



UNIVERSIDAD DON BOSCO
VICERECTORIA ESTUDIOS DE POSTGRADO

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO A MICRO Y MEDIANA
EMPRESAS, EN EL ÁREA DE LA CORREDURÍA DE SEGUROS. CASO
PRÁCTICO: ARIU, S.A.**

PARA OPTAR AL GRADO DE:
**MAESTRO EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE LA
INNOVACIÓN**

ASESOR:

LICENCIADO CARLOS ARMANDO PINEDA

PRESENTADO POR:

LISSBETH SABRINA VALLADARES PINEDA

Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, Centroamérica

Agosto de 2011

INDICE

| | |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| INDICE DE TABLAS | iii |
| INDICE DE FIGURAS..... | iv |
| SIGLAS | v |
| ABREVIATURAS..... | vi |
| PRÓLOGO..... | 1 |
| CAPÍTULO 1 | 2 |
| INTRODUCCIÓN..... | 2 |
| 1.1 Introducción..... | 2 |
| 1.2 Definición del Proyecto..... | 2 |
| 1.3 Justificación..... | 2 |
| 1.4 Objetivos..... | 4 |
| 1.5 Alcances | 4 |
| 1.6 Metodología | 5 |
| CAPITULO 2 | 6 |
| MARCO TEÓRICO..... | 6 |
| 2.1 Definición del Cuadro de Mando Integral..... | 6 |
| 2.2 Indicadores. | 9 |
| 2.3 Historia del Cuadro de Mando Integral..... | 11 |
| 2.4 Definición Correduría de Seguros..... | 12 |
| 2.5 ARIU.S.A..... | 14 |
| CAPÍTULO 3 | 17 |
| CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA CORREDURÍA DE SEGUROS | 17 |
| 3.1 Introducción. | 17 |
| 3.2 Plan Estratégico | 18 |
| 3.2.1 Misión | 18 |
| 3.2.2 Visión..... | 19 |

| | |
|-------------------------------------------------|----|
| 3.2.3 Objetivos Corporativos | 19 |
| 3.2.4 Estrategia..... | 19 |
| 3.2.5 Planes de Acción..... | 20 |
| 3.2.6 Evaluación | 21 |
| 3.3 Definición de los Indicadores del CMI. | 22 |
| 3.3.1 Perspectiva Financiera. | 25 |
| 3.3.2 Perspectiva de Cliente..... | 30 |
| 3.3.3 Procesos Internos..... | 31 |
| 3.3.4 Aprendizaje y desarrollo | 33 |
| 3.3.5 Metodología de revisión del CMI..... | 34 |
| CONCLUSIONES..... | 37 |
| RECOMENDACIONES..... | 38 |
| REFERENCIAS | 39 |
| BIBLIOGRAFIA | 40 |
| ANEXOS | 41 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 3.1 Tabla Matriz de ponderación de factores..... | 23 |
| Tabla 3.2 Tabla Indicadores CMI..... | 24 |
| Tabla 3.3 Tabla Control percepción de Comisiones Mensuales..... | 27 |
| Tabla 3.4 Tabla Comparativa cancelaciones, renovaciones y emisiones nuevas de pólizas por mes..... | 28 |
| Tabla 3.5 Conteo de pólizas y sus status por aseguradora 2011..... | 29 |
| Tabla 3.6 Promedio de tiempos de procesamiento de reclamos..... | 33 |
| Tabla 3.7 Responsabilidad de control de indicadores por empleado..... | 36 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Fig. 2.1 Cuatro áreas de trabajo del CMI..... | 7 |
| Fig. 2.2 Cuadro de mando Integral vs. Otros sistemas de Decisión..... | 9 |
| Fig. 2.3 Organigrama de la Empresa..... | 15 |
| Fig. 2.4 Logo AIRU, S.A. de C.V..... | 16 |
| Fig. 3.1 Mapa Estratégico ARIU, S. A. de C.V..... | 18 |
| Fig. 3.2 Cuadro resumen Perspectivas CMI para ARIU..... | 22 |
| Fig. 3.3 Ejemplo de Cuadro de Control de Pólizas..... | 26 |
| Fig. 3.4 Algoritmo de evaluación de indicadores..... | 35 |

SIGLAS

| | |
|------|-------------------------------------------------------------|
| CMI | Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard BSC) |
| KPI | Key Performance Indicators (Indicadores Clave de Desempeño) |
| SSF | Superintendencia del Sistema Financiero. |
| ARIU | Asesores, Representantes e Intermediarios Unidos |

ABREVIATURAS

Fig. Figura

PRÓLOGO

Toda empresa, por pequeña que esta sea, debe poseer mecanismos que le permitan hacer evaluaciones periódicas de sus actividades y de la eficiencia de estas, para así medir su potencial y nivel de competitividad frente a otras empresas de mayor tamaño en eficiencia y dimensión de sus operaciones.

Por ello, cuando dos empresas compiten con las mismas herramientas por un mismo mercado, lo único que puede diferenciarlas son las capacidades, eficiencia y eficacia de su Capital Humano, de forma que otorgándoles los conocimientos y herramientas necesarios, para que por medio del trabajo coordinado en equipo estructurado, permita generar diferencias cualitativas que mejoren el nivel de satisfacción y lealtad de los clientes existentes y atraiga nuevos clientes, traduciéndose ello en mayor crecimiento y ganancias de la empresa.

Es así, que la idea de mejorar la prestación de los servicios, requiere además de la evaluación retrospectiva, la toma de decisiones adecuadas que permitan mantener en su horizonte cercano el cumplimiento de sus objetivos de manera escalonada como parte de un proceso continuo de mejoras, para llegar así al pleno cumplimiento de la misión.

Para este caso concreto del presente trabajo, se visualiza la búsqueda de un cuadro de mando integral para una empresa pequeña, familiar, con una dirección estratégica intuitiva, con menos de 10 años de existencia y que funciona en el área de correduría de seguros, siendo la meta fundamental del mismo, ayudar a mejorar la eficiencia y el servicio al cliente en cuanto a los tiempos relativos a revisión de documentación, gestión y trámite ante las empresas aseguradoras y agilizar las resoluciones a los reclamos y solicitudes presentados.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

El desarrollo de todo proyecto exitoso inicia con una definición adecuada, simple y concreta, en la cual se vean reflejados los motivos que impulsan el desarrollo del proyecto, los alcances, los objetivos planteados y la metodología a utilizar para alcanzarlos.

Reconociendo el hecho que toda iniciativa de proyecto debe conllevar una innovación, un cambio de filosofía empresarial, del accionar y de los métodos utilizados, a continuación se presentan los datos importantes desarrollados en este trabajo.

1.2 Definición del Proyecto

- ¿Cuáles serían los indicadores estratégicos en una empresa de correduría de seguros?
- ¿En qué indicadores se basan para la toma de decisión actualmente?
- ¿Qué procesos actualmente están consumiendo mayor tiempo de la correduría?

1.3 Justificación

- Las micro y mediana empresas, también necesitan tener planes estratégicos para generar y tomar las decisiones más acertadas.
- Un diagnóstico de los procesos, que toda empresa de correduría de seguros posee, es una oportunidad para optimizar la atención al cliente que ofrecen.

- La dirección intuitiva de una empresa, puede generar un descontrol de procesos que no permitiría un avance o un desarrollo sostenido en el tiempo.
- La falta de un plan estratégico en una empresa en crecimiento, propicia un desorden en la ejecución de los procedimientos diarios.
- El no utilizar indicadores para la toma de decisiones, puede generar la toma de decisiones con poca información o con un panorama sesgado.
- Una forma de mejorar la eficiencia de una micro y mediana empresa, puede ser la implementación de un Cuadro de Mando Integral, el cual a pesar de estar desarrollado para grandes empresas en las que las funciones de la cadena de valor están definidas y establecidas en departamentos específicos, también da directrices que pueden permitirle a las micro y mediana empresas desarrollarse de la mejor manera.
- Con los indicadores del CMI, la micro y mediana empresa, tendrá oportunidad, al revisarlos periódicamente, de revertir cualquier situación que le este generando pérdidas monetarias o de clientes.
- Al volverse una empresa eficiente, una correduría de seguros, ofrece un mejor servicio lo que puede derivarse en una culturización del seguro donde el mejor plan de mercadeo, se vuelve la publicidad que el propio cliente puede dar a sus conocidos, por lo tanto estas mejoras se podrán visualizar en el CMI.
- La implementación de metodologías estratégicas como el CMI puede permitirle a una pequeña empresa optimizar sus recursos.
- La toma de decisiones basadas en indicadores concretos, genera decisiones mas acertadas a corto, mediano y largo plazo.

1.4 Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un cuadro de mando integral que le permita a la empresa evaluar periódicamente el cumplimiento de sus metas y desempeño en general.

Objetivos Específicos.

1. Generar un plan estratégico anual, que les permita a las gerencias el cumplimiento de la misión institucional
2. Generar indicadores para el CMI, que le permitan a los ejecutivos de la empresa tener la información necesaria para la toma de decisiones de los planes de acción a implementar para el cumplimiento de las metas anuales.
3. Desarrollar una metodología para la evaluación constante de sus procesos y procedimientos, basados en las eficiencias de estos, mostrados en el CMI.

1.5 Alcances

- Levantamiento de procesos.
 - Por medio de sesiones de trabajo con los operadores directos y niveles de mando ejecutivo, se hará el levantamiento de procesos de la empresa y la base de datos de clientes.
- Análisis de los procesos.
 - Luego del levantamiento de procesos, se realizará un estudio de procesos y su aplicación, para visualizar su importancia en la empresa.

- Desarrollar el cuadro de mando integral.
 - El levantamiento de procesos y su posterior evaluación, darán las pautas sobre las cuales se desarrollarán los indicadores necesarios para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

1.6 Metodología

1. Se determinarán los indicadores para el Cuadro de Mando Integral.
2. Se realizará el levantamiento de la base de datos de los clientes y sus pólizas de seguro.
3. Se analizarán los procesos existentes.
4. Se desarrollará un Plan estratégico anual.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Definición del Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral, es un instrumento que le proporciona a la empresa una metodología para evaluar su desempeño y la forma en como este último se encuentra alineado con la misión, la visión y la estrategia.

Ofrece así mismo, una visión sistematizada del cumplimiento de objetivos y una forma sencilla de presentar las metas esperadas, convirtiéndose así, en un elemento esencial en la toma de decisión y en el sistema de información que los niveles de mando y toma de decisión (Gerentes y Ejecutivos) ocupan para su planeación.

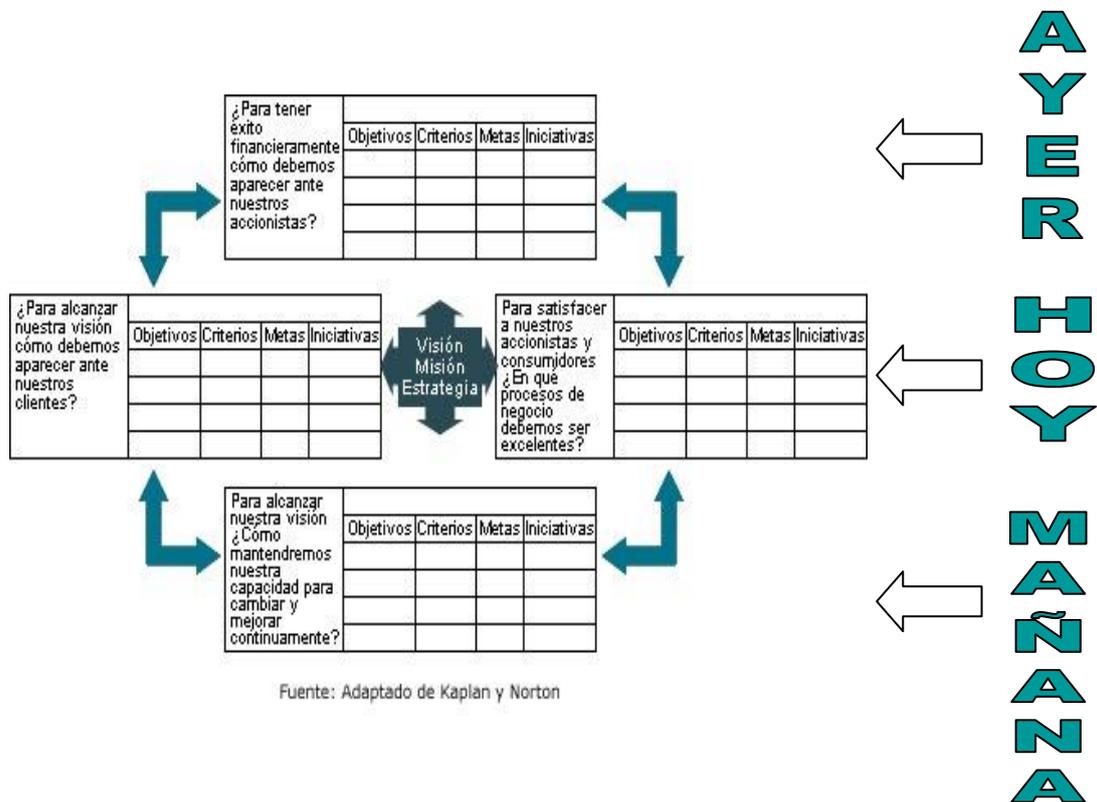
La principal idea de la implementación de un CMI es la mejora continua, basado en 3 dimensiones: ayer, hoy y mañana.

Para poder evaluar las 3 dimensiones el CMI utiliza indicadores en 4 grandes áreas de la empresa:

- a) Perspectiva Financiera,
- b) Perspectiva del Cliente,
- c) Procesos Internos y
- d) Aprendizaje y Conocimiento

En esencia, el CMI evalúa el ayer para poder tomar acción en el hoy y de esa forma tener mejores resultados en el mañana.

A continuación se presenta el cuadro resumen del CMI.



Cuatro áreas de trabajo del CMI.
Figura 2.1

a) **La Perspectiva Financiera:**

Es la visión que los accionistas tienen y es la forma en la que miden la empresa.

Esta perspectiva es la valoración de aquellos objetivos más relevantes de los accionista, el ánimo de lucro y el valor que la empresa pueda tener con la sociedad, por lo que tenemos que en esta perspectiva debemos poder responder a la pregunta de *¿Cuáles indicadores deben estar bien para que el esfuerzo de la empresa se vea transformado en valor?*

b) **La Perspectiva del Cliente:**

Muestra la posición de mercado que tiene la empresa, por lo tanto un indicador importante para esta perspectiva es la cuota de mercado o la satisfacción del cliente.

Ambos indicadores son vitales para determinar los planes a seguir según el segmento de mercado en el que se quiere competir o se está compitiendo actualmente.

c) Los Procesos Internos;

Son los indicadores de aquellos procesos críticos para el posicionamiento en el mercado y poder llevar a cabo la estrategia de manera satisfactoria.

Es fácil visualizar que estos procesos internos afectan de manera directa la perspectiva financiera, debido a que en la medida que estos sean desarrollados optimizando recursos, el gasto se puede reducir lo que será notorio en los estados financieros.

d) El Aprendizaje y Crecimiento;

Son importantes para la competitividad de toda empresa, pues los recursos materiales y el capital humano son clave para el éxito en un ambiente donde la tecnología está al alcance de todos.

Pero sin una visión clara acerca del mercado y el modelo de negocio correcto, no es fácil visualizar la importancia de invertir en el conocimiento y en desarrollo personal de los empleados, por lo mismo en momentos de crisis económica resulta ser una de las primeras opciones para ahorrar.

Es por esto que entre las principales características del CMI se pueden destacar:

- a) Identificación de posibles desviaciones en el desempeño de la empresa.
- b) Toma de decisiones para solventar las posibles desviaciones encontradas.

- c) Carácter sintético, ya que contiene únicamente información esencial para la interpretación de las tendencias en los procesos de la empresa.
- d) La presentación de la información en forma ordenada y clara.
- e) La facilidad de evaluación y seguimiento, debido a que los indicadores son cuantificables y concretos.
- f) Es necesario que la revisión sea periódica para poder obtener resultados.
- g) Su facilidad de aplicación a cualquier rubro de empresa.

A diferencia de otras herramientas de Business Intelligence, tales como Sistemas de Soporte de decisión o Sistemas de Información Ejecutiva, el CMI es más una metodología de seguimiento a los indicadores de la información que permiten la toma de decisión y no está orientado al análisis de dicha información.

EL CMI necesita que los directivos de la empresa analicen el mercado y la estrategia, de forma que esto permita construir un modelo de negocio según el plan estratégico, para luego poder idear los indicadores necesarios para el seguimiento que deberán hacer los responsables de la organización.



Cuadro de mando Integral vs. Otros sistemas de Decisión.
Fig 2.2

2.2 Indicadores.

Indicadores Clave de Desempeño o KPI (por sus siglas en inglés) son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar los objetivos que reflejan

el desempeño o rendimiento de un proceso; estos se enfocan en el “cómo” de los objetivos.

Los KPI's usualmente se establecen en el Plan estratégico y la evaluación periódica de los KPI's permite verificar la forma de alcanzar el objetivo fijado; son utilizados en la inteligencia del negocio, para ayudar a visualizar el estado actual de la empresa y verificar su unión con el plan estratégico y los objetivos corporativos por medio del monitoreo de la actividad del negocio en el tiempo real por la facilidad con la que se monitorizan los indicadores.

Se puede entender a los KPI's como “vehículos de comunicación”, ya que estos permiten que los ejecutivos de la empresa comuniquen la visión y la misión a todos los colaboradores, involucrando directamente a al personal en el cumplimiento de las metas.

Entre las principales funciones de los KPIs se pueden encontrar:

- Medir el nivel de servicio.
- Realizar diagnostico de la situación actual
- Comunicar e informar la situación actual
- Comunicar los objetivos.
- Motivar a los equipos responsables por el cumplimiento de los objetivos.
- Darle continuidad al monitoreo del progreso de la empresa
- Guardar la historia del progreso de la empresa

Para hacer la elección de KPIs suele utilizarse el acrónimo SMART, ya que estos deben de ser:

- Específicos (Specific)
- Medibles (Measurable)
- Alcanzables (Achievable)
- Realistas (Realistic)

- A tiempo (Timely)

Estas características permitirán que los KPIs escogidos sean acordes a la realidad de la empresa, sin dejar de estar alineados con la visión de esta.

Como anteriormente se menciona para el CMI se evalúan 4 perspectivas en concreto:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de Cliente
- Proceso Interno
- Desarrollo y aprendizaje

2.3 Historia del Cuadro de Mando Integral.

El cuadro de mando integral o CMI surgió de un estudio realizado por **David Norton**, Director General de Nolan Norton y **Robert Kaplan** como Asesor Académico, teniendo como punto de partida, la crítica constante por la fuerte orientación financiera existente en los sistemas de gestión de Estados Unidos.

Norton y Kaplan se reunieron bimestralmente con una gran número de empresas a lo largo de 1990, con el fin de desarrollar un nuevo modelo de medición, el cual fue presentado en el número Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review.

Este modelo produjo nuevas ideas hasta llegar a lo que se conoce como “Cuadro de Mando Integral” (Balanced ScoreCard) organizado en 4 perspectivas: Cliente, Interna, Financiera e Innovación-Formación.

En lo fundamental, Norton y Kaplan plantean que el cuadro de mando integral es una metodología de trabajo que permite transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio, en objetivos e indicadores tangibles.

Hablar de la versatilidad del CMI, se vuelve complejo si no se mencionan ejemplos de la aplicación que le dan múltiples y tan diversas empresas que van

desde aquellas de gran tamaño como multinacionales manufactureras, empresas internacionales de servicios; así como pequeñas empresas de comercio y servicios.

La aplicación específica de un CMI a empresas que trabajen en el rubro de los seguros es una de sus múltiples aplicaciones, ya que la organización y el ordenamiento de los procesos y procedimientos de las empresas de servicios, es una oportunidad para mejorar la eficiencia de los mismos traduciéndose ello en un desarrollo programático más ordenado y debidamente orientado sobre la base de criterios concretos de la realidad de la empresa.

Una manera de ser más eficientes en el rubro de los seguros, ha sido la utilización de intermediarios o corredores, y es por esta razón que las aseguradoras deciden pagar las comisiones a estos, para así lograr captar más clientes.

De esta forma obtienen una ayuda extra en la colocación de sus productos financieros, pues los intermediarios y corredores son quienes dan todo el servicio, de visitar y asesorar al cliente evitando así el pago de planillas, prestaciones sociales y la carga patronal en la relación diaria con su planta laboral, enfocándose netamente en el procesamiento de los servicios que proporcionan.

La generación de un CMI para una correduría de seguros, permite la organización de sus procesos y la visualización de las oportunidades de crecimiento que puede tener esta, siendo una micro o pequeña empresa.

2.4 Definición Correduría de Seguros

Para poder definir un plan estratégico y luego un CMI, es necesario entender el trabajo que realiza una empresa, conocer su desempeño, su historia y desarrollo.

Es por ello, que se debe establecer para el presente trabajo, que se entenderá por un **CORREDOR DE SEGUROS**, que es una persona natural o empresa que actúa como intermediario en las relaciones asegurado – aseguradora.

Si bien la intervención del Corredor no es necesaria para establecer la relación aseguradora – asegurado, su aporte es sustantivo al facilitar al cliente potencial una gran variedad de alternativas de productos financieros de manera eficaz y directa.

El corredor de seguros, al no estar vinculado de manera exclusiva a ninguna aseguradora, se vuelve un agente medidor de la competitividad efectiva de las empresas aseguradoras y sus productos, ya que al comercializar contratos de distintos proveedores con sus clientes, estos favorecen aquellas ofertas de servicios cuya relación precio – beneficio sea la idónea a la necesidad específica.

En síntesis, la función principal de todo Corredor de Seguros puede caracterizarse así:

- a) Venta y colocación de servicios de seguros.
- b) Asesoramiento al cliente en materia de seguros en el entendimiento de las pólizas vendidas.
- c) La asistencia y facilitación del trámite de reclamos de pólizas y otros con las empresas aseguradoras.
- d) Asistir al cliente en la solución de inconveniente que éste tenga con la compañía aseguradora.

Cabe destacar, que la práctica comercial en El Salvador en la relación Corredor – Aseguradora, la comisión recibida por el Corredor-Intermediario, es pagada por la aseguradora. Es decir, el valor de la póliza de seguros no varía, a excepción que el corredor de seguros tenga negociado planes de descuentos u otros beneficios para la colocación de las pólizas y otros servicios.

En la actualidad existen más de 1,000 entidades de correduría o intermediarios de seguros, inscritos en la Superintendencia del Sistema Financiero, de acuerdo a su sitio web.¹

¹ (http://www.ssf.gob.sv/pages/lista_intermediarios_seg.php?pagina=23)

2.5 ARIU.S.A.

Asesores, Representantes e Intermediarios Unidos, S.A de C.V., es una pequeña empresa que nace en el año 2002, y que fue inscrita en la Superintendencia del Sistema Financiero para Junio del mismo año.

Esta correduría de seguros nace como la unión de 3 inversionistas, que con el tiempo pasó a constituir una empresa meramente familiar, lo cual permitió mantener la confianza de los clientes, quienes poco a poco fueron dando referencias a nuevos clientes, haciéndola crecer a su dimensión actual.

Este crecimiento de la cuota de mercado, le exigió a los dueños la contratación de más personal que permitiera dar el servicio que los había caracterizado, y ya para el año 2008 ARIU, ya era la empresa que ahora se conoce, con una nómina de clientes que crece día con día.

Actualmente cuenta con una planta laboral de 5 trabajadores, entre quienes se dividen las tareas diarias, de cotización, venta, asesoramiento, solución de problemas, controles de reclamos, pagos, distribución de correspondencia, etc., y por ellos las funciones gerenciales se ven diluidas en las laborales operativas, como en toda empresa de dicho rubro y talla.

Social y comercialmente identificada como ARIU, su estrategia de crecimiento ha sido meramente intuitiva; sin embargo la calidad de sus servicios ha permitido ganarse la confianza de una base de cliente que oscila entre los 450 a 500, siendo su marca de servicio el trato personalizado.

Entre la gama de clientes, se encuentran desde personas naturales, pequeñas empresas y grandes empresas de renombre comercial, tales como Maquilas de renombre internacional, DHL El Salvador, Cinépolis El Salvador y muchas otras. (Ver listado de clientes en Anexos)

Este crecimiento sostenido en el tiempo, ha sido el factor primordial que demanda una profunda revisión administrativa a las actividades de la empresa, así como la implementación de medidas y herramientas administrativas, que

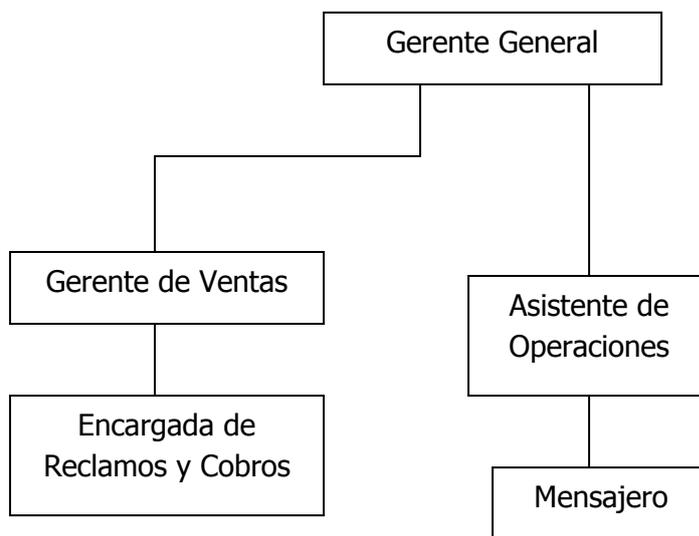
sin entorpecer las labores diarias, o aumentar el volumen de los procedimientos normales, permita tener un control y una óptica real del movimiento, crecimiento y estadísticas generales de la actividad empresarial, permitiendo con ello el abordaje oportuno a las decisiones pertinentes que garanticen la competitividad y continuidad comercial de ARIU.

Siendo ya una empresa con un Capital Social de mas de \$15,000.00, según el último requerimiento de la SSF, es necesario tercerizar ciertos procesos como el de contabilidad y las actividades legales.

El área contable y la auditoría externa la desarrolla el Licenciado Willy Pérez de Pérez Portillo y Asociados, S.A. y la asesoría legal y Jurídica la ofrece el Licenciado Juan Carlos Herrera.

La tercerización de estos procesos ha ayudado a una mejor organización interna de la empresa, pues actualmente los procesos de cotización, ventas de seguros, tramites de reclamos entre otros, son redistribuidos entre todo su personal.

ORGANIGRAMA GENERAL



Organigrama de la Empresa.
Fig. 2.3

A pesar de tu tamaño, ARIU se ha convertido en una gran competidora del mercado, al punto de ganar premios por ventas en las principales aseguradoras del país.

Entre sus competidores más grandes encontramos a SETESSA, correduría con más de 15 empleados, que maneja grandes cuentas del área pública del país; además de Multiseuros, quienes manejan las cuentas de seguros de las mayores distribuidoras de vehículos a nivel nacional.

El que ARIU cuente con una extensa lista de clientes, no impide que las otras corredurías o personas naturales que ejercen la labor de corredores de seguros, sean competencia a la hora de ofertar los servicios a los clientes.



Logo ARIU, S.A. de C.V.

Fig. 2.4

La responsabilidad social no ha sido un tema aislado en la empresa, pues el pago de sus impuestos al día, la reutilización de papel, la concientización de sus empleados para no desperdiciar los materiales y recursos, forman parte de su política de empresa.

CAPÍTULO 3

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA CORREDURÍA DE SEGUROS

3.1 Introducción.

Una de las metas más claras y palpables de toda empresa naciente es crecer y consolidarse. Este desarrollo natural de la empresa, poco a poco va repercutiendo en una mayor cantidad de clientes, por ende, más solicitudes que procesar a diario de reclamos, cotizaciones, renovaciones, modificaciones, etc.

Lo anterior, vuelve notoria la necesidad de organizarse para poder direccionar correctamente el crecimiento, por lo que los gerentes o ejecutivos de toda empresa, deben tener clara la forma correcta de gerenciar la empresa.

Tener un panorama amplio de las actividades que desarrollan y las necesidades de sus clientes, es así como el desarrollo de un plan estratégico y el seguimiento de este por medio de un CMI se vuelve mas que una opción.

Teniendo en cuenta que la Visión y la Misión ya están establecidas en la empresa, y que el seguimiento de sus metas era meramente empírica; los ejecutivos deciden que es necesario ordenarse, darle visibilidad a sus capacidades y necesidades, así como direccionar correctamente todos sus esfuerzos.

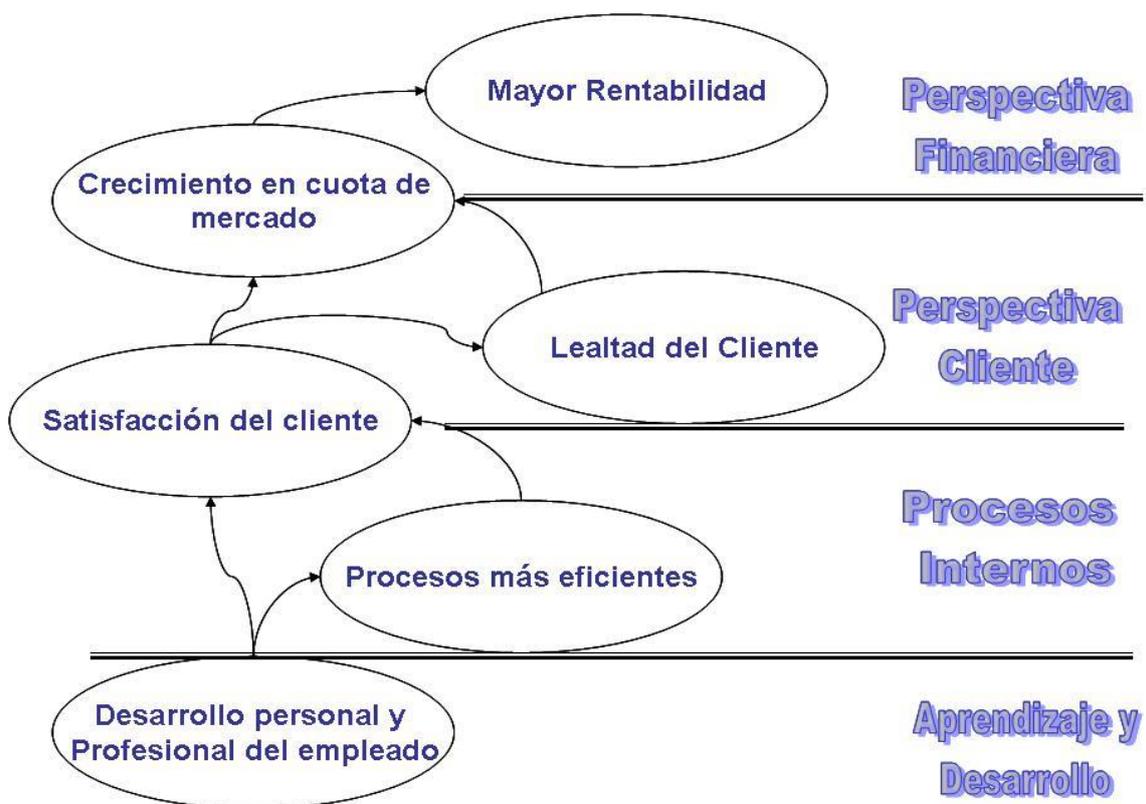
Cada proceso a realizar tiene una repercusión buena o mala en cada cliente, es por esto que es necesario, crear indicadores que le permitan verificar la eficiencia de los procesos, la satisfacción de los clientes y sobre todo lo cerca o lejos que se este de alcanzar las metas, para tomar las decisiones correctas que permitan continuar o retomar las directrices de los objetivos.

A continuación se presenta el Plan estratégico para el período 2011-2014 para ARIU, el cual fue desarrollado en diversas reuniones realizadas durante el mes de Agosto de 2011.

3.2 Plan Estratégico

El plan estratégico de la empresa tiene una base fundamental en los objetivos que inicialmente la empresa ya se había planteado. Teniendo en cuenta dichos objetivos se procedió a realizar un estudio FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para poder darle escritura a los objetivos corporativos.

Tal como los objetivos que ya existían claros en la empresa, la Misión y la Visión se encontraban escritas y definidas por sus fundadores.



Mapa Estratégico ARIU, S.A. de C.V.
Fig. 3.1

3.2.1 Misión

Somos una empresa de Intermediación de Seguros, formada por profesionales experimentados, lo que pone a disposición de nuestros clientes toda la experiencia acumulada, para evaluar sus necesidades de protección y previsión, con el objeto de obtener las mejores propuestas de empresas aseguradoras sólidas y responsables, al costo más razonable.

3.2.2 Visión

Ser la primera empresa de intermediación de seguros con cobertura regional en ofrecer servicios de calidad internacional, asesorando con honestidad y profesionalismo a clientes nacionales e internacionales, con el objeto de contribuir a lograr la seguridad, satisfacción, tranquilidad y desarrollo sostenible.

3.2.3 Objetivos Corporativos

Para ser consecuentes con la misión de la empresa es necesario alcanzar objetivos a corto plazo; pero para lograr la visión, los objetivos de la empresa deben de ser a largo plazo y en términos totalmente cuantificables, siendo para el caso de ARIU los siguientes:

- Consolidar la empresa como una de las mayores corredurías del mercado salvadoreño.
- Mejorar y estrechar lazos con las empresas aseguradoras que se trabaja actualmente y desarrollar alianzas comerciales con aquellas que no forman parte del catálogo de oferta de servicios y productos.
- Ampliar el catálogo de seguros.
- Desarrollar y mantener la lealtad del cliente a largo plazo.
- Mejorar la calidad de los servicios a través del desarrollo profesional e intelectual de los empleados.
- Aumentar las comisiones percibidas en un 12% anual.

3.2.4 Estrategia

Para alcanzar estos objetivos se plantean las siguientes estrategias:

- Llevar controles efectivos de las actividades de la empresa.

- Crear controles que sean sencillos pero representativos.
- Propiciar mayor interacción con el cliente, teniendo siempre presente sus necesidades.
- Mejorar el espacio de trabajo.
- Fomentar el desarrollo personal del empleado.
- Fomentar la participación de los triunfos y desaciertos de todos los empleados.
- Prospeccionar clientes.

3.2.5 Planes de Acción

Acciones o actividades a desarrollar para alcanzar las metas empresariales:

Meta: Ofrecer servicios de calidad internacional.

- Implementar un control mensual de las actividades de las empresas por medio de la aplicación del Cuadro de Mando Integral.
- Desarrollar tablas de control de tiempos para cada proceso, de forma que a largo plazo se pueda enriquecer los indicadores del CMI.
- Realizar una reunión para informar de los resultados del CMI mensual, para hacer participe a cada empleado de los triunfos así como de los esfuerzos que deben de realizarse a futuro.

Meta: Tener la Mayor cuota en el mercado

- Implementar encuestas trimestrales de evaluación del nivel de satisfacción del cliente.
- Revisar el expediente de cada cliente para verificar que productos posee y cuáles no, de forma que se pueda hacer una oferta en la próxima renovación de su seguro.

- Solicitar a los clientes referencias de sus familiares, amigos o conocidos para prospectar futuras contrataciones de pólizas.

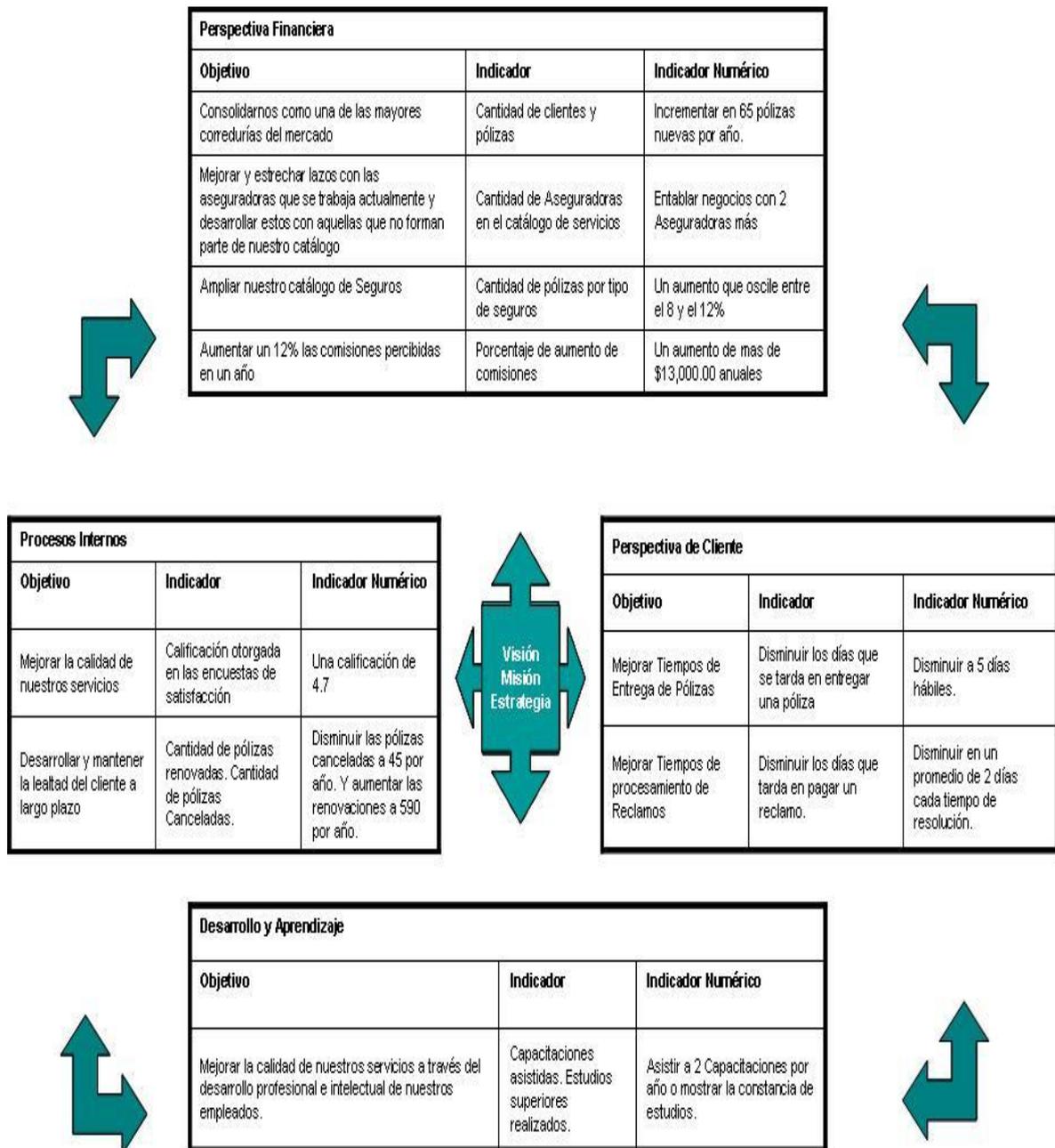
Meta: Obtener una mejora continua y sostenible en el tiempo

- Mejorar la infraestructura física de la empresa para optimizar los recursos tiempo y espacio.
- Fomentar la asistencia de los empleados a capacitaciones sobre los ramos de seguro cuya comercialización sea menor o poca, a fin de promover de manera efectiva su inclusión en la cartera de clientes.
- Evaluar la tecnología que posee la empresa para determinar la necesidad de innovar en ese aspecto

3.2.6 Evaluación

La evaluación se constituirá como un ejercicio periódico, que dependerá del tipo del que se trate para determinar si será mensual o semestralmente y dentro de los principales podemos mencionar:

- a) **Los controles de emisión de pólizas y sus movimientos**, se revisarán mensualmente, para verificar las renovaciones, cancelaciones e iniciales.
- b) **Los controles de procesos de reclamos y demás solicitudes**, serán revisados trimestralmente para verificar la eficiencia de nuestros planes de acción.
- c) **Revisión Integrada de controles e indicadores**, será semestral para establecer la efectividad de los planes de acción semestrales.
- d) **Revisión Anual de Acciones**, permitirá determinar sobre la base de resultados, la proyección de nuevas acciones para el año fiscal inmediato siguiente.



Cuadro resumen Perspectivas CMI para ARIU
Fig. 3.2

3.3 Definición de los Indicadores del CMI.

No existen KPIs universales o generales para la aplicación de un CMI, debido a que cada empresa desarrolla su propia estrategia conforme a sus necesidades específicas volviéndose una herramienta personalizada y única cuya finalidad es aumentar la competitividad en un mercado.

Siendo única la estrategia, los KPIs del CMI son adecuados a las fortalezas y debilidades que presenta la empresa, enfocados en aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas que puedan existir.

Para idear los KPIs, fue necesario hacer el levantamiento completo de los datos de clientes y montos percibidos en concepto de comisiones, preservando la confidencialidad de la información personal y de la empresa, utilizando los datos de la forma más fidedigna posible.

A continuación se muestra la matriz de ponderación de factores o principales áreas en que se dividen los KPI's. Esta matriz se realizó con calificaciones situadas entre el 10 y 1 según su nivel de importancia.

| Factores | Impacto en la calidad del servicio | Impacto en la cuota de mercado | Impacto en Mejora continua | Total | Ponderación |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------|--------------------|
| Perspectiva financiera | | | | | |
| <i>Percepción de comisiones</i> | 7 | 5 | 9 | 21 | 12.96% |
| <i>Cuota de Mercado</i> | 6 | 7 | 6 | 19 | 11.11% |
| Perspectiva cliente | | | | | |
| <i>Cuota de Mercado</i> | 6 | 7 | 6 | 19 | 11.11% |
| <i>Satisfacción del Cliente</i> | 8 | 6 | 5 | 19 | 14.81% |
| Procesos Internos | | | | | |
| <i>Tiempo de Entrega</i> | 10 | 9 | 8 | 27 | 18.52% |
| <i>Tiempo de Procesamiento de reclamos</i> | 9 | 10 | 7 | 26 | 16.67% |
| Aprendizaje y Desarrollo | | | | | |
| <i>Desarrollo Personal y Profesional</i> | 8 | 8 | 10 | 26 | 14.81% |
| | 54 | 52 | 51 | 157 | 100% |

Tabla matriz de ponderación de factores.

Tabla 3.1

Esta matriz de ponderación permite la estructuración del CMI, presentando un cuadro completo y sintetizado de la información a evaluar. (ver tabla 3.1 en la página siguiente)

| Factores e Indicadores | Ponderación | Unidades de Medida | Metas |
|----------------------------------------------|--------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Perspectiva financiera | | | |
| Percepción de comisiones | 12.96% | | |
| Percepción de comisiones | 12.96% | unidades monetarias | Aumentar la percepción de comisiones a \$13,000.00 anuales (12% anual) |
| Cuota de Mercado | 11.11% | | |
| Pólizas iniciales por mes | 3.89% | Cifras | 65 nuevas pólizas al año |
| Pólizas renovadas por mes | 2.22% | Cifras | Aumentar las pólizas renovadas a 590 por año |
| Pólizas canceladas por mes | 3.33% | Cifras | Reducir el número de cancelaciones a 45 por año |
| Volumen de ventas por ramo de seguro | 0.83% | Porcentaje | Aumentar en 5% en promedio el volumen de ventas por ramo anual |
| Volumen de ventas por aseguradora | 0.83% | Porcentaje | Aumentar las ventas por aseguradora en 10% anual |
| Perspectiva cliente | | | |
| Cuota de Mercado | 11.11% | | |
| Pólizas renovadas por mes | 6.11% | Cifras | Aumentar las pólizas renovadas a 590 por año |
| Pólizas canceladas por mes | 5.00% | Cifras | Reducir el número de cancelaciones a 45 por año |
| Satisfacción del Cliente | 14.81% | | |
| Nota en encuesta de Satisfacción | 14.81% | Cifras | Aumentar la nota de la encuesta de satisfacción a 4.7 |
| Procesos Internos | | | |
| Tiempo de Entrega | 18.52% | | |
| Tiempo de Entrega de pólizas | 18.52% | Cifras | Disminuir a 5 días hábiles el tiempo que toma entregar una póliza |
| Tiempo de Procesamiento de reclamos | 16.67% | | |
| Tiempo de Procesamiento de reclamos | 16.67% | Cifras | Disminuir en 2 días cada tiempo de resolución de reclamos |
| Aprendizaje y Desarrollo | | | |
| Desarrollo Personal y Profesional | 14.81% | | |
| Capacitaciones Asistidas/Estudios Realizados | 14.81% | Cifras | Asistir a 2 capacitaciones anuales o constancia de estudios. |

Tabla de Indicadores para el CMI.

Tabla 3.2

Es importante aclarar, que la información utilizada es la información obtenida a Agosto de 2011, por lo que es necesario establecer que ciertos parámetros se verán limitados en su métrica mientras no se logre ingresar la información del año cerrado completamente.

Luego de las consideraciones anteriores, se detallan los indicadores según la perspectiva a la que corresponden.

3.3.1 Perspectiva Financiera.

Dentro de la perspectiva financiera de una correduría de seguros, se deben evaluar dos situaciones en concreto:

- a) **La Percepción de Comisiones;** es un indicador fácil y concreto, que por medio de un historial de cobro se puede manejar, permitiendo valorar el porcentaje de cambio con respecto al mismo mes en el año anterior. (ver tabla 3.3 en la página 27)
- b) **La cuota de Mercado;** tendrá varios indicadores, entre los cuales encontraremos:
 - Pólizas iniciales por mes
 - Pólizas renovadas por mes
 - Pólizas canceladas por mes
 - Volumen de ventas por ramo de seguro.
 - Volumen de ventas por aseguradora.

Para el manejo de todos estos indicadores, se tendrá un solo cuadro de control, en el que se visualizarán los campos:

- Mes,
- Asegurado,
- No. De Póliza,
- Tipo de Seguro,
- Aseguradora,

- Modificación por año; actualmente se manejará la modificación del Año 2010 y 2011.

| | A | B | C | D | E | F | G |
|-----|---------|----------------------------------------|------------------|----------------|------------|-----------|-----------|
| 1 | MES | ASEGURADO | NUM_POLIZA | TIPO DE SEG | ASEGURADOR | MOD_2010 | MOD_2011 |
| 12 | ENERO | CLAUDIA LORENA JIMEZ ROMERO | AUTO-136001 | AUTO | ASESUISA | INICIAL | RENOVADA |
| 37 | ENERO | ANA CECILIA CASTRO DE BELLOSO | 1033216 | AUTO | ASESUISA | RENOVADA | CANCELADA |
| 39 | ENERO | FRIDA ESPERANZA CORLETO DE ESCOBAR | 1022492 | AUTO | ASESUISA | RENOVADA | RENOVADA |
| 58 | ENERO | IRMA CECILIA FRATTI DE PEREZ | 10229 | GASTOS MEDICOS | ASESUISA | | INICIAL |
| 123 | FEBRERO | LUIS ANTONIO LEON | VIDA-8336 | VIDA | ASESUISA | RENOVADA | RENOVADA |
| 124 | FEBRERO | ASOC.COOP.DE PROD.AGROP. LAS LICTORIAS | 1023037 | AUTO | ASESUISA | RENOVADA | RENOVADA |
| 125 | FEBRERO | CARLOS ALBERTO BRENES SUAREZ | 1023509 | AUTO | ASESUISA | RENOVADA | CANCELADA |
| 126 | FEBRERO | GUILLERMO ALFREDO GARCIA LOPEZ | 1013651 | AUTO | ASESUISA | CANCELADA | |
| 127 | FEBRERO | ANA ALICIA ELIAS CAMPOS | 1055821 | AUTO | ASESUISA | CANCELADA | |
| 190 | MARZO | CARLOS EDUARDO NAVARRO GUEVARA | 1023510 | AUTO | ASESUISA | RENOVADA | RENOVADA |
| 191 | MARZO | MYRIAN ANABEL GONZALEZ | 1067301 | AUTO | ASESUISA | INICIAL | RENOVADA |
| 192 | MARZO | JUAN CARLOS HERRERA PINEDA | 1024130 | AUTO | ASESUISA | RENOVADA | CANCELADA |
| 193 | MARZO | RAUL ALBERTO LOPEZ | 1067606 | AUTO | ASESUISA | INICIAL | RENOVADA |
| 194 | MARZO | JORGE EDUARDO MUÑOZ | G. MEDICOS 7466 | GASTOS MEDICOS | ASESUISA | RENOVADA | RENOVADA |
| 291 | MAYO | MAURICIO AUGUSTO HERNANDEZ | 1058144 | AUTO | ASESUISA | RENOVADA | CANCELADA |
| 292 | MAYO | ERNESTO ANTONIO GARCIA | VIDA MULTIPLE/18 | VIDA | ASESUISA | CANCELADA | |
| 293 | MAYO | JOSE LEONIDAS ARGUELLO SCAFFINI | VIDA 7326 | VIDA | ASESUISA | CANCELADA | |
| 294 | MAYO | RAFAEL ANTONIO HERNANDEZ GUARDADO | 1058144 | AUTO | ASESUISA | RENOVADA | RENOVADA |
| 295 | MAYO | MARTA REGINA BEATRIZ HUEZO DE MENA | 1015263 | AUTO | ASESUISA | RENOVADA | CANCELADA |
| 296 | MAYO | ELVA GLADIS HERNANDEZ | INCE-1006216 | INCENDIO | ASESUISA | RENOVADA | RENOVADA |
| 297 | MAYO | INVERSIONES Y PROYECTOS TECNOLÓGICOS | 1026402 | AUTO | ASESUISA | RENOVADA | CANCELADA |

Ejemplo de Cuadro de Control de Pólizas.
Fig. 3.3

| Suma de VALOR | MES | | | | | | | | | | | | | |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|------------|
| AÑO | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | Total general | PORCENTAJE |
| 2008 | \$ 15,806.99 | \$ 6,381.40 | \$ 5,884.81 | \$ 7,019.72 | \$ 11,038.95 | \$ 8,165.14 | \$ 5,512.04 | \$ 7,410.72 | \$ 8,214.35 | \$ 12,436.72 | \$ 8,209.81 | \$ 8,940.73 | \$ 105,021.37 | |
| 2009 | \$ 13,920.25 | \$ 8,598.65 | \$ 10,738.75 | \$ 4,188.08 | \$ 7,155.00 | \$ 9,668.66 | \$ 4,877.68 | \$ 6,583.25 | \$ 7,680.78 | \$ 8,343.11 | \$ 10,851.82 | \$ 8,482.55 | \$ 101,088.56 | -4% |
| 2010 | \$ 16,797.54 | \$ 7,258.25 | \$ 7,026.48 | \$ 8,596.39 | \$ 7,069.45 | \$ 7,065.56 | \$ 8,477.87 | \$ 7,572.67 | \$ 8,508.51 | \$ 9,383.11 | \$ 8,133.69 | \$ 12,516.89 | \$ 108,406.40 | 7% |
| 2011 | \$ 12,158.73 | \$ 8,296.13 | \$ 8,126.61 | \$ 6,619.17 | \$ 10,086.17 | \$ 7,995.59 | \$ 7,109.36 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 60,391.76 | -44% |
| Total general | \$ 58,683.50 | \$ 30,534.43 | \$ 31,776.65 | \$ 26,423.35 | \$ 35,349.56 | \$ 32,894.95 | \$ 25,976.94 | \$ 21,566.64 | \$ 24,403.64 | \$ 30,162.94 | \$ 27,195.32 | \$ 29,940.17 | \$ 374,908.08 | |

Tabla Control percepción de Comisiones Mensuales.

Tabla 3.3

Es evidente que el control de la comisiones será una de las herramientas de poder de ARIU, de esta forma tendrá la visibilidad de saber si puede o no invertir en tecnología, en conocimiento para sus empleados, etc.

Este tipo de tablas le permiten a ARIU planificar sus inversiones a largo plazo, ya que se puede mostrar la tendencia de percepción y verificar aquellos puntos de desviación de la media, como el caso del año 2009 en el que la crisis económica afecto todo proceso de comercialización.

| Cuenta de MOD_2010 | MES | | | | | | | | | | | | Total general |
|--------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|---------------|
| MOD_2010 | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | Total general |
| CANCELADA | 5 | 7 | 8 | 3 | 6 | 2 | 5 | 9 | 9 | 2 | | 3 | 59 |
| INICIAL | 13 | 12 | 15 | 7 | 6 | 11 | 8 | 6 | | | 2 | | 80 |
| RENOVADA | 35 | 37 | 33 | 35 | 34 | 41 | 81 | 30 | 54 | 82 | 30 | 61 | 553 |
| Total general | 53 | 56 | 56 | 45 | 46 | 54 | 94 | 45 | 63 | 84 | 32 | 64 | 692 |

| Cuenta de MOD_2011 | MES | | | | | | | | | | | | Total general |
|--------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|---------------|
| MOD_2011 | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | Total general |
| CANCELADA | 7 | 7 | 6 | 8 | 4 | 9 | 12 | 1 | | | | | 54 |
| INICIAL | 16 | 12 | 12 | 10 | 10 | 5 | 1 | | | | | | 66 |
| RENOVADA | 41 | 42 | 42 | 34 | 36 | 43 | 77 | 5 | | | | | 320 |
| Total general | 64 | 61 | 60 | 52 | 50 | 57 | 90 | 6 | | | | | 440 |

Tabla Comparativa cancelaciones, renovaciones y emisiones nuevas de pólizas por mes

Tabla 3.4

En las tablas anteriores es notorio que en el mes de Julio, de ambos años, existe un alto nivel de renovaciones, revisando los datos, es interesante verificar que ARIU es una empresa que nace en el mes de Junio y que el mes siguiente se vuelve importante, debido a que es uno de los meses que mas se ha repetido en la historia de ARIU.

| Cuenta de MOD_2011 | | MOD_2011 | | | | |
|--------------------|---------|-----------|---------|----------|---------------|-----|
| ASEGURADORA | MES | CANCELADA | INICIAL | RENOVADA | Total general | |
| ACSA | ENERO | | | 2 | 3 | 5 |
| | MARZO | | | 2 | | 2 |
| | JUNIO | | | | 1 | 1 |
| | JULIO | | | | 7 | 7 |
| Total ACSA | | | | 4 | 11 | 15 |
| ASESUISA | ENERO | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 |
| | FEBRERO | 1 | | | 2 | 3 |
| | MARZO | 1 | | | 4 | 5 |
| | MAYO | 3 | | | 2 | 5 |
| | JUNIO | | | | 3 | 3 |
| | JULIO | | | 1 | 1 | 2 |
| Total ASESUISA | | 6 | 2 | | 14 | 22 |
| CHARTIS | ENERO | | | | 1 | 1 |
| | MAYO | | | | 2 | 2 |
| | JUNIO | | | | 1 | 1 |
| | JULIO | | | | 2 | 2 |
| Total CHARTIS | | | | | 6 | 6 |
| LA CENTRO | MAYO | | | 2 | | 2 |
| | JUNIO | | | | 1 | 1 |
| Total LA CENTRO | | | | 2 | 1 | 3 |
| PALIC | ENERO | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 |
| | FEBRERO | 2 | 2 | 2 | 9 | 13 |
| | MARZO | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| | ABRIL | | 1 | | 7 | 8 |
| | MAYO | | | | 6 | 6 |
| | JUNIO | 1 | 1 | | 9 | 11 |
| | JULIO | 2 | | | 5 | 7 |
| | AGOSTO | | | | 2 | 2 |
| Total PALIC | | 7 | 6 | | 42 | 55 |
| SISA | ENERO | 5 | 12 | 12 | 32 | 49 |
| | FEBRERO | 4 | 10 | 10 | 31 | 45 |
| | MARZO | 4 | 9 | 9 | 37 | 50 |
| | ABRIL | 8 | 9 | 9 | 27 | 44 |
| | MAYO | 1 | 8 | 8 | 26 | 35 |
| | JUNIO | 8 | 4 | 4 | 28 | 40 |
| | JULIO | 10 | | | 62 | 72 |
| | AGOSTO | 1 | | | 3 | 4 |
| Total SISA | | 41 | 52 | | 246 | 339 |
| Total general | | 54 | 66 | | 320 | 440 |

Conteo de pólizas y sus status por aseguradora 2011

Tabla 3.5

En la tabla anterior se puede verificar la preferencia del cliente sobre una aseguradora en específico. Esto le permite a la empresa verificar las condiciones que le ofrece esta aseguradora, para poder negociar con las

demás aseguradoras del mercado y así tener una mejor oferta para el cliente, a la hora de contratar el seguro.

3.3.2 Perspectiva de Cliente.

La visión que el cliente posee acerca de su asesor de seguros, se vuelve indispensable para que la empresa pueda continuar y crecer en su actividad comercial.

El nivel de satisfacción del cliente, sus opiniones y recomendaciones deberán volverse el mejor referente acerca de las buenas prácticas aplicadas y por supuesto las oportunidades de mejora.

Para evaluar la Perspectiva del cliente, se considerarán 3 tipos de indicadores:

- a) **La cuota de Mercado;** tendrá dos indicadores que ejercerán influencia en esta perspectiva.
 - Pólizas canceladas
 - Pólizas renovadas
- b) **Satisfacción del cliente;** este KPI se refiere a la nota obtenida en una encuesta de satisfacción, siendo la nota mayor 5 y la menor 1.

La encuesta se realizó con una muestra del 15% de los clientes, entre los cuales se incluyeron, medianas y grandes empresas, así como personas naturales.

De la encuesta se obtuvo una nota promedio de 4.57, de 5 puntos posibles. Esto muestra el nivel de satisfacción que el cliente tiene con el servicio brindado.

Sin embargo, no es posible dejar de lado el verificar que a los clientes les parece importante que a la hora de contratar el seguro, se les presenten todas las opciones posibles, ya que varios clientes externaron no estar muy bien enterados de todas las aseguradoras

con las que ARIU trabaja. Una de las preguntas concerniente a este servicio nos muestra el puntaje mas bajo con un 4.1. El análisis a estas respuestas, lleva a los ejecutivos de ARIU a buscar medidas de énfasis en el momento de ofertar seguros, pues siempre se procura mostrar todas las opciones del mercado, de manera que el cliente tenga el panorama completo al momento de tomar la decisión.

Otro tema de importancia en la encuesta es la mensajería, aunque ningún cliente mencionó estar insatisfecho al respecto, fue una de las preguntas con promedio de 4.4. Lo que presenta un área con oportunidad de mejora.

El poder visualizar estos puntajes levemente más bajos, permite tomar decisiones con la iniciativa de modificar estos promedios.

Las demás preguntas se tuvieron promedios iguales o mayores al 4.5. Esto deja oportunidades de mejora, sin despreciar la idea que el servicio entregado esta siendo del agrado del cliente.

Estos KPIs mostrarán la preferencia que el cliente tiene por permanecer siendo atendido en ARIU, pero también mostrarán las áreas en las que el servicio ofrecido puede mejorar, motivando de esta forma, a los empleados en general, a esforzarse cada vez más y así buscar obtener, en las encuestas siguientes, la mejor nota.

3.3.3 Procesos Internos

El contrato de seguro es ***“el medio por el cual el asegurador es obligado, mediante el cobro de una prima, a resarcir de un daño o a pagar una suma de dinero al verificarse la eventualidad prevista en el contrato”***.²

² Definición tomada de es.wikipedia.org/wiki/Póliza_de_seguro

Es evidente que para todo dueño de una póliza de seguros, lo más importante es su dinero; es decir, si esta persona adquiere un seguro es porque desea prevenir una pérdida económica, pues todo evento que se encuentre cubierto por las condiciones del contrato de seguros, implica una suma de dinero, que normalmente, no esta en el presupuesto mensual del asegurado.

Una de las formas primordiales en las que un cliente se encontrará contento con el servicio que le presta su correduría de seguros, es que la resolución de sus reclamos sea lo más inmediata posible; sin embargo, existen variables fuera del alcance de la correduría e incluso de la misma aseguradora para poder solventar ciertos casos.

En este sentido, se han definido dos tipos de indicadores en la perspectiva de procesos internos que tienen que ver directamente con los tiempos que los procesos se toman:

- a) **Tiempos de entrega de Pólizas:** este indicador ya existía en la correduría ARIU, y tiene un estándar de entrega de una semana, en la cual incluyen el tiempo que se toma la aseguradora en emitir los documentos ya sea inicial o cualquier modificación que se solicite.
- b) **Tiempo de procesamiento de reclamos:** este tiempo es variado según el tipo de reclamo que se esté procesando, ya que cada cobertura a pagar se trabaja de manera diferente y requiere diferentes procedimientos; para ello se han establecido tiempos de los tipos de reclamos mas comunes.

Existen reclamos por eventos como incendios, que tienen un proceso mucho mas largo, ya que este pago debe de ser solicitado por un juez luego de una investigación completa acerca de los motivos que originaron el incendio.

Otro ejemplo de estos tipos de reclamo, son los contratos de Fianzas, ya que estas también son verificadas por un juez y toda

una investigación completa del evento, pudiendo durar más de un año antes de poder ser solicitado el pago de dicha cobertura.

A continuación pueden verificar los tiempos promedio que se tienen establecidos para la resolución de cada caso.

| Promedio de TIEMPO DIAS | TIPO_DE_SEG | | | | | |
|-------------------------|-------------|----------------|----------------|------------|-------|---------------|
| TIPO_DE_RECLAMO | AUTOMOTORES | DINERO Y/ VAL. | GASTOS MEDICOS | TRANSPORTE | VIDA | Total general |
| ACCIDENTE PARCIAL | 27.78 | | | | | 27.78 |
| DAÑOS EN MERCADERIA | | | | 18.33 | | 18.33 |
| ENFERMEDAD | | | 67.45 | | | 67.45 |
| PAGO DE VIDA | | | | | 37.50 | 37.50 |
| PAGO GASTOS FUNERARIOS | | | | | 32.00 | 32.00 |
| PERDIDA TOTAL ACC | 67.00 | | | | | 67.00 |
| ROBO | 12.00 | | | | | 12.00 |
| ROBO DE CONTENEDOR | | | | 112.00 | | 112.00 |
| ROBO DE EFECTIVO | | 37.00 | | | | 37.00 |
| ROBO DE LAPTOP | | | | 50.00 | | 50.00 |
| ROBO Y ROTURA DE VIDRIO | 10.00 | | | | | 10.00 |
| ROTURA DE VIDRIO | 28.75 | | | | | 28.75 |
| Total general | 27.91 | 37.00 | 67.45 | 43.40 | 34.75 | 33.57 |

Promedio de tiempos de procesamiento de reclamos.
Tabla 3.6

A pesar que la diversidad de seguros comercializados por ARIU es mucho mayor a la presentada en la tabla anterior, solo se han tomado indicadores de los casos más comunes, entre esos los seguros de automotores y de gastos médicos, son los seguros que más movimiento presentan.

Hay tipos de pólizas que jamás han presentado reclamos, como clientes de ARIU, es decir no se tiene registro de los tiempos que se necesitan para solventar casos como: hacer efectiva una fianza, el pago de un seguro de construcción, etc.

3.3.4 Aprendizaje y desarrollo

Este tipo de indicadores son 100% innovación en la empresa, ya que poseen ningún plan sobre el cual fomentar el desarrollo de su personal.

La propuesta concreta consiste en un indicador de asistencia a capacitaciones pequeñas que ofrece la Asociación de Empresas de Seguros (ASES).

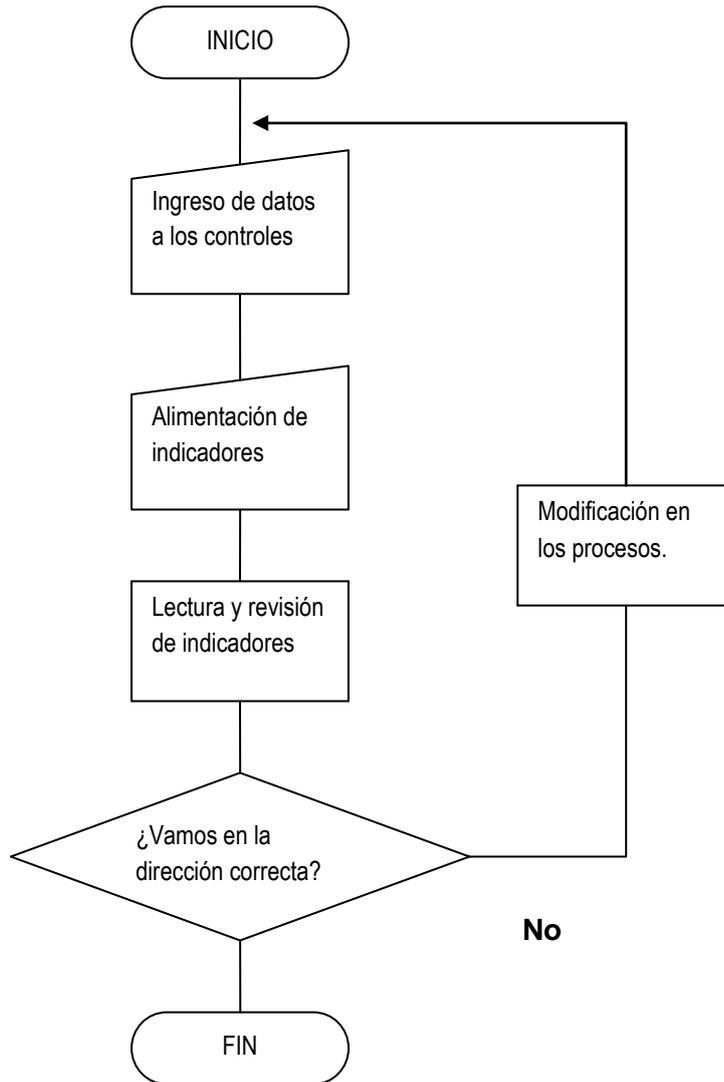
Cada empleado de ARIU, deberá participar anualmente en 2 capacitaciones de las que ofrece ASES y la elección de estas deberá ser consensuada con el jefe inmediato de cada trabajador, para poder cubrir los temas que resulten de mayor importancia para cada área.

Además, los empleados de ARIU siempre han tenido el beneficio de permisos para salir a estudiar, por lo cual este permanecerá y se procurará potenciar para que cada empleado busque su desarrollo personal, estudiando una carrera universitaria o idiomas.

3.3.5 Metodología de revisión del CMI.

Es importante, que luego de tomar la decisión de hacer una innovación de controles, se desarrolle un plan para darle continuidad al proyecto; es por esto, que se propone la siguiente metodología de revisión del CMI y los procesos de la empresa:

1. Actualización permanente de las tablas de control (datos de clientes, tiempos de resolución de reclamos, etc.)
2. Visibilidad a los indicadores de control; es decir, utilización de carteleras para poder dejar por escrito los indicadores a cumplir.
3. Reuniones mensuales de revisión con todo el personal, de forma que estos tengan la oportunidad de ser partícipes de los logros o de las acciones a tomar, para el cumplimiento de metas.
4. Sesión trimestral de análisis de los indicadores por parte de los ejecutivos, para verificar constantemente las acciones a tomar de conducción de la empresa ARIU, según el rumbo que los indicadores muestren.
5. Presentación anual de metas nuevas, para poder mantener claras las directrices de la empresa.



Algoritmo de evaluación de indicadores.
Fig. 3.4

La evaluación del CMI también debe conllevar claridad en la responsabilidad de cada empleado en la empresa. Esto permitirá visualizar la eficiencia de cada uno o el posible recargo de trabajo en cada proceso.

Por esto se presenta a continuación la tabla de responsabilidad de cada empleado en el control de cada indicador. El porcentaje mostrado en cada casilla de empleado, representa el nivel de responsabilidad según la ingerencia del accionar de este en el proceso medido.

| Factores e Indicadores | Gerente General | Gerente de % Ventas | Encargada % Reclamos | Asistente de % Operaciones | Mensajero % | Ponderación % | |
|----------------------------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|--------------------|----------------------|--------|
| Perspectiva financiera | | | | | | | |
| Percepción de comisiones | | | | | | | |
| Percepción de comisiones | 30% | 35% | | 20% | 10% | 5% | 12.96% |
| Cuota de Mercado | | | | | | | |
| Pólizas iniciales por mes | 30% | 35% | | 20% | 10% | 5% | 3.89% |
| Pólizas renovadas por mes | 25% | 30% | | 20% | 20% | 5% | 2.22% |
| Pólizas canceladas por mes | 25% | 30% | | 20% | 20% | 5% | 3.33% |
| Volumen de ventas por ramo de seguro | 35% | 30% | | 20% | 15% | 0% | 0.83% |
| Volumen de ventas por aseguradora | 35% | 30% | | 20% | 15% | 0% | 0.83% |
| Perspectiva cliente | | | | | | | |
| Cuota de Mercado | | | | | | | |
| Pólizas renovadas por mes | 25% | 30% | | 20% | 20% | 5% | 6.11% |
| Pólizas canceladas por mes | 25% | 30% | | 20% | 20% | 5% | 5.00% |
| Satisfacción del Cliente | | | | | | | |
| Nota en encuesta de Satisfacción | 25% | 25% | | 20% | 20% | 10% | 14.81% |
| Procesos Internos | | | | | | | |
| Tiempo de Entrega | | | | | | | |
| Tiempo de Entrega de pólizas | 20% | 35% | | 0% | 30% | 15% | 18.52% |
| Tiempo de Procesamiento de reclamos | | | | | | | |
| Tiempo de Procesamiento de reclamos | 20% | 30% | | 35% | 0% | 15% | 16.67% |
| Aprendizaje y Desarrollo | | | | | | | |
| Desarrollo Personal y Profesional | | | | | | | |
| Capacitaciones Asistidas/Estudios Realizados | 20% | 20% | | 20% | 20% | 20% | 14.81% |

Tabla Responsabilidad de control de indicadores por empleado

Tabla 3.7

CONCLUSIONES

1. El CMI es aplicable a todo tipo de empresa, siempre y cuando esta tenga elaborado su plan estratégico.
2. El uso de indicadores permite que los procesos se vuelvan más eficientes siempre que estos sean aplicados correctamente.
3. Conocer la historia de cómo ARIU se ha desarrollado ha permitido, establecer de una forma más realista sus objetivos.
4. Toda empresa puede aumentar de tamaño teniendo planes estratégicos que le permitan potenciar sus fortalezas.
5. El que ARIU sea una empresa pequeña, le ha permitido mantener en control todas sus operaciones, pero con la idea de crecer, será necesario implementar métodos de control que le den una mejor visibilidad de los resultados a los ejecutivos.
6. Hoy por hoy que ARIU se encuentra en un proceso de crecimiento, la decisión de aplicar innovaciones en los controles, se vuelve una estrategia efectiva para competir en su mercado.
7. El CMI es único para cada empresa, debido a que cada empresa se gerencia de manera diferente y su plan estratégico esta hecho a la medida.

RECOMENDACIONES

- Es importante la continuidad que ARIU le de a este tipo de innovaciones para que pueda caminar en su objetivo de posesionarse como una de las mejores corredurías del mercado.
- Con la mejora constante al CMI. ARIU tiene la posibilidad de mejorar sus indicadores y crear nuevos, que sean mas eficientes para que el CMI cubra de mejor forma todas las áreas del negocio.
- No es necesario tener controles para todo. Reconocer cuales son los procesos que le permiten a ARIU tener tan satisfechos a sus clientes y en cuales tiene oportunidad de mejora, para que la toma de decisiones sea cada vez mas asertiva.
- La persona de ARIU que maneje el CMI debe de ingresar datos fidedignos y aplicar ética profesional, debido que cualquier alteración a los indicadores puede entorpecer el crecimiento de la empresa a través de la toma de decisiones fundamentales.
- Siendo ARIU una pequeña empresa, es importante que haga participe de estos proyectos a todos sus empleados, ya que son ellos quienes realmente ejecutan cada plan de acción y deben de ser concientes de ello.

REFERENCIAS

➤ Sinnexus

Sitio web que ha desarrollado una base de conocimiento, en línea, acerca de temas del Business Intelligence, análisis de herramientas para la dirección estratégica, etc.

<http://www.sinnexus.com>

➤ Monografias.com

Sitio web de más de 55,000 tesis, documentos, publicaciones y recursos educativos, de diversos temas y enfoques.

<http://www.monografias.com>

➤ Wikipedia

Enciclopedia de Internet, en el que se encuentran publicados diversos temas, con las referencias a sitios web oficiales y libros.

<http://www.wikipedia.com>

BIBLIOGRAFIA

- The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.
Robert S. Kaplan & David Norton.
Editorial Harvard Business School Press, 1996.

ANEXOS

**ASESORES, REPRESENTANTES E INTERMEDIARIOS UNIDOS
S.A DE C.V.**



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Indicación

Favor señalar con una x en la casilla de lado derecho de la respuesta que usted considere que se apega mas a su opinión.

1 ¿Como calificaría la atención brindada por su corredor de seguros?

| | | | | | |
|--------|------|---------|-------|-----------|--|
| Pésima | Mala | Regular | Buena | Excelente | |
|--------|------|---------|-------|-----------|--|

2 ¿Cuan satisfecho le dejaron las respuestas ofrecidas por su corredor, al momento de tener dudas acerca de sus pólizas y coberturas?

| | | | | | |
|------|----------|------|----------|-------|--|
| Nada | Muy poco | Poco | Bastante | Super | |
|------|----------|------|----------|-------|--|

3 Cuando ha tenido un evento, ¿como describiría la atención recibida?

| | | | | | |
|--------|------|---------|-------|-----------|--|
| Pésima | Mala | Regular | Buena | Excelente | |
|--------|------|---------|-------|-----------|--|

4 La resolución dada a sus problemas, la describiría como

| | | | | | |
|--------|------|---------|-------|-----------|--|
| Pésima | Mala | Regular | Buena | Excelente | |
|--------|------|---------|-------|-----------|--|

5 El servicio de entrega de documentos, lo describiría como?

| | | | | | |
|--------|------|---------|-------|-----------|--|
| Pésimo | Malo | Regular | Bueno | Excelente | |
|--------|------|---------|-------|-----------|--|

6 ¿Cómo describiría la atención recibida al momento de contratar el servicio de seguros por medio de una correduría?

| | | | | | |
|--------|------|---------|-------|-----------|--|
| Pésimo | Malo | Regular | Bueno | Excelente | |
|--------|------|---------|-------|-----------|--|

7 ¿Qué tan comprometido, considera usted, que su corredor de seguros

está con sus clientes?

| | | | | | |
|------|----------|------|----------|-------|--|
| Nada | Muy poco | Poco | Bastante | Super | |
|------|----------|------|----------|-------|--|

8 Cuando el personal de la correduría de seguros, ejecuta sus planes de cobro, según estado de cuenta, ¿Cómo describiría el trato recibido?

| | | | | | |
|--------|------|---------|-------|-----------|--|
| Pésimo | Malo | Regular | Bueno | Excelente | |
|--------|------|---------|-------|-----------|--|

9 ¿Qué le parece el servicio de mensajería ofrecido por su corredor?

| | | | | | |
|--------|------|---------|-------|-----------|--|
| Pésimo | Malo | Regular | Bueno | Excelente | |
|--------|------|---------|-------|-----------|--|

10 ¿Qué le parece la diversidad de aseguradoras con las que trabaja su corredor?

| | | | | | |
|--------|------|---------|-------|-----------|--|
| Pésima | Mala | Regular | Buena | Excelente | |
|--------|------|---------|-------|-----------|--|

11 ¿Cómo calificaría la intervención de su corredor de seguros, en la relación Compañía-cliente?

| | | | | | |
|--------|------|---------|-------|-----------|--|
| Pésima | Mala | Regular | Buena | Excelente | |
|--------|------|---------|-------|-----------|--|

12 ¿Como describiría la experiencia tenida con la compañía de seguros que su corredor le recomendó?

| | | | | | |
|--------|------|---------|-------|-----------|--|
| Pésima | Mala | Regular | Buena | Excelente | |
|--------|------|---------|-------|-----------|--|

13
trato y confianza tenida?

| | | | | | |
|--------|------|---------|-------|-----------|--|
| Pésima | Mala | Regular | Buena | Excelente | |
|--------|------|---------|-------|-----------|--|

14 ¿Considera usted que el estar manejando sus pólizas a través de un corredor de seguros, le proporciona un valor agregado?

| | | | | | |
|------|----------|------|----------|-------|--|
| Nada | Muy poco | Poco | Bastante | Super | |
|------|----------|------|----------|-------|--|

15 ¿Considera que su corredor de seguros es claro al momento de explicarle la documentación requerida para un seguro o evento?

| | | | | | |
|------|----------|------|----------|-------|--|
| Nada | Muy poco | Poco | Bastante | Super | |
|------|----------|------|----------|-------|--|

16 Favor escribir sus sugerencias.

Tabulación de la encuesta.

| Respuestas\ No.Preguntas | Pésima/ Nada | Muy Poco/ Mala(o) | Regular/ Poco | Bastante/ Buena(o) | Excelente/ Super |
|-----------------------------|-----------------|----------------------|------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 0% | 0% | 0% | 20% | 80% |
| 2 | 0% | 0% | 0% | 40% | 60% |
| 3 | 0% | 0% | 0% | 40% | 60% |
| 4 | 0% | 0% | 0% | 40% | 60% |
| 5 | 0% | 0% | 0% | 60% | 40% |
| 6 | 0% | 0% | 0% | 20% | 80% |
| 7 | 0% | 0% | 0% | 30% | 70% |
| 8 | 0% | 0% | 0% | 50% | 50% |
| 9 | 0% | 0% | 0% | 60% | 40% |
| 10 | 0% | 0% | 20% | 50% | 30% |
| 11 | 0% | 0% | 0% | 50% | 50% |
| 12 | 0% | 0% | 0% | 40% | 60% |
| 13 | 0% | 0% | 0% | 20% | 80% |
| 14 | 0% | 0% | 10% | 20% | 70% |
| 15 | 0% | 0% | 0% | 40% | 60% |

Total de encuestas realizadas 55.

| Promedio de Respuesta | |
|--------------------------|-------|
| No.Pregunta | Total |
| 1 | 4.8 |
| 2 | 4.6 |
| 3 | 4.6 |
| 4 | 4.6 |
| 5 | 4.4 |
| 6 | 4.8 |
| 7 | 4.7 |
| 8 | 4.5 |
| 9 | 4.4 |
| 10 | 4.1 |
| 11 | 4.5 |
| 12 | 4.6 |
| 13 | 4.8 |
| 14 | 4.6 |
| 15 | 4.6 |
| Total general | 4.57 |

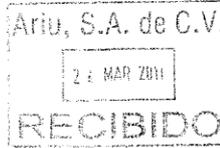
Notas promedio por pregunta y la nota promedio global, arrojada por la encuesta de satisfacción.

LISTA DE CLIENTES

- TEXTILES LOURDES LIMITADA. (FRUIT OF THE LOOM)
- LEMPA SERVICES LTDA. DE C.V.
- MAYA APPAREL LTDA. DE C.V.
- SANTA ANA APPAREL LTDA. DE C.V.
- JOYA DE CEREN LTDA. DE C.V.
- BALSAMAR MANUFACTURING LTDA. DE C.V.
- LAMATEPEC MANUFACTURING LTDA. DE C.V.
- F.T.L. LATAM, S.A. DE C.V.
- DHL EXPRESS (EL SALVADOR), S.A. DE C.V.
- MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES.
- CASTIVEL, S.A. DE C.V.
- EMPLEADOS DE LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA.
- MAQUILAS DIVERSAS SALVADOREÑAS, S.A. DE C.V.
- IDEA EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
- FARMACIA SANTA FE.
- INVERSIONES MARTINEZ CORDERO, S.A. DE C.V.
- COOPERATIVA DE EMPLEADOS DE CEL Y OTRAS.
- LABORATORIOS ARGUELLO, S.A. DE C.V.
- INVERSIONES LA PERLITA, S.A. DE C.V.
- PARQUES Y JARDINES DE CUSCATLAN.
- ALCALDIA MUNICIPAL DE CALUCO.
- JOMIGA, S.A. DE C.V. (SHELL ZACAMIL)
- INVERSIONES CR, S.A. DE C.V.
- UCRAPROBEX DE R.L. DE C.V.
- INVERSIONES ELSY'S, S.A. DE C.V.
- CORMAR EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
- FORJADOS EN HIERROS, S.A. DE C.V.
- CINEPOLIS DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
- FARMACIA SAN CARLOS
- PANADERIA TECLEÑA. S.A. DE C.V.
- AUREOS CENTRAL AMERICA ADVISORS.
- Además de una extensa lista de personas naturales.

Ejemplo póliza de automotores.

ANEXO DE RENOVACION

**SISA**

Número de Póliza
AUTO-104221
Vigencia
10-03-2011 al 10-03-2012

Cuenta
NIT-6141506021019-0
Intermediario:
009327 ARIU, S.A. DE C.V. . CANAL C4.
Asegurado
ARIU, S.A. DE C.V. ✓
Dirección
URBANIZACION MARIA AUXILIADORA PASAJE LOS ABETOS NO. 15, MEJICANOS, SAN SALVADOR.

A solicitud del Asegurado, la Compañía conviene en RENOVAR la Póliza cuyo número se indica arriba por el período comprendido entre el 10-03-2011 al 10-03-2012, ambas fechas a las doce horas del día, la cual ampara a los vehículos cuyas características se detallan en cuadro anexo.

CONDICIÓN ESPECIAL:

Toda obligación derivada de este seguro será pagadera, en caso de volverse exigible, única y exclusivamente por y en SEGUROS E INVERSIONES, SOCIEDAD ANONIMA, sujeto a las leyes, y bajo la jurisdicción exclusiva de los Tribunales de la República de El Salvador. De ninguna manera se podrá hacer responsable a cualquier entidad afiliada o vinculada a SEGUROS E INVERSIONES, SOCIEDAD ANONIMA o vinculada a Citigroup y sus entidades afiliadas o vinculadas.

RIESGOS CUBIERTOS:

Los límites de Sumas Aseguradas para los Riesgos Cubiertos, aparecen en el Listado de Flota anexo.

CLAUSULAS ESPECIALES:

- La responsabilidad de la Compañía se extiende a cubrir el territorio de Centroamérica incluyendo Panamá y excluyendo Belice ✓
- En caso de robo total o parcial de los vehículos o de sus partes, el Asegurado participará con el 10% de la indemnización determinada, siendo la Compañía responsable del 90% restante. ✓
- Cobertura para los daños o pérdidas que se produzcan cuando el vehículo protegido sea manejado por persona menor de 21 años de edad o persona de cualquier edad, cuya licencia haya sido extendida por primera vez dentro de los últimos doce meses anteriores a la fecha del daño o pérdida, sin cobro de prima adicional. ✓
- Gastos de Grúa, hasta la suma de \$500.00 (QUINIENTOS 00/100 US\$) ✓
- Gastos legales hasta la suma de \$1,000.00 (MIL 00/100 US\$) ✓
- Sin depreciación en caso de pérdida total. ✓
- Sin recargo por año de fabricación. ✓
- Reinstalación Automática de Suma Asegurada, con cobro de prima. ✓
- Servicio de Asistencia Vial El Salvador, sin cobro de prima. ✓



**ANEXO
DE RENOVACION**



Número de Póliza
AUTO-104221
Vigencia
10-03-2011 al 10-03-2012

- Cobertura automática para equipos especiales debidamente instalados de acuerdo a inspección.
- Responsabilidad Civil Cruzada.
- Accidentes personales para el conductor del vehículo hasta la suma de \$2,500.00, sin cobro de prima.
- Descuento del 50.00% para los Certificados No. 3, 5, 6 y 7
- Descuento de 45.00% para el Certificado No. 8
- Deducible del 2% máximo de \$300.00.
- Rotura de vidrios, sin deducible.
- Asistencia Vial Centroamericana, con cobro de Prima de \$16.67 (DIECISEIS 67/100 US\$ DOLARES).
- Servicio de atención en el lugar del evento.
- Exclusión de guerra y actos de terrorismo.

DEDUCIBLE:

El Asegurado será responsable por el deducible descrito en el Cuadro Anexo, en cada caso de pérdida parcial, total o daño sufrido por cada vehículo asegurado.

PRIMA Y GASTOS

| | | |
|--------------------|----|-----------------|
| Prima..... | \$ | 963.67 |
| Más IVA (13%)..... | \$ | 125.28 |
| Total a pagar..... | \$ | <u>1,088.95</u> |

Queda convenido y entendido que todos los demás términos, condiciones, limitaciones y garantías de la citada Póliza continúan vigentes y sin modificación alguna.

En testimonio de lo cual, la Compañía firma el presente anexo en Santa Tecla el día veintiuno de Marzo de dos mil once.


Ivett Amaya de Nerio
COORDINADORA DE OPERACIONES





SERVICIO DE ATENCIÓN EN EL LUGAR DEL EVENTO.

Se brinda gratuitamente para accidentes de tránsito y funciona siempre que el Asegurado llame al 2298-7472, (2298-SISA), notificando el accidente al momento de ocurrir este. Al recibir notificación, la Compañía enviará a inspeccionar daños en el lugar del accidente, y esto permitirá que el Asegurado obtenga una reducción del deducible en los siguientes casos:

Reducción del 100%: siempre que la inspección se haya realizado en el lugar del evento, que los vehículos sean llevados a cualquiera de la lista de talleres vigentes a la fecha y en todos aquellos reclamos cuyo valor final ajustado sea mayor a \$ 100.00 (CIEN 00/100 US\$).

Reducción del 50%: siempre que la inspección se haya realizado en el lugar del evento y que los vehículos sean llevados a cualquiera de la lista de agencias distribuidoras de vehículos del país, vigente a la fecha y en todos aquellos reclamos cuyo valor final ajustado sea mayor a \$100.00 (CIEN 00/100 US\$).

RED DE TALLERES AUTORIZADOS

AGENCIAS:

GENERAL DE VEHICULOS
GRUPO Q
PINTEN
STAR MOTORS

NO AGENCIAS:

ALFASAL
CARS PINTEN
CENTRAL AUTOMOTRIZ
GLOBAL MOTORS
GRUPO MIALI
GRUPO RAYO
SEMAC
TALLER UNIVERSAL

**Nos reservamos el derecho de modificar la lista de talleres y agencias distribuidoras de vehículos
Para mayor información consulte al 2298-7472 (2298-SISA)**

Santa Tecla, veintiuno de Marzo de dos mil once

**ANEXO DE EXCLUSION DE GUERRA
Y ACTOS DE TERRORISMO**

SISA

Número de Póliza

AUTO-104221

Vigencia

10-03-2011 al 10-03-2012

Sin perjuicio de cualquier disposición contraria dentro de esta Póliza o cualquier anexo a la misma, por el presente se acuerda la EXCLUSION de esta Póliza de todos los daños, siniestros, costos o gastos de cualquier naturaleza que hayan sido causados directa o indirectamente por, que sean el resultado de o que tengan conexión con alguno de los eventos mencionados a continuación, independientemente de cualquier otra causa o evento que contribuya al siniestro, ya sea simultáneamente o en cualquier orden de sucesión:

1. Guerra, invasión, actos de enemigos extranjeros, hostilidades u operaciones bélicas (con o sin declaración de guerra), guerra civil, rebelión, revolución, insurrección, conmociones civiles que revelan el carácter de rebelión popular, poder militar o usurpado, o
2. Actos de terrorismo
Para este anexo se entenderá por terrorismo un acto que incluye, pero no se limita al uso de fuerza o violencia y/o su amenaza por parte de cualquier persona o grupo(s) de personas que o bien actúan solas o por encargo o en

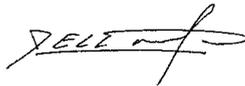
conexión con cualquier organización(es) o gobierno(s) y que sea cometido por razones políticas, religiosas, ideológicas o similares, incluyendo la intención de influir en el gobierno y/o crear temor y miedo en la opinión pública o parte de la misma.

Este Anexo excluye también daños, siniestros, costos o gastos de cualquier naturaleza que hayan sido causados directa o indirectamente por, que sean el resultado de o que tengan conexión con cualquier medida tomada para controlar, prevenir, suprimir o que esté en cualquier forma relacionada con los puntos (1) y/o (2) arriba mencionados.

Si la Compañía alegara que, por razón de lo definido en esta exclusión, el daño, el siniestro, los costos o gastos no quedasen cubiertos por esta Póliza, entonces la carga de pruebas en contra estará a cargo del Asegurado.

En el caso de que alguna parte de este anexo sea considerada inválida o nula entonces la parte restante sí quedará en vigor y surtirá efectos.

En testimonio de lo cual, la Compañía firma el presente anexo en Santa Tecla el día veintiuno de Marzo de dos mil once



Lic. Eduardo Montenegro P.
Presidente





ESTADO DE CUENTA

POLIZA: AUTO-104221
FECHA DE EMISION: 21/03/2011

PAG.: 1

SEGUROS E INVERSIONES S.A.
Carretera Panamericana, Km. 10½, Santa Tecla, La Libertad,
Salvador C.A. Comutador: (503) 2223-8000, Fax: (503) 2229-8187

| TIPO DE DOCUMENTO | NUMERO | PAGO | VENCIMIENTO | VALORES A FAVOR | VALOR A PAGAR | VALORES A VENCERSE EN EL MES (IVA INCLUIDO) |
|-------------------|---------|-------|-------------|-----------------|---------------|---------------------------------------------|
| PRIMA | 1638947 | 01/01 | 10/03/2011 | | 1,088.95 | |

ARIU, S.A. DE C.V.

URBANIZACION MARIA AUXILIADORA PASAJE
LOS ABETOS NO.15. ,, MEJICANOS,, SAN
SALVADOR

138228
CANAL: C4
TIPO DE COMPROBANTE: CRFIS
AGENTE O CORREDOR DE SEGUROS:
009327 ARIU, S.A. DE C.V.
CONTRATANTE ADICIONAL:

N° COLECTOR: 4028

N° REF.: 001042210013822885



41574187000030786020001042210013822885

| | | | |
|--------|------|----------|------|
| TOTAL: | 0.00 | 1,088.95 | 0.00 |
|--------|------|----------|------|

ESTIMADO CLIENTE

1- LE COMUNICAMOS QUE YA TIENE DOS NUEVAS OPCIONES DE PAGO A TRAVES DE TELEBANKING Y NET BANKING DEL BANCO CITIBANK DE EL SALVADOR.

2- ESTAMOS PARA SERVIRLE EN NUESTRO CALL CENTER 2241-0000.

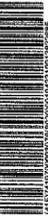
3- TODA DEVOLUCION SERA APLICADA EN EL ULTIMO PAGO.

| COMPOSICION DE VENCIMIENTOS | MONTO A PAGAR |
|------------------------------|---------------|
| (1) 0 a 30 Dias: \$ 1,088.95 | |
| (2) 31 a 60 Dias: \$ 0.00 | |
| (3) 61 a 90 Dias: \$ 0.00 | \$ |
| (4) 91 a 120 Dias: \$ 0.00 | |
| (5) Más de 120 Dias: \$ 0.00 | |

POLIZA-AUTO-104221
EMISION: 21/03/2011

SEGUROS E INVERSIONES S.A.
138228 CANAL: C4
ARIU, S.A. DE C.V.
N° COLECTOR: 4028

N° REF.: 001042210013822885



41574187000030786020001042210013822885

FECHA DE PAGO:

PAGO RECIBIDO:

\$

DEPRENSIBLE - COLECTOR

LV31653