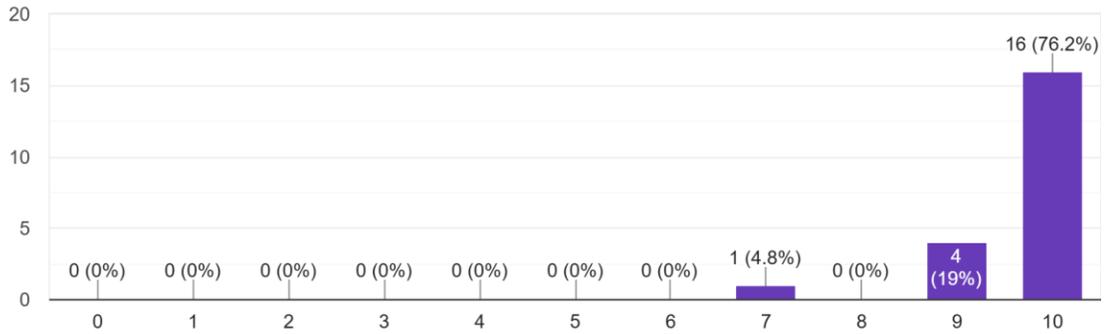
Los resultados obtenidos en las mismas se presentan a continuación:

### Nivel de Recomendación NPS

**Gráfico 14** Pregunta 1 Encuesta NPS de Proceso comercial – emisión

¿Qué tan probable es que recomiende nuestro servicio a un amigo o colega?

21 respuestas



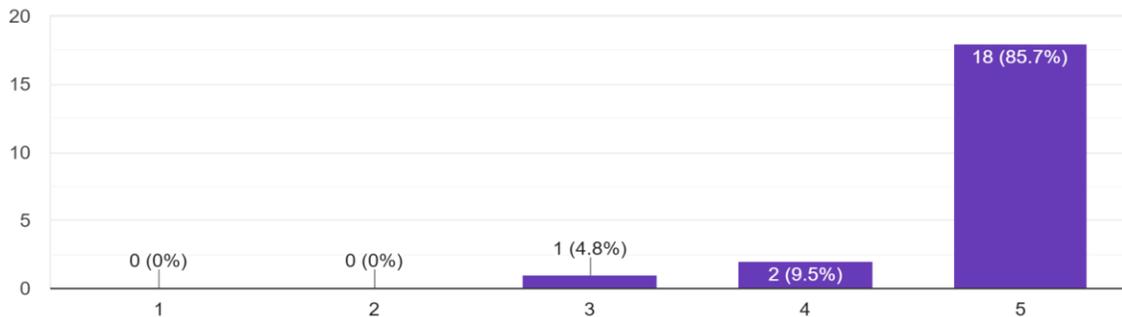
*Nota.* Elaboración propia

### Índice de Satisfacción CSAT

**Gráfico 15** Pregunta 2 Encuesta CSAT de Proceso comercial – emisión

¿Cómo calificaría su satisfacción general con el proceso de contratación de seguros?

21 respuestas



*Nota.* Elaboración propia

Con estos resultados se ha obtenido los siguientes valores para los índices:

NPS: 95.23%

CSAT: 94.4%

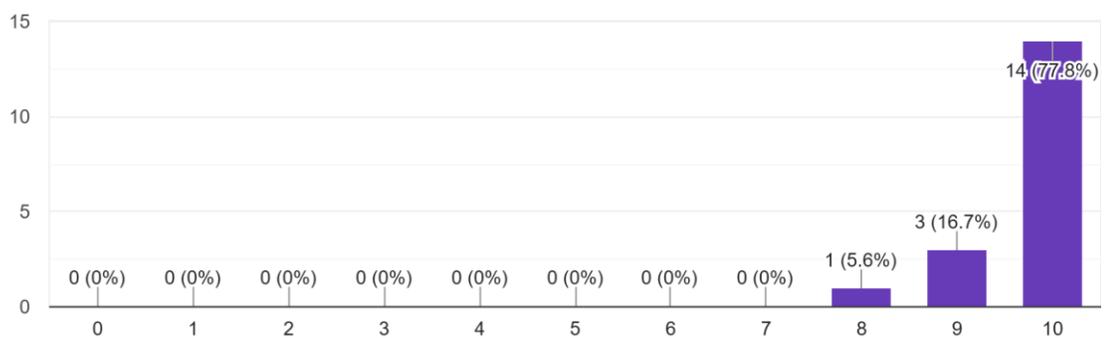
### Proceso Atención de Siniestros y Asistencias

#### Nivel de Recomendación NPS

**Gráfico 16** Pregunta 1 Encuesta NPS de Proceso Atención de Siniestros y Asistencias

¿Qué tan probable es que recomiende nuestro servicio de atención de siniestros y asistencias a un amigo o colega?

18 respuestas



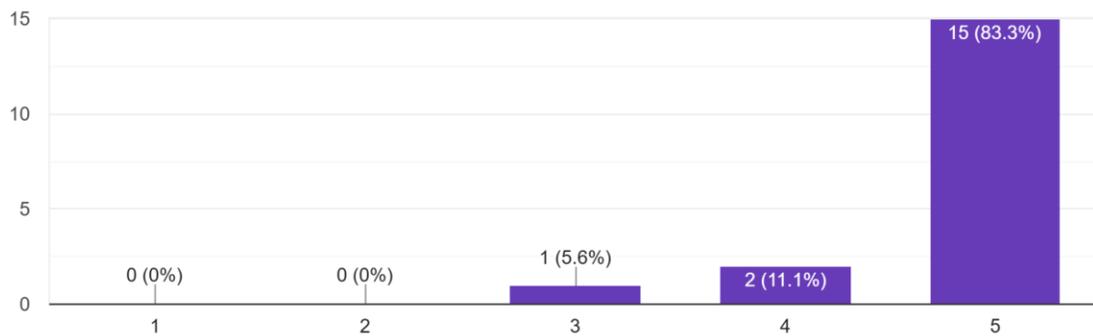
*Nota.* Elaboración propia

## Índice de Satisfacción CSAT

**Gráfico 17** Pregunta 2 Encuesta CSAT de Proceso de Atención de Siniestros y Asistencias

¿Cómo calificaría su satisfacción general con el proceso de atención de siniestros y asistencias?

18 respuestas



*Nota.* Elaboración propia

Con estos resultados se ha obtenido los siguientes valores para los índices:

NPS: 94.4%

CSAT: 94.4%

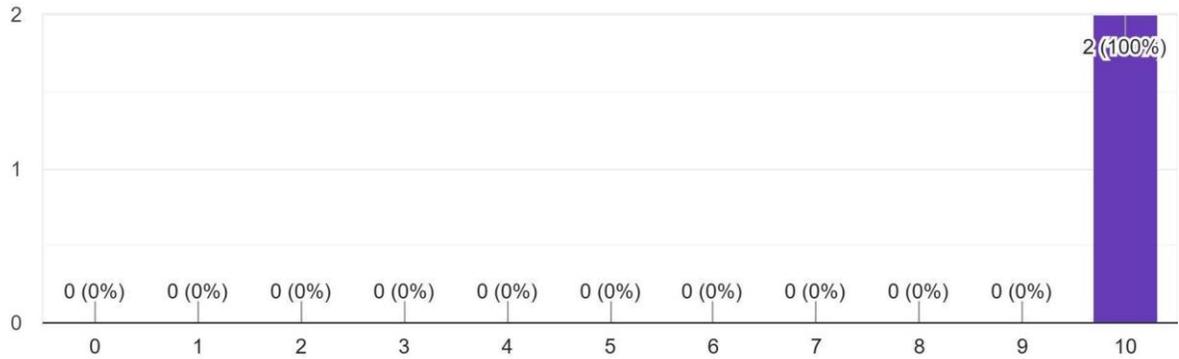
### Proceso Atención de Quejas y Requerimientos

Nivel de Recomendación NPS

**Gráfico 18** Pregunta 1 Encuesta NPS de Proceso Atención de Quejas y Requerimientos

¿Qué tan probable es que recomiende nuestro servicio de atención de quejas y requerimientos a un amigo o colega?

2 respuestas



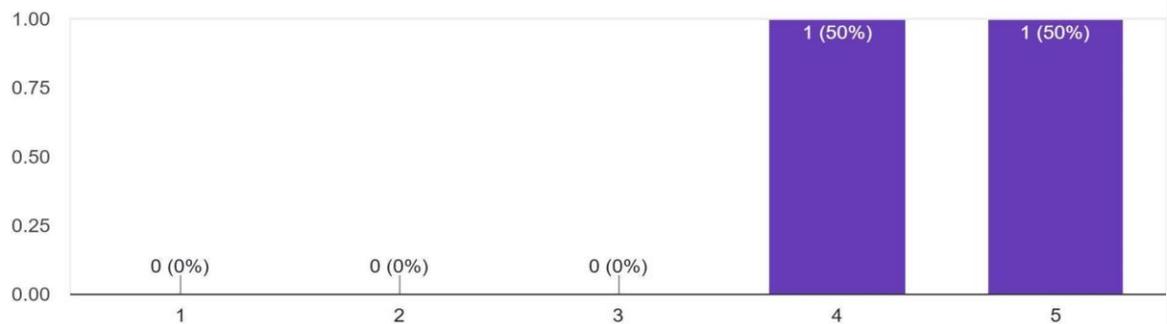
*Nota.* Elaboración propia

### Índice de Satisfacción CSAT

**Gráfico 19** Pregunta 2 Encuesta CSAT de Proceso Atención de Quejas y Requerimientos

¿Cómo calificaría su satisfacción general con el proceso de atención de quejas y requerimientos?

2 respuestas



*Nota.* Elaboración propia

Con estos resultados se ha obtenido los siguientes valores para los índices:

NPS: 100

CSAT: 100

#### **4.3.4.-Identificación de Problemas**

La identificación de los principales problemas que surgen de los procesos críticos definidos, se fundamentó principalmente en la evaluación de los procesos actuales desarrollados por Credenza para comercializar y emitir pólizas, atender siniestros y gestionar las quejas y reclamos de los clientes. A través de un walkthrough de dichos procesos, entrevistas con los líderes de procesos y evaluación de los principales indicadores, dimos respuesta a los hitos más relevantes, que a nuestro criterio, deben ser cumplidos en dichos procesos para asegurar su eficiencia.

#### **Proceso Comercial/Emisión**

**Tabla 3** Cuestionario proceso Comercial / Emisión

Hitos claves	Nunca	Casi Nunca	Frecuente mente	Casi siempre	Desconoce
Se utilizan canales de comunicación claros y accesibles para el cliente sobre las condiciones de la póliza		X			
¿Considera que el cliente tiene acceso de forma fácil y ágil a toda la información necesaria de su póliza y sus beneficios?		X			
¿Los asesores tienen acceso fácil y oportuno a información de los productos que ofrecen?		X			
Existen capacitaciones periódicas al personal sobre los productos ofertados y pre requisitos para la venta				X	
Los niveles de satisfacción y de recomendación del cliente se encuentran dentro de los niveles esperados					X
Se cumplen tiempos de respuesta de requerimientos de los clientes?				X	
Se utilizan datos de clientes para ofrecer servicios más personalizados?		X			
Se realiza seguimiento a las interacción de los asesores comerciales con los clientes para evaluar su gestión periódicamente.		X			

*Nota.* Elaboración propia

## Identificación de problemas:

*Tabla 4 Identificación de problemas en el proceso Comercial / Emisión*

<b>Problema</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Causa Raíz</b>
Demoras en entrega de cotizaciones y estado de su cotización	Pérdidas de oportunidades de venta que se refleja en una reducción en los indicadores de cierre de ventas.	Fuentes de información de productos ofrecidos por aseguradoras se encuentran dispersas o no disponibles cuando se necesita.
No se utilizan de manera eficiente la información del cliente para establecer estrategias de venta (crossselling, upselling)	Oportunidades de venta desaprovechadas por falta de un análisis adecuado de las necesidades de los clientes	Falta de procedimientos y herramientas para analizar datos de la compañía
No se miden los niveles de satisfacción de clientes en el proceso de cotización y venta.	Ineficiencias que no son identificadas para tomar acciones correctivas y de mejora	Falta de definición de objetivos para cada proceso.
El cliente no cuenta con información inmediata de su póliza y beneficios	Insatisfacción del cliente y carga operativa por atender dudas de clientes.	Falta de un canal de comunicación que permita proporcionar información instantánea al cliente.

*Nota.* Elaboración propia

## Proceso para la Atención de Siniestros y Asistencias

*Tabla 5 Cuestionario del proceso de Atención de Siniestros y Asistencias*

<b>Hitos claves</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Desconoce</b>
Se cumple con los tiempos de respuesta desde que el cliente notifica un siniestro hasta se tiene la primera interacción			X		
Se mide la atención al cliente luego de la resolución de un siniestro	X				
El personal encargado de la atención del cliente recibe capacitaciones regularmente.				X	
Se utilizan herramientas tecnológicas para agilizar el proceso de atención de siniestros y que el cliente conozca del estatus		X			

*Nota.* Elaboración propia

## Identificación de problemas:

*Tabla 6 Identificación de problemas proceso de Atención de Siniestros y Asistencias*

<b>Problema</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Causa Raíz</b>
Comunicación inoportuna o incompleta sobre el estado de su siniestro	Riesgo reputacional por inconformidad del cliente por falta de atención adecuada	Falta de una herramienta que permita tanto al asesor como el cliente conocer sobre el estatus de sus requerimientos.
Ausencia de indicadores de gestión del área lo que genera una falta de control y seguimiento oportuno a problemas identificados	Ineficiencias operativas que no puedan ser atendidas o mejoradas.	No se han definido indicadores de gestión que permita identificar ineficiencias del proceso.

*Nota.* Elaboración propia

## Proceso para la Atención de Quejas y Requerimientos

*Tabla 7 Proceso para la Atención de Quejas y Requerimientos*

<b>Hitos claves</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Frecuente mente</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Desconoce</b>
Se han definido claramente los protocolos a seguir cuando se recepcen quejas por parte de los clientes.	X				
Se han socializado y comunicado los canales para la recepción de quejas por cualquiera de los servicios prestados por la Compañía.	X				
El área que recepta de quejas es independiente a las demás áreas del bróker.	X				
Se mantienen indicadores sobre el número de quejas recibidas, áreas involucradas y tiempos de respuesta y resolución.	X				

*Nota.* Elaboración propia

## Identificación de problemas

*Tabla 8* Identificación de problemas proceso de Atención de Quejas y Requerimientos

<b>Problema</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Causa Raíz</b>
Ausencia de un proceso claramente definido para la atención y resolución de quejas de clientes.	Riesgo reputacional y/o pérdidas económicas por controversias con clientes que no sean adecuadamente tratadas. atención adecuada	Falta de un proceso formal que defina responsables y procedimientos a seguir para la atención de quejas.

*Nota.* Elaboración propia

La evaluación de los procesos calificados como críticos permitió identificar los principales problemas y causas que afectan la satisfacción y calidad en el servicio al cliente. Los resultados de este análisis arrojaron los principales issues sobre los cuales la Compañía debe trabajar para mejorar o mantener los niveles de satisfacción reportados hasta la fecha. en el siguiente apartado se presentarán las soluciones identificadas que podrían mitigar los riesgos identificados.

### **4.4.- Desarrollo de la Propuesta**

El diagnóstico realizado a cada uno de los procesos críticos arrojó como resultado algunos eventos que perjudican el cumplimiento efectivo de los objetivos estratégicos de la Compañía. Nuestra propuesta de valor, trata de identificar las soluciones más convenientes para la Compañía que permitan mantener y/o mejorar los niveles de servicio y satisfacción del cliente en cada uno de los servicios prestados.

A continuación, presentamos un resumen de las principales causas que origina los problemas identificados para cada proceso crítico, así como las soluciones planteadas, las cuales serán desarrolladas y presentadas de manera detallada en los siguientes apartados.

**Gráfico 20** Mapa de Soluciones planteadas

Proceso	Problema	Solución planteada
Comercialización y emisión de pólizas	Fuentes de información de productos ofrecidos por aseguradoras se encuentran dispersas o no disponibles cuando se necesita.	Implementación de una herramienta que permite obtener de manera ágil información de los productos ofertados por aseguradoras (Click Seguros)
	Falta de procedimientos y herramientas para analizar datos de la compañía	Implementación de un CRM que le permita capturar la información del cliente, productos ofertados y vigentes
	Falta de definición de objetivos para cada proceso.	
	Falta de un canal de comunicación que permita proporcionar información instantánea al cliente.	
Atención de siniestros	Falta de una herramienta que permita tanto al asesor como el cliente conocer sobre el estatus de sus requerimientos.	
Atención de siniestros	No se han definido indicadores de gestión que permita identificar ineficiencias del proceso.	Establecer procesos para medir y escalar regularmente los principales indicadores de atención al cliente como NPS y CSAT
Atención de quejas	Falta de un proceso formal que defina responsables y procedimientos a seguir para la atención de quejas.	Diseñar e implementar procesos para la atención y resolución de quejas de clientes

*Nota.* Elaboración propia

#### 4.4.1 Implementación de un CRM

##### 4.4.1.1 Identificación de la necesidad:

Credenza busca impulsar la innovación de sus herramientas de gestión operativa con el fin de acceder a la información de sus clientes en tiempo real para mantener una comunicación más directa y rápida en la atención de reclamos, requerimientos y consultas sobre el estado de su póliza o siniestro, mejorando así la experiencia del cliente al contar con un sistema automatizado con información en línea sobre el estado de sus requerimientos.

#### **4.4.1.2 Objetivos**

- Incrementar la satisfacción en la experiencia del cliente para mantener y mejorar los índices de retención y crecimiento en ventas.
- Ser una empresa que se diferencia por la atención ágil y oportuna a sus clientes.
- Optimizar procesos y reducir costos operativos.

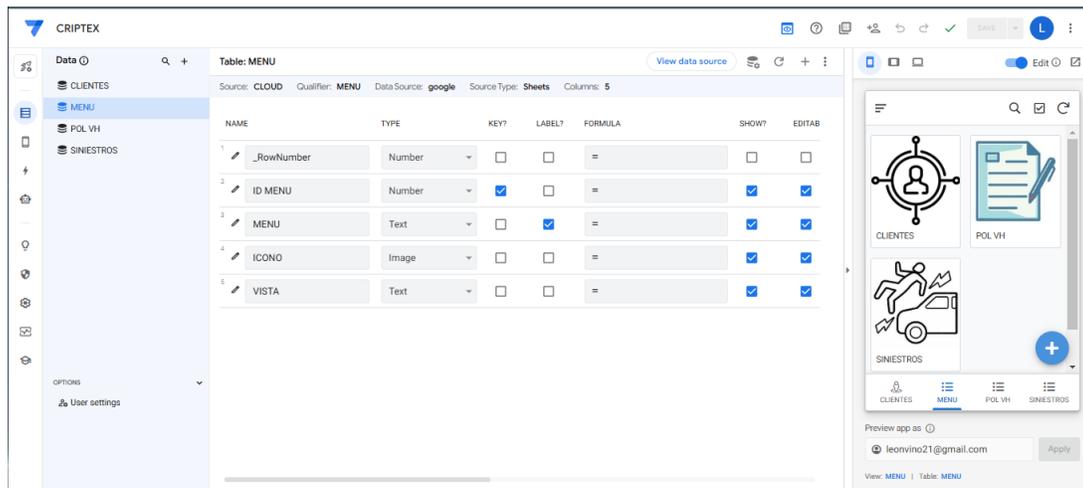
#### **4.4.1.3 Propuesta de un aplicativo de Atención de Reclamos.**

Credenza ha identificado 2 propuestas de aplicativos que permiten cumplir con los objetivos planteados para mejorar la experiencia del cliente. El sistema elegido optimizará la gestión de reclamos y permitirá el seguimiento en tiempo real, promoviendo la transparencia y confianza en la interacción. Con esta implementación se garantiza una atención personalizada, rápida y de calidad.

#### **Opción 1.- Desarrollo propio en “APP Sheet”**

A través de un desarrollo de un aplicativo denominado “APP Sheet” que conecta la información de clientes, pólizas, coberturas y cualquier otro tipo de información relevante de los clientes para de forma integrada proporcionar al asesor comercial y al cliente de la información de la póliza, del estatus de sus reclamos y estado de sus pagos.

**Gráfico 21** Página de inicio de AppSheet



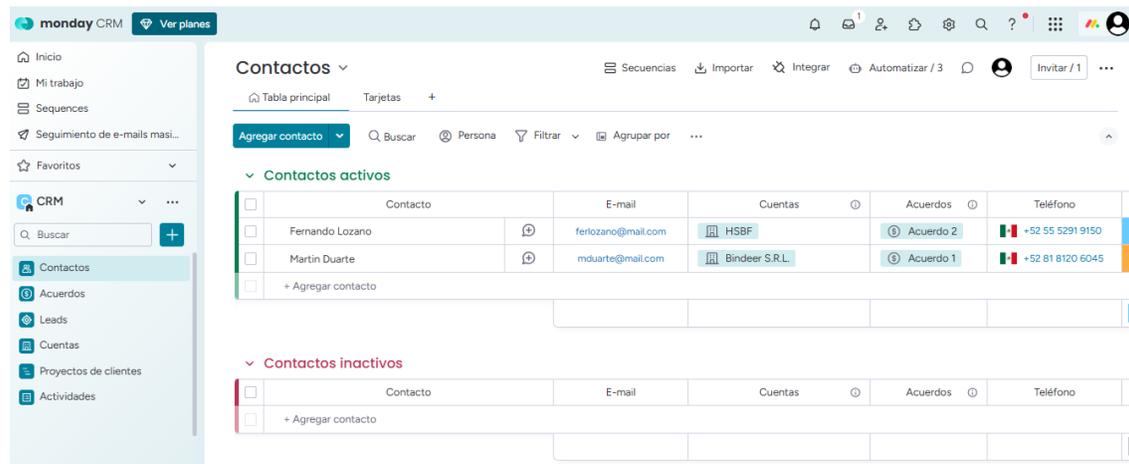
**Nota.** Imagen de captura de pantalla de AppSheet

#### 4.4.1.4 Características y beneficios App Sheet

- Número ilimitado de clientes
- Acceso a través de la WEB, APP Móvil o Tablet.
- Amigable con el usuario
- Personalización rápida y ágil que permite diseñar aplicaciones personalizadas ajustadas a las necesidades particulares del bróker
- Facilita la automatización de tareas repetitivas como generación de informes, recordatorios de pagos, alertas de vencimientos.
- Acceso a información de tiempo real
- Integración fácil con otras herramientas y sistemas

## Opción 2.- Alquiler plataforma “Monday”

*Gráfico 22* Página de inicio de “Monday”



*Nota.* Imagen de captura de pantalla de Monday.

Alvarez, M., Morales, A., Olivo, D., Ribadeneira, M., & Vaca, L. (2024). Captura de la pantalla de inicio de Monday [Captura de Pantalla]. <https://www.monday.com>

### 4.4.1.5 Características y beneficios Monday

- Gestión avanzada de cuentas, contactos y acuerdos
- Integración bidireccional de correo electrónico con Gmail y Outlook
- Gestión de actividad
- Presupuestos y facturas
- Fusión de datos duplicados
- Automatizaciones personalizadas de CRM (250 acciones por mes)
- Integraciones personalizadas de CRM (250 acciones por mes)

- Crea un panel que combine 5 tableros

#### **4.4.1.6 Proceso de implementación**

1. Definir el objetivo y los requisitos de la aplicación
2. Configurar la fuente de datos, crear y estructurar las bases de datos.
3. Configurar las distintas vistas y la interfaz
4. Definir la lógica y automatización
5. Agregar seguridad y configuración de acceso
6. Pruebas y validación
7. Despliegue y capacitación
8. Monitoreo y mantenimiento continuo.

El tiempo aproximado para la implementación del aplicativo en Credenza se estima en 3 meses.

#### **4.4.1.7. Cronograma de Implementación**

El cronograma diseñado se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 9 Cronograma Implementación de la aplicación**

<b>Fase</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción Detallada</b>	<b>Tiempo Estimado</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicadores de Seguimiento</b>	<b>Observaciones</b>
Fase 1: Evaluación y Planificación	Análisis de procesos actuales	Estudio de los procedimientos actuales y detección de áreas de mejora	2 semanas	Equipo de Procesos	Documentación de flujos de trabajo	Identificación de obstáculos iniciales.
	Identificación de recursos tecnológicos	Selección de plataformas digitales, formularios electrónicos y herramientas de almacenamiento en la nube.	1 semana	TI	Inventario de herramientas seleccionadas	Comparativa de costos y beneficios.
	Estudio de la normativa aplicable	Revisión de las leyes relevantes acerca de una página para asegurar el cumplimiento legal.	1 semana	Jurídico	Informe de cumplimiento normativo	Actualización según cambios legales.
Fase 2: Implementación	Desarrollo de formularios electrónicos	Creación y personalización de formularios digitales según el tipo de proyecto.	2 semanas	TI	Formularios funcionales y aprobados	Verificación con clientes piloto.
	Implementación de firma electrónica	Integración de una plataforma de firma digital para contratos.	1 semana	TI y Jurídico	Pruebas de funcionamiento	Asegurar estándares de seguridad.
	Almacenamiento digital seguro	Configuración de almacenamiento en la nube con medidas de protección de datos personales.	1 semana	TI	Pruebas de acceso seguro y velocidad	Evaluar accesibilidad.

Fase	Actividad	Descripción Detallada	Tiempo Estimado	Responsable	Indicadores de Seguimiento	Observaciones
Fase 3: Capacitación y Transición	Capacitación al personal	Entrenamiento sobre herramientas digitales, manejo de datos y gestión de procesos.	2 semanas	Recursos Humanos	Asistencia y evaluación del personal capacitado	Sesiones de refuerzo si es necesario.
	Prueba piloto	Ejecución de un piloto con clientes seleccionados para evaluar la funcionalidad del sistema.	2 semanas	Comercial	Reporte de resultados del piloto	Ajustes según feedback de usuarios.
	Transición gradual	Coexistencia de procesos físicos y digitales mientras se completa la adopción.	1 semana	Todas las áreas	Reducción gradual del uso de papel	Monitorear la resistencia al cambio.
Fase 4: Evaluación y Optimización	Monitoreo continuo	Seguimiento de KPIs, como tiempos de emisión y reducción de errores.	Permanente	Gestión de Calidad	KPI: Tiempo de emisión, errores, satisfacción del cliente	Revisiones trimestrales.
	Optimización de procesos	Ajuste a herramientas y flujos según resultados del monitoreo.	1 semana	Todas las áreas	Indicadores de mejora en eficiencia	Implementar mejoras detectadas.

**Nota.** Adaptado de Alvarez, M., Morales, A., Olivo, D., Ribadeneira, M., & Vaca, L. (2024). Propuesta de Innovación del Proceso de atención de reclamos. Trabajo realizado en la Maestría Integral de Seguros

#### 4.4.1.8. Factibilidad financiera

Para validar la factibilidad financiera del proyecto se consideró lo siguiente:

- Proyección de ingresos: La implementación del CRM permitirá brindar un servicio más ágil a los clientes incrementando su nivel de satisfacción en la atención brindada por Credenza. Este proyecto pretende tener un aumento en el número de clientes referidos por clientes que se sienten satisfechos con los servicios prestados por la Compañía y por tanto se espera tener un aumento en las ventas anuales como se muestra en el siguiente cuadro:

	Actual	Aumento Referidos
No. Cotizaciones diarias	9	10
% de cierre	35%	35%
Promedio de cierre	3.15	3.5
PPV promedio	30	30
Ventas diarias totales	94.5	105
Ventas anuales	26,460	29,400
Incremento en ventas	2,940	

- Costos de implementación: De acuerdo a la propuesta enviada por el proveedor se estimaron los siguientes costos:

Desarrollo e implementación del aplicativo: De acuerdo a los prerequisites y cronograma de implementación acordado con el proveedor seleccionado, se han estimado costos derivados de la implementación y puesta y funcionamiento del sistema los cuales se relacionan con:

Detalles	Valor
Honorarios del desarrollador del aplicativo (US\$20 x 160xhoras)	3,200
Licencias software desarrollo	500
Horas extras funcionarios de Credenza	200
Otros gastos administrativos menores	100
TOTAL DESARROLLO E IMPLEMENTACION DEL APLICATIVO	5,000

Fee mensual: Según los valores cotizados por el proveedor, por la herramienta no se pagará un valor de licencia sin embargo, deberá desembolsarse el valor de US\$50 mensuales (tarifa para un máximo de 3 usuarios)

Costo de arrendamiento de la base de datos: Corresponden al valor mensual de US\$50 correspondiente al arrendamiento de servidores que servirá para almacenar la base de datos e información registrada en el sistema.

Capacitación: Debido a que el aplicativo será de uso necesario tanto para el personal encargado de ventas como para los liquidadores de siniestros y atención. Por tanto se ha estimado realizar cursos de capacitación para la utilización adecuada del aplicativo.

Actualizaciones y personalizaciones: El aplicativo es muy versátil y puede ser adaptado para todos los requerimientos y necesidades del bróker. En la primera fase se ha estimado configurar para responder a las principales necesidades en la venta y atención al cliente del ramo de vehículos y gastos médicos. Sin embargo, se estima en 2 años adaptarlo para el resto de ramos y productos no considerados en una primera fase. Según las acciones previstas se estima un gasto del 15% anual gastado en el primer año de implementación.

Otras consideraciones para el flujo: Para la proyección del flujo de efectivo a 5 años se consideró un incremento interanual de los ingresos del 5%, considerando una inflación anualizada del 5%. Además, se consideró una tasa de descuento del 12% correspondiente a la tasa de retorno esperada por el accionista de la compañía

En base a las variables arriba detalladas se procedió a evaluar la factibilidad del proyecto a través de un análisis del valor actual de los flujos de efectivo generados, cuyos resultados se presentan a continuación:

FLUJO EFECTIVO

*Tabla 10 Flujo efectivo*

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas incrementales		2,94	3,087	3,241	3,403	3,574
Desarrollo e implementación del aplicativo	-5					
Fee mensual		-50	-50	-50	-50	-50
Costo arrendamiento de BD		-50	-50	-50	-50	-50
Capacitación	-100	-100				
Actualizaciones o personalizaciones		-750	-750			
Flujo de caja neto	-5,1	1,99	2,237	3,141	3,303	3,474

**Nota.** Elaboración propia

VAN = 4,760

TIR= 41%

Conclusión: Los resultados proyectados muestran que la inversión generaría una ganancia en 5 años de US\$4,760 obteniendo un retorno del 41%.

## II. Conclusiones

- App Sheet facilita la comunicación instantánea, lo que optimiza los tiempos de respuesta y la resolución de incidencias. La automatización de tareas como la renovación de pólizas o la actualización de datos permite a los agentes de Credenza enfocarse en casos más complejos, mejorando la productividad y eficiencia operativa.
- Una aplicación de gestión de clientes en Credenza no solo mejora la experiencia del usuario, sino que también optimiza los procesos internos y facilita la toma de decisiones estratégicas basadas en datos.
- Credenza busca la automatización y el acceso a la información para usuarios internos y clientes finales en tiempo real garantizando las respuestas rápidas y precisas, lo que incrementa la satisfacción del cliente, favoreciendo la fidelización y el crecimiento sostenible.

### **4.4.2 Digitalización en la Distribución de Seguros**

#### **4.4.2.1 Identificación de la Necesidad**

En el contexto actual de Credenza se gestionan procesos de cotización y entrega de opciones al cliente, uno de los principales desafíos es la ineficiencia en los tiempos de respuesta, los mismos que al ser extendidos producen pérdidas de cierres en ventas.

Credenzza se ve en la necesidad de proporcionar opciones más rápidas y precisas a sus clientes, lo cual, si no se maneja adecuadamente, puede afectar la satisfacción del cliente, la eficiencia del vendedor y la competitividad de la empresa en el mercado.

Este análisis se enfoca en identificar los cuellos de botella existentes en el proceso operativo de cotización, y en particular, en cómo los tiempos de procesamiento, desde la solicitud inicial hasta la entrega final de la cotización (que van desde los 30min a 2 horas aprox.), pueden optimizarse.

#### **4.4.2.1 Objetivo General**

Optimizar el proceso de cotización y entrega de opciones a los clientes de Credenzza, logrando una mejora significativa en los tiempos de respuesta sin comprometer la calidad del servicio.

#### **4.4.2.2 Objetivos específicos**

1. **Reducir los tiempos de respuesta:** Disminuir significativamente el tiempo que transcurre desde la solicitud de cotización hasta la entrega de las opciones al cliente.
2. **Mejorar la precisión:** Asegurar que las cotizaciones sean más precisas y estén alineadas con las expectativas del cliente, reduciendo el margen de error en el proceso.
3. **Automatizar procesos clave:** Integrar herramientas tecnológicas que permitan la automatización de la recolección de datos, la creación de cotizaciones y la entrega de opciones en un cuadro comparativo ajustado a la necesidad del cliente.
4. **Mejorar la experiencia del cliente:** Ofrecer una experiencia de usuario más ágil y personalizada, con opciones claras y ajustadas a sus necesidades.
5. **Optimizar el uso de recursos:** Minimizar la intervención manual y mejorar la eficiencia operativa mediante la implementación de tecnologías que agilicen las tareas repetitivas.

### 4.4.2.3 Propuesta

La propuesta consiste en la integración de una solución operativa tecnológica que permita optimizar los tiempos en el proceso de cotización y entrega de opciones a los clientes de Credenza.

Esta solución incluiría las siguientes medidas:

1. **Implementación de un software de gestión de cotizaciones:** Este software permitirá la automatización de la creación de cotizaciones a partir de plantillas predefinidas, lo que reducirá el tiempo de generación y mejorará la consistencia en las opciones ofrecidas.
2. **Integración de un sistema CRM (Customer Relationship Management):** Con el fin de centralizar la información sobre los clientes y sus necesidades, permitiendo una mejor personalización de las cotizaciones y un seguimiento en tiempo real del estado de cada solicitud.
3. **Automatización de la comunicación con el cliente:** Integrar canales automáticos (como correos electrónicos o notificaciones push) para enviar las cotizaciones y opciones de manera instantánea una vez generadas.
4. **Optimización del flujo de trabajo entre departamentos:** Establecer un sistema de flujo de trabajo colaborativo entre equipos de ventas, operaciones y finanzas, que reduzca tiempos de espera y elimine la necesidad de múltiples revisiones manuales.
5. **Capacitación y soporte:** Establecer cronograma de capacitaciones y procesos de soporte para los usuarios.

### 4.4.2.4 Propuesta de tiempos de implementación

- Propuesta CLICKSEGUROS.

**Tabla 11** Propuesta de implementación de **CLICKSEGUROS**.

<b>CLICKSEGUROS</b>				
FASES	TIEMPO: DÍAS LABORABLES	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD
PREPARACIÓN	1	IMPLEMENTACIÓN DE SOFTWARE DE GESTIÓN DE COTIZACIONES	LÍDER DEL PROYECTO	DEFINIR LOS OBJETIVOS Y METAS, ALINEADOS CON LA ESTRATEGIA DE CREDENZZA
	2	ASIGNACIÓN DE ROLES Y RECURSOS	LÍDER DEL PROYECTO	DEFINIR ROLES Y RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CLICKSEGUROS
DESARROLLO Y CONFIGURACIÓN	3	INTEGRACIÓN TECNOLÓGICA DE CLICKSEGUROS	EQUIPO TÉCNICO	CONFIGURAR E INTEGRAR CLICKSEGUROS CON SISTEMAS INTERNOS
	4	CONFIGURACIÓN DE CATÁLOGOS DE PRODUCTOS	EQUIPO TÉCNICO	CONFIGURAR Y PERSONALIZAR CATÁLOGOS DE PRODUCTOS EN CLICKSEGUROS

FASES	TIEMPO: DÍAS LABORABLES	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD
CAPACITACIÓN	5	CAPACITACIÓN PARA EQUIPO COMERCIAL INTERNO, CAPACITACIÓN PARA AGENTES Y BROKERS EXTERNOS	EQUIPO DE CAPACITACIÓN	PREPARAR AL EQUIPO INTERNO PARA EL USO DE CLICKSEGUROS
PILOTO	6	INICIO DEL PILOTO CON UN GRUPO LIMITADO DE USUARIOS	EQUIPO DE PRUEBAS Y USUARIOS PILOTO	INICIAR UN PILOTO CON USUARIOS LIMITADOS PARA CLICKSEGUROS
LANZAMIENTO OFICIAL	7	LANZAMIENTO OFICIAL DE CLICKSEGUROS	EQUIPO DE MARKETING Y OPERACIONES	LANZAR CLICKSEGUROS A TODOS LOS USUARIOS
CONTROL	8	REVISIÓN Y AJUSTES MENSUALES	EQUIPO DE MEJORA CONTINUA	CONTROL CONTINUO

*Nota.* Adaptado de Alvarez, M., Morales, A., Olivo, D., Ribadeneira, M., & Vaca, L. (2024). Propuesta de digitalización en la distribución de seguros. Trabajo realizado en la Maestría Integral de Seguros.

- Propuesta SEGUROS.COM.EC

*Tabla 12 Propuesta de implementación SEGUROS.COM.EC*

<b>FASES</b>	<b>TIEMPO DÍAS LABORALES</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>OBJETIVO ACTIVIDAD</b>
PREPARACIÓN	1	Definición de objetivos	Líder del proyecto	Clarificar objetivos
PREPARACIÓN	5	Asignación de roles y recursos	Líder del proyecto	Definir roles y recursos
DESARROLLO Y CONFIGURACIÓN	8	Integración tecnológica	Equipo técnico	Configurar e integrar
DESARROLLO Y CONFIGURACIÓN	15	Configuración de catálogos	Equipo técnico	Configurar y personalizar
DESARROLLO Y CONFIGURACIÓN	26	Testing inicial	Equipo de pruebas	Probar el funcionamiento
CAPACITACIÓN	30	Capacitación para equipo	Equipo de pruebas	Preparar al equipo
CAPACITACIÓN	35	Capacitación para agentes	Equipo de formación	Capacitar agentes
PILOTO	39	Inicio del piloto con un grupo	Equipo de pruebas	Iniciar un piloto
PILOTO	43	Recopilación de feedback	Equipo de análisis	Obtener retroalimentación
LANZAMIENTO DEL SISTEMA	47	Implementación de ajustes finales	Equipo técnico	Realizar ajustes finales
LANZAMIENTO OFICIAL	55	Lanzamiento oficial	Equipo de lanzamiento	Lanzar el sistema
LANZAMIENTO OFICIAL Y	60	Monitoreo del rendimiento	Equipo de soporte	Supervisar el rendimiento
CONTROL CONTINUO	61	Revisión y ajustes mensuales	Equipo de mejora	Optimizar el sistema

**Nota.** Adaptado de Alvarez, M., Morales, A., Olivo, D., Ribadeneira, M., & Vaca, L. (2024). Propuesta digitalización en la distribución de seguros. Trabajo realizado en la Maestría Integral de Seguros

#### 4.4.2.5 ELECCIÓN DE PROVEEDOR

En base al cuadro resumen valorado en los diferentes aspectos necesarios para la toma de decisión se llegó a la siguiente conclusión:

*Tabla 13 Comparativo de tiempos de proveedores.*

		
COSTO	\$140 USD + IVA	Sin Costo (Previa Firma de Exclusividad)
TIEMPO IMPLEMENTACIÓN	60 DÍAS	8 DÍAS
CAPACITACIÓN	10 DÍAS	3 DÍAS
MARCA BLANCA	SI	NO
NÚMERO DE USUARIOS	3	1
NÚMERO DE CIAS. AFILIADAS	16	20
CAPACIDAD DE PERSONALIZACIÓN	SI	SI
CUÁNTAS NECESIDADES SON CUBIERTAS	4	3

*Nota.* Adaptado de Alvarez, M., Morales, A., Olivo, D., Ribadeneira, M., & Vaca, L. (2024).

Propuesta digitalización en la distribución de seguros. Trabajo realizado en la Maestría Integral de Seguros.

En la selección de proveedores tecnológicos se tomaron en cuenta factores como:

- Tiempo de implementación
- Capacitación
- Marca Blanca
- Números de usuarios
- Números de compañías afiliadas
- Capacidad de personalización
- No. de necesidades cubiertas

Una vez evaluados cada uno de los puntos de referencia a ser considerados, se toma la alternativa del proveedor Seguros.com.ec, mismo que cumple con las expectativas y sobrepasa positivamente la relación costo beneficio según los parámetros analizados, desarrollando un plan de implementación que contemple las fases de prueba y capacitación del personal para garantizar una transición exitosa hacia el nuevo sistema.

#### **4.4.2.6. Factibilidad Financiera**

Para evaluar la viabilidad económica de la propuesta, se debe considerar tanto la inversión inicial en infraestructura tecnológica como los beneficios operativos a largo plazo. Los aspectos clave a evaluar son:

##### **1. Costos de implementación:**

- Adquisición del software de cotización.
- Integración del CRM
- Capacitación y adaptación del personal.
- Costos de licencias y mantenimiento anual de las soluciones tecnológicas.

## 2. Ahorros esperados:

- Reducción de horas hombre dedicadas a la generación manual de cotizaciones.
- Disminución de errores humanos que resultan en la corrección de cotizaciones (reprocesos).
- Mayor eficiencia en la atención al cliente, lo que puede llevar a un aumento en la satisfacción y fidelización.

## 3. Análisis de retorno de inversión (TIR):

- El ahorro de tiempo y los costos operativos generados por la automatización y la mejora en los tiempos de respuesta se traducirán en un TIR positivo dentro del primer año de implementación.
- A largo plazo, la solución permitirá mejorar la productividad general y reducir la rotación de personal, lo cual también tendrá un impacto positivo en los costos.

## 4. Riesgos financieros:

- Posibles retrasos en la implementación de la tecnología.
- Costos adicionales de soporte y mantenimiento si no se cuenta con una integración fluida.
- Resistencia al cambio por parte del personal, lo que podría generar costos indirectos relacionados con la capacitación adicional.

Para validar la factibilidad financiera del proyecto se tomó en consideración los siguientes:

**1. Proyección de ingresos:** Para proyectar el ingreso incremental producto de la eficiencia que generará el aplicativo en el proceso de cotizaciones, se realizó una evaluación del número de cotizaciones que un asesor podrá realizar utilizando esta nueva herramienta. En el siguiente

cuadro se presenta la proyección de ingresos considerando el incremento en el número de cotizaciones diarias:

	<b>Actual</b>	<b>Con inversión</b>
No. Asesores	3	3
Cotizaciones Diarias realizadas por asesor	3	4
No. Cotizaciones diarias	9	12
% de cierre	35%	35%
Promedio de cierre	3.15	4.2
PPV promedio	30	30
Ventas diarias totales	94.5	126
Ventas anuales	26,460	35,280
Incremento en ventas	8,820	

**2. Costos de implementación:** De acuerdo a la propuesta enviada por el proveedor se estimaron los costos relacionados con la implementación del sistema que se relacionan principalmente con el costo del proveedor por el servicio de implementación, la capacitación y insumos varios utilizados en el proceso. El detalle se resume a continuación:

<b><u>Implementación:</u></b>	<b>950</b>
Implementación del sistema	400
Capacitación	300

**3. Costos:** Los costos directamente asociados al proyecto corresponderá al arrendamiento mensual del aplicativo con un costo de US\$40. Además, se considera el costo incremental de las comisiones a pagar a los asesores que según la política actual es el 2% de los ingresos.

**4. Otras consideraciones para el flujo:** Para la proyección del flujo de efectivo a 5 años se consideró un incremento interanual de los ingresos del 5%, considerando una inflación anualizada del 5%. Además, se consideró una tasa de descuento del 12% correspondiente a la tasa de retorno esperada por el accionista de la compañía

En base a las variables arriba detalladas se procedió a evaluar la factibilidad del proyecto a través de un análisis del valor actual de los flujos de efectivo generados, cuyos resultados se presentan a continuación:

**Tabla 14 Flujo efectivo 2**

**FLUJO DE EFECTIVO**

	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ingresos (incrementales)		8,820	8,821	8,822	8,823	8,824
Implementación	950					
Comisiones incrementales		176	176	176	176	176
Arrendamiento		40	40	40	40	40
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>(950)</b>	<b>8,604</b>	<b>8,605</b>	<b>8,606</b>	<b>8,607</b>	<b>8,608</b>

7750.99 6983.70 6292.38 5669.49 5108.26

(950) 099 993 296 131 049

VAN 30,855

TIR 906%

*Nota.* Elaboración propia

#### 4.4.2.7 Conclusiones

En base al cuadro resumen valorado en los diferentes aspectos necesarios para la toma de decisión se llegó a la siguiente conclusión:

COSTO	\$140 USD + IVA	Sin Costo (Previa Firma de Exclusividad)
TIEMPO IMPLEMENTACION	60 DÍAS	8 DÍAS
CAPACITACIÓN	10 DÍAS	3 DÍAS
MARCA BLANCA	SI	NO
NÚMERO DE USUARIOS	3	1
NÚMERO DE CIAS. AFILIADAS	16	20
CAPACIDAD DE PERSONALIZACIÓN	SI	SI
CUÁNTAS NECESIDADES SON CUBIERTAS	4	3

La implementación de una solución operativa que integre tecnología avanzada para automatizar y optimizar el proceso de cotización y entrega de opciones al cliente es una estrategia viable y recomendable para Credenza.

En base a los resultados proyectados y el valor actual de la inversión, podemos concluir que la herramienta genera flujos actuales positivos y una tasa de retorno muy por encima de la esperada.

Los principales beneficios incluyen una mejora sustancial en los tiempos de respuesta, mayor precisión en las cotizaciones y una experiencia más ágil y personalizada para el cliente.

Los costos iniciales de implementación se justificarán por los ahorros en tiempo y recursos a largo plazo, así como por la mejora en la satisfacción del cliente, lo cual tendrá un impacto positivo en la fidelización y en la competitividad de Credenza.

En la selección de proveedores tecnológicos se tomaron en cuenta factores como:

- Tiempo de implementación
- Capacitación
- Marca Blanca
- Números de usuarios
- Números de compañías afiliadas
- Capacidad de personalización
- No. de necesidades cubiertas

Una vez evaluados cada uno de los puntos de referencia a ser considerados, se toma la alternativa del proveedor, mismo que cumple con las expectativas y sobrepasa positivamente la relación costo beneficio según los parámetros analizados, desarrollando un plan de implementación que contemple las fases de prueba y capacitación del personal para garantizar una transición exitosa hacia el nuevo sistema.

#### **4.4.3 Implementación de un Sistema “CERO PAPEL” en la emisión de Pólizas de Seguros.**

##### **4.4.3.1 Objetivo**

El principal objetivo de la implementación de un sistema enfocado en la eliminación de papel es convertir o cambiar el proceso tradicional para la emisión de las pólizas físicas, hacia un sistema totalmente digital, reduciendo el uso de papel. Esta implementación va a la par con los lineamientos o políticas vigentes de sostenibilidad del medioambiente, tanto en la legislación ecuatoriana como en la internacional; además se busca mejorar las prácticas relacionadas a la protección de datos y la digitalización de procesos.

La instalación de este proyecto disminuirá el impacto al medioambiente causado por el sector asegurador, mejorando los procesos operativos y a su vez garantizará que se cumpla el ordenamiento jurídico sobre la protección de datos personales en nuestro país.

##### **4.4.3.2 Marco Normativo.**

###### **4.4.3.2.1 Políticas ambientales en el Ecuador y el Mundo**

El Ecuador al igual que todo el planeta, ha asumido y se ha propuesto establecer políticas de sostenibilidad enfocadas netamente al cuidado y conservación del medioambiente con el fin de mejorar y alargar la vida de todos nosotros.

El Ecuador, de acuerdo a lo establecido en el Art. 71 de la Constitución de 2008, reconoce y garantiza los derechos de la naturaleza, fomentando políticas de respeto y preservación del

medioambiente. A nivel global, Acuerdos como el de París sobre el cambio climático y la Agenda 2030 de la ONU, promueven e impulsan la reducción de los recursos naturales, fomentando el uso de tecnologías amigables con el medioambiente con el fin de reducir al máximo el impacto negativo al ecosistema.

#### **4.4.3.2.1.1 Marco Jurídico en el Ecuador.**

En nuestra legislación ecuatoriana se han venido desarrollando normativa que respalda la digitalización y la protección de datos personales, a continuación, detallamos los cuerpos normativos:

- Constitución de la República del Ecuador: El Art. 14 establece y garantiza los derechos de todas las personas a vivir en un ambiente sano. Adicional este mismo articulado obliga al Estado a ser partícipe y promover la sostenibilidad.
- Ley Orgánica de Protección de Datos Personales: Este cuerpo normativo ha sido creado con el fin de regular, tratar y almacenar los datos personales, para garantizar y asegurar la privacidad de las personas.
- Ley de Comercio Electrónico: Sirve para la regulación, validación y control de documentos electrónicos, firmas digitales y transacciones electrónicas de todo tipo.

#### **4.4.3.3 Descripción del proyecto**

##### **4.4.3.3.1 Justificación**

Actualmente las empresas que han logrado implementar este tipo de proyectos, han reducido de gran manera el impacto del consumo de papel en sus gestiones diarias, de tal forma que les ha permitido tener resultados significativos para nuestro medio ambiente.

En el sector asegurador el uso del papel se consideraba como una actividad tradicional para gestionar sus operaciones, sin embargo, los cambios sociales a nivel mundial, ha obligado que este

sector se adapte a las nuevas necesidades de la sociedad, dejando al uso de papel como una práctica ineficaz para las políticas de sostenibilidad vigentes. Eventos como el COVID-19 han acelerado este cambio para el bien del medioambiente, ya que, al existir la imposibilidad de movilizarse, las empresas de seguros tuvieron que adaptarse a este cambio para continuar con sus actividades. La mayoría de empresas de seguros han reducido de manera significativa el uso del papel, implementando mecanismos como los documentos electrónicos, firmas electrónicas etc., debido a que no podían dejar de emitir pólizas, es decir, sino se adaptan a este cambio podían correr el riesgo de tener muchas pérdidas en sus negocios.

Credenza adaptándose al este gran cambio, ha visto a este evento como una oportunidad para implementar este proyecto, no solo para alinearse con las tendencias actuales a nivel mundial, sino para optimizar su actividad en todas sus operaciones con el fin de mejorar cada día su reputación y eficiencia, ya que, al disminuir el uso de papel, no solo estará cuidando el impacto al medioambiente, además fortalecerá su imagen y credibilidad como broker.

#### **4.4.3.3.2 Beneficios del proyecto:**

- La implementación de este proyecto mejorará el uso del espacio físico y optimizará la operatividad de la empresa, permitiendo así que los espacios que eran destinados para almacenar el papel, se puedan utilizar para otras actividades del negocio.
- La utilización de plataformas digitales de almacenamiento de información brinda la oportunidad de mejorar los tiempos de respuesta, además de incrementar la seguridad de los datos respaldados en estas plataformas, cumpliendo así con las normativas vigentes sobre la protección de datos personales de los clientes.
- Incrementará la experiencia del cliente, permitiendo brindar respuestas precisas en menor tiempo

#### **4.4.3.4 Fases del Proyecto**

##### **4.4.3.4.1 Fase 1: Evaluación y Planificación.**

- En esta fase se realizará un análisis completo y detallado de todas las actividades, como la recolección de datos, la emisión de documentos físicos, la firma y aceptación de contratos, todo esto dentro del proceso de la misión de la póliza.
- Se debe seleccionar e identificar las herramientas y plataformas digitales que permitan el uso adecuado de los formularios digitales, la utilización de la firma digital y/o electrónica, y asegurar un almacenamiento digital apropiado para esta información.
- Se tiene que verificar la aplicación de la normativa vigente de la Protección de Datos Personales y la ley de Comercio Electrónico para asegurar que todas las operaciones realizadas vayan acorde a la Ley

##### **4.4.3.4.2 Fase 2: Implementación de herramientas digitales.**

- Para la emisión de las pólizas se debe desarrollar o crear formularios digitales adaptables al ramo, a la aseguradora y al cliente, de esta manera la recolección de la documentación será más óptima, sin dejar de lado la normativa vigente para este proceso.
- Para la aceptación o el consentimiento se implantará un sistema de firmas electrónicas con el fin de validar de forma legal los contratos, reduciendo así el tiempo y el uso de papel que conlleva la firma manuscrita.
- Se implementan plataformas que faciliten el almacenamiento y acceso a la información, además se tendrá que instalar sistemas o mecanismos que puedan respaldar la información para evitar la pérdida de esta.

#### **4.4.3.4.3 Fase 3: Capacitación y transición.**

- Credenza capacitará a su personal para el uso adecuado de estos recursos digitales, para evitar cualquier filtración de datos personales de los clientes, y así gestionar de manera correcta el uso de estas herramientas tecnológicas.
- Realizar pruebas iniciales con un sector seleccionado de clientes con el fin de evaluar la funcionalidad o desempeño de la herramienta digital, y poder detectar las áreas de mejora e identificar las fallas.
- La transición de lo físico a lo digital se debe hacer gradualmente, para garantizar que no existan interrupciones o fallas en el proceso.

#### **4.4.3.4.4 Fase 4: Evaluación y optimización.**

- Se realizará supervisiones o monitoreos de forma constante para evaluar el proyecto instalado para obtener indicadores de operatividad, de tiempos de emisiones de las pólizas, además se podrá recolectar el grado de satisfacción del cliente como también las fallas que puedan darse. En esta fase es necesario la utilización de métricas para medir el impacto y efectividad del proyecto. Se detalla los indicadores de medición en la tabla a continuación:

- **Monitoreo continuo de indicadores**

*Tabla 15 Monitoreo de implementación de indicadores.*

Objetivo	Nombre indicador	Descripción indicadora	Línea Base (1)	Meta	Responsable
Optimización de espacios físicos y eficiencia operativa	Disminución de gastos de suministros y bodegaje de documentos	Gastos suministros y filestorage / Total gastos	6%	1%	Gerencia Administrativa Financiera
Optimización de espacios físicos y eficiencia operativa	Reducción de horas en proceso de cotización y emisión	Horas transcurridas desde la entrega de información del cliente y la emisión	4 horas	1 hora	Gerencia Comercial
Protección de datos personales	Disminución de inconformidades en auditorías de Protección de datos personales	Número de inconformidades en evaluaciones independientes respecto al cumplimiento en la Ley de protección de datos	15	0	DPO
Experiencia del cliente	Menos detractores (NPS) en journey de atención al cliente	NPS (journey atención al cliente)	65	70	Gerencia Comercial

**Nota.** Alvarez, M., Morales, A., Olivo, D., Ribadeneira, M., & Vaca, L. (2024). Propuesta de implementación del Sistema “Cero

Papeles” en la Emisión de Pólizas de Seguros. Trabajo realizado en la Maestría Integral de Seguros

- Línea Base: La información recopilada a la fecha actual del cumplimiento de indicadores, definirán las metas que ayudarán a evaluar el desempeño de los indicadores. El seguimiento se hará cada tres meses; en caso de encontrar fallas o inconvenientes se tomarán las medidas o acciones necesarias.

**Tabla 16 Implementación del proyecto “Cero Papel”**

Fase	Programas Sugeridos	Costos	Actividad	Duración	Inicio	Fin	Responsable
Fase 1: Evaluación y Planificación	Google Workspace, Microsoft SharePoint, Dropbox Business	\$100.00 - \$300.00 (licencias y análisis inicial)	Análisis de procesos actuales	2 semanas	1/12/2024	15/12/2024	Equipo Operativo
			Identificación de recursos tecnológicos	1 semana	16/12/2024	22/12/2024	Equipo TI
			Estudio de la normativa aplicable	1 semana	16/12/2024	22/12/2024	Departamento Legal
Fase 2: Implementación de Herramientas Digitales	DocuSign, Adobe Acrobat Sign, Signaturit	\$300.00 - \$400.00 (desarrollo implementación)	Desarrollo de formularios electrónicos	4 semanas	23/12/2024	2/1/2025	Equipo TI
			Vinculación a una plataforma de firma electrónica	2 semanas	13/1/2025	26/1/2025	Equipo TI
			Implementación de almacenamiento digital seguro	2 semanas	27/1/2025	10/2/2025	Equipo TI
Fase 3: Capacitación y Transición	Typeform, JotForm, Zoho Forms	\$200.00 - \$250.00 (capacitación y pruebas)	Capacitación del personal	4 semanas	10/2/2025	23/3/2025	Recursos Humanos
			Prueba piloto	4 semanas	23/3/2025	23/3/2025	Departamento Comercial
			Transición gradual	2 semanas	24/3/2025	18/5/2025	Todos los Departamentos
Fase 4: Evaluación y Optimización	Tableau, Power BI, Google Data Studio	\$500.00 (capacitación y pruebas)	Monitoreo continuo	Trimestral	19/5/2025	Continuo	Equipo TI y Operaciones
			Optimización de procesos y herramientas	Continuo	19/5/2025	Continuo	Equipo TI

**Nota.** Alvarez, M., Morales, A., Olivo, D., Ribadeneira, M., & Vaca, L. (2024). Propuesta de implementación del Sistema “Cero Papeles” en la Emisión de Pólizas de Seguros. Trabajo realizado en la Maestría Integral de Seguros.

Los costos considerados son aproximados y se ajustarán en el momento que se finalice el análisis y selección de la herramienta que mejor se acople a las necesidades de la empresa.

#### **4.4.3.5 Consideraciones técnicas y de seguridad.**

- **Protección de datos personales:** El proyecto debe cumplir con lo establecido en el Marco Legal que lo regula, de esta forma toda la información de los clientes se utilizará de manera segura. Para asegurar que no exista filtración de información, se podrá adoptar las siguientes medidas:
  - Encriptar la información de tránsito y reposo.
  - Autenticar y garantizar la autorización de accesos.
  - Aplicar políticas de conservación de datos y confidencialidad.
- **Validez de documentos digitales:** Según lo establecido en la normativa de comercio electrónico, los documentos digitales, firmas electrónicas tienen la misma validez legal.

#### **4.4.3.6 Impacto al Medioambiente**

Este gran cambio a un sistema sin papeles, más allá de representar una disminución en el aspecto económico y mejoras en la operatividad, refleja el compromiso de la empresa con el medioambiente causando impactos positivos dentro de la comunidad. Este proyecto aporta de manera significativa al cuidado y respeto del planeta, evitando más daños que se derivan del uso del papel.

#### **4.5 Diseño de los nuevos procesos**

Una vez identificados los problemas y desarrolladas las propuestas de mejoras enfocadas en elevar la experiencia del cliente, se puso en ejecución los cambios propuestos integrando las herramientas tecnológicas necesarias para optimizar los procesos de ventas, emisiones, siniestros y en particular en crear un proceso eficiente para la recepción, tratamiento y seguimiento de quejas presentadas.

## **4.5.1 Mejora en proceso comercial (venta y emisión) – pólizas de asistencia médica**

### **4.5.1.1. Objetivo**

Pasar de días a minutos en el proceso de ventas y emisión de una póliza.

Poner a disposición de los clientes todas las opciones de seguros que ofertan las compañías en el país en un tiempo no mayor a 5 minutos, asesorar sobre las ventajas y limitaciones con la que cuenta cada producto, guiar de manera responsable al cliente en todo momento hasta que el proceso de emisión concluya y la póliza se encuentre en vigor.

### **4.5.1.2. Alcance**

Se prioriza la utilización de herramientas tecnológicas con el que puede contar Credenza más los recursos destinados por las compañías de seguros.

**Competencia:** La competencia es compartida entre la gerencia, asesor comercial, emisión, cobranza y las compañías de seguros con los departamentos similares más los peritos auditores médicos.

### **4.5.1.3. Políticas**

- La búsqueda y selección de clientes tiene como base lo dispuesto en Código de Comercio y la Ley Orgánica de Prevención, Detección y Combate del Delito de Lavado de Activos.
- Con el fin de evitar el incumplimiento en pagos de primas, se prioriza el uso de tarjetas de créditos como forma principal de pago, dejando el resto como excepciones.
- La información oportuna para la vinculación y registro se debe obtener en el primer acercamiento incluso para la cotización.
- Se informa al cliente que el proceso de enrolamiento al seguro es extenso y requiere de información sensible para evitar resistencia del mismo.

- Toda información obtenida y generada con el cliente se la maneja por medio del CRM Criptex - AppSheet.

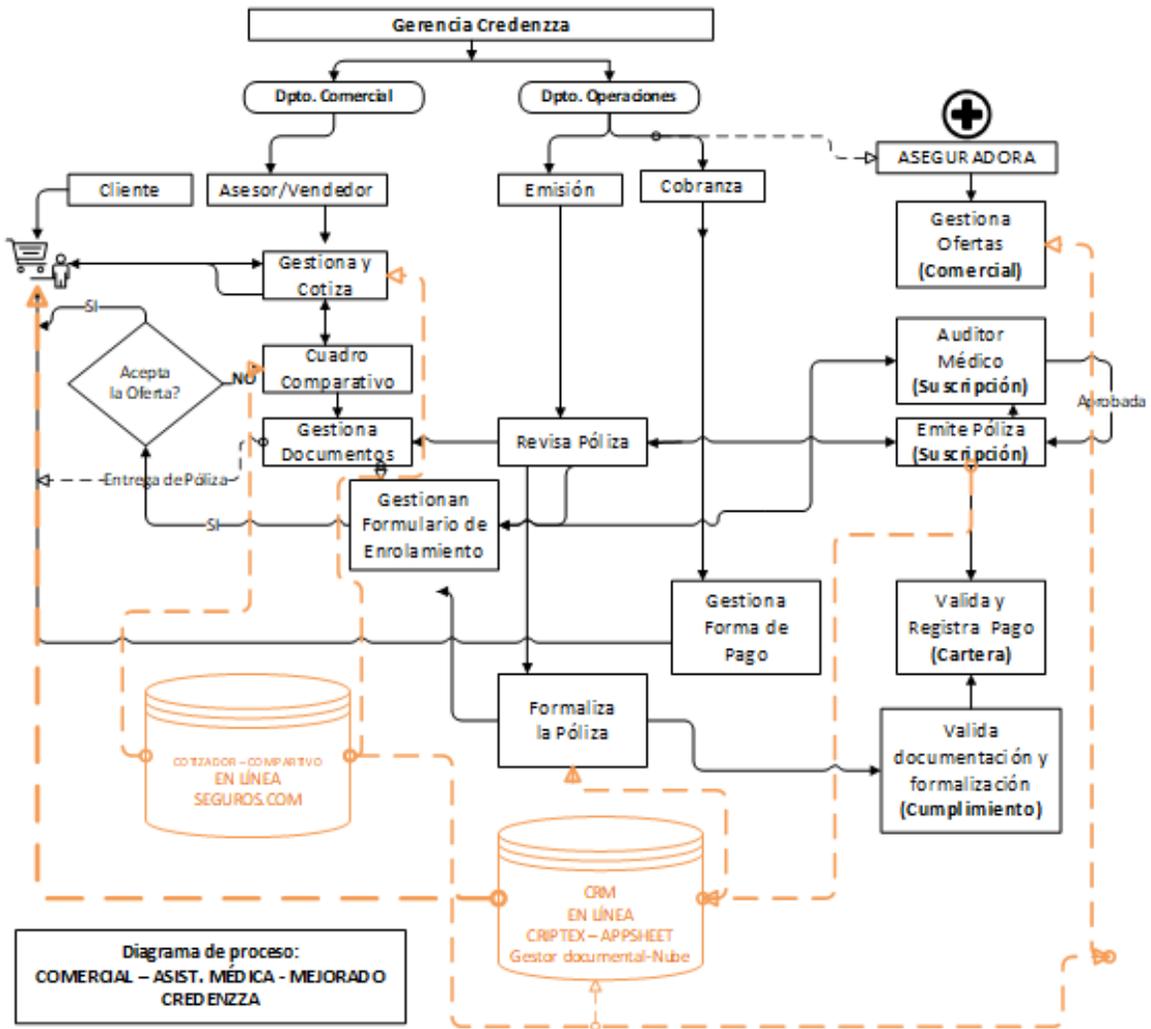
#### **4.5.1.4. Detalle del proceso**

1. Se toma contacto con el cliente mediante; llamadas, mensajes, correos proporcionados en bases de referidos, para el caso que el cliente nos solicite el servicio mediante redes sociales se asignará un ejecutivo para la interacción.
2. El Asesor solicita los documentos básicos para la obtención de información; cédulas del cliente, dependientes y cónyuge en caso de aplicar, también se realiza un levantamiento oportuno de la información adicional, contactos, información de ingresos, gastos y patrimonio, también se anticipa consultar sobre enfermedades preexistentes.
3. Se utiliza la herramienta seguros.com para la cotización y elaboración de cuadros comparativos.
4. Si el cliente no está satisfecho con los cuadros presentados se regresa a un reproceso de cotización solicitando características especiales que el cliente requiere, adicionales o cambios de deducibles, (solo si la compañía lo permite)
5. Si el cliente se encuentra satisfecho con la oferta, se procede a solicitar la emisión de la póliza.
6. Se realiza una entrevista extensa completando los formularios de enrolamiento, información que se remite a los auditores médicos para su evaluación.
7. Se recibe la póliza y se revisa que todos los datos se encuentren a conformidad con la información del cliente y lo solicitado en la cotización.
8. Se gestiona la forma de pago seleccionada por el cliente.
9. Se entrega la póliza al cliente mediante su usuario y contraseña del CRM-Criptex - AppSheet con la respectiva inducción de uso y se firma la copia para la compañía de seguros.

10. Se perfecciona la póliza entregando a cumplimiento de la compañía de seguros todos los documentos habilitantes.
11. Se registra y aplica la forma de pago con la compañía de seguros.
12. Toda la información se almacena en la aplicación de CRM Criptex – AppSheet a la cual mantiene acceso el personal de Credenza y el cliente.

Mejora en diagrama proceso comercial (ventas y emisión) – pólizas de asistencia médica

Gráfico 23 Diagrama de proceso Emisión – Vehículos



Nota. Elaboración propia

## **4.5.2. Mejora en proceso en siniestros – pólizas de asistencia médica**

### **4.5.2.1. Objetivo**

Proporcionar al cliente información inmediata de su póliza y proceso de siniestro.

Poner a disposición de los clientes todo el contingente de la compañía de seguros y sus prestadores de medicina en el momento de verdad que se genera de la ocurrencia de un evento fortuito e inesperado de forma eficiente, rápida y transparente.

### **4.5.2.2. Alcance**

Se prioriza el uso de herramientas tecnológicas con el que puede contar Credenza más todos los recursos médicos destinados por las compañías de seguros y sus prestadores de salud para la resolución de siniestros.

### **4.5.2.3. Competencia**

La competencia es compartida entre la gerencia, asesor comercial, emisión, cobranza y las compañías de seguros con los departamentos de siniestros.

### **4.5.2.4. Políticas**

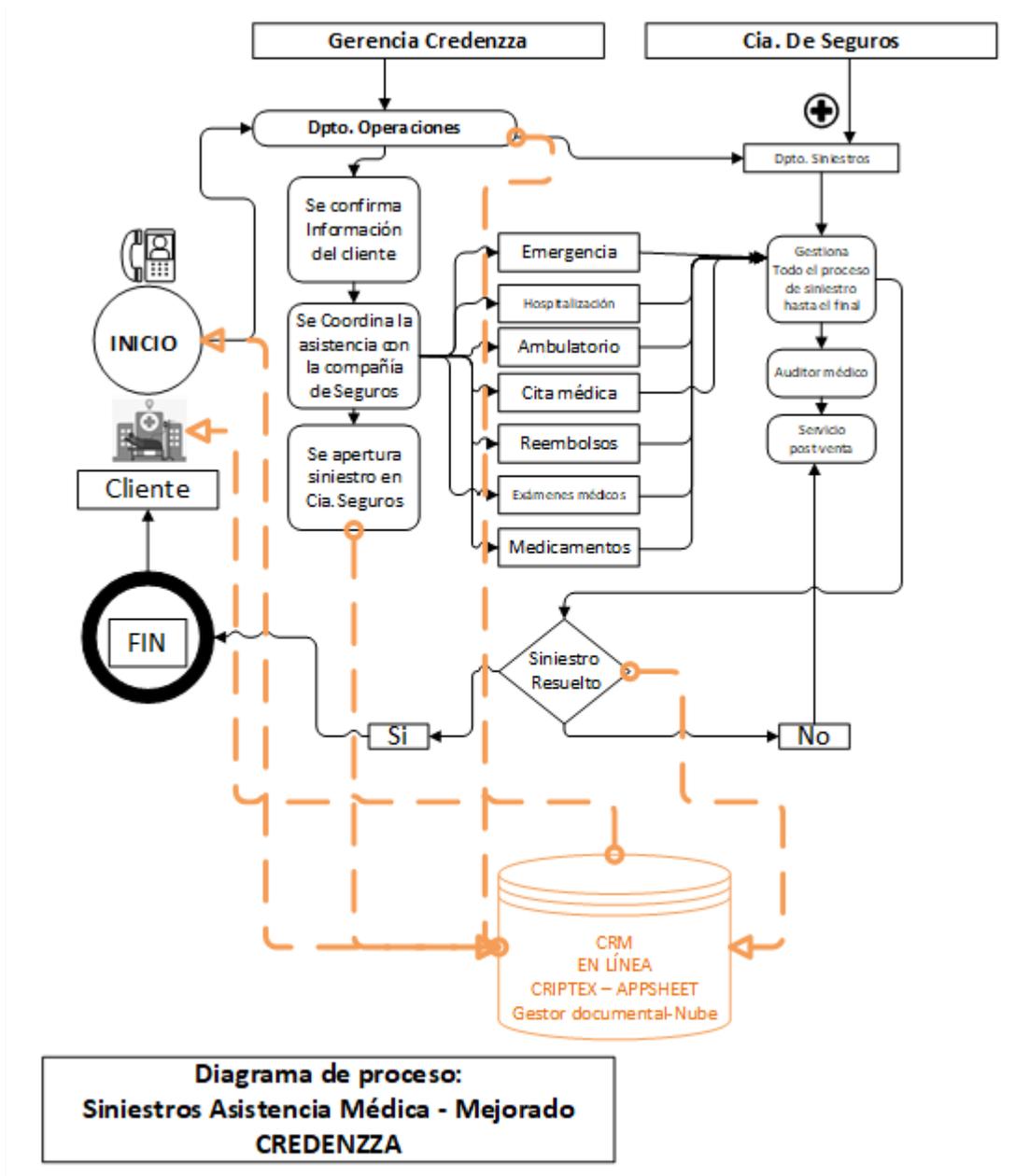
- Al momento de la llamada del cliente, se brinda prioridad en las asistencias médicas, que resulten como parte de una emergencia, se utiliza la aplicación que contiene toda la información del cliente al alcance de todo el personal de Credenza y del mismo cliente.
- Gestionar los créditos hospitalarios es primordial.
- El seguimiento a los procesos que realiza la compañía de seguros es fundamental, la información se comparte en la aplicación CRM Criptex – App Sheet.
- La información oportuna se debe obtener en todo momento y debe ser entregada al cliente en tiempo y forma en la aplicación CRM Criptex – App Sheet.

#### **4.5.2.5. Detalle del proceso**

1. El cliente solicita la asistencia mediante la aplicación CRM Criptex – App Sheet.
2. Un ejecutivo toma contacto con el cliente de forma telefónica para solventar su requerimiento, todo el proceso queda documentado en la aplicación CRM Criptex – App Sheet.
3. Previo a la prestación del servicio se verifica los datos de la póliza, coberturas y estado de su cartera.
4. Se coordina la asistencia con la compañía de seguros y el prestador médico.
5. La compañía toma contacto con el cliente y brinda la coordinación de la asistencia requerida conjuntamente con el prestador médico.
6. En caso de una cita programada se coordina con el médico tratante.
7. En caso de coordinación de exámenes y laboratorio se debe coordinar junto con la orden del médico tratante.
8. Se da seguimiento al proceso; cita médica, exámenes de laboratorio, diagnóstico, y tratamiento.
9. Si el cliente se encuentra satisfecho con la resolución del siniestro se procede con el cierre del caso.
10. Si el cliente no se encuentra satisfecho con la resolución del siniestro se devuelve el caso al departamento de siniestros y servicio postventa de la compañía de seguros.
11. Todo el proceso queda documentado y guardado en la aplicación CRM Criptex – App Sheet a disponibilidad del cliente y de los ejecutivos de Credenza.

## Mejora en diagrama proceso en siniestros – pólizas de asistencia médica

Gráfico 24 Diagrama de proceso Siniestros Asistencia Médica - Mejorado



Nota. Elaboración propia

### **4.5.3. Mejora en proceso comercial (venta y emisión) – pólizas de vehículos**

#### **4.5.3.1. Objetivo**

Pasar de días a minutos en el proceso de ventas y emisión de una póliza.

Poner a disposición de los clientes todas las opciones de seguros que ofertan las compañías en el país en un tiempo no mayor a 5 minutos, asesorar sobre las ventajas y limitaciones con la que cuenta cada producto, guiar de manera responsable al cliente en todo momento hasta que el proceso de emisión concluya y la póliza se encuentre en vigor.

#### **4.5.3.2. Alcance**

Se prioriza el recurso tecnológico con el que puede contar Credenza más los recursos destinados por las compañías de seguros.

#### **4.5.3.3. Competencia**

La competencia es compartida entre la gerencia, asesor comercial, emisión, cobranza y las compañías de seguros con los departamentos similares más los peritos inspectores de riesgos.

#### **4.5.3.4. Políticas**

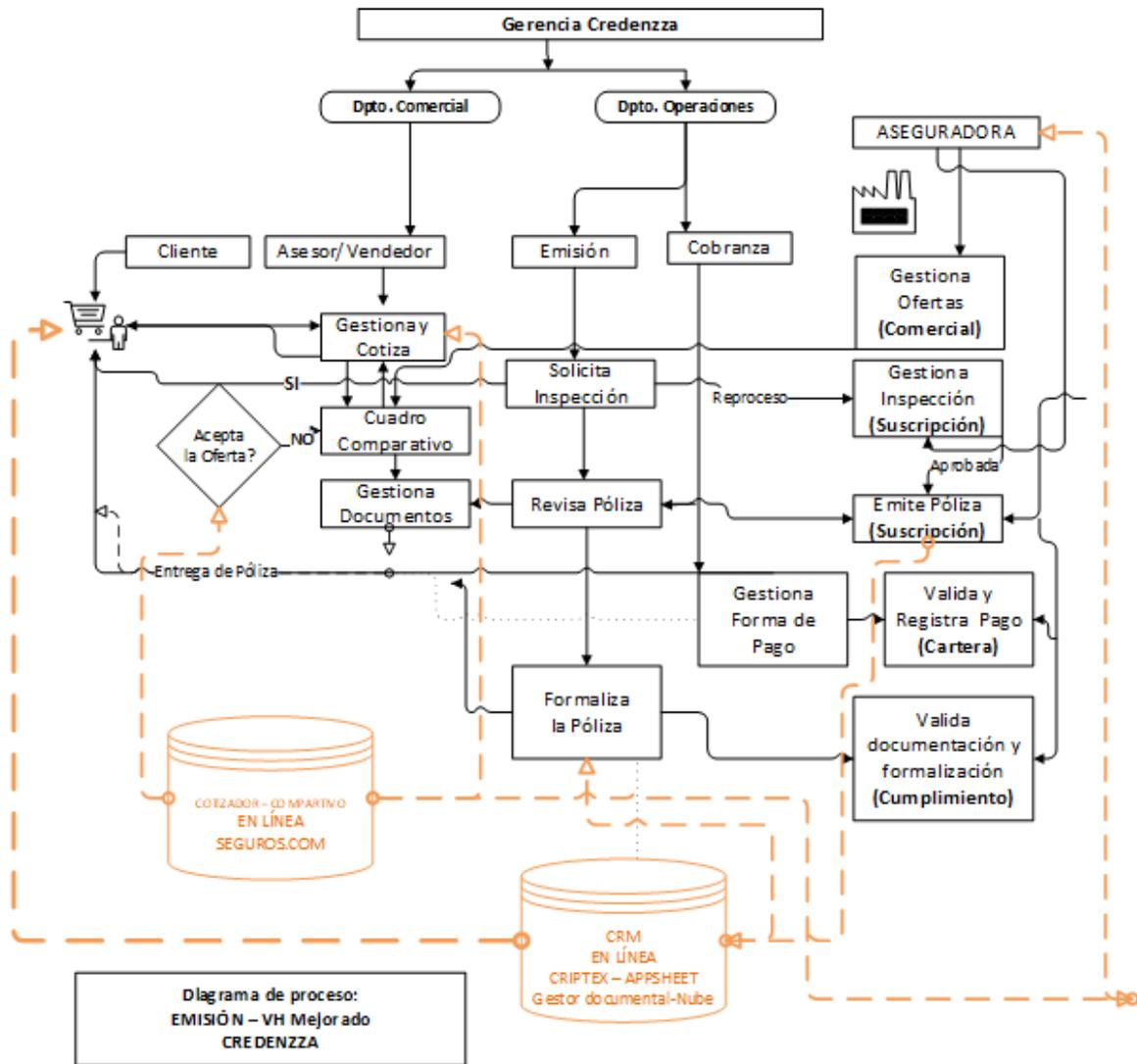
- La búsqueda y selección de clientes tiene como base lo dispuesto en Código de Comercio y la Ley Orgánica de Prevención, Detección y Combate del Delito de Lavado de Activos.
- Con el fin de evitar el incumplimiento en pagos de primas, se prioriza el uso de tarjetas de créditos como forma principal de pago, dejando el resto como excepciones.
- La información oportuna para la vinculación y registro se debe obtener en el primer acercamiento incluso para la cotización.
- Todo el proceso e información generada con el cliente debe ser almacenada en las plataformas de cotización seguros.com y de CRM aplicación Criptex – App Sheet.

#### **4.5.3.5. Detalle del proceso**

1. Se toma contacto con el cliente mediante; llamadas, mensajes, correos proporcionados en bases de referidos, para el caso que el cliente nos solicite el servicio mediante redes sociales se asignará un ejecutivo para la interacción.
2. El Asesor solicita los documentos básicos para la obtención de información; Matrícula, cédulas del cliente y cónyuge en caso de aplicar, también se realiza un levantamiento oportuno de la información adicional, contactos, información de ingresos, gastos y patrimonio.
3. Se utiliza la herramienta seguros.com para la cotización y elaboración de cuadros comparativos.
4. Si el cliente no está satisfecho con los cuadros presentados se regresa a un reproceso de cotización solicitando características especiales que el cliente requiere.
5. Si el cliente se encuentra satisfecho con la oferta, se procede a solicitar la emisión de la póliza.
6. Se solicita la inspección del vehículo, (para el caso que se encuentre en concesionario se solicita el aviso de salida del vehículo y se omite la inspección).
7. Se recibe la póliza y se revisa que todos los datos se encuentren a conformidad con la información del cliente y lo solicitado en la cotización.
8. Se gestiona la forma de pago seleccionada por el cliente.
9. Se entrega la póliza al cliente con la respectiva inducción de uso y se firma la copia para la compañía de seguros.
10. Se perfecciona la póliza entregando a cumplimiento de la compañía de seguros todos los documentos habilitantes.
11. Se registra y aplica la forma de pago con la compañía de seguros.
12. Toda la información se almacena en la aplicación de CRM Criptex – AppSheet a la cual mantiene acceso el personal de Credenza y el cliente.

## Mejora en diagrama proceso comercial (ventas - emisiones) – pólizas de vehículos

Gráfico 25 Diagrama de proceso Siniestros Asistencia Médica - Mejorado



Nota. Elaboración propia

### 4.5.4. Mejora de proceso en siniestros – pólizas de vehículos

#### 4.5.4.1. Objetivo

Proporcionar al cliente información inmediata de su póliza y proceso de siniestro.

Poner a disposición de los clientes todo el contingente de la compañía de seguros en el momento de verdad que se genera de la ocurrencia de un evento fortuito e inesperado de forma eficiente, rápida y transparente.

#### **4.5.4.2. Alcance**

Se prioriza la utilización del recurso tecnológico con el que puede contar Credenza más todos los recursos destinados por las compañías de seguros para la resolución de siniestros.

#### **4.5.4.3. Competencia**

La competencia es compartida entre la gerencia, asesor comercial, emisión, cobranza y las compañías de seguros con los departamentos de siniestros.

#### **4.5.4.4. Políticas**

- Al momento de la llamada del cliente, se brinda prioridad en las asistencias médicas, de mecánica y legales.
- La verificación de información del cliente y de su póliza se lo realiza en la aplicación Criptex – App Sheet.
- El seguimiento a los procesos que realiza la compañía de seguros es fundamental.
- La información oportuna se debe obtener en todo momento y debe ser entregada al cliente en tiempo y forma mediante la utilización de la aplicación Criptex – App Sheet.

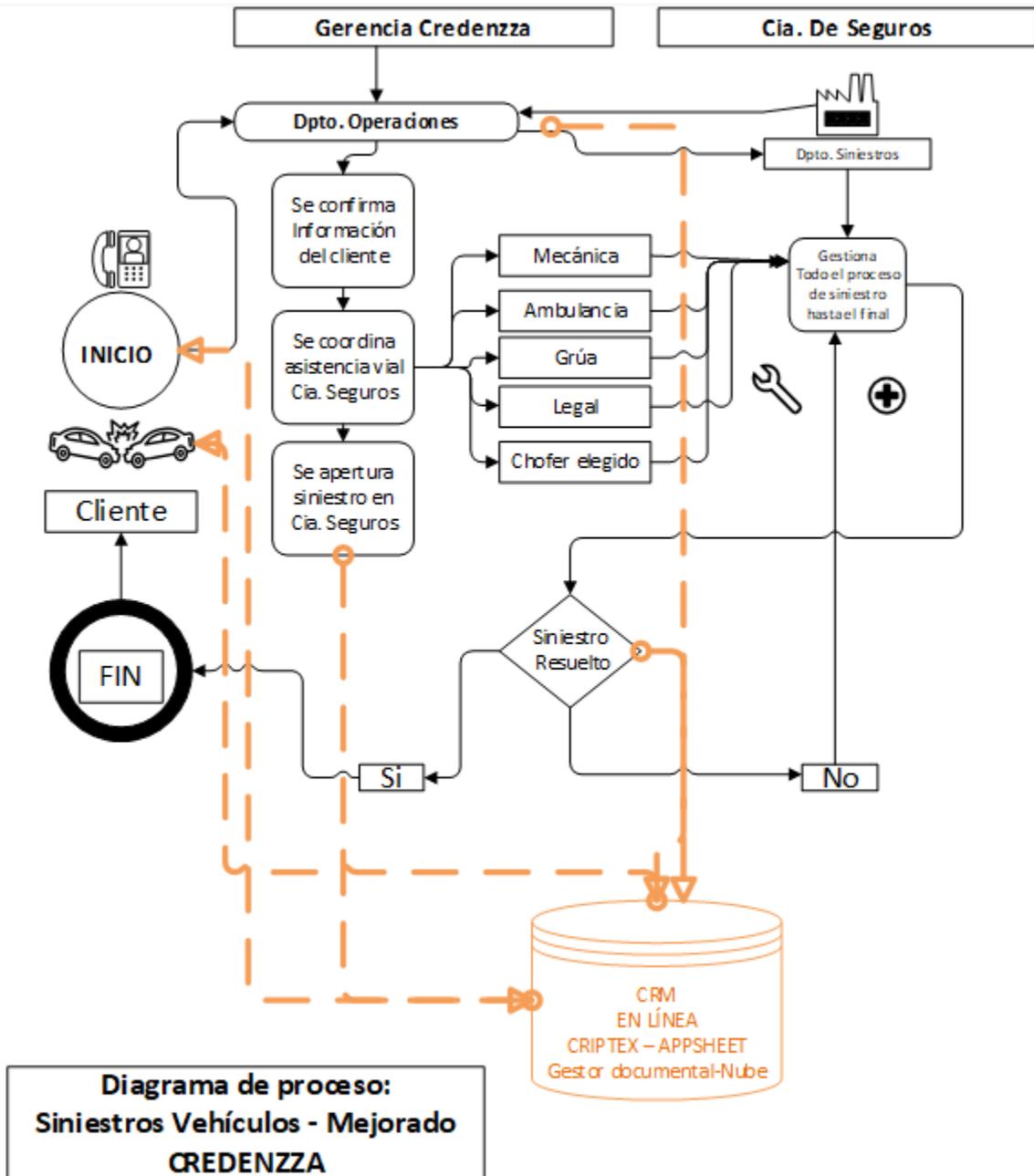
#### **4.5.4.5. Detalle del proceso**

1. El cliente informa el suceso por medio de la aplicación.
2. Un ejecutivo de Credenza se pone en contacto con el cliente de forma inmediata.
3. Previo a la prestación del servicio se verifica los datos de la póliza, coberturas y estado de su cartera.

4. Se coordina la asistencia con la compañía de seguros.
5. La compañía toma contacto con el cliente y brinda la coordinación de la asistencia requerida.
6. En caso de asistencia médica la compañía coordina el envío de la ambulancia y traslado a la unidad médica más cercana.
7. En caso de la asistencia para reparación de daños materiales, la compañía de seguros coordina el envío del vehículo al taller autorizado designado.
8. Se da seguimiento al proceso de reparación con el área de siniestros de la compañía y los talleres autorizados.
9. Si el cliente se encuentra satisfecho con la resolución del siniestro se procede con el cierre del caso.
10. Si el cliente no se encuentra satisfecho con la resolución del siniestro se devuelve el caso al departamento de siniestros de la compañía de seguros.
11. Todo el proceso queda documentado y guardado en la aplicación CRM Criptex – App Sheet a disponibilidad del cliente y de los ejecutivos de Credenza.

## Mejora diagrama proceso en siniestros – pólizas de vehículos

Gráfico 26 Diagrama de proceso Siniestros Asistencia Médica - Mejorado



Nota. Elaboración propia

## **4.5.5. Mejora de proceso en quejas**

### **4.5.5.1. Objetivo**

Proporcionar al cliente un canal de comunicación efectivo, que le permita la resolución de sus quejas e inquietudes de manera oportuna y que a partir de estas interacciones se genere una data importante para la evaluación y mejora continua de Credenza.

### **4.5.5.2. Alcance**

Se prioriza la utilización del recurso tecnológico con el que puede contar Credenza, así como la capacidad de su recurso humano empatizando con las necesidades y resolución de quejas que pueda presentar el cliente.

### **4.5.5.3. Competencia**

La competencia es compartida entre la interacción que genere el cliente conjuntamente con gerencia, asesor comercial, emisión, cobranza y las compañías de seguros con los departamentos de siniestros.

### **4.5.5.4. Políticas**

- Una queja o inquietud presentada por parte del cliente debe ser resuelta en tiempo y forma.
- La información generada del tratamiento de la queja es de vital importancia y debe ser almacenada para su posterior evaluación.
- El proceso de mejora continua de Credenza depende fundamentalmente del tratamiento de la retroalimentación en la experiencia del cliente.

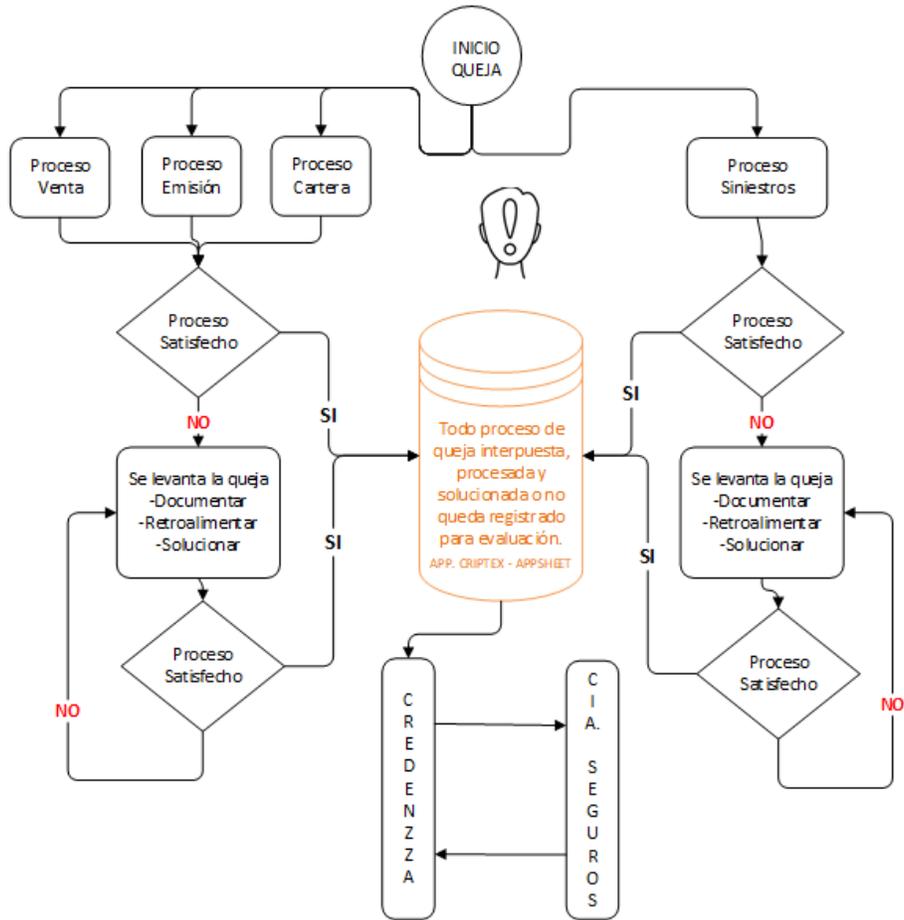
### **4.5.5.5. Detalle del proceso**

1. El cliente informa sobre la queja o inquietud al personal de Credenza usando todos los canales de comunicación disponibles incluyendo la APP – Criptex – App Sheet.
2. Un ejecutivo de Credenza se pone en contacto con el cliente de forma inmediata.

3. Previo a la resolución de la queja se verifica los datos del cliente y de la póliza.
4. Se coordina la resolución del conflicto en caso de ser derivado a la compañía de seguros.
5. Una vez gestionado la solución de la queja o inquietud se da de baja el requerimiento.
6. Se archiva el proceso de queja en el expediente del cliente generado en la APP – Criptex – App Sheet.
7. Mensualmente se recoge la información archivada en la data de Credenza para su posterior análisis y toma de decisiones en mejora continua.
8. Si el cliente no queda satisfecho con la solución de su queja se debe regresar al proceso creando un nuevo evento y dando especial seguimiento al mismo.
9. Todo el proceso queda documentado y guardado en la aplicación CRM Criptex – App Sheet a disponibilidad del cliente y de los ejecutivos de Credenza.

## Mejora diagrama proceso en quejas e inquietudes

Gráfico 27 Diagrama proceso de quejas e inquietudes - Mejorado



Nota. Elaboración propia

## 4.6.- Indicadores de desempeño

A partir de las propuestas de mejoramiento a los procesos objeto de este estudio, así como de la incorporación de tecnología para contribuir a la mejora de experiencia del cliente, hemos decidido que Credenza debe mantener los siguientes indicadores.

- NPS
- CSAT

Adicionalmente, considerando que las mejoras propuestas incorporan aspectos que no se consideraron y analizaron dentro de los procesos, hemos decidido incorporar los siguientes, mismos que explicamos a continuación.

### 4.6.1.- TAT (Turnaround Time)

El TAT es uno de los principales indicadores que se utilizan para medir el nivel de servicio y experiencia del cliente, su objetivo se enfoca en registrar el tiempo que tarda la resolución de una queja o requerimiento o completar un proceso. (Basu, 2011)

El cálculo del TAT se realiza en base a la siguiente fórmula.

$$TAT = \frac{\text{Total de tiempo empleado}}{\text{Número de solicitudes resueltas}}$$

Con el resultado obtenido la interpretación comúnmente más aceptada establece lo siguiente respecto a los tiempos establecidos:

- **Tiempos iguales o más bajos:** Indican eficiencia.

- **Tiempos altos:** Señalan posibles cuellos de botella.

#### 4.6.2.- Índice de Reclamos y Quejas

El objetivo de este índice se centra en establecer el porcentaje de clientes que presentan un reclamo o queja mientras mantienen o han terminado una interacción con Credenza. (Zeithaml et al., 2017)

El cálculo de este índice se realiza en base a la siguiente fórmula.

$$\text{Índice de Quejas} = \left( \frac{\text{Número de quejas}}{\text{Total de clientes atendidos}} \right) \times 100$$

Con el resultado obtenido la interpretación comúnmente más aceptada establece lo siguiente:

- **Menor a 1%:** Excelente.
- **Mayor a 1% y Menor a 3%:** Aceptable.
- **Mayor o igual a 3%:** Preocupante, necesita análisis.

Estos indicadores de desempeño van a ser medidos y monitoreados con una frecuencia mensual para lo cual se procederá de la siguiente manera y se incorporará dentro de la política de cada proceso estudiado.

1. NPS / CSAT serán enviadas las encuestas a los clientes, máximo 48 horas después de finalizada la interacción
2. TAT / Reclamos y Quejas serán medidos de manera mensual y acumulada dentro del año en curso vs el mismo período del año anterior.

Para todos los casos se establecerá un comité mensual para la revisión de resultados, detección de problemas y generación de planes de acción para evolucionar.

## **CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y APLICACIONES**

### **5.1. Conclusiones generales**

Credenza es un corredor de seguros posicionándose en el mercado ecuatoriano, y en búsqueda de mejorar sus procesos, aumentar ventas, y mantener una cartera sólida. Al ser un corredor relativamente nuevo, es momento de implementar procesos que permitan una mejor gestión comercial, operativa, y gerencial.

El estudio demuestra los procesos claves de Credenza, que impactan en la satisfacción final del cliente. Los procesos de: emisiones, siniestros, quejas son fundamentales en la experiencia del cliente de Credenza, por lo cual, ante un levantamiento de la información de procesos, y el debido análisis, hemos propuesto estrategias determinantes para hacer de cada proceso una herramienta para aumentar las ventas basándonos en una experiencia superior del cliente.

### **5.2. Conclusiones específicas**

La satisfacción del cliente es primordial para cualquier empresa, mucho más para una dedicada a servicios.

Existen procesos determinados en cada empresa que son críticos en la forma en que repercuten en la experiencia final del cliente

Luego del levantamiento de información, y el análisis, la optimización propuesta de los procesos planteados en esta tesis aseguran efectividad y eficiencia. Con ello, influir positivamente en la experiencia del cliente.

Se determinaron indicadores específicos para la medición en las actividades del bróker.

### **5.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación**

Definitivamente la selección de procesos, el levantamiento de información, y las acciones estratégicamente planteadas cumplen con el objetivo de beneficiar la experiencia del cliente con el servicio de Credenza. Si bien, no podemos establecer un cumplimiento numéricamente respaldado debido a que habrá que realizar mediciones de satisfacción según cada proceso para contrastar con los resultados actuales, estamos seguros de que luego de implementar las acciones propuestas, los índices de satisfacción van a aumentar, y con ellos las ventas por recomendación.

### **5.2.2. Contribución a la gestión empresarial**

A nivel empresarial, luego de tener acceso a todos los datos de Credenza, este proyecto se ha preparado para que pueda ser implementado en su totalidad por el corredor. Esto conlleva una nueva etapa para Credenza, donde pueda continuar un crecimiento sostenido, con excelentes procesos, manteniendo su filosofía.

### **5.2.3. Contribución a nivel académico**

A nivel académico, la tesis ha sido de gran utilidad para plasmar conocimientos de cada miembro del grupo, tanto de su experiencia laboral, como de las materias impartidas en el Master. Ha sido un proceso enriquecedor, hemos aprovechado para reforzar y compartir conocimientos valiosos, e implementar una tesis contundente.

### **5.2.4. Contribución a nivel personal**

A nivel personal, aparte de lograr implementar un grupo de trabajo congruente y muy complementario, ha sido muy valioso vivenciar experiencias de cada integrante del equipo.

## **5.3. Limitaciones a la Investigación / Proyecto**

Consideramos que una limitación particular, aunque siempre puede estar presente, fue el tiempo. Sin duda, procesos como el levantamiento de información inicial, y la creación de medidores de

satisfacción, requieren tiempo de trabajo para sustentar su validez, sin desmerecer a los presentados en este documento, ya que surgen de una base adecuada para la toma de medidas y decisiones.

#### **5.4. Recomendaciones**

Nuestras recomendaciones para Credenza han sido debidamente plasmadas en este documento. Consideramos que se requieren medidas estructurales, obtener información de los clientes y otros públicos de interés, e implementar herramientas tecnológicas. También, crear en Credenza, un responsable del área de satisfacción del cliente, que se encargue de levantar y mantener medidores claves, y reportar con la finalidad de tomar medidas necesarias para asegurar relaciones comerciales duraderas. Finalmente, complementar el equipo de trabajo con un ejecutivo senior de servicio al cliente, que pueda solventar requerimientos, e ir armando una estructura de servicio.

## Bibliografía

- Basu, R. (2011). *Fit Sigma: A Lean Approach to Building Sustainable Quality Beyond Six Sigma*. Wiley.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. (G. A. Villamizar, Trad.) McGraw Hill.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. SAGE Publications.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.
- Francesena, A. (2024). *Transformando la experiencia de cliente: Iso 9001: al Rescate*. Editora Dialéctica.
- Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. McGraw-Hill Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *El Cuadro de Mando Integral: Traducir la estrategia en acción*. Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). En *Principios de marketing* (8va ed., pág. 54). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). *Mercadotecnia*. (P. Mascaró Sacristán, Trad.) Prentice Hall Hispanoamericana.
- Lloréns Montes, F. J., & Fuentes Fuentes, M. M. (2005). *Gestión de la calidad empresarial: Fundamentos e implantación*. Ediciones Pirámide.
- Morales Becerra, D. A. (2011). *Mejoramiento y Fortalecimiento de los procesos Administrativos y Productivos de la Empresa Indupapel Cía. Ltda.*
- Oliver, R. L. (s.f.). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, Volumen 63, 33-44.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing customer relationships: A strategic framework*. John Wiley & Sons.
- Reichheld, F. F. (s.f.). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-54.
- Schwager, A. M. &. (2007). *Understanding Customer Experience*. Harvard Business Review.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2017). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill Education.

## **ANEXOS**

ANEXO 1 - ENCUESTA NPS / CSAT

---

# Proceso Comercialización

---

**B** *I* U  

¡Hola! Tu opinión es importante y nos ayuda a mejorar nuestro servicio.

Nos encontramos trabajando para mejorar la experiencia de nuestros clientes con los seguros.

Tu opinión es muy importante para lograrlo y por eso te invitamos a responder esta corta encuesta anónima en sólo 2 minutos.

---

---

## CREDENZZA AAPS



---

¿Qué tan probable es que recomiende nuestro servicio a un amigo o colega? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

"Nada Probable"            "Extremadamente Probable"

---

¿Cómo calificaría su satisfacción general con el proceso de contratación de seguros? \*

1 2 3 4 5

"Nada Satisfecho"      "Muy Satisfecho"

# Proceso Atención de Siniestros y Asistencias

B I U ↻ ✕

¡Hola! Tu opinión es importante y nos ayuda a mejorar nuestro servicio.

Nos encontramos trabajando para mejorar la experiencia de nuestros clientes con los seguros.

Tu opinión es muy importante para lograrlo y por eso te invitamos a responder esta corta encuesta anónima en sólo 2 minutos.

## CREDENZZA AAPS



¿Qué tan probable es que recomiende nuestro servicio de atención de siniestros y asistencias <sup>\*</sup> a un amigo o colega?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

"Nada Probable"             "Extremadamente Probable"

¿Cómo calificaría su satisfacción general con el proceso de atención de siniestros y asistencias? <sup>\*</sup>

1 2 3 4 5

"Nada Satisfecho"      "Muy Satisfecho"

# Proceso Atención de Quejas y Requerimientos

B I U ↻ ✕

¡Hola! Tu opinión es importante y nos ayuda a mejorar nuestro servicio.

Nos encontramos trabajando para mejorar la experiencia de nuestros clientes con los seguros.

Tu opinión es muy importante para lograrlo y por eso te invitamos a responder esta corta encuesta anónima en sólo 2 minutos.

## CREDENZZA AAPS



¿Qué tan probable es que recomiende nuestro servicio de atención de quejas y requerimientos \* a un amigo o colega?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

"Nada Probable"

"Extremadamente Probable"

¿Cómo calificaría su satisfacción general con el proceso de atención de quejas y requerimientos? \*

1 2 3 4 5

"Nada Satisfecho"

"Muy Satisfecho"