FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

“Reingeniería del proceso de emisión y renovación de pólizas de seguros. Caso Seguros Confianza S.A.”

Estudio de caso que se presenta como opción al título de: Ingeniera en Administración de Empresas Énfasis Gestión Empresarial

AUTOR:

DENISSE STEPHANIE GONZÁLEZ BONILLA

SAMBORONDÓN, 2017

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por su gracia y bondad inmerecida, por darme la oportunidad de estudiar la carrera que elegí según su voluntad y por permitirme hacer realidad un sueño más.

Agradezco a mis padres por su apoyo incondicional, por inculcarme valores y principios que me ayudan a lo largo de mí caminar, por su gran esfuerzo para poder obsequiarme una excelente educación y por ser mi ejemplo a seguir.

A mis hermanas por ser una parte esencial e importante en mi vida, por su ayuda y generosidad, por llenar mi vida de alegría y gozo.

Le agradezco a la Universidad Ecotec por brindarme la oportunidad para estudiar y formarme profesionalmente.

A mis profesores por compartir sus conocimientos y experiencias durante toda mi carrera profesional.

Agradezco a Seguros Confianza por haber confiado en mí, por su apoyo y apertura en todo este proceso, por haberme brindado la oportunidad de crecer profesionalmente.

Gracias a todas las personas que aportaron para la realización del presente trabajo.

RESUMEN

La presente investigación se enfocó en la empresa Seguros Confianza S.A. empresa de seguros especializada en el ramo de seguro de crédito y fianzas, la cual tuvo como objetivo establecer un plan de reingeniería en el proceso de emisión y renovación para la mejora del flujo de trabajo.

Este estudio fue realizado en una empresa aseguradora, en la cual se vio una oportunidad para rediseñar los procesos para asegurar la competitividad y rentabilidad de la organización.

En este trabajo se usaron diferentes técnicas y métodos necesarios para la recolección de información, entre las cuales se encuentran: encuesta, entrevista, mapa de procesos, entre otros. A través de esto se pudo analizar las variables lo que permitió obtener un mejor enfoque al momento de realizar el diagrama de flujo de los procesos.

Como resultado se llega a la conclusión, que para tener una correcta gestión y aprovechamiento de la propuesta de reingeniería, se debe valorar y medir junto con los indicadores de gestión la satisfacción del cliente.

PALABRAS CLAVES: Reingeniería, procesos, mejora continua, calidad.

ABSTRACT

The present research was focused on the company “Seguros Confianza S.A.”, an insurance company which specializes in the field of credit and bond insurance, being its main goal to establish a reengineering plan to the process of issuance and renewal insurance policies in order to improve workflow.

Thus, to take advantage of the redesigning process, the analysis was carried out in an insurance company; with the aim of ensuring the organization with a remarkable competitiveness, profitability and ensure overall business success.

Different techniques and methods were used to collect information as follows: surveys, interviews, map of processes, among others. Through them, it was possible to analyze the variables, which allowed to obtain an accurate approach at the moment of making the processes flow diagram.

As a result, it was concluded that, in order to have a proper management and to guarantee a precise application of the reengineering proposal, valuing and measuring customer satisfaction must be done along with management indicators.

KEY WORDS: Reengineering, processes, continuous improvement, quality.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 2

OBJETIVOS 3

OBJETIVO GENERAL 3

OBJETIVOS ESPECÍFICOS 3

JUSTIFICACIÓN 3

CAPITULO I 5

1. MARCO TEÓRICO 5

1.1 PROCESO 5

1.2 GESTIÓN POR PROCESOS 6

1.3 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS 7

1.4 LOS PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN 8

1.5 MEJORA DE PROCESOS 8

1.6 ORIENTACIÓN A LA MEJORA DE LOS PROCESOS 10

1.7 PLANEACIÓN ESTRÁTEGICA 10

1.8 ANTECENDENTES DE LA REINGENIERÍA 11

1.9 REINGENIERÍA 11

1.10 PRINCIPIOS DE LA REINGENIERÍA 13

1.11 METODOLOGÍA DE LA IMPLANTACIÓN DE LA REINGENIERÍA 14

CAPITULO II 15

2. DIAGNÓSTICO 15

2.1 INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA 15

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA 15

2.2 ANÁLISIS FODA 17

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 21

2.4 PROCESO GLOBAL DE SEGUROS CONFIANZA 21

2.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 23

2.6 PROCESO ACTUAL DE EMISIÓN DE POLIZA 28

2.7 PROCESO ACTUAL DE RENOVACIÓN DE POLIZA SOLICITADA POR EL BENEFICIARIO 30

2.8 COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA 32

CAPÍTULO III 38

3. PLAN DE REINGENIERÍA 38

3.1 BALANCED SCORECARD (BSC / Cuadro de Mando Integral) 38

3.2 PROCESO DE EMISIÓN 39
3.3 PROCESO DE RENOVACIÓN SOLICITADA POR EL BENEFICIARIO. 41
3.4 MANUAL DE PROCESO DE EMISIÓN Y RENOVACIÓN DE FIANZAS 43
3.5 MEJORA CONTINUA 45
CAPITULO IV 50
CONCLUSIONES 50
RECOMENDACIONES 51
BIBLIOGRAFÍA 52

Índice de tablas

Tabla 1: Matriz de Evaluación de Factores Internos 18
Tabla 2: Matriz de evaluación de Factores Externos 19
Tabla 3: Variables 24
Tabla 4: Diagrama de renovación por solicitud del beneficiario 31
Tabla 5: ROE 32
Tabla 6: Evaluación de Satisfacción al cliente 36
Tabla 7: Matriz de indicador de gestión 45

Índice de ilustración

Ilustración 1: Método Sistemático de Mejora de Procesos 9
Ilustración 2: Metodología de la Implantación de la Reingeniería 15
Ilustración 3: Matriz FODA 17
Ilustración 4: Mapa de Procesos Nivel 2 22
Ilustración 5: Diagrama de entrada y salida del proceso de emisión 29
Ilustración 6: Balanced Scorecard 38
Ilustración 7: Proceso de emisión 39
Ilustración 8: Proceso de renovación solicitada por el beneficiario 41
Ilustración 9: Manual de proceso de emisión y renovación de fianzas 43

INTRODUCCIÓN

Seguros Confianza S.A. fue fundada en 1985 y nace de la idea de emprender un negocio de seguros especializada en el ramo de fianzas y garantías. Actualmente, cuenta con productos también en el ramo de seguro de crédito y su principal objetivo es respaldar a los negocios y proyectos de sus clientes mediante la entrega de pólizas de seguros.

En las dos últimas décadas las organizaciones se han estado enfrentando al entorno competitivo y cambiante, lo cual exige una mayor flexibilidad y dinamismo a nivel empresarial.

El aprendizaje organizacional es una necesidad de mejora que hace que la organización sea un sistema en el cual cada parte este vinculada a la otra y los conocimientos respondan a las exigencias del mercado. Por lo tanto, las empresas deben cuestionarse como están llevando a cabo las actividades ya que es un punto de partida para la mejora de procesos.

El proceso de emisión y renovación de pólizas de seguros es importante debido a que es un proceso clave que contribuye en gran medida para el desarrollo de la compañía. Por lo que, debería de gestionarse de una forma coordinada, mejorando la efectividad y satisfaciendo a todas las partes interesadas. Es por eso que surge la necesidad de implementar un plan de reingeniería.

El mejorar e innovar constantemente hace que se considere la opción de una reingeniería para obtener eficacia y eficiencia en las operaciones.

La reingeniería aplicada a los procesos de emisión y renovación de pólizas de seguros de la empresa Seguros Confianza S.A. propone integrar todos los elementos y posibles recursos para ayudar a la organización en la definición de sus operaciones mediante la innovación y mejoramiento continuo y así lograr consolidar el negocio de la empresa con un servicio de calidad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día las organizaciones enfrentan un mercado cambiante, altamente competitivo y con clientes cuyas expectativas son diferentes. Por lo tanto, están en búsqueda de nuevas estrategias orientadas a la calidad del servicio o producto así como también en la mejora continua de sus procesos.

Esta realidad crea la necesidad de implementar nuevos sistemas y enfoques operativos mejorando así el servicio y la competitividad.

Como toda empresa con visión de desarrollo y crecimiento, Seguros Confianza ha logrado mantener y ampliar su cartera de clientes y proveedores, incluir a más personas para que formen parte de su equipo de trabajo pero al lograr este crecimiento surgen necesidades de ampliación y automatización de procesos.

Dentro de los procesos claves de la organización se encuentra el proceso de suscripción y emisión de fianzas donde se deriva el proceso de renovación de pólizas que agregan valor al cliente e intervienen en la misión de la empresa.

Actualmente existen fallas en el proceso de emisión y renovación de pólizas de seguros que hace que la entrega de la póliza no sea oportuna debido a que existen reprocesos y existen actividades dentro del mismo que toman tiempo y que podrían eliminarse.

La calidad de los productos que ofrece depende totalmente de la entrega oportuna de la póliza y de la atención al cliente que brinda.

Seguros Confianza S.A. conoce lo importante que es tener procesos eficientes para ofrecer un mejor servicio al cliente. Por este motivo, mediante la implementación de un plan de reingeniería del proceso de emisión y renovación que permita identificar y determinar problemas así como también proporcionar las acciones correctivas para lograr mejora en el servicio que actualmente oferta, la atención al cliente y seguir fortaleciendo la imagen corporativa.

¿Cómo contribuir con la mejora de los procesos de emisión y renovación de Seguros Confianza?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Establecer un plan de reingeniería del proceso de emisión y renovación de pólizas de seguros de la empresa Seguros Confianza S.A. para la mejora del flujo de trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Delimitar los postulados teóricos sobre la gestión de procesos y los planes de reingeniería.
2. Realizar un diagnostico situacional de la empresa para identificar oportunidades de mejoramiento y necesidades de fortalecimiento en los procesos de emisión y renovación de pólizas de seguros.
3. Diseñar la propuesta de reingeniería del proceso de emisión y renovación de pólizas de seguros.

JUSTIFICACIÓN

Considerando el desarrollo de la empresa, el entorno y las capacidades, hoy en día las organizaciones se encuentran en la búsqueda de mejoras hacia la excelencia que faciliten a cada uno de los procesos.

La importancia del rediseño radica en el hecho de que las empresas sean tan eficientes como lo son sus procesos. La gran mayoría de las organizaciones no se atreven a realizar una reingeniería o cambio en su estructura, base o procesos por tener una mentalidad corporativa llena de paradigmas y tecnicismos cuando en realidad al no atreverse están en riesgo de perder mercado debido a la competencia que si esta en el desafío día a día.

Es importante tomar en cuenta la reingeniería como una herramienta que ayuda a optimizar el trabajo y mejorar la competitividad ya que toma como punto de

referencia la base de los problemas de la organización para promover el estudio de los procesos y el aprovechamiento optimo de los recursos posibles de la empresa.

Es necesario evaluar los objetivos deseados y el sistema de trabajo implementado en Seguros Confianza para poder analizar y rediseñar el flujo de trabajo; para lograr mejoras sustanciales en medidas de rendimiento como: presentar tiempos óptimos, ofrecer atención oportuna a los requerimientos del cliente y beneficiarios y optimizar las actividades o tareas utilizadas en el proceso.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

El presente trabajo analiza el proceso de emisión y renovación de pólizas de seguros de Seguros Confianza S.A. Para ello es preciso aclarar algunos conceptos como proceso, gestión por procesos, reingeniería, entre otros.

Se definirá “proceso” para comenzar esta investigación, ya que es lo primordial del tema que va de la mano con el procedimiento de emisión y renovación de pólizas. Se deben de tener claros algunos conceptos que se describen a continuación.

1.1 PROCESO

“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno.
Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos” (Harrington, 1994, pág. 9)

“Un proceso es una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para hacer llegar una determinada salida (output) a un usuario, a partir de la utilización de determinados recursos (entradas/input)”. (Pepper Bergholz, 2011)

“Un proceso es una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes” (Hammer & Champy, 1993)

Resumiendo, proceso es un conjunto de actividades planificadas y ordenadas que se llevan a cabo mediante la utilización de recursos e información para obtener un resultado esperado.

1.2 GESTIÓN POR PROCESOS

> La Gestión por Procesos es el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos y percibe la organización como un sistema interrelacionado. En la actualidad, en la mayoría de las organizaciones donde se aplica coexiste el enfoque de procesos con la administración funcional, se asignan “propietarios” a los procesos y se establece una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. (Medina Leon, Nogueira Rivera, & Hernandez Nariño, 2010)

(Bravo Carrasco, 2011) Expresa que:

> La gestión por procesos visualiza a los procesos como creaciones humanas, con la posibilidad de: diseñar, describir, documentar, comparar, eliminar, modificar, alinear, entre otros. Los procesos tienen como objetivo cumplir la estrategia de la organización y mejora la productividad, calidad y atención al cliente.
>
> La gestión por procesos es una herramienta efectiva de mejora para las organizaciones porque analiza los procesos y se enfoca en la búsqueda de su efectividad y eficiencia.
> Permite considerar la forma en que se realizan las cosas, específica la forma de trabajo con cada dueño del proceso y define responsabilidades mediante la identificación, análisis, evaluación y mejoramiento de los procesos que ayudan a conseguir los resultados deseados medidos por producción, capacidad y satisfacción al cliente.

Además, de determinar la tecnología necesaria y el recurso humano que van a requerir para cada tarea por medio de la gestión por procesos se procura conocer sistemáticamente la organización logrando una visión horizontal que determina su estructura organizacional.

También, favorece la relación de las áreas en la búsqueda de mejoramiento de los procesos, ayuda al intercambio de información y el trabajo en equipo logrando que el personal sepa que es importante la tarea que realiza en cada proceso sin importar la posición jerárquica y el área.

La gestión por procesos va de la mano con la mejora continua porque hoy en día es un factor diferenciador que las organizaciones usan como condición de supervivencia y es una de las herramientas más consideradas para que la empresa alcance un nivel alto de eficiencia mediante la realización de los procesos competitivos y la capacidad de respuesta ante los cambios que se puedan presentar.

1.3 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

“El principal objetivo de la gestión por procesos es aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes” (Perez Fernandez, 1999) los procesos son parte del sistema empresarial es por eso que cada vez deben de ser más eficientes y eficaces para que puedan responder adecuadamente a la estrategia, objetivos, misión y visión de la organización.

La gestión por procesos toma en cuenta ciertos aspectos como:

- Reducir costos eliminando rubros innecesarios
- Reducción del plazo de entrega.
- Mejorar la calidad del producto o servicio que finalmente recibe el cliente
- Añadir un valor agregado.

1.4 LOS PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN

La organización debe de identificar cada una de las actividades que realiza.
Existen mapas de procesos donde se ve reflejado de forma gráfica, ordenada y sistemáticamente todas las actividades lo cual favorece para tener una visión más clara de lo que se realiza que contribuyen finalmente con el servicio que recibe el cliente.

Es importante, que la organización cuente con personas capacitadas para la ejecución de dichos procesos y establecer al dueño del proceso que es quien asume la responsabilidad de la gestión del mismo y de la mejora continua. Por lo tanto, es aquel que tiene la facultad de poder realizar los cambios necesarios sugeridos por el o por el equipo que crean oportunamente. Además, de reparar los defectos que fueren detectados por controles en los procesos.

“Se da más contenido a cada puesto de trabajo, haciendo que cada trabajador sea consciente del alcance de su trabajo y como contribuye con el producto final” (Fernández Fernández, pág. 19)

(Ministerio de Fomento, 2005) Indica que existen tres tipos de procesos en la organización que son:

Procesos claves: son aquellos procesos operativos fundamentales para la realización del servicio que recibe el cliente directamente.

Procesos estratégicos: son aquellos donde se analiza según las necesidades y condiciones de la sociedad, el mercado y accionistas.

Procesos de soporte: son aquellos que ayudan a coordinar el desarrollo de las actividades de los procesos principales mediante los recursos necesarios.

1.5 MEJORA DE PROCESOS

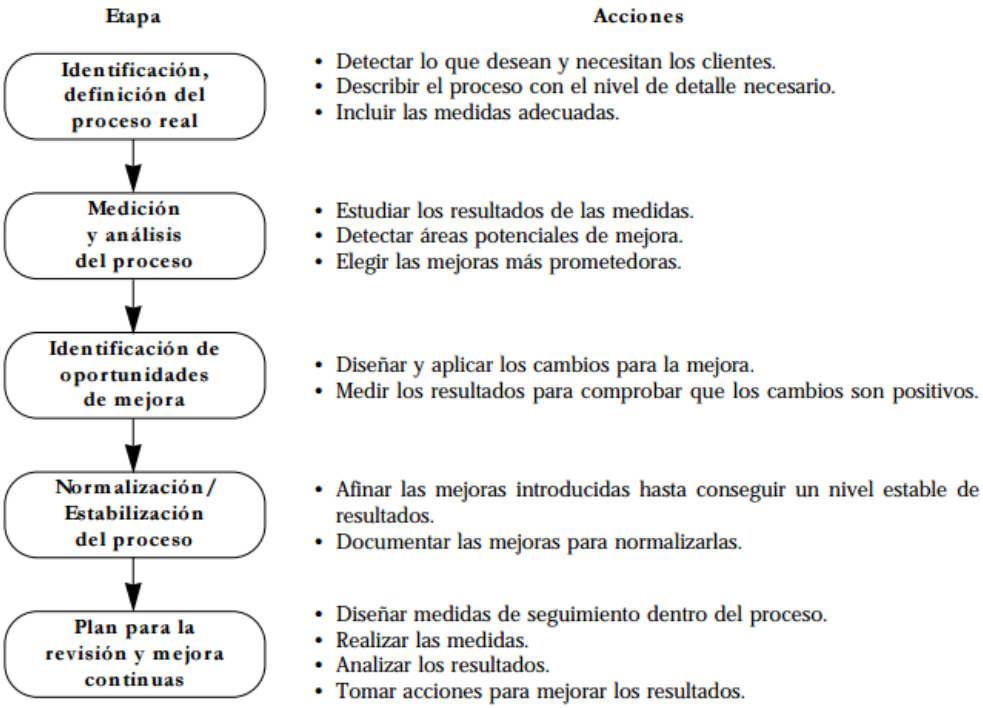
(Membrado Martinez, 2002) Manifiesta que:

> La mejora de procesos implica un constante esfuerzo de los individuos y equipos en la búsqueda de soluciones y acciones de mejora. La mayor parte de las veces, la mejora no consistirá en un cambio del proceso gracias a la adquisición de unos nuevos equipos, sino que será el resultado del talento creativo de los empleados. (p.120)

En la cultura japonesa mediante su experiencia en el trabajo en equipo y la colaboración de los trabajadores se dio a conocer las ventajas obtenidas con la revisión y re diseño de los procesos.

Kauro Ishikawa compartió su modelo de método sistemático o científico de mejora de procesos basado en una serie de pasos. Según (Zaratiegui, 1999, pág. 83) resume las etapas del método y los rasgos más característicos en la siguiente figura que se presenta a continuación.

Ilustración 1: Método Sistemático de Mejora de Procesos



Fuente: (Zaratiegui, 1999) *Método Sistemático de Mejora de Procesos.* [Figura] Recuperado de ftp://ftp.ucauca.edu.co/Facultades/FIET/Materias/Gestion_tecnologica/2005/Clase%206/12jrza~1.pdf

1.6 ORIENTACIÓN A LA MEJORA DE LOS PROCESOS

(Egúsquiza Pereda, pág. 104) Indica que una cultura orientada al proceso y las personas tienen el siguiente esquema para la mejora de los procesos.

1. Indicar/ubicar el motivo del error.
2. Estudiar el proceso y prevenir defectos
3. Satisfacer exigencias del cliente o usuario
4. Identificar rutas o recorridos para el logro de la calidad
5. Premios por realización del grupo
6. Modificar barreras entre personas y grupos
7. Establecer procedimientos
8. Brindar asesoría permanente para que cada uno haga bien su trabajo.

1.7 PLANEACIÓN ESTRÁTEGICA

“Es el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar” (Amaru, 2009) De esta manera es como se puede decir que la planeación estratégica es una herramienta que permite fijar los objetivos que desea alcanzar la organización mediante los recursos y acciones asignadas.

Para elaborar un plan estratégico se debe:

- Pronosticar lo que se va a realizar en los próximos meses
- Plasmar posibles escenarios futuros
- Elaborar estratégicas después de haber identificado y analizado los puntos críticos.
- Definir los objetivos deseados.

Es importante la planeación debido a que ayuda a redefinir y a mejorar la forma en la que se está llevando a cabo el negocio, para lograr aquello la organización debe conocer en entono en el que se desenvuelve y la forma en cómo va a enfrentarlo para así elaborar estrategias que ayuden a prevenir amenazas.

1.8 ANTECENDENTES DE LA REINGENIERÍA

(Abrahamson, 1991) Menciona que:

> La reingeniería fue enunciada por primera vez en 1993 por Hammer y Champy a principios de la década de los 90 en Estados Unidos, la combinación de los componentes que son: rediseño radical, introducción de la tecnología de información e implementación por los directivos hizo despertar interés del gobierno y de las organizaciones.
>
> La reingeniería bajo la etiqueta de reestructuración de los procesos empresariales, de los cuales ciertos proyectos fracasaron en función de sus objetivos principales, fueron abandonados ya que temían por el cambio a empezar de nuevo. Esta condición hace ver que las transformaciones y los cambios son necesarios y que a pesar de la incertidumbre las organizaciones se deben de preparar y afrontar al entorno cambiante.

(Olazaran, Igeregi, & Sierra) Cita a (Abrahamson, 1991) quien dice que la reingeniería fue una “moda de gestión” muy importante en la primera mitad de la década de los 90’s “Reingeniería” fue la etiqueta bajo la cual se llevaron a cabo procesos masivos de reestructuración empresarial y reducción de costes en Estados Unidos a principios de los 90 con grandes costes sociales.

1.9 REINGENIERÍA

> Una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implantar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad, rapidez) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas. (Alarcon, 1998, pág. 15)

(Escalera, Masa, & Garcia, pág. 1) Manifiesta que:

> La Reingeniería es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso, es comenzar de nuevo desde cero, es un cambio de todo o nada. Pero no sólo esto, la reingeniería también significa el abandono de viejos procedimientos, y la búsqueda de trabajo que agregue valor al consumidor, así como organizar la empresa alrededor de los procesos.
>
> "La reingeniería de procesos es una especie de reinvención, más que un mejoramiento gradual. Se trata de una medicina potente que no siempre resulta necesaria o exitosa " (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008)

La reingeniería es el rediseño de un proceso o un cambio radical en el mismo, es empezar de nuevo, renunciando a los viejos procedimientos y reinventando uno para lograr un servicio o un producto de calidad que satisfagan las necesidades del cliente.

Para que la reingeniería funcione se debe definir lo que la empresa debe hacer y cómo debe hacerlo, se debe enfocar en cómo debe ser el proceso y no en el que actualmente tiene la organización ya que el cambio debe ser desde la raíz lo que logrará una mejor definición de tareas y control de los procesos.

Los procesos que se seleccionan para la reingeniería deben ser procesos claves y se deben considerar los siguientes elementos según (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008)

Procesos críticos: la reingeniería debe enfocarse en los procesos centrales y no en los departamentos debido a que pueden encontrar oportunidades para eliminar ciertas actividades considerando el tiempo y recursos que se emplea en cada una de ellas.

Liderazgo fuerte: los ejecutivos de nivel alto deben tener liderazgo para que la reingeniería funcione ya que si ponen algún tipo de resistencia pueden obstruir los cambios que se están empleando.

Equipos interdisciplinarios: un equipo conformado por las personas involucradas en el cambio del proceso para llevar a cabo deberá contar con una alta participación e iniciativa para establecer los objetivos y como se alcanzaran.

Tecnología Informática: es fundamental para la reingeniería ya que los procesos son diseñados en base al flujo de información con los datos del cliente que son ingresados en el requerimiento, por lo que se necesita de redes de información y tecnología para poder realizar las tareas.

Filosofía "borrón y cuenta nueva" se debe tomar en cuenta la forma en que el cliente desea ser atendido, por lo que debe existir un buen enfoque al cliente para que puedan diseñar el proceso de servicio.

Análisis de procesos: se debe tener en cuenta cual es el proceso actual, cómo se realiza, los recursos que se usan y los factores que afectan al mismo. Examinar los procedimientos que intervienen en la organización para luego analizar cuáles son necesarios y así proceder a eliminarlos.

1.10 PRINCIPIOS DE LA REINGENIERÍA

(Gomez Gallon, págs. 9-10) Expresa los siguientes principios a considerar de la reingeniería.

- Definición de la estrategia: definir los procesos y operaciones por orden de importancia
- Liderar desde arriba: la reingeniería es conducida por personas con autoridad para lograr influenciar a los demás.
- Crear sentido de urgencia: ejecución de manera obligatoria y urgente
- Diseñar desde afuera: el inicio corre a partir de los clientes, lo que desean y esperan de la organización dependiendo de eso se define como hacer el trabajo
- Administrar al consultor: no consultarlo solamente en el diagnóstico sino también durante las otras etapas.

- Combinar iniciativas de arriba y de abajo: participación de los tres niveles de jerarquía en la organización, desde el nivel bajo hasta el nivel alto.
- Organizar alrededor de los resultados y no de las tareas
- Tratar recursos geográficamente dispersos como si estuvieran centralizados
- Encadenar actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados
- Establecer los puntos de toma de decisiones
- Capturar y almacenar la información y ponerla a disposición
- Ejecutar los procesos por orden y secuencia
- Tener múltiples versiones de los procesos adaptados a los requerimientos del mercado
- Realizar el trabajo donde tenga más sentido.

1.11 METODOLOGÍA DE LA IMPLANTACIÓN DE LA REINGENIERÍA

La aplicación en la práctica de la reingeniería debe estar relacionada con la definición de la misma debido a que se puede generar errores si se desligan de la una a la otra.

No existe un procedimiento para realizar una reingeniería ya que cada uno es particular en función de lo que se va a rediseñar. A pesar de ello, existen varias propuestas.

Según (Navarro, 2003) propone la siguiente metodología:

Ilustración 2: Metodología de la Implantación de la Reingeniería



Fuente: (Zaratiegui, 1999) Metodología de la Implantación de la Reingeniería. [Figura] Recuperado de: http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/jrmc/Control_y_Gestion_Estrategicos_II/articulos_relacionados/Gestion_y_reingenieria_de_procesos.pdf

Definir el mapa de procesos identificando los procesos claves sirve para identificar y establecer una relación en los procesos que ayudan a comprender de mejor manera.

Definir los objetivos y la visión sirve para focalizar esfuerzos en la reingeniería y en la mejora continua de los procesos y se mide mediante indicadores.

Se puede emplear técnicas específicas para la mejora continua como diagrama causa y efecto, seis sigma, entro otros.

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO

2.1 INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Seguros Confianza S.A. es una empresa que se especializa en el ramo de Fianzas y Seguro de Crédito. Cuenta con el respaldo de los mejores reaseguradores del mundo, ostentando la capacidad de respaldo por cliente más

alta del mercado de fianzas en el país, lo cual los ha colocado como líderes en el mercado asegurador ecuatoriano.

PRODUCTOS DE FIANZAS & GARANTÍAS

- Seriedad de Oferta
- Cumplimiento de Contrato
- Buen uso de anticipo
- Buena Calidad de Materiales
- Buen Uso de Carta de Crédito
- Garantía Aduanera
- Fianza Legal
- Garantía Judicial
- Garantía de Arrendamiento
- Póliza Global

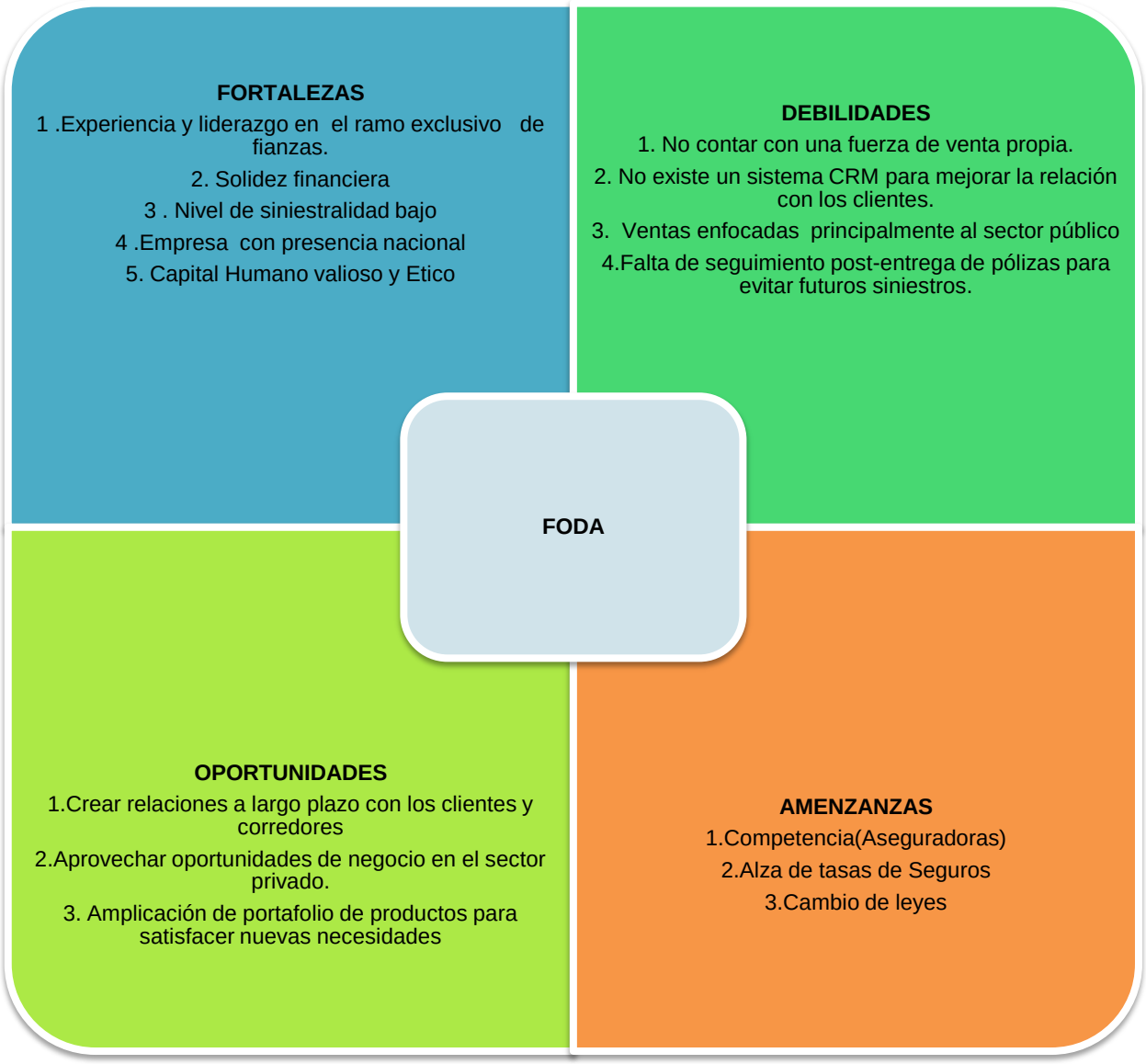
PRODUCTO DE CRÉDITO

- Seguro de crédito interno
- Seguro de crédito a la exportación

DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA

2.2 ANÁLISIS FODA

Ilustración 3: Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.

Una vez elaborada la matriz FODA, donde se encuentra enlistado los factores internos y externos que influyen en la organización, se procede a evaluar la situación interna.

Tabla 1: Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Experiencia y liderazgo en el ramo exclusivo de fianzas.	0.18	4	0.72
2. Solidez financiera	0.12	4	0.48
3.Nivel de siniestralidad bajo	0.10	4	0.4
4. Empresa con presencia nacional	0.06	3	0.18
5. Capital Humano valioso y Ético	0.07	3	0.21
SUBTOTAL DE FORTALEZAS			**1.99**
DEBILIDADES			
1. No contar con una fuerza de venta propia.	0.09	1	0.09
2. No existe un sistema CRM para mejorar la relación con los clientes.	0.08	1	0.08
3. Ventas enfocadas principalmente al sector público	0.18	2	0.36
4. Falta de seguimiento post-entrega de pólizas para evitar futuros siniestros.	0.12	2	0.24
SUBTOTAL DE DEBILIDADES			**0.77**
	1.00		**2.76**

Fuente: Elaboración propia.

El procedimiento para la elaboración de la matriz de evaluación de factores internos consiste en hacer una lista de las fortalezas y debilidades para asignar un peso entre 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante) y asignar una calificación entre 1 y 2 a las debilidades siendo 1 (debilidad mayor) 2 (debilidad menor) y 3 y 4 a las fortalezas siendo 3 (fortaleza menor) y 4 (fortaleza mayor).

Según la matriz de evaluación, las fuerzas internas de la empresa son favorables con un peso ponderado total de 1.99 contra 0.77 de las debilidades.
El valor total es de 2.76 lo que muestra una posición interna de fuerza en la organización.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

Tabla 2: Matriz de evaluación de Factores Externos

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Crear relaciones a largo plazo con los clientes y corredores.	0.18	3	0.54
2. Aprovechar oportunidades de negocio en el sector privado	0.20	4	0.8
3. Ampliación de portafolio de productos para satisfacer nuevas necesidades	0.09	2	0.18
SUBTOTAL DE OPORTUNIDADES			**1.52**
AMENAZAS			
1. Competencia	0.19	2	0.38
2. Alza de tasas de Seguros	0.16	1	0.16
3. Cambio de leyes	0.18	1	0.18
SUBTOTAL DE AMENAZAS			**0.72**
	1.00		**2.24**

Fuente: Elaboración propia

Se enlista las oportunidades y amenazas para luego asignar un peso relativo a cada factor tomando en cuenta desde 0.00 (no importante) a 1.0 (muy importante), se asigna una calificación del 1 al 4 considerados determinantes para el éxito.

1. una respuesta mala
2. Una respuesta término medio
3. Es superior a la media
4. respuesta considerada superior.

En este caso el ponderado total de las oportunidades es 1.52 y el de las amenazas es 0.72, lo que indica que el ambiente externo es favorable para la empresa.

De acuerdo al análisis FODA de la empresa, en el cual refleja que tienen a favor de ellos la experiencia y el liderazgo por más de 30 años en el ramo exclusivo de fianzas lo que permite competir frente a otras aseguradoras mediante el servicio de excelencia en la asesoría a los clientes que brindan. Además tiene cobertura nacional y las plazas están conformadas por un equipo de personas responsables y aptas para poder contribuir con el desarrollo de la compañía.

La empresa tiene una calificación AAA en riesgo global de fortaleza financiera debido a la sobresaliente trayectoria de pago de siniestros y capacidad para cumplir con sus asegurados y obligaciones contractuales.
Crear relaciones a largo plazo con los corredores mediante el intercambio de conocimientos dado al nivel técnico de los productos para que puedan brindar una mejor información a los clientes.
La inversión en el sector privado ha ido creciendo, por lo que se vuelve un mercado potencial y una oportunidad para ofertar los productos e incluso pueden considerar ampliar el portafolio de los productos según como surgen las necesidades.

El requerir de una fianza, en el cual la aseguradora garantiza que el contratista dispone de suficientes recursos técnicos, humanos y financieros para poder cumplir con las obligaciones contractuales asumidas o que mediante la póliza de seguro de crédito les permite a los asegurados a negociar de forma segura y conseguir crecimiento y rentabilidad debido a que su cartera de clientes estará protegida todo el tiempo. Esto genera una oportunidad para que asesoren al cliente o corredor acorde a las necesidades y así crear una relación a largo plazo por el servicio de excelencia entregado.

Debido a que existen otras aseguradoras que ofrecen el producto de fianzas y crédito en el mercado, genera que dentro de los pilares fundamentales en donde la empresa debe de predominar en relación a los competidores, es el que debe de ser una empresa que se diferencie de las otras por la calidad del servicio al cliente y por la atención que brindan en los diferentes canales de comunicación con los

que actualmente trabajan con el fin de generar al cliente la satisfacción de los requerimientos lo más pronto posible y así lograr la fidelización del cliente.

Acorde a las amenazas existentes que tiene la empresa como el alza de tasas de seguros o el cambio de las leyes pueden afectar en el desarrollo de la compañía. La alta participación del mercado por otras aseguradores hace que se limite el acceso a los nuevos posibles clientes lo que genera como consecuencia que la empresa se esfuerce por mantener los clientes ya existentes y trate de conservarlos el mayor tiempo posible por medio del servicio y producto que les brindan y gestionando de manera oportuna todos los requerimientos.

Se debería de implementar un sistema CRM con el fin de mantener la relación con los clientes mediante esta estrategia de negocio y tener una fuerza de ventas apropiada y con conocimientos debido al nivel técnico de los productos para que puedan brindar una mejor asesoría al momento de buscar clientes potenciales.
Se debería realizar una gestión adecuada después de la entrega de las pólizas para poder ver la situación contractual de los clientes y evitar futuros siniestros por incumplimiento de los contratistas.

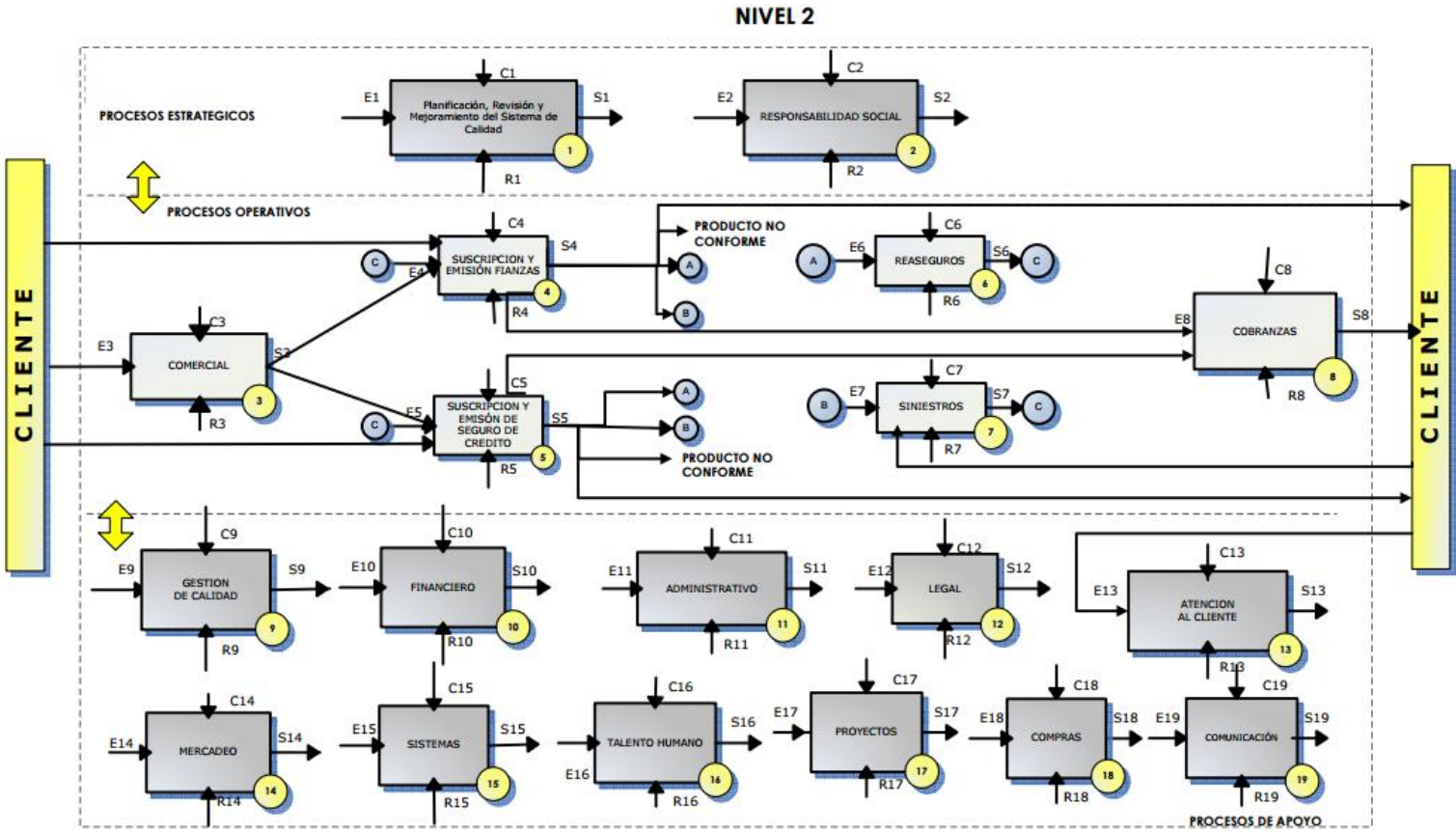
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional indica el esquema de jerarquización de la empresa, en Seguros Confianza se maneja una organización formal ya establecida. (Ver anexo 1)

2.4 PROCESO GLOBAL DE SEGUROS CONFIANZA

En el mapa de proceso global de la empresa está compuesto por el nivel 1 y 2.
En el nivel 1 está representado por un diagrama de valor donde se encuentra la necesidad del cliente y los productos de la compañía que finalmente son adquiridos por los clientes. (Ver anexo 2)
En el nivel 2 está representado por un inventario grafico los procesos que se realizan en la organización.
A continuación, se presente el mapa de procesos.

Ilustración 4: Mapa de Procesos Nivel 2



Fuente: Seguros Confianza S.A.

Como se observa en el gráfico anterior, el mapa de procesos de Seguros Confianza se fundamenta en tres procesos fundamentales:

Estratégicos: son aquellos establecidos por la alta dirección que determinan como se efectúan las operaciones.

Soporta las decisiones sobre planificación y estrategias organizacionales.

Claves: son aquellos que están directamente relacionados con el servicio que ofrecen que están orientados al cliente.

Apoyo: son aquellos que sirven como soporte a los procesos claves y estratégicos de la organización.

2.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación será de carácter exploratorio y descriptivo ya que tiene como propósito realizar un diagnóstico situacional de la empresa para identificar oportunidades de mejoramiento y necesidades de fortalecimiento en los procesos. Además, de diseñar una propuesta de reingeniería.

HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de diseñar una propuesta de reingeniería de los procesos y considerando los objetivos planteados en la presente investigación, establecemos la siguiente hipótesis: La aplicación de un plan de reingeniería en el proceso de emisión y renovación de la empresa Seguros Confianza S.A. permite alcanzar mejores niveles de competitividad, mejora en los tiempos de respuestas y solución de problemas y aumenta la calidad del servicio.

VARIABLE DEPENDIENTE

Competitividad

Aumenta la calidad del servicio.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Plan de Reingeniería

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 3: Variables

Variables	Definición	Indicadores	Instrumento técnica métodos
Reingeniería	Rediseño de los procesos de la organización que busca lograr mejoras en medida de rendimiento, recursos, costos y calidad.	Indicadores de gestión o procesos	Plan de reingeniería
Competitividad	Capacidad que tiene una organización para obtener mayor rentabilidad que sus competidores en el mercado	Rentabilidad Capital Humano Innovación	ROE Entrevista
Calidad	Conjunto de características de un producto, servicio o proceso que satisfacen al cliente	Satisfacción al cliente.	Encuesta de satisfacción

Fuente: Elaboración propia.

MÉTODO EMPLEADO

Los métodos de investigación empleados fueron basados en una metodología descriptiva obtenida de fuentes primarias como los colaboradores y clientes.

En el presente trabajo los métodos utilizados fueron: método cuantitativo como la encuesta, cualitativo como la entrevista, observación directa para reconocer las funciones realizadas por el personal.

Además, se utilizo el método analítico, en el que se analizó las funciones y actividades para comprender los procesos.

MÉTODOS TEÓRICOS

Ayudaran a la presente investigación para recolectar la información y la forma de estudiar los procesos en la empresa Seguros Confianza.

MÉTODO ANALÍTICO Y SINTÉTICO

Este método implica un análisis mediante la descomposición de las partes que integran un todo, permite comprender de mejor manera su comportamiento y fijar teorías. Se complementa con el de síntesis, que permite comprender totalmente el objeto de una manera más profunda ya que se conoce las particularidades de las partes.

Este método permitirá entender cómo funcionan cada uno de los procesos dentro de la organización.

MÉTODO EMPÍRICO

OBSERVACIÓN

Se observará de manera directa la ejecución de los procesos en la empresa.

TÉCNICAS E INSTRUMENTO

ENCUESTA

Es una de las técnicas o instrumento a utilizar en el que se recopila la información que consta detallada en el cuestionario que previamente fue elaborado para identificar los criterios del grupo objetivo en cuanto la problemática planteada.

La encuesta a aplicar es con el objetivo de recolectar información acerca de la satisfacción al cliente.

Para procesar los datos en la presente investigación se empleo lo siguiente: mediante elaboración de tablas estadísticas que serán aplicadas al cliente que darán a conocer el análisis de cada una de las preguntas empleadas en la encuesta.

POBLACIÓN

La población objeto de investigación estará constituida por los clientes que emitieron y renovaron pólizas en los últimos 3 meses del 2017 que fueron 230 clientes.

MUESTRA

Para efectos de recopilación de información se tomará una muestra de los clientes de Seguros Confianza que emitieron y renovaron en el último trimestre. El tamaño de la muestra se estimó a partir de una media de dicha población.

Utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\alpha^2 \times N \times p \times q}{e^2 \times (N-1) + \alpha^2 \times p \times q}$$

α = Coeficiente de nivel de confianza
N = Universo o población
p = Probabilidad a favor
q = Probabilidad en contra
n = Tamaño de la Muestra
e = Error de estimación

∞: 95% →1.96
N= 230
p=50%
q=50%
e= 0.1
n= tamaño de la muestra

$$\mathbf{n=} \quad \frac{220.892}{3.2504} = \mathbf{68}$$

ENTREVISTA

Es una técnica cualitativa empleada para obtener información del entrevistado de forma directa que ayudara a investigar la hipótesis.

El tipo de cuestionario a usar esta caracterizado por preguntas abiertas y no son cuantificables, sino que presenta una evaluación cualitativa en el proceso de investigación.

La metodología cualitativa empleada permitirá analizar y comprender al sujeto o fenómeno a estudiar.

La entrevista a aplicar será con el objetivo de recolectar información acerca de la competitividad de la empresa. Para cumplir dicho propósito se seleccionó una muestra no probabilística tomando en cuenta la estructura organizacional de la empresa. Se entrevistará al presidente ejecutivo debido a que es la persona adecuada para responder acerca de los objetivos y políticas de la empresa.

2.6 PROCESO ACTUAL DE EMISIÓN DE POLIZA

El presente proceso de emisión de póliza de Seguros Confianza S.A. empieza por la orden de operación que se genera en el sistema, la misma que es modificada según los datos ingresados en la solicitud de fianza por parte del cliente y en la cual se asocia la contragarantía a la orden de operación.

Una vez modificada, revisada y aprobada la orden de operación por el suscriptor, se entrega al analista de emisión y renovación para que sea revisada nuevamente la información de la misma y en el caso que exista alguna inconsistencia deberá ser devuelta al suscriptor para su modificación y aprobación.

En el caso que no haya ninguna inconsistencia, se ejecuta la emisión de la póliza, anexos y factura.

Al momento de generar la emisión se imprime el original de la póliza junto con sus anexos correspondientes los mismos que son firmados por el suscriptor y se devuelven al analista de emisión y renovación para el envío de correo de notificación de la emisión adjuntando la copia de póliza para que sea devuelta firmada por el cliente.

Si existe contragarantía personal se ingresa al sistema y se procede a entregar la póliza cuando el cliente haya realizado el pago de la prima y entregado los documentos habilitantes tales como: Solicitud de fianza firmada y anexos de fianza solidaria firmados por el solicitante y garantes y copia de póliza firmada por el solicitante, los mismos que son registrados en el sistema y enviados a digitalizar para luego archivarlos. (Ver anexo 3)

DIAGRAMA DE PROCESO DE EMISIÓN

Ilustración 5: Diagrama de entrada y salida del proceso de emisión

Desde	Entrada
Cliente y Corredor	Solicitud de fianza
Cliente y Corredor	Pago de prima
Cliente y corredor	Documentos habilitantes

Emisión

Salida	Hacia
Póliza de fianza y factura	Cliente y corredor.
Recibo de pago de prima	Cobranzas
Solicitud de fianza, anexos de fianza solidaria y copia de póliza firmados	Digitalización y Archivo

RECURSOS			
Físicos	**Técnicos**	**Humanos**	**Financieros**
Oficina	Computadoras, portal web, sistema de pólizas, sistema de digitalización, correo electrónico y teléfono	Subgerente de Suscripción, analista de emisión y renovación, asistente de cobranzas	Asignados al presupuesto.

Fuente: Elaboración propia.

2.7 PROCESO ACTUAL DE RENOVACIÓN DE POLIZA SOLICITADA POR EL BENEFICIARIO

El proceso de renovación de Seguros Confianza S.A. comienza por la solicitud de renovación enviada por el beneficiario mediante email u oficio, la misma que es recibida por el analista de emisión y renovación para lo cual se procede a consultar el estado de la póliza y se notifica al cliente vía email o telefónica

El cliente recibe la notificación de la solicitud de renovación por parte del beneficiario, si no existe contestación se procede a renovar, se genera la factura electrónica y la póliza, la misma que es entregada al suscriptor para que la firme y es devuelta al analista de emisión y renovación para que proceda a enviar el original de la renovación al beneficiario.

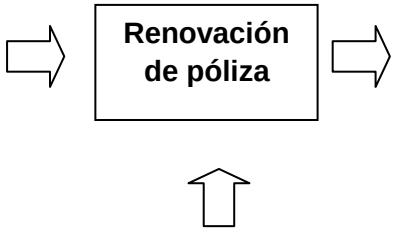
Si el cliente da contestación se debe verificar las peticiones, verificar y seleccionar la contragarantía.

En caso de que el cliente no esté de acuerdo con la renovación bajo las condiciones solicitadas por el beneficiario, deberá sustentarlo con documentos que una vez analizados se remiten al beneficiario para su confirmación si aún se ratifican en su pedido de renovación o lo dejan sin efecto. (Ver anexo 4)

DIAGRAMA DE PROCESO DE RENOVACION SOLICITADA POR EL BENEFICIARIO.

Tabla 4: Diagrama de renovación por solicitud del beneficiario

Desde	Entrada
Beneficiario	Solicitud de renovación
Cliente	Documentos de soporte de situación actual del contrato
Cliente	Pago de prima



Salida	Hacia
Renovación de póliza.	Beneficiario
Prórroga e informe de situación del contrato Planillas Acta de recepción	Digitalización y Archivo.
Recibo de pago de prima	Asistente de cobranzas

RECURSOS			
Físicos	**Técnicos**	**Humanos**	**Financieros**
Oficina	Computadoras, portal web, sistema de pólizas, sistema de digitalización, correo electrónico y teléfono	Subgerente de Suscripción, analista de emisión y renovación, asistente de cobranzas	Asignados al presupuesto.

Fuente: Elaboración propia

2.8 COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA

RENTABILIDAD FINANCIERA (ROE)

Es uno de los principales indicadores financieros que permitirá definir el beneficio económico en relación a los recursos que se usan para lograr el rendimiento.

La formula a usar es:

ROE: (((Ingresos – Egresos)*12) / Núm. Mes Actual) / Patrimonio Acumulado

Tabla 5: ROE

Ingresos	Egresos	NumMesActual	Patrimonio[acum]	ROE
69,242,513.74	67,401,603.83	5	12,012,399.93	**36.78%**

Fuente: Seguros Confianza

A continuación, la rentabilidad para los accionistas de (Seguros Confianza) en el mes de Mayo del presente año fue de 36.78. Según datos obtenidos del balance general del mes de Mayo 2017. (Ver anexo 5).

Lo cual muestra el nivel de eficiencia de la empresa para crear valor a los accionistas. Es decir, que por cada dólar invertido, los accionistas reciben 36.78 de utilidad.

ENTREVISTA

Para obtener una muestra precisa y oportuna de la compañía acerca de la competitividad, se tomo en cuenta la estructura organizacional.

A continuación se presenta la siguiente entrevista realiza a Teresa Peña, Presidente Ejecutivo de la empresa.

1. **¿La empresa está cumpliendo con sus objetivos planteados?**
   La compañía tiene una planeación estratégica, de los cuales los objetivos se evalúan cada tres años.

Uno de los objetivos que hemos cumplido es obtener triple “A” como calificación de riesgo y actualmente estamos por cumplir otro objetivo que es la certificación ISO 9001-2015.

2. **¿Cuál es la visión de la empresa sobre la mejora de procesos?**

La mejora de procesos es necesaria y continua. Actualmente, nos estamos certificando bajo la norma ISO y lo que nos gusta es que siempre se pueden mejorar los procesos por lo que promovemos la búsqueda de mejoras, así sean pequeñas que pueden ser incrementales y que nos puede hacer totalmente diferente o eficiente.

3. **¿Qué ofrece Seguros Confianza a los clientes que solicitan sus servicios a diferencia de las otras aseguradoras?**

Nuestra diferenciación es el tema de la asesoría personalizada que se le da al cliente, ese tiempo específico y esa respuesta a cualquier requerimiento que a veces puede ser que no tenga que ver con nuestros productos o que nosotros no vamos a poder brindarle el servicio que requieren pero siempre le damos otra opción.

Somos un referente, las personas nos consultan mucho y si es apreciado esa asesoría que terminamos dándole al cliente. Creo que eso nos genera un valor diferenciador.

Adicionalmente, los clientes y corredores se identifican con la automatización de procesos que tenemos que ayuda a que brindemos un servicio más ágil.

4. **¿Los recursos asignados por la empresa para las operaciones son los adecuados y se usan eficientemente?**

Creería que sí, siempre puedes pensar que puedes tener más recursos pero no necesariamente eso te hace más eficiente, entonces yo sí creo que de alguna manera la eficiencia la logras no tanto diciendo soy súper dadivoso con los recursos sino que si quieres un recurso adicional debe estar justificado. Y ese ha sido normalmente nuestro alineamiento ya

sea con el tema de recurso tiempo, persona o necesidad tecnológica adicional.

5. **¿Cómo considera usted que influye el clima laboral en las operaciones de la organización?**

   Considero que influye bastante. La calidad del servicio no empieza por el trato final sino por tu gente primero. Si las personas están en un buen ambiente y existe un buen clima en tu organización, eso es lo que vas a demostrar al que venga y se lo vas a demostrar en cada contacto que tengas con el cliente externo. De igual manera, si el trato entre nosotros es adecuado y armonioso, eso se nota.

6. **¿La empresa se encuentra actualizada frente a los temas políticos y legislativos para un posible impacto?**

   Nosotros si monitoreamos lo que pasa en el ámbito económico, político y como esos posibles movimientos nos pueden afectar.

   Monitoreamos las partes interesadas que son los agentes externos que pueden tener uno que otro comportamiento y que puede influir.

   Cuando hacemos la planeación estratégica, se detecta cuáles son las amenazas y oportunidades. Un ejemplo de aquello es que en este año de contracción se tomo medidas como ajustar el presupuesto.

7. **¿Cómo se encuentran las ventas de sus productos actualmente?**

   Al cierre del Mayo estamos dentro del presupuesto, Abril fue un mal mes, Mayo nos recuperamos y con eso compensamos. Realmente veníamos con un arrastre positivo. Entonces, de acuerdo a lo presupuestado estamos dentro del presupuesto.

8. **¿La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad?**

   Si, todavía no está dada pero esperamos que en 9 semanas nos llegue nuestra certificación.

   Seriamos la primera empresa de seguros que certificaríamos bajo la nueva norma ISO 9001-2015 y que tiene de importante esa norma es justamente que evalúa las partes interesadas y riesgos.

2.9 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

ENCUESTA

Está compuesta por 6 preguntas de opción múltiple (respuesta única) con un rango de calificación del 1 al 5, siendo el 5 como excelente, 4 bueno, 3 regular, 2 malo y el 1 como deficiente.

A continuación, se presenta la evaluación de satisfacción al cliente con su respectivo análisis de resultados.

Tabla 6: Evaluación de Satisfacción al cliente

EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

	CALIDAD DEL PRODUCTO	5	4	3	2	1	PROM.	4.103
1	1. ¿Cómo califica el cumplimiento en el tiempo de entrega de las pólizas solicitadas a SEGUROS CONFIANZA?	13	43	10	2	0	3.985	
2	2. ¿Cómo califica la calidad de la información de la póliza con relación a sus requerimientos?	31	33	3	1	0	4.382	
3	3. ¿Cómo califica la calidad de los servicios entregados por SEGUROS CONFIANZA?	19	34	10	2	3	3.941	
	ATENCIÓN AL CLIENTE							4.201
4	1. ¿Cómo califica la atención que le brindamos a través de los siguientes medios de comunicación?:						PROM.	
	1.1. Llamadas telefónicas	19	34	11	3	1	4.672	
	1.2. Correo electrónico	32	23	11	1	1	4.571	
	1.3. Página web/ Intranet	29	37	1	0	1	5.604	
5	2. ¿Cómo califica la atención de la persona que recibe sus requerimientos?	44	21	3	0	0	4.603	
6	3. ¿Cómo califica la atención cuando visita nuestras oficinas?	36	29	3	0	0	5.755	

Fuente: Encuesta de satisfacción al cliente.

RESULTADOS

Los resultados de la presente encuesta permitieron conocer que la calidad del producto que ofrece la empresa se caracteriza por el trato del personal hacia el cliente que por lo general es excelente y bueno, lo que puede ser motivo suficiente para que los solicitantes los elijan antes que a otras aseguradoras al momento de requerir una póliza de seguro por la atención personalizada que reciben.

El factor tiempo es un elemento importante. Por lo que, el tiempo de la entrega de la póliza en uno que no coincida con el del cliente, puede generar una desventaja para la empresa. Sin embargo, el nivel de satisfacción en lo que respecta al cumplimiento en la entrega de pólizas es medio con un promedio de 3.985 que mediante la optimización de recursos y la automatización de procesos podría aumentar el nivel de satisfacción.

La atención que brindan a través de los medios de comunicación permite que estén constantemente en comunicación con el cliente.

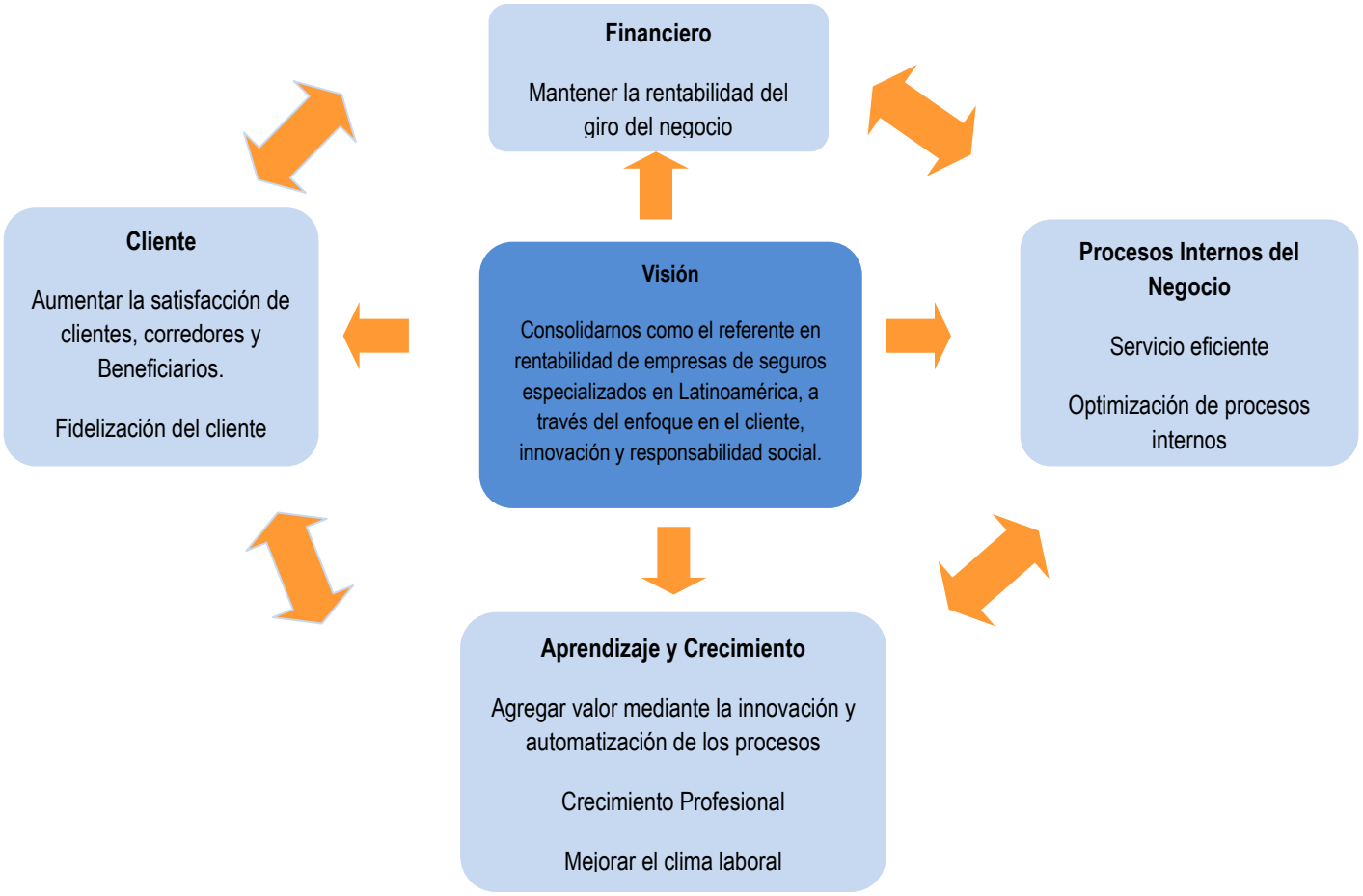
En general, la satisfacción que experimenta el cliente es según las expectativas depositadas en el producto o servicio que indicaran si se encuentra satisfecho o no. Por lo que, el 27.94% indica que la calidad del servicio entregado por Seguros Confianza es excelente obteniendo un índice en la calidad del producto de 4.103 y en la atención al cliente un 4.20

CAPÍTULO III

3. PLAN DE REINGENIERÍA

3.1 BALANCED SCORECARD (BSC / Cuadro de Mando Integral)

Ilustración 6: Balanced Scorecard



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico anterior se visualiza la visión definida de la empresa, que ayuda a convertir la visión en acción. Es decir, ayuda a establecer los objetivos estratégicos mediante 4 perspectivas:

Cliente: se identifica el mercado y el cliente hacia cual se dirige el servicio. Como quieren ser vistos por los clientes y como crear valor para ellos.

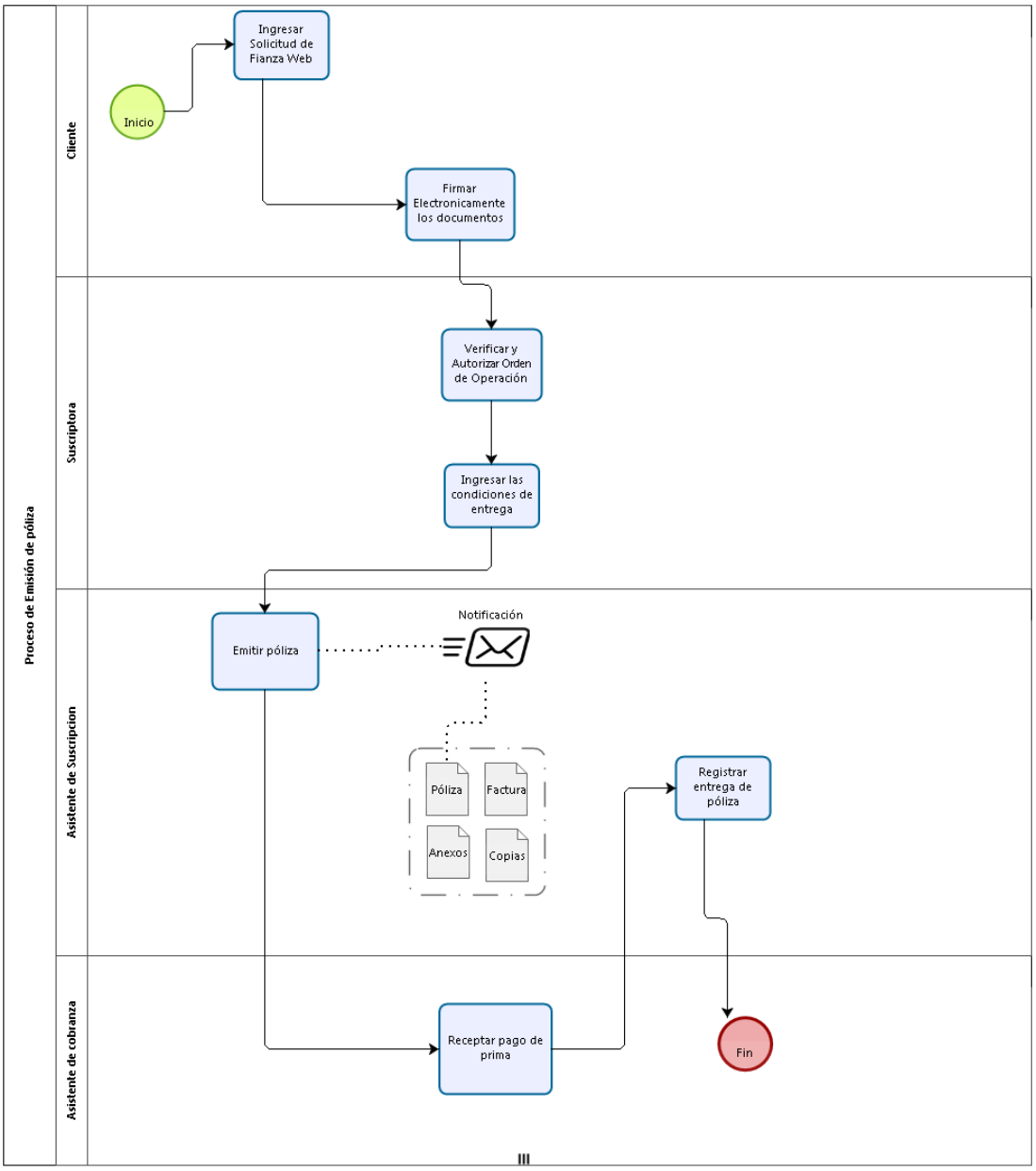
Financiera: son los indicadores financieros, como quieren aparecer ante los inversionistas respecto al crecimiento y rentabilidad del capital invertido.

Procesos Internos del Negocio: para alcanzar los objetivos es necesario que los procesos que generan valor para los clientes se realicen adecuadamente.

Aprendizaje y Crecimiento: se identifica las 3 áreas para crear valor a largo plazo: personas, sistema y clima organizacional.

3.2 PROCESO DE EMISIÓN

Ilustración 7: Proceso de emisión



Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de emisión de pólizas está compuesto por las personas que intervienen directamente en el cómo: cliente, suscriptor, asistente de suscripción y asistente de cobranza.

Se identifico las tareas a realizar para la emisión de una póliza, la misma que comenzará por el cliente quien ingresa la solicitud de fianza en el portal web, luego de este paso se generan automáticamente los documentos necesarios como los anexos de fianza solidaria (contragarantías) que requiere Seguros Confianza para proceder con la emisión, los cuales junto con la solicitud contienen un campo o espacio para ser firmados electrónicamente tanto por el solicitante como los garantes que intervienen en la fianza; cuya información estará asociada a la orden de operación y será registrada automáticamente en el sistema una vez que se emita la garantía.

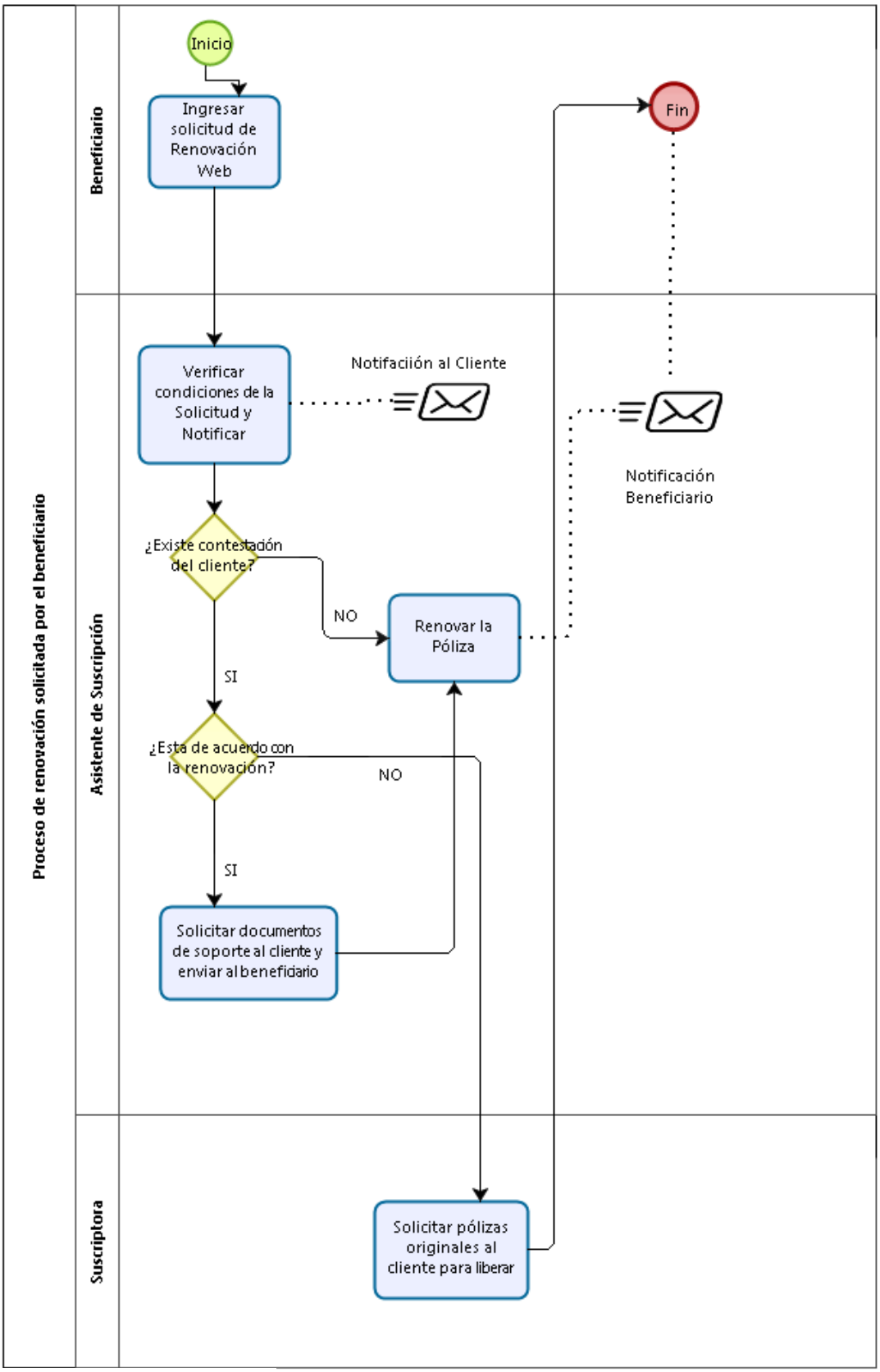
El suscriptor, quien mediante un notificador / buzón de solitudes web, recibe, verifica y autoriza la orden de operación, la misma que será entregada junto con el soporte al analista de emisión y renovación, para que realice el proceso de generación de la garantía, en el cual se imprimen: el original de la póliza, la factura y los anexos correspondientes, firmados electrónicamente; con sus respectivas copias para el cliente, beneficiario, corredor y archivo según sea el caso.

Durante éste proceso de impresión de la póliza y los documentos asociados, se envía un correo automáticamente notificando la emisión de la póliza, en donde se adjunta la copia de la póliza, para que sea firmada electrónicamente por el cliente, la misma que será registrada automáticamente en el sistema una vez que se haya recibido el devolver firmado.

Como último paso en este proceso, el cliente se acerca a caja a cancelar el valor de la factura y el analista de emisión y renovación procede a registrar la entrega de la póliza.

3.3 PROCESO DE RENOVACIÓN SOLICITADA POR EL BENEFICIARIO.

Ilustración 8: Proceso de renovación solicitada por el beneficiario



Fuente: Elaboración propia.

Una fianza, a diferencia de los seguros generales cuenta principalmente con tres figuras dentro de la misma, las cuales son: el contratista (cliente), el asegurado (beneficiario) y la aseguradora (Seguros Confianza). De acuerdo a ésta figura, la parte interesada en que la póliza sea renovada, para continuar cubriendo su riesgo es el beneficiario, sin que esto signifique que el cliente deja de tener la relación directa con la aseguradora.

El proceso de renovación inicia cuando una solicitud es ingresada en el portal web por parte del beneficiario, proceso en el cuál se genera un registro en el notificador de solicitudes web en el sistema del analista de emisión y renovación, quien verifica y se encarga de notificar vía email al cliente las condiciones solicitadas por el beneficiario en la orden de renovación.

En este caso, es decir en las solicitudes de renovación ingresadas por el beneficiario, existen dos caminos a seguir, según la respuesta por parte de cliente a la notificación enviada por el analista. Si no existe contestación por parte del cliente se procede a renovar, se genera el original de la póliza firmada electrónicamente, la misma que será enviada por correo al beneficiario y estará actualizada en el portal web, se genera la copia de la póliza y la factura, ambos documentos firmados electrónicamente que serán enviada al cliente por correo como notificación de la renovación.

El otro escenario, si existe contestación por parte del cliente, y está de acuerdo, lo siguiente es evaluar las condiciones para renovar.

En caso de que el cliente no esté de acuerdo con la renovación bajo las condiciones solicitadas por el beneficiario, deberá sustentarlo con documentos que una vez analizados se remiten al beneficiario para su confirmación si aun se ratifican en su pedido de renovación o lo dejan sin efecto.

3.4 MANUAL DE PROCESO DE EMISIÓN Y RENOVACIÓN DE FIANZAS

Ilustración 9: Manual de proceso de emisión y renovación de fianzas

SEGUROS Confianza S.A. FIANZAS Y CRÉDITO	**MANUAL DEL PROCESO DE EMISIÓN Y RENOVACIÓN DE FIANZAS**	**CÓDIGO: SF-002** **PÁGINA:** 1 **de 2**
PROCEDIMIENTO DE EMISIÓN-RENOVACIÓN		
ELABORADO POR:	**REVISADO POR:**	**APROBADO POR:**
FECHA: 19 de Junio 2017	**FECHA:** 19 de Junio 2017	
VIGENCIA A PARTIR DE: Corresponde a la fecha de aprobación del documento		

1. PROPÓSITO

Gestionar, la emisión y renovación de pólizas, prevenir los desacuerdos entre beneficiarios y clientes.

2. ALCANCE

El proceso empieza por el cliente o beneficiario que solicita la emisión o renovación adjuntando la documentación necesaria para cada caso.

3. RESPONSABLE

Subgerente de Suscripción
Analista de emisión y renovación

4. DEFINICIONES

4.1. RENOVACIÓN: Acción que permite extender la vigencia de una póliza

4.2 .ENDOSO MODIFICATORIO: documento que modifica las condiciones particulares de la póliza.

4.3. ANULACIÓN: Deja sin efecto la póliza.

4.4. LIBERACIÓN: Procedimiento que permite desligar a la compañía la responsabilidad que obliga una garantía después del vencimiento.

4.5. CANCELACIÓN: Dejar sin efecto a una póliza, antes del vencimiento

4.6. CONTRAGARANTÍAS: Documentos que sirven de respaldo para la compañía al emitir una garantía.

4.7. CONDICIONES PARTICULARES: Corresponde a los datos particulares de la póliza como nombre de cliente, nombre del beneficiario, valores asegurados, vigencias, objetos del contrato.

4.8. CONDICIONES GENERALES: Corresponde a las características legales de la póliza.

4.9. ACTA DE RECEPCIÓN: Corresponde a un documento legal de las partes que intervienen en el contrato, en él se establecen las condiciones de entrega de la obra o contrato ejecutado, condiciones de liquidación, observaciones y garantías.

4.10. ACTA DE RECEPCIÓN ÚNICA: Es un acta de recepción que se firma al final del contrato, entrega de obra o

entrega de materiales o suministros, es única, lo que quiere decir que no existen entregas parciales sobre el avance del contrato.

4.11. PLANILLAS DE PAGO: Son liquidaciones de valores en el que se detallan avances de obras a nivel porcentual y los valores que quedan pendientes de liquidar.

4.12. AMORTIZACIONES: Corresponde a valores que se reducen en la presentación y pago de cada planilla.

5. POLITICAS

1. Vigencias de las pólizas: renovaciones y endosos.
2. Anulaciones y cancelaciones.
3. Liberaciones de pólizas y de contragarantías.
4. Emisión de pólizas.
5. Notas de débito por Gastos Administrativos.

6. EMISIÓN DE LA PÓLIZA

1. El Suscriptor atiende la solicitud de fianza ingresada por el cliente mediante la verificación y autorización de la orden de operación
2. El asistente de Emisión – Renovación procede a la emisión de las garantías usando el sistema de pólizas.
3. Se genera el original de la garantía y sus respectivos anexos firmados electrónicamente, factura electrónica y copia de póliza, las mismas que son notificadas al cliente y corredor mediante correo electrónico
4. El asistente de Emisión – Renovación procede a verificar las condiciones con que se entrega la póliza y verifica la forma del pago de la misma antes de la entrega.

8.2 RENOVACIÓN SOLICITADA POR EL BENEFICIARIO

5. El analista de Emisión- Renovación atiende y revisa la solicitud de renovación ingresada por el beneficiario mediante el portal web y procede a notificar al cliente.
1. Si el cliente es contactado se le solicita que informe la situación actual del contrato y se procede a renovar previamente revisado las condiciones del cliente.
2. En caso de que el cliente no esté de acuerdo con la renovación bajo las condiciones solicitadas por el beneficiario, deberá sustentarlo con documentos que una vez analizados se los remiten al beneficiario para su confirmación si aún se ratifican en su pedido de renovación o lo dejan sin efecto.
3. El analista de Emisión- Renovación procede a la renovación usando el sistema de pólizas
4. Se genera el original de la póliza firmada electrónicamente, la copia de póliza y la factura electrónica, mismas que son notificadas al beneficiario y cliente mediante correo electrónico y actualizadas en el portal web.

Fuente: Elaboración propia

3.5 MEJORA CONTINUA

La mejora en los procesos debe estar enfocada hacia la satisfacción del cliente.

Se tratara de convertir la gestión de emisión y renovación en efectiva, de manera que los procesos sean eficaces.

El seguimiento y control de los procesos es importante para conseguir optimización y control de los mismos. Para lo cual se puede aplicar lo siguiente:

1. Definir los parámetros de control
2. Monitorear y controlar los procesos
3. Elaborar informe de seguimiento
4. Definir y ejecutar el plan correctivo

Tabla 7: Matriz de indicador de gestión

MATRIZ DE INDICADOR DE GESTIÓN						
PROCESO	**TIPO DE INDICADOR**	**OBJETIVO DEL INDICADOR**	**FORMULA DEL INDICADOR**	**TIEMPO ESTABLECIDO**	**META**	**FRECUENCIA**
Gestión de emisión y renovación	Eficacia	Cumplir con los tiempos determinados	(Total de requerimientos gestionados dentro del tiempo establecido / Total de requerimientos ingresados)*100	48 H	95%	mensual
	Eficacia	Solución de problemas	(Total de quejas solucionadas dentro del tiempo establecido / Total de quejas ingresadas) *100	48 H	100%	mensual

Fuente: elaboración propia.

La presente matriz de indicador de gestión establece los objetivos, los resultados esperados, factor tiempo y la frecuencia con la que se va a medir el indicador de eficacia. Lo que permitirá presentar mediante este diagrama los resultados según la fórmula del indicador que al final son un referente para el seguimiento y la evaluación una vez implementado el plan de reingeniería.

APLICACIÓN DE CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN.

Para medir el índice de satisfacción de las otras partes que conforman el grupo de interés. Que son: corredores y beneficiarios. Se puede aplicar el siguiente cuestionario de satisfacción una vez implementada el plan de reingeniería.

Fecha:	
Nombre del Beneficiario o Corredor :	
Cargo de la persona que contesta la encuesta:	

Distinguido (a) Beneficiario o Corredor:

Con el propósito de seguir mejorando el servicio a nuestros clientes, hemos diseñado la siguiente encuesta de satisfacción, para lo que solicitamos su colaboración llenándola en su totalidad, lo que nos permitirá continuar cumpliendo con sus requerimientos y expectativas.

Por favor señale su repuesta con una **"X"** de acuerdo a:

RESPUESTA	**CALIFICACIÓN**
EXCELENTE	5
BUENO	4
REGULAR	3
MALO	2
DEFICIENTE	1

A. CALIDAD DEL SERVICIO

*****Valida el concepto del cliente sobre la calidad de la póliza recibida (producto).

1. ¿Cómo califica el **cumplimiento en el tiempo de entrega** de las pólizas solicitadas a **SEGUROS CONFIANZA?**

5	4	3	2	1

2. ¿Cómo califica la **calidad** de la información de la póliza con relación a sus requerimientos?

5	4	3	2	1

3. ¿Cómo califica la **calidad** de los servicios entregados por **SEGUROS CONFIANZA**?

5	4	3	2	1

B. ATENCIÓN AL CLIENTE

1. ¿Cómo califica la atención que le brindamos a través de los siguientes medios de comunicación?

1.1. Llamadas telefónicas

5	4	3	2	1	N/A

1.2. Correo electrónico

5	4	3	2	1	N/A

1.3. Página web/ Intranet

5	4	3	2	1	N/A

2. ¿Cómo califica la **atención de la persona** que recibe sus requerimientos?

5	4	3	2	1

3. ¿Cómo califica **la atención** cuando visita nuestras oficinas?

5	4	3	2	1	N/A

C. ATENCIÓN DE QUEJAS POR SERVICIO

1. ¿Cómo califica la **atención** de sus quejas por servicio presentadas a nuestra empresa?

5	4	3	2	1	N/A

2. ¿Cómo califica la **oportuna solución** de sus quejas por servicio?

5	4	3	2	1	N/A

Si tiene alguna sugerencia o comentario que quisiera compartir con nosotros, por favor hágalo a continuación:

_____
_____
_____.

SEGUROS CONFIANZA AGRADECE SU VALIOSA COLABORACIÓN. PARA NOSOTROS SU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE Y NOS AYUDA A SEGUIR MEJORANDO EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE LE BRINDAMOS.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

El presente trabajo permitió realizar un análisis de los procesos de emisión y renovación de la empresa, reconocer con mayor objetividad el concepto de reingeniería y como resulta ser un valor agregado para los clientes la mejora de los procesos en una organización.

Así como también, la gestión por procesos que se enfoca en la búsqueda de efectividad y eficiencia mediante la realización de los procesos competitivos y la capacidad de respuesta ante los posibles cambios.

El diagnostico situacional de la empresa se realizó para analizar los factores internos y externos, como en lo que se destaca la organización, las características que le pueden impedir tener éxito, los elementos externos que son propios del entorno y que pueden ser oportunidad o amenaza para la compañía.

La propuesta de reingeniería del proceso de emisión y renovación de pólizas de seguros se realizó desde la identificación de los tipos de procesos que tiene la organización, los indicadores derivados de la visión que se agruparon en cuatro categorías sujetos al logro de las metas determinadas, diseño de los procesos mediante un diagrama de flujo como representación gráfica de las actividades implicadas y la determinación de puntos para realizar el seguimiento y control después de haber implementado la reingeniería.

Los indicadores de gestión fueron propuestos con el objetivo de medir la eficacia según el cumplimiento de los tiempos determinados para gestionar los requerimientos y solucionar los posibles problemas que presenten los clientes.

RECOMENDACIONES

Como recomendaciones se propone:

1. Dar a conocer el diagrama de flujo de los procesos de emisión y renovación que se realizó en este proyecto, para así evitar el desconocimiento de las actividades que están implicadas para realizar el proceso.
2. Evaluar el indicador de eficacia cada mes para tener un referente de lo que se pretende alcanzar y lo que se alcanzó.
3. Evaluar la satisfacción de las otras partes que forman el grupo de interés.
4. Socializar al personal con el cuadro de mando integral o balanced scorecard para que sepan que la visión y la estrategia sugieren el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Abrahamson, E. (1991). *EL PAPEL DE LAS CONSULTORAS EN LA INTRODUCCIÓN DE NUEVOS CONCEPTOS DE GESTIÓN. REINGENIERÍA DE PROCESOS EN LA CAV1.* Obtenido de "Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations: https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/A9E2F1DC-194F-42CE-A9F5-C8AF054D34AD/79743/Simon.pdf

Alarcon, J. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales.* Fundaacion Confemetal.

Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo.* Pearson.

Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de procesos alineados a la estrategía.* Obtenido de http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011.pdf

Egúsquiza Pereda, C. (s.f.). *Los retos de la calidad total, la reingeniería y la globalizacion.* Obtenido de http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5941/5137

Escalera, G., Masa, C., & Garcia, E. (s.f.). *IMPLANTACIÓN DE LA REINGENIERIA POR PROCESOS: ACTIVIDADES, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS. .* Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Gregorio_Izquierdo/publication/28232092_Implantacion_de_la_reingenieria_por_procesos_actividades_tecnicas_y_herramientas/links/552aa7b70cf2779ab792ce65/Implantacion-de-la-reingenieria-por-procesos-actividades-tecnicas-

Fernández Fernández, M. A. (s.f.). *El control, fundamento de la gestión por procesos.* Recuperado el 26 de 05 de 2017, de https://books.google.es/books?id=PwZuv94SpMkC&pg=PA105&dq=procesos+claves&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwigkNvC94nUAhVJJiYKHcejAnUQ6AEIOTAE#v=onepage&q=procesos%20claves&f=false

Gomez Gallon, J. (s.f.). *Reingenieria de Negocios.* Obtenido de http://pascualbravo.edu.co/cintex/index.php/cintex/article/viewFile/72/72

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reingeniería.* Norma.

Harrington, H. J. (1994). *Mejoramiento de los procesos de la empresa.* Bogota: McGraw-Hill.

Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administracion de operaciones Procesos y cadenas de valor.* Mexico: Pearson .

Medina Leon, A., Nogueira Rivera, D., & Hernandez Nariño, A. (2010). *Relevancia de la Gestión por procesos en la planificacion estrategica y la mejora continua .* Obtenido de http://www.altagestion.com.co/boletines/mailing2015/redes_sociales/doc/0702_DOCUMENTO_RelevanciaGPP_20150708.pdf

Membrado Martinez, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia.* Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=Y40klEWbNwEC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

Ministerio de Fomento. (2005). *La Gestión por procesos.* Obtenido de https://www.google.com.ec/search?q=la+gestion+por+procesos&oq=la+gestion+por+procesos&aqs=chrome..69i57j0l5.4976j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Navarro, E. (2003). *Gestión y reingeniería de procesos.* Obtenido de http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/jrmc/Control_y_Gestion_Estrategicos_II/articulos_relacionados/Gestion_y_reingenieria_de_procesos.pdf

Olazaran, M., Igeregi, I., & Sierra, F. (s.f.). *EL PAPEL DE LAS CONSULTORAS EN LA INTRODUCCIÓN DE NUEVOS CONCEPTOS DE GESTIÓN. REINGENIERÍA DE PROCESOS EN LA CAV1.* Obtenido de https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/A9E2F1DC-194F-42CE-A9F5-C8AF054D34AD/79743/Simon.pdf

Pepper Bergholz, S. (2011). *Medwave: Revista Biomédica Revisada Por Pares*. Recuperado el 2017, de https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032

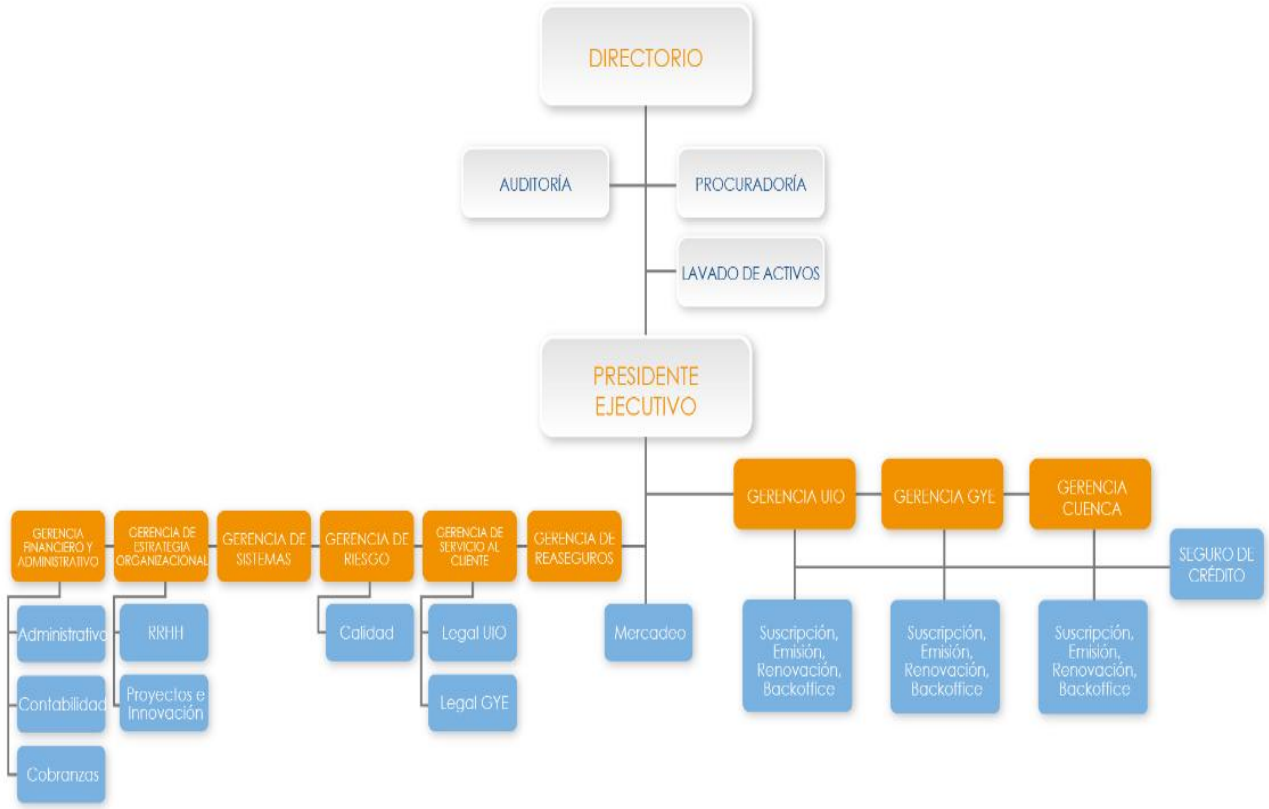
Perez Fernandez, J. (1999). *Gestión de calidad orientada a los procesos.* Recuperado el 2017, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=f0CfkKxSmhUC&oi=fnd&pg=PA193&dq=gesti%C3%B3n+procesos&ots=YWZxg-W24t&sig=lgo74V8ETjmKwZGLjXDxkrO-rwU#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20procesos&f=false

Seguros Confianza . (2017). Obtenido de http://www.confianza.com.ec/nosotros/transparencia-de-informacion/indices-financieros/

Zaratiegui, J. R. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa.* Obtenido de ftp://ftp.ucauca.edu.co/Facultades/FIET/Materias/Gestion_tecnologica/2005/Clase%206/12jrza~1.pdf

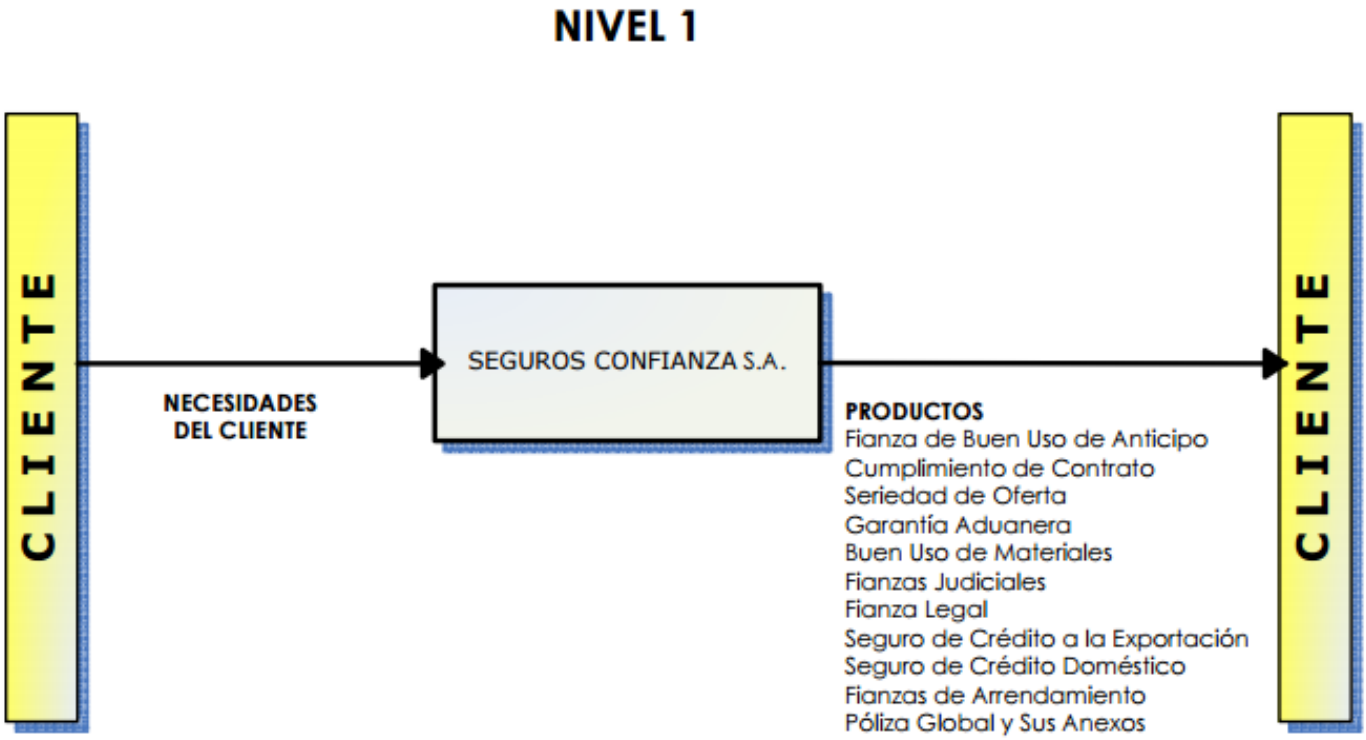
ANEXOS

Anexo 1: Organigrama de Seguros Confianza S.A.



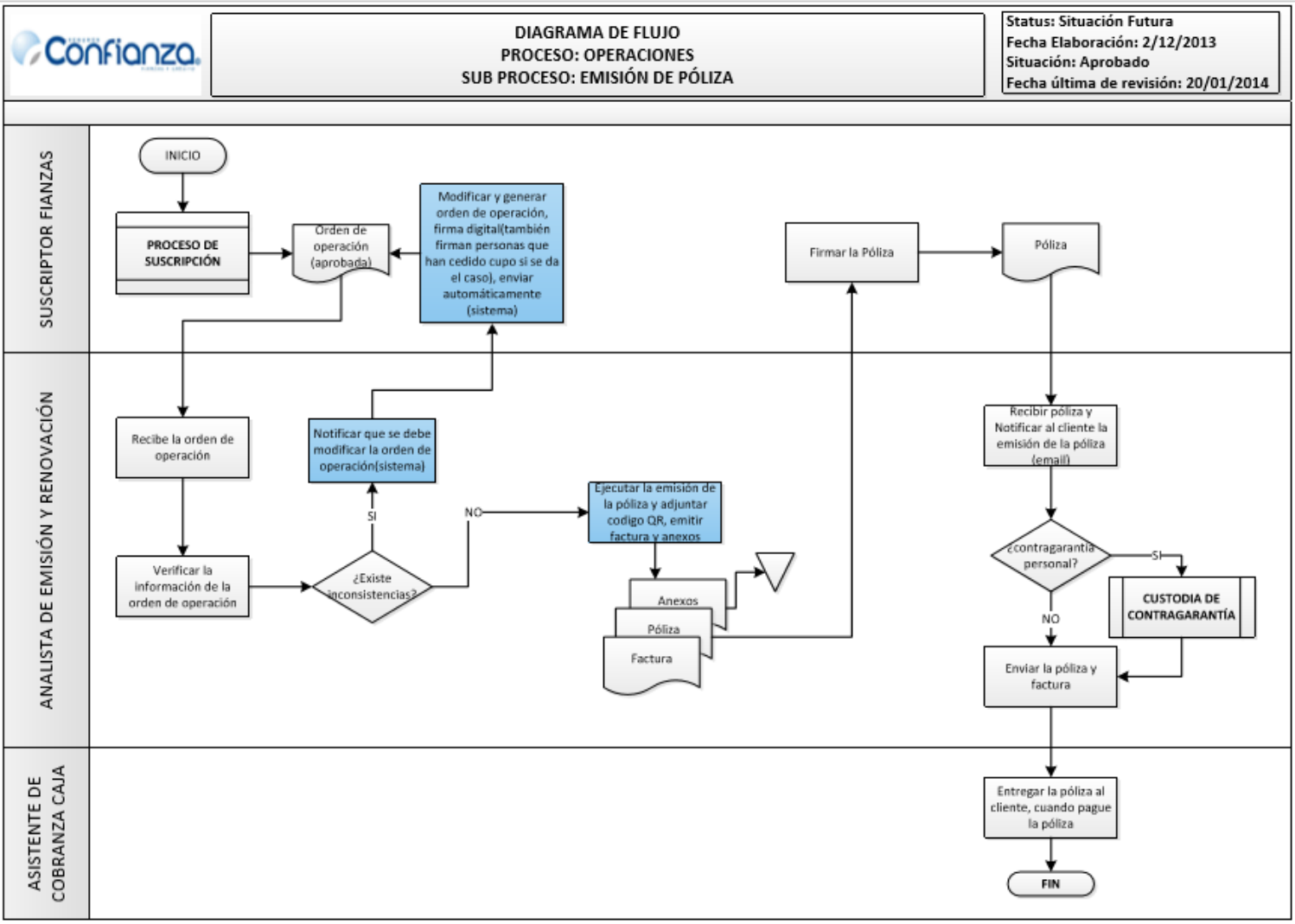
Fuente: Seguros Confianza S.A.

Anexo 2: Mapa de procesos, nivel 1.



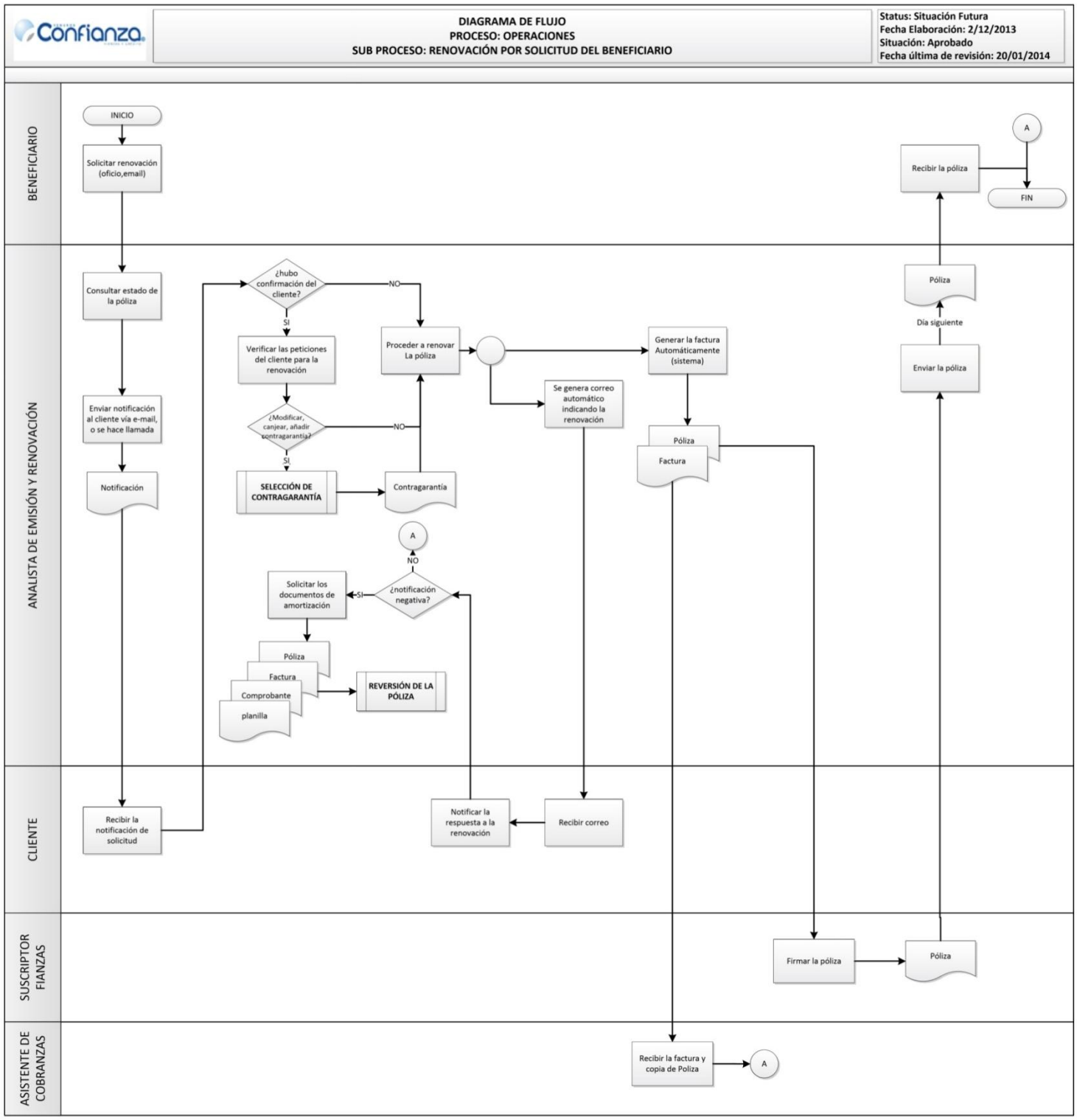
Fuente: Seguros Confianza S.A.

Anexo 3: Proceso de emisión de póliza



Fuente: Seguros Confianza S.A.

Anexo 4: Proceso de renovación por solicitud de beneficiario



Fuente: Seguros Confianza S.A.

Anexo 5: Balance General de la Compañía

BALANCE GENERAL

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

Entidad: SEGUROS CONFIANZA S.A. **Tipo:** ASEGURADORA NACIONAL
Código: 1089 **Fecha de Corte:** 31-may-17
Ruc: 0990794596001

Código	Nombre de la Cuenta	Vida	General	Saldo
1	ACTIVO	0,00	57068029,51	57068029,51
11	INVERSIONES	0,00	34349943,22	34349943,22
1101	FINANCIERAS	0,00	24770677,97	24770677,97
110101	Renta Fija Tipo I a Valor Razonable	0,00	0,00	0,00
11010101	Títulos de deuda emitidos y garantizados por el Estado y Banco Central del	0,00	0,00	0,00
11010102	Títulos emitidos por el sistema financiero nacional	0,00	0,00	0,00
11010103	Títulos emitidos por sociedades no financieras nacionales	0,00	0,00	0,00
110102	Renta Fija Tipo I a Costo Amortizado	0,00	5883325,31	5883325,31
11010201	Títulos de deuda emitidos y garantizados por el Estado y Banco Central del	0,00	0,00	0,00
11010202	Títulos emitidos por el sistema financiero nacional	0,00	5071645,17	5071645,17
11010203	Títulos emitidos por sociedades no financieras nacionales	0,00	811680,14	811680,14
110103	Renta Fija Tipo II a Valor Razonable	0,00	0,00	0,00
11010301	Títulos de deuda emitidos y garantizados por el Estado y Banco Central del	0,00	0,00	0,00
11010302	Títulos emitidos por el sistema financiero nacional	0,00	0,00	0,00
11010303	Títulos emitidos por sociedades no financieras nacionales	0,00	0,00	0,00
110104	Renta Fija Tipo II a Costo Amortizado	0,00	1790345,70	1790345,70
11010401	Títulos de deuda emitidos y garantizados por el Estado y Banco Central del	0,00	127898,61	127898,61
11010402	Títulos emitidos por el sistema financiero nacional	0,00	17038,84	17038,84
11010403	Títulos emitidos por sociedades no financieras nacionales	0,00	1645408,25	1645408,25
110105	Renta Fija Tipo III a Valor Razonable	0,00	473773,37	473773,37
11010501	Títulos emitidos por el Servicio de Rentas Internas	0,00	401815,18	401815,18
11010502	Otros títulos de renta fija sin fecha de vencimiento	0,00	71958,19	71958,19
110106	Renta Fija Internacional a Valor Razonable	0,00	0,00	0,00
11010601	Títulos emitidos y garantizados por estados y bancos centrales	0,00	0,00	0,00
11010602	Títulos emitidos por bancos e instituciones financieras extranjeras	0,00	0,00	0,00
11010603	Títulos emitidos por sociedades no financieras extranjeras	0,00	0,00	0,00
110107	Renta Fija Internacional a Costo Amortizado	0,00	0,00	0,00
11010701	Títulos emitidos y garantizados por estados y bancos centrales	0,00	0,00	0,00

BALANCE GENERAL

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

Entidad: SEGUROS CONFIANZA S.A. **Tipo:** ASEGURADORA NACIONAL
Código: 1089 **Fecha de Corte:** 31-may-17
Ruc: 0990794596001

Código	Nombre de la Cuenta	Vida	General	Saldo
11010702	Títulos emitidos por bancos e instituciones financieras extranjeras	0,00	0,00	0,00
11010703	Títulos emitidos por sociedades no financieras extranjeras	0,00	0,00	0,00
110108	Renta Variable a Valor Razonable	0,00	6043325,02	6043325,02
11010801	Acciones de sociedades nacionales	0,00	1357447,19	1357447,19
11010802	Inversiones en asociadas nacionales	0,00	0,00	0,00
11010803	Inversiones en negocios conjuntos nacionales	0,00	0,00	0,00
11010804	Inversiones en subsidiarias nacionales	0,00	0,00	0,00
11010805	Cuotas de fondos de inversión nacionales	0,00	4403504,83	4403504,83
11010806	Cuotas de otros fondos y fideicomisos nacionales	0,00	282373,00	282373,00
110109	Renta Variable al Costo	0,00	0,00	0,00
11010901	Acciones de sociedades nacionales	0,00	0,00	0,00
11010902	Inversiones en asociadas nacionales	0,00	0,00	0,00
11010903	Inversiones en negocios conjuntos nacionales	0,00	0,00	0,00
11010904	Inversiones en subsidiarias nacionales	0,00	0,00	0,00
11010905	Cuotas de fondos de inversión nacionales	0,00	0,00	0,00
11010906	Cuotas de otros fondos y fideicomisos nacionales	0,00	0,00	0,00
110110	Renta Variable Internacional a Valor Razonable	0,00	10750846,72	10750846,72
11011001	Acciones de sociedades extranjeras	0,00	0,00	0,00
11011002	Inversiones en asociadas extranjeras	0,00	0,00	0,00
11011003	Inversiones en negocios conjuntos extranjeros	0,00	0,00	0,00
11011004	Inversiones en subsidiarias extranjeras	0,00	0,00	0,00
11011005	Cuotas de Fondos de Inversión extranjeros	0,00	10750846,72	10750846,72
11011006	Cuotas de otros Fondos y Fideicomisos extranjeros	0,00	0,00	0,00
110111	Renta Variable Internacional al Costo	0,00	0,00	0,00
11011101	Acciones de sociedades extranjeras	0,00	0,00	0,00
11011102	Inversiones en asociadas extranjeras	0,00	0,00	0,00
11011103	Inversiones en negocios conjuntos extranjeros	0,00	0,00	0,00
11011104	Inversiones en subsidiarias extranjeras	0,00	0,00	0,00
11011105	Cuotas de Fondos de Inversión extranjeros	0,00	0,00	0,00
11011106	Cuotas de otros Fondos y Fideicomisos extranjeros	0,00	0,00	0,00

BALANCE GENERAL

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

Entidad: SEGUROS CONFIANZA S.A. **Tipo:** ASEGURADORA NACIONAL
Código: 1089 **Fecha de Corte:** 31-may-17
Ruc: 0990794596001

Código	Nombre de la Cuenta	Vida	General	Saldo
110112	Otras inversiones	0,00	0,00	0,00
11011201	Préstamos sobre pólizas de vida	0,00	0,00	0,00
110198	(Provisión fluctuación de valores) (crédito)	0,00	-49763,79	-49763,79
110199	(Deterioro acumulado de inversiones financieras)	0,00	-121174,36	-121174,36
11019901	(Deterioro acumulado de inversiones financieras de renta fija)	0,00	-121174,36	-121174,36
11019902	(Deterioro acumulado de inversiones financieras de renta variable)	0,00	0,00	0,00
1102	CAJA y BANCOS	0,00	6942376,31	6942376,31
110201	Caja	0,00	257799,07	257799,07
110202	Bancos	0,00	6684577,24	6684577,24
11020201	Moneda nacional	0,00	6684577,24	6684577,24
11020202	Moneda extranjera	0,00	0,00	0,00
110299	Sobregiros (crédito)	0,00	0,00	0,00
1103	ACTIVOS FIJOS	0,00	2636888,94	2636888,94
110301	Bienes raíces	0,00	2293097,11	2293097,11
11030101	Inmuebles terminados	0,00	1626752,46	1626752,46
11030102	Inmuebles en construcción	0,00	0,00	0,00
11030103	Terrenos	0,00	1051804,38	1051804,38
11030199	(Depreciación bienes raíces)	0,00	-385459,73	-385459,73
110302	Muebles, equipos y vehículos	0,00	140810,38	140810,38
11030201	Equipos de computación	0,00	325205,68	325205,68
11030202	Muebles y equipos	0,00	337058,11	337058,11
11030203	Vehículos	0,00	154258,80	154258,80
11030299	(Depreciación muebles equipos y vehículos)	0,00	-675712,21	-675712,21
110303	Activos no depreciables	0,00	202981,45	202981,45
12	DEUDORES POR PRIMAS	0,00	7740448,84	7740448,84
1201	PRIMAS POR COBRAR	0,00	5436959,59	5436959,59
120101	Por vencer	0,00	2024656,41	2024656,41
120102	Vencidas	0,00	6914183,74	6914183,74
120199	(Provisión (crédito))	0,00	-3501880,56	-3501880,56
1202	PRIMAS DOCUMENTADAS	0,00	2303489,25	2303489,25

BALANCE GENERAL

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

Entidad: SEGUROS CONFIANZA S.A. **Tipo:** ASEGURADORA NACIONAL
Código: 1089 **Fecha de Corte:** 31-may-17
Ruc: 099079459600

Código	Nombre de la Cuenta	Vida	General	Saldo
120201	Por vencer	0,00	725519,87	725519,87
120202	Vencidas	0,00	3225909,25	3225909,25
120203	Cheques protestados	0,00	0,00	0,00
120299	(Provisión (crédito))	0,00	-1647939,87	-1647939,87
13	DEUDORES POR REASEGUROS Y COASEGUROS	0,00	12498396,27	12498396,27
1301	Primas por cobrar reaseguros aceptados	0,00	0,00	0,00
1302	Deudores por siniestros de reaseguros cedidos	0,00	3132052,35	3132052,35
1303	Primas por cobrar coaseguros aceptados	0,00	0,00	0,00
1304	Deudores por siniestros de coaseguros cedidos	0,00	0,00	0,00
1305	Recuperación de siniestros avisados por reaseguros cedidos	0,00	10084372,01	10084372,01
130501	Vida	0,00	0,00	0,00
130502	Generales	0,00	10084372,01	10084372,01
1399	(Provisiones (crédito))	0,00	-718028,09	-718028,09
14	OTROS ACTIVOS	0,00	2479241,18	2479241,18
1401	DEUDAS DEL FISCO	0,00	361145,06	361145,06
140101	Anticipos fiscales	0,00	361145,06	361145,06
140102	Otros impuestos	0,00	0,00	0,00
1402	DEUDORES VARIOS	0,00	1562587,53	1562587,53
140201	Deudas de intermediarios de seguros	0,00	7000,00	7000,00
140202	Deudores relacionados	0,00	904197,22	904197,22
140203	Deudas del personal	0,00	244166,10	244166,10
140204	Otras cuentas por cobrar	0,00	900639,20	900639,20
14020401	Obligaciones por otros conceptos	0,00	900639,20	900639,20
140205	Intereses por cobrar	0,00	46423,77	46423,77
140206	Anticipos FONSAT	0,00	0,00	0,00
140299	(Provisión (crédito))	0,00	-539838,76	-539838,76
1403	DIFERIDOS	0,00	555508,59	555508,59
140301	Gastos de establecimiento y reorganización	0,00	0,00	0,00
140302	Gastos anticipados	0,00	7902,26	7902,26
140303	Otras cuentas diferidas y en suspenso	0,00	282880,17	282880,17

BALANCE GENERAL

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

Entidad: SEGUROS CONFIANZA S.A. **Tipo:** ASEGURADORA NACIONAL
Código: 1089 **Fecha de Corte:** 31-may-17
Ruc: 0990794596001

Código	Nombre de la Cuenta	Vida	General	Saldo
140304	Reaseguros no proporcionales	0,00	28214,37	28214,37
140305	Programas de computación	0,00	236511,79	236511,79
140306	Comisiones sobre primas anticipadas	0,00	0,00	0,00
140307	Gastos por leasing	0,00	0,00	0,00
2	PASIVOS	0,00	43786278,50	43786278,50
21	RESERVAS TECNICAS	0,00	13523036,13	13523036,13
2101	RESERVAS DE RIESGO EN CURSO	0,00	1507050,39	1507050,39
210101	Primas no devengadas	0,00	1507050,39	1507050,39
210102	Riesgos no expirados	0,00	0,00	0,00
210103	Especiales para reaseguros	0,00	0,00	0,00
2102	RESERVAS DE SEGUROS DE VIDA	0,00	0,00	0,00
210201	Reservas matemáticas - Vida individual	0,00	0,00	0,00
210202	Reservas de vida en grupo y coberturas adicionales	0,00	0,00	0,00
210203	Otras reservas seguros de vida - Ahorro	0,00	0,00	0,00
2103	RESERVAS PARA OBLIGACIONES DE SINIESTROS PENDIENTES	0,00	11800202,25	11800202,25
210301	Siniestros liquidados por pagar vida y generales	0,00	0,00	0,00
21030101	Siniestros liquidados por pagar vida	0,00	0,00	0,00
21030102	Siniestris liquidados por pagar generales	0,00	0,00	0,00
210302	Siniestros por liquidar vida y generales	0,00	11800202,25	11800202,25
21030201	Siniestros por liquidar vida	0,00	0,00	0,00
21030202	Siniestros por liquidar generales	0,00	11800202,25	11800202,25
210303	Reservas de siniestros ocurridos y no reportados vida y generales	0,00	0,00	0,00
21030301	Siniestros ocurridos y no reportados vida	0,00	0,00	0,00
21030302	Siniestros ocurridos y no reportados generales	0,00	0,00	0,00
210304	Seguros vencidos de vida	0,00	0,00	0,00
210305	Dividendos acumulados pólizas de vida	0,00	0,00	0,00
2104	RESERVAS DESVIACION DE SINIESTRALIDAD Y CATASTROFICAS	0,00	105068,17	105068,17
210401	Reservas catastróficas	0,00	0,00	0,00
21040101	Desviación de siniestralidad incendio, terremoto, riesgos de la naturaleza	0,00	0,00	0,00
21040102	Eventos/Retención neta	0,00	0,00	0,00

BALANCE GENERAL

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

Entidad: SEGUROS CONFIANZA S.A. **Tipo:** ASEGURADORA NACIONAL
Código: 1089 **Fecha de Corte:** 31-may-17
Ruc: 0990794596001

Código	Nombre de la Cuenta	Vida	General	Saldo
210402	Desviación de siniestralidad	0,00	105068,17	105068,17
21040201	Vida grupo, asistencia médica y marítimo	0,00	0,00	0,00
21040202	Pérdida de beneficio, rotura maquinaria y vida individual	0,00	0,00	0,00
21040203	Contratistas, responsabilidad civil, fidelidad	0,00	0,00	0,00
21040204	Ramo de fianzas	0,00	105068,17	105068,17
2105	Reservas de estabilización	0,00	110715,32	110715,32
210501	Para ramos nuevos	0,00	0,00	0,00
210502	Para ramos existentes	0,00	110715,32	110715,32
2106	Otras reservas	0,00	0,00	0,00
22	REASEGUROS Y COASEGUROS CEDIDOS	0,00	22746301,58	22746301,58
2201	Primas por pagar reaseguros cedidos	0,00	22744988,59	22744988,59
2202	Acreedores por siniestros reaseguros aceptados	0,00	0,00	0,00
2203	Primas por pagar coaseguros cedidos	0,00	1312,99	1312,99
2204	Acreedores por siniestros coaseguros aceptados	0,00	0,00	0,00
23	OTRAS PRIMAS POR PAGAR	0,00	538120,58	538120,58
2301	Primas por pagar asegurados	0,00	538120,58	538120,58
2302	Otras primas	0,00	0,00	0,00
24	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO	0,00	0,00	0,00
2401	Corto plazo	0,00	0,00	0,00
2402	Largo plazo	0,00	0,00	0,00
25	OTROS PASIVOS	0,00	6978820,21	6978820,21
2501	IMPUESTOS, RETENCIONES Y CONTRIBUCIONES SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS	0,00	1393669,30	1393669,30
250101	Impuesto al valor agregado IVA	0,00	429200,25	429200,25
250102	Impuesto a la renta	0,00	0,00	0,00
250103	Impuesto municipales	0,00	0,00	0,00
250104	Retenciones por impuestos a la renta	0,00	545897,19	545897,19
250105	Retenciones judiciales	0,00	0,00	0,00
250106	Aportes y descuentos para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	0,00	48026,92	48026,92
250107	Impuestos, Retenciones y Contribuciones Superintendencia de Bancos y	0,00	352956,31	352956,31

BALANCE GENERAL

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

Entidad: SEGUROS CONFIANZA S.A. **Tipo:** ASEGURADORA NACIONAL
Código: 1089 **Fecha de Corte:** 31-may-17
Ruc: 0990794596001

Código	Nombre de la Cuenta	Vida	General	Saldo
25010701	Por primas de seguros	0,00	102999,34	102999,34
25010702	Por comisiones asesores productores de seguros, persona natural	0,00	111,00	111,00
25010703	Por comisiones asesores productores de seguros, persona jurídica	0,00	1051,76	1051,76
25010704	Por comisiones intermediarios de reaseguros nacionales	0,00	0,00	0,00
25010705	Por honorarios ajustadores de siniestros, persona natural	0,00	0,00	0,00
25010706	Por honorarios ajustadores de siniestros, persona jurídica	0,00	0,00	0,00
25010707	Por honorarios inspectores de riesgos, persona natural	0,00	0,00	0,00
25010708	Por honorarios inspectores de riesgos, persona jurídica	0,00	0,00	0,00
25010709	Por activos	0,00	0,00	0,00
25010710	Por contribución al Fondo de Seguros Privados	0,00	248794,21	248794,21
25010790	Otros	0,00	0,00	0,00
250108	Otros impuestos	0,00	2874,42	2874,42
250109	FONSAT	0,00	0,00	0,00
25010901	Participación fondo del seguro obligatorio de accidentes de tránsito	0,00	0,00	0,00
25010902	Multas fondo del seguro obligatorio de accidentes de tránsito (FONSAT)	0,00	0,00	0,00
250110	Retención por contribución seguro social campesino	0,00	14714,21	14714,21
25011001	Retenciones período en curso	0,00	14714,21	14714,21
25011002	Retenciones por el período 2001 - 2007	0,00	0,00	0,00
2502	CUENTAS POR PAGAR AL PERSONAL	0,00	1772678,66	1772678,66
250201	Remuneraciones por pagar	0,00	132207,66	132207,66
250202	Fondos de reserva	0,00	0,00	0,00
250203	Reserva jubilación patronal	0,00	575925,38	575925,38
250204	Participación a empleados	0,00	0,00	0,00
250290	Otras cuentas por pagar al personal	0,00	1064545,62	1064545,62
2504	INTERESES POR PAGAR OBLIGACIONES EN CIRCULACIÓN	0,00	0,00	0,00
250401	Papeles comerciales en circulación a corto plazo	0,00	0,00	0,00
250402	Obligaciones en circulación a largo plazo	0,00	0,00	0,00
2590	OTROS PASIVOS POR PAGAR	0,00	3812472,25	3812472,25
259001	Dividendos por pagar	0,00	325757,20	325757,20

BALANCE GENERAL

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

Entidad: SEGUROS CONFIANZA S.A. **Tipo:** ASEGURADORA NACIONAL
Código: 1089 **Fecha de Corte:** 31-may-17
Ruc: 0990794596001

Código	Nombre de la Cuenta	Vida	General	Saldo
259002	Deudas con empresas relacionadas	0,00	0,00	0,00
259003	Deudas con intermediarios	0,00	10451,76	10451,76
25900301	Asesores productores de seguros, persona natural	0,00	1808,82	1808,82
25900302	Asesores productores de seguros, persona jurídica	0,00	8642,94	8642,94
25900303	Intermediarios de reaseguros	0,00	0,00	0,00
259004	Regularización de divisas	0,00	0,00	0,00
259005	Proveedores	0,00	40189,08	40189,08
259006	Primas anticipadas	0,00	2364784,01	2364784,01
25900601	De pólizas registradas mes actual - Pagadas	0,00	125878,18	125878,18
25900602	De pólizas registradas en meses anteriores - Pagadas	0,00	2238905,83	2238905,83
25900603	De pólizas registradas mes actual - No pagadas	0,00	0,00	0,00
25900604	De pólizas registradas en mes anteriores - No pagadas	0,00	0,00	0,00
259007	Reaseguros no proporcionales	0,00	0,00	0,00
259008	Otras cuentas por pagar	0,00	1071290,20	1071290,20
259009	Aportes para futuras capitalizaciones	0,00	0,00	0,00
259010	Deudas con inspectores de riesgos	0,00	0,00	0,00
25901001	Persona natural	0,00	0,00	0,00
25901002	Persona jurídica	0,00	0,00	0,00
259011	Deudas con ajustadores de siniestros	0,00	0,00	0,00
25901101	Persona natural	0,00	0,00	0,00
25901102	Persona jurídica	0,00	0,00	0,00
26	Valores en circulación	0,00	0,00	0,00
2601	Papeles comerciales en circulación a corto plazo	0,00	0,00	0,00
2602	Oblligaciones en circulación a largo plazo	0,00	0,00	0,00
3	P A T R I M O N I O	0,00	11440841,10	11440841,10
31	CAPITAL	0,00	8000000,00	8000000,00
3101	CAPITAL PAGADO	0,00	8000000,00	8000000,00
3102	CAPITAL OPERATIVO(SUCURSALES DE COMPAÑÍAS EXTRANJERAS)	0,00	0,00	0,00
32	RESERVAS	0,00	3440841,10	3440841,10
3201	LEGALES	0,00	1901317,82	1901317,82

BALANCE GENERAL

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

Entidad: SEGUROS CONFIANZA S.A. **Tipo:** ASEGURADORA NACIONAL
Código: 1089 **Fecha de Corte:** 31-may-17
Ruc: 0990794596001

Código	Nombre de la Cuenta	Vida	General	Saldo
3202	ESPECIALES	0,00	0,00	0,00
320201	APORTES DE ACCIONISTAS	0,00	0,00	0,00
320202	UTILIDADES RETENIDAS PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	0,00	0,00	0,00
3203	REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	0,00	1207936,20	1207936,20
3204	DIVIDENDOS ACCION	0,00	0,00	0,00
3205	OTRAS	0,00	0,00	0,00
3206	RESERVA DE CAPITAL	0,00	331587,08	331587,08
34	RESULTADOS	0,00	0,00	0,00
3401	ACUMULADOS	0,00	0,00	0,00
340101	Utilidades	0,00	0,00	0,00
340102	(Pérdidas)	0,00	0,00	0,00
3402	DEL EJERCICIO	0,00	0,00	0,00
340201	Utilidades	0,00	0,00	0,00
340202	(Pérdidas)	0,00	0,00	0,00
4	E G R E S O S	0,00	67401603,83	67401603,83
41	GASTOS DE ADMINISTRACION	0,00	2929190,07	2929190,07
4101	DEL PERSONAL	0,00	1750746,52	1750746,52
410101	Sueldos y sobresueldos	0,00	774322,88	774322,88
410102	Gastos de representación	0,00	19313,77	19313,77
410103	Viáticos y gastos de viaje	0,00	48220,00	48220,00
410104	Subsidios e indemnizaciones	0,00	171457,19	171457,19
410105	Honorarios	0,00	222749,18	222749,18
410106	Aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	0,00	93563,30	93563,30
410107	Fondo de reserva	0,00	61353,35	61353,35
410108	Décimos sueldos	0,00	75025,43	75025,43
410109	Vacaciones	0,00	42328,76	42328,76
410110	Jubilación patronal	0,00	0,00	0,00
410111	Impuesto a la renta	0,00	55801,54	55801,54
410112	Seguros del personal	0,00	80830,89	80830,89
410113	Participación utilidades	0,00	0,00	0,00

BALANCE GENERAL

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

Entidad: SEGUROS CONFIANZA S.A. **Tipo:** ASEGURADORA NACIONAL
Código: 1089 **Fecha de Corte:** 31-may-17
Ruc: 0990794596001

Código	Nombre de la Cuenta	Vida	General	Saldo
410114	Gastos no especificados	0,00	105780,23	105780,23
4102	VARIOS	0,00	1178443,55	1178443,55
410201	Arriendos	0,00	20800,00	20800,00
410202	Luz, agua y teléfono	0,00	35479,43	35479,43
410203	Seguros de muebles, equipos y vehículos	0,00	20166,70	20166,70
410204	Papelería y útiles de oficina	0,00	13715,24	13715,24
410205	Publicaciones y propaganda	0,00	7651,20	7651,20
410206	Comunicaciones	0,00	12882,48	12882,48
410207	Movilizaciones	0,00	4561,55	4561,55
410208	Honorarios profesionales	0,00	24576,85	24576,85
41020801	Inspectores de riesgos persona natural	0,00	0,00	0,00
41020802	Inspectores de riesgos persona jurídica	0,00	0,00	0,00
41020890	Otros	0,00	24576,85	24576,85
410209	Cuotas y donativos	0,00	49041,48	49041,48
410210	Gastos judiciales	0,00	72559,57	72559,57
410211	Gastos de computación	0,00	105958,40	105958,40
410212	Gastos leasing	0,00	39488,06	39488,06
410213	Otros gastos	0,00	771562,59	771562,59
42	COMISIONES PAGADAS	0,00	1354111,05	1354111,05
4201	POR SEGUROS	0,00	1249944,40	1249944,40
420101	Seguros de vida individual	0,00	0,00	0,00
420102	Seguros de vida en grupo	0,00	0,00	0,00
420103	Seguros generales	0,00	1249944,40	1249944,40
4202	POR COASEGUROS	0,00	0,00	0,00
420201	Seguros de vida individual	0,00	0,00	0,00
420202	Seguros de vida en grupo	0,00	0,00	0,00
420203	Seguros generales	0,00	0,00	0,00
4203	POR REASEGUROS ACEPTADOS	0,00	0,00	0,00
420301	Seguros de vida individual	0,00	0,00	0,00
420302	Seguros de vida en grupo	0,00	0,00	0,00

BALANCE GENERAL

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

Entidad: SEGUROS CONFIANZA S.A. **Tipo:** ASEGURADORA NACIONAL
Código: 1089 **Fecha de Corte:** 31-may-17
Ruc: 0990794596001

Código	Nombre de la Cuenta	Vida	General	Saldo
420303	Seguros generales	0,00	0,00	0,00
4204	POR OTROS CONCEPTOS	0,00	104166,65	104166,65
420401	Por intermediación de reaseguros	0,00	0,00	0,00
420490	Otros	0,00	104166,65	104166,65
43	PRIMAS POR REASEGUROS NO PROPORCIONALES	0,00	141071,65	141071,65
4301	EN EL PAIS	0,00	0,00	0,00
4302	AL EXTERIOR	0,00	141071,65	141071,65
44	PRIMAS DE REASEGUROS Y COASEGUROS CEDIDOS	0,00	9147121,62	9147121,62
4401	PRIMAS DE REASEGUROS CEDIDOS EN EL PAÍS	0,00	0,00	0,00
4402	PRIMAS DE REASEGUROS CEDIDOS AL EXTERIOR	0,00	9141809,08	9141809,08
4403	PRIMAS DE COASEGUROS CEDIDOS	0,00	5312,54	5312,54
45	LIQUIDACIONES Y RESCATES	0,00	1395910,94	1395910,94
4501	POR ANULACIONES	0,00	480291,82	480291,82
450101	Seguros de vida individual	0,00	0,00	0,00
450102	Seguros de vida en grupo	0,00	0,00	0,00
450103	Seguros generales	0,00	480291,82	480291,82
4502	POR CANCELACIONES	0,00	915619,12	915619,12
450201	Seguros de vida individual	0,00	0,00	0,00
450202	Seguros de vida en grupo	0,00	0,00	0,00
450203	Seguros gnerales	0,00	915619,12	915619,12
4503	DEVOLUCIONES DE PRIMAS DE REASEGUROS ACEPTADOS	0,00	0,00	0,00
450301	Por anulaciones	0,00	0,00	0,00
450302	Por cancelaciones y liquidaciones	0,00	0,00	0,00
4504	CANCELACIONES POR NO CADUCIDAD AUTOMATICA	0,00	0,00	0,00
4505	VENCIMIENTOS DOTALES VIDA	0,00	0,00	0,00
4506	RESCATES VIDA	0,00	0,00	0,00
4507	PAGOS RENTA VIDA	0,00	0,00	0,00
4508	DIVIDENDOS DE ASEGURADOS VIDA	0,00	0,00	0,00
4509	DEVOLUCIONES DE PRIMAS DE COASEGUROS ACEPTADOS	0,00	0,00	0,00
450901	Seguros de vida individual	0,00	0,00	0,00

BALANCE GENERAL

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

Entidad: SEGUROS CONFIANZA S.A. **Tipo:** ASEGURADORA NACIONAL
Código: 1089 **Fecha de Corte:** 31-may-17
Ruc: 0990794596001

Código	Nombre de la Cuenta	Vida	General	Saldo
450902	Seguros de vida en grupo	0,00	0,00	0,00
450903	Seguros generales	0,00	0,00	0,00
46	SINIESTROS PAGADOS	0,00	46793403,62	46793403,62
4601	DE SEGUROS	0,00	28257261,22	28257261,22
4602	DE COASEGUROS	0,00	0,00	0,00
4603	DE REASEGUROS ACEPTADOS	0,00	0,00	0,00
4604	GASTOS LIQUIDACIONES DE SINIESTROS	0,00	195679,55	195679,55
460401	Honorarios de ajustadores de siniestros	0,00	0,00	0,00
46040101	Persona natural	0,00	0,00	0,00
46040102	Persona jurídica	0,00	0,00	0,00
460402	Gastos judiciales	0,00	0,00	0,00
460490	Otros	0,00	195679,55	195679,55
4605	PARTICIPACION DE REASEGURADORES EN SALVAMENTOS	0,00	18340462,85	18340462,85
47	OTROS EGRESOS	0,00	988436,88	988436,88
4701	INTERESES PAGADOS	0,00	3173,19	3173,19
470101	Sobre reservas retenidas por reaseguros	0,00	3173,19	3173,19
470102	Sobre préstamos recibidos	0,00	0,00	0,00
470103	Sobre obligaciones en circulación	0,00	0,00	0,00
470104	Sobre los convenios de ahorro de seguro de vida individual	0,00	0,00	0,00
4702	OTROS	0,00	186780,52	186780,52
470201	Por compra venta, sorteo y custodia de valores	0,00	29811,29	29811,29
470202	Por diferencia de cambio	0,00	0,00	0,00
470203	Por venta de activos fijos	0,00	0,00	0,00
470204	Por otros conceptos	0,00	92910,04	92910,04
470205	Por pérdidas en valor razonable de inversiones de renta fija	0,00	49763,79	49763,79
470206	Por pérdidas en valor razonable de inversiones de renta variable	0,00	14295,40	14295,40
470207	Por pérdidas por deterioro de inversiones de renta fija	0,00	0,00	0,00
470208	Por pérdidas por deterioro de inversiones de renta variable	0,00	0,00	0,00
470209	Por pérdidas en inversiones de renta variable	0,00	0,00	0,00
4703	PROVISONES, AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES	0,00	55917,85	55917,85

BALANCE GENERAL

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

Entidad: SEGUROS CONFIANZA S.A. **Tipo:** ASEGURADORA NACIONAL
Código: 1089 **Fecha de Corte:** 31-may-17
Ruc: 0990794596001

Código	Nombre de la Cuenta	Vida	General	Saldo
470301	Provisión fluctuación de valores	0,00	0,00	0,00
470302	Amortización gastos de establecimiento y reorganización	0,00	0,00	0,00
470303	Depreciaciones de activos fijos	0,00	55917,85	55917,85
4704	CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS	0,00	210240,04	210240,04
470401	Contribución Superintendencia de Bancos y Seguros	0,00	27772,79	27772,79
470402	Impuestos municipales	0,00	24598,43	24598,43
470403	Impuesto a la renta	0,00	0,00	0,00
470404	Impuesto a la salida de divisas	0,00	27934,63	27934,63
470405	Contribución Fondo de Seguros Privados	0,00	100780,86	100780,86
470490	Otros impuestos	0,00	29153,33	29153,33
4705	PARA CUENTAS DE DUDOSO RECAUDO	0,00	532325,28	532325,28
48	CONSTITUCION DE RESERVAS TÉCNICAS	0,00	4652358,00	4652358,00
4801	PARA RIESGO EN CURSO	0,00	222242,73	222242,73
480101	Primas no devengadas	0,00	222242,73	222242,73
480102	Riesgos no expirados	0,00	0,00	0,00
480103	Especiales para reaseguros	0,00	0,00	0,00
4802	PARA SEGUROS DE VIDA	0,00	0,00	0,00
480201	Reservas matemáticas - Vida individual	0,00	0,00	0,00
480202	Reservas de vida en grupo y coberturas adicionales	0,00	0,00	0,00
4803	PARA SINIESTROS PENDIENTES	0,00	4236759,34	4236759,34
480301	Siniestros por liquidar vida y generales	0,00	4236759,34	4236759,34
48030101	Siniestros por liquidar vida	0,00	0,00	0,00
48030102	Siniestros por liquidar generales	0,00	4236759,34	4236759,34
480302	Siniestros ocurridos y no reportados vida y generales	0,00	0,00	0,00
48030201	Siniestros ocurridos y no reportados vida	0,00	0,00	0,00
48030202	Siniestros ocurridos y no reportados generales	0,00	0,00	0,00
480303	Dividendos acumulados pólizas de vida	0,00	0,00	0,00
4804	PARA DESVIACIÓN DE SINIESTRALIDAD Y CATASTRÓFICAS	0,00	82640,61	82640,61
480401	Reservas catastróficas	0,00	0,00	0,00
48040101	Desviación de siniestralidad, incendio, terremoto, riesgos de la naturaleza	0,00	0,00	0,00

BALANCE GENERAL

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

Entidad: SEGUROS CONFIANZA S.A. **Tipo:** ASEGURADORA NACIONAL
Código: 1089 **Fecha de Corte:** 31-may-17
Ruc: 0990794596001

Código	Nombre de la Cuenta	Vida	General	Saldo
48040102	Eventos/Retención neta	0,00	0,00	0,00
480402	Desviación de siniestralidad	0,00	82640,61	82640,61
48040201	Vida grupo, asistencia médica y marítimo	0,00	0,00	0,00
48040202	Pérdida de beneficio, rotura maquinaria y vida individual	0,00	0,00	0,00
48040203	Contratistas, responsabilidad civil y fidelidad	0,00	0,00	0,00
48040204	Ramo de fianzas	0,00	82640,61	82640,61
4805	PARA ESTABILIZACIÓN	0,00	110715,32	110715,32
480501	Ramos nuevos	0,00	0,00	0,00
480502	Ramos existentes	0,00	110715,32	110715,32
4806	PARA OTRAS RESERVAS	0,00	0,00	0,00
49	PERDIDAS Y GANANCIAS	0,00	0,00	0,00
4901	UTILIDADES	0,00	0,00	0,00
5	I N G R E S O S	0,00	69242513,74	69242513,74
51	PRIMA EMITIDA	0,00	13998832,30	13998832,30
5101	DE SEGUROS DIRECTOS	0,00	13998832,30	13998832,30
510101	Vida individual	0,00	0,00	0,00
510102	Vida en grupo	0,00	0,00	0,00
510103	Seguros generales	0,00	13998832,30	13998832,30
5102	DE REASEGUROS ACEPTADOS	0,00	0,00	0,00
510201	En el país	0,00	0,00	0,00
510202	Del exterior	0,00	0,00	0,00
5103	De coaseguros aceptados	0,00	0,00	0,00
52	COMISIONES RECIBIDAS	0,00	3503273,00	3503273,00
5201	POR SEGUROS	0,00	0,00	0,00
5202	POR COASEGUROS	0,00	514,55	514,55
5203	POR REASEGUROS CEDIDOS	0,00	3502758,45	3502758,45
520301	En el país	0,00	0,00	0,00
520302	Del exterior	0,00	3502758,45	3502758,45
5204	POR OTROS CONCEPTOS	0,00	0,00	0,00
53	RECUPERACIONES Y SALVAMENTOS DE SINIESTROS	0,00	45874926,76	45874926,76

BALANCE GENERAL

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

Entidad: SEGUROS CONFIANZA S.A. **Tipo:** ASEGURADORA NACIONAL
Código: 1089 **Fecha de Corte:** 31-may-17
Ruc: 0990794596001

Código	Nombre de la Cuenta	Vida	General	Saldo
5301	RECUPERACIONES DE REASEGUROS CEDIDOS	0,00	25104910,19	25104910,19
530101	En el país	0,00	24148894,12	24148894,12
530102	Del exterior	0,00	956016,07	956016,07
5302	RECUPERACIONES DE COASEGUROS CEDIDOS	0,00	0,00	0,00
5303	SALVAMENTOS DE SEGUROS DIRECTOS	0,00	20770016,57	20770016,57
5304	SALVAMENTOS DE COASEGUROS ACEPTADOS	0,00	0,00	0,00
5305	SALVAMENTOS DE REASEGUROS ACEPTADOS	0,00	0,00	0,00
54	RENDIMIENTO DE INVERSIONES	0,00	996275,58	996275,58
5401	DE RENTA FIJA	0,00	256141,42	256141,42
540101	Renta Fija Tipo I a Valor Razonable	0,00	27384,48	27384,48
540102	Renta Fija Tipo I a Costo Amortizado	0,00	53756,86	53756,86
540103	Renta Fija Tipo II a Valor Razonable	0,00	0,00	0,00
540104	Renta Fija Tipo II a Costo Amortizado	0,00	102877,07	102877,07
540105	Renta Fija Tipo III a Valor Razonable	0,00	10822,65	10822,65
540106	Renta Fija Internacional a Valor Razonable	0,00	0,00	0,00
540107	Renta Fija Internacional a Costo Amortizado	0,00	0,00	0,00
540108	Ganancia en valor razonable en inversiones de renta fija	0,00	61300,36	61300,36
5402	DE RENTA VARIABLE	0,00	740134,16	740134,16
540201	Renta Variable Nacional a Valor Razonable	0,00	118360,38	118360,38
540202	Renta Variable Nacional al Costo	0,00	0,00	0,00
540203	Renta Variable Interacional a Valor Razonable	0,00	556925,37	556925,37
540204	Renta Variable Interacional al Costo	0,00	0,00	0,00
540205	Ganancia en valor razonable en inversiones de renta variable	0,00	64848,41	64848,41
55	OTRAS RENTAS	0,00	73230,53	73230,53
5501	Intereses sobre obligaciones	0,00	71391,10	71391,10
5502	Intereses de préstamos sobre pólizas de vida	0,00	0,00	0,00
5503	Otros	0,00	1839,43	1839,43
56	OTROS INGRESOS	0,00	87685,64	87685,64
5601	POR VENTA, SORTEO O VENCIMIENTO DE VALORES MOBILIARIOS	0,00	825,38	825,38
5602	POR VENTA DE ACTIVOS FIJOS	0,00	0,00	0,00

BALANCE GENERAL

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

Entidad: SEGUROS CONFIANZA S.A. **Tipo:** ASEGURADORA NACIONAL
Código: 1089 **Fecha de Corte:** 31-may-17
Ruc: 0990794596001

Código	Nombre de la Cuenta	Vida	General	Saldo
5603	POR DIFERENCIA DE CAMBIO	0,00	0,00	0,00
5604	POR DEUDAS O PERDIDAS RECUPERADAS	0,00	0,00	0,00
5605	POR OTROS CONCEPTOS	0,00	86860,26	86860,26
5606	Resultados por exposición a la inflación	0,00	0,00	0,00
560601	Utilidades por exposición a la inflación	0,00	0,00	0,00
56060101	Activos no monetarios	0,00	0,00	0,00
57	LIBERACION DE RESERVAS TÉCNICAS	0,00	4708289,93	4708289,93
5701	DE RIESGOS EN CURSO	0,00	288971,29	288971,29
570101	Primas no devengadas	0,00	288971,29	288971,29
570102	Riesgos no expirados	0,00	0,00	0,00
570103	Especiales para reaseguros	0,00	0,00	0,00
5702	DE SEGUROS DE VIDA	0,00	0,00	0,00
570201	Reservas matemáticas - Vida individual	0,00	0,00	0,00
570202	Reservas de vida en grupo y coberturas adicionales	0,00	0,00	0,00
5703	DE SINIESTROS PENDIENTES	0,00	4233621,81	4233621,81
570301	Siniestros liquidados por pagar vida y generales	0,00	4233621,81	4233621,81
57030101	Siniestros liquidados por pagar vida	0,00	0,00	0,00
57030102	Siniestros liquidados por pagar generales	0,00	4233621,81	4233621,81
570302	Siniestros ocurridos y no reportados vida y generales	0,00	0,00	0,00
57030201	Siniestros ocurridos y no reportados vida	0,00	0,00	0,00
57030202	Siniestros ocurridos y no reportados generales	0,00	0,00	0,00
570303	Dividendos acumulados pólizas de vida	0,00	0,00	0,00
5704	DE DESVIACIÓN DE SINIESTRALIDAD Y CATASTRÓFICAS	0,00	35696,83	35696,83
570401	Reservas catastróficas	0,00	0,00	0,00
57040101	Desviación de siniestralidad, incendio, terremoto, riesgos de la naturaleza	0,00	0,00	0,00
57040102	Eventos/Retención neta	0,00	0,00	0,00
570402	Desviación de siniestralidad	0,00	35696,83	35696,83
57040201	Vida grupo, asistencia médica y marítimo	0,00	0,00	0,00
57040202	Pérdida beneficio, rotura maquinaria y vida individual	0,00	0,00	0,00
57040203	Contratistas, responsabilidad civil y fidelidad	0,00	0,00	0,00

BALANCE GENERAL

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

Entidad: SEGUROS CONFIANZA S.A. **Tipo:** ASEGURADORA NACIONAL
Código: 1089 **Fecha de Corte:** 31-may-17
Ruc: 0990794596001

Código	Nombre de la Cuenta	Vida	General	Saldo
57040204	Ramo de fianzas	0,00	35696,83	35696,83
5705	DE ESTABILIZACIÓN	0,00	0,00	0,00
570501	Ramos nuevos	0,00	0,00	0,00
570502	Ramos existentes	0,00	0,00	0,00
5706	Otras reservas	0,00	150000,00	150000,00
58	PERDIDAS Y GANANCIAS	0,00	0,00	0,00
5801	PERDIDAS	0,00	0,00	0,00
6	CONTINGENTES	0,00	0,00	0,00
63	ACREEDORAS POR CONTRA	0,00	0,00	0,00
6301	Valores no retenidos por contribución Seguro Social Campesiono, período	0,00	0,00	0,00
64	ACREEDORAS	0,00	0,00	0,00
6401	Valores no retenidos por contribución Seguro Social Campesiono, período	0,00	0,00	0,00
7	CUENTAS DE ORDEN	0,00	0,00	0,00
71	DEUDORAS	0,00	3570038281,55	3570038281,55
7101	Valores en custodia	0,00	8703463,38	8703463,38
7102	Valores en garantía	0,00	3558574487,84	3558574487,84
7190	Otras	0,00	2760330,33	2760330,33
72	DEUDORAS POR CONTRA	0,00	3570038281,55	3570038281,55