



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATOLICA
DEL ECUADOR**

SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

**PLANEACION ESTRATEGICA CON ENFASIS EN EL AMBITO
EXTERNO DE LA AGENCIA SEGUROS EQUINOCCIAL S.A.
EN LA CIUDAD DE AMBATO**

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

Autor:

Daysi Paulina Cuenca Salazar

Asesor:

MBA. Jorge Núñez Grijalva



Ambato – Ecuador

Septiembre 2008

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**PLANEACION ESTRATEGICA CON ENFASIS EN EL AMBITO EXTERNO
DE LA AGENCIA SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. EN LA CIUDAD DE
AMBATO**

Autor:

Cuenca Salazar Daysi Paulina

Jorge Núñez Grijalva Ing. Mba.
DIRECTOR DE DISERTACIÓN

f.

Amparito Pérez Ing.
CALIFICADOR

f.

Miguel Torres Ing.
CALIFICADOR

f.

Ángel Ortiz Dr.
DIRECTOR UNIDAD ACADÉMICA

f.

Pablo Poveda Ab.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.

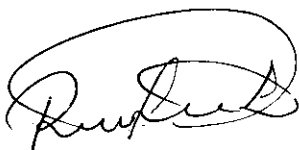


SECRETARIA GENERAL
PROCURADURIA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Cuenca Salazar Daysi Paulina portadora de la cédula de ciudadanía No. 180374366-3 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de INGENIERA COMERCIAL son absolutamente originales, auténticos y personales.

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



Cuenca Salazar Daysi Paulina

CI. 180374366-3

RESUMEN

Dentro del mundo globalizado actual, es estrictamente necesario que toda empresa para poder mantenerse en el mercado independientemente de su tamaño, posición o giro del negocio, desarrolle un plan estratégico que le permita determinar a donde quiere llegar y como lo puede hacer. Este proyecto consiste en la elaboración de un Plan Estratégico para la Agencia de Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato. Los datos empleados para el desarrollo del presente plan se obtuvieron mediante un método de investigación combinado (cualitativo-cuantitativo), empleando técnicas como; entrevistas a socios estratégicos y empleados, encuestas a clientes y listas de cotejo. Además se utilizaron fuentes secundarias como información interna de la empresa y datos de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Durante la realización de este proyecto se estableció un diagnóstico interno y externo de la agencia; en base a los mismos se desarrollaron matrices para establecer una estrategia que abarque a todas las áreas de la empresa. En base a lo establecido a nivel global, se diseñó una sub-estrategia y un plan de acción para el ámbito externo de la agencia, el cual contiene las acciones a seguir, posibles problemas, soluciones y los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la Planeación Estratégica.

ABSTRACT

Today's globalized world requires every company to develop a strategic plan, in order to remain in the market, independently of its size, position or type of business. This plan that will let it determine where it heads and how to get there. This project consists of the development of a Strategic Plan for **"AGENCIA DE SEGUROS EQUINOCCIAL"**. The information used for the development of this plan was obtained by a combined (quantitative – qualitative) research method, by using techniques such as: interviews of strategic partners and employees; surveys of current clients of the agency and comparison lists. Furthermore, secondary sources of internal information were used as well as data from the "Superintendencia of Banks and Insurance". An internal and external diagnosis of the agency was established in this project, which was used to develop the different matrixes to be used in establishing the global strategy which will cover all areas of the Company. On the basis of the overall findings, a sub strategy and a specific action plan were devised to be used by the agency, establishing procedures to be followed, possible problems and solutions and the resources needed. Their performance will support the fulfillment of the objectives established in the Strategic Plan.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I.- EL PROBLEMA.....	1
1.1. Tema:.....	1
1.2. Planteamiento del problema	1
1.2.1. Contextualización	2
1.2.1.1. Contexto Macro.....	3
1.2.1.2. Contexto Mezo.....	5
1.2.1.3. Contexto Micro.....	6
1.2.2. Análisis Crítico.....	9
1.2.3. Prognosis.....	16
1.2.4. Formulación del Problema	19
1.2.5. Delimitación del Problema.....	19
1.2.5.1. Delimitación de contenido:.....	19
1.2.5.2. Delimitación Espacial:.....	20
1.2.4.1. Delimitación temporal:.....	20
1.3 Justificación	21
1.4. Objetivos.....	23
1.4.1. Objetivo general.....	23
CAPITULO II.- MARCO TEORICO	25
2.1. Antecedentes Investigativos	26
2.1.1. Investigaciones realizadas en torno a Planeación Estratégica.....	26
2.1.2. Estudios sobre Planeación Estratégica realizados.....	28
2.2. Fundamentación filosófica	30
2.3. Categorías fundamentales.....	32
2.3.1. Superordenación conceptual.....	32
2.3.2. Variable Planeación Estratégica en el ámbito externo.....	33
2.3.2.1. Administración de empresas.....	33
2.3.2.1.1. Administración de Empresas (enfoque actual).....	35
2.3.2.1.2. Tipos de Herramientas Administrativas y su utilidad	36
2.3.2.1.3. Tipo de planeación	36
2.3.2.1.3.1. Planeación Estratégica.....	37
2.3.2.1.4. Proceso de la Planeación Estratégica	39
2.3.2.1.5. Análisis externo	43
2.3.2.2. Definiciones relacionadas al tema	65
2.3.2.2.1. Estrategias de Michael Porter.....	65
A. Liderazgo general en costos	65

B.	Diferenciación	65
C.	Enfoque ó alta segmentación.....	66
2.3.3.	Variable Crecimiento Comercial Y Desarrollo Organizacional	53
2.3.3.1.	Crecimiento Comercial.....	54
2.3.3.1.1.	Marketing y Ventas Generalidades.....	55
2.3.3.1.2.	Aplicación del Marketing.....	58
2.3.3.1.3.	Tipos de Estrategias	61
2.3.4.	Plan de Acción	47
2.3.4.1.	Definición	47
2.3.4.2.	Presentación Ejecutiva del Plan.....	48
2.3.4.2.1.	Definición de Objetivos del Plan	48
2.3.4.2.2.	Definición de líneas Principales de Acción	49
2.3.4.2.4.	Cronograma de Actividades.....	50
2.3.4.2.5.	Responsabilidades y Apoyos.....	51
2.3.4.2.6.	Supervisiones	51
2.3.4.2.7.	Decisiones Estratégicas.....	52
2.3.4.2.8.	Divulgación	52
2.3.4.2.9.	Actualizaciones	52
2.4.	Hipótesis	67
CAPITULO III.- METODOLOGIA		68
3.1.	Orientación de la investigación	68
3.1.1.	Modalidad básica de la investigación.....	69
3.1.2.	Nivel o tipo de investigación.....	70
3.1.3.	Población y muestra.....	70
3.1.4.	Tipo de Muestreo	71
3.1.4.1.	Muestra.....	71
3.1.4.1.1.	Muestra para clientes (Ramo de vehículos).....	74
3.1.4.1.2.	Muestra para Clientes (Ramos Generales).....	78
3.2.	Operacionalización de variables	80
3.3.	Plan de recolección de información	82
3.4.	Objetivos de la investigación cualitativa.....	83
3.4.1.	Objetivo General:	83
3.4.2.	Objetivos Específicos:.....	83
3.5.	Técnicas de Recolección de Datos para Investigación Cualitativa	84
3.5.1.	Lista de Cotejo	84
3.5.2.	Diseño del Guión.....	84
3.5.3.	Diseño del Cuestionario	85
3.5.4.	Objetivos de la investigación cuantitativa.....	86
3.5.4.1.	Objetivo general	86
3.5.4.2.	Objetivos Específicos	86

3.6.	Prueba piloto.....	87
3.7.	Plan de recolección de datos.....	88
3.8.	Plan de procesamiento de la información.....	89
3.9.	Presentación de datos.....	90
CAPITULO IV.- ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....		91
4.1.	Entrevistas.....	91
4.1.2.	Conclusiones principales de las entrevistas.....	91
4.1.2.1.	Entrevista dirigida a las instituciones financieras.....	91
4.1.2.2.	Entrevista dirigida a concesionarios.....	95
4.1.2.3.	Entrevista dirigida a agentes de seguros.....	99
4.1.2.4.	Entrevista dirigida a jefe de la agencia de seguros equinoccial s.a. de la ciudad de Ambato.....	102
4.1.2.5.	Entrevista dirigida a empleados de la agencia de seguros equinoccial s.a. de la ciudad de Ambato.....	108
4.1.2.5.1.	Entrevista dirigida a Luís Salcedo Palacios (ASISTENTE DE SINIESTROS).....	108
4.1.2.5.2.	Entrevista dirigida a Valentina Sánchez Palacios (ASISTENTE DE EMISION).....	111
4.2.	Encuestas.....	115
4.2.1.	Tabulación de los resultados de las encuestas dirigidas a los clientes Ramo Vehículos.....	116
4.2.1.1.	¿Cree usted que un seguro de vehículos es necesario en la actualidad? - Pregunta No 1.....	116
4.2.1.2.	¿En alguna ocasión ha sido víctima de un siniestro? Pregunta No 2... ..	119
4.2.1.3.	Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿cómo calificaría la atención que recibió de la Aseguradora? - Pregunta No 3.....	120
4.2.1.4.	¿Por qué eligió Seguros Equinoccial? - Pregunta No 4.....	123
4.2.1.5.	¿Piensa usted que las formas de financiamiento, facilitan el pago de un servicio? – Pregunta No 5.....	124
4.2.1.6.	Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, de las siguientes opciones de financiamiento, ¿Cuál escogería usted? – Pregunta No 6.....	127
4.2.1.7.	¿Cree usted que un sistema de debitos automáticos es una buena forma de realizar los pagos a la aseguradora?- Pregunta No 7.....	128
4.2.1.8.	En el momento de la compra de su seguro, ¿le fueron explicados a cabalidad los aspectos técnicos de la póliza y beneficios de la misma? - Pregunta No 8.....	131
4.2.1.9.	¿Usted recomendaría a otras personas ser clientes de la Agencia de Seguros Equinoccial Ambato? – Pregunta No 9.....	134
4.2.2.	Tabulación de los resultados de las encuestas dirigidas a los clientes Ramo Vehículos.....	139

4.2.2.1.	¿Considera usted al seguro, un servicio necesario para proteger su patrimonio?.....	139
4.2.2.2.	¿En alguna ocasión ha sido víctima de un siniestro? – Pregunta No 2	142
4.2.2.3.	Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿cómo calificaría la atención que recibió de la Aseguradora? – Pregunta No 3.....	143
4.2.2.4.	¿Por qué eligió Seguros Equinoccial? – Pregunta No 4	146
4.2.2.5.	¿Piensa usted que las formas de financiamiento, facilitan el pago de un servicio? – Pregunta No 5	147
4.2.2.6.	Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, de las siguientes opciones de financiamiento, ¿Cuál escogería usted? – Pregunta No 6	150
4.2.2.7.	¿Cree usted que un sistema de debitos automáticos es una buena forma de realizar los pagos a la aseguradora? – Pregunta No 7.....	151
4.2.2.8.	En el momento de la compra de su seguro, ¿le fueron explicados a cabalidad los aspectos técnicos de la póliza y beneficios de la misma? – Pregunta No 8	155
4.2.2.9.	¿Usted recomendaría a otras personas ser clientes de la Agencia de Seguros Equinoccial Ambato? – Pregunta No 9.....	158
4.3.	Lista de Cotejo.....	161
4.4.	Conclusiones y Recomendaciones	162
4.4.1.	Conclusiones.....	162
4.4.2.	Recomendaciones	165
CAPITULO V.- PLANEACION ESTRATEGICA		167
5.1.	Título de la propuesta	167
5.2.	Introducción	167
5.3.	Justificación	168
5.4.	Datos Generales de la Agencia Seguros Equinoccial.....	169
5.4.1.	Descripción de la Empresa.....	169
5.4.2.	Principales productos.....	171
5.4.3.	Principales procesos	171
5.4.4.	Antecedentes Históricos.....	173
5.5.	Diagnóstico de la Empresa	175
5.6.	Desarrollo de la Planeación Estratégica	175
5.6.1.	Misión.....	176
5.6.2.	Objetivos	178
5.6.3.	Visión	179
5.6.4.	Valores.....	179
5.7.	Auditoria Interna.....	180
5.7.1.	Administración y Recursos Humanos	182
5.7.2.	Comercial.....	182
5.7.3.	Finanzas y Contabilidad.....	183
5.7.4.	Producción (Servicio de emisión y siniestros).....	184

5.7.5.	Sistemas de información por Computadora	185
5.7.6.	Posición Competitiva	186
5.7.7.	Identificación de fortalezas y debilidades.....	193
5.7.7.1.	Fortalezas	193
5.7.7.2.	Debilidades	196
5.8.	Auditoria Externa	197
5.8.1.	Entorno Económico.....	198
5.8.1.1.	Crecimiento Económico del país por Sectores (PIB).....	198
5.8.1.1.1.	Inflación	201
5.8.1.1.2.	Canasta Familiar Básica.....	202
5.8.1.1.3.	Desempleo.....	203
5.8.1.1.4.	Sector Financiero.....	204
5.8.1.1.5.	Sector Externo	205
5.8.1.1.6.	Concentración Crediticia en el Sistema Financiero.....	207
5.8.1.1.6.1.	Concentración crediticia de la Banca Privada.....	207
5.8.1.1.6.2.	Concentración crediticia de las cooperativas	208
5.8.1.1.6.3.	Concentración crediticia de las mutualistas	209
5.8.1.1.6.4.	Concentración crediticia de las sociedades financieras	210
5.8.1.2.	Proyecciones 2008.....	211
5.8.1.2.1.	Indicadores Generales.....	211
5.8.1.2.2.	Crecimiento de la Economía.....	211
5.8.1.2.3.	Crecimiento de la Economía por sector	212
5.8.1.2.3.1.	Crecerá la economía en el 2008?.....	212
5.8.1.3.	Entorno Económico Provincia de Tungurahua.....	214
5.8.1.4.	Estructura productiva	214
5.8.1.5.	Sistema Financiero	215
5.8.1.5.1.	Bancos Privados.....	216
5.8.1.5.2.	Sociedades Financieras.....	219
5.8.1.5.3.	Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	222
5.8.1.6.	Aspectos Económicos PYMES Tungurahua.....	224
5.8.2.	Entorno Demográfico	226
5.8.2.1.	Entorno Demográfico- Tungurahua.....	228
5.8.2.2.	Proyecciones de la población de Tungurahua	232
5.8.2.3.	Desempleo, una realidad en Tungurahua.....	234
5.8.3.	Fuerzas Jurídicas.....	236
5.8.3.1.	Superintendencia de Bancos	236
5.8.3.2.	Servicio de Rentas Internas	238
5.8.4.	Entorno Político.....	238
5.8.5.	Fuerzas Socio – Cultural.....	240
5.8.5.1.	Educación	241

5.8.5.1.1.	Nivel de instrucción.....	241
5.8.5.2.	Pobreza, desempleo y delincuencia	242
5.8.5.3.	Análisis de gastos y calidad de vida de la población del Ecuador	243
5.8.6.	Entorno de la Industria	244
5.8.6.1.2.	Productividad.....	245
5.8.6.1.3.	Producción.....	247
5.8.6.1.4.	Primaje por segmentos de riesgo	248
5.8.6.1.5.	Siniestralidad	250
5.8.6.1.6.	Siniestralidad por ramos	251
5.8.6.1.7.	Rentabilidad.....	252
5.8.7.	Identificación de Oportunidades y amenazas.....	254
5.8.7.1.	Oportunidades	254
5.8.7.2.	Amenazas	255
5.9.	Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	258
5.10.	Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	259
5.11.	Aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	260
5.12.	La matriz de las Amenazas – Oportunidades – Debilidades – Fuerzas (DOFA).....	262
5.13.	Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA).....	266
5.14.	Aplicación de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (PCPE)	267
5.15.	Conclusiones	271
5.16.	Recomendaciones.....	273
CAPITULO VI.- PLAN DE ACCIÓN ENFOCADO AL AMBITO EXTERNO DE LA EMPRESA		
.....		274
6.1.	Presentación Ejecutiva del Plan.....	274
6.2.	Desarrollo del Plan de Acción.....	277
6.2.1.	Antecedentes.....	277
6.2.2.1.1.	Proceso de elaboración de Cotizaciones.....	279
6.2.2.1.2.	Proceso de Gestión de Renovaciones.....	280
6.3.	Estrategia Global Enfocada al ámbito externo	281
6.3.1.	Objetivo Específico 1	283
6.3.1.1.1.	Creación y desarrollo de un área comercial en la agencia:	283
6.3.1.1.3.	Afianzar las relaciones con los agentes de seguros ubicados en la ciudad de Ambato con los que trabajamos actualmente que son:	298
6.3.1.1.4.	Ampliar el número de agentes de seguros potenciales en Ambato y en la zona centro del País, como pueden ser:.....	303
6.3.1.1.5.	Afianzar las relaciones con instituciones financieras que trabajamos actualmente como son:	306
6.3.1.1.6.	Captación de nuevos negocios con instituciones financieras como:.....	309
6.3.1.1.7.	Captar negocios del área civil de la construcción.....	311

6.3.1.1.8. Incursionar en otros ramos como son incendio y líneas aliadas en el negocio individual.....	313
6.3.2. Objetivo Especifico 2.....	321
6.3.2.1. Estrategias:.....	321
6.3.2.1.1. Incursionar en el negocio corporativo con el fin de ampliar nuestra cartera corporativa de tal manera que la misma represente el 8% de la producción total de la empresa, es decir USD 96,000.	321
6.3.2.1.2. Desarrollar planes de seguros específicos para las pequeñas industrias de Tungurahua, con planes de financiamiento atractivos.....	324
6.3.2.1.3. Realizar una gestión comercial agresiva directa y mediante broker a este sector.	325
6.3.3. Objetivo Especifico 3.....	326
6.3.3.1.1. Realizar un seguimiento intensivo de los clientes que necesiten renovación, utilizando la base de datos de Seguros Equinoccial.....	326
6.3.3.1.2. Establecer un presupuesto de renovación mensual para el encargado de renovaciones.....	328
6.4. Cronograma de actividades soporte del plan de acción.....	329
6.5. Conclusiones y Recomendaciones.....	330
6.5.1. Conclusiones.....	330
6.5.2. Recomendaciones.....	332
Anexos.....	331
Bibliografía.....	347

TABLA DE GRAFICOS

GRAFICO 1. 1	DELIMITACION ESPACIAL	20
GRÁFICO 4. 1	NECESIDAD DE UN SEGURO	116
GRÁFICO 4. 2	RAZONES POSITIVAS	117
GRÁFICO 4. 3	RAZONES NEGATIVAS	118
GRÁFICO 4. 4	VICTIMAS DE SINIESTRO	119
GRÁFICO 4. 5	ATENCIÓN ANTE UN SINIESTRO	120
GRÁFICO 4. 6	RAZONES DE BUENA ATENCIÓN	121
GRÁFICO 4. 7	RAZONES DE MALA ATENCIÓN	122
GRÁFICO 4. 8	RAZONES DE ELECCIÓN DE S.E.	123
GRÁFICO 4. 9	FACILIDAD EN FINANCIAMIENTO	124
GRÁFICO 4. 10	RAZONES A FAVOR DEL FINANCIAMIENTO	125
GRÁFICO 4. 11	RAZONES EN CONTRA DEL FINANCIAMIENTO	126
GRÁFICO 4. 12	OPCIONES DE FINANCIAMIENTO	127
GRÁFICO 4. 13	DÉBITOS AUTOMÁTICOS COMO FORMA DE PAGO	128
GRÁFICO 4. 14	RAZONES A FAVOR DE LOS DÉBITOS AUTOMÁTICOS	129
GRÁFICO 4. 15	RAZONES EN CONTRA DE LOS DEBITOS AUTOMÁTICOS	130
GRÁFICO 4. 16	EXPLICACIÓN DE LA PÓLIZA	131
GRÁFICO 4. 17	RAZONES A FAVOR DE EXPLICACIÓN DE LA PÓLIZA	132
GRÁFICO 4. 18	RAZONES DE NO HABER RECIBIDO EXPLICACIÓN PÓLIZA	133
GRÁFICO 4. 19	RECOMENDACIÓN A TERCEROS	134
GRÁFICO 4. 20	RAZONES AFIRMATIVAS DE RECOMENDACIÓN	135
GRÁFICO 4. 21	RAZONES NEGATIVAS DE RECOMENDACIÓN	137
GRÁFICO 4. 22	NECESIDAD DE UN SEGURO	139
GRÁFICO 4. 23	RAZONES AFIRMATIVAS DE NECESIDAD DE UN SEGURO	140
GRÁFICO 4. 24	RAZONES NEGATIVAS DE NECESIDAD DE UN SEGURO	141
GRÁFICO 4. 25	VICTIMAS DE SINIESTROS	142
GRÁFICO 4. 26	RESPUESTA DE LA AGENCIA ANTE UN SINIESTRO	143
GRÁFICO 4. 27	RAZONES DE HABER RECIBIDO UNA BUENA ATENCIÓN	144

GRÁFICO 4. 28	RAZONES DE HABER RECIBIDO UNA MALA ATENCIÓN	145
GRÁFICO 4. 29	RAZONES DE ELECCIÓN DE S.E.	146
GRÁFICO 4. 30	FACILIDAD EN FINANCIAMIENTO	147
GRÁFICO 4. 31	RAZONES A FAVOR DEL FINANCIAMIENTO	148
GRÁFICO 4. 32	RAZONES EN CONTRA DEL FINANCIAMIENTO	149
GRÁFICO 4. 33	OPCIONES DE FINANCIAMIENTO	150
GRÁFICO 4. 34	DÉBITOS AUTOMÁTICOS COMO FORMA DE PAGO	151
GRÁFICO 4. 35	RAZONES A FAVOR DE LOS DÉBITOS AUTOMÁTICOS	152
GRÁFICO 4. 36	RAZONES EN CONTRA DE LOS DÉBITOS AUTOMÁTICOS	153
GRÁFICO 4. 37	EXPLICACIÓN DE LA PÓLIZA	155
GRÁFICO 4. 38	RAZONES A FAVOR DE EXPLICACIÓN DE LA PÓLIZA	156
GRÁFICO 4. 39	RAZONES DE NO HABER RECIBIDO EXPLICACIÓN LA PÓLIZA	157
GRÁFICO 4. 40	RECOMENDACIÓN DE LA AGENCIA A TERCEROS	158
GRÁFICO 4. 41	RAZONES AFIRMATIVAS DE RECOMENDACIÓN	159
GRÁFICO 4. 42	RAZONES NEGATIVAS DE NO RECOMENDACIÓN	160
GRÁFICO 5. 1	PIB POR ACTIVIDAD ECONÓMICA	200
GRÁFICO 5. 2	PIB POR ACTIVIDAD ECONÓMICA	201
GRÁFICO 5. 3	INFLACIÓN ANUAL	201
GRÁFICO 5. 4	INFLACIÓN FIN DE PERIODO	202
GRÁFICO 5. 5	CANASTA FAMILIAR BÁSICA	203
GRÁFICO 5. 6	EVOLUCIÓN DEL DESEMPLEO	204
GRÁFICO 5. 7	CAPTACIONES DE LOS BANCOS OPERATIVOS PRIVADOS	204
GRÁFICO 5. 8	CARTERA CRÉDITOS-BRUTA Y NETA DE LOS BCOS PRIVADOS	205
GRÁFICO 5. 9	BALANZA COMERCIAL 2007	205
GRÁFICO 5. 10	BALANZA COMERCIAL	206
GRÁFICO 5. 11	VOLUMEN DE CRÉDITO POR TIPO DE OPERACIÓN	207
GRÁFICO 5. 12	PARTICIPACIÓN DEL VOLUMEN DE CRÉDITO COOPERATIVAS	208
GRÁFICO 5. 13	PARTICIPACIÓN DEL VOLUMEN DE CRÉDITO MUTUALISTAS	209
GRÁFICO 5. 14	PARTICIPACIÓN DEL VOL. DE CRÉDITO SOCIEDADES FIN.	210
GRÁFICO 5. 15	CRECIMIENTO DEL PIB PETROLERO Y NO PETROLERO	211

GRÁFICO 5. 16 PIB POR ACTIVIDAD ECONÓMICA _____	212
GRÁFICO 5. 17 PARTICIPACIÓN DE TUNG. VALOR AGREGADO NACIONAL _____	215
GRÁFICO 5. 18 CAPTACIONES BANCOS PRIVADOS TUNGURAHUA _____	217
GRÁFICO 5. 19 CAPTACIONES Y COLOCACIONES SOCIEDADES FINANCIERAS ____	220
GRÁFICO 5. 20 CAPTACIONES Y COLOCACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO	223
GRÁFICO 5. 21 EVOLUCIÓN POBLACIONAL DE TUNGURAHUA _____	229
GRÁFICO 5. 22 PARTICIPACIÓN RELATIVA DE LA POBLACIÓN _____	230
GRÁFICO 5. 23 CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN POR ÁREAS ____	231
GRÁFICO 5. 24 POBLACIÓN SEGÚN NIVELES DE INSTRUCCIÓN _____	232
GRÁFICO 5. 25 ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN POR ÁREAS _____	233
GRÁFICO 5. 26 TASA DE DESEMPLEO (URBANA) _____	234
GRÁFICO 5. 27 TASA BRUTA DE DESEMPLEO (URBANA) _____	235
GRÁFICO 5. 28 CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA Y DEL SECTOR ASEGURADOR _	245
GRÁFICO 5. 29 PRODUCCIÓN DEL SISTEMA PRIVADO DE SEGUROS 2006 _____	247
GRÁFICO 5. 30 PRIMAJE POR SEGMENTOS DE RIESGO _____	248
GRÁFICO 5. 31 SINIESTRALIDAD _____	250
GRÁFICO 5. 32 SINIESTRALIDAD POR RAMOS _____	251
GRÁFICO 5. 33 RENTABILIDAD _____	252
GRÁFICO 5. 34 EVOLUTIVO RENTABILIDAD 2000-2006 _____	253
GRÁFICO 5. 35 DIAGRAMA DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA _____	267

TABLAS

TABLA 3. 1	PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	81
TABLA 4. 1	NECESIDAD DE UN SEGURO	116
TABLA 4. 2	RAZONES POSITIVAS	117
TABLA 4. 3	NECESIDADES NEGATIVAS	118
TABLA 4. 4	VICTIMAS DE SINIESTROS	119
TABLA 4. 5	ATENCIÓN ANTE UN SINIESTRO	120
TABLA 4. 6	RAZONES DE BUENA ATENCIÓN	121
TABLA 4. 7	RAZONES DE MALA ATENCIÓN	122
TABLA 4. 8	RAZONES DE ELECCIÓN DE S.E.	123
TABLA 4. 9	FACILIDAD EN FINANCIAMIENTO	124
TABLA 4. 10	RAZONES A FAVOR DEL FINANCIAMIENTO	125
TABLA 4. 11	RAZONES EN CONTRA DEL FINANCIAMIENTO	126
TABLA 4. 12	OPCIONES DE FINANCIAMIENTO	127
TABLA 4. 13	DÉBITOS AUTOMÁTICOS COMO FORMA DE PAGO	128
TABLA 4. 14	RAZONES A FAVOR DE LOS DÉBITOS AUTOMÁTICOS	129
TABLA 4. 15	RAZONES EN CONTRA DE LOS DÉBITOS AUTOMÁTICOS	130
TABLA 4. 16	EXPLICACIÓN DE LA PÓLIZA	131
TABLA 4. 17	RAZONES A FAVOR DE EXPLICACIÓN DE LA PÓLIZA	132
TABLA 4. 18	RAZONES DE NO HABER RECIBIDO EXPLICACIÓN PÓLIZA	133
TABLA 4. 19	RECOMENDACIÓN A TERCEROS	134
TABLA 4. 20	RAZONES AFIRMATIVAS DE RECOMENDACIÓN	135
TABLA 4. 21	RAZONES NEGATIVAS DE RECOMENDACIÓN	137
TABLA 4. 22	NECESIDAD DE UN SEGURO	139
TABLA 4. 23	RAZONES AFIRMATIVAS DE NECESIDAD DE UN SEGURO	140
TABLA 4. 24	RAZONES NEGATIVAS DE NECESIDAD DE UN SEGURO	141
TABLA 4. 25	VICTIMAS DE SINIESTROS	142
TABLA 4. 26	RESPUESTA DE LA AGENCIA ANTE UN SINIESTRO	143

TABLA 4. 27	RAZONES DE HABER RECIBIDO UNA BUENA ATENCIÓN_____	144
TABLA 4. 28	RAZONES DE HABER RECIBIDO MALA ATENCIÓN_____	145
TABLA 4. 29	RAZONES DE ELECCIÓN DE S.E. _____	146
TABLA 4. 30	FACILIDAD EN FINANCIAMIENTO_____	147
TABLA 4. 31	RAZONES A FAVOR DEL FINANCIAMIENTO_____	148
TABLA 4. 32	RAZONES EN CONTRA DEL FINANCIAMIENTO_____	149
TABLA 4. 33	OPCIONES DE FINANCIAMIENTO_____	150
TABLA 4. 34	DÉBITOS AUTOMÁTICOS COMO FORMA DE PAGO_____	151
TABLA 4. 35	RAZONES A FAVOR DE LOS DÉBITOS AUTOMÁTICOS_____	152
TABLA 4. 36	RAZONES EN CONTRA DE LOS DÉBITOS AUTOMÁTICOS_____	153
TABLA 4. 37	EXPLICACIÓN DE LA PÓLIZA_____	155
TABLA 4. 38	RAZONES A FAVOR DE EXPLICACIÓN DE LA PÓLIZA_____	156
TABLA 4. 39	RAZONES DE NO HABER RECIBIDO EXPLICACIÓN PÓLIZA_____	157
TABLA 4. 40	RECOMENDACIÓN DE LA AGENCIA A TERCEROS_____	158
TABLA 4. 41	RAZONES AFIRMATIVAS DE RECOMENDACIÓN_____	159
TABLA 4. 42	RAZONES NEGATIVAS DE NO RECOMENDACIÓN_____	160
TABLA 5. 1	ACTIVO _____	185
TABLA 5. 2	PRIMA NETA RECIBIDA _____	188
TABLA 5. 3	PASIVOS _____	1886
TABLA 5. 4	PATRIMONIO _____	187
TABLA 5. 5	PORCENTAJES RENOVACIÓN _____	189
TABLA 5. 6	INDICADORES 2008_____	211
TABLA 5. 7	CAPTACIONES Y COLOCACIONES DE LOS BANCOS PRIVADOS _____	217
TABLA 5. 8	CAPTACIONES Y COLOCACIONES POR INSTITUCIÓN _____	218
TABLA 5. 9	CAPTACIONES Y COLOCACIONES SOCIEDADES FINANCIERAS _____	220
TABLA 5. 10	CAPTACIONES Y COLOCACIONES POR INSTITUCIÓN _____	221
TABLA 5. 11	CAPTACIONES Y COLOC. DE COOP. DE AHORRO Y CRÉDITO _____	222
TABLA 5. 12	CAPTACIONES Y COLOCACIONES POR COOPERATIVA _____	224
TABLA 5. 13	ANÁLISIS DE GASTOS DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA _____	243
TABLA 5. 14	INDICADORES FINANCIEROS DEL TOTAL SISTEMAS _____	245

TABLA 5. 15	PRODUCTIVIDAD VIDA Y GENERALES _____	246
TABLA 5. 16	EVOLUTIVO PRIMA NETA PAGADA PRINCIPALES RAMOS _____	249
TABLA 5. 17	EVOLUTIVO DE CRECIMIENTO PRINCIPALES RAMOS _____	250
TABLA 6. 1	PRODUCCIÓN PROYECTADA PARA VENTAS 2008 _____	283
TABLA 6. 2	PRESUPUESTO ESTABLECIDO PARA S. E. DEL AÑO 2007 _____	285
TABLA 6. 3	RESUMEN DE PRODUCCIÓN PAGADO DURANTE EL AÑO 2007 _____	299
TABLA 6. 4	PRODUCCIÓN POR PERIODO PAGADO (AÑO 2007) _____	312

CUADROS

CUADRO 1.1. ÁRBOL DE PROBLEMAS _____	10
CUADRO 2. 1 SUPERORDENACIÓN CONCEPTUAL _____	32
CUADRO 2. 2 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN _____	34
CUADRO 2. 3 TIPOS DE PLANEACIÓN _____	37
CUADRO 2. 5 PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA _____	40
CUADRO 3. 1 POBLACIÓN AGENCIA _____	72
CUADRO 3. 2 POBLACIÓN AGENTES _____	72
CUADRO 3. 3 POBLACIÓN CONCESIONARIOS _____	73
CUADRO 3. 4 POBLACIÓN INSTITUCIONES FINANCIERAS _____	73
CUADRO 3. 5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA _____	80
CUADRO 3.6 CRECIMIENTO COMERCIAL Y ORGANIZACIONAL _____	79
CUADRO 4. 1 LISTA DE COTEJO _____	161
CUADRO 5. 1 ELEMENTOS DE LA MISIÓN _____	177
CUADRO 6. 1 ESTRATEGIA GLOBAL _____	275
CUADRO 6. 2 OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA _____	276

MATRICES

MATRIZ 5. 1 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	258
MATRIZ 5. 2 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	259
MATRIZ 5. 3 PERFIL COMPETITIVO (MCP)	260
MATRIZ 5. 4 DOFA	262
MATRIZ 5. 5 POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN	266
MATRIZ 5. 6 MATRIZ CUANT. DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (PCPE)	269

FORMATOS

FORMATO 3. 1 MUESTREO ALEATORIO (RAMO VEHÍCULOS)	76
FORMATO 3. 2 MUESTREO ALEATORIO (RAMOS GENERALES)	79

FLUJOS

FLUJO 5.1 PROCESO SEGUROS EQUINOCCIAL AMBATO	179
FLUJO 6. 1 PROCESO DE ELABORACIÓN DE COTIZACIONES	279
FLUJO 6. 2 PROCESO DE GESTIÓN DE RENOVACIONES	280

CAPÍTULO I.- EL PROBLEMA

1.1. Tema:

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFASIS EN EL AMBITO EXTERNO
DE LA AGENCIA SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. EN LA CIUDAD DE
AMBATO”**

1.2. Planteamiento del problema

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

La competencia y globalización son factores determinantes en la permanencia del mercado, ya que al existir un elevado número de oferentes del servicio se hace indispensable que sea de excelente calidad y siempre presentando un valor agregado, por esta razón es importante tener un plan

estratégico, que nos permita conocer en que entorno nos desarrollamos, lograremos de esta forma aprovechar las oportunidades, estar atentos a las amenazas, utilizar nuestras fortalezas y trabajar en nuestras debilidades, para de esta manera poder brindar un excelente servicio a nuestros clientes.

La necesidad de una planeación estratégica se ahonda aun más ya que existe una ausencia de estrategias y objetivos tanto en el área de ventas y marketing como operativa.

Por esta razón muchas veces la agencia no está en posibilidades de ofrecer un servicio excelente, lo que provoca que los clientes y socios estratégicos no tengan una plena satisfacción, y por lo tanto no se pueda acceder a nuevos mercados.

Ante esta realidad, surge la necesidad de contar con nuevos y eficientes sistemas de trabajo que permitan mejorar la producción, la calidad del producto y con ello asegurar nuestra permanencia en el mercado.

1.2.1. Contextualización

El seguro es considerado como una excelente expresión de fraternidad y solidaridad humana en el marco del desarrollo socio-económico del hombre y ante hechos imprevistos que le pueden afectar en el transcurso de su vida. De hecho el seguro se convierte en un servicio que cumple con una función importante en la sociedad; dentro de este contexto, hemos sido testigos de

cómo ha venido evolucionando la comercialización y venta de los seguros privados en los últimos años tanto a nivel nacional como local.

La Agencia de Seguros Equinoccial S.A. en la ciudad de Ambato comenzó a operar con el mayor entusiasmo y comprometimiento de parte de su gente para prestar un atractivo servicio a todos sus clientes, al mismo tiempo hacerse conocer, ampliando mercado y con el tiempo llegar a ser la primera opción de Seguros en la ciudad.

No obstante, para alcanzar los sueños, debemos saber como hacerlo, los factores que impulsan a su realización no solo dependen de la gente de Equinoccial, sino también de un contexto macro, meso y micro, los cuales se deben conocer a profundidad para realizar una Planificación Estratégica adecuada.

1.2.1.1. Contexto Macro

Cada empresa necesita saber a donde se dirige, cuales son sus metas y objetivos, como y cuando los va a conseguir.

La Planeación estratégica es un herramienta administrativa que ha sido muy utilizada a nivel mundial, es aplicada a grandes, medianas y pequeñas empresas con el fin de determinar objetivos y estrategias que le permitan permanecer en el mercado, utilizando planes de acción que se acoplen al

entorno en el cual se desenvuelven, y afrontar a la competencia de la mejor forma posible.

Se analizó información en la cual afirma que “Por cada 100 millones de dólares de ventas de Seguros en el planeta, Latinoamérica aporta poco más de millón y medio; lo relevante de esta pequeñez radica en que sólo Brasil y México representan el 62% y el resto de los países como Argentina, Chile, Venezuela, Colombia, Perú, Bolivia, Trinidad y Tobago, Ecuador, Jamaica, Panamá, República Dominicana, El Salvador, Costa Rica, Guatemala y otros, tienen que ponerle 4 decimales a sus calculadoras para siquiera aparecer en el ranking global.

Mientras Latinoamérica vende 110 millones de dólares diarios en pólizas de seguros, todo el sistema Tierra factura 7,200 millones de dólares diarios.

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

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

1.2.1.2. Contexto Meso

“La producción del sistema privado de seguros en el Ecuador durante el 2006, sumó US \$616,5 millones, superando en aproximadamente US \$74 millones la de diciembre de 2005, experimentándose un crecimiento anual de (13,5%), rebasando no solo el crecimiento de la economía en su conjunto (12,1%) sino la variación anual del IPC (2,87%), lo cual reflejó dinamismo en la actividad, observándose una tendencia positiva en el incremento de la tasa de primaje. Sin embargo, aun cuando el sector de los seguros se ha desarrollado de manera favorable en los últimos años, existen ciertos factores que demuestran que el sector de seguros en el Ecuador es muy vulnerable al entorno político, económico, social y cultural que lo rodea, además existen ciertos problemas propios del sector, por ejemplo en el año 2006 el 70 por ciento del total primaje estuvo concentrado en seis de los treinta y siete riesgos que se manejan en el Ecuador”.²

Al mismo tiempo el mercado asegurador en el país está muy fragmentado; por su tamaño, hay demasiadas compañías, por ejemplo en Perú y Chile, donde los mercados son más grandes, hay solo 10 compañías. En Ecuador, tenemos 43, por lo tanto existen más competidores. El acceso al mercado sería más factible si las compañías fueran menos y más solventes. Así se podría invertir en el desarrollo de nuevos servicios, canales de distribución, tecnología y otros factores.

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

A parte de los propios problemas que tiene el sector asegurador en el País, la industria de los seguros depende mucho del entorno político, ya que se encuentra regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y por las leyes que establece.

Dentro de los entornos tanto social, económico y cultural, en el Ecuador no contamos con una cultura de seguros; igualmente hablamos de un país donde el 70% de la población vive con menos de USD 1.500 por año, consecuentemente la contratación de seguro no es una prioridad, como sí lo son la satisfacción de necesidades básicas como alimentación, vestimenta y vivienda.

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

El sector de Seguros en el Ecuador es prometedor, no obstante se deben tomar en cuenta todos los factores citados anteriormente para poder tener éxito en un mercado cada vez más competitivo.

1.2.1.3. Contexto Micro

Seguros Equinoccial S.A., es una empresa que se encuentra por más de treinta años en el mercado Ecuatoriano, en los últimos años ha logrado un

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

crecimiento significativo a nivel nacional, estableciendo sucursales tanto en la ciudad de Guayaquil como en Cuenca, luego se extendió con tres agencias en las ciudades de; Ibarra, Manta y Ambato, respectivamente.

Esta organización años atrás adoptó una filosofía enfocada al cliente, lo que permitió a la compañía cerrar el año 2006, con una utilidad mayor a dos millones de dólares, y posicionarse tanto en el año 2006 como en el año 2007, como la empresa más respetada en el sector de seguros a nivel nacional; nombramiento que fue entregado por la firma multinacional:

“ Price Water House Coopers”.

Seguros Equinoccial S.A. ha tenido un éxito arrasador en el mercado asegurador de la ciudad de Ambato, es así que en el año 2007 debió cumplir un presupuesto mensual de USD \$56,000.00 dólares americanos.

Sin embargo el mes de octubre del año 2007 la empresa obtuvo un ingreso de USD \$106,000.00 dólares americanos por ventas.

La estructura organizacional de la empresa está compuesta por tres personas, y aun así tiene una producción mayor a sucursales de otras aseguradoras como Olympus, Hispana, Interoceánica, y Bolívar, las anteriores mencionadas cuentan con más de cinco trabajadores cada una, aseveramos que el nombre “EQUINOCCIAL”, fue la mejor carta de presentación.

La agencia en la ciudad de Ambato se rige bajo las mismas políticas y directrices que la matriz, no obstante la agencia posee autonomía necesaria en el ámbito administrativo y comercial.

Al ser un sistema de pocas dimensiones, muy diferente al de la matriz, ocasiona que muchas de las estrategias y políticas establecidas en Quito, no se puedan aplicar con éxito dentro de la agencia.

Como por ejemplo la flexibilidad puede ser mayor en los diarios procesos de la agencia, además los cambios son más fáciles de manejar y los problemas menos complicados y en la mayoría de ocasiones de solución inmediata.

No obstante al no tener directrices diseñadas específicamente para la agencia, se han generado problemas en el área comercial y operativa.

En lo que se refiere al ámbito externo dentro del área comercial carecemos de una debida gestión de marketing y ventas, no se han establecido metas y estrategias que nos permitan abarcar nuevos mercados, algunos ya atendidos por otras agencias pero no con la misma efectividad que podemos en un futuro próximo ofrecer a la colectividad.

Por otro lado la relación con los broker o productores asesores es algo que necesita suma atención, puesto que ellos son los que ayudan en la decisión de contratar un seguro al consumidor final, debemos estar en constante

seguimiento de sus actividades y buscar la manera de establecer fuertes lazos no tanto comerciales pero si personales, para poder generar nuevos negocios.

En resumen los problemas del área comercial se ve reflejado directamente en las ventas de la agencia, el 90% del total pertenecen al ramo de vehículos, que no es malo, pero existe muy poco movimiento en otros ramos que podríamos aprovechar mucho mas como el negocio corporativo.

Por todo lo expuesto y mas se debe establecer métodos, que nos permitan desarrollar el trabajo de la agencia en cuanto a mercadeo de una manera eficiente, sin perder tiempo en actividades que no agregan ningún valor, diseñando técnicas que nos permitan poder manejar de una manera exitosa los cuellos de botella, sin desperdiciar los recursos más apreciados actualmente en cualquier organización; el tiempo y las personas.

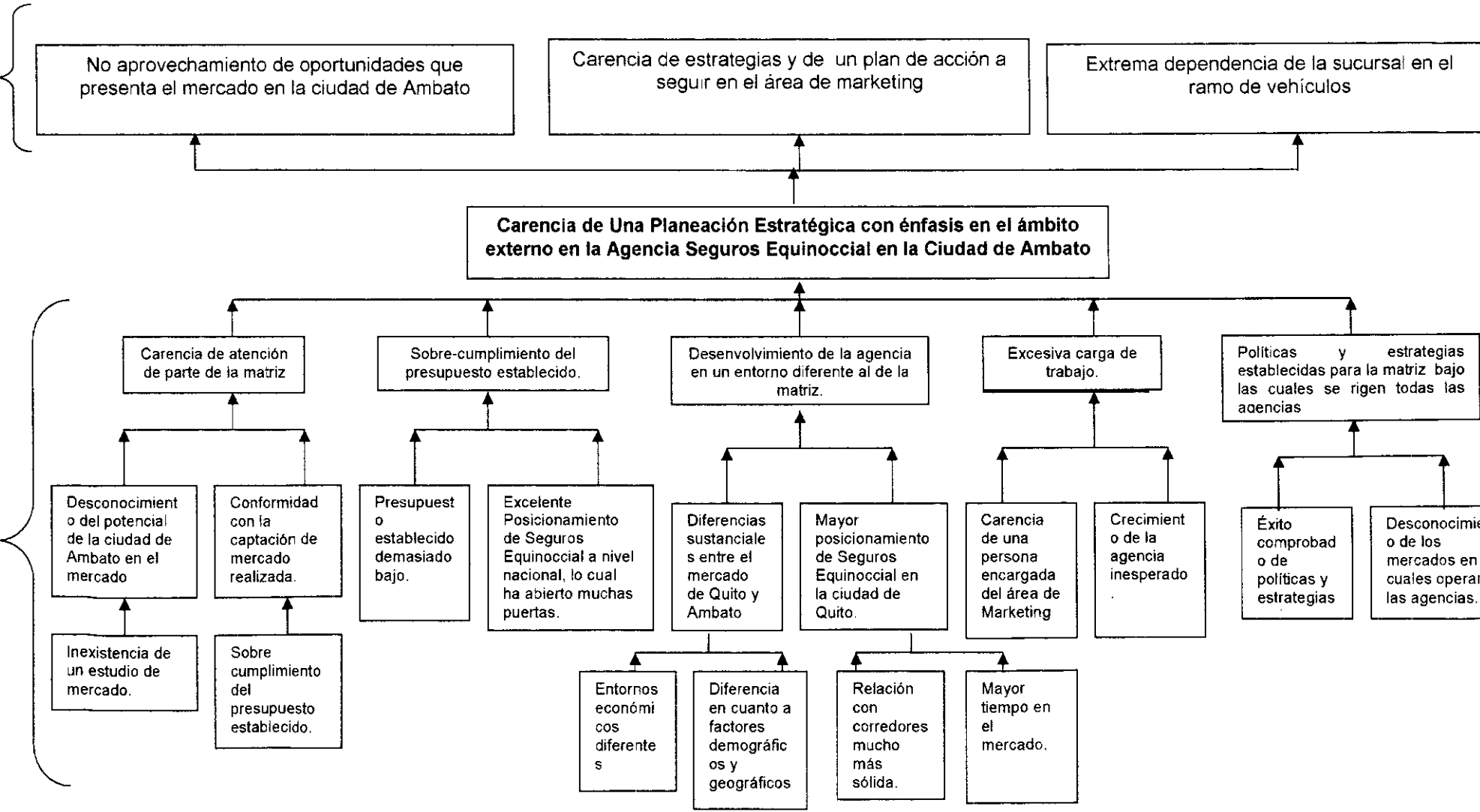
1.2.2. Análisis Crítico

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

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

Cuadro 1.1 Árbol de problemas

1.2.2. Árbol de problemas



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

La falta de una Planeación Estratégica en la Agencia de Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato es causada principalmente por los siguientes factores:

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

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

SEGUROS EQUINOCCIAL S.A., en la ciudad de Quito es una empresa grande, al momento trabaja con aproximadamente 100 personas, obteniendo una producción mensual en el mes de Octubre del 2007 de USD \$ 2,124,495.20, en prima neta, mientras tanto la producción de Ambato ascendió a USD \$ 106,889.34, es decir el 5% de la producción de la matriz; por esta razón la producción de la agencia no es verdaderamente relevante

en el presupuesto a nivel nacional, no obstante, por esta razón queremos decir que la agencia no tenga ningún apoyo.

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

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

Además el presupuesto establecido es muy bajo para el crecimiento que la agencia ha presentado hasta el momento, trabajamos con las mejores instituciones financieras de la ciudad y con algunos de los concesionarios más reconocidos, el crecimiento cada vez es mayor, el presupuesto mensual para la Agencia de Seguros Equinoccial S.A. en la ciudad de Ambato es de USD \$ 60,000.00 dólares, y el mes de octubre del 2007

estratégica a nivel nacional, es el centro del país lo cual es una ventaja para generar negocios en muchas otras provincias aledañas, como Cotopaxi, Bolívar, Chimborazo y Pastaza.

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

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

En la Capital de la república SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. se encuentra trabajando por más de treinta años, por esto es ampliamente reconocida y tiene una sólida relación con los agentes de seguros más fuertes del país; por el contrario a la ciudad de Ambato, no somos los buscados por clientes o por los corredores, sino los que tenemos que buscar, tenemos el desafío de posicionarnos.

Por lo antes mencionado *políticas y estrategias utilizadas en la matriz* resultan inoperantes para nuestro entorno.

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

En la actualidad contamos con tres colaboradores, cuyos cargos fueron explicados anteriormente, cada una de estas personas tiene una carga de trabajo excesiva, que le obliga a extender su horario de labores a menudo, aproximadamente una o dos horas más diarias de las ocho estipuladas por el Código de Trabajo de la República del Ecuador.

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

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

Ente los efectos, encontramos los siguientes:

- No aprovechamiento de oportunidades que presenta el mercado en la ciudad de Ambato.
- Extrema dependencia de la sucursal en el ramo de vehículos.
- Falta de estrategias y de un plan de acción a seguir en el área de marketing.

El no aprovechamiento de las oportunidades que presenta el mercado en Ambato, puede tener efectos extremadamente nocivos para la agencia, los cuales serán citados dentro del prognosis en el presente capítulo.

En lo que se refiere a la falta de estrategias y de planes de acción a seguir en el área comercial, se evidencia un resultado directo de la carencia de un departamento de marketing bien estructurado, así como también la excesiva carga de trabajo, la cual ya fue nombrada anteriormente.

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

1.2.3. Prognosis

Tanto a nivel personal, como organizacional, el no saber a donde queremos llegar y como queremos hacerlo, es perjudicial, ya que un individuo u organización que no posea una misión, visión, objetivos y las respectivas estrategias y planes de acción para llegar a ellas, cae en el estancamiento, conformismo y desmotivación.

La Agencia de Seguros Equinoccial S.A. en la ciudad de Ambato ha tenido éxito en el mercado desde su creación, con todo la falta de una Planeación estratégica, con énfasis en el ámbito externo, esta causando varios problemas, los mismos que fueron citados dentro del análisis crítico del presente capítulo.

El no aprovechar las oportunidades que nos presenta el mercado en Ambato por falta de estudios, mediante los cuales se puedan generar objetivos y estrategias, podría estancar el crecimiento favorable que hasta el día de hoy tiene Equinoccial, ya que los segmentos en los cuales hemos venido trabajando desde que la Agencia abrió sus puertas en la ciudad de Ambato, llegarán en algún momento a saturarse, igualmente dentro de los segmentos comunes, la competencia es mucho más fuerte que en nuevos segmentos de negocios que en la actualidad no tienen atención de ninguna compañía, pero bien trabajados, podrían ser muy rentables.

Hoy en día la Agencia tiene una extrema dependencia del ramo de vehículos, la falta de una planeación estratégica no nos permite mejorar esta situación; ya que aun cuando es justo y necesario reconocer que el ramo de vehículos es sumamente importante para la mayoría de las compañías tanto a nivel local como nacional, el investigar nuevos mercados y crear nuevas estrategias para explotarlos, brindando un excelente servicio podría mejorar el escenario.

Ambicionamos dividir nuestra producción en algunos ramos, ya que en todo negocio no es recomendable tener una extrema dependencia en un producto, sobre todo cuando los otros podrían comercializarse fácilmente con una buena política de marketing y ventas.

El no conocer las oportunidades que nos brinda el mercado, provocará que nuestra competencia a nivel local, explote primero los segmentos de

negocios nuevos y los segmentos de negocios ya conocidos, de maneras distintas, tratando de satisfacer de una mejor manera las necesidades de los clientes.

Así habrá un mejor posicionamiento de nuestra competencia en la mente del consumidor, el cual será difícil de igualar, una de las mejores estrategias es ser innovadores y pioneros.

Se presenta entonces la falta de un departamento comercial, la incidencia radica en que no existe una persona que se encargue específicamente de esa área, provocando un desbalance muy grave, ya que el negocio de los seguros al ser un bien intangible, debe tener una buena política de mercadeo para poder posicionarse, sobre todo en nuestro caso que somos una agencia relativamente nueva que se encuentra en la ciudad de Ambato, por un período un poco mayor a un año.

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

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

sabemos a donde vamos, cómo vamos a llegar?; ¿si no tenemos metas y objetivos, porqué nos esforzamos?; la falta de una planeación estratégica, no solo en nuestra agencia, si no en cualquier organización, es una causal muy grande para el estancamiento y fracaso.

1.2.4. Formulación del Problema

¿La carencia de una planeación estratégica, enfocada al ámbito externo, en la Agencia de Seguros Equinoccial de la ciudad de Ambato, disminuye el crecimiento comercial y organizacional de la misma?

Variable Independiente: Planeación estratégica enfocada al ámbito externo

Variable Dependiente: Crecimiento comercial y desarrollo organizacional.

1.2.5. Delimitación del Problema

1.2.5.1. Delimitación de contenido:

CAMPO: Administrativo

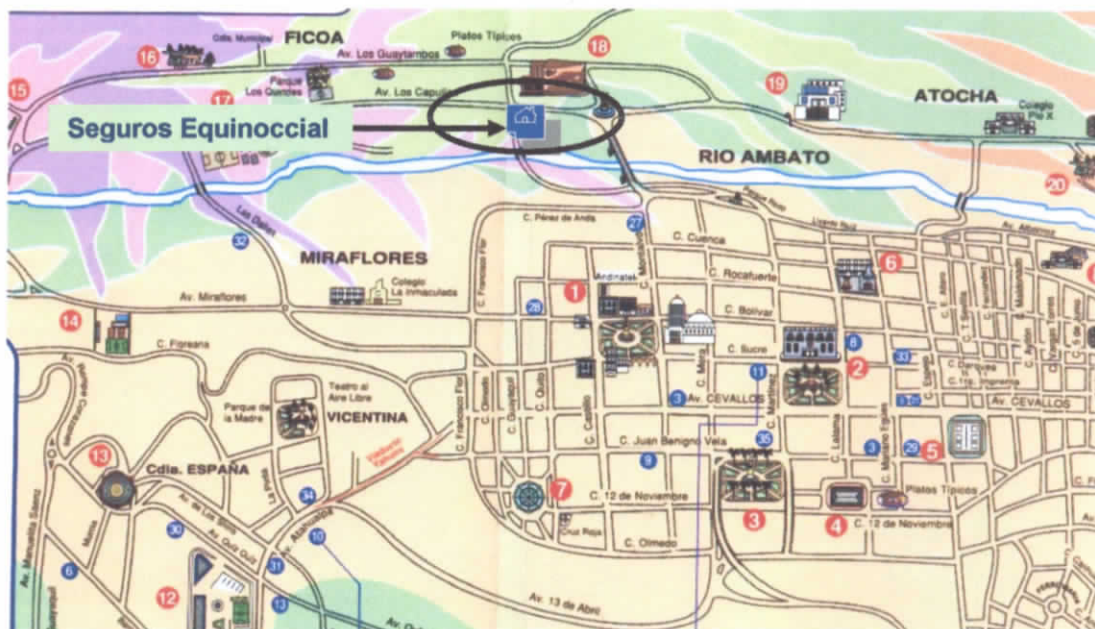
AREA: Marketing

ASPECTO: Planeación estratégica

1.2.5.2. Delimitación Espacial:

Fundamentalmente se realizará el estudio de todo el entorno asegurador en la ciudad de Ambato, las compañías de seguros, los corredores y los clientes, tomando en cuenta aspectos a nivel nacional que podrían ser de influencia y que no se pueden dejar de lado en esta investigación.

Gráfico 1.1 Delimitación espacial



En el anterior mapa podemos apreciar la ciudad de Ambato en uno de sus reconocidos sectores como es; Ficoa, en donde está ubicada la Agencia Seguros Equinoccial S.A.

1.2.5.3. Delimitación temporal:

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

1.3. Justificación

En el nombramiento de las mejores empresas del Ecuador realizado por la revista Líderes, el pasado mes de Agosto del 2007, ubicó a SEGUROS EQUINOCCIAL como "la mejor aseguradora del país, mediante la evaluación en distintos aspectos como fueron la atención a clientes, estados financieros, control operativo, etc. Absolutamente todos los empleados de SEGUROS EQUINOCCIAL se encuentran muy orgullosos de esto, y al ser una empresa con capacidad financiera, operativa, y sobre todo con un nombre excelente que transmite respaldo y confianza"⁴.

La agencia de SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. en Ambato ha evaluado las posibilidades de incrementar sus ventas de una manera considerable, pero para esto ha visto la necesidad de realizar una planificación estratégica, en cada una de las áreas de la empresa, la misma que nos permita prever las complicaciones que se pueden presentar para alcanzar las metas, y como aprovechar las oportunidades principales y las fortalezas mas relevantes, así también como reducir nuestras debilidades, analizando, estudiando y proponiendo un plan estratégico, el mismo que abarcará todas y cada una de las áreas de la empresa.

La Planificación Estratégica es una herramienta gerencial que se ha sido utilizada múltiples veces por los administradores para poder consolidar un

⁴ Revista líderes, Agosto 2007 Pág. 15

camino bien programado que nos lleve a cumplir las metas propuestas, este es el caso de Equinoccial.

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

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

Todo lo establecido anteriormente nos llevará a ofertar un mejor servicio, a satisfacer de mejor manera a nuestros clientes, lo que atraerá a nuevos clientes y aumentará la producción y más aun el prestigio de la Agencia.

La planificación estratégica que se realizará será de suma ayuda, ya que aparte de todos los beneficios que obtendremos, fijará en la empresa un sentido de ser, una meta a la cual todos quieren llegar, cuales serán las estrategias para conseguirla y quienes son los responsables.

Es una herramienta primordial que debe ser utilizada por empresas nuevas como nuestra agencia, como por organizaciones que se encuentran algún tiempo en el mercado, es de suma importancia buscar métodos y tácticas para llegar a cumplir las metas que en nuestro caso serán propuestas al final de esta investigación. Con todo, la planeación estratégica desarrollada en el presente trabajo de investigación estará enfocada prioritariamente al ámbito externo de la Agencia.

Por lo tanto los objetivos, estrategias y plan de acción se encontrará especializado en el área comercial, esta planeación será un soporte para contribuir al cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico global desarrollado en el trabajo de investigación conjunto.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Desarrollar un Plan Estratégico, enfocado en el ámbito externo, para la agencia de Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato que permita el crecimiento comercial y organizacional sostenido de la misma.

1.4.2. Objetivos específicos

- Efectuar un diagnóstico situacional de la agencia y su entorno.

- Identificar las necesidades de los clientes de la agencia de Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato y la percepción que tienen sobre el servicio brindado.
- Determinar las oportunidades de negocio que existen en el mercado mediante un estudio de campo con expertos sobre el tema.
- Establecer una estrategia global que permita lograr el crecimiento comercial y desarrollo organizacional a largo plazo.
- Establecer una estrategia enfocada al ámbito externo que permita explotar adecuadamente las oportunidades de negocios que presente el mercado.
- Diseñar un plan de acción integral que comprenda técnicas que permitan el cumplimiento de la estrategia planteada para el ámbito externo de la agencia.

CAPITULO II.- MARCO TEORICO

Planeación estratégica

La Planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada.

“La planeación estratégica en el mundo de los negocios es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos”

“Es la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas relativas para satisfacer mejor a sus clientes”

La Planeación Estratégica es un proceso continuo cuyas modificaciones van en función directa de los cambios observados en el contexto ambiental y están estrechamente relacionados a la sensibilidad de externos que afectan a su organización.

están estrechamente relacionados a la sensibilidad de externos que afectan a su organización.

La Planeación Estratégica prepara a la alta dirección para emprender cambios, le ayuda a aprovecharse de los mismos, le permite optimizar los beneficios y minimizar sus problemas, riesgos y amenazas.

2.1. Antecedentes Investigativos

2.1.1. Investigaciones realizadas en torno a Planeación Estratégica

Existen diferentes investigaciones realizadas sobre Planeación Estratégica, el 99% apunta a que la realización y más aún la aplicación de un plan estratégico en una empresa de cualquier tipo es una ventaja comparativa que representa aumento en las ventas, efectividad en las acciones realizadas y eficacia en la aplicación de recursos de la empresa.

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

En la investigación realizada por el Ingeniero Carlos Barthelmess Vargas denominada "Planeación Estratégica para empresas emergentes"⁵ se plantean las siguientes conclusiones:

⁵ Barthelmess Vargas, Carlos. www.e-estrategia.com.ar, 2002.

- “La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino.
- Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias.
- Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.
- Las estrategias de la organización representan la fuerza relativa de cada unidad estratégica de negocio. Los objetivos y las estrategias de la corporación contenidos en el plan estratégico, se convierten en objetivos y estrategias operativas y por medio de la planeación estratégica, la organización puede lograr la unidad y la continuidad de acción”.

De igual manera ponemos a conocimiento la esencia de la investigación del profesor Jairo H. Cifuentes - Madrid,⁶ en la cual se expone;

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

⁶ Cifuentes, Jairo H. *infoarrobaestrategiamagazine.com* Madrid, 2003.

Por lo expuesto en base a investigaciones de alto nivel realizadas, se afirma que la correcta elaboración y eficiente aplicación de una planeación estratégica representa para una empresa su eje de funcionamiento y de diario accionar, su presencia en la empresa asegura una guía a seguir en caso de cambios en el entorno a largo plazo.

2.1.2. Estudios sobre Planeación Estratégica realizados

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

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

Como ejemplo de esto, la portada de Business Week de Agosto 26, 2005 titulaba;

"Planeación Estratégica: Está de vuelta" ⁷ y aducía que ya se había efectuado procesos de reingeniería, reducción de costos y que ahora es vital establecer las estrategias pertinentes para buscar el crecimiento real de la "nueva empresa".

⁷ Business Week de Agosto 26, 2005

En la entrega de CIO Magazine de enero 15 de 2006 se dedicó un informe especial al tema de la Planeación Estratégica⁸. En este informe se revela una encuesta sobre cómo y por qué los planes estratégicos se han convertido en algo vital para la organización y la compañía. Seguidamente se presentan estos estudios, los cuales fueron realizados mediante encuestas.

“El 70% de los 301 ejecutivos que contestaron la encuesta informaron que sus empresas han desarrollado un plan Estratégico, mientras que dos tercios reportaron que había culminado la implementación del plan en los últimos dos años o estaban bajo desarrollo. La encuesta también reveló las siguientes tendencias en planeación estratégica:

- La razón principal para crear una estrategia formal es la necesidad del entendimiento global de la estrategia del negocio y un diagnóstico formal del uso de las capacidades.
- La mayoría de los encuestados, el 57%, manifestó que el proceso de planeación se cubría en seis meses o menos.
- El costo promedio del proceso fue de USD \$ 163,000 por empresa.
- El 30% de las empresas no conducen un proceso formal de planeación estratégica, y el 38% de estas empresas manifestó la falta de recursos como la razón para no efectuar el proceso. Casi el 25% manifestó falta de apoyo de la alta gerencia como impedimento para realizar el proceso.

⁸ CIO Magazine de enero 15 de 2006

- Las prácticas más efectivas para la planeación estratégica incluyen las entrevistas ejecutivas (57%), reuniones enfocadas en el cliente (52%) y reuniones fuera de la oficina (50%)”.

En base a las anteriores estadísticas se confirma que el proceso de Planeación Estratégica está en furor de nuevo en las empresas de todo tipo. Es hora de recoger lo que quedó de los procesos de Calidad Total, Reingeniería, y reducción de costos, e iniciar el enfoque hacia el crecimiento. Es indudable que el crecimiento sin capacitación adecuada es prácticamente imposible a costos y niveles de competitividad de categoría global. De la misma manera, no habrá tiempo para reponer errores que se cometan en las decisiones sobre tecnología, mercado, economía y funciones operativas sin estar apoyados en un adecuado Plan Estratégico, que además de las mejoras a implementar, también sea un instrumento para mantenernos en continua actualización.

2.2. Fundamentación filosófica

Un programa de planeación efectiva consiste en proporcionar una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de alta dirección, entendiendo el concepto de estrategia como:

“El desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos; como respuesta o anticipación a los cambios del medio

ambiente; como la forma de competir en el mercado; como la visión de largo plazo o como el reto que resulta de preguntar :

¿En qué lugar estamos? y En qué lugar deberíamos estar?”⁹ .

La planeación estratégica es el vínculo entre los objetivos que se persiguen, los programas de acción y los recursos requeridos y lo que trata la estrategia, lo que la distingue de todos los demás tipos de planeación de los negocios es, en una palabra la ventaja competitiva, puesto que el único propósito de la planeación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga con la mayor eficiencia posible una ventaja sostenible sobre sus competidores.

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

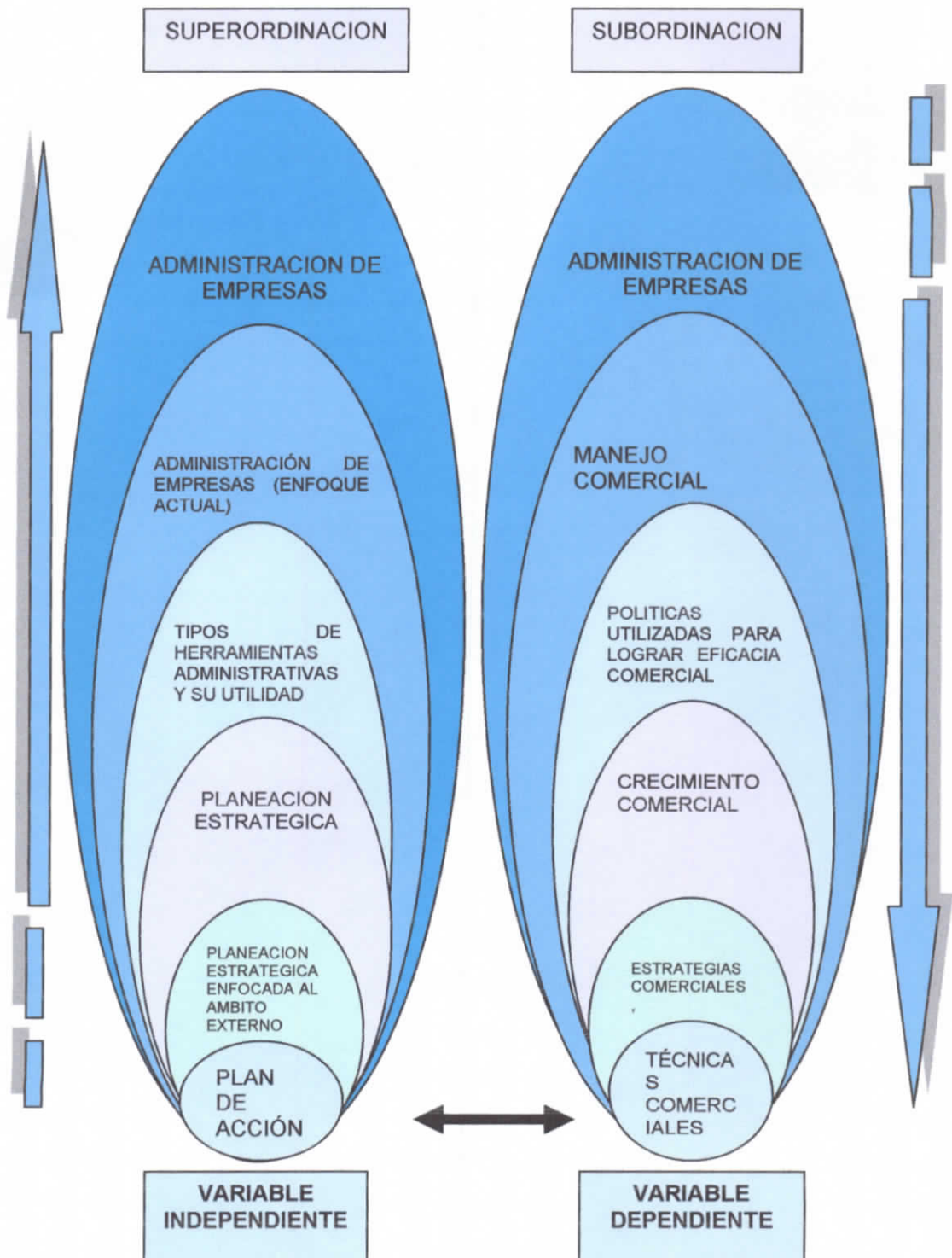
¿En qué negocio conviene participar y cómo manejar la familia de negocios?, ¿Cómo competir en cada negocio?, ¿Cómo mejorar la capacidad competitiva?, ¿Qué retos se prevén?, y ¿Cuál es la imagen objetivo?.

⁹ Fred R. David. *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Education, 2003.

2.3. Categorías fundamentales

2.3.1. Superordenación conceptual

Cuadro 2.1 Superordenación conceptual



Autor: Paulina Cuenca

2.3.2. Variable Planeación Estratégica en el ámbito externo

2.3.2.1. Administración de empresas

Es necesario comprender y de paso, tratar de recordar siempre que el concepto de ADMINISTRAR no consiste en saber entender un balance o un control, en dar órdenes a diestra y siniestra, en manejar gente de todo tipo o en coordinar las operaciones de una compañía grande o pequeña, privada o pública.

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

Por su parte, la palabra ADMINISTRAR “viene del latín ADMINISTRARE, de AD, que significa A; y de MINISTRARE, que significa servir, gobernar, regir, cuidar, servicio, ejercer un empleo”.¹⁰

¹⁰ Editorial Océano. *Diccionario Enciclopédico Universal*. Barcelona. MCMXCIII EDICIONES OCEANO. S.A. 1994.

Cuadro 2. 2 Proceso de Administración



Autor: Paulina Cuenca

De aquí resaltamos el hecho de que las actividades de todo ejecutivo, gerente o administrador serán:

“En primer lugar; Planear: se planea cuando se selecciona y desarrolla el mejor curso de acción necesario para lograr un objetivo.

En segundo lugar; Organizar: se tiene como objetivo establecer una unidad de mando que determine que cada individuo debe saber a quién reportarse y quiénes son responsables de él.

En tercer lugar; Dirigir: cuyo objetivo es poner en acción aquellas cosas que han sido planeadas de antemano así como dar las órdenes adecuadas y específicas al personal correspondiente para que labore correctamente.

Y por último, Controlar: Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los resultados esperados, ya sea total o parcialmente, todo ello con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes”.

Al final de cuentas el concepto personal de administración es el siguiente:

“La Administración es una ciencia compuesta por un conjunto de conocimientos (planeación, organización, dirección y control) de validez universal y sistemáticamente organizados, que nos permite lograr un crecimiento organizacional y comercial sostenible”.

2.3.2.1.1. Administración de Empresas (enfoque actual)

Existe una teoría que nos permite analizar como se pone en práctica la administración en la actualidad.

Esta es llamada teoría de contingencias y nace al realizar una serie de investigaciones para conocer cuales son las estructuras funcionales, enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones, que todo es relativo y depende del enfoque que se le de, al resultado que se obtenga. Se dice que la administración es muy importante para el buen funcionamiento de una empresa, cualquiera que sea el giro de ella.

Por poner un ejemplo, se cita el hecho de que en México aproximadamente en el 60% de los casos de quiebra o bancarrota de las distintas organizaciones, se debió a la falta de capacidad de los gerentes de administrar las mismas, así de sencillo, y así de difícil se presenta la situación para las empresas y organizaciones¹¹.

Es por ello que en este punto, estamos de acuerdo en el hecho de que cuando se dice que la buena marcha de un negocio o de una empresa cualquiera, requiere de un sinnúmero de factores ligados estrechamente entre sí para que funcionen en armonía y cada uno en proporción a su tarea específica, como los engranes de un reloj.

De lo anterior se coincide en que sin una correcta administración que evolucione y se renueve no podremos funcionar efectivamente.

2.3.2.1.2. Tipos de Herramientas Administrativas y su utilidad

En la administración se cuenta con diversas herramientas que nos permitirán alcanzar nuestros objetivos, entre uno de ellos identificamos;

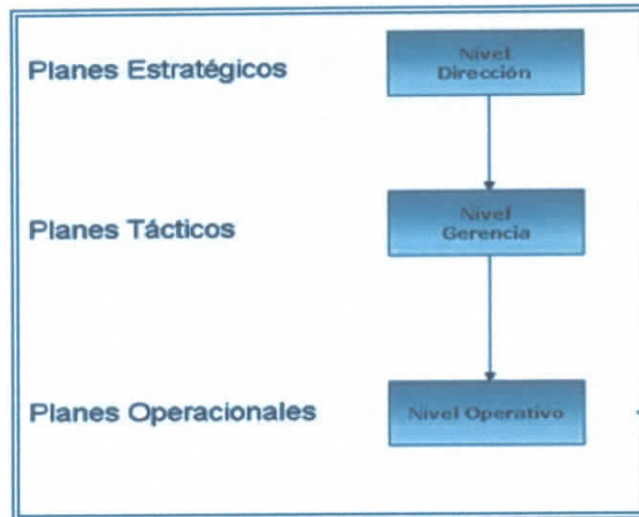
La Planeación Estratégica, vamos a definirla de lo básico a lo general.

2.3.2.1.3. Tipo de planeación

¹¹ Baralt Clase, Julio. www.jcpassactualidadempresarial.com.mx. México, 2005.

- La planeación se divide en: Estratégica, Táctica, Operativa y Normativa.¹²

Cuadro 2.3 Tipos de planeación



Autor: Paulina Cuenca

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

2.3.2.1.3.1. Planeación Estratégica

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

¹² Stanton, William. *Conceptos y planificación Estratégica*. Editora McGraw Hill, 2004

Esto suele llevarse a cabo dentro de las organizaciones en el nivel directivo, o el más alto nivel de mando. La cual se realiza por medio de tácticas y procedimientos empleados para el logro de un objetivo específico o determinado. En el ámbito empresarial, de organizaciones y sistemas, considerándolo como sistema bajo análisis, la Planeación Estratégica ayuda a que se tengan claros los objetivos y así se pueda definir un programa de acciones para realizarlos. ¹³.

Lo que algunas personas pueden imaginar, otras pueden hacerlo realidad. Atribuida a Julio Verne, esta frase parece resumir el espíritu de la planeación estratégica, dos palabras que constituyen para muchos una especie de varita mágica: casi con solo mencionarlas se alcanzará el éxito. Sin embargo, poco se sabe de este concepto, o bien se la comprende parcialmente y, por ende, en no pocas ocasiones produce resultados adversos.

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

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

La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización. Por ejemplo, la misión de una empresa de transporte

¹³ DAVID, Fred R., "Conceptos de administración estratégica". Quinta Edición. 1997.

interprovincial podría ser brindar al pasajero un viaje confortable y seguro así como precios razonables y rutas a todas las ciudades del país.

La visión es la situación en la que se pretende que se encuentre la organización en un futuro de largo plazo. Por ejemplo, quiero que mi empresa sea líder en ventas de cubiertas en determinada región, con recursos humanos calificados y una excelente relación con la comunidad de acá a cinco o diez años.

Los objetivos son más específicos que la visión, pero comparten un plazo similar. Podría decirse que el objetivo abarca una dimensión de la visión. Por ejemplo, los objetivos podrían ser aumentar la participación en ventas; mejorar la capacitación de los recursos humanos; mejorar la imagen de la empresa frente a la comunidad; etcétera.

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

2.3.2.1.4. Proceso de la Planeación Estratégica

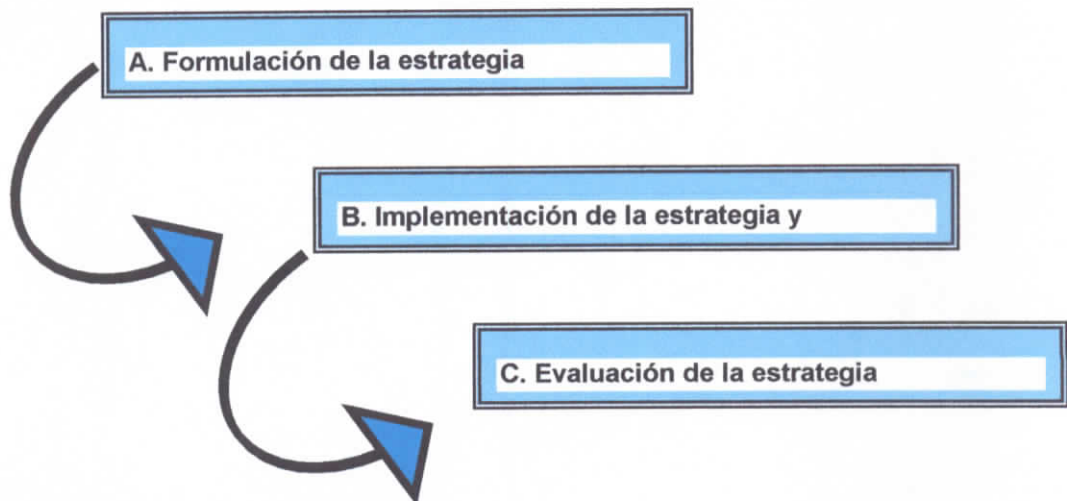
Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con

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

ciertos pasos fundamentales, los cuales se va a desarrollar a continuación. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará el objetivo buscado en las empresas.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

Cuadro 2. 4 Proceso de la Administración Estratégica



Autor: Investigadoras

A. Formulación de la Estrategia

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar

recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

A.1. Formulación de las Metas

A.2. Identificación de los Actuales Objetivos y Estrategia

A.3 Análisis del Ambiente

Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas."¹⁵ Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

Clasificaremos este paso en dos tipos de análisis:

A.3.1 Análisis Externo

A.3.2 Análisis Interno

A.4 Toma de Decisiones Estratégicas

A.4.1 Identificación de Alternativas Estratégicas (Matrices)

A.4.2 Evaluación de Opciones Estratégicas

A.4.3 Selección de Alternativas Estratégicas

¹⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/definiciones/Porter>

B. Implementación de la Estrategia

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

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

B.1 Diseño de una Estructura Organizacional

B.2 Diseño de sistema de control

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

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

C. Evaluación de la Estrategia

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias.

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

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

- (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes,
- (2) Medición del desempeño y
- (3) Aplicación de acciones correctivas.¹⁶

Después de haber revisado en que consiste el proceso de planeación estratégica, se entiende que es una tarea ardua, que debe desarrollarse con vehemencia y compromiso, cada paso involucra una serie de factores que cambian constantemente.

2.3.2.1.5. Análisis externo

Está principalmente relacionado con el análisis del entorno en el cual se desarrolla la empresa para así identificar las oportunidades y amenazas.

Es un proceso de toma de decisiones que relaciona la situación actual de una empresa con la situación deseada para ella en el largo plazo, fijando metas a alcanzar y especificando los mejores caminos para ello.

Hay dos formas en que el análisis estratégico puede ser utilizado para la formulación de un plan y el establecimiento de cursos de acción específicos a seguir, ahora y en el futuro.

¹⁶ Miklos, Tomás. Planificación Estratégica. McGraw Hill. 2da. Edición, 1995

La primera de ellas consiste en tomar, en forma directa, cada uno de los Factores Críticos por separado y, partiendo de su implicación, definir acciones tendientes a aprovechar Oportunidades, contrarrestar Limitaciones, capitalizar Fuerzas o minimizar/eliminar Debilidades.

Este procedimiento para formular objetivos, estrategias y planes de acción es muy útil en el corto plazo y de hecho puede hacerse por separado para cada producto o servicio de la empresa, cada región geográfica, etc.

Sin embargo, no considera que la empresa, vista como un todo, tiene recursos limitados y debe decidir cómo asignarlos entre múltiples cursos de acción.

Una segunda forma en que puede utilizarse la información del análisis estratégico se refiere a considerar al negocio como un conjunto de elementos, y así, determinar qué es lo que se desea hacer con ese conjunto en términos de asignación de recursos.

Por ejemplo, si se tienen cuatro líneas de producto, cada una de las cuales genera una proporción distinta de las utilidades totales, es importante analizar:

¿Qué tan atractivo es el mercado para cada una de ellas?

¿Qué tan hábil es la empresa para hacer llegar cada una de ellas al mercado?

Dependiendo de la respuesta a estas dos preguntas, el responsable de la empresa debe decidir cuánta atención y cuántos recursos dedicarle a cada línea para lograr los objetivos de la empresa como un todo.

La atractividad del mercado para cada línea se deriva de las Oportunidades y Limitaciones analizadas previamente y la Habilidad de la empresa para llevarlas a él reside en sus propias Fuerzas y Debilidades.

Se decidió elaborar este segundo procedimiento ya que es más útil en la formulación de un plan a largo plazo: ayuda a definir más claramente cuál es la posición que la empresa desea tener en el futuro, cómo alcanzar esa posición a través de una orientación estratégica y cómo es que cada elemento del conjunto contribuirá a lograrlo.

La Posición Estratégica define la orientación básica que se le desea dar a la empresa, estableciendo una diferencia competitiva que le permita alcanzar una posición deseada dentro de su mercado en el largo plazo.

Esta posición deseada en el largo plazo implica un reto para la empresa, factible de alcanzar y que refleje la visión que el ejecutivo responsable tenga de ella, es decir, las características que él considera necesarias para sobresalir de sus competidores.

La orientación estratégica de la empresa debe incluir uno o varios compromisos en los que se base su éxito, estableciendo una diferencia

competitiva: darle a los clientes mejores y distintas razones para comprarle a la empresa y no a sus competidores. La Orientación Estratégica debe reflejar más los recursos que la empresa tiene actualmente, que los recursos que se piensen obtener en el futuro y debe estar tan claramente definida como para normar el comportamiento de la empresa al nivel de decisiones operativas de Mercadotecnia:

- producto,
- precio,
- distribución y
- promoción.

Las grandes compañías comerciales, las que siempre se postulan como exitosas y las que generan promedios de ventas muy grandes, deben su éxito al diseño cuidadoso, metódico y efectivo de un concepto muy importante, el cual debe ser previo a cualquier procedimiento de ejecución por parte de la compañía: la Planeación Estratégica.

Por otra parte, para que esa planeación sea exitosa, es importante hacer una extrapolación a partir de los resultados logrados en el presente en ciertas variables concernientes a las ventas y al mercado; esa extrapolación o proyección hacia el futuro es lo que se conoce como Pronóstico.

En la Planeación a corto plazo (un año o menos) intervienen los directivos de un nivel medio y se encarga de asuntos como decidir cuales mercados meta recibirán o no atención especial y cual será su mezcla de marketing.

No obstante, podemos definir un esquema que puede servir de guía en líneas generales para elaborar un plan de acción efectivo:

- 1) Presentación Ejecutiva del Plan
- 2) Definición de Objetivos del Plan
- 3) Definición de líneas Principales de Acción
- 4) Establecimiento de dependencias Jerárquicas y Responsabilidades Generales
- 5) Cronograma de Actividades
- 6) Responsabilidades y Apoyos
- 7) Supervisiones
- 8) Decisiones Estratégicas
- 9) Divulgación
- 10) Actualizaciones

2.3.2.1.6.2. Presentación Ejecutiva del Plan

Se trata del Resumen Ejecutivo dirigido al tomador de decisiones, el que pretende ubicar en su contexto general y superior a los ejecutivos superiores involucrados en el proyecto y dotarles de una herramienta de Gestión y medición de resultados.

2.3.2.1.6.3. Definición de Objetivos del Plan

Estos objetivos son diferentes a los objetivos estratégicos del Negocio, sin embargo, se debe establecer la forma como estos objetivos se relacionan y contribuyen a alcanzar los objetivos superiores.

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

2.3.2.1.6.4. Definición de líneas Principales de Acción

Es aquí donde, se proponen más específicamente las áreas, campos o temáticas principales del plan de acción, es decir, concretamente se define cual o que campo (s) se verán influenciados con la ejecución del plan.

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

Por ejemplo;

Una dependencia del Estado como ser la Secretaría de Agricultura y Ganadería, establecerá estas líneas de acción, orientada a su entorno de influencia en consonancia con sus objetivos superiores: a saber:

- Seguridad Alimentaria
- Micro y Pequeña Empresa Agrícola
- Cadenas de Comercialización
- Seguros Agrícola
- Y otros muchos más que sean previamente reconocidos en su plan Estratégico.

2.3.2.1.6.5. Establecimiento de dependencias Jerárquicas y Responsabilidades Generales

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

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

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

2.3.2.1.6.6. Cronograma de Actividades

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

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

actividades específicas, responsabilidades, supervisión y determinación de indicadores medibles de los resultados.

2.3.2.1.6.7. Responsabilidades y Apoyos

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

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

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

2.3.2.1.6.8. Supervisiones

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

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

2.3.2.1.6.9. Decisiones Estratégicas

Las decisiones deberán tomarse “oportunamente”, pero no significa que se deberán tomar sin ninguna protección que respalde a quienes se involucren en las decisiones.

Es decir, un plan óptimo, deberá definir las instancias a que acudirán los tomadores de decisiones previo a las acomodaciones o adecuaciones de los planes. Dicho de otra forma, es sumamente sano para la institución establecer instancias como ser Comités, asambleas o cualquier otra forma de gestión que procure tomar decisiones colegiadas que sirvan de apoyo legal a los tomadores de decisiones.

2.3.2.1.6.10. Divulgación

El plan deberá establecer las instancias de divulgación o bien las estrategias para dar a conocer el plan a todos los involucrados, mediante un cronograma de visitas, dirigido a quienes están involucrados en la ejecución del Plan.

2.3.2.1.6.11. Actualizaciones

También deberá establecer la forma en que las actualizaciones serán realizadas producto de adecuaciones de cualquier tipo surgidos en la vida de la ejecución del plan.

2.3.3. Variable Crecimiento Comercial Y Desarrollo Organizacional

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

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

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

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

Un segundo acercamiento es la definición dada por el Padre Leuret con su grupo de economía humana, que aparece en el documento "cooperativismo y desarrollo social" elaborado por el dirigente e investigador colombiano, Francisco de Paula Jaramillo (Op, Cit: 17). Para éste sacerdote desarrollo es "La disciplina (a la vez del conocimiento y de la acción) del paso, para un

pueblo determinado y para los grupos que lo constituyen, desde una fase menos humana a una más humana, al mayor ritmo, con el costo menos elevado posible, teniendo en cuenta la solidaridad entre los grupos y los pueblos".¹⁷

2.3.3.1. Crecimiento Comercial

Bajo el concepto de principio económico o comercial, los medios y recursos disponibles deben estar, en lo posible, en función de una combinación adecuada entre crecimiento y desarrollo organizacional.

Si se opta solamente por la opción del crecimiento, se evidenciará en los estados financieros y en especial en el estado de resultados.

Los excedentes operacionales en promedio serán significativos en valores reales.

Optar extrapoladamente por el desarrollo tendrá sentido cuando los recursos financieros que ingresen a las organizaciones beneficien a la sociedad como un todo.

Para un óptimo crecimiento comercial debemos considerar como factores principales el marketing y las ventas que logremos.

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

2.3.3.1.1. Marketing y Ventas Generalidades

Si damos una mirada a nuestro alrededor podemos ver que el marketing se ha convertido en una vedette de este tiempo. Sin embargo, la misma importancia que ha adquirido para las empresas lo lleva a perfeccionarse, a buscar cada vez mejores caminos y nuevas tendencias.

El Marketing puede definirse como: "La actitud y la aptitud de la empresa de detectar, anticipar y satisfacer necesidades del segmento de consumidores elegido como target u objetivo de ventas.

El Marketing es un conjunto de técnicas concebidas para brindar apoyo a las funciones del Negocio, especialmente las Ventas".¹⁸.

"El Marketing no es un objetivo básico o terminal para los intereses del Negocio. El entendimiento de Marketing no debe tener preeminencia sobre aquel que es indispensable para el caso de las Ventas.

El Marketing no dirige el esfuerzo de Ventas, la Estrategia lo hace".¹⁹

Esta falta de orden en la subordinación de conceptos es producto del ejercicio exagerado de "sincretismo" por parte de la Administración.

¹⁸ Stanton, William. *Ventas, Conceptos y planificación Estratégica*. Editora MCGraw Hill. 2000.

¹⁹ Stanton, William. *Ventas, Conceptos y planificación Estratégica*. Editora MCGraw Hill. 2000.

Por medio de él la Administración recurre a cuanto conocimiento le sea de utilidad para la práctica de sus tareas, y el Marketing está allí: pleno, flexible y lleno de un vigor permanentemente renovado. Por medio del Marketing, la Administración trata de perfeccionar un afán epistemológico respecto a las variables externas que afectan el desenvolvimiento organizacional. Sin embargo ésta es una tarea que no le está reservada al Marketing, es una tarea que le corresponde a la Estrategia.

Cuando el concepto de Estrategia no es firme o no está establecido claramente en las prácticas de gestión, la Administración gobierna los intereses del Negocio desde la Burocracia. Y el mecanismo mas útil y apropiado que encuentra es el Marketing. A partir del Marketing la Administración llega a las Ventas.

“En estos casos el Marketing adopta un papel rector y no la labor de apoyo. Cuando el proceso se repite de manera sistemática el Marketing termina por desplazar el simple y elemental sentido que las Ventas tienen para perfeccionar el Negocio.

Entonces pueden generarse largos e interminables peregrinajes en los que se desarrolla una quinta esencia fantástica de Marketing y no se vende.

Luego el Marketing se ve arrastrado a mayor complejidad para ser efectivo y acrecienta su distanciamiento del proceso de ventas. Se llega de esta forma a un estado en que el Marketing se convierte en objeto de estudio y de

atención en sí mismo. Los esfuerzos se orientan hacia él y no desde él hacia un fin mas elevado.

En el apoyo a las Ventas radica la fortaleza del Marketing. En su inclusión apropiada a la Estrategia radica su valor.

El mundo de la venta abarca un gran espectro de situaciones y supone distintos escenarios.

Se aplica tanto al consumo masivo como al intercambio corporativo y puede ser un medio de subsistencia mínimo como un gran generador de ingresos.²⁰

Guillermo Testorelli, coautor del libro:

“Las claves del marketing actual”, detalla el perfil que deben adoptar los que se enfrentan a la cotidiana tarea de las ventas. “La venta es el cierre final de todas las estrategias, si eso no camina todos los esfuerzos anteriores no sirvieron para nada”²¹

Esta claro que el Marketing no es un fin en sí; lo considero como un arte de la actualidad que nos permite incrementar las ventas en la empresa, generando demanda mediante la búsqueda de nuevos mercados o una mejor explotación de los ya existentes.

²⁰ Stanton, William. *Ventas, Conceptos y planificación Estratégica*. Editora MCGraw Hill. 2000

²¹ Stern, Jorge; Vicente, Miguel; Testorelli, Guillermo. *Las claves del marketing actual*, Grupo editorial Norma. 2005.

Hoy más que nunca el Marketing juega un papel importantísimo en todas las compañías, ya que actualmente no se vende en base a la producción, hoy primero el marketing detecta las necesidades del cliente y busca la mejor manera de satisfacerlas, generando productos y servicios en base a investigaciones de campo exhaustivo, y así vender lo que el cliente desea.

2.3.3.1.2. Aplicación del Marketing

Estamos en un nuevo juego, en donde la hipercompetencia global se consume en los mercados locales.

Cabe señalar, que en este escenario no es el más grande, ni el más informado, ni siquiera el más influyente el que va a la cabeza del mercado: es el más veloz el que impone el ritmo de la competencia.

La empresa que tiene mayor velocidad de aprender a innovar a lo largo de la cadena de valor tiene una ventaja competitiva sustentable que le permite participar en el mercado global.

El factor estratégico que les permite a las empresas tener esta anhelada innovación es el capital intelectual.

Es imperativo que éstas agreguen valor en toda la línea de producción de manera continua y más rápida que la competencia.

El marketing moderno apunta a satisfacer necesidades en forma rentable. Y cuando de "satisfacer necesidades" y de "rentabilidad" se trata, el concepto directamente asociado es el de "cliente".

No existe un empresario (que se precie de tal) que no lo tenga claro.

Muchos de ellos saben que deben segmentar los mercados masivos o apuntar a nichos buscando el target objetivo que le proporcione "el cliente" a fin de poder aplicar el "uno a uno" que le permita conseguir la rentabilidad deseada.

No es un mal procedimiento, excepto por un detalle: piensan siempre en el cliente de puertas para afuera de la empresa; ponen tradicionalmente el foco en el cliente externo y se olvidan que los encargados de alinear, construir, mejorar todo, brindar calidad de servicios para satisfacer rentablemente las necesidades y deseos de éstos, son todos los recursos humanos de la empresa. Sus clientes internos.

Philip Kotler, en su libro Fundamentos de Marketing los llama "públicos internos de una compañía"²² e incluye en ellos a obreros, oficinistas, voluntarios, gerentes y directorio, citando además a los proveedores, aduciendo que "su desarrollo puede incidir de manera importante en el marketing.

²² Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos de marketing. Pearson educación, México, 2003

Es así como deben iniciarse las acciones de marketing: adentro de la empresa. Y es así como nace el marketing interno cuyos objetivos son satisfacer las necesidades y deseos de los clientes internos, para que, a través de un alineamiento integrado, satisfagan a su vez y adecuadamente las necesidades y deseos de los clientes externos.

Se considera entonces que es necesario que el empresario comprenda que toda organización debe contar con un muy buen marketing interno para lograr una vinculación eficiente y especialmente rentable entre los clientes internos y los externos.

Y así como sabe que la función del marketing tradicional es realizar promesas y que la del marketing relacional es cumplirlas, debe conocer que la función del marketing interno es permitir que se hagan las promesas y asegurar que se cumplan, lo que lo coloca en una crítica situación: de él depende en gran medida el éxito (o no) del marketing externo, ya que de su resultado depende el interés que los empleados pongan en la atención a los clientes externos.

De las acciones de marketing que se realicen dentro de la empresa dependerán que sus integrantes estén preparados y motivados para actuar en función de brindar excelentes servicios y que, en todos los niveles, se comprenda y experimente el negocio tal como fue diseñado y organizado dentro de un sistema que apoye el interés por el cliente. Varios son los factores que favorecen el logro de esa alineación totalmente integrada, como

el compromiso con los clientes, el liderazgo, la comunicación clara y efectiva, la información necesaria disponible en tiempo y forma, la administración, la motivación y el coaching, entre otros; pero además de todo ello, se requiere vivir el negocio, la función y la orientación al cliente externo e interno y cumplir con los objetivos de la organización.

En caso contrario, el cumplimiento de los objetivos será una linda expresión de deseo.

Hoy en día, prácticamente todas las empresas disponen de presencia en Internet, tienen su propio sitio web, pero el número se reduce drásticamente si nos preguntamos cuantas de éstas realizan un marketing online activo, cuales llevan a cabo acciones de marketing en la Red de forma planificada y orientada a unos objetivos acordes con el resto de las acciones tradicionales de marketing de la organización.²³

2.3.3.1.3. Tipos de Estrategias

- Estrategias de Integración.- Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical y la integración horizontal, las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

²³ Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos de marketing. Pearson educación, México, 2003

- Estrategias Intensivas.- La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de "estrategias intensivas".

- Estrategias de Diversificación.- Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: Concéntrica, horizontal y conglomerada.

En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las empresas tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

- Estrategias Defensivas.- Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las empresas pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

- Estrategia funcional.- Son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo, y recursos humanos.

- Integración hacia delante.- Adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas.

- Integración hacia atrás.- Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa

- Integración horizontal.- Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores.
- Penetración en el mercado.- Tratar de conseguir una mayor participación en el mercado para los productos o servicios presentes, en los mercados presentes, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización y por que no en la cadena de distribución.
- Desarrollo del mercado.- Introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas
- Desarrollo del producto.- Tratar de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos.
- Diversificación concéntrica.- Agregar productos o servicios nuevos, pero relacionados.
- Diversificación conglomerada.- Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados.
- Diversificación horizontal.- Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes presentes.

2.3.3.1.4. Desarrollo de las Estrategias de Marketing

Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores.

Una definición que aclara bastante el concepto de estrategia en un entorno empresarial es: "el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo", es decir, el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo.

Se excluyen las políticas coyunturales como precios de promoción, reducción de precios, cambios en la forma de distribución de los productos.

Se trata de algo a más alto nivel: en que mercado hay que estar; si hay que seguir, por ejemplo, una política de liderazgo en costos o, por el contrario, si hay que emprender una política de diferenciación de producto, todas estas acciones deberán verse reflejadas en un plan de acción.

2.3.3.1.5. Desarrollo de las Tácticas de Marketing

Simple y llanamente, los métodos empleados para llevar a cabo las estrategias. Muestran el modo de ejecutar la estrategia definida en el punto anterior. Son descritas mediante el manejo de las variables de marketing, es decir, producto, precio, promoción y plaza.

2.3.3.2. Definiciones relacionadas al tema

2.3.3.2.1. Estrategias de Michael Porter

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

A. “Liderazgo general en costos

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

B. Diferenciación

Consiste en la singularización del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido por el mercado como único. Ej.: Mercedes Benz, Jaguar, joyas Cartier, relojes Rolex. Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. Generalmente requiere una percepción de exclusividad que es incompatible con una participación alta en el mercado.

C. Enfoque ó alta segmentación

Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado por zonas geográficas. Bajo este enfoque, la empresa puede lograr alcanzar rendimientos mayores al promedio del sector, utilizando la estrategia de bajos costes o de diferenciación de producto. Ejemplos: relojes swiss army, victorinox²⁴.

Es muy importante que la empresa defina una estrategia dependiendo del giro del negocio que tiene la misma, para Seguros Equinoccial, entendido está que el liderazgo en costos no sería la opción más adecuada.

Estamos consientes que el valor de nuestro servicio es competitivo para el mercado asegurador nacional, sin embargo, aun así existen compañías de seguros, que tienen precios considerablemente más bajos que los nuestros, por lo tanto la estrategia más aplicable en el caso de la agencia de Seguros Equinoccial S.A., en la ciudad de Ambato sería una combinación de diferenciación y segmentación.

²⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/EstrategiasgenericasdePorter>

2.4. Hipótesis

“LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO AL ÁMBITO EXTERNO, INCREMENTARA EL CRECIMIENTO COMERCIAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA AGENCIA SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO”

2.4.1. Señalamiento de variables :

- VARIABLE DEPENDIENTE: CRECIMIENTO COMERCIAL Y
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- VARIABLE INDEPENDIENTE: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
ENFOCADA EN EL ÁMBITO
EXTERNO

CAPITULO III.- METODOLOGIA

3.1. Orientación de la investigación

Para el siguiente trabajo de investigación se utilizaron las siguientes modalidades, cuali – cuantitativa, las dos son parte de la investigación científica, la que es definida como "un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes"²⁵.

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

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

²⁵ Herrera E. Luís, Medina F. Arnaldo y Naranjo L. Galo, "Tutoría de la Investigación Científica" Diemerino Editores. Año 2004. Pág. 104.

Por tanto, en una investigación no es conveniente hablar ni de paradigma cualitativo o cuantitativo; puesto que ambos pueden ser usados en una misma investigación, interaccionando sus metodologías, lo cual es extremadamente necesario para un correcto desarrollo de la propuesta del presente trabajo. No solo se utilizará la medición controlada sino también una observación naturalista; existirá un enfoque interno y externo, el énfasis no se basará solamente en el resultado, abarcará el proceso al mismo tiempo.

3.1.1. Modalidad básica de la investigación

Para el siguiente trabajo se manejará una modalidad de investigación especial, debido a que contiene dos tipos de investigación, de campo y documental-bibliográfica.

El tema para ser desarrollado en su totalidad necesita ser investigado con distintas perspectivas, con el fin de obtener una información de calidad y sobretodo confiable, la cual nos permitirá desarrollar una propuesta exitosa.

La modalidad a utilizarse es conocida como "Modalidad de investigación combinada", para su formulación y ejecución debe apoyarse en información de tipo documental y de campo, siendo esta una mezcla de las mismas.

Dentro de la investigación de campo el investigador tomará contacto en forma directa con la realidad para de esta manera realizar un estudio

sistemático de los hechos en el lugar que se producen, esto permitirá obtener los datos necesarios de acuerdo con los objetivos del proyecto.

Lo anterior será factible ya que una de las personas autoras de la presente investigación se encuentra trabajando actualmente en la organización objeto de estudio. En cuanto a la investigación documental-bibliográfica la misma será empleada con el fin de profundizar en diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios que diversos autores tienen sobre el tema.

3.1.2. Nivel o tipo de investigación

Esta investigación es explicativa; se encarga de buscar el porque de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Los objetivos principales de este tipo de investigación son: comprobar una hipótesis y descubrir las causas por las cuales la misma fue establecida.

3.1.3. Población y muestra

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

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

- b) Agentes de Seguros de la ciudad de Ambato
- c) Instituciones Financieras locales
- d) Consecionarios automotrices locales
- e) Clientes de la Agencia Ambato

3.1.4. Tipo de Muestreo

Para la presente investigación se ha decidido aplicar el muestreo probabilística en cuanto a los clientes debido a que los elementos serán seleccionados en forma individual y directa.

Todos los integrantes de la población tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra.

Dentro del muestro probabilística, el método a utilizarse es el muestreo aleatorio simple.

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

3.1.4.1. Muestra

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

Cuadro 3. 1 Población Agencia

Empleados de la Agencia Seguros Equinoccial S.A. en la ciudad de Ambato		
Jefe de Agencia	Asistenta de emisión	Asistente de siniestros

Autor: Investigadoras

Cuadro 3. 2 Población Agentes

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

Autor: Investigadoras

Cuadro 3. 3 Población Concesionarios

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

Autor: Investigadoras

Cuadro 3. 4 Población Instituciones Financieras

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

Autor: Investigadoras

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

$$Z^2 (N) (p) (q)$$

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

$$E^2 (N - 1) + Z^2 (p) (q)^{26}$$

En donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población

E= Error 7% = 0.07

Z = Nivel de confianza

P = probabilidad a favor

Q= probabilidad en contra

Nuestros clientes serán analizados en dos tipos de clientes:

1. Clientes Ramo de Vehículos
2. Clientes Ramos Generales

3.1.4.1.1. Muestra para clientes (Ramo de vehículos)

²⁶ ANDERSON, David R. "Estadística para administración y economía", editorial: Thomson, edición octava, 2003, Pág. 152

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

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

$$n = 126$$

Se realiza la elaboración de la muestra aleatoria teniendo como base el número de clientes, se los coloca en Excel en orden descendente y se pinta de colores los cuadros seleccionados de la forma que se presenta:

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

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

3.1.4.1.2. Muestra para Clientes (Ramos Generales)

Para obtener la muestra de los clientes de ramos generales, utilizaremos la misma fórmula aplicada para los clientes del Ramo de vehículos.

Actualmente la Agencia de Seguros Equinoccial S.A. en la ciudad de Ambato cuenta con aproximadamente 70 clientes en ramos generales, los mismos que están subdivididos en incendio, transporte, robo, equipo y maquinaria, equipo electrónico, fidelidad, responsabilidad civil, y dinero y valores.

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

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

$$n = 46$$

Formato 3. 2 Muestreo aleatorio (ramos generales)

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

Se realizó el mismo procedimiento que en el caso anterior, el número de clientes varía ya que son ramos diferentes.

3.2. Operacionalización de variables

Cuadro 3. 5 Planeación Estratégica

3.2.1. OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: Planeación Estratégica				
CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Planeación estratégica enfocada al ámbito externo:</p> <p>Herramienta administrativa que consiste en la formulación y puesta en marcha de estrategias enfocadas al mercado objetivo de la agencia, permitiendo crear o preservar ventajas competitivas, todo esto en función de la Misión y objetivos, del medio ambiente y de los recursos disponibles.</p>	<p>Planeación estratégica de mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Situación deseada a largo plazo (metas y objetivos comerciales) ➤ Campo de Acción ➤ Mercados atendidos ➤ Necesidades insatisfechas ➤ Competidores 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Por qué no se establecen metas y objetivos a largo plazo para en el área comercial? ➤ ¿Por qué no se establece un campo definido de acción o se amplía el mismo? ➤ ¿Por qué no se realiza un estudio de mercado profundo que nos permita descubrir que mercados están atendidos y cuales por atender? ➤ ¿Por qué existen necesidades insatisfechas en los clientes? ➤ Por qué no se realiza un benchmarking? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrevista al Jefe de la Agencia. ➤ Entrevista a la asistente de emisión y asistente de siniestros ➤ Encuesta a los clientes y entrevista a los diferentes socios estratégicos de agencia. (agentes de seguros, instituciones financieras y consecionarios) ➤ Entrevista a los principales competidores.

Cuadro 3. 6 Crecimiento Comercial y Organizacional

3.2.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: Crecimiento Comercial y Organizacional

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Crecimiento Comercial y Organizacional</p> <p>Habilidad de una organización para sobrevivir y prosperar dentro de su medio ambiente, mediante un desarrollo personal y profesional de sus miembros y el crecimiento en ventas por medio de la utilización de un marketing adecuado</p>	Crecimiento Comercial	➤ Porcentaje de ventas de la Agencia	¿En base a que se establece el presupuesto de ventas de la agencia y es este de fácil, medio o difícil cumplimiento?	Entrevista a gerencia
		➤ Presupuesto establecido para el año 2008	¿Por qué no se realiza un análisis de oferta y demanda para buscar la mejor zona que acoja el producto?	Entrevista a gerencia
		➤ Técnicas de venta directa, indirectas e intermedias	¿Qué técnicas de venta se deberían utilizar?	Encuesta a clientes y entrevista a gerencia
		➤ Relación establecida con socios estratégicos (agentes de seguros, instituciones financieras y concesionarios)	¿Cómo se maneja la relación con los socios estratégicos y como se podría mejorar?	Encuesta a clientes y entrevista a gerencia
		➤ Nivel de posicionamiento de la marca en la población meta.	¿Qué estrategias comerciales se deben utilizar para mejorar el posicionamiento de la marca a nivel local?	Encuesta a clientes y entrevista a gerencia
		➤ Número de empleados en la agencia	¿Cómo se podría aumentar el nivel de satisfacción laboral de los empleados?	Entrevista a gerencia y empleados
		Desarrollo Organizacional	➤ Nivel de satisfacción de los empleados de la agencia.	¿Son las escalas salariales competitivas dentro del sector?
	➤ Escalas salariales de los empleados		¿Es suficiente el conocimiento que el personal tiene en la actualidad para realizar su trabajo?	Entrevista a gerencia y empleados. Investigaciones externas
	➤ Nivel de conocimiento sobre el trabajo realizado.		¿Cuál es la política de capacitación de la empresa, está esta bien establecida?	Entrevista a gerencia y empleados, encuesta a clientes.
	➤ Número de capacitaciones y cursos recibidos.			Entrevista a gerencia.

3.3. Plan de recolección de información

Tabla 3. 1 Plan de recolección de Información

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

Autor. Investigadoras

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

3.4. Objetivos de la investigación cualitativa

3.4.1. Objetivo General:

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

3.4.2. Objetivos Específicos:

- Investigar con expertos sobre el tema, la posición actual del mercado asegurador en la ciudad de Ambato.
- Determinar las relaciones existentes entre la agencia de Seguros Equinoccial S.A. en la ciudad de Ambato y los socios estratégicos de la misma. (Agentes de seguros, Instituciones financieras y concesionarios)
- Investigar las necesidades que presentan nuestros socios estratégicos en la actualidad y la mejor forma en que estas puedan ser satisfechas.

- Formular cuales serian las estrategias y planes de acción para llegar de mejor manera a los mercados objetivos.

3.5. Técnicas de Recolección de Datos para Investigación Cualitativa.

- Lista de Cotejo
- Entrevistas

3.5.1. Lista de Cotejo (Observación)

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

(Ver anexo –C1)

3.5.2. Diseño del Guión

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

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

(Ver anexo – C2)

- Agentes de seguros

(Ver anexo – C3)

- Concesionarios

(Ver anexo – C4)

- Empleados de la agencia de seguros equinoccial s.a. de la ciudad de Ambato.

(Ver anexo – C5)

- Jefe de la agencia de seguros equinoccial s.a. de la ciudad de Ambato.

(Ver anexo – C6)

c) Responden a la información que se desea obtener.

3.5.3. Diseño del Cuestionario

En la elaboración del cuestionario se consideraron los siguientes aspectos:

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

(Ver anexo –C7)

- Clientes de ramos generales.

(Ver anexo –C8)

- f) Las preguntas están basadas en objetivos cuantitativos.

3.5.4. Objetivos de la investigación cuantitativa

3.5.4.1. Objetivo general

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

3.5.4.2. Objetivos Especificos

- Investigar como se percibe la atención brindada por la Agencia Seguros Equinoccial S.A. por parte de los clientes.
- Analizar la razón por la cual nuestros clientes han optado por contratar un seguro.
- Determinar el motivo por el cual el cliente ha contratado el seguro en Seguros Equinoccial.

- Determinar si las formas de financiamiento brindadas por Equinoccial facilitan el pago del servicio para nuestros clientes y cual es la más utilizada.
- Comprobar si el servicio prestado cumple con las necesidades de nuestros clientes.
- Verificar si el momento de realización de la venta del servicio son explicados todos los aspectos técnicos de las pólizas y los beneficios de las mismas.

3.6. Prueba piloto

Los instrumentos fueron validos a través de una prueba piloto, las observaciones formuladas, sirvieron para introducir cambios en el planteamiento de los enunciados que contribuirán a incrementar el grado de validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos.

Los instrumentos de recolección de datos (encuestas) fueron diseñados en la universidad por las autoras del presente trabajo, con supervisión del Director de disertación.

Para poder realizar una encuesta que sea entendible para los clientes que van a ser escogidos al azar, nosotras realizamos una prueba piloto de 20 encuestas, las mismas que nos ayudó a redactar de mejor manera ciertas

preguntas, a reformularlas y a eliminar otras que eran repetitivas o no necesarias para el presente trabajo de investigación.

Después de haber realizado la prueba piloto, decidimos aplicar dos tipos de encuestas, una para clientes del ramo de vehículos y otra para clientes de ramos generales, ya que aun cuando en un principio diseñamos un solo tipo de encuesta para todos nuestros clientes sin distinción alguna; logramos reconocer que los clientes de ramos generales tienen una cultura de seguros mucho más fuerte que los primeros, además la mayoría de ellos son empresarios que han asegurado su negocio como un paquete total y no solamente uno o dos vehículos.

El formato de la encuesta tanto para los clientes de vehículos como los clientes de ramos generales, se estableció de la manera que se detalla en el siguiente punto del presente capítulo.

3.7. Plan de recolección de datos

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

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

La metodología utilizada para la aplicación de las entrevistas fue:

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

3.8. Plan de procesamiento de la información

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

- a) Revisión de la información recolectada, existirá una depuración de la información que no sea pertinente o que se encuentre incompleta.
- b) Tabulación manual de las encuestas, así como transcripción de las entrevistas desde las cintas magnéticas.
- c) Se elaboró las tablas y gráficos de los cuestionarios de las encuestas, mediante la utilización del programa Excel.
- d) Con los resultados finales tanto de las encuestas como de las entrevistas se obtuvo como resultado la situación real tanto del mercado como del ambiente interno de Seguros Equinoccial de la ciudad de Ambato.

3.9. Presentación de datos

Los datos se representarán de la siguiente forma:

- a) Representación escrita.- Esta será utilizada dentro del método no probabilística, ya que los datos no serán numerosos, serán de tipo cualitativo más no de tipo cuantitativo.

- b) Representación tabular y gráfica.- Este tipo de presentación de datos se utilizará dentro del método probabilística, debido a la dimensión de los datos obtenidos, los mismos que son de carácter cuantitativo.

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

CAPITULO IV.- ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1. Entrevistas

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

(Anexo D-1)

4.1.2. Conclusiones principales de las entrevistas

4.1.2.1. Entrevista dirigida a las instituciones financieras

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

Contenido:

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

Absolutamente todas las instituciones financieras a las cuales realizamos la entrevista, han escuchado sobre nosotros.

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

Entre todos los representantes de las instituciones financieras a quienes entrevistamos, la mayoría de ellos consideran que Seguros Equinoccial se encuentra muy bien posicionado en Ambato, y que es una de las aseguradoras más prestigiosas de la ciudad, ubicándola en un merecido segundo lugar en la ciudad jardín.

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

Las instituciones financieras, que han trabajado con nosotros fueron Banco de Machala, Produbanco, Unifinsa y Crediambato S.A., las instituciones financieras con las cuales hemos trabajado califican a nuestro servicio como muy bueno.

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

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

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

La mayoría de instituciones financieras trabajan tanto en créditos hipotecarios, como en créditos automotrices. Las únicas instituciones que trabajan solamente con el sector automotriz son Unifinsa S.A., Crediambato y Mutualista Benalcazar, necesitan un seguro todos los anteriores.

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

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

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

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

A todas las instituciones financieras a las cuales realizamos la entrevista y que en el momento no se encuentran trabajando con nosotros, nos supieron manifestar que les interesaría mucho trabajar con Equinoccial y todo depende de la propuesta que les presentemos. Todas las instituciones financieras buscan un servicio que sea rápido y efectivo, además el principal atributo que estas buscan en una aseguradora, es confianza y respuesta.

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

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

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

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

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

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

A todas las instituciones financieras a las cuales realizamos las encuestas y que en el momento no se encuentran trabajando con nosotros, nos supieron manifestar que les interesaría mucho trabajar con Equinoccial y todo depende de la propuesta que les presentemos. Todas las instituciones financieras buscan un servicio que sea rápido y efectivo, además el principal atributo que estas buscan en una aseguradora, es confianza.

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

4.1.2.2. Entrevista dirigida a concesionarios

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

Contenido:

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

Todos los concesionarios a los cuales realizamos las entrevistas han escuchado sobre Seguros Equinoccial, excepto Automotores Pérez.

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

Todos los concesionarios que dieron una respuesta afirmativa a la pregunta anterior creen que Equinoccial se encuentra entre las primeras aseguradoras del mercado, pero no tiene el mismo posicionamiento de Colonial. Solamente en Automotores Carlos Palacios, la persona a la cual

entrevistamos nos citó que desconocía el posicionamiento de Seguros Equinoccial S.A.

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

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

Por el otro lado aquellos concesionarios que trabajan indirectamente con nosotros por medio de financieras son los siguientes: Toyota, Andinamotors, Ambandine, Euroauto, Ambacar CIA. Ltda. Y Automekano S.A. Ltda. Los dos tipos de concesionarios citados anteriormente establecieron que el servicio de Equinoccial es muy bueno.

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

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

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

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

Entre los concesionarios que tienen un producto elitista están la Toyota, Euroauto, Ambacar y Ambandine; estos dos últimos en lo que se refiere solamente a automóviles ya que las camionetas son vendidas en una gran forma a campesinos que usualmente pertenecen a una clase media-baja.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Automekano CIA. Ltda., Andinamotors, Automotores y Anexos, Autosierra S.A. y Euroauto.

4.1.2.3. Entrevista dirigida a agentes de seguros

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

Contenido:

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

Todos los agentes de seguros a quienes realizamos la encuesta nos supieron manifestar que Seguros Equinoccial se encuentra bien posicionada en la ciudad de Ambato y que la agencia ha crecido mucho durante el año y medio que se encuentra en el mercado.

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

La mayoría de agentes de seguros a quienes realizamos la entrevista califican la gestión comercial y operativa de la empresa, como muy buena.

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

La mayoría de los agentes de seguros establecieron que no han tenido ningún tipo de problemas en el diario compartir de la agencia, sin embargo, agentes de seguros como Centauro y Tecniseguros que son con quienes tenemos mayor cantidad de producción en la actualidad han establecido que existe un poco de retrasos en la emisión de pólizas, problemas en la cobranza y algunos retrasos en el área de reclamos; que no han sido problemas mayores pero que con políticas de eficacia operativa se podría solucionar.

4. Si ha tenido problemas con la agencia, ¿Cuáles considera que han sido las causas de las mismas?

La Agencia no ha tenido hasta la fecha problemas graves con ningún agente de seguros, sin embargo aquellos que han detectado ciertas falencias en el servicio, entre ellos Centauro, Tecniseguros y Nova, creen que la causa principal es la excesiva carga operativa.

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

Según las entrevistas efectuadas, todos los agentes de seguros han calificado el servicio como muy bueno.

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

Todos los agentes de seguros concuerdan que la mayor amenaza que existe en el mercado en la actualidad es la competencia entre compañías y agentes de seguros.

Así como la falta de ética de algunos de ellos, quienes ofrecen al cliente tasas muy bajas pero que en el momento de un siniestro no responden; empañando así la imagen de las aseguradoras.

Por otro lado la principal oportunidad según los agentes de seguros es la amplitud del mercado en cuanto a los distintos ramos que se pueden explotar, que en la actualidad tienen una mayor entrada ya que el ramo de vehículos tiene demasiada competencia.

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

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

- La entrega de cotizaciones,
- Manejo de la cobranza,
- Despacho de pólizas y reclamos.

4.1.2.4. Entrevista dirigida a jefe de la agencia de seguros equinoccial s.a. de la ciudad de Ambato.

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

Contenido:

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

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

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

Creería que en la mayor parte de los casos sí lo hacemos, estamos 100% enfocados a lo que es servicio, así es como tiene que ser el rol de nuestra aseguradora; obviamente hay falencias que tratamos primero que sean reconocidos y luego arreglados.

Tratamos de tomar los correctivos necesarios para que esos errores no se vuelvan a repetir.

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

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

Las principales fallas son en demoras de autorizaciones u ordenes de salida, la causa de esto es la falta de comunicación entre la compañía, asesores de seguros, talleres, y el mismo cliente.

La desinformación del cliente en el momento que se le vende una póliza ocasiona muchas veces problemas.

Para que la comunicación mejore se deben establecer canales de comunicación que fluyan de la mejor manera, poner en claro las políticas con las que nos manejamos y así evitar malos entendidos entre las partes.

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

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

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

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

Las oportunidades están latentes, somos nuevos en el mercado Ambateño, y esa oportunidad puede ser aprovechada con nuestra fortaleza de estar 35 años en el mercado nacional, y de ser tres años consecutivos la mejor compañía de seguros en el Ecuador. El mercado asegurador es muy amplio, lastimosamente nos hemos enfocado demasiado en vehículos, existen muchos negocios de tipo industrial o comercial, en los cuales no hay mucha competencia; además este tipo de negocio bien suscrito, tiene una siniestralidad muy baja.

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

En lo que es industrias grandes existe una oportunidad de negocio, pero es mucho más difícil llegar, por que ya tienen asegurados sus bienes, por que en este caso las empresas grandes lo consideran justo y necesario.

Este es un negocio de mediano o largo plazo, ya que para entrar en un negocio de magnitud debemos tener una estructura totalmente formada y organizada, el negocio corporativo grande es un negocio que demanda muchísimo tiempo y atención. En la actualidad no tenemos la estructura para captar un negocio corporativo grande, ya que obedece mucho trabajo en el área comercial, de emisión y de siniestros.

Las políticas del gobierno no se pueden ver ni como amenaza, ni como oportunidad, no hay un pronunciamiento totalmente claro.

Supuestamente va a existir un cambio que esperamos que sea positivo, una vez que la Asamblea termine su trabajo podremos ver los resultados.

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

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

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

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

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

Si, siempre lo hago.

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

Si.

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

Si.

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

Si.

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

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

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

Siempre es importante llevar a cabo planes de acción, en la actualidad no tenemos un plan de acción para el área comercial.

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

A ver, la planeación estratégica la tenemos pero a nivel nacional, y en base a ésta se fijan objetivos y estrategias para cada una de las sucursales.

Sin embargo, el mercado nacional es muy diferente al mercado local, las estrategias que se apliquen para acá van a ser diferentes; pero nos cobijaremos bajo la misma misión y visión.

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

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

4.1.2.5. Entrevista dirigida a empleados de la agencia de seguros equinoccial s.a. de la ciudad de Ambato.

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

Objetivo: Recabar información que nos permita reconocer necesidades que presentan los empleados de la agencia de Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato, el grado de bienestar experimentado en la actualidad dentro de la agencia y el nivel de conocimiento sobre el rol a desempeñarse dentro de la misma , con el fin de establecer objetivos, estrategias y acciones dentro de la Planeación estratégica a realizarse que satisfagan las necesidades

latentes e incrementen el grado de compromiso de los empleados a largo plazo para el éxito de la agencia en la ciudad de Ambato.

Contenido:

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

Si, y me encuentro identificado.

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

No, porque todavía lo he podido cumplir.

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

Si, existen manuales.

4. ¿Considera usted idóneo el Ambiente Laboral de la agencia para el desempeño de su trabajo diario?

Si el ambiente es muy bueno.

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

Talvez una mayor rapidez de respuesta y evitar carga operativa agilitando el proceso de órdenes de autorización u órdenes de salida.

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

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

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

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

Objetivo: Recabar información que nos permita reconocer necesidades que presentan los empleados de la agencia de Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato, el grado de bienestar experimentado en la actualidad dentro de

la agencia y el nivel de conocimiento sobre el rol a desempeñarse dentro de la misma , con el fin de establecer objetivos, estrategias y acciones dentro de la Planeación estratégica a realizarse que satisfagan las necesidades latentes e incrementen el grado de compromiso de los empleados a largo plazo para el éxito de la agencia en la ciudad de Ambato.

Contenido:

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

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

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

Puedo decir que hace dos meses la carga operativa de mi puesto era excesiva por lo que no podía realizar todas las actividades en los tiempos estipulados, y algunas veces cometía errores. Sin embargo hace dos meses aproximadamente se contrató otra persona que me está ayudando muchísimo, y en la actualidad no considero que tengo una carga operativa muy fuerte.

3. ¿Existe un manual definido de funciones para su puesto, que indique las obligaciones y responsabilidades que usted debería desempeñar?

¿Cree usted que la creación de uno sería necesario?

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

4. ¿Considera usted idóneo el Ambiente Laboral de la agencia para el desempeño de su trabajo diario?

Si, el ambiente es muy bueno.

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

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

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

Si, el jefe de agencia es muy flexible.

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

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

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

Si.

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

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

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

En la actualidad creo que ninguno, estamos cumpliendo a cabalidad con los estándares establecidos. Se debe explicar al cliente todos los aspectos

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

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

4.2. Encuestas

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

- Encuesta dirigida a los clientes de la agencia S.E. Ramo Vehículos

(Anexo D-2)

- Encuesta dirigida a los clientes de la agencia S.E. Ramos Generales (Incendio, Construcción)

(Anexo D-3)

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

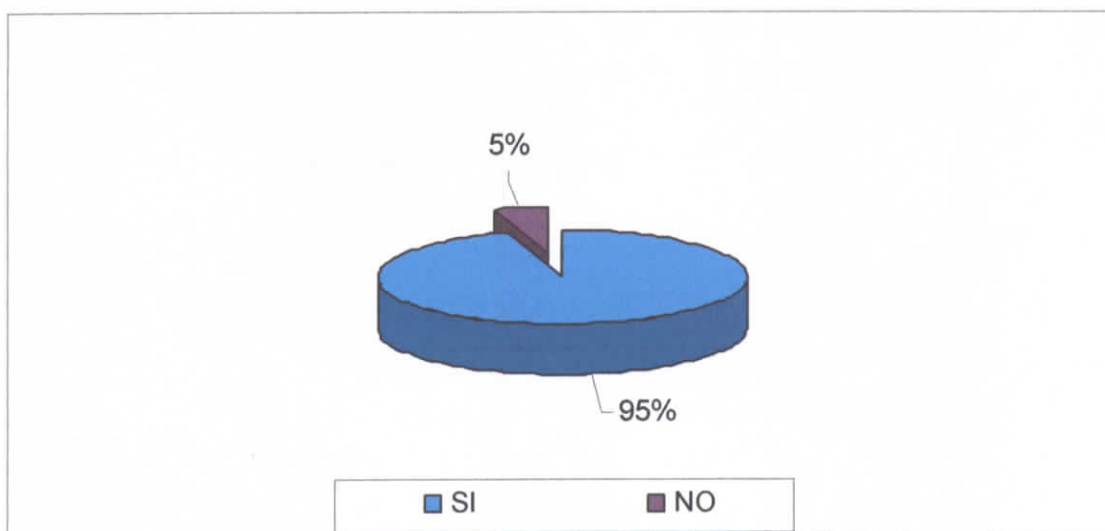
4.2.1.1. ¿Cree usted que un seguro de vehículos es necesario en la actualidad? - Pregunta No 1

Tabla 4. 1 Necesidad de un seguro

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

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 1 Necesidad de un seguro



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

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

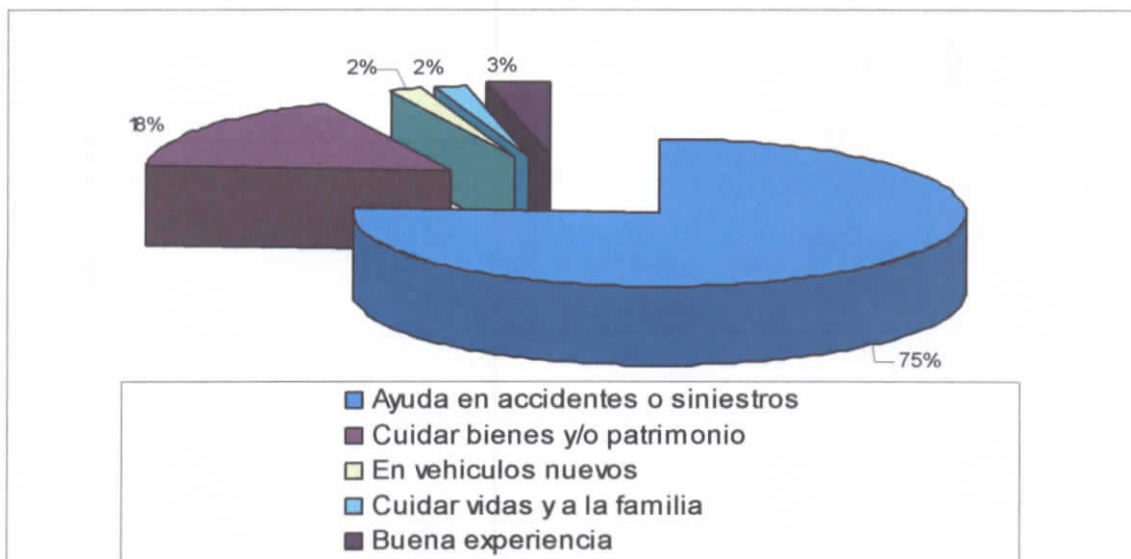
4.2.1.1.1. Razones positivas de necesidad de un seguro- Pregunta No 1

Tabla 4. 2 Razones Positivas

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

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 2 Razones Positivas



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

El 75% de las personas encuestadas responde que si por la razón de que ayuda en accidentes y siniestros, el 18% responde que si, por el cuidar sus bienes o patrimonio, el 2% piensa que es necesario solo para vehículos nuevos, el 3% por que ha tenido buenas experiencia, consideran que un seguro es necesario en la actualidad a causa de factores como la delincuencia, la inseguridad en la ciudad o la probabilidad de sufrir un accidente.

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

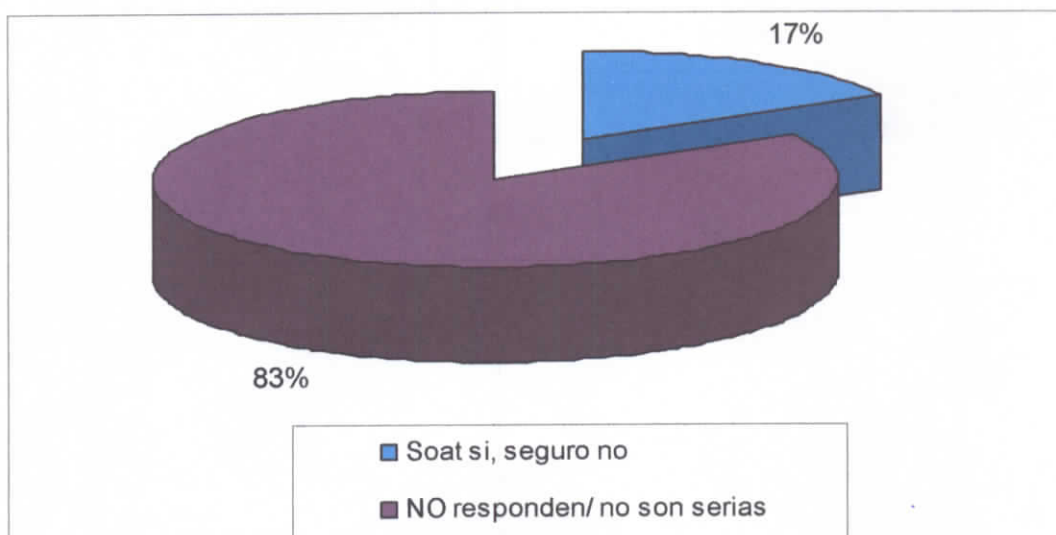
Tabla 4. 3 Necesidades negativas

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

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 3 Razones Negativas



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

El 83% cree que la aseguradora no responde bien, mientras el 17% cree en el Soat pero no en el seguro por medio de empresas, puede deberse a que no se sienten con confianza en base a comentarios de terceras personas.

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

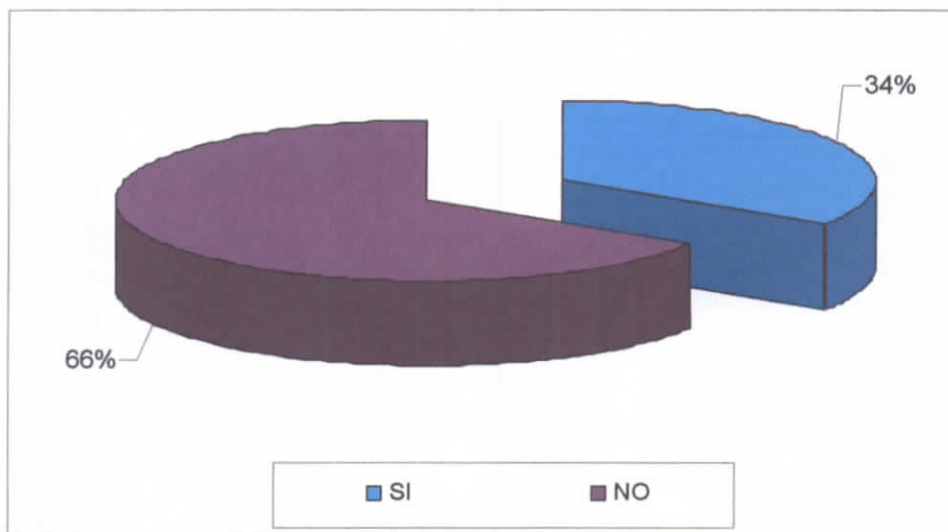
No 2

Tabla 4. 4 Víctimas de siniestros

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

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 4 Víctimas de siniestro



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

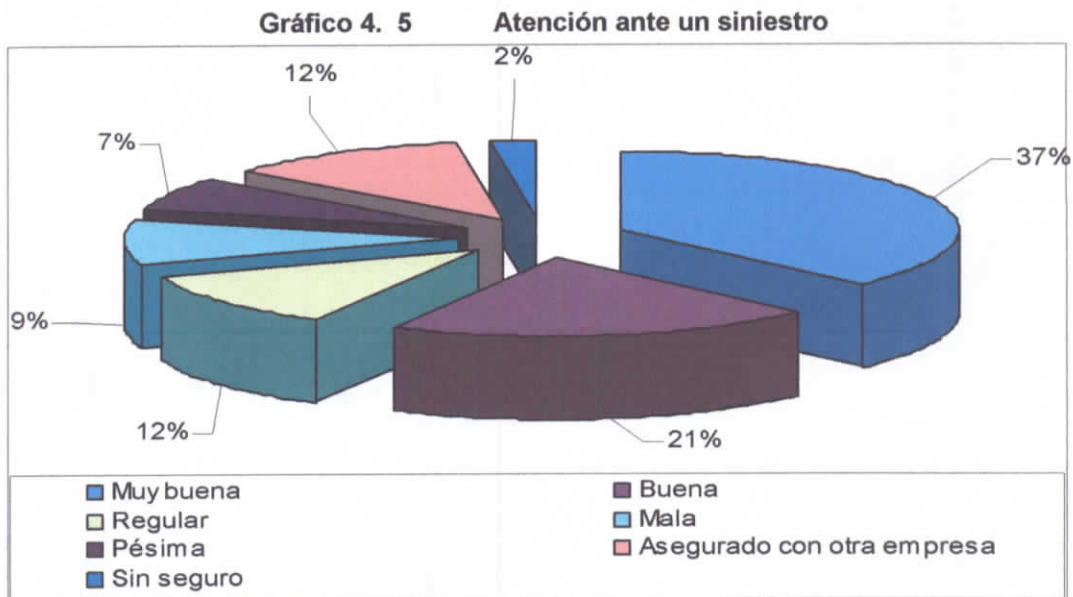
Al preguntarles si en alguna ocasión a sido víctima de un siniestro nos manifestaron que un 66% no ha sido victima, mientras que un 34% si a sido víctima de un siniestro.

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

Tabla 4. 5 Atención ante un siniestro

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

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Con respecto a esta pregunta el 37% piensa que la atención recibida fue muy buena, el 21% piensa que fue buena, el 12% opina que fue regular, el 9% cree que fue mala, mientras el 7% dice que fue pésima, el 12% nos manifiesta que tubo un siniestro pero asegurado con otra empresa y el 2% estuvo sin seguro el momento del siniestro.

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

Tabla 4. 6 Razones de buena atención

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

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 6 Razones de buena atención



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Del total de personas encuestadas, por las opciones muy buena y buena el 100% afirma que le respondieron muy bien y rápidamente.

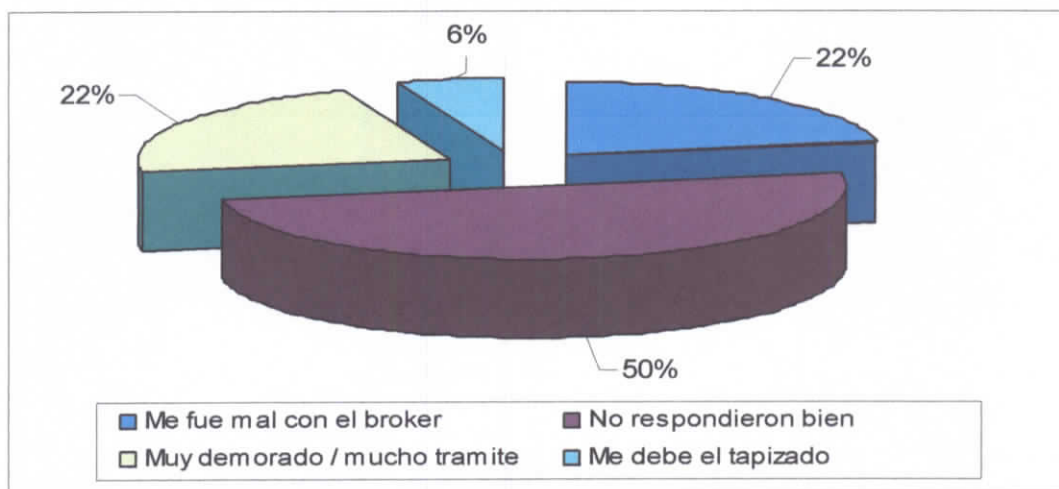
4.2.1.3.2. Razones de mala atención ante un siniestro Pregunta No - 3

Tabla 4. 7 Razones de mala atención

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

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 7 Razones de mala atención



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Del total de personas encuestadas, al 22% le fue mal con el broker, al 50% no le respondió bien la aseguradora, el 22% piensa que es mucho tramite y que es demorado, al 6% es decir una persona, le debe el tapizado ambacar, explicaron que les deben algún repuesto, que existieron demoras o que existió mucho papeleo.

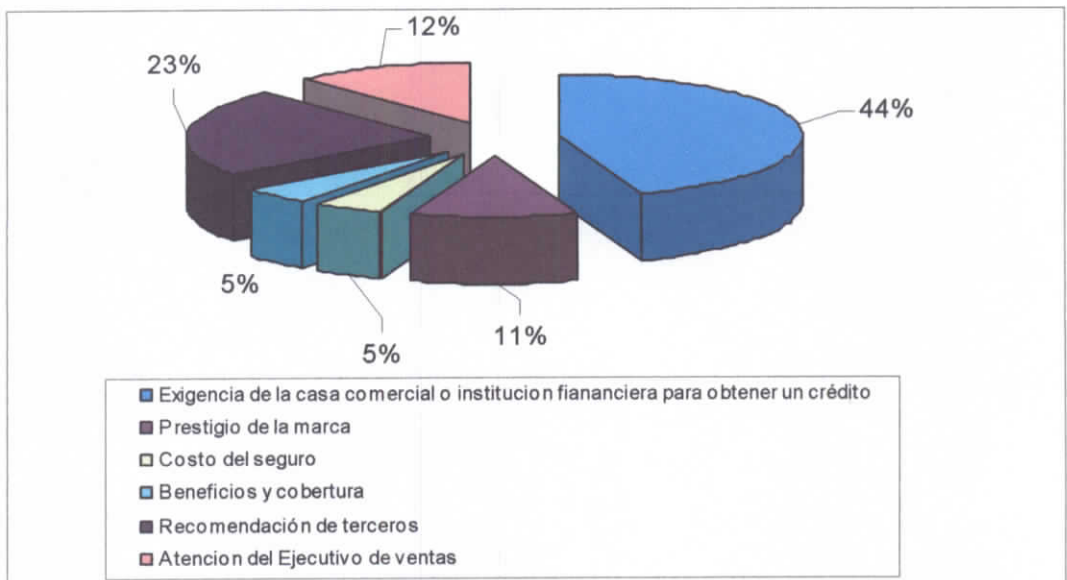
4.2.1.4. ¿Por qué eligió Seguros Equinoccial? - Pregunta No 4

Tabla 4. 8 Razones de elección de S.E.

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

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 8 Razones de elección de S.E.



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

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

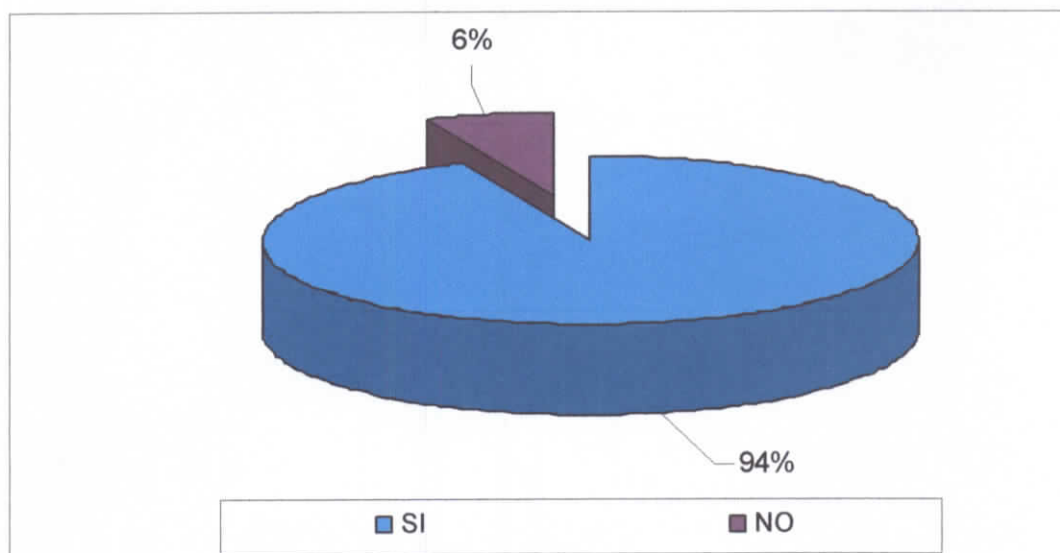
4.2.1.5. ¿Piensa usted que las formas de financiamiento, facilitan el pago de un servicio? – Pregunta No 5

Tabla 4. 9 Facilidad en financiamiento

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

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 9 Facilidad en financiamiento



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

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

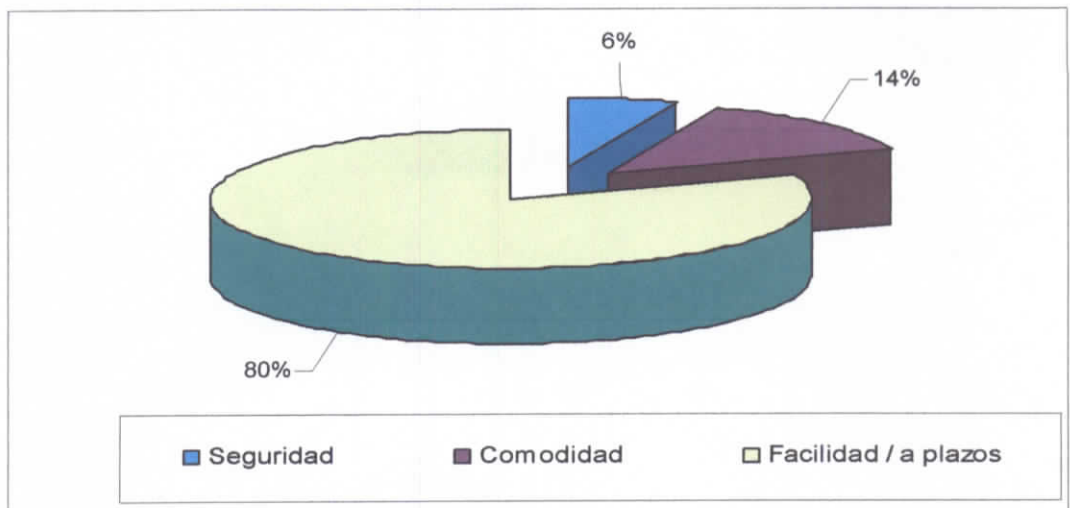
4.2.1.5.1. Razones afirmativas a favor del financiamiento

Tabla 4. 10 Razones a favor del financiamiento

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Seguridad	7	6%
Comodidad	16	14%
Facilidad / a plazos	95	81%
TOTAL	118	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 10 Razones a favor del financiamiento



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

El 14% opina que por comodidad, el 80% por facilidad en los pagos, el 32% piensa que facilita por que no se cuenta con dinero al contado, el 6% por seguridad.

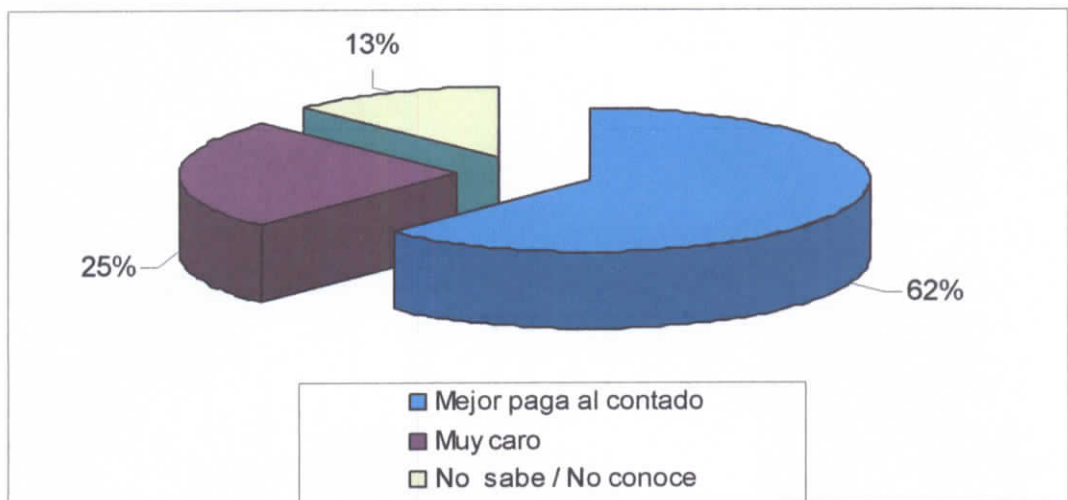
4.2.1.5.2. Razones negativas en contra del financiamiento

Tabla 4. 11 Razones en contra del financiamiento

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mejor paga al contado	5	63%
Muy caro	2	25%
No sabe / No conoce	1	13%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 11 Razones en contra del financiamiento



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

El 62% opina que facilitan por que paga mejor al contado, el 25% por que considera el costo muy alto y un 13 % se abstiene de contestar.

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

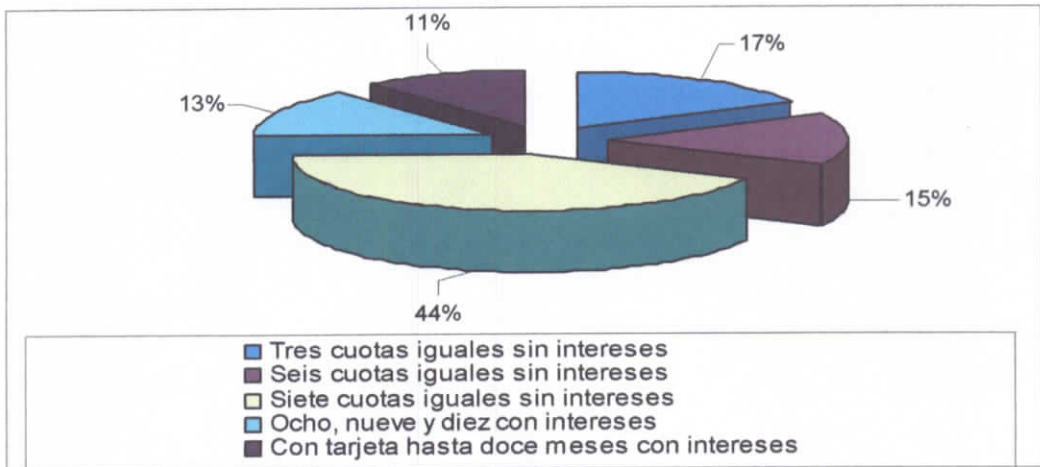
Tabla 4. 12 Opciones de financiamiento

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Tres cuotas iguales sin intereses	22	17%
Seis cuotas iguales sin intereses	19	15%
Siete cuotas iguales sin intereses	54	43%
Ocho, nueve y diez con intereses	17	13%
Con tarjeta hasta doce meses con intereses	14	11%
TOTAL	126	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 12 Opciones de financiamiento



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Del total de encuestados el 16% prefiere tres cuotas iguales sin intereses, el 15% prefiere seis cuotas sin intereses, un 40% se inclina por siete cuotas sin intereses, mientras el 12% prefiere ocho, nueve y diez cuotas con intereses, el 10% se financia con tarjeta de crédito hasta 12 meses nuestro clientes optan por la forma de financiamiento con mayor plazo sin intereses; somos la única aseguradora que ofrece siete pagos iguales sin intereses, lo cual es una fortaleza en un mercado competitivo.

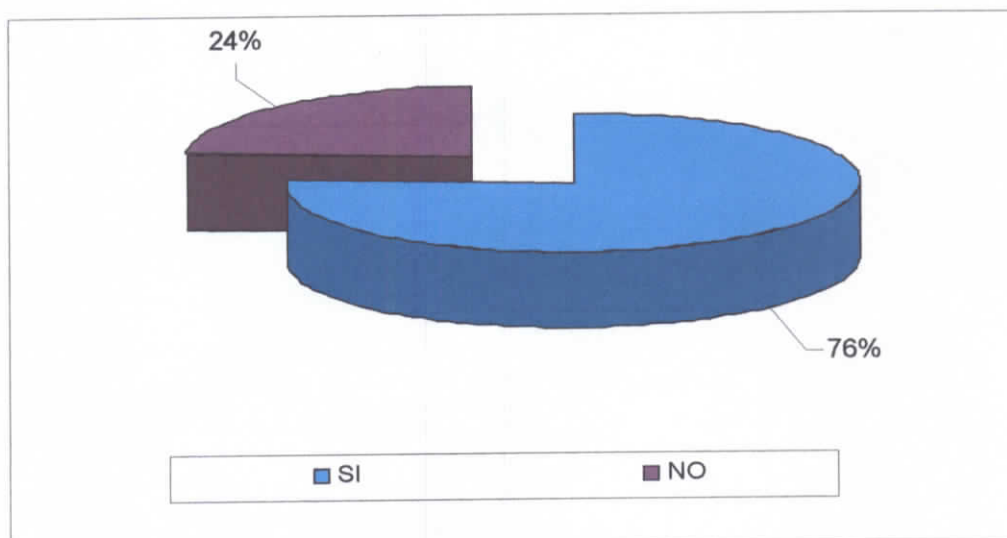
4.2.1.7. ¿Cree usted que un sistema de debitos automáticos es una buena forma de realizar los pagos a la aseguradora? -
Pregunta No 7

Tabla 4. 13 Débitos automáticos como forma de pago

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

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 13 Débitos automáticos como forma de pago



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Con respecto a los debitos automáticos el 76% considera que es una buena forma de realizar los pagos a la aseguradora, mientras el 24% no lo cree así.

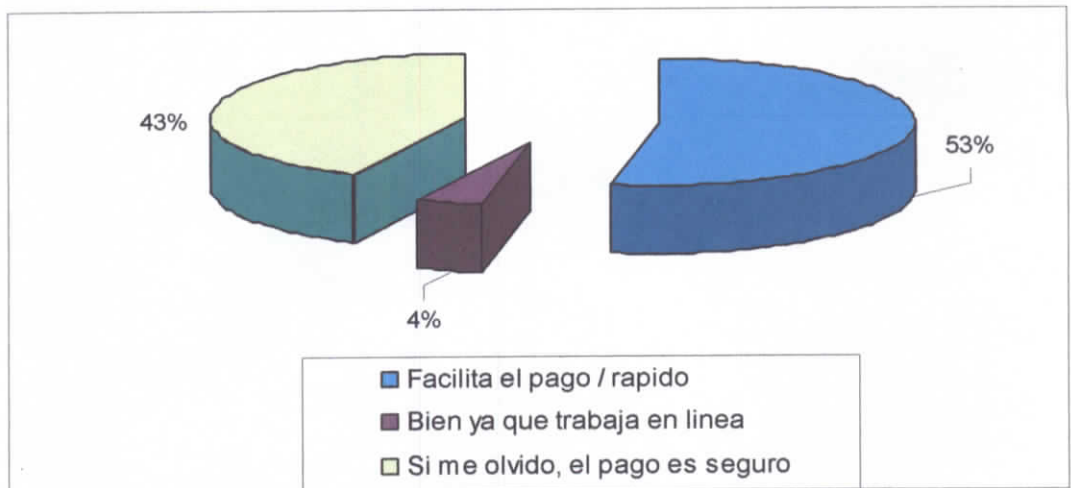
4.2.1.7.1. Razones afirmativas a favor de los débitos automáticos como forma de pago – Pregunta No 7

Tabla 4. 14 Razones a favor de los débitos automáticos

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

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 14 Razones a favor de los débitos automáticos



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Entre las razones por el si un 53% piensa que facilita el pago por la rapidez, el 43% considera que asegura su pago por medio de debitos y un 4% le parece bien ya que trabaja en línea.

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

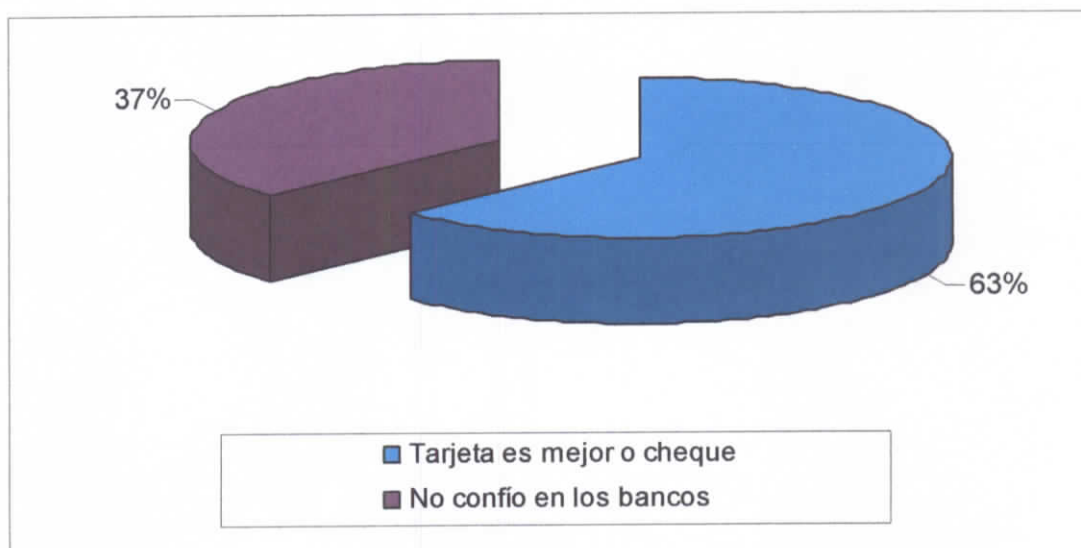
Tabla 4. 15 Razones en contra de los débitos automáticos

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

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 15 Razones en contra de los debitos automáticos



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Entre las razones del no un 63% piensa que es mejor pagar por medio de tarjeta o cheque y un 37% no le agradan los debitos por que no confía en los bancos.

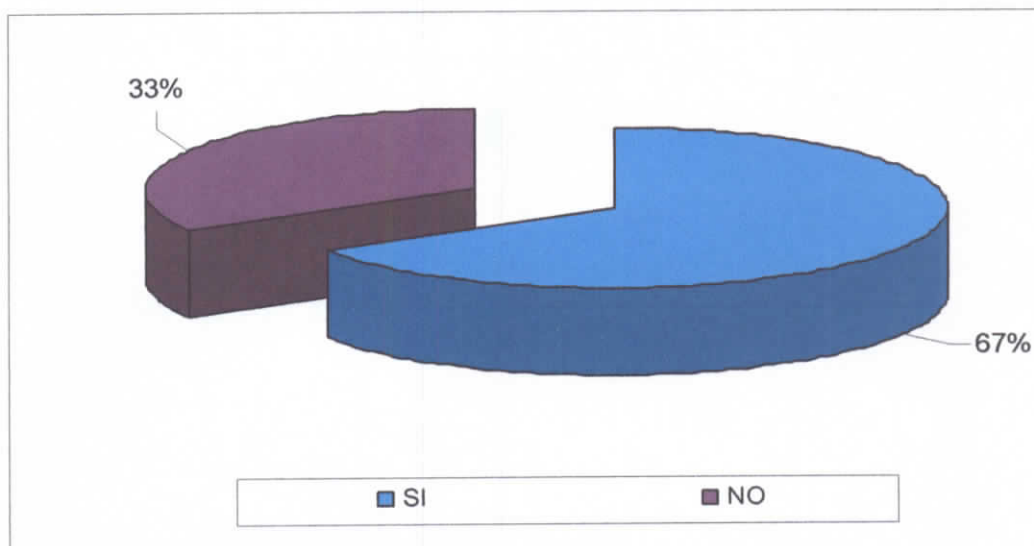
4.2.1.8. En el momento de la compra de su seguro, ¿le fueron explicados a cabalidad los aspectos técnicos de la póliza y beneficios de la misma? - Pregunta No 8

Tabla 4. 16 Explicación de la póliza

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

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 16 Explicación de la póliza



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

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

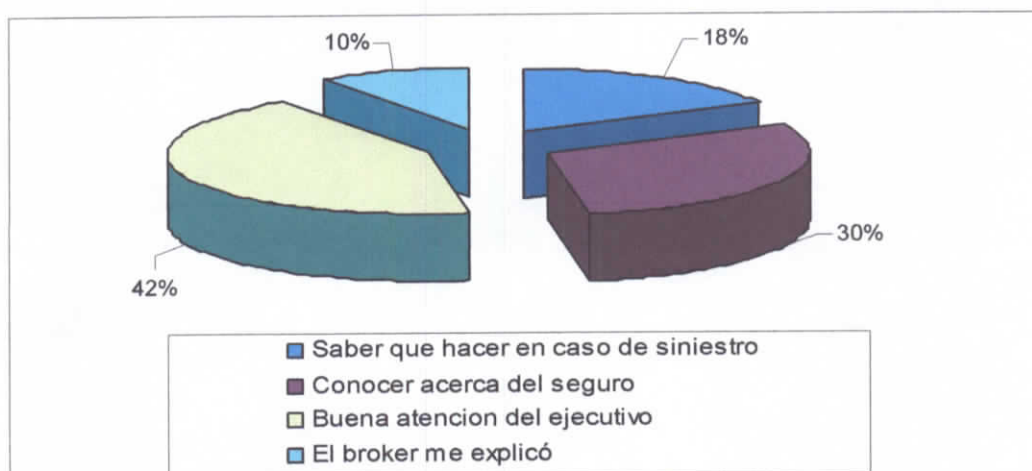
4.2.1.8.1. Razones afirmativas de haber recibido explicación de la póliza de seguro. – Pregunta No 8

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

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

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

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



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Entre las razones del si el 18% considera que fue por saber que hacer en caso de siniestro, el 30% por conocer acerca del seguro, el 42% por la buena atención del ejecutivo de ventas, el 10% afirma que el broker le explico, los clientes nos supieron explicar que el ejecutivo de ventas o a su vez el agente de seguros si le explicó los beneficios, coberturas y obligaciones del contrato del seguro; sin embargo, existe todavía una gran cantidad de clientes que no reciben una explicación adecuada, lo que ocasiona conflictos en el momento de los siniestros.

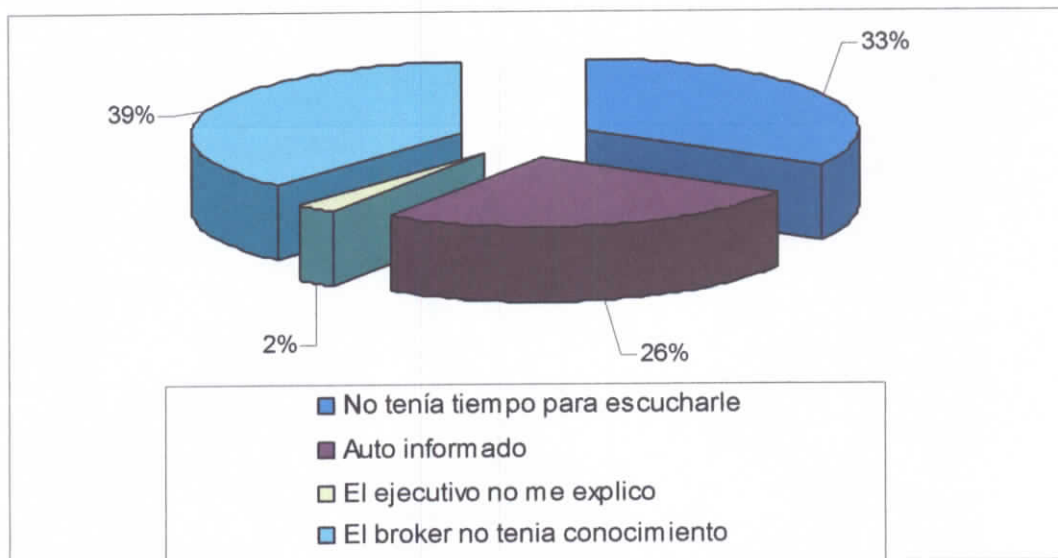
4.2.1.8.2. Razones negativas de no haber recibido explicación de la póliza de seguro. – Pregunta No 8

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

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

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

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



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Entre las razones del no el 26% se auto informo, el 2% afirma que el ejecutivo no le explicó, el 39 % considera que el broker no tenia conocimiento, el 33% manifiesta que no tenia tiempo para escuchar la explicación.

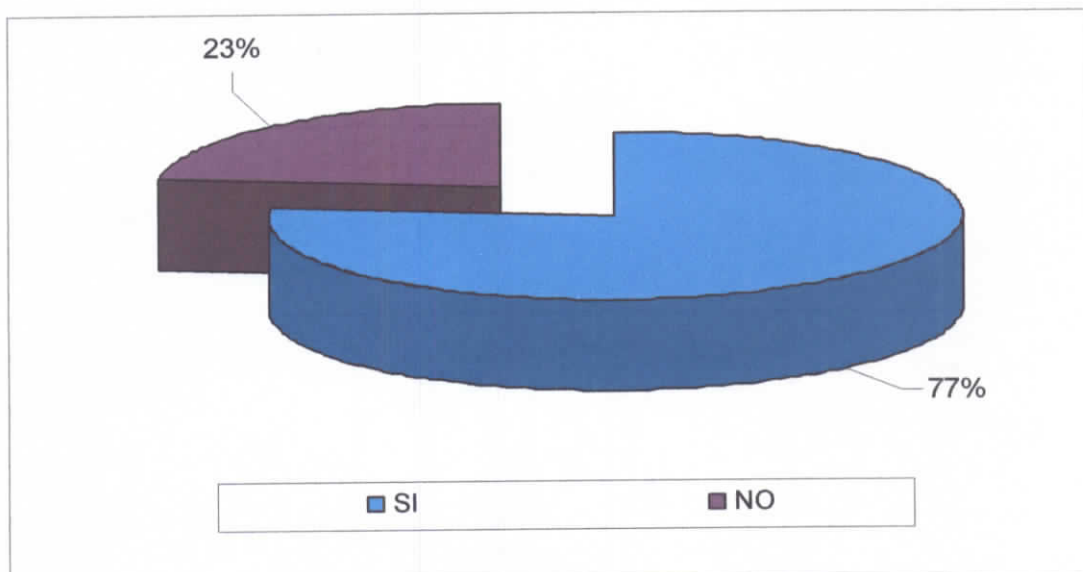
4.2.1.9. ¿Usted recomendaría a otras personas ser clientes de la Agencia de Seguros Equinoccial Ambato? – Pregunta No 9

Tabla 4. 19 Recomendación a terceros

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

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 19 Recomendación a terceros



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Al preguntarles sobre si recomendarían a la agencia, el 77% manifestó que si lo haría, mientras el 23 % no recomendaría a la agencia.

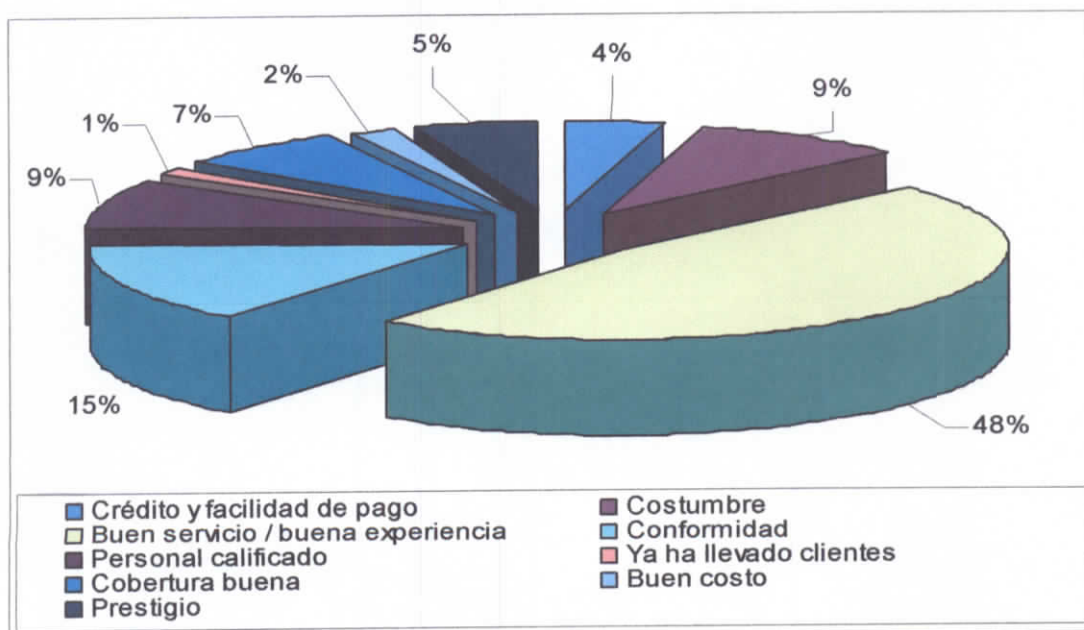
4.2.1.9.1. Razones afirmativas de clientes que nos recomendarían a terceros – Pregunta No 9

Tabla 4. 20 Razones afirmativas de recomendación

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

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 20 Razones afirmativas de recomendación



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Entre las razones del si el 7% la recomendaría por el crédito y las facilidades de pago, el 48% por que ha recibido un buen servicio y ha tenido buena experiencia, el 9% por costumbre, el 15% por que se encuentra conforme, el 9% por el personal calificado, el 7% por la buena cobertura, el 5% considera que por prestigio, finalmente el 1% ya ha llevado clientes.

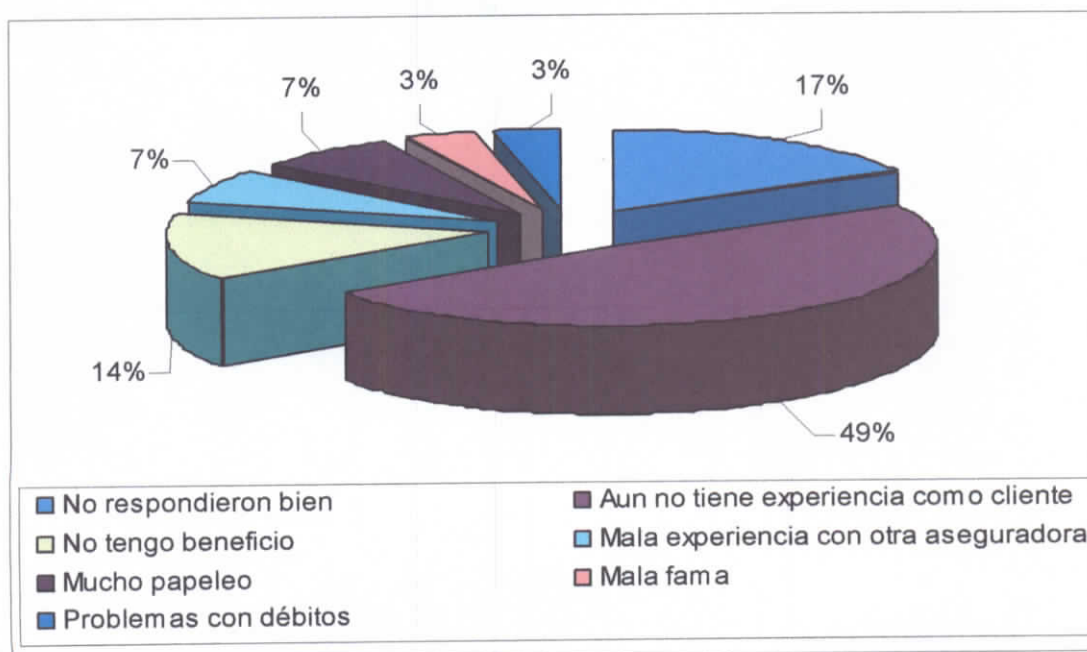
4.2.1.9.2. Razones negativas de clientes que no nos recomendarían a terceros – Pregunta No 9

Tabla 4. 21 Razones negativas de recomendación

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

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 21 Razones negativas de recomendación



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Entre las razones para el no, el 49% manifiesta que no la recomendaría puesto que no tiene experiencia como cliente, el 14% considera que no tiene ningún beneficio, el 7% por razones como; mala experiencia con otras aseguradoras, el 17% por que no le respondieron bien, el 7% por que cree que es mucho papeleó, y el 3% por que las aseguradoras tienen mala fama, puede ser por problemas con débitos y por esto no las consideran serias.

4.2.2. Tabulación de los resultados de las encuestas dirigidas a los clientes Ramo Vehículos

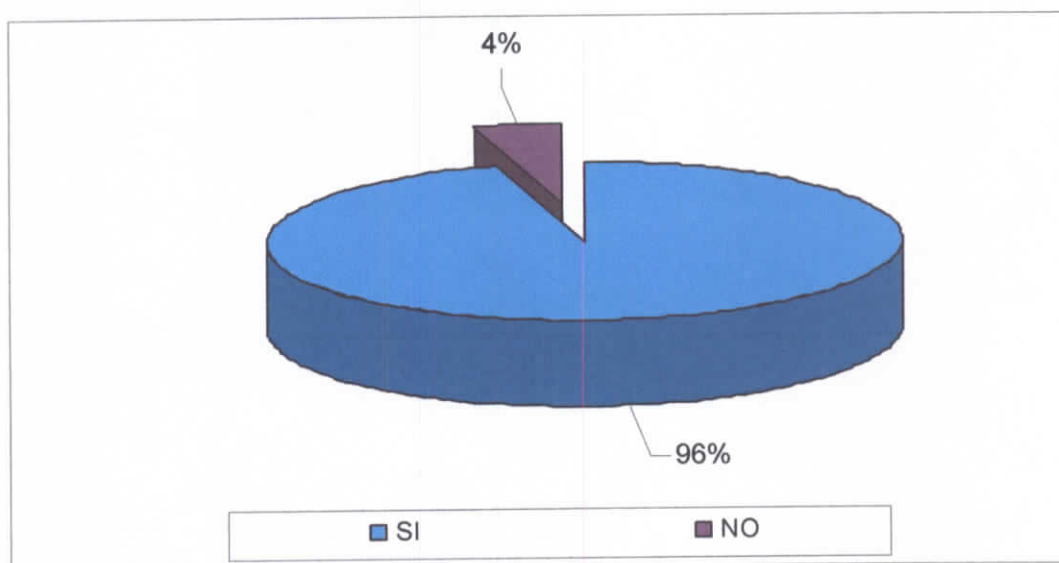
4.2.2.1. ¿Considera usted al seguro, un servicio necesario para proteger su patrimonio?

Tabla 4. 22 Necesidad de un seguro

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

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 22 Necesidad de un seguro



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

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

4.2.2.1.1. Razones afirmativas de necesidad de un seguro – Pregunta

No 1

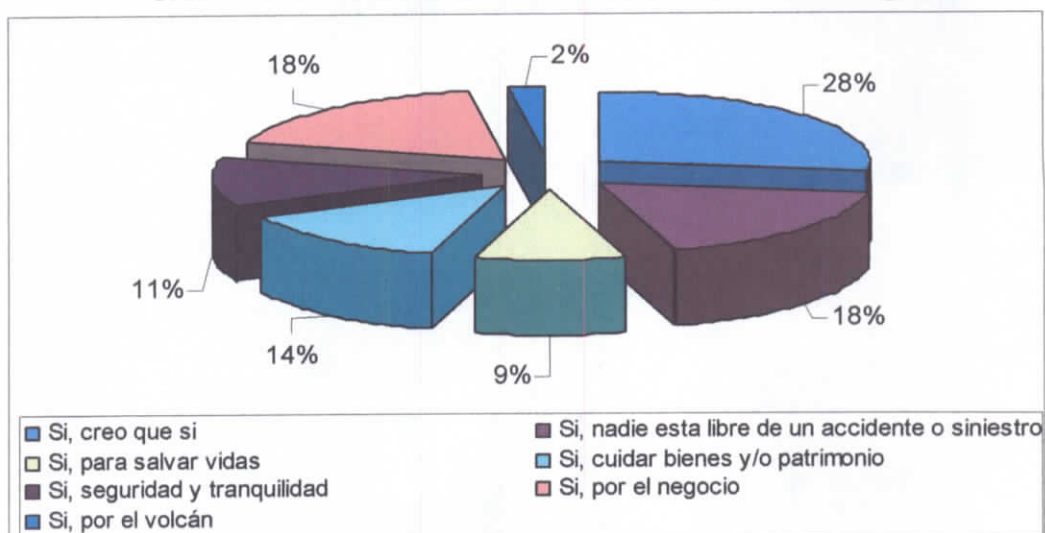
Tabla 4. 23 Razones afirmativas de necesidad de un seguro

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

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 23 Razones afirmativas de necesidad de un seguro



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

El 28% de las personas encuestadas responde que si por la razón de que lo cree así, el 18% responde que nadie está libre de un accidente o siniestro, el 14% responde que si, por el cuidar sus bienes o patrimonio, el 11% por seguridad y tranquilidad, el 18% por el negocio, el 2% por el volcán, el 9% por salvar vidas, consideran que un seguro es importante en la actualidad a causa de factores como la delincuencia, la inseguridad en la ciudad o la probabilidad de sufrir un accidente.

4.2.2.1.2. Razones negativas de no necesidad de un seguro – Pregunta No 1

Tabla 4. 24 razones negativas de necesidad de un seguro

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
NO muchas trabas	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 24 Razones negativas de necesidad de un seguro



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Dos personas que representan el 100% se pronuncian en contra debido a que consideran que hay muchas trabas en asegurar y en reclamar cuando ocurra algún accidente.

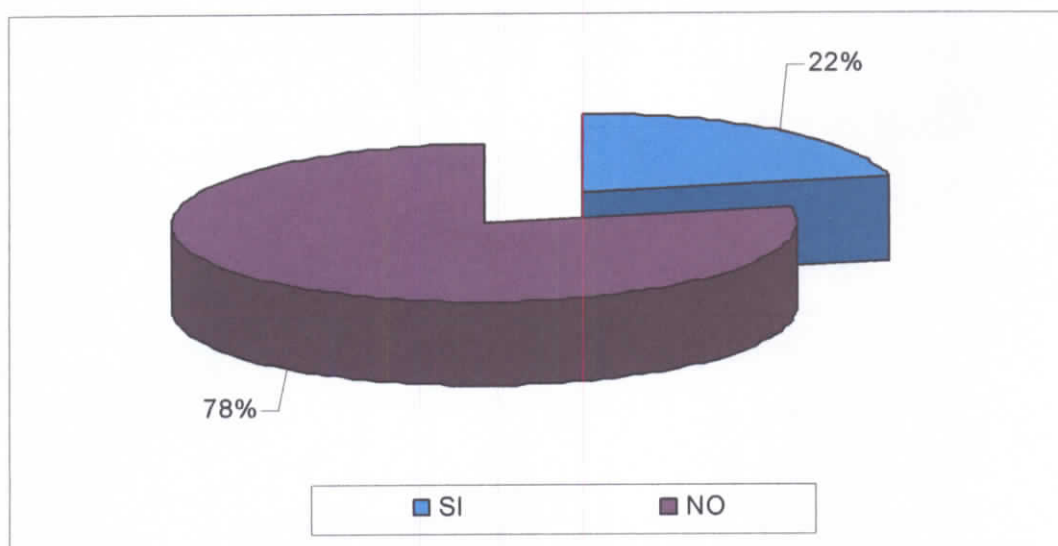
4.2.2.2. ¿En alguna ocasión ha sido víctima de un siniestro? –
Pregunta No 2

Tabla 4. 25 Víctimas de siniestros

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

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 25 Víctimas de siniestros



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Al preguntarles si en alguna ocasión a sido víctima de un siniestro nos manifestaron que un 78% no ha sido victima, mientras que un 22% si a sido víctima de un siniestro.

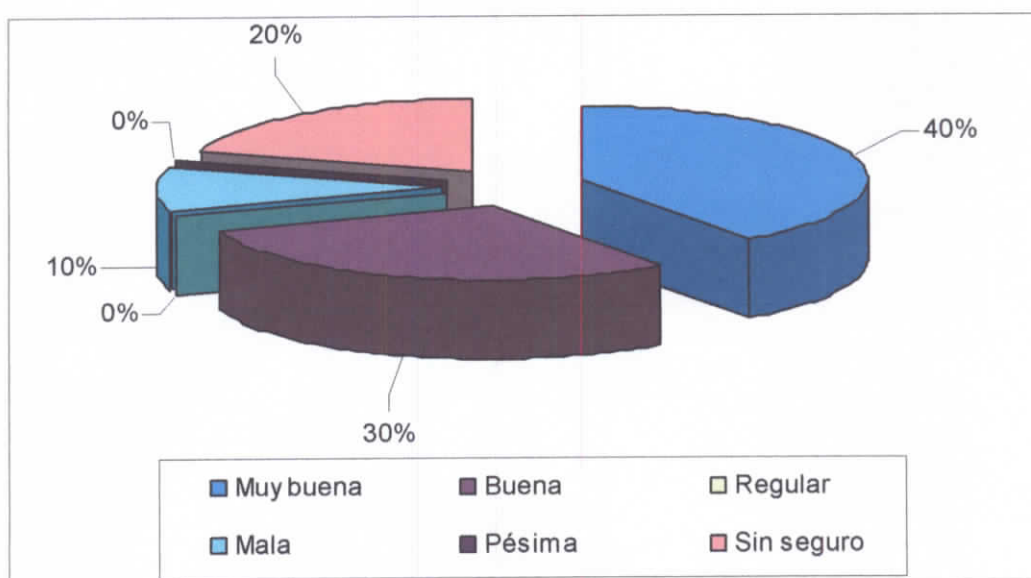
4.2.2.3. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿cómo calificaría la atención que recibió de la Aseguradora? – Pregunta No 3

Tabla 4. 26 Respuesta de la agencia ante un siniestro

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	4	40%
Buena	3	30%
Regular	0	0%
Mala	1	10%
Pésima	0	0%
Sin seguro	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 26 Respuesta de la agencia ante un siniestro



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Con respecto a esta pregunta el 40% piensa que la atención recibida fue muy buena, el 30% piensa que fue buena, el 10% cree que fue mala, y el 20% estuvo sin seguro el momento del siniestro.

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

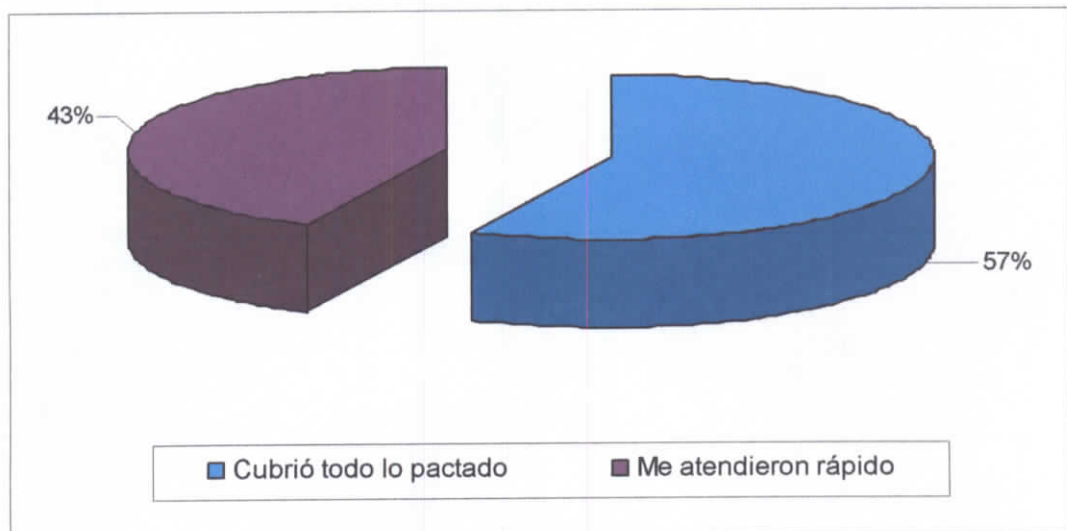
Tabla 4. 27 Razones de haber recibido una buena atención

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

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 27 Razones de haber recibido una buena atención



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Del total de personas encuestadas, el 43% afirma que le respondieron muy bien y rápidamente y el 57% opina que cubrió todo lo pactado.

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

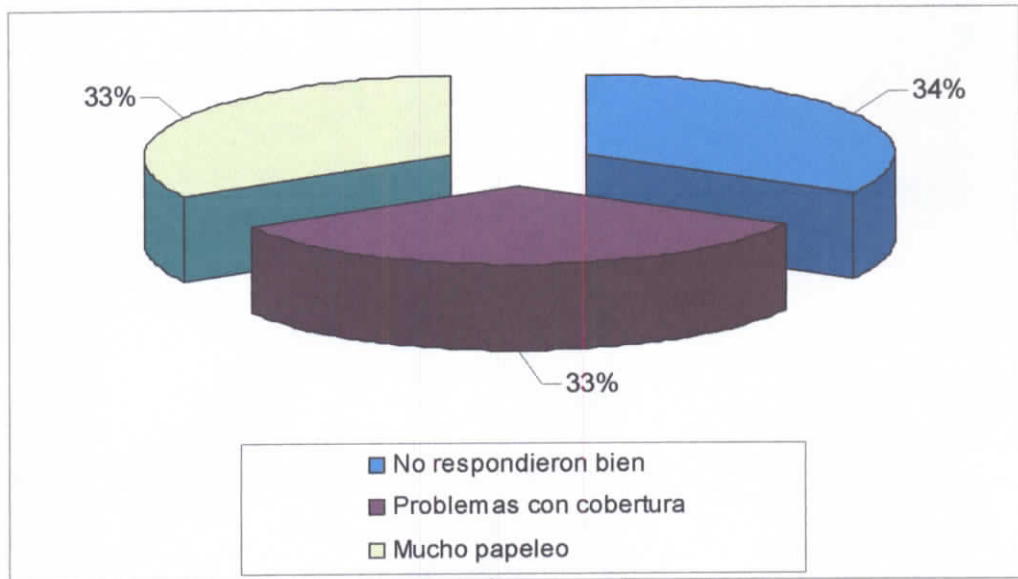
Tabla 4. 28 Razones de haber recibido mala atención

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

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 28 Razones de haber recibido una mala atención



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Del total de personas encuestadas, al 34% no le respondió bien la aseguradora, el 33% afirma que tubo problemas con la cobertura, el 33% cree que es mucho papeleo, fundamentaron sus respuestas en razones como que les deben algún repuesto, que existieron demoras o que existió mucho papeleo.

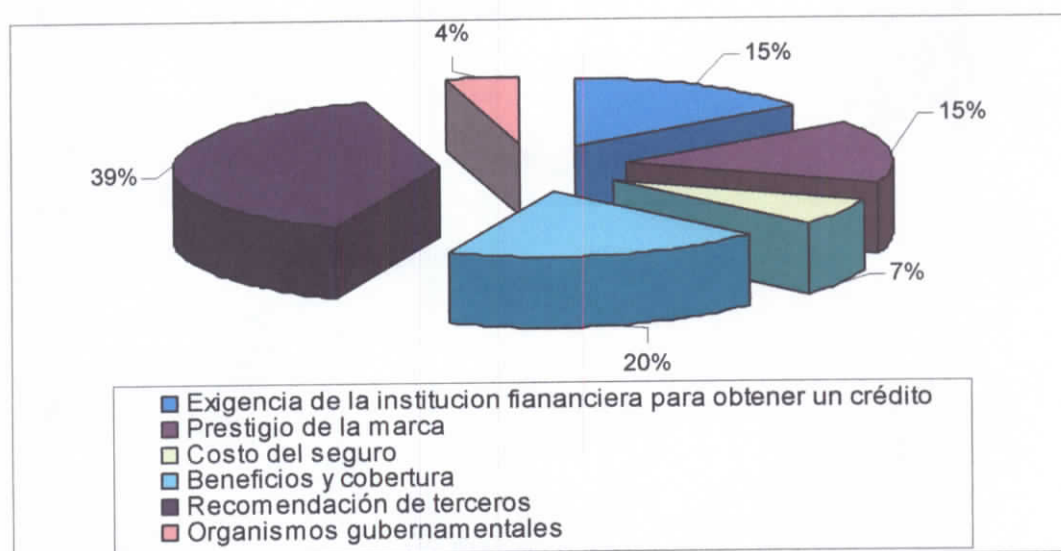
4.2.2.4. ¿Por qué eligió Seguros Equinoccial? – Pregunta No 4

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

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

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

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



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

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

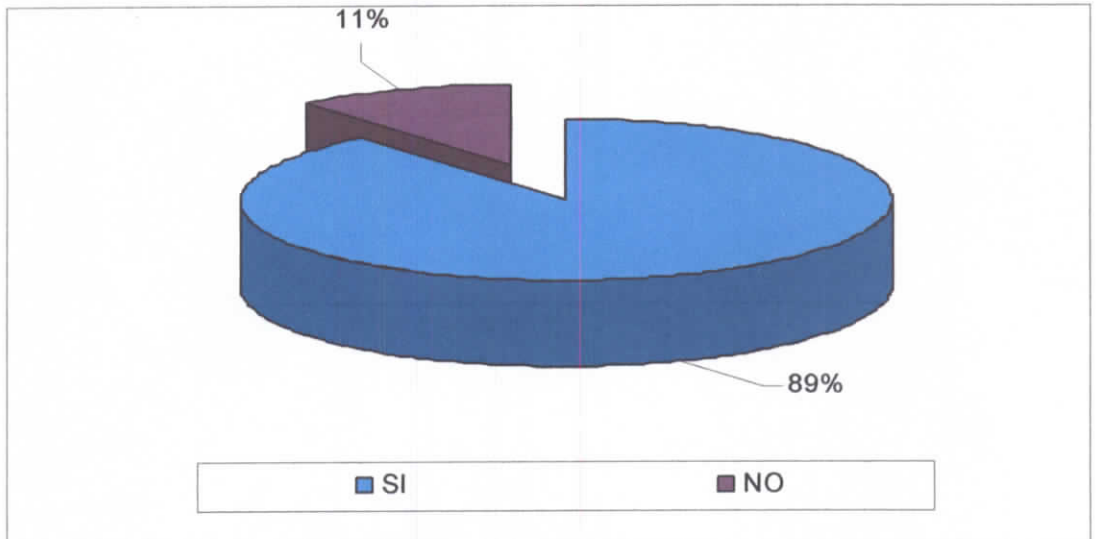
4.2.2.5. ¿Piensa usted que las formas de financiamiento, facilitan el pago de un servicio? – Pregunta No 5

Tabla 4. 30 Facilidad en financiamiento

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

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 30 Facilidad en financiamiento



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

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

4.2.2.5.1. Razones afirmativas a favor del financiamiento – Pregunta

No 5

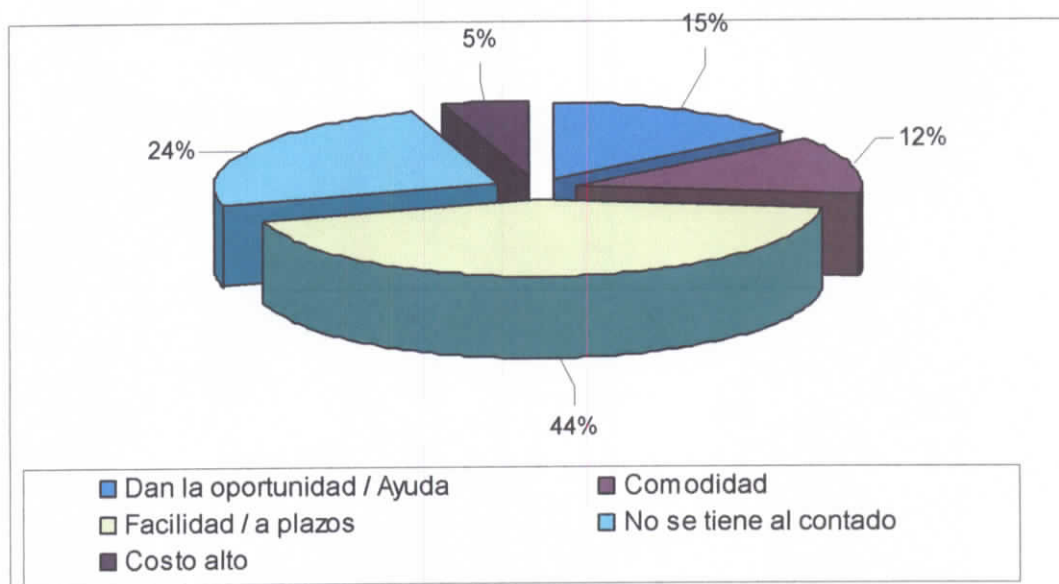
Tabla 4. 31 Razones a favor del financiamiento

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

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 31 Razones a favor del financiamiento



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

El 15% opina que facilitan por que es una oportunidad o ayuda, el 12% por comodidad, el 44% por facilidad en los pagos, el 24% piensa que facilita por que no se cuenta con dinero al contado, el 5% por que considera el costo muy alto.

4.2.2.5.2. Razones negativas en contra del financiamiento – Pregunta

No 5

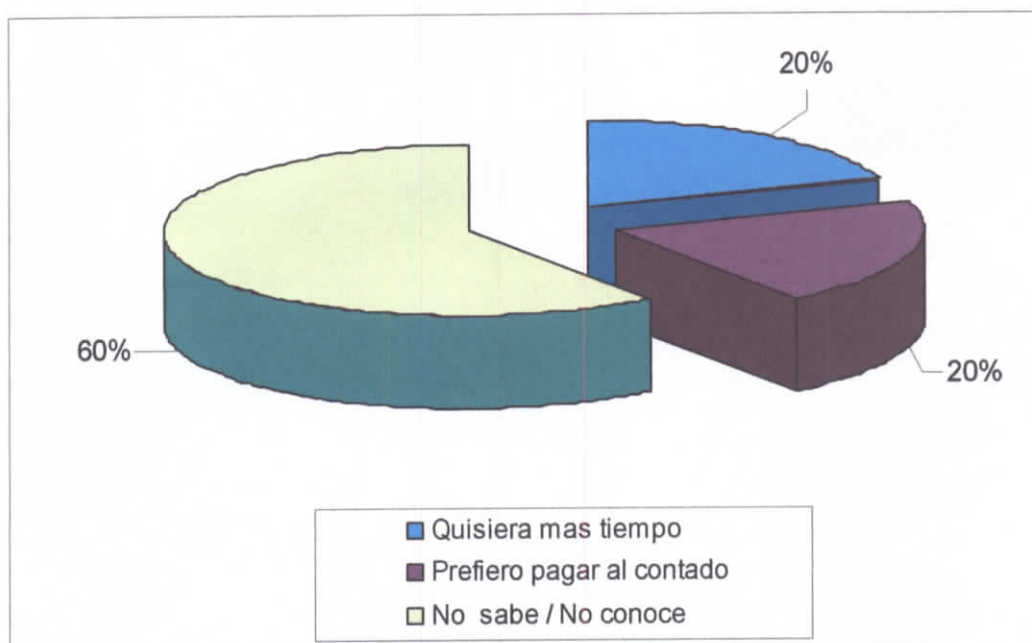
Tabla 4. 32 Razones en contra del financiamiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Quisiera mas tiempo	1	20%
Prefiero pagar al contado	1	20%
No sabe / No conoce	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 32 Razones en contra del financiamiento



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

El 20% prefiere pagar al contado, el 20% quisiera mas tiempo y un 60% se abstiene de contestar.

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

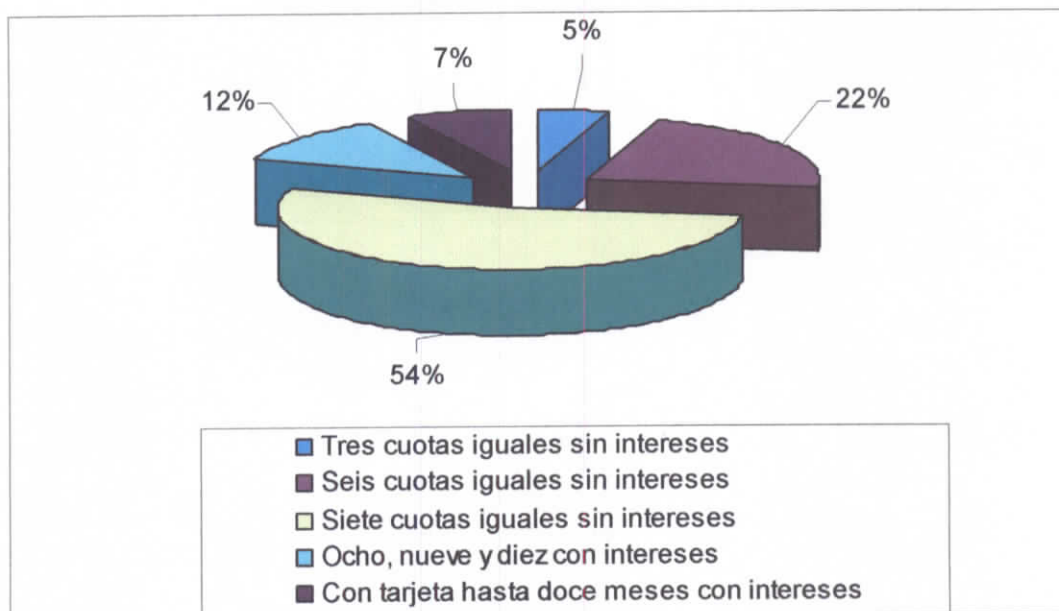
Tabla 4. 33 Opciones de financiamiento

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

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 33 Opciones de financiamiento



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Del total de encuestados el 5% prefiere tres cuotas iguales sin intereses, el 22% prefiere seis cuotas sin intereses, un 54% se inclina por siete cuotas sin intereses, mientras el 12% prefiere ocho, nueve y diez cuotas con intereses, el 7% se financia con tarjeta de crédito hasta 12 meses con intereses.

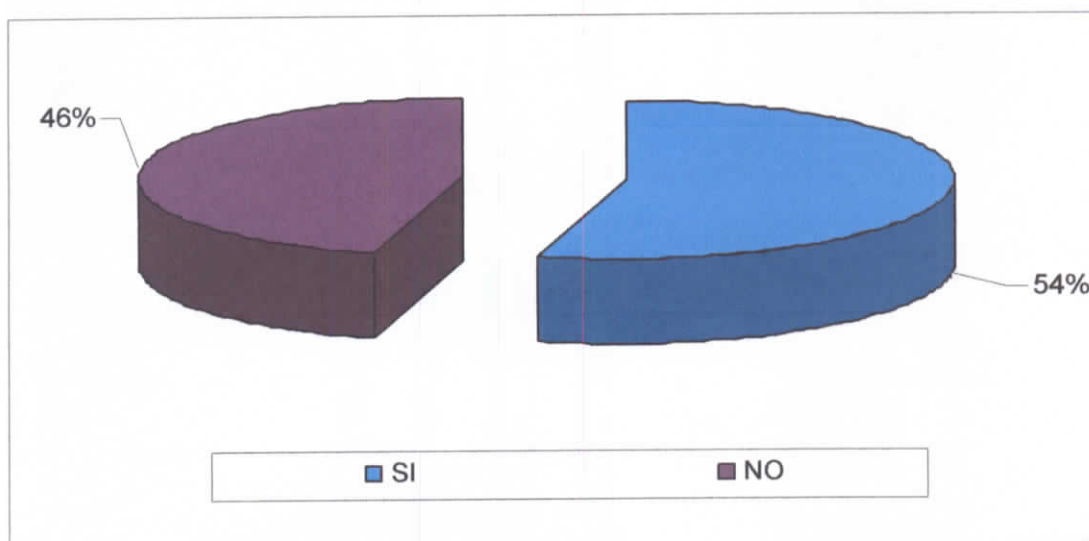
4.2.2.7. ¿Cree usted que un sistema de debitos automáticos es una buena forma de realizar los pagos a la aseguradora? –
Pregunta No 7

Tabla 4. 34 Débitos automáticos como forma de pago

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

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 34 Débitos automáticos como forma de pago



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

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

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

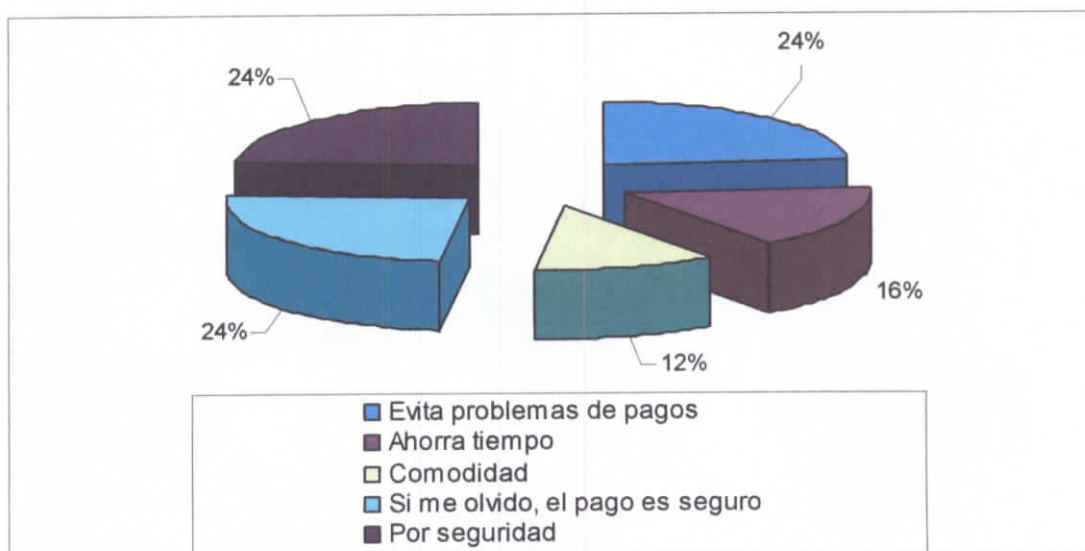
Tabla 4. 35 Razones a favor de los débitos automáticos

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

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 35 Razones a favor de los débitos automáticos



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Entre las razones un 24% cree que evita problemas de pago, el 16% piensa que ahorra tiempo, el 12% opina que es mejor por comodidad, el 24% considera que asegura su pago por medio de débitos.

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

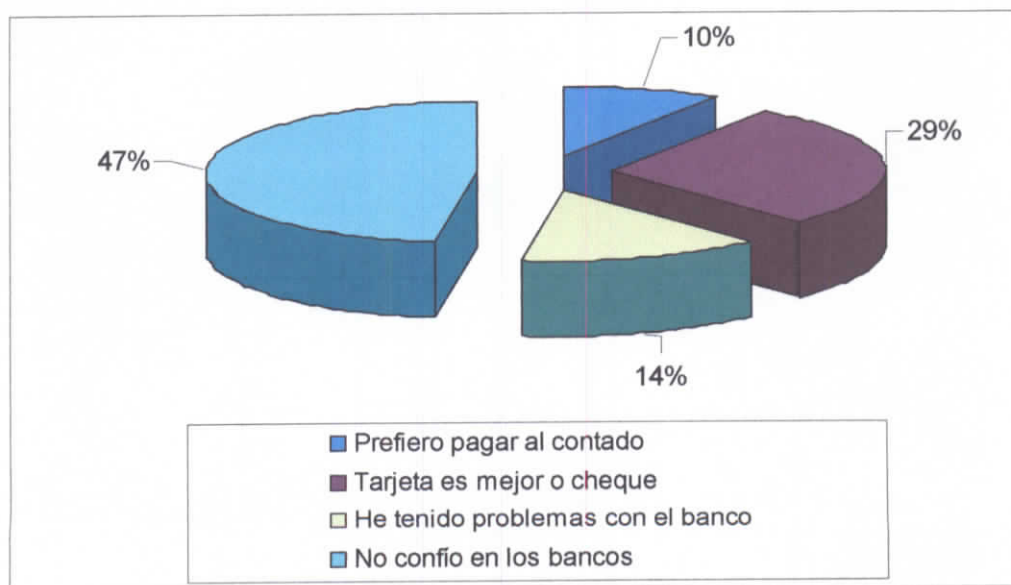
Tabla 4. 36 Razones en contra de los débitos automáticos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Prefiero pagar al contado	2	10%
Tarjeta es mejor o cheque	6	29%
He tenido problemas con el banco	3	14%
No confío en los bancos	10	48%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 36 Razones en contra de los débitos automáticos



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Entre las razones del no un 47% no confía en los bancos , el 29% considera que paga mejor con tarjeta o cheque, al14% no le gustan los debitos por que ha tenido problemas con los bancos y el 10% prefiere pagar al contado, esto se da porque una gran parte de los clientes de ramos generales son personas jurídicas o son personas naturales que aseguran su negocio, y para llevar la contabilidad de su empresa de una manera más clara y precisa prefieren no manejarse con débitos; además la mayoría de las empresas o negocios no manejan una cuenta corporativa y no es correcto utilizar la cuenta del representante legal o del gerente propietario que muchas veces es de uso personal.

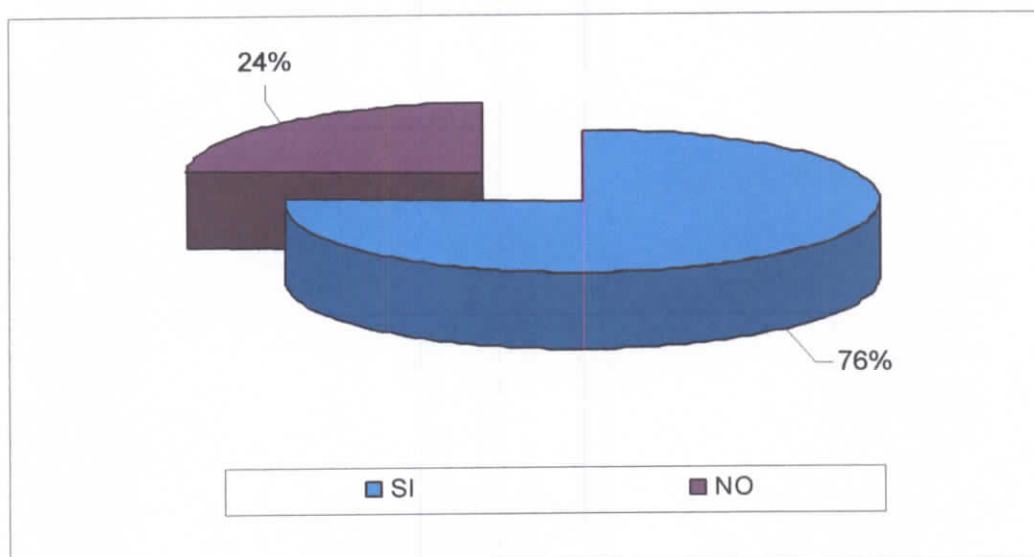
4.2.2.8. En el momento de la compra de su seguro, ¿le fueron explicados a cabalidad los aspectos técnicos de la póliza y beneficios de la misma? – Pregunta No 8

Tabla 4. 37 Explicación de la póliza

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

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 37 Explicación de la póliza



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

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

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

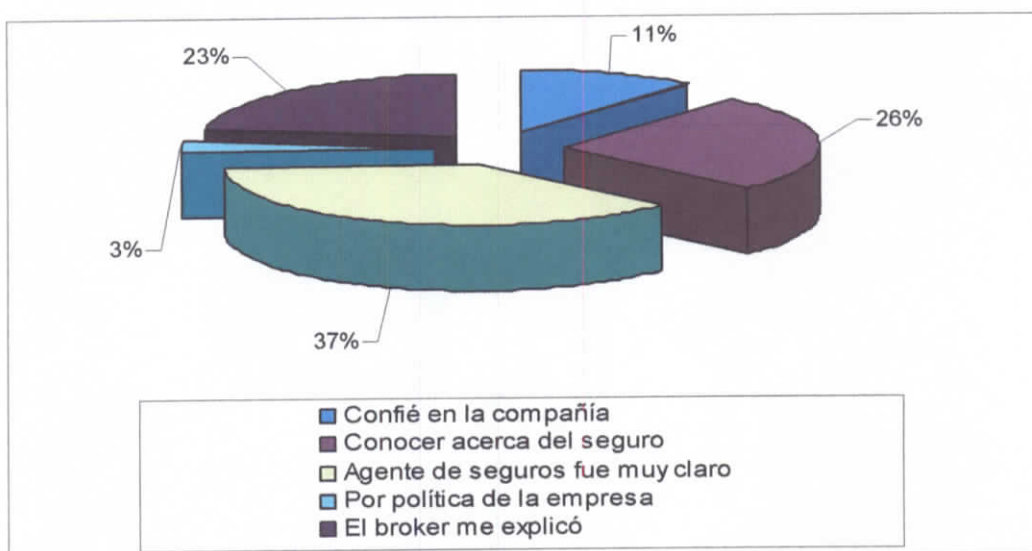
Tabla 4. 38 Razones a favor de explicación de la póliza

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

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

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



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigadoras

Entre las razones del sí el 11% por que confía en la compañía, el 26% por conocer acerca del seguro, el 23% afirma que el broker le explicó, el 37% contesto que el agente de seguros fue muy claro.

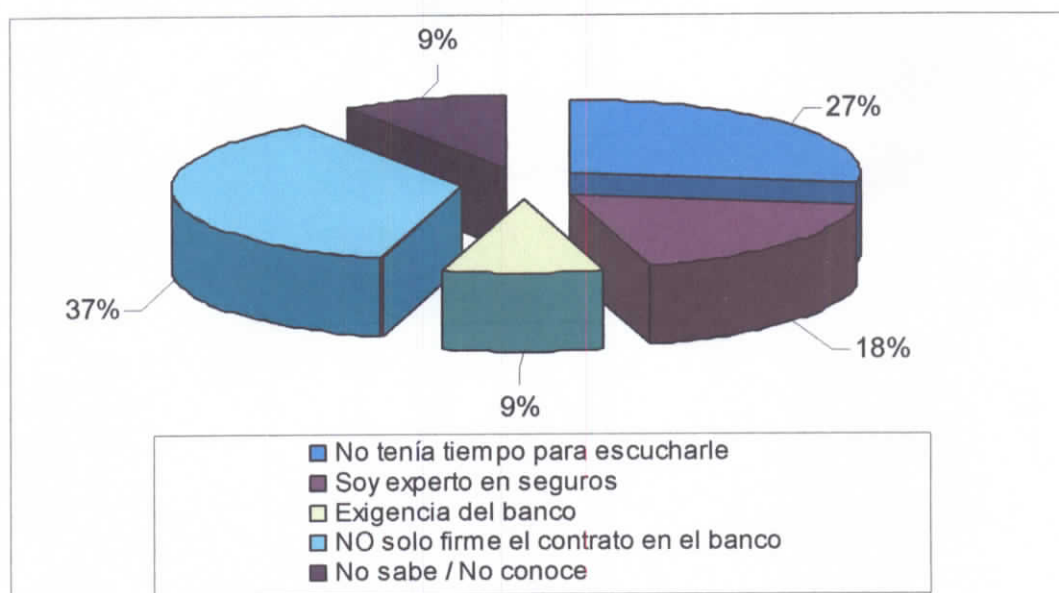
4.2.2.8.2. Razones negativas de no haber recibido explicación de la póliza de seguro. – Pregunta No 8

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

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No tenía tiempo para escucharle	3	27%
Soy experto en seguros	2	18%
Exigencia del banco	1	9%
NO solo firme el contrato en el banco	4	36%
No sabe / No conoce	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

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



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Entre las razones del no el 18% tiene conocimiento de seguros y es por esto que no obtuvo explicación, el 27% no tenía tiempo para escucharle, el 37% manifiesta que solo firmó el contrato en el banco y el 9% se abstiene de contestar.

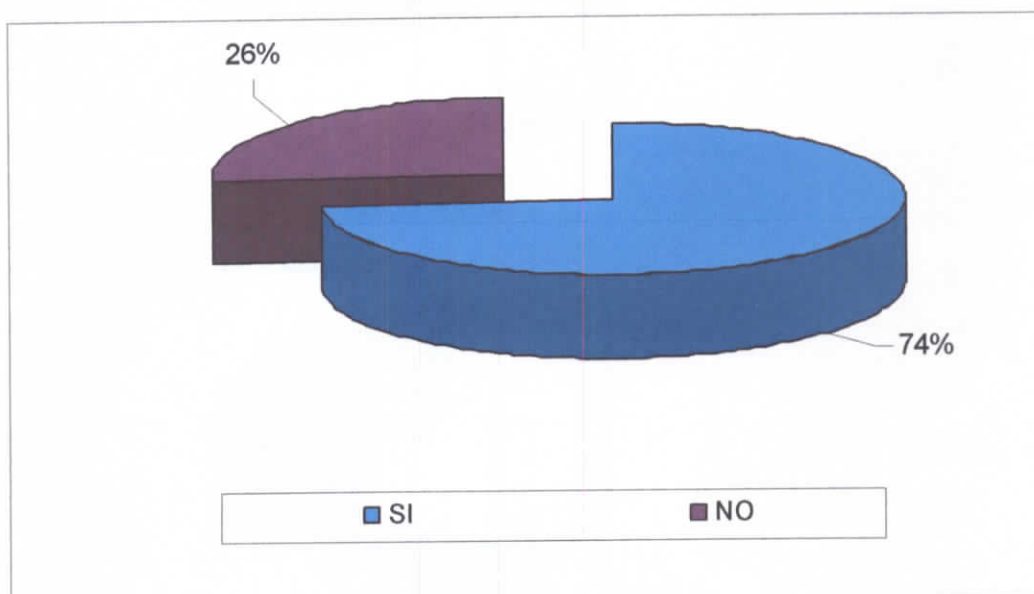
4.2.2.9. ¿Usted recomendaría a otras personas ser clientes de la Agencia de Seguros Equinoccial Ambato? – Pregunta No 9

Tabla 4. 40 Recomendación de la agencia a terceros

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

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 40 Recomendación de la agencia a terceros



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Al preguntarles sobre si recomendarían a la agencia, el 74% manifestó que si lo haría, mientras el 26% no recomendaría a la agencia, la mayoría de nuestros clientes recomendaría a otras personas Seguros Equinoccial lo que indica que el servicio que brindamos es de calidad aun cuando existan algunas falencias por corregir.

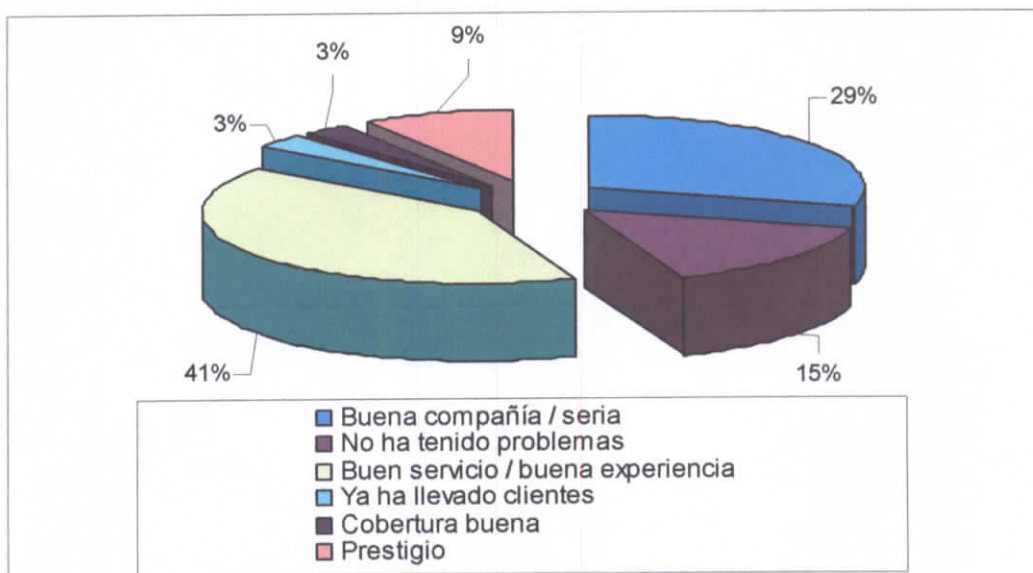
4.2.2.9.1. Razones afirmativas de clientes que nos recomendarían a terceros – Pregunta No 9

Tabla 4. 41 Razones afirmativas de recomendación

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

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 41 Razones afirmativas de recomendación



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Entre las razones del si el 29% la recomendaría por que considera que la agencia es muy buena y seria, el 15% por que no ha tenido problemas, el 41% por la buena atención recibida, el 3% ya ha llevado clientes, el 3% por la buena cobertura, el 9% considera que por prestigio.

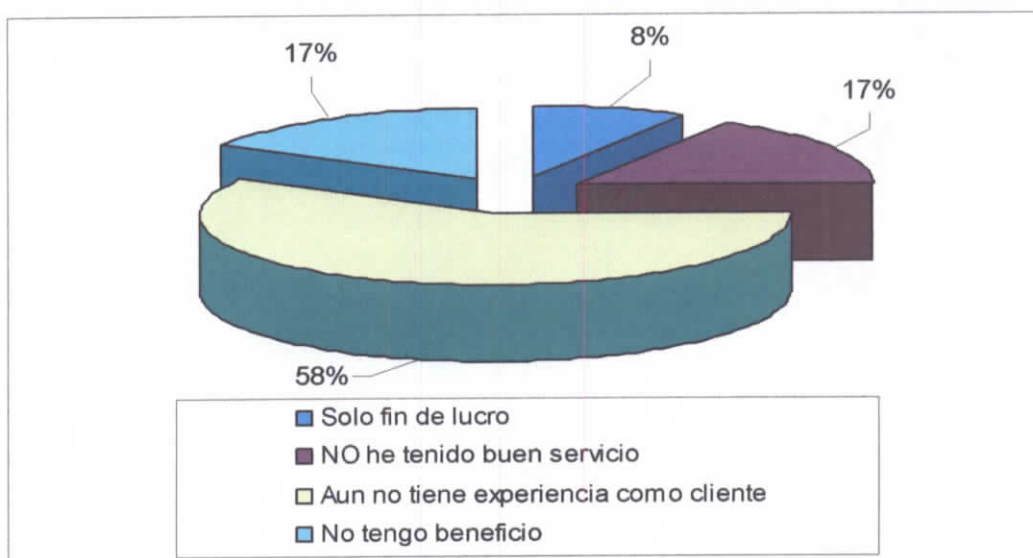
4.2.2.9.2. Razones negativas de clientes que no nos recomendarían a terceros – Pregunta No 9

Tabla 4. 42 Razones negativas de no recomendación

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

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico 4. 42 Razones negativas de no recomendación



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Investigadoras

Entre las razones no, el 58% manifiesta que no la recomendaría puesto que no tiene experiencia como cliente, el 8% manifiesta que solo tienen fin de lucro, el 17% considera que no tiene ningún beneficio, y el 17% por que no ha recibido un buen servicio.

4.3. Lista de Cotejo

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

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

Cuadro 4. 1 Lista de Cotejo

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

4.4. Conclusiones y Recomendaciones

4.4.1. Conclusiones

Se concluye:

- Seguros Equinoccial S.A., es una marca que tiene mucho prestigio a nivel nacional, lo cual a permitido a la Agencia ser reconocida y aceptada en la ciudad de Ambato, logrando establecer buenas relaciones con socios estratégicos como son instituciones financieras, agentes de seguros y concesionarios de autos. Sin embargo, el mercado asegurador en Ambato se encuentra lleno de oportunidades, el número de socios estratégicos con los que podríamos trabajar es mucho mayor que con el que actualmente lo hacemos.
- El mercado de seguros en la ciudad de Ambato es muy competitivo, existe una gran cantidad de agentes de seguros y de compañías dentro de la ciudad que hacen que la competencia sea cada vez sea más comprometida y dificultosa de enfrentar. No obstante, Ambato y toda la zona centro del país, es un mercado que tiene mucho potencial no

solamente en el negocio individual que está ligado con el ramo de vehículos, sino también en el negocio corporativo que está rígidamente relacionado con ramos generales; además el negocio corporativo presenta una siniestralidad mucho menor al negocio individual, por lo tanto se deben establecer estrategias y planes de acción para explotar este sector; sin abandonar claro esta el negocio individual en el cual se ha enfocado la agencia desde que abrió sus puertas al público.

- La necesidad principal tanto del cliente directo como de nuestros socios estratégicos es la calidad en el servicio brindado en caso de siniestros; es decir buscan confianza y una compañía que los respalde. El precio del seguro es un factor de decisión importante; por eso debemos mantenernos con precios competitivos; con todo; en la comercialización de seguros, para la mayoría de clientes el precio no es el factor principal. El cliente valora más el servicio, el valor agregado y la confianza que le proporcionemos. Cada una de las áreas de la agencia debe estar enfocada al servicio del cliente; no solamente en el área de reclamos, aun que reconocemos que esta es la parte más crítica si no también en el área de emisión, cobranzas y comercial.
- Existen falencias en la gestión operativa de la empresa, podemos citar retrasos en la emisión de pólizas, demoras en la atención de siniestros,

problemas con el sistema de débitos en el área de cobranzas, etc. Los problemas anteriormente mencionados son de fácil solución, pero la falta de tiempo por parte de los empleados de la agencia, la falta de atención de parte de la matriz, la excesiva carga operativa son factores que no han permitido el desarrollo de un plan para fenecer los problemas anteriormente establecidos.

4.4.2. Recomendaciones

Se recomienda:

- Se recomienda desarrollar un plan estratégico para la agencia de Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato que permita el crecimiento comercial y desarrollo organizacional sostenido de la misma, el mencionado plan deberá contemplar dos enfoques diferentes; externo e interno de la agencia, los mismos que estarán basados en la información obtenida por medio de la investigación realizada en el presente trabajo.
- Dentro del área externa de la empresa se debe desarrollar un análisis exhaustivo del entorno, basados tanto en información de fuentes primarias como de fuentes secundarias el cual nos permita determinar las oportunidades que existe en el mercado y las próximas a presentarse para de este modo diseñar estrategias y planes de acción que nos permitan aprovecharlas de la mejor manera.
- En lo que se refiere al área interna, se deberá realizar un análisis basado en la información obtenida en el presente trabajo sobre el diario operar de la agencia, el cual permita diseñar estrategias, métodos

transformados en un plan de acción, para poder mejorar el diario operar de la agencia y satisfacer la necesidad principal que presentan nuestros clientes y socios estratégicos; un servicio de calidad que brinde confianza a un precio competitivo.

CAPITULO V.- PLANEACION ESTRATEGICA

5.1. Título de la propuesta

“PLANEACION ESTRATEGICA CON ENFASIS EN EL AMBITO EXTERNO DE LA AGENCIA DE SEGUROS EQUINOCCIAL DE LA CIUDAD DE AMBATO”.

5.2. Introducción

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

En un principio la planeación estratégica formal, solía aplicarse solamente aquellas empresas de un tamaño medio-grande; sin embargo en la actualidad es cada vez más común que todas las compañías independientemente de su tamaño apliquen un plan estratégico para que los objetivos de la empresa no solamente permanezcan en la imaginación de los directivos, fortuna que se conviertan en realidad.

Dentro de la presente propuesta se desarrolla la planeación estratégica de la agencia Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato, la misma que no es solo considerada un instrumento administrativo, sino también una actitud, una forma de vida que requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.

5.3. Justificación

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

La implantación de estos servicios han impactado fuertemente a las empresas debido a que modifican los procesos de negocio. Es importante entonces realizar una planeación estratégica para: Seguros Equinoccial de la ciudad de Ambato, que apoyarán a la agencia para alcanzar la ventaja competitiva deseada.

Dentro de la Planeación Estratégica realizada se determinará que debe hacerse, cómo se va a hacer y cómo puede darse cuenta la agencia, si la planeación cumple o no con los objetivos deseados y establecidos.

Una genuina estrategia de planeación implica todos los procesos del negocio, así mismo el reajuste de estos.

Este proceso comienza con un análisis de la situación actual de la empresa, evaluando el entendimiento de la estrategia, los procesos operativos y la aceptación de la planeación dentro de la organización, continuando con las modificaciones necesarias para adaptarse y la infraestructura requerida, esto con el fin de mejorar la eficiencia y la eficacia de la empresa.

Y es así como la empresa comienza a idear la forma de mejorar sus servicios que le otorgarán una diferenciación sobre sus competidores.

5.4. Datos Generales de la Agencia Seguros Equinoccial

5.4.1. Descripción de la Empresa

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

El 01 de Junio del 2006 se abrieron las oficinas de SEGUROS EQUINOCCIAL S.A., aquí en Ambato, sin embargo sus operaciones

Una genuina estrategia de planeación implica todos los procesos del negocio, así mismo el reajuste de estos.

Este proceso comienza con un análisis de la situación actual de la empresa, evaluando el entendimiento de la estrategia, los procesos operativos y la aceptación de la planeación dentro de la organización, continuando con las modificaciones necesarias para adaptarse y la infraestructura requerida, esto con el fin de mejorar la eficiencia y la eficacia de la empresa.

Y es así como la empresa comienza a idear la forma de mejorar sus servicios que le otorgarán una diferenciación sobre sus competidores.

5.4. Datos Generales de la Agencia Seguros Equinoccial

5.4.1. Descripción de la Empresa

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

El 01 de Junio del 2006 se abrieron las oficinas de SEGUROS EQUINOCCIAL S.A., aquí en Ambato, sin embargo sus operaciones

comenzaron a principios del mes de Marzo por gestión del actual gerente, el señor Juan José Callejas, quien realizaba los distintos negocios en una pequeña oficina ubicada en Tecniseguros S.A., un broker de seguros, que pertenece al GRUPO FUTURO, el mismo al cual pertenece SEGUROS EQUINOCCIAL.

SEGUROS EQUINOCCIAL (Matriz), desde hace muchos años atrás adoptó una filosofía enfocada hacia el cliente, lo que permitió a la compañía cerrar el año 2007, con una utilidad mayor a dos millones de dólares, esto fue logrado por el esfuerzo realizado por el personal, el mismo que presenta un alto nivel de compromiso con la empresa.

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

GIRO: Comercial (Aseguradora)

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

TAMAÑO: Chica, con 3 personas prestando atención

5.4.2. Principales productos

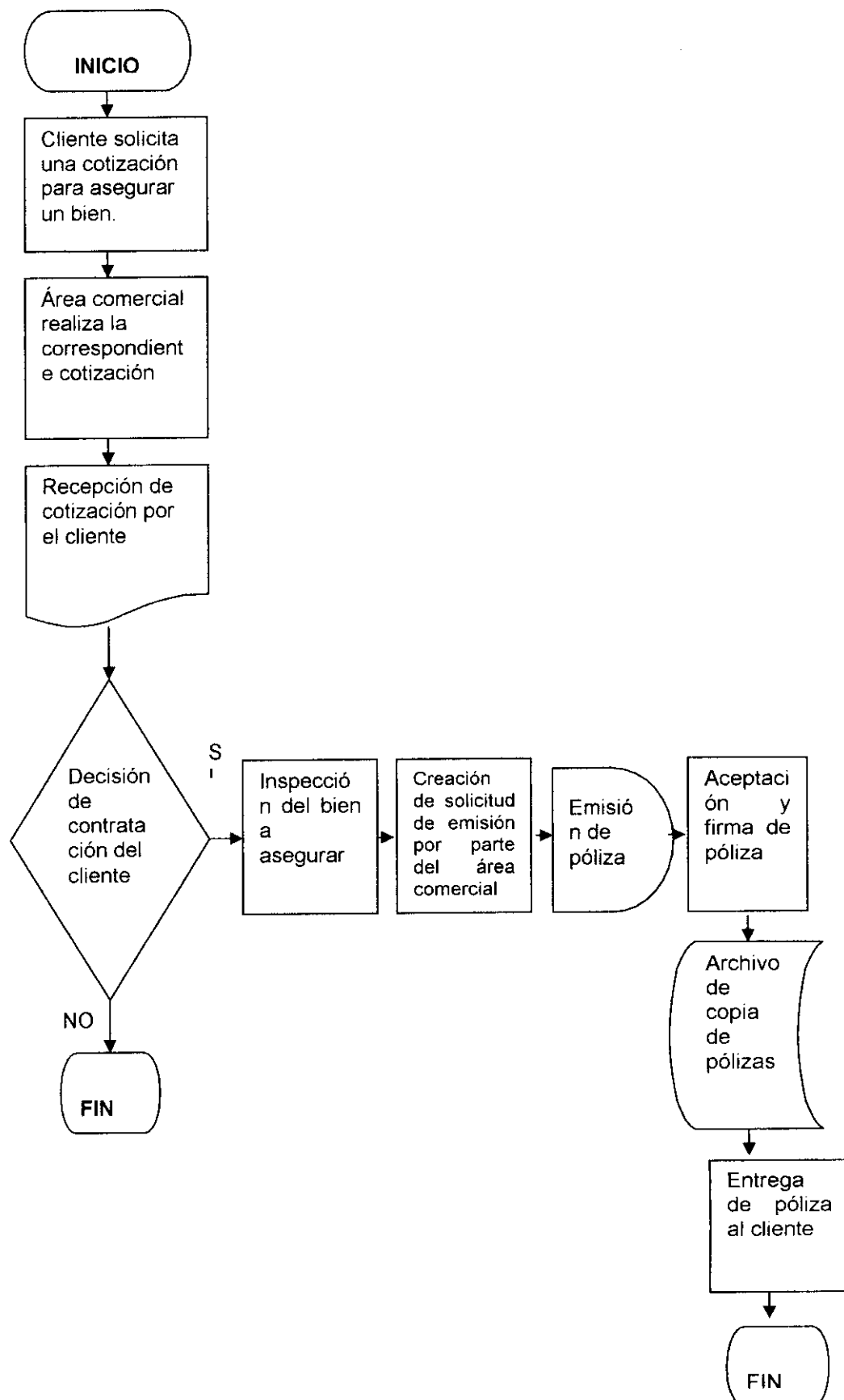
En la actualidad la Agencia SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. en la ciudad de Ambato trabaja en los siguientes ramos:

- RAMOS GENERALES (Protección para usted, su hogar y sus bienes)
- RAMOS TECNICOS (Todo Riesgo, Sistema de Protección para la Industria y Construcción)
- VEHICULOS (Asistencia Total, Sistemas de protección vehicular)
- TRANSPORTE (Sistema de prevención para transporte aéreo, terrestre y marítimo)
- FIANZAS (Garantías que respaldan a nuestros clientes en la ejecución de obras, prestación de servicios y negocio)

5.4.3. Principales procesos

El principal proceso de Seguros Equinoccial, por el mismo que existe la empresa, es la suscripción de pólizas, que se detalla posteriormente.

Cuadro 5. 1 Flujo grama de procesos Seguros Equinoccial Ambato



Autor: Investigadoras

El proceso inicia con el requerimiento de los clientes al área comercial. En ésta área se realiza una cotización, luego es presentada al cliente, para que tome una decisión acerca de la contratación del seguro.

En el caso de que el cliente de una respuesta positiva, se realiza la inspección del riesgo y de manera inmediata la solicitud de emisión al ejecutivo encargado de esta área.

Posteriormente se emite la póliza y es entregada para la revisión y firma por parte del jefe de agencia.

En el momento que la póliza ha sido revisada y firmada se procede a archivar las correspondientes copias de respaldo de la suscripción de la póliza y finalmente es entregada al cliente.

Los procesos detallados anteriormente son considerados principales dentro del giro del negocio de la agencia.

5.4.4. Antecedentes Históricos

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

hacia los segmentos de personas. Por otro lado, se consideró importante y trascendental trabajar en nuevos campos de seguros, sin descuidar por supuesto los ramos tradicionales. Equinoccial es la pionera en los ramos de Fianzas, Todo Riesgo Petrolero, Riesgos Especiales y otros.

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

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

A partir de 1997, Seguros Equinoccial inició una nueva era en la que se aplicaron muchos y variados conceptos modernos como; creación de valor y mejor servicio. La firma pasó por tres etapas de crecimiento.

La primera fue especializar su servicio; centró su trabajo en el sector privado ecuatoriano, lo que produjo una reducción de ventas de \$20 a \$9 millones. En la segunda fase de crecimiento, que duró cinco años, buscó la consolidación de las dos áreas privadas, local e internacional. En la actualidad representa a 11 firmas internacionales. La tercera fase de crecimiento es el negocio individual, en el cual el objetivo es liderar el mercado.

5.5. Diagnóstico de la Empresa

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

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

5.6. Desarrollo de la Planeación Estratégica

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

Los objetivos de planeación son:

1. Elaborar las estrategias generales que den foco y dirección a todos los esfuerzos e interacciones de la agencia de Seguros Equinoccial en Ambato en el ámbito externo.
 - Matriz de Mercados / Productos.
 - Estrategia comercial de seguros.
 - Estrategia operacional.
 - Estrategia humana.

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

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

5.6.1. Misión

Citamos la Misión de Seguros Equinoccial Ecuador que nos cobija:

“Prestar un servicio de calidad en la comercialización de seguros en la zona centro del país, el mismo que estará enfocado en las necesidades de nuestros clientes, lo cual se logra con la felicidad y compromiso de nuestros empleados, orgullosos de pertenecer a esta organización, que logra transformar permanentemente las exigencias en realidades, a través de factores importantes como la tecnología e innovación, generando rentabilidad para nuestros accionistas, sin olvidar la responsabilidad social.”²⁷

²⁷ www.equinoccialseguros.com

Podemos decir que la misión cuenta con los siguientes elementos:

Cuadro 5. 1 Elementos de la misión

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

Autor: Investigadoras

La anterior validación se la realizo con la colaboración del Gerente de la Agencia.

5.6.2. Objetivos

- Alcanzar una producción anual en ventas de: USD 1200,000, con una tasa de crecimiento anual del 50%, en comparación a los resultados del año 2007.
- Renovar un 70% de los vencimientos que se registre durante el presente año, alcanzando una prima neta anual por este rubro de USD 560000.
- Ampliar nuestra cartera corporativa de tal manera que la misma represente el 20% de la producción total de la empresa, es decir USD 240000.
- Alcanzar un promedio de calificaciones anual que supere el 105% en el sistema E-sol, el mismo que es aplicado en todo Equinoccial a nivel nacional para medir los índices de productividad de los recursos humanos.
- Lograr un nivel de satisfacción del 80% en la atención de reclamos a nuestros clientes, ya que al momento contamos con una satisfacción plena del 60%.
- Establecer un sistema de manejo eficiente de cobranza y de producción emitida no pagada que nos permita mantener un porcentaje del 10% del total de producción anual de la agencia de cartera vencida tanto en cuotas iniciales como en cuotas corrientes.

5.6.3. Visión

Ser la primera opción de seguros en la zona centro del país mediante el cumplimiento de altos estándares de servicio con tecnología de punta y personal calificado e innovador, que logre crear valor a través de una mayor captación de mercado utilizando alianzas estratégicas y fusiones, retribuyendo a la comunidad mediante un objetivo social.

5.6.4. Valores

LEALTAD;

Compromiso, confianza y fidelidad hacia la Institución, su misión, principios y propósitos, ofreciendo el mejor esfuerzo personal en beneficio de la sociedad.

SERVICIO;

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

RESPONSABILIDAD;

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

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

CALIDAD;

Lograr la excelencia en nuestros servicios para alcanzar la Visión y la Misión.

RESPETO;

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

PALABRA DE ORO;

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

5.7. Auditoria Interna

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

El proceso para realizar una auditoria interna es muy similar al de realizar una auditoria externa. Gerentes y empleados representativos de toda la empresa tienen que participar para determinar cuáles son las fuerzas y las debilidades de la empresa.

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

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

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

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

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

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

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

5.7.1. Administración y Recursos Humanos

1. ¿Usa la agencia conceptos de la administración estratégica? NO
2. ¿Son los objetivos y las metas de la agencia, mensurables y debidamente comunicadas? NO
3. ¿Delegan el jefe de agencia correctamente su autoridad? SI
4. ¿Es la estructura organizacional de la agencia apropiada? NO
5. ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo? NO
6. ¿Es alto el ánimo de los empleados? SI
7. ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo? SI
8. ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización? SI
9. ¿Tiene la agencia un alto nivel de dependencia tanto en cuestiones operativas como estratégicas de parte de la matriz? SI

5.7.2. Comercial

1. ¿Están los mercados eficazmente segmentados? NO
2. ¿Está en buen posicionamiento la agencia frente a sus competidores? SI
3. ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la agencia?
SI
4. ¿Son confiables los canales establecidos con los broker y tienen costos efectivos? SI
5. ¿Existe excesiva dependencia en algunos agentes de Seguros? SI

6. ¿Cuenta la agencia con una organización eficaz para las ventas? NO
7. ¿Realiza la agencia investigaciones de mercado? NO
8. ¿Son buenos la calidad del servicio y la atención al cliente? SI
9. ¿Tienen los servicios precios justos? SI
10. ¿Cuenta la agencia con una estrategia eficaz para promociones y publicidad? NO
11. ¿Es adecuado el gasto en prácticas de marketing? NO
12. ¿Tienen encargados del área comercial la experiencia y la capacidad adecuadas? NO
13. ¿Existen ramos en los cuales Seguros Equinoccial sea más competitivo que otras compañías? SI
14. ¿Existen ramos en los cuales la Agencia de Seguros Equinoccial sea más competitivo que otras compañías? NO
15. ¿La producción de la Agencia de Seguros Equinoccial tiene diversificación de productos y ramos? NO

5.7.3. Finanzas y Contabilidad

1. ¿Es la agencia fuerte o débil en términos financieros? Fuertes
2. ¿Tiene la liquidez para solventar sus deudas y el crecimiento de sus instalaciones? SI
3. ¿Puede la agencia reunir el capital que necesita a corto plazo? SI
4. ¿Cuenta la agencia con capital de trabajo suficiente? SI
5. ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital? SI

6. ¿Son razonables las políticas para pagar dividendos? SI
7. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas? SI
8. ¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados? SI
9. ¿Tiene la empresa un sistema contable adecuado que nos permita manejar la contabilidad de una manera eficiente y ajustada a los requerimientos estatales? SI
10. ¿Existe una gestión de cobranzas adecuada para cumplir los estándares establecidos para el manejo de la cartera vencida de cuotas generales y producción emitida no pagada? NO

5.7.4. Producción (Servicio de emisión y siniestros)

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

6. ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas para brindar el mejor servicio? SI

5.7.5. Sistemas de información por Computadora

1. ¿Usa el gerente de la empresa el sistema de información para tomar decisiones? SI
2. ¿Usan todos los empleados de la agencia el mismo sistema de información para tomar decisiones? SI
3. ¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información? No
4. ¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información? SI
5. ¿Contribuyen todos los empleados de la agencia con aportaciones para el sistema de información? SI
6. ¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa? SI
7. ¿Conocen los estrategas de la empresa los sistemas de información de empresas rivales? SI
8. ¿Es fácil usar el sistema de información? SI
9. ¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas? SI
10. ¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información? SI

5.7.6. Posición Competitiva

En el Ecuador existen varias empresas de seguros las cuales ofrecen distintos servicios, en la ciudad de Ambato encontramos a las siguientes aseguradoras:

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

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

Tabla 5. 1 Activo

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

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Tabla 5.1.1. Resultados

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

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Tabla 5. 2 Prima neta recibida

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

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Tabla 5. 3 Pasivos

ENTIDAD	PASIVOS		%
	Dic-07	RANKING	PART.
COLONIAL	31,557,737	1	11.7%
EQUINOCCIAL	26,173,517	2	9.7%
SUL A MERICA	13,898,456	5	5.2%
INTEROCEANICA	10,617,343	7	3.9%
A SEGU R A D O R A D E L S U	10,245,723	8	3.8%
BOLIVAR	7,878,548	13	2.9%
OLYMPUS	5,549,990	19	2.1%
HISPA NA	4,350,911	22	1.6%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Tabla 5. 4 Patrimonio

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

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Tabla 5. 5 Porcentaje de Renovaciones Anual en la ciudad de Ambato

ENTIDAD	PORCENTAJE DE RENOVACIONES ANUAL EN LA CIUDAD DE AMBATO	
	Dic-07	RANKING
ASEGURADORA DEL SUR	78%	1
COLONIAL	74%	2
SULAMERICA	72%	3
COLON	68%	4
INTEROCEANICA	66%	5
EQUINOCCIAL	60%	6
BOLÍVAR	58%	7
HISPANA	54%	8
OLYMPUS	52%	9

Fuente: Investigación de campo directa

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

Tanto Seguros Colonial como Seguros Equinoccial se encuentran en las primeras posiciones en cuanto al activo, pasivo, prima neta recibida, patrimonio y utilidad.

Son las dos empresas aseguradoras más fuertes del país, sin embargo Colonial se encuentra en el primer lugar en la mayoría de indicadores exceptuando el de utilidad.

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

Las demás aseguradoras que se encuentran registradas en las tablas anteriores se encuentran muy lejanas a igualar a las dos compañías que lideran el mercado, sin embargo esta no es razón para sub estimar su potencial.

Por ejemplo, aun cuando Aseguradora del Sur a nivel nacional se encuentre muy lejos de igualar a Seguros Equinoccial y Colonial en los indicadores contables establecidos en las tablas, tuvo el porcentaje de renovaciones más alto de todas las compañías de seguros en la ciudad de Ambato en el año 2007; esto se dio principalmente por que a más de ser una institución que

brinda un buen servicio , su gestión de renovaciones es excelente, lo cual constituye una ventaja competitiva frente a las otras compañías de la ciudad.

Además es una compañía que se encuentra bien posicionada en el mercado, y la misma abrió sus puertas en nuestra ciudad hace más de treinta años.

El año anterior Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato, registró un porcentaje de renovaciones muy bajo, alcanzando solamente el 60% de sus vencimientos, ubicándose en la posición sexta de las nueve del mercado.

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

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

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

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

Cave recalcar que aun cuando Aseguradora del Sur y Seguros Colonial sean nuestra competencia directa por que nos enfocamos al mismo tipo de cliente y brindamos un buen servicio, nuestro mayor rival es Colonial, ya que los clientes grandes, que poseen activos de valores muy altos, como es el caso de empresas e industrias, a más del servicio de calidad, también toman en cuenta factores como lo son la situación financiera, la relación con las aseguradoras, el nombre e historial de la compañía; tanto Seguros Colonial, como Seguros Equinoccial tienen una posición financiera excelente y esto ofrece un respaldo sin precedente a sus clientes.

Colonial y Equinoccial en la ciudad de Ambato, **son consideradas empresas de seguros de altísimo nivel**, por lo tanto la rivalidad entre las dos es fuerte. Pero Seguros Colonial abrió sus puertas en Ambato hace 14 años y gracias a la gestión realizada por el Ing. Fabián Vela Holguín (Gerente Regional), Colonial produce anualmente en la ciudad de Ambato un aproximado de: USD \$4, 500,000.00, mientras que la agencia de Seguros Equinoccial el año anterior produjo aproximadamente USD \$952,020.40.

La mayor fortaleza de Equinoccial es sin duda su prestigio; el mismo que nos ha abierto muchas puertas, sin embargo el mercado asegurador en Ambato produce un estimado en el año de USD 6, 500,000.00, Colonial tiene

el 70% del mercado, por lo que aun cuando contemos con la fortaleza anteriormente mencionada va a ser muy difícil competir con Colonial.

5.7.7. Identificación de fortalezas y debilidades

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

5.7.7.1. Fortalezas

1. La marca SEGUROS EQUINOCCIAL se encuentra muy bien posicionada a nivel nacional, y tiene un nivel grande de aceptación.
2. Existe un alto índice de satisfacción por parte de los empleados en la empresa, por lo tanto factores como la rotación y el ausentismo son muy bajos.
3. Los mecanismos de control y recompensa de la organización ejercen un efecto positivo en las labores realizadas por los empleados.
4. La agencia de Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato ha crecido mucho en el mercado desde que abrió sus puertas, logrando un buen posicionamiento en el mercado asegurador ambateño.

5. El servicio que brinda la agencia a sus clientes es de calidad, cuenta con precios justos y competitivos.
6. Existen relaciones eficaces con los broker y los canales tienen costos efectivos.
7. Seguros Equinoccial (Matriz) trabaja en todos los ramos generales, sin embargo el ramo de Responsabilidad Civil representa el porcentaje de mayor producción a la empresa, por lo cual la empresa tiene una mayor experiencia y prestigio en este ramo. Seguros Equinoccial a nivel nacional genera la mayor parte de sus ventas en el negocio corporativo.
8. Buena posición competitiva frente a sus rivales potenciales: Aseguradora del Sur y Seguros Colonial.
9. La agencia cuenta con capital de trabajo suficiente.
10. Los procedimientos para presupuestar el capital son eficaces
11. Existe satisfacción con el gestionar de la empresa y su resultado operativo de parte de los accionistas e inversionistas.
12. La posición financiera de la empresa es excelente, a finales del año 2007 obtuvo una calificación otorgada AA+ lo que genera confianza en los clientes, sobre todo en empresas e industrias grandes, que al asegurar sus bienes analizan a cabalidad la situación en la cual se encuentra la aseguradora.

13. El personal que trabaja en el área financiera de la empresa cuenta con experiencia suficiente y una buena preparación para realizar su labor.
14. La empresa tiene un sistema contable adecuado y personal idóneo, así se cumple a cabalidad con las exigencias estatales tributarias.
15. Las relaciones con los proveedores de materias primas tanto para el área de emisión como para el área de siniestros son confiables y eficientes.
16. La infraestructura de la oficina es idónea para el diario operar, están en buenas condiciones las instalaciones, muebles y enseres y equipo de cómputo.
17. La tecnología con la que cuenta la agencia es óptima para brindar un buen servicio al cliente.
18. El sistema de cómputo es manejado de una manera eficiente, la misma información es utilizada por todos los empleados de la empresa, con las debidas restricciones correspondientes a la función desempeñada y al cargo jerárquico.
19. El sistema cuenta con las debidas seguridades para cada usuario y función para evitar el tráfico de información.
20. El sistema de cómputo es competitivo frente a los sistemas utilizados por otras aseguradoras.

21. Los datos del sistema se actualizan con regularidad, por parte de cada uno de los empleados de la empresa y por el equipo que maneja el departamento de informática.
22. El sistema informático es de fácil comprensión y utilización.
23. Existe capacitación constante sobre los sistemas de información utilizados por la empresa para todos los miembros de la misma.

5.7.7.2. Debilidades

1. La agencia no tiene un enfoque de administración estratégica.
2. Los empleados no conocen los objetivos de la agencia.
3. La agencia no tiene una estructura organizacional apropiada para la carga de trabajo, no son claras las descripciones de cada puesto y las especificaciones del trabajo.
4. La agencia no tiene una organización eficaz para la venta y consecuentemente no existe una política para promociones y publicidad.
5. Los empleados encargados del área comercial tienen falencias en conocimiento para realizar su trabajo de la mejor manera.
6. El 90% de la producción de la agencia Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato se encuentra concentrada en el ramo de vehículos.

7. No existe una gestión de cobranzas adecuada para cumplir los estándares establecidos para el manejo de la cartera vencida de cuotas generales y de producción emitida no pagada.
8. Se presentan falencias en los procedimientos y políticas para el control del archivo de la agencia tanto del área de emisión como del área de siniestros.
9. Existe una excesiva dependencia de la Matriz en ciertas cuestiones operativas y estratégicas.

5.8. Auditoria Externa

El proceso para realizar una auditoria externa debe constar con la participación de la mayor cantidad posible de gerentes y empleados.

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

Presentamos información acerca de la situación del entorno en la ciudad de Ambato.

5.8.1. Entorno Económico

5.8.1.1. Crecimiento Económico del país por Sectores (PIB)

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

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

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

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

Entre los famosos grupos de poder anteriormente mencionados se encuentra la banca y junto a ellas los seguros, ya que son dos sectores íntimamente ligados.

Estos se encuentran entre los sectores económicos que más han crecido, y hoy ese crecimiento se puede ver afectado por nuevas leyes y políticas económicas del gobierno actual.

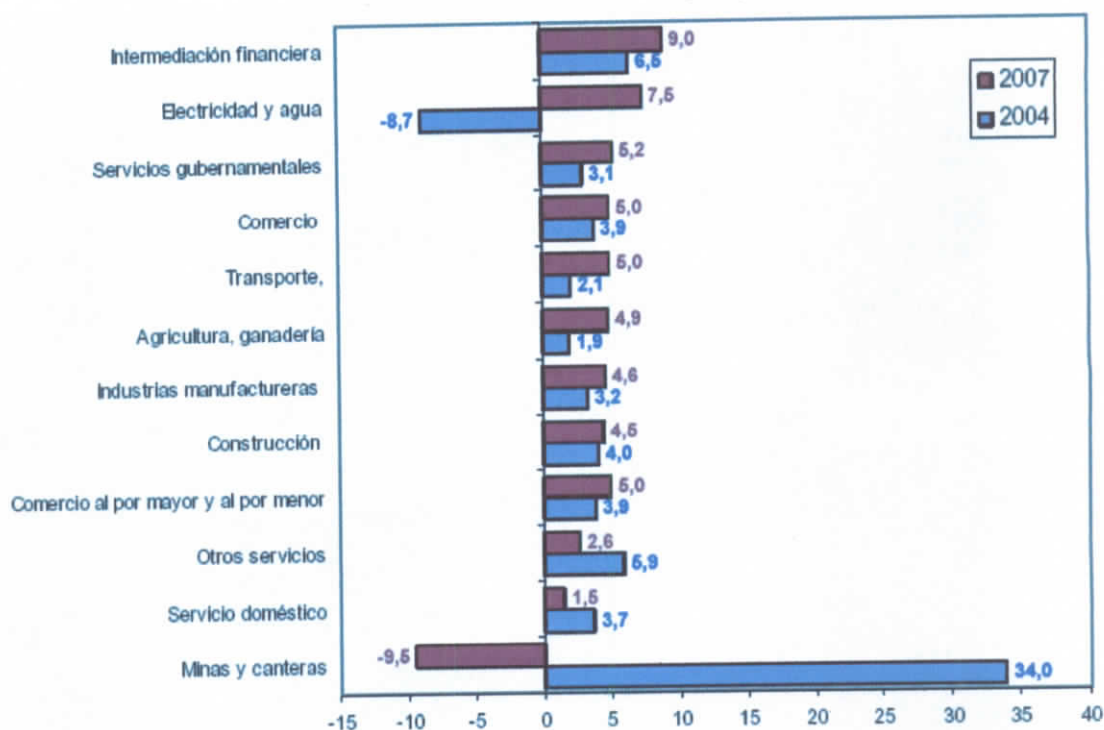
Sin embargo posteriormente realizaremos un estudio de la situación económica actual del país, de la provincia y de las proyecciones de la misma, para determinar si los rumores sobre una economía con tendencia a empeorar son ciertos o son solamente instrumentos para desestabilizar al gobierno actual.

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

El crecimiento en el año 2007, estuvo impulsado principalmente por el consumo de los hogares y la formación bruta de capital (BCE).

El sector de mayor crecimiento en el 2007, fue el de Intermediación Financiera, por el otro lado el sector de minas y canteras tuvo el decrecimiento más alto, el cual fue de -9.5%.

Gráfico 5. 1 PIB por actividad económica



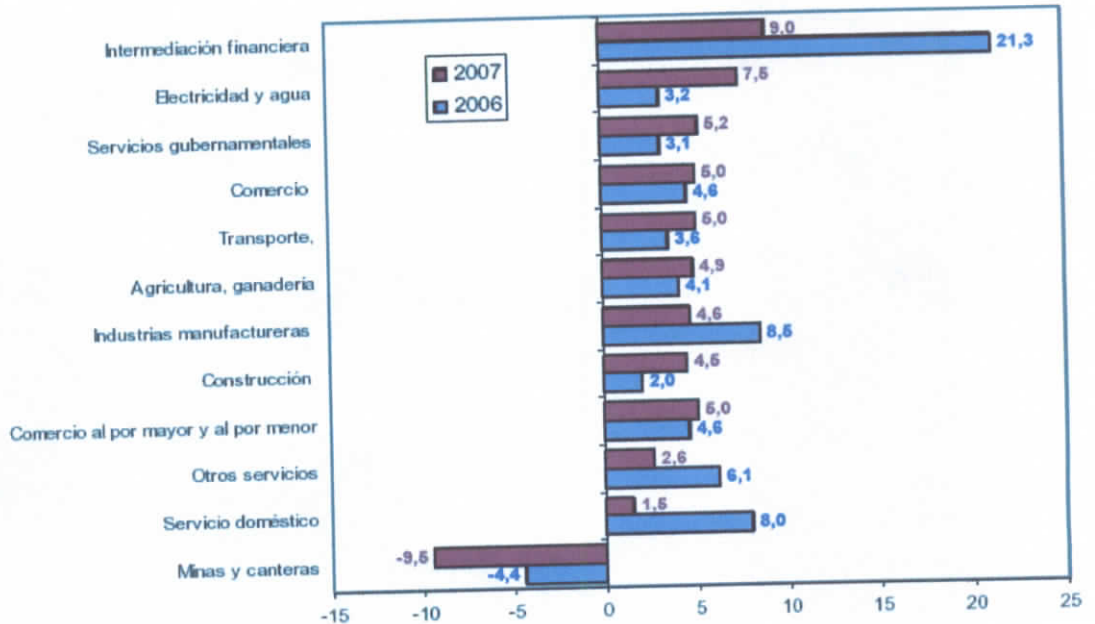
Fuente: BCE

En el gráfico anterior podemos ver el desarrollo de los diferentes sectores de la economía realizando una comparación entre el año 2004 y el 2007.

En el gráfico anteriormente expuesto podemos ver que la mayoría de sectores económicos tuvieron un crecimiento un poco más alto en el 2007 que en el 2004.

Con todo, si realizamos una comparación entre el PIB del 2006 al 2007 la situación es poco alentadora para el sector de la intermediación financiera el mismo que redujo su tasa de crecimiento en más del 10% de un año al otro, y así lo podemos ver en el próximo gráfico.

Gráfico 5.2 PIB por actividad económica

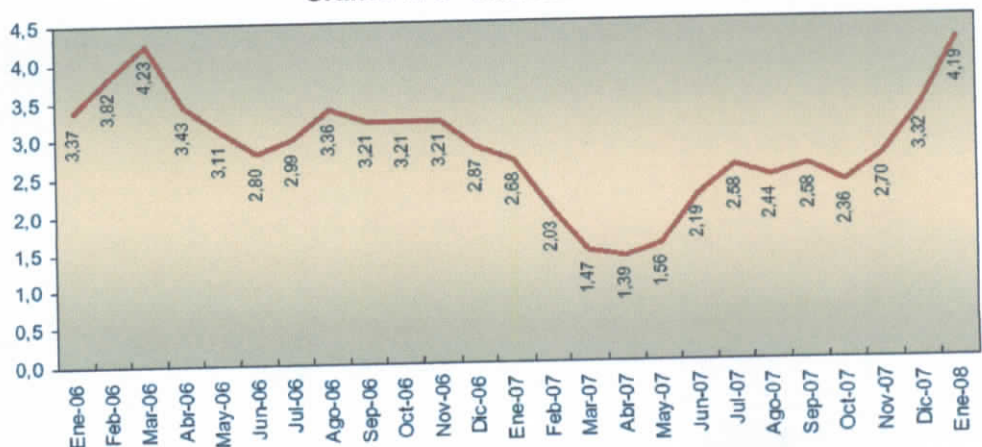


Fuente: BCE.

5.8.1.1.1. Inflación

El año 2008 inicia con una inflación anual de 4.19%, superior en 0.87 puntos porcentuales a la inflación anual de diciembre del 2007 que registró un valor de 3.32%.

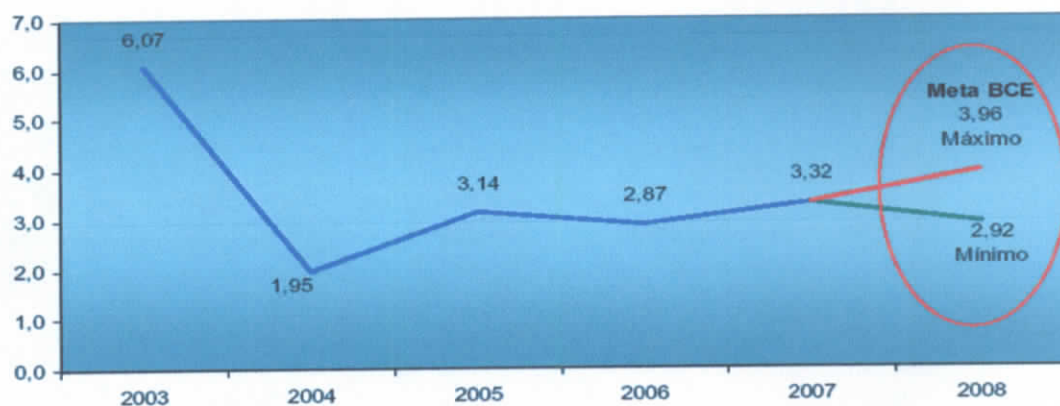
Gráfico 5.3 Inflación anual



Fuente: BCE

La inflación para fin de periodo según estimaciones realizadas por el BCE se ubicara entre 2.92 – 3.96%, para el año 2008.

Gráfico 5.4 Inflación fin de periodo

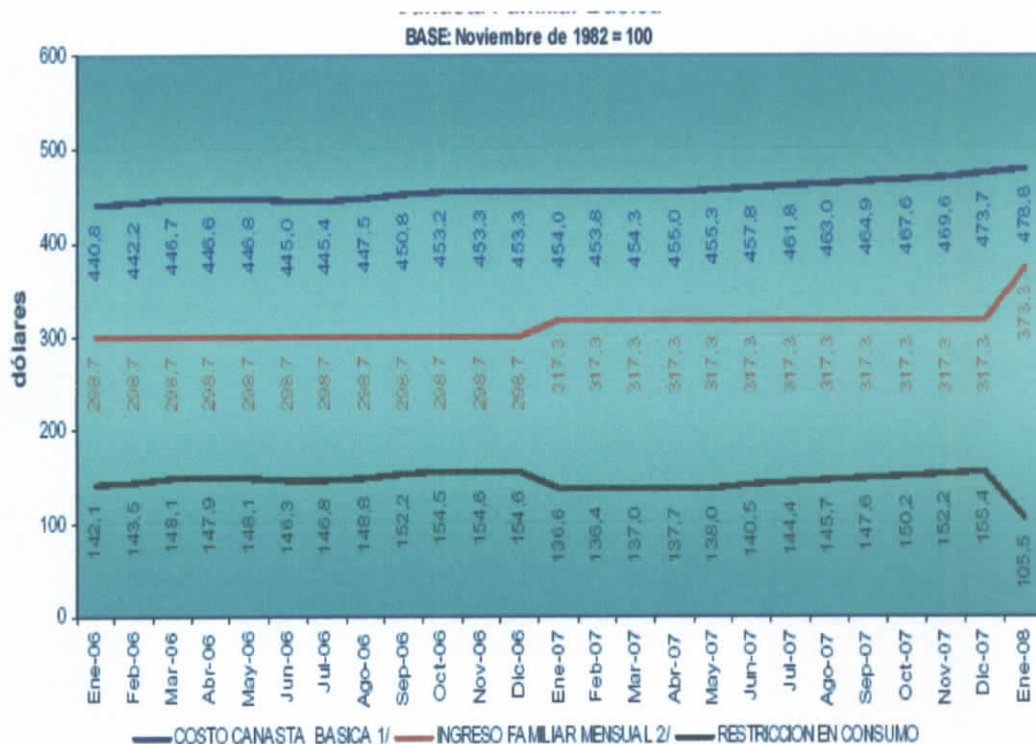


Fuente: BCE

5.8.1.1.2. Canasta Familiar Básica

En lo que se refiere al análisis de la canasta familiar básica, podemos ver que la restricción en el consumo ha decrecido en aproximadamente en USD \$ 30.00 entre enero del 2007 a enero del 2008.

Gráfico 5.5 Canasta familiar básica

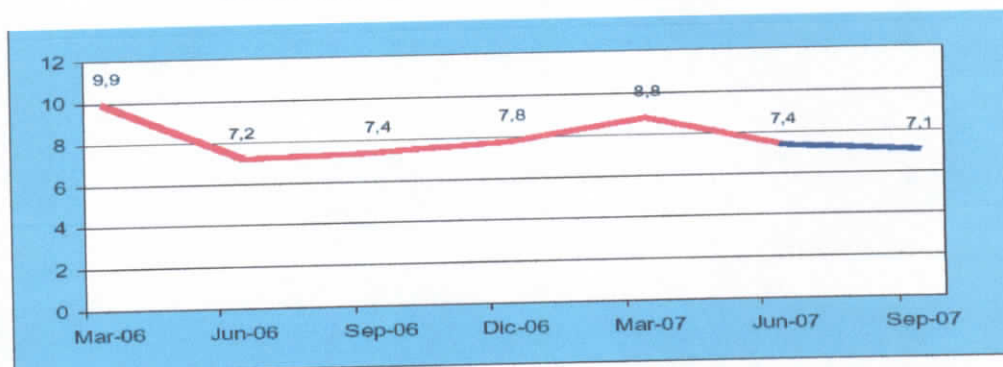


Fuente: INEC

5.8.1.1.3. Desempleo

El nivel de empleo, como porcentaje de Población Económicamente Activa, ha disminuido 0.3 puntos porcentuales con respecto a septiembre del año anterior, mostrando una tendencia de una reactivación económica.

Gráfico 5.6 Evolución del desempleo

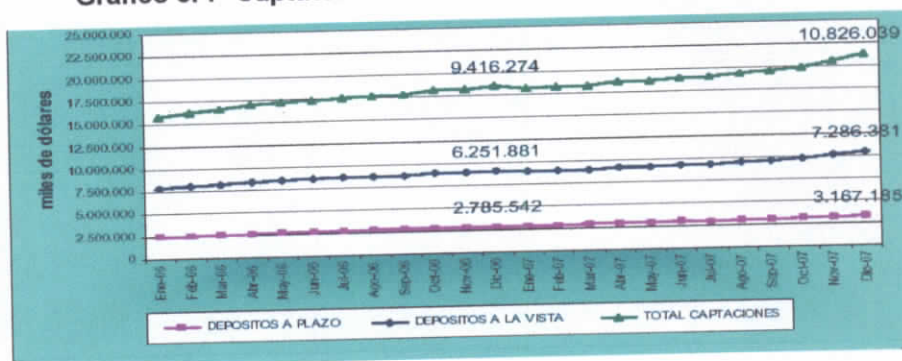


Fuente: Elaborado por la Subsecretaría de Política Económica con datos del INEC, 2007 cifras preliminares

5.8.1.1.4. Sector Financiero

Las captaciones de los bancos privados alcanzaron los USD \$ 10.826 millones a fines del 2007. Esto representa un crecimiento de 15% con respecto a Diciembre del año 2006.

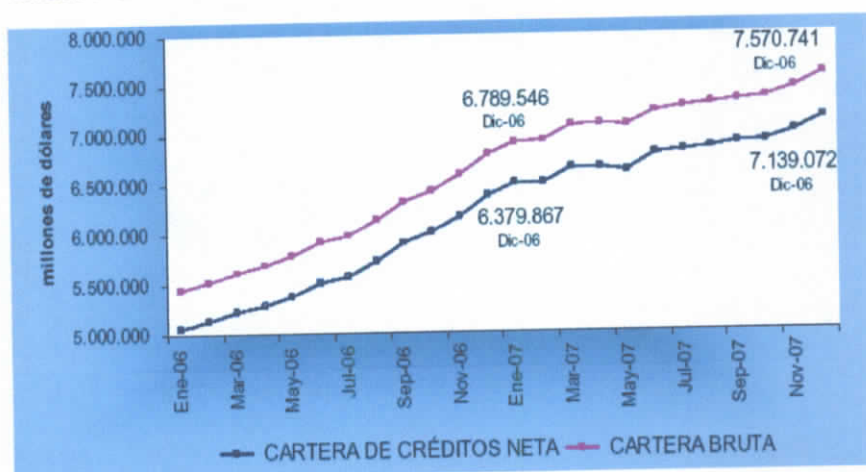
Gráfico 5.7 Captaciones de los bancos Operativos Privados



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

En diciembre del 2007, la cartera de crédito neta de los bancos privados aumentó en 11,5% con respecto a diciembre del 2006.

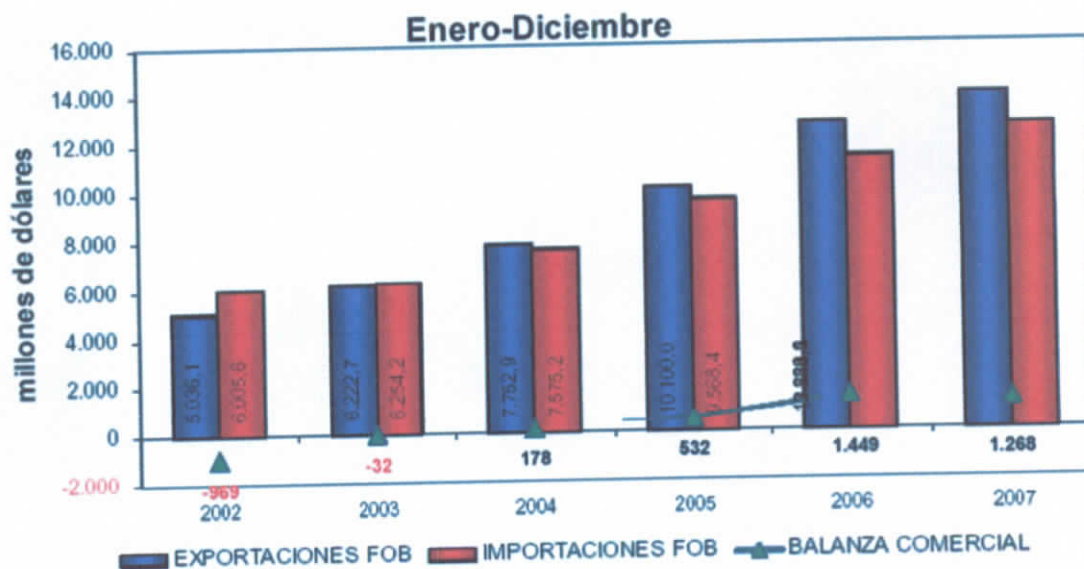
Gráfico 5.8 Cartera de créditos-Bruta y neta de los bancos privados



Fuente: Superintendencia de Bancos

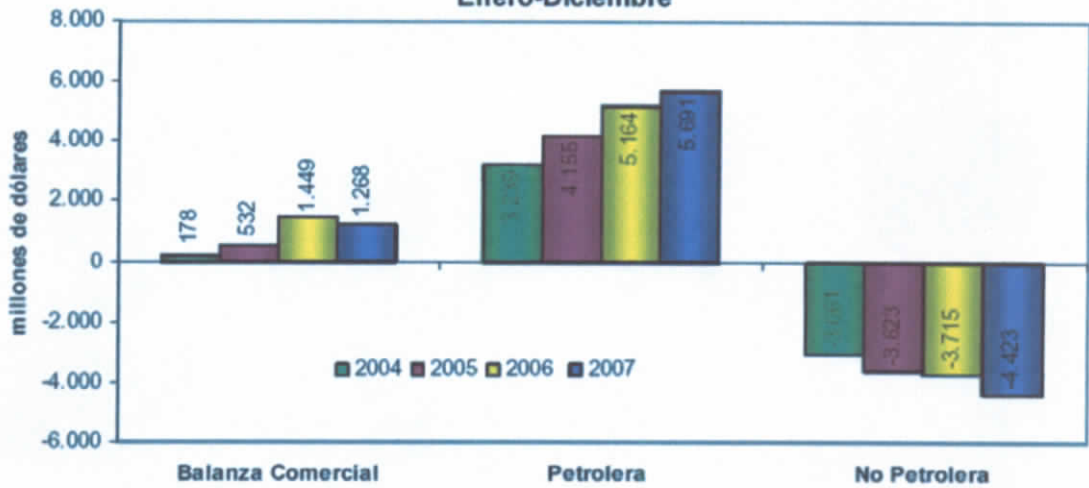
5.8.1.1.5. Sector Externo

Gráfico 5.9 Balanza Comercial 2007



Fuente: BCE

Gráfico 5. 10 Balanza Comercial
Enero-Diciembre



Fuente: BCE

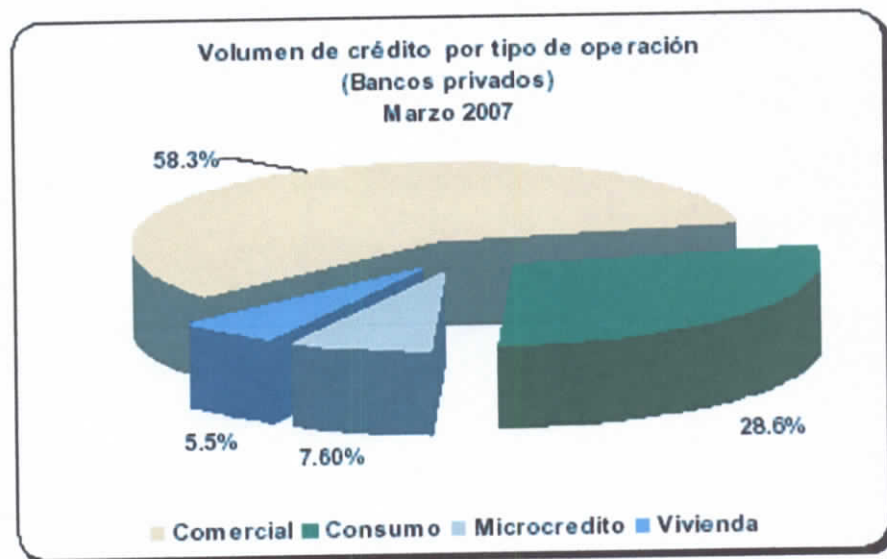
En el sector externo, como podemos apreciar en los cuadros anteriores no somos competitivos, sin embargo la tendencia en los últimos cuatro años, ha sido la misma, la exportaciones de Petróleo, son la base de nuestra economía, gracias a las mismas nuestra Balanza Comercial ha tenido un superávit, sin embargo el sector no petrolero cada año tiene un déficit más alto.

5.8.1.1.6. Concentración Crediticia en el Sistema Financiero

5.8.1.1.6.1. Concentración crediticia de la Banca Privada

Una gran porción del mercado continúa siendo captado por un reducido número de instituciones del sistema financiero, una gran porción de la oferta crediticia, con ciertos niveles de especialización en determinadas líneas de negocio, como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 5. 11 Volumen de crédito por tipo de operación

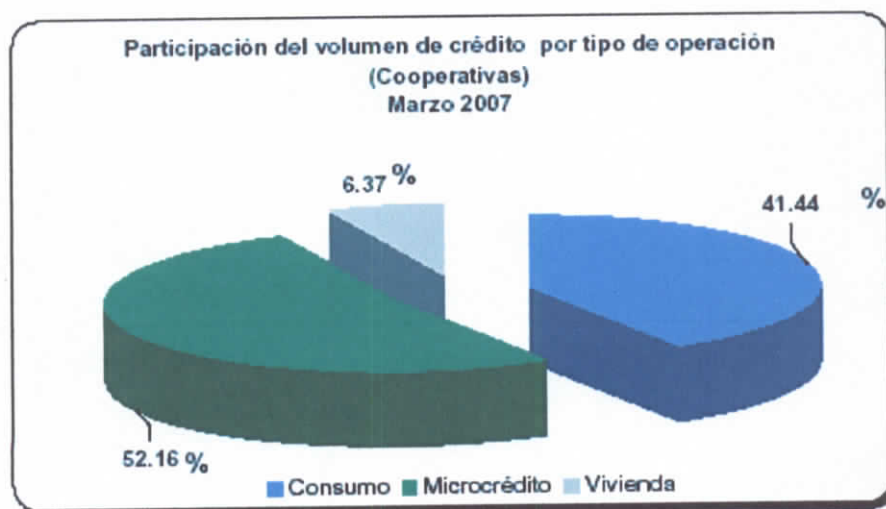


Fuente: BCE

5.8.1.1.6.2. Concentración crediticia de las cooperativas

Al 31 de marzo de 2007, el saldo de la cartera de crédito de las cooperativas alcanzó un valor de USD 768.2 millones, con una tasa de crecimiento mensual del 2.8%, superior a la observada en febrero de 2006 que fue de 1.33%. En el sector de las cooperativas para el mes de marzo, el volumen de crédito al segmento del micro crédito continúa siendo el más representativo, el 52% del total del crédito concedido se destinó a éste, seguido por el consumo con una participación del 41.4% y el 6.4% de la vivienda (construcción y adquisición de bienes inmuebles). Lo podemos observar en el siguiente gráfico.

Gráfico 5. 12 Participación del volumen de crédito Cooperativas

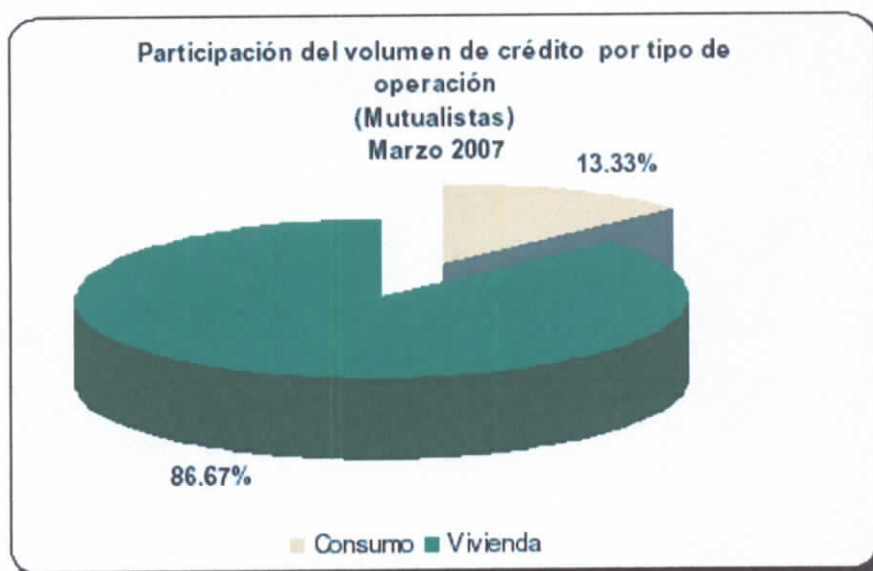


Fuente: BCE

5.8.1.1.6.3. Concentración crediticia de las mutualistas

Al 31 de marzo de 2007, el saldo de la cartera de las mutualistas alcanzó un valor de USD 223 millones, y una tasa de crecimiento mensual del 0.93%, inferior a la registrada en el mes de febrero que fue de 3.42%. En el mes de marzo de 2007, el crédito al segmento hipotecario, nicho natural de las mutualistas, concentró el 86.7% del volumen total del crédito concedido por estos intermediarios financieros, seguido del crédito al consumo 13.3%, mientras que el sector comercial no registró operaciones durante este mes.

Gráfico 5. 13 Participación del volumen de crédito Mutualistas



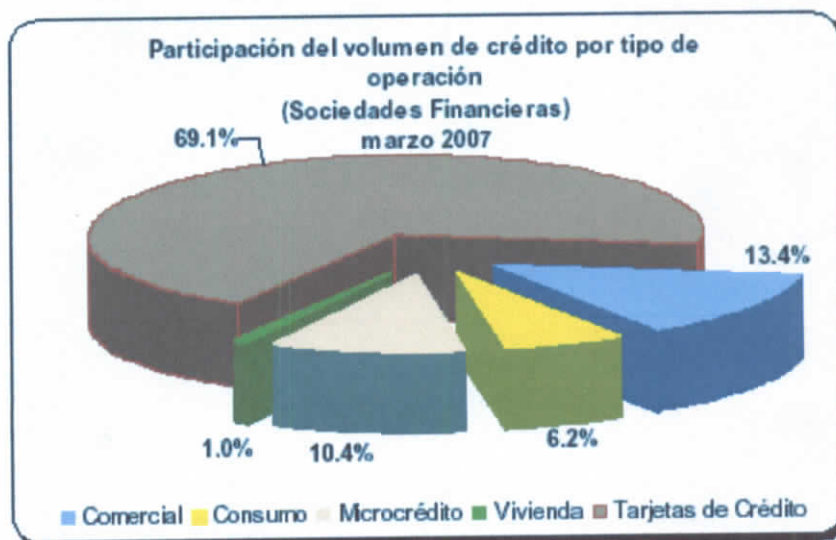
Fuente: BCE

5.8.1.1.6.4. Concentración crediticia de las sociedades financieras

Al 31 de marzo de 2007, el saldo de la cartera por vencer de las sociedades financieras alcanzó un valor de USD 645.7 millones, superior en USD 16.7 millones al saldo registrado en febrero de 2007. La tasa de crecimiento mensual de la cartera fue de 2.7%.

La composición de la cartera de las sociedades financieras en marzo de 2007 se mantiene sin mayores modificaciones, hecho que se observa desde enero de 2006, esto es, una alta concentración de crédito en el segmento del consumo a través de tarjetas de crédito (69.1%) y en menor medida a las actividades de financiamiento comercial (13.4%), micro crédito (10.4%) y vivienda (1%) y consumo (6.2%).

Gráfico 5. 14 Participación del volumen de crédito Sociedades Financieras



Fuente: BCE

5.8.1.2. Proyecciones 2008

5.8.1.2.1. Indicadores Generales

Tabla 5. 6 Indicadores 2008

INDICADORES									
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006e	2007p	2008p
Tasa de Crecimiento real del PIB	2,80	5,34	4,25	3,58	8,00	6,00	3,90	2,65	4,25
Inflación (fin de período)	91,0%	22,4%	9,4%	6,1%	2,0%	3,1%	2,9%	3,3%	3,0%
Coefficiente Deuda Pública/PIB 2007 a septien	88,2%	66,7%	56,8%	50,7%	44,6%	39,2%	32,6%	31,2%	n/d
PIB en millones de dólares (nominal)	15.934	21.250	24.899	28.636	32.642	37.187	41.402	44.490	48.508
PIB per cápita en términos corrientes	1.296	1.703	1.976	2.230	2.505	2.761	3.050	3.216	3.514
Balanza Comercial en % del PIB	9,2%	-1,4%	-3,9%	-0,1%	0,5%	1,4%	3,5%	0,3%	0,2%
Global SPNF como % del PIB	1,5%	0,1%	0,9%	1,7%	2,0%	0,7%	3,6%	2,3%	n/d

(sd) cifras semidefinitivas.

(p) cifras provisionales

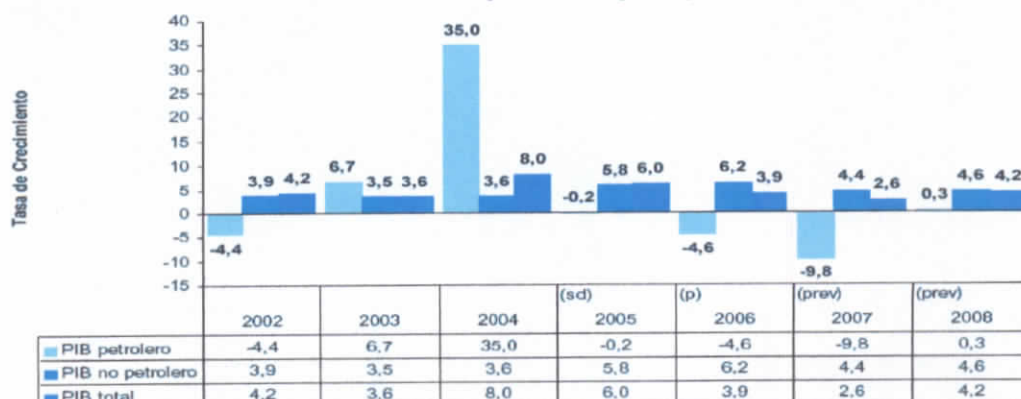
(prev) cifras de previsión.

Fuente: BCE; INEC

5.8.1.2.2. Crecimiento de la Economía

La inversión en el sector petrolero por estado generara una importante recuperación en el crecimiento del mismo.

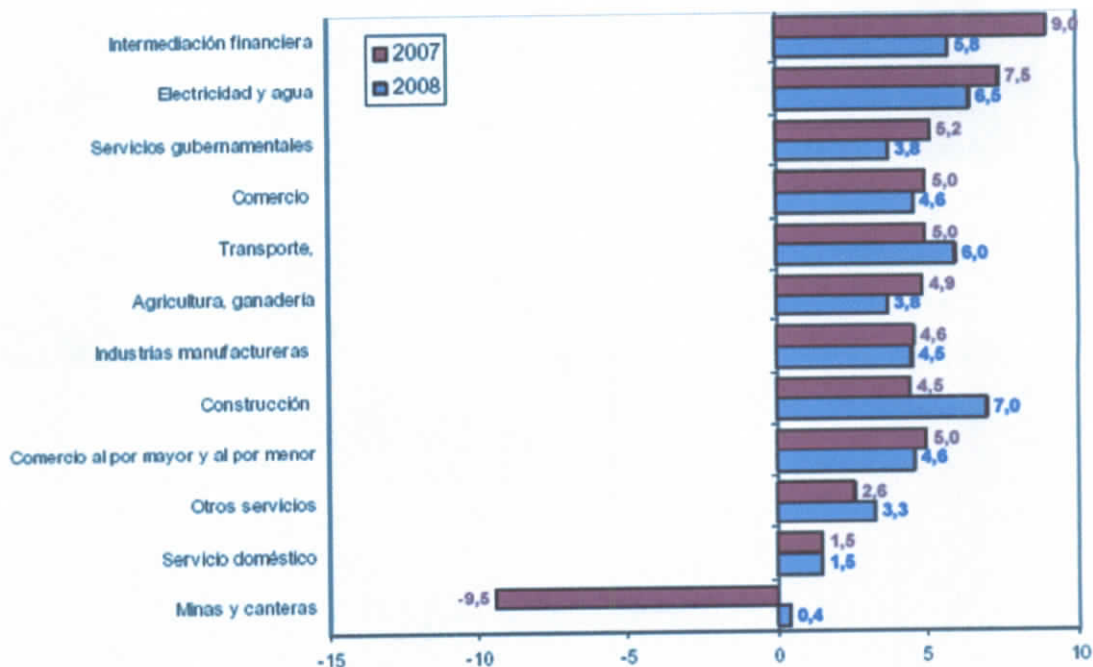
Gráfico 5. 15 Crecimiento del PIB petrolero y no petrolero



Fuente: BCE

5.8.1.2.3. Crecimiento de la Economía por sector

Gráfico 5. 16 PIB por actividad económica



Fuente: BCE

5.8.1.2.4. Crecerá la economía en el 2008?

Predicciones del Ministerio de Economía y Finanzas y del Banco Central aseguran que existirá un crecimiento económico mayor en comparación al año anterior por los siguientes factores:

- Inversión realizada en el sector petrolero el 2007 (enero – noviembre) \$377 millones a \$1773.7 millones presupuestados para el 2008.

- Según previsiones del SRI, se espera que las contribuciones tributarias se incrementen hasta en 60%
- Inversión presupuestaria para equipamiento de hospitales, obras de infraestructura vial, proyectos hidroeléctricos, nueva refinería, entre otros.
- Dentro del sector turístico el presupuesto para inversión el año 2007 fue de USD \$9,618.876, 55 tuvo un incremento nominal de 4, 094.232.30, (equivalente al 74.11 % en relación al 2006).
- En lo que se refiere a la política crediticia, se prevé crear para el año 2008 el Banco del Afiliado y del Emigrante.
- Para el año 2008 existirá una activa participación de la banca pública con tasas de interés bajas y crédito de mediano plazo.
- Dentro de la política crediticia del gobierno se encuentran planes como el 5-5-5 otorgados por el BNF y la CFN, los mismos que son préstamos otorgados solamente para la reactivación productiva de líneas de crédito para la pequeña empresa.
- A través de la banca pública se invirtieron más de USD 570 millones en el 2007 para garantizar el crédito al sector productivo de la siguiente manera Política crediticia- Sistema Nacional de Micro finanzas (CFN, BNF: 70 millones), Crédito productivo para el sector agropecuario (BNF: 150 millones), Crédito Productivo al sector empresarial (CFN: 150 millones), Crédito a los gobiernos seccionales (BEDE: 200 millones).

Todos los factores anteriormente mencionados son importantes causales para un crecimiento real de la economía, durante el presente año; sin embargo en el gráfico anteriormente establecido podemos ver que sectores

económicos como la intermediación financiera, la electricidad, los servicios gubernamentales, el comercio, la agricultura, y las industrias manufactureras, registrarán un crecimiento menor al año pasado, y solamente cuatro sectores de la economía , los cuales son la Construcción, el transporte, otros servicios y minas y canteras son aquellos que registrarán un crecimiento, el crecimiento menor que se encuentra presupuestado para la intermediación financiera puede afectar al sector de los seguros.

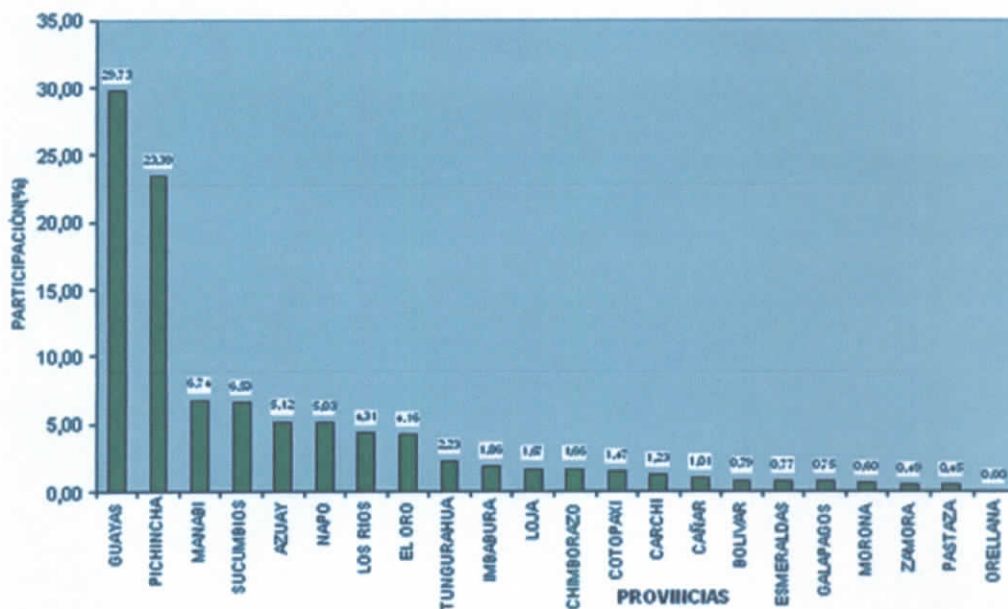
5.8.1.3. Entorno Económico Provincia de Tungurahua

Después de haber revisado el entorno económico a nivel nacional, se procede a analizar algunas variables económicas que nos pueden afectar de una manera positiva o negativa al cumplimiento de los objetivos de la agencia, a continuación se detalla:

5.8.1.4. Estructura productiva

Si revisamos datos estadísticos (1996) de nuestra provincia en lo referente al Valor Agregado Provincial (diferencia entre producción total e intermedia) que es un componente importante en la estructura del Producto Interno Bruto PIB, vemos que el aporte en términos porcentuales fue del 2,23% (1.444.223) a nivel nacional, ubicándose en el noveno lugar entre las provincias del país.

Gráfico 5. 17 Participación de Tungurahua en el valor agregado nacional



Fuente: Banco Central del Ecuador. Cuentas Nacionales

Las ramas de actividad económica que sobresalen por sus activos y patrimonio son electricidad, industrias y comercio.

Los mayores niveles de ganancia se generan en las actividades de comercio e industrias, mientras que en electricidad y agricultura se advierten pérdidas.

5.8.1.5. Sistema Financiero

En función de las captaciones y colocaciones realizadas en la provincia, los bancos privados son los que tienen una mayor participación en el mercado, en segundo lugar están las sociedades financieras, y las cooperativas de ahorro y crédito que ocupan el tercer lugar.

5.8.1.5.1. Bancos Privados

Las instituciones bancarias que operan en Tungurahua, durante el primer trimestre del año 2005 captaron de los diferentes sectores de la economía un promedio acumulado de 173.2 millones de dólares y colocaron 148,4 millones.

Lo cual nos demuestra que alrededor de un 15% de dinero en poder de este sector de intermediación financiera estaría dejando de colocarse en la provincia, indicador que en comparación con el año pasado ha disminuido en aproximadamente un 50%, cambio que sin duda refleja un mejoramiento en la orientación de recursos para el desarrollo de actividades económicas, con repercusión favorable en la producción, el empleo, la comercialización y el consumo.

Con respecto a igual período del año anterior las captaciones advierten un incremento de 26.5 millones de dólares (18%) y las colocaciones de 47.4 millones de dólares (47%). Entre los mencionados períodos el coeficiente de colocaciones varía en sentido ascendente, de 68,8% a 85,7%.

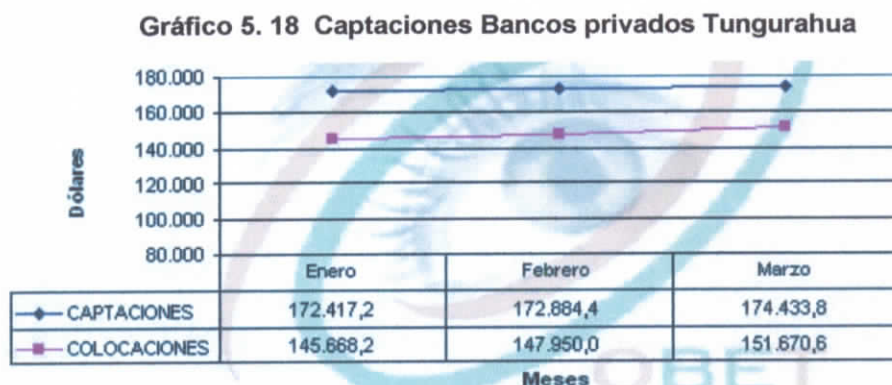
**Captaciones y colocaciones de los bancos privados en Tungurahua
(Promedio acumulado en miles de dólares)**

Tabla 5.7 Captaciones y colocaciones de los bancos privados

PERÍODO	CAPTACIONES	COLOCACIONES	COL/CAP
Primer Trimestre 2004	146.763,5	100.990,3	68,8
Primer Trimestre 2005	173.245,1	148.429,6	85,7

Fuente: Superintendencia de Bancos

**Tungurahua Bancos privados: captaciones y colocaciones
Primer Trimestre 2005 (Miles de dólares)**



Fuente: Coorpoambato

Los bancos con una mayor participación en el total de captación de recursos son: Pichincha (22,5%), Guayaquil (14,1%), Solidario (13,7%), Produbanco (12,6%) e Internacional (12%); mientras que en colocaciones los primeros lugares ocupan: Pichincha (23,4%), Internacional (11,7%), Guayaquil (11,2%), Produbanco (11%) y Procredit (10,9%).

Al relacionar colocaciones frente a captaciones por banco, los que demuestran niveles inferiores al promedio general (85,7%) del sector son:

Pacífico (37,6%), Bolivariano (44,5%), Solidario (60,4%), Produbanco (74,8%) e Internacional (83,4%); en tanto que por encima del promedio se encuentran los siguientes Bancos: MM Jaramillo Arteaga (86,1%), Pichincha (89,2%).

Es importante destacar que del total (13) de instituciones bancarias analizadas, cinco reflejan resultados en el sentido de que las colocaciones son mayores a las captaciones, situación que pone de manifiesto el hecho de una transferencia de recursos desde el resto de provincias.

Bancos privados: captaciones y colocaciones por institución

Enero - Marzo 2006. Promedio acumulado

(En miles de dólares)

Tabla 5.8 Captaciones y colocaciones por institución

Bancos	Captaciones	%	Colocaciones	%	COL/CAP
Austro	4.328,8	2,5	6.093,9	4,1	140,8
Bolivariano	3.788,4	2,2	1.686,2	1,1	44,5
Centro Mundo	3.127,1	1,8	4.036,3	2,7	129,1
De Guayaquil	24.346,9	14,1	16.685,8	11,2	68,5
Internacional	20.795,5	12,0	17.334,0	11,7	83,4
Machala	1.273,3	0,7	1.450,1	1,0	113,9
MM Jaramillo Arteaga	10.537,3	6,1	9.072,4	6,1	86,1

Pacífico	18.596,2	10,7	6.999,1	4,7	37,6
Pichincha	39.000,9	22,5	34.804,7	23,4	89,2
Procrédit S.A.	1.115,3	0,6	16.217,1	10,9	1.454,1
Produbanco	21.839,7	12,6	16.338,0	11,0	74,8
Solidario	23.683,8	13,7	14.316,6	9,6	60,4
Unibanco	812,1	0,5	3.395,4	2,3	418,1
TOTAL	173.245,1	100	148.429,6	100	85,7

Fuente: Superintendencia de Bancos.

Las captaciones y colocaciones de los bancos en Tungurahua frente al total nacional representan el 2.6% y 3.4% respectivamente.

5.8.1.5.2. Sociedades Financieras

En las Sociedades Financieras, durante el primer trimestre del 2005, el promedio acumulado de captaciones fue de 40.3 millones de dólares, mientras que el de colocaciones alcanzó la cifra de 38.9 millones.

Las colocaciones frente a las captaciones representan 97%, lo que quiere decir que un 3% de recursos financieros dejaron de colocarse en la provincia, a diferencia del año pasado en que los valores de las operaciones crediticias fueron superiores a las captaciones en alrededor del 20%. Con respecto a igual período del año anterior, las captaciones se han incrementado en 8.9 millones de dólares (28%) y las colocaciones en 1 millón (1%).

Captaciones y colocaciones de las sociedades Financieras en Tungurahua (promedio acumulado, en miles de dólares)

Tabla 5.9 Captaciones y colocaciones Sociedades Financieras

PERÍODO	CAPTACIONES	COLOCACIONES	COL/CAP
Primer Trimestre 2004	31.423,6	37.806,4	120,3
Primer Trimestre 2005	40.300,5	38.924,1	96,6

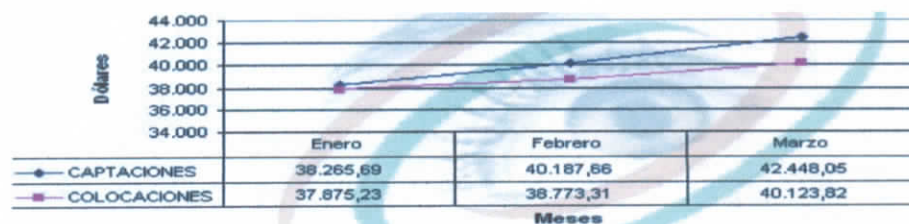
Fuente: Superintendencia de Bancos

En el primer trimestre del año 2005 las captaciones crecieron a un ritmo promedio mensual de un 5,3% y las colocaciones a un 2,9%.

SOCIEDADES FINANCIERAS: CAPTACIONES Y COLOCACIONES

Primer Trimestre 2005 (Miles de dólares)

Gráfico 5.19 Captaciones y colocaciones Sociedades Financieras



Fuente: Superintendencia de Bancos.

De entre las sociedades financieras que operan en Tungurahua, UNIFINSA refleja la mayor participación tanto en captaciones como en colocaciones,

97,9% y 70,5% respectivamente; LEASINGCORP demuestra una participación del 2,1% en captaciones y 29,5% en colocaciones; ECUATORIAL para este trimestre no registra información. Las colocaciones promedio mensual son superiores a las captaciones en un 32%, siendo LEASINGCORP la que tiene el mayor índice (1.860,3).

SOCIEDADES FINANCIERAS: CAPTACIONES Y COLOCACIONES POR INSTITUCIÓN

Enero-Marzo 2005. Promedio acumulado.

(En miles de dólares)

Tabla 5.10 Captaciones y colocaciones por Institución

Financieras	Captaciones %	Colocaciones %	COL/CAP
Leasing Corp.	431,0	2,1	8.017,7
Unifinsa	20.143,9	97,9	19.121,9
TOTAL	20.574,9	100,0	27.139,6

Fuente: Superintendencia de Bancos

Con respecto al mercado nacional de las sociedades financieras, Tungurahua tiene una participación del 16,4% en captaciones y el 10,2% en colocaciones.

5.8.1.5.3. Cooperativas de Ahorro y Crédito

En el primer trimestre del 2005, las Cooperativas de Ahorro y Crédito que operan en Tungurahua bajo control de la Superintendencia de Bancos, captaron como promedio acumulado un valor de 41,5 millones de dólares y colocaron 46,9, es decir las colocaciones superaron a las captaciones en un 13%. Con respecto a igual período del año 2004, las captaciones se han incrementado en 6,8 millones de dólares y las colocaciones en 10,7 millones de dólares que equivalen al 18% y 29,8% respectivamente, mientras que el índice de colocaciones se ha incrementado de 103,0 a 113.

Captaciones y colocaciones de las cooperativas de ahorro y crédito en Tungurahua (Promedio acumulado en miles de dólares)

Tabla 5. 11 Captaciones y Colocaciones de Cooperativas de ahorro y crédito

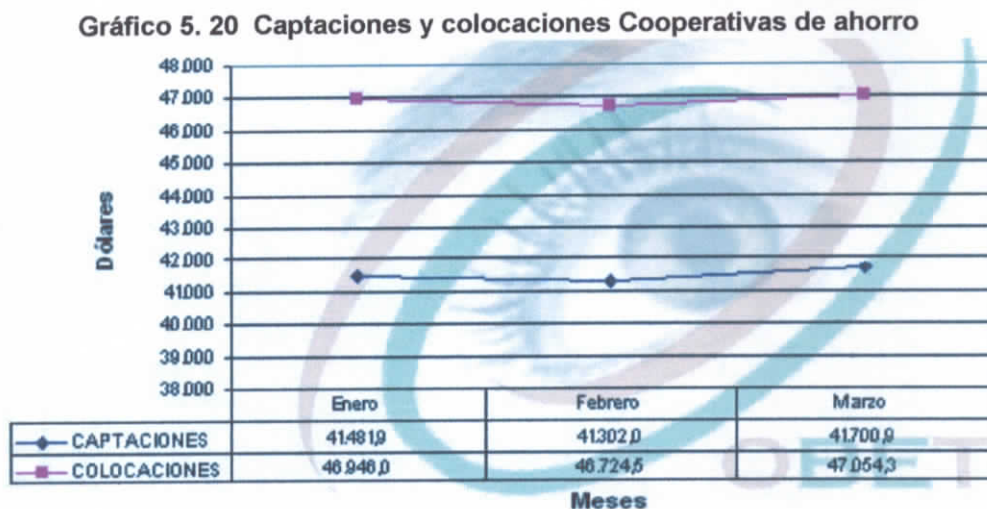
PERÍODO	CAPTACIONES	COLOCACIONES	COL/CAP
Primer Trimestre 2004	35.111,8	36.165,4	103,0
Primer Trimestre 2005	41.494,9	46.908,3	113,0

Fuente: Superintendencia de Bancos

El crecimiento promedio mensual de las captaciones entre enero y marzo del presente año es del 0,27 % y de las colocaciones del 0,12 %.

Cooperativas de ahorro y crédito: captaciones y colocaciones Primer Trimestre 2006

(Miles de dólares)



Fuente: Superintendencia de Bancos.

La cooperativa que tiene una mayor participación tanto en captaciones como en colocaciones es OSCUS, luego está; San Francisco y El Sagrario.

De entre las mencionadas Cooperativas, en el período de análisis, la que más coloca en relación con lo que capta es ; El Sagrario, siguiéndoles, en su orden, Oscus y San Francisco

Cooperativas de ahorro y crédito: captaciones y colocaciones por institución enero-marzo 2006.

Promedio acumulado (en miles de dólares)

Tabla 5.12 Captaciones y colocaciones por Cooperativa

Cooperativas	Captaciones	%	Colocaciones	%	COL/CAP
El Sagrario	5.670,8	13,7	6.951,17	14,8	122,6
Oscus	27.083,9	65,3	30.538,72	65,1	112,8
San Francisco	8.740,2	21,1	9.418,36	20,1	107,8
TOTAL	41.494,9	100	46.908,3	100	113,0

Fuente: Superintendencia de Bancos

En relación al total del nacional, las captaciones realizadas por las cooperativas de ahorro y crédito provincial representan el 8,9%, en tanto que las colocaciones tienen una participación del 9,6%.

5.8.1.6. Aspectos Económicos PYMES Tungurahua

CORPOAMBATO presentó resultados de competitividad de PYMES de Tungurahua. Entre las conclusiones generales dentro del ambiente competitivo de las PYMES se destacaron las siguientes:

Baja cobertura de financiamiento proveniente de instituciones financieras estatales.

- Alto costo de la energía eléctrica.
- Baja tendencia a certificar la materia prima de parte de los proveedores.

- Ausencia de programas de capacitación especializados en cada uno de los sectores de la producción que conforman la PYME de Tungurahua.
- Reducido tamaño del mercado al que llegan con sus productos.
- Escasa tendencia a la exportación.
- Baja tendencia de subcontratación y la formación de alianzas estratégicas.
- Alta competencia extranjera, principalmente aquella que vende sus productos sin cumplir con los requisitos de ley exigidos (contrabando).

En relación con el análisis de la cadena del valor empresarial se detectó:

- Bajo uso de la capacidad de producción instalada.
- Escasa tendencia a programar la producción.
- Alto desperdicio de las materias primas.
- Escaso uso de computadoras en el trabajo administrativo y productivo

Ante este panorama se presentó también un programa de mejoramiento competitivo de las PYMES, que prioriza 5 proyectos para apoyar a los diversos sectores que conforman las pequeñas y medianas industrias, los que se centran en:

- El fortalecimiento de la capacidad de comercialización.
- Mejoramiento de las relaciones entre proveedores, fabricantes y comercializadores vinculados al sector.

- Propuestas locales sobre políticas y apoyo al sector.
- Fomento de la capacitación y asesoría empresarial especializada en cada uno de los sectores que forman parte de la PYME de Tungurahua.
- Desarrollo de alianzas estratégicas con fines de producción y comercialización entre pequeñas y medianas industrias.

5.8.2. Entorno Demográfico

Ecuador ha descendido su tasa de crecimiento de población de 3.2%, registrada como la más alta en 1962, a 2.1% durante el período 1990-1990 y está proyectada a 1.6% para el período 2000-2010.

Aún con estas tasas decrecientes del tamaño de la población, se prevé que su población aumente de los actuales 12.6 millones a 15.9 millones en el 2015.

La población menor a 15 años de edad, actualmente representa el 35.3% del total de la población y disminuirá al 29% en el 2010.

La mortalidad materna, indicador que padece de un alto sub-registro de acuerdo a los datos nacionales, estableciendo indicadores que varían desde 60 a 150 muertes maternas por cada 100,000 nacidos vivos.

La población adolescente entre 10 y 19 años de edad corresponde al 21.4% de la población total.

La Constitución enfatiza la igualdad en el tratamiento de las personas ante la ley, que incluye la provisión de igualdad de derechos a todos los miembros de la familia y esposos y el derecho de las mujeres a tener el mismo nivel de ingresos que los hombres.

Sin embargo, estudios demuestran que las mujeres de las áreas rurales continúan en una posición de desventaja, particularmente en lo relacionado a la posesión de títulos de propiedad de tierras, acceso a créditos y que, mujeres con el mismo nivel de educación y experiencia que realizan labores similares que los hombres, consistentemente ganan aproximadamente el 20% menos que ellos.

Las mujeres padecen de mayores niveles de analfabetismo que los hombres.

El 49% de las mujeres rurales indígenas son analfabetas comparadas con el 18% de mujeres rurales no indígenas.

El estilo de vida disminuye, los hábitos de compra solo es para los artículos básicos, es muy baja la actitud ante el ahorro, el nivel promedio de escolaridad es de secundaria, la calidad de los productos aumenta, así como la actitud ante los productos extranjeros, existe un mal manejo de desechos,

la contaminación del aire y agua aumenta, la disminución de la capa de ozono aumenta así como las especies en peligro de extinción.

Ecuatorianos emigraron por que tenían empleo y no estaban satisfechos con el mismo, según datos el 66,0% tenía un empleo en varias profesiones y actividades, el 3,2% estaba en el servicio doméstico, el 11,2% eran jornaleros o peones agrícolas, y el 19,7% se desempeñaba por cuenta propia.

El estudio del INEC también aclara que el 37,9% viajó para buscar trabajo y el 35,4% para obtener residencia, en cuanto a remesas:

1 a 200 dólares. Es la cantidad de dinero que recibe el 80,9% de ecuatorianos de parte de sus familiares que emigraron a otros países.

El 84,7% de los destinatarios son mujeres y el 76,8% son hombres.

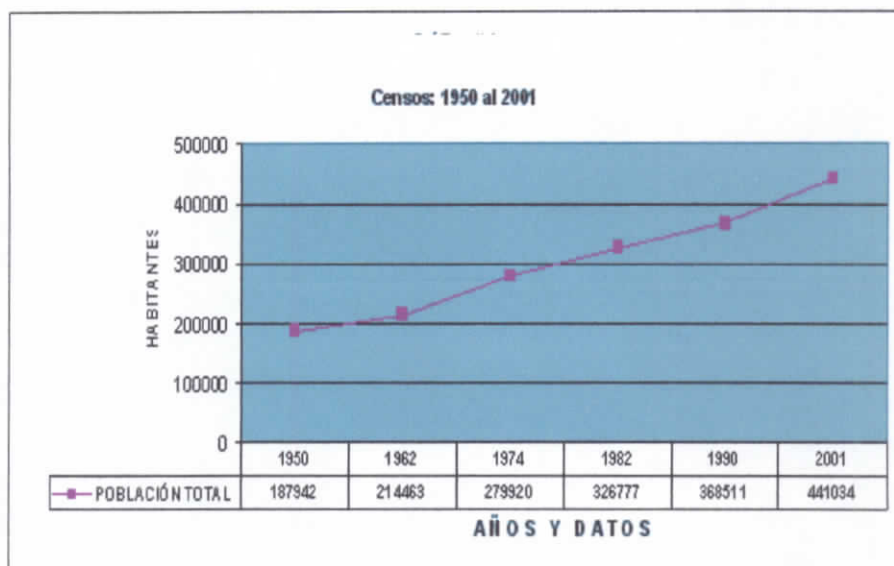
800 dólares o más, este monto de remesas lo recibe solo el 3,8% de ecuatorianos por parte de los emigrantes.

5.8.2.1. Entorno Demográfico- Tungurahua.

Entre los años 1950 y 2001, Tungurahua experimenta un crecimiento poblacional equivalente al 135%, en términos absolutos el número de

habitantes ha variado de 187.942 a 441.032, en alrededor de 50 años su población se ha multiplicado por 2.35 veces.

Gráfico 5. 21 Evolución poblacional de Tungurahua



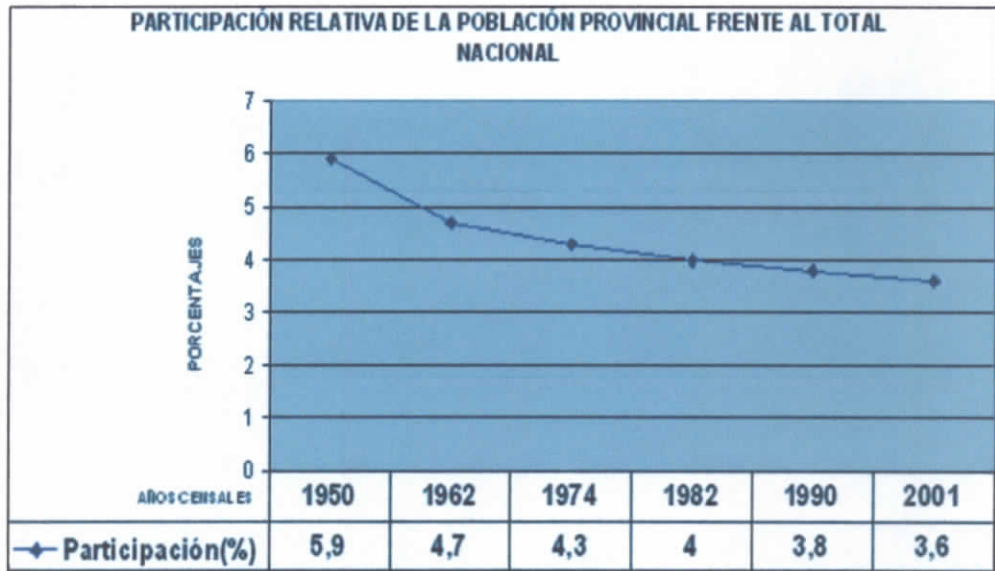
Fuente: INEC. Resultados definitivos de Censos
 Elaboración: Unidad de Investigación del Observatorio Económico de Tungurahua.
 UTA.

En función del número de habitantes la provincia de Tungurahua ha perdido importancia relativa frente a la población total del país.

En 1950 su participación fue del 5.9% y en el año 2001 llega al 3.6%.

La mayor disminución se da entre los censos de 1950 y 1962.

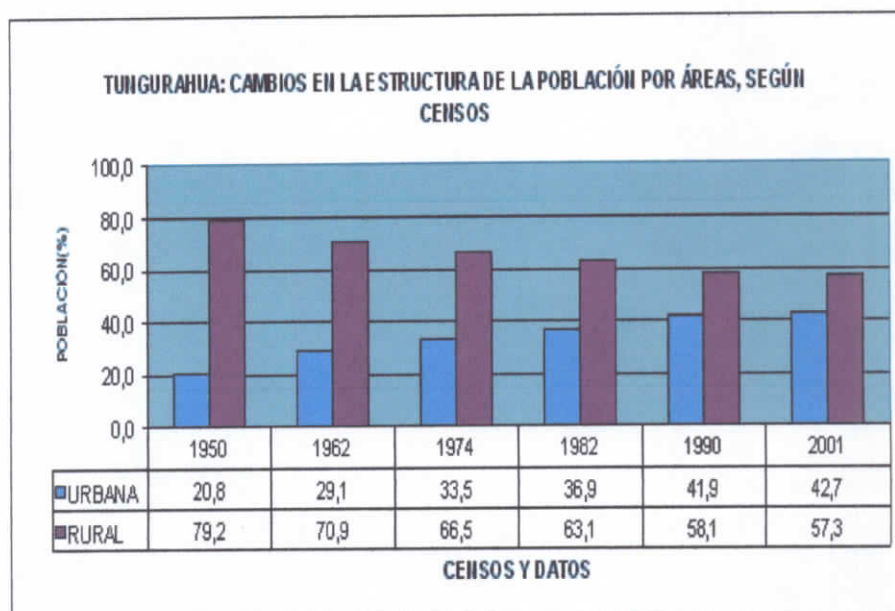
Gráfico 5. 22 Participación relativa de la población



Fuente: INEC. Resultados definitivos de Censos

La estructura de la población por áreas ha variado sustancialmente entre los censos de 1950 y 2001, de una proporción de 20.8% de población urbana cambia a una de 42.7%.

Gráfico 5. 23 Cambios en la estructura de la población por áreas

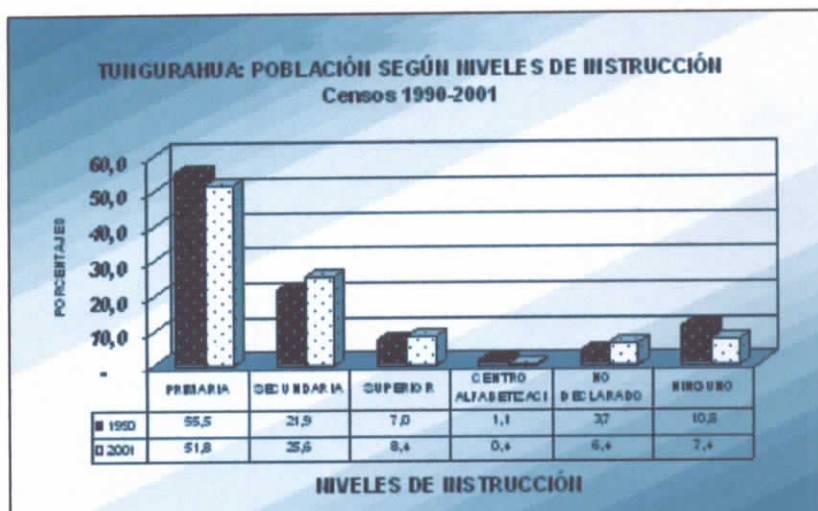


Fuente: INEC. Resultados definitivos de Censos.

Alrededor del 75% de la población se ubica en los niveles de instrucción primaria y secundaria.

Los cambios que se advierten entre los censos 1990 y 2001 tienen que ver con la disminución relativa de personas sin ningún nivel de instrucción, como también del nivel primario y centros de alfabetización; en instrucción secundaria y superior la participación relativa aumenta.

Gráfico 5. 24 Población según niveles de instrucción



Fuente: INEC. Resultados definitivos de Censos

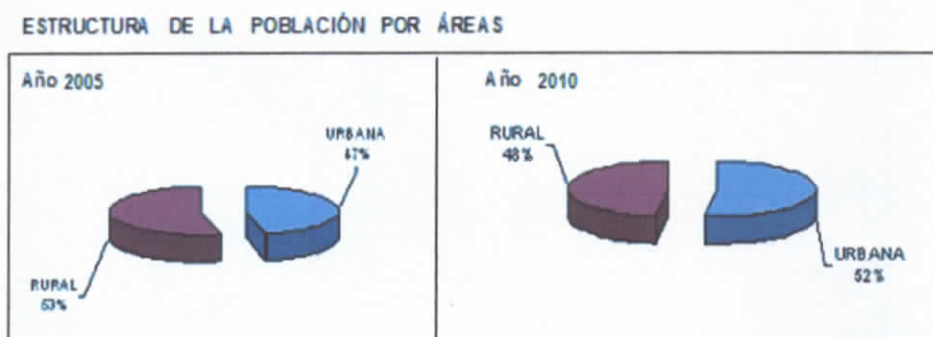
5.8.2.2. Proyecciones de la población de Tungurahua

Las proyecciones técnicas realizadas por el INEC determinaron que la provincia de Tungurahua para el año 2005 tendría 482.877 habitantes, llegando al 2010 con 528.613 personas, es decir en este período la población estaría demostrando un crecimiento general de alrededor del 10%, Con una tasa promedio anual del 1.8%.

La distribución poblacional proyectada en función de sexo para el 2005 fue de 236.632 (49%) hombres y 246.245 (51%) mujeres, en tanto que para el 2010 ésta sería de 258.425(48,9%) hombres y 270.188 (51,1%) mujeres, concluyendo que el comportamiento poblacional en torno a esta variable advierte un relativo equilibrio.

Por áreas, la proyección demográfica establece que en el 2005 el 47% de la población corresponde al área urbana y el 53% a la rural, mientras que en el 2010 esta estructura se modificaría a un 52% de población urbana y un 48% de rural, con lo cual el proceso de urbanización y migración campo-ciudad continuaría una tendencia en aumento.

Gráfico 5. 25 Estructura de la población por áreas



Fuente: INEC. Proyecciones de población

Los resultados de la proyección poblacional por grupos de edad, al relacionar los años 2005 y 2010, nos demuestran que frente al total de habitantes la participación relativa de personas en edades tempranas (0-14 años) tiende a disminuir, mientras que en edades de 65 y más años está aumentando.

5.8.3. Fuerzas Jurídicas

El factor jurídico representado como organismos gubernamentales que regulan negocios afecta positiva y negativamente en la empresa debido a que existen varios organismos de control que regulan a la empresa de Seguros EQUINOCCIAL S.A.; entre ellos se encuentran las siguientes:

5.8.3.1. Superintendencia de Bancos

Todas las empresas aseguradoras necesitan de la aprobación de esta entidad para su funcionamiento.

Es un requisito que tal vez podría frenar en algo las barreras de entrada para la competencia, sobre todo para grandes aseguradoras extranjeras.

La Superintendencia de Bancos y Seguros es la entidad encargada de velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las instituciones sujetas a su control.

En 2001, la Superintendencia de Bancos y Seguros adoptó una metodología de supervisión basada en el riesgo y desarrolló manuales de supervisión.

A principios de 2002, lanzó un plan estratégico que incluía un proceso de mejoramiento de la gestión de la institución; lo que permite un mejor control hacia las compañías de seguros en el país, evitando así cometer errores por

parte de la compañía y sancionando también a las compañías que no presenten un comportamiento legal.

Gracias a esta, procesos operativos como la elaboración de un certificado de seguro serán bien realizados, ya que la Superintendencia de Bancos dispone que cualquier certificado de seguro contendrá como mínimo los siguientes datos:

- Identificación del propietario,
- Identificación de la aseguradora,
- Número de la póliza respectiva, y
- Fecha de vencimiento del seguro.

Además según la Superintendencia de Bancos y Seguros las vigencias de las pólizas serán de un año. El pago de cada anualidad renueva el seguro por otro plazo igual.

Cuando las indemnizaciones no fueren liquidadas a los asegurados, podrán reclamarse ante la Superintendencia de Bancos y Seguros o por la vía judicial, incrementadas en ambos casos con los intereses y multas previstos en la Ley General de Seguros, esto podría ser perjudicial en el caso de un auto-siniestro.

La Superintendencia de Bancos y Seguros aprobará, con carácter uniforme, las condiciones generales de las pólizas y sus anexos, lo que crea un grado alto de dependencia de cualquier compañía aseguradora.

El incumplimiento de entrega de información en los plazos determinados, así como la omisión de la actualización de los datos, será causa para que este organismo de control aplique lo dispuesto para el efecto en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, lo que puede provocar una sanción de suspensión, algo que sería sumamente grave para una Compañía.

5.8.3.2. Servicio de Rentas Internas

Otra entidad que controla a Seguros EQUINOCCIAL S.A. es el Servicio de Rentas Internas, en la actualidad la Nueva Ley Tributaria a aprobarse por la Asamblea, otorga al SRI un poder mucho mayor sobre los contribuyentes.

5.8.4. Entorno Político

Se presenta un análisis pequeño del gobierno de Rafael Correa. Ha sido un año políticamente complicado, hablando muy controversial, hechos desde los 57 destituidos (restituidos, ex-restituidos, etc.), hasta la lucha política por el tema de la reforma tributaria. Efectivamente una revolución tiene que romper esquemas, tiene que ser algo completamente nuevo y que permita mejorar.

Visto desde ese punto de vista, nos parece que sí, estamos viviendo una revolución: bandos enfrentados ideológicamente, anuncios de luchas económicas, muchos cambios.

Eso, sin duda, hace parecer que de verdad estamos viviendo una revolución ciudadana parece, pero aún no sabríamos decirlo: tendríamos que esperar este año para ver si en realidad no se convierte nada más en un cambio de dueño del país.

Y efectivamente son algunas acciones las que nos ponen a dudar de ello: el encarcelamiento en junio de una persona por supuesta "falta de respeto a la majestuosidad del cargo", los términos peyorativos hacia los opositores, hacia la prensa, etc. Imposible olvidar los "pativideos".

Y el "gordita horrorosa".

También es imposible olvidar la paliza electoral a los partidos políticos.

Creemos que Correa está cumpliendo sus promesas de campaña.

Las cumplió en cuanto pudo, y parece que quiere seguir haciéndolo; sin embargo su manera de manejarse, los constantes enfrentamientos con la prensa, y algunas frases que el mismo presidente ha mencionado, han provocado la antipatía de muchas personas que antes eran seguidores suyos.

Algunas afirmaciones socialistas y políticas económicas enfocadas en su mayoría a la inversión pública y en poca proporción al sector privado han provocado que muchos capitales de inversión tanto nacionales como extranjeros se desplacen a otros lugares.

5.8.5. Fuerzas Socio – Cultural

Las personas adultas no inculcan a sus hijos desde pequeños, a que deben tener asegurado su patrimonio ya que es un esfuerzo de muchos años para lograr adquirirlo, el mismo que se puede llegar a perder totalmente por algún hecho fortuito.

Las personas de Ambato en su mayoría no tienen una plena confianza en las diferentes Aseguradoras que ofrecen a la colectividad sus servicios, puede ser por falta de cultura, o por que anteriormente le fallaron en el momento de un siniestro; es por esta razón que no conocen ampliamente del tema y los beneficios que con lleva al adquirir este tipo de servicio.

Luchar contra la idea que tienen acerca de las aseguradoras, la mayoría de la población ambateña, va a ser difícil, es un reto para SEGUROS EQUINOCCIAL, sembrar una cultura de seguros.

Nuestro servicio va enfocado a clase media alta, por lo tanto hablamos de personas con un nivel de educación medio-alto, sin embargo Tungurahua tiene un índice de analfabetismo considerable, en comparación a otras

provincias de la sierra, como Azuay, Loja y Cañar, los aspectos de la educación Tungurahuense serán explicados posteriormente.

5.8.5.1. Educación

En el periodo comprendido entre 1990 y 2001 en la provincia de Tungurahua, la tasa de analfabetismo, registrada tuvo un descenso al bajar de 12,1 a 9,0 por ciento.

Comportamiento similar se registró en el área rural presentando una mejoría en su porcentaje al disminuir de 17,4 al 12,7 entre los dos censos, en el área urbana la tasa decreció con menor ritmo al pasar de 5,1 a 4,3 por ciento.

5.8.5.1.1. Nivel de instrucción

El nivel de instrucción alcanzado por la población de la provincia muestra resultados similares para los dos años censales, la población que no tiene ningún nivel aprobado para 1990 fue de 10,8 por ciento y para el 2001, 7,9 por ciento, manteniendo la tendencia de descenso que ha venido dándose desde el censo de 1982, esta tendencia se ha presentado en la mayor parte de las categorías investigadas referente a esta variable; para el caso Ningún nivel de instrucción, Centro de Analfabetismo, Primario y los tres primeros años del nivel Secundario, los porcentajes han tenido a decrecer en el Censo del 2001 en comparación con lo que ocurrió en el censo anterior; a partir del cuarto año de Secundaria y el Superior tiene una recuperación en

el último censo, esto es importante en la medida que el nivel de instrucción de la población tungurahuese, aparentemente ha mejorado al menos en el último nivel (universitario), sin embargo de ello hay que pensar que menos del 10 por ciento de la población tiene instrucción superior.

5.8.5.2. Pobreza, desempleo y delincuencia

La pobreza en el Ecuador rodea aproximadamente el 60% según el INEC, de esta población aproximadamente el 40% de las personas vive con un promedio de dos dólares diarios.

La pobreza en el Ecuador, ha provocado niveles de delincuencia mayores en los últimos años, según la policía judicial de Ambato, el robo a domicilios se ha incrementado en un 27% de enero a marzo del 2006, en relación con el anterior año.

Cada vez las zonas rojas de Ambato, se amplían peligrosamente, entre estas zonas, se encuentra:

El centro de la ciudad, también los sectores de la Av. El Rey y Junín, Sectores de la Av. Bolivariana, el mercado sur y algunas partes de Ficoa, como la Av. Los Guaytambos, Calle Chirimoyas y la Delicia.

La pobreza es principalmente por el desempleo, a continuación, podemos encontrar algunos datos sobre el desempleo nacional.

5.8.5.3. Análisis de gastos y calidad de vida de la población del Ecuador

Tabla 5. 13 Análisis de Gastos de la población Ecuatoriana

GASTO URBANO	TOTAL	GASTO RURAL	TOTAL
Alimentos	41,3%	Alimentos	55,4%
Vestido	3,2%	Vestido	2,8%
Vivienda	16,0%	Vivienda	10,6%
Muebles y enseres	5,4%	Muebles y enseres	4,9%
Salud	7,4%	Salud	8,6%
Transporte	12,0%	Transporte	8,7%
Educación	6,5%	Educación	3,2%
Otros gastos	8,2%	Otros gastos	5,8%

El anterior cuadro refleja la realidad nacional en lo referente al gasto, y observamos que la situación económica que hemos estado viviendo en los últimos tiempos, ha hecho que el ciudadano ecuatoriano priorice sus gastos, así tenemos que el rubro alimentos es la mitad del gasto, seguido en importancia por la vivienda, el transporte, la salud, la educación, los muebles y enseres y el vestido. Similar comportamiento experimenta el área urbana y rural, con una salvedad de esta última de tener mayores porcentajes dedicados a los alimentos y baja en volumen de los demás rubros de gasto. También se observa que la mayor parte de la población destina sus ingresos a la alimentación, y en un porcentaje pequeño a otros gastos, donde nos encontraríamos nosotros, por esta razón debemos enfocarnos de una manera especializada en solamente un sector.

5.8.6. Entorno de la Industria

5.8.6.1. Evolución del sistema privado de seguros

5.8.6.1.1. Antecedentes

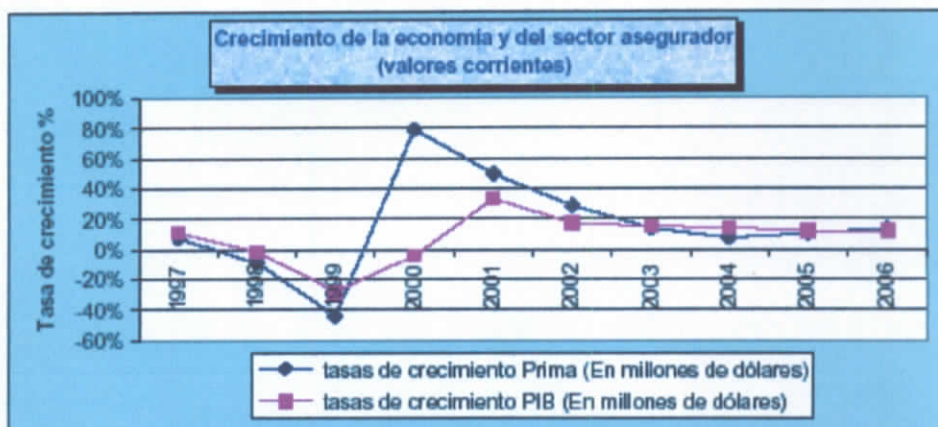
Durante el 2006, el sistema asegurador ecuatoriano se inició con 41 empresas y culminó con 43 Entidades incorporándose oficialmente Balboa y Centro Seguros; cabe anotar que hacen parte de éste sistema de seguros del país dos importantes reaseguradoras nacionales (Universal y Reaseguradora del Ecuador).

Por otro lado, hay que señalar que Filanseguros ha venido laborando en forma particular en pro de implementar su reactivación para el próximo período.

Dadas sus características, el sistema asegurador ecuatoriano es altamente sensible al comportamiento experimentado por la economía, y mientras el sector de la producción nacional de señales de crecimiento, el dinamismo de la actividad se mostrará mucho mayor, superando las tasas de crecimiento del PIB.

Mientras que en un escenario contrario, la industria absorbe directa y proporcionalmente sus efectos de manera inmediata desplazándolos vía decrecimiento ó estancamiento de sus suscripciones.

Gráfico 5. 28 Crecimiento de la economía y del sector asegurador



Fuente: Banco Nacional del Ecuador, Superintendencia de Bancos y Seguros, Dirección de Estudios, Subdirección de Estadísticas.

Tabla 5. 14 Indicadores financieros del total sistemas

años	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
En veces y En porcentajes	INDICADORES FINANCIEROS DEL TOTAL SISTEMA						
LIQUIDEZ	1,55	1,16	1,33	1,34	1,35	1,34	1,43
RENTABILIDAD ACCIONISTAS	16,88%	16,54%	18,57%	11,78%	12,44%	9,62%	11,69%
RENTABILIDAD OPERACIONES	4,12%	3,50%	4,07%	2,80%	3,11%	2,44%	2,91%
SEGURIDAD	1,57	1,29	1,39	1,39	1,43	1,40	1,46
ENDEUDAMIENTO	1,25	1,43	1,09	1,11	1,10	1,12	1,03
CESION DE REASEGURO	52,73%	57,31%	60,52%	61,44%	61,01%	60,45%	59,93%
TASA DE SINIESTRALIDAD	54,72%	49,72%	49,79%	51,49%	50,94%	50,06%	48,87%
TASA DE UTILIDAD TECNICA	-1,51%	6,24%	6,45%	6,92%	9,35%	9,23%	13,81%
RESERVAS TECNICAS / SINIESTROS RETENIDOS	110,45%	96,15%	84,47%	74,20%	72,36%	76,43%	66,38%

Fuente: Información remitida a través de estructuras de datos por las compañías aseguradoras y reaseguradoras.

5.8.6.1.2. Productividad

La productividad del sector de los seguros, medida como resultado de la relación total de suscripciones versus el número de funcionarios, ha

observado durante los últimos años y particularmente durante el 2006, una tendencia creciente, lo cual es un sinónimo de que el personal que labora en el sistema asegurador ecuatoriano es un pilar de apoyo técnico muy positivo para la actividad.

Tabla 5. 15 Productividad vida y generales

PRODUCTIVIDAD VIDA Y GENERALES					
Diciembre de 2006					
					Dic-06
	2002	2003	2004	2005	2006
PRODUCTIVIDAD	261	198	214	224	231

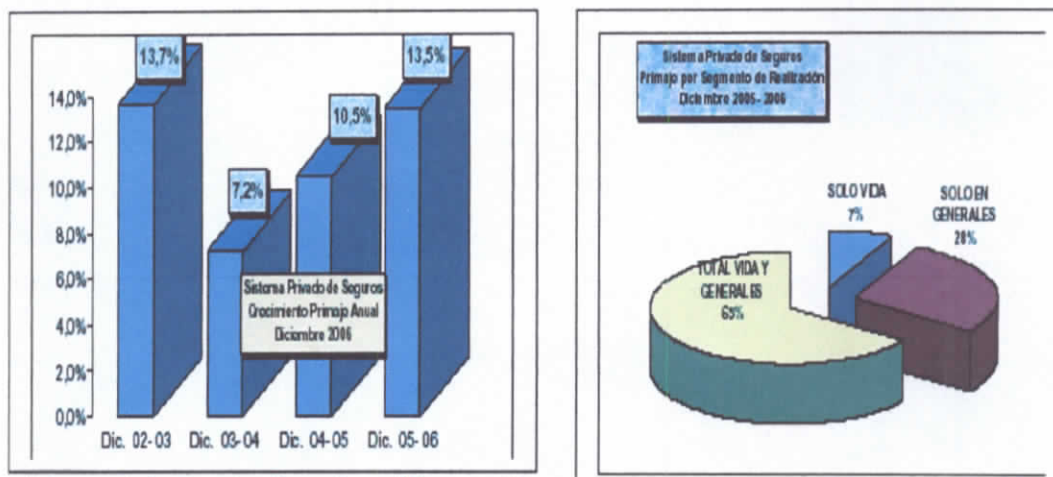
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Dirección de Estudios, Subdirección de Estadísticas.

A diciembre del 2006, la productividad de los seguros en relación con su primaje se ubicó en 231, la más elevada de los últimos tres años.

No obstante, aún no se ha podido superar las cifras de diciembre del 2002, año en el cual se produjo un récord de ventas de vehículos nuevos, superando todas las expectativas, incidiendo de manera inusual sobre la productividad de aquel año.

5.8.6.1.3. Producción

Gráfico 5. 29 Producción del sistema privado de seguros 2006



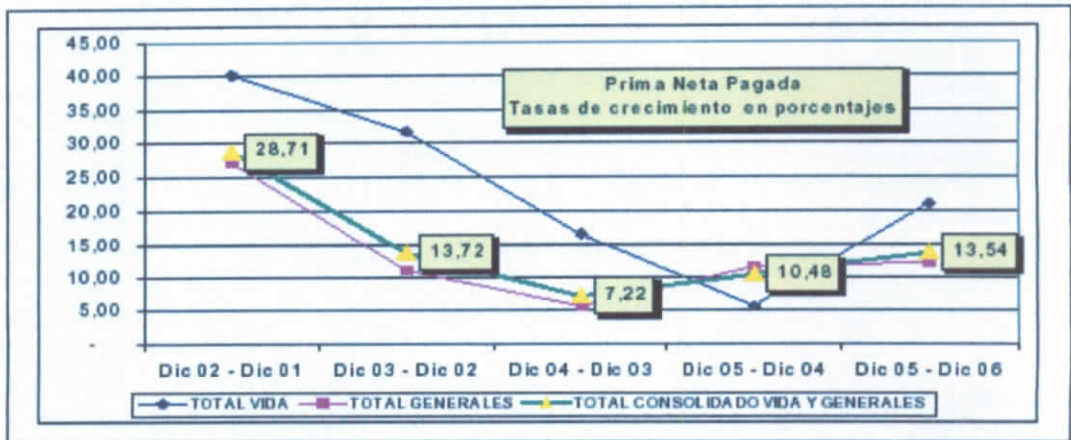
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Dirección Nacional de Estudios, Subdirección de Estadísticas.

La producción del sistema privado de seguros del Ecuador durante el 2006, sumó US \$616,5 millones, superando en aproximadamente US \$74 millones la de diciembre de 2005, experimentándose un crecimiento anual de (13,5%), rebasando no solo el crecimiento de la economía en su conjunto (12,1%) sino la variación anual del IPC (2,87%), lo cual reflejó dinamismo en la actividad.

Observándose una tendencia positiva en el incremento de la tasa de primaje respecto de las dos últimas cifras bianuales.

5.8.6.1.4. Primaje por segmentos de riesgo

Gráfico 5.30 Primaje por segmentos de riesgo



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Dirección Nacional de Estudios, Subdirección de Estadísticas.

A diciembre del 2006, el segmento de vida reportó el mayor crecimiento (21%) derivado de la variación de dos de sus principales ramos, superando al segmento de generales (12%) y ramos combinados (13%). El 70 por ciento del total primaje estuvo concentrado en seis de los treinta y siete riesgos que pueden ser frecuentes (F) o severos (S); los cuales canalizaron recursos por US \$429 millones, destacándose en los ramos de vida durante 2006: vida en grupo (S) (11,90%) y accidentes personales (F) (6,29%); mientras que en los ramos de no vida lo hicieron vehículos (F) (29,15%), incendio y líneas aliadas (S) (10,11%), transporte (F) (7%), y responsabilidad civil (S) 5,12%.

Sin duda de estos seis ramos, el primaje que más creció respecto de igual fecha del año anterior fue responsabilidad civil (26%), seguido de vehículos

(20%), vida en grupo (16%) y transporte (14%); el resto de ramos crecieron a tasas inferiores a la media del mercado.

No obstante, tras el análisis de tasas de crecimiento de los últimos seis años, se observó que tanto en el ramo de vida en grupo, como accidentes personales hubo una disminución en el crecimiento anual. Esta conducta específica parecería ser atribuible al incremento de empresas dedicadas al segmento de salud prepagada que en la actualidad constituyen ya un número de doce.

Tabla 5. 16 Evolutivo prima neta pagada principales ramos

Evolutivo Prima Neta Pagada Principales Ramos						
En miles de dólares						
Ramos	Dic-01	Dic-02	Dic-03	Dic-04	Dic-05	Dic-06
Vida en grupo	22.412	30.834	41.395	51.958	63.494	73.375
Accidentes personales	9.574	11.930	17.973	26.055	35.138	38.793
Incendio y líneas aliadas	44.340	57.727	58.863	58.033	56.289	62.327
Vehículos	88.712	110.864	120.777	117.299	149.299	179.712
Responsabilidad civil	10.554	17.155	16.205	16.256	25.014	31.535
Transporte	26.088	31.953	32.387	34.265	37.957	43.134

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Dirección Nacional de Estudios, Subdirección de Estadísticas.

Por su parte los otros cuatro ramos del segmento de no vida, han observado comportamientos singulares durante los últimos seis años; es el caso de responsabilidad civil (US \$31 millones), cuya tasa de crecimiento observada en el 2002 (63%), se redujo durante los dos períodos posteriores, para elevarse sustancialmente y volver a caer como producto de la gestión del mercado. A la fecha el ramo de responsabilidad civil, logró un crecimiento del 26 por ciento, observándose que a partir de marzo de 2006, el ramo

experimentó consecutivos decrecimientos trimestrales, derivados de algunas compañías asociadas a los ramos generales.

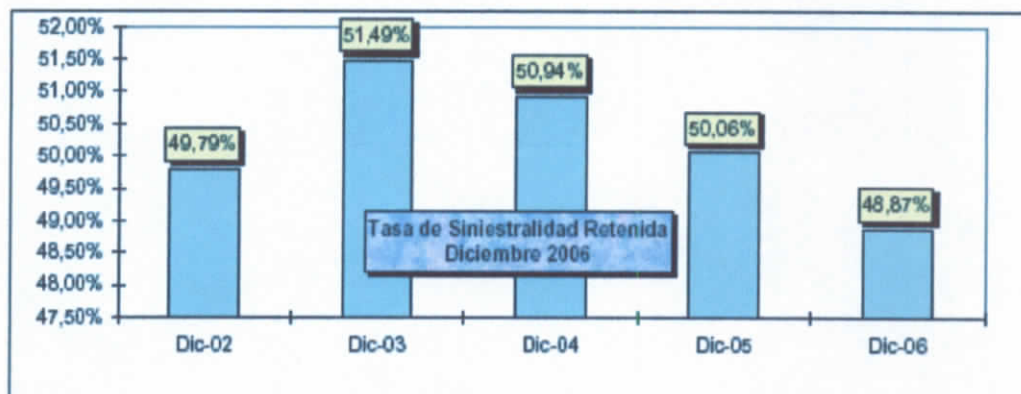
Tabla 5. 17 Evolutivo de crecimiento principales ramos

Evolutivo de crecimiento principales ramos					
PRIMA NETA PAGADA	Dic 01- Dic. 02	Dic 02-Dic-03	Dic 03-Dic.04	Dic 04-Dic 05	Dic 05-Dic 06
Vida en grupo	38%	34%	26%	22%	16%
Accidentes personales	25%	51%	45%	35%	10%
Incendio y líneas aliadas	30%	2%	-1%	-3%	11%
Vehículos	25%	9%	-3%	27%	20%
Responsabilidad civil	63%	-6%	0%	54%	26%
Transporte	22%	1%	6%	11%	14%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Dirección Nacional de Estudios, Subdirección de Estadísticas.

5.8.6.1.5. Siniestralidad

Gráfico 5. 31 Siniestralidad



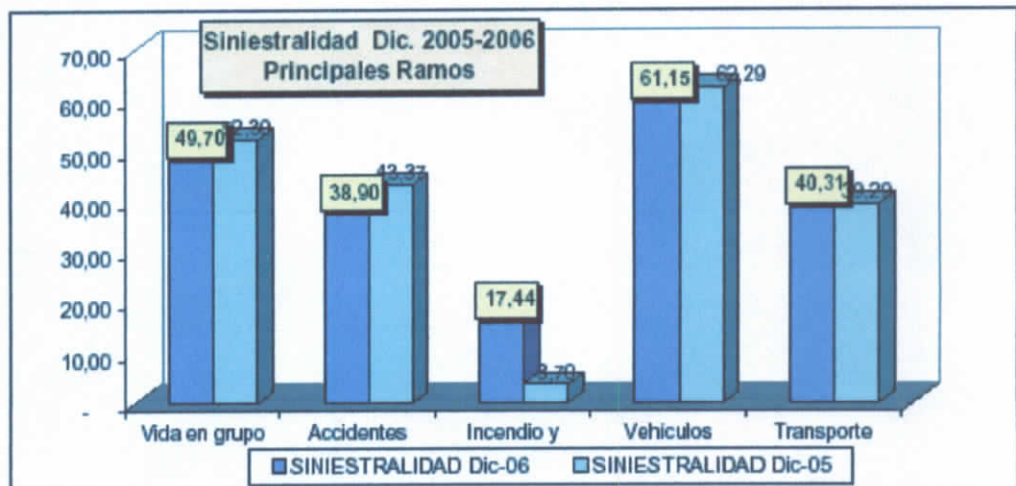
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Dirección Nacional de Estudios, Subdirección de Estadísticas.

Durante 2006 el sistema privado de seguros arrojó una siniestralidad de 50 puntos, esto es 1,2 puntos porcentuales inferior al 2005. Las cifras y el evolutivo de siniestralidad mostrada por la actividad al relacionar el costo del

siniestro frente a la prima neta retenida devengada, se ha reducido, reflejándose adecuados controles en la gestión operativa y estrategias técnicas.

5.8.6.1.6. Siniestralidad por ramos

Gráfico 5. 32 Siniestralidad por ramos



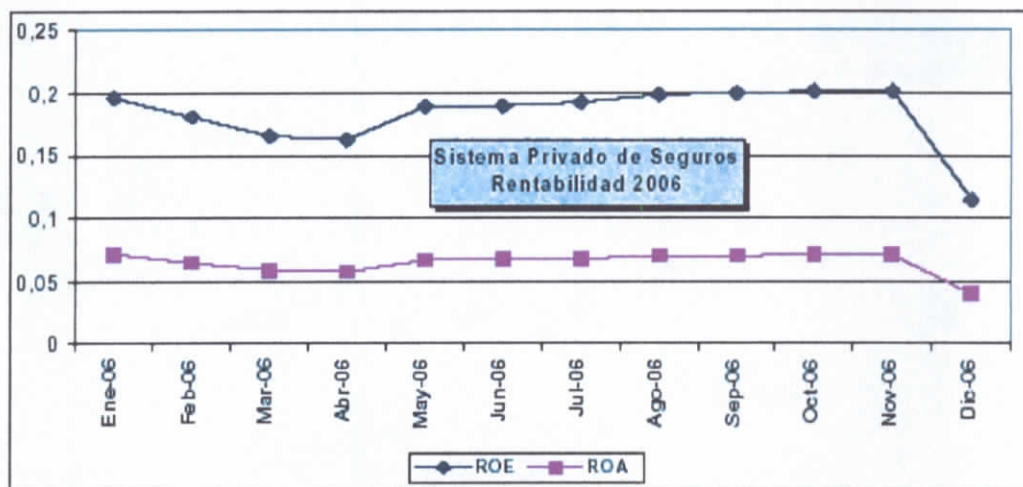
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Dirección Nacional de Estudios, Subdirección de Estadísticas.

Apenas 8 de los 37 riesgos superaron la tasa de siniestralidad promedio del sistema privado de seguros de 2006, considerándose que de los principales ramos de cartera apenas los vehículos traspasaron la media del sector.

Esto es acorde al volumen de siniestros atendidos. Llama la atención el caso de los incendios y líneas aliadas cuyo crecimiento en primaje fue menor respecto de 2005, mientras que su tasa de siniestralidad casi se ha quintuplicado.

5.8.6.1.7. Rentabilidad

Gráfico 5. 33 Rentabilidad



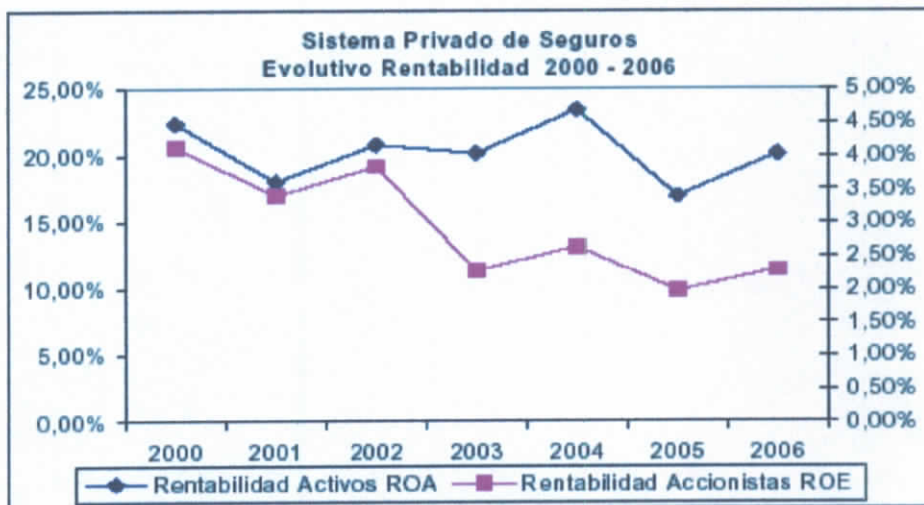
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Dirección Nacional de Estudios, Subdirección de Estadísticas.

A diferencia del tercer trimestre del año en donde las ganancias de las aseguradoras se incrementaron en un 58 por ciento; destacándose las empresas de vida con un incremento anual de utilidades del 157 por ciento, mientras que las empresas medianas aumentaron este rubro en un 96 por ciento; para finalizar 2006, los ratios de rentabilidad disminuyeron.

No obstante, el sector observó durante el año un ROE (rentabilidad activos) y ROA (Rentabilidad accionistas) promedio en el orden del 18 y 6 por ciento, respectivamente. Esto tradujo en utilidades que alcanzaron los US \$26 millones, es decir, un 37 por ciento más que el año anterior, aproximadamente US \$7 millones.

Las utilidades que más crecieron fueron de aquellas empresas muy pequeñas¹⁷ (133%) que lo hicieron de US \$331 a 772 mil dólares, seguidas de las empresas medianas (96%) que casi llegaron a duplicar sus ganancias de US \$6 a 12 millones las más elevadas del sector.

Gráfico 5. 34 Evolutivo rentabilidad 2000-2006



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Dirección Nacional de Estudios, Subdirección de Estadísticas.

Por su parte las empresas grandes crecieron en un (14%) es decir que sus utilidades mejoraron de US \$7,5 a 8,6 millones.

Hubo sin embargo, un sector de empresas pequeñas que decreció en este período (-6%) esto es de US \$5 a 4 millones.

Las empresas de vida totalizaron US \$3,2 millones de utilidades sobresaliendo en términos de crecimiento de utilidades (62%) respecto de 2005.

Las compañías que operaron en los ramos generales variaron sus utilidades de US \$3,6 a 4,7 millones, mientras que en términos absolutos las empresas que laboraron en los ramos combinados fueron las que variaron en mayores montos de US \$13 a 18 millones esto es un 35 por ciento más que el año pasado.

5.8.7. Identificación de Oportunidades y Amenazas

Del anterior análisis del entorno podemos identificar las Oportunidades y Amenazas de la empresa.

5.8.7.1. Oportunidades

1. En las mutualistas y cooperativas a nivel nacional, el 88% y 41.44% de la concentración crediticia está destinada a las viviendas.
2. La tasa de crecimiento de la economía prevista para el año 2008 es de 4.25%, aproximadamente 1.75% mayor al año anterior, a causa de la inversión en el sector petrolero, la inversión presupuesta para el sector eléctrico, para la salud, el sector turístico y los nuevos créditos otorgados por el BNF y la CFN.
3. Sectores como la construcción, el transporte, otros servicios (entre ellos seguros), y minas y canteras registrarán una tasa de crecimiento mayor en el 2008, según previsiones económicas.

4. Tenemos apertura para trabajar con los Bancos que registran mayores niveles de colocaciones en la provincia, los mismos que son Banco Pichincha y MM Jaramillo Arteaga.
5. Para el 2010, Tungurahua dejará de ser una provincia rural para convertirse en una provincia urbana, el 52% de la población será urbana y el 48% será rural.
6. La provincia de Tungurahua tiene una de las tasas de desempleo más bajas del país, 5 al 6% de desempleo.
7. De cada 10 autos que se comercializan, 10 son adquiridos con crédito.
8. En el Ecuador del total comercializado en primas de seguros, el 13.7% es de seguros personales, y el 86.30% en ramos generales.
9. Los ramos de mayor crecimiento en los tres años anteriores fueron Responsabilidad Civil, vida, vehículos y transporte.
10. El ramo de vehículos es considerado como un ramo estrella en el mercado asegurador según la Matriz Boston Consulting.
11. Apenas 8 de los 37 ramos aprobados por la Superintendencia de Bancos y Seguros superan la tasa de siniestralidad promedio del sistema privado de seguros nacional.

5.8.7.2. Amenazas

1. La economía en el 2007 creció solamente a una tasa del 2.5%, esto se dio por la incertidumbre política en la cual vivimos y debido a la recesión de Estados Unidos de Norteamérica.

2. No existe una cultura de seguros a nivel nacional o peor aun a nivel provincial por parte de la población, debido a la desconfianza que han generado las aseguradoras y la falta de educación.
3. Ecuador no es un país competitivo, el petróleo es la base de la economía, y las exportaciones no petroleras cada día presentan un índice más alto.
4. Para el año 2008 sectores económicos como la intermediación financiera, la electricidad, los servicios gubernamentales, el comercio, la industria manufacturera y la agricultura registrarán un crecimiento menor en comparación al año anterior.
5. Las PYMES de Tungurahua no se encuentran en una buena posición competitiva, por factores como el alto costo de la energía eléctrica, la no calificación de proveedores, la falta de capacitación, el contrabando, el bajo uso de la capacidad de producción instalada, altos niveles de desperdicio y la falta de tecnología.
6. Tungurahua tiene una de las tasas de subempleo más altas del país, acaparando de un 72% al 75% de la población.
7. El incumplimiento de las resoluciones y estatutos establecidos por la Superintendencia de Bancos y Compañías, pueden provocar una sanción de suspensión o multas de valores extremadamente altos.
8. En la actualidad la nueva ley tributaria es aplicada por el SRI de una manera mucho más drástica y arbitraria, por el poder que se le concede a este organismo, mucho mayor al que tenía anteriormente.
9. El gobierno de Rafael Correa se ha caracterizado por que el mismo presidente es considerado como una persona conflictiva, quien tiene

malas relaciones con la prensa y una política socialista que ha frenado la inversión externa como interna.

10. Menos del 10% de la población en Tungurahua tiene un nivel de educación superior.

11. La pobreza en el Ecuador rodea el 60% de la población según el INEC.

12. Actualmente en el mercado existen 43 aseguradoras registradas en la SBS, Colonial se encuentra en la ciudad de Ambato más de 14 años en el mercado, y Aseguradora del Sur más de treinta, lo cual hace más difícil el competir contra ellos.

13. El ramo de vehículos es el riesgo que registra el mayor porcentaje de siniestralidad.

14. La siniestralidad en el ramo de incendio y líneas aliadas se ha quintuplicado en los últimos años.

5.9. Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Matriz 5. 1 Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores críticos para el éxito.	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS.			
La marca SEGUROS EQUINOCCIAL se encuentra muy bien posicionada a nivel nacional, y tiene un nivel grande de aceptación.	0.09	4	0.36
Existe un alto nivel de satisfacción por parte de los empleados en la empresa.	0.05	4	0.2
Calidad en el servicio.	0.07	4	0.28
Relaciones eficaces con los brokers y los canales tienen costos efectivos.	0.07	4	0.28
Alto nivel de producción y experiencia en el ramo de RC y en el negocio Corporativo a nivel nacional.	0.02	3	0.06
Buena posición competitiva frente a sus rivales potenciales: Aseguradora del Sur y Seguros Colonial.	0.05	4	0.2
La posición financiera de la empresa es excelente (Calificación AA+)	0.07	4	0.28
Relación eficiente con los proveedores tanto para el área de emisión como para el área de siniestros.	0.03	3	0.09
La infraestructura de la oficina es idónea y la ubicación estratégica.	0.04	3	0.12
La tecnología con la que cuenta la agencia es óptima para brindar un buen servicio al cliente, y los empleados de la agencia tienen un amplio conocimiento de la misma.	0.05	4	0.2
DEBILIDADES			
La agencia no tiene un enfoque de administración estratégica.	0.09	1	0.09
Los empleados no conocen los objetivos de la agencia.	0.04	2	0.08
La agencia no tiene una estructura organizacional apropiada para la carga de trabajo de la misma, no son claras las descripciones de cada puesto y las especificaciones del trabajo.	0.07	1	0.07
No se realizan investigaciones de mercado periódicas por lo tanto los segmentos de mercado no se encuentran bien definidos.	0.04	2	0.08
La agencia no tiene una organización eficaz para las ventas y consecuentemente no existe una política para promociones y publicidad.	0.04	2	0.08
Falta de capacitación en los empleados del área comercial.	0.04	1	0.04
El 90% de la producción de la agencia Seguros Equinoccial en la ciudad de Arbató se encuentra concentrada en el ramo de vehículos.	0.04	1	0.04
No existe una gestión de cobranzas adecuada para cumplir los estándares establecidos para el manejo de la cartera vencida de cuotas generales y de producción emitida no pagada.	0.04	2	0.08
Se presentan falencias en los procedimientos y las políticas para el control del archivo de la agencia tanto del área de emisión como del área de siniestros.	0.04	2	0.08
Existe una excesiva dependencia de la Matriz en ciertas cuestiones operativas y estratégicas.	0.02	2	0.04
Total	1		2.75

La anterior validación se la realizó en compañía del Gerente de la Agencia. Mediante la MEFI obtuvimos el resultado de 2.75 lo que significa que la empresa es fuerte internamente pero se debe mejorar esas debilidades para ser sólidamente fuertes.

5.10. Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores

Externos (MEFE)

Matriz 5. 2 Evaluación de factores externos

Factores críticos para el éxito.	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
Existe una mayor confianza y credibilidad por parte de la población hacia las instituciones financieras en el Ecuador.	0,07	3	0,21
En las mutualistas y cooperativas a nivel nacional, el 88% y 41.44% de la concentración crediticia está destinada a las viviendas.	0,05	3	0,15
Sectores como la construcción, el transporte, otros servicios (entre ellos seguros), y minas y canteras registrarán una tasa de crecimiento mayor en el 2008, según previsiones económicas.	0,05	3	0,15
Tenemos apertura para trabajar con los Bancos que registran mayores niveles de colocaciones en la provincia, los mismos que son Banco Pichincha y MM Jaramillo Arteaga.	0,05	4	0,2
De cada 10 autos que se comercializan, 7 son adquiridos con crédito.	0,08	3	0,24
Los ramos de mayor crecimiento en los tres años anteriores fueron RC, vida, vehículos y transporte.	0,04	2	0,08
El ramo de vehículos es considerado como un ramo estrella en el mercado asegurador según la MBCG.	0,06	3	0,18
Apenas 8 de los 37 ramos aprobados por la Superintendencia de Compañías y Seguros superan la tasa de siniestralidad promedio del sistema privado de seguros nacional.	0,04	2	0,08
AMENAZAS			
La economía en el 2007 creció solamente a una tasa del 2.5%, esto se dio por la incertidumbre política en la cual vivimos en la actualidad y debido a la recesión de Estados Unidos de Norteamérica.	0,09	1	0,09
No existe una cultura de seguros a nivel nacional o a nivel provincial por parte de la población, por la desconfianza que han generado las mismas y la falta de educación.	0,09	1	0,09
Ecuador no es un país competitivo, el petróleo es la base de la economía, y las exportaciones no petroleras cada día presentan un índice más alto.	0,04	1	0,04
Para el año 2008 sectores económicos como la intermediación financiera, la electricidad, los servicios gubernamentales, el comercio, la industria manufacturera y la agricultura registrarán un crecimiento menor en comparación al año anterior.	0,05	3	0,15
Las PYMES de Tungurahua no se encuentran en una buena posición competitiva.	0,04	2	0,08
El incumplimiento de las resoluciones y estatutos establecidos por la Superintendencia de Bancos y Compañías, pueden provocar una sanción de suspensión o multas de valores extremadamente altos.	0,03	4	0,12
En la actualidad la nueva ley tributaria es aplicada por el SRI de una manera mucho más drástica y arbitraria, por el poder que se le concede a este organismo, mucho mayor al que tenía anteriormente.	0,03	4	0,12
La pobreza en el Ecuador rodea el 60% de la población según el INEC.	0,04	1	0,04
En el mercado en la actualidad existen 43 aseguradoras registradas en la SBS, Colonial se encuentra en la ciudad de Ambato más de 14 años en el mercado, y Aseguradora del Sur más de treinta, lo cual hace más difícil el competir contra ellos.	0,06	3	0,18
La siniestralidad en el ramo de incendio y líneas aliadas se ha quintuplicado en los últimos años.	0,03	3	0,09
El ramo de vehículos es el riesgo que registra el mayor porcentaje de siniestralidad.	0,06	2	0,12
Total	1		2,41

La anterior validación se la realizó en compañía del Gerente de la Agencia.

Mediante la MEFE se obtuvo el resultado de 2.41 ya que aun cuando existen muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el

mercado de la comercialización de seguros; las amenazas son tan fuertes y arraigadas en el Ecuador, que podrían darnos un revés grande; por lo tanto es difícil planear a largo plazo.

5.11. Aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Matriz 5. 3 Perfil competitivo (MCP)

Factores críticos para el éxito	Peso	SEGUROS EQUINOCCIAL		SEGUROS COLONIAL		ASEGURADORA DEL SUR	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado.	0,20	2	0,4	4	0,8	4	0,8
Competitividad de precios.	0,10	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Posición financiera.	0,15	4	0,6	4	0,6	2	0,3
Calidad del producto.	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Lealtad del cliente.	0,10	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Captación de negocios a través de brokers	0,10	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Investigación y desarrollo.	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Nuevos Productos.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Servicio al cliente.	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
	1,00		3,1		3,45		3,1

De la anterior matriz podemos asumir que nuestra empresa tiene una posición fuerte en el mercado, y en la actualidad nos encontramos en la misma posición competitiva que Aseguradora del Sur; sin embargo en el cuadro anterior podemos ver que Aseguradora del Sur tiene nuestra misma ponderación por factores como la participación en el mercado, la

competitividad de precios y la captación de negocios a través de broker, mientras tanto Equinoccial tiene fortalezas en diferentes campos como son: la posición financiera, la calidad del producto y el servicio al cliente.

Por otro lado Seguros Colonial se encuentra en la posición mas alta del mercado asegurador en la ciudad de Ambato, esto se da por que Seguros Colonial, tiene las mismas fortalezas mayores de Equinoccial y además una participación en el mercado y una captación de broker mucho mayor.

La mayor fortaleza de Seguros Equinoccial en relación a las otras compañías es la calidad del servicio, por lo tanto es aquel factor diferencial en el cual debemos enfocarnos y centrar la mayor parte de nuestras estrategias, para así poder liderar el mercado.

5.12. La matriz de las Amenazas – Oportunidades – Debilidades – Fuerzas (DOFA)

Matriz 5. 4 DOFA

Matriz 5. 5 DOFA	FORTALEZAS.-F	DEBILIDADES.-D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La marca SEGUROS EQUINOCCIAL se encuentra muy bien posicionada. 2. Existe un alto nivel de satisfacción por parte de los empleados. 3. Los mecanismos de control y recompensa ejercen un efecto positivo en los empleados 4. El servicio que brinda la agencia es de calidad y los precios justos y competitivos. 5. Buena posición competitiva frente a sus rivales potenciales. 6. Seguros Equinoccial a nivel nacional es muy fuerte en el ramo de RC. 7. Existe satisfacción por de parte de los accionistas e inversionistas 8. Existe una buena relación con los agentes de seguros con los cuales trabajamos. 9. La posición financiera de la empresa es excelente 10. Las relaciones con los proveedores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La agencia no tiene un enfoque de administración estratégica. 2. Los empleados no conocen los objetivos de la agencia. 3. La agencia no tiene una estructura organizacional apropiada. 4. La agencia no tiene una organización eficaz para la ventas. 5. No existen prácticas de promoción y publicidad. 6. Falencias en conocimiento de los empleados en el área comercial. 7. El 90% de la producción de la agencia se encuentra concentrada en el ramo de Vd. 8. No existe una gestión de cobranzas adecuada para cumplir los estándares establecidos para el manejo de la cartera vencida de cuotas generales y de producción emitida no pagada 9. La agencia tiene una excesiva

	<p>de materias primas tanto para el área de emisión como para el área de siniestros con confiables y eficientes</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. La infraestructura de la oficina es tiene una posición estratégica en la ciudad de Ambato. 12. La tecnología es de alto nivel. 13. El sistema de cómputo es competitivo frente a los sistemas utilizados por otras aseguradoras 14. El sistema informático es de fácil comprensión y utilización. 	<p>dependencia en ciertos agentes de seguros.</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Falencias en los procedimientos y las políticas para el control del archivo de la agencia tanto del área de emisión como del área de siniestros.} 11. Existe una excesiva dependencia de la Matriz en ciertas cuestiones operativas y estratégicas.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En las mutualistas y cooperativas a nivel nacional, el 88% y 41.44% de la concentración crediticia está destinada a las viviendas. 2. La construcción, el transporte, otros servicios (entre ellos seguros), y minas y canteras registrarán una tasa de crecimiento mayor en el 2008, según previsiones económicas. 3. Para el 2010, Tungurahua dejará de ser una provincia rural para convertirse en una provincia urbana , La provincia de Tungurahua tiene una de las tasas de desempleo más bajas del país, 4. De cada 10 autos que se comercializan, 7 son adquiridos con crédito. 5. En el Ecuador del total comercializado en primas de seguros, el 13.7% es de seguros 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una gestión comercial intensiva con las instituciones financieras: Bancos Privados, Cooperativas y Mutualistas para todos los créditos de vivienda, automotrices e hipotecarios que generen. • Establecer un departamento de Fianzas para atacar al sector de la construcción en la zona centro. • Incursionar en otros ramos como son incendio y líneas aliadas en el negocio individual. • Aprovechar la experiencia y prestigio de la compañía en el ramo de Responsabilidad Civil para captar negocios. • Mantener y mejorar la producción 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer una estructura organizacional formal, bien definida, Incrementando mayor número de personal que nos permita prestar un mejor servicio a nuestros clientes. • Reforzamiento del área comercial y de ventas en la empresa, mediante el establecimiento de planes de acción para atacar las múltiples oportunidades del mercado, para incrementar la producción. • Establecimiento de políticas, procedimientos y estándares para lograr un mejor desempeño en el área de cobranzas.

<p>personales. y el 86.30% en ramos generales.</p> <p>6. Los ramos de mayor crecimiento en los tres años anteriores fueron RC. vida, vehículos y transporte.</p> <p>7. El ramo de vehículos es considerado como un ramo estrella en el mercado asegurador según la MBCG.</p>	<p>actual en el ramo de Vd</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el número de agentes de seguros con los cuales trabajamos, realizando un análisis previo de cada nuevo contrato de agenciamiento, no solamente en Tungurahua sino también en la zona centro del país.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS – A</p> <p>1. No existe cultura de seguros a nivel provincial o a nivel nacional por parte de la población, y mucha desconfianza en las empresas de seguros.</p> <p>2. La economía en el 2007 creció solamente a una tasa del 2.5% y gran parte de esto se dio por la incertidumbre política en la cual vivimos en la actualidad y debido a la recesión de Estados Unidos de Norteamérica.</p> <p>3. Ecuador no es un país competitivo, el petróleo es la base de la economía, y las exportaciones no petroleras cada día presentan un índice más alto.</p> <p>4. Para el 2008 sectores económicos como la intermediación financiera, la electricidad, los servicios gubernamentales, el comercio, la industria manufacturera y la agricultura registrarán un crecimiento menor en comparación al año anterior.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfocar en el servicio a todas las áreas de la agencia para lograr diferenciarnos de las demás empresas de seguros a nivel local. • Desarrollar planes de seguros específicos para las pequeñas industrias de Tungurahua, con planes de financiamiento atractivos. • Establecer políticas de suscripción tanto en los ramos actuales como en los ramos potenciales, que nos permitan mantener una siniestralidad manejable que cumpla con los objetivos establecidos por la matriz. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un presupuesto anual destinado para promoción y publicidad, lo cual nos ayudará en la competencia diaria contra seguros Colonial y Aseguradora del Sur.

<ol style="list-style-type: none">5. Las PYMES de Tungurahua no se encuentran en una buena posición competitiva.6. Tungurahua tiene una de las tasas de subempleo más altas del país, acaparando de un 72% al 75% de la población.7. Disminución tanto en la inversión privada tanto externa como interna por factores relacionados con el gobierno.8. Menos del 10% de la población en Tungurahua tiene un nivel de educación superior.9. La pobreza en el Ecuador rodea el 60% de la población según el INEC.10. En el mercado en la actualidad existen 43 aseguradoras registradas en la SBS, Colonial se encuentra en la ciudad de Ambato más de 14 años en el mercado, y Aseguradora del Sur más de treinta, lo cual hace más difícil el competir contra ellos.11. El ramo de vehículos es el riesgo que registra el mayor porcentaje de siniestralidad.12. La siniestralidad en el ramo de incendio y líneas aliadas se ha quintuplicado en los últimos años.		
--	--	--

5.13. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

Matriz 5. 6 Posición estratégica y evaluación de la acción

Posición Estratégica Interna	Calificaciones
FUERZA FINANCIERA (FF)	
Rendimiento sobre la inversión.	5
Apalancamiento.	4
Liquidez.	5
Capital de trabajo.	5
Flujos de efectivo.	5
Facilidad para salir del mercado.	1
Riesgos implícitos del negocio.	2
Total	27
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Potencial de crecimiento.	5
Potencial de utilidades.	5
Estabilidad financiera.	3
Conocimientos tecnológicos.	3
Aprovechamiento de recursos.	4
Intensidad de capital.	1
Facilidad para entrar en el mercado.	1
Productividad, aprovechamiento de la capacidad.	4
Total	26
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
Cambios tecnológicos.	-2
Crecimiento de la economía	-6
Tasa de inflación.	-6
Variabilidad de la demanda.	-4
Escala de precios de productos competidores.	-3
Barreras para entrar en el mercado.	-1
Presión competitiva.	-5
Elasticidad de la demanda.	-5
Total	-32
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Participación en el mercado.	-3
Calidad del producto.	-1
Lealtad de los clientes.	-1
Conocimientos tecnológicos.	-1
Control sobre los proveedores de materias primas	-1
Control sobre brokers	-4
Total	-11

El promedio de FF es = 3.86

El promedio de FI es = 3.25

El promedio de EA es = -4

El promedio de VC es = -1.83

El vector direccional coordina el eje X es:

$$-1.83 + (+3.25) = 1.42$$

El vector direccional coordina el eje Y es:

$$-4 + (+3.86) = -0.14$$

Gráfico 5. 35 Diagrama de la posición estratégica



La agencia de Seguros Equinoccial de la ciudad de Ambato, deberá enfocarse en una estrategia de tipo competitivo, según la matriz PEYEA

5.14. Aplicación de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (PCPE)

Finalmente procederemos a elegir la estrategia global para la agencia de Seguros Equinoccial Ambato.

Para poder realizar una decisión acertada primeramente hemos analizado todas y cada una de las matrices anteriormente realizadas, los factores tanto internos y externos, y la correlación que existe entre ellos.

La aplicación de la Matriz PEYEA arrojó como resultado que la agencia de Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato, debe elegir una estrategia de tipo COMPETITIVA, ya que aun cuando la agencia tiene una fuerza Interna excelente , el entorno es muy cambiante e incierto para tomar una estrategia agresiva.

Según Michael Porter existen los siguientes tipos de estrategias competitivas:

- Liderazgo en costo
- Diferenciación
- Especialización o segmentación de Mercados

Por lo tanto gracias a la información obtenida en el presente trabajo de Investigación hemos propuesto dos alternativas:

Estrategia 1: Mantener y mejorar la producción en el ramo de vehículos e incursionar en otro tipo de ramos en el negocio corporativo mediante la diferenciación en servicio al cliente. Estrategia 2: Mantener y mejorar la producción en el ramo de vehículos e incursionar en otro tipo de ramos en el negocio corporativo mediante el liderazgo en costos.

Matriz 5. 7 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (PCPE)

Factores críticos para el éxito.	Peso	EST. 1		EST. 2	
		CA	TCA	CA	TCA
FORTALEZAS.					
La marca SEGUROS EQUINOCCIAL se encuentra muy bien posicionada a nivel nacional, y tiene un nivel grande de aceptación.	0,09	4	0,36	1	0,09
Existe un alto nivel de satisfacción por parte de los empleados en la empresa.	0,05	4	0,20	1	0,05
Calidad en el servicio.	0,07	4	0,28	1	0,07
Relaciones eficaces con los brokers y los canales tienen costos efectivos.	0,07	3	0,21	2	0,14
Alto nivel de producción y experiencia en el ramo de RC y en el negocio Corporativo a nivel nacional.	0,02	-	-	-	-
Buena posición competitiva frente a sus rivales potenciales: Aseguradora del Sur y Seguros Colonial.	0,05	4	0,20	1	0,05
La posición financiera de la empresa es excelente (Calificación AA+)	0,07	4	0,28	2	0,14
Relación eficiente con los proveedores tanto para el área de emisión como para el área de siniestros.	0,03	-	-	-	-
La infraestructura de la oficina es idónea y la ubicación estratégica.	0,04	-	-	-	-
La tecnología con la que cuenta la agencia es óptima para brindar un buen servicio al cliente, y los empleados de la agencia tienen un amplio conocimiento de la misma.	0,05	-	-	-	-
DEBILIDADES					
La agencia no tiene un enfoque de administración estratégica.	0,09	4	0,36	4	0,36
Los empleados no conocen los objetivos de la agencia.	0,04	-	-	-	-
La agencia no tiene una estructura organizacional apropiada para la carga de trabajo de la misma, no son claras las descripciones de cada puesto y las especificaciones del trabajo.	0,07	2	0,14	3	0,21
No se realizan investigaciones de mercado periódicas por lo tanto los segmentos de mercado no se encuentran bien definidos.	0,04	-	-	-	-
La agencia no tiene una organización eficaz para las ventas y consecuentemente no existe una política para promociones y publicidad.	0,04	-	-	-	-
Falta de capacitación en los empleados del área comercial.	0,04	2	0,08	3	0,12
El 90% de la producción de la agencia Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato se encuentra concentrada en el ramo de vehículos.	0,04	-	-	-	-
No existe una gestión de cobranzas adecuada para cumplir los estándares establecidos para el manejo de la cartera vencida de cuotas generales y de producción emitida no pagada	0,04	-	-	-	-
Se presentan falencias en los procedimientos y las políticas para el control del archivo de la agencia tanto del área de emisión como del área de siniestros.	0,04	2	0,08	4	0,16
Existe una excesiva dependencia de la Matriz en ciertas cuestiones operativas y estratégicas.	0,02	4	0,08	2	0,04
OPORTUNIDADES					
Existe una mayor confianza y credibilidad por parte de la población hacia las instituciones financieras en el Ecuador.	0,07	-	-	-	-
En las mutualistas y cooperativas a nivel nacional, el 88% y 41.44% de la concentración crediticia está destinada a las viviendas.	0,05	-	-	-	-
Sectores como la construcción, el transporte, otros servicios (entre ellos seguros), y minas y canteras registrarán una tasa de crecimiento mayor en el 2008, según previsiones económicas.	0,05	-	-	-	-
Tenemos apertura para trabajar con los Bancos que registran mayores niveles de colocaciones en la provincia, los mismos que son Banco Pichincha y MM Jaramillo Arteaga.	0,05	4	0,20	2	0,10
De cada 10 autos que se comercializan, 7 son adquiridos con crédito.	0,08	4	0,32	2	0,16
Los ramos de mayor crecimiento en los tres años anteriores fueron RC, vida, vehículos y transporte.	0,04	-	-	-	-
El ramo de vehículos es considerado como un ramo estrella en el mercado asegurador según la MBCG.	0,06	-	-	-	-
Apenas 8 de los 37 ramos aprobados por la Superintendencia de Compañías y Seguros superan la tasa de siniestralidad promedio del sistema privado de seguros nacional.	0,04	-	-	-	-
AMENAZAS					
La economía en el 2007 creció solamente a una tasa del 2.5%, esto se dio por la incertidumbre política en la cual vivimos en la actualidad y debido a la recesión de Estados Unidos de Norteamérica.	0,09	2	0,18	3	0,27
No existe una cultura de seguros a nivel nacional o a nivel provincial por parte de la población, por la desconfianza que han generado las mismas y la falta de educación.	0,09	4	0,36	-	-
Ecuador no es un país competitivo, el petróleo es la base de la economía, y las exportaciones no petroleras cada día presentan un índice más alto.	0,04	-	-	-	-
Para el año 2008 sectores económicos como la intermediación financiera, la electricidad, los servicios gubernamentales, el comercio, la industria manufacturera y la agricultura registrarán un crecimiento menor en comparación al año anterior.	0,05	3	0,15	4	0,20
Las PYMES de Tungurahua no se encuentran en una buena posición competitiva.	0,04	2	0,08	3	0,12
El incumplimiento de las resoluciones y estatutos establecidos por la Superintendencia de Bancos y Compañías, pueden provocar una sanción de suspensión o multas de valores extremadamente altos.	0,03	4	0,12	3	0,09
En la actualidad la nueva ley tributaria es aplicada por el SRI de una manera mucho más drástica y arbitraria, por el poder que se le concede a este organismo, mucho mayor al que tenía anteriormente.	0,03	-	-	-	-
La pobreza en el Ecuador rodea el 60% de la población según el INEC.	0,04	2	0,08	4	0,16
En el mercado en la actualidad existen 43 aseguradoras registradas en la SBS, Colonial se encuentra en la ciudad de Ambato más de 14 años en el mercado, y Aseguradora del Sur más de treinta, lo cual hace más difícil el competir contra ellos.	0,06	4	0,24	4	0,24
La siniestralidad en el ramo de incendio y líneas aliadas se ha quintuplicado en los últimos años.	0,03	4	0,12	2	0,06
El ramo de vehículos es el riesgo que registra el mayor porcentaje de siniestralidad.	0,06	4	0,24	2	0,12
TOTAL	2,00		4,36		2,95

Según la aplicación de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

la estrategia a aplicar es la número 1:

“Mantener y mejorar la producción en el ramo de vehículos e incursionar en otro tipo de ramos como el negocio corporativo mediante la diferenciación en servicio al cliente.”

Esta estrategia es de tipo global, bajo la misma se van a cobijar todas las áreas de la agencia, y ésta será nuestra pauta para los enfoques distintos que realizaremos individualmente.

5.15. Conclusiones

Se concluye que:

- La planeación estratégica como le hemos podido palpar, es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos al corto, mediano y largo plazo ya que permite ubicar la empresa en su mercado, conocer los principales competidores y crear cursos de acción para llegar a donde queremos llegar por lo que el conocimiento de esta herramienta es fundamental en toda empresa.
- Se puede decir que la agencia de Seguros Equinoccial S.A. en la ciudad de Ambato, tiene un mercado en el cual se tiene que consolidar con sus clientes actuales e incursionar en otros mercados para diversificar su producción.
- Mantener a los clientes actuales e ingresar en otros mercados, no es una tarea fácil de cumplir; la empresa debe tener una ventaja competitiva para que sea la preferida.

- Seguros Equinoccial (Matriz) es una empresa prestigiosa, la misma que tiene una cultura de brindar un excelente servicio, por lo tanto aprovecharemos como agencia este factor y podremos cumplir nuestros objetivos mediante la diferenciación en el servicio. Sin embargo, diferenciarnos en este factor no es una tarea fácil, ya que no es un trabajo individual, no solo abarca una u otra área de la empresa, sino todas en su conjunto. Por esta razón cada área de la empresa, tanto las que se enfocan en el sector interno como aquellas enfocadas en el sector externo deberán tener estrategias y planes de acciones individuales que sean un soporte para la estrategia global.

5.16. Recomendaciones

Se Recomienda que:

- Establecer estrategias y un plan de acción individual para el área operativa y comercial de la agencia, lograr que la estrategia global propuesta en el presente trabajo de investigación pueda ser aplicada de una manera sistemática y nos ayude a cumplir los objetivos de la agencia expuestos en la Plan Estratégico Global.

CAPITULO VI.- PLAN DE ACCIÓN ENFOCADO AL AMBITO EXTERNO DE LA EMPRESA

6.1. Presentación Ejecutiva del Plan

Una vez realizada la Planeación estratégica para la agencia, se hace necesario elaborar un Plan de acción, el cual nos permita cumplir los objetivos planteados al inicio de la investigación, teniendo siempre presente la estrategia global como nuestra luz al final del camino, precisamente la que se pretende cumplir.

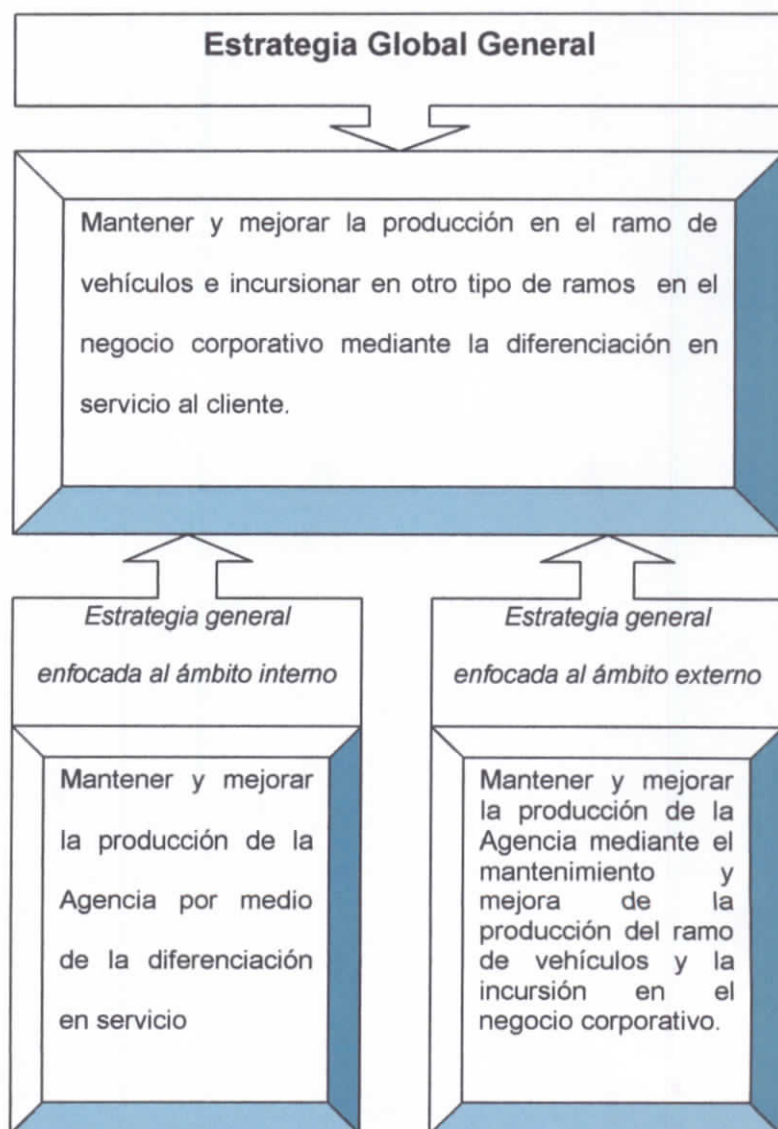
La estrategia está planteada, el camino está definido, es ahora cuando debemos buscar los métodos y herramientas que definan el cómo, cuando y de que manera cumplirla, es decir crear un patrón de acción.

La Planeación estratégica de la Agencia Seguros Equinoccial de la ciudad de Ambato, plasmada en estas páginas, fruto de una profunda investigación, fue realizada por dos personas; Paulina Cuenca y Valentina Sánchez; desarrollando una estrategia global que abarca todas las áreas de la empresa.

A partir de lo establecido a nivel global, se divide el trabajo en la realización de planes de acción independientes, enfocados al área interna y externa de la agencia.

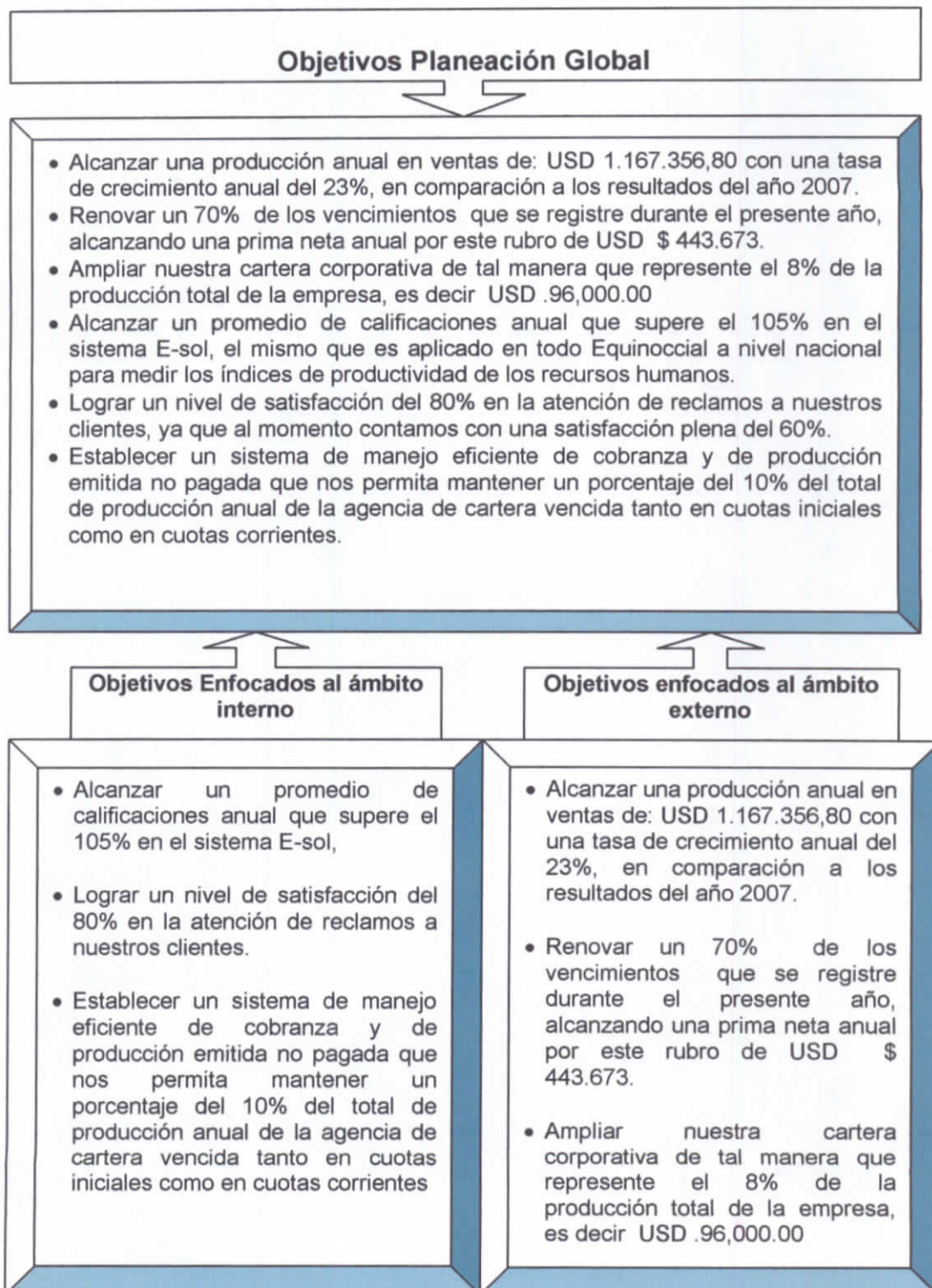
En el presente capítulo se realiza un plan de acción con el fin de contribuir al cumplimiento de la estrategia diseñada específicamente para el **ÁMBITO EXTERNO** de la Agencia.

Cuadro 6. 1 Estrategia Global



Elaborado por: Paulina Cuenca

Cuadro 6. 2 Objetivos de la Planeación Estratégica



Como lo podemos apreciar en los gráficos anteriormente ilustrados, vemos que cada uno de los planes de acción desarrollados individualmente estará basado en los objetivos y la estrategia global establecida para cada ámbito ya sea este externo o interno.

En el presente plan se detalla el conjunto de acciones, métodos, herramientas y recursos necesarios para cumplir la sub-estrategia establecida en este caso específicamente para el ámbito externo de la agencia.

Es muy importante que este plan de acción una vez elaborado sea aplicado paso a paso, según se describe a continuación, para poder aprovechar de manera sistemática las oportunidades del entorno, y enfrentar las amenazas existentes en un mercado donde la palabra competencia es cada vez más salvaje.

6.2. Desarrollo del Plan de Acción

6.2.1. Antecedentes

La agencia de Seguros Equinoccial S.A., en la ciudad de Ambato es relativamente una estructura muy pequeña, comparada con la matriz, dentro de la misma existen tres empleados con contrato a plazo fijo, los mismos que manejan tres áreas funcionales de la empresa, las mismas que se presentan a continuación:

- Área de Emisión —————> Srta. Valentina Sánchez P.
- Área de Reclamos —————> Sr. Luís Miguel Salcedo
- Área Comercial —————> Ing. Juan José Callejas.

Área Comercial

El señor Juan José Callejas es el jefe de Agencia y encargado del área comercial.

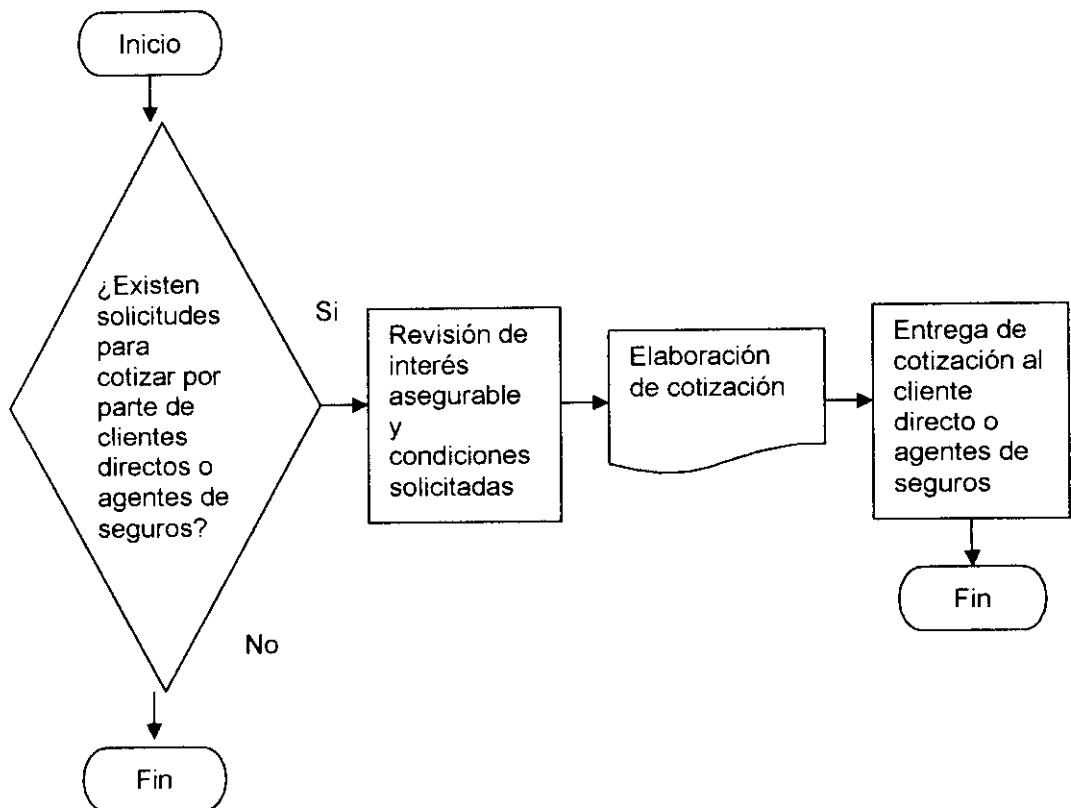
Entre sus funciones se encuentran controlar y dirigir los procesos desarrollados dentro de la misma y realizar también una gestión exhaustiva para lograr la captación de nuevos negocios y mantener los actuales.

▪ Procesos

El área comercial no tiene un proceso estándar, ya que captar uno u otro tipo de negocio no es siempre hecho de la misma forma; no obstante existe un proceso que se debe realizar para lograr la captación de cualquier negocio, y el mismo es la elaboración de cotizaciones, como lo podemos observar en le siguiente flujo:

6.2.2.1. Proceso de elaboración de Cotizaciones

Flujo 6. 1 Proceso de elaboración de cotizaciones



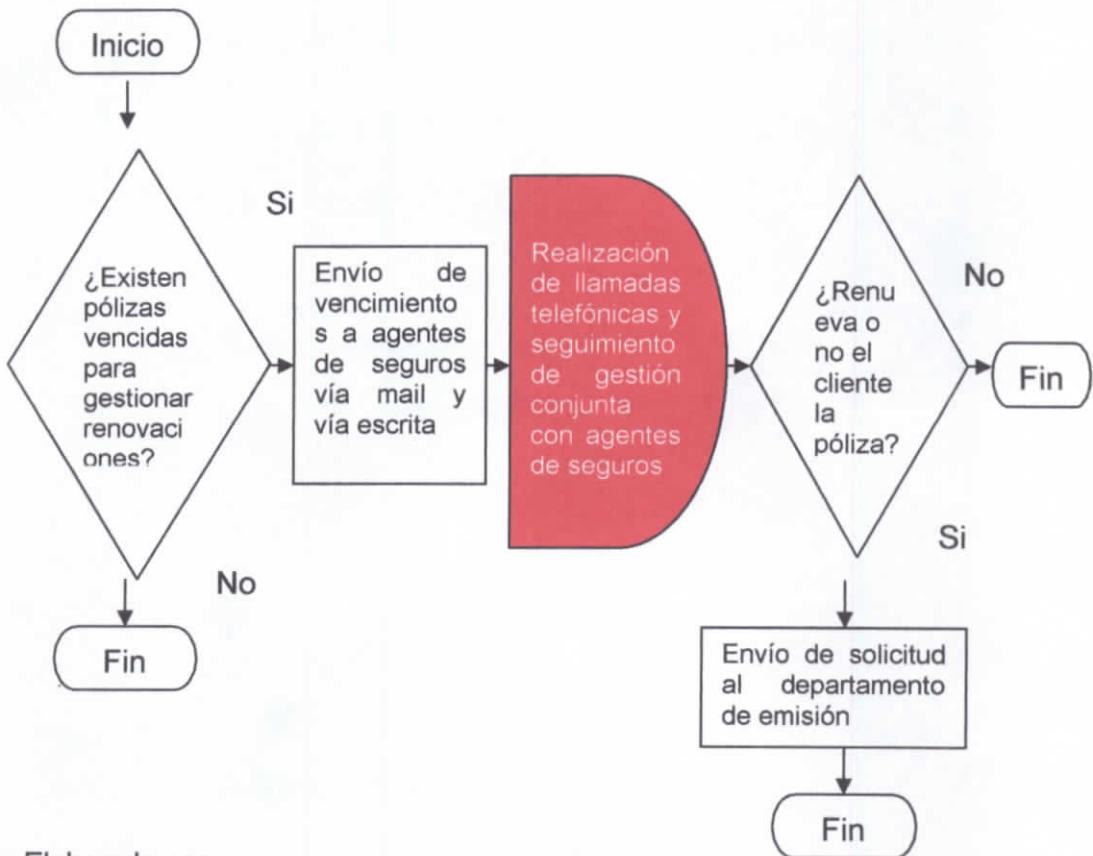
Elaborado por:

Paulina Cuenca y
Valentina Sánchez

A parte de la captación de nuevos negocios, se cuenta con el proceso de gestión de renovaciones, al mismo que en la actualidad no se le ha dado mucha importancia por el sobre-cumplimiento alcanzado en el año 2007, sin embargo, es uno de los procesos clave de la agencia ya que demanda poca inversión y la producción que se puede obtener gracias a las mismas es muy significativa.

6.2.2.2. Proceso de Gestión de Renovaciones

Flujo 6. 2 Proceso de Gestión de renovaciones



Elaborado por:

Paulina Cuenca y
Valentina Sánchez

Dentro del proceso de renovaciones existe un cuello de botella como lo podemos apreciar en el flujograma anterior; cabe recalcar que el mismo ocurre no por ineficiencia del encargado del área comercial, si no por la excesiva carga de trabajo concentrada tanto en el área comercial como en el área de emisión.

Para lograr un mejoramiento de todos los procesos anteriormente establecidos, en el presente trabajo de investigación se desarrolla un Plan de Acción, el mismo que contiene objetivos, estrategias, acciones y recursos para lograr el crecimiento comercial de la agencia, lo cual a su vez repercutirá en el desarrollo organizacional.

El Plan de Acción fue desarrollado por un período de dos años, sin embargo a finales de diciembre del 2008 deberá realizarse una revisión de las actividades previstas para el 2009, ya que como lo pudimos palpar en el desarrollo de la Planeación Estratégica, el entorno en el cual vivimos en la actualidad es tan cambiante y tan incierto que las acciones a largo plazo muchas veces resultan inoperantes.

6.3. Estrategia Global Enfocada al ámbito externo.

“Mantener y mejorar la producción en el ramo de vehículos e incursionar en otro tipo de ramos como el negocio corporativo”

Crear valor para nuestros canales y clientes, capacitar a los empleados para responder a las necesidades cambiantes del mercado y lograr los objetivos de rentabilidad esperados definen la estrategia general.

Para lograrlo, el desafío es trabajar en productividad y calidad, ya que estamos convencidas de que para ser competitivos, estos aspectos deben estar en equilibrio.

El desafío de las empresas aseguradoras está focalizado en mejorar la suscripción, combatir las bases de la alta siniestralidad, e incrementar la productividad.

Para lograr la competitividad deseada, las entidades transitan el camino de la productividad con calidad, buscando el equilibrio.

Para ello, resulta indispensable, claro está, el compromiso de todos los miembros de la organización.

La estrategia general se enfoca en mantener y mejorar la producción en el ramo de vehículos, que a finales del año 2007 ascendió a USD \$ 845.771,57, por otro lado intentamos incursionar en el negocio corporativo, para así cumplir el presupuesto establecido para el presente año, que es de USD 1, 200,000.00; logrando a largo plazo el crecimiento comercial y desarrollo organizacional de la agencia.

6.3.1. Objetivo Específico 1:

Alcanzar una producción anual en ventas de: USD 1.167.356,80 con una tasa de crecimiento anual del 23%, en comparación a los resultados del año 2007.

Tabla 6. 1 Producción proyectada para ventas 2008

AMBATO	
	PRESUPUESTO REAL
ENERO	85.366,80
FEBRERO	82.250,40
MARZO	82.822,80
ABRIL	92.822,80
MAYO	92.632,00
JUNIO	93.904,00
JULIO	105.494,00
AGOSTO	105.812,00
SEPTIEMBRE	108.356,00
OCTUBRE	102.632,00
NOVIEMBRE	107.632,00
DICIEMBRE	107.632,00
TOTAL	1,167,356.80

Fuente: Base de datos (Seguros Equinoccial S.A.)

6.3.1.1. Estrategias

6.3.1.1.1. Creación y desarrollo de un área comercial en la agencia:

La carencia de un área comercial estructurada formalmente ha ocasionado que la agencia pierda muchas oportunidades de negocios que le ha brindado el mercado desde que abrió sus puertas en la ciudad de Ambato.

El Ing. Juan José Callejas quien es el encargado de esta área en la actualidad, debido al sobre-cumplimiento de presupuesto que experimentó la agencia durante todo el año anterior, no vio la necesidad de incursionar en nuevos negocios e incrementar la producción de la agencia.

En base a la facilidad con la cual se cumplió el presupuesto el año anterior, se estableció para el año 2008 un incremento del presupuesto del 50% en relación al año anterior.

El cumplimiento del presupuesto para el 2008, constituye para Seguros Equinoccial Ambato un desafío, ya que a finales del 2007, el convenio establecido con Unifinsa S.A. para asegurar los créditos automotrices de la entidad se disolvió, y solamente este negocio representaba el 40% de nuestra producción total.

Cabe recalcar que el convenio se disolvió por políticas internas de la institución financiera anteriormente detallada, y no por un mal servicio de parte de la agencia.

Por lo tanto para lograr cumplir el objetivo detallado anteriormente se debe:

- *Contratar una nueva persona para manejar las funciones de cobranzas, recepción, archivo, recursos humanos y administrativo y de esta manera ascender a la Srta. Valentina Sánchez Palacios a asistente solamente del área comercial y emisión.*

Desde los inicios de Aseguradora Equinoccial en la ciudad de Ambato, Valentina Sánchez se encontraba encargada del área de emisión, sin embargo realizaba también funciones de cobranzas, archivo, recepción y telefonía, manejo de caja chica, valija interna, recursos humanos, administrativo, al mismo tiempo que prestaba apoyo comercial para la agencia en la realización de cotizaciones como atención a broker y a nuestros clientes.

En un principio, la carga de trabajo experimentada por esta persona era manejable, sin embargo conforme la clientela de la agencia crecía, se hacía cada vez más difícil cumplir con eficiencia todas las labores a cargo; existieron solicitudes de cotizaciones y renovaciones sin respuesta, lo cual a más de dar una mala imagen a la agencia, redujo la producción del año anterior.

La primera acción citada, ya fue ejecutada, debido a que la presente planeación estratégica la hemos desarrollado desde octubre del 2007, por lo tanto algunas de las ideas para la realización de plan de acción ya se pusieron en práctica por solicitud de la Srta. Valentina Sánchez a la agencia.

En la actualidad la nueva persona contratada se encuentra en un período de prueba, algunas de las funciones que corresponden específicamente al área de cobranzas todavía las realiza Valentina Sánchez por la responsabilidad que éstas representan; sin embargo Valentina a partir de mediados del mes de Febrero está enfocada totalmente a las funciones de emisión, captación

de nuevos negocios y gestión de renovaciones; desarrollando así las funciones de un suscriptor júnior.

- *El área comercial será manejada por Juan José Callejas como supervisor y suscriptor senior*

Juan José realiza actividades comerciales, pero a su vez dirige y controla la agencia, lo cual no le permite realizar un apropiado seguimiento para la captación de nuevos negocios y gestión de renovaciones, ahora según lo planeado tendrá el apoyo de Valentina como suscriptor júnior y así podrán cumplir los objetivos en cuanto a producción.

- *Capacitar a. Valentina Sánchez para poder desempeñar con eficiencia las funciones de suscriptor júnior.*

Valentina se encuentra en proceso de cambio de funciones, a pesar de que aún realiza parte de las funciones de cobranzas, mientras la nueva persona contratada tenga el conocimiento y la práctica necesaria para realizarlas.

En cuanto a la capacitación, es responsabilidad completa del jefe de agencia y de la matriz, es así como la capacitación se encuentra pendiente.

Valentina posee ya un conocimiento profundo en el ramo de vehiculos, sin embargo es importante la capacitación en ramos generales como son incendio y líneas aliadas, robo, equipo electrónico, dinero y valores, transporte y fianzas.

Realmente no existen obstáculos para recibir la capacitación, sin embargo la falta de disponibilidad de tiempo por parte de los empleados y matriz, en caso de que la matriz no pueda impartir una capacitación a profundidad, la misma deberá hacerse dentro de la misma agencia

- *Establecer un presupuesto de generación de nuevos negocios con revisiones trimestrales para Valentina.*

En la actualidad ya se encuentra establecido un presupuesto en cuanto a captación de nuevos negocios y producción directa de renovaciones, los mismos que entrarán a revisión el mes de Julio del 2008.

Los presupuestos para el presente año son los siguientes:

Tabla 6. 2 Presupuesto establecido para S.E. del año 2007

Mes	Primas Netas Renovaciones	Primas Netas Nuevos Negocios	Presupuesto Total
Febrero	\$ 20.246	\$ 5.000,00	\$ 25.246
Marzo	\$ 29.379	\$ 5.000,00	\$ 34.379
Abril	\$ 29.146	\$ 5.000,00	\$ 34.146
Mayo	\$ 15.502	\$ 5.000,00	\$ 20.502
Junio	\$ 33.805	\$ 5.000,00	\$ 38.805
Julio	\$ 56.219	\$ 5.000,00	\$ 61.219
Agosto	\$ 56.016	\$ 8.000,00	\$ 64.016
Septiembre	\$ 57.162	\$ 8.000,00	\$ 65.162
Octubre	\$ 50.118	\$ 8.000,00	\$ 58.118
Noviembre	\$ 37.247	\$ 8.000,00	\$ 45.247
Diciembre	\$ 58.835	\$ 8.000,00	\$ 66.835
Total	\$ 443.673	\$ 70.000,00	\$ 513.673

Fuente: Base de datos (Seguros Equinoccial S.A.)

6.3.1.1.2. Mantener y mejorar la producción en el ramo de vehículos

El concepto de productividad encierra más bien una idea de economía, es decir, lograr iguales o mejores beneficios, con menores o iguales recursos.

La mejora en la productividad se logra desarrollando en forma permanente las capacidades de las personas.

Quien dirige la organización debe comprometerse en dar a todos la capacitación necesaria para que cada uno pueda mejorar en su trabajo, como así también las herramientas. Sin la participación de la gente, sin su propia actitud, sería absolutamente imposible hablar de mejorar.

La producción en el ramo de vehículos para el 2007 fue de: 845.771,57; esta cifra se propone mantener y mejorarla paulatinamente mediante gestiones como:

- *Realizar una gestión comercial agresiva para el ramo de vehículos mediante venta directa, utilizando la base de datos de los Alumnos de la PUCESA y cartera del Banco de la Producción.*

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato en octubre del año anterior contrató la póliza de accidentes personales para todos los alumnos y personal administrativo de la institución con la agencia de Seguros Equinoccial.

Además de esto Seguros Equinoccial estableció una promoción para seguros de vehículos contratados por los estudiantes para sus automóviles, la cual consiste en entregar 10 entradas gratis al cine por la compra del seguro.

No obstante, esta promoción no ha tenido la acogida que esperaba la agencia, ya que ningún producto o servicio se vende solamente mediante una promoción, la misma debe tener un seguimiento.

Al asegurar a todos los alumnos de la Universidad Católica, contamos con sus datos personales y números de teléfonos; esta es una fuente de información potencial a la cual no se le ha dado uso.

Esto ha ocurrido no por descuido de parte del área comercial de la agencia; sino por falta de tiempo de las personas que conforman la misma.

A más de la base de datos de los alumnos de la PUCESA, Equinoccial cuenta con la información de los vencimientos de las pólizas de los créditos de Produbanco realizados el año anterior.

Produbanco pertenece al Grupo Futuro, al igual que Seguros Equinoccial S.A., Equivida, Salud S.A. y Metropolitan Touring.

Grupo Futuro es un conjunto de empresas pertenecientes a los mismos accionistas, por esta razón y por el excelente servicio que presta

Equinoccial, Produbanco decidió que absolutamente todos sus créditos tanto automotrices como hipotecarios deberían tener un seguro contratado con Equinoccial.

Produbanco para ser más competitivo en el mercado no exige el pago del seguro para la vigencia total del crédito, si no solamente para el primer año, de esta manera su producto es más barato.

Esta institución financiera comunica al cliente que el seguro deberá ser renovado durante la vigencia del crédito por una cláusula obligatoria que se establece en el contrato y que él puede elegir la aseguradora.

El mismo banco es quien debe encargarse de los vencimientos de los seguros, y al hacerlo con Equinoccial ellos reciben una comisión del valor total de las primas netas generadas por las renovaciones. A pesar de esto Produbanco no hace la gestión debida y la mayoría de los clientes no renuevan o simplemente realizan la contratación del seguro con otra compañía.

La Agencia de Seguros Equinoccial S.A. en la ciudad de Ambato, tiene gracias a la ayuda de un trabajador en Produbanco, la base de vencimientos de los seguros para el año 2008.

Al ser este un negocio generado en Seguros Equinoccial Quito, no se ha querido intervenir directamente; por lo tanto a partir de la información que se

tiene en la actualidad se gestionará solamente los clientes que tengan más de tres meses de vencimiento de sus pólizas, para evitar un conflicto con la gestión realizada por Produbanco.

El mes de abril del 2008, el Sr. Luís Villamarín Zabala, quien fue premiado el año anterior por ser el mejor vendedor de seguros individuales en Equinoccial Quito; se erradicará en la ciudad de Ambato por motivos personales, y comenzará a trabajar en la sucursal específicamente en el área de ventas.

El será la persona encargada de la gestión comercial de las dos bases de datos anteriormente detalladas, a quien se le deberá establecer un presupuesto de cumplimiento mensual; ya que como persona encargada específicamente de ventas en la ciudad de Quito percibía un sueldo básico mensual más un porcentaje específico de comisión sobre primas netas ingresadas, dependiendo del valor que estas representen.

Cave recalcar que Ambato y Quito con mercados distintos por lo tanto se deberán hacer una revisión del presupuesto del señor Luís Villamarín Zabala, el mismo que mientras trabajaba en Quito era de USD \$8,000.00

- *Afianzar las relaciones con los concesionarios que trabajamos actualmente que son Automotores y Anexos, Automotores de la Sierra, Autosierra S.A. mediante:*

- Visitas periódicas quincenales de parte del ejecutivo comercial encargado (Juan José Callejas).

Las visitas a los concesionarios tienen los siguientes beneficios:

- Brindan a la empresa una buena imagen frente a los vendedores, las visitas los motivan y demuestran que Equinoccial se encuentra presente y se preocupa por sus clientes.
- Se detectan las falencias existentes en el servicio y las diversas necesidades que presentan tanto los vendedores como sus clientes.
- Existe posibilidad de generar recientes negocios, en base a los nuevos créditos o productos que puede tener el concesionario.
- Envío de regalos por las fechas de cumpleaños a todos los vendedores y personal administrativo clave.

Esta acción en particular es una de las mas relevantes, puesto que, fortalecemos las relaciones con personal clave de los concesionarios, con un simple detalle demostramos que las personas de la empresa son primordiales para nosotros, y ellas se sienten importantes al saber que alguien se acordó de una fecha tan privada y por consiguiente nos tiene en un lugar preferencial en su mente.

Esta tarea se realizará durante todo el año y la persona encargada será Valentina Sánchez .

- *Atención personalizada e inmediata en el caso de necesitar papelería y tarjetas de Ecuasistencia.*

La relación que mantenemos con los concesionarios es de extrema importancia para el cumplimiento del presupuesto de la agencia; por lo tanto el servicio que les brindemos debe ser excelente; no solamente en el área de siniestros, si no también en cuestiones comerciales.

Para la contratación de pólizas de vehículos con la compañía, es necesario que los concesionarios cuenten con papelería de Equinoccial.

Entre la papelería que necesitan los concesionarios se encuentran los siguientes artículos:

- Tarjetas de Ecuasistencia: Servicio de asistencia vehicular en todo el Ecuador.
- Endosos de beneficiario: Documentos que respaldan el pago del seguro en caso de una pérdida total al concesionario.
- Hojas membretadas: Hojas con el logo de Equinoccial para la impresión de pólizas.

Todos los artículos citados anteriormente son indispensables para la emisión de pólizas; la falta de uno de ellos ocasiona que el concesionario detenga la contratación de pólizas con la agencia.

Además brinda una pésima impresión de la misma, ya que demuestra la falta de interés en el negocio, lo que ocasiona la búsqueda de otra compañía y probablemente la disolución del convenio.

La persona encargada de esta acción será la Srta. Valentina Alejandra Sánchez Palacios y se la realizará durante todo el año.

- *Utilización de talleres de los concesionarios anteriores para los autos siniestrados comprendidos entre los años 2005-2008 y revisión mensual de pago por siniestros a los distintos talleres versus producción recibida.*

Todos los concesionarios con los cuales trabajamos en la ciudad de Ambato, cuentan con el servicio de taller automotriz, mediante el cual proceden al arreglo de los automóviles que han sufrido algún percance.

El giro del negocio de la aseguradora en lo concerniente al ramo de vehículos es proceder con la reparación de los mismos en el caso de ocurrencia de un siniestro.

Muchos de esos autos fueron negocios captados por medio de convenios establecidos con concesionarios; por lo tanto debemos ser recíprocos con

éstos y enviar parte de nuestros autos siniestrados a sus talleres autorizados.

El negocio de reparación de autos es excelente, ya que existe una ganancia tanto en la prestación de mano de obra como en la colocación de repuestos.

Sin embargo, los talleres de los concesionarios usualmente tienen costos mucho más altos tanto en mano de obra como en comercialización de repuestos; por lo tanto se ha propuesto enviar a este tipo de talleres solamente los autos con años 2005-2008; a causa de la cláusula de NO DEPRECIACIÓN que es aplicada a todas nuestras pólizas.

Además cave recalcar que el envío de autos siniestrados a estos talleres, dependerá de la producción recibida de los mismos, para así establecer una relación: "Ganar-Ganar"

- *Captación de nuevos negocios con concesionarios que manejan crédito directo, por medio de comisión como pueden ser:*
 - Automotres Carlos Larrea- Concesionario Toyota
 - Automotres Carlos Palacios
 - Automotres Pérez

Esta labor comprende la elaboración de una propuesta mediante una alianza con un pago de comisiones sobre las primas netas recibidas por los seguros

de vehículos comercializados mediante crédito directo por los concesionarios anteriormente detallados.

En base a lo establecido en el Plan de acción, existen responsables de la gestión para cada uno de los concesionarios establecidos antes.

En lo que se refiere a Automotores Carlos Larrea- Concesionario Toyota, el acercamiento será realizado en forma conjunta mediante el Ing. Juan José Callejas Holguín y la Srta. Valentina Sánchez Palacios. Se prevé que el convenio deberá ser establecido por medio de una gestión con duración de 6 meses.

Esta gestión nos tomará una gran cantidad de tiempo ya que el señor Carlos Larrea Torres, (Gerente Propietario) ha trabajado muchos años con Aseguradora del Sur S.A.; y tiene gran confianza en esta compañía.

Además al ser una de las personas con uno de los negocios automotrices más fuertes de la ciudad, la competencia a la cual nos enfrentamos es fuerte, por lo tanto las condiciones de nuestra propuesta deberán ser excelentes; y además se deberá ofrecer reciprocidad en cuestión de talleres.

Por otro lado, solamente la Srta. Valentina Alejandra Sánchez Palacios gestionará la cuenta de Automotores Carlos Palacios Cia. Ltda.

Esta compañía se dedica únicamente a la compra y venta de autos usados.

Su representante legal y principal accionista, el señor Carlos Palacios presenta gran afinidad con la persona encargada de esta cuenta, lo cual nos permitirá de una manera más fácil establecer el convenio.

Esta actividad tiene prevista una duración de dos meses ya que la competencia que tenemos no es fuerte y el servicio de Equinoccial es mucho mejor que el de Coopseguros, con quien se encuentran actualmente trabajando.

Coopseguros es una empresa que tiene solamente dos años en el mercado, además no tiene presencia física en la ciudad de Ambato, por lo tanto no puede brindar una atención personalizada al cliente, lo cual es una ventaja competitiva para nosotros.

Finalmente en lo que se refiere a Automotores Pérez, la captación de este negocio será responsabilidad de la Srta. Valentina Sánchez Palacios.

El señor Ángel Pérez, gerente- propietario de este negocio de autos, trabaja en la actualidad son Seguros Bolívar. Esta aseguradora se encuentra en Ambato por más de diez años, sin embargo el servicio de la misma es catalogado como ineficiente.

El servicio y la seriedad de Equinoccial cómo compañía de seguros, es muy superior a Bolívar, en la actualidad Automotores Pérez recibe una comisión por el valor total de las primas netas ingresadas.

Nosotros adoptaremos la misma política y realizaremos de igual manera el pago de un porcentaje del total de los negocios recibidos; pero nuestro valor agregado será el servicio que prestemos directamente a la institución y a todos sus clientes.

6.3.1.1.3. Afianzar las relaciones con los agentes de seguros ubicados en la ciudad de Ambato con los que trabajamos actualmente que son:

- Altos S.A.
- Centauro
- Confia
- Mancheno
- Nova
- Reliance
- Carlos Segura
- Tecniseguros.

Creemos que la venta a través de agentes de seguros es el mejor canal, ya que realizar negocios de forma directa es mucho más costoso aun cuando no existan desembolsos por comisiones.

La venta directa para el área comercial representa una ocupación de tiempo mucho mayor que la venta a través de agentes de seguros, ya que la

aseguradora debe realizar todas las funciones que realiza el agente, entre estas se encuentran las siguientes:

- Realizar la gestión comercial para generar el negocio.
- Elaborar la cotización correspondiente para el contacto establecido en los ramos de seguros solicitados.
- Juntar la información necesaria para la emisión de pólizas, dentro de esta información encontramos:
 - Conducto de pago
 - Inspecciones de riesgos
 - Listados de bienes (Ramos generales)
 - Copias de documentos del cliente ((RUC, CI, Matrícula (vehículos), avalúo de propiedades (Generales))

Entrega de las pólizas emitidas por la compañía de seguros al cliente.

Servicio para gestionar con rapidez las solicitudes del cliente en el caso de ocurrencia de siniestros o cambios en el estado de las pólizas contratadas.

Gestión de renovaciones de los vencimientos de las pólizas.

Por esta razón debemos afianzar las relaciones con los agentes de seguros que en la actualidad mantienen un contrato de agenciamiento con nosotros.

Entre los agentes de seguros con mayor producción en la actualidad en la ciudad de Ambato se encuentran los siguientes:

- Centauro
- Confía
- Tecniseguros

Hoy por hoy tenemos gran apertura con Centauro, su gerente-propietario, el señor Fabián Manjarrez mantiene una gran afinidad con el Ing. Juan José Callejas, lo cual es de gran beneficio para la agencia.

Por otro lado Tecniseguros S.A. Y Confía S.A. colocan muy poca producción con la agencia; por lo tanto es importantísimo realizar un acercamiento con los mismos mediante el establecimiento de productos específicos para las necesidades y gestión conjunta de nuevos negocios.

A pesar de que los agentes de seguros anteriormente mencionados son los más fuertes de la ciudad, no podemos descuidar a los demás, ya que aun cuando su producción anual es mucho menor, también es muy importante para cumplir el presupuesto de la agencia; para ilustrar esta afirmación pongo como ejemplo la producción recibida durante el año 2007 por medio de Altos S.A., la cual ascendió a USD \$ 58.847,65 , lo cual ubicó como el tercer productor más importante de la agencia, después de Tecniseguros y Centauro, quienes tuvieron una producción de USD 166.777,89 y USD \$ 175.982,52 respectivamente.

Tabla 6. 3 Resumen de producción por Agente pagado durante el año 2007

Resumen de Producción por Agente Pagado durante al año 2007	
Agente	Prima Neta
2-99 - DIRECTOS	224,400.62
3-1060 - TECNISEGUROS 5 AMBATO GMAC	203,325.51
2-1029 - MANJARREZ MANCHENO FABIÁN VINICIO	175,982.52
3-309 - TECNISEGUROS AMBATO	166,777.89
2-948 - ALTOS S.A.	62,995.20
2-1034 - CONFIA S.A.	27,136.34
3-1083 - RELIANCE S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORES DE SEGUROS	26,291.15
2-13 - CIDESCOL S.A.	22,002.07
2-1031 - GALO PATRICIO MANCHENO VILLACRECES	20,472.24
2-972 - RELIANCE	10,036.06
2-1057 - SEGURA SOLIS CARLOS	5,911.58
2-189 - NOVA ECUADOR S.A.	3,332.05
3-1056 - TECNISEGUROS 5 QUITO GMAC	2,388.28
2-267 - METROSEGUROS AGENCIA COLOCADORA	456.00
1-291 - VILLAMARIN LUIS GONZALO	303.24
2-988 - ARGUDO CARRERA JOSE FERNANDO	146.97
3-968 - TECNISEGUROS AMBATO (PRODUBANCO)	62.66
TOTALES	952,020.38

Fuente: Base de datos (Seguros Equinoccial)

- *Visitas periódicas semanales, quincenales o mensuales dependiendo del comportamiento de la producción por broker., para afianzar relaciones comerciales. (Valentina Sánchez y Juan José Callejas).*

Las visitas pretenden afianzar las relaciones con los corredores, por medio de las mismas se demuestra la importancia que estos tienen para la agencia, además por cada visita realizada a un agente de seguros, se puede generar una nueva oportunidad de negocio.

- *Envío de regalos por las fechas de cumpleaños a todos los asistentes comerciales y personal administrativo clave. (Valentina Sánchez)*

Esta acción en particular es una de las más relevantes, puesto que, con un simple detalle demostramos que los agentes de seguros son primordiales para nosotros, y los mismos se sienten importantes al saber que alguien se acordó de una fecha tan privada y por consiguiente nos tienen en un lugar preferencial en su mente.

- *Eficacia operativa en el área de emisión, siniestros y cobranzas.*

Un corredor de seguros coloca negocios generalmente a través de una aseguradora cuando tiene afinidad con el personal que trabaja en la misma. En gran parte el mercado asegurador se mueve en base a relaciones, sin embargo la confianza y el servicio también son factores que influyen en la decisión de colocación de negocios de los agentes de seguros. Por esta razón el servicio de la empresa debe ser excelente y esto se logrará mediante eficacia operativa en el área de emisión, siniestros y cobranzas.

- *Organizar comidas ocasionales con los agentes de seguro que representan un alto de nivel de producción para la agencia. (Juan José Callejas)*

Es evidente que en el campo comercial la práctica de tácticas, cualquiera que sea es válida y sus resultados muy provechosos, el hecho de coordinar

desayunos, almuerzos o visitar un café en la ciudad con el objeto de entablar una sincera amistad y charlar no necesariamente de negocios, al contrario hablar de asuntos privados, del entorno o de temas cotidianos, genera en el invitado una buena apreciación en cuanto a lo significativo que es para el ejecutivo de la agencia contar con la confianza del agente y más aun convertirse en su amigo.

6.3.1.1.4. Ampliar el número de agentes de seguros potenciales en Ambato y en la zona centro del País, como pueden ser:

- Deniss Usiña (Valentina Sánchez)
- K-CER, (Káiser Seguros, Riobamba) (Juan José Callejas)

El agente no sólo asesora al consumidor para que compre el producto que más le convenga, sino también genera “confianza” en la promesa.

Además permite la consolidación y continuidad del cliente como asegurado.

Esto es lo que practicamos en nuestra compañía, puesto que el canal de ventas más importante son los agentes de seguros o broker.

La compañía ha definido a este canal como fundamental, son quienes suman valor agregado a la relación entre asegurado y aseguradora, interpretando humana y profesionalmente las necesidades de todas las partes que intervienen en la celebración del contrato de seguros.

Sin embargo, en la actualidad Seguros Equinoccial tiene una excesiva dependencia en Centauro y Tecniseguros, por esta razón es urgente el busca establecer relaciones de largo plazo con corredores de probada calidad y seriedad y con una producción interesante para la agencia.

K- CER Seguros, es el corredor más fuerte de Riobamba, se encuentra en el momento manejado por su gerente- propietaria, la señora Ximena Cáceres; quien mantiene gran afinidad con el Ing. Juan José Callejas; por esta razón esta persona ha sido considerada como responsable de la realización del contrato de agenciamiento, actividad que se encuentra prevista para el mes de junio del presente año.

Por otro lado, el otro corredor objetivo de la agencia, es el Sr. Denis Usiña, quien es gerente-propietario de D-Seguros.

La gestión a realizarse para establecer un contrato de agenciamiento con este corredor, será un poco más complicada, ya que en tiempos pasados existieron problemas entre el Ing. Juan José Callejas y este corredor.

Por lo tanto, la Srta. Valentina Sánchez es la persona que se encargará de la suscripción del contrato de agenciamiento con el señor Denis Usiña, esta actividad también será realizada durante el mes de junio del 2008. Cave recalcar que la misma ya se encuentra aprobada por el Ing. Juan José Callejas; ya que los problemas que se dieron no fueron graves, sin embargo, existe antipatía entre las dos personas.

El contrato con este agente de seguros es de extrema importancia, ya que es la persona mediante la cual empezaremos a captar negocios generados por la venta de Andinamotors S.A.; concesionario que comercializa la marca Hyundai en la ciudad de Ambato.

Este patio automotriz realiza sus colocaciones de seguros únicamente a través del señor Denis Usiña, por la excelente gestión comercial que realiza con los vendedores.

Para poder lograr la suscripción de los contratos de agenciamiento, se deberán seguir las siguientes acciones:

- *Poner a consideración nuestros productos, planes de financiamiento, beneficios, cobertura y comisiones entregadas.*

Es muy importante informar al agente de seguros sobre nuestros productos, sus especificaciones técnicas, coberturas, beneficios y sobre todo comisiones.

Cave recalcar que Equinoccial no paga comisiones altas a los agentes de seguros nuevos; por lo tanto se debe recalcar que el porcentaje de comisión tenderá al crecimiento conforme aumente la producción colocada en la compañía. Además se debe explicar que existen compañías que ofrecen comisiones atractivas pero que no tienen buen respaldo en el caso de siniestros, ni generan confianza; mientras que Equinoccial fue catalogada

como la mejor empresa de seguros por la revista Líderes los dos últimos años por atención al cliente y situación financiera.

6.3.1.1.5. Afianzar las relaciones con instituciones financieras que trabajamos actualmente como son:

- Crediambato
- Banco de Machala
- Banco MM Jaramillo Arteaga

Las instituciones financieras son socios estratégicos importantísimos para la agencia, en la actualidad trabajamos solamente con las tres citadas anteriormente.

El convenio establecido con Crediambato fue realizado mediante la Srta. Valentina Alejandra Sánchez, mientras tanto los otros convenios con las dos instituciones restantes fueron labor del Ing. Juan José Callejas.

Para el año 2008, cada institución financiera estará a cargo de un ejecutivo comercial, de la siguiente forma:

Crediambato	—————>	Valentina Sánchez
Banco de Machala	—————>	Juan José Callejas
Banco MM Jaramillo Arteaga	—————>	Juan José Callejas

Por parte de Crediambato, la agencia solo capta seguros de créditos automotrices, ya que es el único tipo de producto, a parte del micro crédito que esta institución ofrece al público.

En lo que se refiere a Banco de Machala y Banco MM Jaramillo Arteaga, hemos podido captar seguros provenientes de crédito automotriz y de créditos para vivienda.

A más de brindar un buen servicio a las instituciones financieras ya citadas, hemos considerado realizar las siguientes acciones para mantener y mejorar las relaciones comerciales ya establecidas:

- *Visitas periódicas quincenales de parte del ejecutivo comercial encargado.*

Las visitas pretenden dar una mejor imagen de la agencia, las mismas constituyen una herramienta comercial muy importante para poder evaluar el nivel de satisfacción que tienen nuestros clientes, además presentan posibilidades de captación de nuevos negocios.

- *Envío de regalos por las fechas de cumpleaños a todos los vendedores y personal administrativo clave.*

Esta acción en particular es una de las más relevantes, puesto que mediante las mismas fortalecemos las relaciones comerciales con nuestros socios

estratégicos, con un simple detalle demostramos que son primordiales para nosotros y se sienten importantes al saber que alguien se acordó de una fecha tan privada y por consiguiente nos tiene en un lugar preferencial en su mente.

La persona encargada de esta actividad será Valentina, esta acción ejecutará durante todo el año 2008.

- *Atención personalizada e inmediata en el caso de necesitar papelería y tarjetas de Ecuasistencia*

Como lo establecimos anteriormente, de igual manera que en el caso de los concesionarios, la papelería y las tarjetas de Ecuasistencia son muy importantes para la constante contratación de pólizas, por esta razón al igual que los negocios automotrices con los que trabajamos, el monitoreo sobre las existencias de papelería de las instituciones financieras es sumamente importante.

- *Inversiones por parte de Seguros Equinoccial en operaciones financieras con las empresas anteriormente mencionadas, dependiendo de producción obtenida.*

Al igual que con los concesionarios es muy importante que las instituciones financieras tengan algún beneficio directo en su negocio al trabajar con nosotros, una relación ganar-ganar.

Por lo tanto la agencia ha decidido que se puede aprovechar la excelente situación financiera de Equinoccial para realizar ciertas inversiones en las instituciones financieras; siempre y cuando se realice un análisis de seguridad y solvencia de las mismas y se cuente con la aprobación del gerente financiero de la matriz.. Esta actividad deberá ser realizada durante todo el año, por parte del Ing. Juan José Callejas.

- *Organizar comidas ocasionales con el personal clave de instituciones financieras, que representan un alto de nivel de producción para la agencia. (Juan José Callejas)*

Es evidente que en el campo comercial la practica de tácticas, cualquiera que sean, es válida y sus resultados muy provechosos, el hecho de coordinar desayunos, almuerzos o visitar un café en la ciudad con el objeto de entablar una sincera amistad y charlar no necesariamente de negocios, al contrario hablar de asuntos privados, del entorno o de temas cotidianos, genera en el invitado una buena apreciación en cuanto a lo significativo que es para la agencia contar con la confianza suya.

6.3.1.1.6. Captación de nuevos negocios con instituciones financieras como:

- Mutualista Pichincha (Juan José Callejas y Valentina Sánchez)
- Banco Bolivariano (Juan José Callejas y Valentina Sánchez)
- Cámara de Comercio de Ambato. (Juan José Callejas y Valentina Sánchez)

La acción a realizarse mencionada anteriormente se centra en la búsqueda del aseguramiento de créditos de consumo personales, créditos hipotecarios y créditos automotrices; en los cuales trabajan todas las instituciones nombradas anteriormente.

Todas las gestiones comerciales que se realizarán para el establecimiento de negocios con las instituciones financieras ya citadas; serán responsabilidad de los dos ejecutivos comerciales de la agencia.

Esto se justifica ya que la captación de un negocio con una institución Financiera no es algo que se pueda generar de la noche a la mañana, generalmente se debe trabajar largos períodos de tiempo.

Además el nivel de confianza que las instituciones financieras tengan en la aseguradora es muy importante, por lo tanto, las personas que ataquen estos negocios deben tener conocimientos técnicos, comerciales y operativos para ofrecer al cliente de una manera clara todos los beneficios de trabajar con la agencia; por lo mismo aun cuando dirigirse a estos negocios ha sido idea de Valentina; ella no tiene la experiencia en el área comercial necesaria.

Conjuntamente para que la última persona mencionada aprenda sobre el área comercial y pueda generar negocios, deberá primero realizar visitas con un ejecutivo del cual pueda aprender el como establecer una relación comercial exitosa.

Estas actividades se encuentran planeadas para los meses de Julio, Agosto y Septiembre del año 2008.

6.3.1.1.7. Captar negocios del área civil de la construcción

El área de la construcción como lo pudimos ver dentro del análisis del entorno realizado en la Planeación Estratégica, tiene unas de las previsiones más altas de crecimiento de todos los sectores económicos del país para el 2008 ; por esta razón la agencia debe aprovechar esta oportunidad mediante la contratación de una persona que se encargue del área de Fianzas, para así generar negocios en los ramos de Seriedad de Oferta, Buen Uso de Anticipo, Fiel Cumplimiento de Contrato, Debida Ejecución de Obra y Buena Calidad de Materiales.

Todos los ramos nombrados anteriormente son ampliamente trabajados en el área de la construcción, en la mayoría de contratos establecidos tanto en el sector público como privado, se exigen diversas clases de pólizas en los ramos citados anteriormente, cuyo fin es garantizar el cumplimiento del contrato.

Para poder captar negocios en el área de Fianzas debemos cumplir con las siguientes acciones:

- *Contratación de una persona que se encargara del manejo del área de fianzas.*

Esta función será responsabilidad completa del Ing. Juan José Callejas y Mónica Ramírez, quien es la directora de recursos humanos a nivel nacional.

- *Capacitación exhaustiva al responsable del área de fianzas. (Matriz)*

Al igual que la contratación, la capacitación estará a cargo del jefe de agencia y de la matriz.

Sin embargo en la matriz la persona encargada será la Ing. Adriana Campo verde, quien es la directora nacional de Fianzas; cave recalcar que la capacitación deberá ser de carácter exhaustivo ya que las pólizas de Fianzas conllevan temas legales complicados y la suscripción de las mismas se hace posterior a un análisis del cliente.

El estudio que se realiza del cliente es exactamente igual a los análisis de riesgo para otorgar un crédito de las instituciones financieras; si el mismo no se encuentra bien realizado, puede ser realmente grave, en el año 1997, Equinoccial (Matriz) quebró por una Fianza mal suscrita. Visitas a los Ingenieros Civiles, y Arquitectos con el fin de difundir y promocionar este nuevo servicio que brinda la Agencia en los ramos de SO, BUA, FCC y DEO.

Al igual que los ejecutivos comerciales de ramos generales y vehículos, la nueva persona que se encargará en al área de Fianzas deberá realizar visitas comerciales a sus cliente potenciales. Entre ellos podemos encontrar a los ingenieros y arquitectos de la ciudad.

- *Organizar reuniones en los colegios de Ingenieros Civiles y Arquitectos con el fin de dar charlas explicativas sobre; el servicio, los aspectos técnicos y los costos de la póliza de fianzas.*

Las visitas a los clientes muchas veces no son suficientes para poder generar negocios, es muy importante también identificar los puntos estratégicos donde se pueden establecer contactos masivos mediante conferencias sobre todos los aspectos relacionados con el servicio ofertado.

6.3.1.1.8. Incursionar en otros ramos como son incendio y líneas aliadas en el negocio individual.

Equinoccial en la ciudad de Ambato está enfocado actualmente en el sector individual, sin embargo, la mayor parte de nuestra producción en este sector se concentra en el ramo de vehículos, como podemos verlo en la ilustración posterior, la misma que representa la producción por ramos del año 2007.

Tabla 6. 4 Producción por periodo pagado (año 2007)

Producción por periodo pagado (Año 2007)	
Ramo	Prima Neta
INCENDIO Y L.A.	23.021,27
LUCRO CESANTE IN	0
LUCRO TERREMOTO	0
M.INDUSTRIAL	10.596,49
TERREMOTO	0
ACCIDENTES PERSONALE	10.154,18
BANCOS Y ENT. FINANC	0
FIDELIDAD	2.045,00
PERD. DE LICENCIAS	0
R.CIVIL	23.347,95
ROBO	5.167,09
DINERO Y VALORES	455
TRANSPORTE	0
TRANSPORTE ESPECIFI.	8.856,29
TRANSPORTE INTERNO	525
GARANTIA EXTENDIDA	0
VEHICULOS	845.771,57
VEHICULOS PESADOS	0
AVIACION	0
BUQUES	0
RIESGOS ESPECIALES	0
PETROLERO	0
CARTA CREDITO	0
ANTICIPO	8.645,73
D.EJEC.OBRA	109,66
CUMPLIMIENTO	4.763,36
ADUANERA	0
OFERTA	175,87
EQUIPO ELECTRONICO	1.708,94
EQUIPO Y MAQUINARIA	6.518,90
LUCRO CESANTE RM	0
ROTURA DE MAQUINARIA	158,1
MONTAJE	0
CONTRATISTA	0
VIDA DEUDORES	0
VIDA GRUPO	0
TOTALES	952020,4

Fuente: Base de datos (Seguros Equinoccial)

Como podemos apreciar en la anterior tabla el ramo de vehículos enfocado al negocio individual representa el 88.84% de nuestra producción total; por lo tanto nuestra dependencia en el mismo es muy alta, lo cual no es recomendable para ningún negocio.

El depender solamente en una línea de producción puede ser muy perjudicial para cualquier institución y hasta país, como es el caso del Ecuador, con respecto al Petróleo.

Por las razones citadas anteriormente la agencia quiere diversificar el negocio individual e incursionar en los ramos de incendio, robo, responsabilidad civil y transporte ya que los otros ramos existentes se aplican generalmente al negocio corporativo.

Para cumplir la actividad anteriormente detallada, la agencia deberá:

- *Impulsar el producto Hogar bien Seguro que se tiene en la actualidad mediante la venta directa de la aseguradora y por medio de broker.*

En la actualidad la Agencia cuenta con un producto específico para viviendas que asegura robo e incendio, su nombre es "Hogar bien seguro"

Este producto ofrece varias alternativas al cliente según las necesidades que este presente, sin embargo los habitantes del Ecuador no cuentan con una cultura de seguro, y si muchas veces presentan antipatía para asegurar su auto, el asegurar su vivienda es mucho más complicado.

No obstante, este producto tiene costos verdaderamente accesibles, además las facilidades de financiamiento que Equinoccial brinda son excelentes. La venta directa de este producto sería complicada, ya que la aceptación de

este servicio por parte de la comunidad toma algún tiempo, en el cual se trata de convencer al cliente para su contratación. Por esta razón por las múltiples actividades a realizar que tienen los ejecutivos comerciales de la agencia, en este caso Valentina Sánchez y Juan José Callejas, no se podrían encargar de esto.

La comercialización de este producto se lo realizará a través del vendedor externo que comenzó sus labores en la agencia el mes de abril del presente año y también mediante los agentes de seguros.

- *Aprovechar la experiencia y prestigio de la compañía en el ramo de Responsabilidad Civil para captar negocios.*

Para Equinoccial a nivel nacional el ramo de mayor producción es Responsabilidad Civil, el mismo que usualmente es utilizado para el sector Petrolero e Hidrocarburífero del país.

Responsabilidad Civil significa “Daños a terceros”, dentro del territorio Ecuatoriano todas las empresas cuyo negocio se encuentra relacionado al campo petrolero e hidrocarburífero se encuentran en la obligación de contratar una póliza de Responsabilidad Civil por ordenanza de la Ley Nacional de Hidrocarburos. La mayoría de pólizas de RC a nivel nacional, son solicitadas para cubrir Predios, labores y operaciones (PLO).

En la actualidad Seguros Equinoccial S.A., maneja la cuenta de Petrolcentro a nivel nacional.

Este negocio es uno de los que más ingresos genera a la empresa anualmente; por lo tanto la Aseguradora se ha visto en la obligación de flexibilizar sus condiciones de suscripción para este ramo, ofreciendo costos más bajos y ampliando coberturas que en años anteriores no se hubieran otorgado como son los casos de responsabilidad civil profesional, contaminación súbita y accidental y responsabilidad civil para tanqueros.

En la zona centro del país, existen gran cantidad de gasolineras, además en sectores localizados en el Oriente Ecuatoriano se generan varios negocios relacionados con el sector Petrolero, dentro de los cuales generalmente se exige como requisito indispensable una póliza de Responsabilidad Civil.

La necesidad se encuentra latente, por lo que se debe atacar los mercados que la presentan, sin embargo la generación de negocios en este ramo se la realizará en su mayoría por medio de agentes de seguros que en cierta manera trabajen en Responsabilidad Civil en pequeñas o grandes proporciones; en la ciudad de Ambato, el único agente de seguros que tiene una producción considerable en este ramo es Mancheno; por lo tanto se debe lograr un acercamiento con el mismo.

El ramo de RC es trabajado generalmente mediante agentes de seguros localizados en la capital, que tienen clientes en todo el territorio ecuatoriano, lo que dificulta por la distancia muchas veces dar un servicio de calidad, por lo tanto, la localización de la agencia en plena zona central, puede ser un atractivo para que dichos corredores coloquen sus negocios con nosotros.

La persona encargada de la gestión comercial de Responsabilidad Civil será en un principio el señor Juan José Callejas, quien en la actualidad es el ejecutivo de la agencia que posee el mayor conocimiento de los aspectos técnicos; sin embargo posteriormente a la capacitación que recibirá la Srta. Valentina Sánchez, esta ejecutiva también deberá generar negocios en este ramo.

Cave recalcar que en la actualidad nosotros contamos con una base de contribuyentes del SRI de toda la zona centro del país, dentro de la misma, estos se encuentran divididos por tipos de negocio. Dicha información podrá ser utilizada por el vendedor externo de la agencia para generar nuevos negocios en el ramo de Responsabilidad Civil de manera directa.

Esta actividad esta planeada para el año 2009, porque durante el 2008 no es prudente para la agencia incursionar en este ramo, por falta de conocimiento profundo y además nuestro objetivo principal para el presente año es mantener y mejorar la producción en el ramo de Vehiculos, impulsar el ramo de incendio y robo mediante venta directa y convenios con instituciones financieras además captar negocios corporativos.

- *Realizar una gestión Comercial agresiva hacia la captación de negocios en el ramo de transporte, mediante agentes de seguros.*

El transporte es, ha sido y será de vital importancia, para la comercialización a nivel mundial.

Muchas de las personas naturales tienen negocios de comercialización en el país donde la mayoría de los artículos que se ofrecen al público, son importados; además también existen gran cantidad de negocios en los cuales la mercadería se transporta casi a diario dentro del territorio ecuatoriano.

Para este tipo de negocios, fue creado el seguro de transporte, cuyo fin es asegurar la mercadería; que cada empresa utiliza ya sea para fabricar otro producto o para comercializarlo en iguales condiciones y recibir una ganancia en esta actividad.

Muchas de las empresas tienen gran parte de su capital invertido en la mercadería, por lo tanto para las mismas es indispensable tener un seguro de transporte para evitar la pérdida del dinero invertido en caso de un robo o daño por cualquier causa.

La misma base del SRI, la cual ha sido citada varias veces dentro del presente trabajo de investigación se utilizará como herramienta para establecer contactos con personas que puedan necesitar de este servicio.

Además se deberá realizar también mediante agentes de seguros una gestión comercial exhaustiva para generar mayor producción para la agencia en este ramo. Cabe recalcar, que según el análisis de entorno realizado en la planeación estratégica, podemos ver que las importaciones en el Ecuador han crecido en un gran porcentaje desde que se estableció la dolarización.

Ambato es una ciudad totalmente comercial, muchos de los productos que se ofrecen al público son importados, por lo tanto la agencia tiene que aprovechar esta oportunidad la cual se encuentra latente.

Esta actividad será desarrollada por los dos ejecutivos comerciales desde el mes de junio del 2008 hasta el mes de diciembre del 2008, dependiendo de la respuesta obtenida esta acción será realizada también durante todo el 2009.

Sin embargo en caso de captar una cantidad de negocios considerables en este período, hasta tener una estructura interna más grande no podremos seguir gestionando negocios para el 2009, ya que no podríamos ofrecer el servicio que merecen nuestros clientes por una excesiva carga de trabajo.

6.3.2. Objetivo Específico 2.

Ampliar nuestra cartera corporativa de tal manera que la misma represente el 8% de la producción total de la empresa, es decir USD 96,000.

6.3.2.1. Estrategias:

6.3.2.1.1. Incursionar en el negocio corporativo con el fin de ampliar nuestra cartera corporativa de tal manera que la misma represente el 8% de la producción total de la empresa, es decir USD 96,000.

El negocio corporativo es sin duda apasionante, ninguna empresa es igual a otra; aún cuando el giro del negocio sea el mismo; existen diferencias en procesos operativos, procesos comerciales, situación financiera, cultura organizacional, etc.; por lo tanto las necesidades que presentan son también distintas.

En el mercado corporativo, muchos asegurados fijan (erróneamente) las sumas aseguradas de los activos en base al "valor de libros" y es sabido que la preparación de estados contables en moneda homogénea fue decretada, por lo cual aún considerando el valor de origen (sin amortizaciones), las distorsiones son muy importantes. Otras empresas, ya sea porque tienen

tarifas congeladas (servicios públicos) o por políticas de contención de costos, no actualizan sus sumas aseguradas de acuerdo a la variación del valor de los activos, exponiéndose al sobre-seguro o al infraseguro.

Atender a un cliente corporativo es mucho más complicado que atender a un cliente individual, una empresa generalmente no asegura su patrimonio solamente mediante la contratación de una póliza en un ramo específico; sino necesita contratar varias para cada bien que desea proteger como son las mercaderías, la maquinaria, el equipo electrónico, los vehículos, los edificios y estructuras, los contenidos por dirección, entre otros.

Captar un negocio de este tipo es mucho más complicado que captar un negocio individual, ya que al ser toda una empresa la que se asegura, usualmente sus propietarios no solicitan cotizaciones de una aseguradora, sino de varias, comparan coberturas, costos, y valores agregados y también el prestigio, seguridad, solvencia y posición en el mercado. Además el asesoramiento de la aseguradora o del corredor en cuanto al establecimiento de sumas aseguradas es muy importante, de este factor puede depender la ganancia o pérdida del negocio.

Además el tiempo que lleva captar un negocio de este tipo, es mucho más largo y requiere una atención mucho más personalizada, por lo tanto la agencia ha decidido gestionar estos negocios específicamente mediante agentes de seguros, quienes serán un respaldo grande en el asesoramiento y servicio al cliente.

Existen industrias grandes en Ambato como son Plasticaucho S.A., Teimsa S.A. Ecuatran S.A.; entre otras; la Agencia en la actualidad no tiene la estructura interna para dar un servicio adecuado a este tipo de clientes que demandan un servicio mucho más personalizado, además en el caso de tener un siniestro, la producción de la agencia actual no podría soportarlo.

Consecuentemente la agencia se enfocará en pequeñas y medianas empresas; cave recalcar que la competencia para captar estos negocios es mucho menor a la que tendremos, si quisiéramos captar los primeros mencionados.

Esta actividad será desarrollada durante todo el año 2008 por medio de los dos ejecutivos comerciales de la agencia; se debe mencionar que hasta la presente fecha hemos captado ya tres negocios corporativos, entre ellos están:

- Textiles Buenaño
- Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato
- Baskot CIA. Ltda.

Estos negocios han generado a la empresa una prima Neta aproximada de USD \$16,000.00, por lo tanto durante el resto del año será necesario un arduo trabajo para cumplir la meta propuesta.

6.3.2.1.2. Desarrollar planes de seguros específicos para las pequeñas industrias de Tungurahua, con planes de financiamiento atractivos.

Tungurahua, no es una provincia industrial; según el análisis realizado dentro de la planeación estratégica del presente trabajo de investigación la Industria de la provincia no es competitiva.

La industria en Tungurahua no tiene una situación financiera favorable, por esta misma razón para la realización de cualquier operación se solicitan créditos a las distintas instituciones bancarias.

Sin embargo, el seguro es muy importante para evitar que los pequeños industriales en la ciudad de Ambato, pierdan su patrimonio por un hecho fortuito.

Un seguro básico para una pequeña industria de Incendio y Robo tendría un costo aproximado de USD \$300 a USD \$500; estos valores con formas de financiamiento cómodas podrían ser fácilmente cancelados.

Por lo tanto la agencia prevé ofrecer un seguro para este sector, el mismo que obligatoriamente deberá contener:

- Condiciones de cobertura
- Exclusiones de cobertura

- Deducibles aplicados
- Plazos
- Derechos y obligaciones del asegurado
- Formas de financiamiento

Este producto será desarrollado por el área comercial durante el mes de agosto del 2008, previo un análisis del posible mercado meta y la relación costo-beneficio.

6.3.2.1.3. Realizar una gestión comercial agresiva directa y mediante broker a este sector.

Como lo he establecido varias veces anteriormente, un broker es fundamental para la contratación de los seguros y la liquidación de los siniestros, el broker puede colaborar en el diseño técnico de las coberturas, pero fundamentalmente en la búsqueda de las mejores condiciones y precio entre las capacidades de la aseguradora.

Su tarea también se extiende a la administración del programa de seguros y su presencia pasa a ser fundamental en la eventualidad de siniestros significativos donde el servicio que presta es muy importante.

El papel del productor asesor es y será cada vez más irremplazable, diría que fundamental, porque tiene un capital único que es su cartera de clientes, además el apoyo que brinda a la aseguradora es muy importante.

Por lo tanto en su mayoría las acciones a realizarse para poder captar negocios en el área corporativa se ejecutarán por medio de alianzas estratégicas con corredores; solamente en casos excepcionales se realizarán negocios sin intermediarios donde el cliente por ejemplo realice el contacto directo con el área comercial de la aseguradora mediante una visita o una llamada telefónica.

6.3.3. Objetivo Específico 3:

"Renovar un 70% de los vencimientos que se registre durante el presente año, alcanzando una prima neta anual por este rubro de USD 443.673.

6.3.3.1. Estrategias:

6.3.3.1.1. Realizar un seguimiento intensivo de los clientes que necesiten renovación, utilizando la base de datos de Seguros Equinoccial.

Es primordial conservar los clientes adquiridos a lo largo de estos años, son clientes que se encuentran en todo el País, es por esto que debemos realizar un seguimiento de nuestros clientes mediante una gestión de renovación exhaustiva.

Esta acción será realizada con apoyo de los agentes de seguros en el caso de los clientes captados por intermediarios.

En el caso de clientes directos por medio de gestión única de la Srta. Valentina Sánchez.

El éxito que tengamos en la renovación de vencimientos es sumamente importante para la agencia por las siguientes razones:

- Demanda poca inversión versus la producción obtenida.
- Permite conocer el nivel de satisfacción del cliente con la aseguradora.
- Permite tomar correctivos para brindar un mejor servicio y genera nuevos negocios con los clientes ya existentes.

Durante el 2007 el porcentaje de renovaciones alcanzó solamente el 33% del total de vencimientos del 2006, esto no se dio por un mal servicio de la agencia, si no por una falta de gestión total por conformidad por el sobre-cumplimiento del presupuesto en el año 2007.

Este año, este rubro jugará un papel importantísimo para poder cumplir el presupuesto anual de la agencia; por lo tanto la gestión debe ser exhaustiva, la persona encargada de esta actividad será Valentina.

6.3.3.1.2. Establecer un presupuesto de renovación mensual para el encargado de renovaciones.

En base a resultados históricos que ha tenido la agencia de renovaciones de pólizas y las necesidades de la agencia el mes de febrero del 2008 ya se estableció un presupuesto de renovaciones mensual, el cual se encuentra detallado anteriormente.

6.5. Conclusiones y Recomendaciones

6.5.1. Conclusiones

Se Concluye:

- El plan de acción es un componente fundamental de una planeación estratégica, ya que es la guía a seguir para poder cumplir con los objetivos y estrategias establecidos en la misma.

- Dentro del plan de acción desarrollado se establecieron las actividades a desempeñarse, los posibles problemas que se pueden dar y las soluciones que se pueden tomar. Conjuntamente se documentó los recursos necesarios y un cronograma; lo cual hace del presente trabajo una herramienta para lograr cumplir la estrategia global del ámbito externo

- El ámbito externo de Seguros Equinoccial es muy prometedor, las fortalezas son mucho mayores a las debilidades. Existen ciertas falencias, sin embargo las mismas, son de fácil solución y no es necesario una gran inversión para solucionarlas; por lo tanto la relación costo-beneficio es muy atractiva.

- Los posibles problemas que pueden suscitarse para la realización de las acciones establecidas en el presente plan son de fácil solución, por lo tanto no sería justificable la no realización de alguna de las mismas.
- La Agencia todavía muestra una gran dependencia en la matriz, muchas de las acciones deberán ser aprobadas por la misma antes de que puedan ser ejecutadas, sin embargo; mediante la presente planeación estratégica y plan de acción enfocado al área externa, tendremos un instrumento que justificará las peticiones realizadas.

6.5.2. Recomendaciones

Se Recomienda:

- El plan de acción se aplique de acuerdo al cronograma establecido para evitar retrasos en el cumplimiento de objetivos; y de esta manera demostrar a la matriz, que la agencia cumple lo que propone en los tiempos estipulados y de esta manera tener mayor apoyo para futuras propuestas.
- Para lograr una correcta y eficaz implementación del plan desarrollado, se deberá hacer participe a todos los empleados de la empresa, para que cada uno conozca el fin de las actividades realizadas, permitiendo a los mismos realizar recomendaciones adicionales para la ejecución de las mismas.
- El plan de acción deberá tener cierto grado de flexibilidad; ya que aun cuando esté enfocado al área externa de la empresa; situaciones diversas como por ejemplo falta de cooperación de nuestros potenciales clientes en no convertirse en reales clientes, podría afectar las acciones previstas.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, Rolph E. Administración de Ventas. Editora McGraw Hill. 2da. Edición. 2004
- Editorial Océano. Diccionario Enciclopédico Universal. Barcelona. MCMXCIII EDICIONES OCEANO. S.A. 1994.
- DE FUENTES, Claudia, Mtra. Planeación Estratégica. Taller de Innovación, UAM – Azcapotzalco.
- DE PAULA, Jaramillo Francisco. Cooperativismo y desarrollo social. Editorial Million. 1997
- FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Education, 2003
- FRED, R. David, La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 1990.
- HAMMER, Michael y CHAMPY, James. La revolución de la reingeniería, Editorial: Editorial Norma. Colombia. 1997
- HANAN y ROGER, Estrategias Mercadológicas. Editora McGraw Hill 1999.
- KOONTZ, Harold y WEILRICH, Heinz. Una perspectiva global. Mc Graw Hill, 1998
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. Pearson educación, México, 2003
- KOTLER, Philip. Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. Prentice Hall, 1995.
- KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición. 1999.
- STANTON, William. Conceptos y planificación Estratégica. Editora MCGraw Hill, 2004
- STANTON, William. Ventas, Conceptos y planificación Estratégica. Editora MCGraw Hill. 2000.
- STERN, Jorge; VICENTE, Miguel; TESTORELLI, Guillermo. Las claves del marketing actual, Grupo editorial Norma. 2005.

- MIKLOS, Tomás. Planificación Estratégica. McGraw Hill. 2da. Edición, 1995.
- TESTORELLI, Guillermo. Las claves del marketing actual, Grupo editorial Norma. 2005.
- WHAITING, Percy H. y CARNEGIE, Dale. Las cinco grandes reglas de la venta, 1947

Revistas:

- Business Week de Agosto 26, 2005
- CIO Magazine de enero 15 de 2006
- Revista Líderes, Agosto 2007

Artículo de revista electrónico:

- Baralt Clase, Julio. www.jcpassactualidadempresarial.com.mx. México, 2005.
- Barthelme Vargos, Carlos. www.e-estrategia.com.ar , 2002.
- Cifuentes, Jairo H. infoarrobaestrategiamagazine.com Madrid, 2003.
- De la Cadena Ortiz Fausto, Ministro de Finanzas, [http:// análisis de la situación _ económica_07_persp_2008_130208.ec](http://análisis.de.la.situación_económica_07_persp_2008_130208.ec)
- Kenichi, Ohmae. La mente del estratega. Revista Fortune las Ameritas. (vol. 4 No. 3 y vol. 5 No. 9). Mayo 2001, http://centrogl.com/articulo.php?no=17&Submitla-mente-del-estratega_kenichi-ohmae.html
- Mendoza, Jorge Luís. "El futuro de los seguros" Live and bussines 2005. [http://agos\[arroba\]fnusa.ec](http://agos[arroba]fnusa.ec)

Páginas Web:

- www.estr@tegiamagazine.com. Administracióndefayol. 2005
- <http://es.wikipedia.org/wiki/definiciones/Porter>
- http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040119150618-Gesti_oa.html
- www.iso.org/
- [es.wikipedia.org/wiki/Organización Internacional para la Estandarización](http://es.wikipedia.org/wiki/Organización_Internacional_para_la_Estandarización)
- "Planeación Estratégica". Jeftee Evoli, www.monografias.com

GLOSARIO

1. **ACCIDENTE.-** Es toda acción imprevista, fortuita súbita, violenta y externa que produce un daño físico o material, sobre un bien o una persona.
2. **AGENTE DE SEGUROS.-** Es toda persona física o moral, cuya actividad es autorizada y regulada por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, para ejercerla en la República Mexicana, la que consiste en asesorar a los prospectos o asegurados en la contratación de seguros.
3. **AGRAVACIÓN DEL RIESGO.-** Es la modificación o alteración posterior a la celebración del contrato que, aumentando la posibilidad de ocurrencia o peligrosidad de un evento, afecta a un determinado riesgo. El contratante o el asegurado deberán, durante el curso del contrato, comunicar a la Aseguradora todas las circunstancias que agraven el riesgo.
4. **AJUSTADOR.-** Es la persona física o moral que en base a sus conocimientos y experiencia, es contratada por la aseguradora para determinar el monto y valor de los daños que sean causados a bienes o personas a consecuencia de un siniestro.
5. **AMBIGÜEDADES.-** Posibilidad de que algo pueda entenderse de varios modos, o de que admita distintas interpretaciones.
6. **APALANCAMIENTO FINANCIERO.-** es el efecto que introduce el endeudamiento sobre la rentabilidad de los capitales propios. La variación resulta más que proporcional que la que se produce en la rentabilidad de las inversiones. La condición necesaria para que se produzca el apalancamiento amplificador es que la rentabilidad de las inversiones sea mayor que el tipo de interés de las deudas.
7. **APALANCAMIENTO.-** Se denomina apalancamiento a la posibilidad de financiar determinadas compras de activos sin la necesidad de contar con el dinero de la operación en el momento presente. a un incremento de los beneficios y de la rentabilidad financiera superior al que cabría esperar.
8. **ASALTO.-** Es la acción, física o moral, contra una persona con el propósito de obtener sus bienes.
9. **ASEGURABLE.-** Es cualquier persona o bien que reúne las características predeterminadas para poder ser objeto de la cobertura del seguro.
10. **ASEGURADO.-** Es la persona física o moral, que con el pago de una prima de seguros, obtiene una contraprestación reflejada en el contrato de seguros.

11. **ASEGURADORA.**- Es la persona moral autorizada por la SHCP, para aceptar riesgos contemplados en un contrato de seguros, denominado póliza.
12. **BEDE.**- Banco del Estado es la entidad financiera pública más importante con que cuenta el país. De acuerdo con su misión y visión financia proyectos de inversión relacionados con infraestructura, servicios públicos, medio ambiente y necesidades de los gobiernos seccionales, a través de crédito y otros mecanismos financieros modernos en las mejores condiciones para sus clientes.
13. **BENEFICIARIO.**- Es la persona física o moral que recibe los beneficios de la póliza contratada.
14. **BIENES.**- Son toda propiedad física o moral en posesión de una persona.
15. **BNF.**- Banco Nacional de Fomento
16. **BROKER.**- También conocido como corredor es un individuo o una empresa que maneja las órdenes de los inversos para comprar y vender monedas. Algunos **corredores** cobran comisión por este servicio.
17. **CANASTA BÁSICA FAMILIAR.**- se refiere al "conjunto de bienes y servicios esenciales para satisfacer las necesidades básicas para el bienestar de todos los miembros de la familia, esto es: alimentación, salud, vivienda, vestuario, educación, transporte y recreación".
18. **CANCELACIÓN.**-Es la rescisión de los efectos de una póliza prevista en el contrato de seguros ya sea por decisión unilateral o por acuerdo mutuo.
19. **CAPITAL ASEGURADO:** Ver Suma Asegurada.
20. **CAPITAL DE TRABAJO.**- es el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre el desfase natural entre el flujo de ingresos y egresos. Entre los activos circulantes y los pasivos circulante.
21. **CARTA COBERTURA:** Es el documento que entrega la aseguradora como constancia de que dicho riesgo está cubierto, hasta tanto se emita la póliza definitiva. Es un documento de carácter provisional.
22. **CERTIFICADO DE INCLUSIÓN:** Es el documento por el cual se prueba la existencia de una póliza de seguro colectivo, en el que deben figurar las informaciones que la identifican, como son: suma asegurada, vigencia, datos personales del Asegurado, beneficiarios, etc.
23. **CFC.**- Corporación Financiera Nacional

24. **CLAUSULAS:** Son las condiciones que establecen la aseguradora y el asegurado y que se reflejan en el contrato de seguros, denominado también póliza. Existen también las condiciones especiales o particulares, que modifican o aclaran las condiciones generales.
25. **COASEGURO:** Es la cantidad o el porcentaje que tiene que pagar el asegurado, de cualquier pago o indemnización que tenga que reembolsar la aseguradora, a consecuencia de un siniestro.
26. **COBERTURAS:** Son las protecciones que otorga la aseguradora en la póliza y que generalmente se establecen en las cláusulas del contrato de seguros, denominado póliza.
27. **CONSENTIMIENTO:** Es el acuerdo que existe entre el asegurado y la aseguradora y que se determina en la póliza.
28. **CONTRATANTE:** Es la persona física o moral que paga la prima de seguros. En ocasiones es también el asegurado.
29. **CONTRATO DE SEGUROS:** Es el acuerdo de voluntades entre dos partes. Generalmente se le llama también póliza de seguros. A través de la póliza de seguros, la aseguradora conviene, previo pago de una cantidad denominada prima, en otorgar una indemnización o reembolso al asegurado, si sucede un siniestro.
30. **CORPOAMBATO.-** Corporación civil para el desarrollo Económico local de Ambato y Tungurahua, su misión es ; Promover y propiciar el crecimiento sostenido y el desarrollo económico de la ciudad y la provincia, mediante la participación activa u concertada de todos los actores sociales, en especial gobiernos municipales, empresarios, universidades, dirigentes comunitarios y políticos.
31. **COTIZACION:** Es la estimación o costo de la prima de seguros que ofrece la aseguradora al asegurado.
32. **CUOTA:** Es el precio en porcentaje o cantidad fija, que se le da a un riesgo, en función de la experiencia y la siniestralidad que sobre él tiene la aseguradora.
33. **DAÑO FISICO:** Es toda pérdida que se causa a un bien material, ya sea propio o de un tercero.
34. **DAÑO MATERIAL:** Es la pérdida o daño que se causa a un bien, ya sea propio o de un tercero.
35. **DAÑO MORAL:** Es toda pérdida que se causa a una persona en su interior (en su nombre, su prestigio, etc.).

36. **DAÑO:** Es toda pérdida personal o material que sufre una persona física o moral, en su vida o en su patrimonio.
37. **DAÑOS A TERCEROS:** Es la pérdida que se causa a una persona o a un bien propiedad de otros, que no es familiar o dependiente del asegurado.
38. **DEDUCIBLE:** Es la cantidad o el porcentaje que en cada siniestro, tiene que absorber el asegurado.
39. **DEPENDIENTE:** Es la persona que depende económica y legalmente del titular de una póliza y sobre la cual puede existir alguna responsabilidad.
40. **DERECHO DE POLIZA:** Es la cantidad que paga el asegurado por los gastos de expedición de una póliza. Se le conoce también como recargo fijo.
41. **DESEMPLEO.-** es sinónimo de desocupación o paro. El desempleo o paro está formado por la población activa (en edad de trabajar) que no tiene trabajo. No se debe confundir la población activa con la población inactiva.
42. **DOLO:** Es la acción o maniobra fraudulenta destinada a engañar a otros.
43. **EFFECTIVIDAD.-** Capacidad para producir el efecto deseado, validez o autenticidad.
44. **EFICACIA.-** es la capacidad de lograr un efecto deseado o esperado, en cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles.
45. **EFICIENCIA.-** proviene del latín *efficientia* que en español quiere decir, acción, fuerza, producción.
46. **ENDOSO:** Es el documento contractual que se añade a la póliza, y que puede aumentar o disminuir el importe de la prima o que puede aclarar alguna de las cláusulas del contrato de seguros.
47. **EXCLUSIONES DE RIESGOS:** Son aquellos conceptos o riesgos que expresamente la aseguradora no da por cubiertos en una póliza.
48. **GASTOS DE AJUSTE:** Son los gastos en que incurre la aseguradora, por concepto de investigación para determinar el monto o valor de los daños que puedan existir en un siniestro.
49. **INDEMNIZACION:** Es la cantidad que está obligada a pagar la aseguradora a consecuencia de un siniestro, después de restarle el deducible y coaseguro, si los hubiera. La indemnización puede ser pagada en especie, en dinero, reponiendo el bien dañado o reparándolo.

50. **INEC.-** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, administra el sistema estadístico nacional, producir y difundir información sobre la realidad económica y social.
51. **INFLACIÓN.-** es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo estable. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular, lo que se diferencia de la devaluación, dado que esta última se refiere a la caída en el valor de la moneda de un país en relación con otra moneda cotizada en los mercados internacionales, como el dólar estadounidense, el euro o el yen.
52. **INTERÉS ASEGURABLE:** Es el interés económico, legal y substancial de quien desee contratar una póliza a los fines de cubrir un riesgo . Es el objeto del contrato.
53. **LA VENTAJA COMPETITIVA -VC-** puede expresarse de la siguiente manera:
$$VC = \text{Ganas} + \text{Conocimientos} + \text{Capital} + \text{Tecnología} + \text{Habilidades}$$
54. **NEGLIGENCIA:** Es la culpa con descuido, omisión y falta de aplicación. Falta de adopción de las precauciones debidas, sea en actos extraordinarios o en los de la vida diaria.
55. **PAGO FRACCIONADO:** Es la facilidad que otorga la aseguradora, para liquidar la prima en pagos fraccionados.
56. **PATIVIDEOS.-** Un video difundido por Teleamazonas que mostró al ministro de Economía, Ricardo Patiño, en una aparente conversación con el ex ministro de esa cartera, Armando Rodas, y supuestos representantes de los tenedores de la deuda, días antes del anuncio de una moratoria del pago de intereses de los bonos Global, que luego no se concretó.
57. **PATRIMONIO:** Es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones susceptibles de valoración cuantitativa.
58. **PERDIDA:** Es el menoscabo que afecta la propiedad física o moral de una persona.
59. **PERJUICIO:** Es la acción que ocasiona un daño o menoscabo material o moral a un tercero, en sus bienes o persona, por cualquier acción u omisión.
60. **PERSONA FISICA:** Es todo individuo que actúa en forma personal.

61. **PERSONA MORAL:** Es toda empresa o sociedad constituida de acuerdo a las leyes. Se considera también a las instituciones gubernamentales, la iglesia, el ejército, etc.
62. **PIB.-** es un indicador económico que mide el valor en dólares de toda la producción de bienes y servicios del país.
63. **PLAN ESTRATÉGICO.-** es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.
64. **POLIZA:** Es la evidencia escrita y válida entre el asegurado y la aseguradora. Se le denomina también como contrato de seguros.
65. **PRICE WATER HOUSE COOPERS.-** es la mayor firma de servicios profesionales del mundo. Ofrecemos a las empresas y a las Administraciones servicios profesionales especializados en cada sector. Más de 140.000 personas en 149 países aúnan sus conocimientos, experiencia y soluciones para mejorar la confianza y el valor de sus clientes y stakeholders.
66. **PRIMA NETA:** Es el importe que cobra la aseguradora por cubrir un riesgo determinado.
67. **PRIMA TOTAL:** Es el importe de la prima neta, al que se incluyen los derechos de póliza o gastos de expedición, el recargo por pago fraccionado si lo hubiera y el impuesto correspondiente.
68. **PRIMA:** Es el importe que determina la aseguradora, como contraprestación o pago, por la protección que otorga en los términos del contrato de seguros ó póliza.
69. **PRODUCTIVIDAD.-** también conocido como eficiencia es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.
70. **RAMO:** Es el término que se utiliza para determinar el tipo o clase de seguro que existe. Hay varios ramos: de vida, de daños, de accidentes y enfermedades, de autos, de responsabilidad civil, etc.
71. **REASEGURADORA:** Es la empresa que acepta contratar un riesgo que ya aceptó y expidió otra aseguradora. En México se requiere autorización de la autoridad competente, para hacer operaciones de reaseguro.

72. **REASEGURO:** Es la operación que realiza una aseguradora y que consiste en ceder a otra, parte o la totalidad del riesgo que asume o contrata. Generalmente esta operación se lleva a cabo en negocios grandes o muy peligrosos.
73. **RECARGO FIJO:** Es el importe que cobra la aseguradora para cubrir sus gastos de operación.
74. **RECIBO DE PRIMAS:** Es el documento que expide la aseguradora como comprobante de haber recibido el pago de la prima que se determinó en la póliza.
75. **RECLAMACIÓN:** Es el aviso o comunicación que hace el asegurado a la aseguradora, informándole que ha tenido un siniestro.
76. **RECUPERACION:** Es la parte que recibe la aseguradora de un tercero, después de haber pagado un siniestro.
77. **REHABILITACION:** Es el proceso que lleva a cabo la aseguradora, para dejar en vigor y vigentes todos los derechos que existen en el contrato de seguros.
78. **REINGENIERÍA.-** “la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez”
79. **RENOVACION:** Es el proceso que se efectúa entre el asegurado, la aseguradora y el agente de seguros, con el objeto de elaborar una nueva póliza por un periodo determinado. La renovación puede modificar, aumentar o disminuir las cláusulas o la suma asegurada de una póliza vencida.
80. **RESCISION:** Es la finalización del contrato en una fecha anterior a la prevista
81. **RESPONSABILIDAD CIVIL:** Es la obligación o compromiso que tienen las personas, físicas o morales, de reponer la propiedad de otra persona, cuando se sea responsable del daño o menoscabo en la propiedad de otros.
82. **RIESGO:** Es la posibilidad de que la persona o bien asegurado sufra el siniestro previsto en las condiciones de la póliza.
83. **RIESGOS NO ASEGURABLES:** Son aquellos que quedan fuera de la cobertura general por parte de las aseguradoras.
84. **ROA .-** Rentabilidad sobre activos

85. **ROBO:** Es el delito cometido contra la propiedad privada por el que se toma con o sin violencia, lo que no le pertenece.
86. **ROE.-** Rentabilidad Accionistas
87. **SALVAMENTO:** Es la recuperación que obtiene la aseguradora en un siniestro.
88. **SEGURO:** Es el contrato por el que, mediante el pago de una prima, la aseguradora se compromete a indemnizar una eventualidad contemplada en la póliza.
89. **SINIESTRALIDAD:** Es el porcentaje entre la prima pagada y los siniestros pagados por la aseguradora.
90. **SINIESTRO:** Es el acontecimiento o hecho previsto en el contrato, cuyo acaecimiento genera la obligación de indemnizar al asegurado.
91. **SOLICITUD:** Es la forma que utiliza la aseguradora, para que el solicitante de un seguro proporcione información correspondiente al bien o persona que se pretenda asegurar y se pueda determinar el costo de la prima.
92. **SUBROGACIÓN:** Son los derechos que correspondan al asegurado contra un tercero, en razón del siniestro, se transfieren a la aseguradora hasta el monto de la indemnización que abone. El asegurado es el responsable de todo acto que perjudique este derecho a la aseguradora.
93. **SUMA ASEGURADA:** Es el valor que fija el asegurado sobre su persona o sus bienes, y que es determinante para que la aseguradora cobre la prima o haga una indemnización en caso de siniestro.
94. **TARIFA:** Es la cantidad que determina la aseguradora en función a la experiencia de siniestralidad.
95. **TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL ANUAL.-** Es el incremento medio anual total de una población, vale decir, el número de nacimientos menos el de defunciones, más el de inmigrantes y menos el de emigrantes, durante un determinado período.
96. **VALOR AGREGADO.-** es el valor que un determinado proceso productivo adiciona al ya plasmado en la materia prima y el capital fijo (bienes intermedios) o desde el punto de vista de un productor, es la diferencia entre el ingreso y los costos de la materia prima y el capital fijo. Desde el punto de vista contable es la diferencia entre el importe de las ventas y el de las compras.

97. **VALOR CONVENIDO:** Es la cantidad de dinero por la cual se está obligando una aseguradora, aún cuando el valor comercial del bien asegurado se otro.
98. **VALOR DE REPOSICION:** Es la cantidad de dinero que cuesta reparar el bien asegurado. Es diferente al valor factura.
99. **VALOR REAL:** Es el precio o valor comercial del bien asegurado.
100. **VENCIMIENTO:** Es la fecha en que termina el contrato de seguros o póliza.
101. **VENTAJA COMPETITIVA.-** La ventaja competitiva no existe, hay que construirla. Las variables indispensables para construir una ventaja competitiva se refieren a las ganancias, conocimientos, capital, tecnología, habilidades o destrezas para producir y distribuir bienes y servicios con el mayor valor agregado posible para el consumidor.
102. **VIGENCIA:** Es el período durante el cual la aseguradora se compromete, previo pago de una prima, a cubrir un bien o una persona.

FUENTES

<http://es.mimi.hu/economia/corredor.html>
[http://es.wikipedia.org/wiki/Capital de trabajo](http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_de_trabajo)
<http://es.wikipedia.org/wiki/Desempleo>
<http://es.wikipedia.org/wiki/Eficacia>
<http://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia>
<http://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n>
[http://es.wikipedia.org/wiki/Valor agregado](http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_agregado)
[http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja competitiva](http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_competitiva)
http://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/pleins_textes_6/b_fdi_33-34/39613.pdf
http://www.bancoestado.com/paginas_e/Quienessomos/Historia.htm
<http://www.cepal.cl/publicaciones/xml/9/29499/OD-2-Definiciones.pdf>
<http://www.corpo-ambato.org/informacion/mision.html>
http://www.diariolosandes.com.ec/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=3927
<http://www.eluniverso.com/2007/05/31/1212/1217/4690019436424F1BBA16A3A70F05D206.aspx>
<http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio>
<http://www.pwc.com/es/esp/main/home/index.html>
<http://www.wordreference.com/definicion/ambig%C3%A9dad>
<http://www.wordreference.com/definicion/efectividad>
(Fuente: Hammer y Champy Institute of Industrial Engineers, "Más allá de la Reingeniería", CECSA, México, 1995, p.4)
Sallenave (1991) <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

INDICE DE ANEXOS

ANEXO C 1	346
ANEXO C2	347
ANEXO C3	348
ANEXO C4	349
ANEXO C5	350
ANEXO C6	352
ANEXO C7	354
ANEXO C8	356
ANEXO D 1	358
ANEXO D 2	359
ANEXO D 3	360

ANEXO C 1

Formato de lista de cotejo (observación)

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

ANEXO C2

Diseño de guión de entrevista dirigida a Instituciones Financieras

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS.

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

Contenido:

1. ¿Ha escuchado sobre la Aseguradora Seguros Equinoccial S.A.?
2. Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, según usted, ¿en qué posición se encuentra Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato?
3. Si trabaja o ha trabajado con nosotros, ¿cómo calificaría el servicio que Seguros Equinoccial le brinda a usted y a los mutuos clientes?
4. Si ha trabajado con nosotros y dejó de hacerlo, ¿podría por favor explicarnos las razones de esta decisión?
5. ¿A qué sectores se encuentra dando créditos actualmente, y necesita un seguro para otorgar dichos créditos?
6. En el caso de exigir un contrato de seguro para otorgar un crédito, ¿con qué compañías lo está haciendo?
7. En caso de que al momento no se encuentra trabajado con nosotros, ¿le gustaría hacerlo?, ¿cuál es el tipo de servicio que busca?

ANEXO C3

Diseño de guión de entrevista dirigida hacia agentes de seguros

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA HACIA AGENTES DE SEGUROS.

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

Contenido:

1. Según usted, ¿En qué posición se encuentra Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato?
2. ¿Cómo ve usted la gestión operativa y comercial que realiza la agencia?
3. ¿Ha tenido usted problemas en el área operativa o comercial en el diario compartir con la agencia en la ciudad de Ambato?
4. Si ha tenido problemas con la agencia, ¿Cuáles considera que han sido las causas de las mismas?
5. ¿Cómo calificaría el servicio que Seguros Equinoccial le brinda a usted y a los mutuos clientes?
6. ¿Cuál cree usted que son las principales oportunidades y amenazas que presenta el mercado asegurador ambateño en la actualidad?
7. ¿Qué medidas considera usted se deben tomar para un mejor desempeño de la agencia?

ANEXO C4

Diseño de guión de entrevista dirigida a Concesionarios

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA A CONCESIONARIOS.

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

Contenido:

1. ¿Ha escuchado sobre la Aseguradora Seguros Equinoccial S.A.?
2. Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, según usted ¿en qué posición se encuentra Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato?
3. Si trabaja o ha trabajado con nosotros, ¿cómo calificaría el servicio que Seguros Equinoccial le brinda a usted y a los mutuos clientes?
4. Si ha trabajado con nosotros y dejó de hacerlo, ¿podría por favor explicarnos las razones de esta decisión?
5. ¿Qué sectores en la actualidad son considerados sus clientes potenciales?
6. ¿Qué opciones de financiamiento se encuentra utilizando en la actualidad para la venta de vehículos?
7. En el caso de exigir un seguro para la venta de los vehículos a crédito, ¿con qué compañías lo está haciendo?
8. En caso de que al momento no se encuentra trabajado con nosotros, ¿le gustaría hacerlo? ¿cuál es el tipo de servicio que busca?

ANEXO C5

Diseño de guión de entrevista dirigida a empleados de la agencia de Seguros Equinoccial S.A.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DE LA AGENCIA DE SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO.

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

Contenido:

2. ¿Conoce usted la **misión, visión y objetivos** que posee SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. a nivel nacional, si es así se encuentra identificado con los mismos?
3. A su modo de parecer, ¿Existe demasiada carga operativa para el cargo que desempeña?
4. ¿Existe un manual definido de funciones para su puesto, que indique las obligaciones y responsabilidades que usted debería desempeñar? ¿Cree usted que la creación de uno sería necesario?
5. ¿Considera usted idóneo el Ambiente Laboral de la agencia para el desempeño de su trabajo diario?

6. ¿Cuál es el nivel de cooperación según usted entre los clientes internos de la agencia?
7. ¿Son tomadas en cuenta sus ideas y sugerencias para el mejor funcionamiento de la Agencia?
8. ¿Considera que la remuneración percibida por usted va de acuerdo con las funciones que realiza?
9. ¿Cree usted que su trabajo es apreciado y valorado por los directivos y sus compañeros de Agencia?
10. ¿Avecina usted un crecimiento personal y profesional en la empresa a corto plazo?
11. ¿Según usted cuales son los aspectos que deberían mejorarse en sus funciones diarias con el fin de brindar un mejor servicio al cliente y de que manera lo haría?
12. ¿Según su punto de vista cuales son los problemas principales que tiene en el diario desempeño de sus labores y por que se dan los mismos?

ANEXO C6

Diseño de guión de entrevista dirigida al jefe de la agencia de Seguros Equinoccial S.A.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFE DE LA AGENCIA DE SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO.

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

Contenido:

1. ¿Cuál cree usted que es la posición actual de Seguros Equinoccial en la ciudad de Ambato?
2. ¿Piensa usted que la agencia brinda un buen servicio a sus clientes y socios estratégicos (agentes de seguros, concesionarios, instituciones financieras)?
3. ¿Cuáles cree usted que son las oportunidades y amenazas más importantes que presenta el entorno para la agencia de Seguros Equinoccial S.A., en la ciudad de Ambato?
4. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas y debilidades más importantes que presenta la agencia de Seguros Equinoccial S.A. en la ciudad de Ambato?
5. ¿Toma Usted en cuenta las ideas y sugerencias de sus empleados para el mejor

funcionamiento de la agencia?

6. ¿Considera que la remuneración percibida por usted y sus subordinados van de acuerdo con las funciones que realiza?
7. ¿Cree usted que su trabajo es apreciado y valorado por los directivos y sus subordinados en la agencia?
8. ¿Avecina usted un crecimiento personal y profesional en la empresa a corto plazo?
9. ¿Cree usted que la Agencia cuenta en la actualidad con estrategias que le permitan enfrentar la competencia de una manera exitosa, tanto a corto como a largo plazo?
10. ¿Está usted de acuerdo que la agencia necesita urgentemente estrategias y planes de acción tanto en el área operativa como comercial para poder aprovechar de mejor manera las oportunidades del mercado y robustecer las fortalezas existentes al momento?
11. ¿Considera usted que la realización y aplicación de una planeación estratégica ayudara significativamente a mejorar el desempeño operativo y comercial de la agencia de Seguros Equinoccial en Ambato, y de esta manera aumentará las ventas a largo plazo?
12. ¿Cree usted que es esencial la participación de todos los empleados de la agencia dentro de la elaboración y aplicación de la planeación estratégica?

ANEXO C7

Formato de cuestionario dirigido a clientes del ramo vehiculo

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO	
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS	
ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA AGENCIA DE SEGUROS EQUINOCCIAL DE LA CIUDAD DE AMBATO.	
<p>Objetivo: Recabar datos cuantitativos que nos permitan reconocer las necesidades que presentan nuestros clientes y la percepción de los mismos sobre el servicio brindado, con el fin de establecer objetivos, estrategias y planes de acción que nos permitan entregar a nuestro cliente exactamente lo que quiere y de la manera que este lo desea.</p>	
Nombres y Apellidos:	
Telf.:	
Contenido:	
¿Cree usted que un seguro de vehículos es necesario en la actualidad?	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
¿Porqué?.....	
¿En alguna ocasión ha sido víctima de un siniestro?	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo calificaría la atención que recibió de la Aseguradora?	
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
Pésima	<input type="checkbox"/>
¿Porqué?.....	
¿Por qué eligió Seguros Equinoccial?	
Exigencia de la casa comercial o institución financiera para obtener un crédito	<input type="checkbox"/>
Prestigio de la marca	<input type="checkbox"/>
Costo del seguro	<input type="checkbox"/>
Beneficios y coberturas	<input type="checkbox"/>
Recomendación de terceros	<input type="checkbox"/>

Atención del ejecutivo de ventas	
Otros (especifique)	

Si escogió la última opción especifique cual

¿Piensa usted que las formas de financiamiento, facilitan el pago de un servicio?

SI

NO

¿Por qué?

Si la respuesta a la anterior pregunta fue afirmativa, de las siguientes opciones de financiamiento, ¿cuál escogería usted?

Tres cuotas iguales sin intereses	
Seis cuotas iguales sin intereses	
Siete cuotas iguales sin intereses	
Ocho, nueve y diez cuotas iguales con intereses	
Financiamiento con tarjeta de crédito hasta doce meses con intereses	
Otras	

Si escogió la última opción especifique cual

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

SI

NO

¿Por que?

En el momento de la compra de su seguro, ¿le fueron explicados a cabalidad los aspectos técnicos de la póliza y beneficios de la misma?

SI

NO

¿Por que?

¿Usted recomendaría a otras personas ser clientes de la Agencia de Seguros Equinoccial Ambato?

SI

NO

¿Por que?

Gracias por su colaboración

ANEXO C8

Formato de cuestionario dirigido a clientes de ramos generales

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA AGENCIA DE SEGUROS EQUINOCCIAL DE LA CIUDAD DE AMBATO.

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

Nombres y Apellidos:

Telf.:

Contenido:

Considera a usted al seguro, un servicio necesario para proteger su patrimonio?

.....
.....

En alguna ocasión ha sido víctima de un siniestro?

SI

NO

Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo calificaría la atención que recibió de la Aseguradora?

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Pésima	

¿Porqué?.....

Por qué eligió Seguros Equinoccial?

Exigencia de la casa comercial o institución financiera para obtener un crédito	
Prestigio de la marca	
Costo del seguro	
Beneficios y coberturas	
Recomendación de terceros o del agente de seguros	
Exigencia por parte de organismos gubernamentales	
Otros (especifique)	

Si escogió la última opción especifique cual

Piensa usted que las formas de financiamiento, facilitan el pago de un servicio?

SI

NO

¿Por qué?

Si la respuesta a la anterior pregunta fue afirmativa, de las siguientes opciones de financiamiento, ¿cuál escogería usted?

Tres cuotas iguales sin intereses	
Seis cuotas iguales sin intereses	
Siete cuotas iguales sin intereses	
Ocho, nueve y diez cuotas iguales con intereses	
Financiamiento con tarjeta de crédito hasta doce meses con intereses	
Otras	

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

SI

NO

¿Por qué?

En el momento de la compra de su seguro, ¿le fueron explicados a cabalidad los aspectos técnicos de la póliza y beneficios de la misma?

SI

NO

¿Por qué?

Usted recomendaría a otras personas ser clientes de la Agencia de Seguros Equinoccial Ambato?

SI

NO

¿Por qué?

Gracias por su colaboración

ANEXO D 1

Las entrevistas realizadas a diferentes empleados y clientes estratégicos fueron grabadas en cassetes para así tener un respaldo de la investigación realizada.

ANEXO D 2

Tenemos 167 encuestas realizadas a los clientes de la agencia ramo vehículos.