

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR –
MATRIZ QUITO**

**PLAN DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**“ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA
AJUSTADORA DE SINIESTROS SERPRAS CON UN ENFOQUE
DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.”**

DANIELLA CAROLINA ENRÍQUEZ PÉREZ

DIRECTOR: MTR. MAYRA BELTRÁN MORALES

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y
EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL.**

**SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA**

QUITO, 14 DE MARZO DEL 2023

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por, darme la oportunidad finiquitar esta fase tan transcendental en mi vida, y por ser la guía de mi camino. A mis padres que me proporcionaron las herramientas para mi formación académica, porque me apoyaron a alcanzar mis metas y son de inspiración para forjar mi futuro. A mis amigos por ofrecerme su soporte absoluto y haber recorrido juntos la culminación de un logro más de nuestras vidas.

AGRADECIMIENTOS

El culminar este trabajo, significa para mí un hito de realización y de logro de una meta focal para mi vida, siendo además punto de partida para proyectarme a cumplir muchos propósitos y sueños más. En el camino recorrido para llegar a este punto se presentaron varios retos y desafíos sin embargo con la ayuda de mis profesores y mis compañeros, todo fue posible.

Agradezco además a mis padres y a Dios por ser la guía de mi camino, y de haberme inspirado en crecer en mi formación y éxito profesional.

A mis padres por ser mi apoyo fundamental para que haya logrado mi carrera universitaria, además por ser fuente de inspiración; por la perseverancia transmitida y el soporte incondicional motivándome a ser mejor cada día.

A mis profesores por brindarme conocimientos y herramientas de vida, con las cuales salir a enfrentar al mundo, y exigir e impulsarnos siempre a ser mejores, a dar más de lo que creemos posible.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por haberme dejado formar parte de ella y ofrecerme la oportunidad de formarme profesionalmente; por brindar el servicio de desarrollo de profesionales para el país y el mundo, con excelencia; fomentando y consolidando a las personas desde su interior para ser más y servir mejor.

A mi tutora de tesis Mayra Beltrán, por el apoyo, guía y conocimientos brindados para lograr terminar con mi trabajo de titulación con éxito.

Índice general

RESUMEN EJECUTIVO	VIII
ABSTRACT	IX
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Título de la investigación	1
1.2. Planteamiento del problema.....	1
1.3. Pregunta de formulación del problema.....	3
1.4. Sistematización del problema.....	3
1.5. Objetivos	3
1.5.1. Objetivo General.....	3
1.5.2. Objetivo Específico	4
1.6. Relevancia del estudio.....	4
1.7. Diseño Metodológico	6
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO	9
1.1. Marco Teórico de referencia	9
1.1.1. Estrategia	9
1.1.2 Aprendizaje Organizacional	11
1.1.3 Análisis del Entorno	12
1.1.4 Análisis del Macro entorno.....	14
1.1.5. Análisis Competitivo.....	15
1.1.6 Análisis Interno	17
1.1.7 Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.	22
CAPITULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	25
2.1. Antecedentes	25
2.1.1. Historia de la empresa SERPRAS	25
2.1.2. Declaración de la misión y visión de la empresa	26
2.2. Análisis del Entorno	28
2.2.1. Análisis del Macro entorno	28
2.2.2 Análisis Competitivo.....	54
2.3. Análisis Interno	59
2.3.1 Análisis Financiero	60
2.3.2. Estudio de Mercado.....	65
2.3.3. Análisis de Procesos o Cadena de Valor	65
2.3.4 Análisis de Recursos Humanos	67
2.3.5. Matriz de análisis interno	73
CAPÍTULO 3. PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO	83

3.1 Direccionamiento Estratégico	83
3.1.1. Visión	83
3.1.2. Misión	83
3.1.3. Valores	84
3.2 Objetivos	85
3.2.1 Objetivos Estratégicos, Metas e Indicadores Estratégicos	85
3.3 Estrategias.....	86
3.3.1 Plan de Acción Financiero	86
3.3.2 Plan de Mercado/Clientes	88
3.3.3 Plan de Procesos.....	89
3.3.4. Plan de Aprendizaje Organizacional	91
CAPÍTULO 4. BALANCED SCORCARD.....	93
4.1. Relaciones Causa Efecto	93
4.2 Mapa Estratégico	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
Bibliografía	101

Lista de Figuras

Figura 1. Planeación Operativa.....	13
Figura 2. Cadena de valor de Michael Porter (1986).....	18
Figura 3. Pasos fundamentales en el análisis de un sector.....	22
Figura 4. Ranking de las compañías de seguros.....	31
Figura 5. Ranking de compañías de seguros.....	31
Figura 6. Distribución de aseguradoras por el tipo de seguros que ofertan.....	32
Figura 7. Siniestralidad trimestral por ramo (1q 2019 - 2q 2021)	34
Figura 8. Ecuador: Volumen de primas por ramo, 2021.....	36
Figura 9. Ecuador: Evolución del crecimiento del mercado asegurador. (Primas, millones de USD, tasas de crecimiento anual, %)	37
Figura 10. Ecuador: Contribución al crecimiento del mercado asegurador (puntos porcentuales, pp)	38
Figura 11. Ecuador: Evolución del balance agregado del sector asegurador (montos en moneda local; cambio en el patrimonio neto, puntos porcentuales)	38
Figura 12. Ecuador: Inversiones del mercado asegurador (millones de USD)	39
Figura 13. Ecuador: Evolución de los resultados y la rentabilidad (resultados técnico y financiero sobre prima devengada neta, %, ROE, %, ROA, %)	40
Figura 14. Ecuador: índice de evolución del mercado IEM (Índice 2005=100, cambio anual)	41
Figura 15. Ecuador: Ranking total (cuotas de mercado, %)	42
Figura 16. Ecuador: Ranking Vida y no vida (cuotas de mercado, %)	43
Figura 17. Comparación de primas netas emitidas en el periodo 2019 (antes de pandemia) al periodo actual (2021)	45
Figura 18. Ranking de comisión de asesores-productores de seguros (Ajustadores de Siniestros – Personas naturales), en la provincia de Pichincha del año 202.	58
Figura 19. Cuota de mercado por cliente.....	64
Figura 20. Cuota de mercado por ramo del seguro.....	65
Figura 21. Organigrama SERPRAS.....	69
Figura 22. Formato de formulario a colaboradores de SERPRAS.....	78
Figura 23. Relación Causa-Efecto.	93
Figura 24. Mapa Estratégico.....	94

Lista de Tablas.

Tabla 1. Propuesta de diseño metodológico.....	6
Tabla 2. Ejemplo de esquema de recolección de datos.	7
Tabla 3. Primas en seguros y porcentajes de participación de mercado por ramos.	33
Tabla 4. Matriz de Factores Externos.....	53
Tabla 5. Matriz del Perfil Competitivo.	59
Tabla 6. Cadena de Valor SERPRAS.....	65
Tabla 7. Matriz de análisis interno.	73
Tabla 8. Análisis TOWS.	82
Tabla 9. Matriz BCG.....	95

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación que se presenta a continuación fue elaborado por la necesidad de actualizar el plan estratégico de la organización SERPRAS, para con ello evidenciar su situación actual y establecer el rumbo que debe tomar la organización para lograr sus objetivos y alcanzar sus metas previstas, considerando el entorno en el que se desarrolla, además dirigir sus objetivos estratégicos al aprendizaje organizacional un punto focal en la organización en el que se debe trabajar para consolidar a la organización y lograr se lleve a cabo su misión y se desarrolle de forma óptima.

La investigación surgió ya que el plan estratégico antiguo de la organización no había sido puesto en marcha, motivo por el cual se presentaron problemas en la organización especialmente en el manejo del talento humano, pilar focal que no permite que la organización se desarrolle, ni cumpla con su misión en su totalidad.

El proyecto va a brindar una guía a la organización, al brindar acciones estratégicas para trabajar en el aprendizaje organizacional y evidenciar los detonadores de las falencias en el aprendizaje de la organización; y factores internos en los que debe trabajar con el objetivo de realizar su planificación estratégica.

Los objetivos se quieren alcanzar con la actualización del plan estratégico, es en primer lugar analizar los factores externos e internos, para sintetizar un marco teórico de referencia para proponer estrategias enfocadas en el aprendizaje organizacional, además de determinar qué métodos debe emplear en el talento humano para que logre cumplir con los objetivos organizacionales, logrando la relación del plan estratégico con el desarrollo de aprendizaje organizacional y el objetivo focal que pretende alcanzar SERPRAS.

Una vez que el plan estratégico haya sido elaborado, será posible mostrar claramente la situación actual de la organización y su posición dentro del sector en el que opera y el entorno en el que se desarrolla, además de propuestas estratégicas enfocadas en trabajar el aprendizaje organizacional de SERPRAS, con el propósito del logro progresivo de metas y cumplir con sus objetivos para desarrollar el talento humano organizacional, que es un pilar elemental para el progreso de la organización, y su productividad.

Finalmente este trabajo de investigación brinda a SERPRAS, estrategias distintivas en cómo gestionar el talento humano mediante el aprendizaje organizacional, para lograr su misión como organización, para sus clientes y para sus colaboradores.

ABSTRACT

The following research was conducted in response to the necessity of revising the strategic blueprint of the “SERPRAS” organization. Its purpose was to showcase the organization`s present status and determine the path that the company must follow in order to attain the set objectives and goals, considering the environment in which it develops, in addition to directing its strategic objectives to organizational learning, a focal point in the organization in which it should work to consolidate the organization and the fulfillment of its mission to develop optimally.

The research arose because the old strategic plan of the organization had not been implemented, which is why there were problems in the organization, especially in the management of human talent, a focal column that does not allow the organization to develop and fulfill its mission in its totality.

The project aims to offer the organization a comprehensive roadmap by presenting strategic measures to enhance organizational learning and identify the causes of its learning shortcomings. It also highlights the internal aspects that require attention for effective strategic planning implementation.

The objectives meant to be achieved with the update of the strategic plan, is first to analyze both internal and external factors, to synthesize a theoretical framework of reference to propose strategies focused on organizational learning, in addition to determining what methods should be used with human talent to achieve the objectives of the organization, achieving the relationship of the strategic plan with the development of organizational learning and the focal objective that SERPRAS intends to achieve.

After creating the strategic plan, it will reveal the present condition of the company, as well as its position within the market it operates in and the surrounding business environment. Additionally, there will be strategic proposals that concentrate on enhancing SERPRAS organizational learning, aiming to gradually accomplish goals and fulfill objectives in order to foster the growth of the organization`s human talent. This is an essential pillar of the organization`s development and overall productivity.

Finally, this research work provides SERPRAS with distinctive strategies on how to manage human talent through organizational learning, in order to achieve its mission as an organization, for its clients and for its coworkers.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Título de la investigación

“Actualización del plan estratégico de la Ajustadora de Siniestros SERPRAS con un enfoque de aprendizaje organizacional.”

1.2. Planteamiento del problema

SERPRAS (Servicios Profesionales en Ajustes de Siniestros), es una microempresa, dedicada a prestar sus servicios profesionales para las Compañías de Seguros del mercado asegurador ecuatoriano, atiende el Peritaje en Ajustes de Siniestros, para lo cual cuenta con credencial # 072, y autorizaciones de diferentes ramos; entre estos: “(vida individual y colectiva; montaje de maquinaria, rotura de maquinaria, equipo electrónico, todo riesgo petrolero, obras civiles terminadas, equipo y maquinaria de contratistas, pérdida de beneficio por rotura de maquinaria, todo riesgo para contratistas, asistencia médica, incendio y líneas aliadas, vehículos, fidelidad, transporte, robo, accidentes personales, responsabilidad civil, garantías aduaneras, ejecución de obra y buena calidad de materiales, buen uso de anticipo, cumplimiento de contrato, seriedad de oferta)” (Superintendencia de compañías, 2018); cuya credencial y autorizaciones fueron emitidas por la Superintendencia de Compañías, que es el órgano regulador y controlador .

La actividad económica de SERPRAS: “Tareas que implican la prestación de servicios administrativos vinculados a la industria de los seguros, como la liquidación de reclamaciones y la tasación. Se integran las siguientes tareas: Tasación de averías y pérdidas, la liquidación y tasación de solicitudes de indemnización, evaluación de los reclamos, evaluación del riesgo, evaluación de riesgos y daños” SRI (2018, Septiembre 14).

El procedimiento del Peritaje, se da luego de la contratación de la póliza y la presentación del reclamo de siniestro por parte del asegurado o cliente que contrató una póliza y quien reclama indemnización por el daño o pérdida sufrida; y, de la designación del caso al Ajustador por parte de la Compañía de Seguros; es así, que este Perito procede a analizar las causas y circunstancias que originaron el siniestro y cuantificar las pérdidas en los diferentes ramos del mercado asegurador; para dicho trabajo hace el acercamiento al lugar donde ocurrió el siniestro y a la vez en conjunto con el propietario del bien asegurado, se

levanta información, se revisa documentos que respalden lo ocurrido y la pérdida; esto con el fin de emitir Informe, basado en la póliza contratada. El Informe, contiene varios puntos a desarrollarse, entre estos: Cobertura, Cuantificación, Ajuste y Liquidación del siniestro, donde su conclusión es imparcial entre el asegurado y la compañía de seguros; es así, que esta última será quien da respuesta a su cliente de cobertura o no acorde a la póliza contratada.

Hoy en día la microempresa SERPRAS, trabaja con varias Compañías de seguros del mercado asegurador, cuyo radio de acción es a nivel nacional.

El procedimiento de designación, se da de la siguiente manera: Los ejecutivos del departamento de siniestros de las compañías de Seguros, de acuerdo a su análisis y necesidad de que intervenga un Ajustador, proceden a la designación del o los casos, para que el Perito dé una atención personalizada al cliente, y dentro de los ocho (8) días laborables de acuerdo a la Ley de Seguros, deberá entregar el Informe.

El mayor problema que afronta SERPRAS hoy en día, es la carencia de colaboradores aptos para desempeñar sus funciones; quienes no pueden realizar su trabajo de forma autónoma cuando desempeñan las labores administrativas y operativas de la organización; esto genera sobrecarga de trabajo en la alta gerencia, dando como resultado que todas las gestiones de trabajos se hagan más lentas, y con el resultado que la entrega del informe en muchos casos no esté dentro del tiempo que lo dispone la Ley de Seguros, generando inconformidad en las compañías de seguros.

Las posibles causas que no puedan desempeñar desarrollar las funciones de manera óptima por parte de los empleados, se puede deber: a).- Funciones y responsabilidades no definidas. b).- Los colaboradores no son los adecuados ya que no están capacitados para desarrollar sus funciones. c).- No tienen autonomía, los colaboradores no son autosuficientes en sus responsabilidades, no pueden desempeñar sus funciones de forma eficiente y eficaz. Y requieren de gerencia para desarrollar de forma adecuada sus responsabilidades. d).- Falta de medios de control en las operaciones. e).- No cuentan con las competencias organizacionales que la empresa necesita. f).- Los métodos de trabajo no están bien definidos.

Para ello, se quiere actualizar el plan estratégico con un enfoque de aprendizaje organizacional, con el propósito de perfeccionar las competencias del recurso humano y generar total autonomía en las actividades de logística y operación de la empresa,

simplificando así las labores de alta gerencia; otorgando a cada colaborador sus funciones y responsabilidades, y las mismas sean cumplidas de forma eficaz y eficiente; así mismo, aumentar la satisfacción de las compañías de seguros, mejorando su posición en el mercado asegurador.

Habiendo planteado el problema estratégico a enfrentar, se debe decir que el tema de investigación se delimita a:

Actualización del plan estratégico de la Ajustadora de Siniestros SERPRAS con un enfoque de aprendizaje organizacional.

1.3. Pregunta de formulación del problema

¿Cómo se puede actualizar el plan estratégico de la Ajustadora de Siniestros SERPRAS con un enfoque de aprendizaje organizacional?

1.4. Sistematización del problema

Preguntas

1. ¿Qué estrategias y teorías de aprendizaje organizacional podría aplicar la empresa?
2. ¿Qué factores internos como definición de funciones, estructura, diseño de cargos, programas de capacitación tiene la empresa en la actualidad?
3. ¿La corporación cuenta con recursos y capacidades y habilidades para prestar una buena calidad del servicio con los plazos establecidos en la ley?
4. ¿Qué factores externos y acciones competitivas afectan a la organización?
5. ¿Qué acciones estratégicas debe implementar y controlar la organización?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Actualizar la planificación estratégica con un enfoque de aprendizaje organizacional, para generar colaboradores capacitados en sus funciones y responsabilidades, que puedan cumplir con los objetivos organizacionales, y lograr la satisfacción de sus clientes.

1.5.2. Objetivo Específico

Sintetizar un marco teórico referencial sobre la estrategia y el aprendizaje organizacional.

Analizar los factores internos tales como definición de funciones, estructura, diseño de cargos, programas de capacitación, procesos de la organización.

Determinar los métodos de aprendizaje organizacional se deben optar en la organización para desarrollar las capacidades que requieren los colaboradores para cumplir con los objetivos de SERPRAS.

Definir las capacidades necesarias requeridas en los colaboradores para que cumplan con sus funciones.

Analizar los factores externos y acciones competitivas que afectan a la organización.

Generar un plan estratégico orientado al aprendizaje organizacional, detallado y bien definido que logré cumplir con los objetivos de los colaboradores.

Relacionar el plan estratégico organizacional con el diseño de aprendizaje organizacional y el objetivo que se pretende alcanzar.

1.6. Relevancia del estudio

Enfatizar y adecuar un modelo de aprendizaje organizacional a los colaboradores de SERPRAS, será beneficioso ya que les brindará la capacidad de desarrollar sus capacidades y adaptarlas al desempeño de sus responsabilidades dentro de la organización. Así mismo ayudará a conocer cómo lidiar con colaboradores poco eficientes y obtener resultados favorables en la satisfacción de su servicio.

Mediante este estudio, la organización podrá tomar conciencia y utilizarlo como punto de referencia para comprender la relevancia de centrarse en el aprendizaje organizativo dentro de su plan estratégico. Se reconoce que el recurso humano de la empresa es fundamental para lograr los objetivos y la visión de la organización.

Quiénes serán beneficiados en este estudio, son los principales grupos de interés primero las compañías de seguros a quienes se brinda el servicio, después los clientes que han presentado el reclamo sobre su póliza, de forma específica los colaboradores de la organización, donde podrán desarrollar sus aptitudes, aprender nuevas capacidades y también beneficiarse en su carrera dentro de la organización.

El siguiente estudio, surge a partir de la necesidad de adaptación del plan estratégico antiguo de la organización, actualizándolo y dándole un enfoque en el aprendizaje organizacional, ya que dentro de la empresa se presentan deficiencias con la capacidad de los colaboradores para desempeñar sus responsabilidades dentro de las operaciones que se les son asignadas con una deficiencia de ineficacia e ineficiencia.

Se busca resaltar la importancia del desarrollo organizacional, dado que la organización desempeña un papel fundamental en el proceso de generación de conocimiento al proporcionar el entorno y el contexto adecuados para fomentar la colaboración y la creación de conocimiento a nivel individual. (Maldonado, 2016).

La importancia para la institución radica, en la falta de colaboradores aptos y una notoria deficiencia en sus capacidades para lograr objetivos. Principalmente se quiere conseguir la satisfacción sus clientes quienes son las compañías de seguros, y cumplir con el plazo establecido en la Ley de Seguros para dar respuesta al reclamo.

El servicio que brinda SERPRAS es el ajuste de seguros, la Ley General de Seguros lo define como “personas naturales o jurídicas, cuyos servicios profesionales se basan en investigar los factores causantes de siniestros y evaluar el monto de las pérdidas de manera imparcial y equitativa, teniendo en cuenta las cláusulas estipuladas en el contrato del seguro. El ajustador tendrá la facultad de requerir al beneficiario de la póliza la entrega de registros y documentos que considere pertinentes para llevar a cabo su labor.” (La comisión de Legislación y codificación, 2008), este procedimiento según la Ley de Seguros Capítulo VIII, Art. 42 “Toda aseguradora tiene la obligación de realizar el pago de la póliza contratada o la parte proporcional a la pérdida debidamente comprobada, en un plazo de tiempo de máximo cuarenta y cinco días posterior a que el asegurado o el beneficiario de la póliza demuestren por escrito a la compañía de seguros el reclamo correspondiente junto con los documentos requeridos según lo estipulado en la póliza, a menos que la aseguradora formule objeciones bien justificadas en su contra, las mismas que deberán ser notificadas al Superintendente de Bancos y Seguros.” (La comisión de Legislación y codificación, 2008)

1.7. Diseño Metodológico

Tabla 1. *Propuesta de diseño metodológico.*

Factor	Tipos
Tipo de estudio	Exploratorio, Descriptivo, Correlacional
	Longitudinal, Transversal
Tipo de diseño	Estudio de caso, Muestral (estadística o convencional), Poblacional
	Cuantitativo, Cualitativo
	No experimental

Nota. Adaptado de Guía de normas para la elaboración de trabajos de titulación integración curricular (p. 10), por Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2022.

Para llevar a cabo este estudio de investigación, se decidió utilizar una metodología que combina la investigación descriptiva y exploratoria.

Según (Sampieri, Collado, & Lucio, 1997) La investigación exploratoria se lleva a cabo cuando se quiere explorar un tema de investigación que no ha sido antes abordado o trabajado en específico. En si cuando no cuenta con literatura o bibliografía sobre el problema de estudio. En este caso se va a examinar el plan estratégico de la organización que ahora ya no está vigente y se requiere adaptarlo y actualizarlo de acuerdo al problema que se ha identificado.

Por otro lado, la intención del estudio descriptivo es detallar situaciones y eventos, señalando cómo se manifiestan determinados fenómenos. Además, miden de forma independiente las variables con los que se relacionan. “Los estudios descriptivos se enfocan en identificar las características relevantes de individuos, colectivos u otros fenómenos sujetos a examen.” (Dankhe, 1986). Se lleva a cabo la medición y evaluación de diversos aspectos, dimensiones o elementos del fenómeno objeto de investigación. Al aplicar un estudio descriptivo, se seleccionan varias variables y se examina cada una de manera individual con el fin de obtener un detalle preciso de la investigación en cuestión. Durante la exploración, se consideran tanto los factores internos como externos de la organización para describir lo que ocurre y determinar cómo abordarlo en el plan estratégico. (Sampieri, Collado, & Lucio, 1997)

El tipo de diseño es un estudio de caso, el caso es la empresa SERPRAS, se eligió esta empresa ya que se tiene fácil acceso a la información, y en un futuro se quiere acoplar el plan estratégico a plantear de forma activa en la organización.

Así mismo se va a trabajar con información cuantitativa como los son datos de ingresos de casos a analizar por compañía de seguros y el tiempo promedio en que se da respuesta al reclamo. Además información cualitativa como percepciones de la organización, de sus colaboradores y principalmente del gerente que supervisa las operaciones dentro de la organización.

Tabla 2. *Ejemplo de esquema de recolección de datos.*

Tipo de Fuente	Fuente	Técnica de recolección	Instrumento	Procesamiento de datos
Primaria	Personal de la organización	Entrevistas	Guía de entrevista	Resumen narrativo
Primaria	Clientes	Encuestas	Cuestionario	Estadísticas descriptivas, tablas, figuras
Primaria	Operaciones	Observación	Guía de observación	Diagrama de flujo y otras herramientas de
				la calidad
Secundaria	Revistas indexadas	Investigación documental	Notas bibliográficas	Resumen narrativo, Tablas, Figuras
Secundaria	Registros de la organización	Investigación documental	Listas de verificación	Tablas, Figuras

Nota. Adaptado de Guía de normas para la elaboración de trabajos de titulación integración curricular (p. 10-11), por Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2022.

Para obtener información de manera sistemática los tipos de fuentes primaria que se utilizó son las entrevistas con el personal de la organización en especial con el gerente general quien conoce de todas las operaciones y capacidades requeridas para el cumplimiento de las operaciones, se realizó una guía de entrevista con preguntas abiertas y cerradas, después se recolectó información importante, así mismo se recaudó información de cómo ha venido trabajando la empresa con la observación de las operaciones en su antiguo plan estratégico donde consten el diagramas y otras herramientas.

Las fuentes secundarias con las que se trabajó son los registros de la organización, tales como los documentos planificación estrategia antigua, fue punto focal para actualizarla ver las deficiencias y corregirla en el nuevo diseño y actualización de la planificación estratégica para SERPRAS.

El estudio fue realizado de forma principal con el gerente de SERPRAS en menor medida con sus colaboradores quienes también acotaron con información necesaria a la hora de estudiar las deficiencias de la organización mediante los colaboradores que forman parte de ellos. Para así tenerlas como referencia para acoplarse a ello y direccionar la investigación y desarrollo del plan estratégico.

Actualmente SERPRAS cuenta con 6 colaboradores, donde cada uno de ellos está destinado a realizar actividades operacionales dentro de la organización. Su cartera de clientes que son las compañías de seguros actualmente se compone por Zurich Seguros Ecuador S.A, Sweaden Compañía de seguros S.A, Seguros Unidos, MAPRE, Seguros Chubb S.A, Aseguradora del Sur C.A, Liberty seguros, Seguros Equinoccial. Y sus competidores directos son APA Ecuador Ajustadores de siniestros CIA.LTDA, GP Ajustadores asociados S.A, INSPESEG CIA.LTDA y LAND FRER CIA LTDA.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se va a abordar la base teórica para el desarrollo de la investigación y planteamiento del plan estratégico de SERPRAS. Así mismo conocer las etapas de desarrollo del plan y cómo investigar el contexto necesario para que el plan esté bien enfocado en la actualidad de la empresa.

1.1. Marco Teórico de referencia

1.1.1. Estrategia

Para las empresas es imprescindible contar con una planeación, ya que es lo que les permite mantenerse vigentes en el mercado en el que se desenvuelven, guía a la empresa hacia el futuro deseado u óptimo. Llevando a cabo una planeación adecuada se pretende conocer; hacia dónde va la empresa, qué acciones se requieren asumir para cumplir con los objetivos, cómo se deben desempeñar las acciones, cuáles son los recursos necesarios y en cuánto tiempo se estima lograr la ejecución de lo que se procura. En si mediante la planeación se diseña el futuro deseado y se encuentran los medios por donde debe dirigirse la organización para conseguir sus objetivos. (Kirchner & Juárez, 2012)

En el ámbito de la gestión, la planeación se define como la concepción del porvenir mediante la creación de una secuencia de pasos interrelacionados, a los cuales se les otorgan recursos y tiempo para alcanzar los objetivos deseados en términos de identidad, posesión o acción. (Kirchner & Juárez, 2012)

Para realizar la planificación estratégica, la misma debe estar enfocada en objetivos que sean factibles, cuantificables y socializados con todos aquellos individuos que forman parte de la entidad. Se puede precisar como un conjunto de acciones racionales proyectadas a largo plazo para contar con una noción amplia y general de la realidad actual y de la que se espera, la cual es realizada por el líder de la organización. Se trata de una herramienta que disminuye el nivel de riesgo, cuyo parámetro de medición es la eficiencia. Mediante el uso lógico de los recursos que tiene la organización se pretende lograr metas y enmarcar objetivos. Con ellos busca disminuir la incertidumbre y los riesgos. (Kirchner & Juárez, 2012)

Para elaborar el plan estratégico se debe contar con la información necesaria para que se encuentre bien enfocado y sea efectivo. Lo que comprende el mercado, el entorno tanto interno como externo. El entorno interno resulta del desempeño histórico de la

organización y cómo ha ido funcionando hasta la actualidad; la información externa se obtiene del medio en el que se desarrolla, como los competidores, los servicios que ofrecen, su calidad, entre otros. Otro insumo muy importante es el legal con el cual se puede conocer qué parámetros moldean el entorno empresarial. (Kirchner & Juárez, 2012)

Las fases de la planeación son las siguientes:

1. Establecimiento de los objetivos: Se expone la meta hacia donde deben ser dirigidos los recursos y esfuerzos de una empresa. Los objetivos son escenarios deseables para la empresa que deben ser factibles, cuantificables, estar ubicados en el tiempo, deben representar un reto y han de ser medibles y perceptibles para todos quienes conforman la organización.
2. Definición de políticas: En la empresa se establecen las pautas o estándares de comportamiento y desempeño que deben ser seguidos de manera interna. Las políticas son reglas de conducta generales, por otro lado las normas son más concisas y específicas. Y por último los estándares son mucho más concretos, reducidos y restrictivos que están asociados con valores numéricos.
3. Creación de programas: Se desarrolla un listado de acciones continuas que se ejecutan con un fin, después se determina los tiempos de realización de actividades, plasmándolas en un calendario, que constituye la creación de programas de trabajo para coordinar a tiempo acciones e indicaciones que requiere la organización para un correcto funcionamiento. Se sistematizan y rigen bajo fechas en calendario acciones, posicionando a cada una de las partes involucradas en proyectos de la empresa, indicando las labores individuales de quien conforman la organización, facilitando la coordinación y asignación de recursos.
4. Determinación del presupuesto: Se realiza de manera sistemática la evaluación de cómo, en qué medida y hacia qué dirección debe asignarse los recursos financieros y humanos, con el objetivo de cuantificar los objetivos. (Kirchner & Juárez, 2012)

En el desarrollo de la planeación estratégica, se definen una serie de etapas que deben seguirse. Estos son los siguientes pasos a considerar en su elaboración:

1. Declarar la misión de la compañía y sus principales metas.

2. Examinar el contexto competitivo externo en el que la empresa opera con el fin de identificar las posibilidades y los riesgos.
3. Examinar el contexto operativo interno de la empresa con el objetivo de identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora.
4. Seleccionar tácticas que estén en consonancia y se basen en los puntos fuertes de la empresa, con el propósito de rectificar sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas. Estas técnicas deben estar en línea con la misión, metas y objetivos de la organización. Deben ser robustas y contar con un plan de negocios viables.
5. Llevar a cabo las tácticas. (Hill, Schilling, & Jones, 2015)

1.1.2 Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje se puede describir como el procedimiento por el cual se obtiene la habilidad de reaccionar de manera adecuada ante cualquier situación que se presente. (Readers Digest, 1972:212), además es el proceso mediante el cual se adquieren nuevos hábitos y comportamientos a través de la experiencia. (Readers Digest, 1972:212)

Por otro lado el aprendizaje organizacional es concebido por (Easterby, Smith & Lyles, 2011, p. 63) como el proceso por el cual se hace posible adquirir y crear conocimiento institucional, asimismo implica la aptitud de los empleados de una compañía para afrontar los cambios en su entorno, consistiendo en la habilidad de identificar errores y corregirlos mediante el empleo de estrategias, con el objetivo de fomentar la innovación y el progreso de la organización. (Beazley, Boenisch & Harden, 2003)

En términos específicos, se trata de un procedimiento que comprende la investigación, obtención, recopilación y utilización de las habilidades y recursos fundamentados en el saber. (Ordoñez de Pablos, 2003, p. 168)

Su importancia radica en que el desarrollo del aprendizaje organizacional es una habilidad que es necesario cultivar en las organizaciones para que pueda ser innovadora y así mismo conocer sus limitaciones. (Argyris, 1999). Adicionalmente, posibilita que las empresas se ajusten a los cambios variables del contexto, mediante la generación y aplicación del conocimiento que sus empleados poseen. (Castañeda & Pérez, 2005)

Peter Drucker (1999), autor emblemático del aprendizaje organizacional, enfatiza la importancia que el docente o capacitador ejerce en la sociedad, debido a que el

conocimiento es un recurso focal para el desarrollo de la misma, da vida a una persona capaz de aprender, transmitir su conocimiento y encontrarse constantemente incentivada al cambio e innovación.

El conocimiento es el recurso intangible más valioso, capaz de adquirirse mediante la formación y el aprendizaje. (Turriago, 2003)

Para que el conocimiento sea transmitido y adquirido la comunicación es clave, este es un elemento indispensable que facilita la rápida y efectiva transmisión del conocimiento en toda la organización. Es esencial reconocer la importancia de dar prioridad al conocimiento dentro de la organización y comprometer a todos sus miembros en la búsqueda de soluciones consensuadas para aumentar el conocimiento organizacional. (Goh & Ryan, 2002; Guns, 1996)

1.1.3 Análisis del Entorno

Al elaborar una estrategia, es fundamental examinar tanto el entorno interno como externo de la organización para poder seleccionar las estrategias más apropiadas para su implementación.

Cada fase del proceso de planificación estratégica comienza con la declaración de la misión y los objetivos principales de la organización. A continuación, se procede a definir los principios fundamentales del pensamiento estratégico, que incluyen en el análisis del entorno externo e interno y la selección de estrategias. El proceso de creación de estrategias se completa con el desarrollo del diseño de la estructura organizativa y la cultura empresarial, junto con la implementación de los sistemas de control necesarios para llevar a cabo la estrategia elegida por la organización. (Hill, Schilling, & Jones, 2015)

Este estudio consiste en cambiar y reafirmar las estrategias y la estructura vigente con la que ya está funcionando SERPRAS, identificando las falencias para poder trazar planes de acción para corregirlas y actualizar la información. Los planes estratégicos generados mediante el proceso de planificación estratégica suelen tener una duración de aproximadamente cuatro a cinco años, con planes operativos anuales que siguen y supervisan. En su mayoría, las organizaciones utilizan los resultados anuales del proceso de planificación estratégica para desarrollar el proceso presupuestario del próximo año,

con el objetivo de determinar cómo se asignarán los recursos de la organización. (Hill, Schilling, & Jones, 2015)

Debido a que este estudio va orientado a la actualización del plan estratégico de la microempresa SERPRAS, con un enfoque en el aprendizaje organizacional. La planeación va orientada al área operativa u operacional. Para Stoner y Freeman (1996), su función principal es establecer medidas esenciales para asegurar la ejecución eficiente de las operaciones regulares de la empresa y acercarse gradualmente a los objetivos de largo plazo. Esto se logra con el fin de alcanzar metas a corto plazo que se añadirán de forma periódica, acercando así a la empresa al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. (Kirchner & Juárez, 2012)

El plan operacional indica las acciones y medidas que se deben tomar cotidianamente para cumplir con las responsabilidades, con ello dirigirse al resultado deseado con eficiencia, esto implica hacer cambios y modificaciones necesarias para disponer de tiempo, lugar y recursos necesarios; se debe especificar lo que hay que hacer día a día y cómo hacerlo. La labor diaria y constante con proyección al futuro, suma experiencia y habilidades que hacen más factible el logro de los objetivos estratégicos. (Kirchner & Juárez, 2012)

El plan operativo cumple la función de enfrentar retos vividos de forma diaria, asignando tareas específicas a cada miembro de la organización en cada unidad operacional, para lograr mejores resultados con menores recursos y esfuerzo. (Kirchner & Juárez, 2012)

Figura 1. Planeación Operativa



Figura 1.14 Planeación operativa.

Nota. Adaptado de Planeación estratégica por áreas funcionales, por Kirchner & Juárez, 2012.

Ya que el plan estratégico va a ser elaborado con un enfoque al aprendizaje organizacional, el mismo es definido como: La adquisición de conocimientos es una actividad continua y el objetivo central de cualquier entidad. El aprendizaje trasciende al individuo y abarca un proceso colectivo que se extiende desde el nivel de equipo de trabajo hasta el nivel organizacional, donde se busca que la organización en su conjunto sea capaz de aprender. El aprendizaje se centra en el conocimiento e involucra procesos cognitivos y de procesamiento de información. Se ocupa de todos los contenidos relevantes para los procesos y procedimientos laborales, así como las actividades emergentes, la anticipación de los cambios en el mercado y las innovaciones tecnológicas. (Alcover & Gil, 2002)

La planificación estratégica de recursos humanos, trabaja directamente con los colaboradores de la empresa, identificando sus necesidades; con el objetivo de mejorar las empresas, volviéndolas más eficientes, humanas, racionales, útiles y rentables, más satisfactorias para quienes forman parte de mismas, más estables y más flexibles. (Alcover & Gil, 2002)

La gestión estratégica de recursos humanos implica las prácticas, políticas y filosofía adoptadas por una organización para lograr sus objetivos estratégicos. Estas prácticas y políticas deben formar un sistema integral que garantice atraer, desarrollar, motivar y capacitar a los empleados, asegurando así el correcto funcionamiento de la organización. La planeación estratégica de recursos humanos se refiere al análisis de las necesidades del personal, teniendo en cuenta los cambios internos y externos de la organización, y la implementación de una estrategia dinámica para asegurar la disponibilidad de los recursos humanos requeridos. (Alcover & Gil, 2002)

1.1.4 Análisis del Macro entorno

Para realizar la planificación estratégica de una organización se necesita conocer el entorno interno tanto como externo en el que se desarrolla la empresa, las estrategias deben estar alineadas con lo expuesto en el entorno. Es importante pronosticar, explorar y controlar el entorno para divisar tendencias y hechos en la sociedad. Para lo cual la metodología que debe ser implementada es el análisis PEST que se conforma por los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que influyen directamente en la organización, implica analizar los efectos de los elementos externos que escapan del

control de la compañía pero tienen la capacidad de afectar su crecimiento. (Pedrós & Gutiérrez, 2012)

Los factores clave que pueden influir directamente sobre la evolución del negocio son:

- Factores económicos: Pueden influir sobre la evolución del sector en el que se desenvuelve la sociedad, para ejemplificar algunos de ellos pueden ser el PIB (Producto interno bruto), la demanda del servicio, el empleo, la inflación, entre otros.
- Factores tecnológicos: Son los que generan nuevos productos y servicios, mejorando como se gestionan y se entregan al cliente final. La innovación en el sector tecnológico puede crear nuevos sectores y afectar los ya existentes.
- Factores políticos: Las regulaciones del entorno en el que operan las organizaciones ejercen influencia y estas deben cumplirlas de acuerdo con la ley. Las leyes gubernamentales pueden tener tanto efectos favorables como desfavorables en los intereses de una empresa. Algunos ejemplos de estas regulaciones incluyen los cambios políticos, modificaciones en la legislación laboral, incentivos otorgados por el gobierno, normas fiscales y de seguridad social, legislación ambiental, medidas de seguridad y prevención de riesgos, y legislación relacionada con la protección del consumidor, entre otros.
- Factores sociales y demográficos: Se presentan las transformaciones en la sociedad, tales como la variación en la edad de la población, los niveles de ingresos, la riqueza de la sociedad, los cambios en la mezcla étnica, la distribución geográfica, la disparidad en los ingresos, los estilos de vida, las tendencias y otros aspectos. (Pedrós & Gutiérrez, 2012)

Así mismo para el estudio de estos factores y su análisis definido se deben contestar a preguntas clave una vez analizados los factores, primero identificar cuál de ellos puede ser relevante en el sector donde la empresa realiza su actividad económica, conocer que impacto tienen en la organización, cómo van a evolucionar los factores y que oportunidades o desventajas generarán .

1.1.5. Análisis Competitivo

Después de lo previamente expuesto se debe realizar un análisis del marco competitivo de la organización para visibilizar las amenazas y oportunidades de la misma. El modelo

de las cinco fuerzas de Michael E. Porter, permite a los administradores de las organizaciones realizar este análisis, en el cual se concentran cinco fuerzas que esculpen la competencia en una industria o mercado, las cuales son las siguientes: 1). Riesgo de que competidores potenciales ingresen al sector; 2). Intensidad de la rivalidad entre compañías de una misma industria; 3). Poder de negociación de los clientes; 4). Poder de negociación de los proveedores; y finalmente 5). Los productos sustitutos existentes en el mercado. La tarea de los administradores es identificar cómo las cinco fuerzas de Porter pueden significar amenazas y oportunidades nuevas, además de elaborar las respuestas estratégicas apropiadas según corresponda. (Hill, Schilling, & Jones, 2015)

1. Amenaza de nuevos competidores: Este factor depende de las barreras de entrada a la industria, las cuales son los factores que dificultan a una nueva empresa a formar parte del sector económico, y competir en él. Si las barreras de entrada son altas la amenaza de nuevos entrantes será baja ya que las desventajas de entrar al sector desaniman a los potenciales nuevos competidores, para ejemplificarlo existen ciertos obstáculos que pueden dificultar la entrada de nuevos competidores a un sector o mercado, como las ventajas derivadas de las economías de escala y la capacidad de diferenciación del producto que oferten, la lealtad a la marca de los clientes, las regulaciones gubernamentales impuestas y las ventajas en costos de algunas empresas. (Alcover & Gil, 2002)
2. Rivalidad entre compañías establecidas: Las empresas compiten por abarcar una mayor participación en el mercado. La intensa rivalidad produce una baja en los precios y aumento de los costos, eliminando las utilidades en una industria, siendo esta una gran amenaza a la rentabilidad. De otro lado, cuando la rivalidad es menos intensa, las organizaciones pueden aumentar sus precios o reducir sus gastos en otras estrategias competitivas. Los factores que afectan la rivalidad entre compañías los factores que determinan la competitividad de la industria son su estructura competitiva, las características de la demanda, los costos involucrados y los obstáculos para abandonar el mercado.
3. Poder de negociación de los compradores o clientes: se refiere a la habilidad que tienen los clientes de una empresa para negociar que bajen sus precios o exigir servicios de una mayor calidad. Si los precios bajan y se elevan los costos, provoca que los clientes disminuyan las utilidades de una industria por lo que representa una amenaza; por otro lado cuando su poder de negociación es débil la industria

puede aumentar sus ganancias al incrementar los precios y reducir los costos mediante la disminución de la calidad del servicio ofertado.

4. Poder de negociación de los proveedores: Radica en la habilidad que tengan los proveedores para incrementar los costos de los materiales ofertados o los costos de la industria como la calidad de servicio que ofrecen. Los proveedores influyentes con un alto poder de negociación, disminuyen las utilidades al incrementar los costos de las compañías por lo que son considerados como una amenaza y viceversa.
5. Productos sustitutos: Se refiere a aquellos que tienen la habilidad de cumplir con las demandas o requerimientos de forma similar a las que son demandadas por los clientes. Los productos sustitutos con alta similitud representan una amenaza competitiva fuerte porque establece límites en el precio que puede fijar una empresa en sus productos y rentabilidad de la industria. Si hay pocos productos sustitutos similares su fuerza competitiva es débil, las organizaciones del sector pueden subir sus precios y alcanzar mayores utilidades. (Hill, Schilling, & Jones, 2015)

1.1.6 Análisis Interno

1.1.6.1. Análisis de la Cadena de Valor

Para el complemento del estudio también se va a aplicar la cadena de valor como herramienta del pensamiento estratégico. Mayo (2005), menciona que el análisis de la cadena de valor, es una herramienta cuyo fin es obtener ventaja competitiva. Las actividades que proporcionan el valor agregado real (AVAR). Según Frances, A. (2001), la cadena de valor proporciona un enfoque amplio que representa de manera sistemática las actividades de la organización, ya sea individualmente o en conjunto. Esta se basa en los conceptos de costo, valor y margen. (Quintero & Sánchez, 2006)

La cadena de valor establece un marco lógico en el que se determina la posición de la empresa en relación a sus competidores, al mismo tiempo que define un proceso en el que se establecen las acciones a seguir que otorguen una ventaja competitiva que se sostenga con el paso del tiempo. (Quintero & Sánchez, 2006)

Figura 2. Cadena de valor de Michael Porter (1986)



Nota. Adaptado de La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico (p. 382), por Johana Quintero y José Sánchez, 2006.

Los generadores de valor constituyen el elemento clave en la secuencia de operaciones de una empresa, dado que cada actividad en su interior es distintiva y especial. Estos generadores de valor abarcan aspectos como las políticas corporativas, las interconexiones entre las actividades, la ubicación, el proceso de aprendizaje y las políticas gubernamentales, entre otros. (Quintero & Sánchez, 2006)

“La cadena del valor de una organización desempeña un papel crucial en su capacidad para competir en un sector del mercado, ya que representa un flujo de actividades integradas en el sistema de creación de valor” (Porter, 1986). El mismo que indica que la organización está introducida en un conjunto de actividades de naturaleza compleja donde cada una de ellas es ejecutada por actores diferentes. (Quintero & Sánchez, 2006)

Mayo (2004), se refiera al valor como el conjunto de beneficios percibidos por el cliente y el mismo asume los costos correspondientes al adquirir o hacer uso de un producto o servicio. La cadena de valor consiste en un método de análisis de la actividad empresarial donde se desglosa la empresa en las partes que la constituyen, cuyo fin es localizar las fuentes de ventaja competitiva en las actividades generadoras de valor. (Quintero & Sánchez, 2006)

La cadena de valor abarca las actividades de la empresa desde los proveedores hasta los clientes finales, la misma está compuesta por las tareas de cada una de las partes involucradas en los procesos de la organización. Cómo se desenvuelva cada actor dentro

de las tareas de la empresa tendrá repercusiones en cómo funcione la cadena de valor. (Quintero & Sánchez, 2006)

Una vez que se ha examinado detenidamente la cadena de valor y se han identificado las principales fuentes de ventaja competitiva, se debe seleccionar la estrategia adecuada para lograr la misión de la compañía, considerando la evolución del entorno en el que opera. (Quintero & Sánchez, 2006)

Porter (1986) menciona que las estrategias que se pueden optar ante la competencia y según sea el objetivo esperado por el mercado o un segmento específico del mismo. Las estrategias son las siguientes:

1. Ofertar precios más bajos mediante el liderazgo a través de los costos.
2. Diferenciación de la organización que logra un mayor desempeño en un aspecto fundamental para los clientes.
3. Concentración: Donde se centra la atención y esfuerzos en uno o varios segmentos del mercado, con el fin de conseguir el liderazgo en costos o la diferenciación de la organización.

1.1.6.2 Análisis de Recursos y capacidades

El siguiente paso es evaluar las capacidades de la empresa clasificando sus actividades. Para ello se utiliza dos enfoques; el funcional, identifica las capacidades de organización relacionadas con las áreas funcionales principales de la empresa y el enfoque de la cadena de valor dividen la empresa en una secuencia de actividades interconectadas de forma continua. (Quezada, 2015)

Grant (1991), menciona que las capacidades se constituyen por grupos de recursos que se usan conjuntamente. Existen capacidades específicas que están asociadas a tareas concretas, mientras que otras actividades más complejas requieren la integración de diferentes capacidades. Las capacidades se integran mediante la composición del conocimiento de las personas. Se ha planteado una posible solución, que consiste en formar grupos de trabajo versátiles encargados del desarrollo de productos. La creación de estos equipos es compleja por la habilidad que debe poseer el equipo para acceder a los conocimientos funcionales de forma amplia y profunda para conseguir que se integren. (Quezada, 2015)

Ghemawat (2000), formula que las capacidades pueden asociarse con la retroalimentación de las actividades a dotación de recursos. Las capacidades clave de una organización para desempeñar actividades mejor que los competidores, se crean de forma gradual y se refuerzan en el tiempo.

La identificación de los recursos es primordial para el estudio de la competitividad, por lo que confieren un desempeño superior.

Wernerfelt (1984), hizo mención a los recursos como "cualquier elemento que se perciba como una ventaja o desventaja de una organización".

Los recursos se conciben como factores fijos y atributos de la empresa que no pueden modificarse en el corto plazo. Si las estrategias se fundamentan en recursos fijos, se puede esperar a alcanzar ventaja competitiva que con dificultad se sustente en el largo plazo. Ya que con el tiempo los recursos pierden su valor, debido a su facilidad de ser imitados, y pierden su ventaja competitiva. (Quezada, 2015)

Como punto inicial para identificar los recursos, estos recursos pueden ser clasificados en distintas categorías propuestas por Hofer y Schendel en Grant, (1991). Las cuales abarcan los recursos económicos, materiales, humanos, tecnológicos, referidos a la reputación-prestigio y organizacionales. (Quezada, 2015)

También es importante evaluar los recursos que tenemos en comparación con los recursos de otros participantes de la industria. Esto implica compararlos con los factores clave de éxito de la industria. Para llevar a cabo esta evaluación, se aplican los cinco test sugeridos por Collis y Montgomery (1995):

1. Inimitabilidad: Mide si son difíciles de copiar los recursos.
2. Durabilidad: Mide cuán rápido se deprecia un recurso.
3. Apropiabilidad: Mide quién capta el valor creado a través de los recursos.
4. Sustitución: Mide si el recurso único puede superarse por uno que sea diferente.
5. Superioridad competitiva: Mide si los recursos propios son los mejores.

En una organización comprender las fuerzas competitivas (5 fuerzas de Porter), dejar ver de dónde se origina la rentabilidad de una industria, nos brinda un contexto para pronosticar e influenciar en la competencia y la rentabilidad a largo plazo. (Porter, 2017)

La estructura de una industria con buen estado de salud es un aspecto competitivo a considerar para formular estrategias, al igual que lograr un posicionamiento estratégico efectivo. (Porter, 2017)

El análisis de un sector se concentra en los fundamentos estructurales de la rentabilidad. Primero se debe vislumbrar el horizonte de tiempo. A demás de diferenciar los cambios temporales o cíclicos de los estructurales. (Porter, 2017)

Para conocer el horizonte de tiempo es necesario observar el ciclo empresarial de forma global en la industria en que se desenvuelva. En mayor medida será suficiente con un horizonte de tres a cinco años. (Porter, 2017)

El objeto del análisis del sector es entender los mecanismos internos de la competitividad y la fuente de la rentabilidad. (Porter, 2017)

La estructura de la industria establece la brecha entre ingresos y gastos. El análisis sectorial percibe a la industria de forma global y sistémica. Exponiendo las fuerzas que apoyan o limitan la rentabilidad y la forma en que los cambios de una fuerza competitiva desencadenan reacciones en otras. (Porter, 2017)

Figura 3. *Pasos fundamentales en el análisis de un sector.*

Definir la industria relevante: • ¿Qué productos concurren en ella? ¿Cuáles forman parte de otra industria distinta? • ¿Cuál es el alcance geográfico de la competitividad? Identificar a los participantes y dividirlos en grupos, si es necesario: Quiénes son • ¿Los compradores y los grupos de compradores? • ¿Los proveedores y grupos de proveedores? • ¿Los competidores? • ¿Los sustitutivos? • ¿Los posibles aspirantes? Evaluar las influencias subyacentes de cada fuerza competitiva para determinar cuáles son las fuertes y las débiles, y por qué.	Determinar la estructura general de la industria, y poner a prueba la coherencia del análisis: • ¿Por qué el nivel de rentabilidad es el que es? • ¿Cuáles son las fuerzas controladoras de la rentabilidad? • ¿Es el análisis industrial coherente con la rentabilidad a largo plazo? • ¿Los elementos más rentables están mejor posicionados en relación a las cinco fuerzas? Analizar los cambios recientes y probables de cada fuerza, tanto las positivas como las negativas. Identificar los aspectos de la estructura de la industria que podrían estar influenciados por los competidores, por los aspirantes o por la propia compañía.
---	--

Nota. Adaptado de Ser competitivo edición actualizada y aumentada (p. 38), por M. Porter, 2017.

1.1.7 Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

Ya conocido el contexto de la organización y se la ha analizado internamente, como herramienta metodológica de aplicación de la estrategia más adecuada se emplea el Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral, que es una “procedimiento que evalúa el rendimiento de las organizaciones, facilitando el diagnóstico, la gestión empresarial, y la medición del desempeño” (Montoya, 2011); desde una perspectiva estratégica. (Suárez & González, 2017).

El BSC comienza desde la visión y misión de la empresa, con el diseño de una estrategia, identifica las líneas de acción que permiten alcanzarla; el BSC se compone por diferentes perspectivas relacionadas entre sí, las cuales son: Clientes, procesos internos de la organización, financiera, de aprendizaje y crecimiento. (Suárez & González, 2017)

El BSC se implementa con un enfoque que abarca múltiples dimensiones para descubrir, implementar y administrar la estrategia en todas las jerarquías organizacionales. (Álvarez, Chávez & Moreno, 2009). Esto se logra mediante una estructura lógica de medidas, iniciativas y objetivos que están alineadas con la estrategia de la empresa. (Rodríguez, Aibar & Lima, 2014).

El BSC proporciona una visión global del desempeño de la organización, considerando las diferentes perspectivas valorando el capital intangible y tangible de la empresa, permite revelar lo que ha sucedido en la empresa, su actualidad y que se puede esperar en un futuro. (Flores, 2006).

El Balanced Scorecard se compone de:

1. Misión, visión y valores:

Donde se define y conceptualiza la misión, visión y valores de la empresa, para que su estrategia sea consistente. (Fernández, 2001)

2. Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos:

Un mapa estratégico es la contribución conceptual más importante del BSC (Cuadro de Mando Integral). Consiste en un conjunto de objetivos estratégicos que están interconectados por relaciones de causa y efecto. Su propósito es facilitar la comprensión de la concordancia entre los objetivos estratégicos y visualizar la estrategia de la empresa de manera clara.

El mapa estratégico valora cuán importante es cada objetivo estratégico, los cuales son agrupados en perspectivas.

Las perspectivas constituyen los aspectos cruciales y fundamentales en la organización. Las cuatro principales son:

- Financiera: Indica las acciones que se deben llevar a cabo con el fin de cumplir con las demandas y requerimientos de los accionistas.
- Cliente: Indica el accionar para satisfacer las necesidades del cliente.
- Interna: Expone los procesos en los que se debe ser excelente para satisfacer las necesidades.
- Aprendizaje y crecimiento: Indica los elementos esenciales para mantener un nivel de excelencia. (Fernández, 2001)

3. Propuesta de valor al cliente.

Dado que el BSC ha de ser sencillo y (Hill, Schilling, & Jones, 2015)entendible, es clave seleccionar los objetivos estratégicos prioritarios. Para ello, se debe definir la propuesta de valor al cliente, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes. Algunas formas de competir en el mercado son:

- Liderazgo de producto: Se enfoque se centra en la calidad excepcional de los servicios, ofreciendo su máximo en la calidad ofertada y la funcionalidad.
- Relación con el cliente: Dirige su enfoque en la habilidad de establecer conexiones con los clientes, comprenderlos y proporcionarles un servicio adaptado a sus necesidades.
- Excelencia operativa: Proporciona servicios a un precio competitivo en el mercado, alineados a la calidad y funcionalidad ofertada. (Fernández, 2001)

4. Indicadores y sus metas.

Los indicadores o medidas son el medio para visualizar si se están cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- De resultado: Miden el logro progresivo del objetivo estratégico.
- De causa: Se analiza el impacto de las acciones que permiten alcanzar los objetivos. Los indicadores son utilizados para medir dichos objetivos. Para cada indicador, se establecerán metas u objetivos correspondientes. (Fernández, 2001)

5. Iniciativas estratégicas. Son las actividades prioritarias en las que la organización se concentra para alcanzar los objetivos estratégicos. (Fernández, 2001)

6. Responsables y recursos. Cada objetivo, iniciativa, objetivo e indicador tiene su persona a cargo que controla se ejecute su cumplimiento. (Fernández, 2001)

CAPITULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1. Antecedentes

2.1.1. Historia de la empresa SERPRAS

SERPRAS (Servicios Profesionales en Ajustes de Siniestros), fue constituida en el año 1999 ha brindado sus servicios a las compañías de seguros por 24 años, funciona a nombre de la persona natural Juan Ramón Enríquez Veloz con RUC#: 1707211338001 y funciona con su nombre comercial SERPRAS, es una microempresa, enfocada a ofertar servicios profesionales para las Compañías de Seguros del mercado asegurador ecuatoriano, atiende el Peritaje en Ajustes de Siniestros, para lo cual cuenta con credencial # 072, y autorizaciones de diferentes ramos; entre estos: “(vida individual y colectiva; todo riesgo para contratistas, montaje de maquinaria, rotura de maquinaria, perdida de beneficio por rotura de maquinaria, equipo y maquinaria de contratistas, obras civiles terminadas, todo riesgo petrolero, equipo electrónico, asistencia médica, incendio y líneas aliadas, vehículos, fidelidad, transporte, robo, accidentes personales, responsabilidad civil, cumplimiento de contrato, buen uso de anticipo, ejecución de obra y buena calidad de materiales, garantías aduaneras, seriedad de oferta)” (Superintendencia de compañías, 2018); cuya credencial y autorizaciones fueron emitidas por la Superintendencia de Compañías, que es el órgano regulador y controlador.

La actividad económica de SERPRAS: “Actividades de prestación de servicios administrativos relacionados con los seguros, como la tasación y liquidación de reclamaciones. Se incluyen las siguientes actividades: Evaluación de las reclamaciones, tasación de solicitudes de indemnización, evaluación del riesgo, evaluación de riesgos y daños, tasación de averías y pérdidas, incluye la liquidación de solicitudes de indemnización.” SRI (2018, Septiembre 14).

SERPRAS ha definido su misión como: “Somos una organización enfocada en el análisis integral de los siniestros, aplicando la eficiencia, efectividad y eficacia en los reclamos presentados por los asegurados de las Compañías de Seguros, nacionales y extranjeras, generando la atención oportuna en el pago o no de los reclamos legales o fraudulentos, fundamentándonos en la Ley de Seguros y las Condiciones Generales, Particulares y especiales de la póliza contratada por los beneficiarios, dando una imagen transparente.” (Enríquez & Borja, 2010)

Por otro lado la visión es: “Ser una organización líder de servicios en análisis de siniestros y en continuo crecimiento, con presencia nacional, que se distinga por proporcionar una

calidad de servicio excelente a las Compañías de Seguros, una rentabilidad sostenida, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva a la sociedad actuando con un compromiso imparcial y justo.” (Enríquez & Borja, 2010)

2.1.2. Declaración de la misión y visión de la empresa

La misión y visión de la organización constituyen el punto de partida en el proceso de administración estratégica, las mismas que sirven de contexto para formular entorno a las mismas las estrategias.

La declaración de la misión está compuesta de cuatro componentes, los cuales son: el propósito fundamental de la entidad reconocida como la misión, el estado futuro deseado siendo la visión, la declaración de los valores como el compromiso de la organización con sus actividades y colaboradores, y por último la declaración de las metas principales. (Hill, Schilling, & Jones, 2015)

Según Peter Drucker, primero para formular una misión se debe definir la actividad de la organización. Al abordar las interrogantes: “¿Cuál es nuestra labor actual?, ¿Qué nos depara el futuro?, ¿Cuál debería ser nuestro objetivo a seguir?”. Se debe definir la actividad económica de una compañía alineada a tres dimensiones: A quién atiende (¿Quiénes son sus clientes?), qué satisface (¿Qué necesidades de los clientes cumple?), y por ultimo cómo cumple las necesidades de los clientes (utilizando qué habilidades, conocimientos o competencias únicas). (Hill, Schilling, & Jones, 2015)

Es necesario contar con la definición de la actividad de la organización orientada al cliente. La organización se centra en satisfacer las demandas de los clientes a través de los productos o servicios que ofrece. Por este medio es posible prever los cambios en la demanda. (Hill, Schilling, & Jones, 2015)

Hoy en día la microempresa SERPRAS cuenta con una declaración de misión previamente establecida, sin embargo no ha sido actualizada ni se ha tomado como referente o punto central para el desarrollo correcto de las actividades operacionales. La misma es la siguiente: “Somos una organización enfocada en el análisis integral de los

siniestros, aplicando la eficiencia, efectividad y eficacia en los reclamos presentados por los asegurados de las Compañías de Seguros, nacionales y extranjeras, generando la atención oportuna en el pago de o no de los reclamos legales o fraudulentos, fundamentándonos en la Ley de Seguros y las Condiciones Generales, Particulares y especiales de la póliza contratada por los beneficiarios, dando una imagen transparente.” (Enríquez & Borja, 2010)

En la declaración de misión antigua no se expresa detalladamente cual es el servicio ofrecido por SERPRAS, no se conoce su localización, tampoco se delimita el objetivo económico que persigue, no se expresa de forma amplia sus creencias y valores; tampoco se establece qué imagen quieren proyectar, y no se topa en ningún momento cual es la actitud de SERPRAS frente a sus colaboradores.

Por lo que adaptando la misión de la organización a lo antes establecido, se propone el siguiente texto:

“Somos una organización privada con fines de lucro, que trabaja con un equipo integro de analistas superando las expectativas de nuestros clientes; brindando sus servicios desde Pichincha – Quito, dedicada a la prestación de servicios profesionales para las Compañías del mercado asegurador ecuatoriano, que atiende el Peritaje en Ajustes de Siniestros, aplicando la eficiencia, efectividad, transparencia, integridad y eficacia en los reclamos de los beneficiarios de pólizas presentados por los asegurados de las Compañías de Seguros, nacionales y extranjeras (Colombia), generando la atención oportuna en el pago o no de los reclamos legales o fraudulentos, fundamentándonos en la Ley de Seguros del Ecuador y las Condiciones Generales, Particulares y especiales de la póliza contratada por los beneficiarios, dando una imagen transparente.”

Por otro lado la visión de una organización establece el estado futuro que se desea alcanzar a largo plazo. En la misma se plasma la perspectiva a largo plazo de la compañía, del dueño de la empresa, del mercado, del servicio que ofrece, de las partes interesadas (Stakeholders), y la perspectiva de crecimiento y rentabilidad futura del negocio.

La visión de SERPRAS que se planteó hace trece años en el plan estratégico con una proyección de cinco años era: “Ser una organización líder de servicios en análisis de siniestros y en continuo crecimiento, con presencia nacional, que se distinga por

proporcionar una calidad de servicio excelente a las Compañías de Seguros, una rentabilidad sostenida, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva a la sociedad actuando con un compromiso imparcial y justo.” (Enríquez & Borja, 2010)

Desde el año 2010 hasta la actualidad se han logrado materializar varios aspectos de la visión y se deben mantener como constantes en el tiempo, por lo que la visión se mantiene vigente; sin embargo un punto focal que se ha convertido en una deficiencia latente para la organización como se mencionó anteriormente es el recurso humano (los colaboradores); en la visión se quiere brindar oportunidades de desarrollo profesional y personal las cuales no han sido abordadas de la manera adecuada dentro de la organización, lo que también ha producido un retroceso al proporcionar un servicio de calidad, siendo esta la razón principal del enfoque al estudio en la actualización del plan estratégico con un enfoque en el aprendizaje organizacional.

2.2. Análisis del Entorno

2.2.1. Análisis del Macro entorno

2.2.1.1. Análisis de Factores Políticos

En el entorno político el año 2023, se lo percibe como un año complejo. El presidente en función Guillermo Lasso convocó a una consulta ciudadana para preguntar a la población su posición ante la modificación de la Constitución en relación a la seguridad ciudadana, instituciones estatales y medioambiente. (Rios, 2022)

“La convocatoria generó polémica, específicamente con respecto a la consulta que busca obtener aprobación para autorizar la entrega de ciudadanos ecuatorianos a otros países en casos de delitos relacionados con el crimen organizado a nivel internacional. Además, planteaba la reducción del número de asambleístas y consolidación de un número fijo de afiliados en los partidos políticos”. (Rios, 2022)

El economista Alberto Acosta Burneo señala que “Es poco probable que el presidente logre promover cambios profundos en las reformas estructurales, lo que implica que el panorama para la actividad económica y la inversión no experimentara modificaciones importantes”, recalcó que también observó evidentes avances en la apertura de mercados internacionales. (Rios, 2022)

Los acuerdos comerciales que se planean establecer con México, con el propósito de unirse a la Alianza del Pacífico, junto con el acuerdo que se firmará con Estados Unidos, y los acuerdos con Panamá, Rusia y Canadá, han contribuido significativamente al fortalecimiento de la confianza de los inversores internacionales en Ecuador. (Pesca, s.f.)

La Asamblea debe aprobar nuevamente todos los tratados comerciales, ya que aún hay leyes esenciales para el progreso del país que están pendientes de aprobación. Aunque la economía ecuatoriana continúa en recuperación, su desarrollo es lento, y además el aumento del empleo no ha sido significativo. (Rios, 2022)

La previsión económica oficial por el Banco Central del Ecuador tiene un enfoque optimista, estimando un crecimiento del 3,1% para el año 2023. Por otro lado el presidente prevé que este pueda darse alrededor del 2,8%, sin embargo la tasa de expansión es demasiado lenta para una economía dolarizada como la de Ecuador. (Rios, 2022)

Mientras las demandas sociales pendientes sigan existiendo, el desafío radica en mejorar el ambiente para la inversión y agilizar el crecimiento económico, considerando que la seguridad es un factor complicado de gestionar en Ecuador; donde la delincuencia está en latente aumento con registro de varios atentados en el país. Sin embargo Lasso supone que los mismos son la respuesta del crimen organizado a la lucha contra el narcotráfico. (Rios, 2022)

“La lucha contra el narcotráfico es bastante complicada dado que no se está enfrentando a una tercera parte por el contrario se confronta a un enemigo latente en el país”, recalcó Acosta Burneo en relación a la presunta interferencia del crimen organizado en el sistema judicial. (Rios, 2022)

Se han enfocado críticas hacia el sistema de justicia debido a decisiones controversiales tomadas por jueces, las cuales han resultado en la liberación de individuos vinculados con bandas delictivas responsables de perpetrar actos terroristas. (Rios, 2022)

Según Acosta Burneo, el año 2023 presenta importantes retos para Ecuador, en su afán de avanzar en la lucha contra el narcotráfico, así como en la necesidad de establecer vínculos políticos sólidos, fomentar la creación de empleo y mejorar la economía.

Además, el país estará atento a las repercusiones de una eventual de las naciones desarrolladas, lo que añade un elemento de incertidumbre en el panorama. (Rios, 2022)

La política comercial de gobierno, tendrá incidencia directa dentro de la actividad empresarial, en especial porque fortalece la competitividad bajo los ejes de productividad, apertura comercial e innovación. Con ellos también va a promover la entrada de empresas extranjeras y potencializar a las nacionales, con ello también se puede extender el mercado asegurador, potencializando la participación de aseguradoras extranjeras, lo que beneficia a SERPRAS al poder contar con una cartera de clientes más amplia.

Actualmente el ente que regula de las compañías de seguros es la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Las leyes o reglamentos que podrían afectar de forma directa al ofertar los servicios de SERPRAS, son los que se involucren sobre la responsabilidad y reglamentos que rijan sobre la réplica de las compañías de seguros a sus beneficiarios cuando se produce un reclamo en la póliza contratada.

2.2.1.2. Análisis de Factores Económicos

“Desde el año 2015, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS) tomó la responsabilidad de supervisar y vigilar el régimen de seguros ecuatoriano, siendo el órgano a cargo de la organización, operación, disolución y cierre de este tipo de compañías”. (Romero & Viteri, 2021)

Hoy en día, hay 28 compañías aseguradoras registradas en la SCVS. Seguros Equinoccial domina la industria con una prima¹ neta de US\$ 229,3 millones al finalizar el año 2022. En el puesto número dos está Seguros Pichincha con una prima neta de US\$ 216,5 millones y en tercer lugar Chubb Seguros con US\$ 191,2 millones. (Romero & Viteri, 2021)

¹ Prima de seguro: Desembolso económico que realiza el beneficiario de la póliza a la compañía aseguradora.

Figura 4. Ranking de las compañías de seguros.

RANKING DE COMPAÑÍAS DE SEGUROS									
Este reporte presenta la posición financiera de las compañías de seguros dentro del sistema de seguros privados, en base a la participación de sus principales cuentas de balance									
TIPO INSTITUCION	ASEGURADORAS	RAMO	CONSOLIDADOS(VID)	AÑO	2022	MES	DICIEMBRE	CUENTA	PRIMA NETA EMITIDA
Consultar									
ENTIDAD	DICIEMBRE-2021			DICIEMBRE-2022					
	PRIMA NETA EMITIDA	%	POSICIÓN	PRIMA NETA EMITIDA	%	POSICIÓN			
EQUINOCCIAL	230.503.243,92	14,00%	1	229.293.259,18	11,00%	1			=
PICHINCHA	160.297.582,01	10,00%	3	216.533.323,03	11,00%	2			▲ -1
CHUBB SEGUROS ECUADOR S.A.	168.413.218,35	10,00%	2	191.226.705,21	10,00%	3			▼ -1
HISPANA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	93.187.373,88	6,00%	6	169.614.704,57	8,00%	4			▲ -2
ASEGURADORA DEL SUR	86.844.788,33	5,00%	7	131.270.743,34	7,00%	5			▲ -2
AIG METROPOLITANA	107.044.514,99	7,00%	4	121.523.022,97	6,00%	6			▼ -2
ZURICH SEGUROS ECUADOR S.A.	97.266.407,63	6,00%	5	120.384.702,58	6,00%	7			▼ -2
LATINA SEGUROS C.A.	80.348.088,52	5,00%	8	115.164.037,42	6,00%	8			=

Nota. Adaptado de Ranking de compañías de seguros, por Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2022, [reporteRanking \(supercias.gob.ec\)](https://supercias.gob.ec/reporteRanking)

Tras el Decreto Ejecutivo N° 82, el portafolio de clientes de la compañía de seguros Seguros Sucre al ser liquidada, fue absorbida las demás aseguradoras del mercado. (Cobos, 2020). Según Patricio Salas, presidente de FEDESEG, este evento no supone un reto para las compañías de seguros, dado que Seguros Sucre ya no era un jugador importante desde 2019. (El Universo, 2021).

Figura 5. Ranking de compañías de seguros.

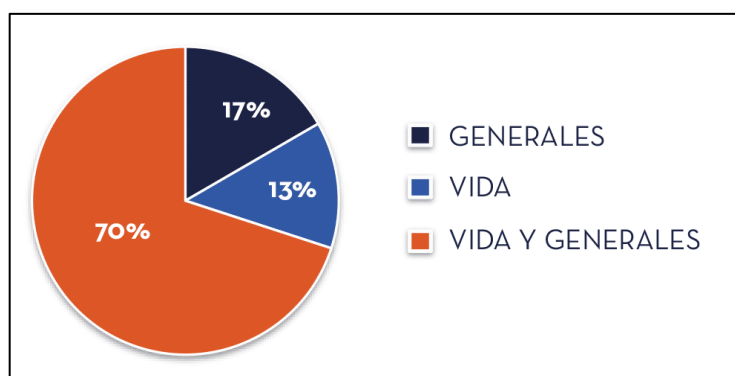
RANKING DE COMPAÑÍAS DE SEGUROS									
Este reporte presenta la posición financiera de las compañías de seguros dentro del sistema de seguros privados, en base a la participación de sus principales cuentas de balance									
TIPO INSTITUCION	ASEGURADORAS	RAMO	CONSOLIDADOS(VID)	AÑO	2022	MES	DICIEMBRE	CUENTA	RESULTADOS TECNICOS
Consultar									
ENTIDAD	DICIEMBRE-2021			DICIEMBRE-2022					
	RESULTADOS TECNICOS	%	POSICIÓN	RESULTADOS TECNICOS	%	POSICIÓN			
PICHINCHA	33.313.704,76	19,00%	2	87.015.352,59	27,00%	1			▲ -1
CHUBB SEGUROS ECUADOR S.A.	63.602.217,70	36,00%	1	79.597.491,79	24,00%	2			▼ -1
EQUINOCCIAL	15.995.321,57	9,00%	4	33.613.867,73	10,00%	3			▲ -1
AIG METROPOLITANA	19.698.911,76	11,00%	3	26.285.378,37	8,00%	4			▼ -1
ECUATORIANO SUIZA	11.499.903,38	6,00%	6	21.287.876,52	7,00%	5			▲ -1
ASEGURADORA DEL SUR	13.040.912,47	7,00%	5	19.208.828,29	6,00%	6			▼ -1
LATINA SEGUROS C.A.	3.256.923,41	2,00%	9	8.300.653,22	3,00%	7			▲ -2
SEGUROS ALIANZA S.A.	3.837.693,83	2,00%	8	6.228.828,33	2,00%	8			=

Nota. Adaptado de Ranking de compañías de seguros, por Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2022, [reporteRanking \(supercias.gob.ec\)](https://supercias.gob.ec/reporteRanking)

En lo que corresponde al resultado técnico², SEGUROS PICHINCHA se posiciona en el primer lugar con una suma total de US\$ 87,02 millones. Las compañías Chubb Seguros y Seguros Equinoccial son las siguientes en el listado con 24% y 10% de presencia en el sector asegurador al 31 de diciembre de 2022. Que en todo el sector asegurador sumaba un total de US\$ 327,471. (Romero & Viteri, 2021)

Los seguros están segmentados en dos grupos principales los seguros de vida y no vida (generales). En Ecuador, el 17% de las aseguradoras ofertan seguros generales, el 13% ofertan seguros de vida, y el 70% ofertan ambos tipos de seguros. (Romero & Viteri, 2021)

Figura 6. Distribución de aseguradoras por el tipo de seguros que ofertan.



Nota. Adaptado de Portal de información seguros, por Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2022

<https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portalInformacion/seguros.zul>

La industria de seguros en el Ecuador, se divide en 38 ramos o segmentos de seguros inmersos en los seguros de vida y no vida; entre los más significativos están los de vida colectiva con el 23.78% de participación en el mercado, Vehículos con el 19,87%, Incendio con el 11,92%, y Accidentes personales con el 4.24%. Estos 4 tipos de seguros representan un aproximado del 60% del total del mercado. (Romero & Viteri, 2021)

² Resultado técnico: Es la diferencia entre las primas recolectadas y el total de los costos derivados de reclamaciones por siniestros.

Tabla 3. *Primas en seguros y porcentajes de participación de mercado por ramos.*

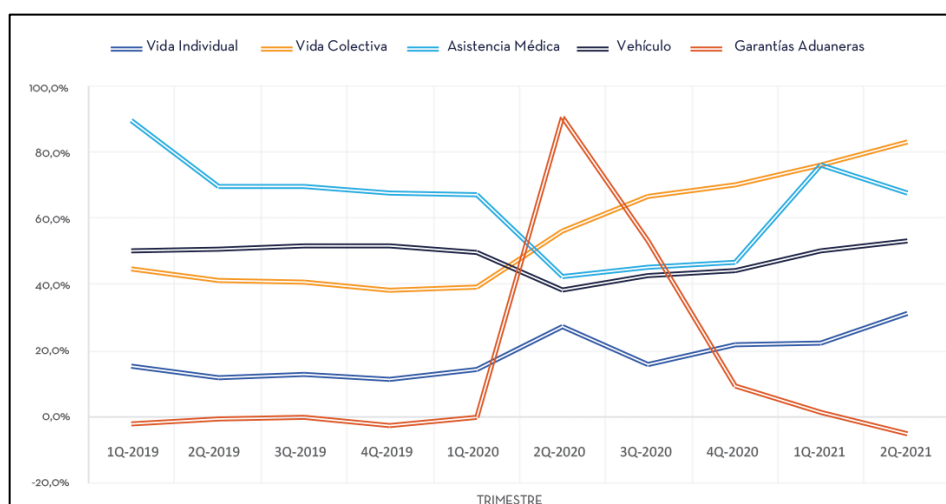
CÓDIGO SEGURO	SEGURO	PRIMA JUNIO-2021 (USD \$ MILLONES)	% PARTICIPACIÓN DE MERCADO
2	Vida colectiva	206,7	23,77
7	Vehículos	162,3	19,87
5	Incendio y líneas aliadas	90	11,92
4	Accidentes personales	34,5	4,25
8	Transporte	26,8	3,16
28	Buen uso de anticipo	13,9	1,72

Nota. En esta tabla se reflejan los diferentes ramos de seguros, la cantidad de primas emitidas y que porcentaje de participación reflejan en el mercado.

Entre los ramos que presentan un mayor índice de siniestralidad, a diciembre de 2020 se encontraban los ramos de Incendios con el 104,01%, Líneas Aliadas 92,99%, y Vida Colectiva 70.55%, con su respectiva tasa de siniestralidad. El ramo de vida colectiva tuvo una variación significativa como resultado del COVID-19, aumentando a un 78% entre el primer y cuarto trimestre de 2020. Es importante destacar que los porcentajes de siniestralidad que superan el 100% resultan perjudiciales para las compañías de seguros, ya que indican que la prima no es suficiente para atender con los pagos relacionados con los siniestros.(Romero & Viteri, 2021)

También se ha valorado la frecuencia de siniestros en los últimos 10 trimestres desde enero del 2019, a junio del 2021, indicando su comportamiento en la figura a continuación:

Figura 7. Siniestralidad trimestral por ramo (1q 2019 - 2q 2021)



Nota. Adaptado de Portal de información seguros, por Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2022

<https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portalInformacion/seguros.zul>

Se presenta un comportamiento creciente entre el primer trimestre de 2020 al segundo trimestre de 2021 en los índices de siniestralidad de los ramos de vida individual y colectiva desde el auge de la pandemia, pasando de 14.4% a 31.4% y de 4% a 83%, correspondientemente. (Romero & Viteri, 2021)

En relación a los incidentes o eventos adversos en el ámbito de la atención médica, a partir del cuarto trimestre de 2020, una vez normalizada la movilidad, se observa un repunte, en los casos en que se han retrasado los procedimientos médicos y situaciones relacionadas con el COVID-19. (Romero & Viteri, 2021)

La siniestralidad correspondiente al ramo de vehículos ha sufrido variaciones por las restricciones vehiculares instauradas en la emergencia sanitaria. (Romero & Viteri, 2021)

“El sector de seguros en Ecuador representa el 1.7% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, una proporción relativamente baja en comparación con naciones como Chile y Brasil, donde la tasa de penetración alcanza el 4.3% y el 3.2% respectivamente”. (MAPFRE, 2020) El nivel de desarrollo de la industria de los seguros es considerado

como un indicador de una economía sólida; aunque los efectos adversos de la pandemia al igual han repercutido en el mercado asegurador. (Romero & Viteri, 2021)

Mercado asegurador

Crecimiento

En el año 2021, las primas de seguros en el mercado Ecuatoriano decrecieron por segundo año consecutivo, con una caída del -5,4%, situándose en 1.606 millones de dólares. (MAPFRE Economics, 2022)

Esta tendencia ha influido en el desempeño de los ramos de seguros de No Vida, los cuales recolectan el 71,9% de las primas, y tuvieron un descenso (-9,8% real). Por otro lado, el seguro de Vida creció un 8,0% (7,9% real), debido al impulso de los seguros colectivos, de mayor volumen. A excepción del ramo de Salud, que creció un 5,0%, todos los ramos de No Vida muestran descensos en sus primas. Hace evidente la caída del seguro de Incendio, con un -23,3% y Transportes, un -12,8%. (MAPFRE Economics, 2022)

Las primas del mercado de seguros de Ecuador representaron el 1,1% del mercado asegurador en América Latina en 2021; cuota que se ha mantenido en la última década, con una caída en 2021. La participación del segmento de los seguros de No Vida es superior a la del segmento de Vida, con un 1,3% y 0,7%, respectivamente. (MAPFRE Economics, 2022)

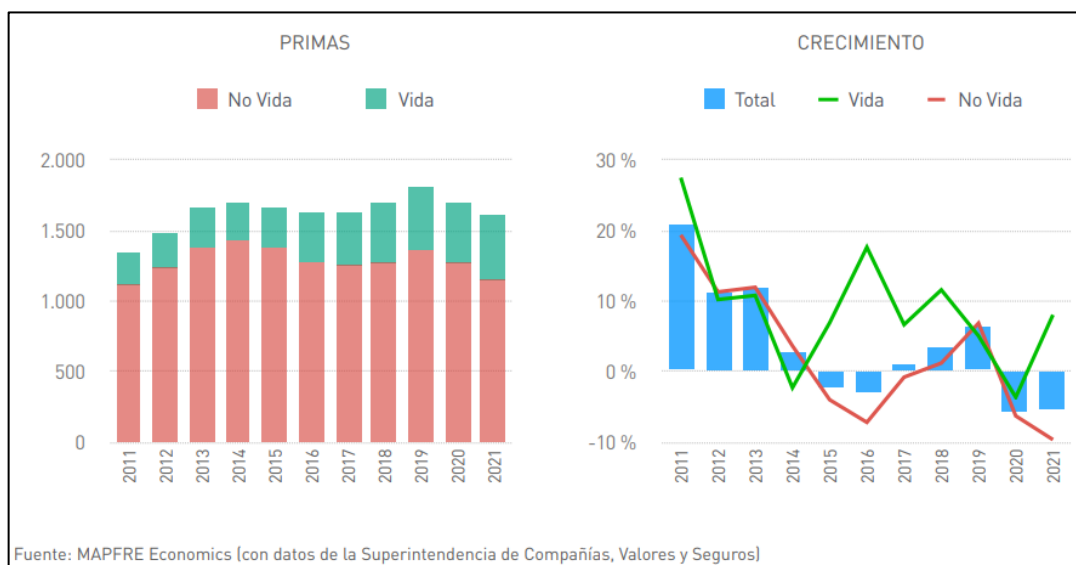
Figura 8. Ecuador: Volumen de primas por ramo, 2021.

Ramo	Millones de USD	Crecimiento	
		Nominal (%)	Real (%)
Total	1.606,0	-5,3	-5,4
Vida	451,3	8,0	7,9
Vida individual	23,3	-10,6	-10,7
Vida colectivo	428,0	9,3	9,1
No Vida	1.154,7	-9,7	-9,8
Automóviles	332,0	-2,8	-2,9
Otros ramos	209,6	-12,7	-12,8
Incendio, robo y líneas aliadas	203,2	-23,3	-23,4
Transportes	106,9	-12,8	-12,9
Accidentes Personales	72,1	-4,1	-4,3
Caución y crédito	76,0	-1,6	-1,7
Salud	90,4	5,0	4,9
Responsabilidad Civil	64,6	-8,8	-8,9

Nota. Adaptado de Valores de primas por ramo, Fuente: MAPFRE Economics (con datos de la superintendencia de compañías, valores y seguros), 2021.

Analizando el descenso del -5,3% del mercado asegurador ecuatoriano en 2021, el ramo de los seguros de No Vida tuvo una contribución negativa de -7,3 pp, por el contrario la contribución de los seguros de Vida fue positiva en 2,0 pp. De 2018 a 2019 los dos segmentos contribuyeron positivamente al crecimiento del sector, situación que se ha transformado debido a las consecuencias resultantes de la propagación del Covid-19. (MAPFRE Economics, 2022)

Figura 9. Ecuador: Evolución del crecimiento del mercado asegurador. (Primas, millones de USD, tasas de crecimiento anual, %)



Nota. Adaptado de Evolución del crecimiento del mercado asegurador. (Primas, millones de USD, tasas de crecimiento anual, %), Fuente: MAPFRE Economics (con datos de la superintendencia de compañías, valores y seguros), 2021.

Balance y fondos propios

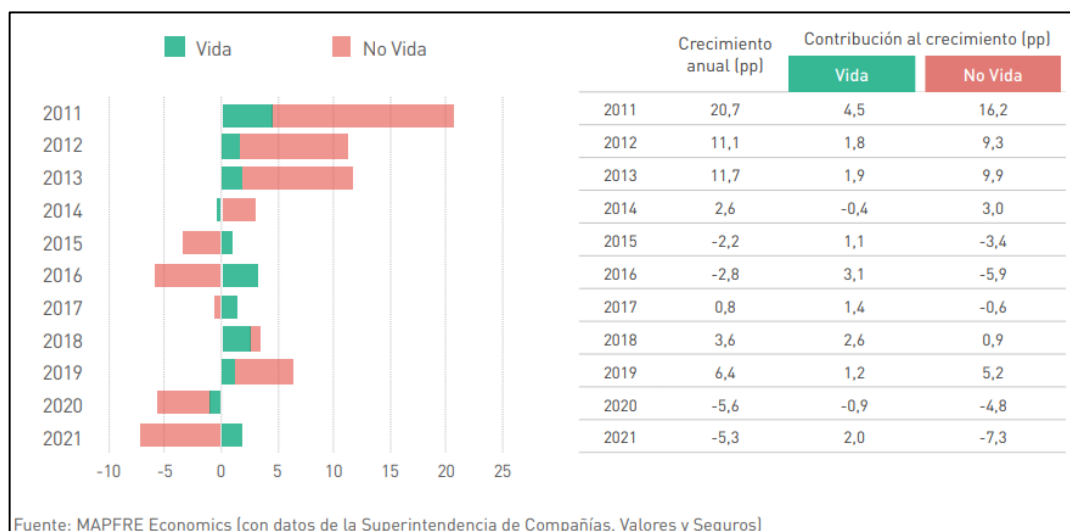
El total de los activos del sector en el año 2021 obtuvieron 1.885 millones de dólares, cifra inferior en -390 millones de dólares en comparación al anterior año. El patrimonio neto recaudó 572 millones de dólares, con un decremento de 89,5 millones de dólares al año previo. Por otra parte, el nivel de capitalización ³agregado del mercado de seguros ecuatoriano, alcanza un 30,4% sobre el total de los activos del año 2021. (MAPFRE Economics, 2022)

Inversiones

El total de las inversiones del sector obtuvieron los 1.036 millones de dólares en 2021, monto inferior a la del año anterior (1.090 millones), con una tendencia en declive al destinar recursos a la adquisición de activos financieros que ofrecen un rendimiento fijo (50,2% en 2021) y un aumento en el resto de los instrumentos, principalmente en renta variable, que crece en 2,8 pp en el último año. (MAPFRE Economics, 2022)

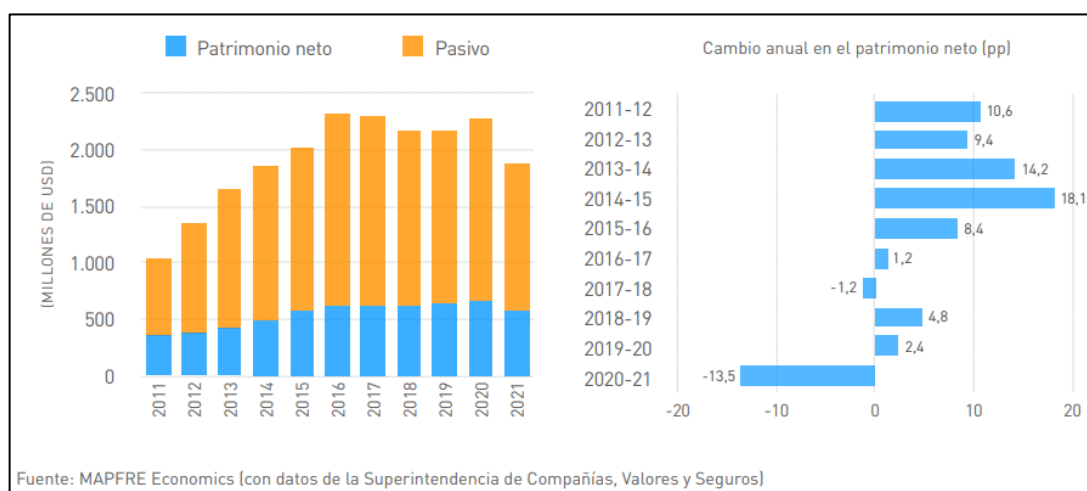
³ Nivel de capitalización (ICAP): Mide la capacidad económica de una organización para resistir a eventuales pérdidas inesperadas.

Figura 10. Ecuador: Contribución al crecimiento del mercado asegurador (puntos porcentuales, pp)



Nota. Adaptado de Contribución al crecimiento del mercado asegurador (puntos porcentuales, pp), Fuente: MAPFRE Economics (con datos de la superintendencia de compañías, valores y seguros), 2021.

Figura 11. Ecuador: Evolución del balance agregado del sector asegurador (montos en moneda local; cambio en el patrimonio neto, puntos porcentuales)

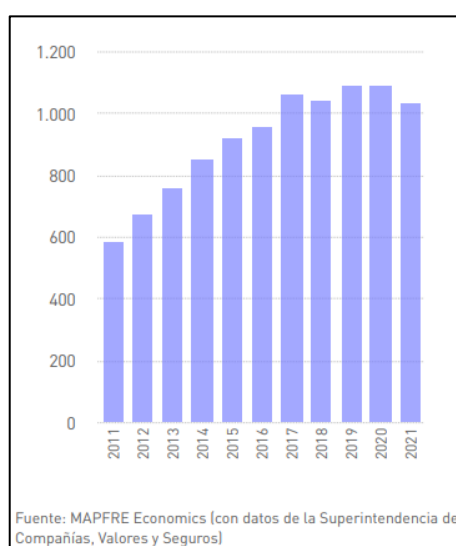


Nota. Adaptado de Ecuador: Evolución del balance agregado del sector asegurador (montos en moneda local; cambio en el patrimonio neto, puntos porcentuales), Fuente: MAPFRE Economics (con datos de la superintendencia de compañías, valores y seguros), 2021.

Provisiones técnicas

En el año 2022, las provisiones técnicas ⁴alcanzaron los 639 millones de dólares (819 millones de dólares en 2020). A pesar de este descenso, las provisiones de seguros de vida crecieron en 2021 un 21,8% del total. El 29,9% de las provisiones técnicas del sector asegurador ecuatoriano perteneció a las primas no consumidas y riesgos vigentes de los seguros de No Vida, el 45,0% correspondió a la provisión para prestaciones, el 1,7% para riesgos catastróficos y el 1,6% a otras provisiones. (MAPFRE Economics, 2022)

Figura 12. Ecuador: Inversiones del mercado asegurador (millones de USD)



Nota. Adaptado de Ecuador: Inversiones del mercado asegurador (millones de USD), Fuente: MAPFRE Economics (con datos de la superintendencia de compañías, valores y seguros), 2021.

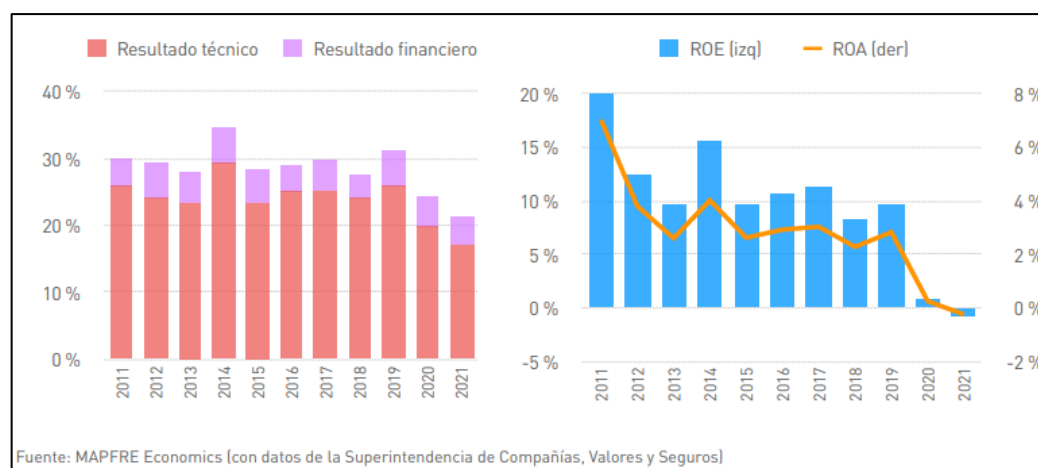
Resultados y rentabilidad

El sector asegurador ecuatoriano obtuvo como resultado técnico 173 millones de dólares en el 2021, un 16,4% por debajo del año previo. El resultado financiero, descendió (-10,2%), posicionándose con 43 millones de dólares. Consecuentemente el resultado neto del sector fue negativo con -5,0 millones de dólares comparado a los 5,7 millones del año previo. Por lo que los indicadores de rentabilidad en 2021 se situaron en terreno negativo: el retorno sobre el patrimonio neto (ROE) del -0,8% (0,9% en 2020), la rentabilidad de

⁴ Provisiones técnicas: Monto monetario provisionado del que deben disponer por ley las compañías de seguros para hacer frente a sus obligaciones.

los activos (ROA) en -0,2% comparándolo al 0,3% del anterior año. (MAPFRE Economics, 2022)

Figura 13. Ecuador: Evolución de los resultados y la rentabilidad (resultados técnico y financiero sobre prima devengada neta, %, ROE, %, ROA, %)



Nota. Adaptado de Ecuador: Evolución de los resultados y la rentabilidad (resultados técnico y financiero sobre prima devengada neta, %, ROE, %, ROA, %), Fuente: MAPFRE Economics (con datos de la superintendencia de compañías, valores y seguros), 2021.

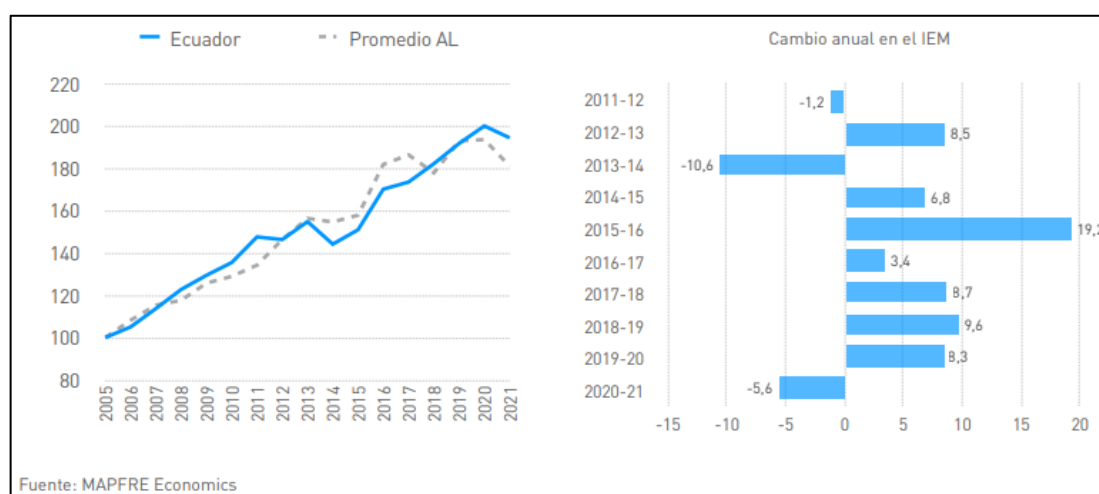
Penetración, densidad y profundización del seguro

El índice de penetración (Primas/PIB) en el año 2021 obtuvo el 1,5% (0,4% en vida y 1,1% en no vida), 0,2 pp menos que el 2020. En el sector del seguro de vida el índice de penetración está por debajo de la media en Latinoamérica. El segmento de los seguros de No Vida tiene una penetración más cercana a la media, sin embargo descendió en 2021. Por otro lado, el indicador de densidad (primas per cápita) estuvo en 90 dólares en 2021, en descenso respecto al 2020 (96,4 dólares). Por lo que la densidad en Ecuador presenta una tendencia en retroceso del 2020 al 2021. Finalmente, el grado de profundización que son las primas de seguros de vida respecto a las totales, el indicador muestra una tendencia creciente en los últimos 10 años, sin embargo se encuentra por debajo del indicador promedio de los países latinoamericanos. En 2021, el índice fue del 28,1%, 3,5 pp por encima que en el 2020. A mediano plazo, desde 2011 el grado de profundización del mercado asegurador ecuatoriano ha aumentado 10,8 pp. (MAPFRE Economics, 2022)

Índice de Evolución del Mercado (IEM)

Ha manifestado en el período 2005-2021 una tendencia sólida respecto al promedio de los mercados aseguradores de América Latina, con ganancias significativas desde el 2015, aunque se ha dado un retroceso en el último año del período. (MAPFRE Economics, 2022)

Figura 14. Ecuador: índice de evolución del mercado IEM (Índice 2005=100, cambio anual)



Nota. Adaptado de Ecuador: índice de evolución del mercado IEM (Índice 2005=100, cambio anual), Fuente: MAPFRE Economics (con datos de la superintendencia de compañías, valores y seguros), 2021.

Análisis comparativo de los coeficientes estructurales

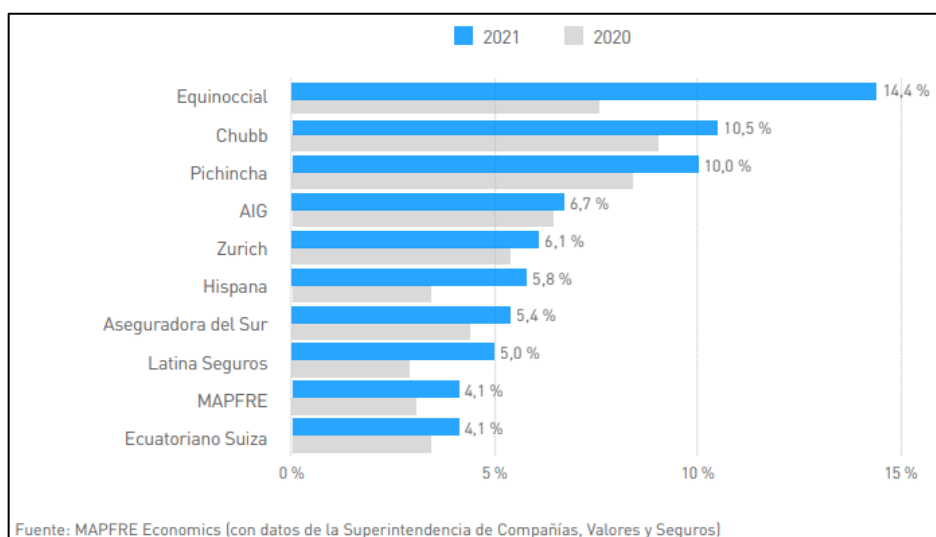
El sector de seguros ecuatoriano en 2021, en relación con el promedio de Latinoamérica según los indicadores estructurales, se puede ver que en todos los aspectos el mercado ecuatoriano se sitúa por debajo del promedio, excepto en el índice de crecimiento del mercado, que se ubica dentro del parámetro promedio. Igualmente, el análisis de dispersión que indica las características de progreso de la actividad aseguradora en el país indica que en el período 2011-2021, ha manifestado un desarrollo desequilibrado, con ingresos en los niveles de profundización (dimensión cualitativa) y con retrocesos en los niveles de penetración (dimensión cuantitativa). (MAPFRE Economics, 2022)

Rankings del mercado asegurador

Ranking total

El mercado de seguros en Ecuador se conformó por 30 compañías aseguradoras durante 2021. No obstante, el 15 de junio de 2021, se liquidó voluntariamente la compañía aseguradora estatal Seguros Sucre. Por otra parte, a finales del mismo año se produjo la fusión de Equivida y Seguros Equinoccial, mediante la cual las operaciones de Equivida son asumidas en su totalidad y forman parte del portafolio de productos comerciales de Seguros Equinoccial. Así, en 2021 las cinco primeras instituciones aseguradoras acapararon el 47,5% de las primas del sector, registrando un declive en los niveles de concentración respecto al 2020, lo que afectó a seguros de vida y no vida. La tendencia ascendente en los niveles de concentración del mercado se ha revertido desde el 2020. El ranking de grupos aseguradores ecuatorianos en 2021, fue liderado por Seguros Equinoccial, con la cuota del 14,4%, que ha ascendido a esta posición tras su fusión con la compañía Equivida. Estos movimientos han influido en el ascenso de posiciones de otras compañías a partir de la tercera posición. Chubb (10,5%) y Pichincha (10,0%) se mantienen en segunda y tercera posiciones, en tanto que ganan posiciones AIG, Zurich, Hispana, Aseguradora del Sur, Latina y MAPFRE. Ecuatoriano Suiza se mantiene en décimo lugar. (MAPFRE Economics, 2022)

Figura 15. Ecuador: Ranking total (cuotas de mercado, %)

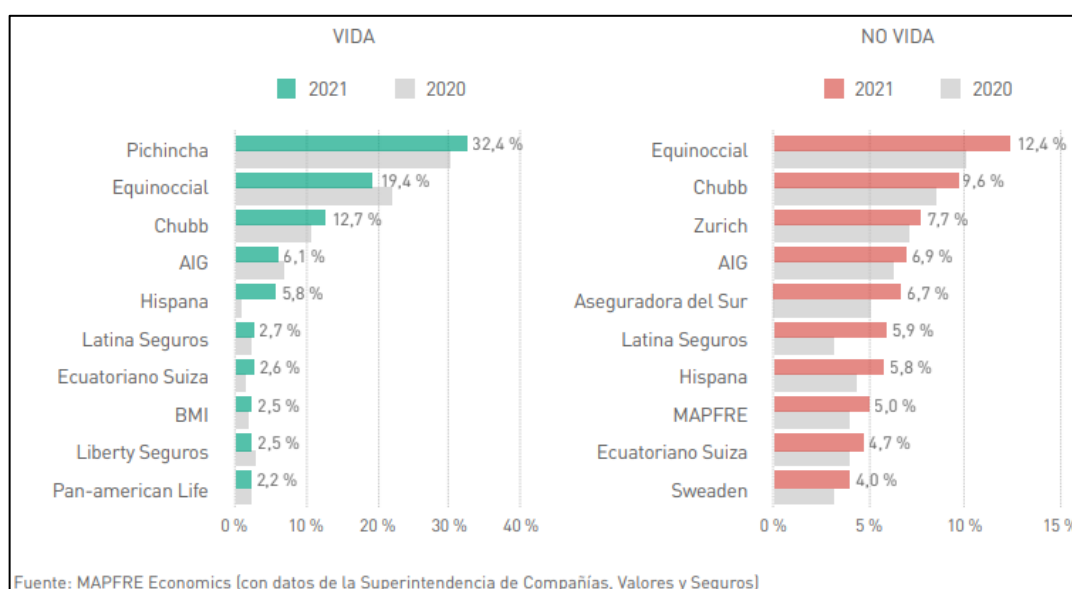


Nota. Adaptado de Ecuador: Ranking total (cuotas de mercado, %), Fuente: MAPFRE Economics (con datos de la superintendencia de compañías, valores y seguros), 2021.

Rankings No Vida y Vida

En el ranking de no vida: Seguros Equinoccial, ocupó la primera posición en 2021, con una cuota del 12,4%. La desaparición de Seguros Sucre debido a su proceso de liquidación, influye en el ascenso de un puesto de los siguientes grupos del ranking. Así, Latina pasa a la sexta posición en 2021, y MAPFRE adelanta a Ecuatoriano Suiza. Finalmente, el ranking de Vida se encuentra encabezado por Seguros Pichincha, que gana 2,2 pp en su cuota de mercado, hasta el 32,4%, seguida de Equinoccial (19,4%), tras su fusión con Equivida. Asimismo, se incorporan a la clasificación Hispana, Ecuatoriano Suiza y BMI en quinto, séptimo y octavo lugar. (MAPFRE Economics, 2022)

Figura 16. Ecuador: Ranking Vida y no vida (cuotas de mercado, %)



Nota. Adaptado de Ecuador: Ecuador: Ranking Vida y no vida (cuotas de mercado, %), Fuente: MAPFRE Economics (con datos de la superintendencia de compañías, valores y seguros), 2021.

2.2.1.3 Análisis de Factores Sociales, Culturales o Demográficos

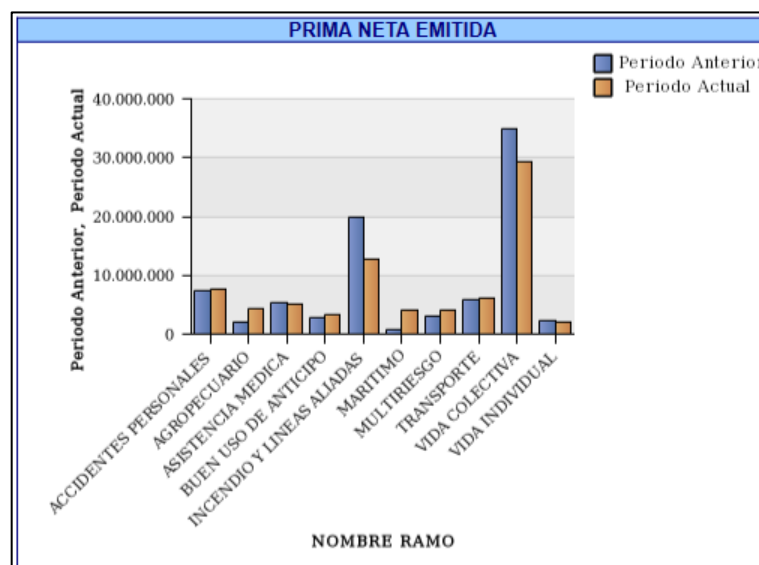
Una de las frecuentes crisis que ha afectado al país es el COVID19, en la actualidad se trabaja y se hace frente con las consecuencias y repercusiones que suscitó en su momento la pandemia, especialmente a nivel social, potencializó e hizo más evidente el deficiente funcionamiento económico y social en las actividades del país.

Enfatizó el incremento en los niveles de pobreza y de pobreza extrema, las marcadas clases sociales, la desigualdad económica; lo que conlleva consecuencias que perjudican especialmente a la salud, la educación y el empleo. (Ponce, Lino, & Cedeño, 2020)

La crisis originada por el COVID-19, ha desencadenado un incremento en el desempleo y el subempleo, con la reducción salarial y por consiguiente un menor acceso a la seguridad social. Según las estimaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), el aumento del desempleo en el mundo por la COVID-19, fluctúa entre los 5,3 millones de personas. La disminución de ingresos laborales provoca un menor gasto en bienes y servicios, y puede conducir a situaciones de pobreza. (Ponce, Lino, & Cedeño, 2020)

Reflejada la crisis ocasionada por la COVID-19 en el mercado asegurador ecuatoriano, se puede ver reflejado en varios aspectos. En las primas de seguros, en los ramos de vida individual, colectiva y asistencia médica, han reducido su importe en primas haciendo una comparación con los valores de primas en el año 2019 antes de pandemia y en la actualidad. Este factor puede deberse al reflejo de una menor cantidad de ingresos de sus clientes, disminuyendo el contrato de seguros personales (vida y asistencia médica). Por otro lado después de pandemia, la conciencia social sobre el poseer un seguro médico, que pueda cubrir gastos por salud se enfatizó por el Covid 19 y los muchos imprevistos que generó en el gasto de salud para los hogares ecuatorianos. Aumentando el número de primas de seguros vendidas en los ramos de salud, vida, y asistencia médica. (Ponce, Lino, & Cedeño, 2020)

Figura 17. Comparación de primas netas emitidas en el periodo 2019 (antes de pandemia) al periodo actual (2021)



Nota. Adaptado de Comparación de primas netas emitidas en el periodo 2019 (antes de pandemia) al periodo actual (2021), por Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2019-2021, [ranking a dos fechas - IBM Cognos Viewer \(supercias.gob.ec\)](https://supercias.gob.ec/ranking-a-dos-fechas-ibm-cognos-viewer)

Así mismo en el panorama de la cultura del Ecuador en torno a los seguros, en el país no existe una costumbre de asegurar los bienes, salud, vehículos y negocios. La mayoría de los contratantes de seguros lo hacen después de atravesar un siniestro que los haya afectado directamente, únicamente se remiten a aprender del error.

Últimamente en el Ecuador la cultura de seguros ha ido en incremento, ya no se lo percibe como un gasto, si no como una inversión. En 2020 en Ecuador el ramo de seguros que se potencializó fue salud, con la crisis sanitaria aumentaron las adquisiciones de primas de seguros. El ramo de salud en el 2020 se ubicó en la cabeza con USD 392 millones de prima neta emitida, seguido del ramo de vehículos con una prima neta de USD 349 millones; y finalmente el tercer lugar se posicionó incendios y líneas aliadas con USD 207 millones. (Lara, 2021)

Hoy en día se ha tornado una constante para el sector empresarial asegurar sus activos, su giro de negocio, al recurso humano y a la cadena logística. Así mismo los hogares progresivamente empiezan a crear conciencia de los seguros. El sector financiero está

obligado a contratar un seguro de desgravamen por cada crédito que emita. Asimismo el estado tiene disposición legal que sean asegurados los activos del estado. (Lara, 2021)

Considerando lo antes expuesto las tendencias demográficas que han producido un auge en la contratación de seguros va enfocada al ramo de seguros de vida, por la pandemia las personas han tomado mayor conciencia en tener un respaldo para su salud frente a cualquier imprevisto. Por otro lado una tendencia demográfica que representa un aspecto negativo del país como es el nivel de pobreza y el desempleo, ha aumentado la inseguridad del país y la delincuencia, por ello han aumentado los robos de bienes materiales, esto ha elevado la tasa de siniestralidad en el mercado asegurador, por lo que ha favorecido al servicio que brinda SERPRAS, consecuentemente si los beneficiarios de pólizas ejercen un reclamo, las compañías de seguros en algunos casos tendrán que acudir al servicio de investigación y análisis especializado que brinda SERPRAS. Así que al haber un mayor número de reclamos de pólizas, el servicio que oferta SERPRAS se hace más requerido.

Por otro lado siendo nuestros clientes directos las compañías de seguros, el cambio radical que afectaría en totalidad el giro del negocio sería que consideren que el servicio de SERPRAS ya no es necesario, este sería un escenario bastante improbable e incluso desfavorecedor para las compañías de seguros, esto las obligaría a pagar en su totalidad todos los reclamos que se les presente ya estén o no dentro de los parámetros legales según los términos de las pólizas y hayan o no ocurrido como lo manifieste el asegurado. Esta clase de acciones llevaría a la quiebra de las compañías de seguros, siendo su patrimonio insuficiente para solventar y cubrir todos los reclamos, al igual caería a ser susceptible de estafa permanente por sus usuarios.

Análisis socioeconómico

La emergencia sanitaria desencadenó una grave recesión económica que provocó un repunte en la tasa de pobreza. Incrementó los desequilibrios macroeconómicos del país. Evidenciando la carencia de mecanismos de estabilización económica a gran escala, las restricciones en la capacidad de participar en los mercados financieros, la elevada presencia de actividades informales, la insuficiencia del sistema de atención médica del

estado y las marcadas disparidades en el acceso a servicios públicos. (Banco Mundial, 2022)

A mediados de 2021, el gobierno impuso reformas para el crecimiento y prosperidad simultánea. Después de salir de la recesión, la meta es enfocarse en el desarrollo de los sectores vulnerables, consolidando concejos políticos y sociales fomentando los pilares que impulsen el desarrollo sostenible e inclusivo en el mediano y largo plazo. (Banco Mundial, 2022)

Estos desafíos se potencializan debido a que la economía y la población están influenciados por la desaceleración económica de las principales potencias mundiales, el incremento de los tipos de interés a nivel internacional y el costo de los productos alimenticios. Afectando el desempeño de la economía, e interviniendo en el proceso de cimentación para establecer acuerdos para mantener la estabilidad social y política. (Banco Mundial, 2022)

El plan de gubernamental tiene como propósito crear oportunidades, centrando las operaciones en los ejes: Institucional, transición ecológica, seguridad integral, social y económico. (Banco Mundial, 2022)

En el enfoque económico el plan tiene como objetivo incrementar las oportunidades de empleo y mejorar las condiciones laborales, creando un entorno favorable para la productividad y la inversión, además busca fortalecer la sostenibilidad y la transparencia de las finanzas públicas. Por otro lado trabajar en el mejorar la calidad y la disponibilidad de servicios de salud, educación y a la seguridad ciudadana, así como fortalecer el sistema de justicia. (Banco Mundial, 2022)

Ecuador sigue en la marcha para fortalecer su estabilidad macroeconómica y evadir el incremento de la deuda externa. Para lo cual la disciplina fiscal será un factor clave para prevenir el incremento en el valor del petróleo, y que pueda influir en una expansión cíclica del gasto, permitir que perpetúen los desequilibrios macroeconómicos, e incluso pueda impedir se formen amortiguadores fiscales. (Banco Mundial, 2022)

Ecuador requiere impulsar un desarrollo sostenible a mediano y largo plazo, lo cual puede lograrse mediante un avance progresivo del entorno de inversión. Esto implica fomentar la inversión privada, atraer inversiones extranjeras hacia diversos sectores y permitir que los factores productivos, como el trabajo, sean flexibles y puedan trasladarse hacia a sectores emergentes y productivos. (Banco Mundial, 2022)

Ecuador tiene como objetivo mejorar la eficiencia de sus políticas públicas salvaguardando a los ciudadanos más necesitados y brindarles mayores oportunidades. Para lograrlo necesario abordar desafíos a largo plazo como, la malnutrición infantil, la calidad de los servicios públicos, la eficiencia y el gasto en sectores clave como la salud, educación y protección social. Para lo cual es necesario tomar decisiones respaldadas por evidencia, y mejorar la administración de los recursos públicos coordinando con los diferentes niveles de gobierno. (Banco Mundial, 2022)

2.2.1.4. Análisis de Factores Tecnológicos

La transformación digital ha experimentado una aceleración exponencial en los últimos años, impulsadas por los patrones de consumo cambiantes de sus consumidores, resultando como consecuencia de la pandemia. (Xeridia, 2022)

Dentro de este contexto, las compañías con un modelo digital son competidores indispensables en todos los sectores. En mercado de seguros, estas son las insurtech y bigtech que marcan el ritmo de crecimiento e imponen un modelo concentrado en el consumidor regido por el análisis de datos. (Xeridia, 2022)

Hoy en día la economía es globalizada, con un mercado constantemente cambiante y más exigente al preferir servicios, las compañías deben ser capaces de anticiparse a sus competidores detectando oportunidades de negocio y desarrollando soluciones dinámicas, lo cual ejercerá gran impacto en las relaciones con clientes, agentes y socios. La gestión deficiente sobre la data o mantener sistemas representa una amenaza a la rentabilidad y persistencia de las organizaciones. (Xeridia, 2022)

Las aseguradoras son forzadas a desarrollar soluciones innovadoras de forma veloz y abandonar los sistemas obsoletos que impiden su modernización, su flexibilidad y competencias. Ejecutar estas soluciones implica acelerar el tiempo de respuesta al

mercado, mantener la rentabilidad y disponer de colaboradores con alta cualificación técnica. (Xeridia, 2022)

En consecuencia es necesario contar con una tecnología que les permita innovar y desarrollar aplicaciones utilizando sus recursos. El low-code un método para crear aplicaciones y software de forma sencilla se ha vuelto clave para mejorar el servicio y la experiencia a clientes y a agentes. (Xeridia, 2022)

Las tecnologías que han producido un cambio determinante como la 'big data', el internet de las cosas o la inteligencia artificial cambian el comportamiento del consumidor siendo más exigente, valorando la inmediatez y la personalización. Los clientes digitales exigen un servicio a tiempo completo. (BBVA, 2017)

Big data en los seguros

Para optimizar la experiencia de los consumidores, estar al tanto de los datos es la clave. Las aseguradoras deberán dejar de lado los modelos de negocio tradicionales y aprovechar el valor de los datos para identificar nichos rentables, gestionar el riesgo y desarrollar servicios y productos que aporten valor al cliente. Para mantenerse competitivas, las aseguradoras deberán impulsar nuevas áreas de crecimiento y anticiparse al mercado comercializando productos innovadores que se adapten a las demandas de los usuarios en cada momento. (Xeridia, 2022)

Es necesario contar con la tecnología adecuada para implementar un análisis avanzado y el uso de la inteligencia artificial. Al tomar decisiones se debe centrarse en el tiempo, la inversión, la autonomía y la diferenciación. (Xeridia, 2022)

Las compañías de seguros están optando por utilizar herramientas tecnológicas como el 'big data' para el desarrollo de productos novedosos y brindar a sus clientes una experiencia óptima. La colaboración con startups tecnológicas permite que las compañías accedan a la información de sus clientes de forma inmediata y adaptar sus servicios de forma personalizada a las necesidades específicas de sus clientes. (BBVA, 2017)

La digitalización de sus operaciones ha permitido a las compañías abarcar una cartera más amplia de clientes mediante sus canales digitales. (BBVA, 2017)

El panorama de consumo ha sido transformado por las tecnologías emergentes, lo cual ha favorecido la irrupción de competidores nuevos. Empresas especializadas en tecnología para seguros 'insurtech'⁵ y startups enfocadas en la innovación tecnológica, han liderado el mercado asegurador. (BBVA, 2017)

Eugenio Yurrita, consejero de BBVA Seguros “Los seguros desempeñan una función crucial al desarrollar propuestas de valor únicas para nuestros clientes, y dentro del entorno 'insurtech', logramos descubrir habilidades exclusivas que podemos integrar en nuestra cadena de suministro” (BBVA, 2017)

La pandemia que se inició el pasado 2020 ha sido el catalizador del cambio. Como consecuencia, el uso de la tecnología se ha democratizado a gran velocidad, extendiendo prácticas digitales a grupos que no eran usuarios e incrementando notablemente los niveles de exigencia de los clientes. Estas nuevas demandas requieren que se aceleren los procesos para incorporar nuevas tecnologías que contribuyan valor a los servicios ofertados por las aseguradoras, como los chatbots o la inteligencia artificial. No se trata sólo de modernizar sus sistemas, sino de transformarlos para poder hacerlo a escala y de manera eficiente. (Xeridia, 2022)

Debido a que el servicio que brinda SERPRAS es un trabajo de investigación personalizado, específico y único en cada reclamo presentado, las compañías de seguros no han sido capaces de automatizar o suplantar por recursos tecnológicos un análisis amplio y para cada uno de sus clientes, lo que ha mantenido vigente a SERPRAS en sus operaciones a lo largo del tiempo.

En el año 2020 debido a la pandemia, SERPRAS optó por opciones tecnológicas para ponerse en contacto con los beneficiarios de las pólizas, mediante medios digitales se logró facilitar las labores operativas y dinamizó la comunicación beneficiario-analista. Esto redujo el tiempo de contacto con el cliente y optimizó recursos de la microempresa.

2.2.1.5 Análisis de factores Ecológicos o Ambientales

Debido a que SERPRAS es una empresa que brinda sus servicios a las compañías de seguros, no requiere de proveedores como tal, más si colabora y tiene alianzas estratégicas

⁵ Insurtech: Modernización y digitalización del sector asegurador.

con otras instituciones para realizar su labor de forma integral. SERPRAS trabaja principalmente con medios electrónicos para la entrega y envío de recepción, al igual que para el almacenamiento de información, de ser necesario los recursos de utilería normal en oficina se usan de forma indispensable sin incurrir al exceso. Por lo antes descrito las actividades de la institución no generan un impacto ambiental importante que signifique una amenaza u oportunidad.

2.2.1.6 Análisis de factores Legales

Actualmente el ente controlador de la actividad de las compañías de seguros es la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. En la ley general de seguros en el artículo 6 se define a los peritos de seguros como “ajustadores de siniestros, personas naturales o jurídicas, su labor como profesional se centra en analizar las razones que causaron los siniestros y evaluar de manera imparcial y justa el monto de las pérdidas, siguiendo los términos establecidos en el contrato del seguro”. (La comisión de Legislación y codificación, 2008) El ajustador está en su derecho de solicitar al asegurado los documentos que considere necesarios para ejercer su actividad. (La comisión de Legislación y codificación, 2008)

En el artículo 9 de la Ley General de Seguros indica que las personas naturales que formen parte del seguro privado, para el ejercicio de sus actividades, necesitan de la autorización de la Superintendencia de Compañías, valores y Seguros. (La comisión de Legislación y codificación, 2008)

Además como método de control sobre su actividad en el Art. 29.- Los peritos de seguros deben presentar sus estados financieros anualmente o como requiera la Superintendencia de Bancos y Seguros. (La comisión de Legislación y codificación, 2008)

Cuando el beneficiario de la póliza realice un reclamo formal a la compañía de seguros, como se expresa en el artículo 42 de la ley, la aseguradora está obligada a pagar la póliza o la proporción adecuada a la pérdida, el reembolso adecuado se realizará dentro de los cuarenta y cinco días posteriores a la presentación por escrito del reclamo por parte del beneficiario, junto con los documentos debidos, sine qua non la aseguradora demuestre objeciones fundamentadas. Si el beneficiario se acopla a las objeciones, la aseguradora hará el pago de la indemnización. Si el pazo se excediese, o la aseguradora no efectuare el pago, la SCVS establecerá el pago en un lapso de quince días, incluyendo los intereses

generados. Si aun así la aseguradora no pagase se dispondrá su liquidación. Si la aseguradora formula objeciones al reclamo sin llegar a un acuerdo con el beneficiario, la Superintendencia analizará los fundamentos de las objeciones y decidirá si se acepta o rechaza el reclamo. El beneficiario podrá acudir a juicio o dependiendo de las circunstancias, se puede optar por llevar a cabo un proceso de mediación o arbitraje comercial. (La comisión de Legislación y codificación, 2008)

2.2.1.7 Matriz de Factores Externos

Tabla 4. Matriz de Factores Externos

Escala	
4	Oportunidad Alta
3	Oportunidad Media
2	Amenaza Media
1	Amenaza Alta

MATRIZ EFE

	FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CAL.PONDERADA
OPORTUNIDADES	Cultura del seguro en crecimiento.	0,1	4	0,4
	Establecimiento de empresas extranjeras con potencial a convertirse en clientes.	0,05	3	0,15
	La poblacion se asegura para protegerse de la creciente inseguridad del país.	0,1	4	0,4
	Aumento en la contratación de pólizas.	0,1	4	0,4
	Mayor volumen de primas de vehículos.	0,1	4	0,4
	Disponibilidad de Big data aplicada en las compañías de seguros.	0,045	3	0,135
AMENAZAS	Plazo de tiempo limitado para respuesta a reclamos exigidos por la ley general de seguros.	0,02	1	0,02
	Amplio numero de competidores en la industria.	0,02	1	0,02
	Alto poder de negociación de los clientes (compañías de seguros)	0,25	1	0,25
	Información limitada para el desarrollo de las investigaciones.	0,05	2	0,1
	Falta de ética en la presentación de los reclamos.	0,05	2	0,1
	Falta de centros de capacitación y formación de profesionales en peritaje de seguros.	0,05	2	0,1
	Carencia de talento humano capacitado en el mercado .	0,04	1	0,04
	Corrupción en el peritaje de empresas gubernamentales	0,025	1	0,025
		1	33	2,54

Fuente: Análisis de factores externos de SERPRAS.

Elaboración y análisis: Daniella Enríquez.

En la matriz de factores externos EFE se evalúa de forma puntual el contexto externo de la organización y la industria en donde se desenvuelve la misma, que ha sido expuesto previamente de forma más detallada, en esta herramienta se puede observar de forma precisa las oportunidades que existen en el entorno para aprovecharlas, y por otro lado las amenazas externas a las que se les debe poner mayor enfoque. Para con ello crear estrategias eficaces, para poder gestionar, y solventar las amenazas. Con el desarrollo de la misma podemos llegar a la conclusión que la oportunidad de mayor énfasis en el mercado es el incremento en la contratación de pólizas de vehículos, lo que beneficia a la empresa SERPRAS, ya que el mayor número de ajustes de siniestros que le designan son del ramo de vehículos. Por otro lado las amenazas a las que se enfrenta son la falta de ética en la presentación de los reclamos e información limitada para el desarrollo de la investigación en el peritaje. La primera amenaza afecta de forma directa a la compañía de seguros, para lo que contrata un perito que esclarezca el siniestro e investigue las causas que lo suscitaron, pero para ello es imprescindible contar con la información suficiente y pruebas bien respaldadas que brindan los entes y agentes gubernamentales que intervengan en el siniestro. Por lo que la información de respaldo es vital para que la compañía no se vea expuesta a fraude por falta ética de sus beneficiarios. Para ello es necesario que se apruebe de forma legal y mandataria el respaldo legal tanto a la compañía de seguros como a sus agentes externos el que puedan acceder a la información de forma libre para declararse ante un reclamo.

2.2.2 Análisis Competitivo

2.2.2.1 Estructura del sector

Los participantes del sector asegurador son los siguientes:

- a) Compañías de Seguros: “Instituciones de sociedad anónima y filiales de compañías extranjeras establecidas en el país, su propósito es asumir el pago del seguro o primas. Las aseguradoras pueden llevar a cabo actividades que se relacionan o complementan con las operaciones habituales de su empresa, a excepción de aquellas que estén relacionadas con los peritos de seguros, asesores productores de seguros y los intermediarios de seguros (Brokers).” (Ley General de Seguros, 1965).

- b) Compañías de Reaseguros: “Su objetivo es otorgar cobertura a las empresas aseguradoras ante los riesgos asumidos, al llevar a cabo reembolsos. Cuando las aseguradoras no pueden afrontar la cobertura de grandes sumas de dinero relacionadas con los bienes asegurados, transfieren una proporción del riesgo a las compañías de reaseguros.”. (Seguros Caracas Liberty, 2016).
- c) Intermediario de Reaseguros: Personas jurídicas que relacionan comercialmente a las Aseguradoras y Reaseguradoras.
- d) Peritos de Seguros: Son clasificados en: Ajustadores de siniestros que analizan las razones detrás de los incidentes y cuantifican la pérdida. Por otro lado, existen los inspectores de riesgos que son personas naturales o jurídicas que analizan y evalúan los posibles riesgos antes de la contratación del seguro y también durante la vigencia del contrato.
- e) Asesores Productores de Seguros: Se clasifican en: Agentes de Seguros que son personas naturales que, en representación de una aseguradora, se encargan de gestionar y obtener contratos de otras compañías. Por otro lado las Agencias Asesoras Productoras de Seguros son personas jurídicas cuya función principal “es la de gestión y obtención de contratos de seguros para una o más compañías de seguros o servicios de medicina prepagada.” (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2010).

2.2.2.2 Análisis de Barreras de Ingreso a la Industria

En la industria las principales barreras de entrada son las credenciales como permisos oficiales, que deben obtener los peritos en seguros en los diferentes ramos del seguro para los que estén calificados, mientras más ramos estén involucrados en la prestación de sus servicios, su cartera de clientes es más amplia; además la fidelidad y reconocimiento de la calidad del servicio del ajustador involucra un rol fundamental para que las compañías de seguros generen lealtad al servicio por la calidad del mismo, fidelidad y efectividad en la investigación del reclamo de pólizas, lo que se relaciona con el reconocimiento por parte de las aseguradoras y su posicionamiento en el sector de los seguros.

Además el conocimiento adquirido para realizar la investigación propicia del siniestro, se ha conseguido mediante años de servicio y experiencia en el mercado asegurador, que influye en cómo se proporciona el peritaje y la calidad del informe final que se entrega a la compañía de seguros para dar su veredicto final.

En el caso de SERPRAS, no existen proveedores como tal, sin embargo las instituciones gubernamentales son quienes les proveen de información necesaria para el análisis del reclamo del siniestro, son las entidades gubernamentales que intervienen cuando se presenta un siniestro como la Policía Nacional, La Agencia Metropolitana de Tránsito, La Agencia Nacional de Tránsito, El Cuerpo de Bomberos, GAD (Gobierno autónomo descentralizado), Policía Judicial, según sea el caso en cada siniestro. La relación con los proveedores en su mayoría se basa en relaciones de confianza y alianzas estratégicas, además estas entes estatales brindan sus servicios como se los requiere y acoplados a su responsabilidad con y para la sociedad. La información que estos proveen son de fundamental importancia para el análisis del siniestro y corroborar la ocurrencia del siniestro, por lo que representa un factor clave para la investigación y emitir un reporte objetivo.

Los clientes de SERPRAS, son las compañías de seguros quienes le proveen de reclamos de pólizas presentados por sus beneficiarios, actualmente brinda el servicio a Zurich Seguros Ecuador S.A, Sweaden Compañía de seguros S.A, Seguros Unidos, MAPRE, Seguros Chubb S.A, Aseguradora del Sur C.A, Liberty seguros, Seguros Equinoccial; a quienes les ofrece el servicio de ajustes en seguros, investigando las causas que originaron el siniestro y el contexto en el que se desarrolló, dando un informe objetivo sobre cuáles fueron las causas y hechos suscitados para después las aseguradoras se pronuncien de oficialmente a los beneficiarios y dar respuesta fundamentada al reclamo. Para la atención e investigación sobre la ocurrencia del siniestro, SERPRAS como perito de seguros establece un precio fijo por sus honorarios y en caso de que la pérdida sea cuantiosa y se niegue el reclamo, se llegan a acuerdos mutuos entre el perito y la aseguradora en el porcentaje de honorarios que le corresponda.

Los clientes de SERPRAS quienes son las compañías de seguros, tienen una gran capacidad de negociación en comparación con los peritos que les ofertan su servicio, debido a que ellos son quienes designan los casos a los ajustadores según crean propicio y dependen directamente de las relaciones de fidelidad. Los peritos dependen en su totalidad de las compañías de seguros para ofertar sus servicios.

2.2.2.3 Análisis de Rivalidad entre las Compañías que compiten en el sector

La industria del mercado asegurador está consolidada por empresas que lideran el mercado y han generado fidelidad a sus clientes, de generación en generación, ha tenido un auge ya que para los ecuatorianos se ha vuelto de mayor importancia adquirir un seguro que les permita tener un respaldo frente a cualquier eventualidad. La generación de nuevas compañías de seguros no ha tenido un incremento por el capital económico que se requiere para su consolidación, sin embargo al querer vender sus servicios y ampliar su cartera de clientes, los agentes externos cada vez son mayores para la venta y promoción de sus servicios.

Sin embargo el servicio que oferta SERPRAS como un agente externo, es especializado y cumple con varios certificados y permisos que son requeridos para ejercer en el mercado asegurador, además su posicionamiento depende de la fidelización y relaciones de confianza, por lo que la industria es limitada.

En consulta a la Superintendencia de seguros, existen diez y nueve intermediarios externos calificados como ajustadores de siniestros en calidad de persona natural, de los cuales doce de ellos están ubicados en la provincia de Pichincha siendo estos la competencia directa. En el año 2021 SERPRAS (nombre comercial) registrado como persona natural (Enriquez Veloz Juan Ramón) se encontró segundo en el ranking de comisiones con un valor de \$148.170,60 dólares recaudados anualmente. Encontrándose con una fuerte competitividad dentro de su actividad económica. Únicamente lo supera María Fernanda Hidalgo de la Torre con un valor de comisión de \$726.652,80 dólares anuales. Que en cifras numéricas genera una diferencia de \$578.482,20 dólares, cifra muy superior a lo que genera SERPRAS en su comisión. (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2021)

Figura 18. *Ranking de comisión de asesores-productores de seguros (Ajustadores de Siniestros – Personas naturales), en la provincia de Pichincha del año 202.*

Ranking de comisión de Asesores- Productores de Seguro						
Código de Institución	Año	Valor de Comisión	Nombre de Institución	Credencial	Provincia	Porcentaje
4933	2.021	\$ 726,652.80	MARÍA FERNANDA HIDALGO DE LA TORRE	220	PICHINCHA	5,431
2629	2.021	\$ 148,170.60	ENRIQUEZ VELOZ JUAN RAMON	00072	PICHINCHA	1,107
4168	2.021	\$ 105,325.00	CANDO ROMAN FRANCISCO XAVIER	00192	PICHINCHA	0,787
4226	2.021	\$ 100,982.12	MORA DAVILA CARLOS EDUARDO	00195	PICHINCHA	0,755
3382	2.021	\$ 86,348.74	ARGUDO JIMENEZ JOSE TEODORO	00162	PICHINCHA	0,645
2636	2.021	\$ 73,996.61	CASTELLANOS JORGE GUSTAVO	00097	PICHINCHA	0,553
2641	2.021	\$ 39,774.05	SERRANO CEVALLOS PABLO	00105	PICHINCHA	0,297
2619	2.021	\$ 34,750.17	ILLANEZ VELA CARLOS MARCELO	00177	PICHINCHA	0,260
4558	2.021	\$ 25,450.00	EGUIGUREN EGUIGUREN JOSE MIGUEL	00206	PICHINCHA	0,190
3872	2.021	\$ 23,132.68	PAVEZ BELTRAN ALEJANDRO ANIBAL	00185	PICHINCHA	0,173
5296	2.021	\$ 21,406.00	SANTIAGO RAFAEL COBO CHACÓN	00227	PICHINCHA	0,160
2627	2.021	\$ 19,428.40	BARRERA CUESTA SANTIAGO HERNAN	00070	PICHINCHA	0,145
4789	2.021	\$ 18,380.18	FLORES MONCAYO SANTIAGO NICOLAS	208	PICHINCHA	0,137
2633	2.021	\$ 16,385.00	ALVAREZ MALDONADO OSWALDO PATRICIO	00085	PICHINCHA	0,122
2735	2.021	\$ 16,215.00	CABASCANGO CAHUASQUI PEDRO ENRIQUE	00155	PICHINCHA	0,121
5129	2.021	\$ 10,915.00	GUERRERO ROJAS RAMIRO AUGUSTO	1717542235	PICHINCHA	0,082
3424	2.021	\$ 1,500.00	ARTIEDA PURUNCAJAS FERNANDO PATRICIO	00168	PICHINCHA	0,011
4170	2.021	\$ 1,345.50	YUNDA PADILLA EDGAR GILBERTO	00191	PICHINCHA	0,010

Nota. Adaptado de Ranking de comisión de asesores-productores de seguros (Ajustadores de Siniestros – Personas naturales), en la provincia de Pichincha del año 2021, por Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2021, Ranking Peritos - IBM Cognos Viewer (supercias.gob.ec)

El tipo de comportamiento competitivo de la industria en el sector donde los peritos se encuentran a la par, es el de seguidor, ya que imitan la forma de dar el servicio de los peritos que están bien posicionados en el sector asegurador, tratando de similar, igualar y ofertar el servicio como lo hacen quienes generan mayores honorarios. Sin embargo los competidores que se encuentran en la cúspide del ranking con ingresos en honorarios por encima del promedio, compiten basándose en el prestigio adquirido con los años que han participado en el mercado asegurador ecuatoriano, donde se manejan con autonomía ya este es su factor diferenciador que los distingue del resto y acapara una cartera de clientes (compañías de seguros) más amplia.

La fuente de ventaja competitiva que poseen los competidores más importantes, es abarcar un ramo más amplio en seguros y el trabajar con el peritaje de empresas gubernamentales que debido al monto de seguro elevado generan una mayor utilidad en honorarios, para ello se necesita un conocimiento extenso de las diferentes ramas de

seguros y contar con alianzas estratégicas con el sector público cuando se realicen reclamos.

2.2.2.4 Matriz de Perfil Competitivo

Tabla 5. Matriz del Perfil Competitivo.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO					
FACTOR CLAVE DEL ÉXITO/ATRIBUTOS DE VALOR	PONDERACIÓN	SERPRAS (ENRIQUEZ VELOZ JUAN RAMON)		MARÍA FERNANDA HIDÁLGO DE LA TORRE	
		CAL.	CAL. PONDERADA	CAL.	CAL. PONDERADA
Prestigio en el mercado asegurador ecuatoriano	0,15	4	0,6	3	0,45
Relación de fidelidad con las compañías de seguros	0,15	4	0,6	4	0,6
Estrategias operativas	0,10	4	0,4	4	0,4
Diferenciación en el servicio ofertado	0,10	4	0,4	3	0,3
Calidad de la información recudada.	0,15	4	0,6	3	0,45
Certificaciones en los diferentes ramos de seguro	0,10	3	0,3	4	0,4
Porcentage de honorarios recaudados	0,15	3	0,45	4	0,6
Modelo de negocio	0,10	3	0,3	3	0,3
TOTAL	1,00		3,65		3,5

Fuente: Análisis de compañías que compiten en el sector.

Elaboración y análisis: Daniella Enríquez.

En base al cuadro de perfil competitivo podemos decir que tanto SERPRAS como María Fernanda Hidalgo de la Torre cumplen con una buena ponderación en los factores claves de su éxito y aquellos que les brindan mayor valor a su servicio. Al encontrarse ambos en el segundo y primer lugar del ranking como corresponde, sus atributos son bastante similares, sin embargo en los que destaca, siendo este el motivo de su mejor posicionamiento en utilidades, interviene directamente el porcentaje de honorarios recaudado, este factor puede deberse a mayor certificaciones de ramos de seguros y relaciones de fidelidad con ajustes de seguros de empresas gubernamentales, por las que recaudan mayores honorarios.

2.3. Análisis Interno

Identidad de la empresa:

SERPRAS lleva prestando servicios al mercado asegurador ecuatoriano por el lapso de 24 (veinte y cuatro) años como persona natural a nombre de Juan Ramón Enríquez Veloz, la empresa se encuentra consolidada en el mercado asegurador, con una cartera de clientes fija y con un prestigio e identidad definida lo que le otorga altas barreras de entrada al

sector. En el año 2021 SERPRAS registró ingresos por un valor de \$148.170,60 dólares, donde se presenta estabilidad de precios por el servicio prestado.

Cuenta con un número de colaboradores limitado, actualmente cuenta con 7 (siete) colaboradores, quienes se encuentran en relación de dependencia, y gozan de los beneficios de ley, y dos de ellos trabajan como un contrato de servicios profesionales externos.

Su campo de actividad son las compañías de seguros del mercado asegurador ecuatoriano, brindando su servicio de peritaje y ajuste de siniestros, satisfaciendo y complementando el reclamo de pólizas presentado a las compañías de seguros, para ello emplea conocimientos técnicos y profesionales para la investigación de la ocurrencia del siniestro, complementándolo y otorgándole validez con la presentación de un informe final objetivo, previo al veredicto final a cargo de la compañía aseguradora.

La microempresa brinda servicios a empresas del sector privado con fines de lucro. Su cobertura geográfica es nacional, con domicilio en la ciudad de Quito, en algunos reclamos colabora con la SIJIN (Policía de Colombia) cuando atiende siniestros ocurridos en la frontera Ecuador-Colombia.

2.3.1 Análisis Financiero

Margen de utilidad bruto de la empresa: Corresponde al porcentaje de ganancia que excede el coste de los servicios que presta SERPRAS, el cual es del 33.57% cifra que indica el monto económico que ganó después de haber cubierto sus costes y gastos, porcentaje que refleja una buena capacidad para generar ganancias en relación al dinero puesto en inversión. Siendo el servicio que brinda SERPRAS rentable.

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA		
Utilidad Bruta	158.875,28	0,01
Ventas *100	15.887.528,00	

Rendimiento sobre los activos (ROA): Comparando los ingresos netos de la compañía contra el total de sus activos, se obtuvo un rendimiento sobre los activos del 0.26, que indica su ganancia por cada dólar invertido, además revela que la microempresa

SERPRAS utiliza sus activos de forma efectiva para generar rentabilidad, lo que representa las aspiraciones de la organización.

ROA		
Utilidad Neta	53.331,84	0,26125
Activos	204.139,76	

Rendimiento sobre el capital ROE: En SERPRAS el ROE representa el 33% que es la rentabilidad financiera obtenida mediante recursos propios de la organización y las inversiones realizadas; lo que representa que por cada dólar invertido por la organización ganaron 0.33 centavos de dólar. En otras palabras por cada 100 dólares de inversión generaron 33 dólares de ganancia. Por lo que ha habido un buen rendimiento sobre la inversión, y ha sido utilizada de forma eficiente por la organización.

ROE		
Utilidad Neta	53.331,84	0,32844
Patrimonio	162.378,57	

Rotación del capital de trabajo: En la organización representa el 2.42, por lo que por cada dólar de inversión en el capital de trabajo de SERPRAS, ha generado 2.42\$ lo cual indica una buena gestión y ha duplicado la inversión, utilizando su capital de trabajo de forma eficiente generando más ingresos con una menor inversión.

ROTACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO		
Ingresos	158.875,28	2,42
Capital de trabajo	65.641,55	

Rotación de activos fijos: SERPRAS generó \$1.18 de ingresos por cada dólar de sus activos fijos netos. Muestra que tiene una buena eficiencia para generar ingresos con sus activos fijos; generando mayores ventas y obteniendo una ganancia mayor con menor inversión en activos fijos.

ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS		
Ventas	158.875,28	1,84
Activos Fijos	86.358,08	

Razón de la deuda total: Porcentualmente SERPRAS financia el 20% de su actividad económica con recursos de terceros y el 80% con recursos propios, lo que es beneficioso para la compañía con una solvencia suficiente para cubrir la prestación de sus servicios.

ENDUDAMIENTO TOTAL: ET		
Pasivo total	41.761,19	0,20
Activo Total	204.139,76	

Razón de la deuda a largo plazo: Al igual que el punto anterior la razón de deuda a largo plazo muestra el porcentaje de recursos pagados por terceros financiados en un periodo más largo de tiempo, mayor a un año, que es del 22% lo que no representa una cifra significativa en relación con el supuesto que el 78% de su actividad económica es solventada con recursos propios de la empresa.

ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO		
Pasivo Largo Plazo	35.000,00	0,22
Patrimonio Neto	162.378,57	

Razón del circulante: En SERPRAS su capacidad de abarcar y solventar sus pasivos a corto plazo y sus activos circulantes, es equivalente a 10,71 por lo que la organización está en una buena posición económica para cubrir sus pasivos a corto plazo.

RAZÓN CORRIENTE		
Activo corriente	72.402,74	10,71
Pasivo Corriente	6.761,19	

Por lo antes expuesto SERPRAS demuestra un desempeño financiero favorable y competitivo, posee una buena capacidad para generar ganancias en relación a su inversión, lo que muestra que su negocio es rentable, utilizando sus activos de forma efectiva para generar una buena utilidad, lo que representa un alto desempeño. Presenta una buena eficiencia para generar ingresos con sus activos fijos; generando mayores ventas y obteniendo una ganancia mayor con menor inversión en activos fijos. Además es lo suficientemente solvente para financiar su actividad económica con sus propios recursos, siendo capaz de abarcar y solventar sus pasivos a corto plazo y sus activos

circulantes; y por último presenta un crecimiento sólido, convirtiendo rápidamente sus cuentas por cobrar en efectivo permitiéndole solventar con sus obligaciones financieras a corto plazo.

ANÁLISIS COMERCIAL

Características distintivas del servicio brindado:

SERPRAS, se distingue en el mercado ajustador ecuatoriano por su calidad de servicio final que entrega a las compañías de seguros, el mismo que es facilitado con un análisis detallado y bien fundamentado, para ello cuenta con documentación bien respaldada con los documentos oficiales de entes de control que han intervenido en el siniestro y demás respaldos que comprueban la ocurrencia del siniestro y las causas que lo originan.

Número de proveedores de información:

Para el trabajo analítico de SERPRAS, la documentación brindada es la fuente primordial de información documentada para entregar un servicio completo y bien fundamentado, para ello se necesita de la colaboración con entes de control del país, de atención a emergencias y otros medios por los que se comprueba la ocurrencia del siniestro como fue declarada por el beneficiario de la póliza. Para el acceso a esa información oficial muchas veces se presentan complicaciones cuando el cliente no da facilidades lo que imposibilita el análisis del caso, en estas circunstancias se informa a la compañía de seguros y ellos se hacen cargo del beneficiario; en otras condiciones cuando los entes de control legales no están en la capacidad de propiciar información confidencial la ajustadora de seguros se respalda legalmente para extraer dichos documentos e incluirlos en el análisis del caso. La información propiciada a SERPRAS por los entes de control del país, la realiza con el sustento que SERPRAS es el ajustador de siniestros designado por la compañía de seguros, motivo por el cual es atendida la petición de documentos a los entes gubernamentales de control.

Algunos de sus proveedores de información documentada son: La Policía Judicial: Cuando se presenta la denuncia por robo o asalto, Policía del sector: Para conocer la noticia del hecho y el parte por accidente o robo, Agencias de tránsito del país, Agencia nacional de tránsito (ANT), Gobierno autónomo descentralizado (GAD), compañías de

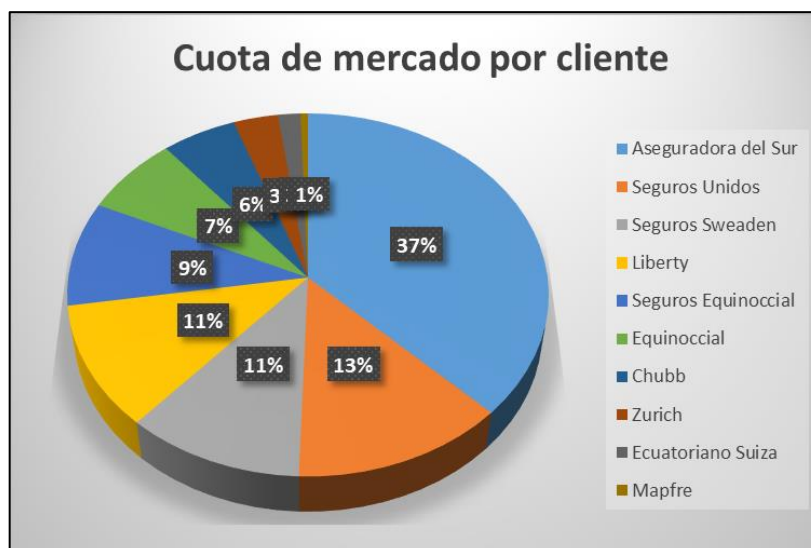
rastreo de vehículos: Para conocer y comprobar el recorrido del vehículo, cámaras de seguridad con el ECU 911 o del sector de los hechos, Hospitales: si el beneficiario requirió de atención médica, y en algunas ocasiones con Panavial para respaldar los pasos por peajes del vehículo.

Cuotas de venta:

SERPRAS, en sus servicios comprende varios ramos de ajustes de siniestros, de los cuales los más habituales designados por las compañías de seguros son: vehículos, transporte, robo, responsabilidad civil, montaje de maquinaria, rotura de maquinaria, pérdida de beneficio por rotura de maquinaria, equipo y maquinaria de contratistas, equipo electrónico, incendio y líneas aliadas.

Los ramos a los que presenta más servicios son vehículos, maquinaria, robo y responsabilidad civil, y la compañía de seguros que designa más casos es Ajustadora del Sur, siendo su mayor cliente y principal compañía a la que presta el servicio de ajuste y peritaje de siniestros.

Figura 19. *Cuota de mercado por cliente.*



Fuente: Registro de control interno SERPRAS.

Elaboración: Daniella Enríquez.

Figura 20. Cuota de mercado por ramo del seguro.



Fuente: Registro de control interno SERPRAS.

Elaboración: Daniella Enríquez.

2.3.2. Estudio de Mercado

2.3.3. Análisis de Procesos o Cadena de Valor

Tabla 6. Cadena de Valor SERPRAS.

ACTIVIDADES DE SOPORTE	Infraestructura de la empresa: Gestión administrativa, operativa y contable.			
	Gestión de RRHH: Colaboradores en relación de dependencia que gozan de todos los beneficios en ley.			
	Desarrollo de tecnología: Simplificación de procesos haciendo uso de herramientas tecnológicas.			
	Compras: Puesta en contacto con el beneficiario de la póliza e involucrados en el siniestro, Obtención de información de entes gubernamentales y análisis de la documentación existente.			
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística de entrada: Recepción de la asignación del caso por el ejecutivo de siniestros de la Cía. de seguros, Revisión de la documentación implicada con el siniestro.	Operaciones: Asignación de actividades a realizar para el análisis. Ponerse en contacto con el beneficiario de la póliza e implicados en el siniestro. Análisis del lugar del siniestro y las causas del mismo.	Logística de salida: Envío de hoja de trabajos realizados a la compañía de seguros. Elaboración del informe final con análisis objetivo del caso designado presentado a la compañía de seguros.	Servicio: Seguimiento del caso y asesoría si se presentasen nuevos hallazgos a analizar.

Fuente: Procesos de SERPAS.

Elaboración y análisis: Daniella Enríquez.

Actividades primarias:

1. Recepción de la asignación del caso por el ejecutivo de siniestros de la compañía de seguros: Se recepta el caso mediante el correo organizacional, se agradece la designación y se solicita al ejecutivo los documentos que disponen del siniestro y del beneficiario.

2. Asignación de actividades a realizar para el análisis: Después de conocer el contexto en el que se dio el siniestro, el jefe de siniestros establece las actividades que se deben ejecutar para el análisis del caso.
3. Ponerse en contacto con el beneficiario de la póliza e implicados en el siniestro: Se contacta de formalmente con los implicados para realizar entrevistas e inspecciones pertinentes.
4. Análisis del lugar del siniestro y las causas del mismo.
5. Revisión de la documentación implicada con el siniestro.
6. Envío de hoja de trabajos realizados a la compañía de seguros.
7. Elaboración del informe final con análisis objetivo del caso designado presentado a la compañía de seguros.

Actividades de apoyo

1. Gerencial, Toma de decisiones, planificación (ACTIVIDADES DE GERENCIA)
2. Control y registro contable: Control de cuentas por pagar a clientes y generación de facturas.
3. Mantenimiento y actualización de software de equipos tecnológicos.
4. Control y seguimiento del caso designado a los analistas de siniestros.
5. Compra de materiales y recursos de oficina.

La prestación del servicio busca la optimización en primera instancia, ya que permite a las compañías de seguros ahorrar sus recursos económicos si se comprueba la falta de ética en la presentación de un reclamo o si el mismo no ocurrió bajo las cláusulas de cobertura en póliza, así mismo las actividades de coordinación son importantes cuando se revisa la documentación implicada en el siniestro ya que la misma es propiciada por entes de control gubernamentales que intervinieron en la ocurrencia del siniestro. Donde en ocasiones ambos obtienen beneficios de forma simultanea ya que con la información propiciada y el análisis de la documentación también se brinda ayuda a entidades públicas para su investigación de siniestros.

2.3.4 *Análisis de Recursos Humanos*

Análisis de recursos y capacidades:

Como toda empresa SERPRAS requiere de recursos para su puesta en marcha que son mediante los cuales hace posible el funcionamiento de la misma, entre ellos se tienen los financieros, físicos, recursos humanos, tecnológicos, en si los que comprenden los recursos tangibles e intangibles.

Tangibles

Los recursos tangibles con los que cuenta SERPRAS son sus activos físicos en este caso cuenta con un capital para la poner en funcionamiento el negocio suficiente para cubrir los gastos de funcionamiento, certificados de aprobación por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros... entre otros, además solvencia la necesaria para cumplir con las beneficios por ley que gozan sus empleados, conjuntamente con los gastos relacionados con el lugar físico dónde realiza sus operaciones (oficina), entre otros para las labores operativas de oficina. Los mismos que han sido cubiertos puntualmente lo cual da estabilidad al personal de la empresa.

Como infraestructura la organización dispone de su oficina física, la misma se encuentra ubicada en una de las localizaciones empresariales y en el centro económico de la ciudad dándoles acceso a una posición privilegiada y céntrica en la capital. Además facilita la movilización desde su sede hacia sus clientes y otras actividades operativas. SERPRAS, al radicarse en Pichincha tiene acceso a las sedes y centros de negocios de sus clientes, sin embargo también desarrolla gran cantidad de casos en la región costa del país, para lo cual invierte en movilización y viáticos de los encargados de llevar el caso. La oficina donde funciona la empresa es de su propiedad, aunque genera un alto gasto de mantenimiento y alícuotas.

Para la prestación de su servicio el uso de la tecnología empleada para desarrollar su trabajo es primordial, debido a que la mitad de su servicio plenamente conlleva un trabajo de oficina, para lo que se requiere de equipo tecnológico y software de empresa para la comunicación con las compañías de seguros, almacenamiento de información entre otras actividades de análisis de la información que también es consultada en las páginas oficiales de información primaria para la posterior realización de un informe final.

Intangibles:

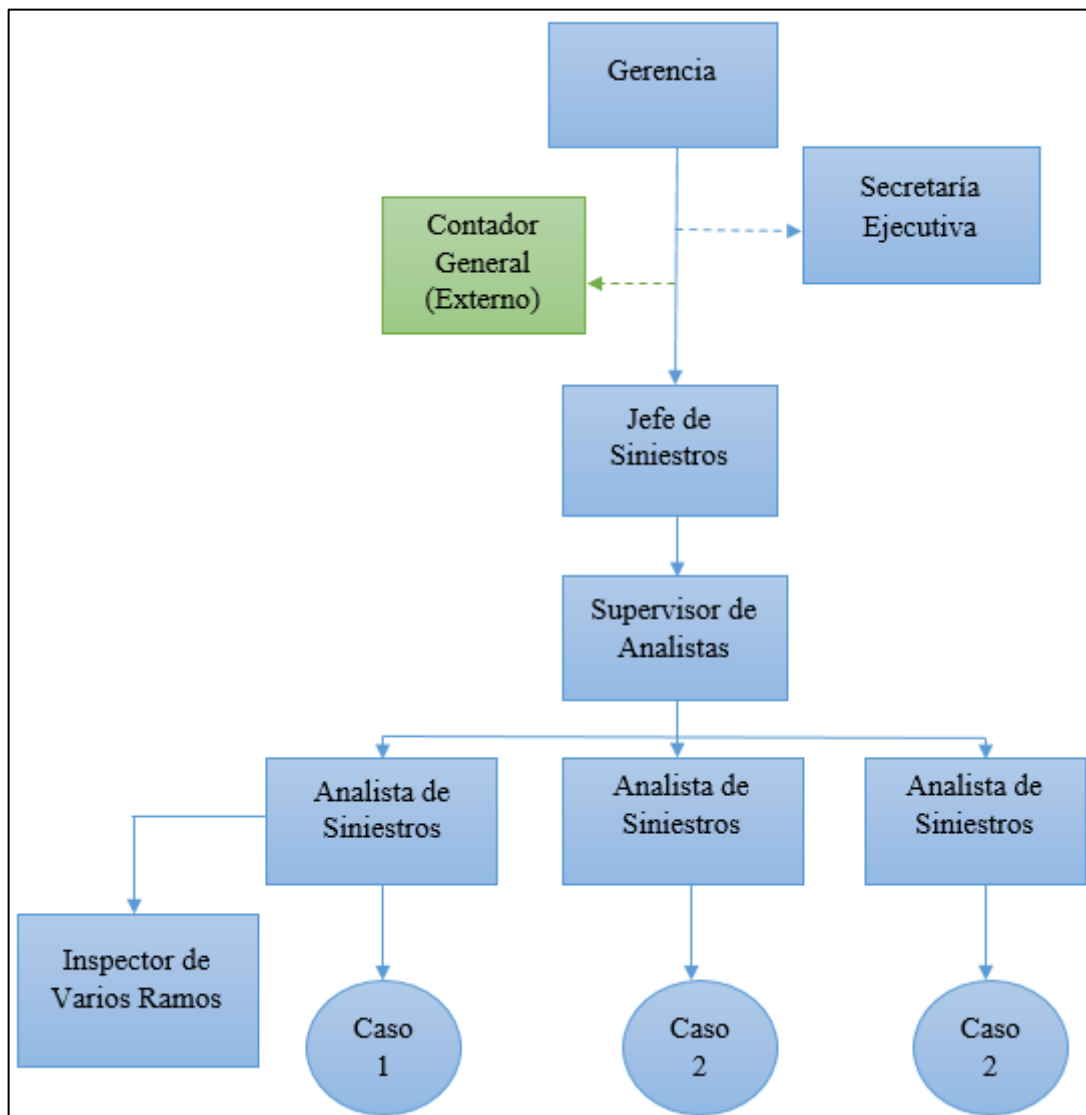
Debido al giro de negocios de SERPRAS, que es brindar un servicio especializado y altamente analítico según el caso que se presente, por consiguiente el recurso primordial para ello es el recurso humano de la empresa y la información o documentos que se recaudan mediante los entes de control sobre la ocurrencia del siniestro.

- Recurso Humano

El recurso humano debe contar con ciertas aptitudes, conocimientos y habilidades para gestionar sus labores operativas y administrativas de la forma en la que se lo requiere. Para ello el recurso humano debe contar con las siguientes capacidades:

- Analítica: para analizar de forma objetiva y fundamentada la ocurrencia del siniestro.
- Conocimiento: de cómo realizar labores operativas como la elaboración, redacción de informes y cartas. Para mantener contacto con los clientes, ejecutivos de siniestros que deleguen el caso, personas y entes que provean de información. Y conocimientos más detallados y técnicos para la inspección de vehículos. Y bienes varios.
- Habilidades sociales: para la relación con los clientes y relación con instituciones que provean información.

Figura 21. Organigrama SERPRAS.



Fuente: Cargos y funciones SERPRAS.

Elaboración: Daniella Enríquez.

Descripción de funciones:

- Gerencia: Planeación de actividades, organización de funciones, dirección y control de procesos y personas. Selección de recurso humano calificado. Aprobación y revisión final de los informes para la posteriormente enviarlos a las compañías de seguros.
- Jefe de siniestros: Recibe el la designación del caso por parte de la compañía de seguros y designa las actividades a realizar para el análisis del siniestro. A cada uno de los analistas de siniestros.

- Contador general (externo): Control de las obligaciones y registro de las cuentas de la microempresa. Como la declaración de impuestos, balances financieros y cumplimiento de obligaciones de los colaboradores.
- Secretaría Ejecutiva: Recepción del caso, respuesta a correos y contacto con el ejecutivo de siniestros de la compañía de seguros. Manejo de caja chica en la empresa, facturación electrónica y pago a los colaboradores, trabaja conjuntamente con el contador externo para mantener las obligaciones al día.
- Supervisor de analistas de siniestros y archivo: Control periódico del avance de los casos, revisión de informes finales antes de ser aprobados finalmente por gerencia.
- Analistas de siniestros: Estudio de los documentos correspondientes al caso, con un análisis objetivo según pruebas. Investigación y recopilación de información del siniestro. Entrevistas con los implicados en el siniestro.
- Inspector de varios ramos: Inspecciona el lugar del siniestro, y según sea el caso... robo, vehículo, transporte, incendio y líneas aleadas, entre otros.

En el organigrama, se muestra la estructura del sistema interrelacionado de roles y de la definición de funciones y responsabilidades; sin embargo muchos de esos roles están fusionados y son desarrollados por una persona en simultáneo, debido a la carencia de personal capacitado, la alta rotación de personal y una gerencia deficiente que no ha sabido gestionar las operaciones.

Ante la existente falta de clarificación de la estructura organizacional se puede decir que ha tendido a presentar una situación anárquica donde se han presentado numerosos inconvenientes y conflictos entre los colaboradores como un problema de actitudes y desacuerdos. El análisis de roles, funciones, responsabilidades y líneas de dependencia, ineficiente no ha permitido fijar un aspecto fundamental al delimitar las conductas individuales.

Esto ha ocasionado lentitud e ineficiencia en las operaciones, ocasionando la entrega tardía del trabajo, con ello la reputación y reconocimiento de SERPRAS se ha visto afectado, provocando así que sus clientes (las compañías de seguros) dejen de trabajar con ellos u otorguen menor cantidad de casos.

Su principal carencia es un recurso humano no capacitado e insuficiente por lo que no ha sido seleccionado de la manera correcta; por consiguiente no posee una gerencia que

brinde resultados a la empresa, no se enfoca en el cumplimiento de su visión y trabaja primordialmente para el logro periódico de trabajo, carece de personal propio y capacitado para que cada uno de ellos cuente únicamente con un rol en específico y se desenvuelva de forma efectiva en el mismo.

El recurso humano ha sido completamente desatendido y por lo tanto no ha logrado con su propósito primordial, dentro de la organización, la gerencia no ha sabido gestionar los recursos ni administrar la organización para brindar resultados.

Además al ser un servicio especializado, sus labores operativas en cada siniestro se adaptan a requerimientos específicos del cliente, a los intermediarios y el contexto en el que se desarrolló el siniestro. Por lo que parte de sus recursos intangibles también son la reputación, el prestigio y la cartera de clientes a la que atiende desde hace veinte y cuatro años, creando así relaciones de fidelidad por la calidad en el servicio, con ello ha ido ganando reconocimiento y nombramiento en las distintas aseguradoras que están presentes en el país contando con una cartera de clientes amplia donde se posicionan la mayoría de ellas y las más importantes en el Ecuador.

Parte importante de sus intangibles también es el capital intelectual, que está compuesto de los conocimientos propios de la empresa, como su capacidad para ofertar un servicio distintivo a lo largo de los años, lo que representa un activo competitivo, es reconocida por el servicio analítico, completo y bien fundamentado en las evidencias. Lo que los hace sobresalir entre sus competidores y lo hace atractivo a sus clientes (compañías de seguros).

Evaluación de recursos y capacidades:

1. Durabilidad:

En lo que concierne al conocimiento y la capacidad de aplicabilidad del mismo, este es duradero ya que con el tiempo se adquieren mayores conocimientos al analizar las causas de un siniestro, por lo que gana valor con su uso, mientras más conoce del medio y de los seguros conlleva a una mayor utilidad y capacidad de análisis. Además al ser un recurso intangible fundado en la información y el conocimiento se pueden utilizar de forma simultánea para desempeñar varias acciones y procesos analíticos, así mismo su aplicabilidad es ilimitada ya que su

proceso analítico se usa de forma indefinida para el análisis de varios casos o siniestros presentados.

2. Transferibilidad:

Debido a que SERPRAS oferta un servicio, no posee activos tangibles para transferirlos entre empresas, sin embargo su recurso más imprescindible son los intangibles (conocimiento y el know how en la prestación de su servicio) mucho más duraderos en el tiempo, difíciles de transferir y de replicar por competidores, por lo que constituyen una ventaja competitiva más sólida.

3. Imitabilidad:

Ya que el servicio de SERPRAS es especializado, cambia su análisis según el reclamo que se presente y ningún análisis es igual o parecido a otro, sin embargo los procesos de realización del análisis y la elaboración del informe puede ser replicada, pero no cuenta con el aporte intelectual que le brindaría un analista de siniestros con la experiencia suficiente del mercado asegurador. Y su capacidad analítica en cada siniestro varia, producto de la experiencia en el medio.

4. Sustituibilidad:

El giro de negocio de SERPRAS es de difícil sustituibilidad ya que es un análisis especializado para cada reclamo presentado, por lo que no se lo puede realizar de forma mecánica o empleando medios tecnológicos que simplifiquen la labor analítica; por lo que al no tener una alternativa que lo pueda sustituir representan un mayor valor a sus clientes.

Como principal carencia ya detallada anteriormente es el recurso humano, que no tiene las capacidades necesarias para cumplir con sus labores operativos y administrativos, esto se debe a una deficiente selección de personal, no se encuentra recurso humano capacitado en el ajuste de siniestros y tampoco se cuenta con una capacitación dentro de la microempresa. Así mismo como efecto primario de esta carencia, se tienen falencias en el tiempo de entrega de los informes finales, lo que genera desconformidades en los clientes y retrasa todo el proceso de respuesta al reclamo.

2.3.5. Matriz de análisis interno

Tabla 7. Matriz de análisis interno.

Escala	
4	Fortaleza Alta
3	Fortaleza Media
2	Debilidad Media
1	Debilidad Alta

MATRIZ EFI

FACTOR		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CAL.PONDERADA
FORTALEZAS	Alto nivel de fidelidad con las compañías de seguros.	0,05	4	0,2
	Prestigio en el mercado asegurador.	0,05	4	0,2
	Certificado para varios ramos de seguros.	0,035	3	0,105
	Buen margen de rentabilidad.	0,2	4	0,8
	Diferenciación en el servicio ofertado.	0,035	3	0,105
	Procesos operativos estratégicos.	0,035	4	0,14
	Solvencia de financiar su actividad económica con recursos propios.	0,05	4	0,2
	Buena capacidad de cubrir sus pasivos	0,045	4	0,18
DEBILIDADES	Necesidades de formación y capacitación del RRHH	0,25	1	0,25
	Procesos operativos no definidos.	0,035	1	0,035
	Ausencia de direccionamiento a alcanzar objetivos.	0,04	1	0,04
	Alta rotación de personal.	0,04	2	0,08
	Falta de competencias del recurso humano.	0,035	1	0,035
	Duplicación de funciones y falta de claridad.	0,04	2	0,08
	Proceso de selección del RRHH empírico.	0,06	1	0,06
		1	39	2,51

Fuente: Análisis interno SERPRAS.

Elaboración y análisis: Daniella Enríquez.

En la matriz de factores internos EFI se señala de forma puntual el contexto interno de la organización, el mismo que ha sido expuesto previamente de forma más detallada, en esta herramienta se puede observar de forma precisa los puntos débiles de la organización, en los que se debe trabajar y hacer cambios internos, y por otro lado las fortalezas que posee. Para con ello crear estrategias eficaces, para poder gestionar, y trabajar en sus debilidades. Con el desarrollo de la misma podemos llegar a la conclusión que las mayores fortalezas que posee SERPRAS es la fidelidad con las aseguradoras y el prestigio en el medio asegurador, estos factores conllevan años de servicio en el mercado para que se hayan consolidado, siendo estos una gran fortaleza para la organización, gracias a su buen margen de rentabilidad la organización además ha sido capaz de llevar sus operaciones financiadas con recursos propios, los que les ha brindado autonomía para su funcionamiento. Por el otro lado están las debilidades, de las cuales las más relevantes son las necesidades de capacitación y formación del recurso humano factor principal alrededor del cual se plantean las estrategias para corregir las falencias dentro de la organización y elaborar estrategias que solucionen las debilidades. Además otra debilidad latente que también afecta a la calidad de su recurso humano es el proceso que se lleva para seleccionarlo siendo este muy empírico. Por lo tanto estos factores de debilidades y amenazas se evaluarán y analizarán de forma más puntual sugiriendo estrategias y objetivos estratégicos para llevarlos a cabo y gestionar de forma adecuada la organización atendiendo a sus principales problemas.

Levantamiento de información

Entrevista a gerencia

El instrumento para levantar información que se va a implementar es una entrevista a gerencia, la cual va a contar con preguntas abiertas que también se van a contrastar con el análisis del entorno interno y externo que se realizó a la organización de forma previa.

La siguiente entrevista tiene el propósito de conocer de forma puntual cuál es el enfoque de la organización en la actualidad y su proyección a futuro; cuáles son los objetivos que quiere alcanzar, qué problemas operativos y estratégicos ha presentado, conocer cuáles son las amenazas eminentes a las que debe hacer frente, así mismo conocer las fortalezas y debilidades que posee y su factor diferenciador en el mercado, para posteriormente se enfoque en el plan estratégico en la situación real en la actualidad de la organización.

Desarrollo de la entrevista a gerencia:

La entrevista fue realizada con el Ing. Juan Ramón Enríquez, director y fundador de SERPAS, en fecha 07 de mayo del 2023, se compuso por preguntas abiertas donde se pudo evidenciar la verdadera actual de la empresa.

1. ¿Cuál es el enfoque de la organización en la actualidad y su proyección a futuro?
 - Volver a ser proveedor de servicios de las empresas que se retiraron por falta de cumplimiento en la entrega de informes a tiempo.
 - Captar un mayor número de clientes en relación con la cartera actual de clientes.
 - Atender más siniestros, con el propósito de atender 250 informes en el año 2023.
 - Contratar personal con experiencia en el mercado de seguros especialmente en el peritaje de siniestros que es la actividad económica de SERPRAS.
2. ¿Cuáles son los objetivos que quiere alcanzar SERPAS?
 - Ser la primera opción de servicios (peritaje y ajuste de siniestros) en el mercado asegurador ecuatoriano.
 - Mejorar el recurso humano.
 - Crecer y tener oficinas en otros lugares del país (Guayaquil).
3. ¿Qué problemas operativos y estratégicos ha presentado?
 - No se han diseñado controles internos, se quiere diseñar una hoja de ruta para los inspectores, con ella conocer el día y la hora que se realizaran las inspecciones de los siniestros designados.
 - Discutir el caso designado con el personal operativo (inspectores) y administrativo (ejecutivos y analistas de siniestros), donde se va a designar los puntos estratégicos para trabajar en el caso.
4. ¿Cuáles son las amenazas eminentes a las que debe hacer frente?

Personas que ofertan el mismo servicio de SERPRAS (Competidores directos), que han copiado los procedimientos de trabajo de SERPRAS, algunos de ellos trabajaron para SERPRAS y otros que han conseguido informes de la organización para aplicar las mismas técnicas de peritaje y elaboración de informes.

5. Las fortalezas que posee y su factor diferenciador en el mercado.
- Diferenciación en el servicio ofertado.
 - Redacción y ortografía, que es un complemento para la elaboración de los informes que sean comprensibles.
 - Conocimientos en estudios completos en seguros como auditoría, seguros e investigación.
 - Fidelidad que se ha brindado por todos los años a las compañías de seguros, el prestigio obtenido de todos estos años y en base a eso una buena rentabilidad, lo que nos ha permitido atender los reclamos con recursos propios.
6. ¿Cuáles son las debilidades de SERPRAS?
- Necesidad de capacitación y formación del recurso humano, pero lamentablemente en el mercado o en el medio no hay una escuela de formación de peritos en siniestros, SERPRAS fue creado por mi persona donde yo he implementado como debemos llevar a cabo los peritajes.
 - A pesar de tener el manual de funciones y procesos no se lo aplica en su totalidad, ya que no se lleva un control interno para que se cumpla la práctica del manual de procesos.
 - No se ha realizado un acta de confidencialidad, lo que ha originado que cierta información salga de oficina para que sea mal utilizada por otras personas.
 - No hay un direccionamiento de alcanzar objetivos claros.

7. ¿Qué se debería hacer frente a la carencia de recurso humano capacitado?

Como no existe una escuela de formación de peritos al nivel de SERPRAS, al inicio se habían diseñado capacitaciones los días sábados con los colaboradores de SERPRAS, sin embargo ellos expresaron que ese día era muy difícil por asuntos familiares, se intentó capacitarlos pero no se lo ha hecho.

Con el desarrollo de la entrevista a gerencia se pudo dar a resaltar los siguientes aspectos; en primer lugar SERPRAS posee su ventaja competitiva en el factor diferenciador de cómo brinda su servicio y cómo realiza el peritaje de los casos, además de la fidelidad y el prestigio que ha consolidado con los años de funcionamiento en el mercado asegurador, la amenaza eminente que presenta es la posible copia o replicación del formato que se posee para realizar el análisis del siniestro (peritaje) y la elaboración de los informes, lo

que propuso el director de SERPRAS fue la realización de un acta de confidencialidad y el registro de los informes como propiedad intelectual bajo acta legal que penalice si es utilizado por otra persona o institución, en sus debilidades se destacaron la falta de un recurso humano capacitado a lo cual se tuvo como resolución que la capacitación debe ser provista por la misma organización ya que el peritaje de SERPRAS y sus procesos operativos han sido diseñados por la misma organización y cuenta con un análisis altamente detallado y específico, por lo que es difícil que una entidad externa pueda solventar la capacitación óptima para sus colaboradores.

Preguntas a colaboradores de SERPRAS

Además de la entrevista a gerencia, se va a aplicar una serie de preguntas abiertas a sus colaboradores donde darán respuesta a la misma de forma anónima, y mediante el uso de un formulario. Con el propósito de conocer desde la perspectiva de quienes realizan el trabajo operativo, cómo se ha manejado la gestión de actividades de la organización.

Preguntas a realizar:

1. ¿Cuál considera que es la fortaleza esencial de SERPRAS frente a sus competidores?
2. ¿Cuáles considera que son los aspectos a mejorar o fortalecer dentro de la organización?
3. ¿Cuáles han sido las dificultades que ha presentado en su trabajo?
4. ¿En qué aspecto se debe trabajar para fortalecer o mejorar el RRHH de la organización?

Link Google Forms: <https://forms.gle/H1pR72qhJ4XbJBt77>

Formato formulario a colaboradores:

Figura 22. Formato de formulario a colaboradores de SERPRAS.

Levantamiento de información (Colaboradores SERPRAS)

El presente formulario es completamente anónimo, con la finalidad de conocer desde la perspectiva de quienes realizan el trabajo operativo, cómo se ha manejado la gestión de actividades de SERPRAS.

¿Cuál considera que es la fortaleza esencial de SERPRAS frente a sus competidores? *

Texto de respuesta largo

¿Cuáles considera que son los aspectos a mejorar o fortalecer dentro de SERPRAS? *

Texto de respuesta largo

¿Cuáles han sido las dificultades que ha presentado en su trabajo? *

Texto de respuesta largo

¿En qué aspecto considera se debe trabajar para fortalecer o mejorar el recurso humano de la SERPRAS? *

Texto de respuesta largo

Pregunta *

Texto de respuesta largo

Fuente: Levantamiento de información.

Elaboración: Daniella Enríquez mediante uso de Google Forms.

Resultados del levantamiento de información:

Colaboradores de SERPRAS:

Se realizó una serie de cinco preguntas abiertas mediante el formulario en línea de Google Forms, fue realizado el día martes 02 de mayo del 2023, en el que se recaudó la siguiente información:

1. ¿Cuál considera que es la fortaleza esencial de SERPRAS frente a sus competidores?
 - El enfoque que se tiene para poder llegar a las verdaderas causas del siniestro, así como los informes claros y concisos.
 - SERPRAS realiza un análisis más a fondo del caso.
 - El trabajo minucioso.
 - La Investigación y búsqueda de la causa de un siniestro.
 - Responsabilidad.
2. ¿Cuáles considera que son los aspectos a mejorar o fortalecer dentro de SERPRAS?
 - Creo se debe mejorar en lo que se refiere al incentivar al empleado a mejorar su trabajo, reconociendo sus aptitudes y aciertos, así como también fortalecerlos con capacitaciones y enseñanzas respecto a la función que debe realizar cada uno, para poder mejorar el desempeño del trabajo.
 - Realizar más rápido las entrevistas y contar con más personal operativo para realizar inspecciones y reconocimientos.
 - Ambiente laboral y relación laboral, jefe-empleado.
 - Análisis de los siniestros por parte de los ejecutivos. Cumplir con los tiempos en cada caso.
 - Tiempo de entrega de los informes.
3. ¿Cuáles han sido las dificultades que ha presentado en su trabajo?
 - Casi en la mayoría de quienes elaboramos los informes, los hemos entregado a destiempo, esto debido a muchos factores, de los cuales muchas veces se escapan de nuestro alcance.
 - Ayuda en el trabajo operativo, ya que si no se hace los casos se caen con el tiempo de entrega final a las compañías de seguros.
 - Fluidez verbal (Comunicación dentro de la organización).

- Cumplir con los tiempos que las compañías de seguros otorgan para el análisis de los casos.
 - Tiempo.
4. ¿En qué aspecto considera se debe trabajar para fortalecer o mejorar el recurso humano de SERPRAS?
- Creo que hace falta personal para el trabajo en campo, ya que este también es una de las fallas para que no se entregue nuestro trabajo a tiempo; por el motivo que el trabajo en campo es esencial, para llegar a la resolución de los casos.
 - Que haya un mejor ambiente laboral entre jefe y empleado.
 - Capacitación y orientación bien ejecutada.
 - Cursos de capacitación.
 - Otro ejecutivo.
5. Comentario adicional
- Adicional a todo esto, se debe fortalecer el compañerismo y la empatía con cada uno de los que conformamos SERPRAS, solo así lograremos lo que se aspira. Ser Excelentes y únicos.
 - Se necesita capacitación constante, no solo reclamamos.

En la primera pregunta se planteaba cuál consideraban que es la fortaleza esencial de SERPRAS frente a sus competidores, lo que en las respuestas se evidenció que una de las mayores fortalezas que posee es como brinda su servicio y como realiza el trabajo para un resultado de calidad, de manera específica el enfoque para llegar a las verdaderas causas del siniestro, la elaboración de informes claros y concisos, el análisis profundo del caso, el trabajo minucioso y la responsabilidad de SERPRAS con las compañías de seguros.

En la siguiente pregunta se abordó cuales consideraban que son los aspectos a mejorar o fortalecer dentro de la empresa, dentro de los mismos se recalcaron los siguientes; incentivo a los colaboradores en su trabajo, dando reconocimiento a sus aptitudes y aciertos, además fortalecerlos con capacitaciones en el rol que desempeñan para mejorar su desempeño en el trabajo; otro aspecto es disponer de más colaboradores operativos, y por ultimo mejorar y enfatizar en el ambiente laboral específicamente en la relación Jefe-empleados; además cumplir con el tiempo de entrega de los informes a tiempo.

La tercera pregunta afrontaba cuales han sido las dificultades que han confrontado los colaboradores en SERPRAS, entre ellas se encuentran la entrega a destiempo de informes que muchas veces influyen factores que no están a su control, necesidad de mayor ayuda en la parte operativa para cumplir con el tiempo del trabajo y problemas en la comunicación.

Y por último una pregunta enfocada en conocer en qué aspecto se debería trabajar para mejorar y fortalecer el recurso humano, en el que se pudo ver que hay carencia de personal para trabajo en campo (inspecciones), ya que también es una de las causas por las que el trabajo se retrase, se volvió a hacer énfasis en la necesidad de un mejor ambiente laboral entre el jefe y el empleado, y la necesidad de capacitación y una orientación bien ejecutada.

Además se dejó un espacio abierto para un comentario adicional si se deseaba hacerlo en el cual, se expresó que se debe fortalecer el compañerismo y la empatía en cada uno de los que conforman SERPRAS, para con ello lograr lo que se aspira; además se necesita capacitación constante y no solo reclamos cuando se realiza de forma errónea las actividades.

Análisis SWOT:

En la siguiente matriz se definen las estrategias que debe ejecutar SERPRAS, después de haber identificado los elementos tanto externos y como internos que tienen influencia en el desempeño de la organización. Se dispusieron las fortalezas y las debilidades para, tomar ventaja de las oportunidades, neutralizar las amenazas, edificar las debilidades y potenciar las fortalezas de la organización.

Tabla 8. Análisis TOWS.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Alto nivel de fidelidad con las compañías de seguros.	Necesidades de formación y capacitación del RRHH.
	Prestigio en el mercado asegurador.	Procesos operativos no definidos.
	Certificado para atención de varios ramos.	Ausencia de direccionamiento a alcanzar objetivos.
	Buen margen de rentabilidad.	Alta rotación de personal.
	Diferenciación en el servicio ofertado.	Falta de competencias del recurso humano.
	Procesos operativos estratégicos.	Duplicación de funciones y falta de claridad en las mismas.
	Solvencia de financiar su actividad económica con recursos propios.	Proceso de selección del RRHH empírico.
	Buena capacidad de cubrir sus pasivos.	
OPORTUNIDADES	FO ESTRATEGIAS	DO ESTRATEGIAS
Cultura del seguro en crecimiento.	Ampliar su servicio ofertando peritaje a otros ramos del seguro.	Capacitar a sus colaboradores en el peritaje de seguros.
Establecimiento de empresas extranjeras con potencial a convertirse en clientes.	Promover sus servicios mediante aliados estratégicos a las nuevas compañías.	Definir un manual de procesos para el análisis de los casos.
La población se asegura para protegerse de la creciente inseguridad del país.	Adaptar los procesos de SERPRAS para dar atención a un mayor número de reclamos.	Direccionar los objetivos para la atención a un mayor número de reclamos, enfocados en el logro progresivo de tareas.
Aumento en la contratación de pólizas	Aumentar su recurso humano para abarcar con una mayor demanda de su servicio.	Educar al recurso humano en las competencias que requiere para su trabajo, agilizando sus operaciones y eficiencia.
Mayor volumen de primas de vehículos.		Definir roles y funciones en la empresa, con el RRHH necesario para cubrir las tareas, y se cumpla con el trabajo a tiempo.
Disponibilidad de Big data aplicada en las compañías de seguros.		
AMENAZAS	FA ESTRATEGIAS	DA ESTRATEGIAS
Plazo de tiempo limitado para respuesta a reclamos exigido por la ley general de seguros.	Incrementar personal operativo que agilice las actividades de SERPRAS y con ello cumpla con el tiempo de entrega de los informes finales.	Formar adecuadamente a los colaboradores para que realicen sus tareas a tiempo y de manera eficaz.
Amplio número de competidores en la industria.	Consolidar su nombre en el mercado asegurador, posicionando a SERPRAS como una compañía.	Diferenciarse de la competencia con procesos bien definidos y un análisis riguroso.
Alto poder de negociación de los clientes (compañías de seguros)	Establecer un monto por comisión adaptado a la actualidad de los gastos que se incurren en el peritaje de un siniestro.	Contar un líder sólido que guíe a la organización a alcanzar objetivos, acorde a las necesidades de las Cias. De Seguros.
Información limitada para el desarrollo de las investigaciones.	Invertir en mecanismos y herramientas de investigación, además de recurso humano capacitado.	Motivar al personal, reconociendo sus logros y hacer las correcciones necesarias cuando sea oportuno.
Falta de honestidad en la presentación de los reclamos.	Diferenciar el análisis brindado por la ética y objetividad en su servicio, siendo minucioso, veraz y fundamentado.	Fomentar un recurso humano leal, comprometido con su trabajo y colaboración para brindar su servicio.
Falta de centros de capacitación y formación de profesionales en peritaje de seguros.	Implementar en SERPRAS un proceso de capacitación del recurso humano.	Capacitar al personal en sus competencias duras y blandas necesarias para colaborar en la empresa.
Carencia de talento humano capacitado en el mercado.	Con los recursos financieros de SERPRAS capacitar de forma continua a su personal en el peritaje de siniestros.	Establecer recurso humano necesario y capaz, con calidad en la selección del mismo.
Corrupción en el peritaje de empresas gubernamentales.	Trabajar de forma ética y objetiva en el análisis de siniestros.	Elaborar un proceso definido de selección del personal con el perfil requerido y valorado por un experto.

Fuente: Matriz EFE y EFI

Elaboración y análisis: Daniella Enríquez.

CAPÍTULO 3. PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

3.1 Direccionamiento Estratégico

3.1.1. Visión

La visión de SERPRAS precisa el estado futuro esperado de la organización. En la cual se plasma la perspectiva a largo plazo, del impacto deseado en el sector en el que opera, del servicio que oferta, de los actores involucrados (Stakeholders), y la perspectiva de crecimiento y rentabilidad futura.

La visión de SERPRAS que se planteó hace trece años en el plan estratégico con una proyección de cinco años era: “Ser una organización líder de servicios en análisis de siniestros y en continuo crecimiento, con presencia nacional, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a las Compañías de Seguros, una rentabilidad sostenida, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva a la sociedad actuando con un compromiso imparcial y justo.” (Enríquez & Borja, 2010)

A pesar de que sea una visión que se implantó en varios años posteriores, y no ha sufrido actualizaciones va acorde con la situación y realidad actual de la organización, por lo que se mantiene vigente y se conserva su enfoque.

Sin embargo muchas de estas perspectivas a largo plazo no se han cumplido y una de las que está en latente déficit es la expandir las oportunidades de crecimiento tanto en el ámbito personal como el profesional de sus colaboradores, y para lograrlo hay que tomar algunas acciones estratégicas que dirija a SERPRAS a lograr la visión frente a sus colaboradores, analizándolo previamente se pretende brindar capacitación, esquematizar la contratación de recurso humano, y mejorar la relación existente entre el empleador y los empleados.

3.1.2. Misión

SERPRAS cuenta con una declaración de misión previamente establecida, sin embargo no ha sido actualizada ni se ha tomado como punto central para desarrollar las actividades operacionales. La cual es la siguiente: “Somos una organización enfocada en el análisis integral de los siniestros, aplicando la eficiencia, efectividad y eficacia en los reclamos

presentados por los asegurados de las Compañías de Seguros, nacionales y extranjeras, generando la atención oportuna en el pago o no de los reclamos legales o fraudulentos, fundamentándonos en la Ley de Seguros y las Condiciones Generales, Particulares y especiales de la póliza contratada por los beneficiarios, dando una imagen transparente.” (Enríquez & Borja, 2010)

En la declaración de misión antigua no se expresa de forma puntual cuál es el servicio que oferta SERPRAS, no se conoce el mercado en el que se desarrolla, tampoco se delimita el objetivo económico que persigue, no expresa de forma explícita sus creencias y valores; tampoco se establece qué imagen quiere proyectar, y no aborda cuál es la actitud de SERPRAS frente a sus colaboradores.

Por lo que adaptando la misión de la organización a lo antes establecido, se propone lo siguiente:

“Somos una organización privada con fines de lucro, que trabaja con un equipo integro de analistas superando las expectativas de nuestros clientes; ofertando servicios desde Pichincha – Quito, dedicada a la prestación de servicios profesionales para las Compañías del mercado asegurador ecuatoriano, que atiende el Peritaje en Ajustes de Siniestros, aplicando la eficiencia, efectividad, y eficacia en los reclamos de los beneficiarios de pólizas, generando la atención oportuna en el análisis de los mismos, fundamentándonos en la Ley general de Seguros del Ecuador y las Condiciones Generales y Particulares de la póliza, con transparencia e integridad.”

3.1.3. Valores

- Integridad: Actuar de acuerdo a los valores, la transparencia del análisis y de acuerdo a los principios fundamentales del seguro.
- Honestidad: Marcada por las relaciones de confianza, sinceridad y respeto por el que tiene prestigio en el mercado asegurador ecuatoriano.
- Objetividad: Emitir un informe imparcial de peritaje, conforme a realidad de ocurrencia del siniestro.
- Fidelidad: Cumplimiento en el compromiso de brindar el peritaje y ajuste del seguro con excelencia.

- Compromiso: Involucrados en cumplir con el trabajo dentro del tiempo establecido en la Ley General de Seguros.
- Veracidad: El análisis de los siniestros van conforme con la verdad y se ajusta a ella. Demuestra y emite un criterio con documentos veraces.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivos Estratégicos, Metas e Indicadores Estratégicos

Recurso humano:

- Estrategias de capacitación y selección de personal.
- Estrategias retributivas: Sueldos, beneficios e incentivos.
- Estrategias de capacitación.
- Estrategias de culturización: Motivar al personal, compromiso con la organización y el clima laboral.

3.2.1.1 Dimensión Financiera

- Aumentar las utilidades de la empresa.
- Cuidado del circulante, la solvencia y liquidez.

3.2.1.2 Dimensión de Mercado

- Ampliar el servicio de SERPRAS con atención al peritaje de varios ramos del seguro.
- Posicionarse como el primer ajustador de siniestros en el Ranking de comisión de asesores-productores de seguros.
- Retomar cartera clientes que se perdió por incumplimiento en tiempo.
- Posicionamiento: Lograr que el servicio ofertado se posicione en un lugar distintivo en comparación con la competencia, en la preferencia de sus clientes.

3.2.1.3 Dimensión de Procesos

- Estandarizar los procesos operativos.
- Realizar un manual de procesos y control interno.
- Elaborar un manual del proceso de selección de personal.

3.2.1.4 Dimensión de Aprendizaje Organizacional

- Invertir en capacitación y formación del recurso humano.
- Definir el perfil del recurso humano que se requiere.

3.3 Estrategias

3.3.1 Plan de Acción Financiero

El plan de acción financiero va enfocado a aumentar las utilidades de la organización, con el propósito de posicionarse en el primer puesto del ranking por comisiones en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros; para ello es necesario corregir, desarrollar, trabajar e invertir en el recurso humano de SERPRAS y cómo maneja sus operaciones para desarrollar una mejor operación interna y control; además del cuidado del circulante con la liquidez y solvencia que se ha mantenido, siendo capaz de solventar su actividad económica con recursos propios.

En el cuadro a continuación se muestra de forma puntual las acciones que debe poner en práctica SERPRAS para conseguir que se lleven a cabo los objetivos estratégicos financieros propuestos y cómo conseguir los objetivos previamente planteados.

Estrategia	Acciones	Procedimientos
<u>Penetración de mercado</u>	Recuperar la cartera de clientes perdida.	Elaborar una selección de personal estructurada, con especificaciones del recurso humano que se requiere, capacitar al RRHH en su área de trabajo, estandarizar procesos junto con control interno en el cumplimiento de responsabilidades y tiempos de entrega del servicio final.
	Expandir el portafolio de clientes y brindar peritaje a las Cias. de seguros más influyentes de Ecuador.	Con el RRHH capacitado, capaz de realizar sus responsabilidades de manera correcta, procesos operativos estandarizados y un control interno efectivo, ofertar el peritaje de SERPRAS a otras compañías, mediante reuniones donde se presente a SERPRAS y la calidad de servicio que ofrece.

	Conseguir recurso humano capacitado y eficiente en sus actividades.	1. Definir el perfil de los colaboradores que se requiere para los distintos cargos. 2. Buscar personas familiarizadas con los seguros. 3. Elaborar un proceso de selección de personal, sometido a pruebas. 4. Capacitar al RRHH de forma periódica. 5. Corregir los errores y reconocer los aciertos, talentos y aptitudes de los colaboradores.
	Ofertar el peritaje en otros ramos del seguro.	Una vez gestionado el RRHH, procesos y control interno. Incurrir en el peritaje de otros ramos en los cuales hoy en día no tenga mucha cuota de participación en su mercado. Ofertando a su cartera de clientes el peritaje en otros ramos bajo un peritaje a prueba.
	Consolidar a SERPRAS como compañía.	Poner en orden los ejes principales de SERPRAS, como el RRHH, el financiero, administrativo y operativo. Después llegar a un consenso mediante análisis cuáles son las responsabilidades en las que

	Posicionarse primeros en el Ranking de comisiones.	Con SERPRAS en correcto funcionamiento en sus operaciones, la atención de reclamos será mayor como también la posibilidad de atender a otros ramos del seguro, generar mayores utilidades recaudadas al año.
	Administrar los recursos e inversiones de forma estratégica.	Administrar el recurso humano e invertir en su capacitación y formación dentro de SERPRAS, además brindar incentivos reconociendo su talento y desempeño.

3.3.2 Plan de Mercado/Clientes

El plan de mercado se centra en ampliar su cartera de clientes, ampliar su cuota de mercado, y posicionarse estratégicamente en el mercado asegurador ecuatoriano. Con la necesidad de que SERPRAS se desarrolle, y crezca en la capacidad de atención a reclamos para el peritaje de seguros.

En la siguiente tabla se muestran las acciones y procedimientos que se deben llevar a cabo con el fin de efectuar la estrategia planteada y lograr los objetivos estratégicos de SERPRAS entorno al mercado y sus clientes.

Estrategia	Acciones	Procedimientos
<u>Diferenciación</u>	Establecer procedimientos estratégicos y know how distintivo de SERPRAS, como su sello de marca.	1. Elaborar manuales de procesos estandarizados. 2. Socializar y capacitar a todo el RRHH, sobre la gestión de los recursos y responsabilidades. 3. Legalizar bajo propiedad intelectual el know how de

		SERPRAS y el formato de sus informes.
	Legalizar bajo el título de propiedad intelectual el know how.	Estandarizar el formato de los informes y el procedimiento de peritaje llevado a cabo para establecerlo legalmente como propio de SERPAS.
	Entrega de informes finales a tiempo establecido por las Cias de Seguros.	Gestionar el RRHH, llevar a cabo un control interno riguroso, y con ello cumplir con el trabajo justo a tiempo.
	Trabajar de forma ética y objetiva en la atención a reclamos.	Ajustarse a veracidad y pruebas justificadas de los casos, con la integridad en sus operaciones, cumpliendo con los principios éticos, morales y valores de SERPRAS. Así mismo con constancia que todos sus colaboradores estén bajo un contrato de fidelidad y transparencia en sus responsabilidades.

3.3.3 Plan de Procesos

El plan de procesos se fundamenta en la estrategia del control interno riguroso, el cual es la base para que los procesos, responsabilidades y tareas sean ejecutados a tiempo, con la calidad y eficiencia necesarias para brindar atención justo a tiempo del caso, con la calidad del servicio, minuciosidad e información necesaria para brindar un análisis objetivo del siniestro.

A continuación se detalla las acciones y procedimientos necesarios para que se cumpla con el control interno inmerso al interior de la empresa, lo que involucra estandarizar e implementar procesos, además de diseñar y socializar al personal sobre su funcionamiento.

Estrategia	Acciones	Procedimientos
<u>Control interno riguroso</u>	Elaborar un manual de procesos detallado y esquematizado por actividades y orden en el que se deben realizar las gestiones para el análisis progresivo de los siniestros.	- Definir los procesos para llevar a cabo el análisis integral de los siniestros. - Diseñar un modelo de cronograma periódico de actividades, donde se controle el tiempo de realización de las actividades y su cumplimiento, el tiempo en el que fueron designados los casos y el tiempo para la entrega final del informe; control asignado por caso y por el ejecutivo que lo lleve. - Designar un supervisor de los analistas que lleve al día el control interno y supervise se cumpla con las actividades a tiempo.
	Designar un supervisor de los analistas y del control interno sobre sus responsabilidades.	- Seleccionar el encargado de supervisar los procesos. - Capacitar al encrgado para indicarle cómo debe llevar el control.
	Reuniones periódicas para supervisar cómo se está ejecutando el control interno.	Planificar reuniones semanalmente para que se informe a gerencia la gestión del control interno, si se deben hacer cambios, si se cumple con las actividades a tiempo e informar sobre novedades en el mismo para que se pueda corregir el control o la persona a cargo.

3.3.4. Plan de Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional al que va dirigido en especial el plan estratégico, se basa en una serie de acciones y procesos mediante los cuales se logre la convergencia de conocimientos y aptitudes de todo el recurso humano de SERPRAS, para que con ello logre sus misión y cumpla con sus objetivos estratégicos.

A continuación en base a la estrategia de para obtener un recurso humano de valor, se plantean las acciones y procedimientos que deberían ser aplicados por la organización para lograr el aprendizaje dentro de la organización.

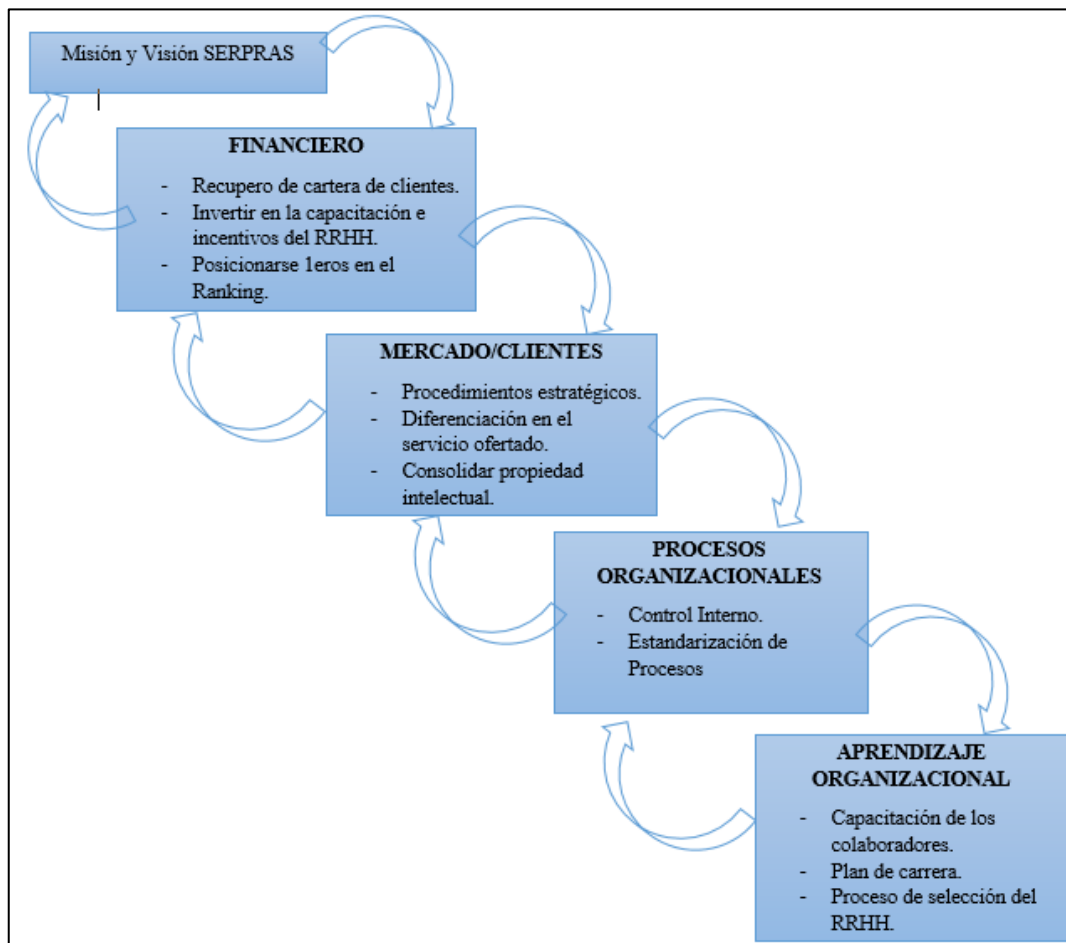
Estrategia	Acciones	Procedimientos
<u>Recurso humano de valor</u>	Plan de carrera.	Programas de capacitación para que sus colaboradores mejoren su perfil profesional y personal, formándolos y capacitándolos para sus objetivos personales y con la organización.
	Capacitación y aprendizaje.	Elaborar un plan de capacitación interno, donde periódicamente los colaboradores aprendan cómo deben desempeñarse sus responsabilidades y tareas designadas por la organización. Con habilidades y competencias alineadas a la organización.
	Selección del RRHH esquematizado.	Definir el perfil que requiere cada colaborador, esquematizar las etapas de selección de sus colaboradores para que proporcione valor a la organización.
	Creación de fidelidad, pertenencia a la organización.	Invertir en su formación y capacitación, mejorando además la productividad de la organización; reconocer la labor de los colaboradores dentro de la empresa.

	Incentivos y reconocimientos por sus logros.	Retener al talento humano de valor, potencializando sus habilidades y ofreciéndole reconocimientos y promoción dentro de la organización.
	Relaciones laborales y clima laboral.	Propiciar un entorno definido por la colaboración y la cooperación, con un flujo de comunicación descendiente y ascendente.

CAPÍTULO 4. BALANCED SCORCARD.

4.1. Relaciones Causa Efecto

Figura 23. Relación Causa-Efecto.

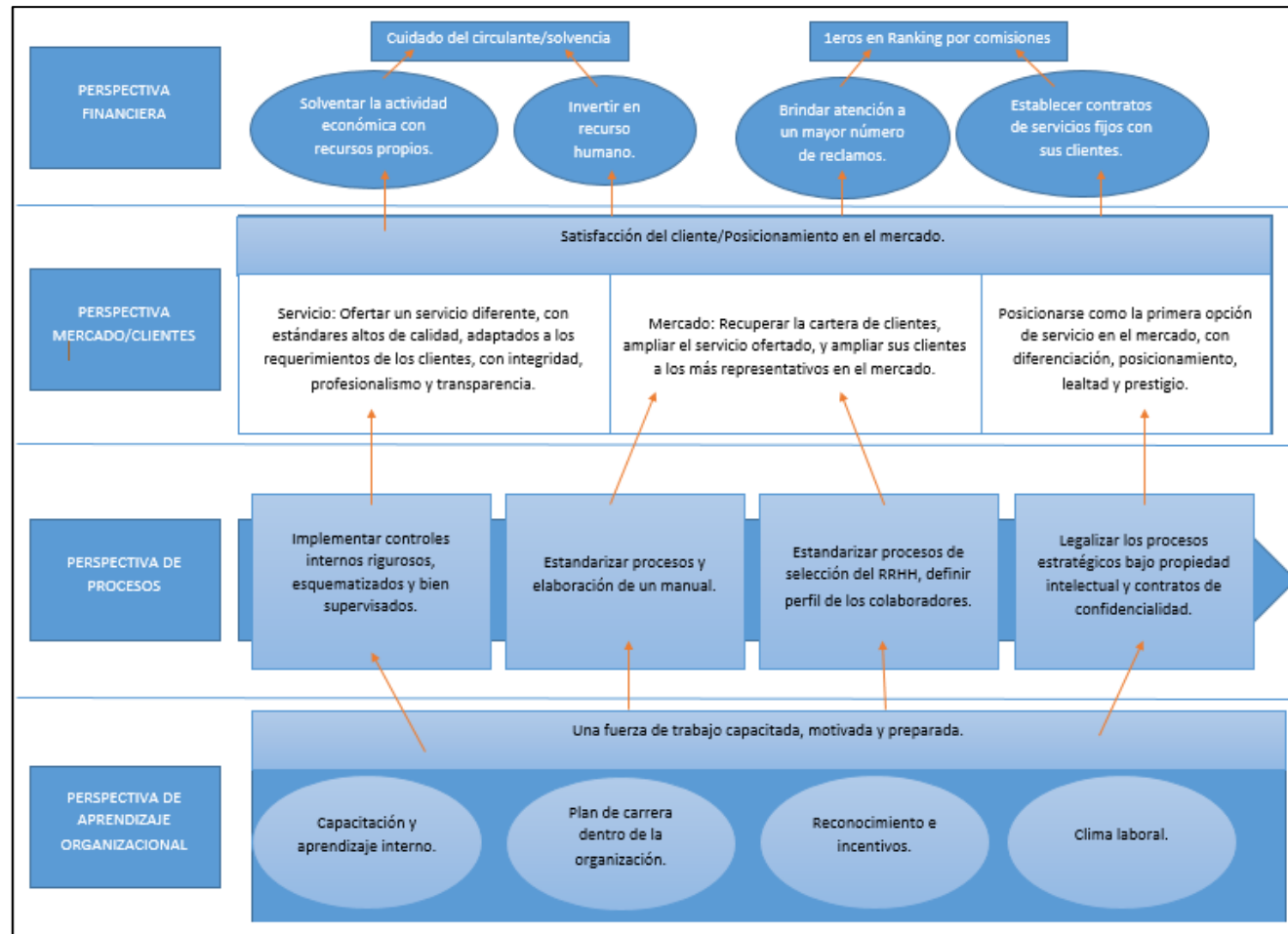


Fuente: Matriz BSC

Elaboración y análisis: Daniella Enríquez.

4.2 Mapa Estratégico

Figura 24. Mapa Estratégico.



Fuente: Matriz BSC.

Elaboración y análisis: Daniella Enríquez

Tabla 9. Matriz BCG.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Frecuencia de Medición	META	Plan de Acción
Financiera	Aumentar la utilidad de la empresa.	Margen de utilidad bruto.	Anual.	Aumentar el índice de margen bruto a 40 % para 2024.	Brindar atención a un mayor número de reclamos, y concluir con análisis de casos a tiempo. Con la selección de personal, capacitación, y un manual de procesos.
	Cuidado del circulante: liquidez y solvencia.	Razón del circulante.	Anual.	Mantener índice de solvencia.	Realizar inversiones estratégicas (capacitación y contratación de nuevos solaboradores) y no incurrir en financiamiento innecesario con terceros.
Mercado/Clientes	Ampliar el servicio de SERPRAS con atención al peritaje de varios ramos del seguro.	Registro de atención de peritaje.	Trimestral.	Ampliar su atención al 50% de ramos para los cuales está calificado SERPRAS.	.Ofertar a las compañías de seguros la atención a otros ramos. Con el personal necesario y capacitado para atender los reclamos a tiempo.
	Posicionarse como el primer ajustador de siniestros en el Ranking de comisión de asesores-productores de seguros.	Ranking de comisión de asesores-productores de seguros.	Anual.	Aumentar su monto de utilidades a un 20% más para el año 2025.	Llegar a acuerdos con las compañías de seguros del número de casos designados al mes, firmado bajo contrato, suscribir convenios o compromisos.
	Retomar cartera clientes que se perdió por incumplimiento en tiempo.	Cantidad de clientes del mercado asegurador ecuatoriano.	Semestral.	Retomar al finalizar el año 2024 los clientes que perdió.	Volver a retomar relación laboral con clientes, asumiendo responsabilidad del peritaje, con un acuerdo a prueba basado en resultados. RRHH capacitado y procesos delimitados.
	Posicionamiento: Lograr que su servicio ocupe un lugar distintivo en relación con los competidores, en la preferencia de sus clientes.	Ranking de comisión de asesores-productores de seguros.	Anual	Convertirse en el perito de seguros preferido por el mercado asegurador para el año 2025.	Promover su nombre en el mercado, consolidando a SERPRAS como compañía.

Procesos	Establecer la metodología de la prestación de servicio.	Tiempo de entrega de informes finales.	Mensual.	El 100% de los informes deben ser entregados a tiempo, completos y ajustados a la metodología.	Realizar un manual de procesos detallado, que agilice las operaciones dentro de la organización.
	Mejorar los procesos de SERPRAS y su control interno.	# Días en el que se entregó el informe/#Días para realizar el informe.	Mensual por caso.	El 100% de los informes deben ser entregados a tiempo.	Realizar un sistema de control interno, definido y proyectado a tareas periódicas, con control diario del avance de los casos.
	Mejorar los procesos de RRHH.	#Procesos mejorados/Total de procesos.	Trimestral.	Que se evidencie una mejora significativa en cada uno de los procesos del recurso humano.	Mejorar procesos de capacitación, reclutamiento y selección, plan de carrera, política de incentivos.
Aprendizaje Organizacional	Invertir en capacitación y formación del recurso humano, para mejorar su eficiencia.	Tareas dentro del plazo/Total de tareas	Mensual	Percibir colaboradores ágiles y eficaces en sus tareas, con el 100% de su capacidad.	Elaborar un plan de capacitación
	Definir y reclutar el perfil del recurso humano que se requiere.	# Trabajadores que cumplen perfil/ Total trabajadores	Trimestral	Totalidad del recurso humano alineado al perfil de los cargos de la organización.	Diseño y búsqueda de perfiles adecuados a la organización, y captar el RRHH que aporte de forma estratégica en SERPAS. Búsqueda de los mejores talentos en la industria de los seguros. Responsabilidad del jefe de RRHH.
	Diseñar plan de carrera dentro de la organización.	Cambios en estructura organizacional/	Anual	Impulsar el plan de carrera dentro de SERPRAS con crecimiento personal y profesional.	Identificar el potencial de liderazgo y competencias técnicas, administrativas para asumir liderazgo y desarrollar su plan de carrera.
	Estrategias retributivas: Sueldos, beneficios e incentivos.	Incentivos/Calidad de trabajo	Mensual	Reconocer a los colaboradores por el desarrollo de sus aptitudes y logros dentro de la organización.	Reconocer a los colaboradores por sus logros mediéndolos en base a la realización eficiente y a tiempo de sus responsabilidades; incentivándolos a que continúen realizando su trabajo de forma eficaz. Con incentivos económicos y promoción en su puesto.
	Estrategias de culturización: Motivación del personal, compromiso con la organización y el clima laboral.	Encuesta de clima laboral	Anual	Mejor clima laboral en la organización entre colaboradores y relación empleador-empleados.	Realizar encuesta de clima laboral para identificar falencias que deben ser corregidas, e implementar acciones de mejora. Para después comparar resultados una vez corregidas las falencias.

Fuente: Análisis objetivos estratégicos.

Elaboración y análisis: Daniella Enríquez.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

El establecer un plan estratégico organizacional es primordial para desarrollar e implementar planes de desarrollo, para lograr objetivos estratégicos que lleven a la organización a convertirse en exitosa. Ayuda a tomar decisiones estratégicas sobre la forma en la que está actuando la organización y cuáles deberían ser los pasos a seguir para alcanzar y cumplir con los objetivos que se establecieron.

En el caso de SERPRAS, se había establecido un plan estratégico varios años atrás, sin embargo nunca fue puesto en marcha, ni tomado en consideración para alcanzar los objetivos que ahí se planteaban; motivo por el cual en varios de esos puntos focales estratégicos se presentaron falencias. Por lo que se actualizó el plan estratégico y se enfocó en el aprendizaje organizacional que es el aspecto fundamental que permitiría a la organización mejorar en la prestación de sus servicios.

SERPRAS, posee una gran ventaja en relación con su competencia en el mercado en el que oferta sus servicios, ventaja que ha sido consolidada por su factor diferenciador en cómo brinda sus servicios, el prestigio y fidelidad construido con los años de experiencia en el medio, y además posicionándose como la segunda en el ranking por comisión de asesores-productores de seguros, con una buena rentabilidad y solvencia para financiar su actividad económica con recursos propios.

Además el mercado asegurador ecuatoriano, está en crecimiento, ya que un mayor número de la población adquirió conciencia después de la emergencia sanitaria imprevista, y además por la creciente inseguridad del país han optado por la contratación de pólizas, con una cultura del seguro cada vez más fuerte y arraigada, siendo el medio por el cual pueden proteger sus bienes de incidentes o imprevistos. Lo que le brinda a SERPRAS mayor número de atención a reclamos.

Al analizar los factores internos de la organización, y en la entrevista que se tuvo con el director y fundador de SERPRAS, se hizo evidente que la principal falencia de la organización es el recurso humano, el mismo que es fundamental para la productividad de la organización y la base de su funcionamiento, donde se identificó que el mismo no posee de las capacidades y competencias requeridas para desenvolverse en su trabajo, motivo por el cual se enfocaron los objetivos estratégicos en el aprendizaje

organizacional, factor primordial en el que debe trabajar para conseguir llevar a cabo la visión de la organización y la ejecución de sus objetivos a largo plazo.

Recomendaciones:

- Se recomienda a la empresa SERPRAS, socializar el plan estratégico que se definió con todos los colaboradores de la organización, para que los mismos conozcan en qué áreas se va a trabajar, cómo se va a manejar la operación para su cumplimiento, y además concientizar sobre la importancia de su compromiso con el plan para que genere resultados y sea de valor.
- Es de vital importancia, establecer de forma clara el perfil que requieren los colaboradores de su empresa, con las aptitudes necesarias para realizar su trabajo, junto con ello además desarrollar un manual de procesos desde la designación de un caso por las compañías de seguros hasta la entrega de un informe final, que detalle el proceso que se requiere para la atención a un reclamo y su correcta ejecución.
- Además para obtener un recurso humano de valor es necesario que se brinde capacitación y aprendizaje constante, el mismo que debería ser desarrollado por SERPRAS como un plan de capacitación debido a la especialización que se requiere para brindar su servicio de análisis.
- Para el logro y cumplimiento de los objetivos a corto plazo, mediano plazo y largo plazo, se requiere de un recurso humano además de capacitado, incentivado y motivado tanto con beneficios económicos, como de crecimiento personal y profesional, reconociendo sus logros.
- Además es necesario implementar sistemas de control interno, que se lleven de forma rigurosa y puntual por quienes desarrollan las actividades, lo que ayudará que los procesos se den a tiempo y de forma completa.
- Las relaciones entre las personas que conforman SERPRAS es primordial para un clima laboral óptimo, donde las ideas se manifiesten de forma clara, y el respeto y colaboración sea mutua entre los colaboradores.

- Además se requiere fomentar un sistema organizacional lo suficientemente capaz atraer, desarrollar, motivar, entrenar y capacitar a los colaboradores, donde el liderazgo sea promovido por todo el recurso humano, para generar iniciativa laboral y sentido de pertenencia.
- Y como medida de control para el logro de los objetivos es preciso realizar revisiones periódicas de cómo se está llevando el control interno y las responsabilidades de sus colaboradores, y se hagan cambios si lo amerita.

Bibliografía

- Alcover, C. M., & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 259-301.
- Banco Mundial. (28 de Septiembre de 2022). *El Banco Mundial en Ecuador*. Obtenido de Ecuador: Panorama General: <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- BBVA. (09 de Noviembre de 2017). *Las nuevas tecnologías transforman el sector asegurador*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/nuevas-tecnologias-transforman-sector-asegurador/>
- Economics, M. (2022). *El mercado asegurador latinoamericano en 2021*,. Madrid: Fundación MAPFRE.
- Enríquez, J. R., & Borja, X. (2010). *Planificación Estratégica*. Quito.
- Fernández, A. (2001). El Balance Scorecard: Ayudando a implementar la estrategia. *IESE: Revista de antiguos alumnos*, 32-42.
- Hill, C. W., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos*. México D.F: Cengage Learning.
- Kirchner, A. E., & Juárez, S. B. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. México D.F: Alfaomega.
- La comisión de Legislación y codificación. (04 de Agosto de 2008). *Ley General de Seguros*. Ecuador.
- Lara, D. (25 de Junio de 2021). *La cultura de los seguros en el Ecuador*. Crónicas, Las noticias al día.
- Maldonado, M. P. (2016). Aprendizaje organizacional. *Hitos de ciencias económico administrativas*, 83.
- MAPFRE Economics. (2022). *El mercado asegurador latinoamericano en 2021*. Madrid: Fundación MAPFRE.
- MAPFRE, F. (2022). *El mercado asegurador latinoamericano en 2021*. Madrid: MAPFRE Economics.

- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz de Santos.
- Pesca, M. d. (s.f.). *Gobierno del Ecuador*. Obtenido de Política de gobierno impulsa a Ecuador como el país líder para invertir en la región: <https://www.produccion.gob.ec/politica-de-gobierno-impulsa-a-ecuador-como-el-pais-lider-para-invertir-en-la-region/>
- Ponce, G. K., Lino, A. d., & Cedeño, O. S. (2020). Impacto social causado por la COVID-19 en Ecuador. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico.*, 115-127. Obtenido de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2020/12/art-6-3c-emp-ee-covid19-diciembre-2020-1.pdf>
- Porter, M. E. (2017). *Ser Competitivo Edición actualizada y aumentada*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Quezada, F. Q. (2015). Análisis cualitativo de los recursos y capacidades de una empresa. *Horizontes Empresariales*, 29-39.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 377-389.
- Rios, C. M. (29 de Diciembre de 2022). 2023: Un año político complejo y de lenta reactivación económica para Ecuador. *El Mercurio*.
- Romero, L., & Viteri, S. (23 de Agosto de 2021). *Actuaria Asesoramiento estratégico*. Obtenido de <https://actuaria.com.ec/es/analisis-del-mercado-asegurador-ecuadoriano-ecuadoriano/#:~:text=El%20mercado%20asegurador%20ecuadoriano%20representa%20el%201.7%25%20del,penetraci%C3%B3n%20de%204.3%25%20y%203.2%25%2C%20respectivamente%20%28MAPFRE%2C%202020%29.>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (1997). *Metodología de la investigación*. Colombia: Panamericana Formas e Impresos S.A. .
- Suárez, F. M., & González, M. F. (2017). Análisis de la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta de diagnóstico adaptada a microempresas. *Revista Economía & Administración*, 100-110.

- Superintendencia de compañías, valores y seguros. (2021). *Ranking de comisión de Asesores- Productores de Seguros*. Obtenido de <https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi>
- Xeridia. (2022). *Los 3 grandes retos tecnológicos de las aseguradoras en el 2022*. Madrid.
- Codificación, C. d. (2008). *Ley General de Seguros*.
- Maldonado, M. P. (2016). Aprendizaje organizacional. *Hitos de ciencias económico administrativas*, 83.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (1997). *Metodología de la investigación*. Colombia: Panamericana Formas e Impresos S.A. .
- DANHKE, G.L. (1989). Investigación y comunicación. En C. Fernández—Collado y G.L. DANHKE (comps.). *La comunicación humana: ciencia social*. México, D.F.:
- Kirchner, A. E., & Juárez, S. B. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. México D.F: Alfaomega.
- Hill, C. W., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos*. México D.F: Cengage Learning.
- Frances, A. (2001). *Estrategias para la Empresa en la América Latina*. Ediciones IESA Caracas.
- Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. Editorial C.E.C.S.A. México
- WERNERFELT B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, pp.171-180. Reeditado en (1997) en *Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, Nicolai J. Foss (Ed), Oxford University Press, New York.
- MONTGOMERY C, A. 1992. *Resources: The Essence of Corporative Advantage*. Harvard Business School, Case 9-792-064, February 4
- PORTER M., E. 1987. from *Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review, May-June, pp. 2-21.

Montoya, C. a. (2011). El Balancedd Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. Visión de futuro, 15 (2).Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v15n2/v15n2a03.pdf>

Flores, M. (2006). El Balancedd scorecard o cuadro de mando integral. Una herramienta completa para la medición del desempeño en las organizaciones. Revista de Contaduría Pública, (11), 28-30.

Álvarez Medina, M.T; Chávez Rivera M.Y; & Moreno Velarde, S.A. (2009). El Balancedd Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica. Recuperado de http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf

Rodríguez, P; Aibar, B; & Lima, L. (2014). La influencia de factores relativos a la estrategia organizativa y al entorno en la adopción del Cuadro de Mando Integral en empresas Portuguesas. Revista de contabilidad - Spanish accounting Review, 17(2), 163-173.

Ley General de Seguros. (1965); (pág. 38). Quito. Obtenido de <https://www.supercias.gov.ec/web/priorizado/marco%20legal/LEY%20GENERAL%20DE%20SEGUROS.pdf>

Seguros Caracas Liberty. (2016). Obtenido de <http://www.seguroscaracas.com/paginas/glosario.htm>

Superintendencia de Bancos y Seguros. (2010). Normas generales para las instituciones el sistema de seguros privados., (pág. 37). Quito.

Easterby-Smith, M., & Lyles, M. (2011). The evolving field of organizational learning and knowledge management. In M. Easterby-Smith & M. Lyles (Eds.), Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management (pp. 1-20). Chichester: Wiley.

Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2003). Knowledge continuity: the new management function. Journal of Organizational Excellence, 22(3), 65-81. Doi: 10.1002/npr.10080

Ordóñez de Pablos, P. (2003). Aprendizaje organizativo en un contexto internacional: implicaciones para la gestión de conocimiento. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 205-216.

Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México D.F.: Oxford University Press.

Castañeda, D., & Pérez, A. (2005). ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional? Una explicación más allá del proceso de intuir. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 24, 1-15

Drucker, P. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79- 94. Doi: 10.2307/41165987

Turriago, A. (2003). *Creación de un marco de competencias para la evaluación del rendimiento de los gestores de sistemas de información en las grandes organizaciones*. Alcalá, España: Universidad de Alcalá.

Goh, S., & Ryan, P. (2002). Learning capability, organizational factors and firm performance. *Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities*. Atenas. Doi: 10.1108/096064470610645494