



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATOLICA
DEL ECUADOR**

SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON ÉNFASIS EN EL ÁMBITO
INTERNO DE LA AGENCIA SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. EN
LA CIUDAD DE AMBATO**

Disertación de grado previo a la obtención del título
de Ingeniero Comercial con énfasis en Marketing

Autor:

Valentina Alejandra Sánchez Palacios

Asesor:

MBA. Jorge Núñez Grijalva



Ambato – Ecuador

Septiembre 2008

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON ÉNFASIS EN EL ÁMBITO INTERNO
DE LA AGENCIA SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. EN LA CIUDAD DE
AMBATO

Autor:

Valentina Alejandra Sánchez Palacios

Jorge Núñez Grijalva Ing. Mba.
DIRECTOR DE DISERTACIÓN

Amparito Pérez Ing.
CALIFICADOR

Miguel Torres Ing.
CALIFICADOR

Ángel Ortiz Dr.
DIRECTOR UNIDAD ACADÉMICA

Pablo Poveda Ab.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. _____

f. _____

f. _____

f. _____

f. _____



**SECRETARIA GENERAL
PROCURADURIA**

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Sánchez Palacios Valentina Alejandra portadora de la cédula de ciudadanía No. 180304151-6 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de INGENIERA COMERCIAL son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Sánchez Palacios Valentina Alejandra

CI. 180304151-6

RESUMEN

Entendido está que el entorno coyuntural en el cual se desenvuelve el Ecuador exige a toda empresa un Plan Estratégico que le permita establecer a dónde quiere llegar y cómo lo puede hacer. Este proyecto consiste en la elaboración de un Plan Estratégico para la Agencia de Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato. La información utilizada para la realización del presente plan se obtuvo mediante un método de investigación combinado (cualitativo-cuantitativo), empleando técnicas como; entrevistas a socios estratégicos y empleados, encuestas a clientes de la Agencia y listas de cotejo. Además se utilizaron fuentes secundarias como información interna de la empresa y datos de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Dentro de este proyecto se establece un diagnóstico interno y externo de la Agencia, a partir de los cuales se elaboraron matrices con el fin de diseñar una estrategia que abarque a todas las áreas de la empresa. Sobre la base de lo establecido a nivel global, se diseñó una sub-estrategia y un plan de acción específico para el ámbito interno de la Agencia, dentro del mismo se establecieron las acciones a seguir, posibles problemas, soluciones y los recursos necesarios; Su realización apoyará al cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico.

ABSTRACT

There is no need to say that given the situation Ecuador is going through, there is an urgent need for every company to develop a Strategic Plan that will allow it to establish where it heads and how to get there. This project consists of the development of a Strategic Plan for the agency of **“SEGUROS EQUINOCCIAL”**, located in Ambato. The information used for the development of this plan was obtained by a combined (quantitative – qualitative) research method, by using techniques such as: interviews of strategic partners and employees; surveys of current clients of the agency and comparison lists. Furthermore, secondary sources of internal information were used as well as data from the “Superintendence of Banks and Insurance”. An internal and external diagnosis of the agency was established in this project, which was used to develop different matrixes to be used in establishing the global strategy which will cover all areas of the Company. On the basis of the overall findings, a sub strategy and a specific action plan were devised to be used by the agency, establishing procedures to be followed, possible problems and solutions and the resources needed. Their performance will support the fulfillment of the objectives established in the Strategic Plan.

TABLA DE CONTENIDOS

TABLAS	xii
TABLA DE GRÁFICOS	xiv
CUADROS.....	xvii
MATRICES	xviii
FORMATOS	xviii
FLUJOS.....	xix
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	1
1.1. Tema	1
1.2. Planteamiento del problema	1
1.2.1. Contextualización	2
1.2.1.1. Contexto Macro	3
1.2.1.2. Contexto Meso.....	4
1.2.1.3. Contexto Micro.....	6
1.2.2. Análisis Crítico.....	9
1.2.3. Prognosis.....	16
1.2.4. Formulación del Problema.....	19
1.2.5. Delimitación del Problema.....	19
1.2.5.1. Delimitación de Contenido.....	19
1.2.5.2. Delimitación Espacial	19
1.2.5.3. Delimitación Temporal.....	20
1.3. Justificación	20
1.4. Objetivos.....	23
1.4.1. Objetivo General.....	23
1.4.2. Objetivos Específicos	23
CAPITULO II: MARCO TEORICO	25
2.1. Antecedentes Investigativos	25
2.1.1. Investigaciones realizadas en torno a Planeación Estratégica.....	25
2.1.2. Estudios sobre Planeación Estratégica realizados.....	26
2.1.3. Fundamentación Filosófica.....	28
2.2. Categorías fundamentales.....	30
2.2.1. Superordenación conceptual.....	30
2.2.2. Variable Planeación Estratégica enfocada en el ámbito interno.....	31
2.2.2.1. Administración de empresas	31
2.2.2.2. Administración de Empresas (enfoque actual)	32
2.2.2.3. Herramientas Administrativas y su Utilidad	33
2.2.2.3.1. Tipos de planeación.....	33

2.2.2.4.	Planeación Estratégica.....	34
2.2.2.4.1.	Evolución Histórica de la Planeación Estratégica.....	36
2.2.2.4.1.1.	Fases de la Planeación Estratégica.....	37
2.2.2.4.2.	Proceso de la Planeación Estratégica.....	38
	A. Formulación de la Estrategia.....	38
	B. Implementación de la Estrategia.....	48
	C. Evaluación de la Estrategia.....	51
2.2.2.5.	Definiciones relacionadas al tema.....	52
2.2.2.5.1.	Estrategias de Michael Porter.....	52
2.2.2.5.2.	Estrategias Operativas.....	53
	2.2.2.5.2.1. Los años cincuenta.....	54
	2.2.2.5.2.2. La década de los setenta.....	55
	2.2.2.5.2.3. La década de los 90.....	56
	2.2.2.5.2.4. Nueva era de las estrategias operativas.....	57
2.2.2.5.3.	Diferencia entre Eficacia Operativa y Estrategia.....	57
2.2.3.	Variable Crecimiento Comercial y Desarrollo Organizacional.....	60
2.2.3.1.	Desarrollo Organizacional.....	62
2.2.3.1.1.	Comportamiento Organizacional.....	64
2.2.3.2.	Áreas Funcionales de la Empresa.....	66
2.2.4.	Plan de Acción.....	69
	2.2.4.1. Definición.....	69
	2.2.4.2. Presentación Ejecutiva del Plan.....	70
	2.2.4.3. Definición de Objetivos del Plan.....	70
	2.2.4.4. Definición de líneas Principales de Acción.....	71
	2.2.4.5. Establecimiento de Jerarquías y Responsabilidades.....	71
	2.2.4.6. Cronograma de Actividades.....	72
	2.2.4.7. Responsabilidades y Apoyos.....	72
	2.2.4.8. Supervisiones.....	73
2.3.	Hipótesis.....	73
2.3.1.	Señalamiento de variables.....	74
CAPITULO III: METODOLOGÍA.....		75
3.1.	Orientación de la investigación.....	75
3.1.1.	Modalidad básica de la investigación.....	76
3.1.2.	Nivel o tipo de investigación.....	77
3.1.3.	Población y muestra.....	78
3.1.4.	Tipo de Muestreo.....	78
	3.1.4.1. Muestra.....	79
	3.1.4.1.1. Muestra para clientes (Ramo de vehículos).....	81
	3.1.4.1.2. Muestra para Clientes (Ramos Generales).....	84
3.2.	Operacionalización de variables.....	86
3.3.	Plan de recolección de información.....	88
3.4.	Objetivos de la investigación cualitativa.....	89
	3.4.1. Objetivo General:.....	89
	3.4.2. Objetivos Específicos:.....	89
3.5.	Técnicas de Recolección de Datos para Investigación Cualitativa.....	90

3.5.1.	Lista de Cotejo (Observación).....	90
3.5.2.	Diseño del Guión de la Entrevista.....	91
3.5.3.	Diseño del Cuestionario.....	91
3.5.4.	Objetivos de la investigación cuantitativa.....	92
	3.5.4.1. Objetivo general.....	92
	3.5.4.2. Objetivos Específicos.....	93
3.6.	Prueba piloto.....	93
3.7.	Plan de recolección de datos.....	94
3.8.	Plan de procesamiento de la información.....	95
3.9.	Presentación de datos.....	96
CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....		97
4.1.	Entrevistas.....	97
4.1.1.	Conclusiones principales de las entrevistas.....	97
4.1.1.1.	Entrevista dirigida a las instituciones financieras.....	97
4.1.1.2.	Entrevista dirigida a concesionarios.....	100
4.1.1.3.	Entrevista dirigida a agentes de seguros.....	104
4.1.1.4.	Entrevista dirigida a Jefe de la Agencia de Seguros Equinoccial S.A. de la ciudad de Ambato.....	107
4.1.1.5.	Entrevista dirigida a empleados de la Agencia de Seguros Equinoccial S.A. de la ciudad de Ambato.....	113
4.1.1.5.1.	Entrevista dirigida a Luis Salcedo Palacios (ASISTENTE DE SINIESTROS).....	113
4.1.1.5.2.	Entrevista dirigida a Valentina Sánchez Palacios (ASISTENTE DE EMISION).....	117
4.2.	Encuestas.....	120
4.2.1.	Tabulación de los resultados de las encuestas dirigidas a los clientes (Ramo Vehículos).....	121
4.2.1.1.	¿Cree usted que un seguro de vehículos es necesario en la actualidad? - Pregunta No 1.....	121
4.2.1.2.	¿En alguna ocasión ha sido víctima de un siniestro? Pregunta No 2.....	124
4.2.1.3.	Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿cómo calificaría la atención que recibió de la Aseguradora? - Pregunta No 3.....	125
4.2.1.4.	¿Por qué eligió Seguros Equinoccial? - Pregunta No 4... ..	128
4.2.1.5.	¿Piensa usted que las formas de financiamiento facilitan el pago de un servicio? – Pregunta No 5.....	129
4.2.1.6.	Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, de las siguientes opciones de financiamiento, ¿Cuál escogería usted? – Pregunta No 6.....	132
4.2.1.7.	¿Cree usted que un sistema de débitos automáticos es una buena forma de realizar los pagos a la aseguradora?- Pregunta No 7 133	
4.2.1.8.	En el momento de la compra de su seguro, ¿le fueron explicados a cabalidad los aspectos técnicos de la póliza y beneficios de la misma? - Pregunta No 8.....	136
4.2.1.9.	¿Usted recomendaría a otras personas ser clientes de la Agencia de Seguros Equinoccial Ambato? – Pregunta No 9.....	139

4.2.2. Tabulación de los resultados de las encuestas dirigidas a los clientes (Ramos Generales).....	142
4.2.2.1. ¿Considera usted al seguro, un servicio necesario para proteger su patrimonio? Pregunta No 1	142
4.2.2.2. ¿En alguna ocasión ha sido víctima de un siniestro? – Pregunta No 2	145
4.2.2.3. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿cómo calificaría la atención que recibió de la Aseguradora? – Pregunta No 3	146
4.2.2.4. ¿Por qué eligió Seguros Equinoccial? – Pregunta No 4 ..	149
4.2.2.5. ¿Piensa usted que las formas de financiamiento facilitan el pago de un servicio? – Pregunta No 5.....	150
4.2.2.6. Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, de las siguientes opciones de financiamiento, ¿Cuál escogería usted? – Pregunta No 6	153
4.2.2.7. ¿Cree usted que un sistema de débitos automáticos es una buena forma de realizar los pagos a la aseguradora? – Pregunta No 7	154
4.2.2.8. En el momento de la compra de su seguro, ¿le fueron explicados a cabalidad los aspectos técnicos de la póliza y beneficios de la misma? – Pregunta No 8	157
4.2.2.9. ¿Usted recomendaría a otras personas ser clientes de la Agencia de Seguros Equinoccial Ambato? – Pregunta No 9	160
4.3. Lista de Cotejo	163
4.4. Conclusiones y Recomendaciones	164
4.4.1. Conclusiones.....	164
4.4.2. Recomendaciones.....	166
CAPITULO V: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	167
5.1. Título de la propuesta	167
5.2. Introducción	167
5.3. Justificación	168
5.4. Datos Generales de la Agencia Seguros Equinoccial	169
5.4.1. Descripción de la Empresa.....	169
5.4.2. Principales productos	170
5.4.3. Antecedentes Históricos.....	171
5.5. Diagnóstico de la Empresa	173
5.6. Desarrollo de la Planeación Estratégica	173
5.6.1. Misión.....	174
5.6.2. Objetivos	175
5.6.3. Visión.....	176
5.6.4. Valores	177
5.7. Auditoria Interna	178
5.7.1. Administración y Recursos Humanos.....	179
5.7.2. Comercial	180
5.7.3. Finanzas y Contabilidad	181

5.7.4.	Producción y Valor (Servicio de emisión y siniestros)	182
5.7.5.	Sistemas de Información Internos	183
5.7.6.	Posición Competitiva	184
5.7.7.	Identificación de fortalezas y debilidades	189
5.7.7.1.	Fortalezas	189
5.7.7.2.	Debilidades	192
5.8.	Auditoria Externa	193
5.8.1.	Entorno Económico	193
5.8.1.1.	Crecimiento Económico del país por Sectores (PIB)	193
5.8.1.2.	Inflación	196
5.8.1.3.	Canasta Familiar Básica	198
5.8.1.4.	Desempleo	199
5.8.1.5.	Sector Externo	200
5.8.1.6.	Sector Financiero	201
5.8.1.6.1.	Concentración Crediticia en el Sistema Financiero	202
5.8.1.6.1.1.	Concentración Crediticia de la Banca Privada	202
5.8.1.6.1.2.	Concentración Crediticia de las Cooperativas	203
5.8.1.6.1.3.	Concentración Crediticia de las Mutualistas	204
5.8.1.6.1.4.	Concentración Crediticia de las Sociedades Financieras	205
5.8.1.7.	Proyecciones 2008	206
5.8.1.7.1.	Indicadores Generales	206
5.8.1.7.2.	Crecimiento de la Economía	206
5.8.1.7.3.	Crecimiento de la Economía por sector	207
5.8.1.7.3.1.	Crece la economía en el 2008?	207
5.8.1.8.	Entorno Económico Provincia de Tungurahua	209
5.8.1.8.1.	Estructura productiva	210
5.8.1.8.2.	Sistema Financiero	211
5.8.1.8.2.1.	Bancos Privados	211
5.8.1.8.2.2.	Sociedades Financieras	215
5.8.1.8.2.3.	Cooperativas de Ahorro y Crédito	217
5.8.1.8.3.	Aspectos Económicos PYMES Tungurahua	219
5.8.2.	Entorno Demográfico	222
5.8.2.1.	Entorno Demográfico- Tungurahua	224
5.8.2.1.1.	Proyecciones de la población de Tungurahua	226
5.8.2.1.2.	Desempleo y Sub-empleo, una realidad en Tungurahua	228
5.8.3.	Entorno Jurídico	230
5.8.3.1.	Superintendencia de Bancos	230
5.8.3.2.	Servicio de Rentas Internas	232
5.8.4.	Entorno Político	232
5.8.5.	Entorno Socio-Cultural	234
5.8.5.1.	Educación	235
5.8.5.1.1.	Nivel de instrucción	235
5.8.5.2.	Pobreza, desempleo y delincuencia	236
5.8.5.3.	Análisis de gastos y calidad de vida de la población del Ecuador	237
5.8.6.	Entorno de la Industria	238

5.8.6.1.	Evolución del sistema privado de seguros.....	238
5.8.6.1.1.	Antecedentes.....	238
5.8.6.1.2.	Productividad.....	239
5.8.6.1.3.	Producción.....	240
5.8.6.1.4.	Primaje por segmentos de riesgo.....	241
5.8.6.1.5.	Siniestralidad.....	243
5.8.6.1.6.	Siniestralidad por ramos.....	244
5.8.6.1.7.	Rentabilidad.....	245
5.8.7.	Identificación de Oportunidades y Amenazas.....	247
5.8.7.1.	Oportunidades.....	247
5.8.7.2.	Amenazas.....	248
5.9.	Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	251
5.10.	Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	252
5.11.	Aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	253
5.12.	La Matriz FODA.....	256
5.13.	Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA).....	257
5.14.	Aplicación de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (PCPE).....	259
5.15.	Conclusiones y Recomendaciones.....	263
5.15.1.	Conclusiones.....	263
5.15.2.	Recomendaciones.....	264
CAPÍTULO VI: PLAN DE ACCIÓN ENFOCADO AL ÁMBITO INTERNO DE LA AGENCIA.....		265
6.1.	Presentación Ejecutiva del Plan.....	265
6.2.	Definición de Objetivos del Plan.....	266
6.3.	Procesos Generales.....	268
6.4.	Estrategia Global Enfocada al Ámbito Interno.....	285
6.5.	Definición de líneas Principales de Acción.....	286
6.5.1.	Objetivo 1.....	286
6.5.2.	Objetivo 2.....	293
6.5.3.	Objetivo 3.....	300
6.6.	Cronograma, Responsables y Recursos.....	308
6.7.	Conclusiones y Recomendaciones.....	309
6.7.1.	Conclusiones.....	309
6.7.2.	Recomendaciones.....	310
BIBLIOGRAFÍA.....		312
GLOSARIO.....		314
ANEXOS.....		324

TABLAS

TABLA 3. 1	PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	89
TABLA 4. 1	NECESIDAD DE UN SEGURO	121
TABLA 4. 2	RAZONES POSITIVAS	122
TABLA 4. 3	RAZONES NEGATIVAS	123
TABLA 4. 4	VÍCTIMAS DE SINIESTROS	124
TABLA 4. 5	ATENCIÓN ANTE UN SINIESTRO	125
TABLA 4. 6	RAZONES DE BUENA ATENCIÓN	126
TABLA 4. 7	RAZONES DE MALA ATENCIÓN	127
TABLA 4. 8	RAZONES DE ELECCIÓN DE SEGUROS EQUINOCCIAL.	128
TABLA 4. 9	FACILIDAD EN FINANCIAMIENTO	129
TABLA 4. 10	RAZONES A FAVOR DEL FINANCIAMIENTO	130
TABLA 4. 11	RAZONES EN CONTRA DEL FINANCIAMIENTO	131
TABLA 4. 12	OPCIONES DE FINANCIAMIENTO	132
TABLA 4. 13	DÉBITOS AUTOMÁTICOS COMO FORMA DE PAGO	133
TABLA 4. 14	RAZONES A FAVOR DE LOS DÉBITOS AUTOMÁTICOS	134
TABLA 4. 15	RAZONES EN CONTRA DE LOS DÉBITOS AUTOMÁTICOS	135
TABLA 4. 16	EXPLICACIÓN DE LA PÓLIZA	136
TABLA 4. 17	RAZONES A FAVOR DE EXPLICACIÓN DE LA PÓLIZA	137
TABLA 4. 18	RAZONES DE NO RECIBIR EXPLICACIÓN SOBRE LA PÓLIZA	138
TABLA 4. 19	RECOMENDACIÓN A TERCEROS	139
TABLA 4. 20	RAZONES AFIRMATIVAS DE RECOMENDACIÓN	140
TABLA 4. 21	RAZONES NEGATIVAS DE RECOMENDACIÓN	141
TABLA 4. 22	NECESIDAD DE UN SEGURO	142
TABLA 4. 23	RAZONES AFIRMATIVAS DE NECESIDAD DE UN SEGURO	143
TABLA 4. 24	RAZONES NEGATIVAS DE NECESIDAD DE UN SEGURO	144
TABLA 4. 25	VÍCTIMAS DE SINIESTROS	145
TABLA 4. 26	RESPUESTA DE LA AGENCIA ANTE UN SINIESTRO	146
TABLA 4. 27	RAZONES DE HABER RECIBIDO UNA BUENA ATENCIÓN	147

TABLA 4. 28 RAZONES DE HABER RECIBIDO MALA ATENCIÓN	148
TABLA 4. 29 RAZONES DE ELECCIÓN DE SEGUROS EQUINOCCIAL.	149
TABLA 4. 30 FACILIDAD EN FINANCIAMIENTO	150
TABLA 4. 31 RAZONES A FAVOR DEL FINANCIAMIENTO	151
TABLA 4. 32 RAZONES EN CONTRA DEL FINANCIAMIENTO	152
TABLA 4. 33 OPCIONES DE FINANCIAMIENTO	153
TABLA 4. 34 DÉBITOS AUTOMÁTICOS COMO FORMA DE PAGO	154
TABLA 4. 35 RAZONES A FAVOR DE LOS DÉBITOS AUTOMÁTICOS	155
TABLA 4. 36 RAZONES EN CONTRA DE LOS DÉBITOS AUTOMÁTICOS	156
TABLA 4. 37 EXPLICACIÓN DE LA PÓLIZA	157
TABLA 4. 38 RAZONES A FAVOR DE EXPLICACIÓN DE LA PÓLIZA	158
TABLA 4. 39 RAZONES DE NO RECIBIR EXPLICACIÓN SOBRE LA PÓLIZA	159
TABLA 4. 40 RECOMENDACIÓN DE LA AGENCIA A TERCEROS	160
TABLA 4. 41 RAZONES AFIRMATIVAS DE RECOMENDACIÓN	161
TABLA 4. 42 RAZONES NEGATIVAS DE NO RECOMENDACIÓN	162
TABLA 5. 1 ACTIVO	184
TABLA 5. 2 PRIMA NETA RECIBIDA	185
TABLA 5. 3 PASIVOS	185
TABLA 5. 4 INDICADORES 2008	206
TABLA 5. 6 CAPTACIONES Y COLOCACIONES POR INSTITUCIÓN	214
TABLA 5. 7 CAPTACIONES Y COLOCACIONES SOCIEDADES FINANCIERAS	215
TABLA 5. 8 CAPTACIONES Y COLOCACIONES POR INSTITUCIÓN	217
TABLA 5. 9 CAPT. Y COLOCACIONES DE COOP.DE AHORRO Y CRÉDITO	218
TABLA 5. 10 CAPTACIONES Y COLOCACIONES POR COOPERATIVA	219
TABLA 5. 11 ANÁLISIS DE GASTOS DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA	237
TABLA 5. 12 INDICADORES FINANCIEROS DEL TOTAL SISTEMAS	239
TABLA 5. 13 PRODUCTIVIDAD VIDA Y GENERALES	240
TABLA 5. 14 EVOLUTIVO PRIMA NETA PAGADA PRINCIPALES RAMOS	242
TABLA 5. 15 EVOLUTIVO DE CRECIMIENTO PRINCIPALES RAMOS	243

TABLA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. 1 DELIMITACION ESPACIAL	20
GRÁFICO 4. 1 NECESIDAD DE UN SEGURO	121
GRÁFICO 4. 2 RAZONES POSITIVAS	122
GRÁFICO 4. 3 RAZONES NEGATIVAS	123
GRÁFICO 4. 4 VICTIMAS DE SINIESTRO	124
GRÁFICO 4. 5 ATENCIÓN ANTE UN SINIESTRO	125
GRÁFICO 4. 6 RAZONES DE BUENA ATENCIÓN	126
GRÁFICO 4. 7 RAZONES DE MALA ATENCIÓN	127
GRÁFICO 4. 8 RAZONES DE ELECCIÓN DE SEGUROS EQUINOCCIAL	128
GRÁFICO 4. 9 FACILIDAD EN FINANCIAMIENTO	129
GRÁFICO 4. 10 RAZONES A FAVOR DEL FINANCIAMIENTO	130
GRÁFICO 4. 11 RAZONES EN CONTRA DEL FINANCIAMIENTO	131
GRÁFICO 4. 12 OPCIONES DE FINANCIAMIENTO	132
GRÁFICO 4. 13 DÉBITOS AUTOMÁTICOS COMO FORMA DE PAGO	133
GRÁFICO 4. 14 RAZONES A FAVOR DE LOS DÉBITOS AUTOMÁTICOS	134
GRÁFICO 4. 15 RAZONES EN CONTRA DE LOS DÉBITOS AUTOMÁTICOS	135
GRÁFICO 4. 16 EXPLICACIÓN DE LA PÓLIZA	136
GRÁFICO 4. 17 RAZONES A FAVOR DE EXPLICACIÓN DE LA PÓLIZA	137
GRÁFICO 4. 18 RAZONES DE NO RECIBIR EXPLICACIÓN SOBRE LA PÓLIZA	138
GRÁFICO 4. 19 RECOMENDACIÓN A TERCEROS	139
GRÁFICO 4. 20 RAZONES AFIRMATIVAS DE RECOMENDACIÓN	140
GRÁFICO 4. 21 RAZONES NEGATIVAS DE RECOMENDACIÓN	141
GRÁFICO 4. 22 NECESIDAD DE UN SEGURO	142
GRÁFICO 4. 23 RAZONES AFIRMATIVAS DE NECESIDAD DE UN SEGURO	143
GRÁFICO 4. 24 RAZONES NEGATIVAS DE NECESIDAD DE UN SEGURO	144
GRÁFICO 4. 25 VICTIMAS DE SINIESTROS	145
GRÁFICO 4. 26 RESPUESTA DE LA AGENCIA ANTE UN SINIESTRO	146
GRÁFICO 4. 27 RAZONES DE HABER RECIBIDO UNA BUENA ATENCIÓN	147

GRÁFICO 4. 28	RAZONES DE HABER RECIBIDO UNA MALA ATENCIÓN	148
GRÁFICO 4. 29	RAZONES DE ELECCIÓN DE S.E.	149
GRÁFICO 4. 30	FACILIDAD EN FINANCIAMIENTO	150
GRÁFICO 4. 31	RAZONES A FAVOR DEL FINANCIAMIENTO	151
GRÁFICO 4. 32	RAZONES EN CONTRA DEL FINANCIAMIENTO	152
GRÁFICO 4. 33	OPCIONES DE FINANCIAMIENTO	153
GRÁFICO 4. 34	DÉBITOS AUTOMÁTICOS COMO FORMA DE PAGO	154
GRÁFICO 4. 35	RAZONES A FAVOR DE LOS DÉBITOS AUTOMÁTICOS	155
GRÁFICO 4. 36	RAZONES EN CONTRA DE LOS DÉBITOS AUTOMÁTICOS	156
GRÁFICO 4. 37	EXPLICACIÓN DE LA PÓLIZA	157
GRÁFICO 4. 38	RAZONES A FAVOR DE EXPLICACIÓN DE LA PÓLIZA	158
GRÁFICO 4. 39	RAZONES DE NO RECIBIR EXPLICACIÓN SOBRE LA PÓLIZA	159
GRÁFICO 4. 40	RECOMENDACIÓN DE LA AGENCIA A TERCEROS	160
GRÁFICO 4. 41	RAZONES AFIRMATIVAS DE RECOMENDACIÓN	161
GRÁFICO 4. 42	RAZONES NEGATIVAS DE NO RECOMENDACIÓN	162
GRÁFICO 5. 1	PIB POR ACTIVIDAD ECONÓMICA	197
GRÁFICO 5. 2	PIB POR ACTIVIDAD ECONÓMICA	198
GRÁFICO 5. 3	INFLACIÓN ANUAL	199
GRÁFICO 5. 4	INFLACIÓN FIN DE PERIODO	199
GRÁFICO 5. 5	CANASTA FAMILIAR BÁSICA	1980
GRÁFICO 5. 6	EVOLUCIÓN DEL DESEMPLEO	1991
GRÁFICO 5. 7	CAPTACIONES DE LOS BANCOS OPERATIVOS PRIVADOS	201
GRÁFICO 5. 8	CARTERA DE CRÉDITOS-BRUTA Y NETA DE LOS BCOS PRIV.	20202
GRÁFICO 5. 9	BALANZA COMERCIAL 2007	2003
GRÁFICO 5. 10	BALANZA COMERCIAL	200
GRÁFICO 5. 11	VOLUMEN DE CRÉDITO POR TIPO DE OPERACIÓN	202
GRÁFICO 5. 12	PARTICIPACIÓN DEL VOLUMEN DE CRÉDITO COOPERATIVAS	203
GRÁFICO 5. 13	PARTICIPACIÓN DEL VOLUMEN DE CRÉDITO MUTUALISTAS	204
GRÁFICO 5. 14	PARTICIPACIÓN DEL VOL. DE CRÉDITO SOC.FINANCIERAS	20507
GRÁFICO 5. 15	CRECIMIENTO DEL PIB PETROLERO Y NO PETROLERO	207

GRÁFICO 5. 16 PIB POR ACTIVIDAD ECONÓMICA _____	207
GRÁFICO 5. 17 PARTICIPACIÓN DE TUNG. EN EL VALOR AGREGADO NACIONAL_	210
GRÁFICO 5. 18 CAPTACIONES BANCOS PRIVADOS TUNGURAHUA_____	21315
GRÁFICO 5. 19 CAPTACIONES Y COLOCACIONES SOCIEDADES FINANCIERAS __	216
GRÁFICO 5. 20 CAPTACIONES Y COLOCACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO	218
GRÁFICO 5. 21 EVOLUCIÓN POBLACIONAL DE TUNGURAHUA _____	224
GRÁFICO 5. 22 PARTICIPACIÓN RELATIVA DE LA POBLACIÓN_____	224
GRÁFICO 5. 23 CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN POR ÁREAS __	225
GRÁFICO 5. 24 POBLACIÓN SEGÚN NIVELES DE INSTRUCCIÓN _____	225
GRÁFICO 5. 25 ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN POR ÁREAS _____	22628
GRÁFICO 5. 26 TASA DE DESEMPLEO (URBANA)_____	22830
GRÁFICO 5. 27 TASA BRUTA DE DESEMPLEO (URBANA) _____	22931
GRÁFICO 5. 28 CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA Y DEL SECTOR ASEGURADOR _	239
GRÁFICO 5. 29 PRODUCCIÓN DEL SISTEMA PRIVADO DE SEGUROS 2006 ____	2403
GRÁFICO 5. 30 PRIMAJE POR SEGMENTOS DE RIESGO _____	24144
GRÁFICO 5. 31 SINIESTRALIDAD _____	243
GRÁFICO 5. 32 SINIESTRALIDAD POR RAMOS _____	24447
GRÁFICO 5. 33 RENTABILIDAD _____	24548
GRÁFICO 5. 34 EVOLUTIVO RENTABILIDAD 2000-2006 _____	24649

CUADROS

CUADRO 1.1	ÁRBOL DE PROBLEMAS	10
CUADRO 2. 1	SUPERORDENACIÓN CONCEPTUAL	30
CUADRO 2. 2	PROCESO DE ADMINISTRACIÓN	32
CUADRO 2. 3	TIPOS DE PLANEACIÓN	33
CUADRO 2. 4	FASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	37
CUADRO 2. 4	PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	38
CUADRO 2. 5	ADMINISTRACIÓN Y OPERACIONES	68
CUADRO 3. 1	POBLACIÓN AGENCIA	79
CUADRO 3. 2	POBLACIÓN AGENTES	79
CUADRO 3. 3	POBLACIÓN CONCESIONARIOS	80
CUADRO 3. 4	POBLACIÓN INSTITUCIONES FINANCIERAS	80
CUADRO 3. 5	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ENFOCADA AL ÁMBITO INTERNO	86
CUADRO 3. 6	CRECIMIENTO COMERCIAL Y ORGANIZACIONAL	1
CUADRO 5. 1	ELEMENTOS DE LA MISIÓN	175
CUADRO 6. 1	ESTRATEGIA GLOBAL Y DIVISIÓN	266
CUADRO 6. 2	OBJETIVOS PLANEACIÓN GLOBAL Y DIVISIÓN	267

MATRICES

MATRIZ 5. 1 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI) _____	251
MATRIZ 5. 2 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE) _____	253
MATRIZ 5. 3 PERFIL COMPETITIVO (MCP) _____	253
MATRIZ 5. 4 FODA _____	256
MATRIZ 5. 5 POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN _____	257
MATRIZ 5. 6 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA _____	261

FORMATOS

FORMATO 3. 1 MUESTREO ALEATORIO (RAMO VEHÍCULOS) _____	82
FORMATO 3. 2 MUESTREO ALEATORIO (RAMOS GENERALES) _____	85

FLUJOS

FLUJO 6. 1 FLUJO DEL PROCESO DE EMISIÓN.....	270
FLUJO 6. 2 FLUJO DE GESTIÓN DE COB.Y PROD. EMITIDA NO PAGADA	270
FLUJO 6. 3 FLUJO DEL PROCESO DE ARCHIVO	271
FLUJO 6. 4 FLUJO DEL PROCESO DE VALIJA EXTERNA.....	272
FLUJO 6. 5 FLUJO DEL PROCESO DE RECEPCIÓN DE LLAMADAS TELEFÓNICAS...	274
FLUJO 6. 6 FLUJO DEL PROCESO DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS	274
FLUJO 6. 7 FLUJO DE CREACIÓN DE SOLICITUDES COMERCIALES	275
FLUJO 6. 8 FLUJO DEL PROCESO DE MANEJO DE CAJA CHICA.....	276
FLUJO 6. 9 FLUJO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE SINIESTROS.....	278
FLUJO 6. 10 FLUJO DEL PROCESO DE LIQUIDACIÓN DE FACTURAS	279
FLUJO 6. 11 FLUJO DEL PROCESO DE MENSAJERÍA EXTERNA	280
FLUJO 6. 12 FLUJO DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE COTIZACIONES	282
FLUJO 6. 13 FLUJO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RENOVACIONES	283

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. Tema

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON ÉNFASIS EN EL ÁMBITO INTERNO
DE LA AGENCIA SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. EN LA CIUDAD DE
AMBATO”**

1.2. Planteamiento del problema

La Agencia de Seguros Equinoccial S.A. abrió sus puertas en la ciudad de Ambato el 1 de Junio del 2006, desde ese mismo momento el objetivo primordial de esta Agencia fue obtener un crecimiento sostenible, mediante la captación de negocios de carácter individual como corporativo, y así posicionarse en la mente de los pobladores de la ciudad, brindando un servicio de calidad.

La globalización es un factor determinante en la permanencia del mercado, ya que al existir un gran nivel de competencia, se hace indispensable que toda empresa establezca una estrategia acorde a su situación actual que permita aprovechar las oportunidades, estar atento a las amenazas, utilizar

nuestras fortalezas y trabajar en las debilidades y así poder mantenerse en el mercado.

Para la Agencia de Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato es de suma importancia la realización de un plan estratégico, ya que para lograr el crecimiento comercial y desarrollo organizacional, así como la permanencia en el mercado, primero se debe realizar un análisis tanto interno como externo, gracias a los cuales se podrán establecer objetivos alcanzables pero desafiantes, estrategias y acciones que apoyen su cumplimiento.

1.2.1. Contextualización

El seguro es considerado como una excelente expresión de fraternidad y solidaridad humana en el marco del desarrollo socio-económico del hombre y ante hechos imprevistos que le pueden afectar en el transcurso de su vida.

De hecho el seguro se convierte en un servicio que cumple con una función muy importante en la sociedad; dentro de este contexto, hemos sido testigos de cómo ha venido evolucionando la comercialización y venta de los seguros privados en los últimos años tanto a nivel nacional como a nivel local.

La Agencia comenzó a operar con el mayor entusiasmo y comprometimiento

de parte de su gente para prestar un excelente servicio en la ciudad y de esta manera hacerse conocer, ampliando mercado y llegar a ser con el tiempo la primera opción de seguros en la ciudad.

Sin embargo, para alcanzar los sueños, se debe saber como hacerlo, y todos los factores que impulsan a su realización, no sólo dependen de la gente de Equinoccial, sino también de un contexto macro, meso y micro, los cuales se deben conocer a profundidad para realizar un Plan Estratégico adecuado.

1.2.1.1. Contexto Macro

Toda empresa necesita saber a dónde se dirige, cuáles son sus metas y objetivos, cómo y cuándo los quiere conseguir.

La Planeación estratégica es un herramienta administrativa que ha sido muy utilizada a nivel mundial, y la misma es aplicada a grandes, medianas y pequeñas empresas con el fin de determinar objetivos y estrategias que le permitan permanecer en el mercado, utilizando planes de acción que se acoplen al entorno en el cual se desenvuelven y afrontar a la competencia de la mejor manera posible.

Se encontró información en la cual afirma que “Por cada 100 millones de dólares de ventas de seguros en el planeta, Latinoamérica aporta poco más de millón y medio; lo relevante de esta pequeñez radica en que sólo Brasil y

México representan el 62% y el resto de países como Argentina, Chile, Venezuela, Colombia, Perú, Bolivia, Trinidad y Tobago, Ecuador, Jamaica, Panamá, República Dominicana, El Salvador, Costa Rica, Guatemala y otros, tienen que ponerle 4 decimales a sus calculadoras para siquiera aparecer en el ranking global.

Mientras Latinoamérica vende 110 millones de dólares diarios en Pólizas de Seguros, todo el sistema Tierra factura USD \$7, 200,000.00 diarios.

Latinoamérica representa el 0,50% de las primas de reaseguro a nivel mundial, porcentaje muy pequeño, lo que haría pensar que es una región poco atractiva para los grandes grupos de reaseguro, sin embargo nos miran como una oportunidad, ya que la tan nombrada globalización ha sido una causa fundamental para el desarrollo del seguro y reaseguro en Latinoamérica, el mismo se prevé será muy grande durante los próximos 5 años.¹

1.2.1.2. Contexto Meso

La producción del sistema privado de seguros durante 2006, sumó US \$616,5 millones, superando en aproximadamente USD \$74 millones la de diciembre de 2005, experimentándose un crecimiento anual de (13,5%), rebasando no solo el crecimiento de la economía en su conjunto (12,1%)

¹Mendoza, Jorge Luis. "El futuro de los seguros" Live and bussines 2005. [http://agos\[arroba\]fnusa.ec](http://agos[arroba]fnusa.ec)

sino la variación anual del IPC (2,87%), lo cual reflejó dinamismo en la actividad, observándose una tendencia positiva en el incremento de la tasa de primaje. Sin embargo, aun cuando el sector de los seguros se ha desarrollado de manera favorable en los últimos años, existen ciertos factores que demuestran que es muy vulnerable al entorno político, económico, social y cultural que lo rodea, además hay problemas propios del sector, por ejemplo en el año 2006 el 70 por ciento del total primaje estuvo concentrado en seis de los treinta y siete tipos de seguros que se manejan en el Ecuador.²

Además el mercado asegurador en el país está muy fragmentado; por su tamaño, hay demasiadas compañías, por ejemplo en Perú y Chile, donde los mercados son más grandes, hay solo 10 compañías.

En Ecuador, tenemos 43, por lo tanto existen más competidores.

La penetración sería más alta si las compañías fueran menos y más solventes. Así se podría invertir más en el desarrollo de nuevos servicios, canales de distribución, tecnología y otros factores.

A parte de los propios problemas que tiene el sector asegurador en el Ecuador, el mismo depende mucho del entorno político, ya que se encuentra

² De la Cadena Ortiz Fausto, Ministro de Finanzas, http:// analisis de la situacion_economica_07_persp_2008_130208.ec

regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros y por las leyes que esta establece.

Dentro del entorno social, económico y cultural, en el Ecuador no contamos con una cultura de seguros; además estamos hablando de un país donde el 70% de la población vive con menos de USD \$1,500.00 por año, consecuentemente la contratación de seguro no es una prioridad, como si lo son la satisfacción de necesidades básicas como alimentación, vestimenta y vivienda.

El presupuesto promedio anual de un ecuatoriano para cancelar un seguro es de USD \$46 mientras en otros países es más de USD \$1,000 ó USD \$2, 000.³

El sector de Seguros en el Ecuador es prometedor, sin embargo se deben tomar en cuenta todos los factores citados anteriormente para poder tener éxito en un mercado cada vez más competitivo.

1.2.1.3. Contexto Micro

Seguros Equinoccial S.A., es una empresa que se encuentra por más de treinta años en el mercado, la cual en los últimos años ha logrado un crecimiento significativo a nivel nacional, estableciendo sucursales tanto en

³ De la Cadena Ortiz Fausto, Ministro de Finadazas, http:// analisis de la situacion_economica_07_persp_2008_130208.ec

la ciudad de Guayaquil como en Cuenca, de igual manera se extendió con tres Agencias en las ciudades de; Ibarra, Manta y Ambato, respectivamente. Esta organización desde hace muchos años atrás adoptó una filosofía enfocada hacia el cliente, lo que permitió a la compañía cerrar el año 2007, con una utilidad mayor a dos millones de dólares, y posicionarse tanto en el año 2006 como en el 2007, como la empresa más respetada en el sector de seguros a nivel nacional; nombramiento que fue otorgado por la revista Líderes.

Seguros Equinoccial S.A. ha tenido bastante éxito en el mercado asegurador de la ciudad de Ambato, la Agencia en el año 2007 debió cumplir con un presupuesto mensual de USD \$56,000.00 dólares americanos, sin embargo en el mes de octubre del año 2007 la empresa obtuvo un ingreso de USD \$106,000.00 dólares americanos por ventas.

La estructura organizacional de la Agencia está compuesta por tres personas, y aun así la misma tiene una producción mayor a sucursales de otras aseguradoras como Olympus, Hispana, Interoceánica, y Bolívar, todas estas sucursales cuentan con más de cinco trabajadores, el nombre "EQUINOCCIAL", fue la mejor carta de presentación.

Seguros Equinoccial S.A., en la ciudad de Ambato se rige bajo las mismas políticas y directrices que la matriz, la Agencia aun no posee autonomía total en el ámbito administrativo y comercial.

Al ser un sistema de pocas dimensiones, muy diferente al de la matriz, ocasiona que muchas de las estrategias y políticas establecidas no se puedan aplicar con éxito dentro de la Agencia, por ejemplo la flexibilidad puede ser mucho mayor en los diarios procesos de la Agencia, además los cambios son más fáciles de manejar, los problemas menos complicados y en la mayoría de ocasiones de solución inmediata.

Al no tener directrices diseñadas específicamente para la Agencia, se han generado problemas en el ámbito interno y externo.

En lo que se refiere al ámbito interno existe una excesiva cantidad de trabajo en el área operativa, lo cual produce falta de eficiencia en procesos, la pregunta sería: ¿por qué se incrementa personal y se soluciona el problema?, pero la respuesta no es tan sencilla.

Equinoccial S.A., tiene una filosofía a nivel nacional, de contratar una nueva persona, en el caso que esto sea absolutamente necesario, no se quiere por ningún motivo capacidad ociosa en la organización.

Sin embargo el departamento de Recursos Humanos aprobará el reclutamiento de una nueva persona, si se documenta formalmente cuáles son las funciones que realizan hoy en día los empleados, cuál es la proyección de crecimiento de la Agencia, y cuáles son los recursos que serán necesarios para esto; esta es una razón por la cual procederemos a realizar el plan estratégico de la Agencia, ya que en el mismo estarán

documentados los objetivos, estrategias, técnicas y recursos para alcanzarlos; mediante este documento estamos seguras que conseguiremos la atención de la matriz, ya que sabemos que las decisiones se toman en base a datos reales, bien fundamentados; y para poder convencerlos de la necesidad de nuevo personal, debemos justificar cuáles son las funciones que este desempeñaría y cómo contribuirá esto para el crecimiento de la Agencia.

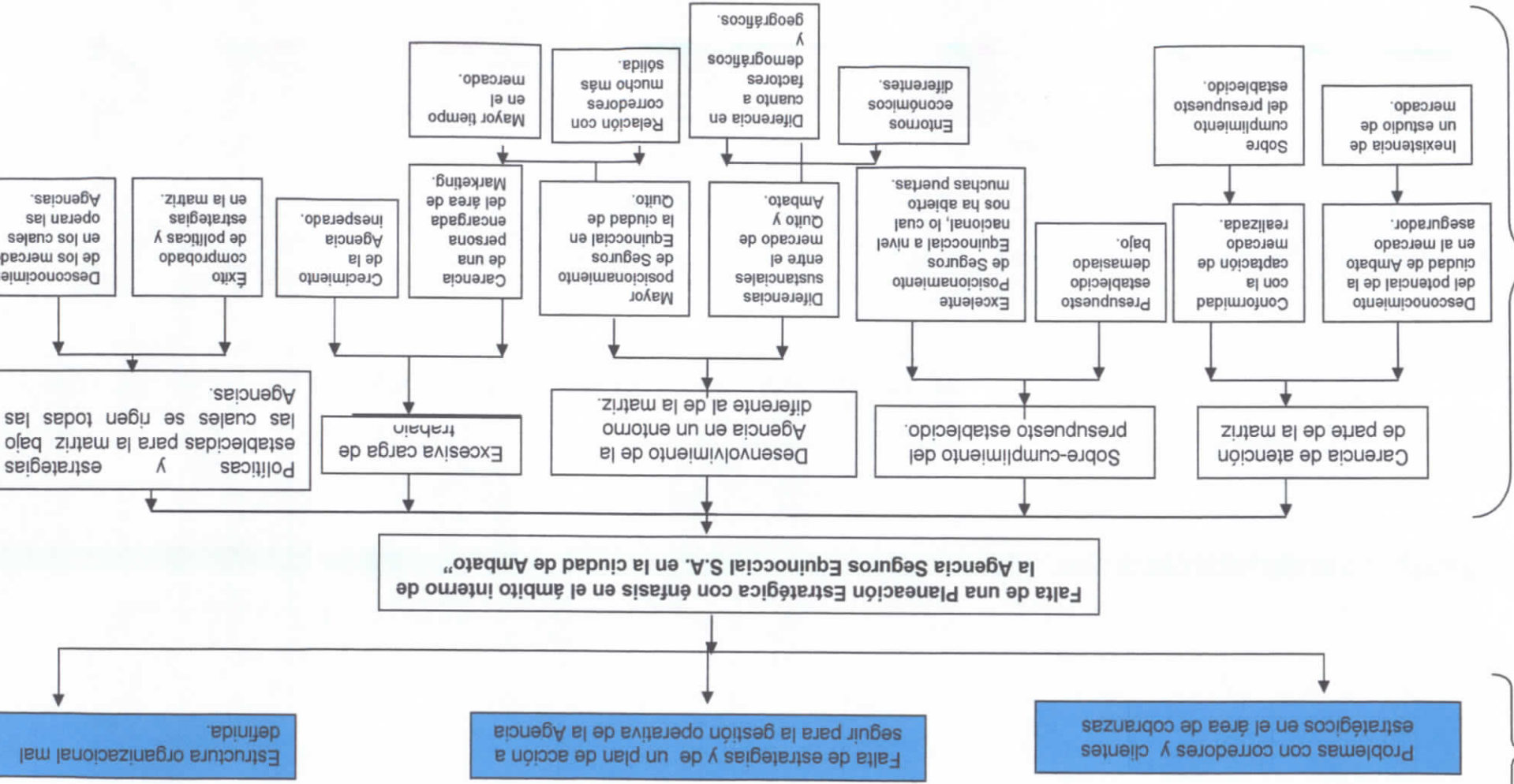
Además, no todo se solucionará mediante la contratación de nuevo personal, se debe también establecer métodos, que permitan desarrollar el trabajo de la Agencia de una manera eficiente, sin perder tiempo en actividades que no agregan ningún valor, diseñando técnicas que nos permitan poder manejar de una manera exitosa los cuellos de botella, sin desperdiciar el recurso más apreciado actualmente en cualquier organización; el tiempo.

1.2.2. Análisis Crítico

Una vez realizada la conceptualización del tema de investigación, se procede con el análisis profundo de las principales causas por las cuales se planteó el presente tema.

Según lo expuesto anteriormente, se puede construir un árbol de problemas, con el cual se establecen las causas y efectos.

Arbol de problemas



Cuadro 1. 1 Arbol de problemas

Después de haber realizado la contextualización del problema planteado y el análisis- causa-efecto, hemos llegado al análisis crítico.

La carencia de una Planeación estratégica con énfasis en el ámbito interno de la Agencia Seguros Equinoccial S.A. en la ciudad de Ambato es causada principalmente por los siguientes factores:

- Carencia de atención de parte de la matriz
- Sobre-cumplimiento del presupuesto establecido
- Desenvolvimiento de la Agencia en un entorno diferente al de la matriz.
- Políticas y estrategias establecidas para la matriz bajo las cuales se rigen todas las Agencias
- Excesiva carga de trabajo.

La carencia de atención por parte de la matriz, es una de las causas más importantes, dentro de la misma, se encuentran una serie de sub-causas.

SEGUROS EQUINOCCIAL S.A., en la ciudad de Quito es una empresa grande, en la actualidad se encuentran trabajando en el momento aproximadamente 100 personas, y la producción mensual de Quito en el mes de Octubre del 2007 fue de USD \$ 2,124,495.20, en prima neta, mientras tanto la misma en Ambato ascendió a USD \$ 106,889.34, es decir el 5% de la producción de la matriz; por esta razón las ventas de la Agencia no son verdaderamente relevantes en el presupuesto a nivel nacional, sin

embargo, no por esta razón queremos decir que la Agencia no tenga ningún apoyo.

Uno de los objetivos de la matriz de SEGUROS EQUINOCCIAL es expandirse y abrir otras Agencias en distintas partes del país, con el fin de prestar a sus clientes un mejor servicio y posicionarse en todo el Ecuador, sin embargo, la producción en la ciudad de Quito equivale al 60% de la producción nacional, por lo tanto en base a ésta se elaboran las estrategias y planes de acción, muchas veces olvidándose de las pequeñas Agencias que aun cuando no tengan mayor aportación al presupuesto nacional, son una oportunidad que puede ser explotada, y así a largo plazo conseguir una producción considerable de las mismas.

Otra de las causas es el sobre cumplimiento del presupuesto que ha presentado la Agencia hasta el día de hoy, el cual ha sido obtenido sin una mayor gestión de ventas y marketing, estos resultados nos permiten ver que el nombre de Equinoccial S.A. abre muchísimas puertas a los negocios, lo cual es una arma excelente que no ha sido utilizada en todo su potencial.

Además el presupuesto establecido es muy bajo para el crecimiento que la Agencia ha presentado hasta el momento, se trabaja con las mejores instituciones financieras de la ciudad y con algunos de los concesionarios más reconocidos, la producción cada vez es mayor.

Al existir un sobre cumplimiento tan alto, la gestión de la Agencia es felicitada, pero prevalece un desconocimiento de la gerencia general de la matriz sobre el potencial de mercado en la ciudad de Ambato.

El desenvolvimiento de la Agencia en un entorno diferente al de la matriz, es una causa por la cual se necesita una planeación estratégica; el mercado de la ciudad de Ambato es distinto al mercado de Quito en factores económicos, sociales, demográficos y geográficos.

Ambato es una ciudad inminentemente comercial, en Quito el negocio corporativo es muy amplio, la mayoría de las grandes empresas a nivel nacional se encuentran en esta ciudad, mientras tanto en Ambato, el negocio individual es sumamente fuerte.

A esto se suma la cultura de seguros que tiene la población en la ciudad de Quito, al ser una ciudad más grande, con mayor población, con un alto índice de delincuencia y de accidentes de tránsito, la gente y las empresas tienen una mayor conciencia de la importancia de un seguro.

La demografía y la geografía son factores muy importantes aunque en muchos de los casos no sean considerados. La ciudad de Ambato tiene una ubicación estratégica, es el centro del país lo cual es una ventaja para generar negocios en muchas otras provincias aledañas, como Cotopaxi, Bolívar, Chimborazo y Pastaza.

Los factores demográficos son también muy importantes ya que abarcan el estudio del tamaño, estructura y distribución de la población y cómo ésta cambia a través del tiempo debido a la mortalidad, natalidad, migración, entre otros factores.

Además de factores sociales, económicos, demográficos y geográficos, la mayor diferencia que existe entre los mercados de Ambato y Quito, es el posicionamiento de Seguros Equinoccial S.A.

En la capital de la República SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. se encuentra trabajando por más de treinta años, es ampliamente reconocida en esta ciudad y tiene una sólida relación con los agentes de seguros más fuertes del país; por el contrario en la ciudad de Ambato la Agencia no es buscada por clientes o por corredores, sino es ésta la que tiene que buscarlos, tiene el desafío de posicionarse, por lo tanto *políticas y estrategias utilizadas en la matriz* resultan inoperantes para el entorno de la Agencia.

Finalmente otro factor importante es la excesiva cantidad de trabajo asignada a cada uno de los empleados de la empresa.

En la actualidad se cuenta con tres trabajadores, cuyos cargos fueron explicados anteriormente, cada una de estas personas tiene una carga de trabajo excesiva, que le obliga a extender su horario de labores a menudo,

aproximadamente uno o dos horas más diarias de las ocho estipuladas por el Código de Trabajo de la República del Ecuador.

La carga de trabajo no permite que las tres personas puedan realizar una planeación y exponer sus sugerencias.

Posteriormente después de haber realizado el análisis de la causas por las cuales no se ha realizado una Planeación estratégica en el ámbito interno para la Agencia Seguros Equinoccial S.A. en la ciudad de Ambato, se ve ahora los efectos que está causando esta situación.

Entre los efectos, encontramos los siguientes:

- Problemas con corredores y clientes estratégicos en el área de cobranzas.
- Falta de estrategias y de un plan de acción a seguir para la gestión operativa de la Agencia.
- Estructura organizacional mal definida.

Los problemas con corredores y clientes estratégicos en al área de cobranza es el resultado directo de la excesiva carga de trabajo experimentada por los colaboradores de la empresa y además por la mala estructura organizacional de la misma.

En lo que se refiere a la falta de estrategias y de planes de acción a seguir en el área operativa, vemos un resultado directo de la falta de manuales de

funciones, así como también la excesiva carga de trabajo, la cual ya fue nombrada anteriormente.

La estructura organizacional mal definida resulta de la falta de atención por parte de la matriz, de un conformismo de parte de SEGUROS EQUINOCCIAL S.A., en general, ya que en el momento, el presupuesto se está cumpliendo con éxito, aun cuando no se tiene una estructura organizacional bien determinada.

1.2.3. Prognosis

Tanto a nivel personal, como organizacional, el no saber a dónde queremos llegar y cómo queremos hacerlo, puede ser muy perjudicial, ya que un individuo u organización que no posea una misión, visión, objetivos y las estrategias y planes de acción, cae en el estancamiento, conformismo y desmotivación.

La Agencia de Seguros Equinoccial S.A. ha tenido mucho éxito en el mercado desde su creación, sin embargo la falta de una planeación estratégica con énfasis en el ámbito interno de la Agencia Seguros Equinoccial S.A. en la ciudad de Ambato, está causando varios problemas, los mismos que fueron ya citados dentro del análisis crítico del presente capítulo.

Existen problemas graves en el área de cobranzas, si no se desarrollan estrategias y planes de acción para manejar esta situación, los brokers de seguros, quienes son nuestros socios estratégicos, optarán por trabajar con otras aseguradoras, las cuales les brinden apoyo y seguridad para los negocios gestionados por los mismos.

Los brokers o agentes de seguros son una pieza fundamental para el desarrollo de la Agencia; cualquier aseguradora que no tenga una buena relación con los mismos, no podrá mantenerse el mercado, son ellos una herramienta comercial muy fuerte, sobre todo en los negocios de tipo corporativo, consecuentemente no sólo los brokers no desearán trabajar con nosotros, sino también nuestros clientes directos.

La carencia de una planificación estratégica enfocada al ámbito interno a largo plazo desencadenará un mal manejo de la estructura organizacional de la empresa.

En la actualidad existe una excesiva carga de trabajo dentro de la organización, hace falta un departamento comercial, la incidencia radica en que no existe una persona que se encargue específicamente de esa área, provocando un desbalance muy grave ya que el seguro es un bien intangible.

Debe tener una buena política de mercadeo para poder posicionarse, sobre todo en el caso de la Agencia que es relativamente nueva en la ciudad.

Al no existir una estructura organizacional eficiente, no existirá motivación para los trabajadores de la empresa, consecuentemente los mismos no se sentirán identificados con la Agencia, y los esfuerzos serán solamente los necesarios para cumplir con su trabajo diario.

Si los trabajadores de la Agencia, no saben hacia dónde se dirige la misma, cuáles son los objetivos, y cuáles son las responsabilidades de ellos para cumplirlos, apreciarán que no tendrán una oportunidad de crecimiento en la empresa, por la misma razón buscarán otros trabajos, a causa de esto es probable que la Agencia pierda personas muy valiosas. Además la alta rotación en una Agencia tan pequeña puede ser un problema mayor.

Un efecto grave por la carencia de un plan estratégico enfocado al ámbito interno será una ineficiencia en el área operativa, ya que al no existir una estructura organizacional adecuada, excesiva carga de trabajo, y funciones mal distribuidas, el servicio prestado por la Agencia se deteriorará, existirán demoras excesivas en los procesos operativos, lo cual generaría descontento tanto frente a los clientes externos, como entre los clientes internos.

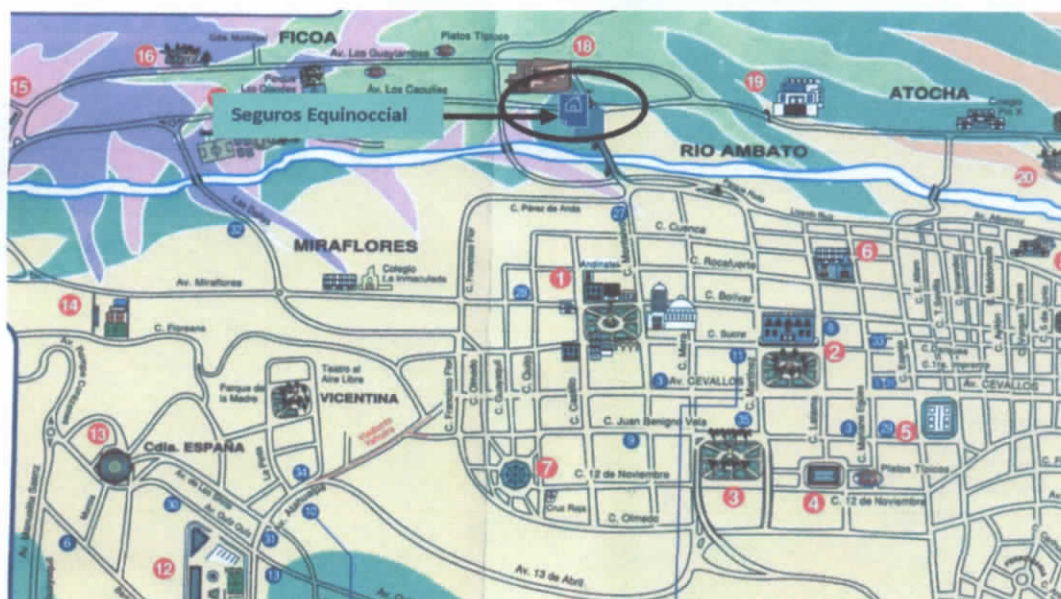
Son muchos los efectos que tendría el no solucionar el problema que está propuesto en el presente trabajo de investigación, la pregunta es:

¿Si no sabemos a dónde vamos, cómo vamos a llegar?;

¿Si no tenemos metas y objetivos, por qué nos esforzamos?;

clientes, tomando en cuenta aspectos a nivel nacional que podrían ser de influencia y que no se pueden dejar de lado en esta investigación. Además se investigarán los factores internos de la organización, las fortalezas y debilidades actuales y la correlación existente entre estos.

Gráfico 1. 1 Delimitación Espacial



1.2.5.3. Delimitación Temporal

Este problema será estudiado, en el período comprendido entre junio del 2007 hasta abril del 2008.

1.3. Justificación

El nombramiento de las mejores empresas del Ecuador realizado por la revista Líderes, el pasado mes de Agosto del 2007, ubicó a SEGUROS EQUINOCCIAL como la mejor aseguradora del país, mediante la evaluación

en distintos aspectos como fueron la atención a clientes, estados financieros, control operativo, etc. Absolutamente todos los empleados de SEGUROS EQUINOCCIAL se encuentran muy orgullosos de esto, y al ser una empresa con capacidad financiera, operativa, y sobre todo con un nombre excelente que transmite respaldo y confianza, la Agencia en Ambato ha evaluado las posibilidades de incrementar sus ventas de una manera considerable, pero para esto ha visto la necesidad de realizar una planificación estratégica que nos permita prever las complicaciones y oportunidades que se pueden presentar, y cómo aprovechar las fortalezas mas relevantes, así también como reducir las debilidades.

La planificación estratégica es una herramienta gerencial que ha sido utilizada múltiples veces por los administradores, para poder consolidar un camino bien programado que nos lleve a cumplir las metas propuestas, este es el caso de la Agencia.

Por medio de la realización de una planificación estratégica lograremos siguiente:

- Reforzar los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomentar la comunicación y planeación interdisciplinaria
- Asignar prioridades en el destino de los recursos.
- Mantener unido al equipo directivo, reducir los conflictos, fomentar la participación, y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que desea.

- Disponer de información útil para la toma de decisiones.
- Establecer una visión global del negocio.
- Planificar crecimientos.
- Aunar y coordinar esfuerzos.
- Anticiparse al futuro.
- Implica una reflexión sobre la viabilidad de un proyecto.
- Facilita una herramienta concreta para el desarrollo y seguimiento de la planificación operativa.

Todo lo establecido anteriormente llevará a brindar un mejor servicio, con lo cual se atraerá a nuevos clientes y aumentará la producción.

Además la planificación estratégica que se realizará será de suma ayuda, ya que a parte de todos los beneficios citados anteriormente, fijará en la empresa un sentido de ser de la misma, una meta a la cual todos quieren llegar, las estrategias para conseguirla , quienes y a que nivel son responsables.

Esta herramienta administrativa es muy importante, debe ser utilizada por empresas tanto nuevas, como por organizaciones que se encuentran ya por algún tiempo en el mercado.

El plan estratégico desarrollado en el presente trabajo de investigación estará enfocado de una mayor manera al ámbito interno de la Agencia, por

lo tanto los objetivos, estrategias y planes de acción se encontrarán especializados en las áreas administrativas y operativas de la empresa.

Este tipo de planificación será un soporte para contribuir al cumplimiento de los objetivos y estrategia general establecidos en el plan estratégico global, desarrollado en el trabajo de investigación conjunto.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Desarrollar un Plan Estratégico con énfasis en el ámbito interno para la Agencia de Seguros Equinoccial S.A en la ciudad de Ambato que permita el crecimiento comercial y desarrollo organizacional sostenido de la misma.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Efectuar un diagnóstico situacional de la Agencia y su entorno
- Identificar las necesidades de los clientes de la Agencia Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato y la percepción que tienen los mismos sobre el servicio brindado.
- Determinar las oportunidades de negocio que existen en el mercado mediante un estudio de campo con expertos sobre el tema.

- Establecer una estrategia global que permita lograr el crecimiento comercial y desarrollo organizacional a largo plazo.
- Establecer una estrategia enfocada al ámbito interno que permita desarrollar una cultura organizacional y lograr la eficacia operativa.
- Diseñar un plan de acción integral que comprenda técnicas que permitan el cumplimiento de la estrategia planteada para el ámbito interno de la Agencia.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes Investigativos

2.1.1. Investigaciones realizadas en torno a Planeación Estratégica

A continuación se resume las investigaciones más relevantes sobre el tema de planeación estratégica:

En la investigación realizada por el Ingeniero Carlos Barthelmess Vargas denominada "Planeación Estratégica para empresas emergentes"⁴ se plantean las siguientes conclusiones:

- "La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias.
- Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización,

⁴ Barthelmess Vargas, Carlos. [www.e-e](http://www.e-e.com.ar): 25 [a.com.ar](http://www.e-e.com.ar), 2002.

tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren”.

De igual manera ponemos a conocimiento la esencia de la investigación del profesor Jairo H. Cifuentes - Madrid,⁵ en la cual se expone;

“La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable”.

2.1.2. Estudios sobre Planeación Estratégica realizados

Con el advenimiento al final de los años ochenta de las teorías de la Calidad Total, y la de Reingeniería a principios de los noventa, el tema de la Planeación Estratégica había tomado un sitio en el asiento de atrás.

Ahora en la era dos mil, vuelve a tomar mucha fuerza la necesidad de efectuar Planeación estratégica (o cualquier nombre que reciba en su entorno el proceso de definir hacia dónde queremos llegar, identificar dónde estamos, y trazar el camino para llegar al objetivo).

⁵ Cifuentes, Jairo H. *infoarrobaestrategiamagazine.com* Madrid, 2003.

- La mayoría de los encuestados, el 57%, manifestó que el proceso de planeación se cubría en seis meses o menos.
- El costo promedio del proceso fue de USD \$ 163,000 por empresa.
- El 30% de las empresas no conducen un proceso formal de planeación estratégica, y el 38% de estas empresas manifestó la falta de recursos como la razón para no efectuar el proceso. Casi el 25% manifestó falta de apoyo de la alta gerencia como impedimento para realizar el proceso.
- Las prácticas más efectivas para la planeación estratégica incluyen las entrevistas ejecutivas (57%), reuniones enfocadas en el cliente (52%) y reuniones fuera de la oficina (50%).

2.1.3. Fundamentación Filosófica

Un programa de planeación efectiva consiste en proporcionar una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de alta dirección, entendiendo el concepto de estrategia como: “El desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos; como respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente; como la forma de competir en el mercado; como la visión de largo plazo o como el reto que resulta de preguntar:

¿En qué lugar estamos? y

¿En qué lugar deberíamos estar?”⁸.

La planeación estratégica es el vínculo entre los objetivos que se persiguen, los programas de acción, los recursos requeridos y lo que trata la estrategia.

Por tanto el concepto de estrategia tiene un carácter multidimensional, que gira alrededor de cinco interrogantes claves:

¿En qué negocio conviene participar y cómo manejarlo?,

¿Cómo competir en cada negocio?,

¿Cómo mejorar la capacidad competitiva?,

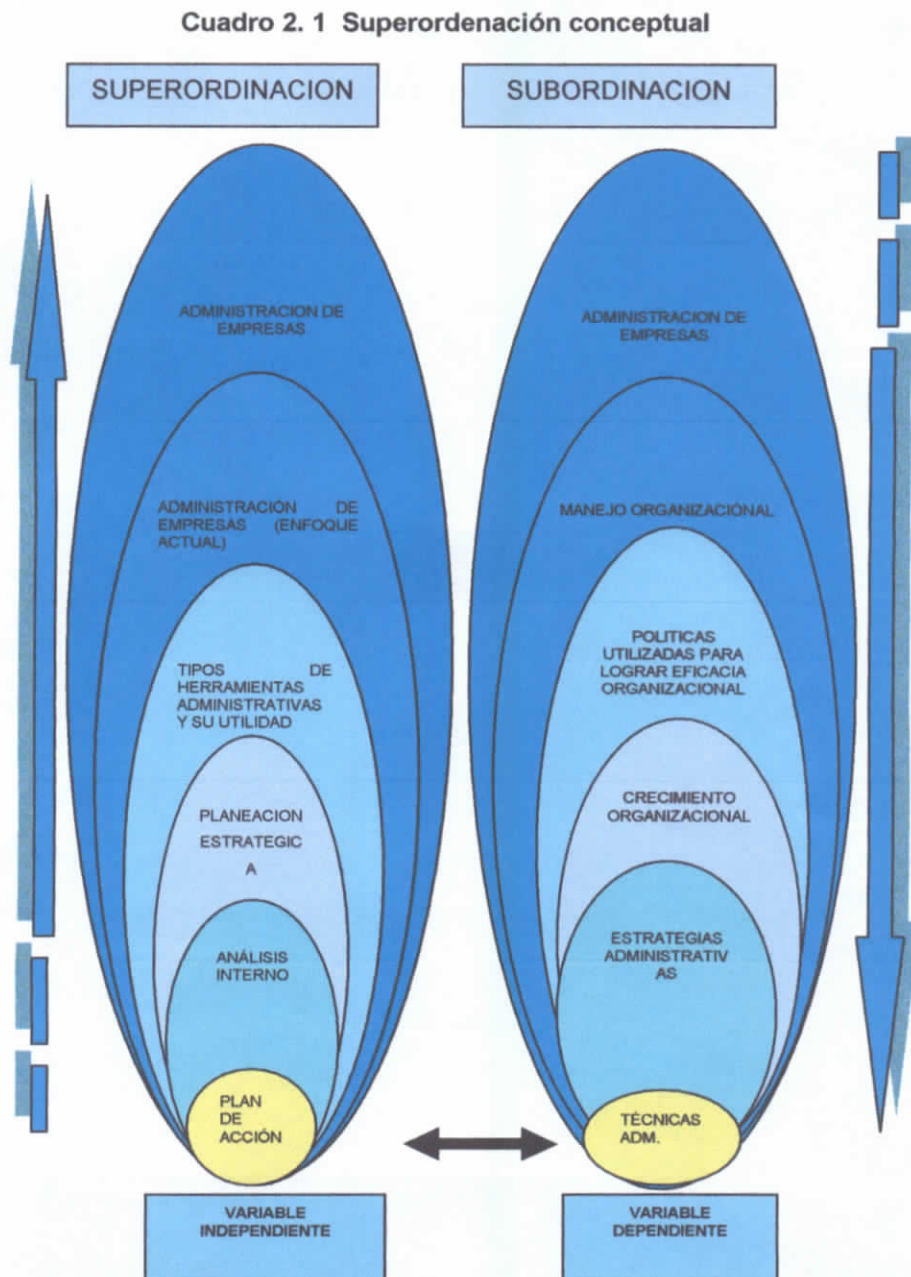
¿Qué retos se prevén?, y

¿Cuál es la imagen objetivo?

⁸ Fred R. David. *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Education, 2003.

2.2. Categorías fundamentales

2.2.1. Superordenación conceptual



Autor: Investigadoras

2.2.2. Variable Planeación Estratégica enfocada en el ámbito interno

2.2.2.1. Administración de empresas

El concepto de ADMINISTRACIÓN que nos brinda el diccionario es que “viene del latín ADMINISTRATIO-TIONIS, que significa acción de administrar. La palabra ADMINISTRAR viene del latín ADMINISTRARE, de AD, que significa A; y de MINISTRARE, que significa servir, gobernar, regir, cuidar, servicio, ejercer un empleo”.⁹

Debemos recordar que el concepto aplicado es independiente del giro del negocio, cualquiera que éste sea, la administración siempre buscará la prosperidad, bienestar y progreso de la empresa, y de todos los que laboran en la misma.

La administración desde el punto de vista práctico, es algo más que todo lo anterior, consiste en obtener resultados positivos a través de otras personas; para ello requerimos de los cuatro elementos fundamentales del proceso administrativo iniciado por Fayol¹⁰: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar; a los cuales consideramos que se debe de tomar en cuenta a un quinto elemento como el Informar.

⁹ Editorial Océano. *Diccionario Enciclopédico Universal*. Barcelona. MCMXCIII EDICIONES OCEANO. S.A. 1994.

¹⁰ www.estr@tegiamagazine.com. *Administracióndefayol*. 2005

Cuadro 2. 2 Proceso de Administración



Autor: Valentina Sánchez

2.2.2.2. Administración de Empresas (enfoque actual)

Existe una teoría que nos permite analizar como se pone en práctica la administración en la actualidad, ésta es llamada teoría de contingencias y enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones, que todo es relativo y depende del enfoque que se le de, al resultado que se obtenga.

Contingencia quiere decir: "incierto o inhabitual, que puede o no ser". ¹¹

La administración es muy importante para el buen funcionamiento de una empresa, en México el 60% de los casos de quiebra, se debió a la falta de capacidad de administrar las mismas¹².

¹¹ Editorial Océano. *Diccionario Enciclopédico Universal*. Barcelona. MCMXCIII EDICIONES OCEANO. S.A. 1994.

¹² Baralt Clase, Julio. www.jcpassactualidadempresarial.com.mx. México, 2005.

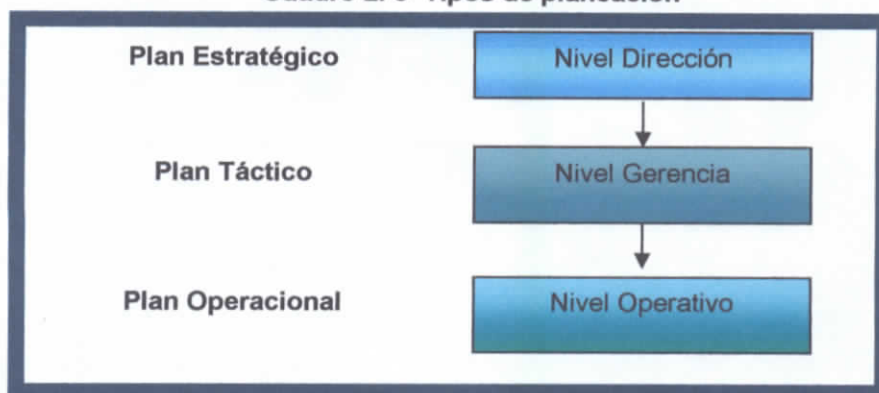
2.2.2.3. Herramientas Administrativas y su Utilidad

En la administración se cuenta con diversas herramientas que nos permiten alcanzar nuestros objetivos, entre una de ellas identificamos a La Planeación estratégica, vamos a definirla de lo básico a lo general.

2.2.2.3.1. Tipos de planeación

- La planeación se divide en: Estratégica, Táctica, Operativa y Normativa.¹³

Cuadro 2. 3 Tipos de planeación



Autor: Valentina Sánchez

La primera y la última se realizan a largo plazo, la segunda en el mediano plazo y la tercera en el corto plazo. Dependiendo de la naturaleza de la organización se deberán aplicar un conjunto de planes alineados para su actuación.

¹³ Stanton, William. *Conceptos y planificación Estratégica*. Editora MCGraw Hill, 2004

2.2.2.4. Planeación Estratégica

Es el proceso mediante el cual los ejecutivos trazan la dirección a largo plazo de una entidad estableciendo objetivos específicos en el desempeño, tomando en cuenta circunstancias internas y externas.

En el ámbito empresarial, la Planeación estratégica ayuda a que se tengan claros los objetivos y así se pueda definir un programa de acciones para realizarlos. Cada vez con mayor frecuencia se escucha hablar acerca de la importancia de una buena planeación estratégica. Sin embargo, ¿Se entiende en qué consiste?, ¿Se aplica a cabalidad en las empresas?

“Lo que algunas personas pueden imaginar, otras pueden hacerlo realidad.”
Atribuida a Julio Verne, esta frase parece resumir el espíritu de la planeación estratégica, dos palabras que constituyen para muchos una especie de varita mágica: casi con sólo mencionarlas se alcanzara el éxito.

Sin embargo, poco se sabe de este concepto, o bien se la comprende parcialmente y, por ende, en no pocas ocasiones produce resultados adversos. Claro que no es lo mismo planear en función de algo que habrá de ocurrir relativamente pronto que con miras a un futuro más lejano.

Durante la planeación estratégica se debería definir la misión, visión y los objetivos de la organización.

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás.

Por ejemplo, la misión de una empresa de transporte interprovincial podría ser brindar al pasajero un viaje confortable y seguro así como precios razonables y rutas a todas las ciudades del país.

La visión es la situación en la que se pretende que se encuentre la organización en un futuro de largo plazo.

Por ejemplo, quiero que mi empresa sea líder en ventas de cubiertas en determinada región, con recursos humanos calificados y una excelente relación con la comunidad a cinco o diez años.

Los objetivos son más específicos que la visión, pero comparten un plazo similar, podría decirse que éstos abarcan una dimensión de la visión.

Por ejemplo, los objetivos podrían ser aumentar la participación en ventas; mejorar la capacitación de los recursos humanos; mejorar la imagen de la empresa frente a la comunidad; etcétera.

En la mayoría de las organizaciones los objetivos de planeación se resumen en obtener beneficios para sus accionistas, empleados, la sociedad y el medio ambiente.

Asignar los recursos a cada tarea, ya sean tiempo, dinero u horas hombre es responsabilidad de los encargados de la planeación. Así como el orden en que se realizará cada tarea”.¹⁴

2.2.2.4.1. Evolución Histórica de la Planeación Estratégica

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos, por lo tanto la planeación estratégica se remonta a tiempos inmemorables, donde generales como Alejandro Magno, la utilizaron.

La palabra estrategia etimológicamente está formada por Griego *stategos* = “Un general” = > “ejército”, *acaudillar*. Verbo griego *stategos* = “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”.¹⁵

En 1962, Alfred Chandler definió a la planeación estratégica como:

“El elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (1ra definición moderna de estrategia >strategy and structure>)¹⁶

¹⁴ Miklos, Tomás. *Planificación Estratégica*. McGraw Hill. 2da. Edición, 1995.

¹⁵ Editorial Océano. *Diccionario Enciclopédico Universal*. Barcelona. MCMXCIII EDICIONES OCEANO. S.A. 1994.

¹⁶ Stanton, William. *Conceptos y planificación Estratégica*. Editora McGraw Hill, 2004.

Durante los últimos treinta años, la planeación estratégica ha sufrido varios cambios; como resultado desde su generalizada introducción en la década del 60, el estilo de la Planeación estratégica ha pasado por varias fases, que se detallan a continuación:

2.2.2.4.1.1. Fases de la Planeación Estratégica

Cuadro 2. 4 Fases de la Planeación Estratégica

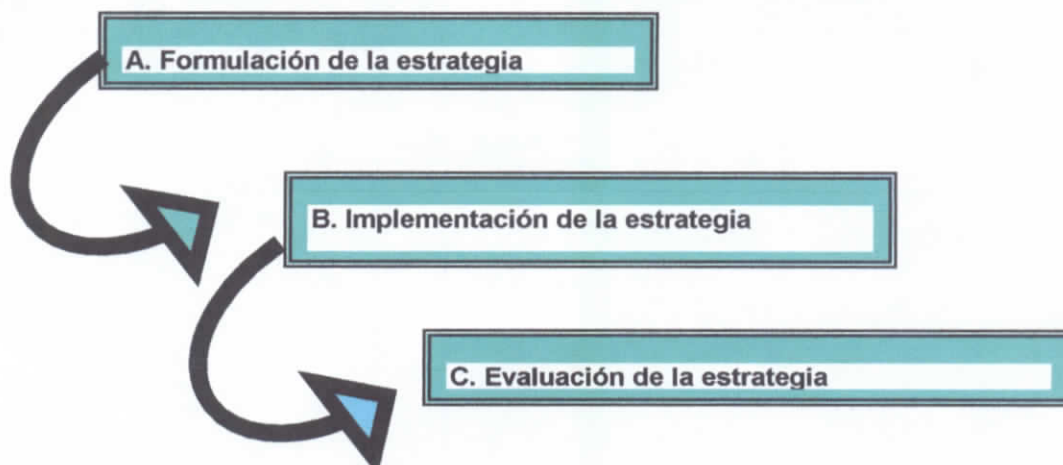
Década del 60 Planeación para un período de estabilidad y crecimiento	Década del 70 Planeación para empresas en situación de ataque.	Década del 80 Planeación para recortes y racionalización	Década del 90 Planeación para: 1. Crecimiento rentable 2. Desnormatización y privatización 3. Mercados mundiales
Principales diferencias de los estilos de planificación estratégica por cada década			
1) Proyecciones a Largo Plazo. 2) Presupuestos 5 años. 3) P. Operativos detallados. 4) Estrategias para el crecimiento y la diversificación.	1) Estrategias explícitas. 2) Divisiones en unidades empresariales estratégicas. 3) Proyección explorativa. 4) Planeación para el cambio sociopolítico. 5) Simulación de estrategias alternativas.	1) La alta Gerencia esta a cargo de la estrategia. 2) Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la Estrategia. 3) Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia. 4) Compromiso de los funcionarios a todos los niveles. 5) Inversiones masivas en nuevas tecnologías.	1) Alta importancia a los factores del entorno. 2) Uso de tecnologías informáticas. 3) Incremento del cálculo de riesgos. 4) Altas velocidades en la renovación del conocimiento. 5) Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas.
Principales técnicas por década			
1) Proyección tecnológica. 2) Planeación de fuerza laboral. 3) Presupuestación del programa. 4) Análisis de vacíos Matriz de producto mercado.	1) Planeación de escenarios. 2) Apreciación del riesgo político. 3) Proyección social. 4) Evaluación de impacto ambiental. 5) Análisis de portafolio de negocios. 6) Curvas de experiencia. 7) Análisis de sensibilidad y riesgo. 8) Presupuestación base cero.	1) Creación de escaños competitivos. 2) Filosofías y objetivos empresariales explícitos. 3) Portafolios de tecnologías y recursos. 4) Empleados propietarios de acciones. 5) Entrenamiento interno de mercadeo y servicios. 6) Programas de mejoramiento a la calidad. 7) Bases de datos internas y externas.	1) Formación de Liderazgo. 2) Benchmarking. 3) Holística gerencial. 4) Inteligencia emocional. 5) Mejoras continuas. 6) Cuadro de indicadores.

2.2.2.4.2. Proceso de la Planeación Estratégica

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir ciertos pasos fundamentales, los cuales se presentan a continuación.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

Cuadro 2. 5 Proceso de la Administración Estratégica



Autor: Investigadoras

Paulina Cuenca
Valentina Sánchez

A. Formulación de la Estrategia

Para poder formular la estrategia se deben realizar los siguientes pasos:

A.1. Formulación de las Metas

A.2. Identificación de los Actuales Objetivos y Estrategia

A.3 Análisis del Ambiente

- Análisis Externo
- Análisis Interno

A.4 Toma de Decisiones Estratégicas

A.4.1 Identificación de Alternativas Estratégicas

A.4.2 Evaluación de Opciones Estratégicas

A.4.3 Selección de Alternativas Estratégicas

A1. Formulación de las metas

Este primer paso del proceso de la planeación implica comprender la misión y después establecer objetivos que nos ayuden a concretarla. Esta etapa responde a la pregunta: ¿qué queremos de la empresa?

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de los administradores.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo.

A.2. Identificación de los actuales objetivos y estrategia

Luego de definir la misión de la organización y traducirla a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Esta es identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.

Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización. Los administradores de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas enfrentan a menudo esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales.

A.3 Análisis del Ambiente

Luego de definir las metas de la organización, los objetivos y la estrategia actual, identificaremos que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr nuestros objetivos.

La finalidad del análisis del ambiental consiste en descubrir las formas en

que los cambios económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legal afectarán a una organización y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Asimismo, este análisis nos permite descubrir las fortalezas y debilidades.

Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas."¹⁷

Clasificaremos este paso en dos tipos de análisis:

- Análisis Externo
- Análisis Interno

A.3.1 Análisis Externo

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente de la organización.

Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas." En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro o ambiente más amplio.

¹⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/definiciones/Porter>

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial.

Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial.

Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

A.3.2. Análisis Interno

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, éstas incluyen las actividades de la gerencia general,

mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones e investigación y desarrollo.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria.

Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica.

Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

En esta etapa se observa como las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

El análisis interno implica: Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de

que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento, desarrollo de los negocios, etc.

Las fuerzas internas utilizadas en el proceso para realizar una auditoría interna son las siguientes:

- Relaciones entre las áreas funcionales de la empresa (proceso administrativo)
 - Integración de estrategia y cultura
 - Operar concediendo importancia al ambiente natural
 - Planificar
 - Organizar
 - Motivar (Dirección)
 - Integrar personal
 - Controlar
 - Compra de suministros

- Venta de productos y servicios
 - Planificación de productos y servicios
 - Distribución
 - Investigación de mercados
 - Análisis de oportunidades
 - Responsabilidad social
-
- Funciones de finanzas y contabilidad
 - Decisión de inversión
 - Decisión de dividendos
 - Tipos básicos de razones financieras
-
- Producción y operaciones
 - Investigación y desarrollo
 - Sistemas de información computarizada
 - Lista de verificación de la auditoria interna¹⁸

A.4 Toma de Decisiones Estratégicas

¹⁸ <http://www.adec.net.ar/QueEsEstrategia.htm>

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas normalmente se conoce como análisis FODA.

El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. Estas opciones estratégicas conciernen:

A.4.1 Identificación de Alternativas Estratégicas

En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes.

Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se

necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

A.4.2 Evaluación de Opciones Estratégicas

Richard P. Rumelt ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas: (1) la estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes, (2) debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia, (3) debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización, y (4) por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisoría de trabajo real).

Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

A.4.3 Selección de Alternativas Estratégicas

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización.

Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

B. Implementación de la Estrategia

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Dividiremos entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

- Diseño de una estructura organizacional
- Diseño de sistemas de control
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
- Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

B.1 Diseño de una Estructura Organizacional

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en sub-unidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre sub-unidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en sub-unidades semi-autónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas sub-unidades.

B.2 Diseño de sistema de control

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las sub-unidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional.

B.3 Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles

Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera que reduzca costos) que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto de una compañía por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

B.4 Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes sub-grupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las sub-unidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera

similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica.

C. Evaluación de la Estrategia

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución.

La evaluación sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico.

He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico:

- (1) ¿está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
- (2) ¿están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

- (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes,
- (2) Medición del desempeño y
- (3) Aplicación de acciones correctivas.¹⁹

2.2.2.5. Definiciones relacionadas al tema

2.2.2.5.1. Estrategias de Michael Porter

Michael Porter ha descrito un esquema conceptual, constituido por tres tipos de estrategia comúnmente usadas por las empresas:

Liderazgo general en costos

Requiere grandes instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, con gran empeño en reducción de costes basados en la experiencia, gran control en costos, para lograr que la empresa obtenga rendimientos mayores al sector industrial donde compite. Lograr una alta participación en el mercado, invirtiendo sus utilidades en nuevas plantas para mantener su liderazgo en costos. Productos de bajo costo, sin adornos y alta participación de mercado. Ej.: productos de consumo masivo.

Diferenciación

¹⁹ Miklos, Tomás. Planificación Estratégica. McGraw Hill. 2da. Edición, 1995

Consiste en la singularización del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido por el mercado como único.

Ej.: Mercedes Benz, Jaguar, joyas Cartier, relojes Rolex. Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. Generalmente requiere una percepción de exclusividad que es incompatible con una participación alta en el mercado.

Enfoque ó alta segmentación

Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado por zonas geográficas. Bajo este enfoque, la empresa puede lograr alcanzar rendimientos mayores al promedio del sector, utilizando la estrategia de bajos costes o de diferenciación de producto.

Ejemplos: relojes Swiss Army, Victorinox²⁰.

2.2.2.5.2. Estrategias Operativas

El análisis de la evolución de las estrategias operativas de la empresa a lo largo del tiempo proporciona una panorámica interesante que destaca, en primer lugar, el punto central sobre el que han girado y, en segundo término, ilustra las dificultades, casi siempre notables y traumáticas para muchas

²⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/EstrategiasgenericasdePorter>

empresas, que han acompañado la transición de unas a otras. Por otra parte, se trata de vislumbrar las razones que han motivado esas transiciones, las fuerzas que las han impulsado para, en esa línea, entender las tendencias actuales marcadas por un fuerte y vertiginoso progreso tecnológico, que deja en el camino a quien lo ignora.

Un esfuerzo notable, atento y riguroso, orientado a crear un nuevo marco operativo ágil en el que encuentren acomodo nuevas ideas y conceptos en los que basar la competitividad de la empresa. La rapidez, la agilidad, la inteligencia, la seriedad y, en definitiva, la solvencia con la que la empresa responde a los envites de competitividad a los que conducen la universalidad creciente de la tecnología, la globalización de los mercados, los cambios profundos en la manera de controlar y gestionar la empresa que emerge.

2.2.2.5.2.1. Los años cincuenta

Si revisamos las estrategias operativas en las empresas en los años cincuenta, veremos que la orientación prioritaria era emplear al máximo los recursos para obtener la máxima eficiencia posible de los trabajadores y de las instalaciones.

Eran tiempos en los que los costes directos de los materiales, de la mano de obra y de la utilización de la maquinaria eran el 80 por 100 del coste del producto.

Como es lo lógico, el director de producción se esforzaba en sacar el mayor provecho posible de una partida de coste tan elevada y notoria, desatendiendo, sino abandonando, otras parcelas en las que, aunque se pudieran conseguir beneficios, su peso en el conjunto no era significativo.

Era una época en la que los mercados no estaban saturados y demandaban productos sin cesar. Eran mercados dominados por una oferta escasa e insuficiente para atender a la demanda y que, en consecuencia, disfrutaba de márgenes amplios.

La estrategia era «Máxima Productividad de los Recursos Empleados», en consecuencia con la más pura teoría tayloriana de la eficiencia de las operaciones.

2.2.2.5.2.2. La década de los setenta

El siguiente paso en las estrategias operativas se manifiesta hacia finales de los años sesenta fue la búsqueda de economías de escala, asociadas a los grandes volúmenes de producción.

A medida que aumenta el número de unidades producidas, el coste unitario del producto baja porque los costes fijos del sistema productivo se reparten entre un mayor número de unidades.

El coste de mano de obra de realización de una determinada operación disminuye con el número de veces que se repite la operación, aunque todos entendemos que esa disminución tiene un límite.

Consecuentemente, los costes unitarios del producto disminuyen si se consiguen altos volúmenes de producción y alto grado de repetitividad de las operaciones elementales.

2.2.2.5.2.3. La década de los 90

A partir de los años noventa, por influencia de las empresas japonesas las estrategias operativas empiezan a enfocarse en la calidad.

La calidad del producto japonés era superior a la del occidental y, al mismo tiempo, un factor estratégico clave de la empresa japonesa para generar un valor al cliente, Japón había apostado ya en los años cincuenta por una estrategia operativa enfocada a la calidad y, a través de ella, descubrió factores organizativos y estratégicos.

Se buscaba la causa de los defectos porque se tenía como objetivo conseguir un proceso que no produjese errores. Las operaciones elementales que producían errores, eran corregidas y mejoradas o sustituidas por otras consistentes al defecto.

Como consecuencia de ello, se introducen seriamente los sistemas de control estadístico de los procesos, porque lo primero que hay que hacer para detectar un error es medir y saber si se tiene el error.

La valoración estadística es la única posibilidad para medir procesos tan complejos como los de producción.²¹

2.2.2.5.2.4. Nueva era de las estrategias operativas

En la actualidad las estrategias operativas se enfocan en la satisfacción al cliente y en el valor agregado que se puede brindar al mismo.

Nos encontramos en globalización, donde los mercados son sumamente competitivos, por lo tanto todas las técnicas utilizadas por las empresas para tener éxito operativo pueden ser fácilmente adoptadas por sus competidores. Por lo tanto en la actualidad la estrategia operativa se encuentra enfocada hacia el servicio, a factores como son la rapidez en respuesta, la flexibilidad en los procesos y la atención personalizada otorgada al cliente, demostrándole al mismo que no es un número más para la empresa, sino un ser humano, el cual es especial y forma parte de la misma.²²

2.2.2.5.3. Diferencia entre Eficacia Operativa y Estrategia

²¹ PRESTON G. Smith y DONALD G. Reinertsen (1995): Developing Products in Half the Time, VNH.

²² HARVARD BUSINESS REVIEW BOOK (1995): «The Product Development Challenge», Competing through speed, quality, and creativity.

La eficacia operativa no es estrategia

Por casi dos décadas, los gerentes han estado aprendiendo nuevas reglas de juego: flexibilidad para responder a los cambios, calidad total, benchmarking, etc.

El posicionamiento, que alguna vez fue el centro de la estrategia, se rechaza como demasiado estático para los cambiantes mercados y tecnologías del presente. Según el nuevo dogma, los rivales pueden copiar rápidamente cualquier posición de mercado y la ventaja competitiva es, a lo sumo, temporal.

Sin embargo, estas creencias son semi verdades peligrosas y están conduciendo a un número cada vez mayor de compañías por la pendiente de una competencia mutuamente destructiva.

La raíz del problema es la falta de distinción entre eficacia operativa y estrategia.

Aunque las mejoras operativas resultantes de la aplicación de un notable número de herramientas gerenciales, han sido a menudo drásticas, muchas compañías se han visto frustradas por su incapacidad de convertir esas ganancias en rentabilidad sostenible.

Eficacia operativa: Necesaria pero no suficiente

Tanto la eficacia operativa como la estrategia son esenciales para un desempeño superior. Sin embargo, ambas funcionan en formas muy distintas. Una empresa puede superar en el desempeño a sus rivales sólo si logra establecer una diferencia que pueda mantener.

Debe brindar un mayor valor a los clientes o crear un valor comparable a menor costo, o hacer ambas cosas. La eficacia operativa (EO) significa ejecutar actividades similares "mejor" que los rivales. Incluye la eficiencia, pero no se limita a ella.

En contraste, el posicionamiento estratégico significa ejecutar actividades "diferentes" de la de los rivales, o ejecutar actividades similares en "formas diferentes".

Las diferencias en la eficacia operativa constituía el núcleo del desafío japonés a las compañías occidentales en la década del 80. Los japoneses estaban tan avanzados en cuanto a eficacia operativa, que podían ofrecer simultáneamente menor costo y calidad superior que sus rivales.

El aumento constante de la eficacia operativa es necesario para lograr una rentabilidad superior; sin embargo, por lo general no es suficiente.

Pocas empresas han competido exitosamente con base en la eficacia operativa a lo largo de un período extenso, y cada día se hace más difícil mantenerse delante de los rivales.

La causa más evidente es la rápida difusión de las prácticas óptimas. Los competidores pueden imitar rápidamente las prácticas gerenciales, las nuevas tecnologías, las mejoras de los insumos y las formas superiores de satisfacer las necesidades de los clientes.

La segunda razón por la cual la mayor eficacia operativa es insuficiente, sutil y engañosa se da porque cuanto más practican las compañías el benchmarking, más se parecen unas a otras. Cuanto más trasladan las compañías rivales algunas de sus actividades a terceros en el exterior que son eficientes, más genéricas se vuelven esas actividades.

La competencia basada únicamente en la eficacia operativa es mutuamente destructiva, conduciendo a guerras de desgaste que sólo pueden frenarse al limitar la competencia.

Poco a poco los gerentes han dejado que eficacia operativa tome el lugar de la estrategia. El resultado es una competencia de suma cero, precios estáticos o en declinación y presiones sobre los costos que ponen en peligro la capacidad de las empresas para invertir en el negocio a largo plazo.²³

2.2.3. Variable Crecimiento Comercial y Desarrollo Organizacional

²³ <http://www.adec.net.ar/QueEsEstrategia.htm>

El crecimiento comercial y el desarrollo organizacional lo diferenciamos con dos enunciados diferentes. Al primero es posible imputar los cambios ascendentes de carácter cuantitativo; el segundo engloba cambios referidos a mejoramientos cualitativos.

El valor de inversiones hacia la organización, mayores ingresos, el aumento de los activos, nuevas sucursales entre otros son parte del crecimiento comercial que presentan todos los estados financieros de la organización.

En cuanto al desarrollo organizacional es un poco complicado encontrar una definición amplia que fundamente el concepto como tal.

Un primer acercamiento al termino desarrollo está derivado de rollo, que indica el proceso de desplegar algo que está enrollado, de tal manera que al desplegarse puede lucir en toda su plenitud. Desarrollo puede ser entonces, el despliegue del carácter social de estas organizaciones en toda su plenitud.

Un segundo acercamiento es la definición dada por el Padre Lebret con su grupo de economía humana, que aparece en el documento "cooperativismo y desarrollo social" elaborado por el dirigente e investigador colombiano, Francisco de Paula Jaramillo (AP, Cita: 17). Para éste sacerdote desarrollo es "La disciplina (a la vez del conocimiento y de la acción) del paso, para un pueblo determinado y para los grupos que lo constituyen, desde una fase menos humana a una más humana, al mayor ritmo, con el costo menos

elevado posible, teniendo en cuenta la solidaridad entre los grupos y los pueblos".²⁴

2.2.3.1. Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano.

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global.

En efecto frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón, o los modos de comunicación en el interior de la empresa los que los constituyen, en particular, los componentes del clima.

²⁴ De Paula Jaramillo Francisco. Cooperativismo y desarrollo social. Op. Cit:17

Es así como el Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo). Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional.

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.

En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Los conceptos operacionales o la filosofía laboral mas adecuados para definir el Desarrollo Organizacional se expresan de una manera sintetizada en la siguiente conceptualización que contiene inclusive ciertas premisas y valores.

El Desarrollo Organizacional requiere la visión global de la empresa, un enfoque de sistemas abiertos.

La compatibilización con las condiciones de medio externo, el contrato consciente y responsable de los directivos, el desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas) y finalmente la institucionalización del proceso y auto sustentación de los cambios.

Implica valores humanísticos, adaptación, evolución y/o renovación- esto es cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán modificaciones de comportamientos.

2.2.3.1.1. Comportamiento Organizacional

Cuando entramos en el mundo de la teoría se analizan factores, que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de las organizaciones.

En ese sentido, el comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos, a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

El comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta aplicada y por lo mismo se construye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

Productividad: la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

Ausentismo: toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

Satisfacción en el trabajo: que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

Variables del nivel individual: que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

Variables a nivel de grupo: el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.²⁵

2.2.3.2. Áreas Funcionales de la Empresa

Generalmente una empresa consta de al menos 5 áreas funcionales básicas de trabajo.

- Área de Dirección General de la empresa
- Área de Administración
- Área de Mercadeo y Ventas
- Área de Producción
- Área Contable y Financiera

²⁵ MALDONADO, E. Milton, Comportamiento Organizacional, Graficas Ortega, 2001

La primera área citada consiste en la cabeza de la empresa. En las pequeñas instituciones es el propietario.

Esta área está manejada por quien sabe hacia donde va la empresa y establece los objetivos de la misma.

Continuamos con el área de Administración y Operaciones, esta área toma en cuenta todo lo relacionado con el funcionamiento de la empresa. Desde la contratación del personal hasta la compra de insumos, el pago del personal, la firma de los cheques, verificar que el personal cumpla con su horario, la limpieza del local, el pago a los proveedores, el control de los inventarios de insumos y de producción, la gestión del negocio son parte de esta área.

A continuación tenemos el área Contable y Financiera, toda empresa debe llevar un sistema contable en el que se detallen los ingresos y egresos monetarios en el tiempo.

Además, se debe declarar y cancelar periódicamente, ante el Servicio de Rentas Internas los impuestos según los resultados de los libros contables que la empresa lleva.

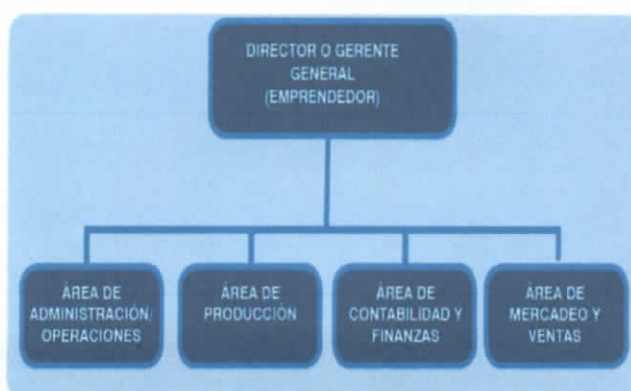
Tenemos también el área de Mercadeo y Ventas, en esta área se detallarán las funciones, capacidades y cualidades de quien será el responsable y el

personal involucrado en la estrategia de mercadeo del negocio, es decir, la publicidad, el diseño del empaque y la marca del producto o servicio, la distribución del mismo y el punto de venta, la promoción y la labor de ventas.

No podemos olvidar el área de producción, por ejemplo en una fábrica que produce velas aromáticas, se estipulan los operarios y trabajadores. En un restaurante, la persona que cocinará está dentro de esta área aunque puede ser puesta en el área de operación.

En una venta de artículos de consumo, por no ser producción, los encargados del despacho pueden ir bajo el área de Administración y operaciones.²⁶

Cuadro 2. 6 Administración y operaciones



Fuente: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/areafuncional.htm>

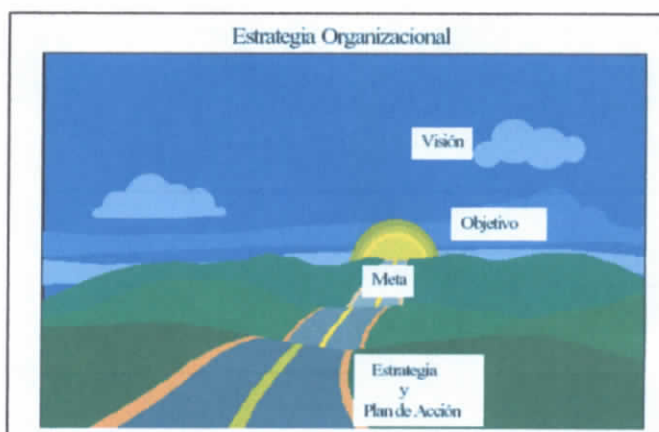
²⁶ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/areafuncional.htm>

2.2.4. Plan de Acción

2.2.4.1. Definición

El Plan de Acción es la programación de actividades para cumplir las metas, responde a preguntas operativas de cuánto (inversión), cuándo (tiempo), quién (recurso humano).

Gráfico 2.1 Estrategia Organizacional



Fuente: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/areafuncional.htm>

Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del Planeamiento Estratégico de la Empresa, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto.

Todos los planes de acción presentan su estructura de modo “personalizado” para cada proyecto, no obstante, lo anterior, podemos definir un esquema

que puede servir de guía en líneas generales para elaborar un plan de acción efectivo:

- 1) Presentación Ejecutiva del Plan
- 2) Definición de Objetivos del Plan
- 3) Definición de líneas Principales de Acción
- 4) Establecimiento de Cronograma de Actividades
- 5) Responsabilidades y Apoyos

2.2.4.2. Presentación Ejecutiva del Plan

Se trata del Resumen Ejecutivo dirigido al tomador de decisiones, el que pretende ubicar en su contexto general y superior a los ejecutivos superiores involucrados en el proyecto y dotarles de una herramienta de gestión y medición de resultados. Un plan de negocios tiene una estructura básica, pero su diseño y ejecución depende de la complejidad del negocio, del nivel de inversión comprometida y del objetivo del período, ciclo de vida o características del entorno.

2.2.4.3. Definición de Objetivos del Plan

Estos objetivos se basan en los objetivos estratégicos del Negocio, se debe establecer la forma como estos objetivos se relacionan y contribuyen a alcanzar los objetivos superiores.

En otras palabras, los objetivos del plan, buscan "ubicar" la ejecución y el seguimiento de la planificación en torno a las actividades del plan de Acción.

2.2.4.4. Definición de líneas Principales de Acción

Es aquí donde, se proponen más específicamente las áreas, campos o temáticas principales del plan de acción, es decir, concretamente se define cuál o que campo se verá influenciado con la ejecución del plan.

Cada definición de estas líneas es muy diferente para cada negocio o institución ya que el mismo se orienta a las áreas de influencia específica en el entorno de la empresa.

Una empresa sin plan de negocios es como "un automóvil sin dirección"

2.2.4.5. Establecimiento de Jerarquías y Responsabilidades

Es indispensable que el plan de acción, contemple en líneas muy específicas cuales son las dependencias o niveles jerárquicos involucrados en el cumplimiento de dicho plan.

Lo anterior con el objetivo de delimitar las responsabilidades buscando que contribuyan a la consecución de las metas propuestas.

Un plan de acción, que no defina los actores y protagonistas principales, no compromete a nadie y por tanto, a) Disminuye severamente las posibilidades de éxito y b) No sirve como herramienta de medición de la gestión administrativa de los involucrados.

2.2.4.6. Cronograma de Actividades

Todos los planes de acción contienen un cronograma detallado de las actividades, que muestre las principales tareas y sus asignaciones así como su tiempo de cumplimiento.

El cronograma debe ser tan detallado como sea posible, pero debe presentarse en forma ordenada en atención al método deductivo de asimilación de información y aprendizaje, es decir, debe ir deduciendo desde los objetivos superiores hacia las actividades principales y luego a las actividades específicas y responsabilidades.

2.2.4.7. Responsabilidades y Apoyos

Un plan de acción no esta completo, si solamente se define quienes serán los responsables de la ejecución de las actividades propuestas.

Debe establecer claramente los recursos que servirán de apoyo al cumplimiento y la manera como esos recursos se materializaran.

Los recursos pueden ser: Materiales, económicos, humanos, legales, etc.

2.2.4.8. Supervisiones

La palabra mas apropiada aquí es “seguimiento”, el plan de acción no solo debe mostrar los indicadores mediales de los resultados, sino también, establecer bajo la responsabilidad de quien estará el seguimiento.

Esto es trascendentalmente importante en la ejecución de un proyecto, orienta a los principales protagonistas de la planificación estratégica para tomar decisiones oportunas que ubiquen el plan o reacomoden posiciones cuando todavía es “oportuno” sin sacrificar objetivos de gran alcance y recursos que lesionen la capacidad económica de la empresa o institución.

2.3. Hipótesis

“LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADA EN EL ÁMBITO INTERNO DE LA AGENCIA SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO INCREMENTARÁ EL CRECIMIENTO COMERCIAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1. Orientación de la investigación

Para el siguiente trabajo de investigación se utilizó las siguientes modalidades, cuali – cuantitativa, ambas en general son parte de la investigación científica, la que es definida como "un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes".²⁷.

A partir de esto es posible hacer una reflexión acerca del enfoque que de allí se desprende:

Dentro de la investigación científica, es posible desarrollar dos enfoques importantes : el cualitativo y el cuantitativo, en el primero se entiende que la cantidad es parte de la cualidad, además de darse mayor atención a lo profundo de los resultados y no de su generalización; mientras que en el enfoque cuantitativo, lo importante es la generalización o universalización de los resultados de la investigación.

²⁷ Herrera E. Luís, Medina F. Arnaldo y Naranjo L. Galo, "Tutoría de la Investigación Científica" Diemerino Editores. Año 2004. Pág. 104

Por tanto, en una investigación no es conveniente hablar, ni de paradigma cualitativo o cuantitativo; puesto que ambos pueden ser usados, interaccionando sus metodologías, lo cual es extremadamente necesario para un correcto desarrollo de la propuesta del presente trabajo.

No sólo se utilizará la medición controlada sino también una observación naturalista; existirá tanto un enfoque interno como externo, el énfasis no se basará solamente en el resultado, abarcará también el proceso.

3.1.1. Modalidad básica de la investigación

Para el siguiente trabajo se empleará una modalidad de investigación especial, debido a que no contiene un solo tipo de investigación, ya sea esta de campo o documental-bibliográfica.

El tema para ser desarrollado en su totalidad necesita ser investigado con distintas perspectivas, para obtener una información de calidad y sobretodo confiable, la cual permitirá desarrollar una propuesta exitosa. La modalidad a utilizarse es conocida como "Modalidad de investigación combinada", para su formulación y ejecución debe apoyarse en información de tipo documental y de campo, siendo ésta una mezcla de las mismas.

Dentro de la investigación de campo el investigador tomará contacto en forma directa con la realidad para de esta manera realizar un estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen los acontecimientos,

esto permitirá obtener los datos necesarios de acuerdo con los objetivos del proyecto.

Esto será factible ya que la autora del presente trabajo de investigación se encuentra trabajando actualmente en la organización objeto de estudio.

En cuanto a la investigación documental-bibliográfica la misma será empleada con el fin de profundizar en diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios que diversos autores tienen sobre el tema.

3.1.2. Nivel o tipo de investigación

Esta investigación es explicativa:

Se encarga de buscar el porque de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis.

Los objetivos principales de este tipo de investigación son: comprobar una hipótesis y descubrir las causas por las cuales la misma fue establecida.

3.1.3. Población y muestra

La población motivo de estudio para el presente proyecto estará constituida de la siguiente manera:

- a) Empleados de la Agencia Seguros Equinoccial S.A. de la ciudad de Ambato
- b) Agentes de seguros de la ciudad de Ambato
- c) Instituciones financieras locales
- d) Concesionarios automotrices locales
- e) Clientes de la Agencia Ambato

3.1.4. Tipo de Muestreo

Para la presente investigación se ha decidido aplicar el muestreo probabilístico en cuanto a los clientes debido a que los elementos serán seleccionados al azar.

Todos los integrantes de la población tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra. Dentro del muestro probabilístico, el método a utilizarse es el muestreo aleatorio simple.

También se aplicará el muestreo no probabilístico, cuando nos referimos a los empleados de la Agencia, agentes de seguros, concesionarios e instituciones financieras, ya que la selección se realizará en base al criterio del investigador y no al azar.

3.1.4.1. Muestra

Dentro del muestreo no probabilístico, la población motivo de estudio para el presente proyecto estará constituido de la siguiente manera:

Cuadro 3. 1 Población Agencia

Empleados de la Agencia Seguros Equinoccial S.A. en la ciudad de Ambato		
Jefe de Agencia	Asistente de emisión	Asistente de siniestros
Ing. Juan José Callejas	Srta. Valentina Sánchez	Sr. Luis Salcedo

Autor: Investigadoras

Cuadro 3. 2 Población Agentes

Agentes de Seguros
Centauro Seguros
Tecniseguros S.A.
Confía S.A.
Mancheno Asesores de Seguros
Altos S.A.
Segura Solís Carlos
Nova Ecuador S.A.

Autor: Investigadoras

Cuadro 3. 3 Población Concesionarios

Concesionarios		
Ambacar CIA. Ltda.	Automekano CIA. Ltda.	Automotores y Anexos S.A.
Ambandine S.A.	Euroauto S.A.	Andinamotors S.A.
Autosierra S.A.	Automotores Carlos Larrea S.A.	Automotores CARLOS PALACIOS CIA. Ltda.
Automotores Pérez		

Autor: Investigadoras

Cuadro 3. 4 Población Instituciones Financieras

Instituciones Financieras		
Unifinsa S.A.	Banco de la Producción S.A.	Banco de Machala S.A.
Crediambato	Banco Bolivariano S.A.	Mutualista Pichincha S.A.

Autor: Investigadoras

En lo que se refiere al método probabilístico, la población de clientes será calculada utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 (N) (p) (q)}{E^2 (N - 1) + Z^2 (p) (q)^{28}}$$

²⁸ ANDERSON, David R. *"Estadística para administración y economía"*, editorial: Thomson, edición octava, 2003, Pág. 752

Nuestros clientes serán analizados en dos tipos de clientes:

1. Clientes Ramo de Vehículos
2. Clientes Ramos Generales

3.1.4.1.1. Muestra para clientes (Ramo de vehículos)

En la actualidad la Agencia cuenta con aproximadamente 1500 clientes en el ramo de vehículos, por lo cual la fórmula anteriormente detallada se aplica de la siguiente forma:

n	=	Tamaño de la muestra
N	=	Población
E	=	Error 7% = 0.07
Z	=	Nivel de confianza
P	=	Probabilidad a favor
Q	=	Probabilidad en contra

$$n = \frac{1.645^2 (1500) (0.5) (0.5)}{0.07^2 (1500 - 1) + 1.645^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 126$$

Formato 3.1 Muestreo aleatorio (ramo vehículos)

MUESTRO ALEATORIO RAMO VEHICULOS														
1	101	201	301	401	501	601	701	801	901	1001	1101	1201	1301	1401
2	102	202	302	402	502	602	702	802	902	1002	1102	1202	1302	1402
3	103	203	303	403	503	603	703	803	903	1003	1103	1203	1303	1403
4	104	204	304	404	504	604	704	804	904	1004	1104	1204	1304	1404
5	105	205	305	405	505	605	705	805	905	1005	1105	1205	1305	1405
6	106	206	306	406	506	606	706	806	906	1006	1106	1206	1306	1406
7	107	207	307	407	507	607	707	807	907	1007	1107	1207	1307	1407
8	108	208	308	408	508	608	708	808	908	1008	1108	1208	1308	1408
9	109	209	309	409	509	609	709	809	909	1009	1109	1209	1309	1409
10	110	210	310	410	510	610	710	810	910	1010	1110	1210	1310	1410
11	111	211	311	411	511	611	711	811	911	1011	1111	1211	1311	1411
12	112	212	312	412	512	612	712	812	912	1012	1112	1212	1312	1412
13	113	213	313	413	513	613	713	813	913	1013	1113	1213	1313	1413
14	114	214	314	414	514	614	714	814	914	1014	1114	1214	1314	1414
15	115	215	315	415	515	615	715	815	915	1015	1115	1215	1315	1415
16	116	216	316	416	516	616	716	816	916	1016	1116	1216	1316	1416
17	117	217	317	417	517	617	717	817	917	1017	1117	1217	1317	1417
18	118	218	318	418	518	618	718	818	918	1018	1118	1218	1318	1418
19	119	219	319	419	519	619	719	819	919	1019	1119	1219	1319	1419
20	120	220	320	420	520	620	720	820	920	1020	1120	1220	1320	1420
21	121	221	321	421	521	621	721	821	921	1021	1121	1221	1321	1421
22	122	222	322	422	522	622	722	822	922	1022	1122	1222	1322	1422
23	123	223	323	423	523	623	723	823	923	1023	1123	1223	1323	1423
24	124	224	324	424	524	624	724	824	924	1024	1124	1224	1324	1424
25	125	225	325	425	525	625	725	825	925	1025	1125	1225	1325	1425
26	126	226	326	426	526	626	726	826	926	1026	1126	1226	1326	1426
27	127	227	327	427	527	627	727	827	927	1027	1127	1227	1327	1427
28	128	228	328	428	528	628	728	828	928	1028	1128	1228	1328	1428
29	129	229	329	429	529	629	729	829	929	1029	1129	1229	1329	1429
30	130	230	330	430	530	630	730	830	930	1030	1130	1230	1330	1430
31	131	231	331	431	531	631	731	831	931	1031	1131	1231	1331	1431
32	132	232	332	432	532	632	732	832	932	1032	1132	1232	1332	1432
33	133	233	333	433	533	633	733	833	933	1033	1133	1233	1333	1433
34	134	234	334	434	534	634	734	834	934	1034	1134	1234	1334	1434
35	135	235	335	435	535	635	735	835	935	1035	1135	1235	1335	1435
36	136	236	336	436	536	636	736	836	936	1036	1136	1236	1336	1436
37	137	237	337	437	537	637	737	837	937	1037	1137	1237	1337	1437
38	138	238	338	438	538	638	738	838	938	1038	1138	1238	1338	1438
39	139	239	339	439	539	639	739	839	939	1039	1139	1239	1339	1439
40	140	240	340	440	540	640	740	840	940	1040	1140	1240	1340	1440
41	141	241	341	441	541	641	741	841	941	1041	1141	1241	1341	1441
42	142	242	342	442	542	642	742	842	942	1042	1142	1242	1342	1442
43	143	243	343	443	543	643	743	843	943	1043	1143	1243	1343	1443
44	144	244	344	444	544	644	744	844	944	1044	1144	1244	1344	1444
45	145	245	345	445	545	645	745	845	945	1045	1145	1245	1345	1445
46	146	246	346	446	546	646	746	846	946	1046	1146	1246	1346	1446
47	147	247	347	447	547	647	747	847	947	1047	1147	1247	1347	1447
48	148	248	348	448	548	648	748	848	948	1048	1148	1248	1348	1448
49	149	249	349	449	549	649	749	849	949	1049	1149	1249	1349	1449
50	150	250	350	450	550	650	750	850	950	1050	1150	1250	1350	1450

51	151	251	351	451	551	651	751	851	951	1051	1151	1251	1351	1451
52	152	252	352	452	552	652	752	852	952	1052	1152	1252	1352	1452
53	153	253	353	453	553	653	753	853	953	1053	1153	1253	1353	1453
54	154	254	354	454	554	654	754	854	954	1054	1154	1254	1354	1454
55	155	255	355	455	555	655	755	855	955	1055	1155	1255	1355	1455
56	156	256	356	456	556	656	756	856	956	1056	1156	1256	1356	1456
57	157	257	357	457	557	657	757	857	957	1057	1157	1257	1357	1457
58	158	258	358	458	558	658	758	858	958	1058	1158	1258	1358	1458
59	159	259	359	459	559	659	759	859	959	1059	1159	1259	1359	1459
60	160	260	360	460	560	660	760	860	960	1060	1160	1260	1360	1460
61	161	261	361	461	561	661	761	861	961	1061	1161	1261	1361	1461
62	162	262	362	462	562	662	762	862	962	1062	1162	1262	1362	1462
63	163	263	363	463	563	663	763	863	963	1063	1163	1263	1363	1463
64	164	264	364	464	564	664	764	864	964	1064	1164	1264	1364	1464
65	165	265	365	465	565	665	765	865	965	1065	1165	1265	1365	1465
66	166	266	366	466	566	666	766	866	966	1066	1166	1266	1366	1466
67	167	267	367	467	567	667	767	867	967	1067	1167	1267	1367	1467
68	168	268	368	468	568	668	768	868	968	1068	1168	1268	1368	1468
69	169	269	369	469	569	669	769	869	969	1069	1169	1269	1369	1469
70	170	270	370	470	570	670	770	870	970	1070	1170	1270	1370	1470
71	171	271	371	471	571	671	771	871	971	1071	1171	1271	1371	1471
72	172	272	372	472	572	672	772	872	972	1072	1172	1272	1372	1472
73	173	273	373	473	573	673	773	873	973	1073	1173	1273	1373	1473
74	174	274	374	474	574	674	774	874	974	1074	1174	1274	1374	1474
75	175	275	375	475	575	675	775	875	975	1075	1175	1275	1375	1475
76	176	276	376	476	576	676	776	876	976	1076	1176	1276	1376	1476
77	177	277	377	477	577	677	777	877	977	1077	1177	1277	1377	1477
78	178	278	378	478	578	678	778	878	978	1078	1178	1278	1378	1478
79	179	279	379	479	579	679	779	879	979	1079	1179	1279	1379	1479
80	180	280	380	480	580	680	780	880	980	1080	1180	1280	1380	1480
81	181	281	381	481	581	681	781	881	981	1081	1181	1281	1381	1481
82	182	282	382	482	582	682	782	882	982	1082	1182	1282	1382	1482
83	183	283	383	483	583	683	783	883	983	1083	1183	1283	1383	1483
84	184	284	384	484	584	684	784	884	984	1084	1184	1284	1384	1484
85	185	285	385	485	585	685	785	885	985	1085	1185	1285	1385	1485
86	186	286	386	486	586	686	786	886	986	1086	1186	1286	1386	1486
87	187	287	387	487	587	687	787	887	987	1087	1187	1287	1387	1487
88	188	288	388	488	588	688	788	888	988	1088	1188	1288	1388	1488
89	189	289	389	489	589	689	789	889	989	1089	1189	1289	1389	1489
90	190	290	390	490	590	690	790	890	990	1090	1190	1290	1390	1490
91	191	291	391	491	591	691	791	891	991	1091	1191	1291	1391	1491
92	192	292	392	492	592	692	792	892	992	1092	1192	1292	1392	1492
93	193	293	393	493	593	693	793	893	993	1093	1193	1293	1393	1493
94	194	294	394	494	594	694	794	894	994	1094	1194	1294	1394	1494
95	195	295	395	495	595	695	795	895	995	1095	1195	1295	1395	1495
96	196	296	396	496	596	696	796	896	996	1096	1196	1296	1396	1496
97	197	297	397	497	597	697	797	897	997	1097	1197	1297	1397	1497
98	198	298	398	498	598	698	798	898	998	1098	1198	1298	1398	1498
99	199	299	399	499	599	699	799	899	999	1099	1199	1299	1399	1499
100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500

El Formato de muestreo aleatorio ilustrado anteriormente, contiene una serie de números, los mismos que representan a los clientes del ramo de vehículos con los que la Agencia cuenta en la actualidad.

3.1.4.1.2. Muestra para Clientes (Ramos Generales)

Para obtener la muestra de los clientes de ramos generales, se emplea la misma fórmula aplicada para los clientes del ramo de vehículos. Actualmente la Agencia cuenta con aproximadamente 70 clientes en ramos generales, los mismos que están subdivididos en incendio, transporte, robo, equipo y maquinaria, equipo electrónico, fidelidad, responsabilidad civil, y dinero y valores.

La fórmula se aplica exactamente de la misma manera que se lo realizó en el caso de vehículos, lo cual podemos apreciar posteriormente.

$$n = \frac{1.645^2 (70) (0.5) (0.5)}{0.07^2 (70 - 1) + 1.645^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 46$$

Formato 3. 2 Muestreo aleatorio (ramos generales)

MUESTREO ALEATORIO (RAMO GENERALES)				
1	15	29	43	57
2	16	30	44	58
3	17	31	45	59
4	18	32	46	60
5	19	33	47	61
6	20	34	48	62
7	21	35	49	63
8	22	36	50	64
9	23	37	51	65
10	24	38	52	66
11	25	39	53	67
12	26	40	54	68
13	27	41	55	69
14	28	42	56	70

El Formato de muestreo aleatorio ilustrado anteriormente, contiene una serie de números, los mismos que representan a los clientes de ramos generales con los que la Agencia cuenta en la actualidad.

3.2. Operacionalización de variables

Cuadro 3. 5 Planeación Estratégica enfocada al ámbito interno

3.2.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: Planeación Estratégica enfocada en el ámbito interno

TECNICAS E INSTRUMENTOS	ITEMS BASICOS	INDICADORES	CONCEPTUALIZACION
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrevista al jefe de la Agencia. ➤ Entrevista a la asistente de emisión y asistente de siniestros ➤ Encuesta a los clientes y entrevista a los diferentes socios estratégicos de Agencia (agentes de seguros, instituciones financieras y concesionarios) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ?Por qué no se establecen metas y objetivos a corto plazo para el área operativa? ➤ ?Por qué no se cuenta en la actualidad con un sistema de operaciones estructurado? ➤ ?Por qué no se realiza un estudio de lay out para las instalaciones? ➤ ?Por qué no se realizan diagramas estructurados de procesos? ➤ ?Por qué existen deficiencias en la calidad de servicio? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Situación deseada a corto plazo(metas y objetivos operativos) ➤ Sistema de operaciones ➤ Instalaciones ➤ Procesos ➤ Calidad del servicio 	<p>Planeación estratégica enfocada en el ámbito interno.</p> <p>Herramienta administrativa que consiste en la formulación y puesta en marcha de estrategias enfocadas al ámbito interno de la Agencia, permitiendo crear o preservar ventajas competitivas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y de los recursos disponibles.</p>

3.3. Plan de recolección de información

Tabla 3. 1 Plan de recolección de Información

Preguntas Básicas	Explicación	
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la Investigación.	
¿De qué personas u objetos?	Empleados de la empresa, agentes de seguros, concesionarios automotrices, instituciones financieras y clientes	
¿Sobre qué aspectos?	Crecimiento Comercial y Desarrollo Organizacional	Planeación Estratégica
	Porcentaje de ventas directas de la Agencia	Situación deseada a corto plazo (metas y objetivos operativos)
	Porcentaje de ventas intermediadas de la Agencia	Sistema de operaciones Instalaciones
	Relación establecida con socios estratégicos (agentes de seguros, instituciones financieras y concesionarios)	Procesos Calidad del servicio Campo de Acción
	Estructura organizacional de la Agencia	Necesidades insatisfechas
	Nivel de conocimiento de los empleados	Competidores
Nivel de satisfacción de los empleados		
¿Quién? ¿Quiénes?	Valentina Sánchez y Paulina Cuenca (investigadoras)	
¿Cuándo?	Primera y segunda semana de febrero (según cronograma establecido)	
¿Dónde?	Ambato	
¿Que técnicas de recolección?	1. Observación (directa, participante, no estructurada, individual, de campo) 2. Entrevista (estructurada) 3. Encuesta	
¿Con qué?	Para la observación; cuaderno de notas y lista de cotejo. Para la entrevista: cuestionario pre formulado y grabadora. Para la encuesta: cuestionario	
¿En que situación?	1. <i>Observación</i> : dentro de la empresa en el transcurso del día de trabajo con los empleados, clientes y corredores. 2. <i>Entrevistas</i> : Dentro de las oficinas de los entrevistados Empleados de la empresa, agentes de seguros, competidores, concesionarios automotrices, instituciones financieras, en un clima dinámico y amigable. 3. <i>Encuesta</i> : Se realizarán durante una semana continua vía telefónica a los clientes de la Agencia.	

Autor: Investigadoras

En el anterior recuadro, se puede apreciar todos los aspectos relativos al plan de recolección de información, se ha considerado presentarlo de esta manera, ya que permite una fácil comprensión para el lector.

3.4. Objetivos de la investigación cualitativa

3.4.1. Objetivo General:

- Recabar información de campo verdadera y confiable que permita desarrollar un plan estratégico dentro del cual se establezcan objetivos desafiantes pero alcanzables que se ajusten a la situación actual de la Agencia de Seguros Equinoccial S.A. en la ciudad de Ambato, y a su vez estrategias y planes de acción que coadyuven al cumplimiento de los objetivos planteados siempre y cuando se diseñen en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que sean determinados mediante investigaciones exhaustivas, estando entre ellas las entrevistas y la lista de cotejo.

3.4.2. Objetivos Específicos:

- Investigar con expertos sobre el tema, la posición actual del mercado asegurador en la ciudad de Ambato.

- Determinar las relaciones existentes entre la Agencia de Seguros Equinoccial S.A. en la ciudad de Ambato y los socios estratégicos de la misma. (Agentes de seguros, Instituciones financieras y concesionarios).
- Analizar la estructura organizacional de la Agencia y la satisfacción que presentan los empleados de la misma.
- Analizar las funciones realizadas por los empleados de la Agencia y la carga operativa de las mismas.
- Investigar las necesidades que presentan nuestros socios estratégicos en la actualidad y la mejor forma en que estas puedan ser satisfechas.

3.5. Técnicas de Recolección de Datos para Investigación Cualitativa.

- Lista de Cotejo
- Entrevistas

3.5.1. Lista de Cotejo (Observación)

Objetivo: Recabar información con el fin de determinar la eficiencia en las áreas comercial y operativa en la Agencia de Seguros Equinoccial Ambato.

(Ver anexo –C1)

3.5.2. Diseño del Guión de la Entrevista

En la elaboración del guión de la entrevista se tomaron en consideración los siguientes aspectos:

- a) Las preguntas empleadas en la entrevista, fueron de tipo abiertas.
- b) Dirigidas hacia:

- Instituciones Financieras

(Ver anexo – C2)

- Agentes de seguros

(Ver anexo – C3)

- Concesionarios

(Ver anexo – C4)

- Empleados de la Agencia de Seguros Equinoccial S.A. de la ciudad de Ambato.

(Ver anexo – C5)

- Jefe de la Agencia de Seguros Equinoccial S.A. de la ciudad de Ambato.

(Ver anexo – C6)

- c) Responden a la información que se desea obtener.

3.5.3. Diseño del Cuestionario

En la elaboración del cuestionario se consideraron los siguientes aspectos:

- a) Las preguntas fueron elaboradas en un lenguaje claro y de fácil entendimiento.
- b) Las preguntas responden a la información que se desea obtener.
- c) No se realizaron preguntas que pudieran dar lugar a confusiones.
- d) No se utilizó en lenguaje que conlleve ambigüedades.
- e) Dirigidas hacia:

- Clientes de ramo vehículos

(Ver anexo –C7)

- Clientes de ramos generales.

(Ver anexo –C8)

- f) Las preguntas están basadas en objetivos cuantitativos.

3.5.4. Objetivos de la investigación cuantitativa

3.5.4.1. Objetivo general

- Recabar datos cuantitativos que nos permitan reconocer las necesidades que presentan nuestros clientes y la percepción de los mismos sobre el servicio brindado, con el fin de establecer objetivos, estrategias y planes de acción para entregar a nuestro cliente exactamente lo que quiere y de la manera que este lo desea.

3.5.4.2. Objetivos Específicos

- Investigar como se percibe la atención brindada por la Agencia Seguros Equinoccial S.A. por parte de los clientes.
- Analizar la razón por la cual nuestros clientes han optado por contratar un seguro.
- Determinar el motivo por el cual el cliente ha contratado el servicio en Seguros Equinoccial.
- Determinar si las formas de financiamiento brindadas por Equinoccial facilitan el pago del servicio para nuestros clientes y cuál es la más utilizada.
- Comprobar si el servicio prestado cumple con las necesidades de nuestros clientes.
- Verificar si el momento de realización de la venta del servicio son explicados todos los aspectos técnicos de las pólizas y los beneficios de las mismas.

3.6. Prueba piloto

Los instrumentos fueron validos a través de una prueba piloto, las

observaciones formuladas, sirvieron para introducir cambios en el planteamiento de los enunciados que contribuirán a incrementar el grado de validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos.

Los instrumentos de recolección de datos (encuestas) fueron diseñados en la universidad por las autoras de la investigación, con supervisión del profesor asesor.

Para poder formular una encuesta que sea entendible para los clientes que van a ser escogidos al azar, se realizó una prueba piloto de 20 encuestas, la misma que ayudó a redactar de mejor manera ciertas preguntas, a reformularlas y a eliminar otras que eran repetitivas o no necesarias.

Después de haber realizado la prueba piloto, se decidió aplicar dos tipos de encuesta, una para clientes del ramo de vehículos y otra para clientes de ramos generales, ya que aun cuando en un principio se diseñó un solo tipo de encuesta para todos los clientes sin distinción alguna; se reconoció que los clientes de ramos generales tienen una cultura de seguros mucho más fuerte que los primeros, además la mayoría de ellos son empresarios que han asegurado su negocio y no sus bienes personales.

3.7. Plan de recolección de datos

La metodología empleada para la aplicación de la encuesta fue la siguiente.

- a) Se realizó llamadas telefónicas en horas estratégicas de la mañana y la noche, con el fin de ubicar a nuestros encuestados.
- b) Las personas a cargo de la encuesta tomamos datos como: nombres completos, números telefónicos y números de pólizas.

La metodología utilizada para la aplicación de las entrevistas fue:

- a) Se realizó visitas a las diferentes entidades previa cita telefónica.
- b) Se utilizó una grabadora con el fin de no ocupar mucho tiempo de los entrevistados y obtener la máxima información sin perder detalle en la transcripción.

3.8. Plan de procesamiento de la información

En cuanto al procesamiento de información, luego de haber culminado con la recolección de datos se procedió con lo siguiente:

- a) Revisión de la información recolectada, existirá una depuración de la información que no sea pertinente o que se encuentre incompleta.
- b) Tabulación manual de las encuestas, así como transcripción de las entrevistas desde las cintas magnéticas.
- c) Se elaboró las tablas y gráficos de los cuestionarios de las encuestas, mediante la utilización del programa Excel.

- d) Con los resultados finales tanto de las encuestas como de las entrevistas se obtuvo como resultado la situación real tanto del mercado como del ambiente interno de Seguros Equinoccial de la ciudad de Ambato.

3.9. Presentación de datos

Los datos se representarán de la siguiente forma:

- a) Representación escrita: utilizada dentro del método no probabilístico, ya que los datos no serán numerosos, sino de tipo cualitativo.
- b) Representación tabular y gráfica: Este tipo de presentación de datos se utilizará dentro del método probabilístico, debido a la dimensión de los datos obtenidos que son de carácter cuantitativo.

Dentro de la presentación gráfica se utilizó; gráficos circulares, los cuales son recomendados en la mayoría de libros de investigación como los mejores medios para presentar resultados cuantitativos de una investigación.

CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1. Entrevistas

Se procedió con la técnica de la entrevista con la finalidad de recabar criterios relativos a la posición y entorno actual de la Agencia Seguros Equinoccial de la ciudad de Ambato.

4.1.1. Conclusiones principales de las entrevistas

4.1.1.1. Entrevista dirigida a las instituciones financieras

Objetivo: Recabar información que permita reconocer las necesidades que presentan las diferentes instituciones financieras en la ciudad de Ambato, con el fin de establecer estrategias que nos lleven a ganar estos mercados.

Contenido:

1. ¿Ha escuchado sobre la Aseguradora Seguros Equinoccial S.A.?

Absolutamente todas las instituciones financieras a las cuales se realizaron la entrevista, han escuchado sobre la Agencia.

2. Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, según usted ¿en qué posición se encuentra Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato?

Entre todos los representantes de las instituciones financieras a quienes se entrevistó, la mayoría de ellos establecieron que creen que Seguros Equinoccial se encuentra muy bien posicionado en Ambato, y que es una de las aseguradoras más prestigiosas de la ciudad.

3. Si trabaja o ha trabajado con nosotros, ¿Cómo calificaría el servicio que Seguros Equinoccial le brinda a usted y a los mutuos clientes?

Las únicas instituciones financieras que han trabajado con nosotros fueron Banco de Machala, Produbanco, Unifinsa y Crediambato S.A. Todas las instituciones financieras con las cuales ha trabajado la Agencia califican al servicio como bueno.

4. Si ha trabajado con nosotros y dejó de hacerlo, ¿Podría por favor explicarnos las razones de esta decisión?

De aquellas instituciones financieras con las que se ha trabajado, solamente Unifinsa S.A. ha dejado de trabajar con la Agencia, y la razón no se dio por el servicio de Equinoccial, si no por cuestiones internas de la institución financiera, y por una tasa menor ofrecida por otra compañía de seguros.

5. ¿A qué sectores se encuentra dando créditos actualmente, y necesita un seguro para otorgar dichos créditos?

La mayoría de instituciones financieras trabajan tanto en créditos hipotecarios, como en créditos automotrices. Las únicas instituciones que trabajan solamente con el sector automotriz son Unifinsa S.A. y Crediambato.

6. En el caso de exigir un contrato de seguro para otorgar un crédito, ¿con qué compañías lo está haciendo?

Pudimos reconocer que las instituciones financieras a las cuales se realizó las entrevistas, trabajan en su mayoría con Seguros Colonial.

Solamente Unifinsa S.A. trabaja con otras aseguradoras entre ellas se encuentran Latina y Seguros Bolívar.

7. ¿En caso de que al momento no se encuentra trabajado con nosotros, le gustaría hacerlo? ¿Cuál es el tipo de servicio que busca?

Todas las instituciones financieras a las cuales se realizaron las encuestas y que en el momento no se encuentran trabajando con la Agencia, manifestaron que les interesaría mucho trabajar con Equinoccial y todo depende de la propuesta.

Todas las instituciones financieras buscan un servicio que sea rápido y efectivo, además el principal atributo que éstas buscan en una aseguradora, es confianza.

Sólo el Banco Bolivariano estableció que para ellos es muy importante el costo del seguro.

4.1.1.2. Entrevista dirigida a concesionarios

Objetivo: Recabar información que permita reconocer las necesidades que presentan los diferentes concesionarios en la ciudad de Ambato, con el fin de establecer objetivos desafiantes pero alcanzables sobre la captación de negocios en este sector y las estrategias para cumplirlos.

Contenido:

1. ¿Ha escuchado sobre la Aseguradora Seguros Equinoccial S.A.?

Todos los concesionarios a los cuales se realizaron las entrevistas manifestaron que han escuchado sobre Seguros Equinoccial y su servicio, excepto Automotores Pérez, éste último trabaja sin seguro en la mayoría de los vehículos.

2. Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, según usted ¿en qué posición se encuentra Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato?

Todos los concesionarios que dieron una respuesta afirmativa a la pregunta anterior creen que Equinoccial se encuentra entre las primeras aseguradoras de mercado, pero no tiene el mismo posicionamiento de Colonial.

Solamente en el concesionario Automotores Carlos Palacios, la persona a la cual entrevistamos nos citó que desconocía el posicionamiento de Seguros Equinoccial S.A.

3. Si trabaja o ha trabajado con nosotros, ¿cómo calificaría el servicio que Seguros Equinoccial le brinda a usted y a los mutuos clientes?

Entre los concesionarios que trabajan con la Agencia de una forma directa, es decir otorgan el seguro en el momento que utilizan crédito directo propio están Automotores y Anexos y Autosierra S.A.

Por el otro lado aquellos concesionarios que trabajan indirectamente con la Agencia por medio de financieras son los siguientes: Toyota, Andinamotors, Ambandine, Euroauto, Ambacar CIA. Ltda. y Automekano CIA. Ltda.

Los dos tipos de concesionarios citados anteriormente establecieron que el servicio de Equinoccial es bueno.

4. Si ha trabajado con nosotros y dejó de hacerlo, ¿podría por favor explicarnos las razones de esta decisión?

Los únicos concesionarios que dejaron de trabajar con la Agencia o bajaron considerablemente su producción fueron Ambacar CIA. Ltda. y Automekano CIA. Ltda., ya que la mayoría de los créditos que otorgan estas dos empresas se los da por medio de Unifinsa S.A.; empresa que la actualidad se encuentra trabajando en un 90% con Seguros Colonial, por condiciones especiales que la compañía le ha ofrecido.

5. ¿Qué sectores en la actualidad son considerados sus clientes potenciales?

La mayoría de concesionarios a los cuáles se realizó la entrevista tienen un producto para cada tipo de cliente, ya sea éste de clase alta, media – alta, o media- baja; entre ellos se encuentran Andinamotors, Autosierra, Automotores Carlos Palacios, Automotores Pérez y Automotores y Anexos S.A.

Entre los concesionarios que tienen un producto elitista están la Toyota, Euroauto, Ambacar y Ambandine; estos dos últimos en lo que se refiere solamente a automóviles ya que las camionetas son vendidas en gran forma a campesinos que usualmente pertenecen a una clase media-baja, en la cual los seguros no son percibidos como una inversión, piensan que representa un gasto adicional para ellos.

Automekano CIA. Ltda. tiene como cliente potencial al sector transportista y de la construcción, ya que este concesionario comercializa camiones y maquinaria para construcción.

6. ¿Qué opciones de financiamiento se encuentra utilizando en la actualidad para la venta de vehículos?

La mayoría de concesionarios, exceptuando Automotores Pérez y Automotores Carlos Palacios; comercializan sus vehículos con la mayoría de instituciones financieras, entre éstas podemos citar a Produbanco S.A. y Unifinsa S.A. como las opciones más utilizadas.

Sin embargo éstos concesionarios trabajan también con Banco del Austro, Cooperativa Oscus, Cooperativa el Sagrario, Banco MM Jaramillo Arteaga, Crediambato S.A, Banco de Machala y Banco de Guayaquil.

Automotores Pérez y Automotores Carlos Palacios trabajan con crédito directo solamente.

7. En el caso de exigir un seguro para la venta de los vehículos a crédito, ¿con qué compañías lo está haciendo?

La mayoría de concesionarios en la actualidad se encuentran utilizando Seguros Colonial.

Sólo los concesionarios Toyota, Automotores Carlos Palacios, Automotores Pérez se encuentran trabajando con otras aseguradoras como lo son Bolívar, Aseguradora del Sur y Centro Seguros.

8. En caso de que al momento no se encuentra trabajado con nosotros, ¿le gustaría hacerlo? ¿cuál es el tipo de servicio que busca?

El servicio que todos los concesionarios buscan es una rápida respuesta al cliente en el caso de un siniestro y reciprocidad en talleres de parte de la aseguradora con aquellos que cuentan con un taller autorizado para reparaciones de autos como es el caso de la Toyota S.A., Ambacar CIA. Ltda., Automekano CIA. Ltda., Andinamotors S.A., Automotores y Anexos S.A., Autosierra S.A. y Euroauto S.A.

4.1.1.3. Entrevista dirigida a agentes de seguros

Objetivo: Recabar información con el fin desarrollar una planeación estratégica basada en información de campo, para así formular objetivos y estrategias que nos permitan llegar a tener a largo plazo una relación productiva con los distintos agentes de seguros.

Contenido:

1. Según usted, ¿En qué posición se encuentra Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato?

Todos los agentes de seguros manifestaron que Seguros Equinoccial se encuentra bien posicionada en la ciudad de Ambato y que la Agencia ha crecido mucho durante el tiempo que ha operado es decir año y medio en el mercado.

2. ¿Cómo ve usted la gestión operativa y comercial que realiza la Agencia?

La mayoría de agentes de seguros ven la gestión comercial y operativa de la empresa, como muy buena.

3. ¿Ha tenido usted problemas en el área operativa o comercial en el diario compartir con la Agencia en la ciudad de Ambato?

La mayoría de los agentes de seguros establecieron que no han tenido ningún tipo de problemas, sin embargo, Centauro y Tecniseguros han establecido que existen retrasos en la emisión de pólizas, problemas en la cobranza y demoras en el área de reclamos; que no han sido problemas mayores pero que con políticas de eficacia operativa se podrían solucionar.

4. Si ha tenido problemas con la Agencia, ¿cuáles considera que han sido las causas de los mismos?

La Agencia no ha tenido hasta la fecha problemas graves con ningún agente de seguros, sin embargo aquellos que han detectado ciertas falencias en el

servicio, entre ellos Centauro, Tecniseguros y Nova, creen que la causa principal es la excesiva carga operativa.

5. ¿Cómo calificaría el servicio que Seguros Equinoccial le brinda a usted y a los mutuos clientes?

Todos los agentes de seguros han calificado el servicio como muy bueno

6. ¿Cuál cree usted que son las principales oportunidades y amenazas que presenta el mercado asegurador ambateño en la actualidad?

Todos los agentes de seguros concuerdan que la mayor amenaza que existe en el mercado en la actualidad es la competencia entre compañías y agentes de seguros, y la falta de ética de algunos de ellos, quienes ofrecen al cliente tasas muy bajas pero en el momento de un siniestro no responden.

Por otro lado la principal oportunidad de negocio según los agentes de seguros en la entrevista efectuada es la amplitud del mercado en cuanto a los distintos ramos que se pueden explotar.

7. ¿Qué medidas considera usted se deben tomar para un mejor desempeño de la Agencia?

La mayoría de los agentes de seguros creen que se debería contratar otra persona en la Agencia para evitar tanta carga operativa y dar un servicio

más rápido y oportuno en la entrega de cotizaciones, manejo de la cobranza, despacho de pólizas y reclamos.

4.1.1.4. Entrevista dirigida a Jefe de la Agencia de Seguros Equinoccial S.A. de la ciudad de Ambato.

Objetivo: Recabar información que permita reconocer la calidad del ambiente laboral de Seguros Equinoccial S.A. en la ciudad de Ambato, las oportunidades y amenazas del entorno, las fortalezas y debilidades, desde el punto de vista del jefe de Agencia, con el fin de desarrollar un plan estratégico basado en información de la persona que tiene el mayor conocimiento acerca de la posición actual de la misma.

Contenido:

1. ¿Cuál cree usted que es la posición actual de Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato?

Yo pienso que Seguros Equinoccial en el corto tiempo que ha estado en la ciudad de Ambato ha tenido un muy buen posicionamiento, creo que está entre las cuatro primeras compañías del resto del país; pero estoy totalmente seguro que hay muchísimo por hacer y por trabajar, necesitamos tiempo.

2. ¿Piensa usted que la Agencia brinda un buen servicio a sus clientes y socios estratégicos (agentes de seguros, concesionarios, instituciones financieras)?

Creería que en la mayor parte de los casos si lo hacemos, estamos 100% enfocados a lo que es servicio, así es como tiene que ser el rol de nuestra aseguradora; obviamente hay falencias que tratamos primero que sean reconocidas y luego arregladas. Tratamos de tomar los correctivos necesarios para que esos errores no se vuelvan a repetir.

La mayor parte de errores cometidos se dan en el momento de atender un siniestro, no justificando el que exista errores, pero es la parte más complicada de tratar tanto en la parte operativa como en la parte relación con el cliente.

Cuando un cliente tiene un siniestro está bastante preocupado y exaltado, por lo tanto eso causa que existan ciertos roces entre las partes.

Las principales fallas son en demoras de autorizaciones u ordenes de salida, la causa de esto es la falta de comunicación entre la compañía, asesores de seguros, talleres, y el mismo cliente. La desinformación del cliente en el momento que se le vende una póliza causa muchas veces problemas.

Para que la comunicación mejore se debe establecer canales de comunicación que fluyan de la mejor manera, poner en claro las políticas con

las que nos manejamos y así evitar malos entendidos entre las partes que negocian.

Por el lado comercial, es muy importante que se le explique al cliente las exclusiones y beneficios de la póliza, se debe explicar que es el deducible.

Sería muy importante establecer un call center, para medir la calidad del servicio del ejecutivo de Equinoccial y del taller en el que fue atendido.

La gente que trabaja tanto en el área comercial , como en el área de siniestros, cumplen con los estándares establecidos tanto por Seguros Equinoccial, como por mi persona; sin embargo creo que estas personas tienen muchísimo por aprender y con el tiempo realizarán de una mejor manera su trabajo.

3. ¿Cuáles cree usted que son las oportunidades y amenazas más importantes que presenta el entorno para la Agencia de Seguros Equinoccial S.A. en la ciudad de Ambato?

Las oportunidades están latentes y deben ser aprovechadas con nuestra fortaleza de estar 35 años en el mercado, y de ser dos años consecutivos la mejor compañía de seguros en el Ecuador.

El mercado asegurador es muy amplio, lastimosamente nos hemos enfocado demasiado en vehículos, existen muchos negocios de tipo industrial o de tipo

comercial, en los mismos que no hay mucha competencia; además este tipo de negocio bien suscrito, tiene una siniestralidad muy baja.

Debemos tratar de fomentar una cultura de seguros, se debe informar al cliente, la mayoría de la gente aquí en el Ecuador no cree para nada en las aseguradoras, ya que muchas veces han tenido malas experiencias; esto es muy difícil de cambiar y no se puede hacer de un día para el otro, sin embargo esa es la razón por la cual debemos dar el mejor servicio.

En lo que es industrias grandes existe una oportunidad de negocio, pero es mucho más difícil llegar, por que ya tienen asegurados sus bienes, por que en este caso las empresas grandes lo consideran justo y necesario. Estos negocios son de mediano o largo plazo, ya que para llegar a captarlos debemos tener una estructura totalmente formada y organizada, una corporación grande demanda muchísimo tiempo y atención. En la actualidad no tenemos la estructura para captar un negocio de gran magnitud, ya que demanda mucho trabajo en el área comercial, de emisión y de siniestros.

En lo que se refiere al gobierno, el mismo no se puede ver ni como amenaza, ni como oportunidad, no hay un pronunciamiento totalmente claro. Supuestamente va a existir un cambio que esperamos que sea positivo, una vez que la Asamblea termine su trabajo podremos ver los resultados.

En el período transcurrido del nuevo gobierno ha habido una recesión grande ya que tanto el sector productivo como el sector financiero no tienen

claro el panorama a futuro; por esta razón el año anterior fue muy bajo en créditos, lo cual nos afecta directamente a nosotros.

4. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas y debilidades más importantes que presenta la Agencia de Seguros Equinoccial S.A. en la ciudad de Ambato?

Nuestra mayor fortaleza es nuestro nombre y el prestigio que tiene Equinoccial a nivel nacional, y la amenaza principal es el depender mucho de la matriz.

5. ¿Toma usted en cuenta las ideas y sugerencias de sus empleados para el mejor funcionamiento de la Agencia?

Si, siempre lo hago.

6. ¿Considera que la remuneración percibida por usted y sus subordinados van de acuerdo con las funciones que realiza?

Si.

7. ¿Cree usted que su trabajo es apreciado y valorado por los directivos y sus subordinados en la Agencia?

Si.

8. ¿Avecina usted un crecimiento personal y profesional en la empresa a corto plazo?

Si.

9. ¿Cree usted que la Agencia cuenta en la actualidad con estrategias que le permitan enfrentar la competencia de una manera exitosa, tanto a corto como a largo plazo?

Si, nosotros hacemos un análisis mensual de los resultados, lo que nos permite tomar los correctivos necesarios en el tiempo oportuno.

10. ¿Está usted de acuerdo que la Agencia necesita urgentemente estrategias y planes de acción tanto en el área operativa como comercial para poder aprovechar de mejor manera las oportunidades del mercado y robustecer las fortalezas existentes al momento?

Siempre es importante llevar a cabo planes de acción, en la actualidad no tenemos uno.

11. ¿Considera usted que la realización y aplicación de una planeación estratégica ayudará significativamente a mejorar el desempeño operativo y comercial de la Agencia de Seguros Equinoccial en Ambato, y de esta manera aumentará las ventas a largo plazo?

A ver, la planeación estratégica la tenemos pero a nivel nacional, y en base a esa se fijan objetivos y estrategias para cada una de las sucursales. Sin embargo, el mercado nacional es muy diferente al local, las estrategias que se apliquen para acá van a ser diferentes; pero nos cobijaremos bajo la misma misión y visión.

12. ¿Cree usted que es esencial la participación de todos los empleados de la Agencia dentro de la elaboración y aplicación de la planeación estratégica?

Claro que si, la planeación estratégica debe ser realizada por todos, eso es muy importante por que quienes están en el día a día pueden transmitir información para plantear estrategias y un plan de acción.

4.1.1.5. Entrevista dirigida a empleados de la Agencia de Seguros Equinoccial S.A. de la ciudad de Ambato.

4.1.1.5.1. Entrevista dirigida a Luís Salcedo Palacios (ASISTENTE DE SINIESTROS)

Objetivo: Recabar información que permita reconocer las necesidades que presentan los empleados de la Agencia de Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato, el grado de bienestar experimentado en la actualidad y el nivel de conocimiento sobre el rol a desempeñarse dentro de la misma , con el fin

de establecer objetivos, estrategias y acciones dentro de la planeación estratégica a realizarse que satisfagan las necesidades latentes e incrementen el grado de compromiso de los empleados a largo plazo para el éxito de la Agencia en la ciudad de Ambato.

Contenido:

1. Conoce usted la misión, visión y objetivos que posee SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. a nivel nacional, si es así, ¿se encuentra identificado con los mismos?

Si, y me encuentro identificado.

2. A su modo de parecer, ¿Existe demasiada carga operativa para el cargo que desempeña?

No, porque todavía lo he podido cumplir.

3. ¿Existe un manual definido de funciones para su puesto, que indique las obligaciones y responsabilidades que usted debería desempeñar? ¿Cree usted que la creación de uno sería necesario?

Si, existen manuales.

4. ¿Considera usted idóneo el ambiente laboral de la Agencia para el desempeño de su trabajo diario?

Si, el ambiente es muy bueno.

5. ¿Cuál es el nivel de cooperación según usted entre los clientes internos de la Agencia?

El nivel de cooperación es muy alto, todos nos ayudamos.

6. ¿Son tomadas en cuenta sus ideas y sugerencias para el mejor funcionamiento de la Agencia?

Siempre

7. ¿Considera qué la remuneración percibida por usted va de acuerdo con las funciones que realiza?

Tal vez en un principio si, pero quisiera que con el tiempo la medición de mi desempeño se reconsiderere, y exista un aumento.

8. ¿Cree usted que su trabajo es apreciado y valorado por los directivos y sus compañeros de Agencia?

Si.

9. ¿Avecina usted un crecimiento personal y profesional en la empresa a corto plazo?

Si.

10. ¿Según usted cuáles son los aspectos que deberían mejorarse en sus funciones diarias con el fin de brindar un mejor servicio al cliente y de que manera lo haría?

Tal vez una mayor rapidez de respuesta y evitar carga operativa agilitando el proceso de órdenes de autorización o órdenes de salida.

Se debería explicar de una manera mucho más profunda como se manejan las condiciones de la póliza, para evitar malos entendidos el momento del reclamo.

11. ¿Según su punto de vista cuales son los problemas principales que tiene en el diario desempeño de sus labores y por que se dan los mismos?

La falta de conocimiento de los clientes es el principal problema que tenemos, y esto se da por la falta de una explicación exhaustiva el momento de contratar la póliza.

4.1.1.5.2. Entrevista dirigida a Valentina Sánchez Palacios (ASISTENTE DE EMISION)

Objetivo: Recabar información que permita reconocer las necesidades que presentan los empleados de la Agencia de Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato, el grado de bienestar experimentado en la actualidad dentro de la Agencia y el nivel de conocimiento sobre el rol a desempeñarse dentro de la misma , con el fin de establecer objetivos, estrategias y acciones dentro de la planeación estratégica a realizarse que satisfagan las necesidades latentes e incrementen el grado de compromiso de los empleados a largo plazo para el éxito de la Agencia en la ciudad de Ambato.

Contenido:

1. Conoce usted la misión, visión y objetivos que posee SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. a nivel nacional, ¿si es así se encuentra identificado con los mismos?

Conozco la misión y visión de Equinoccial, a nivel nacional, pero no los objetivos de la Agencia, por lo tanto no puedo decir si me encuentro o no identificada con los mismos.

2. A su modo de parecer, ¿Existe demasiada carga operativa para el cargo que desempeña?

Puedo decir que hace un mes la carga operativa de mi puesto era excesiva, sin embargo hace dos meses aproximadamente se contrató otra persona que me esta ayudando muchísimo, y en la actualidad no considero que tengo una carga operativa muy fuerte.

3. ¿Existe un manual definido de funciones para su puesto, que indique las obligaciones y responsabilidades que usted debería desempeñar? ¿Cree usted que la creación de uno sería necesario?

No, no existe un manual específico para mi cargo, la creación de uno sería excelente.

4. ¿Considera usted idóneo el ambiente laboral de la Agencia para el desempeño de su trabajo diario?

Si, el ambiente es muy bueno.

5. ¿Cuál es el nivel de cooperación según usted entre los clientes internos de la Agencia?

El nivel de cooperación es excelente, todos tratamos de ayudarnos.

6. ¿Son tomadas en cuenta sus ideas y sugerencias para el mejor funcionamiento de la Agencia?

Si, el Jefe de Agencia es muy flexible.

7. ¿Considera que la remuneración percibida por usted va de acuerdo con las funciones que realiza?

En un principio sí, pero en la actualidad que estoy incursionando en el campo comercial, dependiendo el desempeño, quisiera que se considere una remuneración fija más alta.

8. ¿Cree usted que su trabajo es apreciado y valorado por los directivos y sus compañeros de Agencia?

Si.

9. ¿Avecina usted un crecimiento personal y profesional en la empresa a corto plazo?

A corto plazo no, por que somos una estructura pequeña que recién está comenzando, a largo plazo si avecino un crecimiento personal y profesional.

10. ¿Según usted cuáles son los aspectos que deberían mejorarse en sus funciones diarias con el fin de brindar un mejor servicio al cliente y de que manera lo haría?

En la actualidad creo que ninguno, estamos cumpliendo los estándares.

11. ¿Según su punto de vista cuáles son los problemas principales que tiene en el diario desempeño de sus labores y por que se dan los mismos?

La falta de conocimiento de los clientes es el principal problema que tenemos, y esto se da por la falta de una explicación exhaustiva el momento de contratar la póliza.

4.2. Encuestas

Se procedió a aplicar las encuestas a los clientes de la Agencia de Seguros Equinoccial S.A. de la ciudad de Ambato, tomando como referencia la muestra de la población obtenida de la base de datos de la misma, se aplicaron dos formatos debido a los distintos ramos, entre los cuales están:

- Encuesta dirigida a los clientes de la Agencia. Ramo Vehículos
(Anexo C-7)
- Encuesta dirigida a los clientes de la Agencia. Ramos Generales
(Anexo C-8)

4.2.1. Tabulación de los resultados de las encuestas dirigidas a los clientes (Ramo Vehículos)

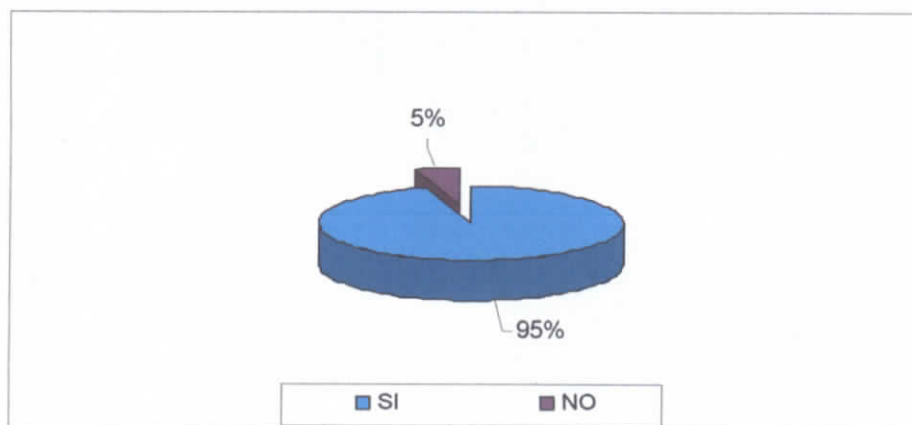
4.2.1.1. ¿Cree usted que un seguro de vehículos es necesario en la actualidad? - Pregunta No 1

Tabla 4. 1 Necesidad de un seguro

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	120	95%
NO	6	5%
TOTAL	126	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 1 Necesidad de un seguro



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Del total de personas encuestadas el 95% cree que un seguro de vehículos es necesario en la actualidad, mientras que el 5% restante no lo cree así.

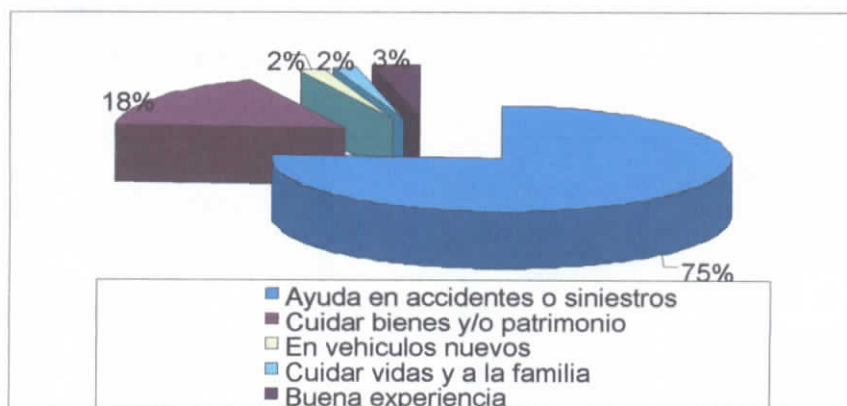
4.2.1.1.1. Razones positivas de necesidad de un seguro- Pregunta No 1

Tabla 4. 2 Razones Positivas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ayuda en accidentes o siniestros	91	76%
Cuidar bienes y/o patrimonio	21	18%
En vehiculos nuevos	2	2%
Cuidar vidas y a la familia	2	2%
Buena experiencia	4	3%
TOTAL	120	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 2 Razones Positivas



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

El 75% de las personas encuestadas responde que si por la razón de que ayuda en accidentes y siniestros, el 18% por el cuidar de sus bienes o patrimonio, el 2% piensa que es necesario solo para vehículos nuevos, el 3% por que ha tenido buenas experiencia, y finalmente el 2% restante por el cuidado de sus vidas y de la familia.

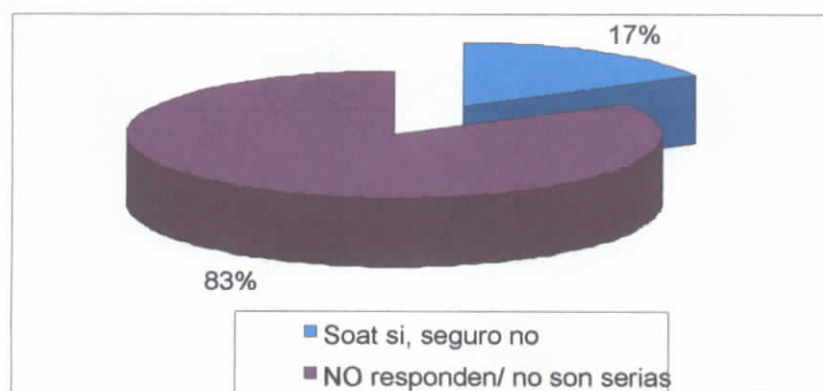
4.2.1.1.2. Razones Negativas de necesidad de un seguro – Pregunta 1

Tabla 4. 3 Razones negativas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Soat si, seguro no	1	17%
NO responden/ no son serias	5	83%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 3 Razones Negativas



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

El 83% cree que las aseguradoras no responden bien, mientras el 17% prefieren contratar el SOAT, ya que creen que con éste no es necesario contratar otro seguro.

4.2.1.2. ¿En alguna ocasión ha sido víctima de un siniestro? Pregunta

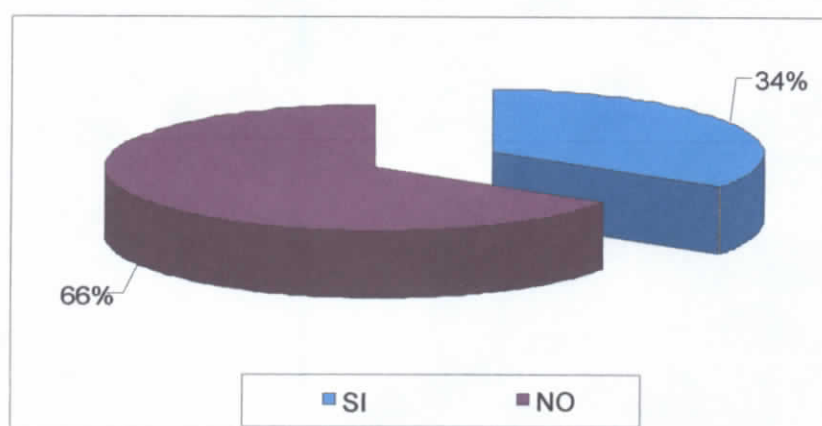
No 2

Tabla 4. 4 Víctimas de siniestros

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	43	34%
NO	83	66%
TOTAL	126	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 4 Víctimas de siniestro



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Al preguntarles si en alguna ocasión ha sido víctima de un siniestro el 66% de los encuestados manifestaron que no lo han hecho, mientras que un 34% si ha sido víctima de un siniestro.

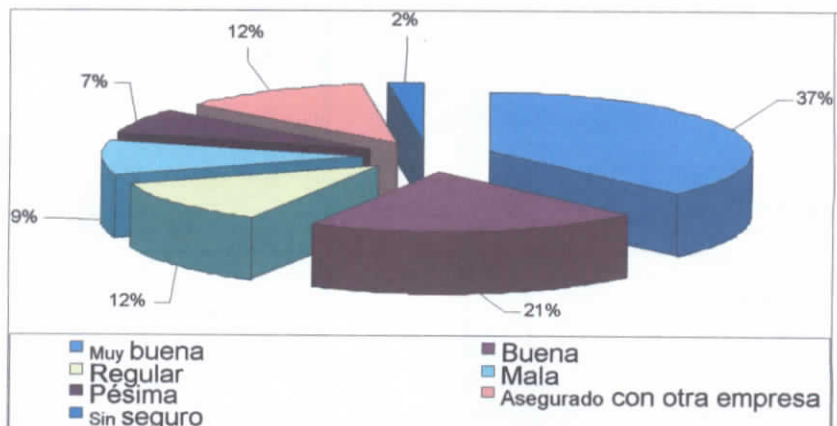
4.2.1.3. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿cómo calificaría la atención que recibió de la Aseguradora? - Pregunta No 3

Tabla 4. 5 Atención ante un siniestro

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	16	37%
Buena	9	21%
Regular	5	12%
Mala	4	9%
Pésima	3	7%
Asegurado con otra empresa	5	12%
Sin seguro	1	2%
TOTAL	43	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 5 Atención ante un siniestro



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Con respecto a esta pregunta el 37% de las personas que tuvieron un siniestro piensan que la atención recibida fue muy buena, el 21% piensa que fue buena, el 12% opina que fue regular, el 9% cree que fue mala, y el 7% dice que fue pésima. Finalmente el 12% manifestó que tuvo un siniestro pero asegurado con otra empresa y el 2% estuvo sin seguro ese momento.

4.2.1.3.1. Razones a favor de buena atención – Pregunta No 3

Tabla 4. 6 Razones de buena atención

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Me respondieron bien/rápido	25	100%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 6 Razones de buena atención



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Del total de personas encuestadas, que expresaron que la atención de la Agencia fue muy buena y buena, el 100% justificó su respuesta en que el servicio fue rápido y bien hecho.

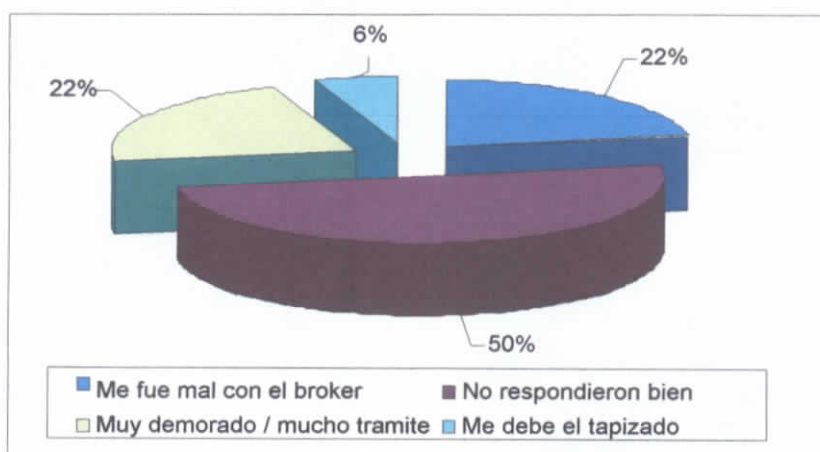
4.2.1.3.2. Razones de mala atención ante un siniestro Pregunta No - 3

Tabla 4. 7 Razones de mala atención

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Me fue mal con el broker	4	22%
No respondieron bien	9	50%
Muy demorado / mucho tramite	4	22%
Me debe el tapizado	1	6%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 7 Razones de mala atención



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

De todas las personas que establecieron que el servicio no fue bueno, el 22% justificó su respuesta en la mala relación con el bróker, al 50% no le respondió bien la aseguradora, el 22% piensa que es mucho trámite y es demorado y el 6% es decir a una persona, le debe el tapizado Ambacar CIA. Ltda.

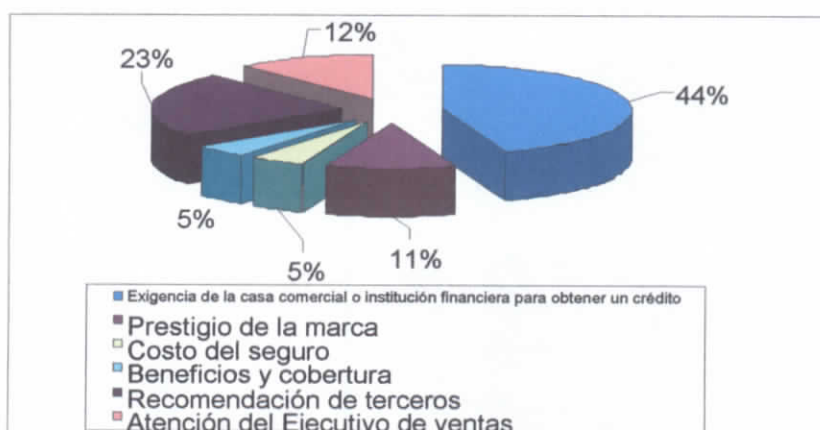
4.2.1.4. ¿Por qué eligió Seguros Equinoccial? - Pregunta No 4

Tabla 4. 8 Razones de elección de Seguros Equinoccial.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Exigencia de la casa comercial o institución financiera para obtener un crédito	56	44%
Prestigio de la marca	14	11%
Costo del seguro	6	5%
Beneficios y cobertura	6	5%
Recomendación de terceros	29	23%
Atención del Ejecutivo de ventas	15	12%
TOTAL	126	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 8 Razones de elección de Seguros Equinoccial.



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Al preguntarles por que eligieron a Seguros Equinoccial, 44% afirma que fue por exigencia de la casa comercial o institución financiera, el 11% lo hizo por el prestigio de la marca, el 5% por el costo del seguro, el 5% se decidió por los beneficios y cobertura, el 23% por recomendación de terceros y finalmente el 12% restante por la atención del ejecutivo de ventas.

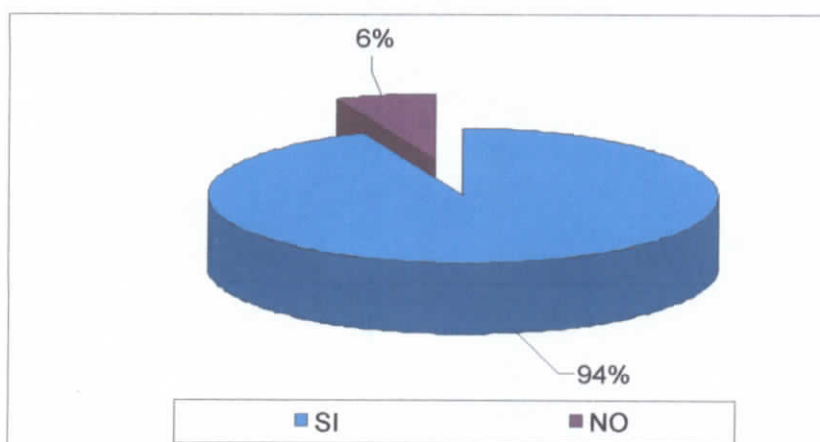
4.2.1.5. ¿Piensa usted que las formas de financiamiento facilitan el pago de un servicio? – Pregunta No 5

Tabla 4. 9 Facilidad en financiamiento

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	118	94%
NO	8	6%
TOTAL	126	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 9 Facilidad en financiamiento



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Con respecto al financiamiento, el 94% respondió que si facilitan el pago de un servicio, mientras que el 6% piensa que no facilita el pago de un servicio

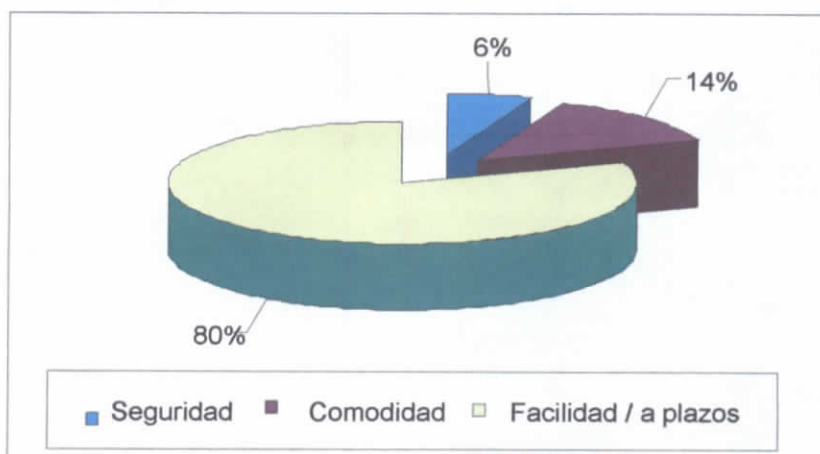
4.2.1.5.1. Razones afirmativas a favor del financiamiento

Tabla 4. 10 Razones a favor del financiamiento

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Seguridad	7	6%
Comodidad	16	14%
Facilidad / a plazos	95	80%
TOTAL	118	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 10 Razones a favor del financiamiento



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Del total de los encuestados que se encuentran a favor de las formas de financiamiento, el 14% opina que por comodidad, el 80% por facilidad en los pagos, y finalmente el 6% por seguridad.

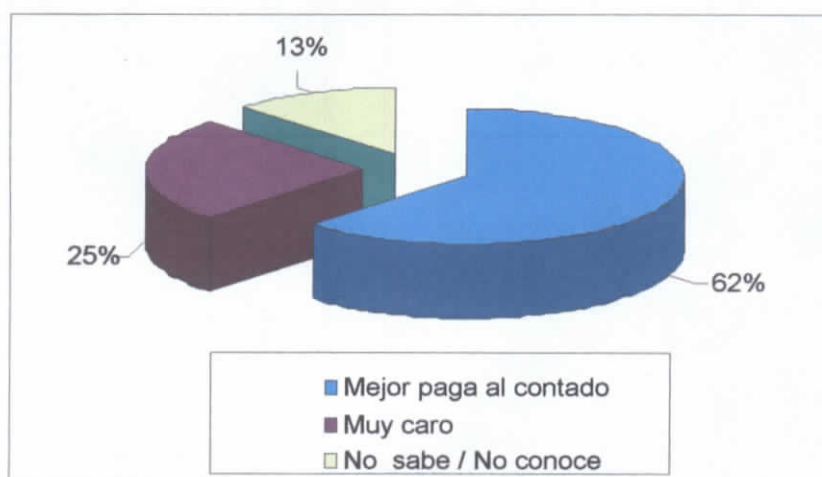
4.2.1.5.2. Razones negativas en contra del financiamiento

Tabla 4. 11 Razones en contra del financiamiento

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mejor paga al contado	5	62%
Muy caro	2	25%
No sabe / No conoce	1	13%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 11 Razones en contra del financiamiento



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Del total de los encuestados que no se encontraban a favor de las formas de financiamiento, el 62% opina que prefieren pagar al contado, el 25% creen que las formas de financiamiento tienen un costo muy alto y un 13 % se abstiene de contestar.

4.2.1.6. Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, de las siguientes opciones de financiamiento, ¿Cuál escogería usted? – Pregunta No 6

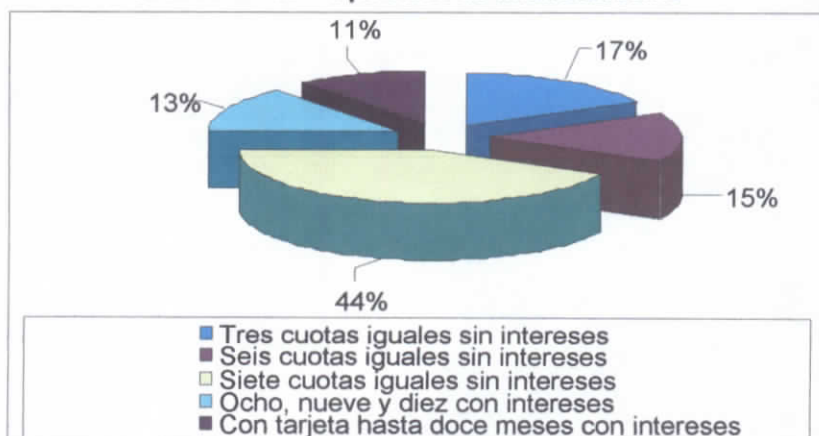
Tabla 4. 12 Opciones de financiamiento

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Tres cuotas iguales sin intereses	20	17%
Seis cuotas iguales sin intereses	18	15%
Siete cuotas iguales sin intereses	52	44%
Ocho, nueve y diez con intereses	15	13%
Con tarjeta hasta doce meses con intereses	13	11%
TOTAL	118	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 12 Opciones de financiamiento



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Del total de encuestados, el 17% prefiere tres cuotas iguales sin intereses, el 15% seis cuotas sin intereses, un 44% se inclina por siete cuotas sin intereses, el 13% optaría por ocho, nueve y diez cuotas con intereses, y finalmente el 11% financiarían con tarjeta de crédito hasta 12 meses con intereses.

4.2.1.7. ¿Cree usted que un sistema de débitos automáticos es una buena forma de realizar los pagos a la aseguradora?-

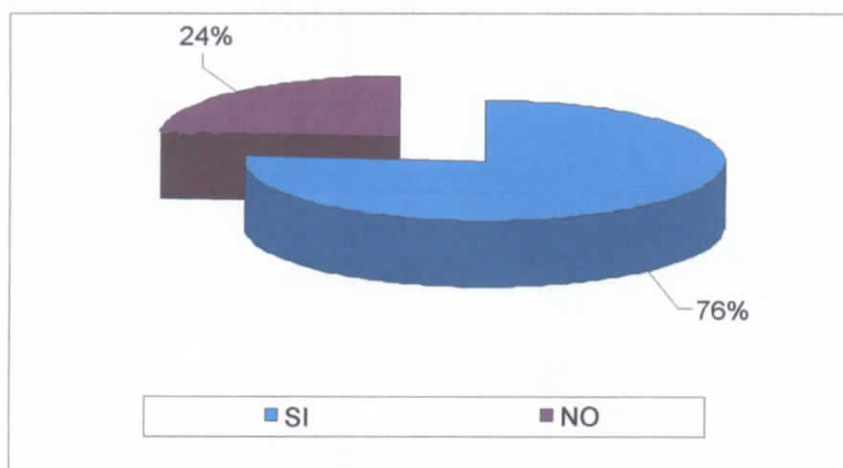
Pregunta No 7

Tabla 4. 13 Débitos automáticos como forma de pago

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	96	76%
NO	30	24%
TOTAL	126	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 13 Débitos automáticos como forma de pago



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Con respecto a los débitos automáticos, el 76% de los encuestados considera que es una buena forma de realizar los pagos a la aseguradora, mientras que el 24% no piensan que sea un buen sistema.

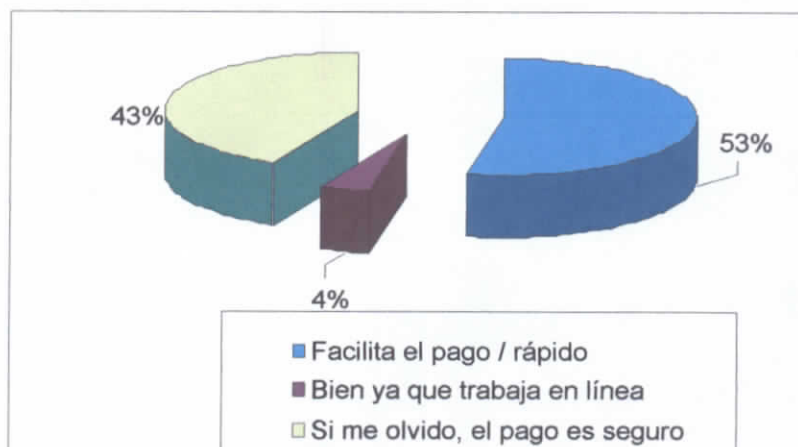
4.2.1.7.1. Razones afirmativas a favor de los débitos automáticos como forma de pago – Pregunta No 7

Tabla 4. 14 Razones a favor de los débitos automáticos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Facilita el pago / rápido	51	53%
Bien ya que trabaja en línea	4	4%
Si me olvido, el pago es seguro	41	43%
TOTAL	96	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 14 Razones a favor de los débitos automáticos



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Del total de los encuestados que se encuentran de acuerdo con el sistema de débitos automáticos, un 53% piensa que facilita el pago por la rapidez, el 43% considera que asegura su pago por medio de débitos y un 4% le parece bien ya que trabaja en línea para el pago de muchos de sus consumos.

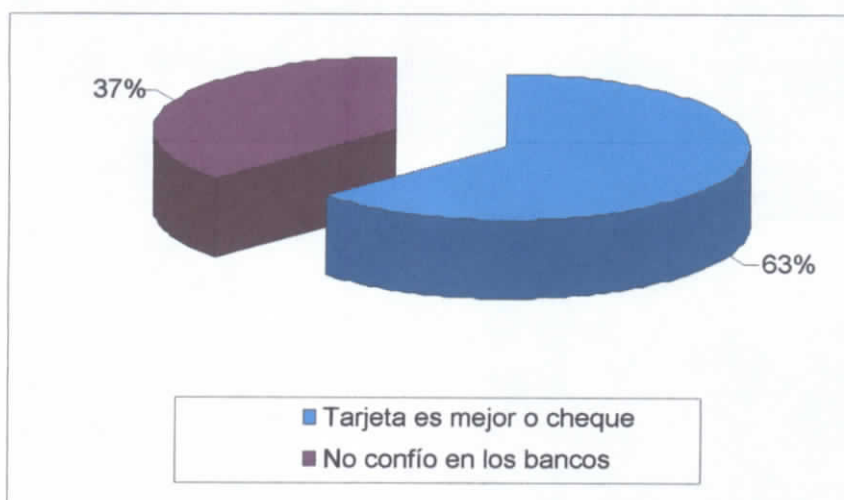
4.2.1.7.2. Razones negativas en contra de los débitos automáticos como forma de pago – Pregunta No 7

Tabla 4. 15 Razones en contra de los débitos automáticos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Tarjeta es mejor o cheque	19	63%
No confío en los bancos	11	37%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 15 Razones en contra de los débitos automáticos



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Del total de los encuestados que no se encuentran de acuerdo con los débitos automáticos, un 63% piensa que es mejor pagar por medio de tarjeta o cheque y a un 37% no le agradan los débitos por que no confía en los bancos.

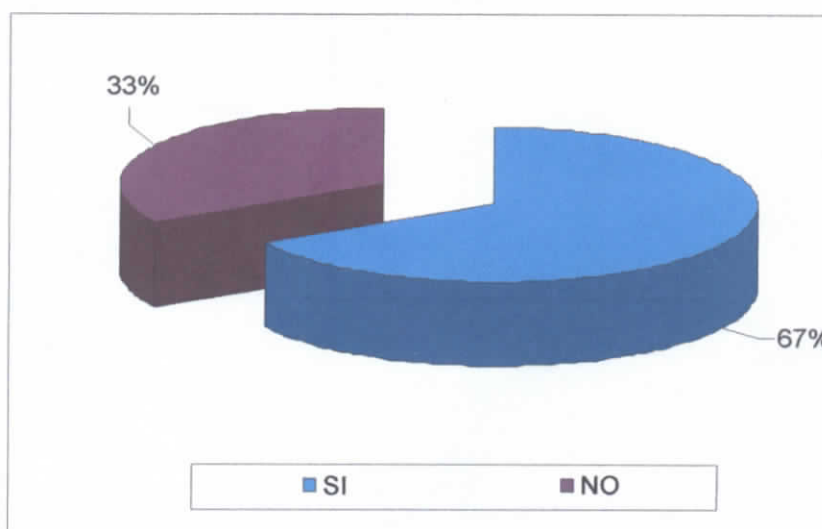
4.2.1.8. En el momento de la compra de su seguro, ¿le fueron explicados a cabalidad los aspectos técnicos de la póliza y beneficios de la misma? - Pregunta No 8

Tabla 4. 16 Explicación de la póliza

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	84	67%
NO	42	33%
TOTAL	126	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 16 Explicación de la póliza



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Del total de personas encuestadas, el 67% expresa que si le fueron explicados a cabalidad los aspectos técnicos y beneficios de la póliza, mientras que un 33% afirma que no se le explicó.

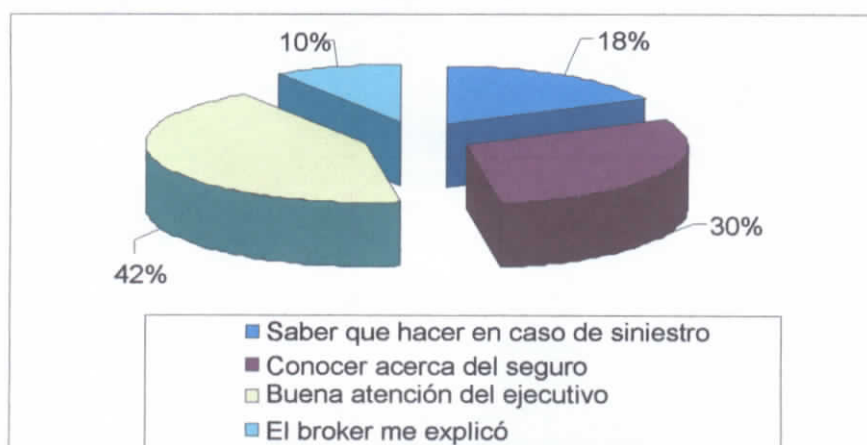
4.2.1.8.1. Razones afirmativas de haber recibido explicación de la póliza de seguro. – Pregunta No 8

Tabla 4. 17 Razones a favor de explicación de la póliza

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Saber que hacer en caso de siniestro	15	18%
Conocer acerca del seguro	25	30%
Buena atención del ejecutivo	36	43%
El broker me explicó	8	10%
TOTAL	84	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 17 Razones a favor de explicación de la póliza



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Del total de encuestados que consideran haber recibido una explicación clara de la póliza, el 18% considera que fue por que saben que hacer en caso de siniestro, el 30% por que conocen acerca del seguro, el 42% por la buena atención del ejecutivo de ventas, y el 10% afirma que el bróker le explicó los beneficios, coberturas y obligaciones del contrato del seguro.

4.2.1.8.2. Razones negativas de no haber recibido explicación de la póliza de seguro. – Pregunta No 8

Tabla 4. 18 Razones de no haber recibido explicación sobre la póliza

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No tenía tiempo para escucharle	14	33%
Auto informado	11	26%
El ejecutivo no me explico	1	2%
El broker no tenia conocimiento	16	38%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 18 Razones de no haber recibido explicación sobre la póliza



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Del total de los encuestados que manifestaron no haber recibido una explicación clara de la póliza, el 26% estableció que estaba auto informado, el 2% afirma que el ejecutivo no le explicó, el 39% considera que el bróker no tenía conocimiento y finalmente el 33% manifiesta que no tenía tiempo para escuchar la explicación.

4.2.1.9. ¿Usted recomendaría a otras personas ser clientes de la Agencia de Seguros Equinoccial Ambato? – Pregunta No 9

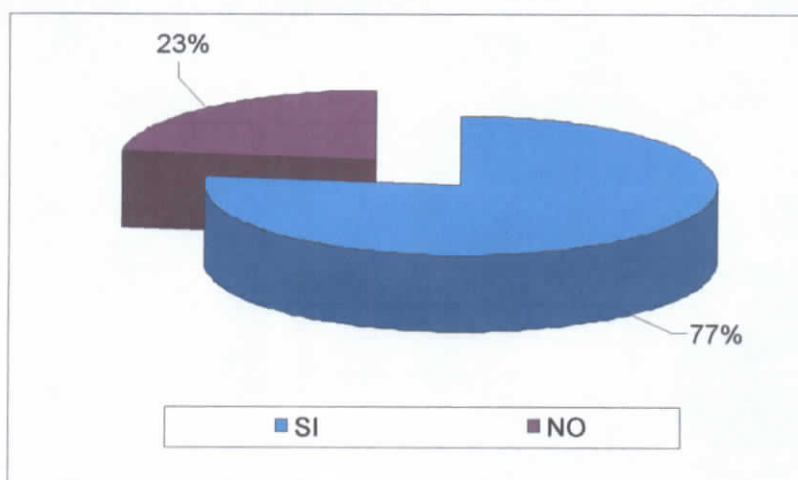
Tabla 4. 19 Recomendación a terceros

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	97	77%
NO	29	23%
TOTAL	126	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 19 Recomendación a terceros



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Al preguntarles sobre si recomendarían a la Agencia, el 77% manifestó que si lo haría, mientras el 23 % dio una respuesta negativa.

4.2.1.9.1. Razones afirmativas de clientes que recomendarían la Agencia a terceros – Pregunta No 9

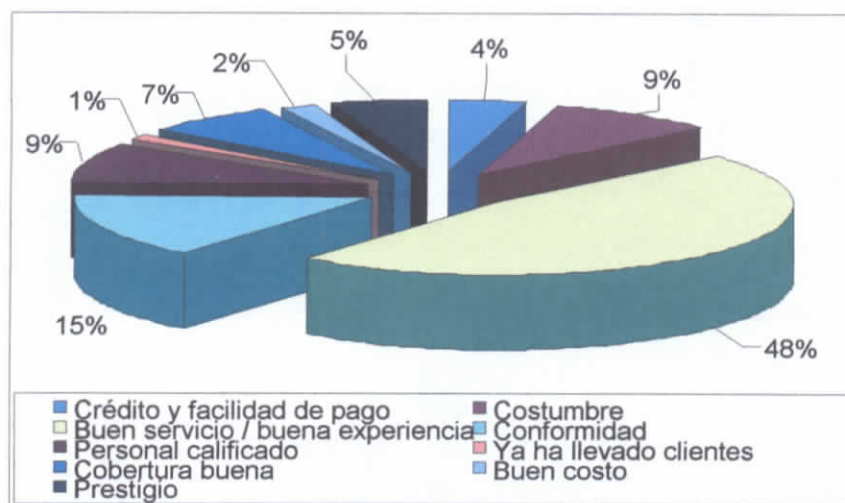
Tabla 4. 20 Razones afirmativas de recomendación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Crédito y facilidad de pago	4	4%
Costumbre	9	9%
Buen servicio / buena experiencia	46	47%
Conformidad	14	14%
Personal calificado	9	9%
Ya ha llevado clientes	1	1%
Cobertura buena	7	7%
Buen costo	2	2%
Prestigio	5	5%
TOTAL	97	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 20 Razones afirmativas de recomendación



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Del total de encuestados que establecieron que si recomendarían a la Agencia, el 48% lo haría por que tuvo un buen servicio, el 52% restante lo haría por otras razones como las facilidades de pago, las buenas coberturas, el prestigio, el personal calificado, costumbre, entre otras.

4.2.1.9.2. Razones negativas de clientes que no recomendarían la Agencia a terceros – Pregunta No 9

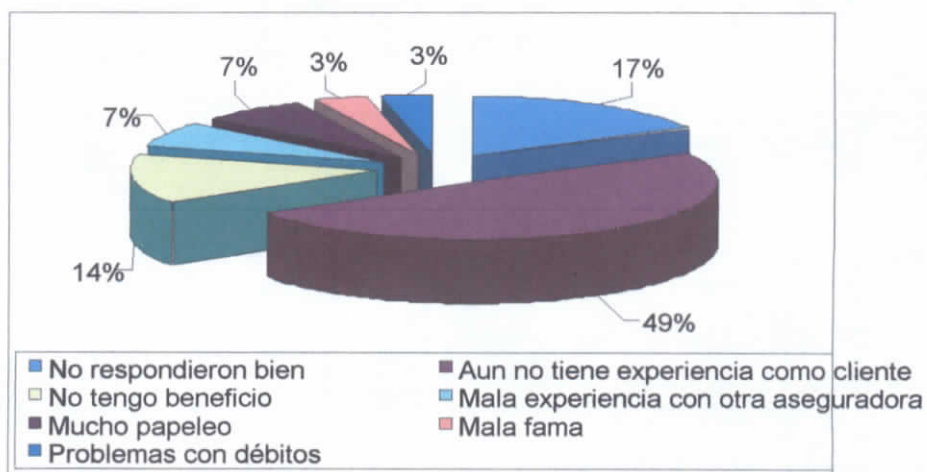
Tabla 4. 21 Razones negativas de recomendación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No respondieron bien	5	17%
Aun no tiene experiencia como cliente	14	48%
No tengo beneficio	4	14%
Mala experiencia con otra aseguradora	2	7%
Mucho papeleo	2	7%
Mala fama	1	3%
Problemas con débitos	1	3%
TOTAL	29	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 21 Razones negativas de recomendación



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

De los encuestados que establecieron que no recomendarían a la Agencia de, el 49% justificó su respuesta en que no tiene experiencia como cliente, el 14% considera que no tiene ningún beneficio, el 7% ha tenido malas experiencias con otras aseguradoras, el 17% por que no le respondieron bien en algún siniestro, el 7% cree que existe mucho papeleo, y finalmente el 3% por la mala fama que tienen las aseguradoras en el país.

4.2.2. Tabulación de los resultados de las encuestas dirigidas a los clientes (Ramos Generales)

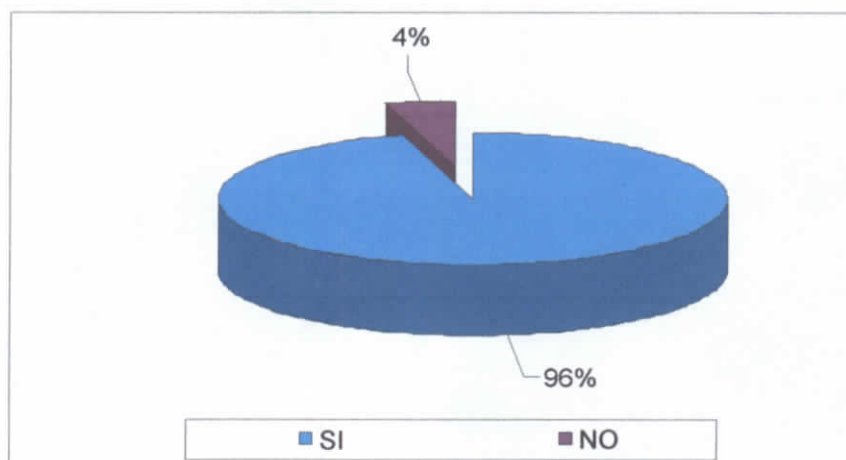
4.2.2.1. ¿Considera usted al seguro, un servicio necesario para proteger su patrimonio? Pregunta No 1

Tabla 4. 22 Necesidad de un seguro

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	44	96%
NO	2	4%
TOTAL	46	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 22 Necesidad de un seguro



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Del total de personas encuestadas el 96% considera al seguro un servicio necesario para proteger su patrimonio, mientras que el 4% restante no lo considera así.

4.2.2.1.1. Razones afirmativas de necesidad de un seguro – Pregunta

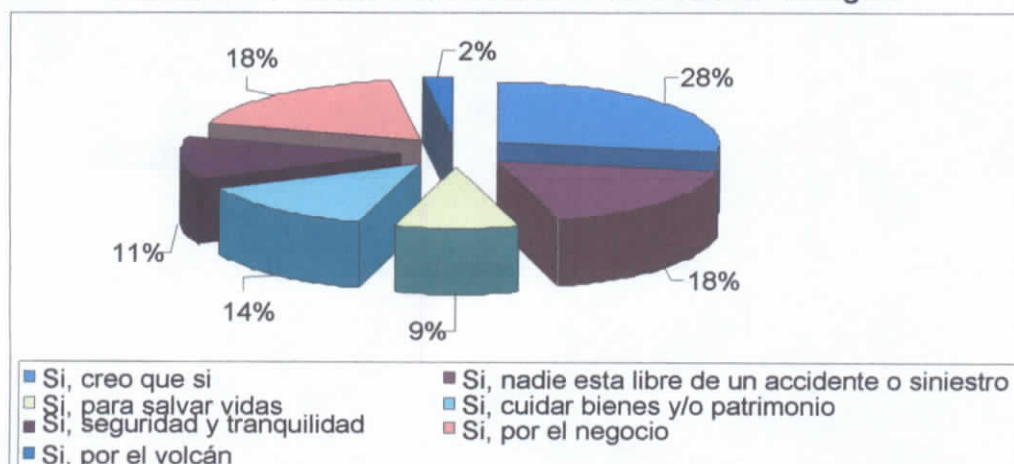
No 1

Tabla 4. 23 Razones afirmativas de necesidad de un seguro

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si, creo que si	12	27%
Si, nadie esta libre de un accidente o siniestro	8	18%
Si, para salvar vidas	4	9%
Si, cuidar bienes y/o patrimonio	6	14%
Si, seguridad y tranquilidad	5	11%
Si, por el negocio	8	18%
Si, por el volcán	1	2%
TOTAL	44	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 23 Razones afirmativas de necesidad de un seguro



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Del total de personas encuestadas que dieron una respuesta afirmativa, el 28% responde que si por la razón de que lo cree así, el 18% cree que nadie está libre de un accidente o siniestro, el 14% piensa que es importante el cuidar sus bienes o patrimonio, el 11% por seguridad y tranquilidad, el 18% por el bienestar de su negocio, el 2% por el volcán y el 9% por salvar vidas por factores como la delincuencia, la inseguridad en la ciudad o la probabilidad de sufrir un accidente.

4.2.2.1.2. Razones negativas de necesidad de un seguro – Pregunta No

1

Tabla 4. 24 razones negativas de necesidad de un seguro

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Inconvenientes para contratación	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 24 Razones negativas de necesidad de un seguro



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Del total de las personas que no consideran un seguro importante, el 100% justifican su respuesta en que existen muchos inconvenientes para asegurar y en gestionar un reclamo cuando ocurre algún siniestro.

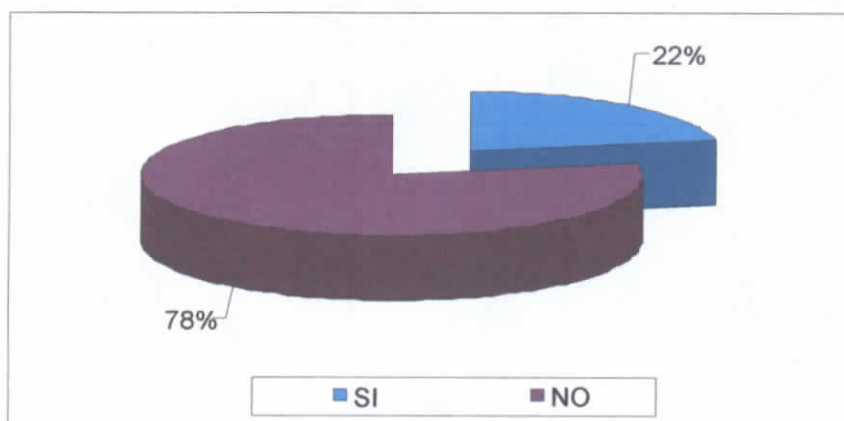
**4.2.2.2. ¿En alguna ocasión ha sido víctima de un siniestro? –
Pregunta No 2**

Tabla 4. 25 Víctimas de siniestros

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	22%
NO	36	78%
TOTAL	46	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 25 Víctimas de siniestros



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Al preguntarles si en alguna ocasión a sido víctima de un siniestro, un 78% de los encuestados no lo ha sido, mientras que un 22% dio una respuesta positiva.

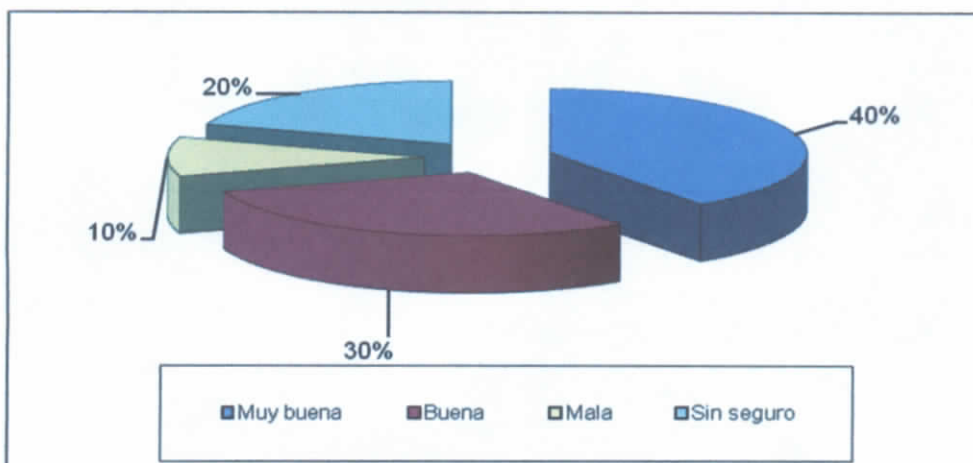
4.2.2.3. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿cómo calificaría la atención que recibió de la Aseguradora? – Pregunta No 3

Tabla 4. 26 Respuesta de la Agencia ante un siniestro

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	4	40%
Buena	3	30%
Mala	1	10%
Sin seguro	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 26 Respuesta de la Agencia ante un siniestro



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Del total de las personas que han sufrido un siniestro, el 40% piensa que la atención recibida fue muy buena, el 30% piensa que fue buena, el 10% cree que fue mala, y el 20% estuvo sin seguro el momento del siniestro.

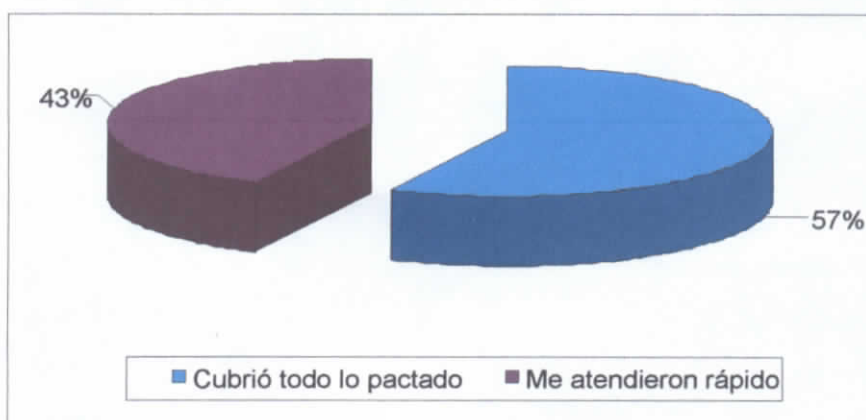
4.2.2.3.1. Razones de haber recibido una buena atención ante un siniestro – Pregunta No 3

Tabla 4. 27 Razones de haber recibido una buena atención

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cubrió todo lo pactado	4	57%
Me atendieron rápido	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 27 Razones de haber recibido una buena atención



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

De los encuestados que consideran que el servicio fue muy bueno o bueno, el 43% afirma que le respondieron bien y rápidamente y el 57% opina que la aseguradora cubrió todo lo pactado.

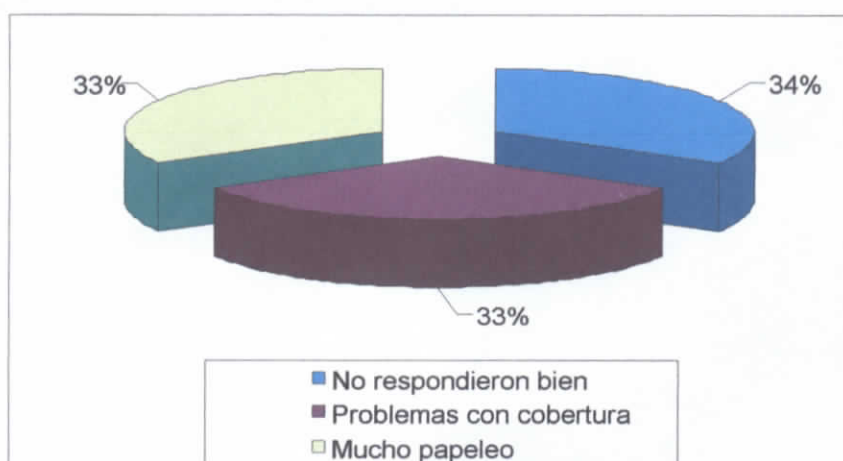
4.2.2.3.2. Razones de haber recibido una mala atención ante un siniestro. – Pregunta No 3

Tabla 4. 28 Razones de haber recibido mala atención

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No respondieron bien	1	33%
Problemas con cobertura	1	33%
Mucho papeleo	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 28 Razones de haber recibido una mala atención



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Del total de personas que no creen que la aseguradora brindó un buen servicio cuando presentaron un reclamo, el 34% justificó su respuesta en que no hubo una buena respuesta, el 33% afirma que tubo problemas con la cobertura y finalmente el 33% cree que es mucho papeleo.

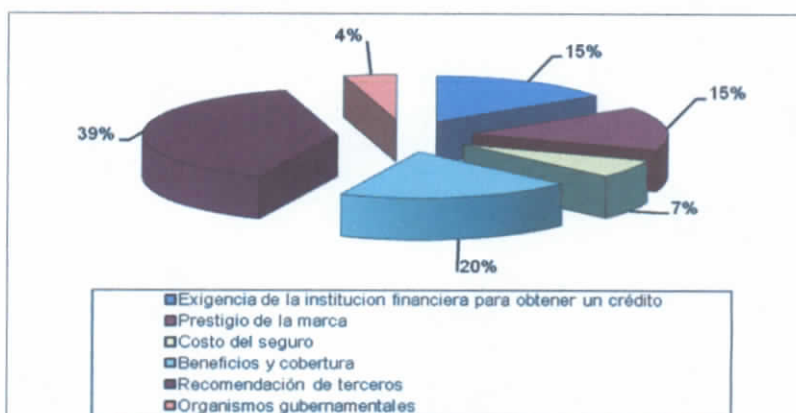
4.2.2.4. ¿Por qué eligió Seguros Equinoccial? – Pregunta No 4

Tabla 4. 29 Razones de elección de Seguros Equinoccial.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Exigencia de la institución financiera para obtener un crédito	7	15%
Prestigio de la marca	7	15%
Costo del seguro	3	7%
Beneficios y cobertura	9	20%
Recomendación de terceros	18	39%
Organismos gubernamentales	2	4%
TOTAL	46	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 29 Razones de elección de S.E.



Elaborado por: Investigadoras

Al preguntarles por que eligieron a Seguros Equinoccial, el 14% de los encuestados afirma que fue por exigencia de la casa comercial o institución financiera, el 17% lo hizo por el prestigio de la marca, el 9% por el costo del seguro, el 17% se decidió por los beneficios y cobertura, el 38% por recomendación de terceros y finalmente el 4% por la exigencia de organismos gubernamentales.

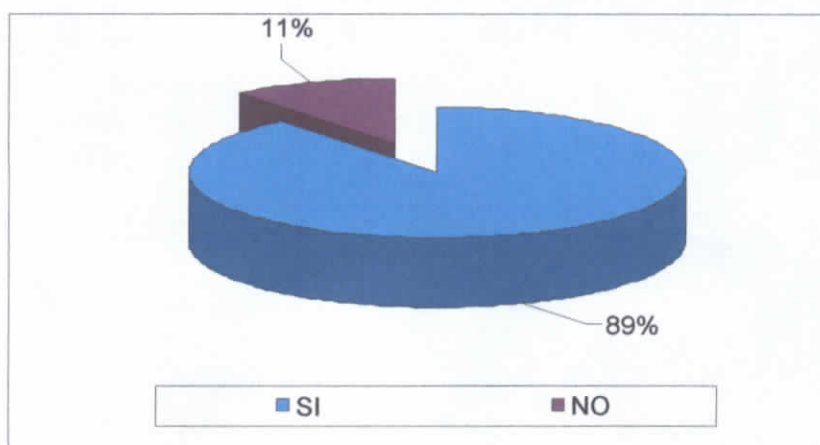
4.2.2.5. ¿Piensa usted que las formas de financiamiento facilitan el pago de un servicio? – Pregunta No 5

Tabla 4. 30 Facilidad en financiamiento

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	41	89%
NO	5	11%
TOTAL	46	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 30 Facilidad en financiamiento



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Con respecto al financiamiento, el 89% de los encuestados respondió que si facilitan el pago de un servicio, mientras que el 11% piensa que no lo hacen.

4.2.2.5.1. Razones afirmativas a favor del financiamiento – Pregunta

No 5

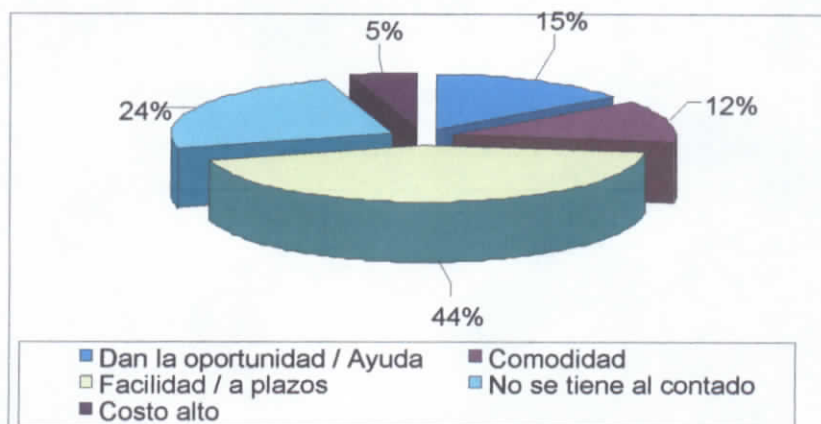
Tabla 4. 31 Razones a favor del financiamiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Dan la oportunidad / Ayuda	6	15%
Comodidad	5	12%
Facilidad / a plazos	18	44%
No se tiene al contado	10	24%
Costo alto	2	5%
TOTAL	41	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 31 Razones a favor del financiamiento



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Del total de los encuestados que se encontraban a favor del financiamiento, el 15% opina que el mismo da una oportunidad para la contratación del servicio por la ayuda de pago, el 12% cree que otorgan comodidad, el 44% facilidad en los pagos, el 24% piensa que brindan ayuda por que es imposible tener dinero al contado y finalmente el 5% creen que las formas de financiamiento son buenas por que el costo de los seguros es muy alto.

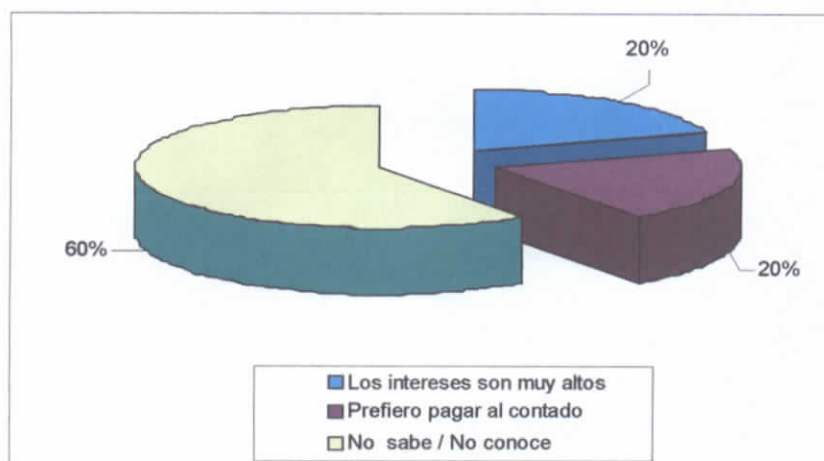
4.2.2.5.2. Razones negativas en contra del financiamiento – Pregunta No 5

Tabla 4. 32 Razones en contra del financiamiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Los intereses son muy altos	1	20%
Prefiero pagar al contado	1	20%
No sabe / No conoce	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 32 Razones en contra del financiamiento



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Del todas las personas que manifestaron no estar de acuerdo con el financiamiento, el 20% prefiere pagar al contado, el 20% cree que los intereses son muy altos y un 60% se abstiene de contestar.

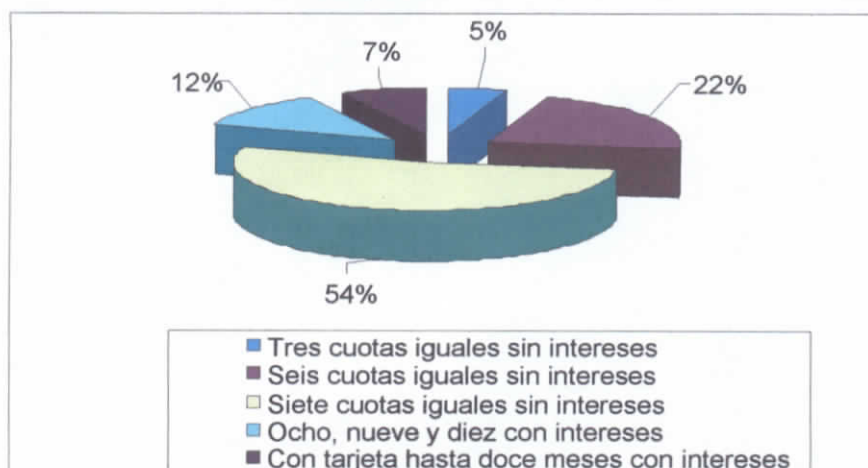
4.2.2.6. Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, de las siguientes opciones de financiamiento, ¿Cuál escogería usted? – Pregunta No 6

Tabla 4. 33 Opciones de financiamiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Tres cuotas iguales sin intereses	2	5%
Seis cuotas iguales sin intereses	9	22%
Siete cuotas iguales sin intereses	22	54%
Ocho, nueve y diez con intereses	5	12%
Con tarjeta hasta doce meses con intereses	3	7%
TOTAL	41	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 33 Opciones de financiamiento



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Del total de encuestados que se encuentran a favor del financiamiento, el 5% prefiere tres cuotas iguales sin intereses, el 22% seis cuotas sin intereses, un 54% se inclina por siete cuotas sin intereses, el 12% escogería ocho, nueve y diez cuotas con intereses y finalmente el 7% financiaría con tarjeta de crédito hasta 12 meses con intereses.

4.2.2.7. ¿Cree usted que un sistema de débitos automáticos es una buena forma de realizar los pagos a la aseguradora? –

Pregunta No 7

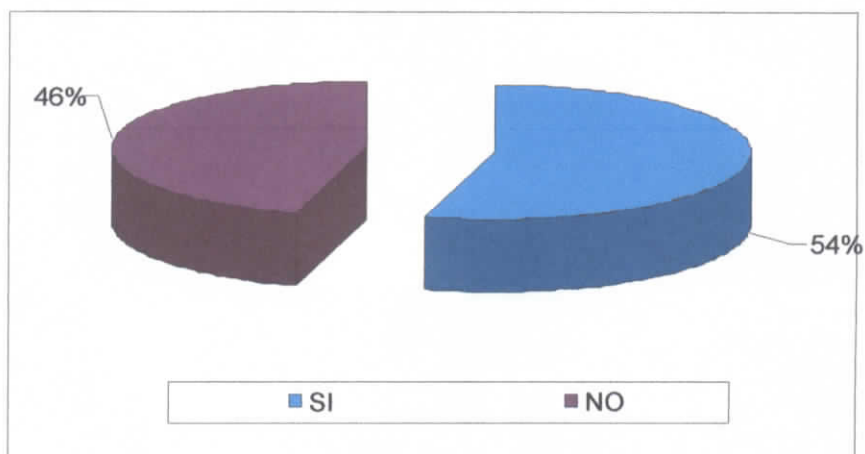
Tabla 4. 34 Débitos automáticos como forma de pago

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	25	54%
NO	21	46%
TOTAL	46	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 34 Débitos automáticos como forma de pago



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Con respecto a los débitos automáticos, el 54% de los encuestados considera que es una buena forma de realizar los pagos a la aseguradora, mientras el 46% no lo cree así.

4.2.2.7.1. Razones afirmativas a favor de los débitos automáticos como forma de pago – Pregunta No 7

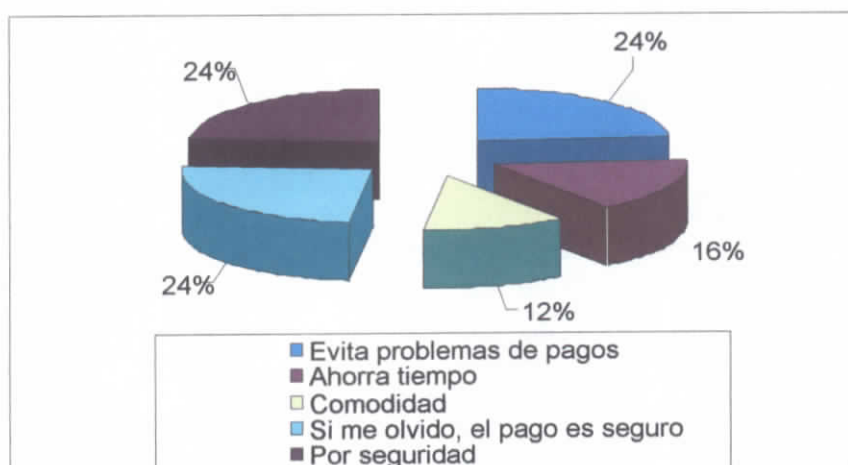
Tabla 4. 35 Razones a favor de los débitos automáticos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Evita problemas de pagos	6	24%
Ahorra tiempo	4	16%
Comodidad	3	12%
Si me olvido, el pago es seguro	6	24%
Por seguridad	6	24%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 35 Razones a favor de los débitos automáticos



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Entre las personas que afirmaron estar a favor del sistema de débitos automáticos, un 24% cree que evita problemas de pago, el 16% piensa que ahorra tiempo, el 12% opina que es mejor por comodidad y el 48% considera que asegura su pago por medio de débitos en caso de olvido.

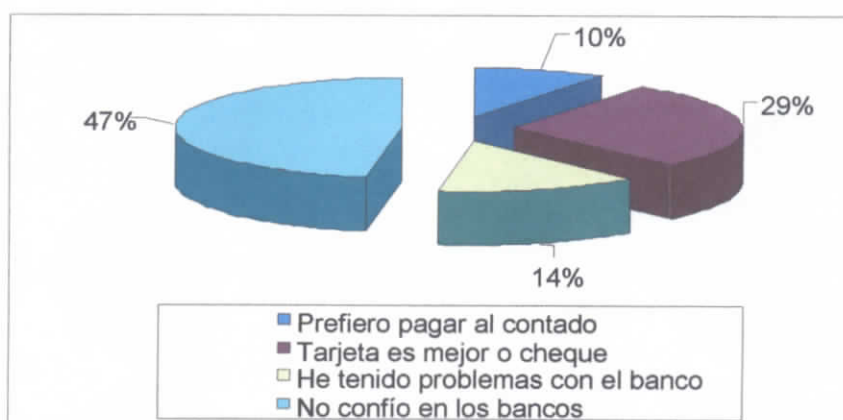
4.2.2.7.2. Razones negativas en contra de los débitos automáticos como forma de pago – Pregunta No 7

Tabla 4. 36 Razones en contra de los débitos automáticos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Prefiero pagar al contado	2	10%
Tarjeta es mejor o cheque	6	29%
He tenido problemas con el banco	3	14%
No confío en los bancos	10	47%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 36 Razones en contra de los débitos automáticos



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

De los encuestados que no están de acuerdo con el sistema de débitos automáticos, el 2 % prefiere pagar al contado, el 6% considera que realizar el pago con cheque o tarjeta es mejor, el 14% ha tenido problemas previos con los bancos y finalmente el 47% afirma no confiar en los mismos.. Gran parte de los clientes de ramos generales aseguran su negocio; para llevar la contabilidad de una manera precisa prefieren no manejarse con débitos; además la mayoría de las empresas o negocios no manejan una cuenta corporativa y no es correcto utilizar la cuenta del representante legal o del gerente propietario que muchas veces es de uso personal.

4.2.2.8. En el momento de la compra de su seguro, ¿le fueron explicados a cabalidad los aspectos técnicos de la póliza y beneficios de la misma? – Pregunta No 8

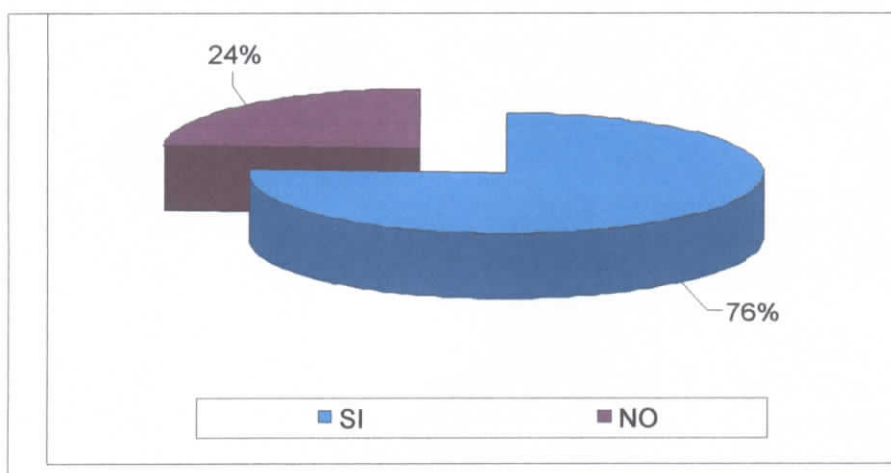
Tabla 4. 37 Explicación de la póliza

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	35	76%
NO	11	24%
TOTAL	46	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 37 Explicación de la póliza



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Del total de personas encuestadas el 76% expresa que si le fueron explicados a cabalidad los aspectos técnicos y beneficios de la póliza, mientras que un 24% afirma que no se le explicó.

4.2.2.8.1. Razones afirmativas de haber recibido explicación de la póliza de seguro. – Pregunta No 8

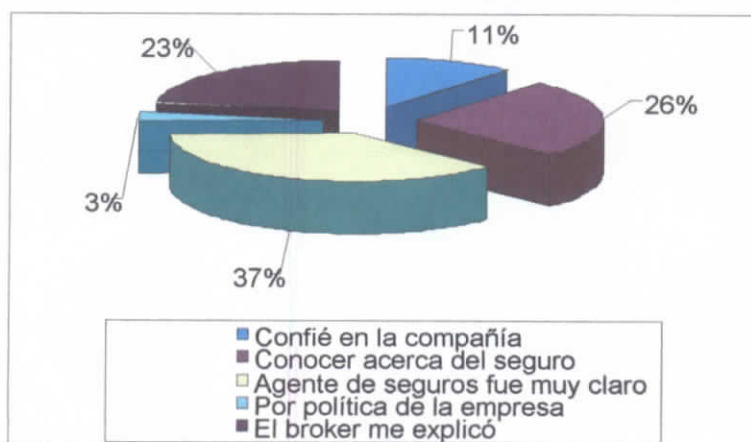
Tabla 4. 38 Razones a favor de explicación de la póliza

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Confié en la compañía	4	11%
Conocer acerca del seguro	9	26%
Agente de seguros fue muy claro	13	37%
Por política de la empresa	1	3%
El broker me explicó	8	23%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 38 Razones a favor de explicación de la póliza



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Del total de los encuestados que dieron una respuesta afirmativa a la pregunta anterior, el 11% dijo que confía en la compañía, el 26% por ya tener conocimiento acerca del seguro, el 37% contestó que el agente de seguros fue muy claro, el 3% estableció que exigió una explicación por política de la compañía a la cual representaba y finalmente el 23% afirma que el bróker le explicó.

4.2.2.8.2. Razones negativas de no haber recibido explicación de la póliza de seguro. – Pregunta No 8

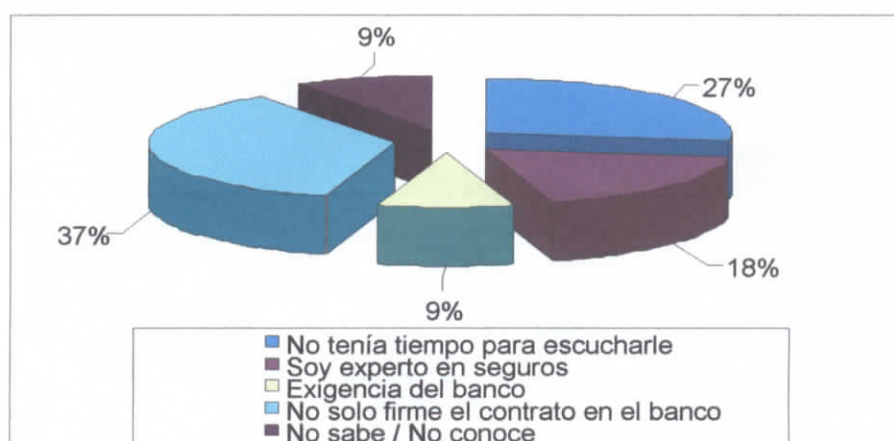
Tabla 4. 39 Razones de no haber recibido explicación sobre la póliza

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No tenía tiempo para escucharle	3	27%
Soy experto en seguros	2	18%
Exigencia del banco	1	9%
NO solo firme el contrato en el banco	4	37%
No sabe / No conoce	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 39 Razones de no haber recibido explicación sobre la póliza



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Entre las personas que establecieron no haber recibido una explicación del seguro, 27% no tenía tiempo para escucharle al asesor, el 18% estableció que no había necesidad porque ya tiene conocimiento de seguros, el 9% citó que sólo contrató el seguro por exigencia del banco, el 37% manifiesta que sólo firmó el contrato, y finalmente el restante 9% no dio un respuesta.

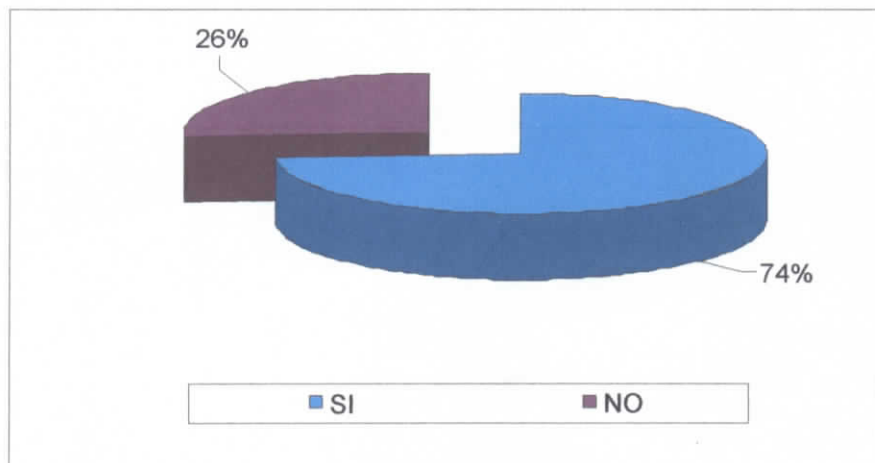
4.2.2.9. ¿Usted recomendaría a otras personas ser clientes de la Agencia de Seguros Equinoccial Ambato? – Pregunta No 9

Tabla 4. 40 Recomendación de la Agencia a terceros

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	34	74%
NO	12	26%
TOTAL	46	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 40 Recomendación de la Agencia a terceros



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Al preguntarles sobre si recomendarían a la Agencia, el 74% manifestó que si lo haría, mientras el 26% dio una respuesta negativa.

4.2.2.9.1. Razones afirmativas de clientes que nos recomendarían a terceros – Pregunta No 9

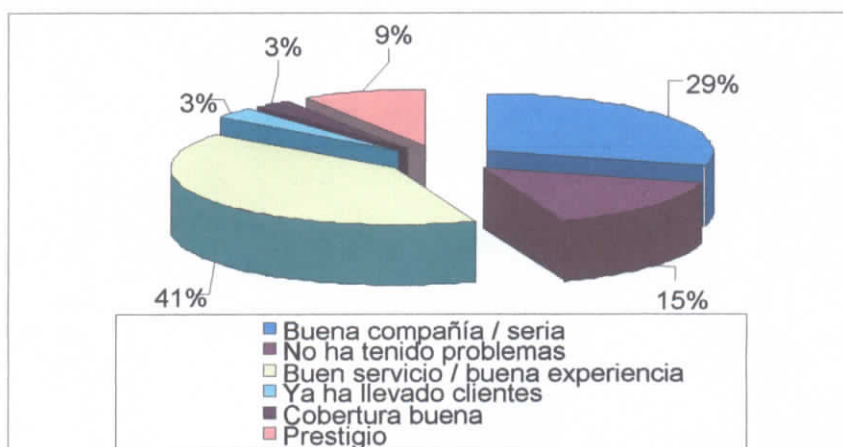
Tabla 4. 41 Razones afirmativas de recomendación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Buena compañía / seria	10	29%
No ha tenido problemas	5	15%
Buen servicio / buena experiencia	14	41%
Ya ha llevado clientes	1	3%
Cobertura buena	1	3%
Prestigio	3	9%
TOTAL	34	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 41 Razones afirmativas de recomendación



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Entre los encuestados que establecieron una respuesta afirmativa a la pregunta anterior, el 29% recomendaría Seguros Equinoccial por que considera que la Agencia es muy buena y seria, el 15% por que no ha tenido problemas, el 41% por la buena atención recibida, el 3% ya ha llevado clientes, el 3% por la buena cobertura y el restante 9% considera que el prestigio es el factor más importante.

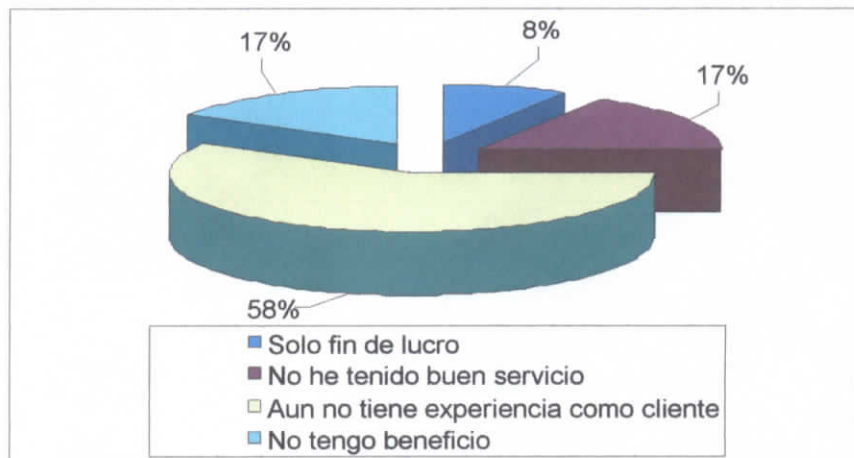
4.2.2.9.2. Razones negativas de clientes que no nos recomendarían a terceros – Pregunta No 9

Tabla 4. 42 Razones negativas de no recomendación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Solo fin de lucro	1	8%
No he tenido buen servicio	2	17%
Aun no tiene experiencia como cliente	7	58%
No tengo beneficio	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 42 Razones negativas de no recomendación



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Del total de las personas que no recomendarían Seguros Equinoccial, el 58% manifiesta que no lo haría puesto que no tiene experiencia como cliente, el 8% establece que la Agencia tiene sólo fin de lucro, el 17% considera que no tiene ningún beneficio, y el 17% por que no ha recibido un buen servicio.

4.3. Lista de Cotejo

Objetivo: Recabar información con el fin de determinar la eficiencia en las áreas comercial y operativa en la Agencia de Seguros Equinoccial Ambato.

Instructivo: A la derecha de a cada aspecto marque con una X según como corresponda SI o NO.

ASPECTOS	EJECUCION	
	SI	NO
¿Existe puntualidad en el cumplimiento del horario de trabajo por parte de los colaboradores de la Agencia?		X
¿Se brinda amabilidad y un servicio de calidad a los clientes de la Agencia dentro de las distintas áreas de la misma?	X	
¿Se cuenta con la infraestructura adecuada que permita a los trabajadores desarrollar sus actividades plenamente?	X	
¿Existen conflictos internos entre los empleados de la Agencia?		X
¿Realiza cada empleado de la Agencia las funciones que deben ser ejecutadas diariamente con el fin de prestar un buen servicio a los clientes y a los socios estratégicos?	x	
¿Mantiene la Agencia un sistema de archivo interno ordenado que le permita facilitar las funciones desarrolladas por cada uno de los funcionarios en el caso de necesitar documentos específicos?		X
¿Se atienden los requerimientos de clientes y socios estratégicos con prontitud dentro del rango establecido?		X
¿Prevalece una comunicación adecuada entre los miembros de la Agencia?		X
¿Es frecuente la visita de agentes de seguros a la misma?		X
¿El área de recepción es atendida de una forma adecuada?		X
¿Se presentan con frecuencia quejas de los clientes por mala calidad en el servicio?		X
¿Se cuenta con las medidas e instrumentos necesarios para el manejo adecuado de dinero y valores dentro de la Agencia?	X	
¿Es adecuado el desempeño del área comercial en la Agencia?		X
¿Posee la Agencia prácticas de mercadeo que atraigan nuevos clientes?	X	
¿Se realizan visitas frecuentes por parte del área comercial a clientes y socios estratégicos?		X
¿Se tiene un espíritu de compañerismo y trabajo en equipo dentro de la Agencia?	X	
¿Se encuentra correctamente distribuida la carga operativa que se lleva a cabo diariamente en la Agencia?		X
¿Brindan una buena imagen externa mediante su presentación diaria los colaboradores de la Agencia?		X
¿Existen medidas de seguridad para precautelar el bienestar de clientes, socios estratégicos y socios de la Agencia?		X

4.4. Conclusiones y Recomendaciones

4.4.1. Conclusiones

Se concluye:

- Seguros Equinoccial S.A., es una marca que tiene mucho prestigio a nivel nacional, lo cual a permitido a la Agencia ser reconocida y aceptada en la ciudad de, logrando establecer buenas relaciones con socios estratégicos como son algunas instituciones financieras, algunos agentes de seguros y concesionarios de autos. Sin embargo, el mercado asegurador en Ambato se encuentra lleno de oportunidades, el número de socios estratégicos con los que se podría trabajar es mucho mayor que con el que actualmente lo hace.
- El mercado de seguros en Ambato es muy competitivo, existen una gran cantidad de agentes de seguros y de compañías dentro de la ciudad que hacen cada vez sea más difícil un crecimiento sostenible. Sin embargo, Ambato y toda la zona centro del país, tiene mucho potencial, no solamente en el negocio individual que está estrechamente ligado con el ramo de vehículos, sino también en el negocio corporativo que se relaciona con ramos generales; además éste último presenta una siniestralidad mucho menor al primero, por lo tanto se deben establecer

estrategias y planes de acción para explotar este sector; sin abandonar claro esta el negocio individual en el cual se ha enfocado la Agencia desde que abrió sus puertas al público.

- La necesidad principal tanto del cliente directo como de los socios estratégicos es la calidad en el servicio en el momento de que un siniestro suceda; es decir buscan confianza y una compañía que los respalde. El precio del seguro es un factor de decisión importante; por eso la Agencia debe mantener precios competitivos en el mercado; sin embargo; en la comercialización de seguros, para la mayoría de clientes el precio no es el factor principal de decisión. Se valora más el servicio, el valor agregado y la confianza que le proporcionemos como compañía. Cada uno de los departamentos de la Agencia debe estar enfocada al servicio el cliente; no solamente en el área de reclamos si no también en el área de emisión, cobranzas y comercial.
- Existen falencias en la gestión operativa, como por ejemplo retrasos en la emisión de pólizas, demoras en la atención de siniestros, problemas con el sistema de débitos en el área de cobranzas, etc. Todos los inconvenientes anteriormente mencionados son fácilmente solucionables, sin embargo la falta de tiempo por parte de los empleados de la Agencia, la carencia de atención por parte de la matriz, la excesiva carga operativa son factores que no han permitido el desarrollo de un plan para acabar con los problemas anteriormente establecidos.

4.4.2. Recomendaciones

Se recomienda:

- Desarrollar un plan estratégico para la Agencia de Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato que permita el crecimiento comercial y organizacional sostenido de la misma, el mismo que deberá contener dos enfoques uno externo y uno interno de la Agencia, los cuales estarán basados en la información que se ha obtenido por medio de la investigación realizada en el presente trabajo.
- Dentro del área externa de la empresa se debe desarrollar un análisis exhaustivo del entorno, basado tanto en información de fuentes primarias como de fuentes secundarias, lo cual nos permita determinar las oportunidades que existen en el mercado para de este modo diseñar estrategias y planes de acción y consecuentemente aprovecharlas de la mejor manera.
- En lo que se refiere al área interna, se deberá realizar un análisis basado en la información obtenida en el presente trabajo sobre el diario operar de la Agencia, el mismo que nos permita diseñar estrategias, métodos y planes de acción para poder mejorar el funcionamiento de la misma y brindar un servicio de calidad a los clientes y socios estratégicos : precio competitivo.

CAPITULO V: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

5.1. Título de la propuesta

“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON ÉNFASIS EN EL ÁMBITO INTERNO DE LA AGENCIA SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. EN LA CIUDAD DE AMBATO”.

5.2. Introducción

La planeación estratégica es considerada desde hace muchos años como un instrumento de extrema importancia para el desarrollo a largo plazo de las diferentes empresas que conforman los mercados.

En un principio la planeación estratégica formal, solía aplicarse solamente aquellas empresas de un tamaño medio-grande; sin embargo en la actualidad es cada vez más común que todas las compañías independientemente de su tamaño apliquen un plan estratégico.

Dentro de la presente propuesta se desarrolla el Plan Estratégico de la Agencia Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato, el mismo que no es sólo considerado un instrumento administrativo, sino también una actitud, una forma de vida que requiere dedicación para actuar con base en la

observación del futuro y determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.

5.3. Justificación

El ambiente competitivo que existe hoy en día, ha llevado a las empresas de seguros a nivel nacional y mundial a desarrollar nuevas estrategias de negocio, para lograr una ventaja competitiva. Surgen entonces, dentro de estas empresas nuevos servicios que agregan un valor al producto ofertado, los mismos que buscan lograr una diferenciación en el mercado. La implantación de estos servicios han impactado fuertemente a las empresas debido a que modifican los procesos de negocio.

Es importante entonces realizar una planeación estratégica de las empresas como Seguros Equinoccial que apoyarán a la Agencia para alcanzar la ventaja competitiva deseada.

Dentro del plan estratégico realizado, se determinará que debe hacerse, cómo se va a hacer y cómo puede darse cuenta la Agencia, si la planeación cumple o no con los objetivos deseados y establecidos.

Una genuina estrategia de planeación implica todos los procesos del negocio, así mismo el reajuste de estos. Este proceso comienza con un análisis de la situación actual de la empresa, evaluando el entendimiento de la estrategia, los procesos operativos y la aceptación de la planeación dentro

la organización, continuando con las modificaciones necesarias para adaptarse y la infraestructura requerida, esto con el fin de mejorar la eficiencia y la eficacia de la empresa.

5.4. Datos Generales de la Agencia Seguros Equinoccial

5.4.1. Descripción de la Empresa

Seguros Equinoccial S.A., es una empresa que se encuentra por más de treinta años en el mercado, la cual en los últimos años ha logrado un crecimiento significativo a nivel nacional, estableciendo una sucursal en la ciudad de Guayaquil, otra en la ciudad de Cuenca, y tres Agencias, una en Ibarra, otra en Manta y finalmente en Ambato.

El 01 de Junio del 2006 se abrieron las oficinas de SEGUROS EQUINOCCIAL S.A., aquí en Ambato, sin embargo sus operaciones comenzaron a principios del mes de Marzo por gestión del actual gerente, el Ing. Juan José Callejas, quien realizaba los distintos negocios en una pequeña oficina ubicada en Tecniseguros S.A., un bróker, que pertenece al GRUPO FUTURO, el mismo al cual pertenece SEGUROS EQUINOCCIAL. SEGUROS EQUINOCCIAL desde hace muchos años atrás adoptó una filosofía enfocada hacia el cliente, lo que permitió a la compañía cerrar el año 2007, con una utilidad mayor a dos millones de dólares, esto fue logrado

por el esfuerzo realizado por el personal, el mismo que presenta un alto nivel de compromiso con la empresa.

A continuación detallamos datos generales de la Agencia, los mismos que serán de gran ayuda para la realización de la presente propuesta.

GIRO: Comercial (Aseguradora)

UBICACIÓN: Ambato, Ficoa, Avenida los Capulíes 15-83 y Delicias

TAMAÑO: Chica, con 3 personas con contrato permanente prestando atención.

5.4.2. Principales productos

En la actualidad la Agencia SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. en la ciudad de Ambato trabaja en los siguientes ramos:

- **RAMOS GENERALES** (Protección para usted, su hogar y sus bienes)
- **RAMOS TECNICOS** (Todo Riesgo, Sistema de Protección para la Industria y Construcción)
- **VEHICULOS** (Asistencia Total, Sistemas de protección vehicular)

- TRANSPORTE (Sistema de prevención para transporte aéreo, terrestre y marítimo)
- FIANZAS (Garantías que respaldan a nuestros clientes en la ejecución de obras, prestación de servicios y negocio)

5.4.3. Antecedentes Históricos

A inicios del año 1970, comenzó en Quito una tendencia hacia el desarrollo de nuevas actividades hasta entonces poco conocidas en la capital. Así se constituye la compañía de Seguros Generales Equinoccial S.A., con 1'500.000 sucres de capital, 9 empleados y 10 millones de sucres en ventas en 1973.

En el transcurso de los años, la compañía amplió sus operaciones hacia los segmentos de personas.

Por otro lado, se consideró importante y trascendental trabajar en nuevos campos de seguros, sin descuidar por supuesto los ramos tradicionales. Equinoccial es la pionera en los ramos de:

Fianzas,

Todo Riesgo Petrolero,

Riesgos Especiales y otros.

Equinoccial ha ocupado un importante sitio dentro del mercado de seguros ecuatoriano por los montos de su producción, por su solidez patrimonial y el importante volumen de activos de la empresa.

La compañía cuenta con colaboradores que se han caracterizado por su ética de servicio y por un alto sentido de profesionalismo, además de la presencia en importantes ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Ambato e Ibarra.

A partir de 1997, Seguros Equinoccial inició una nueva era en la que se aplicaron muchos y variados conceptos de planificación estratégica, creación de valor y mejor servicio.

La firma pasó por tres etapas de crecimiento:

La primera fue especializar su servicio; centró su trabajo en el sector privado ecuatoriano, lo que produjo una reducción de ventas de \$20 a \$9 millones.

En la segunda fase de crecimiento, que duró cinco años, buscó la consolidación de las dos áreas privadas, local e internacional.

En la actualidad representa a 11 firmas internacionales.

La tercera fase de crecimiento es el negocio individual, en el cual el objetivo es liderar el mercado.

5.5. Diagnóstico de la Empresa

La Agencia de Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato se encuentra en una posición estratégica para comercializar sus servicios el mercado ambateño con los productos de ramos generales, vehículos, transporte y fianzas.

El nombre Seguros Equinoccial es un factor clave para el posicionamiento sólido de la Agencia en el mercado de Ambato, ya que en los últimos dos años ha sido catalogada como la mejor aseguradora del país por la Revista Líderes.

5.6. Desarrollo de la Planeación Estratégica

A continuación se procede con el desarrollo de la Planeación Estratégica, cada uno de sus componentes se encuentran debidamente detallados para lograr un entendimiento pleno por parte del lector.

Debido al crecimiento que esta teniendo la empresa se considera el siguiente esquema de Planeación estratégica.

Los objetivos de planeación son:

1. Elaborar las estrategias generales que den foco y dirección a todos los esfuerzos e interacciones de la Agencia de Seguros Equinoccial

en Ambato.

- Matriz de Mercados / Productos.
- Estrategia comercial de seguros.
- Estrategia operacional.
- Estrategia humana.

2. Establecer un proceso permanente de planeación estratégica que contenga objetivos funcionales, estrategia de comunicación y actividades de seguimiento para poder lograr su implantación exitosamente.

A través de las técnicas vistas trataremos de visualizar la situación de la empresa, mediante las auditorias (interna y externa) podremos obtener información relevante.

5.6.1. Misión

Prestar un servicio de calidad en la comercialización de seguros en la zona centro del país, el mismo que estará enfocado en las necesidades de nuestros clientes, lo cual se logra con la felicidad y compromiso de nuestros empleados, orgullosos de pertenecer a esta organización, que logra

transformar permanentemente las exigencias en realidades, a través de factores importantes como la tecnología e innovación, generando rentabilidad para nuestros accionistas, sin olvidar la responsabilidad social.

Podemos decir que la misión de la Agencia cuenta con los siguientes elementos:

Cuadro 5. 1 Elementos de la misión

Elemento	Validación
1. Cliente	si
2. Productos o Servicios	si
3. Mercados	si
4. Tecnología	si
5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	si
6. Filosofía	si
7. Concepto de si misma	si
8. Interés por la imagen pública	si
9. Interés por los empleados	si

Autor: Investigadoras

5.6.2. Objetivos

- Alcanzar una producción anual en ventas de: USD \$1,167,356.00 con una tasa de crecimiento anual del 23%, en comparación a los resultados del año 2007.

- Renovar un 70% de los vencimientos que se registre durante el presente año, alcanzando una prima neta anual por este rubro de USD \$ 443,673.00.
- Ampliar la cartera corporativa de tal manera que represente el 8% de la producción total de la Agencia, es decir USD \$96,000.00
- Alcanzar un promedio de calificaciones anual que supere el 105% en el sistema E-sol, el mismo que es aplicado en todo Equinoccial a nivel nacional para medir los índices de productividad de los recursos humanos.
- Lograr un nivel de satisfacción del 80% en la atención de reclamos a los clientes, ya que al momento se cuenta con una satisfacción plena del 60%.
- Establecer un sistema de manejo eficiente de cobranza y de producción emitida no pagada que permita mantener un porcentaje del 10% del total de producción anual de cartera vencida tanto en cuotas iniciales como en cuotas corrientes.

5.6.3. Visión

Ser la primera opción de seguros en la zona centro del país mediante el cumplimiento de altos estándares de servicio con tecnología de punta y personal calificado e innovador, que logre crear valor a través de una mayor

captación de mercado utilizando alianzas estratégicas y fusiones, retribuyendo a la comunidad mediante un objetivo social.

5.6.4. Valores

LEALTAD;

Compromiso, confianza y fidelidad hacia la Institución, su misión, principios y propósitos.

SERVICIO;

Disposición de la Institución para dar respuesta a las necesidades de la sociedad con actitud de entrega, colaboración y espíritu de atención.

RESPONSABILIDAD;

Cumplimiento cabal a los compromisos adquiridos por y para la Institución, realizando de manera correcta las actividades encomendadas.

HONESTIDAD;

Pensar, hablar y actuar con apego a los principios y valores morales.

CALIDAD;

RESPETO;

Apegarse a las normas establecidas, buscando el bien común sin ofender a nadie o que sientan afectados en su persona o en sus bienes.

PALABRA DE ORO;

Nuestro compromiso con los demás es lo más valioso que damos y como tal debemos respetarlo, cumpliendo lo que decimos.

5.7. Auditoria Interna

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas.

La auditoria interna requiere de un proceso de investigación, mediante el cual se reúna y asimile información sobre las distintas áreas de la empresa.

La administración estratégica es un proceso muy interactivo que requiere una coordinación eficaz del encargado de administración, marketing, finanzas / contabilidad, producción / operaciones y sistemas de información.

Aun cuando el proceso de la administración estratégica sea supervisado por estrategas, el éxito requiere que los gerentes y los empleados de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e información.

Las relaciones entre las actividades de las funciones de una empresa tal vez se podrían ejemplificar muy bien si nos concentramos en la cultura de la organización, un fenómeno interno que permea todos los departamentos y divisiones de la organización.

Se presenta la verificación de la auditoria interna para determinar las fuerzas y debilidades de la Agencia de Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato.

La mayoría de preguntas establecidas en el siguiente cuestionario están basadas en guías publicadas por distintos autores para la realización de auditorias internas; al igual que se citan otras por sugerencia del Jefe de Agencia.

Por otro lado las respuestas expuestas fueron resultado de las entrevistas, encuestas y lista de cotejo realizadas en el trabajo de campo.

La Agencia de Seguros Equinoccial S.A. en Ambato depende de la matriz en la ciudad de Quito, el análisis interno ha sido específicamente realizado de la Agencia, sin embargo existen ciertos puntos donde me refiero a la matriz; porque la estructura aquí en Ambato es muy pequeña como para realizar la investigación pertinente. Para evitar la utilización de la palabra Agencia repetitivamente, aquellas preguntas en las cuales me refiero a la matriz utilizaré el término organización.

5.7.1. Administración y Recursos Humanos

1. ¿Usa la Agencia conceptos de la administración estratégica? NO
2. ¿Son los objetivos y las metas de la Agencia mensurable y debidamente comunicados? NO

3. ¿Delega el Jefe de Agencia correctamente su autoridad? SI
4. ¿Es la estructura organizacional de la Agencia apropiada? NO
5. ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo? NO
6. ¿Es alto el ánimo de los empleados? SI
7. ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo? SI
8. ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización? SI
9. ¿Tiene la Agencia un alto nivel de dependencia tanto en cuestiones operativas como estratégicas de parte de la matriz? SI

5.7.2. Comercial

1. ¿Ha segmentado la Agencia eficazmente los mercados? NO
2. ¿Está en buen posicionamiento la Agencia frente a sus competidores?
SI
3. ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la Agencia? SI
4. ¿Son confiables los canales establecidos con los brokers y tienen costos efectivos? SI
5. ¿Existe excesiva dependencia en algunos agentes de Seguros? SI
6. ¿Cuenta la Agencia con una organización eficaz para las ventas? NO
7. ¿Se realizan investigaciones de mercado? NO
8. ¿Son buenos la calidad del servicio y la atención al cliente? SI
9. ¿Tienen los servicios precios justos? SI

10. ¿Cuenta la Agencia con una estrategia eficaz para promociones y publicidad? NO
11. ¿Es adecuado el gasto en prácticas de marketing? NO
12. ¿Tienen los encargados del área comercial la experiencia y la capacidad adecuadas? NO
13. ¿Existen ramos en los cuales la matriz de Seguros Equinoccial sea más competitiva que otras compañías? SI
14. ¿Existen ramos en los cuales la Agencia de Seguros Equinoccial sea más competitivo que otras compañías? NO
15. ¿La producción de la Agencia tiene diversificación de productos y ramos?
NO

5.7.3. Finanzas y Contabilidad

1. ¿Es la Agencia fuerte en términos financieros? SI
2. ¿Tiene la liquidez para solventar sus deudas y el crecimiento de sus instalaciones? SI
3. ¿Puede la Agencia reunir el capital que necesita a corto plazo? SI
4. ¿Cuenta la Agencia con capital de trabajo suficiente? SI
5. ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital? SI
6. ¿Son razonables las políticas de la organización para pagar dividendos?
SI
7. ¿Tiene la organización buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas? SI

8. ¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la organización y están bien preparados? SI
9. ¿Tiene la organización un sistema adecuado que nos permita manejar la contabilidad de una manera eficiente y ajustada a los requerimientos estatales? SI
10. ¿Existe en la Agencia una gestión de cobranzas adecuada para cumplir los estándares establecidos para el manejo de la cartera vencida de cuotas generales y producción emitida no pagada? NO

5.7.4. Producción y Valor (Servicio de emisión y siniestros)

1. ¿Son confiables y razonables los proveedores de materias primas tanto para el área de emisión como para el área de siniestros? SI
2. ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas? SI
3. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control del archivo tanto del área de emisión como de siniestros? NO
4. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad en la dos áreas de servicio de la Agencia (emisión y siniestros)? NO
5. ¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados para la prestación de un servicio de calidad? SI
6. ¿Cuenta la organización con competencias tecnológicas para brindar el mejor servicio? SI

5.7.5. Sistemas de Información Internos

1. ¿Usan todos los gerentes de la organización el mismo sistema de información para tomar decisiones? SI
2. ¿Usan todos los empleados de la Agencia el mismo sistema de información para tomar decisiones? SI
3. ¿Existe en la organización el puesto de gerente de información o director de sistemas de información? SI
4. ¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información de la organización? SI
5. ¿Contribuyen todos los empleados de la Agencia con aportaciones para el sistema de información? SI
6. ¿Existen claves para entrar en el sistema de información de la organización? SI
7. ¿Conocen los estrategas de la organización los sistemas de información de empresas rivales? SI
8. ¿Es fácil usar el sistema de información? SI
9. ¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de organización? SI
10. ¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la organización? SI

5.7.6. Posición Competitiva

En el Ecuador existen varias aseguradoras, en la ciudad de Ambato encontramos a las siguientes aseguradoras:

- Aseguradora del Sur
- Seguros Colonial
- Interoceánica
- Seguros Bolívar
- Olympus
- Latina
- Hispana de Seguros
- Seguros Equinoccial

A continuación, podemos visualizar tablas comparativas de los principales indicadores contables de las empresas de seguros anteriormente detalladas, lo cual nos permitirá realizar un análisis sobre la posición competitiva actual.

Tabla 5. 1 Activo

ENTIDAD	ACTIVO		%
	dic-07	RANKING	
COLONIAL	46.326.477	1	10,8%
EQUINOCCIAL	36.350.396	2	8,5%
SUL AMERICA	19.656.631	5	4,6%
INTEROCEANICA	15.499.712	10	3,6%
ASEGURADORA DEL SUR	15.174.207	11	3,5%
BOLIVAR	13.900.319	13	3,2%
HISPANA	7.187.685	23	1,7%
OLYMPUS	7.006.616	24	1,6%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Tabla 5. 2 Prima neta recibida

ENTIDAD	PRIMA NETA RECIBIDA		%
	dic-07	RANKING	PART.
COLONIAL	78.073.053	1	14,1%
EQUINOCCIAL	62.752.373	2	11,3%
SUL AMERICA	24.081.231	5	4,4%
ASEGURADORA DEL SUR	21.336.080	8	3,9%
BOLIVAR	17.873.937	11	3,2%
INTEROCEANICA	15.447.679	12	2,8%
HISPANA	13.397.559	13	2,4%
OLYMPUS	6.563.675	25	1,2%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Tabla 5. 3 Pasivos

ENTIDAD	PASIVOS		%
	Dic-07	RANKING	PART.
COLONIAL	31,557,737	1	11.7%
EQUINOCCIAL	26,173,517	2	9.7%
SUL AMERICA	13,898,456	5	5.2%
INTEROCEANICA	10,617,343	7	3.9%
ASEGURADORA DEL SUR	10,245,723	8	3.8%
BOLIVAR	7,878,548	13	2.9%
OLYMPUS	5,549,990	19	2.1%
HISPANA	4,350,911	22	1.6%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Tabla 5. 4 Patrimonio

ENTIDAD	PATRIMONIO		%
	dic-07	RANKING	PART.
COLONIAL	14.768.741	1	9,3%
EQUINOCCIAL	10.176.879	4	6,4%
BOLIVAR	6.021.772	10	3,8%
SUL AMERICA	5.758.175	11	3,6%
ASEGURADORA DEL SUR	4.928.484	13	3,1%
INTEROCEANICA	4.882.369	15	3,1%
HISPANA	2.836.773	22	1,8%
OLYMPUS	1.456.626	27	0,9%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Tabla 5.5. Utilidad (Resultados)

ENTIDAD	RESULTADOS	
	dic-07	RANKING
EQUINOCCIAL	2.542.751	2
COLONIAL	2.100.362	3
ASEGURADORA DEL SUR	164.033	21
HISPANA	105.925	22
SUL AMERICA	54.563	25
BOLIVAR	34.172	26
OLYMPUS	26.392	30
INTEROCEANICA	-350.409	33

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Tabla 5.6. Porcentaje de Renovaciones Anual en la ciudad de Ambato

ENTIDAD	PORCENTAJE DE RENOVACIONES ANUAL EN LA CIUDAD DE AMBATO	
	dic-07	RANKING
ASEGURADORA DEL SUR	78%	1
SUL AMERICA	72%	3
COLONIAL	68%	4
INTEROCEANICA	66%	5
BOLÍVAR	56%	6
HISPANA	54%	7
OLYMPUS	52%	8
EQUINOCCIAL	33%	9

Fuente: Investigación de campo directa

En las tablas anteriormente detalladas podemos analizar en cierta manera la situación de las distintas aseguradoras de la ciudad.

Tanto Seguros Colonial como Seguros Equinoccial se encuentran en las primeras posiciones en cuanto al activo, pasivo, prima neta recibida, patrimonio y utilidad. Son las dos empresas aseguradoras más fuertes del

país, sin embargo Colonial se encuentra en el primer lugar en la mayoría de indicadores exceptuando el de utilidad.

La razón principal de este fenómeno se debe a que Colonial trabaja tanto con el sector público como privado, mientras tanto Equinoccial solamente lo hace con el segundo mencionado.

Las demás aseguradoras que se encuentran registradas en las tablas anteriores se encuentran muy lejanas a igualar a las dos compañías que lideran el mercado, sin embargo esta no es razón para sub estimar su potencial. Por ejemplo, aun cuando Aseguradora del Sur a nivel nacional se encuentre muy lejos de igualar a Seguros Equinoccial y Colonial en los indicadores contables establecidos en las tablas, tuvo el porcentaje de renovaciones más alto de todas las compañías de seguros en la ciudad de Ambato en el año 2007.

Esto se dio principalmente por que a más de ser una institución que brinda un buen servicio, su gestión de renovaciones es excelente, lo cual constituye una ventaja competitiva frente a las otras compañías de la ciudad. Además es una compañía que se encuentra bien posicionada en el mercado, la misma abrió sus puertas en nuestra ciudad hace más de treinta años.

El año anterior Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato, registró un porcentaje de renovaciones muy bajo, alcanzando solamente el 33% de sus vencimientos, ubicándose en la última posición de las nueve del mercado,

esto no se dio por una percepción de un mal servicio por parte del cliente de Equinoccial, sino por una carencia total de gestión de renovaciones, a razón de que el presupuesto establecido para la Agencia en el 2007 fue sobre cumplido sin un mayor esfuerzo con captación de nuevos negocios.

Todas las empresas aseguradoras ilustradas en las tablas son competencia, sin embargo según el análisis realizado anteriormente para Seguros Equinoccial, los competidores potenciales son Aseguradora del Sur y Seguros Colonial.

Aun cuando el servicio de Equinoccial fue considerado el mejor del país por la revista Líderes por dos años consecutivos, el de Aseguradora del Sur y Colonial es también es calificado como muy bueno.

La mayoría de gente que conoce sobre el mercado asegurador, y sobre la seriedad que caracteriza a las compañías optaría por una de las compañías anteriormente mencionadas.

Cabe recalcar que aun cuando Aseguradora del Sur y Seguros Colonial sean nuestra competencia directa por que nos enfocamos al mismo tipo de cliente y brindamos un buen servicio, nuestro mayor rival es el segundo mencionado, ya que los clientes que poseen activos de valores muy altos, como empresas e industrias, a más del servicio, también toman en cuenta factores como son: la situación financiera, la relación con las reaseguradoras, y el nombre e historial de la compañía.

Tanto Seguros Colonial como Seguros Equinoccial tienen una posición financiera excelente y esto ofrece un respaldo sin precedente a sus clientes. Las dos compañías en la ciudad de Ambato, ***son consideradas empresas de seguros de altísimo nivel***, por lo tanto la rivalidad entre las dos es fuerte, sin embargo, Seguros Colonial abrió sus puertas en la ciudad hace 14 años y gracias a la gestión realizada por el Ing. Fabián Vela Holguín (Gerente Regional), Colonial produce anualmente aproximadamente en la ciudad de Ambato USD \$4, 500,000.00, mientras que la Agencia de Seguros Equinoccial el año anterior produjo USD \$952,020.40.

La mayor fortaleza de Equinoccial es sin duda es su prestigio; el mismo que nos ha abierto muchas puertas, sin embargo el mercado asegurador en Ambato produce aproximadamente en el año 6,500,000.00, Colonial tiene el 70% del mercado, por lo que aun cuando contemos con la fortaleza anteriormente mencionada va a ser muy difícil competir con Colonial.

5.7.7. Identificación de fortalezas y debilidades

Del anterior cuestionario podemos identificar las fortalezas y debilidades de la Agencia.

5.7.7.1. Fortalezas

1. La marca SEGUROS EQUINOCCIAL se encuentra muy bien posicionada a nivel nacional, y tiene un nivel grande de aceptación.
2. Existe un alto nivel de satisfacción por parte de los empleados en la Agencia, por lo tanto factores como la rotación y el ausentismo son muy bajos.
3. Los mecanismos de control y recompensa de la organización ejercen un efecto positivo en las labores realizadas por los empleados.
4. La Agencia de Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato ha crecido mucho en el mercado desde que la misma abrió sus puertas, logrando un buen posicionamiento en el mercado asegurador ambateño.
5. El servicio que brinda la Agencia a sus clientes es de calidad, cuenta con precios justos y competitivos.
6. Existen relaciones eficaces con los brokers y los canales tienen costos efectivos.
7. Seguros Equinoccial trabaja en todos los ramos generales, sin embargo el ramo de Responsabilidad Civil representa el porcentaje de mayor producción a la empresa a nivel nacional, por lo cual tiene una mayor experiencia y prestigio en el mismo. Además Seguros Equinoccial a nivel nacional genera gran parte de sus ventas en el negocio corporativo.
8. Buena posición competitiva frente a sus rivales potenciales: Aseguradora del Sur y Seguros Colonial.
9. La Agencia cuenta con capital de trabajo suficiente.
10. Los procedimientos para presupuestar el capital son eficaces
11. Existe satisfacción con el gestionar de la empresa y su resultado operativo de parte de los accionistas e inversionistas.

12. La posición financiera de la empresa es excelente, la misma a finales del año 2007 obtuvo una calificación otorgada AA+ lo que genera confianza en los clientes, sobre todo en empresas e industrias grandes, que al asegurar sus bienes analizan a cabalidad la situación en la cual se encuentra la aseguradora.
13. El personal que trabaja en el área financiera de la empresa cuenta con experiencia suficiente y una buena preparación para realizar su labor.
14. La empresa tiene un sistema contable adecuado y personal idóneo, lo cual permite cumplir a cabalidad con las exigencias estatales tributarias.
15. Las relaciones con los proveedores de materias primas tanto para el área de emisión como para el área de siniestros son confiables y eficientes.
16. La infraestructura de la oficina es idónea para el diario operar de la misma, están en buenas condiciones las instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.
17. La tecnología con la que cuenta la Agencia es óptima para brindar un buen servicio al cliente.
18. El sistema de cómputo es manejado de una manera eficiente, la misma información es utilizada por todos los empleados de la empresa, con las restricciones correspondientes a la función desempeñada y al cargo jerárquico.
19. El sistema cuenta con las debidas seguridades para cada usuario y función para evitar el tráfico de información.
20. El sistema de cómputo es competitivo frente a los sistemas utilizados por otras aseguradoras.

21. Los datos del sistema se actualizan con regularidad, por parte de cada uno de los empleados de la empresa y por el equipo que maneja el departamento de informática.
22. El sistema informático es de fácil comprensión y utilización.

5.7.7.2. Debilidades

1. La Agencia no tiene un enfoque de administración estratégica.
2. Los empleados no conocen los objetivos de la Agencia.
3. La Agencia no tiene una estructura organizacional apropiada para la carga de trabajo de la misma, no son claras las descripciones de cada puesto y las especificaciones del trabajo.
4. La Agencia no tiene una organización eficaz para las ventas y consecuentemente no existe una política para promociones y publicidad.
5. Los empleados encargados del área comercial tienen falencias en conocimiento para realizar su trabajo de la mejor manera.
6. El 90% de la producción de la Agencia Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato se encuentra concentrada en el ramo de vehículos.
7. No existe una gestión de cobranzas adecuada para cumplir los estándares establecidos para el manejo de la cartera vencida de cuotas generales y de producción emitida no pagada

8. Existe una excesiva dependencia de la matriz en ciertas cuestiones operativas y estratégicas.

5.8. Auditoria Externa

Para realizar una auditoria externa, primero se debe reunir información de inteligencia de la competencia, así como información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, económicas, políticas, etc.

5.8.1. Entorno Económico

A continuación podemos ver un resumen del entorno económico del país.

5.8.1.1. Crecimiento Económico del país por Sectores (PIB)

El Entorno económico en el Ecuador siempre ha sido un tema delicado y muy controversial, y en la actualidad no es la excepción; la economía este año no creció al ritmo esperado por el gobierno; y gran parte de esto se dio por la incertidumbre política en la cual vivimos en la actualidad.

Una Asamblea Constituyente que no termina aun el trabajo que le fue asignado, la amenaza de un gobierno con tendencia socialista a los capitales a invertirse en el Ecuador, una tendencia clara a estatizar algunos bienes y servicios que anteriormente han pertenecido a la empresa privada; entre otras cosas han frenado el crecimiento de la Economía.

Sin embargo al analizar el plan económico de gobierno para su mandato, vemos que realmente lo que se busca es un crecimiento sostenible a largo plazo, aun cuando esto haya ocasionado un decrecimiento de la economía a corto plazo.

El cambio de un modelo totalmente neoliberal al modelo del socialismo del siglo XXI como lo han catalogado, no ha sido del agrado de los grupos de poder que han controlado al Ecuador por muchos años; lamentablemente estos grupos tienen influencias muy fuertes que pueden boicotear el plan económico actual.

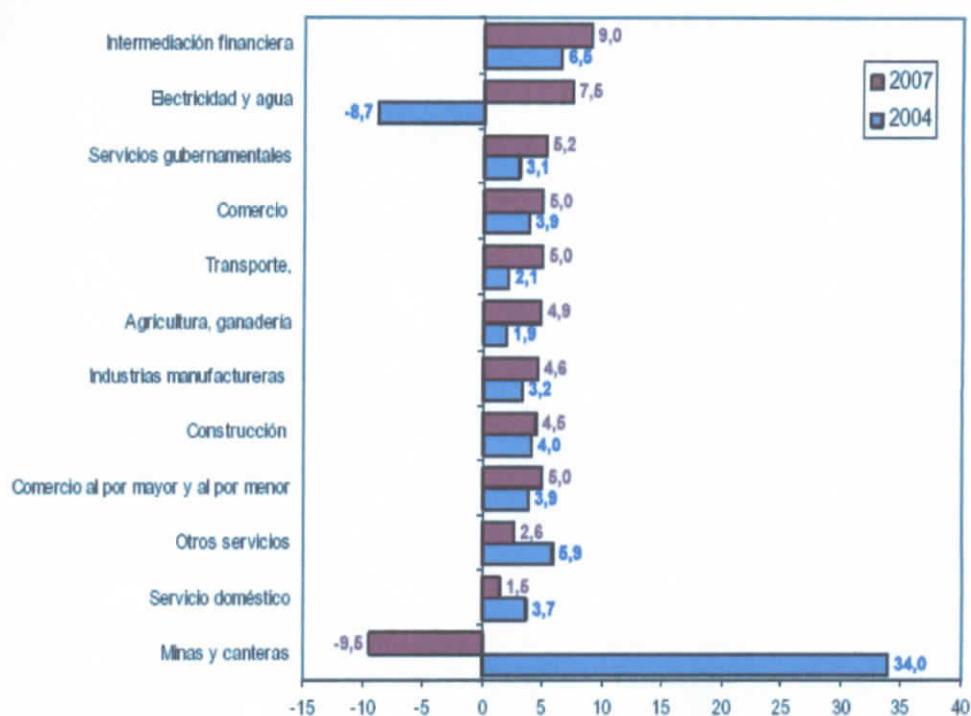
Entre los famosos grupos de poder anteriormente mencionados se encuentra la banca y junto a ellas los seguros, ya que son dos sectores íntimamente ligados. Estos dos sectores se encuentran entre los sectores económicos que más han crecido, y hoy ese crecimiento se puede ver afectado por nuevas leyes y políticas económicas del gobierno actual; sin embargo posteriormente realizaremos un estudio de la situación económica del país, de la provincia y de las proyecciones de la misma, para determinar si los rumores sobre una economía con tendencia a empeorar son ciertos o son solamente instrumentos para desestabilizar al gobierno.

La economía en el año 2007 tuvo un crecimiento del 2.65% inferior al crecimiento de años pasados, principalmente por la falta de inversión en el sector petrolero, problema que se venía arrastrando de años anteriores.

El crecimiento en el año 2007, estuvo impulsado principalmente por el consumo de los hogares y la formación bruta de capital

El sector de mayor crecimiento en el 2007, fue el sector de Intermediación Financiera, por el otro lado el sector de minas y canteras tuvo el decrecimiento más alto, el cual fue de -9.5% .

Gráfico 5. 1 PIB por actividad económica 2004-2007

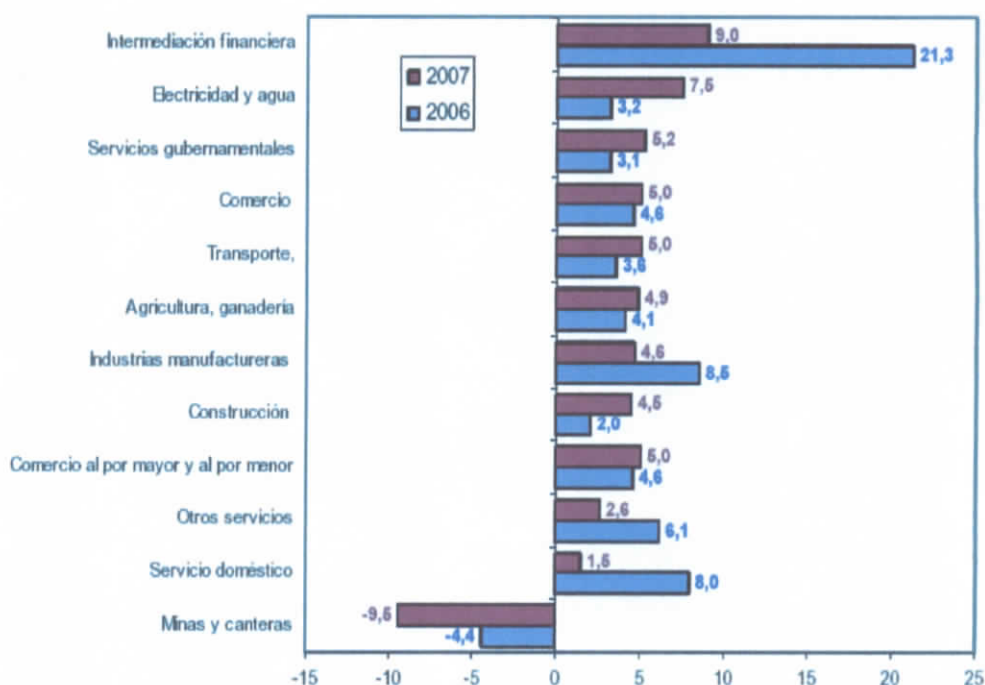


Fuente: BCE

En el gráfico anterior podemos ver el desarrollo de los diferentes sectores de la economía realizando una comparación entre el año 2004 y el 2007, podemos ver que la mayoría de sectores económicos tuvieron un crecimiento un poco más alto en el 2007 que en el 2004.

Sin embargo, si realizamos una comparación entre el PIB del 2006 al 2007 la situación es poco alentadora para el sector de la intermediación financiera el mismo que redujo su tasa de crecimiento en más del 10% de un año al otro, y así lo podemos ver en el próximo gráfico.

Gráfico 5. 2 PIB por actividad económica 2006-2007



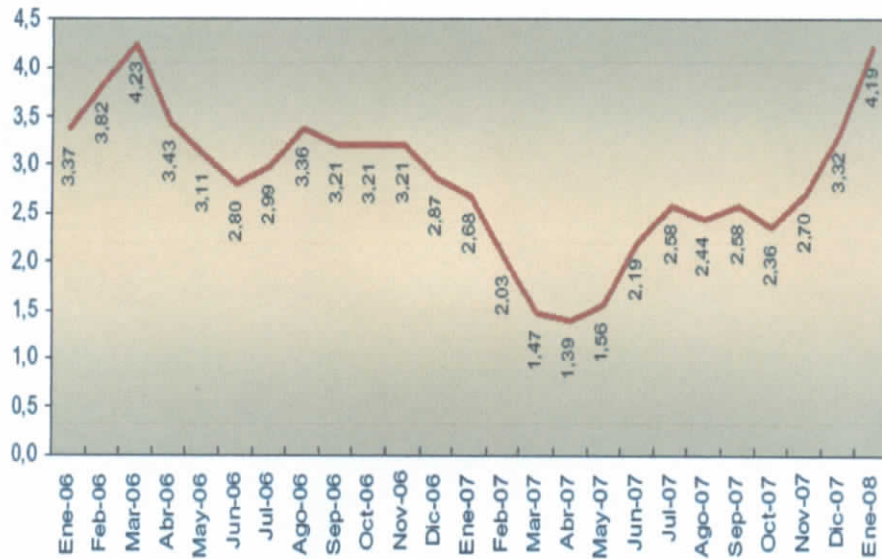
Fuente: BCE.

5.8.1.2. Inflación

El año 2008 inicia con una inflación anual de 4.19%, superior en 0.87 puntos porcentuales a la inflación anual de diciembre del 2007 que registró un valor de 3.32%.

Sin embargo cabe recalcar que entre los meses de febrero a abril del 2008, ha existido un aumento de la inflación a nivel nacional acumulada promedio del 7%.

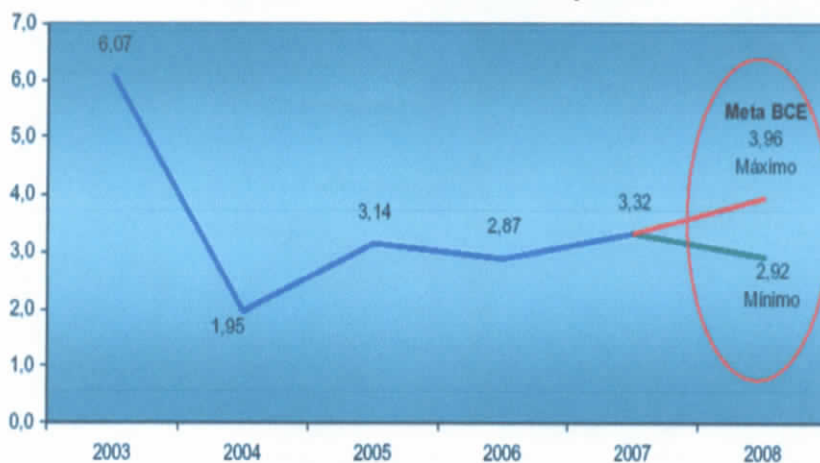
Gráfico 5.3 Inflación anual



Fuente: BCE

La inflación para según estimaciones realizadas por el BCE se ubicara entre 2.92 – 3.96%, para fines del año 2008.

Gráfico 5.4 Inflación fin de periodo

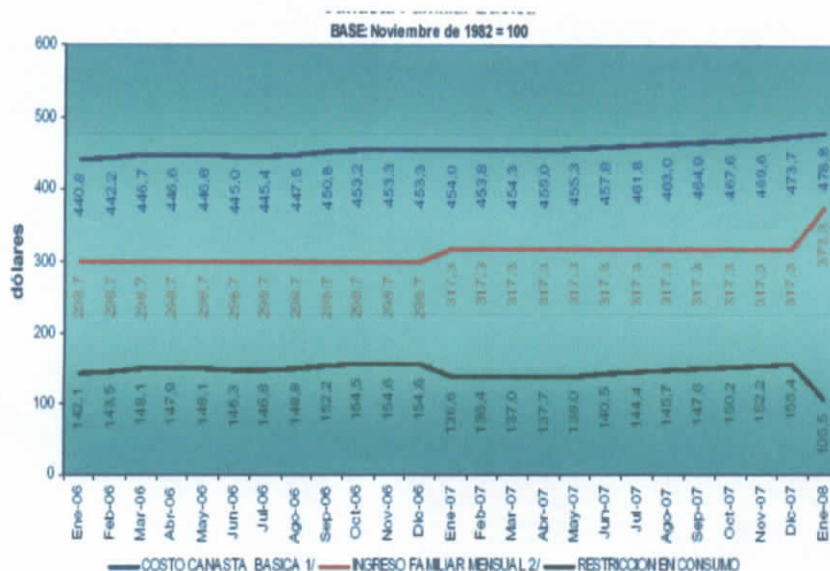


Fuente: BCE.

5.8.1.3. Canasta Familiar Básica

En lo que se refiere al análisis de la canasta familiar básica, podemos ver que la restricción en el consumo ha decrecido en aproximadamente en USD \$ 30.00 entre enero del 2007 a enero del 2008.

Gráfico 5.5 Canasta familiar básica

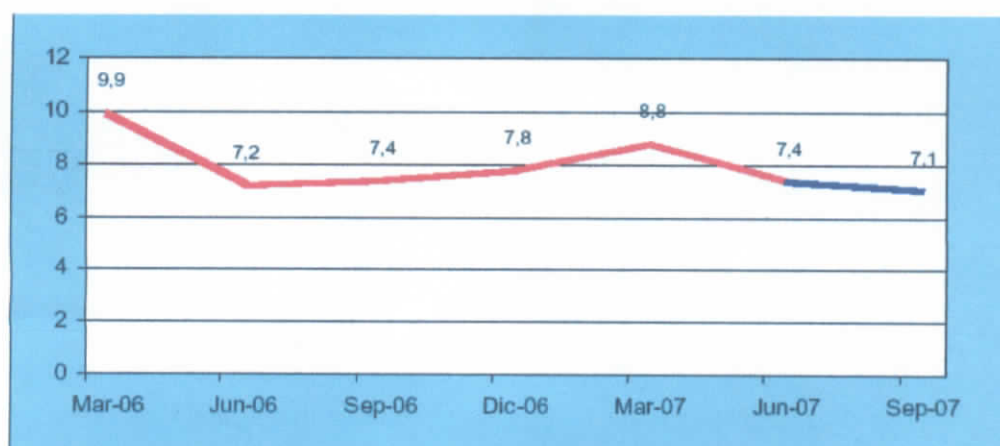


Fuente: INEC

Sin embargo cabe recalcar que en los últimos tiempos a causa del aumento de la inflación ha existido un aumento en los precios, lo mismo que ha reducido la capacidad adquisitiva del ecuatoriano promedio.

5.8.1.4. Desempleo

Gráfico 5.6 Evolución del desempleo



Fuente: Elaborado por la Subsecretaría de Política Económica con datos del INEC, 2007 cifras preliminares

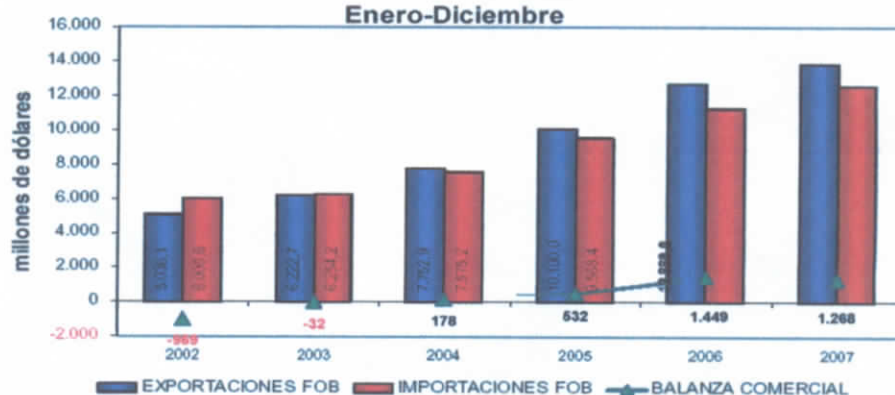
En el gráfico anterior podemos observar de la manera en la cual el nivel de desempleo, como porcentaje de PEA, ha disminuido 0.3 puntos porcentuales con respecto a septiembre del año anterior, mostrando una tendencia de una reactivación económica.

En los últimos meses ha existido un crecimiento del aparato laboral estatal, lo que puede ser una causa del efecto anteriormente detallado, la política de

gobierno actual tiene una tendencia a la estatización de varias arias productivas; si la misma es llevada de una manera correcta puede llevar a disminuir el nivel de desempleo de una forma eficiente, caso contrario esta variable económica pudiera disminuir a costa del crecimiento de un aparato estatal ocioso.

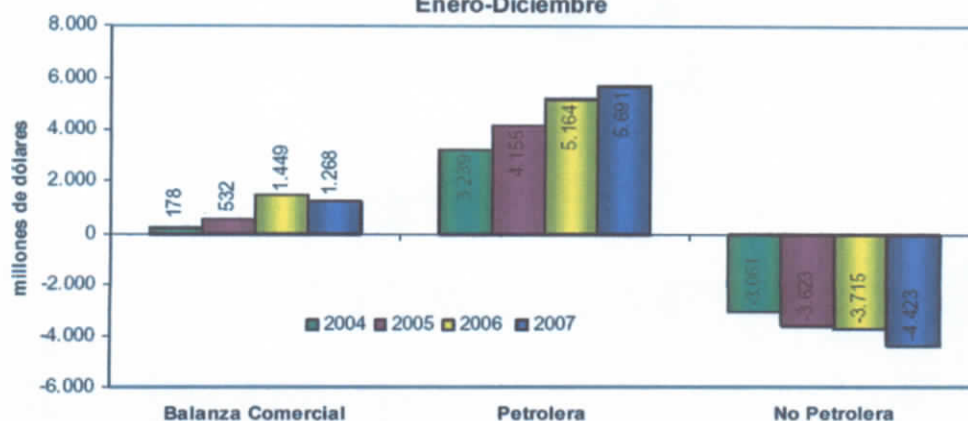
5.8.1.5. Sector Externo

Gráfico 5.7 Balanza Comercial 2007
Enero-Diciembre



Fuente: BCE

Gráfico 5.8 Balanza Comercial
Enero-Diciembre



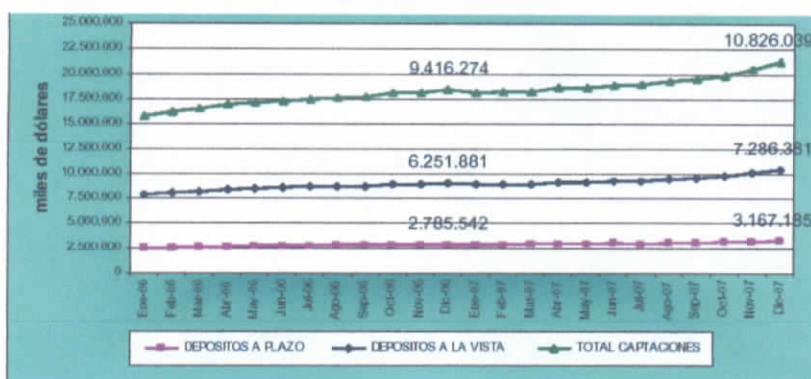
Fuente: BCE

En el sector externo, como podemos apreciar en los cuadros anteriores no somos competitivos, sin embargo la tendencia en los últimos cuatro años, ha sido la misma, la exportaciones de Petróleo, son la base de nuestra economía, gracias a éstas nuestra Balanza Comercial ha tenido un superávit, sin embargo el sector no petrolero cada año tiene un déficit más alto.

5.8.1.6. Sector Financiero

Las captaciones de los bancos privados alcanzaron los USD \$ 10,826.00 millones a fines del 2007. Esto representa un crecimiento de 15% con respecto a Diciembre del año 2006.

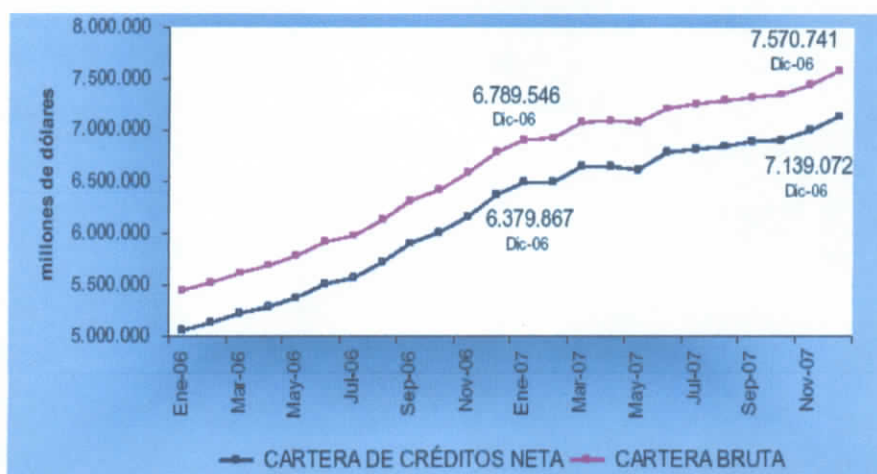
Gráfico 5.9 Captaciones de los Bancos Operativos Privados



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

En diciembre del 2007, la cartera de crédito neta de los bancos privados aumentó en 11,5% con respecto a diciembre del 2006.

Gráfico 5. 10 Cartera de créditos-Bruta y neta de los Bancos Privados

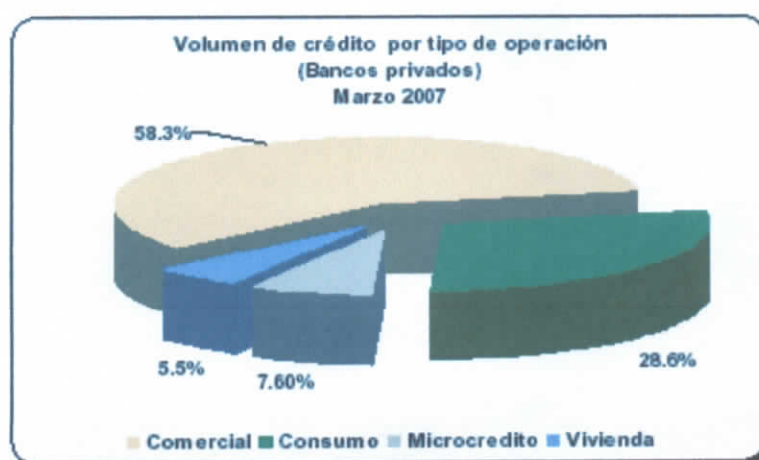


Fuente: Superintendencia de Bancos

5.8.1.6.1. Concentración Crediticia en el Sistema Financiero.

5.8.1.6.1.1. Concentración Crediticia de la Banca Privada

Gráfico 5. 11 Volumen de crédito por tipo de operación

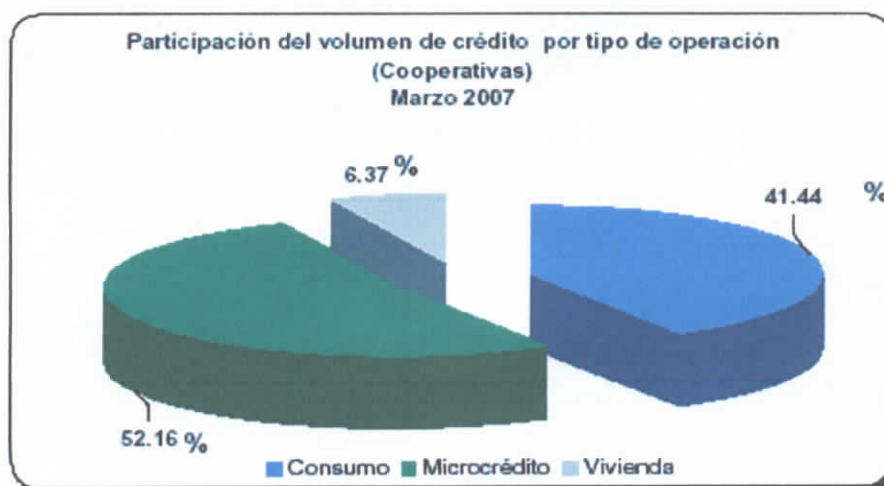


Fuente: BCE

En el pastel anterior podemos ver como está repartida la concentración crediticia de la banca privada a nivel nacional, el 58.3% de la misma se destina al sector comercial, el 28.6% al consumo, el 7.60% al microcrédito y finalmente el 5.5% a la vivienda.

5.8.1.6.1.2. Concentración Crediticia de las Cooperativas

Gráfico 5. 12 Participación del volumen de crédito Cooperativas



Fuente: BCE

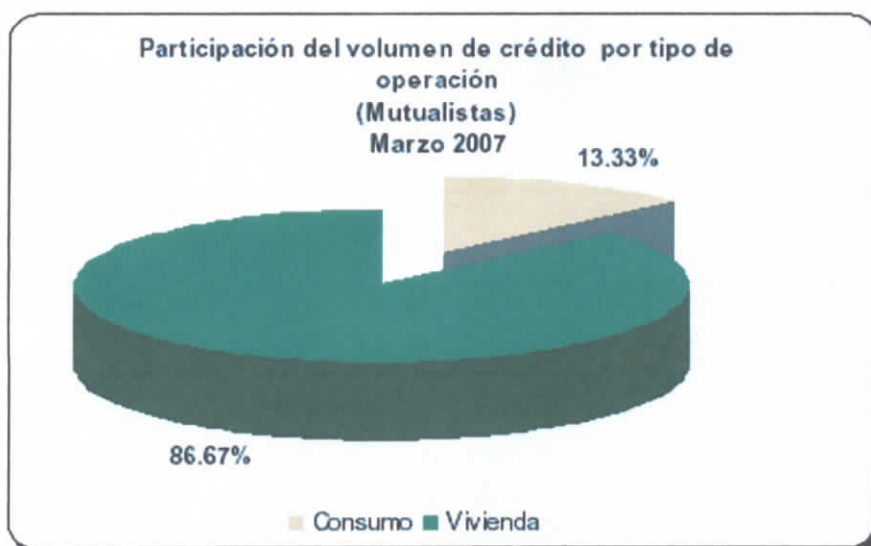
Al 31 de marzo de 2007, el saldo de la cartera de crédito de las cooperativas alcanzó un valor de USD 768.2 millones, con una tasa de crecimiento mensual del 2.8%, superior a la observada en febrero de 2006 que fue de 1.33%.

En el sector de las cooperativas para el mes de marzo, el volumen de crédito al segmento del micro crédito continúa siendo el más representativo, el 52% del total del crédito concedido se destinó a éste, seguido por el consumo con

una participación del 41.4% y el 6.4% de la vivienda (construcción y adquisición de bienes inmuebles).

5.8.1.6.1.3. Concentración Crediticia de las Mutualistas

Gráfico 5. 13 Participación del volumen de crédito Mutualistas



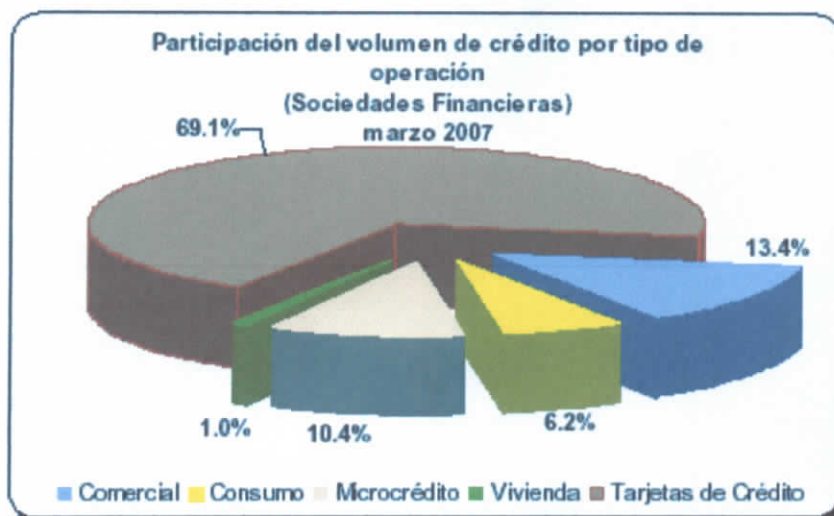
Fuente: BCE

Al 31 de marzo de 2007, el saldo de la cartera de las mutualistas alcanzó un valor de USD 223 millones, y una tasa de crecimiento mensual del 0.93%, inferior a la registrada en el mes de febrero que fue de 3.42%.

En el mes de marzo de 2007, el crédito al segmento hipotecario, nicho natural de las mutualistas, concentró el 86.7% del volumen total del crédito concedido por estos intermediarios financieros, seguido del crédito al consumo 13.3%, mientras que el sector comercial no registró operaciones durante este mes.

5.8.1.6.1.4. Concentración Crediticia de las Sociedades Financieras

Gráfico 5. 14 Participación del volumen de crédito Sociedades Financieras



Fuente: BCE

Al 31 de marzo de 2007, el saldo de la cartera por vencer de las sociedades financieras alcanzó un valor de USD 645.7 millones, superior en USD 16.7 millones al saldo registrado en febrero de 2007.

La tasa de crecimiento mensual de la cartera fue de 2.7%.

La composición de la cartera de las sociedades financieras en marzo de 2007 tiene una alta concentración de crédito en el segmento del consumo a través de tarjetas de crédito (69.1%) y en menor medida a las actividades de financiamiento comercial (13.4%), micro crédito (10.4%) y vivienda (1%) y consumo (6.2%).

5.8.1.7. Proyecciones 2008

5.8.1.7.1. Indicadores Generales

Tabla 5. 4 Indicadores 2008

INDICADORES									
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006e	2007p	2008p
Tasa de Crecimiento real del PIB	2,80	5,34	4,25	3,58	8,00	6,00	3,90	2,65	4,25
Inflación (fin de periodo)	91,0%	22,4%	9,4%	6,1%	2,0%	3,1%	2,9%	3,3%	3,0%
Coefficiente Deuda Pública/PIB 2007 a septien	88,2%	66,7%	56,8%	50,7%	44,6%	38,2%	32,6%	31,2%	n/d
PIB en millones de dólares (nominal)	15.934	21.250	24.889	28.636	32.642	37.187	41.402	44.490	48.508
PIB per cápita en términos corrientes	1.296	1.703	1.976	2.230	2.505	2.761	3.050	3.216	3.514
Balanza Comercial en % del PIB	9,2%	-1,4%	-3,9%	-0,1%	0,5%	1,4%	3,5%	0,3%	0,2%
Global SPNF como % del PIB	1,5%	0,1%	0,9%	1,7%	2,0%	0,7%	3,6%	2,3%	n/d

(sd) cifras semidefinitivas.

(p) cifras provisionales

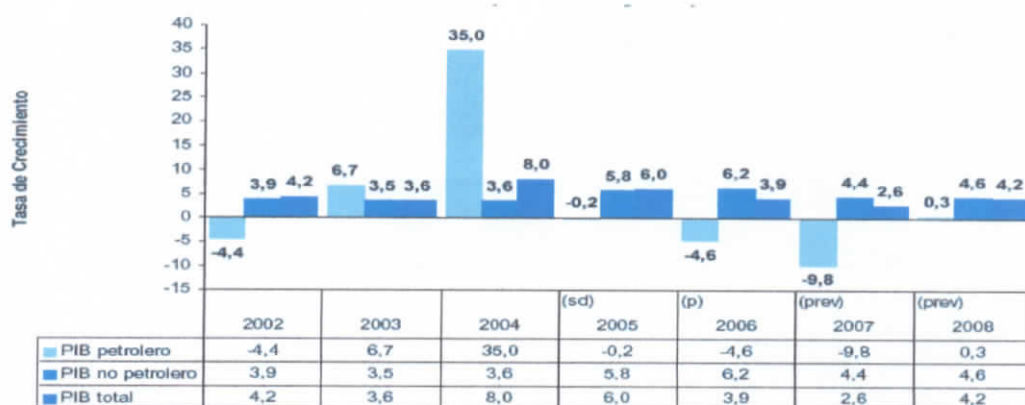
(prev) cifras de previsión.

Fuente: BCE; INEC

5.8.1.7.2. Crecimiento de la Economía

La inversión en el sector petrolero por el Estado generará una importante recuperación en el crecimiento del mismo.

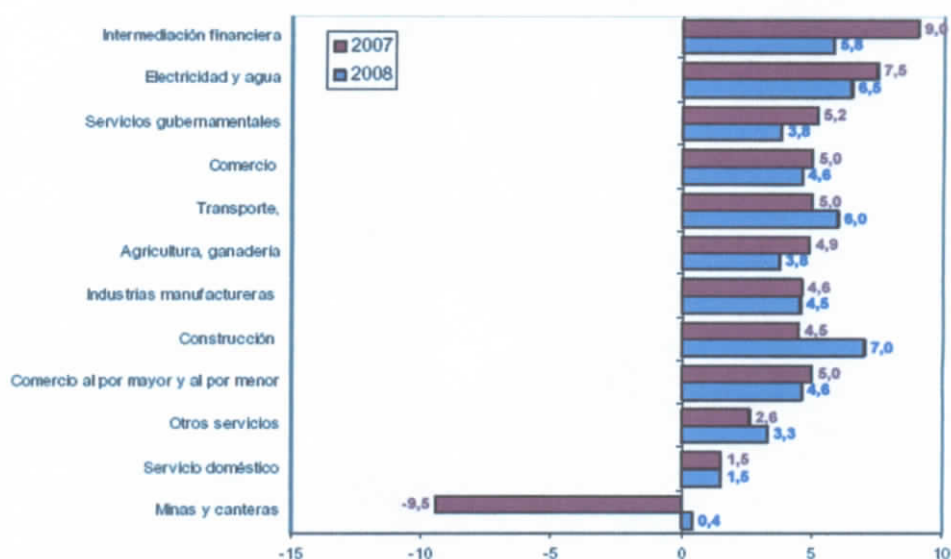
Gráfico 5. 15 Crecimiento del PIB petrolero y no petrolero



Fuente: BCE

5.8.1.7.3. Crecimiento de la Economía por sector

Gráfico 5. 16 PIB por actividad económica



Fuente: BCE

5.8.1.7.3.1. Crecerá la economía en el 2008?

Predicciones del Ministerio de Economía y Finanzas y del Banco Central aseguran que existirá un crecimiento económico mayor en comparación al año anterior por los siguientes factores:

- Inversión realizada en el sector petrolero durante el 2007 USD \$377.00 millones a USD \$1,773.70 millones presupuestados para el 2008.
- Según previsiones del SRI, se espera que las contribuciones tributarias se incrementen hasta en 60%.
- Inversión presupuestaria para equipamiento de hospitales, obras de infraestructura vial, proyectos hidroeléctricos, nueva refinería, entre otros.
- En el sector turístico el presupuesto para inversión el año 2007 fue de USD \$9,618.876, 55 tuvo un incremento nominal de USD \$4, 094.232.30, (equivalente al 74.11 % en relación al 2006).
- En lo que se refiere a la política crediticia, se proyecta crear para el año 2008 el Banco del Afiliado y del Emigrante.
- Para el año 2008 existirá una activa participación de la banca pública con tasas de interés bajas y crédito de mediano plazo.
- Dentro de la política crediticia del gobierno se encuentran planes como el 5-5-5 otorgados por el BNF y la CFN, los mismos que son préstamos

otorgados solamente para la reactivación productiva de líneas de crédito para la pequeña empresa.

- A través de la banca pública se invirtieron más de USD 570 millones en 2007 para garantizar el crédito al sector productivo de la siguiente manera: política crediticia- Sistema Nacional de Micro finanzas (CFN y BNF: 70 millones), Crédito productivo para el sector agropecuario (BNF: 150 millones), Crédito Productivo al sector empresarial (CFN: 150 millones), Crédito a los gobiernos seccionales (BEDE: 200 millones).
- Todos los factores anteriormente son importantes causales para un crecimiento real de la economía para el año 2008; sin embargo gracias al análisis de datos reales, podemos ver que sectores económicos como la intermediación financiera, la electricidad, los servicios gubernamentales, el comercio, la agricultura, y las industrias manufactureras, registrarán un crecimiento menor al año pasado, y solamente cuatro sectores de la economía , los cuales son la construcción, el transporte, otros servicios y minas y canteras son aquellos que registrarán uno mayor. La desaceleración en el crecimiento que se encuentra presupuestada para la intermediación financiera puede afectar al sector de los seguros.

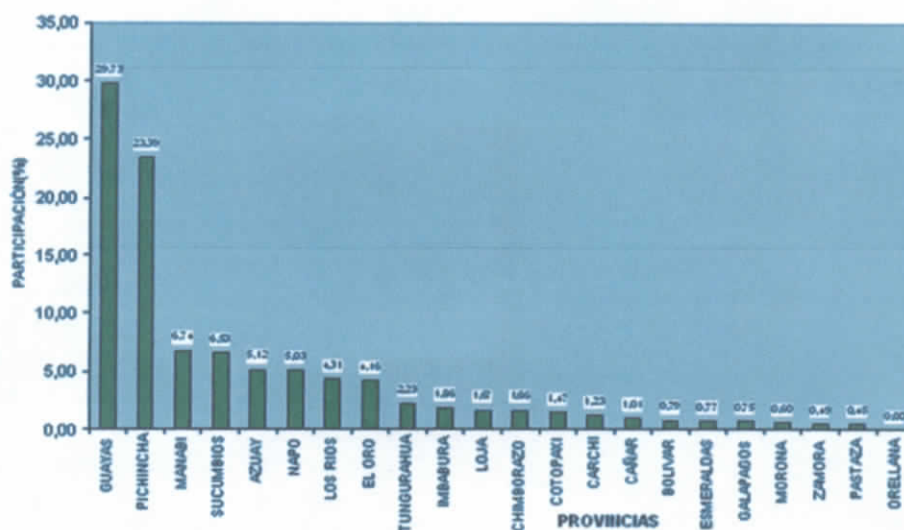
5.8.1.8. Entorno Económico Provincia de Tungurahua

Después de haber revisado el entorno económico a nivel nacional, procederemos a analizar algunas variables económicas que nos pueden afectar de una manera positiva o negativa al cumplimiento de objetivos.

5.8.1.8.1. Estructura productiva

Si revisamos datos estadísticos (1996) de nuestra provincia en lo referente al Valor Agregado Provincial (diferencia entre producción total e intermedia) que es un componente importante en la estructura del Producto Interno Bruto PIB, vemos que el aporte en términos porcentuales fue del 2,23% (1.444.223) a nivel nacional, ubicándose en el noveno lugar .

Gráfico 5. 17 Participación de Tungurahua en el valor agregado nacional



Fuente: Banco Central del Ecuador. Cuentas Nacionales

Las ramas de actividad económica que sobresalen por sus activos y patrimonio son electricidad, industrias y comercio.

Los mayores niveles de ganancia se generan en las actividades de comercio e industrias, mientras que en electricidad y agricultura se advierten pérdidas.

5.8.1.8.2. Sistema Financiero

En función de las captaciones y colocaciones realizadas en la provincia, los bancos privados son los que tienen una mayor participación en el mercado, en segundo lugar están las sociedades financieras, y las cooperativas de ahorro y crédito ocupan el tercer lugar.

5.8.1.8.2.1. Bancos Privados

Las instituciones bancarias que operan en Tungurahua, durante el primer trimestre del año 2005 captaron de los diferentes sectores de la economía un promedio acumulado de 173.2 millones dólares y colocaron 148,4 millones, lo cual nos demuestra que alrededor de un 15% de dinero en poder de este sector de intermediación financiera estaría dejando de colocarse en la provincia, indicador que en comparación con el año pasado ha disminuido en aproximadamente un 50%, cambio que sin duda refleja un mejoramiento en la orientación de recursos para el desarrollo de actividades económicas, con repercusión favorable en la producción, el empleo, la comercialización y el consumo.

Con respecto a igual período del año anterior las captaciones advierten un incremento de 26.5 millones de dólares (18%) y las colocaciones de 47.4

millones de dólares (47%). Entre los mencionados períodos el coeficiente de colocaciones varía en sentido ascendente, de 68,8% a 85,7%.

El Sistema Financiero tiene una gran participación en la vida económica de la provincia, y en los últimos años el sector de colocaciones se ha vuelto mucho más dinámico que en el sector de las captaciones por efectos de la dolarización.

**Captaciones y colocaciones de los bancos privados en Tungurahua
(Promedio acumulado en miles de dólares)**

Tabla 5. 5. Captaciones y colocaciones de los bancos privados

PERÍODO	CAPTACIONES	COLOCACIONES	COL/CAP
Primer Trimestre 2004	146.763,5	100.990,3	68,8
Primer Trimestre 2005	173.245,1	148.429,6	85,7

Fuente: Superintendencia de Bancos

**Tungurahua Bancos privados: captaciones y colocaciones
Primer Trimestre 2005 (Miles de dólares)**

Gráfico 5. 18 Captaciones Bancos privados Tungurahua



Fuente: Coorpoambato

Los bancos con una mayor participación en el total de captación de recursos son: Pichincha (22,5%), Guayaquil (14,1%), Solidario (13,7%), Produbanco (12,6%) e Internacional (12%); mientras que en colocaciones los primeros lugares ocupan: Pichincha (23,4%), Internacional (11,7%), Guayaquil (11,2%), Produbanco (11%) y Procredit (10,9%).

Al relacionar colocaciones frente a captaciones por banco, los que demuestran niveles inferiores al promedio general (85,7%) del sector son: Pacífico (37,6%), Bolivariano (44,5%), Solidario (60,4%), Produbanco (74,8%) e Internacional (83,4%); en tanto que por encima del promedio se encuentran los siguientes Bancos: MM Jaramillo Arteaga (86,1%) y Pichincha (89,2%).

Es importante destacar que del total (13) de instituciones bancarias analizadas, cinco reflejan resultados en el sentido de que las colocaciones

son mayores a las captaciones, situación que pone de manifiesto el hecho de una transferencia de recursos desde el resto de provincias.

Bancos privados: captaciones y colocaciones por institución

Enero - Marzo 2006. Promedio acumulado (En miles de dólares)

Tabla 5. 5 Captaciones y colocaciones por institución

Bancos	Captaciones	%	Colocaciones	%	COL/CAP
Austro	4.328,8	2,5	6.093,9	4,1	140,8
Bolivariano	3.788,4	2,2	1.686,2	1,1	44,5
Centro Mundo	3.127,1	1,8	4.036,3	2,7	129,1
De Guayaquil	24.346,9	14,1	16.685,8	11,2	68,5
Internacional	20.795,5	12,0	17.334,0	11,7	83,4
Machala	1.273,3	0,7	1.450,1	1,0	113,9
MM Jaramillo Arteaga	10.537,3	6,1	9.072,4	6,1	86,1
Pacífico	18.596,2	10,7	6.999,1	4,7	37,6
Pichincha	39.000,9	22,5	34.804,7	23,4	89,2
Procredit S.A.	1.115,3	0,6	16.217,1	10,9	1.454,1
Produbanco	21.839,7	12,6	16.338,0	11,0	74,8
Solidario	23.683,8	13,7	14.316,6	9,6	60,4
Unibanco	812,1	0,5	3.395,4	2,3	418,1
TOTAL	173.245,1	100	148.429,6	100	85,7

Fuente: Superintendencia de Bancos.

Las captaciones y colocaciones de los bancos en Tungurahua frente al total nacional representan el 2.6% y 3.4% respectivamente.

5.8.1.8.2.2. Sociedades Financieras

En las Sociedades Financieras, durante el primer trimestre del 2005, el promedio acumulado de captaciones fue de 40.3 millones de dólares, mientras que el de colocaciones alcanzó la cifra de 38.9 millones.

Con respecto a igual período del año anterior, las captaciones se han incrementado en 8.9 millones de dólares (28%) y las colocaciones en 1 millón (1%).

Captaciones y colocaciones de las sociedades Financieras en Tungurahua (promedio acumulado, en miles de dólares)

Tabla 5. 6 Captaciones y colocaciones Sociedades Financieras

PERÍODO	CAPTACIONES	COLOCACIONES	COL/CAP
Primer Trimestre 2004	31.423,6	37.806,4	120,3
Primer Trimestre 2005	40.300,5	38.924,1	96,6

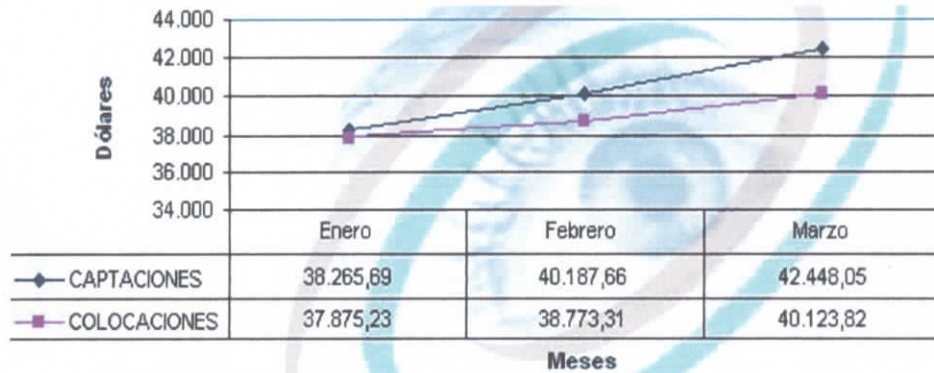
Fuente: Superintendencia de Bancos

En el primer trimestre del año 2005 las captaciones crecieron a un ritmo promedio mensual de un 5,3% y las colocaciones a un 2,9%.

SOCIEDADES FINANCIERAS: CAPTACIONES Y COLOCACIONES

Primer Trimestre 2005 (Miles de dólares)

Gráfico 5. 19 Captaciones y colocaciones Sociedades Financieras



Fuen

te: Superintendencia de Bancos.

De entre las sociedades financieras que operan en Tungurahua, UNIFINSA refleja la mayor participación tanto en captaciones como en colocaciones, 97,9% y 70,5% respectivamente; LEASINGCORP demuestra una participación del 2,1% en captaciones y 29,5% en colocaciones; ECUATORIAL para este trimestre no registra información. Las colocaciones promedio mensual son superiores a las captaciones en un 32%, siendo LEASINGCORP la que tiene el mayor índice (1.860,3).

SOCIEDADES FINANCIERAS: CAPTACIONES Y COLOCACIONES POR INSTITUCIÓN. Enero-Marzo 2005. Promedio acumulado.

(En miles de dólares)

Tabla 5. 7 Captaciones y colocaciones por Institución

Financieras	Captaciones	%	Colocaciones	%	COL/CAP
Leasing Corp.	431,0	2,1	8.017,7	29,5	1.860,3
Unifinsa	20.143,9	97,9	19.121,9	70,5	94,9
TOTAL	20.574,9	100,0	27.139,6	100,0	131,9

Fuente: Superintendencia de Bancos

Con respecto al mercado nacional de las sociedades financieras, Tungurahua tiene una participación del 16,4% en captaciones y el 10,2% en colocaciones.

5.8.1.8.2.3. Cooperativas de Ahorro y Crédito

En el primer trimestre del 2005, las Cooperativas de Ahorro y Crédito que operan en Tungurahua bajo control de la Superintendencia de Bancos, captaron como promedio acumulado un valor de 41,5 millones de dólares y colocaron 46,9. Con respecto a igual período del año 2004, las captaciones se han incrementado en 6,8 millones de dólares y las colocaciones en 10,7 millones.

Captaciones y colocaciones de las cooperativas de ahorro y crédito en Tungurahua (Promedio acumulado en miles de dólares)

Tabla 5. 8 Captaciones y Colocaciones de Cooperativas de Ahorro y Crédito

PERÍODO	CAPTACIONES	COLOCACIONES	COL/CAP
Primer Trimestre 2004	35.111,8	36.165,4	103,0
Primer Trimestre 2005	41.494,9	46.908,3	113,0

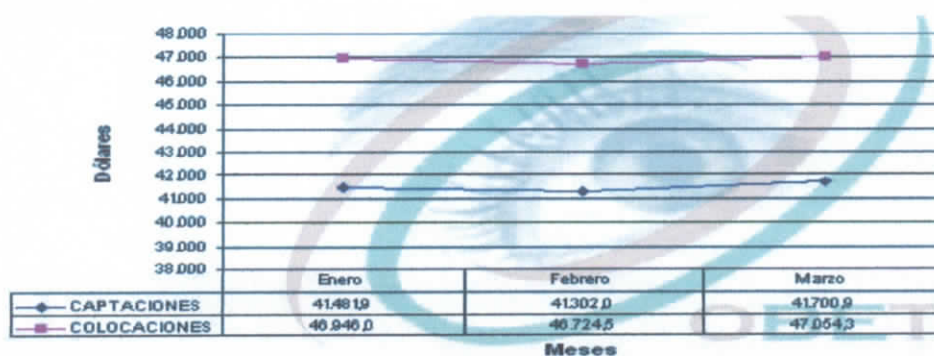
Fuente: Superintendencia de Bancos

El crecimiento promedio mensual de las captaciones entre enero y marzo del presente año es del 0,27 % y de las colocaciones del 0,12 %.

Cooperativas de ahorro y crédito: captaciones y colocaciones

Primer Trimestre 2006 (Miles de dólares)

Gráfico 5. 20 Captaciones y colocaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito



Fuente: Superintendencia de Bancos.

La Cooperativa que tiene una mayor participación tanto en captaciones como en colocaciones es la OSCUS, luego están San Francisco y El Sagrario.

Cooperativas de ahorro y crédito: captaciones y colocaciones por institución enero-marzo 2006. Promedio acumulado (en miles de dólares)

Tabla 5. 9 Captaciones y colocaciones por cooperativa

Cooperativas	Captaciones	%	Colocaciones	%	COL/CAP
El Sagrario	5.670,8	13,7	6.951,17	14,8	122,6
Oscus	27.083,9	65,3	30.538,72	65,1	112,8
San Francisco	8.740,2	21,1	9.418,36	20,1	107,8
TOTAL	41.494,9	100	46.908,3	100	113,0

Fuente: Superintendencia de Bancos

En relación al total del nacional, las captaciones realizadas por las cooperativas de ahorro y crédito provincial representan el 8,9%, en tanto que las colocaciones tienen una participación del 9,6%.

5.8.1.8.3. Aspectos Económicos PYMES Tungurahua

CORPOAMBATO presentó resultados de competitividad de PYMES de Tungurahua.

Entre las conclusiones generales dentro del ambiente competitivo de las PYMES se destacaron las siguientes:

- Baja cobertura de financiamiento proveniente de instituciones financieras estatales.
- Alto costo de la energía eléctrica.
- Baja tendencia a certificar la materia prima de parte de los proveedores.
- Ausencia de programas de capacitación especializados en cada uno de los sectores de la producción que conforman la PYME de Tungurahua.
- Reducido tamaño del mercado al que llegan con sus productos.
- Escasa tendencia a la exportación.
- Baja tendencia de subcontratación y la formación de alianzas estratégicas.
- Alta competencia extranjera, principalmente aquella que vende sus productos sin cumplir con los requisitos de ley exigidos (contrabando).

En relación con el análisis de la cadena del valor empresarial se detectó:

- Bajo uso de la capacidad de producción instalada.
- Escasa tendencia a programar la producción.
- Alto desperdicio de las materias primas.
- Escaso uso de computadoras en el trabajo administrativo y productivo

Ante este panorama se presentó también un programa de mejoramiento competitivo de las PYMES, que prioriza 5 proyectos para apoyar a los diversos sectores que conforman las pequeñas y medianas industrias, los que se centran en:

- El fortalecimiento de la capacidad de comercialización.
- Mejoramiento de las relaciones entre proveedores, fabricantes y comercializadores vinculados al sector.
- Propuestas locales sobre políticas y apoyo al sector.
- Fomento de la capacitación y asesoría empresarial especializada en cada uno de los sectores que forman parte de la PYME de Tungurahua.

- Desarrollo de alianzas estratégicas con fines de producción y comercialización entre pequeñas y medianas industrias.

5.8.2. Entorno Demográfico

Ecuador ha descendido su tasa de crecimiento de población de 3.2%, registrada como la más alta en 1962, a 2.1% durante el período 1990-1990 y está proyectada a 1.6% para el período 2000-2010.

Aún con estas tasas decrecientes del tamaño de la población, se prevé que su población aumente de los actuales 12.6 millones a 15.9 millones en el 2015. La población menor a 15 años de edad, actualmente representa el 35.3% del total de la población y disminuirá al 29% en el 2010.

La mortalidad materna, indicador que padece de un alto sub-registro de acuerdo a los datos nacionales, estableciendo indicadores que varían desde 60 a 150 muertes maternas por cada 100,000 nacidos vivos.

La población adolescente entre 10 y 19 años de edad corresponde al 21.4% de la población total.

La Constitución enfatiza la igualdad en el tratamiento de las personas ante la ley, que incluye la provisión de igualdad de derechos a todos los miembros de la familia y el derecho de las mujeres a tener el mismo nivel de ingresos que los hombres.

Sin embargo, estudios demuestran que las mujeres de las áreas rurales continúan en una posición de desventaja, particularmente en lo relacionado a la posesión de títulos de propiedad de tierras, acceso a créditos y que, mujeres con el mismo nivel de educación y experiencia que realizan labores similares que los hombres, consistentemente ganan aproximadamente el 20% menos que ellos. Las mujeres padecen de mayores niveles de analfabetismo que los hombres. El 49% de las mujeres rurales indígenas son analfabetas comparadas con el 18% de mujeres rurales no indígenas.

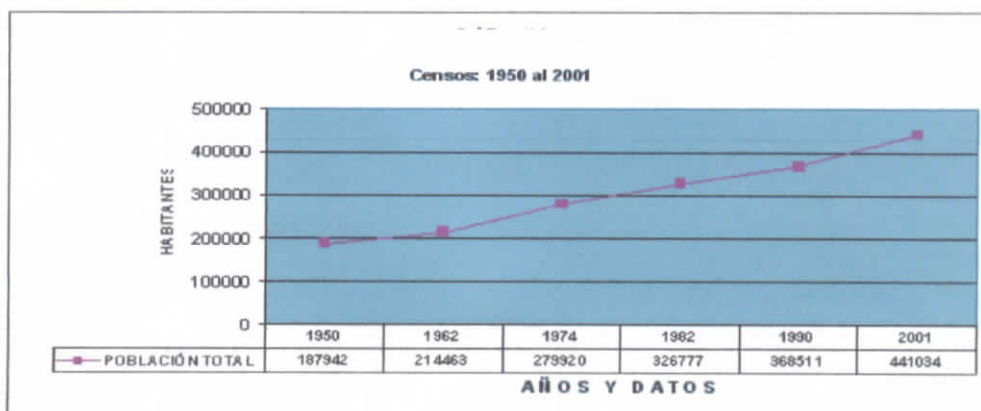
El estilo de vida disminuye, los hábitos de compra sólo son para adquirir los artículos básicos, es muy baja la actitud ante el ahorro, el nivel promedio de escolaridad es de secundaria, la calidad de los productos aumenta, así como la actitud ante los productos extranjeros.

Ecuatorianos emigraron por que no tenían empleo o no estaban satisfechos con el mismo, según datos el 66,0% tenía un empleo en varias profesiones y actividades, el 3,2% estaba en el servicio doméstico, el 11,2% eran jornaleros o peones agrícolas, y el 19,7% trabajaba por cuenta propia.

El estudio del INEC también aclara que el 37,9% viajó para buscar trabajo y el 35,4% para obtener residencia, en cuanto a remesas: 1 a 200 dólares. Es la cantidad de dinero que recibe el 80,9% de ecuatorianos de parte de sus familiares que emigraron a otros países. El 84,7% de los destinatarios son mujeres y el 16,30% son hombres; 800 dólares o más, este monto de remesas lo recibe solo el 3,8% de ecuatorianos por parte de los emigrantes.

5.8.2.1. Entorno Demográfico- Tungurahua.

Gráfico 5. 21 Evolución poblacional de Tungurahua

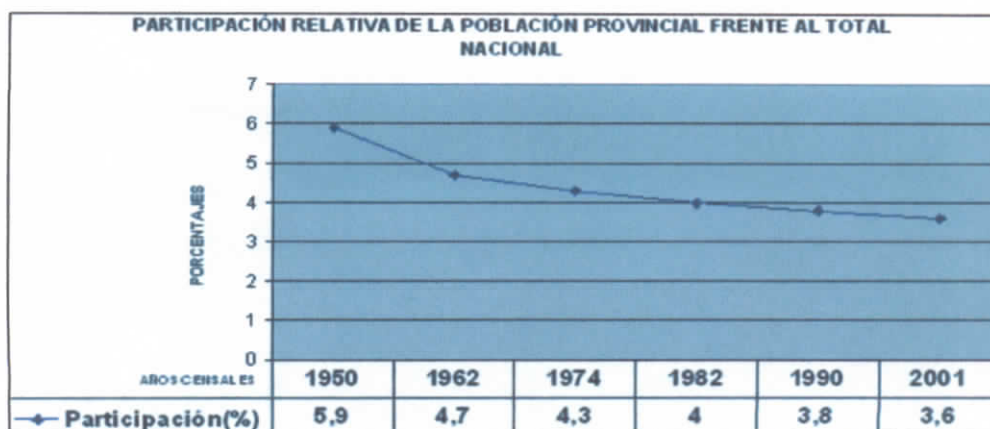


Fuente: INEC. Resultados definitivos de Censos

Elaboración: Unidad de Investigación del Observatorio Económico de Tungurahua. UTA.

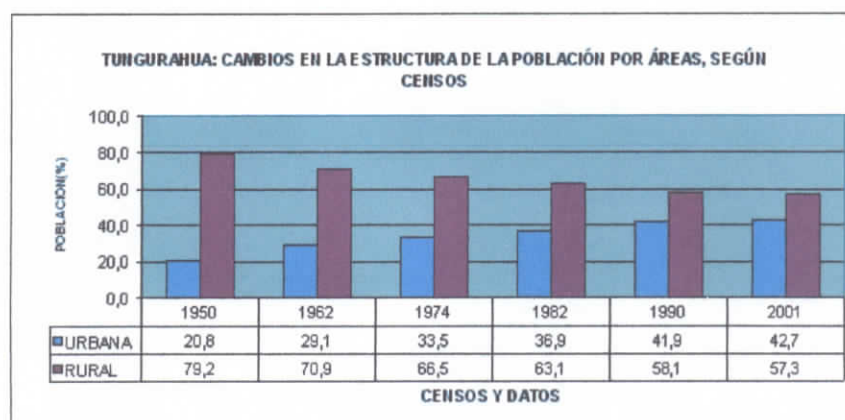
Entre los años 1950 y 2001, Tungurahua experimenta un crecimiento poblacional equivalente al 135%, en términos absolutos el número de habitantes ha variado de 187.942 a 441.032. Sin embargo, el crecimiento se encuentra en un nivel promedio menor al nivel nacional registrado en el último censo.

Gráfico 5. 22 Participación relativa de la población



En función del número de habitantes la provincia de Tungurahua ha perdido importancia relativa frente a la población total del país. En 1950 su participación fue del 5.9% y en el año 2001 llega al 3.6%.

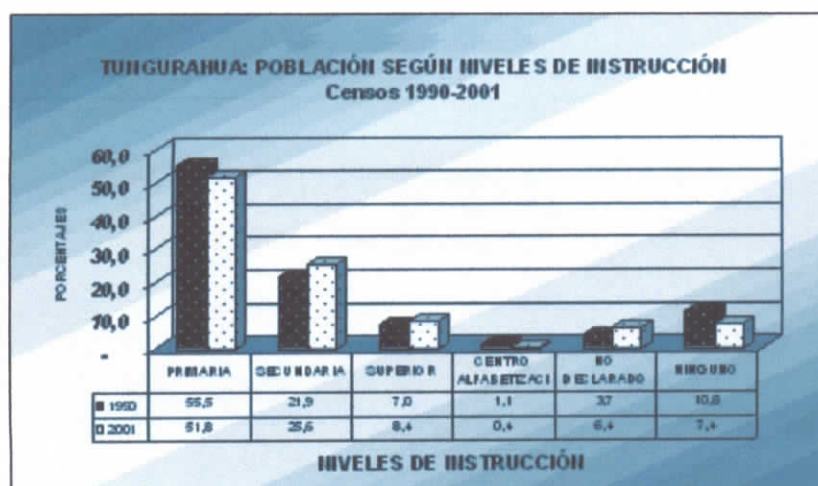
Gráfico 5. 23 Cambios en la estructura de la población por áreas



Fuente: INEC. Resultados definitivos de Censos.

La estructura de la población por áreas ha variado sustancialmente entre los censos de 1950 y 2001, de una proporción de 20.8% de población urbana cambia a una de 42.7%.

Gráfico 5. 24 Población según niveles de instrucción



Fuente: INEC. Resultados definitivos de Censos

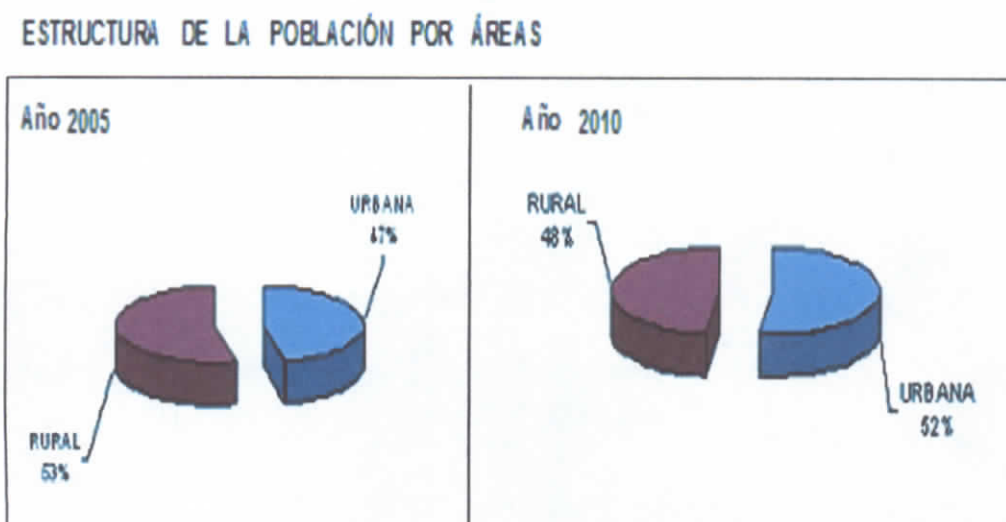
Alrededor del 75% de la población se ubica en los niveles de instrucción primaria y secundaria.

Los cambios que se advierten entre los censos 1990 y 2001 tienen que ver con la disminución relativa de personas sin ningún nivel de instrucción, como también del nivel primario y centros de alfabetización; en instrucción secundaria y superior la participación relativa aumenta.

La tendencia a una mayor capacitación de la población a un nivel superior de educación, es un fenómeno a nivel nacional.

5.8.2.1.1. Proyecciones de la población de Tungurahua

Gráfico 5. 25 Estructura de la población por áreas



Fuente: INEC. Proyecciones de población

Las proyecciones técnicas realizadas por el INEC determinan que la provincia de Tungurahua para el año 2005 tendría 482.877 habitantes, llegando al 2010 con 528.613 personas, es decir en este período la población estaría demostrando un crecimiento general de alrededor del 10%, Con una tasa promedio anual del 1.8%.

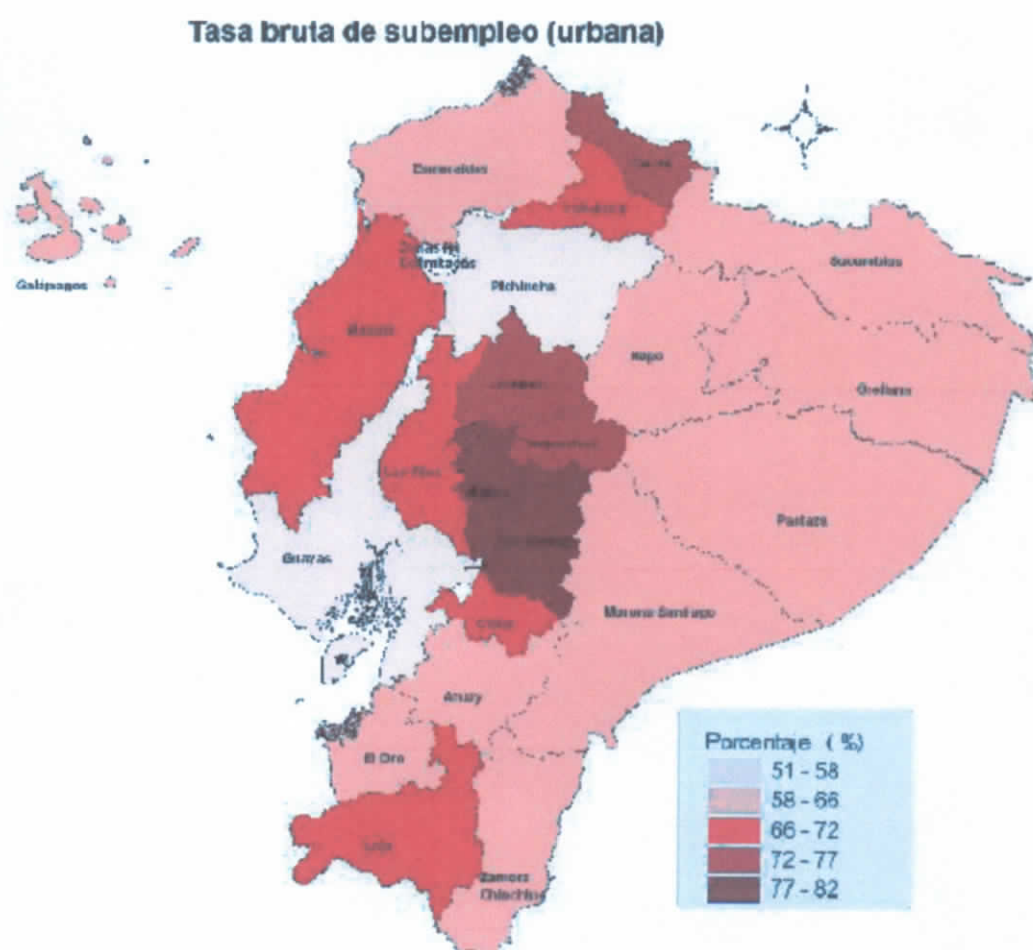
La distribución poblacional proyectada en función de sexo para el 2005 es de 236.632 (49%) hombres y 246.245 (51%) mujeres, en tanto que para el 2010 ésta sería de 258.425(48,9%) hombres y 270.188 (51,1%) mujeres, concluyendo que el comportamiento poblacional en torno a esta variable advierte un relativo equilibrio.

Por áreas, la proyección demográfica establece que en el 2005 el 47% de la población corresponde al área urbana y el 53% a la rural, mientras que en el 2010 esta estructura se modificaría a un 52% de población urbana y un 48% de rural, con lo cual el proceso de urbanización y migración campo-ciudad continuaría una tendencia en aumento.

Los resultados de la proyección poblacional por grupos de edad, al relacionar los años 2005 y 2010, nos demuestran que frente al total de habitantes la participación relativa de personas en edades tempranas (0-14

La tasa de desempleo a comienzos del presente año se ubicó en el 9%, sin embargo podemos ver en el gráfico anterior que Tungurahua tiene una de las tasas de desempleo más bajas del país, ubicada entre un 5 al 6%.

Gráfico 5. 27 Tasa bruta de sub-empleo por provincias



Fuente: INEC, ENENDU, 2005

Aun cuando la provincia de Tungurahua, no presente un nivel de desempleo alto en comparación con las otras provincias del Ecuador, el subempleo representa un problema, ya que el mismo se encuentra acaparando de un 72% a 77% de la población.

5.8.3. Entorno Jurídico

El factor jurídico representado por organismos gubernamentales que regulan negocios afecta positiva y negativamente en la Agencia debido a que existen varias entidades de control que regulan a la empresa de Seguros Equinoccial S.A.; entre ellos se encuentran las siguientes:

5.8.3.1. Superintendencia de Bancos

Todas las empresas aseguradoras necesitan de la aprobación de esta entidad para su funcionamiento. Es un requisito que tal vez podría frenar en algo las barreras de entrada para la competencia, sobre todo para grandes aseguradoras extranjeras.

La Superintendencia de Bancos y Seguros es la entidad encargada de velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las instituciones sujetas a su control.

En el 2001, la Superintendencia de Bancos y Seguros adoptó una metodología de supervisión basada en el riesgo y desarrolló manuales de supervisión.

A principios de 2002, lanzó un plan estratégico que incluía un proceso de mejoramiento de la gestión de la institución; lo que permite un mejor control hacia las compañías de seguros en el país, evitando así el cometimiento de errores por parte de las mismas y sancionando también a aquellas que no presenten un comportamiento legal.

Gracias a ésta, procesos operativos como la elaboración de un certificado de seguro serán bien realizados, ya que la Superintendencia de Bancos dispone que cualquier certificado de seguro contendrá como mínimo los siguientes datos: identificación del propietario, identificación de la aseguradora, número de la póliza respectiva y la fecha de vencimiento del seguro. Además según la Superintendencia las vigencias de las pólizas serán de un año.

El pago de cada anualidad renueva el seguro por otro plazo igual. Cuando las indemnizaciones no fueren liquidadas a los asegurados, podrán reclamarse ante la Superintendencia de Bancos y Seguros o por la vía judicial, incrementadas en ambos casos con los intereses y multas previstos en la Ley General de Seguros, esto podría ser perjudicial en el caso de un auto-siniestro.

La Superintendencia de Bancos y Seguros aprobará, con carácter uniforme, las condiciones generales de las pólizas y sus anexos, lo que crea un grado alto de dependencia de cualquier compañía aseguradora.

El incumplimiento de entrega de información en los plazos determinados, así como la omisión de la actualización de los datos, será causa para que este organismo de control aplique lo dispuesto para el efecto en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, lo que puede provocar una sanción de suspensión, algo que sería sumamente grave para una compañía.

5.8.3.2. Servicio de Rentas Internas

Otra entidad que controla a Seguros EQUINOCCIAL S.A. es el Servicio de Rentas Internas, en la actualidad la Nueva Ley Tributaria a aprobarse por la Asamblea, otorga al SRI un poder mucho mayor sobre los contribuyentes.

5.8.4. Entorno Político

Ya que hoy estamos de cumpleaños de la revolución ciudadana, se ha realizado un análisis pequeño del gobierno de Rafael Correa.

El año ha sido políticamente hablando muy controversial, hechos desde los 57 destituidos (restituidos, ex-restituidos, etc.), hasta la lucha política por el tema de la reforma tributaria, ha sido un año complicado.

Efectivamente una revolución tiene que romper esquemas, tiene que ser algo completamente nuevo y que permita mejorar.

Desde ese punto de vista, nos parece que sí, estamos viviendo una revolución: bandos enfrentados ideológicamente, anuncios de luchas económicas y muchos cambios, sin embargo aún no sabríamos decirlo, tendríamos que esperar este año para ver si en realidad no se convierte nada más en un cambio de dueño del país.

Y efectivamente son algunas acciones las que nos ponen a dudar de ello: el encarcelamiento en junio de una persona por supuesta "falta de respeto a la majestuosidad del cargo", los términos peyorativos hacia los opositores, hacia la prensa, etc. Imposible olvidar los "pativideos" y el "gordita horrorosa". También es imposible olvidar la paliza electoral a los partidos políticos.

Creemos que Correa está cumpliendo sus promesas de campaña, las cumplió en cuanto pudo, y parece que quiere seguir haciéndolo; sin embargo su manera de manejarse, los constantes enfrentamientos con la prensa, y algunas frases que el mismo presidente ha mencionado, han provocado la antipatía de muchas personas que antes eran seguidores suyos.

Algunas afirmaciones socialistas y políticas económicas enfocadas en su mayoría a la inversión pública y en poca proporción al sector privado han provocado que muchos capitales de inversión tanto nacionales como extranjeros se desplacen a otros lugares.

5.8.5. Entorno Socio-Cultural

Las personas adultas no inculcan a sus hijos desde pequeños a que deben tener asegurado su patrimonio ya que lograr adquirirlo es un esfuerzo de muchos años, el mismo que se puede llegar a perder totalmente por algún hecho fortuito.

Las personas de esta ciudad no tienen una plena confianza en las diferentes aseguradoras que ofrecen a la colectividad sus servicios; es por esta razón que no conocen ampliamente del tema y los beneficios que con lleva el adquirir este tipo de servicio.

Luchar contra la idea que tiene acerca de las aseguradoras, la mayoría de la población ambateña, va a ser difícil, es un reto para SEGUROS EQUINOCCIAL, sembrar una cultura de seguros.

Nuestro servicio va enfocado a clase media alta, por lo tanto hablamos de personas con un nivel de educación medio-alto, sin embargo Tungurahua tiene un índice de analfabetismo considerable, en comparación a otras provincias de la sierra, como:

1. Azuay,
2. Loja y
3. Cañar.

Los aspectos de la educación Tungurahuense serán explicados posteriormente.

5.8.5.1. Educación

En el periodo comprendido entre 1990 y 2001 en la provincia de Tungurahua, la tasa de analfabetismo registrada tuvo un descenso del 12,1 a 9,0 por ciento.

Comportamiento similar se registró en el área rural presentando una mejoría en su porcentaje al disminuir de 17,4% al 12,7% entre los dos censos, en el área urbana la tasa decreció con menor ritmo al pasar de 5,1 a 4,3 por ciento.

5.8.5.1.1. Nivel de instrucción

El nivel de instrucción alcanzado por la población de la provincia muestra resultados similares para los dos años censales, la población que no tiene ningún nivel aprobado para 1990 fue de 10,8 por ciento y para el 2001, 7,9 por ciento, manteniendo la tendencia de descenso que ha venido dándose desde el censo de 1982, esta tendencia se ha presentado en la mayor parte de las categorías investigadas referente a esta variable.

Para el caso Ningún nivel de instrucción, Centro de Analfabetismo, Primario y los tres primeros años del nivel Secundario, los porcentajes han tenido a decrecer en el Censo del 2001 en comparación con lo que ocurrió en el censo anterior; a partir del cuarto año de Secundaria y el Superior tiene una recuperación en el último censo, esto es importante en la medida que el nivel de instrucción de la población tungurahuese, aparentemente ha mejorado al menos en el último nivel (universitario), sin embargo de ello hay que pensar que menos del 10 por ciento de la población tiene instrucción superior.

5.8.5.2. Pobreza, desempleo y delincuencia

La pobreza en el Ecuador rodea aproximadamente el 60% según el INEC, de esta población aproximadamente el 40% de las personas vive con un promedio de dos dólares diarios.

La pobreza en el Ecuador, ha provocado niveles de delincuencia mayores en los últimos años, según la policía judicial de Ambato, el robo a domicilios se ha incrementado en un 27% de enero a marzo, en relación con el anterior año.

Además cada vez las zonas rojas de Ambato se amplían, entre éstas se encuentran el centro de la ciudad, los sectores de la Av. El Rey y Junín, Sectores de la Av. Bolivariana, el Mercado Sur y algunas partes de Ficoa, como la Av. Los Guaytambos, Calle Chirimoyas y la Delicia.

5.8.5.3. Análisis de gastos y calidad de vida de la población del Ecuador

Tabla 5. 10 Análisis de Gastos de la Población Ecuatoriana

GASTO URBANO	TOTAL	GASTO RURAL	TOTAL
Alimentos	41,3%	Alimentos	55,4%
Vestido	3,2%	Vestido	2,8%
Vivienda	16,0%	Vivienda	10,6%
Muebles y enseres	5,4%	Muebles y enseres	4,9%
Salud	7,4%	Salud	8,6%
Transporte	12,0%	Transporte	8,7%
Educación	6,5%	Educación	3,2%
Otros gastos	8,2%	Otros gastos	5,8%

Fuente: INEC

El anterior cuadro refleja la realidad nacional en lo referente al gasto, y observamos que la situación económica que hemos estado viviendo en los últimos tiempos, ha hecho que el ciudadano ecuatoriano de prioridad a ciertos gastos, así tenemos que el rubro alimentos es la mitad del gasto, seguido en importancia por la vivienda, el transporte, la salud, la educación, los muebles y enseres y el vestido.

Similar comportamiento experimenta el área urbana y rural, con una salvedad de esta última de tener mayores porcentajes en todos los quintiles dedicados a los alimentos y baja en volumen de los demás rubros de gasto.

También se observa que la mayor parte de la población destina sus ingresos a la alimentación, y en un porcentaje pequeño a otros gastos, donde nos encontraríamos nosotros, por esta razón debemos enfocarnos de una manera especializada en solamente un sector.

5.8.6. Entorno de la Industria

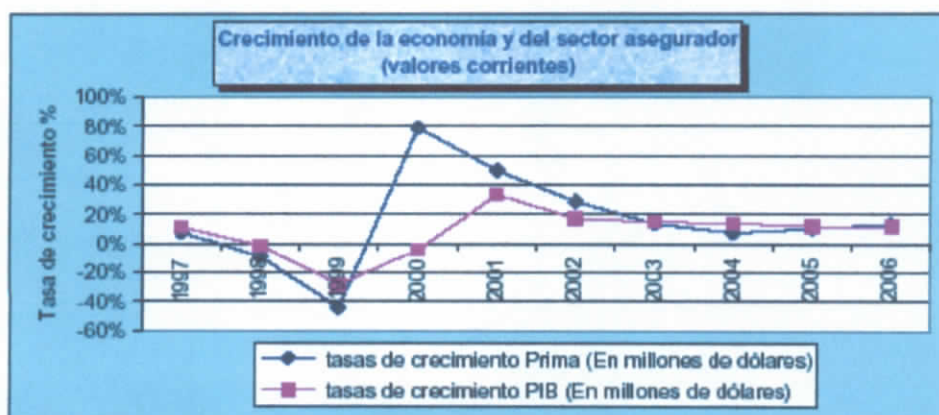
5.8.6.1. Evolución del sistema privado de seguros

5.8.6.1.1. Antecedentes

Durante el año 2006, el sistema asegurador ecuatoriano se inició con 41 empresas y culminó con 43 Entidades incorporándose oficialmente Balboa y Centro Seguros; cabe anotar que hacen parte de éste sistema de seguros del país dos importantes reaseguradoras nacionales (Universal y Reaseguradora del Ecuador). Por otro lado, hay que señalar que Filanseguros ha venido laborando en forma particular en pro de implementar su reactivación para el próximo período.

Dadas sus características, el sistema asegurador ecuatoriano es altamente sensible al comportamiento experimentado por la economía, y mientras el crecimiento de la producción nacional de señales de crecimiento, el dinamismo de la actividad se mostrará mucho mayor, superando las tasas de crecimiento del PIB; mientras que en un escenario contrario, la industria absorbe directa y proporcionalmente sus efectos de manera inmediata desplazándolos vía decrecimiento ó estancamiento de sus suscripciones.

Gráfico 5. 28 Crecimiento de la economía y del sector asegurador



Fuente: Banco Nacional del Ecuador, Superintendencia de Bancos y Seguros, Dirección de Estudios, Subdirección de Estadísticas.

Tabla 5. 11 Indicadores financieros del total sistemas

años	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
En veces y En porcentaje	INDICADORES FINANCIEROS DEL TOTAL SISTEMA						
LIQUIDEZ	1,55	1,16	1,33	1,34	1,35	1,34	1,43
RENTABILIDAD ACCIONISTAS	16,88%	16,54%	18,57%	11,78%	12,44%	9,62%	11,69%
RENTABILIDAD OPERACIONES	4,12%	3,50%	4,07%	2,80%	3,11%	2,44%	2,91%
SEGURIDAD	1,57	1,29	1,39	1,39	1,43	1,40	1,46
ENDEUDAMIENTO	1,25	1,43	1,09	1,11	1,10	1,12	1,03
CESION DE REASEGURO	52,73%	57,31%	60,52%	61,44%	61,01%	60,45%	59,93%
TASA DE SINIESTRALIDAD	54,72%	49,72%	49,79%	51,49%	50,94%	50,06%	48,87%
TASA DE UTILIDAD TECNICA	-1,51%	6,24%	6,45%	6,02%	9,35%	9,23%	13,81%
RESERVAS TECNICAS / SINIESTROS RETENIDOS	110,45%	96,15%	84,47%	74,20%	72,36%	76,43%	66,38%

Fuente: Información remitida a través de estructuras de datos por las compañías aseguradoras y reaseguradoras.

5.8.6.1.2. Productividad

La productividad del sector de los seguros medida como resultado de la relación total de suscripciones versus el número de funcionarios, ha observado durante los últimos años y particularmente durante 2006, una tendencia creciente, lo cual es un sinónimo de que el personal que labora en el sistema asegurador ecuatoriano es un pilar de apoyo técnico muy positivo para la actividad.

Tabla 5. 12 Productividad vida y generales

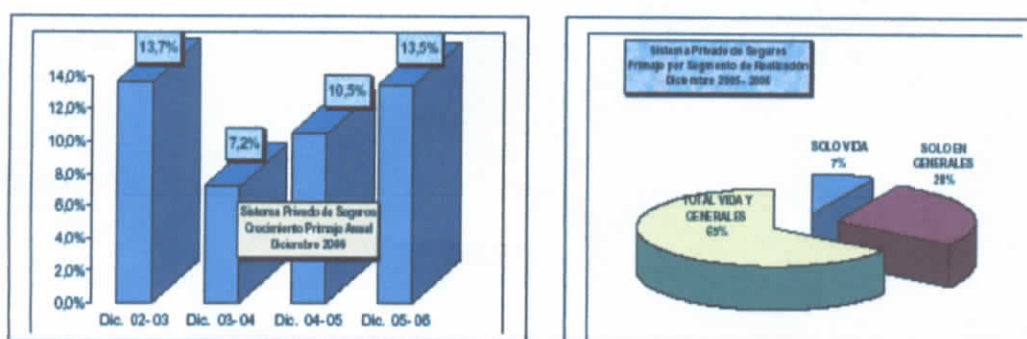
PRODUCTIVIDAD VIDA Y GENERALES					
Diciembre de 2006					
	2002	2003	2004	2005	Dic-06
PRODUCTIVIDAD	261	198	214	224	231

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Dirección de Estudios, Subdirección de Estadísticas.

A diciembre de 2006, la productividad de los seguros en relación con su primaje se ubicó en 231, la más elevada de los últimos tres años. No obstante, aún no se ha podido superar las cifras de diciembre de 2002, año en el cual se produjo un récord de ventas de vehículos nuevos.

5.8.6.1.3. Producción

Gráfico 5. 29 Producción del sistema privado de seguros 2006



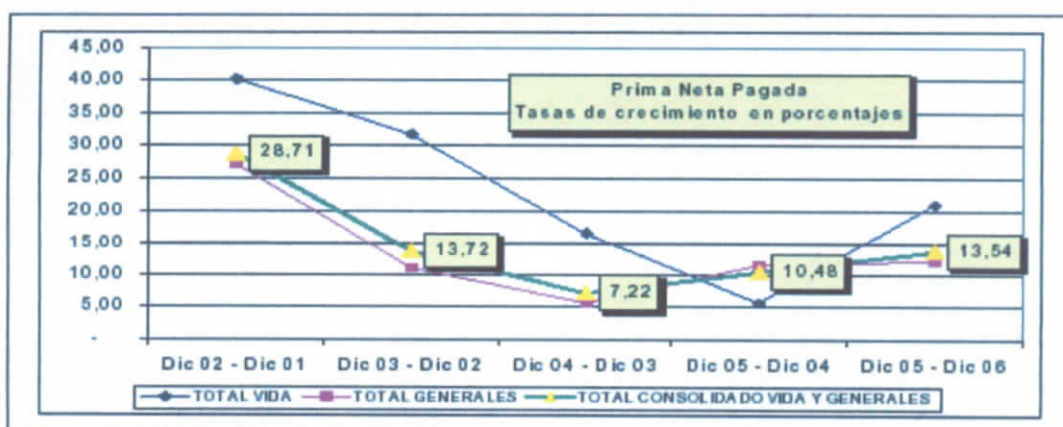
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Dirección Nacional de Estudios, Subdirección de Estadísticas.

La producción del sistema privado de seguros durante 2006, sumó US \$616,5 millones, superando en aproximadamente US \$74 millones la de diciembre de 2005, experimentándose un crecimiento anual de (13,5%),

rebasando no solo el crecimiento de la economía en su conjunto (12,1%), sino la variación anual del IPC (2,87%), lo cual reflejó dinamismo en la actividad, observándose una tendencia positiva en el incremento de la tasa de primaje respecto de las dos últimas cifras bianuales.

5.8.6.1.4. Primaje por segmentos de riesgo

Gráfico 5. 30 Primaje por segmentos de riesgo



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Dirección Nacional de Estudios, Subdirección de Estadísticas.

A diciembre de 2006, el segmento de vida reportó el mayor crecimiento (21%) derivado de la variación de dos de sus principales ramos, superando al segmento de generales (12%) y ramos combinados (13%). El 70 por ciento del total primaje estuvo concentrado en seis de los treinta y siete riesgos que pueden ser frecuentes (F) o severos (S); los cuales canalizaron recursos por US \$429 millones, destacándose en los ramos de vida durante 2006: vida en grupo (S) (11,90%) y accidentes personales (F) (6,29%);

mientras que en los ramos de no vida lo hicieron vehículos (F) (29,15%), incendio y líneas aliadas (S) (10,11%), transporte (F) (7%), y responsabilidad civil (S) 5,12%.

Sin duda de estos seis ramos, el primaje que más creció respecto de igual fecha del año anterior fue responsabilidad civil (26%), seguido de vehículos (20%), vida en grupo (16%) y transporte (14%); el resto de ramos crecieron a tasas inferiores a la media del mercado.

No obstante, tras el análisis de tasas de crecimiento de los últimos seis años, se observó que tanto en el ramo de vida en grupo como accidentes personales hubo una disminución en el crecimiento anual. Esta conducta específica parecería ser atribuible al incremento de empresas de salud prepagada que en la actualidad constituyen ya un número de doce.

Tabla 5. 13 Evolutivo prima neta pagada principales ramos

Evolutivo Prima Neta Pagada Principales Ramos						
En miles de dólares						
Ramos	Dic-01	Dic-02	Dic-03	Dic-04	Dic-05	Dic-06
Vida en grupo	22.412	30.834	41.395	51.958	63.494	73.375
Accidentes personales	9.574	11.930	17.973	26.055	35.138	38.793
Incendio y líneas aliadas	44.340	57.727	58.863	58.033	56.289	62.327
Vehículos	88.712	110.864	120.777	117.299	149.299	179.712
Responsabilidad civil	10.554	17.155	16.205	16.256	25.014	31.535
Transporte	26.088	31.953	32.387	34.265	37.957	43.134

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Dirección Nacional de Estudios, Subdirección de Estadísticas.

Por su parte los otros cuatro ramos del segmento de no vida, han observado comportamientos singulares durante los últimos seis años; es el caso de responsabilidad civil (US \$31 millones), cuya tasa de crecimiento observada

en 2002 (63%), se redujo durante los dos períodos posteriores, para elevarse sustancialmente y volver a caer como producto de la gestión del mercado.

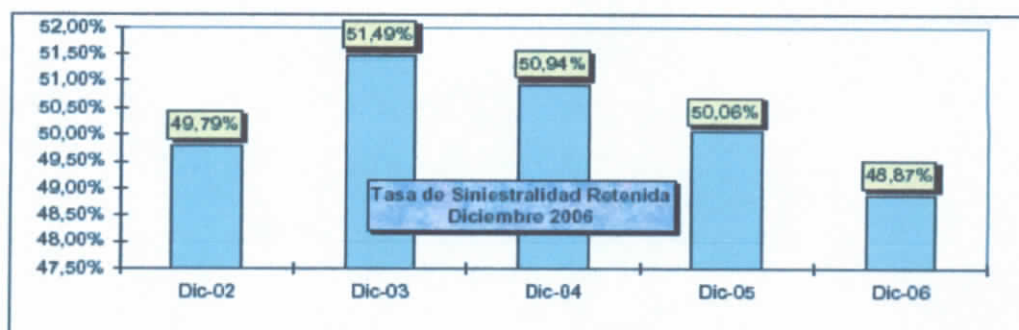
Tabla 5. 14 Evolutivo de crecimiento principales ramos

Evolutivo de crecimiento principales ramos					
PRIMA NETA PAGADA	Dic 01- Dic. 02	Dic 02-Dic-03	Dic 03-Dic.04	Dic 04-Dic 05	Dic 05-Dic 06
Vida en grupo	38%	34%	26%	22%	16%
Accidentes personales	25%	51%	45%	35%	10%
Incendio y líneas aliadas	30%	2%	-1%	-3%	11%
Vehículos	25%	9%	-3%	27%	20%
Responsabilidad civil	63%	-6%	0%	54%	26%
Transporte	22%	1%	6%	11%	14%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Dirección Nacional de Estudios, Subdirección de Estadísticas.

5.8.6.1.5. Siniestralidad

Gráfico 5. 31 Siniestralidad

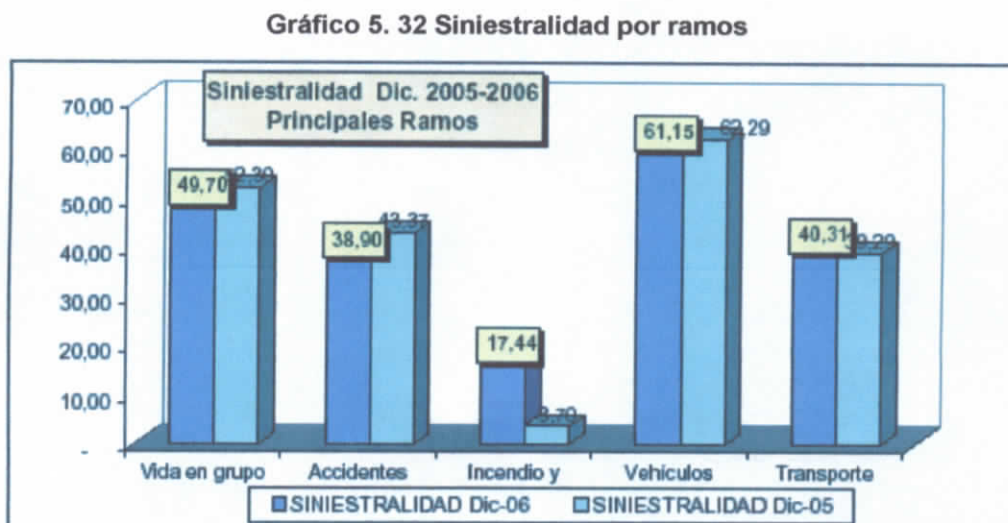


Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Dirección Nacional de Estudios, Subdirección de Estadísticas.

Durante 2006 el sistema privado de seguros arrojó una siniestralidad de 50 puntos, esto es 1,2 puntos porcentuales inferior al 2005. Las cifras y el evolutivo de siniestralidad mostrada por la actividad al relacionar el costo del siniestro frente a la prima neta retenida devengada, se ha reducido,

reflejándose adecuados controles en la gestión operativa y estrategias técnicas.

5.8.6.1.6. Siniestralidad por ramos



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Dirección Nacional de Estudios, Subdirección de Estadísticas.

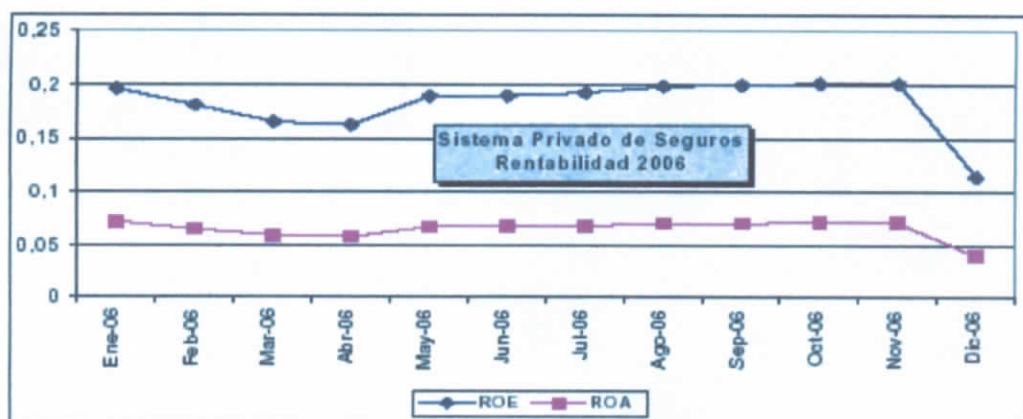
Apenas 8 de los 37 riesgos superaron la tasa de siniestralidad promedio del sistema privado de seguros de 2006, considerándose que de los principales ramos de cartera apenas los vehículos traspasaron la media del sector.

Esto es acorde al volumen de siniestros atendidos.

Llama la atención el caso de los incendios y líneas aliadas cuyo crecimiento en primaje fue solamente del 11% con respecto al 2005, mientras que su tasa de siniestralidad casi se ha quintuplicado.

5.8.6.1.7. Rentabilidad

Gráfico 5. 33 Rentabilidad



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Dirección Nacional de Estudios, Subdirección de Estadísticas.

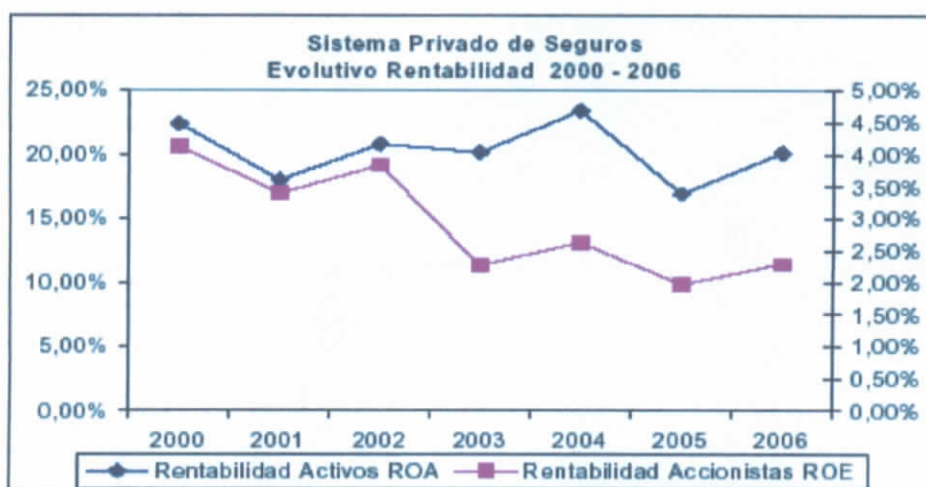
A diferencia del tercer trimestre del año en donde las ganancias de las aseguradoras se incrementaron en un 58 por ciento; destacándose las empresas de vida con un incremento anual de utilidades del 157 por ciento, mientras que las empresas medianas aumentaron este rubro en un 96 por ciento; para finalizar 2006, las ratios de rentabilidad disminuyeron.

No obstante, el sector observó durante el año un ROE y ROA promedio en el orden del 18 y 6 por ciento, respectivamente. Esto tradujo en utilidades que

alcanzaron los US \$26 millones, es decir, un 37 por ciento más que el año anterior, aproximadamente US \$7 millones.

Las utilidades que más crecieron fueron de aquellas empresas muy pequeñas (133%) que lo hicieron de US \$331 a 772 mil dólares, seguidas de las empresas medianas (96%) que casi llegaron a duplicar sus ganancias de US \$6 a 12 millones las más elevadas del sector.

Gráfico 5. 34 Evolutivo rentabilidad 2000-2006



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Dirección Nacional de Estudios, Subdirección de Estadísticas.

Por su parte las empresas grandes crecieron en un (14%) es decir que sus utilidades mejoraron de US \$7,5 a 8,6 millones.

Las empresas de vida totalizaron US \$3,2 millones de utilidades sobresaliendo en términos de crecimiento de utilidades (62%) respecto de 2005. Las compañías que operaron en los ramos generales variaron sus

utilidades de US \$3,6 a 4,7 millones, mientras que en términos absolutos las empresas que laboraron en los ramos combinados fueron las que variaron en mayores montos de US \$13 a 18 millones.

5.8.7. Identificación de Oportunidades y Amenazas

Del anterior análisis del entorno podemos identificar las Oportunidades y Amenazas de la empresa.

5.8.7.1. Oportunidades

1. En las mutualistas y cooperativas a nivel nacional, el 88% y 41.44% de la concentración crediticia está destinada a las viviendas.
2. La tasa de crecimiento de la economía prevista para el año 2008 es de 4.25%, aproximadamente 1.75% mayor al año anterior, a causa de la inversión en el sector petrolero, la inversión presupuesta para el sector eléctrico, para la salud, el sector turístico y los nuevos créditos otorgados por el BNF y la CFN.
3. Sectores como la construcción, el transporte, otros servicios (entre ellos seguros), y minas y canteras registrarán una tasa de crecimiento mayor en el 2008, según previsiones económicas.
4. Tenemos apertura para trabajar con dos de los bancos que registran mayores niveles de colocaciones en comparación al promedio provincial, los mismos que son Banco Pichincha y MM Jaramillo Arteaga.

5. Para el 2010, Tungurahua dejará de ser una provincia rural para convertirse en una provincia urbana, el 52% de la población será urbana y el 48% será rural.
6. La provincia de Tungurahua tiene una de las tasas de desempleo más bajas del país, 5 al 6% de desempleo.
7. De cada 10 autos que se comercializan, 7 son adquiridos con crédito.
8. En el Ecuador del total comercializado en primas de seguros, el 13.7% es de seguros personales, y el 86.30% en ramos generales.
9. Los ramos de mayor crecimiento en los tres años anteriores fueron RC, vida, vehículos y transporte.
10. Apenas 8 de los 37 ramos aprobados por la Superintendencia de Compañías y Seguros superan la tasa de siniestralidad promedio del sistema privado de seguros nacional.

5.8.7.2. Amenazas

1. La economía en el 2007 creció solamente a una tasa del 2.5%, esto se dio por la incertidumbre política en la cual vivimos en la actualidad y debido a la recesión de Estados Unidos de Norteamérica.
2. No existe una cultura de seguros a nivel nacional o a nivel provincial por parte de la población, por la desconfianza que han generado las mismas y la falta de educación.
3. Ecuador no es un país competitivo, el petróleo es la base de la economía, y la balanza comercial no petrolera cada día presenta un déficit más alto.

4. Para el año 2008 sectores económicos como la intermediación financiera, la electricidad, los servicios gubernamentales, el comercio, la industria manufacturera y la agricultura registrarán un crecimiento menor en comparación al año anterior.
5. Las PYMES de Tungurahua no se encuentran en una buena posición competitiva, por factores como el alto costo de la energía eléctrica, la no calificación de proveedores, la falta de capacitación, el contrabando, el bajo uso de la capacidad de producción instalada, altos niveles de desperdicio y la falta de tecnología.
6. Tungurahua tiene una de las tasas de subempleo más altas del país, acaparando de un 72% al 75% de la población.
7. El incumplimiento de las resoluciones y estatutos establecidos por la Superintendencia de Bancos y Compañías, pueden provocar una sanción de suspensión o multas de valores extremadamente altos.
8. En la actualidad la nueva ley tributaria es aplicada por el SRI de una manera mucho más drástica y arbitraria, por el poder que se le concede a este organismo es mucho mayor al que tenía anteriormente.
9. El gobierno de Rafael Correa se ha caracterizado por que el mismo presidente es considerado como una persona conflictiva, quien tiene malas relaciones con la prensa y una política socialista que ha frenado la inversión externa como interna.
10. Menos del 10% de la población en Tungurahua tiene un nivel de educación superior.
11. La pobreza en el Ecuador rodea el 60% de la población según el INEC.

12. En el mercado en la actualidad existen 43 aseguradoras registradas en la SBS, Colonial se encuentra en la ciudad de Ambato por 14 años en el mercado y Aseguradora del Sur por treinta, lo cual hace más difícil competir contra ellos.
13. El ramo de vehículos es el riesgo que registra el mayor porcentaje de siniestralidad.
14. La siniestralidad en el ramo de incendio y líneas aliadas se ha quintuplicado en el último año.

5.9. Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Matriz 5. 1 Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores críticos para el éxito.	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
La marca SEGUROS EQUINOCCIAL se encuentra muy bien posicionada a nivel nacional, y tiene un nivel grande de aceptación	0.09	4	0.36
Existe un alto nivel de satisfacción por parte de los empleados en la empresa	0.05	4	0.2
Calidad en el servicio	0.07	4	0.28
Relaciones eficaces con los brokers y los canales tienen costos efectivos.	0.07	4	0.28
Alto nivel de producción y experiencia en el ramo de RC y en el negocio Corporativo a nivel nacional.	0.02	3	0.06
Buena posición competitiva frente a sus rivales potenciales: Aseguradora del Sur y Seguros Colonial.	0.05	4	0.2
La posición financiera de la empresa es excelente (Calificación AA+)	0.07	4	0.28
Relación eficiente con los proveedores tanto para el área de emisión como para el área de siniestros.	0.03	3	0.09
La infraestructura de la oficina es idónea y la ubicación estratégica	0.04	3	0.12
La tecnología con la que cuenta la agencia es óptima para brindar un buen servicio al cliente, y los empleados de la agencia tienen un amplio conocimiento de la misma.	0.05	4	0.2
DEBILIDADES			
La agencia no tiene un enfoque de administración estratégica	0.09	1	0.09
Los empleados no conocen los objetivos de la agencia	0.04	2	0.08
La agencia no tiene una estructura organizacional apropiada para la carga de trabajo de la misma, no son claras las descripciones de cada puesto y las especificaciones del trabajo	0.07	1	0.07
No se realizan investigaciones de mercado periódicas por lo tanto los segmentos de mercado no se encuentran bien definidos.	0.04	2	0.08
La agencia no tiene una organización eficaz para las ventas y consecuentemente no existe una política para promociones y publicidad	0.04	2	0.08
Falta de capacitación en los empleados del área comercial.	0.04	1	0.04
El 90% de la producción de la agencia Seguros Equinoccial en la ciudad de Arribato se encuentra concentrada en el ramo de vehículos.	0.04	1	0.04
No existe una gestión de cobranzas adecuada para cumplir los estándares establecidos para el manejo de la cartera vencida de cuotas generales y de producción emitida no pagada	0.04	2	0.08
Se presentan falencias en los procedimientos y las políticas para el control del archivo de la agencia tanto del área de emisión como del área de siniestros.	0.04	2	0.08
Existe una excesiva dependencia de la Matriz en ciertas cuestiones operativas y estratégicas.	0.02	2	0.04
Total	1		2.75

Mediante la MEFI se obtuvo el resultado de 2.75 lo que significa que la Agencia es fuerte internamente pero se debe mejorar las debilidades para ser sólidamente fuertes.

5.10. Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Matriz 5. 2 Evaluación de factores externos (MEFE)

Factores críticos para el éxito.	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
Existe una mayor confianza y credibilidad por parte de la población hacia las instituciones financieras en el Ecuador.	0,07	3	0,21
En las mutualistas y cooperativas a nivel nacional, el 88% y 41.44% de la concentración crediticia está destinada a las viviendas.	0,05	3	0,15
Sectores como la construcción, el transporte, otros servicios (entre ellos seguros), y minas y canteras registrarán una tasa de crecimiento mayor en el 2008, según previsiones económicas.	0,05	3	0,15
Tenemos apertura para trabajar con los Bancos que registran mayores niveles de colocaciones en la provincia, los mismos que son Banco Pichincha y M M Jaramillo Arteaga.	0,05	4	0,2
De cada 10 autos que se comercializan, 7 son adquiridos con crédito.	0,08	3	0,24
Los ramos de mayor crecimiento en los tres años anteriores fueron RC, vida, vehículos y transporte.	0,04	2	0,08
El ramo de vehículos es considerado como un ramo estrella en el mercado asegurador según la MBOG.	0,06	3	0,18
Apenas 8 de los 37 ramos aprobados por la Superintendencia de Compañías y Seguros superan la tasa de siniestralidad promedio del sistema privado de seguros nacional.	0,04	2	0,08
AMENAZAS			
La economía en el 2007 creció solamente a una tasa del 2.5%, esto se dio por la incertidumbre política en la cual vivimos en la actualidad y debido a la recesión de Estados Unidos de Norteamérica.	0,09	1	0,09
No existe una cultura de seguros a nivel nacional o a nivel provincial por parte de la población, por la desconfianza que han generado las mismas y la falta de educación.	0,09	1	0,09
Ecuador no es un país competitivo, el petróleo es la base de la economía, y las exportaciones no petroleras cada día presentan un índice más alto.	0,04	1	0,04
Para el año 2008 sectores económicos como la intermediación financiera, la electricidad, los servicios gubernamentales, el comercio, la industria manufacturera y la agricultura registrarán un crecimiento menor en comparación al año anterior.	0,05	3	0,15
Las PYMES de Tungurahua no se encuentran en una buena posición competitiva.	0,04	2	0,08
El incumplimiento de las resoluciones y estatutos establecidos por la Superintendencia de Bancos y Compañías, pueden provocar una sanción de suspensión o multas de valores extremadamente altos.	0,03	4	0,12
En la actualidad la nueva ley tributaria es aplicada por el SRI de una manera mucho más drástica y arbitraria, por el poder que se le concede a este organismo, mucho mayor al que tenía anteriormente.	0,03	4	0,12
La pobreza en el Ecuador rodea el 60% de la población según el INEC.	0,04	1	0,04
En el mercado en la actualidad existen 43 aseguradoras registradas en la SBS, Colonial se encuentra en la ciudad de Ambato más de 14 años en el mercado, y Aseguradora del Sur más de treinta, lo cual hace más difícil el competir contra ellos.	0,06	3	0,18
La siniestralidad en el ramo de incendio y líneas aliadas se ha quintuplicado en los últimos años.	0,03	3	0,09
El ramo de vehículos es el riesgo que registra el mayor porcentaje de siniestralidad.	0,06	2	0,12
Total	1		2,41

Mediante la MEFE se obtuvo el resultado de 2.41 ya que aun cuando existen muchas oportunidades de seguir creciendo en el mercado; las amenazas son tan fuertes y arraigadas en el Ecuador que podrían producir un revés grande; por lo tanto es difícil planear a largo plazo.

5.11. Aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Matriz 5. 3 Perfil competitivo (MCP)

Factores críticos para el éxito	Peso	SEGUROS EQUINOCCIAL		SEGUROS COLONIAL		ASEGURADORA DEL SUR	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado.	0,20	2	0,4	4	0,8	4	0,8
Competitividad de precios.	0,10	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Posición financiera.	0,15	4	0,6	4	0,6	2	0,3
Calidad del producto.	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Lealtad del cliente.	0,10	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Captación de negocios a través de brokers	0,10	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Investigación y desarrollo.	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Nuevos Productos.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Servicio al cliente	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
	1,00		3,1		3,45		3,1

De la siguiente matriz podemos asumir que la Agencia tiene una posición fuerte en el mercado, y en la actualidad se encuentra en el mismo nivel competitivo que Aseguradora del Sur; en el cuadro anterior podemos ver que ésta compañía tiene la misma ponderación por factores como la lealtad del cliente y nuevos productos, fortalezas en la competitividad de precios y la captación de negocios a través de bróker; y debilidades en campos como son: la posición financiera, la calidad del producto, investigación y el servicio al cliente en comparación a Equinoccial.

Por otro lado Seguros Colonial se encuentra en la posición más alta del mercado asegurador en la ciudad de Ambato, esto se da por que Seguros Colonial, tiene calificaciones mayores en factores como la participación en el

mercado, la competitividad en precios, y la captación de negocios a través de brokers en comparación a Equinoccial.

La mayor fortaleza de Seguros Equinoccial en relación a las otras compañías es la calidad del servicio, por lo tanto es aquel factor diferencial en el cual se debe enfocar la Agencia y centrar la mayor parte de las estrategias, para así poder liderar el mercado.

En un gráfico Comparativo podemos apreciar la posición competitiva de Equinoccial S.A. cómo lo vemos posteriormente.

Aseguradora	Ranking
Colonial	1
Equinoccial	2
Aseguradora del Sur	3

Autor: Investigadoras

Por lo tanto Equinoccial se encuentra en una buena situación, lo que genera confianza a los posibles clientes y a sus empleados.

Por esta razón el enfocarse a una estrategia competitiva es muy importante para la agencia, ya que generará compromiso de parte de todos los empleados.

5.12. La Matriz FODA

Matriz 5.4 FODA	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La marca SEGUROS EQUINOCCIAL se encuentra muy bien posicionada. 2. Existe un alto nivel de satisfacción por parte de los empleados. 3. Los mecanismos de control y recompensa ejercen un efecto positivo en los empleados. 4. El servicio que brinda la Agencia es de calidad y los precios justos y competitivos. 5. Buena posición competitiva frente a sus rivales potenciales. 6. Seguros Equinoccial a nivel nacional es muy fuerte en el ramo de Responsabilidad Civil. 7. Existe satisfacción por parte de los accionistas e inversionistas. 8. Existe una buena relación con los agentes de seguros con los cuales trabajamos. 9. La posición financiera de la empresa es excelente. 10. Las relaciones con los proveedores de materias primas tanto para el área de emisión como para el área de siniestros son confiables y eficientes. 11. La infraestructura de la oficina tiene una posición estratégica en la ciudad de Ambato. 12. La tecnología es de alto nivel. 13. El sistema de cómputo es competitivo frente a los sistemas utilizados por otras aseguradoras. 14. El sistema informático es de fácil comprensión y utilización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Agencia no tiene un enfoque de administración estratégica. 2. Los empleados no conocen los objetivos de la Agencia. 3. La Agencia no tiene una estructura organizacional apropiada. 4. La Agencia no tiene una organización eficaz para las ventas. 5. No existen prácticas de promoción y publicidad. 6. Falencias en conocimiento de los empleados en el área comercial. 7. El 90% de la producción de la Agencia se encuentra concentrada en el ramo de vehículos. 8. No existe una gestión de cobranzas adecuada para cumplir los estándares establecidos para el manejo de la cartera vencida de cuotas generales y de producción emitida no pagada. 9. La Agencia tiene una excesiva dependencia en ciertos agentes de seguros. 10. Falencias en los procedimientos y las políticas para el control del archivo de la Agencia tanto del área de emisión como del área de siniestros. 11. Existe una excesiva dependencia de la Matriz en ciertas cuestiones operativas y estratégicas.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES - O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En las mutualistas y cooperativas a nivel nacional, el 88% y 41 44% de la concentración crediticia está destinada a las viviendas. 2. La construcción, el transporte, otros servicios (entre ellos seguros), y minas y canteras registrarán una tasa de crecimiento mayor en el 2008, según previsiones económicas. 3. Para el 2010, Tungurahua dejará de ser una provincia rural para convertirse en una provincia urbana. 4. La provincia de Tungurahua tiene una de las tasas de desempleo más bajas del país. 5. De cada 10 autos que se comercializan, 7 son adquiridos con crédito. 6. En el Ecuador del total comercializado en primas de seguros, el 13.7% es de seguros personales, y el 86 30% en ramos generales. 7. Los ramos de mayor crecimiento en los tres años anteriores fueron Responsabilidad Civil, vida, vehículos y transporte. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una gestión comercial intensiva con las instituciones financieras Bancos Privados, Cooperativas y Mutualistas para todos los créditos de vivienda, automotrices e hipotecarios que generen. • Establecer un departamento de Fianzas para atacar al sector de la construcción en la zona centro. • Incursionar en otros ramos como son incendio y líneas aliadas en el negocio individual. • Aprovechar la experiencia y prestigio de la compañía en el ramo de Responsabilidad Civil para captar negocios. • Mantener y mejorar la producción actual en el ramo de vehículos. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer una estructura organizacional formal bien definida incrementando personal que nos permita prestar un mejor servicio a nuestros clientes. • Reforzamiento del área comercial y de ventas en la empresa mediante el establecimiento de planes de acción con el fin de atacar las múltiples oportunidades del mercado, para incrementar la producción. • Establecimiento de políticas, procedimientos y estándares para lograr un mejor desempeño en el área de cobranzas. • Ampliar el número de agentes de seguros con los cuales trabajamos, realizando un análisis previo de cada nuevo contrato de Aseguramiento, no solamente en Tungurahua sino también en la zona centro del país.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS - A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe cultura de seguros a nivel provincial o a nivel nacional por parte de la población, y mucha desconfianza en las empresas de seguros. 2. La economía en el 2007 creció solamente a una tasa del 2.5% y gran parte de esto se dio por la incertidumbre política en la cual vivimos en la actualidad y debido a la recesión de Estados Unidos de Norteamérica. 3. Ecuador no es un país competitivo, el petróleo es la base de la economía. 4. Para el año 2008 sectores económicos como la intermediación financiera, la electricidad, los servicios gubernamentales, el comercio, la industria manufacturera y la agricultura registrarán un crecimiento menor en comparación al año anterior. 5. Las PYMES de Tungurahua no se encuentran en una buena posición competitiva. 6. Tungurahua tiene una de las tasas de subempleo más altas del país, acaparando de un 72% al 75% de la población. 7. Disminución tanto en la inversión privada tanto externa como interna por factores relacionados con el gobierno. 8. Menos del 10% de la población en Tungurahua tiene un nivel de educación superior. 9. La pobreza en el Ecuador rodea el 60% de la población según el INEC. 10. En el mercado en la actualidad existen 43 aseguradoras registradas en la SBS, Colonial se encuentra en la ciudad de Ambato por 14 años en el mercado, y Aseguradora del Sur por treinta, lo cual hace más difícil el competir contra ellos. 11. El ramo de vehículos es el riesgo que registra el mayor porcentaje de siniestralidad. 12. La siniestralidad en el ramo de incendio y líneas aliadas se ha quintuplicado en los últimos años. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfocar en el servicio a todas las áreas de la Agencia para lograr diferenciarnos de las demás empresas de seguros a nivel local. • Desarrollar planes de seguros específicos para las pequeñas industrias de Tungurahua, con planes de financiamiento atractivos. • Establecer políticas de suscripción tanto en los ramos actuales como en los ramos potenciales, que nos permitan mantener una siniestralidad manejable que cumpla con los objetivos establecidos por la matriz. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un presupuesto anual destinado para promoción y publicidad, lo cual nos ayudará en la competencia diaria contra seguros Colonial y Aseguradora del Sur.

5.13. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

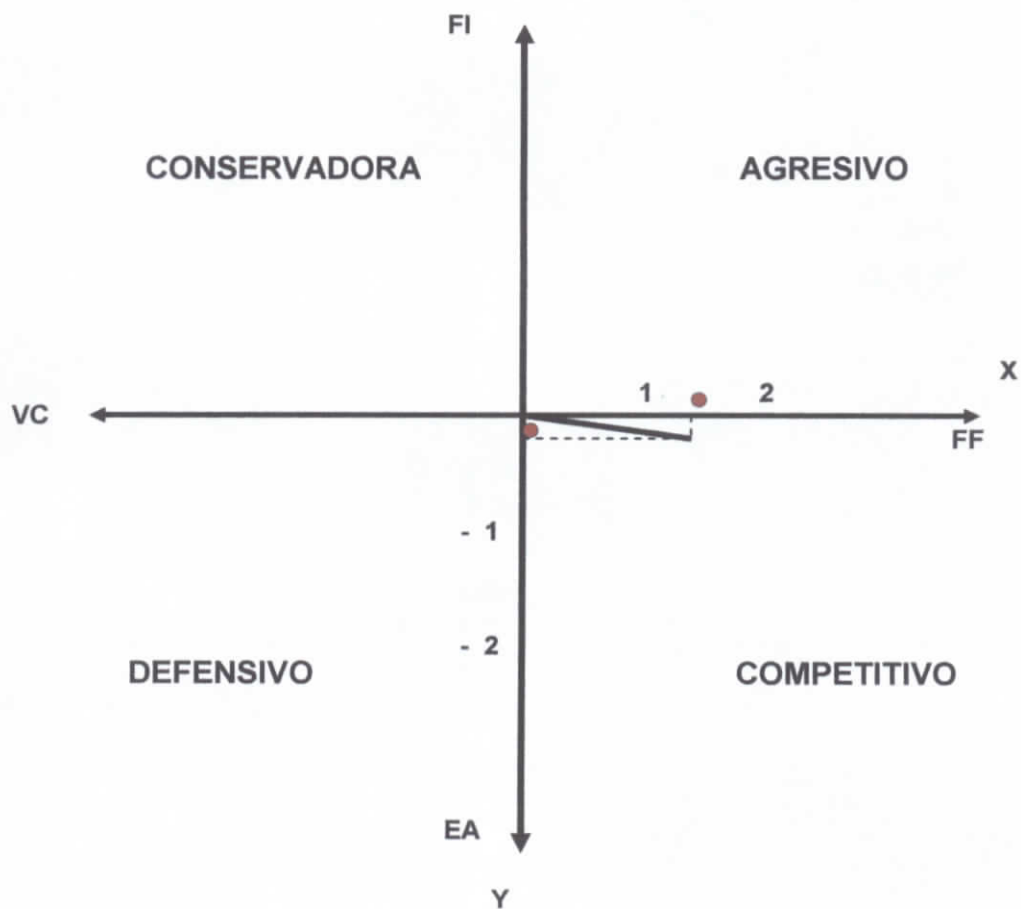
Matriz 5. 5 Posición estratégica y evaluación de la acción

Posición Estratégica Interna	Calificaciones
FUERZA FINANCIERA (FF)	
Rendimiento sobre la inversión.	5
Apalancamiento.	4
Liquidez.	5
Capital de trabajo.	5
Flujos de efectivo.	5
Facilidad para salir del mercado.	1
Riesgos implícitos del negocio.	2
Total	27
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Potencial de crecimiento.	5
Potencial de utilidades.	5
Estabilidad financiera.	3
Conocimientos tecnológicos.	3
Aprovechamiento de recursos.	4
Intensidad de capital.	1
Facilidad para entrar en el mercado.	1
Productividad, aprovechamiento de la capacidad.	4
Total	26
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
Cambios tecnológicos.	-2
Crecimiento de la economía	-6
Tasa de inflación.	-6
Variabilidad de la demanda.	-4
Escala de precios de productos competidores.	-3
Barreras para entrar en el mercado.	-1
Presión competitiva.	-5
Elasticidad de la demanda.	-5
Total	-32
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Participación en el mercado.	-3
Calidad del producto.	-1
Lealtad de los clientes.	-1
Conocimientos tecnológicos.	-1
Control sobre los proveedores de materias primas	-1
Control sobre brokers	-4
Total	-11

El promedio de FF es = 3.86
 El promedio de FI es = 3.25
 El promedio de EA es = -4
 El promedio de VC es = -1.83

El vector direccional coordina el eje X es:
 $-1.83 + (+3.25) = 1.42$
 El vector direccional coordina el eje Y es:
 $-4 + (+3.86) = -0.14$

Gráfico 5. 35 Diagrama de la posición estratégica



La Agencia de Seguros Equinoccial de la ciudad de Ambato, deberá enfocarse en una estrategia de tipo competitivo, según la matriz PEYEA

5.14. Aplicación de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (PCPE)

Finalmente se procede a elegir la estrategia global para la Agencia de Seguros Equinoccial Ambato.

Para poder realizar una decisión acertada primeramente se han realizado todas y cada una de las matrices anteriores donde se han analizado los factores tanto internos y externos, y la correlación que existe entre ellos.

La aplicación de la Matriz PEYEA arrojó como resultado que la Agencia de Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato, debe elegir una estrategia de tipo COMPETITIVA, ya que aun cuando tiene una fuerza interna excelente , el entorno es muy cambiante e incierto para tomar una estrategia agresiva.

Según Michael Porter existen los siguientes tipos de estrategias competitivas:

- Liderazgo en costo
- Diferenciación
- Especialización o segmentación de Mercados

Por lo tanto gracias a la información obtenida en el presente trabajo de Investigación se han propuesto dos alternativas:

Estrategia 1: Mantener y mejorar la producción en el ramo de vehículos e incursionar en otro tipo de ramos en el negocio corporativo mediante la diferenciación en servicio al cliente.

Estrategia 2: Mantener y mejorar la producción en el ramo de vehículos e incursionar en otro tipo de ramos en el negocio corporativo mediante el liderazgo en costos.

Matriz 5. 6 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica

Factores críticos para el éxito.	Peso	EST. 1		EST. 2	
		CA	TCA	CA	TCA
FORTALEZAS.					
La marca SEGUROS EQUINOCCIAL se encuentra muy bien posicionada a nivel nacional, y tiene un nivel grande de aceptación.	0,09	4	0,36	1	0,09
Existe un alto nivel de satisfacción por parte de los empleados en la empresa.	0,05	4	0,20	1	0,05
Calidad en el servicio.	0,07	4	0,28	1	0,07
Relaciones eficaces con los brokers y los canales tienen costos efectivos.	0,07	3	0,21	2	0,14
Alto nivel de producción y experiencia en el ramo de RC y en el negocio Corporativo a nivel nacional.	0,02	-	-	-	-
Buena posición competitiva frente a sus rivales potenciales: Aseguradora del Sur y Seguros Colonial.	0,05	4	0,20	1	0,05
La posición financiera de la empresa es excelente (Calificación AA+)	0,07	4	0,28	2	0,14
Relación eficiente con los proveedores tanto para el área de emisión como para el área de siniestros.	0,03	-	-	-	-
La infraestructura de la oficina es idónea y la ubicación estratégica.	0,04	-	-	-	-
La tecnología con la que cuenta la agencia es óptima para brindar un buen servicio al cliente, y los empleados de la agencia tienen un amplio conocimiento de la misma.	0,05	-	-	-	-
DEBILIDADES					
La agencia no tiene un enfoque de administración estratégica.	0,09	4	0,36	4	0,36
Los empleados no conocen los objetivos de la agencia.	0,04	-	-	-	-
La agencia no tiene una estructura organizacional apropiada para la carga de trabajo de la misma, no son claras las descripciones de cada puesto y las especificaciones del trabajo.	0,07	2	0,14	3	0,21
No se realizan investigaciones de mercado periódicas por lo tanto los segmentos de mercado no se encuentran bien definidos.	0,04	-	-	-	-
La agencia no tiene una organización eficaz para las ventas y consecuentemente no existe una política para promociones y publicidad.	0,04	-	-	-	-
Falta de capacitación en los empleados del área comercial.	0,04	2	0,08	3	0,12
El 90% de la producción de la agencia Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato se encuentra concentrada en el ramo de vehículos.	0,04	-	-	-	-
No existe una gestión de cobranzas adecuada para cumplir los estándares establecidos para el manejo de la cartera vencida de cuotas generales y de producción emitida no pagada	0,04	-	-	-	-
Se presentan falencias en los procedimientos y las políticas para el control del archivo de la agencia tanto del área de emisión como del área de siniestros.	0,04	2	0,08	4	0,16
Existe una excesiva dependencia de la Matriz en ciertas cuestiones operativas y estratégicas.	0,02	4	0,08	2	0,04
OPORTUNIDADES					
Existe una mayor confianza y credibilidad por parte de la población hacia las instituciones financieras en el Ecuador.	0,07	-	-	-	-
En las mutualistas y cooperativas a nivel nacional, el 88% y 41.44% de la concentración crediticia está destinada a las viviendas.	0,05	-	-	-	-
Sectores como la construcción, el transporte, otros servicios (entre ellos seguros), y minas y canteras registrarán una tasa de crecimiento mayor en el 2008, según previsiones económicas.	0,05	-	-	-	-
Tenemos apertura para trabajar con los Bancos que registran mayores niveles de colocaciones en la provincia, los mismos que son Banco Pichincha y MM Jaramillo Arteaga.	0,05	4	0,20	2	0,10
De cada 10 autos que se comercializan, 7 son adquiridos con crédito.	0,08	4	0,32	2	0,16
Los ramos de mayor crecimiento en los tres años anteriores fueron RC, vida, vehículos y transporte.	0,04	-	-	-	-
El ramo de vehículos es considerado como un ramo estrella en el mercado asegurador según la MBCG.	0,06	-	-	-	-
Apenas 8 de los 37 ramos aprobados por la Superintendencia de Compañías y Seguros superan la tasa de siniestralidad promedio del sistema privado de seguros nacional.	0,04	-	-	-	-
AMENAZAS					
La economía en el 2007 creció solamente a una tasa del 2.5%, esto se dio por la incertidumbre política en la cual vivimos en la actualidad y debido a la recesión de Estados Unidos de Norteamérica.	0,09	2	0,18	3	0,27
No existe una cultura de seguros a nivel nacional o a nivel provincial por parte de la población, por la desconfianza que han generado las mismas y la falta de educación.	0,09	4	0,36	-	-
Ecuador no es un país competitivo, el petróleo es la base de la economía, y las exportaciones no petroleras cada día presentan un índice más alto.	0,04	-	-	-	-
Para el año 2008 sectores económicos como la intermediación financiera, la electricidad, los servicios gubernamentales, el comercio, la industria manufacturera y la agricultura registrarán un crecimiento menor en comparación al año anterior.	0,05	3	0,15	4	0,20
Las PYMES de Tungurahua no se encuentran en una buena posición competitiva.	0,04	2	0,08	3	0,12
El incumplimiento de las resoluciones y estatutos establecidos por la Superintendencia de Bancos y Compañías, pueden provocar una sanción de suspensión o multas de valores extremadamente altos.	0,03	4	0,12	3	0,09
En la actualidad la nueva ley tributaria es aplicada por el SRI de una manera mucho más drástica y arbitraria, por el poder que se le concede a este organismo, mucho mayor al que tenía anteriormente.	0,03	-	-	-	-
La pobreza en el Ecuador rodea el 60% de la población según el INEC.	0,04	2	0,08	4	0,16
En el mercado en la actualidad existen 43 aseguradoras registradas en la SBS, Colonial se encuentra en la ciudad de Ambato más de 14 años en el mercado, y Aseguradora del Sur más de treinta, lo cual hace más difícil el competir contra ellos.	0,06	4	0,24	4	0,24
La siniestralidad en el ramo de incendio y líneas aliadas se ha quintuplicado en los últimos años.	0,03	4	0,12	2	0,06
El ramo de vehículos es el riesgo que registra el mayor porcentaje de siniestralidad.	0,06	4	0,24	2	0,12
TOTAL	2,00		4,36		2,95

Según la aplicación de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica la estrategia a aplicar es la número 1:

“Mantener y mejorar la producción en el ramo de vehículos e incursionar en otro tipo de ramos como el negocio corporativo mediante la diferenciación en servicio al cliente.”

Esta estrategia es de tipo global, bajo la misma se van a cobijar todas las áreas de la Agencia, y ésta ha sido la pauta para los enfoques distintos que se han desarrollado individualmente.

5.15. Conclusiones y Recomendaciones

5.15.1. Conclusiones

Se concluye:

- La planeación estratégica es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos al corto, mediano y largo plazo ya que permite ubicar la empresa en su mercado, conocer los principales competidores y crear cursos de acción para llegar a donde se quiere, por lo que su conocimiento es fundamental en toda empresa.
- Se puede decir que la Agencia de Seguros Equinoccial S.A. en la ciudad de Ambato, tiene un mercado en el cual se tiene que consolidar con sus clientes actuales e incursionar en otros mercados para diversificar su producción.
- Mantener a los clientes actuales e ingresar en otros mercados, no es una tarea fácil de cumplir; la Agencia debe tener una ventaja competitiva para que sea la preferida.
- Seguros Equinoccial es una empresa prestigiosa, la misma que tiene una cultura de brindar un excelente servicio, por lo tanto la Agencia debe aprovechar este factor y cumplir los objetivos mediante la diferenciación

en el servicio. Sin embargo, lograrlo no es una tarea fácil, ya que no es un trabajo individual, no sólo abarca una u otra área de la empresa, sino todas en su conjunto. Por esta razón cada área de la Agencia, tanto las que se enfocan en el sector interno como aquellas enfocadas en el sector externo deberán tener estrategias y planes de acciones individuales que sean un soporte para la estrategia global.

5.15.2. Recomendaciones

Se Recomienda:

- Establecer estrategias y un plan de acción individual para el área operativa y comercial de la Agencia, y lograr que la estrategia global propuesta en el presente trabajo de investigación pueda ser aplicada de una manera sistemática y nos ayude a cumplir los objetivos de la Agencia expuestos en la Plan Estratégico Global.

CAPÍTULO VI: PLAN DE ACCIÓN ENFOCADO AL ÁMBITO INTERNO DE LA AGENCIA

6.1. Presentación Ejecutiva del Plan

Toda planeación estratégica debe tener un plan de acción, el cual nos permita cumplir los objetivos teniendo siempre presente la estrategia bajo la cual se cobija la empresa.

La estrategia no es solamente el como llegar a cumplir las metas, para mi persona es el patrón a seguir en cada una de las actividades que se realizan en la empresa día a día.

El Plan Estratégico del presente trabajo de investigación, fue realizado por dos personas. Paulina Cuenca y Valentina Sánchez conjuntamente lo desarrollamos estableciendo una estrategia global.

Esta estrategia global se dividirá en dos sub-estrategias, una enfocada al ámbito interno y otra al externo.

En el presente capítulo se realiza un plan de acción con el fin de contribuir al cumplimiento de la estrategia diseñada específicamente para el ámbito interno de la Agencia.

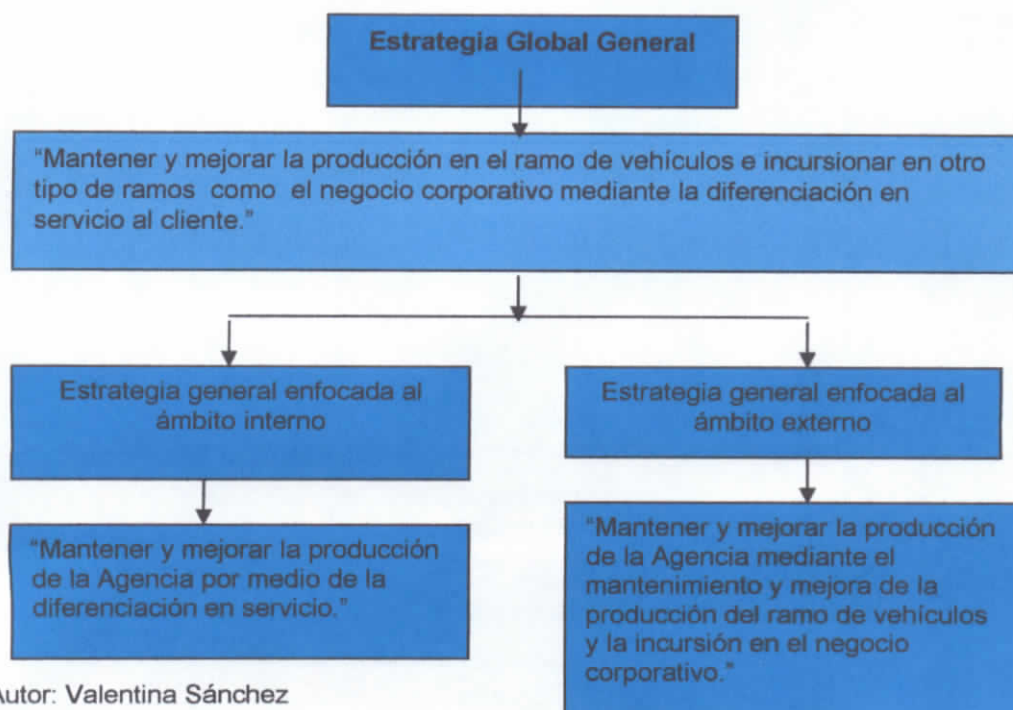
6.2. Definición de Objetivos del Plan

Como ya fue establecido anteriormente, al culminar la realización del plan estratégico de la Agencia, se estableció una estrategia global para todas las áreas de la misma.

Sin, embargo individualmente, la estrategia global se dividirá en dos sub-estrategias, una de ellas enfocada al ámbito interno y otra al ámbito externo.

Posteriormente he diseñado una pequeña ilustración donde podemos ver la división de la estrategia global en las dos estrategias principales que serán el soporte para lograr el cumplimiento de la primera.

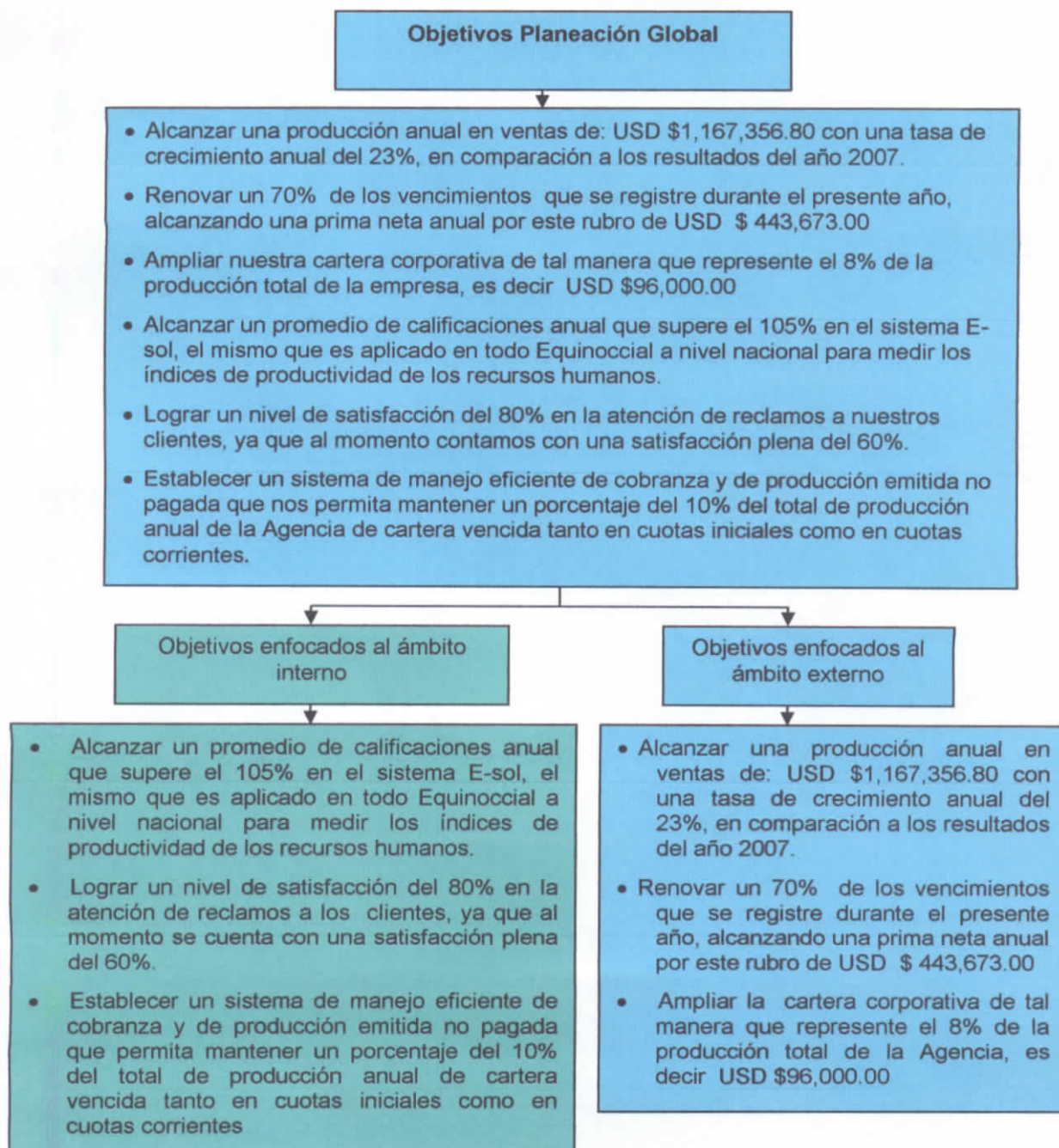
Cuadro 6. 1 Estrategia Global y División



Autor: Valentina Sánchez

Además dentro de la Planeación Global se establecieron objetivos, que también han sido divididos para diseñar planes de acción individuales.

Cuadro 6. 2 Objetivos Planeación Global y División



El Plan de Acción desarrollado por mi persona enfocado al ámbito Interno, se basa en los objetivos, las acciones y la estrategia global establecida.

6.3. Procesos Generales

La Agencia de Seguros Equinoccial S.A. en la ciudad de Ambato tiene una estructura muy pequeña, dentro de la misma, actualmente existen tres áreas, las mismas que abarcan varios procesos que se desarrollan diariamente.

En la actualidad la Agencia de Seguros Equinoccial, en la ciudad de Ambato, cuenta con cuatro empleados.

El mes de enero una persona ingreso a la Agencia con un contrato a prueba por solicitud expresa de mi persona; ya que con la carga operativa que tenía la Agencia, en el caso de no contratar una persona, hoy en día existirían problemas operativos muy graves que no hubieran permitido a la Agencia crecer tanto comercial como operativamente.

Sin embargo, la nueva persona todavía no realiza todas las actividades por las que fue justificada su contratación, la señorita Valentina Sánchez Palacios, asistente de emisión realiza aun algunas de esas actividades; los cuellos de botella que existían hasta finales del año 2007 han disminuido, sin embargo para que los mismos desaparezcan se deben seguir otras

estrategias y acciones, las mismas que serán establecidas en el plan de acción desarrollado en el presente trabajo de investigación.

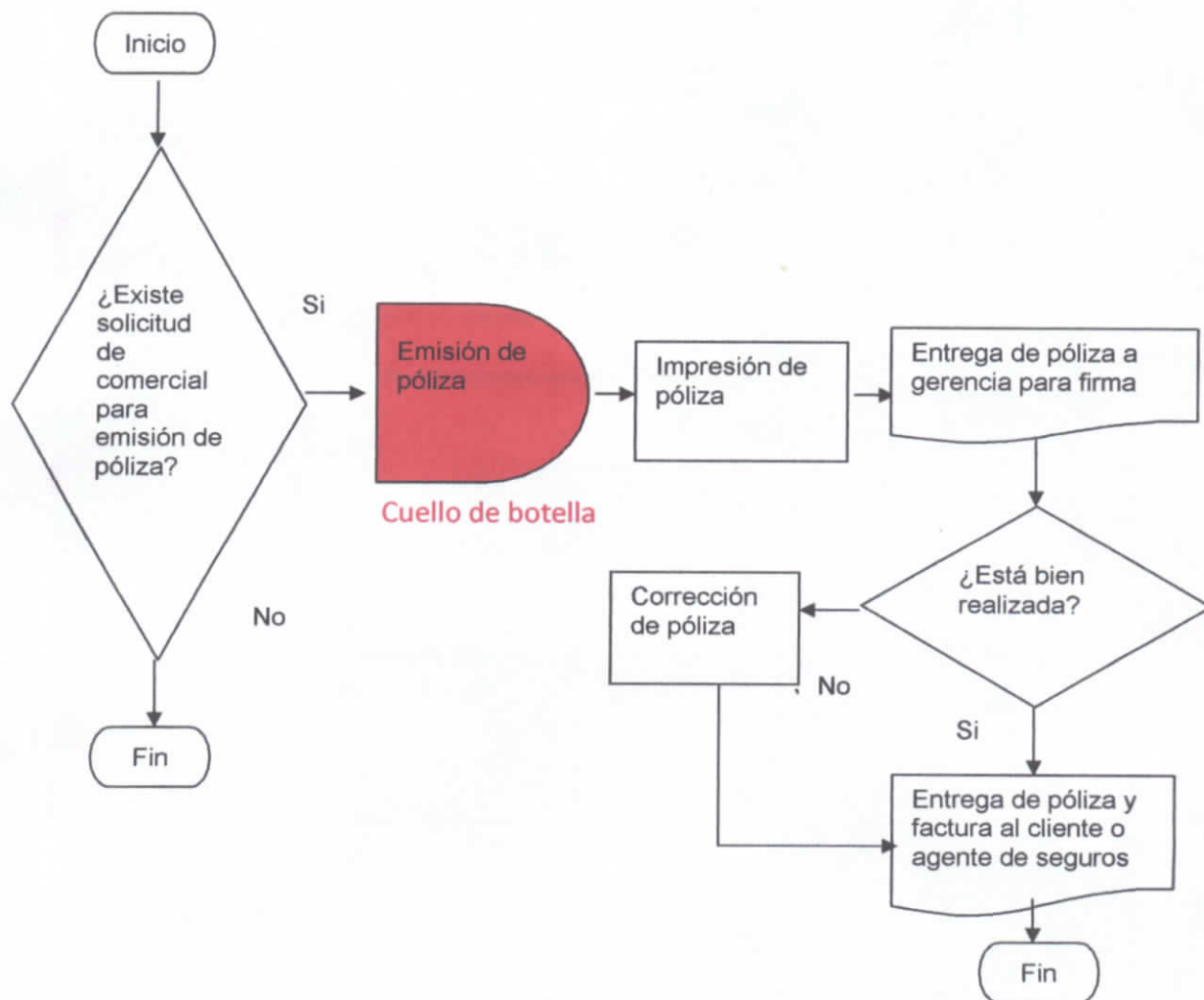
Valentina Alejandra Sánchez Palacios- Área de Emisión

Dentro del área de emisión por la estructura tan pequeña de la Agencia no solamente se realizaban procesos concernientes a la emisión de pólizas, también se desarrollaban actividades como gestión de cobranzas y producción emitida no pagada, valija externa, recepción, archivo, creación de solicitudes comerciales, recursos humanos, administración y caja chica.






En la actualidad gracias a la contratación de la nueva persona, esto está cambiando; se proyecta que para Julio del año 2008, la nueva persona contratada se encargará totalmente de las funciones citadas anteriormente, lo que permitirá a la Srta. Valentina Alejandra Sánchez Palacios asumir funciones únicas de asistente comercial y de emisión.

Todas las funciones adicionales al área de emisión eran realizadas por la misma persona, lo que ocasionaba un carga operativa excesiva y por lo tanto diversas demoras en cada uno de los procesos, cuyos flujos he realizado, proponiendo una explicación gráfica para detectar donde se encuentran las demoras y determinar las acciones que puedan ser tomadas en el plan de acción para solucionarlas o por lo menos disminuirlas.

Flujo 6. 1 Flujo del proceso de emisión



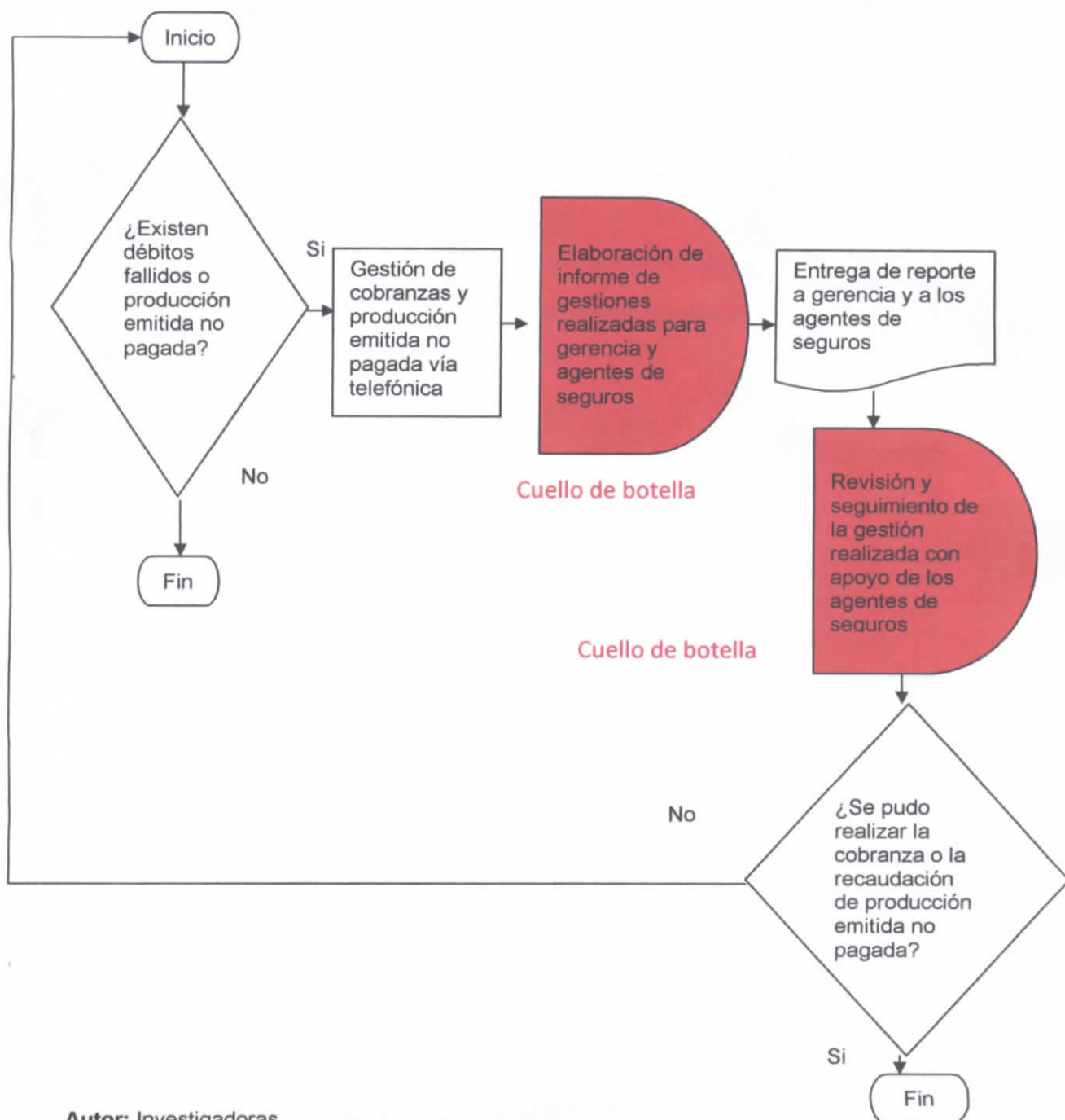
Simbología

	Proceso General
	Toma de decisión que determina cambios alternativos
	Documento
	Retraso o demora
	Principio o Fin

Autor: Investigadoras






Paulina Cuenca
Valentina Sánchez

Flujo 6. 2 Flujo del proceso de gestión de cobranzas y producción emitida no pagada

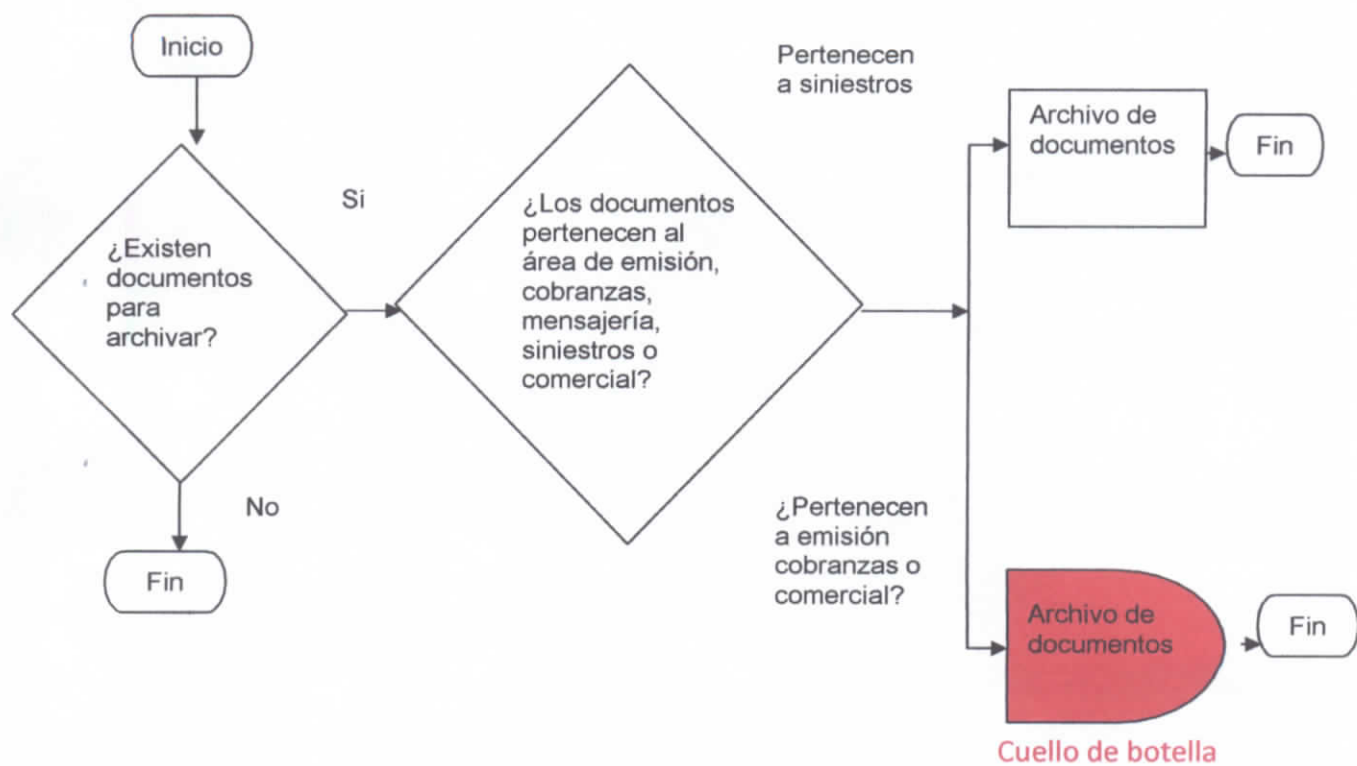


Autor: Investigadoras

Paulina Cuenca
Valentina Sánchez






Simbología	
	Proceso General
	Toma de decisión que determina cambios alternativos
	Documento
	Retraso o demora
	Principio o Fin

Flujo 6. 3 Flujo del proceso de archivo

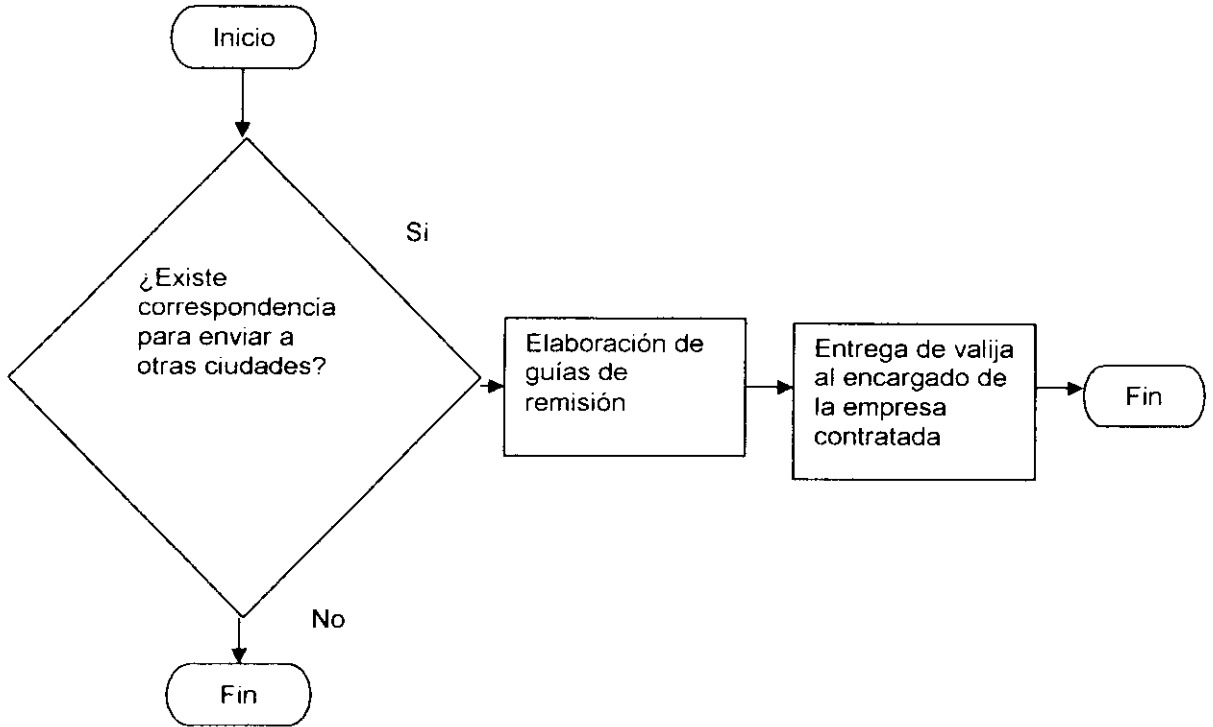


Autor: Investigadoras

Paulina Cuenca
Valentina Sánchez






Simbología	
	Proceso General
	Toma de decisión que determina cambios alternativos
	Documento
	Retraso o demora
	Principio o Fin

Flujo 6. 4 Flujo del proceso de valija externa

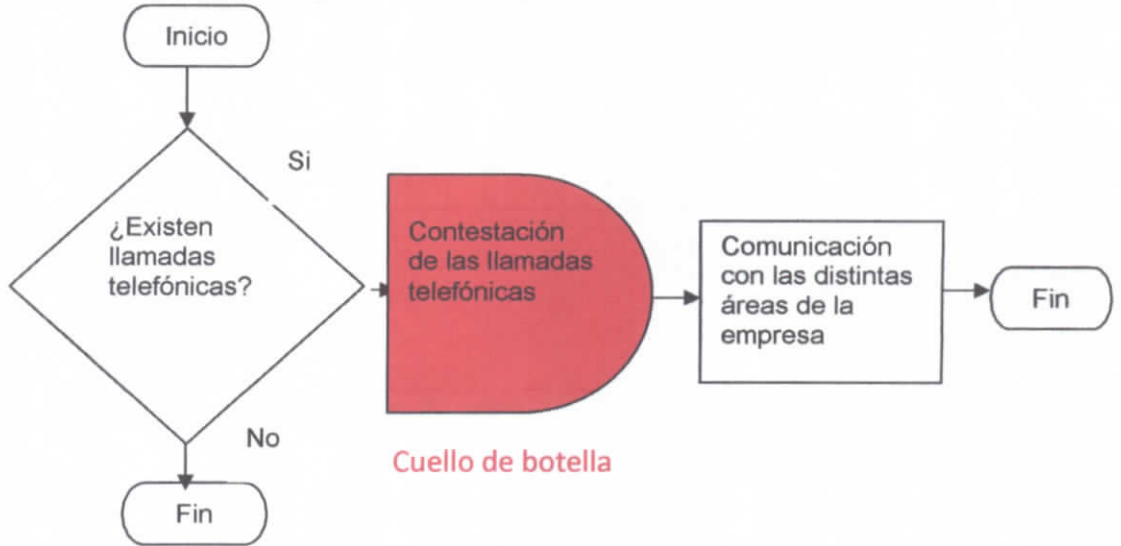


Autor: Investigadoras

Paulina Cuenca
Valentina Sánchez

Simbología	
	Proceso General
	Toma de decisión que determina cambios alternativos
	Documento
	Retraso o demora
	Principio o Fin

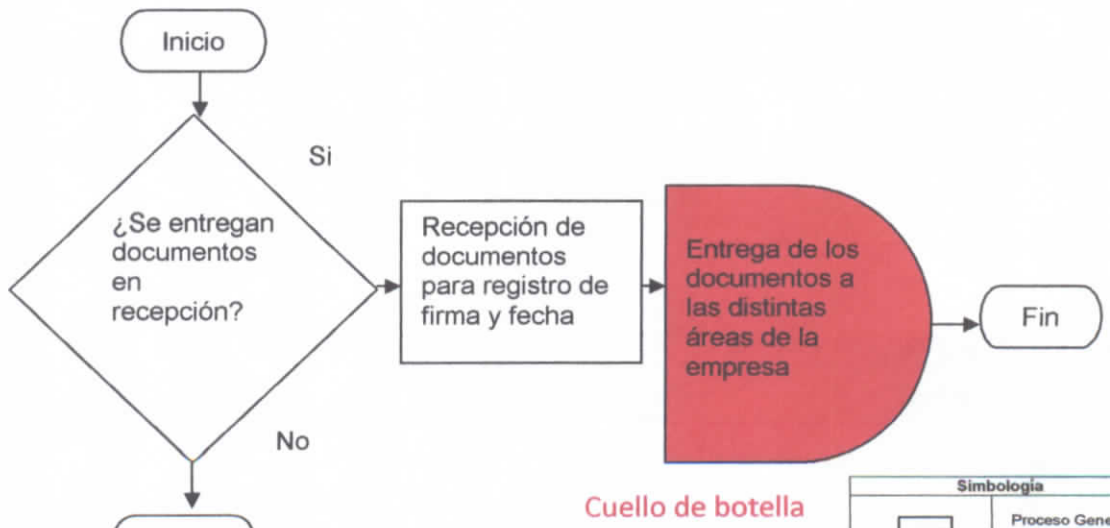
Flujo 6. 5 Flujo del proceso de recepción de llamadas telefónicas



Autor: Investigadoras

Paulina Cuenca
Valentina Sánchez

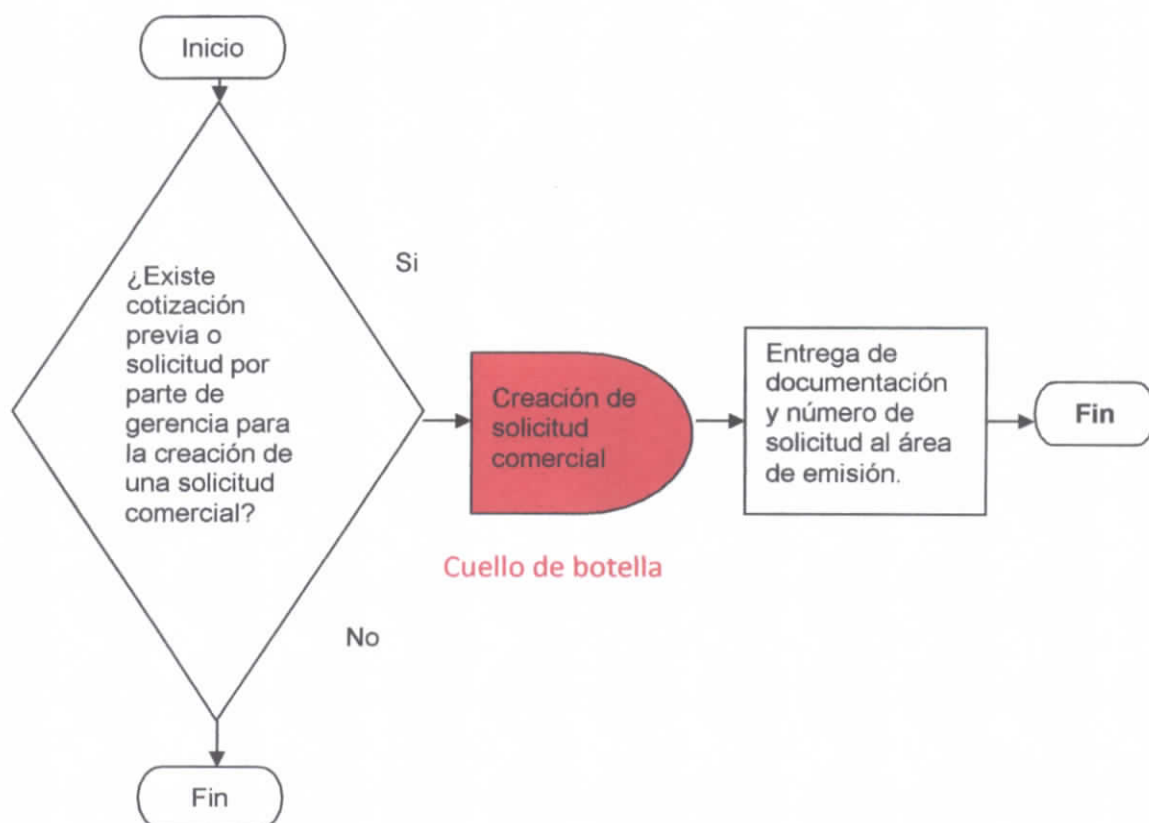
Flujo 6. 6 Flujo del proceso de recepción de documentos



Autor: Investigadoras
Paulina Cuenca
Valentina Sánchez






Simbología	
	Proceso General
	Toma de decisión que determina cambios alternativos
	Documento
	Retraso o demora
	Principio o Fin

Flujo 6. 7 Flujo de creación de solicitudes comerciales

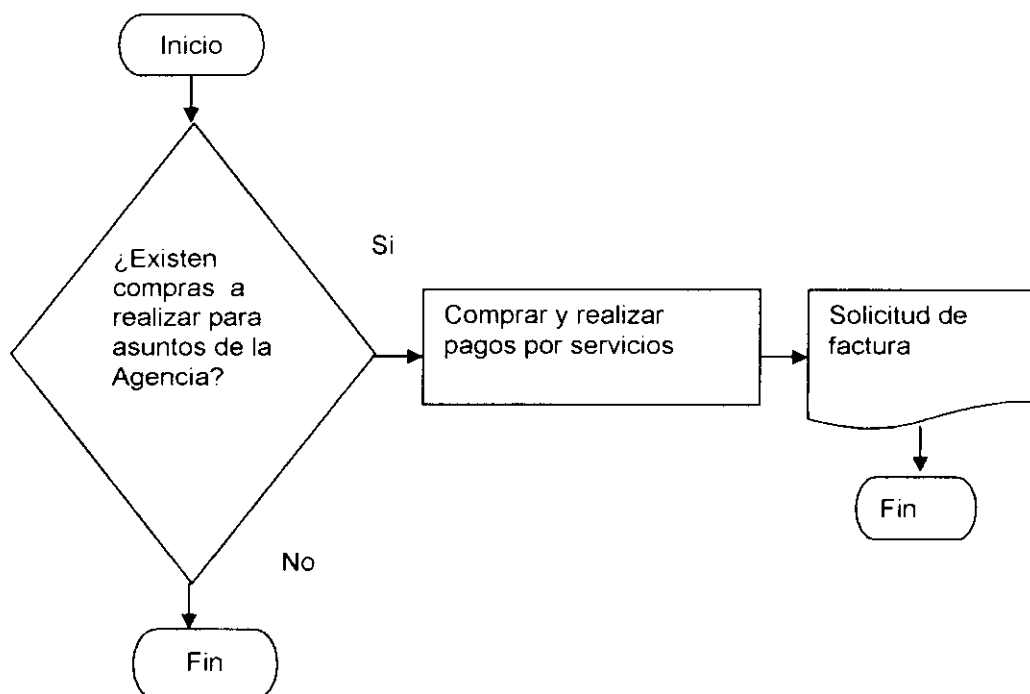


Autor: Investigadoras

Paulina Cuenca
Valentina Sánchez






Simbología	
	Proceso General
	Toma de decisión que determina cambios alternativos
	Documento
	Retraso o demora
	Principio o Fin

Flujo 6. 8 Flujo del proceso de manejo de caja chica



Autor: Investigadoras

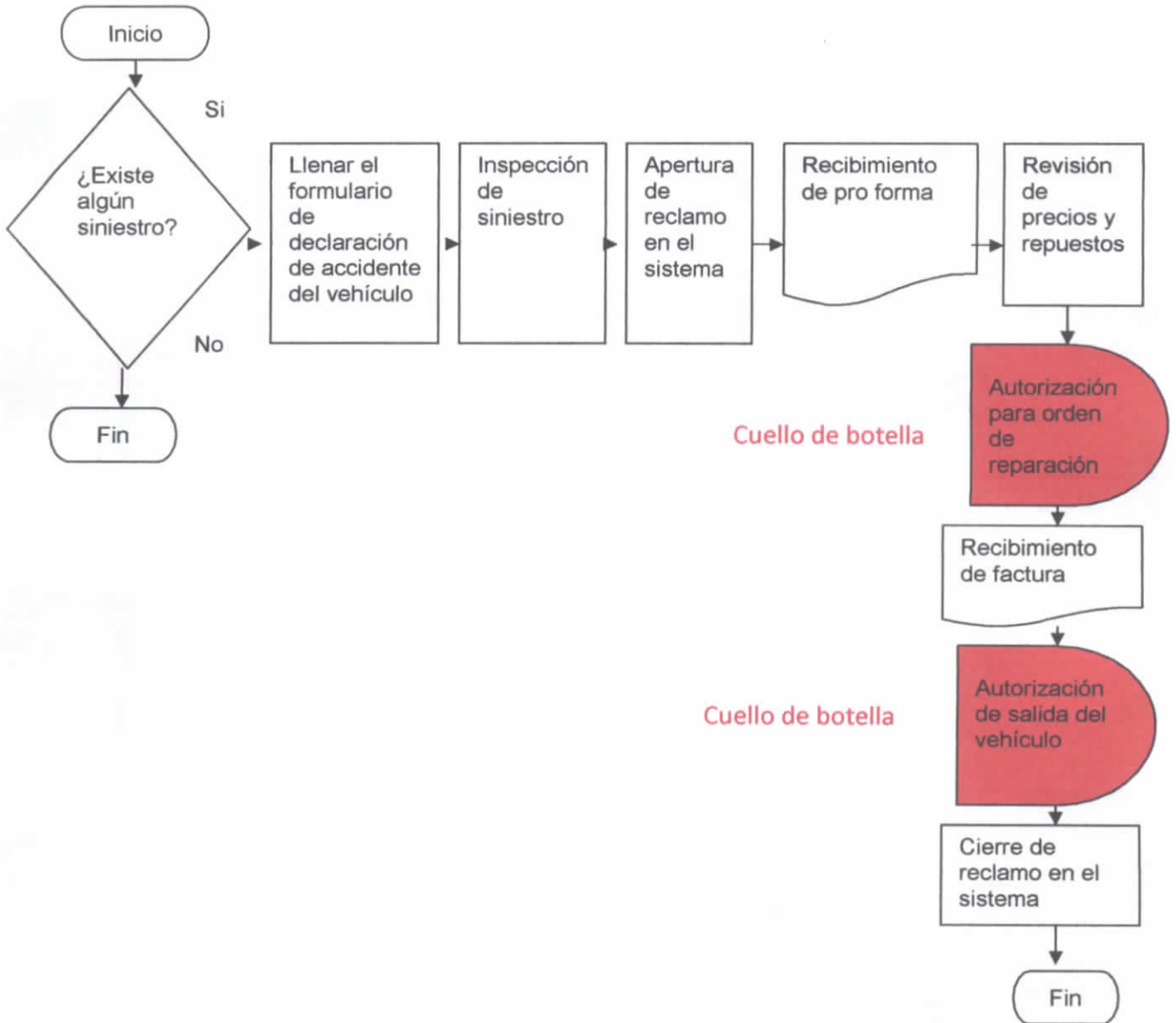
Paulina Cuenca
Valentina Sánchez

Simbología	
	Proceso General
	Toma de decisión que determina cambios alternativos
	Documento
	Retraso o demora
	Principio o Fin

Luís Miguel Salcedo- Área de Reclamos






Por la complejidad y prolijidad con la cual hay que manejar el área de siniestros, el Sr. Luís Miguel Salcedo se dedica única y exclusivamente a realizar los procesos que conciernen a la atención de los mismos y a la liquidación de facturas a talleres; sin embargo como lo he mencionado ya anteriormente por la estructura tan pequeña manejada en la Agencia, al señor Luís Miguel Salcedo se le han asignado las funciones de mensajería interna, lo cual si bien no es una función que demande de una gran cantidad de tiempo o conocimientos, es importantísima para brindar un servicio de calidad.

Flujo 6. 9 Flujo del proceso de atención de siniestros

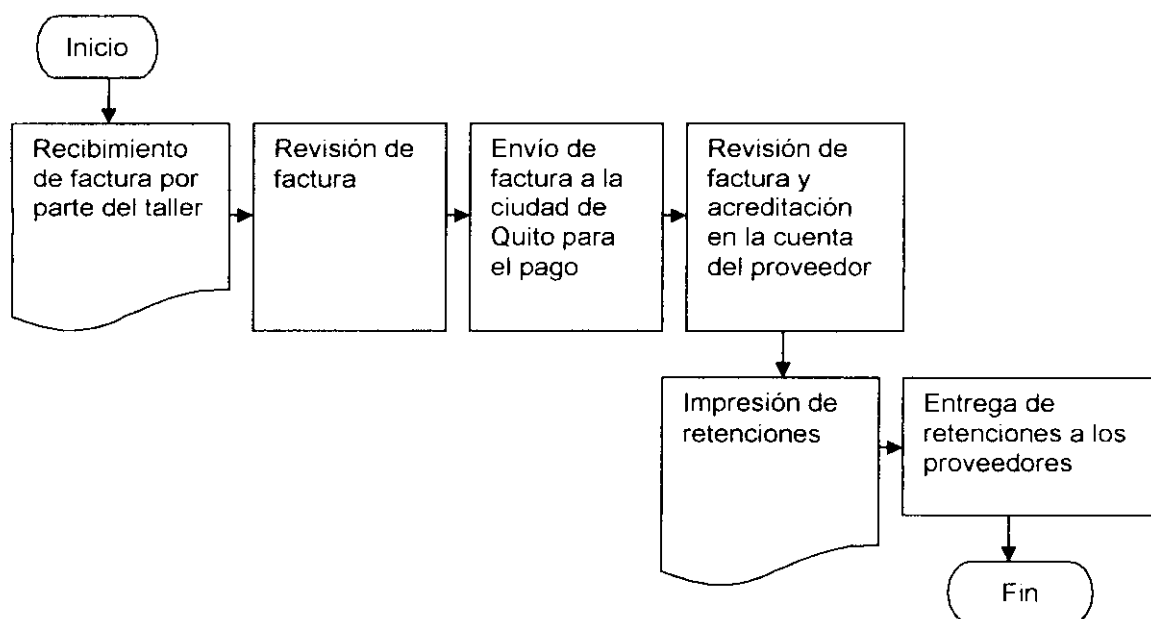


Autor: Investigadoras

Paulina Cuenca
Valentina Sánchez

Simbología	
	Proceso General
	Toma de decisión que determina cambios alternativos
	Documento
	Retraso o demora
	Principio o Fin

Flujo 6. 10 Flujo del proceso de liquidación de facturas

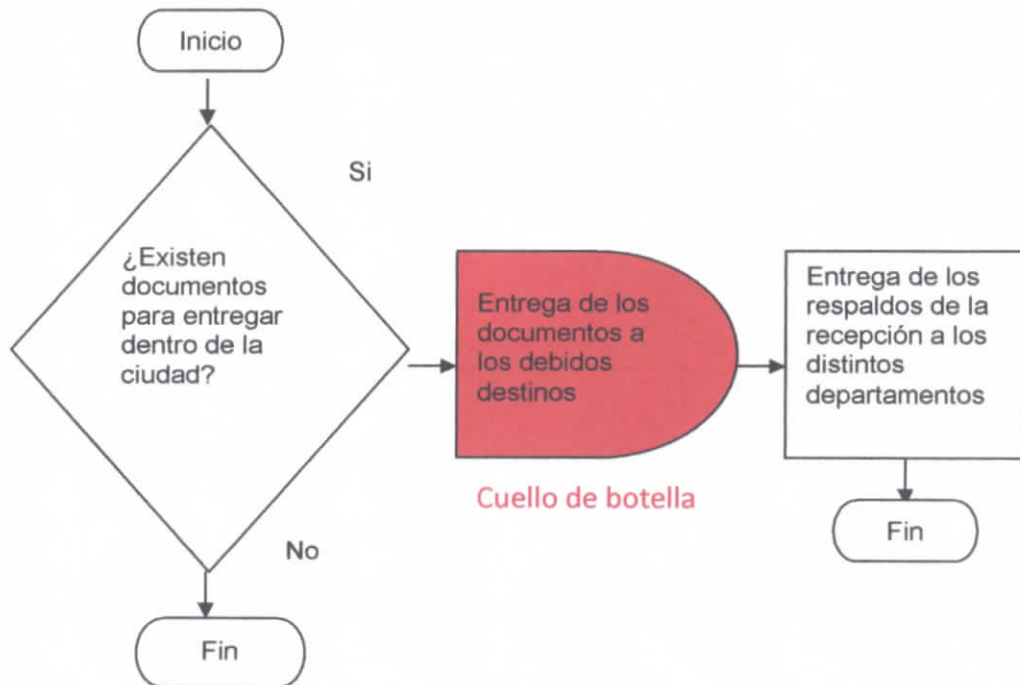


Autor: Investigadoras

Paulina Cuenca
Valentina Sánchez






Simbología	
	Proceso General
	Toma de decisión que determina cambios alternativos
	Documento
	Retraso o demora
	Principio o Fin

Flujo 6. 11 Flujo del proceso de mensajería externa



Autor: Investigadoras

Paulina Cuenca
Valentina Sánchez

Símbología	
	Proceso General
	Toma de decisión que determina cambios alternativos
	Documento
	Retraso o demora
	Principio o Fin

Juan José Callejas- Área Comercial

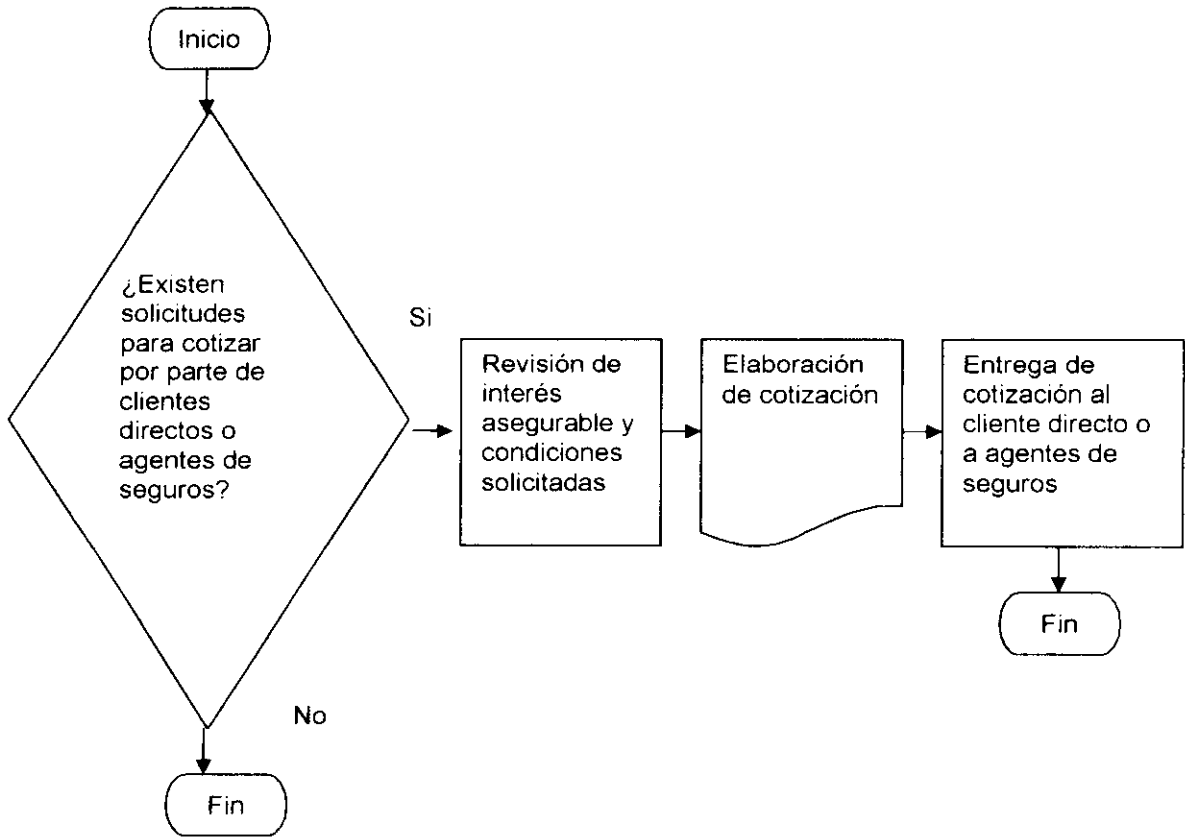
El Ingeniero Juan José Callejas es el Jefe de Agencia, aquella persona que se encarga de controlar y dirigir la misma, las dos funciones anteriormente citadas no demandan una gran cantidad de tiempo; gracias al sistema tecnológico avanzado de Equinoccial y al gran compromiso que existe de parte de los empleados.

A parte de la dirección y control, el Ingeniero Juan José Callejas se encuentra encargado en la actualidad del área comercial; su función principal es captar nuevos negocios y mantener los actuales.

El área comercial no tiene un proceso estándar, ya que captar uno u otro negocio no es siempre hecho de la misma forma; no obstante existe un proceso que se debe realizar para lograr la captación de cualquiera: la elaboración de cotizaciones.






Además existe otro proceso muy importante en al área comercial; el cual se refiere a la gestión de renovaciones. Durante el año 2007 este proceso no recibió la importancia debida por causa del sobre-cumplimiento de presupuesto que tuvo la Agencia, sin embargo, es importantísimo ya que demanda poca inversión y la producción que se puede obtener es muy significativa.

Flujo 6. 12 Flujo del proceso de elaboración de cotizaciones

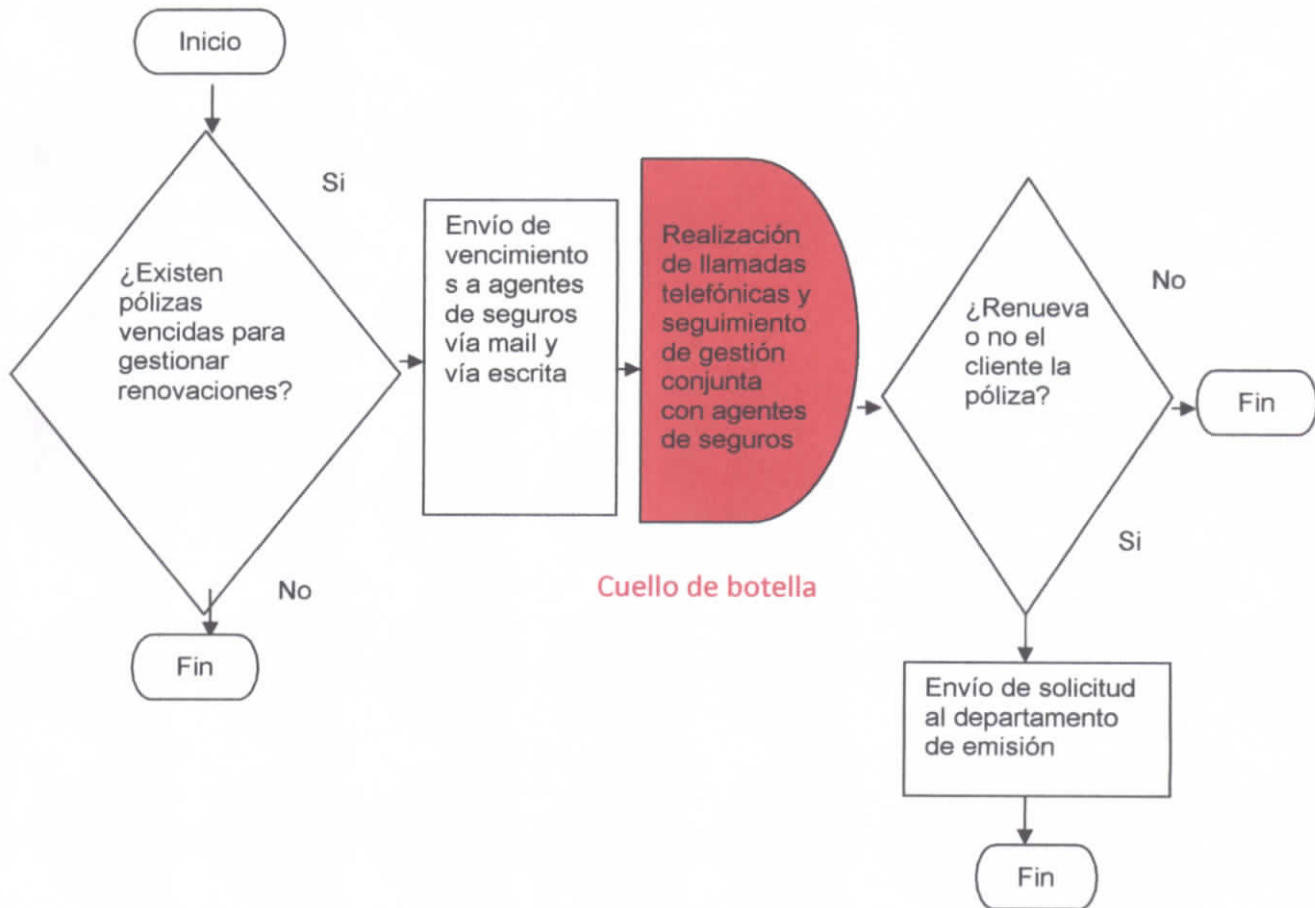


Autor: Investigadoras

Paulina Cuenca
Valentina Sánchez






Simbología	
	Proceso General
	Toma de decisión que determina cambios alternativos
	Documento
	Retraso o demora
	Principio o Fin

Flujo 6. 13 Flujo del proceso de gestión de renovaciones



Autor: Investigadoras

Paulina Cuenca
Valentina Sánchez

Simbología	
	Proceso General
	Toma de decisión que determina cambios alternativos
	Documento
	Retraso o demora
	Principio o Fin

Todos los procesos detallados anteriormente se realizan internamente en la Agencia, en muchos de ellos como lo podemos observar en los gráficos existen cuellos de botellas, los mismos que ocurren no por ineficiencia de los empleados de la Agencia, si no por la excesiva carga de trabajo concentrada en cada una de las personas, quienes aun cuando generalmente trabajan en períodos más largos que los estipulados en el contrato de trabajo, no pueden cumplir con rapidez y de una manera correcta todas las actividades asignadas.

En la actualidad la situación está cambiando a causa de la contratación de la nueva persona, sin embargo esta acción ya realizada no es suficiente para lograr la eficacia operativa, por esta razón he optado por desarrollar el presente plan de acción.

Este plan contiene objetivos, estrategias y actividades para lograr el crecimiento organizacional y desarrollo comercial de la Agencia.

El mismo fue desarrollado por un período de dos años, sin embargo a finales de diciembre del 2008 deberá realizarse un revisión de las actividades previstas para el 2009, ya que como lo pudimos palpar en el desarrollo del Plan Estratégico, el entorno en el cual vivimos en la actualidad es tan cambiante y tan incierto que las actividades a largo plazo muchas veces resultan inoperantes.

6.4. Estrategia Global Enfocada al Ámbito Interno.

“Mantener y mejorar la producción de la Agencia por medio de la diferenciación en servicio”

Crear valor para los canales y clientes, capacitar a los empleados para responder a las necesidades cambiantes del mercado y lograr los objetivos de rentabilidad esperados definen la estrategia general. Para lograrlo nuestro desafío es trabajar en productividad y calidad, ya que estamos convencidas de que para ser competitivos, estos aspectos deben estar en equilibrio.

Uno de los desafíos de las empresas aseguradoras es alcanzar la diferenciación de sus competidores; y el nuestro como Agencia es diferenciarnos en el servicio brindado a nuestros clientes mediante el establecimiento de una cultura de servicio en los empleados y un plan de actividades que nos permita alcanzar la eficacia operativa.

La estrategia general se enfoca en mantener y mejorar la producción en el ramo de vehículos, que a finales de año 2007 ascendió a USD \$ 845.771,57, por otro lado intentamos incursionar en el negocio corporativo, para así cumplir el presupuesto establecido para el presente año, que asciende a USD \$1,167,356.80; logrando a largo plazo el crecimiento comercial y desarrollo organizacional de la Agencia.

Para cumplir la estrategia general, todas las áreas de la Agencia deberán trabajar conjuntamente, y tanto el ámbito interno como externo de la Agencia deberán estar conectados para poder cumplirla.

6.5. Definición de líneas Principales de Acción

6.5.1. Objetivo 1

“Alcanzar un promedio de calificaciones anual que supere el 105% en el sistema E-sol, el mismo que es aplicado en todo Equinoccial a nivel nacional para medir los índices de productividad de los recursos humanos”.

El objetivo anteriormente establecido está enfocado absolutamente a todas las áreas de la empresa.

El sistema de E-Sol es una herramienta utilizada por el área de Recursos Humanos de Seguros Equinoccial a nivel nacional; el mismo mediante el cumplimiento de estándares pre-establecidos otorga una remuneración variable adicional a los empleados de la empresa para de esta manera motivarlos a realizar su trabajo de una mejor manera.

El año anterior las calificaciones del señor Luís Salcedo y la Srta. Valentina Alejandra Sánchez oscilaron entre 90% a 107% aproximadamente, por lo

tanto existieron algunos meses, en los cuales los empleados no recibieron remuneración variable. Para obtenerla la calificación arrojada por el sistema E-Sol debe superar el 95%.

Por otro lado el ingeniero Juan José Callejas, absolutamente todos los meses del año anterior tuvo calificaciones entre 105% al 120% lo que lo ubicó al final del año, como el mejor empleado de Seguros Equinoccial S.A., a nivel nacional.

Esto se dio principalmente por la excelente gestión comercial realizada por el Jefe de Agencia y la poca carga operativa que tiene este cargo.

Además el presupuesto establecido el año anterior fue de fácil cumplimiento, lo que permitió cumplir el presupuesto comercial, con un porcentaje de renovación de vencimientos de solamente el 33%.

Sin embargo, este año la historia será diferente, cada uno de los empleados de la Agencia recibirá todos los meses su variable, mediante un promedio de cumplimiento mensual de 105%.

Para lograr el objetivo anteriormente mencionado he establecido las siguientes estrategias:

- Incremento de personal en la Agencia
- Capacitación de personal en las áreas que lo ameriten.

- Creación y difusión de manuales de funciones y políticas de desempeño para los empleados de la Agencia
- Establecimiento de estándares desempeño para las funciones de: cobranzas, atención al cliente, emisión, archivo y mensajería.

Las estrategias establecidas anteriormente son fáciles de realizar, sin embargo para lograrlo, se debe seguir una secuencia de actividades, las mismas que son citadas posteriormente:

Para el incremento de personal de la Agencia:

- Contratar una nueva persona para manejar las funciones de cobranzas, recepción y telefonía, archivo, creación de solicitudes comerciales, recursos humanos, administrativo y manejo de caja chica.
- Ascender a la Srta. Valentina Sánchez Palacios (asistente de Agencia general) a asistente solamente del área comercial y emisión.
- Previo a un análisis realizado por el área comercial, contratar y capacitar a una persona para que se encargue del área de Fianzas.

La primera acción a realizarse, realmente ya fue ejecutada, la presente planeación estratégica ha sido desarrollada desde el mes de Noviembre del

2007, por lo tanto algunas de las ideas para la realización de plan de acción ya se pusieron en práctica por solicitud personal a la Agencia.

En la actualidad, la Srta. Valentina Sánchez se encuentra en proceso de cambio de funciones, todavía realiza parte de las funciones de cobranzas hasta que la nueva persona contratada tenga el conocimiento y la práctica necesaria.

Sin embargo, con los objetivos planeados para crecimiento en producción, la nueva contratación, en cierto período de tiempo, no será suficiente para dar el mejor servicio a los clientes.

Por lo tanto, para el año 2009, probablemente ingrese otra persona para que se encargue del área de la construcción en lo que se refiere a la suscripción de fianzas, sin embargo, el plan establecido es flexible.

La suscripción en el Área de Fianzas en un principio no demandará una gran cantidad de tiempo a la persona encargada hasta poder entrar el mercado y abarcar negocios, esta persona tal vez en un inicio, desempeñe las funciones de emisión de individuales

Según los resultados de la Srta. Valentina Alejandra Sánchez, la misma se dedicará solamente a las funciones de renovación y captación de nuevos negocios.

Los problemas que se pueden suscitar para realizar estas acciones son la no aprobación de la matriz, sin embargo; si existe una documentación clara, que justifique dichas contrataciones, se podrá realizar lo planeado.

Para la capacitación de personal en las áreas que lo ameriten

- Capacitar a la nueva persona para un manejo eficiente de las funciones de cobranzas, recepción y telefonía, archivo, creación de solicitudes comerciales, recursos humanos, administrativo y manejo de caja chica.
- Capacitar la Srta. Valentina Sánchez para poder desempeñar con eficiencia las funciones de suscriptor júnior.

Las dos acciones citadas anteriormente son responsabilidad completa del Jefe de Agencia y de la matriz.

Para la presente fecha ya se impartió la capacitación a la nueva persona contratada en las áreas de cobranzas, recepción y telefonía, archivo, recursos humanos y administrativo. La capacitación fue impartida tanto en la matriz como dentro de la Agencia.

La capacitación de la Srta. Valentina Sánchez se encuentra pendiente, esta persona posee ya un conocimiento profundo en el ramo de vehículos, sin embargo es importante la capacitación en ramos generales como son incendio y líneas aliadas, robo, equipo electrónico, dinero y valores, transporte, responsabilidad civil, entre otros.

Realmente no existen obstáculos para que las personas de la Agencia reciban las respectivas capacitaciones, sin embargo la falta de disponibilidad de tiempo por parte de los empleados y por parte de la matriz puede ser un obstáculo.

En caso de que la matriz no pueda impartir una capacitación a profundidad, la misma deberá hacerse dentro de la Agencia; y si no existe disponibilidad de tiempo por parte de los empleados, la capacitación será impartida fuera de horas de trabajo o los sábados en la mañana.

Para la creación y difusión de manuales de funciones y políticas de desempeño para los empleados de la Agencia:

- Analizar las funciones desempeñadas por cada miembro de la Agencia
- Analizar la carga de trabajo asumida por cada miembro de la Agencia
- Diseñar manuales de funciones y políticas de desempeño para cada labor desempeñada por los miembros de la Agencia.
- Instrucción sobre el uso adecuado del manual de funciones para el óptimo desempeño de las labores.

No es una tarea fácil el establecimiento de manuales de funciones, aun cuando la estructura de la empresa sea pequeña, ya que la persona que los realiza debe tener un conocimiento amplio de las tareas y de la carga de

trabajo de cada puesto; para evitar de esta forma una mala distribución de la carga operativa.

Las personas que abrieron la Agencia en la ciudad de Ambato, el Ing. Juan José Callejas y la Srta. Valentina Alejandra Sánchez Palacios, son las personas idóneas para realizar los manuales de funciones y la instrucción sobre ellos.

La carga de trabajo diaria que tienen estas dos personas dificulta la realización de los mismos, sin embargo deberán ser realizados en un horario acordado en un tiempo prudencial aproximado de treinta días durante el mes de junio entre el establecimiento de los mismos y la instrucción sobre su uso.

Para el establecimiento de estándares de desempeño para las funciones de cobranzas, atención al cliente, emisión, archivo y mensajería:

- Analizar del desempeño de cada área, desde los inicios de operación de la Agencia.
- Revisión de estándares establecidos para los cargos en la matriz
- Evaluación de estándares y verificación de los mismos para uso en el sistema E-SOL

Este punto es sumamente crítico, ya que del cumplimiento de los estándares depende la remuneración variable.

El año anterior estándares mal establecidos provocaron que el asistente de emisión y el asistente de siniestros no recibieran remuneración variable por dos meses seguidos, una desmotivación grande, ya que aun cuando estas dos personas estaban realizando su trabajo con el mayor esfuerzo, no podían cumplir estándares imposibles.

Por lo tanto para la mitad del año del 2008, es de suma importancia establecer estándares que se basen en investigaciones de la Agencia, y no solamente en ejemplos de la matriz.

En la actualidad cada puesto tiene su estándar, los cuales se encuentran funcionando de una manera correcta, sin embargo, la producción de la empresa aumenta cada día más, con el mismo capital humano, por lo tanto para mediados del año 2008, se realizará una revisión y análisis exhaustivo de los estándares establecidos, para definir nuevos que sean desafiantes pero tampoco imposibles de cumplir.

6.5.2. Objetivo 2

“Lograr un nivel de satisfacción del 80% en la atención de reclamos a nuestros clientes, ya que al momento contamos con una satisfacción plena del 60%.”

El objetivo citado anteriormente es de suma importancia, ya que en el departamento de reclamos, es en donde nuestro cliente aprecia más el servicio, es donde más podemos agregar valor y lograr la diferenciación.

Actualmente la persona encargada de esta área es el señor Luís Salcedo, quien aun cuando es muy joven, tiene una amplia capacidad y una personalidad idónea para desempeñar este puesto.

Es un individuo tolerante, tranquilo y sobre todo prudente, lo cual le ha permitido desempeñar sus funciones de una manera excelente.

Aun cuando contamos con un excelente trabajador en esta área, el nivel de satisfacción que presentaron nuestros clientes según las encuestas realizadas fue del 60%, lo cual se encuentra lejos del objetivo planteado.

Equinoccial se ha caracterizado por el excelente servicio, sin embargo sabemos que hoy en día el cliente es cada vez más exigente por la cantidad de oferta existente y los distintos valores agregados que se presentan para atraerlo.

Por lo tanto hemos establecido las siguientes estrategias para poder cumplir el objetivo anteriormente mencionado:

- Establecer políticas de servicio para el área de atención al cliente.

- Establecer nuevos convenios con talleres multimarca en la ciudad de Ambato y almacenes de repuestos.
- Brindar programas de capacitación a los agentes de seguros sobre los aspectos técnicos de la póliza y las políticas del área de servicio al cliente.

Para poder lograr cumplir las estrategias establecidas anteriormente se necesitan ejecutar un conjunto de acciones por cada una de ellas, las mismas se detallan posteriormente.

Para establecer políticas de servicio para el área de atención al cliente:

- Realizar una investigación sobre las expectativas y necesidades de todos los clientes que han sufrido un siniestro.
- Analizar los resultados arrojados por la investigación.
- Implementar los correctivos necesarios para brindar un mejor servicio.
- Evaluar posteriormente el nivel de satisfacción de los clientes que han sufrido un siniestro y tomar los correctivos necesarios.

Es muy importante realizar una investigación previa sobre las expectativas y necesidades que han presentado todos los clientes que han sufrido un siniestro.

La investigación deberá ser realizada por medio de una contratación externa, ya que la misma debe ser profunda; además en el caso de encuestas de atención al cliente no es recomendable que sean hechas por las mismas personas que brindan el servicio, ya que los resultados pueden ser tergiversados.

Posteriormente a la investigación realizada y a la evaluación de resultados, se podrán implementar los correctivos necesarios mediante el establecimiento de políticas que nos permitan aumentar el porcentaje de satisfacción, siempre en base a costo-beneficio.

La implementación de las políticas estará totalmente a cargo del Ingeniero Juan José Callejas y el señor Luis Salcedo; posteriormente se deberá hacer un análisis de la afectación de las mismas en de un período considerable de tiempo, para evaluar los resultados.

Para establecer nuevos convenios con talleres multimarca en la ciudad de Ambato y almacenes de repuestos:

- Analizar los talleres multimarca y almacenes de repuestos de la ciudad que prestan un servicio efectivo y costos competitivos para establecer convenios con las mejores opciones obtenidas.
- Suscribir convenios basados en estándares y compromiso mutuo de respuesta inmediata.

- Controlar y evaluar periódicamente las relaciones con los talleres y almacenes de repuestos escogidos para tomar los correctivos necesarios.

El manejo de talleres es un verdadero problema en la ciudad de Ambato, realmente no existe variedad para poder realizar un análisis y calificar a ciertos de ellos como nuestros proveedores permanentes.

Sin embargo, con el tiempo hemos empezado a trabajar de una mejor manera con los siguientes talleres multimarca:

- Ambacar
- P-Pinto
- Serviauto Gavilanes
- Cars (Riobamba)
- Vihal Motors

Aun cuando el trabajo conjunto entre la aseguradora y los talleres anteriormente mencionados, es realizado cada vez de una mejor manera, existen todavía grandes falencias en asuntos como las proformas y la facturación.

Además la falta de comunicación provoca que el cliente no perciba un servicio serio; por esta razón, al tener la aseguradora un arma fuerte que es

el pago seguro y un gran volumen de autos siniestrados, puede exigir ciertos estándares a los talleres que permitan mejorar el servicio.

El análisis del servicio y calidad de talleres será exclusiva responsabilidad del señor Luís Salcedo, actividad que se realizará durante el primer mes del año 2009.

El establecimiento de estándares y suscripción de convenios será una acción realizada por el Jefe de Agencia y el asistente de siniestros.

Realmente no veo la necesidad de ampliar el número de talleres multimarca con los que trabajamos, pero se debe mejorar las relaciones con los actuales y establecer estándares de compromiso mutuo.

Finalmente es muy importante evaluar periódicamente la respuesta que estamos obteniendo de los talleres con los que trabajamos, cumplimiento de estándares y calidad de servicio; para tomar medidas correctivas a tiempo.

Para brindar programas de capacitación a los agentes de seguros sobre los aspectos técnicos de la póliza y las políticas del área de servicio al cliente:

- Analizar los brokers que presentan una falta de conocimiento en los aspectos técnicos de la póliza y en las políticas del área de servicio al cliente

- Establecer citas previas para las capacitaciones a los brokers para tener tiempo suficiente y un ambiente idóneo

Los agentes de seguros son cruciales en el crecimiento de la Agencia, ellos son nuestro canal de distribución, y por lo tanto deben conocer el servicio ofertado tan bien como los empleados de la misma Agencia, ya que la mayoría del tiempo son estos los que se comunican con el cliente final, y por lo tanto al ser el seguro un bien intangible, el mismo debe ser explicado ampliamente en beneficios, coberturas, exclusiones y cláusulas adicionales para no generar problemas posteriores por desconocimiento por parte del cliente.

Además el agente de seguros gana una comisión por póliza emitida y tiene la obligación de ocuparse de su cliente, no solamente cuando desee realizar un contrato de seguro, sino también cuando tenga un siniestro.

Esto reduce en parte la carga operativa de la persona encargada de esta área en la aseguradora.

El agente de seguros debe estar muy bien informado del proceso de reclamos para no generar contradicciones que generen confusión en el cliente y un dolor de cabeza para la aseguradora. Además no solamente la compañía se beneficia de una capacitación al bróker en estos temas, si no también el mismo agente, ya que al atender directamente al cliente mediante

un servicio de calidad, asegura que la renovación al vencimiento de la póliza sea realizada mediante el mismo.

6.5.3. Objetivo 3

“Establecer un sistema de manejo eficiente de cobranza y de producción emitida no pagada que nos permita mantener un porcentaje del 10% del total de producción anual de la Agencia de cartera vencida tanto en cuotas iniciales como en cuotas corrientes.”

El objetivo anteriormente mencionado es crucial para mejorar el servicio de la empresa tanto para los brokers como para el cliente directo.

El área de cobranzas en toda empresa es de suma importancia, ya que con la situación económica que vivimos en la actualidad, un cliente tiene una tendencia mucho mayor a presentar problemas de pagos, además muchas de las veces un cliente no recibe la calificación de moroso a causa de falta de dinero, si no simplemente por descuido del mismo, ya que el seguro es un bien necesario solamente en el momento que se tiene un siniestro, sin embargo mientras no tengamos ningún tipo de problema la necesidad no se encuentra latente.

Durante los últimos meses del año 2007 la Agencia tuvo serios inconvenientes, la carga excesiva de trabajo generó cuellos de botellas en el proceso de gestión de cobranzas y producción emitida no pagada, como lo

observamos anteriormente en los flujo gramas. Los problemas desencadenaron efectos negativos en el área comercial, ya que se redujo la producción de varios brokers, y se generaron conflictos con el cliente final, que seguramente nos afectará de gran manera en la producción generada a través de renovaciones el año 2008.

Por las razones anteriormente mencionadas, vi la necesidad de implementar un objetivo en cobranzas, y establecí las siguientes estrategias:

- Contratar una nueva persona para manejar las funciones de cobranzas, recepción y telefonía, archivo, creación de solicitudes comerciales,
- Creación de manual de funciones y políticas de desempeño para el airea de cobranzas
- Brindar programas de capacitación a los agentes de seguros sobre el sistema de débitos automáticos y políticas del área de cobranzas

Para contratar una nueva persona para manejar las funciones de cobranzas, recepción, archivo, recursos humanos y administrativos debemos cumplir con las siguientes acciones:

- Definir el perfil y competencias necesarias para el desempeño
- Solicitar a la matriz la contratación de una nueva persona mediante la presentación formal del documento de solicitud de nuevo personal

- Una vez obtenida la aprobación realizar un proceso de reclutamiento y selección de posibles ocupantes a ocupar el cargo
- Contratación en período de prueba y capacitación del nuevo funcionario para desempeño correcto de sus funciones.

Realmente esta primera estrategia ya fue ejecutada, ya que como lo establecí anteriormente el presente Plan Estratégico viene desarrollándose desde el mes de Octubre del 2007, por lo tanto las estrategias que se debían aplicar de forma inmediata, ya se realizaron.

La respuesta ha sido excelente, la nueva persona en cobranzas en la

actualidad aporta de gran manera para cumplir con la diferenciación en el servicio.

Los problemas en cobranzas se han reducido notablemente, aquellos brokers que dejaron de trabajar con nosotros por los inconvenientes suscitados en meses anteriores, han vuelto a generar una producción considerable para la Agencia y los clientes se encuentran mucho más contentos con el sistema de débitos automáticos manejado por Equinoccial.

Al principio de idea de contratar una persona no fue de total agrado de la matriz, ya que Equinoccial tiene la mayor productividad por empleado de todas las aseguradoras del país, y no admiten capacidad ociosa dentro de la empresa. Sin embargo gracias a la intervención del Ing. Juan José Callejas y

la Srta. Valentina Sánchez, quienes documentaron formalmente de una manera detallada las funciones a realizarse por la nueva persona; se logró la contratación y los resultados positivos ya se pueden ver.

La nueva empleada fue una excelente elección, ya que aun cuando en la actualidad no se ocupa totalmente del área de cobranzas por falta de conocimiento en algunos procesos, ha demostrado facilidad de aprendizaje y estoy segura que en un futuro muy cercano toda la responsabilidad del manejo de cobranzas recaerá sobre ella.

A esta persona se le impartió una semana de capacitación en la ciudad de Quito y recibe capacitación constante en la ciudad de Ambato, por parte de la Srta. Valentina Sánchez, quien anteriormente desempeñaba esta función.

Para la creación de manual de funciones y políticas de desempeño para el área de cobranzas:

- Analizar las funciones a desempeñarse por la persona encargada por el área de cobranzas y la carga de trabajo absorbida para establecer con exactitud cuales serían sus funciones y las políticas bajo las cuales debería regirse.
- Realizar un Manual de funciones y políticas de desempeño.
- Capacitación a la persona encargada del área de cobranzas sobre los manuales establecidos.

- Establecimiento de estándares provisionales para el manejo de producción emitida no pagada, cartera vencida, primas en depósito, notas de crédito pendientes, aplicaciones y órdenes de pago realizadas para el otorgamiento de variable por medio del E-SOL.

Un manual de funciones es una herramienta muy importante para que una persona conozca cuales son sus tareas y como las debe realizar.

En la actualidad ninguno de los cargos de la Agencia tiene un manual de funciones establecido; sin embargo existen documentos referenciales, que han sido establecidos para los empleados de la matriz, por los cuales los empleados de la Agencia se rigen en la actualidad.

Sin embargo cada cargo tiene una serie de funciones que no se encuentran registradas en los manuales de funciones establecidos por la matriz, por lo tanto es importantísimo un diseño específico para la Agencia.

Esta actividad se encuentra planeada para mediados del año 2008, dentro de los primeros meses se realizará el análisis pertinente, la misma estará a cargo del Ing. Juan José Callejas y la Srta. Valentina Sánchez, la capacitación será impartida por las éstas personas.

Posteriormente al diseño y la instrucción sobre los manuales de funciones, se establecerán estándares para que cada una de las tareas establecidas sea realizada de una manera óptima.

En la actualidad existen estándares establecidos por la matriz, sin embargo también en la segunda mitad del año entrarán a revisión, ya que durante el año 2007, existieron casos en los que estos resultaron inoperantes.

La persona encargada del área de cobranzas en la actualidad no recibe variable por cumplimiento de estándares ya que para poder entrar a este sistema, la persona deberá trabajar 4 meses en la empresa.

En primera instancia el otorgamiento de la variable dependerá del cumplimiento de estándares establecidos por la matriz, hasta que se realice una revisión de estos a mitad de año; para lograr que los mismos sean más reales y justos.

Para brindar programas de capacitación a los agentes de seguros sobre el sistema de débitos automáticos y políticas del área de cobranzas:

- Analizar los brokers que presentan una falta de conocimiento sobre el sistema de débitos automáticos y en las políticas del área de cobranzas.
- Establecer citas previas para las capacitaciones a los brokers que lo necesiten para tener tiempo suficiente y un ambiente idóneo.

Como ya lo establecí anteriormente, los brokers o agentes de seguros son claves en el éxito de la Agencia, ellos son nuestro canal de distribución, por lo tanto son quienes en la mayor parte del tiempo, tienen el contacto directo con el cliente final.

Por esta misma razón estos no solamente deben tener conocimiento de asuntos comerciales, sino también de siniestros y de cobranzas; ya que aun cuando es verdad que un cliente acude donde un agente de seguros para que le ayude con un buen precio y un buen producto, también aprecia mucho el servicio en siniestros y la gestión de cobranzas. Además el bróker debe conocer a fondo el servicio que ofrece y por lo tanto debe saber también la forma de pago, las facilidades otorgadas por la compañía, los problemas que pueden ocurrir por morosidad y las posibles soluciones que se le puede ofrecer a un cliente con cartera vencida.

Equinoccial maneja un sistema de débitos automáticos por medio de instituciones financieras y tarjetas de crédito; ni los brokers, ni la población ambateña están relacionadas con este sistema. La mayoría de la gente presenta desconfianza ante los mismos por que piensan que puede existir la posibilidad de realizar un doble cobro; pero aunque ningún sistema es perfecto, el sistema de débitos automáticos es excelente ya que facilita el pago, evita un gasto operativo para la empresa, no causa molestias de cobro al cliente, y se reduce la posibilidad de no cobertura de un siniestro por falta de pago.

La forma en la que se maneja el sistema de débitos automáticos y las múltiples ventajas que tiene deben ser conocidas a fondo por el agente de seguros, para que las mismas sean comunicadas al cliente, y así evitar problemas posteriores.

Por todas las razones citadas anteriormente es de suma importancia impartir capacitaciones a los agentes de seguros, las mismas que se encuentran programadas a realizarse el mes de agosto del 2008, y la persona responsable de esta actividad será la nueva persona que fue ya contratada.

En caso de que la persona contratada para el área de cobranzas necesite algún soporte en las capacitaciones para los agentes de seguros, se tomará en cuenta a la Srta. Valentina Sánchez Palacios.

6.6. Cronograma, Responsables y Recursos

6.7. Conclusiones y Recomendaciones

6.7.1. Conclusiones

Se concluye que:

- El plan de acción es un componente fundamental de una planeación estratégica, ya que es la guía a seguir para poder cumplir con los objetivos y estrategias establecidos en la misma.
- Dentro del plan de acción desarrollado se establecieron las actividades a desempeñarse, los posibles problemas que se pueden dar y las soluciones que se pueden tomar. Además se documentó los recursos necesarios y un cronograma; lo cual hace del presente trabajo una herramienta para lograr cumplir la estrategia global del ámbito interno: la diferenciación en servicio.
- El ámbito interno de Seguros Equinoccial es muy favorable, las fortalezas son mucho mayores a las debilidades. Existen ciertas falencias, sin embargo las mismas, son de fácil solución y no es necesario una gran inversión para solucionarlas; por lo tanto la relación costo-beneficio es muy atractiva.

- Los posibles problemas que pueden suscitarse para la realización de las acciones establecidas en el presente plan son de fácil solución, por lo tanto no sería justificable la no realización de alguna de las mismas.

- La Agencia todavía muestra una gran dependencia en la matriz, muchas de las acciones deberán ser aprobadas por la misma antes de que puedan ser ejecutadas, sin embargo; mediante la presente planeación estratégica y plan de acción enfocado al área interna, tendremos un instrumento que justificará las peticiones realizadas.

6.7.2. Recomendaciones

Se recomienda que:

- El plan de acción se debe realizar de acuerdo al cronograma establecido para evitar retrasos en el cumplimiento de objetivos; y de esta manera demostrar a la matriz, que la Agencia cumple lo que propone en los tiempos estipulados y tener mayor apoyo para futuras propuestas.

- Para lograr una correcta y eficaz implementación del plan desarrollado, se deberá hacer participe a todos los empleados de la empresa, para que cada uno conozca el fin de las actividades

realizadas, permitiendo a los mismos realizar recomendaciones adicionales para la ejecución de las mismas.

- El plan de acción deberá tener cierto grado de flexibilidad; ya que aun cuando esté enfocado al área interna de la empresa; situaciones diversas como por ejemplo la renuncia o despido de un individuo, podrían afectar también las acciones previstas.

BIBLIOGRAFÍA

- CUENCA, S. Paulina y SANCHEZ, P. Valentina, "Planeación Estratégica de la Agencia Seguros Equinoccial S.A."; Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, 2008.
- Editorial Océano. Diccionario Enciclopédico Universal. Barcelona. MCMXCIII EDICIONES OCEANO. S.A. 1994.
- DE FUENTES, Claudia, Mtra. Planeación Estratégica. Taller de Innovación, UAM – Azcapotzalco.
- DE PAULA, Jaramillo Francisco. Cooperativismo y desarrollo social. Editorial Million. 1997
- FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Education, 2003.
- FRED, R. David, La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 1990.
- HAMMER, Michael y CHAMPY, James. La revolución de la reingeniería, Editorial: Editorial Norma. Colombia. 1997
- KOONTZ, Harold y WEILRICH, Heinz. Una perspectiva global. Mc Graw Hill, 1998
- MALDONADO, E. Milton, Comportamiento Organizacional, Graficas Ortega, 2001
- MIKLOS, Tomás. Planificación Estratégica. McGraw Hill. 2da. Edición, 1995.
- ROGER G. Schroeder, Administración de operaciones, McGraw Hill Pág. 533.
- STANTON, William. Conceptos y planificación Estratégica. Editora MCGraw Hill, 2004.
- STANTON, William. Ventas, Conceptos y planificación Estratégica. Editora MCGraw Hill. 2000.

Revistas:

- Business Week de Agosto 26, 2005
- CIO Magazine de enero 15 de 2006
- Revista Líderes, Agosto 2007

Artículos de revista electrónica:

- Baralt Clase, Julio. www.jcpassactualidadempresarial.com.mx. México, 2005.
- Barthelmess Vargas, Carlos. www.e-estrategia.com.ar , 2002.
- Cifuentes, Jairo H. infoarrobaestrategiamagazine.com Madrid, 2003.
- De la Cadena Ortiz Fausto, Ministro de Finanzas, [http:// análisis de la situación _ económica_07_persp_2008_130208.ec](http://análisis.de.la.situación_económica_07_persp_2008_130208.ec).
- Kenichi, Ohmae. La mente del estratega. Revista Fortune las Américas. (vol. 4 No. 3 y vol. 5 No. 9). Mayo 2001, http://centrogl.com/articulo.php?no=17&Submitla-mente-del-estratega_kenichi-ohmae.html
- Mendoza, Jorge Luis. "El futuro de los seguros" Live and Bussines 2005. [http://agos\[arroba\]fnusa.ec](http://agos[arroba]fnusa.ec)

Páginas Web:

- www.estr@tegiamagazine.com. Administración de Fayol. 2005
- <http://es.wikipedia.org/wiki/definiciones/Porter>
- http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040119150618-Gesti_oa.html
- www.iso.org/
- [es.wikipedia.org/wiki/Organización Internacional para la Estandarización](http://es.wikipedia.org/wiki/Organización_Internacional_para_la_Estandarización)
- "Planeación Estratégica". Jeftee Evoli, www.monografias.com

GLOSARIO

1. **ACCIDENTE:** Es toda acción imprevista, fortuita súbita, violenta y externa que produce un daño físico o material, sobre un bien o una persona.
2. **AGENTE DE SEGUROS:** Es toda persona física o moral, cuya actividad es autorizada y regulada por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, para ejercerla en la República Mexicana, la que consiste en asesorar a los prospectos o asegurados en la contratación de seguros.
3. **AGRAVACIÓN DEL RIESGO:** Es la modificación o alteración posterior a la celebración del contrato que, aumentando la posibilidad de ocurrencia o peligrosidad de un evento, afecta a un determinado riesgo. El contratante o el asegurado deberán, durante el curso del contrato, comunicar a la Aseguradora todas las circunstancias que agraven el riesgo.
4. **AJUSTADOR:** Es la persona física o moral que en base a sus conocimientos y experiencia, es contratada por la aseguradora para determinar el monto y valor de los daños que sean causados a bienes o personas a consecuencia de un siniestro.
5. **AMBIGÜIDADES:** Posibilidad de que algo pueda entenderse de varios modos, o de que admita distintas interpretaciones.
6. **APALANCAMIENTO FINANCIERO:** es el efecto que introduce el endeudamiento sobre la rentabilidad de los capitales propios. La variación resulta más que proporcional que la que se produce en la rentabilidad de las inversiones. La condición necesaria para que se produzca el apalancamiento amplificador es que la rentabilidad de las inversiones sea mayor que el tipo de interés de las deudas.
7. **APALANCAMIENTO:** Se denomina apalancamiento a la posibilidad de financiar determinadas compras de activos sin la necesidad de contar con el dinero de la operación en el momento presente. a un incremento de los beneficios y de la rentabilidad financiera superior al que cabría esperar.
8. **ASALTO:** Es la acción, física o moral, contra una persona con el propósito de obtener sus bienes.
9. **ASEGURABLE:** Es cualquier persona o bien que reúne las características predeterminadas para poder ser objeto de la cobertura del seguro.

10. **ASEGURADO:** Es la persona física o moral, que con el pago de una prima de seguros, obtiene una contraprestación reflejada en el contrato de seguros.
11. **ASEGURADORA:** Es la persona moral autorizada por la SHCP, para aceptar riesgos contemplados en un contrato de seguros, denominado póliza.
12. **BEDE:** Banco del Estado es la entidad financiera pública más importante con que cuenta el país. De acuerdo con su misión y visión financia proyectos de inversión relacionados con infraestructura, servicios públicos, medio ambiente y necesidades de los gobiernos seccionales, a través de crédito y otros mecanismos financieros modernos en las mejores condiciones para sus clientes.
13. **BENEFICIARIO:** Es la persona física o moral que recibe los beneficios de la póliza contratada.
14. **BIENES:** Son toda propiedad física o moral en posesión de una persona.
15. **BNF:** Banco Nacional de Fomento
16. **BROKER:** También conocido como corredor es un individuo o una empresa que maneja las órdenes de los inversos para comprar y vender monedas. Algunos **corredores** cobran comisión por este servicio.
17. **CANASTA BÁSICA FAMILIAR:** Se refiere al "conjunto de bienes y servicios esenciales para satisfacer las necesidades básicas para el bienestar de todos los miembros de la familia, esto es: alimentación, salud, vivienda, vestuario, educación, transporte y recreación".
18. **CANCELACIÓN:** Es la rescisión de los efectos de una póliza prevista en el contrato de seguros ya sea por decisión unilateral o por acuerdo mutuo.
19. **CAPITAL ASEGURADO:** Ver Suma Asegurada.
20. **CAPITAL DE TRABAJO:** Es el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre el desfase natural entre el flujo de ingresos y egresos. Entre los activos circulantes y los pasivos circulantes.
21. **CARTA COBERTURA:** Es el documento que entrega la aseguradora como constancia de que dicho riesgo está cubierto, hasta tanto se emita la póliza definitiva. Es un documento de carácter provisional.
22. **CERTIFICADO DE INCLUSIÓN:** Es el documento por el cual se prueba la existencia de una póliza de seguro colectivo, en el que deben figurar

las informaciones que la identifican, como son: suma asegurada, vigencia, datos personales del Asegurado, beneficiarios, etc.

23. **CFC:** Corporación Financiera Nacional

24. **CLAUSULAS:** Son las condiciones que establecen la aseguradora y el asegurado y que se reflejan en el contrato de seguros, denominado también póliza. Existen también las condiciones especiales o particulares, que modifican o aclaran las condiciones generales.

25. **COASEGURO:** Es la cantidad o el porcentaje que tiene que pagar el asegurado, de cualquier pago o indemnización que tenga que reembolsar la aseguradora, a consecuencia de un siniestro.

26. **COBERTURAS:** Son las protecciones que otorga la aseguradora en la póliza y que generalmente se establecen en las cláusulas del contrato de seguros, denominado póliza.

27. **CONSENTIMIENTO:** Es el acuerdo que existe entre el asegurado y la aseguradora y que se determina en la póliza.

28. **CONTRATANTE:** Es la persona física o moral que paga la prima de seguros. En ocasiones es también el asegurado.

29. **CONTRATO DE SEGUROS:** Es el acuerdo de voluntades entre dos partes. Generalmente se le llama también póliza de seguros. A través de la póliza de seguros, la aseguradora conviene, previo pago de una cantidad denominada prima, en otorgar una indemnización o reembolso al asegurado, si sucede un siniestro.

30. **CORPOAMBATO:** Corporación civil para el desarrollo Económico local de Ambato y Tungurahua, su misión es ; Promover y propiciar el crecimiento sostenido y el desarrollo económico de la ciudad y la provincia, mediante la participación activa u concertada de todos los actores sociales, en especial gobiernos municipales, empresarios, universidades, dirigentes comunitarios y políticos.

31. **COTIZACION:** Es la estimación o costo de la prima de seguros que ofrece la aseguradora al asegurado.

32. **CUOTA:** Es el precio en porcentaje o cantidad fija, que se le da a un riesgo, en función de la experiencia y la siniestralidad que sobre él tiene la aseguradora.

33. **DAÑO FISICO:** Es toda pérdida que se causa a un bien material, ya sea propio o de un tercero.

34. **DAÑO MATERIAL:** Es la pérdida o daño que se causa a un bien, ya sea propio o de un tercero.
35. **DAÑO MORAL:** Es toda pérdida que se causa a una persona en su interior (en su nombre, su prestigio, etc.).
36. **DAÑO:** Es toda pérdida personal o material que sufre una persona física o moral, en su vida o en su patrimonio.
37. **DAÑOS A TERCEROS:** Es la pérdida que se causa a una persona o a un bien propiedad de otros, que no es familiar o dependiente del asegurado.
38. **DEDUCIBLE:** Es la cantidad o el porcentaje que en cada siniestro, tiene que absorber el asegurado.
39. **DEPENDIENTE:** Es la persona que depende económica y legalmente del titular de una póliza y sobre la cual puede existir alguna responsabilidad.
40. **DERECHO DE POLIZA:** Es la cantidad que paga el asegurado por los gastos de expedición de una póliza. Se le conoce también como recargo fijo.
41. **DESEMPLEO:** Es sinónimo de desocupación o paro. El desempleo o paro está formado por la población activa (en edad de trabajar) que no tiene trabajo. No se debe confundir la población activa con la población inactiva.
42. **DOLO:** Es la acción o maniobra fraudulenta destinada a engañar a otros.
43. **E SOL:** Sistema de remuneración variable en base a objetivos manejado por la matriz de Seguros Equinoccial S.A.
44. **EFFECTIVIDAD:** Capacidad para producir el efecto deseado, validez o autenticidad.
45. **EFICACIA:** Es la capacidad de lograr un efecto deseado o esperado, en cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles.
46. **EFICIENCIA:** Proviene del latín *efficientia* que en español quiere decir, acción, fuerza, producción.
47. **ENDOSO:** Es el documento contractual que se añade a la póliza, y que puede aumentar o disminuir el importe de la prima o que puede aclarar alguna de las cláusulas del contrato de seguros.
48. **EXCLUSIONES DE RIESGOS:** Son aquellos conceptos o riesgos que expresamente la aseguradora no da por cubiertos en una póliza.

49. **GASTOS DE AJUSTE:** Son los gastos en que incurre la aseguradora, por concepto de investigación para determinar el monto o valor de los daños que puedan existir en un siniestro.
50. **INDEMNIZACION:** Es la cantidad que está obligada a pagar la aseguradora a consecuencia de un siniestro, después de restarle el deducible y coaseguro, si los hubiera. La indemnización puede ser pagada en especie, en dinero, reponiendo el bien dañado o reparándolo.
51. **INEC:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, administra el sistema estadístico nacional, producir y difundir información sobre la realidad económica y social.
52. **INFLACIÓN:** Es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo estable. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular, lo que se diferencia de la devaluación, dado que esta última se refiere a la caída en el valor de la moneda de un país en relación con otra moneda cotizada en los mercados internacionales, como el dólar estadounidense, el euro o el yen.
53. **INTERÉS ASEGURABLE:** Es el interés económico, legal y substancial de quien desee contratar una póliza a los fines de cubrir un riesgo . Es el objeto del contrato.
54. **LA VENTAJA COMPETITIVA -VC-** puede expresarse de la siguiente manera:
$$VC = \text{Ganas} + \text{Conocimientos} + \text{Capital} + \text{Tecnología} + \text{Habilidades}$$
55. **NEGLIGENCIA:** Es la culpa con descuido, omisión y falta de aplicación. Falta de adopción de las precauciones debidas, sea en actos extraordinarios o en los de la vida diaria.
56. **PAGO FRACCIONADO:** Es la facilidad que otorga la aseguradora, para liquidar la prima en pagos fraccionados.
57. **PATIVIDEOS:** Un video difundido por Teleamazonas que mostró al ministro de Economía, Ricardo Patiño, en una aparente conversación con el ex ministro de esa cartera, Armando Rodas, y supuestos representantes de los tenedores de la deuda, días antes del anuncio de una moratoria del pago de intereses de los bonos Global, que luego no se concretó.
58. **PATRIMONIO:** Es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones susceptibles de valoración cuantitativa.

59. **PERDIDA:** Es el menoscabo que afecta la propiedad física o moral de una persona.
60. **PERJUICIO:** Es la acción que ocasiona un daño o menoscabo material o moral a un tercero, en sus bienes o persona, por cualquier acción u omisión.
61. **PERSONA FISICA:** Es todo individuo que actúa en forma personal.
62. **PERSONA MORAL:** Es toda empresa o sociedad constituida de acuerdo a las leyes. Se considera también a las instituciones gubernamentales, la iglesia, el ejército, etc.
63. **PIB:** Es un indicador económico que mide el valor en dólares de toda la producción de bienes y servicios del país.
64. **PLAN ESTRATÉGICO:** Es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.
65. **POLIZA:** Es la evidencia escrita y válida entre el asegurado y la aseguradora. Se le denomina también como contrato de seguros.
66. **PRICE WATER HOUSE COOPERS:** Es la mayor firma de servicios profesionales del mundo. Ofrece a las empresas y a las administraciones servicios profesionales especializados en cada sector. Más de 140.000 personas en 149 países aúnan sus conocimientos, experiencia y soluciones para mejorar la confianza y el valor de sus clientes y stakeholders.
67. **PRIMA NETA:** Es el importe que cobra la aseguradora por cubrir un riesgo determinado.
68. **PRIMA TOTAL:** Es el importe de la prima neta, al que se incluyen los derechos de póliza o gastos de expedición, el recargo por pago fraccionado si lo hubiera y el impuesto correspondiente.
69. **PRIMA:** Es el importe que determina la aseguradora, como contraprestación o pago, por la protección que otorga en los términos del contrato de seguros ó póliza.
70. **PRODUCTIVIDAD:** También conocido como eficiencia es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el

tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

71. **RAMO:** Es el término que se utiliza para determinar el tipo o clase de seguro que existe. Hay varios ramos: de vida, de daños, de accidentes y enfermedades, de autos, de responsabilidad civil, etc.
72. **REASEGURADORA:** Es la empresa que acepta contratar un riesgo que ya aceptó y expidió otra aseguradora. En México se requiere autorización de la autoridad competente, para hacer operaciones de reaseguro.
73. **REASEGURO:** Es la operación que realiza una aseguradora y que consiste en ceder a otra, parte o la totalidad del riesgo que asume o contrata. Generalmente esta operación se lleva a cabo en negocios grandes o muy peligrosos.
74. **RECARGO FIJO:** Es el importe que cobra la aseguradora para cubrir sus gastos de operación.
75. **RECIBO DE PRIMAS:** Es el documento que expide la aseguradora como comprobante de haber recibido el pago de la prima que se determinó en la póliza.
76. **RECLAMACIÓN:** Es el aviso o comunicación que hace el asegurado a la aseguradora, informándole que ha tenido un siniestro.
77. **RECUPERACION:** Es la parte que recibe la aseguradora de un tercero, después de haber pagado un siniestro.
78. **REHABILITACION:** Es el proceso que lleva a cabo la aseguradora, para dejar en vigor y vigentes todos los derechos que existen en el contrato de seguros.
79. **REINGENIERÍA:** La reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez”
80. **RENOVACION:** Es el proceso que se efectúa entre el asegurado, la aseguradora y el agente de seguros, con el objeto de elaborar una nueva póliza por un periodo determinado. La renovación puede modificar, aumentar o disminuir las cláusulas o la suma asegurada de una póliza vencida.
81. **RESCISION:** Es la finalización del contrato en una fecha anterior a la prevista
82. **RESPONSABILIDAD CIVIL:** Es la obligación o compromiso que tienen las personas, físicas o morales, de reponer la propiedad de otra persona,

cuando se sea responsable del daño o menoscabo en la propiedad de otros.

83. **RIESGO:** Es la posibilidad de que la persona o bien asegurado sufra el siniestro previsto en las condiciones de la póliza.
84. **RIESGOS NO ASEGURABLES:** Son aquellos que quedan fuera de la cobertura general por parte de las aseguradoras.
85. **ROA :** Rentabilidad sobre activos
86. **ROBO:** Es el delito cometido contra la propiedad privada por el que se toma con o sin violencia, lo que no le pertenece.
87. **ROE:** Rentabilidad Accionistas
88. **SALVAMENTO:** Es la recuperación que obtiene la aseguradora en un siniestro.
89. **SEGURO:** Es el contrato por el que, mediante el pago de una prima, la aseguradora se compromete a indemnizar una eventualidad contemplada en la póliza.
90. **SINIESTRALIDAD:** Es el porcentaje entre la prima pagada y los siniestros pagados por la aseguradora.
91. **SINIESTRO:** Es el acontecimiento o hecho previsto en el contrato, cuyo acaecimiento genera la obligación de indemnizar al asegurado.
92. **SOLICITUD:** Es la forma que utiliza la aseguradora, para que el solicitante de un seguro proporcione información correspondiente al bien o persona que se pretenda asegurar y se pueda determinar el costo de la prima.
93. **SUBROGACIÓN:** Son los derechos que correspondan al asegurado contra un tercero, en razón del siniestro, se transfieren a la aseguradora hasta el monto de la indemnización que abone. El asegurado es el responsable de todo acto que perjudique este derecho a la aseguradora.
94. **SUMA ASEGURADA:** Es el valor que fija el asegurado sobre su persona o sus bienes, y que es determinante para que la aseguradora cobre la prima o haga una indemnización en caso de siniestro.
95. **TARIFA:** Es la cantidad que determina la aseguradora en función a la experiencia de siniestralidad.
96. **TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL ANUAL:** Es el incremento medio anual total de una población, vale decir, el número de nacimientos menos el de defunciones, más el de inmigrantes y menos el de emigrantes, durante un determinado período.

97. **VALOR AGREGADO:** Es el valor que un determinado proceso productivo adiciona al ya plasmado en la materia prima y el capital fijo (bienes intermedios) o desde el punto de vista de un productor, es la diferencia entre el ingreso y los costos de la materia prima y el capital fijo. Desde el punto de vista contable es la diferencia entre el importe de las ventas y el de las compras.
98. **VALOR CONVENIDO:** Es la cantidad de dinero por la cual se está obligando una aseguradora, aún cuando el valor comercial del bien asegurado se otro.
99. **VALOR DE REPOSICION:** Es la cantidad de dinero que cuesta reparar el bien asegurado. Es diferente al valor factura.
100. **VALOR REAL:** Es el precio o valor comercial del bien asegurado.
101. **VENCIMIENTO:** Es la fecha en que termina el contrato de seguros o póliza.
102. **VENTAJA COMPETITIVA:** La ventaja competitiva no existe, hay que construirla. Las variables indispensables para construir una ventaja competitiva se refieren a las ganas, conocimientos, capital, tecnología, habilidades o destrezas para producir y distribuir bienes y servicios con el mayor valor agregado posible para el consumidor.
103. **VIGENCIA:** Es el período durante el cual la aseguradora se compromete, previo pago de una prima, a cubrir un bien o una persona.

FUENTES

<http://es.mimi.hu/economia/corredor.html>

http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_de_trabajo

<http://es.wikipedia.org/wiki/Desempleo>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Eficacia>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n>

http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_agregado

http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_competitiva

<http://horizon.documentation.ird.fr/exl->

[doc/pleins_textes/pleins_textes_6lb_fdi_33-34/39613.pdf](http://horizon.documentation.ird.fr/exl-)

http://www.bancoestado.com/paginas_e/Quienessomos/Historia.html

<http://www.cepal.cl/publicaciones/xml/9/29499/OD-2-Definiciones.pdf>

<http://www.corpo-ambato.org/infomacion/mision.html>

http://www.diariolosandes.com.ec/index2.php?option=com_conten&do_pdf=1&id=3927

<http://www.eluniverso.com/2007/05/31/1212/1217/4690019436424F1BBA16A3A70F05D206.aspx>

<http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio>

<http://www.pwc.com/es/esp/main/home/index.html>

<http://www.wordreference.com/definicion/ambig%FCedad>

<http://www.wordreference.com/definicion/efectividad>

<http://www.monografías.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

ANEXOS

ANEXO C 1	325
ANEXO C2	326
ANEXO C3	327
ANEXO C4	328
ANEXO C5	329
ANEXO C6	331
ANEXO C7	333
ANEXO C8	335

ANEXO C 1

Formato de lista de cotejo (observación)

ASPECTOS	EJECUCION	
	SI	NO
¿Existe puntualidad en el cumplimiento del horario de trabajo por parte de los colaboradores de la Agencia?		
¿Se brinda amabilidad y un servicio de calidad a los clientes de la Agencia dentro de las distintas áreas de la misma?		
¿Se cuenta con la infraestructura adecuada que permita a los trabajadores desarrollar sus actividades plenamente?		
¿Existen conflictos internos entre los empleados de la Agencia?		
¿Realiza cada empleado las funciones que deben ser ejecutadas diariamente con el fin de prestar un buen servicio a los clientes y a los socios estratégicos?		
¿Mantiene la Agencia un sistema de archivo interno ordenado que le permita facilitar las funciones desarrolladas por cada uno de los funcionarios en el caso de necesitar documentos específicos?		
¿Se atienden los requerimientos de clientes y socios estratégicos con prontitud dentro del rango establecido?		
¿Prevalece una comunicación adecuada entre los miembros de la Agencia?		
¿Es frecuente la visita de Agentes de Seguros a la misma?		
¿El área de recepción es atendida de una forma adecuada?		
¿Se presentan con frecuencia quejas de los clientes por mala calidad en el servicio?		
¿Se cuenta con las medidas e instrumentos necesarios para el manejo adecuado de dinero y valores dentro de la Agencia?		
¿Es adecuado el desempeño del área comercial en la Agencia?		
¿Posee la Agencia prácticas de mercadeo que atraigan nuevos clientes?		
¿Se realizan visitas frecuentes por parte del área comercial a clientes y socios estratégicos?		
¿Se tiene un espíritu de compañerismo y trabajo en equipo dentro de la Agencia?		
¿Se encuentra correctamente distribuida la carga operativa que se lleva a cabo diariamente?		
¿Brindan una buena imagen externa mediante su presentación diaria los colaboradores de la Agencia?		
¿Existen medidas de seguridad para precautelar el bienestar de clientes, socios estratégicos y socios de la Agencia?		

ANEXO C2

Diseño de guión de entrevista dirigida a Instituciones Financieras

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS.

Objetivo: Recabar información que nos permita reconocer necesidades que presentan las diferentes instituciones financieras en la ciudad de Ambato, con el fin de establecer objetivos desafiantes pero alcanzables sobre la captación de negocios en este sector y las estrategias para cumplirlos.

Contenido:

1. ¿Ha escuchado sobre la Aseguradora Seguros Equinoccial S.A.?
2. Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, según usted, ¿en qué posición se encuentra Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato?
3. Si trabaja o ha trabajado con nosotros, ¿cómo calificaría el servicio que Seguros Equinoccial le brinda a usted y a los mutuos clientes?
4. Si ha trabajado con nosotros y dejó de hacerlo, ¿podría por favor explicarnos las razones de esta decisión?
5. ¿A qué sectores se encuentra dando créditos actualmente, y necesita un seguro para otorgar dichos créditos?
6. En el caso de exigir un contrato de seguro para otorgar un crédito, ¿con qué compañías lo está haciendo?
7. En caso de que al momento no se encuentra trabajado con nosotros, ¿le gustaría hacerlo?, ¿cuál es el tipo de servicio que busca?

ANEXO C3

Diseño de guión de entrevista dirigida hacia agentes de seguros

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA HACIA AGENTES DE SEGUROS.

Objetivo: Recabar información con el fin desarrollar una planeación estratégica basada en información de campo, para así formular objetivos y estrategias que nos permitan llegar a tener a largo plazo una relación productiva con los distintos agentes de seguros.

Contenido:

1. Según usted, ¿En qué posición se encuentra Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato?
2. ¿Cómo ve usted la gestión operativa y comercial que realiza la Agencia?
3. ¿Ha tenido usted problemas en el área operativa o comercial en el diario compartir con la Agencia en la ciudad de Ambato?
4. Si ha tenido problemas con la Agencia, ¿Cuáles considera que han sido las causas de las mismas?
5. ¿Cómo calificaría el servicio que Seguros Equinoccial le brinda a usted y a los mutuos clientes?
6. ¿Cuál cree usted que son las principales oportunidades y amenazas que presenta el mercado asegurador ambateño en la actualidad?
7. ¿Qué medidas considera usted se deben tomar para un mejor desempeño de la Agencia?

ANEXO C4

Diseño de guión de entrevista dirigida a Concesionarios

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA A CONCESIONARIOS.

Objetivo: Recabar información que nos permita reconocer necesidades que presentan los diferentes concesionarios en la ciudad de Ambato, con el fin de establecer objetivos desafiantes pero alcanzables sobre la captación de negocios en este sector y las estrategias para cumplirlos.

Contenido:

1. ¿Ha escuchado sobre la Aseguradora Seguros Equinoccial S.A.?
2. Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, según usted ¿en qué posición se encuentra Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato?
3. Si trabaja o ha trabajado con nosotros, ¿cómo calificaría el servicio que Seguros Equinoccial le brinda a usted y a los mutuos clientes?
4. Si ha trabajado con nosotros y dejó de hacerlo, ¿podría por favor explicarnos las razones de esta decisión?
5. ¿Qué sectores en la actualidad son considerados sus clientes potenciales?
6. ¿Qué opciones de financiamiento se encuentra utilizando en la actualidad para la venta de vehículos?
7. En el caso de exigir un seguro para la venta de los vehículos a crédito, ¿con qué compañías lo está haciendo?
8. En caso de que al momento no se encuentra trabajado con nosotros, ¿le gustaría hacerlo? ¿cuál es el tipo de servicio que busca?

ANEXO C5

Diseño de guión de entrevista dirigida a empleados de la Agencia de Seguros Equinoccial S.A.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DE LA AGENCIA DE SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO.

Objetivo: Recabar información que nos permita reconocer necesidades que presentan los empleados de la Agencia de Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato, el grado de bienestar experimentado en la actualidad dentro de la Agencia y el nivel de conocimiento sobre el rol a desempeñarse dentro de la misma, con el fin de establecer objetivos, estrategias y acciones dentro de la Planeación estratégica a realizarse que satisfagan las necesidades latentes e incrementen el grado de compromiso de los empleados a largo plazo para el éxito de la Agencia en la ciudad de Ambato.

Contenido:

2. ¿Conoce usted la **misión, visión y objetivos** que posee SEGUROS EQUINOCCIAL S.A.? a nivel nacional, si es así se encuentra identificado con los mismos?
3. A su modo de parecer, ¿Existe demasiada carga operativa para el cargo que desempeña?
4. ¿Existe un manual definido de funciones para su puesto, que indique las obligaciones y responsabilidades que usted debería desempeñar? ¿Cree usted que la creación de uno sería necesario?
5. ¿Considera usted idóneo el Ambiente Laboral de la Agencia para el desempeño de su trabajo diario?
6. ¿Cuál es el nivel de cooperación según usted entre los clientes internos de la Agencia?

7. ¿Son tomadas en cuenta sus ideas y sugerencias para el mejor funcionamiento de la Agencia?
8. ¿Considera que la remuneración percibida por usted va de acuerdo con las funciones que realiza?
9. ¿Cree usted que su trabajo es apreciado y valorado por los directivos y sus compañeros de Agencia?
10. ¿Avecina usted un crecimiento personal y profesional en la empresa a corto plazo?
11. ¿Según usted cuales son los aspectos que deberían mejorarse en sus funciones diarias con el fin de brindar un mejor servicio al cliente y de que manera lo haría?
12. ¿Según su punto de vista cuales son los problemas principales que tiene en el diario desempeño de sus labores y por que se dan los mismos?

ANEXO C6

Diseño de guión de entrevista dirigida al jefe de la Agencia de Seguros Equinoccial S.A.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFE DE LA AGENCIA DE SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO.

Objetivo: Recabar información que nos permita reconocer la calidad del ambiente laboral de la Agencia de Seguros Equinoccial S.A. en la ciudad de Ambato, las oportunidades y amenazas del entorno, las fortalezas y debilidades de la Agencia, desde el punto de vista del jefe de Agencia, con el fin de desarrollar un plan estratégico basado en información de la persona que tiene el mayor conocimiento acerca de la posición actual de la misma y de las metas que se deben alcanzar para el presente año.

Contenido:

1. ¿Cuál cree usted que es la posición actual de Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato?
2. ¿Piensa usted que la Agencia brinda un buen servicio a sus clientes y socios estratégicos (agentes de seguros, concesionarios, instituciones financieras)?
3. ¿Cuáles cree usted que son las oportunidades y amenazas más importantes que presenta el entorno para la Agencia de Seguros Equinoccial S.A., en la ciudad de Ambato?
4. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas y debilidades más importantes que presenta la Agencia de Seguros Equinoccial S.A. en la ciudad de Ambato?
5. ¿Toma Usted en cuenta las ideas y sugerencias de sus empleados para el mejor funcionamiento de la Agencia?

6. ¿Considera que la remuneración percibida por usted y sus subordinados van de acuerdo con las funciones que realiza?
7. ¿Cree usted que su trabajo es apreciado y valorado por los directivos y sus subordinados en la Agencia?
8. ¿Avecina usted un crecimiento personal y profesional en la empresa a corto plazo?
9. ¿Cree usted que la Agencia cuenta en la actualidad con estrategias que le permitan enfrentar la competencia de una manera exitosa, tanto a corto como a largo plazo?
10. ¿Está usted de acuerdo que la Agencia necesita urgentemente estrategias y planes de acción tanto en el área operativa como comercial para poder aprovechar de mejor manera las oportunidades del mercado y robustecer las fortalezas existentes al momento?
11. ¿Considera usted que la realización y aplicación de una planeación estratégica ayudara significativamente a mejorar el desempeño operativo y comercial de la Agencia de Seguros Equinoccial en Ambato, y de esta manera aumentará las ventas a largo plazo?
12. ¿Cree usted que es esencial la participación de todos los empleados de la Agencia dentro de la elaboración y aplicación de la planeación estratégica?

ANEXO C7

Formato de cuestionario dirigido a clientes del ramo de vehículos

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA AGENCIA DE SEGUROS EQUINOCCIAL DE LA CIUDAD DE AMBATO.

Objetivo: Recabar datos cuantitativos que nos permitan reconocer las necesidades que presentan nuestros clientes y la percepción de los mismos sobre el servicio brindado, con el fin de establecer objetivos, estrategias y planes de acción que nos permitan entregar a nuestro cliente exactamente lo que quiere y de la manera que este lo desea.

Nombres y Apellidos:

Telf.:

Contenido:

¿Cree usted que un seguro de vehículos es necesario en la actualidad?

SI

NO

¿Porqué?.....

¿En alguna ocasión ha sido víctima de un siniestro?

SI

NO

Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo calificaría la atención que recibió de la Aseguradora?

Muy buena	
Buena	
Regular	
Malá	
Pésima	

¿Porqué?.....

¿Por qué eligió Seguros Equinoccial?

Exigencia de la casa comercial o institución financiera para obtener un crédito	
Prestigio de la marca	
Costo del seguro	
Beneficios y coberturas	
Recomendación de terceros	

Atención del ejecutivo de ventas	
Otros (especifique)	

Si escogió la última opción especifique cual

¿Piensa usted que las formas de financiamiento, facilitan el pago de un servicio?

SI

NO

¿Por qué?

Si la respuesta a la anterior pregunta fue afirmativa, de las siguientes opciones de financiamiento, ¿cuál escogería usted?

Tres cuotas iguales sin intereses	
Seis cuotas iguales sin intereses	
Siete cuotas iguales sin intereses	
Ocho, nueve y diez cuotas iguales con intereses	
Financiamiento con tarjeta de crédito hasta doce meses con intereses	
Otras	

Si escogió la última opción especifique cual.....

¿Cree usted que un sistema de débitos automáticos es una buena forma de realizar los pagos a la aseguradora?

SI

NO

¿Por que?.....

En el momento de la compra de su seguro, ¿le fueron explicados a cabalidad los aspectos técnicos de la póliza y beneficios de la misma?

SI

NO

¿Por que?.....

¿Usted recomendaría a otras personas ser clientes de la Agencia de Seguros Equinoccial Ambato?

SI

NO

¿Por que?.....

Gracias por su colaboración

ANEXO C8

Formato de cuestionario dirigido a clientes de ramos generales

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA AGENCIA DE SEGUROS EQUINOCCIAL DE LA
CIUDAD DE AMBATO.

- ✓ **Objetivo:** Recabar datos cuantitativos que nos permitan reconocer las necesidades que presentan nuestros clientes y la percepción de los mismos sobre el servicio brindado, con el fin de establecer objetivos, estrategias y planes de acción que nos permitan entregar a nuestro cliente exactamente lo que quiere y de la manera que este lo desea.

Nombres y Apellidos:

Telf.:

Contenido:

Considera a usted al seguro, un servicio necesario para proteger su patrimonio?

En alguna ocasión ha sido víctima de un siniestro?

SI

NO

Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo calificaría la atención que recibió de la Aseguradora?

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Pésima	

¿Porqué?.....

Por qué eligió Seguros Equinoccial?

Exigencia de la casa comercial o institución financiera para obtener un crédito	
Prestigio de la marca	
Costo del seguro	
Beneficios y coberturas	
Recomendación de terceros o del agente de seguros	
Exigencia por parte de organismos gubernamentales	
Otros (especifique)	