

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA RUIZ  
DAZA- PROFESIONALES EN SEGUROS LTDA. A PARTIR DE LA  
IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA DE NETWORK MARKETING ADAPTADA  
A SEGUROS DE VIDA**



**CARLOS FERNANDO GOMEZ BURGOS**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**POPAYÁN  
2006**

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA RUIZ DAZA-  
PROFESIONALES EN SEGUROS LTDA. A PARTIR DE LA  
IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA DE NETWORK MARKETING ADAPTADA  
A SEGUROS DE VIDA**

**CARLOS FERNANDO GOMEZ BURGOS**

**OPCION DE GRADO PASANTIA**

**Asesor Académico Mg. JOSE TOMAS JARAMILLO  
Asesor Empresarial Doctor EDGAR MAURICIO RUIZ**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**POPAYÁN  
2006**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

**Consideramos el presente trabajo como un aporte satisfactorio para las dinámicas que enfrenta la organización objeto de la pasantía.**

---

**Firma del Asesor Académico**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**Popayán, Febrero 15 de 2006**

## **DEDICATORIA**

A TI JUAN SEBASTIAN, hijo mío por que sacrificaste gran parte del tiempo que pudimos haber compartido juntos, para que tu padre pudiera llegar a culminar con éxito su carrera. Por que iluminaste con tu comprensión e inocencia los largos días y las eternas y frías noches de la soledad de mi alma.

A MI MADRE, por la formación que me infundió y por el ejemplo de superación, dedicación y constancia que me dieron las bases éticas y morales para hacerme un hombre de bien y alcanzar mis metas sin importar los obstáculos. Gracias a sus sabios consejos puedo hoy brindarle ésta conquista en mi vida y con mi deseo de poder entregarle muchos triunfos más.

A MI ABUELA LEONOR por que a pesar del tiempo que ha transcurrido desde tu partida aún siento tu presencia y protección. Tu espíritu me ha guiado en todos los caminos que he recorrido. Por que has enviado Ángeles siempre en mi ayuda cuando mas lo he necesitado.

A MIS BUENOS AMIGOS por acompañarme en los momentos agradables y en las etapas difíciles de mi vida, por que hicieron y hacen parte de mi familia.

**QUE DIOS LOS BENDIGA A TODOS**

Carlos Fernando

# TABLA DE CONTENIDO

		Pág.
<b>1</b>	<b>INTRODUCCION</b>	10
<b>2</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	12
2.1	Descripción del proyecto	12
2.2	Descripción del problema	13
2.3	Formulación	15
2.4	Definición	16
<b>3</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	17
<b>4</b>	<b>OBJETIVOS</b>	18
4.1	General	18
4.2	Específicos	18
<b>5</b>	<b>JUSTIFICACION</b>	19
5.1	Pertinencia	19
5.2	Conveniencia	19
5.3	Formación Profesional	20
<b>6</b>	<b>MARCO TEORICO</b>	21
6.1	Mapa conceptual	22
6.2	Teorías a desarrollar	23
6.2.1	Estructura y Estrategia	23
6.2.1.1	Concepto Varios Autores	23
6.2.2	Estrategias Corporativas	25
6.2.3	La Técnica Multinivel	26
6.2.3.1	Orígenes	26
6.2.3.2	Funcionamiento	28
6.3	El Network Marketing	22
6.3.1	Creación de redes	29
6.3.2	Empresa de gente	30
6.3.3	Atributos personales	30
6.3.4	Adaptación al cambio	30
6.4	La Estructura Organizacional	31
6.4.1	Diagnostico de la Organización	31
6.4.1.1	Organización Descentralizada	31
6.4.1.2	Organización Centralizada	31
6.5	Diseño de la Estructura Organizacional	32
6.5.1	Estructura	32
6.5.2	Jerarquización	33
6.5.3	Organigrama	33
6.5.4	Departamentalización	34
6.5.4.1	Tipos de departamentalización	34
6.5.5	División del Trabajo	34
6.6	Gestión deL Recurso Humano	35
6.6.1	Definición de Cargos	35
6.6.2	Descripción de Cargos	36
6.6.3	Análisis de Cargos	36
6.6.3.1	Estructura del Análisis de Cargos.	36
6.6.3.2	Modelos Teóricos de Descripción de Cargos	37
6.6.4	Reclutamiento y Selección de Personal	39
6.6.4.1	Políticas de Reclutamiento y Selección	40
6.7	Definición de Manual	41
6.7.1	Definición de Manual de Cargos	41
6.7.2	Objetivos del Manual de Cargos	41
6.7.3	Organización y Métodos	42
6.7.3.1	Mejoramiento de Procesos	43
6.7.3.2	Estandarización	45
6.7.3.3	Normalización:	45
6.7.3.4	Diagramas de Flujo	46

## 1 INTRODUCCION

El hombre a lo largo de su existencia tiene que ver directa o indirectamente con la actividad aseguradora en alguna de sus manifestaciones, bien sea como tomador, asegurado, beneficiario, afianzado, damnificado, responsable del daño sometido a recobro, afiliado a la seguridad social, sujeto de la subvención estatal en salud, entre otras posibilidades. Pero a pesar de esta incidencia en la actividad humana, es palpable el desconocimiento en la materia, no sólo del usuario del sistema de protección, sino del mismo prestatario del servicio. Es ese el ambiente en el que se desarrolla la empresa Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda. en la ciudad de Popayán.

Aunque su gerente posee una reconocida experiencia desde el año de 1999 como intermediario de Seguros, la empresa Ruiz Daza Profesionales en Seguros fue formalmente constituida en el año 2004 luego de un arduo recorrido que lo mencionaré más adelante en el repaso de su historia. Muchas compañías de Seguros tienen sistemas tradicionales que posiblemente no están en capacidad de responder a un ambiente comercial cambiante. Dichos sistemas contribuyen a que los gastos operativos sean altos y, por ende, hace difícil competir con precios.

Para el diseño de la estrategia de mercadeo Multinivel Network Marketing ó Marketing de redes tendremos como base importante dentro de la amplia gama de planes de compensación, el denominado plan de Escalones/ruptura el cual posee una estructura que se ajusta los requerimientos que desea la empresa Ruiz Daza y que estaremos explicando de forma más extensa en desarrollo del presente trabajo. La finalidad de la estrategia del Network Marketing adaptada a los Seguros de vida es la de agilizar el proceso de toma de decisiones de los compradores y busca que mediante la presentación de vivencias y referencias, se acorte la etapa investigativa del futuro comprador.

El proceso es muy sencillo y consiste en introducir contratos de Seguros de vida con personas comprometidas a generar otros contratos y éstos a su vez que realicen la misma tarea con la característica singular que generará un valor agregado del servicio por la acumulación de puntos lo cual le otorga a quienes pertenecen a la red de una participación porcentual convertible en dinero en efectivo según los puntos acumulados y de acuerdo al crecimiento y ubicación al interior de la creciente red.

Es necesario proyectar por parte de la gerencia, la elaboración de un esquema que le admita estar al mismo nivel de otras organizaciones por tal motivo la estrategia de Marketing busca idear nuevos mecanismos con los cuales la empresa Ruiz Daza Profesionales en Seguros logre sincrónicamente darle cumplimiento a sus metas y objetivos. Para lograrlos, se debe recurrir a la realización de un plan de gran alcance cuya ejecución requiere la colaboración permanente de todas las personas bajo el signo de una voluntad unitaria.

Esta estrategia de mercadeo servirá de base para elaborar el esquema de la estructura organizacional de la empresa Ruiz Daza Profesionales en Seguros con todos sus componentes (técnicos, administrativos y operativos) y a partir del diseño de una serie de herramientas prácticas tales como el Organigrama de la empresa, sus manuales operativos (de funciones y procesos), flujogramas y demás formatos necesarios harán de ésta una organización mucho más funcional y efectiva.



## **2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En este capítulo se retoma información básica del anteproyecto previamente aprobado, con el propósito de presentar los parámetros establecidos para el desarrollo del presente trabajo.

### **2.1 Descripción del proyecto**

Ruiz Daza-Profesionales en Seguros Ltda. es una sociedad del sector de los servicios de la ciudad de Popayán creada hace poco más de un año pero su gerente posee poco más de 8 años de experiencia en el renglón de los Seguros (Seguros generales, de personas, automotores, cumplimiento y otros relacionados). Su recurso humano está compuesto por 7 personas de planta y un staff de dos colaboradores. No se observa una estrategia corporativa definida; posee una estructura simple donde la coordinación la lleva la cúpide mediante supervisión directa.

El trabajo de pasantía de desarrollará a partir del diseño de una estrategia de Multinivel denominada Network Marketing para lo cual se han de establecer los parámetros básicos a seguir, el objetivo buscado con la misma, el análisis de datos, los recursos con que se cuenta tanto físicos como humanos, tecnológicos y económicos. El desarrollo de esa estrategia nos dará los cimientos necesarios para trazar el diseño de la estructura organizacional de la empresa y todo en conjunto para lograr cumplir los objetivos y metas de la organización.

Este trabajo de pasantía dado los componentes que se desarrollaran podrá convertirse en un importante instrumento para que la empresa Ruiz Daza-Profesionales en Seguros marque su rumbo hacia un rápido crecimiento acorde con

las expectativas que tienen sus dueños y los empleados que en la empresa laboran y servirá de base para futuros cambios que estime conveniente la gerencia.

## **2.2 Descripción del problema**

El mercado tradicional en general, para que funcione, exige de un esfuerzo enorme y continuo tanto humano como logístico para mantener avante a cualquier empresa, además se hace necesario disminuir los canales o estaciones por los cuales los productos y/o servicios ofrecidos deben pasar, esto es, minimizando el número de intermediarios.

En el caso de las compañías aseguradoras no hay excepción. La utilidad que genera este renglón de la economía debe también generar su respectivo trámite prorrateándose dicho beneficio entre los diferentes participantes (corredores de Seguros, las agencias, los comisionistas, etc.). Cada uno de estos intermediarios encarece el costo final del servicio puesto que cada uno tiene que recibir su correspondiente porcentaje de ganancia lo que hace que los márgenes comerciales sean siempre extremadamente bajos y suponga mucha inversión de tiempo y sobre todo dinero para lograr al menos rentabilizar.

Tradicionalmente el negocio de los Seguros de vida se desarrolla a partir del deseo del cliente en suscribir un seguro de vida, por lo que tiene dos posibilidades para lograrlo. O se dirige a una compañía aseguradora de su confianza para suscribir la póliza o se contacta con un agente de Seguros para que éste realice los trámites correspondientes. En ambos casos al cliente se le cobran unos costos reales para dicha transacción, siendo mayores los costos a través del agente de Seguros. El dinero recaudado por esta transacción representa una utilidad casi del 100% para la compañía aseguradora por el término de duración del contrato y en el escenario que no se presente ningún siniestro. Si la transacción se realiza a través de un agente de

Seguros, a éste se le reconoce un porcentaje que varía entre un 12% y 30% dependiendo del producto. Este porcentaje es mayor situándose entre un 25% y 40% para el caso de las agencias establecidas con personería jurídica y clave de acceso otorgadas por las compañías aseguradoras.

De todo esto la contraprestación que recibe el asegurado por éste servicio se dá al momento de un siniestro caso en el cual la compañía aseguradora reconocerá los valores reclamados por los beneficiarios, pero en el periodo de duración del contrato, el asegurado solo se obliga a cancelar el valor de la prima que se haya acordado sin que ésta sea reembolsable ni le otorga ningún beneficio adicional salvo los que se estipulan en el contrato.

### **Contrapropuesta.**

Lo que se pretende hacer con la estrategia del Network Marketing es distribuir la comisión que recibe la empresa Ruiz Daza formada por la comisión en pólizas de vida (35% aproximadamente), a partir de organizar una serie de niveles dentro de los clientes que toman la póliza y que invitan a otras a que la obtengan de tal forma que a medida que aumenten sus referidos o recomendados y avance la red creada por una persona, a ésta se le reconozca crecientes porcentajes de comisión que genera cada contrato de seguro y de acuerdo a algunas tablas de puntos y de valor que se diseñarán para el caso.

El beneficio que trae la aplicación de la estrategia es para todos los actuantes del negocio. Para la compañía aseguradora, para la agencia de Seguros y para el cliente tomador del seguro de vida. Y reitero que el beneficio es para los tres ya que se ve representado en las posibilidades económicas que la estrategia representa y partimos desde el cliente que toma un seguro de vida y posteriormente le recomienda a dos personas o mas de que también lo tomen; por el solo hecho de esas personas tomar el seguro, nuestro primer cliente va a obtener un porcentaje de la comisión que la

compañía aseguradora le paga a la empresa Ruiz Daza esto se traduce en un incremento en los ingresos para el asegurado, una motivación y estímulo para recomendar a otros.

Para Ruiz Daza y para la compañía aseguradora esto representa una posibilidad bastante ambiciosa de que se multipliquen las negociaciones por este concepto y por consiguiente se vea reflejado en su rentabilidad económica y mayores dividendos. Cabe destacar que el costo del seguro de vida no tendrá ningún tipo de incremento en ningún punto de la red salvo que por fluctuaciones del mercado lo por consiguiente hace más atractivo el mercadeo dado que brinda las posibilidades económicas mencionadas por lo que se mantendrán las tarifas que siempre han operado.

### **2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Para la empresa Ruiz Daza-Profesionales en Seguros Ltda., la implementación de una estrategia de mercadeo como la de Network Marketing aplicada en Seguros de vida podrá disparar las ventas y por consiguiente incrementar las utilidades de la compañía?

¿Podremos realizar el diseño de la estructura organizacional de la empresa a partir de esta estrategia de mercado? será útil en el de su estructura organizacional y permitirá alcanzar sus metas y los objetivos propuestos?

¿Las empresas aseguradoras poseen la tecnología adecuada a los nuevos requerimientos del mercado ó por lo contrario no se encuentran adaptadas a los nuevos requerimientos del mercado?

¿Es factible que la implementación de una estrategia de Marketing como la que se desea plantear redunde en el beneficio económico de la organización Ruiz Daza?

¿Será efectiva la estrategia del Network Marketing para ajustar su estructura organizacional con la cual se alcancen las metas y se logren los objetivos propuestos?

¿Logrará la empresa Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda. a partir del desarrollo de una estrategia de Marketing alcanzar los niveles de eficiencia y competitividad que pretende?.

#### **2.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

No existe en la empresa Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda. una estrategia de mercadeo y ventas definida que la estructure en su ordenamiento organizacional y los conduzca adecuadamente a una mayor productividad y por consiguiente a un mayor crecimiento económico.

### **3 HIPÓTESIS**

*La organización empresarial Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda. cuya razón social es la comercialización de todo tipo de Seguros entre los que destacamos los Seguros de vida, en la actualidad no cuenta con una estrategia de Mercadeo y ventas definida y que sea adecuada al nuevo modelo económico planteado por la globalización de la economía. Esto hace que la empresa posea una estructura organizacional poco acorde con su desempeño y adecuada para sus necesidades lo cual hace que los índices de rentabilidad económica de la empresa no satisfagan plenamente las expectativas de sus dueños.*

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo General**

Plantear un proceso basado en la Técnica "Multinivel" y que a través de la estrategia del Network Marketing o boca a boca permita el mercadeo masivo del producto relacionado con los Seguros de vida.

### **4.2 Objetivos Específicos:**

- Planear y diseñar una estrategia de mercadeo a través de la técnica del Network Marketing aplicable a las pólizas de vida como valor agregado del servicio que actualmente presta la empresa.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa Ruiz Daza Profesionales en Seguros.
- Elaborar un manual de Procesos.
- Elaborar un Manual de Funciones.

## **5 JUSTIFICACIÓN**

### **5.1 Pertinencia**

Se hace ineludible realizar el proyecto que la empresa Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda. ha querido desplegar ya que del desarrollo de sus labores de mercadeo se basa la estabilidad económica de la organización así como su viabilidad de permanecer en el mercado.

### **5.2 Conveniencia**

Para la empresa resulta un momento ideal para colocarse al mismo nivel que otras organizaciones y busca que a través de aplicar una estrategia de Marketing tan novedosa como el mercadeo Multinivel desarrollada para los Seguros de vida, represente una ventaja corporativa que puede llegar a colocar a la empresa al frente en el ramo de los Seguros de vida a nivel nacional lo cual le representaría para la empresa un amplio margen de utilidades.

De la misma manera el desarrollo de la estrategia le servirá de marco de referencia para poder organizarse en sus componentes administrativo y operativo por lo tanto al realizar los ajustes se diseñará el manual de funciones del personal que labora en la oficina así como se revaluaran los diferentes procesos que se desarrollan, lo cual busca estandarizarlos para lograr con esto altos índices de eficiencia en los mismos y una constante efectividad en las labores las cuales serán las guías mas convenientes para lograr crecientes índices de productividad.

Todo esto está en función de preparar a la organización Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda. hacia el futuro observando que es inevitable el crecimiento organizacional y económico de la empresa.



### **5.3 Formación Profesional**

Resulta altamente productivo para un estudiante de la Universidad del Cauca y en mi caso como pasante de Administración de Empresas, el desarrollar y poner en práctica los conocimientos académicos y la formación impartida durante toda la carrera y poder ser aplicados en el campo laboral.

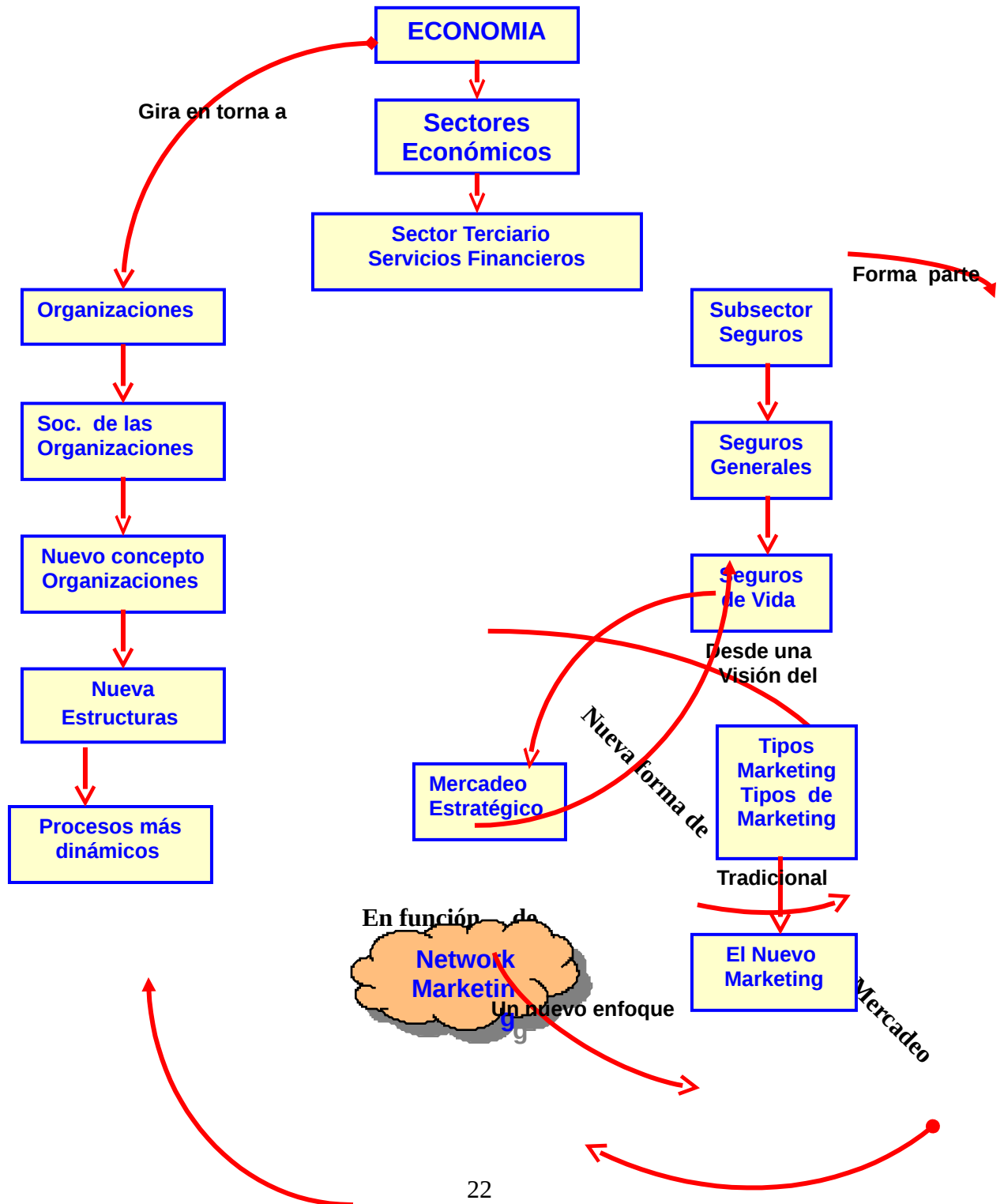
Al trabajar sobre un tema tan importante y amplio como lo es el diseño de la estrategia corporativa de la empresa Ruiz Daza Ltda. considero que me ofrece la posibilidad de comprender éste tipo de organizaciones y analizar las características del sector correspondiente, así como los mecanismos y organismos que la regulan y vigilan, de la misma manera me permitirá adquirir una identidad y madurez profesional motivadora de futuros aprendizajes y adaptaciones a las diferentes organizaciones para atender las demandas de cualificación del sistema productivo.

## 6 MARCO TEORICO

### 6.1 Mapa conceptual.

Es la representación gráfica de la información a través de la cual, podemos incorporar el contenido temático que vamos a tratar en el desarrollo del presente escrito. El mapa conceptual nos permite la organización y jerarquización del conocimiento del tema central, facilita tener una clara visualización de los contenidos anotados por lo tanto favorece el recuerdo y el aprendizaje de una manera estructurada. (Ver mapa conceptual)

## MAPA CONCEPTUAL DEL NETWORK MARKETING ADAPTADO A LOS SEGUROS DE VIDA



## **6.2 Teorías a desarrollar.**

### **6.2.1 Estructura y Estrategia.**

No es la intención de éste trabajo continuar con la discusión filosófica que lleva varias décadas en cuanto a que si la estrategia define a la estructura ó si es que de acuerdo a la estructura de la empresa se deben definir las estrategias que marquen el destino de la organización. El concepto de estrategia es nuevo en el ámbito empresarial habiéndose iniciado en los años 60's del siglo XX con Alfred D. Chandler, continuando en el 65 con Igor Ansoff y llegado a un alto nivel con Michael Porter en los 80's y 90's. En los negocios como en la guerra, el objetivo de la estrategia es poner a nuestro favor las condiciones más propicias, juzgando el momento preciso para atacar o retirarse siempre evaluando correctamente los límites del combate. Recordemos el punto de vista de algunos de los autores más reconocidos en el tema.

#### **6.2.1.1 Concepto Varios Autores**

Alfred Chandler (1918- ) nació en Delaware, Estados Unidos, profesor emérito en la Harvard Business School, es un historiador y sociólogo cuya obra intelectual ha sido decisiva para el ámbito de la historia de la empresa. Realizó una investigación en torno a cuatro grandes organizaciones norteamericanas (Du Pont, General Motors, Standard Oil Co. y Sears Roebuck), para demostrar cómo la estructura de aquellas empresas se adaptó y ajustó de manera continua a su estrategia.

Su conclusión es que la estructura organizacional de las grandes empresas de Estados Unidos estuvo determinada, de manera gradual, por su estrategia de mercadeo. Sus anotaciones: *“La estructura es un medio para que la organización opere la estrategia y ésta es el comportamiento de la organización frente al ambiente”*. *“Si la estructura no sigue a la estrategia -escribe-, el resultado final es la ineficiencia”*...“Los diversos

*ambientes obligan a que las empresas adopten nuevas estrategias, que también exigen diferentes estructuras organizacionales.<sup>1</sup>*

Igor Ansoff (1918-2002). Nació en Vladivostok y aunque falleció hace tres años se le incluye dentro de los gurúes por ser el "padre de la Administración Estratégica", especialista en Planificación en la Lockheed Aircraft Corporation. En un artículo publicado, simplificó su concepto en dos oraciones: *"la clave de la estrategia es reconocer que si una compañía está funcionando, entonces es parte del ambiente"*, para agregar *"cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el ambiente está en constante cambio, entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones."*

Michael Porter. Creó el concepto de "ventaja competitiva" que formaría parte del discurso empresarial. *"La esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basado en sistemas de actividades que son mucho más difíciles de armonizar"*. *"...Una estrategia fiable empieza teniendo un objetivo correcto. Y yo sostengo que el único objetivo que puede apoyar una estrategia fiable es una rentabilidad superior"*. *"... la empresa sin estrategia está dispuesta a intentar cualquier cosa"*.

Henry Mintzberg. El Dr. Mintzberg ha sido colaborador de las principales publicaciones periódicas en su campo, incluyendo Harvard Business Review, California Management Review y el Academy of Management Review. En 1994, Mintzberg discutió que el método usual de crear estrategia -la Planeación Estratégica- no funcionaba, argumentó que:

*"La Planeación tradicional no conducía a la estrategia porque la estrategia es síntesis y la síntesis junta organizadamente las ideas, mientras que la Planeación es análisis y ésta busca descomponer las ideas en sus partes constitutivas... Las estrategias no se desarrollan*

---

<sup>1</sup> Chandler Alfred: Strategy & Structure Pág.86

*bajo una cédula, concebida en forma imaculada. Pueden aparecer en cualquier tiempo y en cualquier lugar de la organización, típicamente a través de procesos de aprendizaje informal más que en los de la planeación formal...la elaboración de estrategias es realmente un proceso tanto visionario como de aprendizaje, pero la visión es inaccesible para aquellos que no pueden 'ver' con sus propios ojos..."<sup>2</sup>.*

## **El Mercadeo Estratégico**

Este concepto parte de los fundamentos generales del mercadeo, profundizando en la identificación de necesidades del cliente y las posibilidades de responder a ellas utilizando o desarrollando ventajas competitivas para la organización. El Mercadeo Estratégico permitirá convertir el conocimiento que tiene la empresa Ruiz Daza acerca del cliente y los mercados, en planes de acción que aseguren el crecimiento y rentabilidad de la empresa.

Y es que ante los retos de la globalización, clientes mejor informados y empresas más competitivas, el Mercadeo Estratégico es la mejor opción para asegurar el crecimiento de la empresa mediante el aporte de valor a sus clientes.

Planear y ejecutar estrategias de mercadeo generadoras de ventajas competitivas y de oportunidades de negocio de acuerdo a la dinámica de los mercados, bajo condiciones económicas complejas dará un adecuado direccionamiento a la empresa lo cual podrá que asegurar la satisfacción de los consumidores y la rentabilidad para la empresa Ruiz Daza.

### **6.2.2 Estrategias Corporativas**

La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo

---

<sup>2</sup> Mintzberg, Henry : El auge y la decadencia de la Planeación Estratégica Pág. 63

plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos. Los constantes avances tecnológicos y las nuevas herramientas informáticas que nos brinda el mundo moderno, nos hace adoptar una estrategia de mercadeo diferente tal como lo que se pretende con la implementación de la técnica Multinivel de Network Marketing, boca a boca ó mercadeo en redes en la empresa RUIZ DAZA- Profesionales en Seguros Ltda. Esta estrategia de Marketing se convierte en una importante y novedosa herramienta en el sector ya que ningún intermediario de Seguros la ha utilizado en la actualidad.

La estrategia a utilizarse no es vender puerta por puerta. El NWM es simplemente una forma inteligente de consumir, usted consume, otros consumen y todos generan ganancias para la compañía y para ellos mismos. Se ha pensado que en el mediano plazo se puedan realizar alianzas estratégicas con otras empresas del orden Nacional y que esta Técnica de mercadeo pueda ser empleada con otros productos o servicios con el fin que la empresa Ruiz Daza Profesionales en Seguros se convierta en una empresa corredora de Seguros a nivel Nacional con un capital humano, tecnológico y económico mucho más fortalecido y una mayor capacidad de oferta sus servicios.

### **6.2.3 La Técnica Multinivel**

#### **6.2.3.1 Orígenes.**

Como otras tantas ideas surgidas a lo largo de la historia, el Multinivel (*Network Marketing*) surgió casi por casualidad. La semilla de este esquema de negocios fue plantada en la mente de un hombre mientras se las arreglaba para sobrevivir en un campo de concentración en China. En la década de los 20, el estadounidense Carl Rehnborg, desde una prisión para extranjeros en plena guerra civil china, comprendió la importancia de la nutrición, pues tenía que mezclar sus magras raciones de alimentos con hierbas y huesos de animales.

Tras su liberación, y ya de regreso en Estados Unidos, Rehnborg inició en 1934 su propia empresa, California Vitamins, que ofrecía complementos nutricionales a base de vitaminas y que, sin querer, se convertiría en la precursora del Multinivel. California Vitamins funcionó al principio como una compañía de venta directa; es decir, ventas de puerta en puerta. A los clientes les gustaban los productos y, poco a poco, algunos decidieron convertirse en vendedores, pues además de recibir un ingreso extra, eran dueños de su propio negocio y trabajaban, en la mayoría de los casos, medio tiempo desde su hogar.

Esta empresa que después cambió su nombre a *NutriLite* presentó un cambio verdaderamente innovador y fue en la forma en que, a partir de 1941, la compañía comenzó a compensar a sus vendedores y el esquema de distribución que estableció. En aquel entonces, ya existían en Estados Unidos compañías de venta directa como Fuller Brush, pero el sistema de NutriLite era distinto (precisamente por el inédito esquema de compensaciones) y parecía más atractivo, por lo que a partir de los 50 comenzaron a aparecer imitadores de NutriLite.

En 1959, dos antiguos distribuidores de NutriLite, Rich DeVos y Jay Van Andel, crearon una pequeña empresa a la que llamaron Amway (una abreviación del "*American Way of Life*" o "El sueño americano"), hoy por hoy, la más grande firma de Multinivel a nivel mundial, con una fuerza de distribución de más de dos millones de personas en 60 países y ventas anuales estimadas en unos US\$6,000 millones. Amway creció de tal modo que acabó absorbiendo a NutriLite que ahora funciona como su división nutricional. A partir de entonces, la industria del *Network Marketing* en Estados Unidos sufrió una verdadera explosión, al grado de que hoy, muchas de las empresas listadas en el *ranking* de *Fortune 500*, cuentan ya con sus propias divisiones de venta directa o Multinivel.



El mercadeo Multinivel es una estrategia que se utiliza hace varias décadas en otras latitudes, también llamado Network Marketing, ha literalmente revolucionado el mundo de las ventas en las últimas dos décadas. Tras superar la desconfianza y el menoscabo que soportó durante sus primeros años, el éxito logrado por el Marketing Multinivel, con resultados medidos en miles de millones de dólares, no sólo en los Estados Unidos sino en todo el mundo. Según las cifras de la Asociación Internacional de Multinivel (MMIA) El total de ventas por medio del NWM supera ya los US\$70.000 Millones y más de 20 MILLONES de personas trabajando en más De 2000 compañías por todo el mundo, por lo cual ha llevado finalmente a grandes corporaciones multinacionales a adoptar definitivamente este sistema.

#### **6.2.3.2 Funcionamiento**

Consiste básicamente en que el consumidor final adquiere los productos directamente del fabricante a unos precios supuestamente más cómodos, pero para esto debe estar asociado al productor por medio de una codificación que lo acredita como consumidor-distribuidor de sus productos. Sólo en Estados Unidos, según el Departamento de Comercio de ese país, por lo menos un 60 por ciento de los hogares ha adquirido un producto o servicio a través de redes de distribución o viven cerca de alguien que esté involucrado en esta industria. En México, donde en 1987 existía una sola compañía de Multinivel, operan ahora más de 30; y el crecimiento es también sorprendente en países del Sudeste Asiático y Europa del Este.

Según la MMIA, la industria del Multinivel crece a una tasa anual promedio de entre 20 y 30 por ciento, siendo México y Japón los dos países que registran el mayor crecimiento. Tanto Japón como México se mencionan como los países en donde el crecimiento del Multinivel es más acelerado. Algunos explican que se trata de países donde predominan fuertes lazos familiares, lo que ha facilitado el crecimiento de las redes. Por otra parte, las crisis económicas han hecho que más y más personas busquen en las redes de distribución lo que la reducida oferta de empleo no puede

proporcionar. Los productos nutricionales y cosméticos que tradicionalmente se asocian con la industria del Multinivel abrieron el paso a otro tipo de productos y, lo que es más interesante, a la comercialización de servicios.

### **6.3 El Network Marketing**

El concepto de Marketing se basa en dos creencias fundamentales. Primero, toda planificación, política y funcionamiento de una empresa debe orientarse hacia el cliente; segundo, la meta de una empresa debe ser un volumen de ventas lucrativos. En su sentido más pleno, el concepto de Marketing es una filosofía de los negocios que determina que la satisfacción del deseo de los clientes es la justificación económica y social de la existencia de una empresa.

Es corriente que por "mercadeo" se entienda "ventas", aunque son dos conceptos diferentes. La definición más simple y clara de Mercadeo la da Jay C. Levinson<sup>3</sup>: *“Mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular. Las palabras claves en esta definición son todo y base regular”.*

Una de las más importantes ventajas del Network Marketing está en el hecho de que el concepto central es la conformación de una fuerza de ventas ilimitada, sin las responsabilidades de una relación contractual y, sobre todo, a la que sólo hay que pagarle en base a resultados, es decir, una porción porcentual de las ventas que los Asegurados o Afiliados realizan efectivamente. El tan anhelado “riesgo cero”. Para que nuestro sistema Multinivel pueda funcionar correctamente debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

#### **6.3.1 Creación de redes**

---

<sup>3</sup> Jay C. Levinson 1985, *Guerrilla Marketing*

El verdadero éxito de este sistema se logra a través de la creación de redes de personas que empiezan a integrarse a la red después de quien inicia (llamadas organización o línea descendente) y no con base a su vinculación personal.

### ***6.3.2 Empresa de gente.***

Las redes de distribución son un negocio de personas, no de productos. Y no debe malinterpretarse; se trata de un sistema donde el elemento clave son las personas, en donde se debe trabajar con ellas y ayudarlas a desarrollarse, así el éxito será importante.

### ***6.3.3 Atributos personales.***

Es de vital importancia crear conciencia en quienes desean pertenecer a la red que el éxito de su gestión radica en poseer voluntad, deseos de triunfar y capacidad para aprender y no viene determinado por su edad, escolaridad, sexo, experiencia, éxitos o fracasos pasados. Nada de eso importa.

### ***6.3.4 Adaptación al cambio.***

Ya que la empresa Ruiz Daza sería nueva en el campo de las redes de distribución, se deberá hacer algunos ajustes en el desarrollo de las actividades cotidianas. Esto con el fin de crear los espacios suficientes y necesarios para establecer los vínculos para el normal funcionamiento de la red; el software que se implementará deberá ser capaz de mantener este vínculo durante todo el tiempo que se requiera.

## **6.4 La Estructura Organizacional**

### 6.4.1 Diagnóstico de la Organización

El autor G. Quiroga propone una definición bastante completa de una organización: *“Es la función que consiste en buscar los medios que son necesarios poner en práctica para determinar el grado de eficiencia del órgano administrativo, su rentabilidad, así como su facultad de adaptarse al medio ambiente”*<sup>4</sup>. Chiavenato define que *“la organización administrativa que agrupa las actividades necesarias para realizar lo planeado”*<sup>5</sup>. Las organizaciones son muy variables, según el grado de su estructuración, pueden ser formales e informales.

Yoder establece que *“la organización formal, es la que aparece trazada en los diagramas de organización. Es la estructura formalmente establecida por los administradores, quienes definen las tareas que deben ser ejecutadas y asignan responsabilidades para su ejecución”*<sup>6</sup>. Según Chiavenato: *“una organización informal es aquella que emerge espontánea entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas establecidas al desempeñarse en sus cargos”*<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> QUIROGA, Gustavo: Organización y Métodos en la Administración Pública. Pág. 11.

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto: Teoría General de la Administración. Pág. 245

<sup>6</sup> YODER, Dale. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Pág. 116

<sup>7</sup> Ibíd. 4 Pág. 235.

#### **6.4.1.1 Organización Centralizada**

Cuando la toma de decisiones se apoya en pocos, generalmente en la alta dirección, decimos que la organización esta centralizada. A medida que las empresas se hacen más grandes, su gestión se vuelve más compleja requiriendo descentralización.

**6.4.1.2 Organización Descentralizada:** Supone la división de la organización en unidades más manejables, a las que se dota de la suficiente autonomía. La descentralización se produce cuando la delegación se practica sistemáticamente en toda la empresa por medio de unidades o divisiones relativamente autónomas.

### **6.5 Diseño de la Estructura Organizacional**

Los miembros de la empresa Ruiz Daza necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la empresa. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que la empresa pueda permanecer desde el presente hasta el futuro.

La empresa para estar en un alto nivel de competitividad igual o superior a otras empresas aseguradoras, deberá contar al menos con:

- Una división de las actividades para efectuar el trabajo eficazmente
- Una jerarquía bien definida.
- El Conjunto de reglas y procedimientos.

#### **6.5.1 Estructura**

La estructura organizacional se dá de la organización de la empresa. En palabras de los estudiosos, Stoner, Freeman y Gilbert quienes sostienen que "la estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las

actividades de los miembros de una organización"<sup>8</sup>. De manera similar, Robbins expone que *"una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos"*<sup>9</sup>. Una estructura organizacional ideal es aquella que proporciona el máximo de organización e integración de esfuerzos a la vez que estimula la autonomía esencial en las divisiones, departamentos, unidades, etc. La estructura permite concretar las actividades y el nivel de responsabilidad de cada persona. Estos deben ser mostrados en el organigrama. La estructura refleja la jerarquía o posición dentro de La empresa y las líneas Ideales por las que se distribuyen Autoridad y responsabilidad.

### **6.5.2 Jerarquización.**

Aunque la departamentalización sirve como base para agrupar los trabajos, sigue existiendo la necesidad de determinar como se incluirán estos en cada grupo. La vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización. Chiavenato define que *"jerarquizar es una manera de clasificar las cosas, de estereotiparlas, con el fin de manejarlas con mayor facilidad. Cuanto más se utilice la Jerarquización en el proceso decisorio, serán menos las alternativas de solución diferentes"*<sup>10</sup>. La base para las descripciones de puestos se encuentra en la división y en la departamentalización del trabajo. Si se identifican funciones para cada persona, la organización facilitará el dominio de las operaciones y obtendrá a menudo una eficiencia mayor.

---

<sup>8</sup> STONER, James. Administración. Pág. 345

<sup>9</sup> ROBBINS, Stephen P. Fundamentos de Administración. Pág. 550.

<sup>10</sup> ROBBINS, Stephen P. Op. Cit., 4 Pág. 38

### **6.5.3 Organigrama**

Es un modelo gráfico que representa la estructura y sus principales elementos:

- División del trabajo
- Amplitud de control
- Jerarquía

El organigrama de la empresa sirve para comprender bien la división de actividades y las relaciones verticales o jerarquías, no presenta ni reglas ni procedimientos.

### **6.5.4 Departamentalización**

Subdivisión de las actividades dentro de la organización estableciendo unidades de orden inferior o la agrupación de los puestos de trabajo en unidades de rango superior y de estas en la organización.

#### **6.5.4.1 Tipos De Departamentalización**

- Funcional.
- Geográfica.
- Por productos o servicios.
- Por clientes.

### **6.5.5 División del Trabajo**

Un objetivo importante de la organización es el de lograr efectividad a través de la división del trabajo. Por lo tanto la división del trabajo para Stoner, Freeman y Gilbert:"es descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general." <sup>11</sup> Para Quiroga:"la división del trabajo es un proceso que se sigue para ubicar eficientemente las funciones o actividades entre las personas y las unidades orgánicas de una organización."<sup>12</sup>

La sociedad ha descubierto que los objetivos se pueden lograr si lo que hay para hacer se reparte entre todos sus miembros. Una vez que se han identificado y dividido las tareas individuales, es necesario combinarlas en grupos. Esto se lleva a cabo mediante el proceso que se conoce con el nombre de departamentalización, que "es agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica."<sup>13</sup>

## **6.6 Gestión deL Recurso Humano**

La Gestión de Recursos Humanos comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización. La consideración del recurso Humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas ha conducido a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico. Las estrategias formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar soportadas por los recursos humanos que posee. Por tanto, la empresa necesita conocer cuales son las fuerzas y debilidades en términos de su recurso humano, para en base a dicha información decidir los cursos de acción que son posibles.

---

<sup>11</sup> STONER, James. Op. Cit., Pág. 347

<sup>12</sup> QUIROGA, Gustavo. Op. Cit., Pág. 181.

<sup>13</sup> *Ibíd.* 10. Pág.162.



### **6.6.1 Definición de Cargos**

Según Chruden y Sherman citado por Chiavenato definen un cargo como: *“Una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización”*<sup>14</sup> Bryan Livy citado por Chiavenato (1990) define un cargo como: *“la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama”*<sup>15</sup>.

### **6.6.2 Descripción de Cargos**

Según Chiavenato la descripción del cargo es: *“Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende”*.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> QUIROGA, Gustavo. Op. Cit., Pág. 79.

<sup>15</sup> *Ibíd.* 4. Pág. 46.

<sup>16</sup> QUIROGA, Gustavo. Op. Cit., Pág. 331.

### **6.6.3 Análisis de Cargos**

Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante. El análisis de cargos pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos. Chiavenato define el análisis de cargos como *"el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño"*<sup>17</sup>.

#### **6.6.3.1 Estructura del Análisis de Cargos**

La estructura del análisis de cargos se refiere a cuatro aspectos o factores de especificaciones, que comprenden:

- Requisitos intelectuales que debe poseer el empleado para desempeñar el cargo de manera adecuada.
- Requisitos físicos, se refieren al esfuerzo físico y mental que necesita el empleado.
- Responsabilidades implícitas, tienen que ver con las responsabilidades por la supervisión de subordinados, material, herramientas o equipos que utilizan.
- Condiciones de trabajo, se refieren a las condiciones ambientales y riesgos a los que se expone el empleado que puedan condicionar su productividad y rendimiento en sus funciones.

---

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto: Administración de recursos humanos Pág. 276.

### **6.6.3.2 Modelos Teóricos de Descripción de Cargos**

Existen diferentes modelos teóricos para la descripción de cargos, a pesar de que los autores consultados coinciden en que no hay un formato estándar ya que pueden variar en forma considerable de una organización a otra. Según Chiavenato la descripción y análisis de cargos abarca los siguientes aspectos:

- *Intrínsecos*: Nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión y comunicaciones colaterales) y contenido del cargo (tareas o funciones diarias, semanales, mensuales anuales y esporádicas).
  
- *Extrínsecos*: Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia, iniciativa y aptitudes necesarias), requisitos físicos (esfuerzo físico, concentración y constitución física), responsabilidades implícitas (por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos, valores o documentos, información confidencial y seguridad de terceros) y condiciones de trabajo (ambiente de trabajo y riesgos inherentes).<sup>18</sup>

Según Flippo<sup>19</sup> (1983) el proceso de análisis y descripción de empleos, abarca básicamente la siguiente información de los hechos existentes y pertinentes al empleo:

- Identificación del trabajo.
- Resumen del trabajo.
- Deberes a ser desarrollados.
- Supervisión dada y recibida.

---

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit., Pág. 333.

<sup>19</sup> FLIPPO, Edwin B. Principios de administración de personal.

- Relación con otros empleos.
- Máquinas, herramientas y otros materiales.
- Condiciones de trabajo.
- Definición de los términos más usuales.

Chruden y Sherman<sup>20</sup> dividen la información en dos categorías:

- *Descripción del puesto:* Identificación (esta sección mediante el título del puesto y otros datos de identificación ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización), resumen (esta sección, que a veces recibe el nombre de descripción genérica, sirve para proporcionar un resumen que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese con los demás puestos) y deberes (los deberes y responsabilidades principales del puesto son cubiertos por declaraciones breves que indican: lo que hace el trabajador, como lo hace y por que lo hace).
- *Especificación del puesto:* Requerimientos y habilidades (requerimientos educacionales, experiencia, conocimientos específicos, personalidad, responsabilidad y habilidad manual) y requerimientos físicos (esfuerzo físico, condiciones de trabajo y riesgos ocupacionales).

#### **6.6.4 Reclutamiento y Selección de Personal**

Una vez que se han definido los puestos en la organización, se debe planificar las vacantes para el puesto y decidir como serán cubiertas. Seguidamente se debe desarrollar un directorio de los candidatos calificados para los puestos, candidatos que tengan las aptitudes y capacidades para desempeñarlos satisfactoriamente. Chiavenato

---

<sup>20</sup> SHERMAN, Arthur W. Administración de los Recursos Humanos. Pág. 48.

expone una definición bastante completa de reclutamiento: “*Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización*”. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”<sup>21</sup>. Una de las tareas gerenciales más importantes en cuanto a la selección de personal, es encontrar a la persona correcta para el puesto indicado y contratarla.

La selección de personal es importante por tres razones. Primero, el desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de los empleados. Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados. Tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de hacerla de manera negligente. El éxito final de una organización laboral depende de sus empleados, entonces la tarea de la selección inicial es uno de los procesos de toma de decisiones más importantes de las que se deben encargar los empleadores. La esencia de la tarea es examinar las cualidades de las personas sobre quienes no se tiene un conocimiento personal y seleccionar a los que parezcan ser potencialmente adecuados para obtener el empleo dentro de la organización.

Los métodos fallidos de selección, que no son reconocidos, se multiplican y pueden producir un incalculable desperdicio de tiempo, esfuerzos, dinero y otros recursos al tratar inútilmente de remediar los síntomas en vez de las causas. La organización, entonces, puede fracasar en lograr sus objetivos; los empleados pueden sufrir gran variedad de formas de mala administración; la comunicación puede ser inadecuada; podría haber conflictos y moral baja; ausentismo; los cambios y la enfermedad pueden aumentar y conducir a pérdidas de empleados ya capacitados y, en consecuencia, a la repetición del adiestramiento y reclutamiento de nuevos empleados.

---

<sup>21</sup> SHERMAN, Arthur W. Op. Cit., Pág. 208.

#### **6.6.4.1 Políticas de Reclutamiento y Selección**

Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. En cuanto a las políticas de reclutamiento y selección, Chiavenato (1999) establece: Cada organización pone en práctica la política que más convenga a su filosofía y a sus necesidades, él sugiere que estas políticas deben abarcar los siguientes aspectos:

- Donde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro y fuera de la organización), como y en que condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de los recursos humanos) los recursos humanos que la organización requiera.
- Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos que existe en la organización.
- Como integrara con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización”<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit., Pág. 118.

## **6.7 Definición de Manual**

Quiroga (1999) define que “un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo”<sup>23</sup>.

### **6.7.1 Definición de Manual de Cargos**

Un manual de cargos es aquel que expone con detalle la descripción de los cargos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de la empresa.

### **6.7.2 Objetivos del Manual de Cargos**

El Manual de Cargos le permitirá alcanzar a la empresa entre otros, los siguientes objetivos:

- Facilita el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Identifica las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Sirve de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- Precisa las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Propicia la uniformidad en el trabajo.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las distintas unidades.

---

<sup>23</sup> QUIROGA, Gustavo: Op. Cit., Pág. 161.

- Proporciona el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

### **6.7.3 Organización y Métodos**

El avance permanente de la complejidad en la Administración y todos los evidentes defectos que ella acusa, ha puesto a pensar a los integrantes de las empresas los cuales han buscado los medios necesarios para sistematizar, controlar y dar mayor eficiencia a su administración. Es así como hoy en día, en la mayoría de las empresas han sido creadas Centrales de Organización y Métodos para dar eficiencia y simplicidad al mecanismo administrativo; Organización y Métodos es uno de los términos que integran la labor general de la racionalización.

Sobre la Teoría de Organización y Métodos se manifiesta que es: *"Una forma de consulta ideada para proveer asesoramiento sobre como dividir las actividades, como agrupar las tareas, como disponer procedimientos y como llevar trabajos administrativos mecánicos con la mayor economía de esfuerzo y con el máximo de eficacia en los resultados"*<sup>24</sup>

Se llama unidad, equipo o servicio de Organización y Métodos al conjunto de funcionarios especializados en la aplicación de la técnica del mencionado servicio. Organización y métodos estudia los problemas de estructura y funcionamiento de la Administración, cumpliendo como función el aconsejar a los funcionarios interesados en mejorar la organización y métodos empleados por los servicios que dirigen. La finalidad de una unidad de Organización y Métodos es asegurar el máximo de eficiencia de la parte administrativa, y mediante la aplicación adecuada de métodos científicos de organización; conseguir economías en el costo de la producción (Operación) y en la utilización de mano de obra, pero como regla general a Organización y Métodos no se

---

<sup>24</sup> QUIROGA, Gustavo: Op. Cit..



le concede autoridad sobre otras unidades en administración. Una definición coherente de Organización y Métodos es: "*Conjunto de técnicas administrativas y de investigación destinados a mejorar el funcionamiento de la administración pública*"<sup>25</sup>.

### **6.7.3.1 Mejoramiento de Procesos**

De acuerdo con Voehl<sup>26</sup>, el propósito de la Administración de Procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad<sup>27</sup> organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente. Desarrollar políticas de mejoramiento continuo y solución de problemas es una actividad principal, las herramientas y técnicas principales usadas en estos procesos son: diagrama de flujo, tormenta de ideas, votación, diagrama de Pareto, y demás gráficas. Si estas son implementadas eficazmente, se obtienen tres resultados principales:

1. Un lenguaje común para documentar y comunicar actividades y decisiones para procesos clave en el mejoramiento de procesos de calidad total.
2. Un sistema de indicadores de calidad total encadenados a través de toda la organización.
3. Ganancias inmediatas y a largo plazo, a través de la eliminación de productos dañados o averías, cuellos de botella y trabajo doble.

Un proceso se define como una serie de cambios a través de los cuales algo se desarrolla. Todo trabajo involucra procesos, cualquier proceso de trabajo, no importando

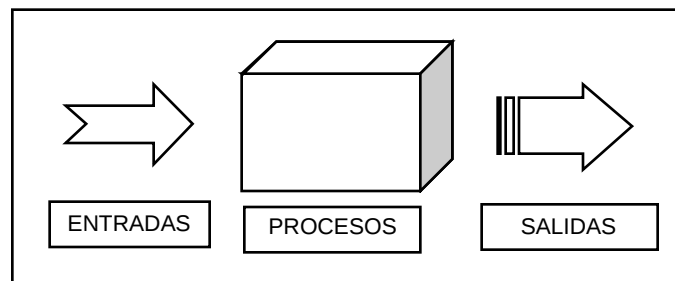
<sup>25</sup> QUIROGA, Gustavo: Op. Cit.

<sup>26</sup> VOEHL, Frank. Autor Alemán, escritor de Obras como: "Administración de Procesos".

<sup>27</sup> Combinación de Eficiencia más Eficacia.

así sea pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales:

- Entradas: Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas.
- Procesos de transformación: Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.
- Salidas: Los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo.



### 6.7.3.2 Estandarización:

La estandarización podría definirse como: “Definir y aplicar requisitos necesarios para asegurar que unos Requerimientos, puedan lograrse normalmente de manera Reproducible y aplicable”. Al estandarizar los procesos administrativos y operativos de la empresa se da un paso hacia el aseguramiento de la calidad, para mejorar y estandarizar el desempeño de las funciones, brindar mayor confiabilidad en los procesos de servicio y atención, mantener una productividad sostenida, propiciar e incrementar el mejoramiento de procesos en todos los niveles de la organización.

### 6.7.3.3 Normalización:

La normalización se podría definir como: *“formular y aplicar reglas con el propósito de establecer un Orden en una actividad específica”*.<sup>28</sup> La ventaja de normalizar los procesos y procedimientos, así como las funciones de la empresa es que garantiza la calidad y confiabilidad del servicio mediante la correcta definición y cumplimiento de requisitos. Otra ventaja que se obtiene al normalizar es que se puede incrementar la eficiencia y aumentar la eficacia con la unificación de criterios; además reducir costos y simplificar las tareas. La normalización es la guía para poder controlar los procesos, la *Norma* representa la materialización del conocimiento técnico y facilita la comunicación interna.

---



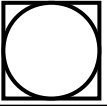
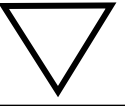


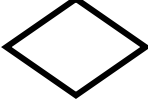

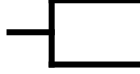

<sup>28</sup> KRICK, Edward. Ingeniería de Métodos.

### 6.7.3.4 Diagramas de Flujo:

Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo por medio de símbolos cuyo objetivo es brindar a toda organización los elementos de juicio idóneos para la representación de procedimientos y procesos, así como las pautas para su manejo en sus diferentes versiones. Símbolos usados en los diagramas de flujo:

- ❖ American Society of Mechanical Engineers (ASME)
- ❖ American National Standard Institute (ANSI)
- ❖ International Organization for Standardization (ISO)
- ❖ Deutches Institute fur Normung e.V (DIN)
- ❖ Símbolos del flujograma de ingeniería de operaciones y de administración y mejora de la calidad del proceso (DO)
- ❖ Diagramas integrados de flujo (DIF) en las versiones de Yourdon-De Marco y Gane & Sarson.

### SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO<sup>29</sup>

SIMBOLO	REPRESENTA	SIMBOLO	REPRESENTA
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad		Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Proceso Inspección. Indica el inicio de un proceso en el cual se debe realizar una inspección al mismo tiempo.		Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		Conector de proceso. Representa una conexión o enlace con otro proceso en la misma hoja.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		Teclado en línea. Representa el uso de un dispositivo en línea para promocionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo, es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación.		Línea de comunicación. Proporciona la transmisión de información de un lugar a otro mediante sistemas en red.

<sup>29</sup> Tabla resumen Simbología ANSI.

### **Ventajas:**

- **De uso:** Facilita su empleo
- **De destino:** Permite la correcta identificación de actividades
- **De comprensión e interpretación:** Simplifica su comprensión
- **De interacción:** Permite el acercamiento y coordinación
- **De simbología:** Disminuye la complejidad y accesibilidad
- **De diagramación:** Se elabora con rapidez y no requiere de recursos sofisticados.

### **6.7.3.5 Clasificación**

- **Por su propósito:**
  - De forma: El cual se ocupa fundamentalmente de documentos con poca y/o ninguna descripción de operaciones
  - De labores: Indica el flujo o secuencia de las operaciones, así como quién o en donde se realiza y en qué consiste ésta.
  - De método: Muestra la secuencia de operaciones, la persona que las realiza y la manera de hacerlas.
  - Analítico: Describe no sólo el procedimiento quién lo hace y cómo hacer cada operación, sino para qué sirven.
- **Por su presentación:**
  - De bloque: Se representan en términos generales con el objeto de destacar determinados aspectos.
  - De detalle: Plasman las actividades en su más detallada expresión.
- **Por su formato:**
  - De formato vertical: En el que el flujo de las operaciones va de arriba hacia abajo y de derecha a izquierda.

- De formato horizontal: En el que la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha en forma descendente.

## **7 DESARROLLO DEL MARCO METODOLOGICO.**

### **7.1 Tipo de Estudio**

El tipo de estudio que se realizará es de tipo descriptivo-explicativo, donde un componente importante es el proceso investigativo que se desarrollará con todo lo relacionado con la estrategia del Marketing Multinivel ya que la bibliografía sobre el tema es extensa pero se encuentra altamente enfocada hacia el ofrecimiento de productos más no en el sector de los servicios. En la parte Administrativa y operativa, se analizarán sus procesos (administrativos-operativos) de la organización, las personas involucradas y los requerimientos esenciales de la empresa.

#### **7.1.1 Método de Investigación**

Para llevar a cabo este proyecto se utilizará como herramienta el método de observación directa, análisis y recopilación de información, síntesis, procesamiento de la información.

#### **7.1.2 Técnicas Para la Recolección de la Información**

Toda la información tanto administrativa como operativa se obtendrá con la aplicación del método de entrevista de Fuentes Primarias (Entrevista personal) recolectando la información en formatos hechos por el autor de este documento. Además, Como fuente de información secundaria vamos a remitirnos a consultas obtenidas a partir de documentos, folletos, circulares de la Súper Intendencia Bancaria y de Sociedades y toda la búsqueda que se pueda obtener en la Web y

en especial lo investigado con la federación de aseguradores colombianos FASECOLDA.

### **7.1.3 Tratamiento de la información.**

Los diagramas, tablas y demás esquemas se diseñarán para un mejor análisis, ágil entendimiento y de esta forma identificar los problemas del sistema, proponer soluciones, mejorar los procesos y simplificar las tareas para que los procesos sean efectivos. Dentro de los temas a desarrollar están: Análisis de procesos y procedimientos, análisis de procesos críticos, diseño de formatos y manuales de procedimientos.

## **7.2 Descripción de la empresa**

### **7.2.1 Reseña Histórica.**

RUIZ DAZA – Profesionales en Seguros, es una empresa que se crea a partir de un recorrido trazado desde el año 1.999 cuando inicia labores con la firma Gallego-Valencia empresa intermediaria en la colocación de Seguros y radicada en la ciudad de Popayán.

En el año 2001 Mauricio Ruiz gerente actual de Ruiz Daza Profesionales en Seguros continua sus labores como agente de Seguros y su labor consistía en servir de intermediación entre las compañías aseguradoras y los consumidores que demandan los servicios de protección mediante una póliza. Posteriormente realiza una alianza estratégica con dos intermediarios de Seguros y se crea la empresa RJT Profesionales en Seguros la cual logró afianzarse en el sector de los Seguros de la ciudad de Popayán. Dicha sociedad tuvo su duración hasta el 30 de septiembre del año 2003 para darle paso a la constitución de la actual

empresa RUIZ DAZA- Profesionales en Seguros Ltda. La cual cuenta con una planta de personal de 6 empleados y un staff de dos personas.

### **7.3 Componente Institucional**

#### **MISION**

Ser la mejor alternativa para nuestros clientes, sobre la base de un excelente servicio, con la participación y sentido de pertenencia del talento humano de nuestro equipo de colaboradores, garantizando continuidad en todos los programas, productos y servicios.

#### **VISION**

Contribuir con nuestro conocimiento y experiencia a dar el manejo adecuado de los riesgos transfiriendo dicha responsabilidad a la aseguradora, garantizando para nuestro cliente la mejor cobertura del mercado adecuada a sus necesidades y expectativas.

### **7.3.1 OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

#### **7.3.1.1 Objetivos Corporativos**

EL objetivo general de la empresa Ruiz Daza Profesionales en Seguros está precisamente fundamentado en la capacidad del análisis de la información y en el aporte profesional a los planteamientos, basado en la combinación de ofertas de las distintas aseguradoras con las cuales colaboramos ofreciendo así múltiples posibilidades para sus clientes.

En el corto plazo



- A partir de la estrategia de Marketing que se piensa implementar pretende afianzar su posicionamiento como una de las más importantes empresas intermediarias en el ramo de los Seguros a nivel nacional.
- Ruiz Daza- Profesionales en Seguros Ltda. tiene proyectado el montaje de por lo menos una oficina en la ciudad de Cali ofreciendo el portafolio de servicios como los que ofrece actualmente en la oficina de Popayán.
- Normalizar y estandarizar todos sus procesos administrativos y operativos.
- Implementar el manual de funciones de Ruiz Daza con un documento actualizado y formalizado para el mejor desempeño de los funcionarios de la empresa.

#### En el Mediano Plazo (2 o 3 años)

- Localizar en el sur occidente del país por lo menos 3 oficinas, sucursales de Ruiz Daza – Profesionales en Seguros, siempre y cuando las condiciones del mercado sean favorables.
- Obtener la certificación de calidad en sus procesos y servicio al cliente.

#### En el Largo Plazo (3 años y más)

- Tener establecidos en varias regiones del país por lo menos 6 agencias más.
- Ser una empresa sólida y solvente económicamente, con ventas que generen grandes utilidades.

- Generar alta rentabilidad que satisfaga la inversión de sus socios capitalistas.

### **Área financiera**

#### ➤ Rentabilidad:

- Lograr que las operaciones de la empresa generen la suficiente liquidez que permita cumplir con los compromisos laborales, operacionales y pago de Obligaciones.
- Crecimiento de las primas emitidas entre un 40% ó 50% para el año 2006.

### **Área Comercial**

#### ➤ Crecimiento:

- Establecer una agencia sucursal de Ruiz Daza Ltda. en el primer semestre del año 2006

#### ➤ Desarrollo:

- Desarrollar la estrategia del Network Marketing aplicada a los Seguros de vida.
- Aplicar estrategias de penetración del mercado.
- Realizar una investigación de Mercados que permita establecer aspectos tales como nuevos nichos de mercado, inclusión de nuevos productos y servicios, que ayude a cumplir las metas propuestas.
- Mejorar los métodos y procesos en el área operativa y administrativa.
- Diseñar el Manual de Funciones.
- Instruir a todo el personal de la empresa en labores de atención al cliente.

- Diseñar sistemas y filosofías de Calidad Total.

### **Área Administrativa**

#### ➤ Desarrollo:

- Diseñar e implementar el Manual de Funciones administrativas y descripción de cargos.
- Mejorar los métodos y procesos tanto Administrativos como operativos.
- Establecer e Instaurar las políticas y normas de la empresa.

#### ➤ Talento Humano:

- Capacitar a todos los empleados de la empresa para brindar un servicio efectivo y de gran calidad.
- Asegurar el desarrollo continuo e integral de los empleados de la empresa.
- Preparar con capacitaciones a los empleados para los cambios de tecnologías que se requieren.
- Crear un sistema de estímulos y premios por la eficiencia de los funcionarios.

## 7.4 Sustentación de la Hipótesis

### 7.4.1 Análisis de la Empresa.

<b>ANÁLISIS DOFA RUIZ DAZA PROFESIONALES EN SEGUROS LTDA.</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Asistencia técnica insuficiente.	Canales de distribución nuevos
Deficiente flujo de información interna.	Diversificación de productos
Desmotivación del personal	Especialización
Distribución inapropiada	Estrategia de crecimiento
Estructura organizacional no definida	Incremento en el poder de negociación ante los proveedores
Importancia de los competidores	Incremento en el poder de negociación ante los clientes
Instalaciones inadecuadas	Innovación
Escasez de canales de distribución	Mejorar el punto de venta
Poca planificación y control	Potencial alto
	Mejorar la política de promociones
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
Conocimiento de la competencia	Adaptación tecnológica futura
Diversificación de productos	Alto grado de inversión necesaria
Especialización	Entrada de nuevos competidores
Estrategia bien definida	Entrada de nuevos productos sustitutivos
Experiencia en el sector	Planificación y control inadecuados
Gran poder de negociación ante los proveedores	Riesgo financiero
Imagen ante los clientes favorable	Tendencia de cambio en las necesidades de los consumidores
Innovación	Benchmarking de la competencia sobre nuestras estrategias
Producto novedoso	Poca receptibilidad por parte de las aseguradoras
Calidad del servicio	

Elaboró Fernando Gómez julio 2005

#### 7.4.1 La Competitividad y la Estrategia Empresarial

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de

aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general. Si es el deseo de la Empresa Ruiz Daza Ltda. mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de “planeación estratégica”. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, se consideran los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, y los procesos. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado. Esta debe considerar variables incontrolables, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas, mejorar el servicio al cliente y de buscar nuevas oportunidades de mercado que es lo que actualmente se encuentra realizando la empresa Ruiz Daza Ltda. con el diseño de su página de Internet, aplicación de estrategias de mercadeo como el Network Marketing y el ofrecimiento de una amplia gama de servicios a través de la misma.

Las empresas poseen diferencias en recursos y capacidades, debido a imperfecciones del mercado de los recursos y a la toma de decisiones por parte de los administradores respecto al desarrollo y adquisición de ellos. Estas diferencias, que se presentan entre las empresas en competencia, en la posesión y desarrollo de los recursos, llevarían a conseguir utilidades económicas extra. El modelo propuesto por consiguiente permite determinar qué recursos, capacidades y habilidades son valiosas para la empresa Ruiz Daza Ltda. , esto es, para identificar las ventajas competitivas de la empresa.

### **EVALUACION DE COMPETITIVIDAD RUIZ DAZA LTDA.**

<b>MAPA DE COMPETITIVIDAD</b>	
<b>AREAS ESTRATEGICAS</b>	<b>EVALUACION DEL AREA</b>
1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	78%
2. PRODUCCION Y OPERACIONES	67%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	69%
4. COMERCIALIZACION	70%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	78%
6. RECURSOS HUMANOS	37%
7. GESTION AMBIENTAL	0%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	49%
<b>NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA</b>	<b>60%</b>

Tabla resumen. Realizado por Fernando Gómez

**Ver Anexo 1.** Mapa de Competitividad de Ruiz Daza Ltda.

#### **7.5 El Network Marketing en Ruiz Daza- Profesionales en Seguros Ltda.**

El Network Marketing es uno de los muchos canales de negocio viables para distribuir bienes o servicios de consumo. En las empresas de Network

Marketing más novedosas, los distribuidores ganan dinero no solamente por la venta de bienes o servicios a los consumidores, sino que también pueden reclutar a otras personas y recibir comisiones o bonos sobre las ventas de la organización formada por sus distribuidores.

Se puede pensar que la empresa RUIZ DAZA –Profesionales en Seguros Ltda. requiere de una infraestructura compleja y de un amplio despliegue publicitario para dar a conocer el servicio que se quiere ofrecer, pero para nuestro caso será más sencillo pues las compañías de Seguros de vida con las que trabaja la organización como por ejemplo Seguros del Estado, la previsor, La Nacional, Suramericana y otras, ya han hecho las inversiones mas fuertes de: producto o servicio, publicidad, sitios virtuales de venta, tecnología, preparación, asesoramiento y ayuda. Por lo tanto solamente le falta un canal de venta, es decir, una vía para distribuir su servicio y la empresa Ruiz Daza Profesionales en Seguros canalizará a través de sus propios clientes esa creciente red de distribución.

### **7.5.1 Ventajas de la Estrategia**

Para el desarrollo del Network Marketing nos basamos en el concepto del valor agregado que genera la estrategia del servicio que se quiere prestar, el cual está representado en la posibilidad de generar otro tipo de distribución para el mismo, adicionalmente:

- No se necesita fuertes sumas de inversión.
- Se fomenta el consumo masivo del servicio.
- El riesgo es mínimo (el anhelado riesgo cero).
- No se tiene que inventar el servicio.
- No se comercializa el servicio, en locales ni en tiendas virtuales,
- No se requiere infraestructura adicional a pesar de que la empresa cuenta con su propia infraestructura,

- No se realizan contratos laborales sino que se hace por medio de distribuidores o promotores, es decir, la empresa distribuye sus servicios por medio de las personas, siendo todas ellas consumistas igualmente de dicho servicio.
- La actividad se puede desarrollar a tiempo parcial sin interferir en la vida cotidiana de los distribuidores.

## **7.6 Aplicación de la Estrategia**

### **7.6.1 Funcionamiento de la Técnica Multinivel.**

Consiste básicamente en que el comprador de un seguro de vida adquiera el servicio en la oficina de la empresa Ruiz Daza Ltda. la cual se encuentra directamente autorizada por las mismas aseguradoras y sin que para ello intervenga ningún otro intermediario. La función que prestaría la empresa Ruiz Daza vendría a ser la de representar los intereses del asegurado y de las aseguradoras.

De aquí se desprende el valor de la estrategia que se pretende implementar ya que al no existir más intermediarios, la empresa Ruiz Daza Ltda. distribuirá el valor de la comisión que esta transacción genera, con la persona que suscribió la póliza a partir de una serie de condiciones que se acordarán con el asegurado. Por lo tanto Ruiz Daza Ltda. será el promotor del sistema de estímulos e incentivos basados en la técnica de Multinivel y buscará que cada uno de los asegurados expandan la idea de tomar el seguro de vida y con esto lograr los beneficios al tomar el seguro que ampara a su familia en caso de algún siniestro y que le brinda al mismo tiempo de realizar un lucrativo negocio que representará mayores beneficios económicos.



Para lograr que los asegurados entren a ser parte de la red que la empresa Ruiz Daza desea crear, el asegurado y sus referidos deberán cumplir con todos los requisitos que para tal efecto se han de establecer y tendrán derecho a una codificación que lo acreditará como Consumidor-Distribuidor de sus servicios.

Con esto, la empresa Ruiz Daza tendrá un ahorro significativo de la publicidad en los medios de comunicación masivos y se podrán lograr niveles bastante altos de ventas al sumar todos los esfuerzos de la gran masa que lo compone. Una de las más grandes ventajas de la estrategia que la hace interesante es que la red la forman los mismos consumidores y que el afán de reconocimiento y de ganancias los hace auto perfeccionarse sin que la empresa tenga que invertir demasiado en ello.

### **7.6.2 Los Ingresos de los Asegurados**

Cada afiliado de la red de asegurados obtiene ingresos derivados de la póliza que adquiere a través de la empresa Ruiz Daza Ltda. Dichos ingresos los obtendrá a partir de los referidos que adquieren y venden el seguro a las otras personas que pueden integrar la red. A los ingresos derivados de esa red se les conoce como regalías o ingresos residuales. Estos son como las regalías que reciben los escritores cada vez que se vende uno de sus libros, o los compositores de canciones cada vez que se interpreta la melodía que compusieron. Nuestro asegurado podrá estar descansando en la playa y seguir recibiendo estos ingresos y es que resulta muy sencillo obtener los beneficios de comercializar las pólizas de vida ya que existe una creciente demanda en el mercado.

Los ingresos residuales es una de las más notables características de las redes de distribución. Dichos ingresos serán mayores mientras más grande y sólida sea la red que la empresa RUIZ DAZA construya.

### **7.6.3 El Canal de Distribución.**

Las redes de distribución constituyen la unión perfecta de dos de las fuerzas más poderosas y dinámicas que existen en el *Marketing* de hoy en día: precisamente, redes y distribución. En las redes de distribución, cuando un cliente satisfecho le cuenta a otro sobre los beneficios que ha obtenido de un producto o servicio determinado, lo que hace es dar su recomendación. Para Ruiz Ltda. esa persona estaría publicitando un servicio al recomendar el seguro de vida, realiza una labor de venta y con la oportunidad de negocio y origina por tanto que el mercado se expanda.

Es decir, el seguro se distribuye por medio de las personas, siendo todas ellas consumistas de éste. Claro que estas personas no se convierten en simples consumidores, sino que se hacen promotores o distribuidores del mismo y a cambio reciben un porcentaje de estas ventas. Porcentajes que redistribuirán para nuestro caso hasta en un 35 % de las comisiones generadas. Este Asegurado-Promotor puede hacer sus propios clientes o puede invitar a otras personas a convertirse en Asegurado-Promotor ó Distribuidor, con las mismas ventajas de quien realizó la invitación. Al asegurado como componente de la empresa Ruiz Daza se le asigna una codificación que lo acredita como Asegurado-Promotor de su servicio, a su vez este código forma parte de una red de auspicio, que no es otra cosa que una codificación detallada de quien mostró a quien la oportunidad de asociarse a la empresa, con lo cual la inscripción de ese nuevo cliente (referido) podrá ser seguida exactamente y un porcentaje irá a manos de quien hizo la invitación.

Los ingresos que pueden percibir los asegurados los determina las ventas de la red que ha construido debajo de ellos, pero con la diferencia de que no necesariamente el que invitó gana siempre más que el invitado. Este segundo puede superar el nivel de ventas y promoción del auspiciador y ascender en rango y dividendos mucho más rápido. Asimismo sus propios

invitados pueden tener sus clientes e invitar a otros a participar como promotores, y así sucesivamente. De esta forma va creando cada vez más una facturación más grande y a cambio recibirá fuertes comisiones e ingresos residuales por el trabajo de toda su red de distribución.

Definitivamente esta es una estrategia muy bondadosa pero requiere de un trabajo serio y comprometido de la empresa en posicionar su nombre y sobretodo dar una imagen de seriedad en los pagos de las comisiones. Como se ha podido ver una de las más grandes ventajas del Multinivel es que está hecho por los mismos consumidores y que el afán de reconocimiento y de ganancias los hace auto perfeccionarse sin que la empresa tenga que invertir demasiado en ello. Para terminar, una ventaja adicional es que a través de alianzas estratégicas con otras compañías la empresa Ruiz Daza puede aprovechar su red de consumo-promoción para otros productos ó servicios lo que les permitirá obtener un excelente margen de utilidades.

#### **7.6.4 El Plan de Compensación**

Es importante que la decisión que ha tomado la empresa Ruiz Daza de implementar una nueva Estrategia de Comercialización como ésta, sea definida enteramente de cero y no una especie de "mutante" mezcla entre lo que hacía antes y lo que haremos ahora. Deberá ser un volver a empezar con nuevas políticas y nuevas responsabilidades por parte de todos los componentes de la empresa.

##### **7.6.4.1 Tipos de Plan**

Existen cinco tipos importantes de planes, en la industria del Network Marketing, cada uno con sus propias fortalezas y debilidades. Estos son: el plan comprimido, el de matriz, el de nivel único, el binario y el de escalones / ruptura.

#### **7.6.4.2 Planes Comprimidos**

##### **Descripción**

En el caso de los llamados “planes comprimidos” –aquellos que comprimen el peso de sus comisiones en los niveles superiores- la ventaja es evidente: se logra más dinero por el movimiento de productos generado por las primeras pocas personas que uno asocia. Pero la desventaja es igual de evidente: se logra menos dinero por lo que generan los asociados que llegan a continuación.

#### **7.6.4.3 El Plan de Matriz**

##### **Descripción**

El típico plan matriz impone estrictos límites tanto al ancho como a la profundidad. Por ejemplo, en un plan 2 x 12, se permite una profundidad de 12 niveles, pero una línea frontal de sólo 2 personas. Las primeras dos personas que asocie llenarán su línea frontal. La tercera persona se “rebosará” al siguiente nivel descendente.

#### **7.6.4.4 El Plan de Nivel Único**

##### **Descripción**

El representativo plan de nivel único no tiene rupturas pero, en otros aspectos, se parece al plan de escalones /ruptura. Al igual que el plan de escalones, impone un límite al número de niveles del que se pueden extraer comisiones, pero ningún límite a la anchura. Como en el de escalones, se avanza hacia niveles de logro más altos obteniendo comisiones más importantes, mediante el cumplimiento de cuotas mensuales específicas.

#### **7.6.4.5 El Plan Binario**

##### **Descripción**

Al igual que en un plan de matriz "dos por", el típico plan binario le permite tener sólo dos personas en su línea frontal. Por lo tanto, se crea una organización dividida en dos líneas, generalmente nombradas como "línea derecha" y "línea izquierda". Las comisiones se abonan típicamente por la "línea débil" -cualquiera sea la que tenga menor volumen de ventas, durante el período de pagos en cuestión. En la mayoría de los casos, no se abonan comisiones por la línea "fuerte".

#### **7.6.4.6 El Plan de Escalones / Ruptura**

##### **Descripción**

Este plan está estructurado como escalera, cada paso representa un nivel de logro más alto. Cuantos más asegurados ó distribuidores se asocien, que alcancen un cierto nivel de logro, más se ascenderá en la escalera. Cuanto más alto se ascienda, más alto será el porcentaje de comisión (o más grande el número de generaciones sobre el cual se le permitirá extraer ganancias).

Al analizar las diferentes alternativas podemos sacar conclusiones que nos permitirán determinar de la manera más acertada el tipo de plan que brinde la más acertada elección. Veamos el cuadro comparativo que desarrollamos para los diferentes planes.

## CUADRO COMPARATIVO DE LOS DIFERENTES PLANES

TIPO DE PLAN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>COMPRIMIDOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonificaciones en los niveles más profundos</li> <li>• Incentiva el trabajo por las comisiones en sus niveles</li> <li>• Se genera mayores ingresos por los primeros asociados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones poco profundas</li> <li>• Se logra menos dinero por lo que generan los asociados que entran después.</li> <li>• No se obtienen mayores beneficios con el crecimiento geométrico de los niveles más profundos</li> </ul>
<b>MATRIZ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplicidad de manejo</li> <li>• Fácil Desborde</li> <li>• Fácil de manejar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes perezosas</li> <li>• El efecto socialista</li> <li>• Límites al crecimiento</li> </ul>
<b>BINARIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinero rápido</li> <li>• Mayor profundidad</li> <li>• Se reciben comisiones por toda la línea y no por nivel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líneas fugitivas</li> <li>• Pagos para incrementar</li> <li>• Bonificaciones reguladoras</li> </ul>
<b>PLAN DE NIVEL UNICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplicidad de manejo</li> <li>• Fácil Desborde</li> <li>• Calificaciones cómodas</li> <li>• Impone un límite al número de niveles del que se pueden extraer comisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólo paga por un número fijo de niveles</li> <li>• Pereza en los Networkers</li> <li>• Límites al crecimiento</li> <li>• Pequeñas tanto en tamaño como en comisiones</li> </ul>
<b>PLAN DE ESCALONES/ RUPTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial ilimitado de ganancias.</li> <li>• Gama de pagos más profunda.</li> <li>• Red más grande.</li> <li>• Estabilidad de la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gratificación postergada</li> <li>• Cuotas mensuales altas</li> <li>• Complejidad</li> <li>• Comisiones más altas para los más importantes</li> </ul>

## **7.7 Criterios Para Elegir el Plan de Compensación**

Los criterios que se tuvieron en cuenta para elegir el plan de compensación con el que vamos a desarrollar la estrategia de Network Marketing están en función del tamaño de la red que se quiere implementar, cumplimiento por parte de los asegurados, el tamaño del mercado al que pretendemos llegar y el nivel del asegurado dentro de la red a saber.

1. El tamaño potencial de la red que la empresa Ruiz Daza- Profesionales en Seguros quiere desarrollar, espera que crezca en dos direcciones -horizontal y verticalmente- en ancho y en profundidad sin limitaciones.

2. Cumplimiento en el pago de primas.

El incumplimiento en el pago de las primas por parte de los asegurados determinará su derecho o no de calificar para comisiones y bonificaciones. Este será un requerimiento de obligatorio cumplimiento personal.

3. Extremo posterior. El extremo posterior se refiere a los niveles más profundos. Generalmente, estas son las últimas personas que se asocian a la red las asociadas por sus socios, y así sucesivamente. Las comisiones que se pagarán en el desarrollo de la estrategia deberán ser mayores en el extremo posterior de la red para incentivar a los nuevos integrantes de la red.

Elegiremos las comisiones de extremo posterior por que ofrecen una gran ventaja para aquellos que trabajan con dedicación y construyen redes profundas. Es por eso que en los niveles más profundos, la red tenderá a tener asegurados en mayor número y con mayores comisiones. En los niveles profundos es donde comienza a desarrollarse toda la fuerza del crecimiento geométrico. Para los escalones que se van alcanzando (platino,

esmeralda, diamante y doble diamante) se diseñará un esquema para la forma como se entregaran las comisiones y bonificaciones.

4. Dividendos. Este es el porcentaje de ventas totales que la empresa Ruiz Daza paga en forma de comisiones a sus Asegurados-distribuidores. La sabiduría convencional sostiene que a mayores dividendos, mejor es la compañía. Sin embargo, es importante tener en cuenta que cuanto más dinero paga una compañía, menos guarda para sí misma, en términos de ganancias corporativas.

Al analizar todos estos aspectos concluimos que de los planes nombrados anteriormente consideramos que el plan de ESCALONES / RUPTURA. Es el más se adapta a los requerimientos del sistema y a las expectativas de la empresa Ruiz Daza.

#### **7.7.1 Análisis del Plan Escalones / Ruptura**

Todo el asegurado del programa de Multinivel de Ruiz Daza que pertenecen a la red en plan de escalones ruptura, asciende la misma escalera. Cuando llegan a cierto nivel de logro establecido, ellos y sus redes se separan o "rompen" con su grupo. En ese punto, el volumen del grupo separado ya no cuenta para el cupo mensual y, en la mayoría de los casos, el asegurado recibirá un porcentaje más bajo por el distribuidor separado y su grupo. Sin embargo, esta persona tiene el potencial de ganar más dinero por una línea separada, incluso a un menor nivel de comisión, porque cobra por el volumen total grupal de ese distribuidor separado, en vez de tan sólo por los distribuidores de su grupo que están dentro de sus límites normales de pago.

#### **7.7.2 Características del Plan**

- Potencial ilimitado de ganancias.



Ningún plan iguala al de escalones / ruptura en poder de ingresos. A través de las "rupturas", los asegurados pueden construir organizaciones más grandes y cobrar bonificaciones sobre un mayor número de niveles de lo que generalmente sería posible con otro plan.

➤ Gama de pagos más profunda.

En un típico plan de nivel único de seis niveles, el asegurado puede ganar comisiones sobre seis niveles y nada más. Pero un plan de escalones / ruptura de seis generaciones podría, en teoría, pagar hasta doce niveles. Supongamos que alguno de los asegurados del sexto nivel se separa, entonces el asegurado promotor comenzará a cobrar una comisión residual por el volumen de su grupo entero -que puede ser de seis niveles. Eso equivale a doce niveles en total.

➤ Red más grande

La profundidad de un escalones / ruptura puede ser impresionante, pero su ancho es virtualmente ilimitado. No hay límites para el número de personas que puede asociar en su línea frontal, así como no existen límites al número que pueden asociar sus asociados.

➤ Estabilidad de la compañía

Al cabo de más de 50 años de Network Marketing, sólo un puñado de empresas han logrado sobrevivir en el mercado durante siete años o más. De esos sobrevivientes, se descubrió que el 86 por ciento tiene planes de escalones / ruptura, de acuerdo a un estudio de MarketWave realizado en 1996. ¿Por qué tantos Matusalems de la industria tienen estos planes? Parte de la explicación puede estar simplemente en el hecho de que este tipo de plan ha existido durante más tiempo que otros. Por ejemplo, los planes binarios ni siquiera existían hasta hace diez años. Pero algunos expertos del ramo también han especulado con que las ganancias corporativas generadas

por los planes de escalones / ruptura proporcionan un colchón de seguridad financiera que incrementa las perspectivas de supervivencia a largo plazo de las compañías que los utilizan.

### **7.7.3 Desventajas del plan escalones /ruptura:**

➤ Gratificación postergada

En todos los planes MLM, los beneficios del crecimiento geométrico se producen a partir de los niveles más profundos o "extremo posterior" del plan. Pero se requiere mucho y extenso trabajo para alcanzar el punto en el que se pueda tener un "extremo posterior" del cual obtener ganancias. Así como los planes de escalones ofrecen las comisiones de extremo posterior más ricas, en forma de comisiones residuales de líneas separadas, también demandan el trabajo más arduo y la demora más prolongada antes de poder extraer finalmente esas comisiones del extremo posterior.

➤ Referidos mensuales

Para ascender de un escalón al siguiente, este plan exige que el asegurado inscriba una cierta cantidad de asegurados todos los meses (y / o que asocie a un cierto número de distribuidores, y que ellos alcancen un cierto nivel de logro). Cuanto más elevados sean esas adiciones, más alto asciende la persona. Más aún, a medida que desarrolla mayor volumen de asegurados en una línea de su red, esa línea finalmente se separa y su volumen ya no clasifica para su cuota mensual. Para cumplir con los requisitos, se debe

empezar de nuevo, asociando a más personas y desarrollando volumen de asegurados en su grupo personal.

➤ Complejidad

Este plan suele ser bastante complicado y los nuevos asociados podrán tener problemas para comprenderlos en especial para el pago de comisiones.

➤ Comisiones más altas para los más importantes.

Como se le otorga más peso al extremo posterior, el plan de escalones tiende a recompensar a los grandes hacedores de manera desproporcionada. Algunos Networkers lo llaman el plan "republicano", porque suele canalizar más dinero a los que más logran y menos a los distribuidores comunes. Sin embargo, en la actualidad, muchos planes de escalones están moderando sus requerimientos y moviendo más comisiones hacía el extremo frontal, originando una nueva generación de planes escalones /ruptura "suaves".

#### **7.7.4 Justificación para Elección del Plan Escalones/Ruptura**

- ® No hay límites para el número de personas que puede asociar en la línea frontal, así como no existen límites al número que pueden auspiciar los asociados.
- ® Todos los integrantes de la red tienen las mismas posibilidades de ascender sobre la misma red.

- ® Dado a los continuas rupturas que se presentan, se dan mayores posibilidades potenciales de ganar más dinero por una línea separada aunque sea con una comisión un poco menor.
- ® La gente puede construir organizaciones más grandes y cobrar bonificaciones sobre un mayor número de niveles de lo que generalmente sería posible en otros planes.
- ® Se puede llegar a cobrar una comisión residual por el volumen de venta del grupo total en su línea.
- ® De las empresas de Network que sobreviven después de iniciar, el 86 por ciento tiene planes de escalones / ruptura.
- ® Las ganancias corporativas generadas por los planes de escalones / ruptura proporcionan un colchón de seguridad financiera a la compañía.

### **7.8 Sistema de compensación.**

El siguiente esquema es una propuesta para ser analizada respecto a la forma como se podrá generar el pago de comisiones; la tabla que se presenta está desarrollada de acuerdo al nivel donde se encuentre el asegurado.

<b>NIVEL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
PRIMER	3%
SEGUNDO	6%
TERCER	9%
CUARTO	12%
QUINTO	15%
SEXTO	18%
SEPTIMO	21%

Para el pago de las bonificaciones adicionales se tendrá en cuenta las condiciones anotadas y la siguiente tabla:

	<b>PORCENTAJE</b>	<b>SE REQUIERE</b>	<b>PREMIOS</b>
PLATA		Seis meses en el 21%	Viaje de liderazgo
PLATINO	2%	Una línea descendente directa como plata	Viaje de liderazgo
ESMERALDA	3%	Tres líneas descendentes directas como plata	Viaje de liderazgo
DIAMANTE	4%	Seis líneas descendentes directas como plata	Viaje de liderazgo
DOBLE DIAMANTE	6%	Seis líneas descendentes directas como diamantes durante seis meses	Viaje de liderazgo

### 7.8.1 NIVELES SUPERIORES.

Estos se consideraran de acuerdo a circunstancias especiales dadas por los logros de los asegurados -afiliados por escalar varios niveles dentro de la red Los cuales serán otorgados a partir del séptimo nivel de la red. Para tener un mejor conocimiento en cuanto a los escenarios especiales debemos conocer algunos términos especiales que será necesario utilizar en el desarrollo de esta parte de las bonificaciones especiales.

**Porcentaje.** Es una cifra estimada, calculada o expresada en tanto por ciento del total de una cantidad.

**Línea.** Referente a la dirección en que avanza cada sector de la red en cada uno de los frentes o niveles

**Diferenciales.** Esta conformado por los valores asignados en cada punto aislado y espaciado sobre la misma línea descendente y al mismo nivel de la red sin que afecte su distanciamiento.

**Descendente directo.** El que se haya sobre una misma línea frontal

**Grupo Descendente.** Todos los que componen un mismo nivel superior y han alcanzado idéntico nivel de logros bajo una línea común.

### **7.8.1.1 Niveles Superiores**

PLATINO: Ganara el porcentaje estipulado sobre la (s) línea (s) descendente directa que se encuentre en el nivel de plata y sobre las demás líneas descendentes los diferenciales de la tabla creciente. (Máximo dos líneas a nivel de plata).

ESMERALDA: Ganara el porcentaje estipulado sobre cada uno de los grupos descendentes directos a nivel de plata, este porcentaje incluye el porcentaje de platino, es decir pierde vigencia dicha bonificación ya que será contabilizada como una sola. Adicionalmente recibirá los diferenciales sobre cada uno de los grupos calificados por debajo del 21%.

DIAMANTE: Ganara el porcentaje estipulado sobre cada uno de los grupos descendentes directos a nivel de plata, este porcentaje no incluye el porcentaje de platino y esmeralda, es decir pierden vigencia dichas bonificaciones ya que serán contabilizadas como una sola, adicionalmente recibirá los diferenciales sobre cada uno de los grupos calificados por debajo del 21%.

DOBLE DIAMANTE: Ganara el porcentaje estipulado sobre cada uno de los grupos descendentes directos a nivel de diamante, este porcentaje incluye los porcentajes de platino, esmeralda y diamante, es decir pierden vigencia dichas bonificaciones ya que serán contabilizadas como una sola. adicionalmente recibirá los diferenciales sobre cada uno de los grupos calificados por debajo del 21%.

NOTA: Para cualquiera de los niveles se aclara que no se obtendrá bonificación de cualquiera de los grupos calificados por encima de su nivel, se excluye dicha cláusula para el caso del doble diamante quien aplicara la siguiente cláusula. *Para el caso del doble diamante, cuando alguno de sus grupos descendientes alcance el nivel de doble diamante, se entenderá que*

*por ser el nivel máximo que se podrá alcanzar y por el trabajo desarrollado recibirá una bonificación de participación de utilidades equivalentes al 50% de las utilidades generadas en dicho grupo.*

Se aclara que al referirse al grupo descendiente directo, la compañía quiere decir que cuando exista el caso que en un grupo hayan niveles de diamante por debajo del grupo descendiente directo (nivel 2, contado a partir de la persona interesada), las bonificaciones excluirán dicho grupo dentro de la contabilización de los ingresos del interesado, ya que estos serán para la persona que se encuentre en el nivel inmediatamente superior, siempre y cuando cumpla los requisitos estipulados.

#### **8. Ejemplo práctico de la Estrategia.**

Supongamos que la empresa Ruiz Daza Profesionales en Seguros desea comenzar su estrategia del Net Work con una estructura de Matricial de 10x7 donde el 10 (diez) incorpora el número de personas que podrán iniciar en el primer nivel y 7 (siete) representa el número de niveles hasta los que se desea ampliar la red. Este tipo de estructura es de tipo matricial por que coloca topes tanto al ancho como a la profundidad de la red.

En el caso real de la empresa como ya lo he comentado, el tipo de plan a utilizar es el de escalones ruptura el cual no impone límites ni al ancho ni a la profundidad de la creciente red. La gráfica de la red para el caso de matriz de 10x7 sería de la siguiente forma:

(Matriz diseñada por la empresa)

MATRIZ de 10x7		
Niveles	Máximos afiliados por nivel	Porcentaje de Comisiones por nivel
1	10	3%
2	100	6%
3	1000	9%
4	10000	12%
5	100000	15%
6	1000000	18%
7	10000000	21%

Continuando con el ejemplo práctico. Supongamos que el valor mensual a cobrar por concepto de prima por cada seguro sea de \$100.000 proyectados al cuadro anterior, nos quedaría el registro de datos en términos de valores económicos de la siguiente manera.

MATRIZ de 10x7			
<b>A1</b> Niveles	<b>B1</b> Máximos afiliados por nivel	<b>C1</b> Valor mínimo a cobrar por prima mensual \$ 100.000 <b>C1=(B1X100.000)</b>	<b>D1</b> Valor anual a recibir por la aseguradora <b>D1 = (C1X12)</b>
1	10	\$ 1'000000	12'000.000
2	100	10'000.000	120'000.000
3	1000	100'000.000	1.200'000.000
4	10000	1.000'000.000	12.000.000.000
5	100000	10.000'000.000	120.000'000.000
6	1000000	100.000'000.000	1'200.000.000.000
7	10000000	1.000.000'000.000	12'000.000.000.000



Como podemos observar las cifras que arroja el ejemplo práctico son impresionantes, mas sin embargo realicemos algunos ajustes mínimos propuestos por el autor de este documento para ser un poco más realistas al respecto y de la siguiente manera:

1. Utilizaremos una matriz forzada de 5x9 en los mismos términos explicados anteriormente.
2. Consideremos una prima mensual de la mitad del valor propuesto inicialmente es decir \$ 50.000
3. Posteriormente consideraremos un escenario pesimista en donde analizaremos el caso en el cual los resultados del ejemplo solamente representen el 5% de lo deseado. Entonces la tabla quedará así:

MATRIZ de 5x9 Propuesta por Carlos Fernando Gómez			
<b>A1</b> Niveles	<b>B1</b> Máximos afiliados por nivel	<b>C1</b> Valor mínimo a cobrar por prima mensual \$ 50.000 <b>C1=(B1X50.000)</b>	<b>D1</b> Valor anual a recibir por la aseguradora <b>D1 = (C1X12)</b>
1	5	250.000	3'000.000
2	25	1'250.000	15'000.000
3	125	6'250.000	75'000.000
4	625	31'250.000	375'000.000
5	3.125	156'250.000	1.875'000.000
6	15.625	781'250.000	9.375'000.000
7	78.125	3.906'250.000	46.875'000.000
8	390.625	19.531'000.000	234.375'000.000
9	1'953.125	97.656'000.000	1'171.875'000.000

**Matriz Forzada de 5 x 9.** Significa que solamente se puede tener un número fijo máximo de asegurados o referidos por nivel y si este número sobrepasa el tope, se presentarán desbordes que serán trasladados al siguiente nivel. Es decir, si un asegurado que inicia refiere a seis personas (amigos, familiares, compañeros de trabajo, etc.) los cinco primeros serían colocados en el nivel 1 de su red personal, y el restante sería colocado en el nivel 2. Por supuesto sus referenciados del nivel 1 podrán referir a otras personas que automáticamente entrarán en su nivel 2 (así podrá llenar más rápida y fácilmente sus niveles).

### **Justificación.**

- ✓ Con una Matriz Forzada 5 x 9, se está limitado a un número fijo de referidos por nivel (hasta el 9).
- ✓ Es una matriz fácil de llenar.
- ✓ Se otorgan comisiones aceptables en los primeros tres niveles ya que las primeras personas que estarán conformando ese nivel de la red podrán ser identificables más claramente y a quienes se deberá tener muy en cuenta para asesorarlas y capacitarlas. Ya que de su desempeño y dedicación dependerá en gran porcentaje el éxito del programa de afiliados-asegurados.
- ✓ En el punto intermedio se pagarán comisiones un poco más altas en los niveles 4,5 y 6 ya que esto les alienta a una estabilidad en el pago de las comisiones pero con la salvedad de que en el futuro si persisten en la red sus dividendos se verán aumentados al doble como lo representan los niveles 7 y 8
- ✓ Los mayores dividendos se presentan en estos niveles ya que es un punto alto de la red en donde debe de existir ya una clara satisfacción de los asegurados en cuanto a las tareas que vienen desarrollando y reflejado en las entradas de dinero que ello representa.

- ✓ El nivel nueve esta representado por un 10 por ciento dado que es el último nivel que genera una utilidad más pero que después de haber desarrollado todo el camino en la red, aun se le sigue reconociendo su esfuerzo representado en el 10 % y aunque pareciera no ser mucho, dada la cantidad de asegurados en éste nivel, sí representa grandes sumas de dinero.

Bien ahora analicemos un escenario altamente pesimista en donde solo un 5% de lo proyectado se logre realizar por lo tanto la tabla quedará como sigue a continuación.

<b>MATRIZ de 5x9</b>			
<b>Propuesta por Carlos Fernando Gómez</b>			
<b>A1</b>	<b>B1</b>	<b>C1</b>	<b>D1</b>
Niveles	Máximos afiliados por nivel	Valor mínimo a cobrar por prima mensual \$ 50.000 <b>C1=(B1X50.000)</b>	Valor anual a recibir por la aseguradora <b>D1 = (C1X12)</b>
1	0.25	12.500	150.000
2	1.25	62.500	750.000
3	6.25	312.500	3'750.000
4	31.25	1'562.500	18'750.000
5	156.25	7'812.500	93'750.000
6	781.25	39'062.500	468'750.000
7	3.906.25	195'312.500	2.343'750.000
8	19.531.25	976'562.500	11.718'750.000
9	97.656.25	4.882'812.500	58.593'750.000

## Análisis de la Información.

Realicemos un breve resumen del ejemplo práctico que hemos descrito.

1. Presentamos una matriz de 10x7 en la primera etapa con una prima mínima de \$100.000
2. Sugerimos realizar el análisis a partir de una estructura matricial de 5X9 con las características anotadas y las ventajas que ésta representa.
3. trazamos un escenario altamente pesimista en donde las posibilidades de que se cumplan las metas trazadas solamente corresponden a un escaso 5 % de lo proyectado.

Realicemos un cuadro comparativo entre las dos presentaciones recordando las características clave de cada uno así:

De lo descrito anteriormente podemos afirmar lo siguiente.

Componentes con cada ejemplo	MATRIZ 10X7 Prima 100.000 Altamente optimista	MATRIZ 5X9 Prima 50.000 Muy probable	Escenario altamente Pesimista 5% de lo Proyectado de la matriz 5x9
Máximos afiliados por nivel	10'000.000	1'953.125	97.656.25
Prima pagada por mes	1.000.000'000.000	97.656'000.000	4.882'812.500
Prima pagada anual	12''000.000.000.000	1''171.875'000.000 0	58.593'750.000

Se pasa de un escenario potencial de diez millones de afiliados a uno de cerca de dos millones siendo factible la aproximación, para llegar a un escenario de 100.000 lo que representa un margen de error del 95% de lo proyectado. Esto quiere decir que solo el 5% de las personas harían parte del programa Multinivel en un escenario muy pesimista.

□ Con una prima mensual de \$ 50.000 durante un año un millón seiscientos mil (1'600.000) personas crearían un monto de un billón ciento ochenta y dos mil billones de pesos (1"182.000'000.000) aproximadamente.

□ En el escenario altamente pesimista le otorgamos un margen de error del 95% por lo tanto ese 5% restante nos representa a un número aproximado de 98.000 personas que cancelando \$ 50.000 mensuales, al cabo de un año representaría cerca de 59.000 millones de pesos cifra nada despreciable considerando una prima mensual relativamente baja de acuerdo al mercado existente.

De la observación anterior la decisión de implementar la estrategia dada la viabilidad económica, técnica, financiera y operativa, estará en manos de la firma Ruiz Daza Ltda. y de sus muy interesados inversionistas.

### **8.1 OPCIONES PARA SOFTWARE.**

Es de anotar que todo el proceso a realizar se desarrollaría en un alto porcentaje a través de una página Web en la Internet ya que ésta le permitía a toda la red de auspiciadores mantenerse informado en todo lo relacionado con el crecimiento de sus redes personales.

Algunas de las varias opciones que se han tenido en cuenta para el desarrollo de la estrategia en cuanto a lo que se refiere en la parte del paquete informático, van desde la alternativa que se venía desarrollando de contratar con una empresa privada Citis Ltda. cuyo campo de acción esta en la creación de paquetes informáticos personalizados para las empresas. Esta opción es interesante tenerla en cuenta por que nos brindaría la posibilidad de crear nuestro propio software y desarrollarlo de acuerdo con nuestras expectativas y necesidades pero resulta un tanto inconveniente

dado la poca experiencia que se tiene en nuestro país en el campo de la programación de este tipo de sistemas Multinivel.

Por otra parte investigamos en la Internet sobre las alternativas posibles para la compra de un programa de afiliados que ya haya sido aplicado en otras empresas y en diferentes países lo cual nos arrojó que una de las empresas pioneras en el sistema es la Internet salesforce por lo cual analizamos tres de las opciones que ellos nos presentaron y que son las que siguen a continuación.

### **OPCIÓN 1: Licencia 1 Web Site (Personal)**

Esta licencia permite instalar y correr Salesforce en un website. Un website esta definido como 1 dominio. Un sub-dominio cuenta como un website, entonces `www.suwebsite.com` y `subdominio.suwebsite.com` requiere 2 licencias separadas.

SalesForce Ver. 2.0 - Licencia 1 Web Site Costo: \$297 USD

SalesForce Ver. 2.0 - Licencia 1 Web Site (Plan 3 Pagos) de \$105 USD

### **OPCIÓN 2: Licencia 5 Dominios (Integradores)**

Esta licencia permite instalar y correr Salesforce hasta en 5 dominios diferentes. (Ideal Para Integradores). Tiene la ventaja que se puede revender estas licencias al precio que desee y, pero no menos de \$197 USD. Y la desventaja es que la Garantía de Reembolso no aplica para esta licencia

SalesForce Ver. 2.0 - Licencia 5 Dominios Costo: \$594 USD

### **OPCIÓN 3: Licencia Para Servidor (Hosting)**

Esta licencia permite tener instalaciones ilimitadas en un servidor. No se puede instalar Salesforce en múltiples servidores. Es ideal para compañías de Web hosting que deseen ofrecer un sistema de afiliados a sus clientes. Con esta licencia se puede instalar el producto a los clientes gratuitamente o

por el costo que quiera. Los clientes solo pueden usar el sistema en su servidor. Con unas pocas instalaciones se recupera la inversión. Salesforce Ver. 2.0 - Licencia Servidor - Licencia Propia Costo: \$1.590,00

Para la compra del software deberá tenerse en cuenta los costos, disponibilidad y capacidades del sistema dado que se quiere manejar un alto volumen de asociados, el paquete que se debe diseñar tendrá la capacidad de recibir y actualizar toda la información de la creciente red.

## **8.2 Consideraciones importantes a tener en cuenta**

- Es importante entender que para tener una oportunidad comercial competitiva en la industria de Mercadeo por Multinivel la empresa Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda. debe prepararse para entrar, tarde o temprano, en el mercado internacional mas aún ahora con la situación planteada en el TLC con los Estados Unidos.
- La empresa debería Investigar y evaluar servicios y productos potenciales, como extensiones de los servicios iniciales a fin de incrementar las ganancias totales.
- También podría Determinar un margen de precio de los servicios para un lanzamiento exitoso.
- Se hace necesario examinar los requisitos de afiliación y las alternativas.
- Es conveniente que la empresa realice un estimativo del costo de lanzamiento, basado en necesidades mínimas y la provisión de fondos recomendables necesarios durante el primer año. El resultado del presupuesto será una combinación entre otros, de los siguientes Ítems.

a. Software de computadora

- b. Desarrollo y costo proyectado del plan de compensación durante el primer año.
- c. Costo de la campaña de prelanzamiento.
- d. Diseño del folleto del servicio.
- e. Diseño del folleto corporativo
- f. Hardware de computadora
- g. Desarrollo del plan de mercadotecnia
- h. Desarrollo del programa de capacitación (interna y externa)
- i. Diseño de la imagen corporativa (logo, papelería, tarjetas de presentación, etc.)
- j. Otros asuntos específicos del proyecto.

### **8.3 Componentes del sistema**

#### **8.3.1 Los medios de pago**

El sistema de pagos es el conjunto de instrumentos, acuerdos y mecanismos empleados para transferir el dinero en la economía. Los Principales medios de pago con que la sociedad realiza sus operaciones son: Efectivo, los Cheques y los Medios Magnéticos ó electrónicos entre ellos. Tarjeta crédito, Tarjeta débito, Tarjeta inteligente, Tarjetas virtuales, Tarjetas prepago. Las transacciones de pagos tienen características y riesgos diferentes. La compra del mercado con billetes y monedas es la más simple. El cumplimiento de la transacción es definitivo e inmediato. No requiere la participación de los bancos y puede tener carácter anónimo. Sin embargo, expone a los involucrados en ella a riesgos de robo, falsificación y de lavado de activos.



Por éste y otros motivo la estrategia del Marketing será desarrollada a través de medios magnéticos ó electrónicos con la utilización de la Internet. Se dice que el comercio electrónico negocio a negocio será el de mayor crecimiento en los años venideros. El factor preponderante para que esto sea así es que la relación de confianza ya se ha dado a través de transacciones comerciales entre comprador y vendedor en el comercio real, basta con observar las transacciones que se realizan en la actualidad con los servicios electrónicos de pago tales como pago de: ESP (teléfono, energía, gas, acueducto y aseo), Telefonía celular, Tarjetas de crédito, Medicina prepagada, Cartera, Títulos de capitalización, Impuestos, Pensiones, TV por cable y satélite, Colegios y Universidades, Buscapersonas, Nóminas, Afiliaciones, Pólizas de Seguros, Traslado de fondos, subsidios y otros más.

### **8.3.2 Reflexiones**

Quien presta el servicio para pago en línea, cuenta con todos los recursos del sistema financiero para verificar que la tarjeta de crédito es válida. La empresa Ruiz Daza debe tener mucho cuidado por fraudes con la tarjeta mediante el uso de los números por personas que no son los dueños, y para esto la empresa puede verificar que la dirección que ha suministrado el asegurado del servicio sea la misma dirección en donde reside o trabaja y donde le llega el extracto de la tarjeta de crédito. En ciertos casos esto dificultaría el acceso al servicio para el tarjetahabiente, pero ayuda en la disminución del riesgo para la empresa. Adicionalmente las instituciones financieras, a través de su interconexión con el sistema de autorización de tarjetas de crédito puede informar si la tarjeta ha sido reportada extraviada, si ha sido cancelada o si se está excediendo en los cupos, información con la cual autoriza o niega el cargo a la tarjeta.

## 9. MANUALES OPERATIVOS

### 9.1 PROCESOS

Consiste en la descripción de las etapas o pasos que deberán seguirse en la ejecución del ciclo del servicio. Con la implementación del manual de procesos la agencia pretende precisar y puntualizar a través de un documento escrito, todos los procesos que se desarrollan en la agencia de tal manera que le sirvan de guía para el personal actual como también lo podrán emplear los nuevos empleados.

El levantamiento de los procesos de la empresa Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda. se realizó por medio de una entrevista con los empleados que trabajan en la oficina, a partir del gerente Edgar Mauricio Ruiz como el mayor foco de información, y se identificaron los principales procesos (de valor), además por medio de observación directa se identificaron algunos de ellos que no se encontraban reconocidos como tales. Se pudo establecer los procesos “críticos” correspondientes a las labores necesarias en cada una de las actividades de apoyo y primarias.

#### 9.1.1 Método Ponderación de los Procesos

En la charla con el Gerente se establecieron los procesos más importantes para la empresa y se les dio un valor numérico con escala (1 - 5) siendo 1 el de menor importancia y el 5 de mayor importancia, en cuanto a su desempeño. Luego se calificó cada proceso identificado con base en la generación de valor para la empresa, sacando un promedio, sobre una base de 100%. **Ver Tabla # . Orden de Importancia para los Procesos.**

Ordenando las calificaciones de desempeño de mayor a menor se obtienen el orden de prioridad para trabajar los procesos esenciales o de valor para la empresa.

### 9.1.2 Levantamiento del estado de los procesos

Como procedimiento se listaron los procesos en cada una de las actividades, para esto se realizó una lluvia de ideas con los empleados de la empresa. Se ubicaron los procesos según su clasificación en administrativos u operativos. Luego se redactaron borradores de los procesos, identificando actividades, recursos, operaciones, etc. y se procedió a realizar el diagrama correspondiente.

**TABLA # 11**

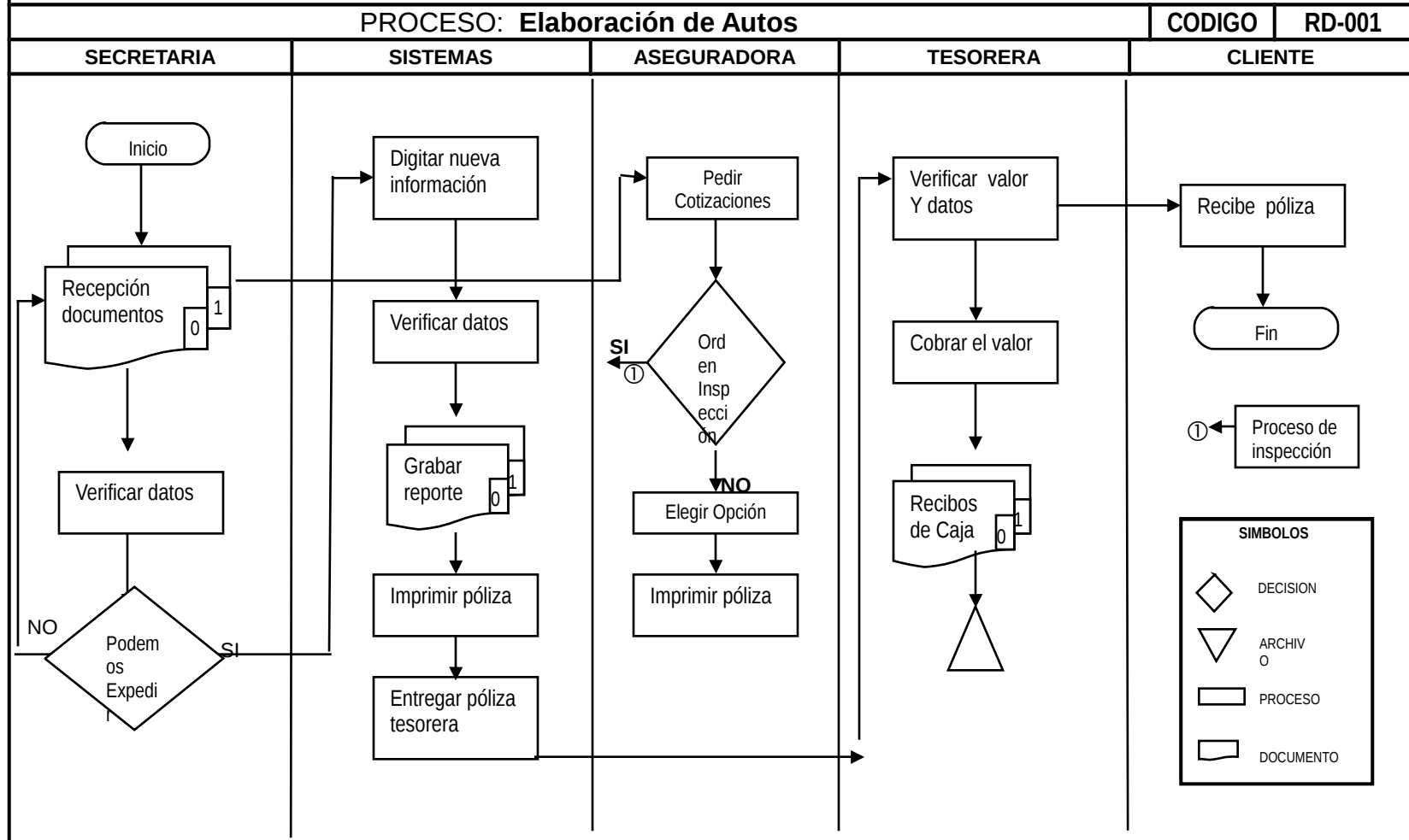
#### **Orden de Importancia para los Procesos Operativos**

Lista de los procesos más importantes para la empresa. se les debe dar un valor numérico con escala (1 - 5) siendo 1 el de menor importancia y el 5 de mayor importancia, en cuanto a su desempeño.

Nº	LISTA DE PROCESOS	CALIFICACION		PESO	ORDEN DE
		EMPLEADO	ANALISTA	MEDIO	IMORTANCIA
1	<b>Seguros Generales</b>				
2	<b>Autos</b>				
3	<b>Pólizas de Cumplimiento</b>				
4	<b>Seguros de Vida</b>				
5	<b>Pólizas Judiciales</b>				
6	<b>Pólizas de Manejo</b>				
7	<b>Pólizas de Responsabilidad</b>				
8	<b>Otras pólizas</b>				
	FUNCIONARIO				

**FIGURA 1. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO**

- ①: SECRETARIA. Recibe la documentación para la expedición verificando los datos para la póliza
- ②: SISTEMAS. Digita la documentación ingresando los códigos asignados para cada vehículo por tipo, clase, chasis, motor.
- ③: TESORERA. Verifica los datos originados en el sistema y cobra el valor correspondiente generando los respectivos recibos de caja para la oficina y para el cliente.

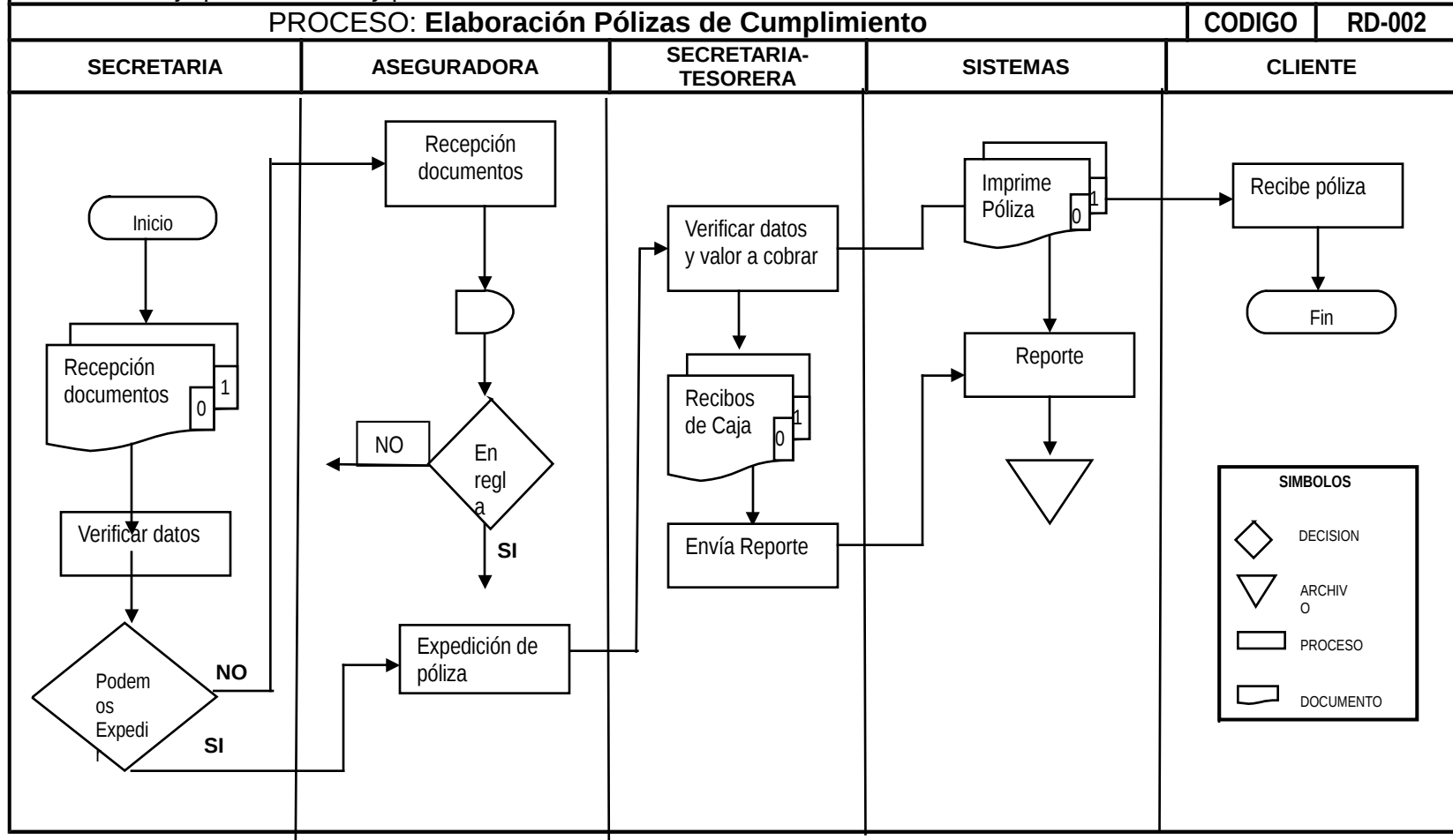


**FIGURA 2. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO**

①: SECRETARIA. Recibe la documentación para la expedición verificando los datos para la póliza

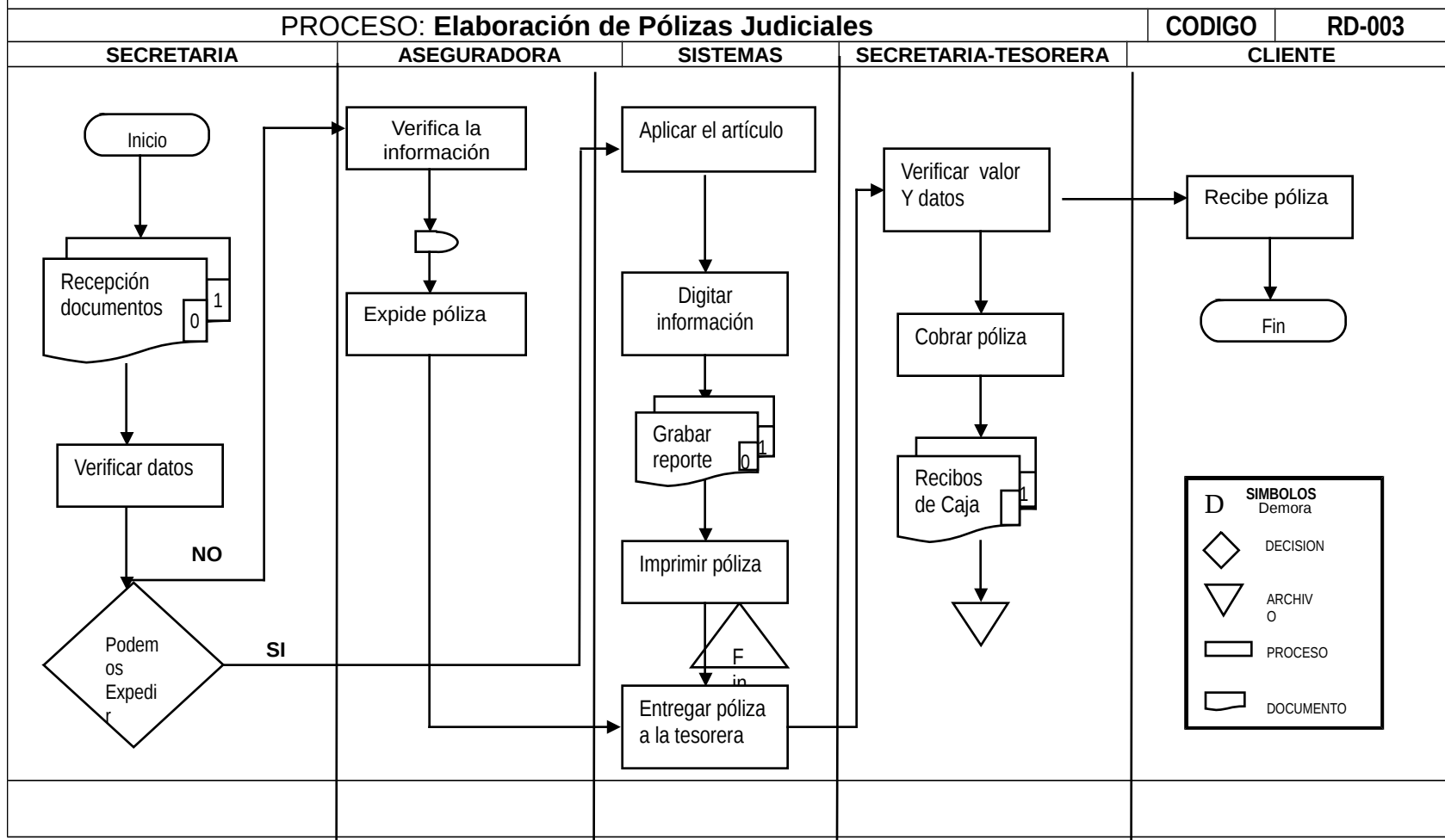
②: ASEGURADORA. Recibe y Digita la documentación ingresando la información requerida y remitiendo la cotización nuevamente a la agencia

③: TESORERA. Verifica los datos originados en el sistema y cobra el valor correspondiente generando los respectivos recibos de caja para la oficina y para el cliente.



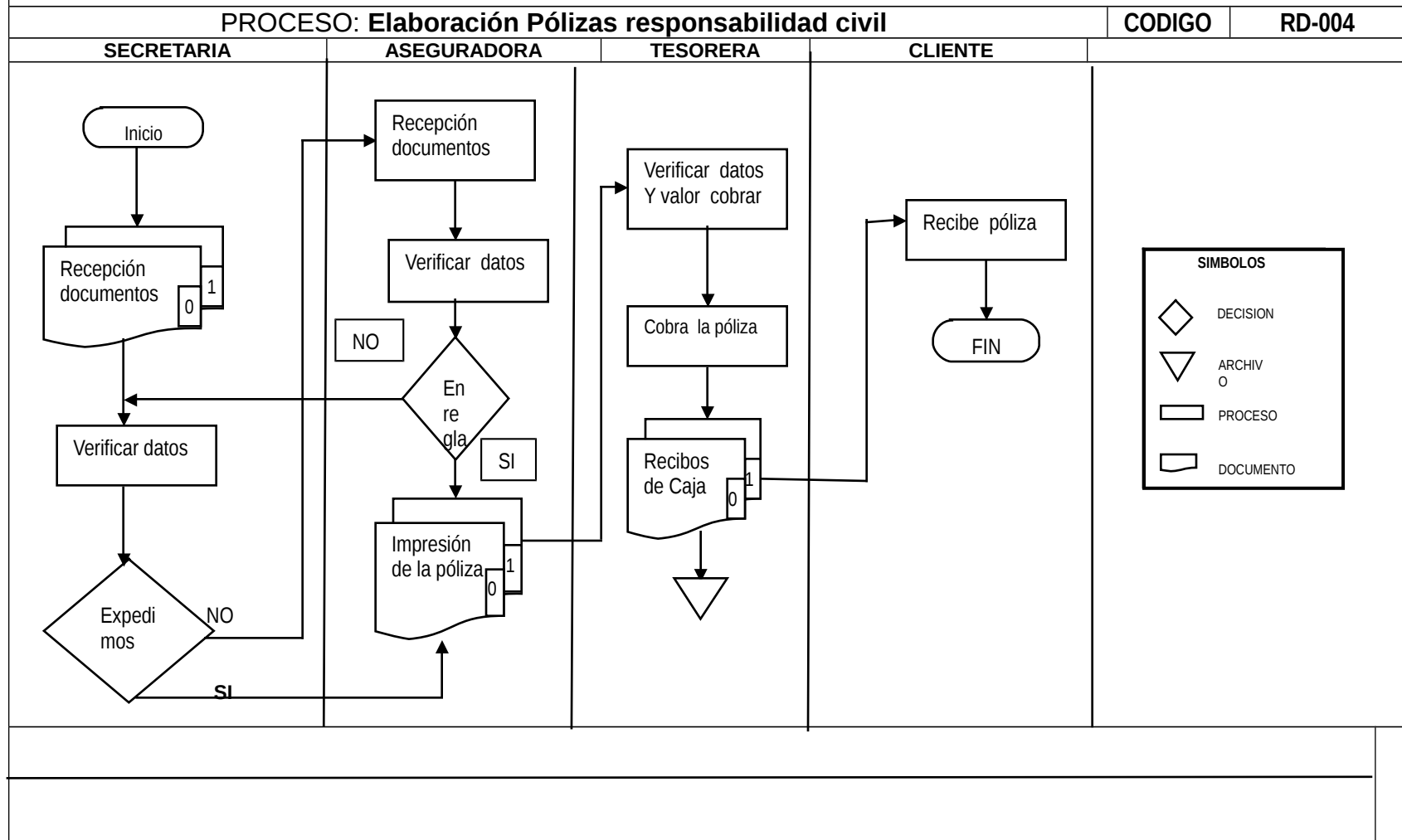
**FIGURA 3 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO**

①: SECRETARIA. Recibe la documentación para la expedición verificando los datos para la póliza  
 ②: ASEGURADORA. Recibe y Digita la documentación ingresando la información requerida y remitiendo la cotización nuevamente a la agencia.. ③ SISTEMAS Aplica el artículo y digita la información para grabar el reporte y posteriormente imprimir la póliza y se la entrega a tesorería④: TESORERA. Verifica los datos originados en el sistema y cobra el valor correspondiente generando los respectivos recibos de caja para la oficina y para el cliente



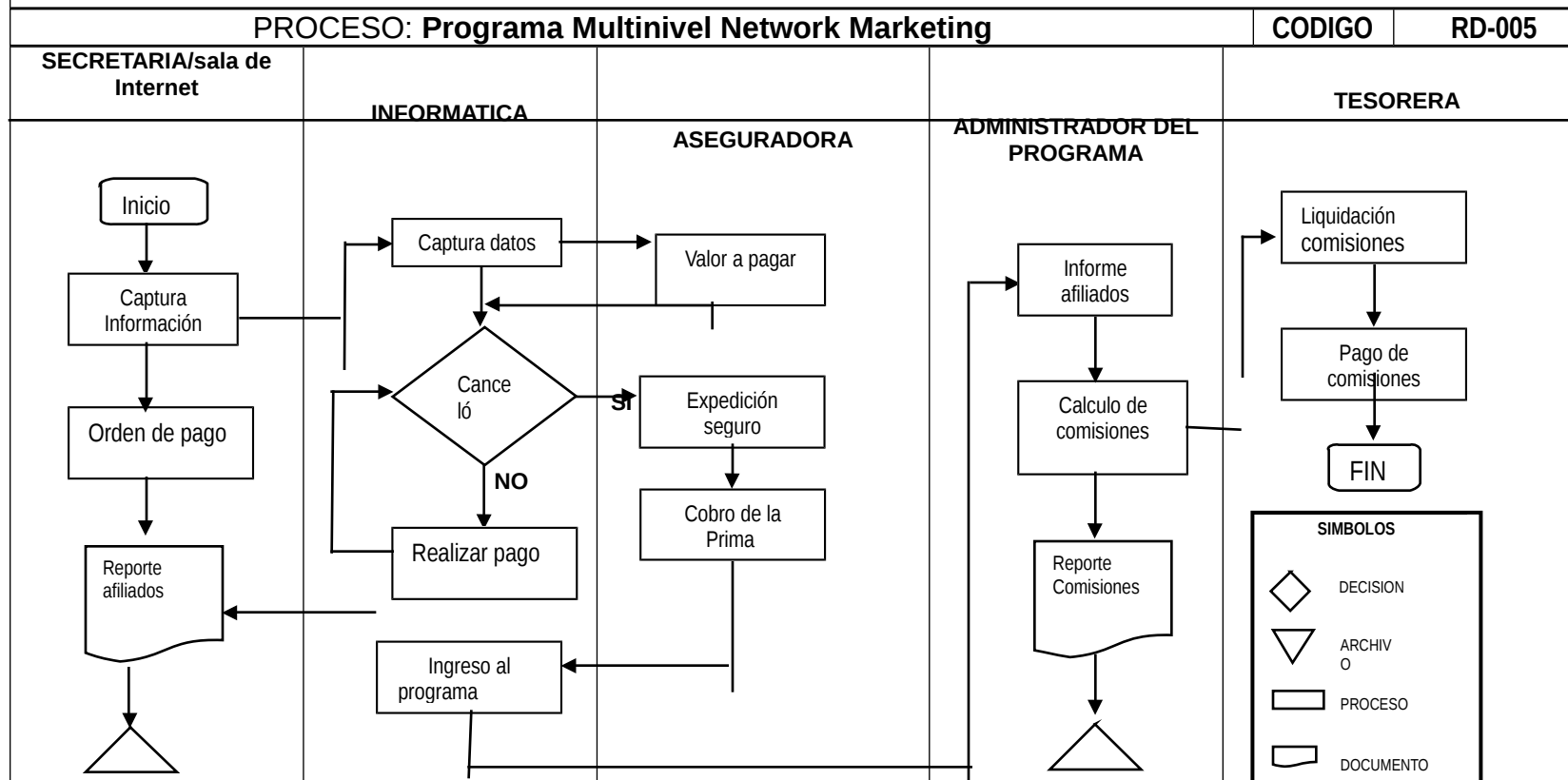
**FIGURA 4. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO**

①: SECRETARIA. Recibe la documentación para la expedición verificando los datos para la póliza  
 ②: ASEGURADORA. Recibe y Digita la documentación ingresando la información requerida y remitiendo la cotización nuevamente a la agencia. ③: TESORERA. Verifica los datos originados en el sistema y cobra el valor correspondiente generando los respectivos recibos de caja para la oficina y para el cliente.



**FIGURA 5. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO**

- ①: SECRETARIA. Recibe la documentación para la afiliación o toma del seguro de vida, verificando los datos del asegurado y sus beneficiarios.
- ②: SISTEMAS. Digita la documentación ingresando los datos del asegurado y se le asigna su código según corresponda como afiliado o referido.
- ③: TESORERA. Verifica los datos originados en el sistema y presenta el correspondiente recibo de caja para la oficina y para el cliente una vez verificado el valor pagado por medio electrónico, mediante consignación o por cualquier otro medio.
- ④: ADMINISTRADOR DEL PROGRAMA Verifica diariamente la información arrojada por el sistema, mantiene contacto permanente con todos los afiliados en la Web envía los reportes para pago de comisiones.





## **9.2 Procesos Operativos**

### **9.2.1 Descripción de los Diferentes Tipos de Seguros**

#### **Seguros generales**

Maneja los ramos técnicos de Seguros como incendio, terremoto, sustracción, equipo electrónico, rotura de maquinaria, montaje de maquinaria, lucro cesante, todo riesgo construcción y obras de infraestructura, transporte de mercancías, manejo global comercial, responsabilidad civil extracontractual, rotura de vidrios y Seguros integrales para el hogar, el comercio, la industria y copropiedades.

#### **Seguros de Vida (personas)**

Atiende los Seguros de vida individual, vida grupo, accidentes personales, accidentes escolares, medicina prepagada, seguro exequial, hospitalización y cirugía y seguro educativo.

#### **Seguros de Automóviles**

Se encarga de los ramos de automóviles en pólizas individuales y colectivas, seguro obligatorio de accidentes de tránsito, atención a clientes en cotizaciones, negocios nuevos y siniestros.

#### **Seguros de Cumplimiento**

Unidad especializada de pólizas de cumplimiento, responsabilidad civil para contratos, seriedad de oferta, buen manejo del anticipo, calidad, estabilidad, salarios y pólizas judiciales.

Cada uno de éstos ítems comprende la expedición de.

### **1 Autos**

- a. Soat
- b. Todo Riesgo
- c. Responsabilidad civil contractual
- d. Responsabilidad civil extracontractual (Asista)

### **2 Pólizas de Cumplimiento**

- a. Buen manejo del Anticipo
- b. Suministro
- c. Seriedad de propuesta
- d. Estabilidad de la obra
- e. Calidad del servicio y materiales
- f. Prestaciones sociales

### **3 Seguros de Vida**

- a. Individual.
- b. Vida Grupo.
- c. Vida deudores.
- d. Seguro de estudiantes.
- e. Planes de inversión (ahorro)
- f. Excequial
- g. Accidentes personales (AP)

### **4 Pólizas Judiciales**

### **5 Pólizas de Manejo**

- a. Global comercial
- b. Personal (individual)
- c. Pólizas de Transporte
- d. Responsabilidad en el Manejo

## **6 Pólizas de Responsabilidad**

- a. Personal
- b. Civil profesional medica (personal)
- c. Civil profesional para clínica y hospital
- d. Civil extracontractual por daños a terceros

## **7 Otras pólizas**

- a. Incendio.
- b. Sustracción
- c. Ruptura de maquinaria
- d. Equipo electrónico
- e. Corriente débil.
- f. Pólizas contra Sustracción.
- g. Póliza animales
- h. Póliza hogar
- i. Pólizas Mipyme
- j. Pólizas copropiedades

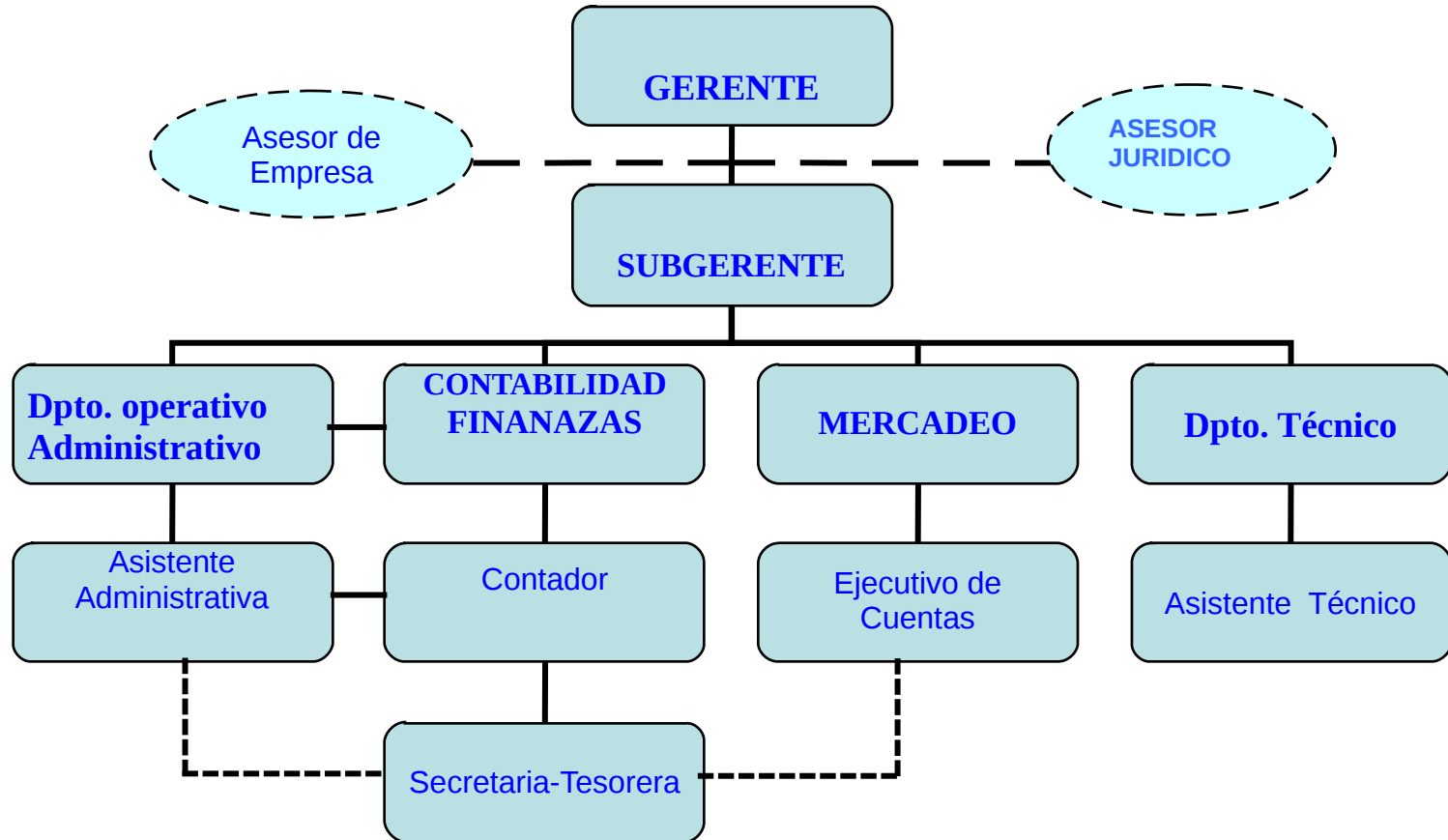
## **9.2 Manual de Funciones**

Se debe reconocer la gran importancia que tiene en la organización de la empresa, tener al día una serie de documentos que enmarcan las actividades diarias de la compañía en sus procesos productivos. Estos documentos tienen diferentes nombres e incluso algunos son reunidos en uno solo. Tales documentos reúnen normas internas, procedimientos, reglamentos, directrices y formatos de los que todos los empleados deben tener conocimiento.

Dichos documentos permiten que RUIZ DAZA Profesionales en Seguros Ltda. evolucione independientemente de que sus dueños o accionistas principales estén encima de la empresa permanentemente. Con la implementación de unas reglas de juego claras y conocidas por todos los empleados, solo se requerirá hacer un control de gestión básico para hacerle el seguimiento a la empresa e ir haciendo los correspondientes correctivos para que los normales procesos de la compañía no se detengan y toda la empresa se mantenga en sintonía.

El presente documento contiene la aplicación del manual de Funciones que se podría emplear en la empresa Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda., documentos y formatos requeridos para la organización adecuada de la empresa, lo cual puede representar una base sólida en la utilización de ellos en desarrollo de sus actividades.

**RUIZ DAZA PROFESIONMALES EN SEGUROS LTDA.  
ORGANIGRAMA**



## **MANUAL DE FUNCIONES**

### **Personal Administrativo**

#### **Nivel Administrativo - Operativo**

#### **REQUISITOS MINIMOS.**

1. Diploma de Bachiller en cualquier modalidad.
2. Acciones de capacitación en áreas específicas para el trabajo a desarrollar con un mínimo de sesenta (60) horas.
3. Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hoja electrónica) y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de ochenta (80) horas.

#### **EXPERIENCIA.**

Un (1) año de experiencia en labores afines o actividades relacionadas con el cargo.



**CODIFICACION DE LOS CARGOS**

Elaboró: Fernando Gómez

Fecha : Diciembre 14-2005

La planta de cargos de Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda. se presenta en la siguiente tabla.

Nombre del Cargo	Naturaleza del cargo	Código	Dependencia	Cargos
Gerente	Directivo	0110GG	Gerencia	1
Subgerente	Directivo	0110GS	Gerencia	1
Contador	Administrativo	0315CC	Contabilidad	1
Secretaria-Tesorerera	Administrativo	0315CS	Contabilidad	1
Asistente Técnico	Técnico	0725TA	Dpto. Técnico	1
Asistente Administrativo	Administrativo	0315AA	Dpto. Administrativo	1
Asesor Jurídico	Asesor	0520GA	Gerencia	1
Asesor de Empresa	Asesor	0520GS	Gerencia	1
Ejecutivo de Cuenta	Operativo	0922ME	Mercadeo	1

El código se conformo de seis (6) caracteres alfanuméricos así: cuatro numéricos y 2 alfabéticos.

- los dos primeros (1y 2) se refieren al Nivel al cual corresponde el cargo
- Los dos siguientes ( 3 y 4) corresponden al Código
- La Primera letra (5) corresponde a la primera letra de la Dependencia al cual esta adscrito el cargo
- La última letra (6) corresponde a la primera letra del nombre del cargo. En los casos en que todos los dígitos corresponden a mas de un cargo, se asigno la primera letra de la segunda parte del cargo en su defecto, cuando no existe área específica se asigno la segunda letra del cargo.

Para el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos del Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda. se tienen en cuenta los siguientes niveles:

**NIVEL DIRECTIVO (CERO UNO):** El Nivel Directivo comprende los empleos a los cuales corresponde funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y adopción de planes, programas y proyectos.

**NIVEL ASESOR (CERO CINCO):** El Nivel Asesor abarca los cargos a los cuales corresponden funciones cuya naturaleza demanda la aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional reconocida por la ley.

**NIVEL TÉCNICO (CERO SIETE):** El Nivel Técnico agrupa los cargos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y la aplicación de tecnologías.


**NIVEL ADMINISTRATIVO (CERO TRES):** El Nivel Administrativo comprende los cargos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de orden administrativo, complementarias de las tareas propias del nivel de contabilidad.

**NIVEL OPERATIVO (DOS DOS):** El Nivel Operativo comprende los cargos cuyas funciones implican el ejercicio de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

## MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

	<b>DENOMINACION CONTADOR</b>	Código Cargo: <b>0315CC</b> Elaborado: Enero 11/06  Página: 1/2
<b>DEPENDENCIA:</b> CONTABILIDAD <b>JEFE INMEDIATO:</b> Subgerente <b>NIVEL:</b> Administrativo <b>CÓDIGO:</b> 03		<b>NÚMERO DE CARGOS:</b> UNO (1) <b>PERSONAL A CARGO</b> • Un (1) Secretaria-Tesorera
<p><b>REQUISITOS MINIMOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Titulo Universitario específico en el área contable</li> <li>2. Titulo de especialización en áreas afines de Economía, administrativa ó financieras.</li> </ol> <p>Experiencia Profesional dos (2) años.</p> <p><b>OBJETIVO BASICO DEL CARGO</b> Es un cargo de carácter Profesional, relacionado con las actividades propias de la contabilidad y presupuesto manejado por la Sociedad.</p> <p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS (*)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar y presentar al gerente de la empresa los informes mensuales y acumulados de los de ingresos y gastos e inversión de la empresa, dentro de los términos legalmente establecidos.</li> <li>2. Verificar porque los libros de contabilidad de la empresa estén al día y ordenados de acuerdo a los principios contables establecidos.</li> <li>3. Preparar el proyecto de presupuesto de rentas e ingresos y gastos de funcionamiento e inversión de la empresa.</li> <li>4. Elaborar y presentar el calendario de pagos de las obligaciones tributarias de la empresa en las fechas y plazos fijados para el mismo.</li> <li>5. Velar por la custodia de los títulos valores y dineros recaudados según los procedimientos con que cuenta la empresa.</li> <li>6. Verificar diariamente los boletines de Caja y bancos.</li> <li>7. Analizar los estados financieros de la empresa.</li> <li>8. Realizar estudios de evaluación económica y financiera de proyectos de inversión de la Sociedad.</li> <li>9. Gestionar para que el suministro de los recursos financieros que requiera la Sociedad lleguen a tiempo para su normal funcionamiento.</li> <li>10. Velar por que la organización del archivo y correspondencia en materia contable en general de la empresa, se lleve de la mejor forma posible.</li> <li>12 Preparar los informes que se presenten en la junta directiva o asambleas de socios.</li> <li>12 Cuando sean solicitadas, realizar la liquidación de vacaciones, primas, cesantías y demás obligaciones prestacionales.</li> <li>13 Asesorar al Gerente en la definición de planes y programas relacionados con el crecimiento económico de la empresa.</li> </ol>		



	<b>DENOMINACION</b>  <b>CONTADOR</b>	Código Cargo: <b>0315CC</b> Elaborado: Enero 11/06  Página: 2/2
<p>14 Responder durante la jornada laboral, por el manejo y conservación de los elementos y equipos de oficina entregados para el cumplimiento de sus funciones.</p> <p>15 Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas.</p>		
<b>REQUERIMIENTOS DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades para planear, programar, organizar, controlar y evaluar su trabajo y el de otros.</li> <li>• Pleno conocimiento sobre procedimientos y trámites tributarios relacionados con la Agencia.</li> <li>• Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones.</li> <li>• Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal.</li> <li>• Conocimiento, aplicación y divulgación de las normas legales y tributarias aplicables a su cargo.</li> </ul>		
<b>Elaboró:</b>	<b>Aprobó:</b>	<b>Fecha:</b>

	<b>DENOMINACION</b> <b>SECRETARIA- TESORERA</b>	Código Cargo: <b>0315CS</b> Elaborado: Enero 11/06  Página: 1/3
<b>DEPENDENCIA:</b> CONTABILIDAD <b>JEFE INMEDIATO:</b> CONTADOR <b>NIVEL:</b> Administrativo <b>CÓDIGO:</b> 03		<b>NÚMERO DE CARGOS:</b> UNO (1) <b>PERSONAL A CARGO</b> Ninguno
<p><b>REQUISITOS MINIMOS.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diploma de Bachiller en cualquier modalidad.</li> <li>2. Acciones de capacitación en áreas específicas para el trabajo a desarrollar con un mínimo de sesenta (60) horas.</li> <li>3. Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hoja electrónica) y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de ochenta (80) horas.</li> </ol> <p><b>EXPERIENCIA.</b></p> <p>Un (1) año de experiencia en labores afines o actividades relacionadas con el cargo.</p> <p><b>OBJETIVO BASICO DEL CARGO</b></p> <p>Coordinar y Controlar la correcta ejecución de los trabajos programados para su área, organizando las actividades propias de su cargo</p> <p><b>FUNCIONES BASICAS (*)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir cheques y dinero efectivo que le sean entregados, por las personas debidamente autorizadas, por todo concepto de negocio que se maneje en la empresa.</li> <li>2. Liquidar y gestionar los pagos sobre las obligaciones correspondientes de la agencia, sucursales y demás que se le asignen, que por diferentes conceptos se deben realizar en las fechas y períodos establecidos para cada caso, observando las normas y procedimientos vigentes que tengan aplicación.</li> <li>3. Llevar el control de la Caja Menor, Avances en Dinero y anticipos de comisión para pago de pólizas.</li> <li>4. Recaudar el dinero proveniente de la venta de Seguros al público en general y tramitar de acuerdo a lo establecido por el gerente, las consignaciones de dinero recibido.</li> <li>5. Elaborar la planilla diaria o la relación de ingresos y egresos de dineros, valores, conceptos y demás trámites que se manejen a través de la caja.</li> <li>6. Elaborar comprobantes, cheques, títulos valores o cualquier otro documento que sea requerido, según las normas y procedimientos establecidos para cada caso y de acuerdo con las instrucciones del jefe inmediato.</li> <li>7. Registrar todos los documentos codificados (novedades sobre procesos administrativos, contables, financieros, de inventarios, etc.) según la programación establecida. Incluye registrar o digitar en medio manual o electrónico y confrontar que los datos o trámites hayan quedado registrados correctamente.</li> <li>8. Elaborar la nómina en asocio con la contadora, reclamar los comprobantes de pago de</li> </ol>		



**DENOMINACION**  
**SECRETARIA- TESORERA**

Código Cargo:  
**0315CS**  
Elaborado:  
Enero 11/06

Página: 2/3

9. Consultar y mantener disponible el registro actualizado de la información de los procesos y procedimientos a su cargo que le suministre la empresa.
10. Proponer mejoras en los procedimientos de trabajo, con el objeto de organizar o agilizar su gestión de manera eficaz.
11. Efectuar los trámites administrativos en lo referente a compras, viáticos, pasajes, solicitud de transporte etc., con sus respectivas legalizaciones.
12. Adelantar las gestiones necesarias para garantizar la provisión de papelería, insumos, equipos y materiales necesarios para el funcionamiento adecuado del área o áreas a su cargo.
13. Controlar los materiales e insumos, así como el uso adecuado de los equipos asignados al personal para la ejecución de sus labores.
14. Codificar todos los documentos, organizarlos, perforarlos y archivarlos, según el sistema establecido.

**A NIVEL TECNICO**

1. Efectuar los recaudos o pagos en dinero o valores autorizados, requeridos por la empresa de acuerdo con las tarifas y según el concepto, elaborando el registro de los recibos o comprobantes requeridos para cada trámite y teniendo en cuenta los procedimientos establecidos para cada caso.
2. Consignar los dineros recaudados en el sitio y horario estipulado según el caso para evitar superar los topes de efectivo permitidos en la empresa.
3. Coordinar y ejecutar las diferentes actividades de apoyo técnico administrativo u operativo que requieran los procesos, a fin de optimizar recursos y lograr su eficiencia.
4. Elaborar los informes sobre asuntos técnicos de su competencia y hacer las evaluaciones que se requieran rutinariamente y que le sean solicitadas por el gerente o por las aseguradoras según el caso.
5. Verificar que los bienes muebles e inmuebles, equipos, elementos e insumos asignados a la dependencia se destinen para labores específicas.
6. Adelantar trabajos tendientes a obtener la racionalización de la administración, recursos, el desarrollo integral con otras áreas, el control y evaluación en la oficina.
7. Participar en el diagnóstico periódico de los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo, así como la detección de necesidades técnicas y de desarrollo personal de la oficina.
8. Ordenar, verificar, preparar o tramitar los documentos o informaciones requeridas para la ejecución de los procesos a cargo.

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO**

- Conocimiento de las normas y procesos técnicos, y administrativos de la empresa.
- Conocimientos básicos en Contabilidad y Estadística.
- Iniciativa y creatividad.



**DENOMINACION**  
**SECRETARIA- TESORERA**

Código Cargo:  
**0315CS**  
Elaborado:  
Enero 11/06

Página: 3/3


- Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones, tanto individual como grupalmente.
  - Habilidades para estimular y trabajar en equipo.
  - Habilidades para comunicarse verbalmente y por escrito.
  - Conocimiento de materiales, equipos e insumos propios del trabajo de su área.
  - Actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tolerancia, aprendizaje, compromiso con la empresa y el área, adaptación a la dinámica y los cambios internos del área y de la empresa.
  - Habilidades para planear, programar, organizar, controlar y evaluar su trabajo y el de otros.
- Conocimientos sobre procedimientos y trámites administrativos relacionados con la empresa.


Elaboró: Fernando Burgos

Revisó:

Aprobó

Fecha:

 <p><b>Ruiz Daza</b> Profesionales en seguros</p>	<p><b>DENOMINACION:</b></p> <p><b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b></p>	<p>Código Cargo: <b>0315AA</b> Elaborado: Enero 11/06</p> <p>Página: 1/3</p>
--	--	--

<p><b>DEPENDENCIA:</b> DPT. ADMINISTRATIVO  <b>JEFE INMEDIATO:</b> SUBGERENTE  <b>NIVEL:</b> Administrativo  <b>CÓDIGO:</b> 03</p>	<p><b>NÚMERO DE CARGOS:</b> UNO (1)  <b>PERSONAL A CARGO</b>  Ninguno</p>	
<p><b>REQUISITOS MINIMOS.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diploma de Bachiller en cualquier modalidad.</li> <li>2. Acciones de capacitación en áreas específicas para el trabajo a desarrollar con un mínimo de sesenta (60) horas.</li> <li>3. Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hoja electrónica) y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de ochenta (80) horas.</li> </ol> <p><b>EXPERIENCIA.</b>  Un (1) año de experiencia en labores afines o actividades relacionadas con el cargo.</p> <p><b>OBJETIVO BASICO DEL CARGO</b>  Coordinar, desarrollar y ejecutar las diferentes actividades de carácter administrativo, técnico u operativo que requiera llevar a cabo la empresa, optimizando recursos y logrando eficiencia en los procesos técnicos, administrativos o comerciales.</p> <p><b>FUNCIONES BASICAS (*)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asumir los deberes y responsabilidades durante la ausencia de la secretaria tesorera.</li> <li>2. Proveer de información oportuna sobre los requisitos y el estado de los trámites a las personas o instancias según se requiera.</li> <li>3. Expedir, gestionar y agilizar los distintos negocios y trámites que la empresa debe desarrollar y mantener un contacto permanente con los clientes y las aseguradoras.</li> <li>4. Consultar y mantener disponible el registro actualizado de la información de los procesos a su cargo que le suministre la gerencia.</li> <li>5. Llevar registro de citas y reuniones a las cuales debe asistir el Gerente e informar día y hora de cumplimiento y/o ocurrencia, cancelar y citar las que le sean ordenadas.</li> <li>6. Llevar registros y estadísticas de los trabajos, procedimientos y actividades pertinentes a su cargo.</li> <li>7. Recibir los documentos que llegan a la empresa para su trámite.</li> <li>8. Revisar las cuentas, documentos o relaciones de las diferentes novedades que se tramiten, confrontándolos con su soporte legal según las normas y procedimientos establecidos. Incluye informar al gerente o usuarios del servicio según corresponda, sobre irregularidades o solicitar oportunamente las correcciones y/o documentos complementarios que se requieran.</li> <li>9. Colaborar en la actualización de los sistemas de información y base de datos.</li> <li>10. Codificar y clasificar los documentos en trámite por dependencias, clase, novedad, fondos, etc.; según corresponda.</li> <li>11. Archivar los diferentes documentos e información que se tramitan en la empresa.</li> </ol>		
	<p style="text-align: center;"><b>DENOMINACION</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b></p>	<p>Código Cargo:  <b>0315AA</b>  Elaborado:  Enero 11/06</p> <p style="text-align: right;">Página: 2/3</p>

12. Transcribir a máquina o digitar e imprimir, correspondencia, formatos, informes, requisiciones, documentos, material comercial, etc. que la empresa requiera.
13. Consultar y mantener disponible el registro actualizado de la información de los procesos a su cargo que le sean suministrados.
14. Codificar todos los documentos, organizarlos, perforarlos y archivarlos, según el sistema establecido.


#### A NIVEL TECNICO

1. Rendir oportunamente los informes requeridos sobre las acciones que le sean recomendadas y los productos resultantes de las diferentes labores en su desempeño.
2. Realizar en la empresa los procesos para los cuales Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda. ha sido autorizada por las aseguradoras.
3. Gestionar ante el Gerente de la empresa y ante las demás instancias que se requiera, la asignación de recursos y de suministros con el objeto de garantizar la oportuna prestación del servicio.
4. Presentar periódicamente al gerente o quien el delegue, informes inventariado sobre los bienes muebles y equipo de la agencia.
5. Responder por la integridad y buen uso de los materiales, equipos y demás elementos de la empresa bajo su cuidado para desarrollar las funciones propias del cargo.

#### REQUERIMIENTOS DEL CARGO

- Habilidades para planear, programar, coordinar, controlar y evaluar su trabajo.
- Habilidades para trabajar en equipo.
- Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones.
- Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal.
- Habilidades en digitación.
- Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia y flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y los cambios internos de la empresa

Elaboró: Fernando Burgos	Revisó:	Aprobó:	Fecha:
--------------------------	---------	---------	--------

	<b>DENOMINACION</b>  <b>EJECUTIVO DE CUENTA</b>	<b>Código Cargo:</b> <b>0922ME</b>
		<b>Elaborado:</b> Enero 11/06 Página: 1/2
<b>DEPENDENCIA:</b> Mercadeo		<b>NÚMERO DE CARGOS:</b> UNO (1)

<b>JEFE INMEDIATO:</b> SUBGERENTE <b>NIVEL:</b> Operativo <b>CÓDIGO:</b> 09	<b>PERSONAL A CARGO</b> Ninguno	
<p><b>REQUISITOS MINIMOS.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diploma de Bachiller en cualquier modalidad.</li> <li>2. Acciones de capacitación en áreas específicas para el trabajo a desarrollar con un mínimo de sesenta (60) horas.</li> <li>3. Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hoja electrónica) y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de ochenta (80) horas.</li> </ol> <p><b>EXPERIENCIA.</b></p> <p>Un (1) año de experiencia en labores afines o actividades relacionadas con el cargo.</p> <p><b>OBJETIVO BASICO DEL CARGO</b></p> <p>Impartir información con base en las condiciones estipuladas por las diferentes aseguradoras, coordinando, desarrollando y ejecutando diferentes actividades de carácter técnico y operativo que requieran ser transmitidas a los clientes, optimizando recursos y logrando eficiencia en los procesos administrativos o de extensión de la Agencia.</p> <p><b>FUNCIONES BASICAS. (*)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular, ejecutar y evaluar diagnósticos que conlleven a la actualización y creación de diseños, planes, programas, procesos y productos propios de las actividades de la agencia, acordes con su especialidad y el área de desempeño y según las necesidades del entorno.</li> <li>2. Participar en el desarrollo de innovaciones en los productos y del área específica en el cual se desempeñe, mediante procesos de investigación, en concordancia con las exigencias del desarrollo sostenible.</li> <li>3. Evaluar los procesos, las estrategias, el medio ambiente laboral, el rendimiento entre otros, diligenciando los formatos que se deben elaborar para ello.</li> <li>4. Desarrollar mecanismos que faciliten la reflexión, la innovación, la creatividad, la investigación y la autoevaluación en los colaboradores de la agencia y sucursales, para su continuo mejoramiento.</li> <li>5. Preparar, orientar, desarrollar y apoyar procesos de aprendizaje para los diferentes clientes tanto internos como externos así como también de los colaboradores de la empresa.</li> <li>6. Emitir concepto y recomendaciones cuando le sea solicitado, acerca de los planes, programas y/o especificaciones técnicas de los productos y/o servicio, presentados por la agencia o por otras entidades.</li> <li>7. Rendir oportunamente los informes requeridos sobre las acciones que le sean recomendadas y los productos resultantes de procesos de formación.</li> <li>8. Responder por la integridad y buen uso de los materiales, equipos y demás elementos de la Institución bajo su cuidado para desarrollar las funciones propias del cargo.</li> </ol>		
	<p style="text-align: center;"><b>DENOMINACION</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ASESOR COMERCIAL</b></p>	<p>Código Cargo:  <b>0922ME</b>  Elaborado:  Enero 23/04</p> <p style="text-align: right;">Página: 2/2</p>



## REQUERIMIENTOS DEL CARGO


- Habilidades para estimular y trabajar en equipo.
- Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones tanto individual como en grupo.
- Conocimiento y habilidades para planear, programar, organizar, controlar y evaluar su trabajo y el de otros.
- Habilidades y conocimiento en planeación operativa, estratégica y en desarrollo organizacional.
- Iniciativa y creatividad.
- Conocimientos y habilidades para aplicar efectivamente las políticas, estrategias, normas y procedimientos establecidos por la Agencia
- Conocimientos y habilidades para capacitar y asesorar.
- Actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia y flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la empresa, adaptación a la dinámica y a los cambios del mercado y de la Agencia.


Elaboró: Fernando Burgos

Revisó:

Aprobó:

Fecha:

	<b>DENOMINACION</b>  <b>ASESOR DE EMPRESA</b>	Código Cargo: <b>0520GS</b> Elaborado: Enero 11/06  Página: 1/2
<b>DEPENDENCIA:</b> Gerencia		<b>NÚMERO DE CARGOS:</b> UNO (1)


<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente <b>NIVEL:</b> Asesor <b>CÓDIGO:</b> 05	<b>PERSONAL A CARGO</b> Ninguno	
<p><b>REQUISITOS MINIMOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Título de Profesional Universitario ó de Especialización ó Postgrado en las áreas afines con el cargo.</li> <li>2. Acciones de capacitación, actualización o complementación en el área de su desempeño con un mínimo de trescientas (300) horas.</li> </ol> <p><b>EXPERIENCIA.</b>  Dos (2) años de experiencia profesional.</p> <p><b>OBJETIVO BASICO DEL CARGO</b></p> <p>Orientar al gerente y a las directivas de la empresa en la formulación y desarrollo de políticas, estrategias, planes y programas en el área de su especialidad; así como en las actividades ordinarias y especiales de la empresa.</p> <p><b>FUNCIONES BASICAS DEL CARGO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirigir, coordinar y verificar las actividades que requieran estudios o consultas especiales con el fin de garantizar el desarrollo eficiente de los procesos y el buen desempeño de la empresa y cuando el gerente considere necesaria su participación para atender situaciones específicas.</li> <li>2. Brindar asesoría en el desarrollo, interpretación, coordinación y ejecución de las políticas y estrategias, así como en el diseño y propuesta de planes y programas en el área de su desempeño a ser contenidas en el Plan de Desarrollo, con el fin de apoyar la actividad, comercial, investigativa y de extensión de la empresa.</li> <li>3. Verificar el cumplimiento de los objetivos y la ejecución y el control de los programas específicos de la empresa, en concordancia con los lineamientos trazados por la dirección en el Plan de Desarrollo de la organización.</li> <li>4. Absolver consultas, prestar asistencia profesional y emitir conceptos en los asuntos que le sean encomendados por la dirección.</li> <li>5. Preparar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas, con la oportunidad y la periodicidad requeridas.</li> <li>6. Desempeñar las funciones específicas que le sean asignadas por el gerente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de su desempeño.</li> <li>7. Realizar evaluaciones periódicas de los procesos y actividades de la empresa y recomendar los cambios que considere necesarios como resultado de tales evaluaciones.</li> <li>8. Asistir a los comités y/o comisiones por designación de las normas internas o por delegación de autoridad competente de la empresa.</li> </ol>		
	<p style="text-align: center;"><b>DENOMINACION</b>  <b>ASESOR DE EMPRESA</b></p>	<p>Código Cargo:  <b>0520GS</b>  Elaborado:  Enero 11/06</p> <p style="text-align: right;">Página: 2/2</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Generar y mantener actualizada una base de datos sobre las actividades del cargo con la información que se requiera.</li> </ol>		

10. Presentar periódicamente un Plan de Trabajo para el desempeño de sus funciones y un Informe de Gestión sobre los resultados obtenidos, los cuales serán evaluados por el gerente o por quien él designe.

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO**

- Destreza y conocimiento en planeación operativa, estratégica y en desarrollo organizacional.
- Conocimiento y habilidades para planear, programar, organizar, controlar y evaluar su trabajo y el de otros.
- Conocimientos y habilidades para aplicar efectivamente las políticas, estrategias, normas y procedimientos establecidos por la empresa.
- Conocimientos y habilidades para capacitar y asesorar.
- Habilidades para estimular y trabajar en equipo.
- Iniciativa y creatividad.

Elaboró: Fernando Burgos	Revisó:	Aprobó:	Fecha:
--------------------------	---------	---------	--------

	<b>DENOMINACION</b>  <b>ASESOR JURÍDICO</b>	<b>Código Cargo</b> <b>0520GA</b> Elaborado Enero 11/06
	Página: 1/2	
<b>DEPENDENCIA:</b> Gerencia <b>JEFE INMEDIATO:</b> <b>NIVEL:</b> Asesor	<b>NÚMERO DE CARGOS:</b> UNO (1) <b>PERSONAL A CARGO</b> Ninguno	

**CÓDIGO:** 05

**REQUISITOS**

Títulos de Profesional Universitario en Derecho y/o Especialización ó Postgrado en las áreas afines.  
**EXPERIENCIA.**

Tres (3) años de experiencia en cargos similares.

**OBJETIVO DEL CARGO**

Asesorar y asistir al gerente y a la empresa en general en asuntos de carácter legal; aconsejar oportunamente a la junta directiva con respecto a las consideraciones legales que pudieran afectar el funcionamiento de la empresa, y garantizar su proyección legal.

**FUNCIONES ESPECIFICAS. (\*)**

1. Suministrar asistencia a la empresa en asuntos de carácter legal.
2. Coordinar con la gerencia de la empresa las acciones a tomar relacionadas con la materia.
3. Asesorar a la empresa sobre las soluciones legales a los problemas y demás asuntos que se presenten en la gestión cotidiana, especialmente en materia financiera, fiscal, administrativa y laboral.
4. Asesorar a la empresa en los de contratación, en concordancia con la normativa vigente y demás fuentes legales y jurídicas.
5. Asesorar a la empresa sobre la interpretación de textos legales y contractuales, y sobre la elaboración de normativas internas.
6. Emitir opiniones y dictámenes de naturaleza jurídica, requeridos por cualquiera de las áreas de la empresa.
7. Representar y asumir la defensa legal de la empresa, en los casos en que para ello haya sido debidamente autorizado e investido de los poderes especiales que requieran.
8. Las demás que le sean asignadas por los reglamentos y las autoridades competentes.
9. La dependencia de Asesoría Jurídica estará dirigida por un abogado en ejercicio, graduado en una Universidad venezolana, con suficientes conocimientos y experiencia mínima de ocho (8) años en materia de derecho administrativo, preferentemente en aspectos contencioso-administrativo. Será designado por el Director del Instituto y tendrá rango de Jefe de Unidad.
10. Rendir cuenta de su gestión al gerente de la empresa.



**DENOMINACION**  
**ASESOR JURÍDICO**

Código Cargo:  
**0520GA**  
Elaborado:  
Enero 11/06

Página:1/2

11. Suministrar asistencia a la empresa en asuntos de carácter legal.
12. Coordinar con la gerencia de la empresa las acciones a tomar relacionadas con la materia.
13. Asesorar a la empresa sobre las soluciones legales a los problemas y demás asuntos que se presenten en la gestión cotidiana, especialmente en materia financiera, fiscal, administrativa y


laboral.

14. Asesorar a la empresa en los de contratación, en concordancia con la normativa vigente y demás fuentes legales y jurídicas.
15. Asesorar a la empresa sobre la interpretación de textos legales y contractuales, y sobre la elaboración de normativas internas.
16. Emitir opiniones y dictámenes de naturaleza jurídica, requeridos por cualquiera de las áreas de la empresa.
17. Representar y asumir la defensa legal de la empresa, en los casos en que para ello haya sido debidamente autorizado e investido de los poderes especiales que requieran.
18. Las demás que le sean asignadas por los reglamentos y las autoridades competentes.
19. La dependencia de Asesoría Jurídica estará dirigida por un abogado en ejercicio, graduado en una Universidad venezolana, con suficientes conocimientos y experiencia mínima de ocho (8) años en materia de derecho administrativo, preferentemente en aspectos contencioso-administrativo. Será designado por el Director del Instituto y tendrá rango de Jefe de Unidad.
20. Rendir cuenta de su gestión al gerente de la empresa.

#### REQUERIMIENTOS DEL CARGO

- Alto grado de compromiso y lealtad frente a las directivas de la empresa y quienes la componen.
- Altos niveles de eficiencia, competencia y capacidad de raciocinio para la interpretación de problemas y situaciones que atenten contra la estabilidad de la empresa.
- Permanente capacidad para Planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades propias de la Asesoría Jurídica.

Elaboró: Fernando Burgos	Revisó:	Aprobó:	Fecha:
--------------------------	---------	---------	--------

	<b>DENOMINACION:</b>  <b>SUBGERENTE</b>	<b>Código Cargo:</b> <b>0110GS</b> Elaborado: Enero 11/06
	<b>DEPENDENCIA:</b> GERENCIA <b>JEFE INMEDIATO:</b> GERENTE <b>NIVEL:</b> Directivo <b>CÓDIGO:</b> 01	<b>NÚMERO DE CARGOS:</b> UNO (1) <b>PERSONAL A CARGO</b> Ninguno

## REQUISITOS

### EDUCACION

Títulos de Profesional Universitario en Administración de empresas, Finanzas, Economía ó carreras afines Especialización ó Postgrado en las áreas relacionadas con el cargo.

2. Acciones de capacitación, actualización o complementación en el área de su desempeño con un mínimo de trescientas (300) horas.

### EXPERIENCIA.


Tres (3) años de experiencia en cargos similares con personal a cargo.

### OBJETIVO DEL CARGO

Es la mano derecha del Gerente, se encarga de la planeación, manejo y control de las actividades financieras y contables de la agencia, así como del manejo de personal, gestión laboral y humana. Esta encargado de autorizar los diversos gastos, entre ellos la compra de insumos y materiales; planillas de sueldos, contratos y administración de recursos humanos. Atención personalizada al cliente en la oficina. Toma el cargo de Jefe de Personal.

### FUNCIONES ESPECIFICAS.

1. Realizar en concordancia con la contadora y la secretaria tesorera la programación de pagos y cortes de cuentas con las diferentes aseguradoras, entidades de seguridad social, fondos de pensiones y cesantías, ministerio de trabajo, empresas de servicios públicos, bancos y demás relacionadas con la actividad de la empresa.
2. Coordinar y Controlar la correcta ejecución de los trabajos programados en la empresa, organizando las actividades y distribuyendo las cargas de trabajo entre todo el personal.
3. Es el encargado de velar por el estricto cumplimiento de las normas y funciones adheridas a cada puesto en lo referente al manual de funciones.
4. Deberá buscar los negocios que mejor dividendos le puedan representar a la empresa, para posteriormente concretarlo con el gerente.
5. Colaborar en la solución de situaciones laborales complejas de sus subalternos.
6. Analizar solicitudes de permisos del personal a cargo y concederlos según criterios o normas establecidas por la empresa.

	<b>DENOMINACION:</b> <b>SUBGERENTE</b>	Código Cargo: <b>0110GS</b> Elaborado: Enero 11/06  Página: 3/3
---	---	--

7. Efectuar reuniones periódicas con todo el personal para efectos de dar información sobre la programación y el control en las dependencias.
8. Efectuar la evaluación del desempeño del personal a su cargo, de acuerdo con los mandatos legales.

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO**


- Posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos.
- Capacidad para trabajar con personas, esfuerzo cooperativo y trabajo en equipo.
- Capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.
- Capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa.
- Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.
- Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la empresa.
- Conocimientos y habilidades en dirección de personal y administración.

Elaboró: Fernando Burgos

Revisó:

Aprobó:

Fecha:

	<b>DENOMINACION:</b>  <b>GERENTE</b>	Código Cargo: <b>0110GS</b> Elaborado: Enero 11/06  Página: 2/3
<b>DEPENDENCIA:</b> GERENCIA <b>JEFE INMEDIATO:</b> JUNTA DIRECTIVA <b>NIVEL:</b> Directivo <b>CÓDIGO:</b> 01		<b>NÚMERO DE CARGOS:</b> UNO (1) <b>PERSONAL A CARGO</b> Ninguno

## REQUISITOS

1. Título de Profesional Universitario ó de Especialización ó Postgrado en las áreas afines con el cargo.
2. Acciones de capacitación, actualización o complementación en el área de su desempeño con un mínimo de trescientas (300) horas.

## EXPERIENCIA.


Tres (3) años de experiencia profesional.

## OBJETIVO DEL CARGO

Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades propias de la empresa, verificando el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en el Plan de Desarrollo de la empresa.

## FUNCIONES BASICAS DEL CARGO

1. Representar a la empresa en los asuntos señalados por la ley, las normas internas o por designación de autoridad competente.
2. Ejecutar labores de estudio, diseño y ejecución de planes, programas y proyectos que requieran de conocimientos específicos y especializados en el área de los Seguros y que arroje resultados positivos en su gestión para beneficio de la empresa.
3. Está encargado del desarrollo comercial de la empresa a través de actividades para la implementación de nuevos productos en estrecha colaboración con las diferentes compañías de Seguros. Así mismo se encarga del mantenimiento de clientes, captación de nuevos negocios y actividades de mercadeo.
4. Redactar o aprobar acuerdos, escritos, minutas de contratos, convenios u otras obligaciones propiciando siempre los principios constitucionales de moralidad, economía, celeridad, publicidad, eficacia, delegación y de concentración.
5. Mantener relaciones con entidades del orden gubernamental a nivel Nacional, Departamental o Municipal que generan los presupuestos con el fin de gestionar la inclusión de nuevas partidas presupuestales para la empresa.
6. Realizar el mantenimiento permanente de la gestión con el fin de verificar la entrega a la empresa de los derechos asignados por las entidades con las que mantiene relaciones.
7. Verificar y gestionar fuentes de financiación externas para la realización de los proyectos de interés para la empresa.

	<b>DENOMINACION:</b> <b>GERENTE</b>	Código Cargo: <b>0110GS</b> Elaborado: Enero 11/06  Página: 3/3
---	--	--

8. Adelantar trabajos tendientes a obtener la racionalización de la administración de los recursos, el control y la evaluación permanente de la empresa.
9. Planear, manejar y controlar las actividades financieras de la empresa, así como el manejo de personal, gestión laboral y humana.
10. Desarrollar mecanismos que motiven a la reflexión, la innovación, la creatividad, la investigación y



la autoevaluación en los funcionarios para su continuo mejoramiento.

11. Efectuar reuniones periódicas con el personal a su cargo para efectos de dar información sobre la programación y el control en las dependencias.
12. Efectuar la evaluación del desempeño de todo el personal, de acuerdo con los mandatos legales.
13. Colaborar en la solución de situaciones laborales complejas de sus empleados.
14. Analizar solicitudes de permisos del personal y concederlos según criterios o normas establecidas por la empresa.

### **REQUERIMIENTOS DEL CARGO**

- Conocimiento y habilidades para planear, programar, organizar, controlar y evaluar su trabajo y el de otros.
- Habilidades y conocimiento en planeación operativa, estratégica y en desarrollo organizacional.
- Poseer habilidades gerenciales para la negociación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y otras funciones esenciales en la gestión de alto nivel.
- Conocimientos y habilidades para aplicar efectivamente las políticas, estrategias, normas y procedimientos establecidos por la empresa.
- Conocimientos y habilidades para capacitar y asesorar.
- Habilidades para estimular y trabajar en equipo.
- Poseer visión estratégica para emprender cambios.
- Iniciativa y creatividad.
- Poseer capacidad para formular estrategias.
- Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos gerenciales y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a la empresa.

Elaboró: Fernando Burgos


Revisó:

Aprobó:

Fecha:


## **MANUAL DE NORMAS Y POLITICAS**

	<b>POLITICA DE VENTAS</b>	<b>Código:</b> <b>PTCA-001</b>
	<b>1. AUTORIZACIONES</b>	
<b>Revisado Por:</b>  <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Subgerente.	<b>Aprobado Por:</b>  <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Gerencia	
Fecha de Publicación: 20/12/05	Pagina 1 de 2	
<p><b>2. Objetivo:</b></p> <p>Esta norma tiene por objeto definir y establecer los lineamientos a seguir, para la conducción de la producción en la agencia Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda.</p> <p><b>3. Alcance:</b></p> <p>Esta norma suministra las pautas para la conducción de las negociaciones y contratos de la empresa y es de aplicación en las futuras sucursales que se establezcan.</p> <p><b>4. Resultado Esperado:</b></p> <p>La aplicación de esta política asegura que el manejo de los dineros y negocios, corresponda a los parámetros establecidos en este escrito.</p> <p><b>5. Responsabilidad:</b></p> <p>Es TOTAL responsabilidad de la Secretaria Tesorera velar por el manejo adecuado de los fondos en efectivo y títulos valores (cheques, bonos, etc.) producto de las ventas en la agencia y sucursales.</p>		


	<b>RUIZ DAZA PROFESIONALES EN SEGUROS LTDA</b>  <b>Política de Ventas</b>	Fecha: 9/10/05 Pagina 2 de 2
---	---	---------------------------------

**1. Políticas:**

- La Secretaria-Tesorera debe consignar todos los días y cuantas veces sea necesario los ingresos correspondientes a la operación de ventas.
- En caja fuerte NO DEBE haber efectivo que exceda los \$2.000.000 M/CTE. En el interior de la empresa no debe haber efectivo superior a \$3`000.000 M/CTE.
- Es necesario y de acuerdo con el ingreso de dinero por ventas, realizar arqueos en la caja durante operaciones para evitar así riesgos de asaltos, perdidas de dinero o cualquier otra situación que atente contra la estabilidad económica de la empresa.
- Al finalizar la jornada de trabajo, la Secretaria-tesorera de la agencia o sucursal debe diligenciar el formato **FTO-001 “REPORTE DIARIO DE CAJA”** y digitarlo en el sistema, agregando copia impresa del reporte diario de caja para contabilidad.

	<b>POLITICA MANEJO DE CAJAS</b>	<b>Código:</b> <b>PTCA-002</b>
	<b>RUIZ DAZA PROFESIONALES EN SEGUROS LTDA</b> <b>AUTORIZACIONES</b>	<b>1.</b>

<b>Revisado Por:</b>  _____	<b>Aprobado Por:</b>  _____
Subgerente	Gerente
Fecha de Publicación: 9/10/05	Página 1 de 5
<p><b>1. Objetivo:</b></p> <p>Esta norma tiene por objeto definir y establecer el procedimiento para el manejo de la “Caja Principal y la caja menor” en Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda.</p> <p><b>2. Alcance:</b></p> <p>Esta norma suministra directrices para el manejo de las Cajas y es de aplicación en toda la empresa y sus sucursales.</p> <p><b>3. Resultados Esperados:</b></p> <p>La aplicación de este procedimiento asegura que el manejo de las Cajas, localizadas en las distintas sucursales corresponda a los parámetros establecidos en este documento.</p> <p><b>4. Responsabilidad:</b></p> <p>En la agencia y sucursales es TOTAL responsabilidad de la secretaria tesorera ó por la persona asignada, velar por el manejo adecuado de fondos en efectivo y títulos valores (cheques, bonos, baucher de ventas con tarjeta, etc.) de la caja menor de cada sucursal, así como del cumplimiento de los requisitos para realizar las transacciones que tienen que ver con el buen funcionamiento de la empresa.</p> <p>En la agencia y sucursales el responsable del manejo de la Caja Menor será la persona designada por el Subgerente o quien ejerza sus funciones.</p>	

	<b>RUIZ DAZA PROFESIONALES EN SEGUROS LTDA</b>  <b>Política Manejo de Cajas de Valores</b>	Fecha: 9/10/05  Página 2 de 5
---	--	-------------------------------------

## 5 Procedimiento:

### 5.1 *Creación y Cancelación de Cajas Menores:*

Esta Norma suministra las pautas para el manejo de las Cajas Menores y es de aplicación en toda la empresa. La decisión de crear una caja menor corresponde al Subgerente con previa aprobación del Gerente.

#### A. Cuantía

Es un valor fijo y dependerá de la ubicación y tamaño de cada sucursal o agencia, el subgerente de cada agencia, será el encargado de establecer un valor fijo acorde con las necesidades de la agencia.

#### B. Entrega

Se efectuará un acta de entrega de la Caja Menor en los siguientes casos:


- 1) Apertura de una nueva agencia.
- 2) Entrega de Caja Menor por cambio de Responsable.

#### C. Cancelación de Caja Menor

La decisión de cancelar una caja menor corresponde al subgerente y con previa aprobación del Gerente y nunca por decisión propia.

#### D. Las Variaciones del Fondo Fijo Asignado

La Gerencia General en compañía de las subgerencias, tomarán en cuenta las solicitudes de ampliación del presupuesto de caja menor que requiera cada sucursal, y decidirán si es factible o no ampliar el monto fijo asignado.

	<p><b>RUIZ DAZA PROFESIONALES EN SEGUROS LTDA</b></p> <p><b>Política Manejo de las Caja de Valores</b></p>	<p>Fecha: 9/10/05</p> <p>Pagina 3 de 5</p>
---	--	--

### E. Control

El subgerente o quien el designe podrá en cualquier momento efectuar la auditoria de la caja principal y menor en cualquier agencia. Las Cajas serán sometidas a arqueo en los siguientes eventos:

- a. Cuando se realice reembolso de la Caja Menor.
- b. Cambio del responsable de la caja principal.
- c. Cierre de la Caja Menor.
- d. Iniciativa del Jefe inmediato del responsable de la principal.
- e. Auditorias.

**NOTA:** Para la realización de los arqueos, deberá estar presente el/la auditor(a) y el responsable de las Cajas principal y Menor, de igual manera se dejará constancia (firmada por los anteriores) de que los dineros, facturas, vales, etc. Han sido devueltos a la caja respectiva completamente.

## **2. Manejo de Caja Menor: (Parámetros)**

- 1) El tope máximo para cada transacción será de \$100.000 M/CTE. Cuando la agencia o sucursal requiera un gasto superior, deberá pedir una autorización al sugerente y/o Gerencia quienes decidirán el medio por el cual se realizará el pago.
- 2) El único autorizado para realizar desembolsos y negociar productos y/o servicios a nombre de cada sucursal es el Subgerente, el responsable de la caja menor informará a éste de cualquier transacción que sobrepase los topes, y se procederá según indicaciones de la Gerencia.
- 3) Los montos en efectivo, vales provisionales o definitivos, facturas y demás valores asignados a Caja Menor, deben permanecer siempre en una caja metálica portátil y guardada en un cajón con llave, bajo la responsabilidad de la secretaria tesorera.



**RUIZ DAZA PROFESIONALES EN  
SEGUROS LTDA**


**Política Manejo de las Caja de  
Valores**

Fecha:  
9/10/05

Pagina 4 de 5

- 4) Todo desembolso de Caja Menor debe contar con el respectivo soporte, el cual debe cumplir con los requisitos mínimos de facturación tales como:
- La factura debe ser original.
  - Razón Social o Nombre de la persona que presta el servicio.
  - Numero de factura Preimpreso.
  - Numero de Identificación Tributaria (**NIT**) del establecimiento o Cédula.
  - La factura debe estar a nombre de Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda.
  - Clase de Régimen.(IVA)
- 5) Por NINGUN motivo podrá firmar como recibido un vale de Caja el mismo responsable de la Caja. Cuando el responsable de la caja sea el beneficiario de un pago, deberá pedir que el vale sea firmado en señal de autorizado por su superior.
- 6) Los conceptos autorizados para realizar desembolsos de la Caja Menor son:
- Transportes Menores.
  - Fotocopias (Mínimas).
  - Compras de elementos para aseo del establecimiento.
  - Compras de papelería (En casos muy necesarios).
  - Adecuaciones locativas.
  - Todos aquellos gastos “Menores” que se requieran para el buen funcionamiento del negocio.
- 7) Se establece que por cada mes serán autorizados máximo dos (2) reembolsos y deberá solicitarse cuando se haya consumido el 70% del valor fijo asignado. No obstante, en épocas de mayores ventas el número de reembolsos puede ser aumentado según la subgerencia y/o la Gerencia, si así lo estiman conveniente.

El responsable de la Caja deberá tener en cuenta que al efectuarse un arqueo de fondos, el total de la *Caja* corresponderá a la sumatoria de valores en efectivo, más recibos provisionales y los recibos de gastos con sus soportes.

	<p><b>RUIZ DAZA PROFESIONALES EN SEGUROS LTDA</b></p> <p><b>Política Manejo de las Caja de Valores</b></p>	<p><b>Código:</b></p> <p><b>PTCA-002</b></p>
<p>Fecha de Publicación: 9/10/05</p>		<p>Página 5 de 5</p>



## **8 Medidas para Tomar en Cuenta:**

- 1) Cada relación de Caja presentada para cuadros y/o reembolso deberá contener todos los soportes debidamente legalizados, es decir, NO se aceptarán ni reembolsarán los vales provisionales.  
Para realizar la legalización de gastos se deberá llenar el **FTO-005 “LEGALIZACIÓN DE GASTOS DE CAJA MENOR”** completamente sin errores, tachones o enmendaduras, y enviarlo al CONTADOR junto a las facturas o recibos que se tengan.
- 2) Las Cajas principal y Menor NO deben quedar abiertas y sin vigilancia en ningún momento, debe ser guardada en caja fuerte o cajón con llave (en ausencia de la primera).
- 3) El monto asignado para la Caja menor es el único valor que se guardará en ella, además de los vales, facturas y demás documentos referentes al manejo de la Caja Menor. Por NINGUN motivo se deben mezclar con dineros personales, con el dinero producto de la operación de venta o con otro tipo de documentos.

En el caso de encontrar dineros ajenos al manejo de la Caja Menor se procederá a consignar los montos como sobrantes a nombre de Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda.

- 4) Los fondos asignados para la Caja Menor solo deben ser usados para cubrir las necesidades explícitas en el presente manual de normas y políticas de funcionamiento.
- 5) No se autorizará la entrega de dinero para préstamos, canjes, u otras necesidades personales del responsable de la Caja Menor o de cualquier otro empleado de la empresa.

### **Nota:**

Cualquier incumplimiento de las normas será sujeto de una sanción, suspensión o retiro del cargo y estará sujeto a las decisiones adoptadas por la administración en cabeza del subgerente y la Gerencia General.



RUIZ DAZA PROFESIONALES  
EN SEGUROS LTDA

Código:

PTCA-003

POLITICA MANEJO DE COMISIONISTAS

1. AUTORIZACIONES

Fecha de Publicación: 9/10/05

Pagina 1 de 3

## 2. Objetivo:

Esta norma tiene por objeto definir y establecer el sistema de pago de comisiones para el personal externo que no pertenece a la agencia ni a sucursales, fijando para ello, porcentajes que se ajustan al rendimiento y movilidad del mercado.

## 3. Alcance:

Esta norma suministra directrices para el manejo de las comisiones sobre los negocios llevados y es de aplicación en toda la empresa y sucursales.

## 4. Definición

La **Comisión** es un pago que la empresa otorga a personas externas a la empresa por llevar negocios a la agencia para que éste realice las operaciones a través de su código. La política de comisiones es que a mayor número de negocios presentados, mayor será el incentivo que perciba el comisionista. Se PROHIBE expresamente el pago de comisiones para empleados y familiares de la agencia y sucursales.

## 5. Resultados Esperados:

La aplicación de este procedimiento asegura que el manejo de las comisiones, en las distintas sucursales a nivel nacional como en la oficina principal, corresponda a un porcentaje previamente definido por la administración principal.



RUIZ DAZA PROFESIONALES  
EN SEGUROS LTDA

Código:

PTCA-003

POLITICA MANEJO DE COMISIONISTAS

Pagina 2 de 3

<b>Revisado Por:</b>  _____	<b>Aprobado Por:</b>  _____
Subgerente	Gerencia
Fecha de Publicación: 9/10/05	Página 1 de 3

## 2. La Tabla

Para el año 2006 se ha definido las comisiones para el personal externo que no pertenece a la agencia ni a sucursales de acuerdo a los porcentajes asignados por las compañías aseguradoras para la agencia Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda. y que éste a su vez traslada a los comisionistas. El presupuesto servirá de base para la liquidación de comisiones sobres negocios llevados a la agencia y/o sucursales así:

**Tabla de Comisiones**

Actividad	Porcentaje de Comisión	Tiempo de Pago
Venta de Soat*	6.5%	Ultima semana de Mes
Pólizas de responsabilidad*		
Asista*		
Pólizas generales*	12%	
Seguro vida Multinivel	En relación del nivel	El día Quince de cada mes

Nota: Los porcentajes aquí enunciados pueden ser modificados por la gerencia, bien por que se presente alguna condición especial o simplemente, por mera liberalidad.

† Aplican solamente los comisionistas

†

†

†



**RUIZ DAZA PROFESIONALES EN  
SEGUROS LTDA**

**Política Manejo de Comisionistas**

Fecha: 9/10/05

Pagina 3 de 3

### **3. Comisiones**

Se liquidan sobre las transacciones mensuales netas (Comisiones Brutas – Rte. Fuente – Rte ICA).

### **4. Liquidación**

La liquidación de las comisiones será elaborada por la contadora de la agencia y/o por la secretaria tesorera en el caso de las sucursales, todas durante la última semana del mes. Se realizara la liquidación con base en la anterior tabla.

### **5. Liquidación**

La liquidación de las comisiones se elaborará en el departamento de Contabilidad, en la última semana del mes.

### **6. Pago De La Comisión**

La comisión se pagará el último viernes de cada mes.

	<b>RUIZ DAZA PROFESIONALES EN SEGUROS LTDA.</b>	<b>Código:</b> PTCA-004
	<b>POLITICA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	
<b>1. AUTORIZACIONES</b>		
<b>Revisado Por:</b>  <hr/> Subgerente	<b>Aprobado Por:</b>  <hr/> Gerente	
Fecha de Publicación: 9/10/05		Pagina 1 de 3
<p><b>2. Objetivo:</b></p> <p>Esta norma tiene por objeto definir y establecer un sistema de reclutamiento y selección del personal que facilitará el proceso de reclutamiento, selección de personal en Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda.</p> <p><b>3. Alcance:</b></p> <p>Es aplicable a todos los cargos de la Empresa, al subgerente, Gerente y a la persona encargada del personal para el desempeño de sus funciones, y a los candidatos que soliciten empleo en Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda.</p> <p><b>4. Definición</b></p> <p>El reclutamiento y la selección del personal es un proceso de Recursos Humanos muy importante para el crecimiento organizado y desarrollo de la empresa, el cual esta enfocado a tener candidatos idóneos dispuestos a llenar una vacante cuando se necesite.</p> <p><b>5. Resultados Esperados:</b></p> <p>La aplicación de este procedimiento asegura que el manejo del reclutamiento y la selección de personal sean objetivos ayudando a la</p>		

consecución de metas globales de Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda.



**RUIZ DAZA PROFESIONALES EN  
SEGUROS LTDA**


**POLITICA RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DE PERSONAL**


Fecha: 9/10/05

Pagina 2 de 5


**6. Políticas:**

7. la sucursal o agencia donde se presenta la vacante establecerá los requisitos necesarios para ocupar el puesto correspondiente con base en el manual de funciones y requisitos del cargo.
8. Toda vacante se cubrirá con el llenado de una requisición de personal. Previa aprobación del Gerente.
9. La Gerencia General es la responsable de velar porque todo personal que ingrese a Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda. cumpla con los perfiles y requerimientos para cada puesto.
10. No podrán trabajar en la Empresa empleados unidos por lazos familiares y aliados.
11. Todo empleado contratado sin excepción, deberá tener una escolaridad mínima de Bachiller.

	<b>RUIZ DAZA PROFESIONALES EN SEGUROS LTDA.</b>	<b>Código:</b> PTCA-007
	<b>POLITICA HORARIOS DE TRABAJO 1. AUTORIZACIONES</b>	
<b>Revisado Por:</b>  <hr/> Subgerente	<b>Aprobado Por:</b>  <hr/> Gerencia	
Fecha de Publicación: 9/10/05	Pagina 1 de 3	
<p><b>2. Objetivo:</b></p> <p>Establecer la duración de la jornada de trabajo y el tiempo laborable de la empresa Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda. tanto para la oficina principal, como para las agencias que se establezcan a nivel nacional.</p> <p><b>3. Alcance:</b></p> <p>Cada empleado de la Empresa deberá cumplir con la jornada de trabajo establecida en las políticas y normas.</p> <p><b>4. Políticas:</b></p> <p><b><u>Oficina Principal y Sucursales</u></b></p> <p>4.1. Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda. tendrá una jornada de trabajo de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 12:30 p.m. y de 2:00 p.m. A 6:30 p.m. los días sábados tendrá una jornada laboral de 9:00 a.m. A 12:30 p.m.</p> <p>4.2. En los casos en que por acción del trabajo lo amerite, podrá establecerse otras jornadas y horarios de trabajo, siempre ajustados a las reglamentaciones del código sustantivo de trabajo vigente a la fecha.</p> <p>4.3. Se considerarán días feriados y no laborales para el personal de Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda., todos aquellos declarados como tales mediante ley o decreto o por disposiciones de la empresa.</p>		

	<b>RUIZ DAZA PROFESIONALES EN SEGUROS LTDA.</b>	<b>Código:</b> PTCA-008
	<b>POLITICA PAGO DE HORAS EXTRAS 1. AUTORIZACIONES</b>	
<b>Revisado Por:</b>  <hr/> Subgerente	<b>Aprobado Por:</b>  <hr/> Gerente	
Fecha de Publicación: 9/10/05	Pagina 1 de 2	
<p><b>2. Objetivo:</b></p> <p>Establecer los lineamientos para el pago de las horas trabajadas en exceso de la jornada habitual de trabajo, establecida en las reglamentaciones internas de Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda. y de acuerdo a las disposiciones del Código Sustantivo de Trabajo.</p> <p><b>3. Alcance:</b></p> <p>Aplicable al personal que, por la naturaleza de sus funciones, no puede optar por otras formas de compensación (secretaria, tesorera, asesor).</p> <p><b>4. Definición</b></p> <p>Según el artículo 159 del C.S.T. Colombiano Trabajo suplementario o de horas extras es el que excede de la jornada ordinaria, y en todo caso el que excede de la máxima legal.</p> <p><b>5. Políticas:</b></p> <p>5.1. Se considerarán horas extras, todas aquellas que excedan de la jornada de trabajo normal, establecida por la Empresa.</p> <p>5.2. Tendrán derecho al pago de horas extras, todos aquellos empleados, que por la naturaleza de su trabajo o jerarquía no puedan optar por otras formas compensatorias.</p>		



	<p align="center"><b>RUIZ DAZA PROFESIONALES EN SEGUROS LTDA</b></p> <p><b>POLITICA PAGO DE HORAS EXTRAS</b></p>	<p>Fecha: 9/10/05</p> <p>Pagina 2 de 2</p>
<p>5.3 El pago de las horas extraordinarias de trabajo, se hará previa liquidación, en la nómina de pago y de acuerdo al Art. 134 del Código Sustantivo de Trabajo que rige en Colombia.</p> <p>5.4 El Gerente es el único mando directivo que autorizara el trabajo en tiempo extraordinario de la jornada normal laboral para lo cual el subgerente deberá informar sobre la necesidad del servicio.</p> <p>5.5 Las labores realizadas en tiempo extra de trabajo que NO hayan sido autorizadas directamente por el Gerente General de Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda. NO se pagaran en el tiempo establecido para el pago de horas extras. (ver numeral 5.3. de este documento).</p>		

# **ANEXOS**

**ANEXO 1.**

**Mapa de Competitividad Para  
RUIZ DAZA PROFESIONALES EN SEGUROS LTDA.**

## MAPA DE COMPETITIVIDAD

### 1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

#### A. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

1.1	La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos dos años.	4
1.2	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.	4
1.3	La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	4
1.4	El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento.	4
1.5	Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área o departamento involucrados.	3
1.6	Al planear se desarrolla un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) para la empresa y el sector donde ésta opera, con la adecuada participación de las áreas.	3
1.7	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	4
1.8	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con las mejores prácticas ("benchmarking").	4

#### TOTAL SUB-AREA

76%

#### B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

1.9	El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia.	4
1.10	El planeamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo.	4

#### TOTAL SUB-AREA

80%

#### TOTAL AREA

78%

## 2. PRODUCCION Y OPERACIONES

### A. PLANIFICACION Y PROCESO DE PRODUCCION

2.1	El proceso de producción de la empresa es adecuado para ofrecer productos con valor agregado y valores competitivos.	4
2.2	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de tecnología para ser ejecutado en el futuro previsible.	3
2.3	El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser ofrecidos, en función de satisfacer las necesidades de los clientes.	3
2.4	El planeamiento de la producción está basado en pronósticos de ventas.	2
2.5	La empresa tiene medidas de control para el flujo de producción (desde la recepción de documentos hasta el momento de su entrega) para conocer el estado y avance de los negocios.	2
2.6	La empresa evalúa con frecuencia la posibilidad de prestar servicios directamente sin intervención de las grandes compañías aseguradoras.	3
2.7	La tecnología de la empresa le permite ofrecer productos competitivos, a nivel nacional, en calidad y precio.	4

### TOTAL SUB-AREA

62%

### B. CAPACIDAD DEL PROCESO

2.8	La empresa conoce la capacidad de producción de sus proveedores por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización.	4
2.9	La empresa tiene planes de contingencia en caso de fallas o problemas de sus proveedores en su capacidad de producción, más allá de su potencial actual para responder a una demanda superior.	3

### TOTAL SUB-AREA

72%

<b>C. MANTENIMIENTO</b>		
2.10	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y los resultados son debidamente documentados.	3
2.11	La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos	2
2.12	Los funcionarios participan en su mantenimiento.	2
2.13	La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento predictivo.	2
2.14	La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento total productivo (MTP).	2
2.15	La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como de un lucro cesante adecuado.	3
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>45%</b>
<b>D. INVESTIGACION Y DESARROLLO</b>		
2.16	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia.	4
2.17	Existe un proceso formal de investigación de nuevos servicios y tecnologías.	3
2.18	La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para sus diferentes negocios.	2
2.19	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo, tecnología y modernización de sus procesos de producción.	3
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>64%</b>
<b>E. APROVISIONAMIENTO</b>		
2.20	Existen criterios formales para la planificación de las compras, y suministros papelería, útiles de trabajo.).	4

2.21	Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la empresa.	4
2.22	La empresa tiene un plan de contingencia para proveer los recursos en caso de tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales.	3
2.23	En general, el criterio usado para seleccionar proveedores es en su orden, (1) servicio, (2) calidad, (3) precio y (4) condiciones de pago.	5
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>81%</b>
<b>F. MANEJO DE NEGOCIOS</b>		
2.24	Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de pólizas y negocios para mantener la producción en un nivel óptimo según necesidades.	3
2.25	Hay un nivel óptimo de producción negocios en proceso y concretados para reducir las pérdidas originadas en el mal manejo.	4
2.26	El proceso de producción de los servicios garantiza adecuados niveles de permanencia y constancia de los negocios presentados.	4
2.27	Con periodicidad programada se compara las producciones realizadas mes a mes en paralelo con años anteriores.	4
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>74%</b>
<b>G. UBICACION E INFRAESTRUCTURA</b>		
2.28	La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de los productos, facilidad de gestión, desplazamientos y para la facilidad de consecución del servicio por parte del cliente.	5
2.29	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.	3
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>77%</b>

<b>TOTAL AREA</b>		<b>67%</b>
<b>3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>		
<b>A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD</b>		
3.1	La Gerencia tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a todos los empleados en aspectos de calidad y de mejoramiento continuo.	3
3.2	Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas y aplicadas por las personas responsables de su cumplimiento.	3
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>60%</b>
<b>B. SISTEMA DE CALIDAD</b>		
3.3	Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.	5
3.4	El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compara con el producto o servicio ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños.	4
3.5	El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento.	4
3.6	En el proceso de selección de las aseguradoras existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar cumplimiento y retroalimentar el proceso de selección.	3
3.7	Los resultados de las negociaciones son documentados a través del proceso, desde la recepción de los documentos hasta que se haga entrega de la gestión a los clientes.	2
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>75%</b>
<b>TOTAL AREA</b>		<b>69%</b>



## 4. COMERCIALIZACION

### A. MERCADO REGIONAL: MERCADEO Y VENTAS

4.1	El proceso de planeamiento genera un plan de mercadeo anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.	2
4.2	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	5
4.3	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos.	4
4.4	La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.	5
4.5	La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).	5
4.6	Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.	4
4.7	En los últimos dos años, los productos nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.	4
4.8	Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.	3
4.9	La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra.	3
4.10	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.	3

### TOTAL SUB-AREA

75%

### B. MERCADO REGIONAL : SERVICIOS

4.11	El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.	4
4.12	La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.	2
4.13	La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.	5
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>68%</b>
<b>C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCION</b>		
4.14	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	4
4.15	La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan.	5
4.16	La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.	2
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>78%</b>
<b>TOTAL SUB-AREA MERCADEO NACIONAL</b>		<b>73%</b>
<b>D. MERCADO EXPORTACION: PLAN DE EXPORTACION</b>		
4.17	La empresa tiene un plan anual de exportación, escrito y detallado.	NA
4.18	La empresa planea exportar un volumen importante en los próximos dos años.	NA
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>E. MERCADO EXPORTACION: PRODUCTO</b>		
4.19	La empresa diseña sus productos para la exportación en forma diferente a como diseña para el mercado nacional.	NA

4.20	La empresa conoce y cumple las normas de calidad y de identificación (rotulación) que deben cumplir sus productos de exportación.	NA
------	---	----

4.21	El departamento responsable del desarrollo de nuevos productos cuenta con un presupuesto formal y adecuado, el equipo requerido y el personal calificado para realizar eficientemente su trabajo.	NA
------	---	----

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
-----------------------	--	-----------

<b>F. MERCADO EXPORTACION: COMPETENCIA Y MERCADO</b>		
--	--	--

4.22	La empresa tiene un procedimiento para investigar, analizar, elegir y explotar nuevos mercados de exportación.	NA
------	--	----

4.23	En los últimos dos años, las exportaciones han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.	NA
------	---	----

4.24	La empresa tiene un conocimiento claro de la competencia y del entorno competitivo en los mercados de exportación seleccionados.	NA
------	--	----

4.25	La empresa hace un seguimiento a sus exportaciones para medir el nivel de satisfacción del cliente y asegurar su recompra.	NA
------	--	----

4.26	Se dispone de catálogos de productos, folletos publicitarios y especificaciones técnicas para el mercado de exportación (preferiblemente en inglés o en el idioma del mercado de destino).	NA
------	--	----

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
-----------------------	--	-----------

<b>G. MERCADO EXPORTACION: DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL</b>		
--	--	--

4.27	La empresa conoce el manejo de la distribución física internacional, sus costos y su impacto en el precio de exportación.	NA
------	---	----

4.28	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega al cliente internacional.	NA
------	---	----

4.29	La empresa toma las precauciones suficientes para evitar la introducción de drogas ilícitas en su mercancía de exportación.	NA
------	---	----

<b>TOTAL SUB-AREA</b>	<b>0%</b>
-----------------------	-----------

<b>H. MERCADO EXPORTACION: ASPECTOS DE NEGOCIACION</b>		
--	--	--

4.30	La empresa conoce sus costos, los precios de su competencia internacional y las condiciones generales del sector que le permitan negociar con seguridad con sus clientes, canales de distribución y otros actores.	3
------	--	---

<b>TOTAL SUB-AREA</b>	<b>60%</b>
-----------------------	------------

<b>I. MERCADO EXPORTACION: PARTICIPACION EN MISIONES Y FERIAS</b>		
---	--	--

4.31	La empresa ha participado en misiones comerciales a otros países.	NA
------	---	----

4.32	La empresa ha participado como observador en ferias internacionales (relacionadas con el negocio) en los últimos dos años.	NA
------	--	----

4.33	La empresa ha participado como expositor en ferias internacionales (relacionadas con el negocio) en los últimos dos años.	NA
------	---	----

4.34	La empresa tiene personal adecuadamente familiarizado con sus productos y procesos y adicionalmente domina el inglés.	NA
------	---	----

<b>TOTAL SUB-AREA</b>	<b>0%</b>
-----------------------	-----------

<b>TOTAL SUB-AREA MERCADEO EXPORTACION</b>	<b>60%</b>
--	------------

<b>TOTAL AREA</b>	<b>70%</b>
-------------------	------------

<b>5. CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>
-----------------------------------

<b>A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD</b>		
--	--	--

5.1	El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.	5
-----	--	---

5.2	La Gerencia recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente.	2
-----	--	---

5.3	Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad.	4
5.4	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y disminuir su cartera.	4
5.5	Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos.	5
5.6	Los productos de exportación se costean en forma diferente que los productos que van al mercado doméstico.	NA
5.7	El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente pedidos, para el mercado nacional o internacional, con base en datos confiables.	NA

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>81%</b>
-----------------------	--	------------

#### **B. ADMINISTRACION FINANCIERA**

5.8	La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).	3
5.9	La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de producto.	5
5.10	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas	3
5.11	La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos fijos y en general de sus inversiones.	2

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>67%</b>
-----------------------	--	------------

#### **C. NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS**

5.12	Los libros de actas, el registro de socios, las reformas de escrituras, la información para las superintendencias se encuentran al día y están debidamente archivados.	5
5.13	Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Superintendencia de Industria y Comercio, Cámara de Comercio y la DIAN a la luz de su objeto social.	5
5.14	Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.	5

5.15	La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean sus resultados.	4
5.16	La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el período gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.	5
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>96%</b>
<b>TOTAL AREA</b>		<b>78%</b>
<b>6. RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>A. ASPECTOS GENERALES</b>		
6.1	La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.	2
6.2	La empresa tiene unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.	2
6.3	Existe una junta directiva que lidere la empresa.	3
6.4	La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes. (ISS u otra EPS, SENA, cajas de compensación, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)	3
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>50%</b>
<b>B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL</b>		
6.5	La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa.	1
6.6	Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal, así como para la definición de la escala salarial.	2
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>30%</b>
<b>C. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		

6.7	Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.	2
6.8	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.	3
6.9	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.	2
6.10	La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.	2
6.11	La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.	1
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>40%</b>

#### **D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL**

6.12	La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).	2
6.13	Las instalaciones, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	2
6.14	La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma acciones preventivas y correctivas.	1
6.15	La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.	1
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>30%</b>

#### **TOTAL AREA**

**37%**

### **7. GESTION AMBIENTAL**

#### **A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA**

7.1	En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.	NA
7.2	La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los	NA

	procedimientos y procesos para cumplirlas.	
7.3	La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales.	NA
7.4	La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados.	NA

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
-----------------------	--	-----------

<b>B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE</b>		
7.5	La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios, o realiza cambios en su infraestructura física.	NA
7.6	Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales, además de los aspectos técnicos y económicos.	NA

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
-----------------------	--	-----------

<b>C. CONSCIENTIZACIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES</b>		
7.7	Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.	NA

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
-----------------------	--	-----------

<b>D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO</b>		
7.8	La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías.	NA
7.9	La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.	NA

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
-----------------------	--	-----------

<b>TOTAL AREA</b>		<b>0%</b>
-------------------	--	-----------

## 8. SISTEMAS DE INFORMACION

<b>A. PLANEACION DEL SISTEMA</b>		
8.1	El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia y de toda la empresa en forma oportuna y confiable.	3



8.2	La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos.	2
-----	--	---

8.3	El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad.	2
-----	--	---

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>48%</b>
-----------------------	--	------------

<b>B. ENTRADAS</b>		
--------------------	--	--

8.4	Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (ordenes de inspección, entregas de papelería, comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa.	3
-----	--	---

8.5	La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas.	2
-----	--	---

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>52%</b>
-----------------------	--	------------

<b>C. PROCESOS</b>		
--------------------	--	--

8.6	Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.	1
-----	--	---

8.7	Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.	2
-----	---	---

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>32%</b>
-----------------------	--	------------

<b>D. SALIDAS</b>		
-------------------	--	--

8.8	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.	4
-----	--	---

8.9	La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones.	2
-----	--	---

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>64%</b>
-----------------------	--	------------

## ANEXO 2

**COMPETITIVIDAD PARA RUIZ DAZA  
PROFESIONALES EN SEGUROS LTDA**

**MAPA DE COMPETITIVIDAD POR AREAS**

<b>NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA</b>	<b>60%</b>
<b>1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO</b>	<b>EVALUACION</b>
A. Proceso de Planeamiento Estratégico	76%
B. Implementación de la Estrategia	80%
<b>EVALUACION DEL AREA</b>	<b>78%</b>
<b>2. PRODUCCION Y OPERACIONES</b>	<b>EVALUACION</b>
A. Planificación y Proceso de Producción	62%
B. Capacidad del Proceso	72%
C. Mantenimiento Preventivo	45%
D. Investigación y Desarrollo	64%
E. Aprovisionamiento	81%
F. Manejo de Negocios	74%
G. Ubicación e Infraestructura	77%
<b>EVALUACION DEL AREA</b>	<b>67%</b>
<b>3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>	<b>EVALUACION</b>
A. Aspectos Generales de la Calidad	60%
B. Sistema de Calidad	75%
<b>EVALUACION DEL AREA</b>	<b>69%</b>
<b>4. COMERCIALIZACION</b>	<b>EVALUACION</b>
A. Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas	65%
B. Mercado Nacional: Servicios	68%

C. Mercado Nacional: Distribución	78%
<b>EVALUACION DE LA SUB-AREA</b>	<b>73%</b>
D. Mercado Exportación: Plan de Exportación	0%
E. Mercado Exportación: Producto	0%
F. Mercado Exportación: Competencia y Mercado	0%
G. Mercado Exportación: Distribución Física Internacional	0%
H. Mercado Exportación: Aspectos de Negociación	60%
I. Mercado Exportación: Participación en Misiones y Ferias	0%
<b>EVALUACION DE LA SUB-AREA</b>	<b>60%</b>
<b>EVALUACION DEL AREA</b>	<b>70%</b>

<b>5. CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>	<b>EVALUACION</b>
A. Monitoreo de Costos y Contabilidad	81%
B. Administración Financiera	67%
C. Normas Legales y Tributarias	96%
<b>EVALUACION DEL AREA</b>	<b>78%</b>


<b>6. RECURSOS HUMANOS</b>	<b>EVALUACION</b>
A. Aspectos Generales	50%
B. Capacitación y Promoción del Personal	30%
C. Cultura Organizacional	40%
D. Salud y Seguridad Industrial	30%
<b>EVALUACION DEL AREA</b>	<b>37%</b>

<b>7. GESTION AMBIENTAL</b>	<b>EVALUACION</b>
A. Política Ambiental de la Empresa	0%
B. Estrategia para Proteger el Medio Ambiente	0%
C. Conscientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales	0%
D. Administración del Desperdicio	0%
<b>EVALUACION DEL AREA</b>	<b>0%</b>

<b>8. SISTEMAS DE INFORMACION</b>	<b>EVALUACION</b>
A. Planeación del Sistema	48%
B. Entradas	52%
C. Procesos	32%
D. Salidas	64%
<b>EVALUACION DEL AREA</b>	<b>49%</b>

**ANEXO 3.**

**Formatos Empresa RUIZ DAZA  
PROFESIONALES EN SEGUROS LTDA.**

<b>ANTICIPO PARA GASTOS</b>	<b>FTO-001</b>
 <b>COMPROBANTE PARA GASTOS</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Solicitante:</b>	
<b>Responsable:</b>	

<b>PRESUPUESTO</b>	
Valor Solicitado	
Dependencia Solicitante	
Motivo	
<b>Descripción de losGastos :</b>	
	\$ _____
	\$ _____
	\$ _____
<b>Valor Total</b>	\$ _____

Autorizo plena y suficientemente a la empresa Ruiz Daza profesionales en Seguros Ltda. para que, si transcurridos ocho(8) días hábiles de haber realizado la transacción **NO** he legalizado ante contabilidad este anticipo, el mismo me sea deducido de mi salario.

**REPORTE DIARIO DE VENTAS**

**FTO-002**

**REPORTE DIARIO DE VENTAS**



**RUIZ DAZA  
PROFESIONALES EN SEGUROS LTDA**

FECHA	DIA	Ventas del día	Cant. De recibos Expedidos	EFECTIVO	CONSIGNACION DEL DIA DE LA			PAGOS AUTORIZADOS	DETALLE DE PAGOS
					Bco. De Colombia	Bco Caja Social	Otras Cuentas		
dd-mm	Lunes								
	Martes								
	Miércoles								
	Jueves								
	Viernes								
	Sábado								
<b>TOTAL</b>									

## LEGALIZACION GASTOS DE CAJA MENOR

FTO-003


**RUIZ DAZA PROFESIONALES EN SEGUROS LTDA**  
**LEGALIZACION DE GASTOS DE CAJA MENOR**

Fecha: 10/01/06

Realizado Por: Fernando Burgos

Nº	Fecha	Proveedor	C.C./NIT	Descripción	V/r NETO	I.V.A.	V/r TOTAL
1	11/01/06	Coca -Cola	890903858-7	Compra de agua, gaseosas	\$ 27.220	\$ 780	\$ 28.000
2	12/01/06	parqueadero		Pago 2 horas por vehiculo	\$ 1.200		\$ 1.200
3	13/01/06	Duque Villalba & Cia	890327178-6	Compra de Tornillos Lámina	\$ 6.700	\$ 300	\$ 7.000
4	14/01/06	Transpubenza	94.258.741	Pago desplazamiento diligencias	\$ 10.000		\$ 10.000
5	15/01/06						
6	16/01/06						
7	17/01/06						
8	18/01/06						
9	19/01/06						
10	20/01/06						
11	21/01/06						
12	22/01/06						
13	23/01/06						
14	24/01/06						
15	25/01/06						
<b>V/r TOTAL =</b>							<b>\$ 46.200</b>

---

 Firma: Responsable de Caja Menor

Nota: Para que esta legalización sea válida, debe tener el sello de la empresa Ruiz Daza Ltda.

## LEGALIZACION DE GASTOS DE VIAJE

FTO-004


**RUIZ DAZA PROFESIONALES EN SEGUROS LTDA**  
**LEGALIZACION DE GASTOS DE VIAJE**

Fecha: 10/01/06  
 Realizado Por: Fernando Burgos

Fecha	Proveedor	C.C./NIT	Descripción	V/r NETO	I.V.A.	V/r TOTAL
11/10/04	Representaciones Turistica	1365621325-6	Compra de un pasaje Cali - Bogota ida y vu	\$ 200.000	\$ 40.000	\$ 240.000
12/10/04	Hotel Bogota	588224646-2	Alquiler habitacion 3 dias 2 noches	\$ 180.000	\$ 28.800	\$ 208.800
13/10/04	Trasporte Hotel - Almacen		Taxi	\$ 7.500		\$ 7.500
14/10/04	Almuerzos			\$ 4.000		\$ 4.000
15/10/04	Trasporte Almacen - Hotel		Taxi	\$ 6.500		\$ 6.500
16/10/04	Almuerzos			\$ 4.000		\$ 4.000
17/10/04	Trasporte Hotel - Almacen		Taxi	\$ 7.500		\$ 7.500
18/10/04	Almuerzos			\$ 4.000		\$ 4.000
19/10/04	Trasporte Almacen - Hotel		Taxi	\$ 6.500		\$ 6.500
20/10/04	Almuerzos			\$ 4.000	\$ 640	\$ 4.640
<b>V/r TOTAL =</b>						<b>\$ 493.440</b>

\_\_\_\_\_  
 Firma Quien Recibe.

\_\_\_\_\_  
 Firma Quien Legaliza

Nota: Para que esta legalización sea válida, debe tener el sello de la empresa Ruiz Daza Ltda.



**CONTROL DE ASISTENCIA****FTO-005**

**RUIZ DAZA PROFESIONALES EN SEGUROS LTDA**  
**Funcionario de la Oficina y/o Sucursal**

<b>Nombre Empleado:</b> Pedro Perez					
<b>c.c. #:</b> 9.988.777					
FECHA	CONTROL DE HORAS				FIRMA
	H. Entrada	H. Salida	H. Entrada	H. Salida	Firma
01-10-04	08:00	12:30	02:00 p.m.	6:30PM	
02-10-04	hh:mm	hh:mm	hh:mm	hh:mm	
03-10-04	hh:mm	hh:mm	hh:mm	hh:mm	
04-10-04	hh:mm	hh:mm	hh:mm	hh:mm	
05-10-04	hh:mm	hh:mm	hh:mm	hh:mm	
06-10-04	hh:mm	hh:mm	hh:mm	hh:mm	
07-10-04	hh:mm	hh:mm	hh:mm	hh:mm	
08-10-04	hh:mm	hh:mm	hh:mm	hh:mm	
09-10-04	hh:mm	hh:mm	hh:mm	hh:mm	
10-10-04	hh:mm	hh:mm	hh:mm	hh:mm	

En el recuadro de observaciones se debe especificar las novedades justificadas, tales como, ausentismo, permisos, sanciones, horas extras, etc. Para llevar un registro en la hoja de vida de cada empleado

**REPORTE DE HORAS TRABAJADAS**

**FTO-006**



**RUIZ DAZA PROFESIONALES EN SEGUROS LTDA**  
Mes de trabajo

Fecha: \_\_\_\_\_

Nº	Cargo	Apellidos	Nombres	Cédula	Días Laborados	H.Extras
1	Administrador	Arce	Marcela	99.888.777	15	2
2	Cajero	Bolaños	Carlos	66.555.444	12	0
3	Vendedor	Caña	Cesar	33.222.111	14	4
4	Supervisor	D				
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
<b>TOTALES</b>					<b>41</b>	<b>6</b>

**Observaciones:**

El día 10 de Octubre se trabajo en la elaboración de cinco pólizas de responsabilidad civil que se requerían con urgencia para la clínica la estancia

Supervisado por: \_\_\_\_\_

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Para la empresa resulta un momento ideal para colocarse al mismo nivel que otras organizaciones. Con la implementación de estrategia de marketing multinivel desarrollada para los seguros de vida, representará sin duda alguna una ventaja corporativa que podrá llegar a colocar a la empresa, al frente en el ramo de los seguros de vida a nivel nacional lo cual le representará a las aseguradoras y a Ruiz Daza Ltda. un amplio margen de utilidades.
2. El desarrollo de la estrategia le servirá a la empresa Ruiz Daza Ltda. de marco de referencia para poder organizarse en sus componentes administrativos, operativo y técnico con normas y políticas claras de acuerdo a su inminente crecimiento.
3. Ante los retos de la globalización, clientes mejor informados y empresas más competitivas, originan en el Mercadeo Estratégico la mejor opción para asegurar el crecimiento de la empresa a partir de ventajas competitivas que generen el aporte de valor a los clientes.
4. La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades.
5. Para el desarrollo del Network Marketing nos basamos en el concepto del valor agregado que genera la estrategia del servicio que se quiere prestar, el cual está representado en la posibilidad de generar otro tipo de distribución para el mismo.
6. Una vez se encuentre mejor posicionada la empresa Ruiz Daza, podrá y a través de alianzas estratégicas con otras compañías, aprovechar su red de

consumo-promoción para otros productos ó servicios lo que les permitirá crecer su línea de productos y servicios.

## **RECOMENDACIONES**

1. Si es el deseo de la Empresa Ruiz Daza Ltda. mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe decidirse a trazar unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planeación estratégica.
2. Para lograr que los asegurados y sus referidos hagan parte de la red que la empresa Ruiz Daza desea crear deberán cumplir con todos los requisitos que para tal efecto se han establecido.
3. Para que la estrategia sea efectiva se requiere de un trabajo serio y comprometido de la empresa en posicionar su nombre y sobretodo dar una imagen de seriedad es especial lo relacionado con los pagos de las comisiones.
4. Es importante que la decisión que ha tomado la empresa Ruiz Daza de implementar una nueva Estrategia de Comercialización como ésta, sea definida enteramente de cero y no una especie de "mutante" mezcla entre lo que se hacía antes y lo que se hará a partir de la implementación de la estrategia.
5. Para tener una oportunidad comercial competitiva en la industria de Mercadeo por Multinivel la empresa Ruiz Daza Profesionales en Seguros Ltda. debe prepararse para entrar, tarde o temprano, en el mercado internacional mas aún ahora con la situación planteada en el TLC con los Estados Unidos.
6. Es conveniente que la empresa realice un estimativo del costo de prelanzamiento del programa multinivel.

7. Dado que la estrategia del marketing será desarrollada a través de medios magnéticos ó electrónicos con la utilización de la Internet, la empresa Ruiz Daza Ltda. debe tener mucho cuidado por fraudes con la tarjeta mediante el uso de las mismas por personas que no son los dueños.

## BIBLIOGRAFIA

- **BONILLA H (1984) Manual de Autoformación en Seguros.**  
Dirección de Planeación Educativa, Colseguros Santa Fe de Bogotá.
- **CHIAVENATO, Idalberto.** Administración de Recursos Humanos. 5ª ED. McGraw-Hill. 2000.
- \_\_\_\_\_. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill. 2000.
- \_\_\_\_\_. Gestión del talento humano. McGraw-Hill, 2002.
- **ELKINS, Arthur. Administración y Gerencia.** Estructuras, Funciones y Prácticas. México, Fondo Educativo Interamericano, S. A., 1980.
- **FLIPPO, Edwin B.** Principios de administración de personal. México McGraw-Hill, 1978.
- **GORDON R., Judith Comportamiento Organizacional.** México, Editorial Prentice-Hall, 1997.
- **HARRINGTON, Dr. H.J.** Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. McGraw-Hill. 1994.
- **Jay C. Levinson. Guerrilla Marketing 1985,**
- **KRICK, Edward.** Ingeniería de Métodos. ED. Limusa. 1987 Octava ED.
- **MONTILLA R. Adolfo L.** Metodología para la elaboración de Manuales de Procedimientos. Cali, Mayo 1996. Folleto.
- **QUIROGA, Gustavo.** Organización y Métodos en la Administración Pública.
- **ROBBINS, Stephen P.** Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Comportamiento Organizacional.** Teoría y Práctica. México, Séptima Edición, Editorial Prentice-Hall, 1996.
- **STONER, James.** Administración. Prentice-Hall, 1986.
- **SHERMAN, Arthur W.** Administración de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Ibero América, 1994.
- **URIBE, A (1995) Programa de formación Permanente para Asesores de Ventas,** Colseguros Santa Fé de Bogotá.
- **YODER, Dale.** Manejo de Personal y Relaciones Industriales.

Compañía Editorial Continental, 1977.

## PAGINAS WEB

Mejoramiento de Los Procesos en la Empresa

[<info@capacitacionsiglo21.com.ar>](mailto:info@capacitacionsiglo21.com.ar)

Administración de Procesos

[<http://www.people.virginia.edu/~am2zb/index.html>](http://www.people.virginia.edu/~am2zb/index.html)

Organización y Métodos. [En línea]

[<www.monografias.com>](http://www.monografias.com)

PELLEGRINI, Andrés. Administración de Procesos. [En línea]. 2001.

[<www.people.virginia.edu>](http://www.people.virginia.edu)

Proceso de Reclutamiento.

[<www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales>](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales) [En línea]

<http://www.isalesforce.com>

[editor@masventas.info](mailto:editor@masventas.info)

<http://masresponse.com>

<http://www.fasecolda.com/int/Estadisticas.php>

<http://www.fasecolda.com/index.php>