



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LOS CONTRATOS DE PÓLIZAS DE SEGUROS PARA LA AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CONSESEG CIA LTDA, UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO.

AUTOR/ A: ALEXIS MARCELO MAFLA JARRIN

TUTOR/ A: Mg. EDUARDO RAMIRO PASTAS GUTIERREZ

TUTOR TÉCNICO: Mg. CARLOS JOSE ARIAS RONQUILLO

QUITO- ECUADOR

AÑO: 2018

APROBACION DEL TUTOR

En mi calidad del Trabajo DIRECTOR del Trabajo para la obtención del título en Ingeniería en Administración de Empresas “PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LOS CONTRATOS DE PÓLIZAS DE SEGUROS PARA LA AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CONSESEG CIA LTDA UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO”. Presentado por el ciudadano ALEXIS MARCELO MAFLA JARRIN, presentado por el ciudadano Alexis Marcelo Mafla Jarrín, estudiante del programa de ingeniería de dicho investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la revisión y evaluación respectiva por parte del tribunal de grado que se digne para su correspondiente estudio de calificación.

Quito, agosto 2018

Mg. Eduardo Ramiro Pastas Gutiérrez

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

El abajo firmante, declara que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, son absolutamente originales, auténticos, de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Alexis Marcelo Mafla Jarrín

CI 1717016008

APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO

Proyecto de aprobación de acuerdo con el reglamento de Títulos y Grados de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Israel.

Quito, agosto 2018

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

F.....

PRESENTE

F.....

VOCAL

F.....

VOCAL

AGRADECIMIENTO

A la empresa CONSESEG CIA LTDA., por la apertura y apoyo en este tiempo.

A la Srta. Gladys Mar Albarrán, por su apoyo moral en todo este trabajo.

A mis maestros Mg. Ramiro Pastas y Mg. Carlos Arias quien, con su apoyo, paciencia, sacaron adelante este trabajo.

A la Universidad Tecnológica Israel, por darme la oportunidad de demostrar el aporte de este trabajo.

DEDICATORIA

A mi Dios padre todo poderoso, a la virgen María, ya que con su bendición pude culminar este grandioso trabajo.

A mi apreciada madre Marianita de Jesús Jarrín Quinde, mi padre Segundo Abraham Mafla, por el apoyo incondicional, la confianza depositada en su hijo y lo positivo de cada día en dar ánimos para lograr mi meta.

A mi hijo Michael Mafla, fuente de inspiración diaria y poder guiar y espero se sienta orgulloso de su padre.

Mis Hermanas Mayra Mafla y Dayana Mafla, la energía positiva diaria y a quienes día a día demuestro lo valioso que es la vida.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.	
APROBACION DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
JUSTIFICACIÓN	4
OBJETIVOS	5
IDEA A DEFENDER	5
CAPITULO I	6
MARCO TEÓRICO	6
INTRODUCCIÓN	6
1.1 Historia de las empresas de seguros a nivel mundial	6
1.2. Historia de las empresas de seguros en Latinoamérica	8
1.3. Historia de las empresas de seguros en el Ecuador	9
1.4. Elementos de que intervienen en el mercado de la asesoría de seguros	10
1.5. Plan Estratégico	11
1.5.1. Importancia y ventajas de un plan estratégico	11
1.5.2. Características de un plan estratégico	13
1.6. Elementos del plan estratégico	15
1.7. Implementación del plan estratégico	16
1.8. Fundamentación legal	16
1.9. Marco conceptual	17
CAPITULO II	19
MARCO METODOLÓGICO	19
2.1. Modalidad de la investigación	19
2.2. Tipos de investigación	19
2.3. Población y muestra	20
2.4. Métodos, técnicas e instrumentos	20

2.5	Análisis de los resultados	22
2.5.1.	Resultados de la encuesta	22
2.5.2.	Resultados de la entrevista.....	31
CAPITULO III.....		34
PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LOS CONTRATOS DE PÓLIZAS DE SEGUROS PARA LA AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CONSESEG CIA LTDA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO.....		34
3.1.	Filosofía Empresarial	34
3.1.1.	Información de la Empresa	34
3.2.	Historia de la Empresa.....	41
3.3.	Estado de Situación Financiera Actual.....	42
3.4.	Análisis situacional	45
3.4.1.	FACTORES EXTERNOS	45
3.4.1.1.	Ranking Compañías de Seguros del Ecuador	46
3.4.1.2.	RANKING ASESORES DE SEGUROS	47
3.5.	Análisis Fuerzas Michael Porter	48
3.6.	Análisis Interno.....	52
3.7.	Diagnóstico e Investigación.....	58
3.7.1.	FODA	58
3.7.1.1.	FODA ponderado (Matriz EFE y EFI).....	59
3.7.1.2.	Matriz de evaluación de los factores internos y externos.....	59
3.8.	Elaboración Estrategias	61
3.8.1.	Filosofía empresarial propuesta (misión y visión)	61
3.9.	Elección de estrategias.....	62
3.10.	PROCEDIMIENTOS	63
3.11.	Políticas Corporativas	65
3.11.1.	Dentro de la estrategia de Desarrollo del Recurso Humano.	65
3.11.1.1.	Proponer Controles	65
3.12.	PROGRAMAS	67
3.12.1.	Plan Recursos Humanos	67
3.12.2.	Plan de Ventas.....	68
3.12.3.	Plan Administrativo	68
3.12.4.	Plan Gestión Financiera	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		71
4.1.	Conclusiones.....	71
4.2.	Recomendaciones.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....		73
ANEXOS		75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Puntos importantes de historia de los seguros a nivel mundial	7
Figura 2.- Principales etapas de la historia de los seguros en Latinoamérica	8
Figura 3.- Historia ecuatoriana de los seguros	9
Figura 4.- Importancia de un plan estratégico.....	12
Figura 5.- Fases de la planificación estratégica	14
Figura 6.- Características de la implementación de un plan estratégico	16
Figura 7.- Marco legal fundamentado en la ley General de Seguros	17
Figura 8.- Tipo de empresas encuestadas.....	22
Figura 9.- Atención personalizada	23
Figura 10.- Ejecutivo asignado	24
Figura 11.- Asesoramiento de Siniestros	25
Figura 12.- Documentos Explicativos.....	26
Figura 13.- Normativa de seguros.....	27
Figura 14.- Requerimientos	28
Figura 15.- Contratación de servicios	29
Figura 16.- Comentarios	30
Figura 17.- Misión y visión empresarial	35
Figura 18.- Valores empresariales	35
Figura 19.- Rol del asesor de seguros	38
Figura 20.- Organigrama Conseseg Cía. Ltda.....	39
Figura 21.- Primas emitidas por tipo de seguro	47
Figura 22.- Cinco fuerzas de Porter de la empresa Conseseg Cía. Ltda.	49
Figura 23.- Ingreso al Sistema de contratación de Compras Publicas	52
Figura 24.- Elección de Contratación de Seguros	53
Figura 25.- Elección de fechas.....	53
Figura 26.- Despliegue y selección del proceso.....	54
Figura 27.- Búsqueda de Información.....	54
Figura 28.- Búsqueda del Resultado	55
Figura 29.- Resultado.....	55
Figura 30.- Emisión y Entrega Póliza Cliente Conseseg Cía. Ltda.....	57
Figura 31.- Método para la realización de las matrices EFE y EFI	59
Figura 32.- Objetivos empresariales propuestos	62
Figura 33.- Proveedores actuales	64
Figura 34.- Clientes corporativos.....	64
Figura 35.- Imágenes de video promocional de la empresa.....	65
Figura 36.- Tarjetas de presentación	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Elementos del mercado de asesoramiento de seguros	10
Tabla 2.- Ventajas de un plan estratégico.....	13
Tabla 3.- Elementos de un plan estratégico.....	15
Tabla 4.- Población	20
Tabla 5.- Identificación	22
Tabla 6.- Atención Personalizada.....	23
Tabla 7.- Ejecutivo Designado	24
Tabla 8 .- Asesoramiento de Siniestros.....	25
Tabla 9.- Documentos Explicativos	26
Tabla 10.- Normativa de Seguros	27
Tabla 11.- Requerimientos	28
Tabla 12.- Contratación de Servicios	29
Tabla 13 .- Comentarios	30
Tabla 14.- Estado de Situación Financiera Conseseg Cía. Ltda. Año 2016.....	42
Tabla 15.- Análisis Vertical	43
Tabla 16.- Ranking Aseguradoras del Ecuador 2018.....	46
Tabla 17.- Matriz FODA.....	58
Tabla 18.- Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	60
Tabla 19.- Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	60
Tabla 20.- Matriz de Puntajes Totales de Matriz EFI y EFE	61
Tabla 20.- Misión y visión propuesta.....	61
Tabla 21.- Presupuesto Capacitación Comercial.....	69
Tabla 22.- Presupuesto Capacitación Administrativo	69
Tabla 23.- Presupuesto Reunión de Trabajo	70
Tabla 24.- Presupuesto Publicidad	70

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.- Encuesta	75
Anexo 2.- Entrevista	77

RESUMEN

El presente trabajo de tesis trata sobre la implementación de un Plan Estratégico para incrementar los contratos de Pólizas de Seguros para la Agencia Asesora Productora de Seguros Conseseg Cía. Ltda., misma que fue constituida, previa obtención del título en Ingeniería de Administración de Empresas y la implementación en la Agencia Asesora Productora de Seguros Conseseg Cía. Ltda.

Lo importante de este estudio, es el implementar alianzas estratégicas con los proveedores, además de obtener crecimiento laboral en los colaboradores, justamente por lo que se realizó un análisis a la empresa internamente como externa, buscando sus fortalezas y debilidades, para de esta forma optimizar los servicios a través de la propuesta planteada.

Es por ello, que el presente estudio tiene por objeto mantener buenas relaciones con los clientes actuales que tiene la organización, como también la búsqueda de un nuevo clientes, para con ello adquirir una mayor la contratación de pólizas de seguro, teniendo un servicio diferenciado en pro del incremento de las ganancias de la Asesora Productora de Seguros Conseseg Cía. Ltda.

Palabras Claves:

Póliza

Seguros

Asesoría

Estrategia

Clientes

ABSTRACT

The present thesis work is about implementing a Strategic Plan to increase the insurance policy contracts for the Insurance Producer Advisory Agency Conseseg Cía. Ltda, Same that was realized, previous obtaining the title in Engineering of Administration of Companies and the implementation in the Advising Agency Producer of Insurance Conseseg Cía. Ltda.

The important thing of this work, is to implement strategic strategies with suppliers, in addition to achieving job growth in employees, just for this, you can perform the analysis to the company internally as external, looking for their strengths and weaknesses, to improve the services based on the proposed proposal.

This work is for the purpose of looking for current and potential clients to take out insurance policies, to remain completely satisfied with the service provided, the company to increase its income and to continue with continuous improvement.

Keywords:

Policy

Insurance

Advisory

Strategy

Customers

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador, existe un desconocimiento sobre el mercado de seguros y los beneficios que estas empresas conllevan, por lo cual en recientes años se han implementado leyes para normar este mercado, para que la gente conozca sobre estos aspectos y acceda a estos servicios, sin embargo, gracias a la crisis económica actual y a otros factores este mercado ha estado a la baja. Es por ello que las empresas de asesoría de seguros deben de realizar varias actividades para el mercado objetivo sepa su accionar.

Por lo cual un plan estratégico, es la oportunidad para determinar acciones para que la empresa objeto de estudio mejore varios de sus aspectos como son los financieros, marketing, ventas entre otros y de esta manera se prevenga acciones negativas que pueden afectar a la organización tanto internamente como externamente. Es así de que de esta manera, se pretende dar a conocer varios análisis sobre la Agencia Asesora Productora de Seguros Conseseg Cía. Ltda., para la formulación de estrategias en pro de mejorar tanto la toma de decisiones como un el control de las acciones que tiene la empresa. Ya que en el caso de la compañía objeto de estudio, la contratación de seguros en las principales ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, tiene una mayor de acogida, debido a que sus estructuras (matriz), están ubicadas en estas ciudades, pero si hace falta de dar a conocer sus servicios.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es evidente que muchas empresas ecuatorianas mantienen algún tipo de seguro, sin embargo, el problema radica que la mayoría de organizaciones desconoce de la existencia de asesores en este ámbito y prefiere mantener un trato directo con la aseguradora que le provee el servicio, debido a tal desconocimiento es difícil poder mantenerse en el mercado con el paso del tiempo, ya que no se cuenta con las herramientas necesarias para poder captar nuevos clientes y poder incrementar su número de ventas.

Es por ello, que se propone un plan estratégico porque el mismo sirve como una guía organizacional, al proveer de objetivos relacionados con su respectiva meta, además que ayuda en la toma de decisiones que permitan prever posibles acciones en un futuro. Ya que la empresa al pertenecer a un mercado tan dinámico como lo es la asesoría de seguros es importante que tenga a su haber esta herramienta que le permitiría mayor competitividad en un mercado cambiante, porque estaría de acuerdo con las exigencias

que el cliente del siglo XXI, debido a que este mantiene las expectativas altas sobre el servicio; y si la empresa no la satisface perdería la obtención de los contratos.

En este sentido, CONSESEG CIA. LTDA., ha tenido este problema con el paso de los años ya que luego de recabar la información necesaria, se pudo evidenciar que durante los 15 años que se ha mantenido el mercado de asesores de seguros, el incremento de sus contratos con nuevos clientes no ha sido muy favorable y este escenario se pudo haber dado ya que existe muy poca planificación por parte de la alta gerencia que no ha proveído de las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos planteados de manera consolidada lo que contribuye a que la empresa no sea eficiente.

Formulación del problema

¿Qué vías, permitirán incrementar los contratos de las pólizas de seguro y lograr una comunicación efectiva de la agencia asesora productora de seguros Conseseg Cía. Ltda.?

JUSTIFICACIÓN

El motivo del presente estudio radica, en una búsqueda de un mejoramiento empresarial, para que el talento humano que forma parte de la organización debe acoger con mayor responsabilidad su trabajo, en pro de lograr ser una empresa asesora de seguros líder en el mercado, ya que recientemente no se ha podido obtener un posicionamiento esperado.

Por lo cual la realización e implementación de un plan estratégico, ayudaría a mejorar el sistema de trabajo actual, para de esta manera poder brindar de la mejor manera los beneficios a su cliente, así como a sus potenciales clientes a su vez esto generaría obtener más ingresos por las nuevas ventas que se concretarían si se lleva a cabo el plan estratégico propuesto.

Además el plan sería una herramienta que ayudaría a alcanzar el crecimiento de productivo a futuro de la Agencia Asesora Productora de Seguros Conseseg Cía. Ltda., buscando siempre el bienestar de la relación tanto con nuestros clientes internos como externos, este plan sería implementando de forma inmediata. Se justifica la implementación de este plan ya que no incide en las decisiones económicas de la empresa.

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico, con la finalidad de incrementar los contratos de las pólizas de seguros en la Agencia Asesora Productora de Seguros Conseseg Cía. Ltda.

Objetivos Específicos

1. - Fundamentar teóricamente un plan estratégico que sirva como base para formulación de la propuesta.
2. - Elaborar un análisis situacional Agencia Asesora Productora de Seguros Conseseg Cía. Ltda., que permita identificar amenazas y oportunidades.
3. -Identificar las estrategias de comercialización la comunicación efectiva y el resto de áreas que permita atraer a nuevos clientes.

IDEA A DEFENDER

Mediante la realización de un plan estratégico en la Agencia Asesora Productora de Seguros Conseseg Cía. Ltda., se incrementará de los contratos de las pólizas de seguros.

V. Independiente: Plan Estratégico

V. Dependiente: Incremento de Contratos Pólizas.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

“Una parte fundamental de crecimiento económico de una empresa dedicada a la asesoría de seguros, es la captación de clientes, ya que entre más clientes que contraten una póliza, existirá un mayor incremento en sus ingresos, para esto la agencia debe contar con un plan estratégico” (Españeira, Pacheco y Asociados, 2016). Esto se ve en varios estudios como por ejemplo, el realizado por Morales (2011), en la empresa TECNISEGUROS, donde la implementación de estrategias de comercialización y ventas ayudaron al crecimiento de la misma, por medio de la “determinación y realización de acciones correctivas, preventivas u oportunidades de mejora, así como será una herramienta de control y evaluación para el mejoramiento de la gestión y la satisfacción de servicio al cliente” (Españeira, Pacheco y Asociados, 2016, pág. 10).

Otro estudio que reafirma lo antes mencionado es el realizado por Quezada (2012), donde gracias al establecimiento de un plan estratégico se logró “potenciar las unidades funcionales y de negocio con las que se cuenta, además de explotar nuevas oportunidades de mercado en relación a sus competencias centrales, posibilitándose así la obtención de mejores rentabilidades” (Quezada, 2012, pág. 10). Es decir, que gracias a un plan estratégico se puede obtener estrategias empresariales, a través de un análisis la situación de la empresa tanto en su entorno interno como externo, gracias a la aplicación de varias herramientas las cuales se aplican en el presente estudio, como se hará en el presente estudio.

1.1 Historia de las empresas de seguros a nivel mundial

En el presente punto, se da a conocer que la historia de los seguros a nivel mundial, la cual parte de antiguas civilizaciones, con el objeto de protección ante algún riesgo o siniestro que transgrediera contra la vida de quien lo posee (Sanchez, 2000). A continuación, se resalta los diversos hechos que marcaron la historia de los seguros a nivel mundial de la historia de los seguros:

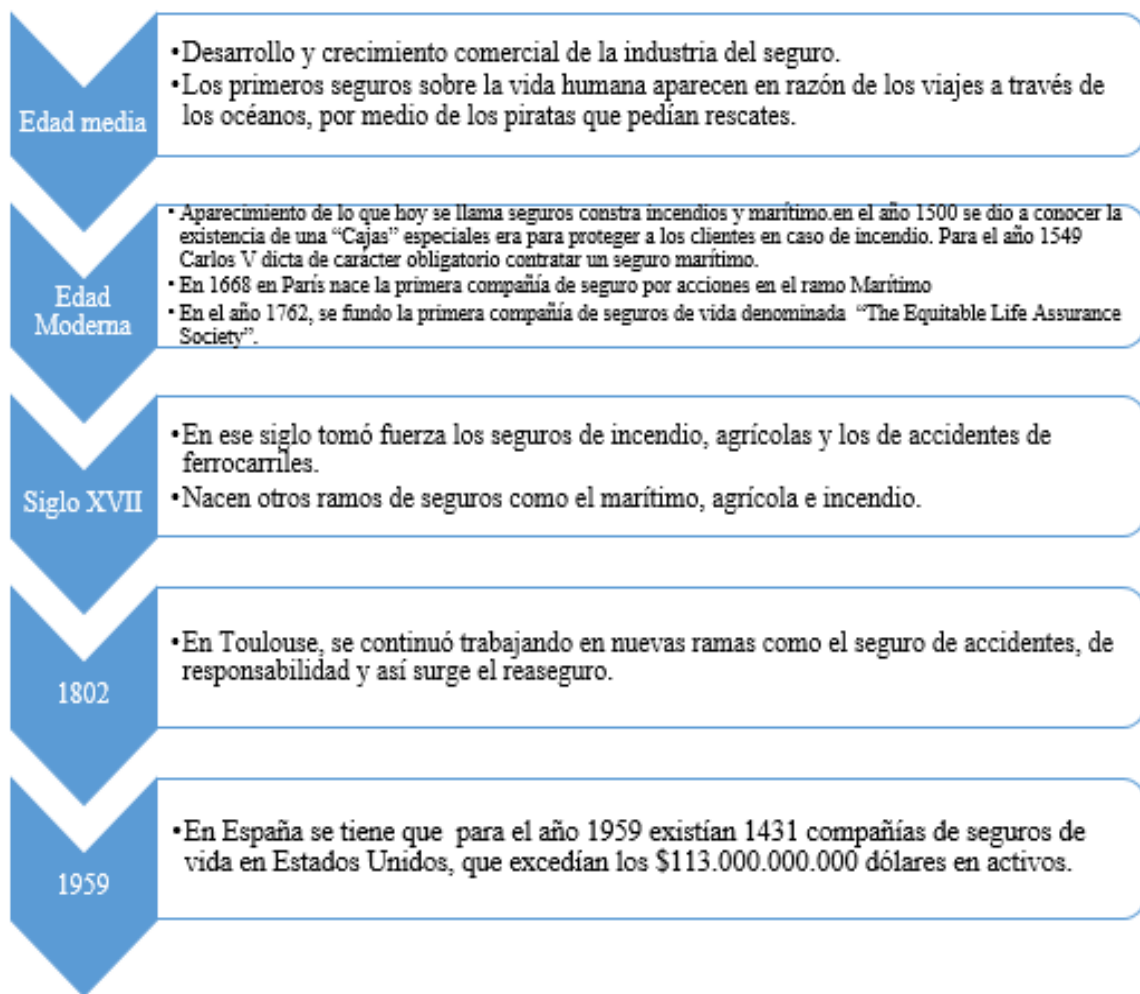


Figura 1.- Puntos importantes de historia de los seguros a nivel mundial

Fuente: (ITZIGSOHN DE FISCHUAN, 1998),

Como se puede ver, durante la historia de los seguros, este elemento tuvo varias funciones como son cubrir la vida de los riesgos comunes, además que algunos siniestros creados por el hombre, como es el secuestro y robo, es por ello que a raíz de que este concepto evolucionaba y se ampliaba, no solo se pensaba en asegurar las vidas humanas si no también a los bienes, debido a riesgos que estos tenían como por ejemplo el de los fenómenos naturales, lo cual tuvo como origen la creación de compañías de seguros y su especialización en diversos ramos.

Además con se pudo ver durante el desarrollo de la historia del seguro, el desarrollo del mismo no es algo efímero ni que empezó en la revolución industrial, porque la historia dice que fue gracias al seguro marítimo que empezó lo que hoy se conoce como empresas

de seguros, ya que nace de la necesidad de poder proteger lo que esta fuera de las manos del ser humano y dicho temor da paso a que con el tiempo se convierta en el negocio que va creciendo hasta tener las aseguradoras así como con las que contamos actualmente estas nos ofrecen todo tipo de seguro, en los diferentes ramos que ofrece cada una.

1.2. Historia de las empresas de seguros en Latinoamérica

En Latinoamérica Montoya (1986), se resume la evolución del seguro:

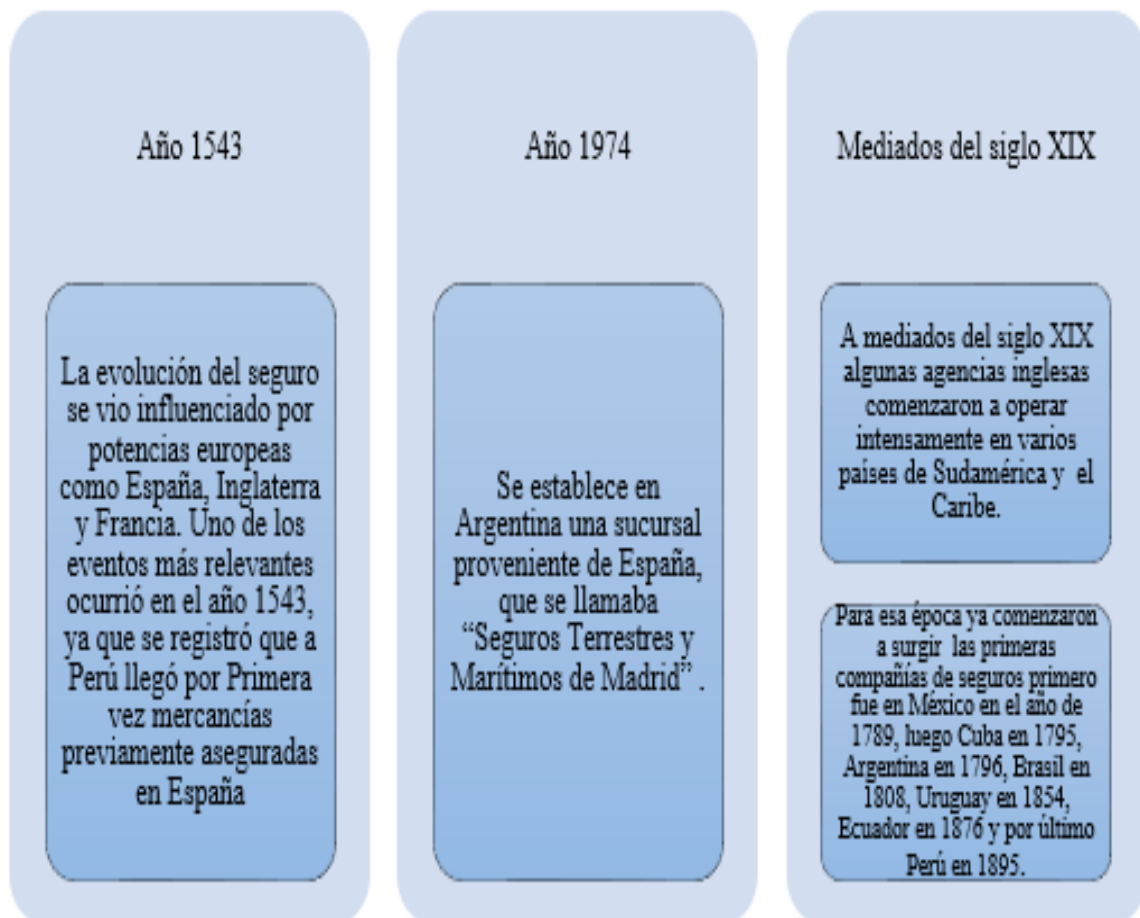


Figura 2.- Principales etapas de la historia de los seguros en Latinoamérica

Fuente: (Montoya, 1986)

En Latinoamérica, las empresas de seguros primero fueron utilizadas como sucursales de las grandes compañías de Europa, y poco a poco se pudieron crear las primeras compañías de seguros y una de ellas la primera en México y en 1876 en Ecuador. Además, se estima que las empresas aseguradoras llegaron por primera vez a Perú y esto dio a pie a que sigan otras lleguen a diversas partes de Latinoamérica, con el fin de ofrecer sus productos para poder satisfacer una necesidad latente en la población de esa época y así como tuvo su auge en Europa también lo hubo en este lado del continente por lo que desde que

llegaron las empresas de seguros a pesar de sus altos y bajos, cambios en la economía mundial es un mercado que se ha mantenido con el tiempo.

1.3.Historia de las empresas de seguros en el Ecuador

Con respecto a la historia de las empresas de seguros en el país, se tiene los siguientes acontecimientos:

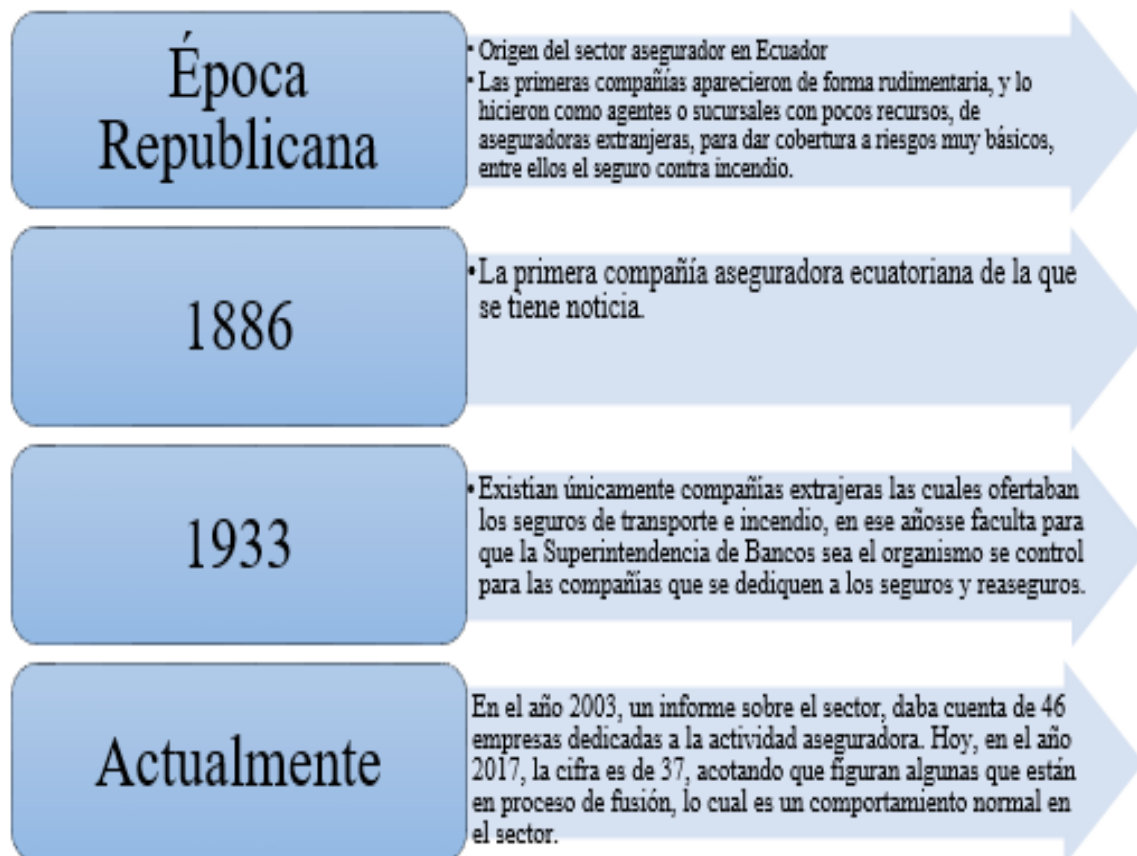


Figura 3.- Historia ecuatoriana de los seguros

Fuentes: (SEGUROS ORIENTE, 2017)

Como se puede ver, el sector asegurador en el Ecuador se fundamentó desde la época republicana, como organizaciones encargadas de ayudar tanto a personas naturales como jurídicas a manejar el riesgo a través de su gestión en un determinado periodo de tiempos, brindando apoyo para que los mismos puedan ejercer sus actividades de manera segura, y previniendo problemas futuros. Sin embargo, actualmente uno de los principales desafíos que tiene el sector asegurador es el adaptarse a los nuevos retos del mercado, la

crisis económica actual y los cambios estructurales en las aseguradoras, ya que esto compromete su liquidez y solvencia.

1.4.Elementos de que intervienen en el mercado de la asesoría de seguros

En la siguiente tabla se da a conocer los elementos principales que están presentes en el mercado de la asesoría de seguros:

Tabla 1.- Elementos del mercado de asesoramiento de seguros

Elemento	Detalle
Superintendencia	Esta entidad que dispone que se ejerza la vigilancia, auditoria, intervención, control y supervisión del régimen de seguros. También se indica que la normativa no cambia y son las estipuladas en la anterior entidad que llevaba el control Superintendencia de Bancos.
Compañías Valores y Seguros	
Asesores de seguros	Personas naturales que a nombre de una empresa de seguros se dedican a gestionar y obtener contratos de seguros, se regirán por el contrato de trabajo suscrito entre las partes y no podrán prestar tales servicios en más de una entidad aseguradora por clase de seguro; y, los agentes de seguros personas naturales que a nombre de una o varias empresa de seguros se dedican a obtener contratos de seguros, se regirán por el contrato mercantil de agencia.
Seguro	Contrato entre una persona natural o jurídica para un determinado tiempo, donde se toma el riesgo de pérdida u otro daño que sé que sufran los objetos asegurado.
Aseguradora	Compañías Anónimas constituidas en el territorio nacional, las cuales están legalmente autorizadas para asumir riesgos, y que, por el pago de una prima se comprometen a indemnizar al asegurado en caso de siniestros de acuerdo con las condiciones acordadas en la póliza.
Beneficiario	Al beneficiario como la persona natural o jurídica, que a título oneroso o gratuito, recibe el valor de la indemnización una vez ha dejado de ser incierta la ocurrencia del riesgo asegurado.
Deducible	Es la participación que el asegurado tiene en cada siniestro, se lo utilice técnicamente para eliminar pérdidas pequeñas que no ponen en riesgo el patrimonio del Asegurado: su objetivo es disminuir el costo del seguro, para ello se lo conoce también como, costo indirecto del seguro.
Póliza	La póliza es el instrumento privado, que permite probar que el contrato de seguro se ha suscrito y permite así mismo que, en caso de controversia entre las partes, este instrumento sea exhibido ante los tribunales como prueba de la relación existente entre el asegurado y el asegurador.
Prima	Es la aportación económica que ha de satisfacer el contratante o asegurado a la entidad aseguradora en concepto de contraprestación por la cobertura de riesgo que esta le ofrece.
Siniestro	“Es la ocurrencia del suceso o acontecimiento, comenzando las obligaciones a cargo de la compañía de seguro; las mismas que pueden ser el pago de una cantidad de dinero, una prestación de servicios, asistencia jurídica, reparación de un daño, etc.

Fuentes: (SUPERCIAS, 2017)

Como se puede ver en la anterior tabla, se denota los elementos constitutivos del mercado de asesoría de seguros, el cual es uno de los mercados dinámicos, donde los interesados poseen una gran cantidad de alternativas de seguros, dependiendo del siniestro que requiera mermar. Y a su vez el asesor tiene un papel fundamental, el cual ser un intermediarios entre el cliente y la aseguradora, autorizada para gestionar, colocar, asesorar, identificando la necesidad del cliente. Es decir, que es un asesor que tiene que lidiar con las diversas variables puestas anteriormente.

1.5. Plan Estratégico

El plan estratégico es una herramienta que permite la determinación de objetivos y medios (estrategias) que deber ser implementados y alcanzados en un determinado periodo de tiempo, siendo este a corto, mediano y largo plazo. Es por ello, que el mismo es un medio que se anticipa a la toma de decisiones, antes de que se requiera una acción en específico (Principe, 2007).

Por lo cual, se puede deducir que el mismo es un elemento de apoyo en la consecución de los objetivos empresariales, además de que el funcionamiento y efectividad de un plan estratégico depende de la toma de decisiones y para esto el plan estratégico nos da las directrices útiles para que el plan se ejecute con éxito.

1.5.1. Importancia y ventajas de un plan estratégico

El plan estratégico es de gran importancia porque gracias al mismo se consigue un mejor uso de los recursos empresariales, además que se detecta falencias de índole humano, financiero y/o material (UFG, 2014). Es por ello, que en la siguiente Figura se menciona la importancia de un plan estratégico:

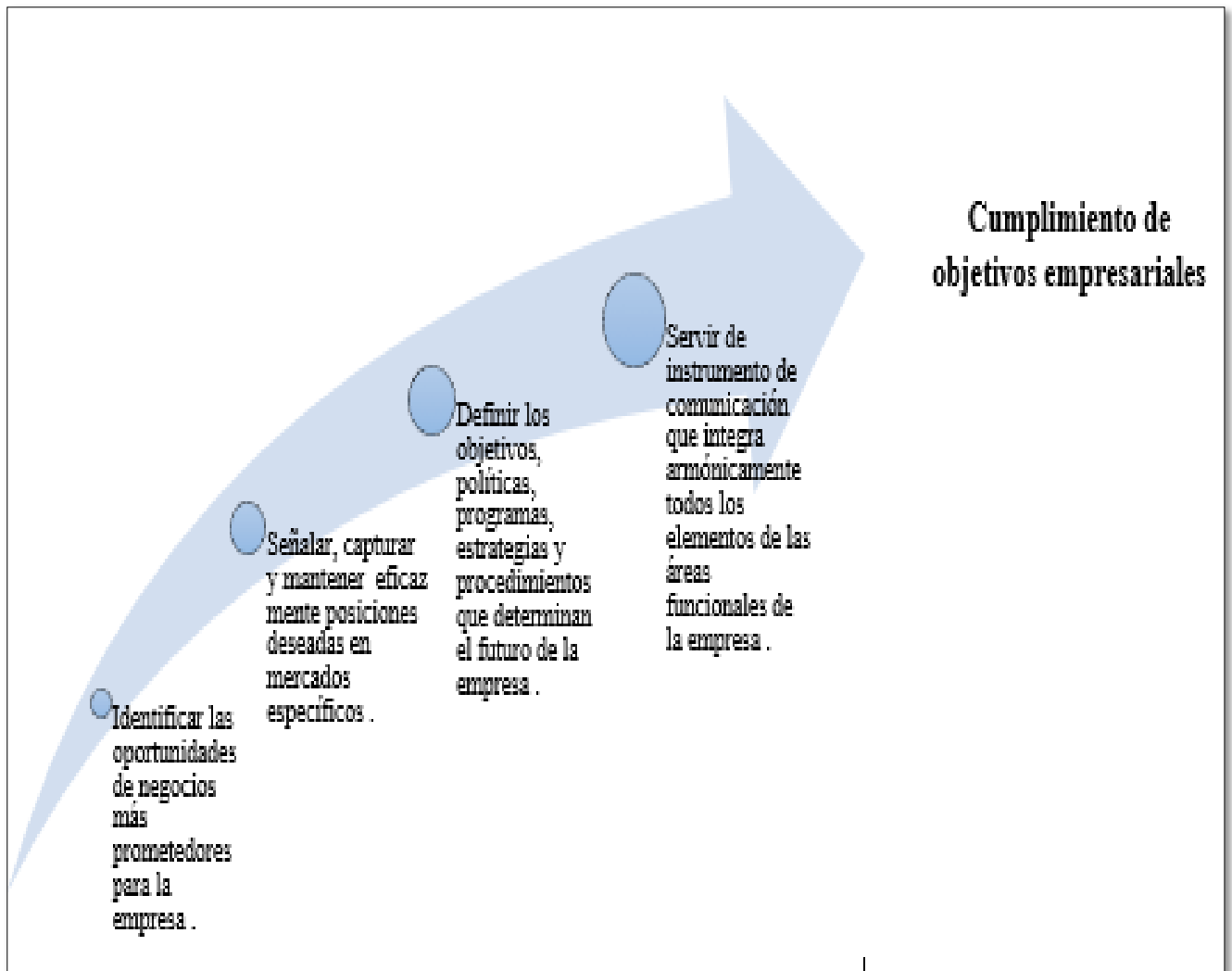


Figura 4.- Importancia de un plan estratégico

Fuente: (PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, 2009)

Es por ello que un plan estratégico ayuda a la consecución de objetivos empresariales, por lo que en su proceso formal es útil debido a su proceso creativo, y que raras veces incide en las decisiones cotidianas, lo que trae como ventajas (Armedaris, 2009), las siguientes vistas en la siguiente tabla:

Tabla 2.-Ventajas de un plan estratégico

Ventaja	Explicación
Mejora el planteamiento estratégico	Al establecer una visión, misión, la planificación y determinación de objetivos, influye positivamente en el desempeño de una empresa.
Permite enfrentar los principales problemas de las empresas	La planeación estratégica es una forma intencional y coordinada para que las empresas enfrenten la mayoría de sus problemas críticos, como: Reducir gastos, buscar nuevas formas de financiamiento, reordenar procesos; intentando resolverlos proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.
Introduce una forma moderna de gestionar la empresa	Una buena planificación exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas.

Fuente: (Armedaris, 2009),

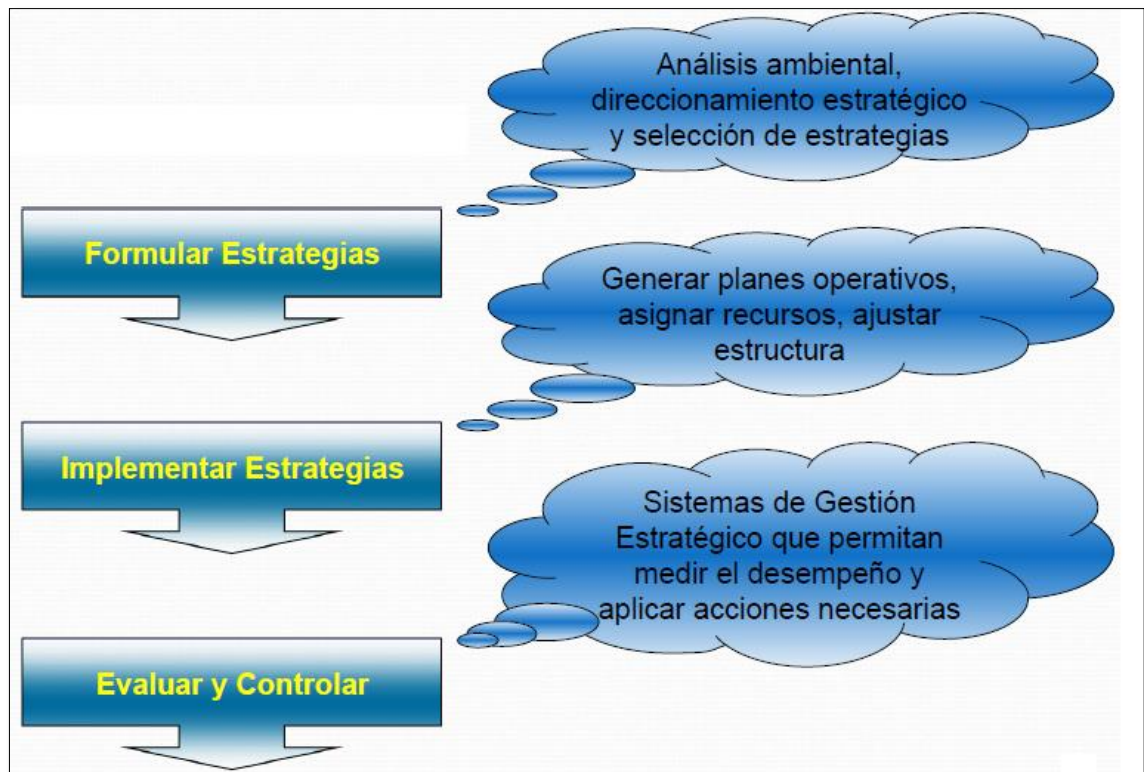
Como se puede ver en la tabla anterior, la realización de un plan estratégico posee diversas ventajas que van desde el mejoramiento de la productividad, un cambio positivo de la cultura administrativa y un mejor comprometimiento por parte de todos los miembros de la organización hacia un trabajo en equipo, lo cual lleva una relación directa con el desenvolvimiento financiero de la empresa, ya que con ello se atiende los cuellos de botella que tiene la empresa que ha estado afectando su desenvolvimiento.

1.5.2. Características de un plan estratégico

Un plan estratégico tiene a su haber varias características que hacen de la misma un instrumento de gran valía para la empresa y estos son: a) sencillez, b) flexibilidad y c) credibilidad. Es por ello, que el mismo debe tener consigo todos los principios de trabajo encargado en la administración (Armedaris, 2009), como también incluir una revisión consensual con el equipo de trabajo, sobre los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, identificando de forma previa los problemas que se presentan en la misma (pág. 4).

En la siguiente Figura se ve las fases a realizarse de la planificación estratégica.

Figura 5.- Fases de la planificación estratégica



Fuente: (Cuestas, 2012)

Como se puede ver un plan estratégico no solamente es un instrumento, sino que consigo lleva una serie de fases en las cuales, las estrategias son el punto focal de la evaluación y control, ya que las mismas van a ser enfocadas según el ambiente interno y externo de la empresa y van a ser parte fundamental de los planes y la asignación de recursos empresariales.

1.6. Elementos del plan estratégico

Según (Koontz H. &, 1982) indica que, los elementos que contiene plan estratégico, como se ve a continuación:

Tabla 3.- Elementos de un plan estratégico

Elementos	Descripción
Objetivos	Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad, que representan no sólo la finalidad de la planeación sino también el fin hacia el cual se encamina la organización, la integración de personal, dirección y control.
Visión	Consiste en redactar en lenguaje claro y objetivo adonde quiere llegar la organización o cuál es su meta, dicho de otra manera, visión es proyectar a futuro la misión de la empresa.
Misión	Entendiéndose éste término como la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta.
Estudio de los Factores Internos y Externos	Se establece los problemas de actualidad en el entorno, así como las oportunidades de resolverlos.
Políticas	Son principios generales o maneras de comprender y que a la vez guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.
Procedimientos	Establecen un método habitual de manejar actividades futuras; son verdaderas guías de acción más que de pensamiento, detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.
Programas	Son los que revisten el carácter de curso de una acción requerida, entre varias alternativas. Una regla ordena que se tome o no una acción específica y definida con respecto a una situación.
Estrategias	Son empleadas para designar los grandes planes resultantes de la deducción de las probables acciones u omisiones del enemigo, es decir que las "Estrategias" son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
Presupuestos	Un presupuesto es una formulación de resultados esperados, expresada en términos numéricos. Podría llamarse un programa en cifras. Un presupuesto obliga a una empresa a realizar por adelantado, ya sea con una semana o cinco años de anticipación, una recopilación numérica de sus expectativas de flujo de efectivo, ingresos, desembolsos de capital o utilización de horas hombre-máquina.

Fuente: (Koontz & Wehrich, 1982)

Como se puede apreciar todas las partes antes mencionadas, tienen una relación la cual se fundamenta un direccionamiento estratégico, dado por la misión y visión de la empresa, para posteriormente verificar el estado de la misma a través de un análisis interno y externo, una vez comprendido estos aspectos se posee a la realización de procesos, procedimientos, programas, estrategias y presupuestos que van a fundamentar la administración estratégica de la organización. Algo importante que se debe aclarar es que, no se puede esperar que un plan funcione al cien por ciento o sea eficiente cuando no existe control por eso se crean políticas que sean aquellas las que lleven las riendas del

mismo. Entonces el juntar todos estos elementos hace que un plan se lleve a cabo de la mejor manera y siempre buscando el bienestar de la empresa.

1.7. Implementación del plan estratégico

La implementación de un plan estratégico, es una etapa crítica que es de gran importancia para la empresa, ya que conlleva un proceso donde se debe informar y motivar al talento humano, establecer políticas, asignar recursos y realizar otras acciones. Tal como se puede ver en la siguiente Figura:

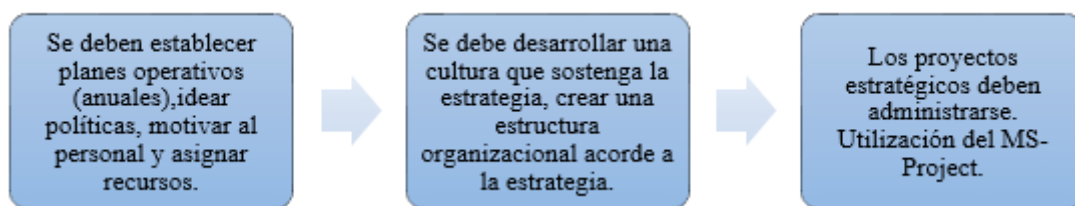


Figura 6.- Características de la implementación de un plan estratégico

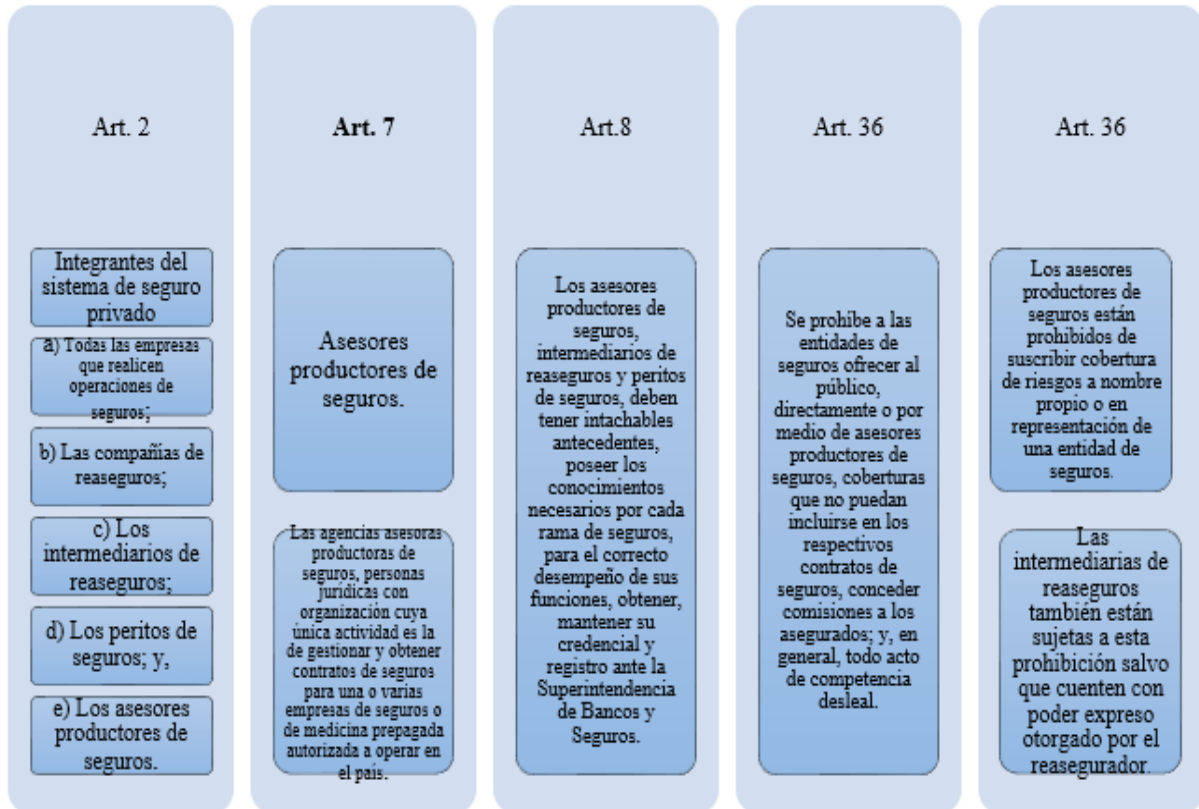
Fuente: (Cuestas, 2012)

Es por ello, que la transición para la implementación del plan estratégico es una parte importante y en la cual toda la empresa debe estar involucrada, ya que son ellos lo que el talento humano es el principal actor y sin su ayuda y/o predisposición esto no sería posible. Por lo cual, en esta etapa que es la más importante se debe tomar crear un ambiente de positivismo y confianza en toda la organización.

1.8. Fundamentación legal

La fundamentación legal, presente en este estudio es gracias a la Superintendencia de Compañías (2014), de acuerdo a la Ley General de Seguros del 12 de septiembre de 2014, a continuación algunos artículos relevantes, en la cual se ve un resumen de los puntos más sobresalientes:

Figura 7.- Marco legal fundamentado en la ley General de Seguros



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2014)

1.9. Marco conceptual

Fuerzas de Porter: “Una parte fundamental para esto es hacer un análisis de la industria por medio de su modelo de cinco fuerzas, el cual dicta las reglas de la competitividad en una industria” (Bessio Lopez, 2013).

FODA: Es un contraste entre todos los aspectos de la empresa, viendo desde su parte interna sus fortalezas y debilidades y desde su parte externa sus oportunidades y amenazas (ThompsonJr. & Strickland, 2015).

Plan estratégico: “Es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo” (Dess & Limpking, 2003, pág. 15).

Matriz EFI: O también conocida como Matriz de evaluación de factores internos, es un instrumento que sirve para evaluar los factores internos de la empresa a ser estudiada como son la parte financiera, organizacional, de talento humano y operativa, para la identificación y evaluación de las relaciones de las partes constitutivas de la empresa (Paredes, 2009), y de esta manera conocer las fortalezas y debilidades clave de la empresa.

Matriz EFE: O también conocida como Matriz de evaluación de factores externos, es aquella que evalúa los aspectos que no puede controlar la empresa, como son los aspectos legales, socio-culturales, ambientales, competitivos, jurídicos y tecnológicos, que permiten conocer las oportunidades y amenazas que tiene la organización (Paredes, 2009).

Encuesta: “Se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantizan que la información proporcionada por una muestra puede ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población” (Abascal, 2005)

Estados Financieros: “Son aquellos que muestran la situación económica de una empresa, la capacidad de pago de la misma a una fecha determinada, pasada presente o futura; o bien, el resultado de operaciones obtenidas en un periodo o ejercicio pasado presente o futuro, en situaciones normales o especiales” (Perdomo, 2000, pág. 1)

Análisis Vertical: “El análisis vertical consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado (activo, pasivo y patrimonio). Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros” (Bena, 2010, pág. 30).

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Modalidad de la investigación

El enfoque de la presente investigación es de tipo cualitativa y cuantitativa ya que se puede conocer la realidad que atraviesa la empresa Conseseg Cía. Ltda., utilizando métodos, técnicas e instrumentos acordes al estudio, con el objeto de poder determinar de forma adecuada de las causas que originan el problema y poder justificar la realización de este trabajo que pretende resolver los problemas que se encontraron en la empresa.

2.2. Tipos de investigación

El tipo de investigación que se utilizó es la bibliográfica y descriptiva; además que se trabajó con este tipo de investigaciones, ya que a través de cada una se puede acercar a los hechos reales para poder elaborar el plan estratégico que beneficie a empresa consiguiendo la mejora continua y sus objetivos organizacionales.

- **Investigación bibliográfica.** - El trabajo se basa en una investigación bibliográfica pues la información recopilada para el realizar marco teórico y conceptual se obtuvo de libros, tesis, catálogos en líneas de bibliotecas, normas, y todos los documentos que sirvieron de apoyo en el tema de planes estratégicos.
- **Investigación descriptiva.-** La investigación se basa en la utilización de los métodos y técnicas como las encuestas, entrevistas las mismas que se realizaron a los clientes de la empresa Conseseg Cía. Ltda. y sus colaboradores.

2.3. Población y muestra

- **Población**

La información de la empresa Conseseg Cía. Ltda., está conformada de la siguiente manera:

Tabla 4.- Población

Estratos	Nº de Personas
Clientes Conseseg	40
Colaboradores Conseseg	6
Aseguradoras	5
TOTAL	51

Fuente: Elaboración propia

La encuesta está dirigida a la cartera actual de la empresa, es decir, tanto clientes estatales, privados, además de adicionalmente a los colaboradores que conforman la parte administrativa de la empresa y a proveedores con quien se emita la mayoría de contratos.

Muestra

Para el presente estudio, no se aplicó la fórmula porque la encuesta fue aplicada a todos los clientes activos y vencidos 40 entre personas naturales y jurídicas de la empresa, además de ello, se realizó dos entrevistas a 6 colaboradores de la empresa, dos del Área Comercial 1. Sr. Gerente y 2. Ejecutivo, dos del Área Financiera 1. Gerente Financiero y 2. Contador, dos del Área de Talento Humano 1. Gerente RRHH y 2. Asistente de nómina y a 5 compañías con las que le empresa tiene mayor productividad.

2.4. Métodos, técnicas e instrumentos

La recolección de la información para la investigación se basó principalmente en el objetivo general y objetivos específicos planteados, así mismo se tomó en cuenta todos los recursos que se tienen en la empresa. Los métodos, técnicas e instrumentos que se usaron para el presente estudio se detallan a continuación:

- **El método analítico – sintético:** Sirvió para obtener como resultado el diagnóstico actual de la empresa Conseseg Cía. Ltda., donde se pudo evidenciar la carencia de un plan estratégico en la empresa, el cual está ocasionando falencias en toda la entidad ya que la falta del mismo está obstaculizando el progreso de la empresa.
- **El método inductivo-deductivo:** Se utilizó para lograr el estudio de las situaciones concretas que se suscitan en la empresa y se aplicó a en la creación del plan.

Con respecto a las técnicas se utilizaron las siguientes:

- **Encuesta:** Gracias a la información recolectada de este instrumento, sirvió como punto de partida para determinar las causas que originan las bajas de producción de nuevos contratos en la empresa. Cabe resaltar, que las encuestas se las realizó de manera externa a los clientes potenciales, es decir, los clientes con cartera vencida.
- **Entrevista:** Se utilizó porque se pudo realizar el diagnóstico situacional de la organización, a través del acercamiento directo con el personal comercial de la empresa, para que con ello se llegara a obtener investigación primaria de la organización. Siendo esta una fuente confiable y directa donde se pudo obtener los resultados relacionados al problema.
- **Encuesta:** El instrumento que se utilizó es la encuesta (Ver ANEXO N.º 1)
- **Entrevista:** El instrumento que se utilizó es la entrevista al personal (Ver ANEXO N.º 2).
- **Entrevista:** El instrumento que se utilizó es la entrevista Aseguradoras (Ver ANEXO N.º 2)

2.5 Análisis de los resultados

2.5.1. Resultados de la encuesta

En este punto se da a conocer los resultados obtenidos del cuestionario realizado a la muestra establecida.

- **Muestra de Encuestados**

Tabla 5.- Identificación

Extracto	Nº	%
Persona Natural	4	10
Persona Jurídica	36	90
TOTAL	40	100%

Fuente: Elaboración propia

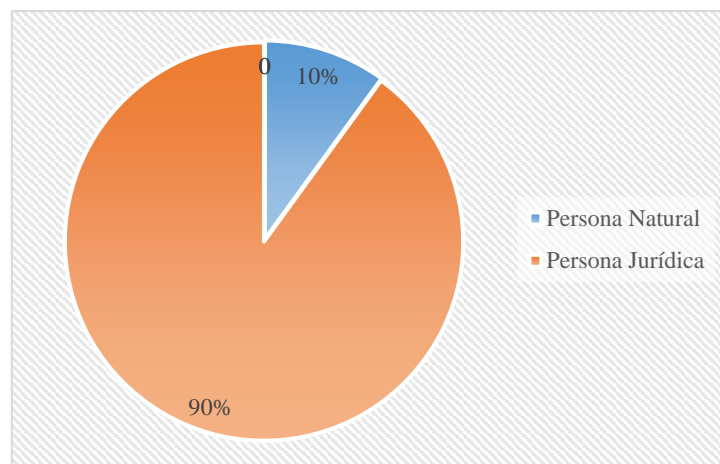


Figura 8.- Tipo de empresas encuestadas

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Se tiene que los clientes potenciales pertenecen en su mayoría a personas jurídicas del sector público o privado, mientras que una minoría son personas naturales.

1. ¿La atención personalizada fue la adecuada durante la vigencia del contrato?

Tabla 6.- Atención Personalizada

Extracto	Nº	%
SI	5	12.50
NO	35	87.50
TOTAL	40	100%

Fuente: Elaboración propia

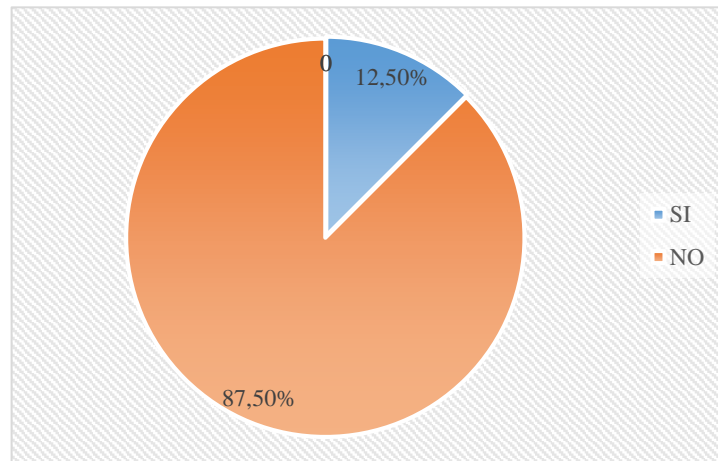


Figura 9.- Atención personalizada

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La inconformidad por parte de los clientes es notoria, porque gran parte de los encuestados dan a conocer que sus relaciones con la empresa se han visto afectadas por la falta de atención a sus requerimientos hay un control, y esto se da ya que no existe un control en los procesos empresariales.

2. El ejecutivo designado, antes de la contratación ¿Pudo subsanar sus inquietudes?

Tabla 7.- Ejecutivo Designado

Extracto	Nº	%
SI	28	70
NO	12	30
TOTAL	40	100%

Fuente: Elaboración propia

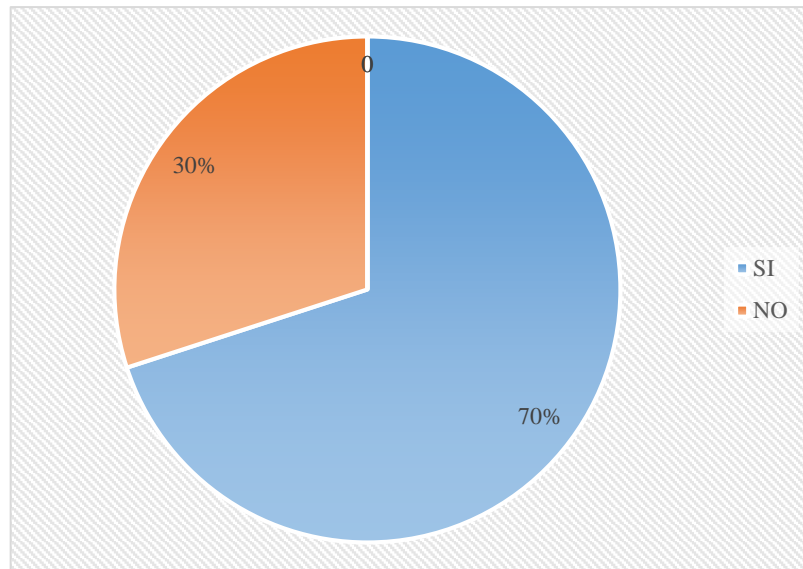


Figura 10.- Ejecutivo asignado

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados es importante mencionar que se debería continuar subsanando todas las inquietudes continuamente, e inclusive poner un buzón de sugerencias para conocer de mejor manera las inquietudes del cliente.

3. ¿Cuándo ocurrió un siniestro fue asesorado?

Tabla 8 .-Asesoramiento de Siniestros

Extracto	Nº	%
Siempre	7	17.50
De vez en cuando	31	77.50
Nunca	2	5.00
TOTAL	40	100%

Fuente: Elaboración propia

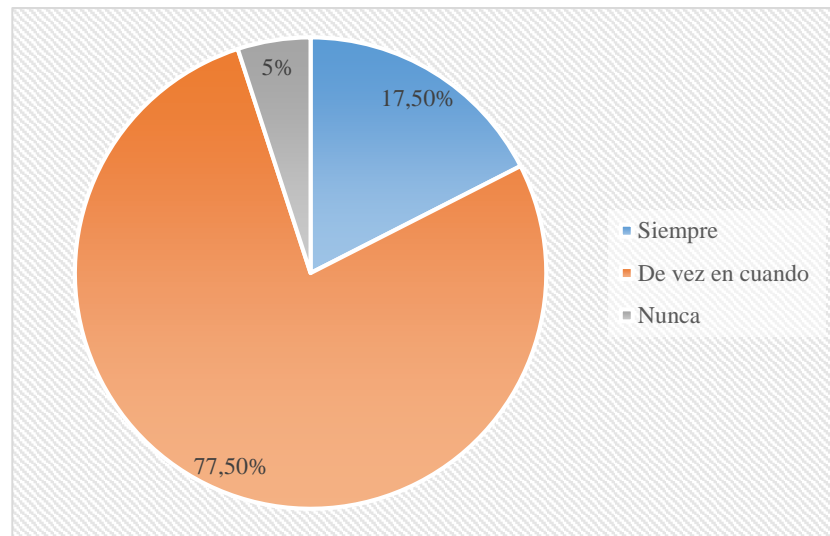


Figura 11.- Asesoramiento de Siniestros

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Estos resultados determinan que se necesita brindar el asesoramiento directo en el momento del siniestro, de esta manera se fidelizará de mejor manera a los clientes.

4. ¿Indique que documentos se entregaron por parte de su ejecutivo de manera explicativa?

Tabla 9.- Documentos Explicativos

Extracto	Nº	%
Pólizas	27	67.5
Resumen de Seguros	8	20
Endosos	2	5
Indemnizaciones	3	7.5
Otros	0	0
TOTAL	40	100%

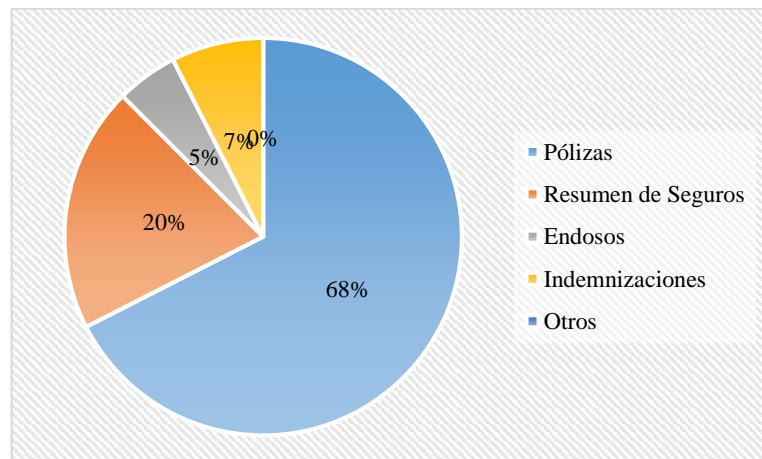


Figura 12.- Documentos Explicativos

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Esto hace referencia a que los ejecutivos deben entregar la mayoría de los documentos explicativos a todos los clientes, para de esta manera estos permanezcan al 100% informado de todo el proceso que la empresa realiza.

5. ¿Puede indicar si Conseseg Cia Ltda conoce de la normativa de seguros?

Tabla 10.- Normativa de Seguros

Extracto	Nº	%
Si la conoce	35	87.5
No la conoce	0	0
Lo básico	5	12.5
TOTAL	40	100%

Fuente: Elaboración propia

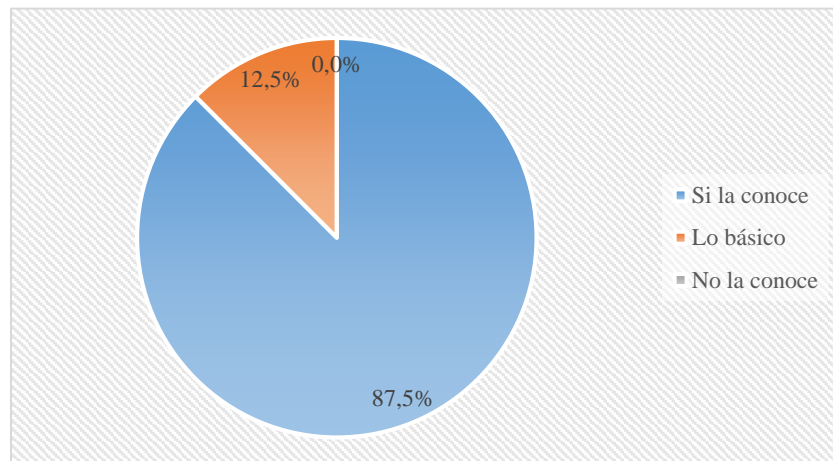


Figura 13.- Normativa de seguros

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Este hecho se pudo haber dado debido a que algún ejecutivo no pudo solucionar algún problema esto ocasionó que se ponga en duda los conocimientos que el personal posee.

6. ¿Conseseq Cía. Ltda., cumplió con su requerimiento en las pólizas contratadas?

Tabla 11.- Requerimientos

Extracto	Nº	%
SI	15	37.5
NO	25	62.5
TOTAL	40	100%

Fuente: Elaboración propia

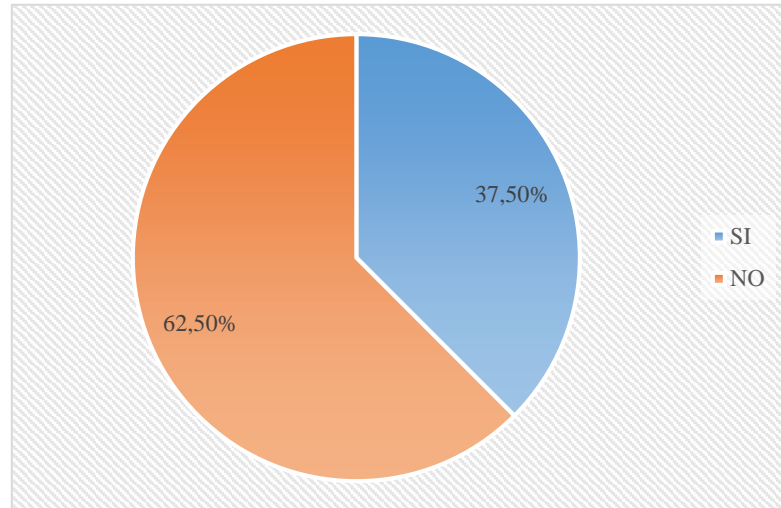


Figura 14.- Requerimientos

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Este hecho, pudo ser debido a que durante el proceso de contratación las compañías oferentes no pueden otorgar la mayoría de coberturas solicitadas por el asegurado, como es el caso de empresas estatales, por lo cual se debería analizar las condiciones antes del proceso.

7. ¿Volvería a contratar los servicios de Conseg Cía. Ltda.?

Tabla 12.- Contratación de Servicios

Extracto	Nº	%
Si	8	20
Tal vez	12	30
No	20	50
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia

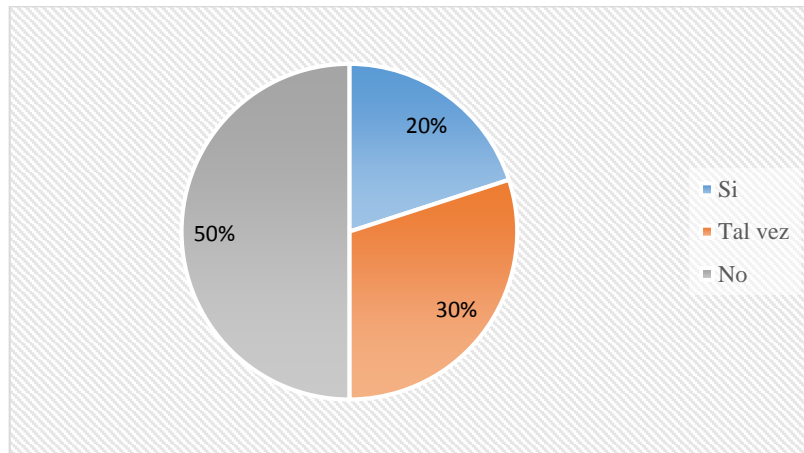


Figura 15.- Contratación de servicios

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Es preocupante, que la mitad de los encuestados tengan una postura de indecisión al contratar los servicios de la empresa, porque con ello, se puede justificar el hecho de que la empresa tenga una reducción en los ingresos, por lo cual se necesita tener las herramientas necesarias para recuperar esos clientes perdidos.

8. Comentario o Sugerencia

Tabla 13 .- Comentarios

Extracto	Nº	%
Agilidad en las soluciones	12	30
Atención Personalizada	7	17.5
Soluciones concretas	10	25
Seguimiento al cliente	3	7.5
Mejores ofertas	8	20
TOTAL	40	100%

Fuente: Elaboración propia

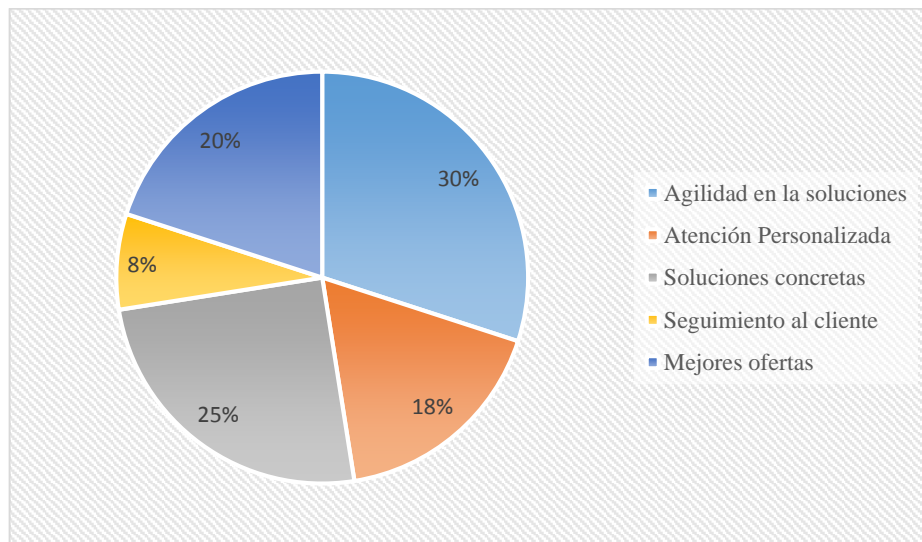


Figura 16.- Comentarios

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Dentro de todas las encuestas las sugerencias o comentarios que se recopiló en 5 que servirán para dar una mejor atención al cliente y ser más efectivos; con son: agilidad al momento de dar una solución, una atención personalizada para que las soluciones que provean sean las adecuadas y concretas, seguimiento a cada uno de sus inconvenientes, y también sugieren que tengan más ofertas al momento de contratar un servicio.

2.5.2. Resultados de la entrevista

La entrevista realizada a 6 colaboradores de Conseseg Cía. Ltda., dos del Área Comercial, 1. Sr. Gerente y 2. Ejecutivo, dos del Área Financiera 1. Gerente Financiero y 2. Contador, dos del Área de Talento Humano 1. Gerente RRHH y 2. Asistente de nómina y los resultados fueron los siguientes:

1.- ¿La atención personalizada al cliente fue la adecuada?

Los 6 colaboradores entrevistados estuvieron de acuerdo en que la atención que ellos brindaron a los clientes fue muy buena.

2.- ¿Se pudo subsanar las inquietudes del cliente?

Del total de los colaboradores 3 manifestaron que en algunos casos no pudieron subsanar las dudas así que calificaron como buena la atención. En cambio, otros 3 afirmaron que la atención fue muy buena ya que ayudaron con las inquietudes.

3.- ¿En caso de siniestro de clientes fueron resueltos?

En este caso reconocieron que a veces por carencia de los casos a solucionar calificaron este ítem como mala.

4.- ¿La entrega de pólizas, documentos al cliente se entregaron con explicación?

En muchos de los casos no se realizaba la explicación adecuada al momento de la entrega de estos documentos por lo que la calificaron de mala, otros dos ejecutivos como ellos realizaban las entregas personalmente y si daban las explicaciones debidas la calificaron de excelente.

5.- ¿Cree Usted que Conseseg Cía. Ltda., está al día en normativas de seguros?

El personal dentro de la empresa es relativamente nuevo, así que se encuentran en una etapa de adaptación así que 2 colaboradores calificaron esta buena ya que están aprendiendo sobre la normativa en cambio 4 colaboradores si están al día en la normativa de seguros.

6.- ¿Su departamento cumplió con el requerimiento en las pólizas contratadas?

Los departamentos todos estuvieron de acuerdo en que sus requerimientos fueron buenos, pero pudieron mejorarlos.

7.- ¿Los Clientes de cartera vencida han vuelto a contratar los servicios de Conseseg Cía. Ltda.?

Para los colaboradores involucrados directamente con el área comercial supieron manifestar que no han vuelto a contratar estos servicios es decir mala; y para los que no tenían conocimientos de estos casos la pregunta (talento humano y servicio al cliente) no aplica.

8.- ¿Su departamento cuenta con capacitación permanente?

El departamento de talento humano es el que se encarga de planificar las capacitaciones en lo que va del año se han realizado pocas capacitaciones o sea fueron buenas.

9.- ¿Se lleva un control de las actividades en comendadas?

Los jefes inmediatos son responsables en el control de cada uno de los clientes, por lo cual se han detectado a tiempo falencias en los procesos.

Análisis General:

De los colaboradores podemos observar, que la apreciación ante los clientes es buena, lógicamente en tema de atención, fidelización, y en busca de un nuevo mercado si debemos mejorar, para ello depende la organización y capacitación que brinde la empresa, por lo cual se requiere un comprometimiento del talento humano.

La entrevista realizada a 5 aseguradoras y tenemos como resultado global lo siguiente:

1.- ¿Conseseg cumple con las metas mensuales de ventas?

Las metas mensuales las aseguradoras estuvieron de acuerdo en que fueron buenas y que a lo mejor pueden implementar estrategias para que sean más eficientes.

2.- ¿La cartera de Conseseg en pagos es cumplida?

Hubo discrepancia en las respuestas puesto que 3 aseguradoras afirmaron que son cumplidos en sus pagos (muy buena) a lo que 2 confirmaron que no lo eran (mala). Como ya se manifestó hace falta una política de cobro y que el departamento de cobranza sea más puntual en su trabajo.

3.- ¿En trámites administrativos de solicitudes son claros?

El tema administrativo es bueno ya que existe la comunicación necesaria entre ambas partes lo que facilita el trabajo en equipo.

4.- ¿Se puede trabajar con el personal de Conseseg sin problema?

Si, el trabajo con el personal de Conseseg es ameno (muy bueno) siempre están predispuestos a brindar su ayuda, así como nosotros hacia ellos.

Análisis General:

La relación comercial entre Conseseg y las compañías de seguros es muy buena, si debían realizar más alianzas estratégicas y sobre todo tener coordinación conjuntamente para el cobro a clientes, esto en las sugerencias indicadas se puede bajar el índice por cartera vencida.

CAPITULO III

PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LOS CONTRATOS DE PÓLIZAS DE SEGUROS PARA LA AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CONSESEG CIA LTDA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO.

3.1. Filosofía Empresarial

3.1.1. Información de la Empresa

Conseseg Cía. Ltda., es la Agencia Asesora Productora de Seguros especializada en análisis, asesoría, consultoría y administración de riesgos y seguros. Se encuentra localizada en la ciudad de Quito, Sector Norte en la Parroquia La Kennedy, Barrio La Luz, en las Av. Belisario Peña N51-113 y Av. Algarrobos. Además, la empresa posee filiales en: Houston, Texas - Estados Unidos y en Guadalajara – México, oficinas que brindan servicios de asesoría y colocación de seguros en estos países, brindado por el apoyo del equipo jurídico del Ecuador. Nuestro portafolio de seguros y servicios supera una simple intermediación con la aseguradora, recalcando nuestros servicios no tienen costo para nuestros asegurados; sin generar relación laboral u honorarios.

3.1.1.1. Organización empresarial Administrativa

La filosofía organizacional consiste en brindar a los clientes asesoramiento integral, actualizado, que sobrepase las exigencias de la normativa que rige sobre los asegurados, cumpliendo siempre con todo lo dispuesto por entidades de control como Contraloría General del Estado, Procuraduría, Superintendencias, y demás entre de control.

3.1.1.2. Objetivo Empresarial

Proporcionar un servicio de calidad aquellas personas y empresas que han contratado o requieran contratar una póliza, ofreciendo y cumpliendo con alta gama de productos.

Nuestro portafolio de seguros nos permite tener valor agregado a una simple intermediación de seguros frente a la aseguradora y recalcando que todos nuestros servicios son sin costo alguno para todos nuestros clientes; Asesoría integral *GRATUITA*, y sin generar relación laboral u honorarios por consultorías, además de la atención personalizada, capacitación al asegurado constantemente y en caso de siniestro nuestros clientes cuentan con el respaldo de nuestro departamento Jurídico.

A continuación, se presenta la misión y visión actual de la empresa:

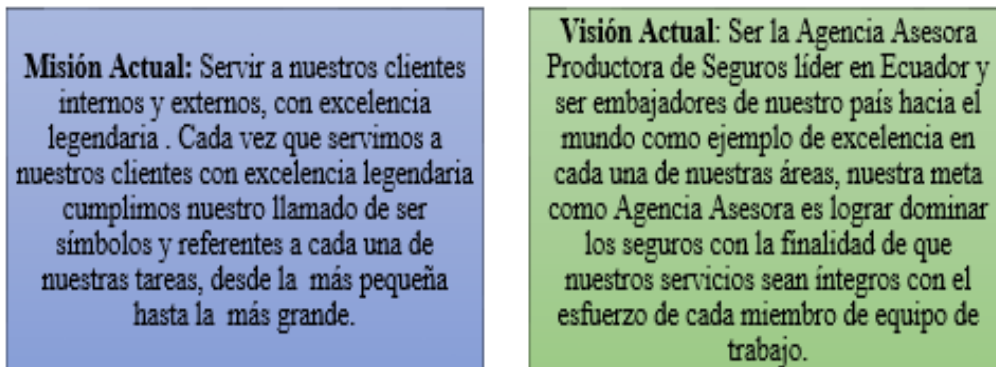


Figura 17.- Misión y visión empresarial

Fuente: Elaboración propia

Mientras que los valores de la empresa son:

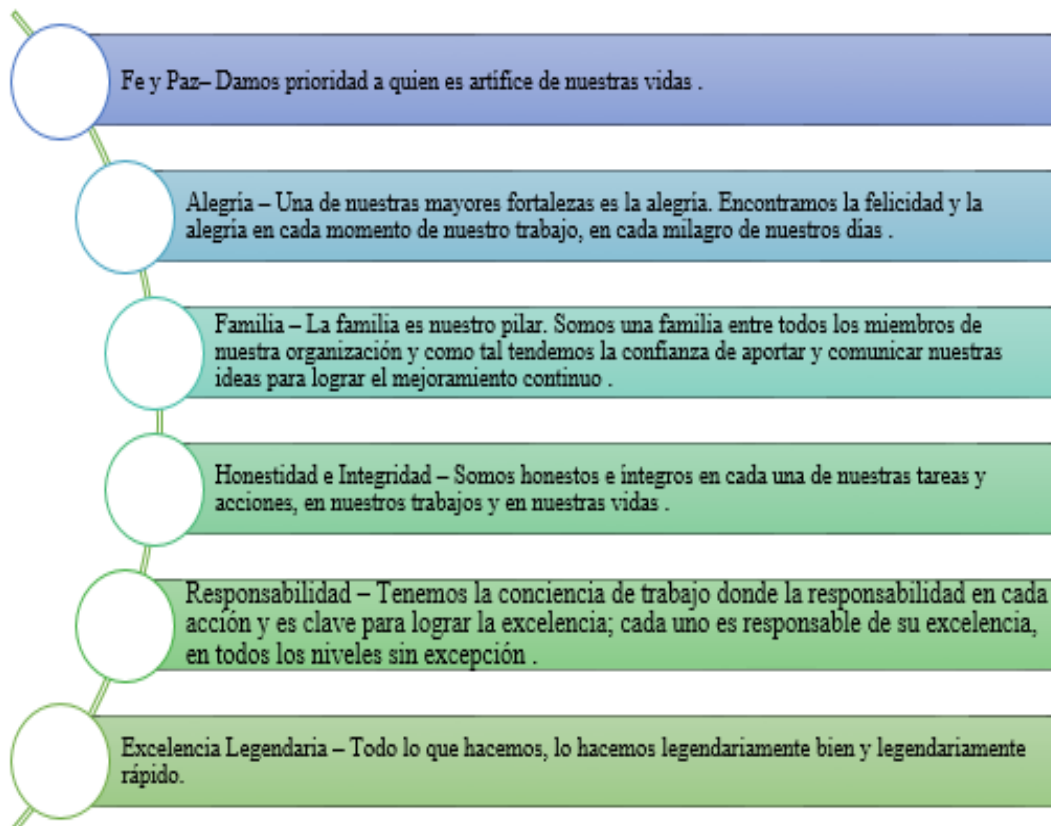


Figura 18.- Valores empresariales

Fuente: Elaboración propia

Además, que las áreas en las que sirve la organización a todos sus selectos clientes son las siguientes:

3.1.1.3. FACTORES INTERNOS

a) ADMINISTRATIVOS

- Asesoría integral en ESTUDIO, CONTRATACIÓN Y GESTIÓN de pólizas de seguros.

Los ramos bajo los cuales brindan asistencia son:

Patrimoniales

- Incendio y Líneas Aliadas
- Lucro Cesante por Incendio
- Dinero y valores
- Fidelidad, Robo y Asalto
- Transporte
- Responsabilidad Civil
- Casco Aéreo
- Casco Marítimo

Técnicos

- Todo Riesgo Contratistas
- Rotura de Maquinaria
- Montaje de Maquinaria
- Equipo Electrónico
- Obra Civil Terminada
- Pérdida de Beneficios
- Equipo y Maquinaria Contratistas
- Casco Marítimo

Financieros

- Póliza Bancaria Global BBB

Fianzas

- Seriedad de Oferta
- Cumplimiento de Contrato

- Buen Uso de Anticipo
- Garantía Aduanera
- Buena calidad de materiales

Personales

- Vida Individual
- Vida Colectiva
- Asistencia Médica y/o enfermedad
- Accidentes Personales

Otros

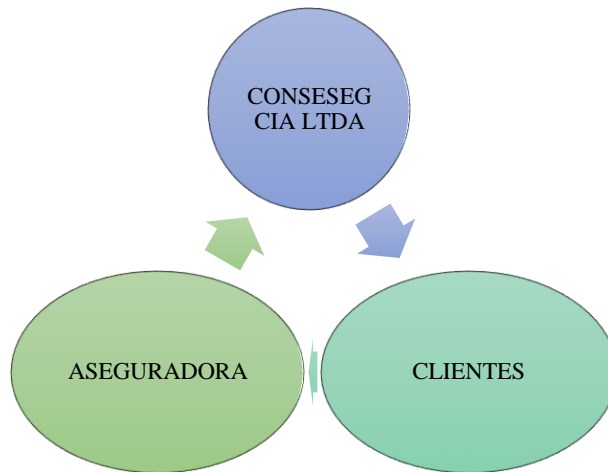
- Agropecuarios
- Estudiantiles
- Desgravamen

También los servicios adicionales:

- Capacitación al Personal de las instituciones y nuevos clientes sobre Seguros.
- Elaboración de pliegos precontractuales para un concurso.
- Elaboración y revisión de listados bienes asegurados y valores actualizados.
- Solución de reclamos y siniestros.

Por lo cual, la empresa realiza todo el trámite en representación del GAD, evitando usar personal en desplazamientos, inspecciones, incomodidades, tramites, pérdida de tiempo y dinero. Con esto se asegura de una atención rápida y personalizada en el manejo y la solución de siniestros. A través, de los asesores de seguros como se ve en la siguiente figura:

Figura 19.- Rol del asesor de seguros



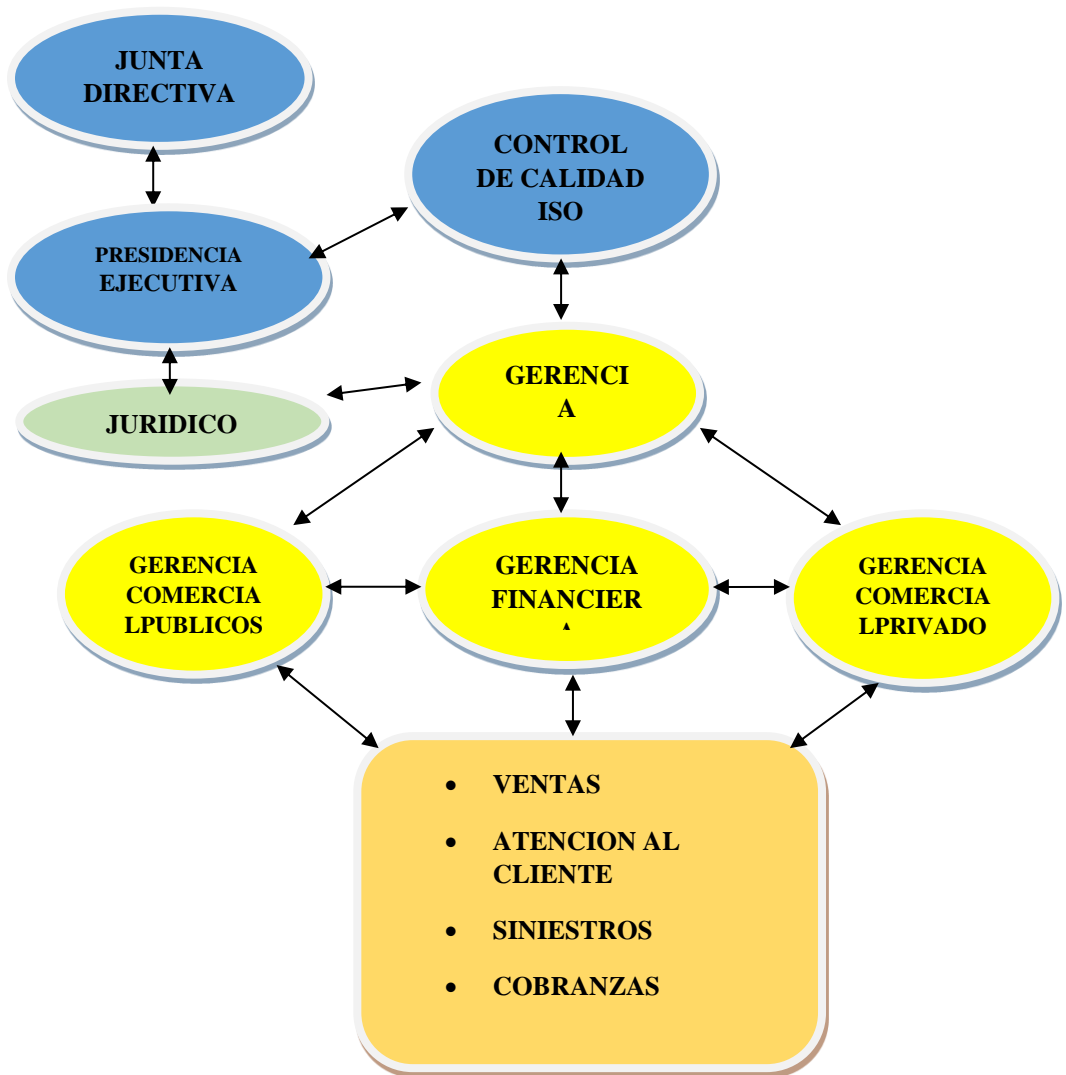
Fuente: Elaboración propia

b) JURIDICA

- Análisis y Asesoría Jurídica para evaluar viabilidad del contrato, cumplir con la normativa vigente.
- Asesoría sin costo en resolución de siniestros si existen negativas de pago por parte de las aseguradoras contratadas.
- Buró de Abogados de alto prestigio en Seguros.
 - Estudio Jurídico Suárez y Asociados.
 - Estudio Jurídico Heredia y Asociados.
 - Estudio Jurídico Larrea y Asociados.
- Estructuración de las definiciones de los objetos asegurados de acuerdo al Derecho de Seguros.

Con respecto a la estructura organizacional, Conseseg Cía. Ltda., se basa en una organizacional funcional, en cual se tiene definido y establecidas sus áreas, formada de la siguiente manera:

Figura 20.-Organigrama Conseseg Cía. Ltda.



Fuente: CONSESEG CIA LTDA 2015

A continuación se describe las funciones de cada uno de los departamentos de la organización:

- **Junta Directiva:** Es aquella que se encarga, que las gerencias tengan autoridad para ejercer las funciones y responsabilidades de cada puesto.
- **Presidencia Ejecutiva:** Es la autoridad administrativa, encargada de llevar a cabo las reuniones de la Junta Directiva y de acuerdo a las decisiones que se adoptan hacerlas cumplir, lógicamente apoyando a los procesos de la empresa.

- **Control De Calidad ISO 9001:** Departamento encargado en la revisión mediante auditorías internas a cada departamento y a cada funcionario con la finalidad de que se cumpla el proceso y cumplimiento de los registros, para llegar al objetivo Calidad de Servicio.
- **Gerencia General:** Representante legal de la empresa, actúa como autoridad ante nuestros proveedores, para realizar alianzas estratégicas en el tema comercial, financiero, y ante nuestros entes de control el representante para responder a cualquier inquietud.
- **Jurídico:** Departamento Legal, que se encarga de resolver temas legales correspondientes a comercial como las contrataciones ante las entidades públicas y privadas, de igual manera sustento para asesor en todos los siniestros ocurridos y reportados a la compañía de seguros ocurridos a nuestros asegurados y posibles clientes potenciales. Cabe resaltar que el mismo es externo.
- **Gerencia Públicos:** Departamento encargado en la administración adecuada cumpliendo el proceso ISO 9000, de cada departamento que compone la organización, en los cargos de Especialista en Cierre de Ventas, Contratación Pública, Siniestro, seguimiento de emisión y entrega de póliza al cliente así como la de cobranza de su póliza, y también se encarga de realizar la re liquidación de comisiones a la aseguradora, generado por la colocación del seguro, subir información al sistema.
- **Gerencia Financiera:** Es el encargado del manejo adecuado y eficiente del capital de la empresa, realizando estrategias financieras con la finalidad de asegurar la buena gestión de los recursos financieros de la organización, además lleva el control del departamento de cobranzas guiado por el proceso ISO de la empresa, haciendo que sus ejecutivos cumplan con sus registros, subir información al sistema.
- **Gerencia Privados:** Es el encargado en la administración adecuada cumpliendo el proceso ISO 9000, de cada uno de los departamentos, Especialista en Cierre de Ventas, Siniestros, seguimiento de emisión y entrega de póliza al cliente, así como la de cobranza de su póliza, como también el cobro de pre liquidación de comisiones a la aseguradora, generado por la colocación del seguro, subir información al sistema.

- **Departamento de Ventas:** Departamento encargado en la producción, visita al cliente, presentación de servicios, logro de entrega de nombramiento asesor (autorización para la contratación del seguro), entrega de la información a la aseguradora para emisión de la póliza, subir información al sistema.
- **Departamento de Cobranzas:** Responsable de la coordinación conjuntamente con la aseguradora, para realizar el cobro por la colocación del seguro, además responsable de la entrega de la documentación a la aseguradora, para la respectiva emisión de la pre liquidación de comisiones y entrega de facturación hasta el cobro respectivo, subir información al sistema.
- **Departamento de Sinistros:** Trabaja conjuntamente con el departamento Jurídico, para el asesoramiento y tramite pertinente sobre el siniestro, hasta su indemnización al asegurado, subir información al sistema implementado.
- **Departamento Atención al Cliente:** Se encarga del servicio al cliente, a través de encuestas y mismo de dar informe mensual a la Gerencia General, para toma de decisiones ante el directorio, subir información al sistema.

3.2. Historia de la Empresa

Conseseq Cía. Ltda., es una empresa que está presente en el país y en otros países, con honestidad, eficiencia en seguros. Creada desde el 01 de diciembre de 2003, con catorce años de trayectoria es la mejor presentación que tiene a su haber esta organización, sirviendo al sector público y privado, velando por los intereses de sus clientes, sus instituciones, autoridades, colaboradores y la ciudadanía, buscando los mejores planes de seguros y enfocados a servir permanentemente.

Es por ello que la organización realiza un asesoramiento integral, superando los requerimientos de la normativa vigente, cumpliendo con lo dispuesto por las entidades de control, generando ahorros y enfocados agregar valor en los procesos de su institución, se cuenta con un personal comprometido, el mayor desafío de la empresa es superar las expectativas de todos los stakeholders.

3.3. Estado de Situación Financiera Actual

Con la finalidad de comprender el comportamiento de la empresa Conseseg Cía. Ltda. presenta el Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre 2016, este servirá para implementar estrategias y a dar solución a los problemas organizacionales.

Tabla 14.- Estado de Situación Financiera Conseseg Cía. Ltda. Año 2016

NOMBRE DE LA CUENTA	VALOR
ACTIVOS	174.147,45
ACTIVO CORRIENTE	166.848,87
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	62.892,67
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR NO R	69.679,30
CUENTAS POR COBRAR PERSONAL, ACCIONIS'	8.133,86
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	7.474,16
CREDITO FISCAL	18.668,88
ACTIVO NO CORRIENTE	7.298,58
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	3.195,80
ACTIVOS INTANGIBLES	4.102,78
PASIVOS	-24.070,08
PASIVO CORRIENTE	-24.070,08
PROVEEDORES	-14.373,11
CUENTAS POR PAGAR	-3.778,98
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-5.917,99
PATRIMONIO	150.077,37
CAPITAL SOCIAL	-2.000,00
RESERVAS	-2.692,85
RESULTADOS ACUMULADOS	-75.764,32
Total Pasivo y Patrimonio	174.147,45

Fuente: Elaboración propia

Mientras que a continuación se presenta en análisis vertical de la empresa:

Tabla 15.- Análisis Vertical

NOMBRE DE LA CUENTA	VALOR	%
ACTIVOS	174.147,45	100,00%
ACTIVO CORRIENTE	166.848,87	95,81%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	62.892,67	36,11%
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR NO R	69.679,30	40,01%
CUENTAS POR COBRAR PERSONAL, ACCIONIS	8.133,86	4,67%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	7.474,16	4,29%
CREDITO FISCAL	18.668,88	10,72%
ACTIVO NO CORRIENTE	7.298,58	4,19%
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	3.195,80	1,84%
ACTIVOS INTANGIBLES	4.102,78	2,36%
PASIVOS	-24.070,08	100,00%
PASIVO CORRIENTE	-24.070,08	100,00%
PROVEEDORES	-14.373,11	59,71%
CUENTAS POR PAGAR	-3.778,98	15,70%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-5.917,99	24,59%
PATRIMONIO	150.077,37	-46,39%
CAPITAL SOCIAL	-2.000,00	-1,33%
RESERVAS	-2.692,85	-1,79%
RESULTADOS ACUMULADOS	-75.764,32	-50,48%
Total Pasivo y Patrimonio	174.147,45	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en información financiera puesta en las tablas 14 y 15, y una vez realizado el análisis de las cuentas, se puede observar que los mayores activos de la

empresa Conseseg Cía. Ltda. son los corrientes, hay una gran cantidad de efectivo en la cuenta Bancos, esto es debido al giro de negocio, adicionalmente en su activo no corriente su propiedad planta y equipo cumple con el giro del negocio, ya que como es una empresa de servicios lo justifica. En lo que refiere a sus pasivos se tiene obligaciones que cumplir que a corto plazo serán pagadas, sin complicación. Y su patrimonio está en proporción.

Tabla 16 Estado de Pérdidas y Ganancias Conseseg Cía. Ltda. Año 2016

NOMBRE DE LA CUENTA	SALDO
INGRESOS	235.484,52
INGRESOS POR VENTAS DE BIENES	215.043,23
OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	20.441,29
GASTOS	175.667,64
GASTOS DE VENTAS	142.000,00
GASTOS OPERATIVOS	1.137,47
GASTOS FINANCIEROS	523,91
GASTOS NO OPERACIONALES	32.006,26
Resultado del Ejercicio (UTILIDAD)	59.816,88

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17 Análisis Vertical

NOMBRE DE LA CUENTA	SALDO	%
INGRESOS	235.484,52	100%
INGRESOS POR VENTAS DE BIENES	215.043,23	91,32%
OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	20.441,29	8,68%
GASTOS	175.667,64	100%
GASTOS DE VENTAS	142.000,00	80,83%
GASTOS OPERATIVOS	1.137,47	0,65%
GASTOS FINANCIEROS	523,91	0,30%
GASTOS NO OPERACIONALES	32.006,26	18,22%
Resultado del Ejercicio (UTILIDAD)	59.816,88	

Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que los ingresos son mayores a los gastos, motivo el cual al ser una empresa de servicios, nuestros gastos están concentrados en las ventas, por lo que se podría indicar que los ingresos son netos, sin gastos operacionales, financieros etc...

3.4. Análisis situacional

3.4.1. FACTORES EXTERNOS

Oferta del Sector Seguros

Según la revista (EKOS, 2016)., las empresas del sector asegurador debe “Identificar oportunidades, responder adecuadamente con la indemnización de un siniestro, y entender los riesgos a los que se expone un cliente, son parte de los conocimientos que los asesores productores de seguros deben conocer” (EKOS, 2016, pág. 46). Es por ello, que los asesores de seguros cumplen un papel importante ya que son los responsables de guías de una manera técnicas a los clientes, asistiéndolos y guiándolo en el mercado en general”.

Por lo cual el bróker, asesor, intermediario de seguros como se lo puede denominar, son los enlaces entre el cliente y la aseguradora, actualmente se encuentran registrados 977, conformados por 424 como personas Jurídicas y los 533 como personas naturales, de acuerdo a la información sacada (SUPERCIAS, 2017).

Demanda de Seguros

En el Ecuador los seguros no tienen mucha acogida debido al desconocimiento de este mercado, por lo que no existe una buena cultura en seguros. Sin embargo, a raíz del terremoto que ocasionó daños severos a nivel nacional y principalmente las zonas afectas fueron en la provincia de esmeraldas y Manabí, existió una demanda para la contratación de seguros.

Un dato interesante es el que da el financiero (COMERCIO, 2016) donde menciona que “los ramos con mayor demanda son para vehículos, vida e incendio, buscando protección de los bienes y vida de las personas ante desastres naturales, para lo cual las aseguradoras evalúan los daños y el pago por pérdidas de los mismos”. (pág. 10)

Es por ello, que los Asesores de seguros ante la necesidad de los clientes, realizan un análisis del riesgo que se va asegurar, para poder gestionar ante las compañías de seguros que están debidamente legalizadas y a través de un sistema financiero sólido, para poder

presentar las alternativas al cliente, con las mejores coberturas, condiciones, y tasas aprobadas por el respectivo ente de control. Ya que un asesor de seguro debe guiar al cliente en estricto apego a las normativas y reglamento de la ley general de Seguros, para ello a continuación exponemos la Base legal.

3.4.1.1. Ranking Compañías de Seguros del Ecuador

El posicionamiento de las compañías de Seguros en el mercado asegurador, es medido por su solvencia, liquidez, pago de primas por siniestros (reservas), y por su producción es decir por sus primas emitidas. En la siguiente figura se puede ver un ranking actual de las aseguradoras en el Ecuador.

Tabla 16.- Ranking Aseguradoras del Ecuador 2018

EN MILLONES DE DOLARES					
ASEGURADORA	TOTAL ACTIVOS	UTILIDAD NETA	PRIMAS	COSTO DE	DEUDORES
			NETAS EMITIDAS		SINIESTRO
SEGUROS SUCRE	\$ 320,2	\$ 15,6	\$ 208,3	\$ 17,70	\$ 121,90
SEGUROS EQUINOCCIAL	\$ 231,60	\$ 0,10	\$ 170,60	\$ 50,00	\$ 52,80
QBE COLONIAL	\$ 166,90	\$ 2,40	\$ 157,90	\$ 53,40	\$ 44,60
CHUBB SEGUROS	\$ 127,40	\$ 5,20	\$ 135,00	\$ 29,20	\$ 29,80
SEGUROS PICHINCHA	\$ 92,70	\$ 8,60	\$ 104,50	\$ 30,80	\$ 2,80

PARTICIPACION EN EL MERCADO %					
ASEGURADORA	TOTAL ACTIVOS	UTILIDAD NETA	PRIMAS	COSTO DE	DEUDORES
			NETAS EMITIDAS		SINIESTRO
SEGUROS SUCRE	15,9%	30,8%	12,5%	4,3%	25,6%
SEGUROS EQUINOCCIAL	11,5%	0,2%	10,2%	12,2%	11,1%
QBE COLONIAL	8,3%	4,8%	9,5%	13,0%	9,4%
CHUBB SEGUROS	6,3%	10,3%	8,1%	7,1%	6,3%
SEGUROS PICHINCHA	4,6%	17,0%	6,3%	7,5%	0,6%

Fuente: (Ekos, 2016)

Mientras que en la siguiente figura se ve el porcentaje del tipo de primas adquiridas en el mercado ecuatoriano:

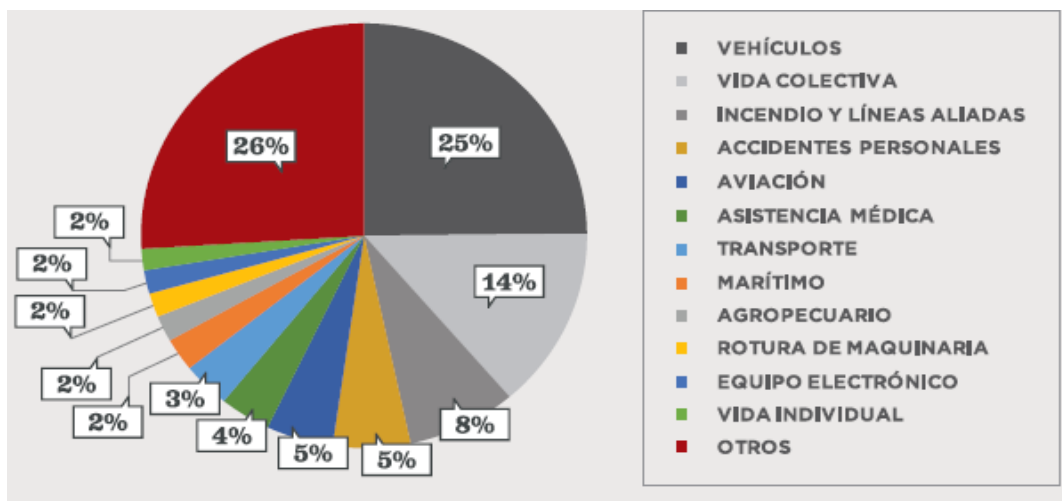


Figura 21.- Primas emitidas por tipo de seguro

Fuente: (Ekos, 2016)

En el caso de la empresa Conseseg Cía. Ltda., esta tiene en su mayor parte de la cartera con las compañías Seguros Sucre, Seguros Equinoccial, Chubb seguros, QBE Colonial, Seguros Pichincha, de los cuales en el ranking de las aseguradoras se encuentra dentro del Top 5, de solvencia, liquidez y reservas, lógicamente contando un buen porcentaje de activos. Es decir, que la organización tiene proveedores de servicio de primera calidad.

3.4.1.2. RANKING ASESORES DE SEGUROS

La información a continuación presentada es el último corte 21 de septiembre de 2017, presentada por la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros.

Tabla 17.- Ranking Asesores de Seguros

Empresa	2012	2013	2014	2015	2016	
	Comisión				Comisión	% de mercado
NOVAECUADOR S.A.	16,78	15,60	10,68	11,79	20,06	10,69
TECNISEGUROS S.A.	14,60	15,68	15,11	15,21	15,91	8,43
SERVISEGUROS S.A.	1,51	1,29	3,17	5,73	9,51	5,07
ECUAPRIMAS CIA. LTDA.	6,90	7,43	9,21	8,82	8,99	4,73
ASERTEC S.A.	6,66	7,37	8,77	8,26	8,47	4,51
ACOGAUSTRO S.A.	6,89	6,49	5,41	4,63	4,00	2,13
ALAMO S.A.	5,89	5,22	4,97	4,31	3,73	1,93
AON RISK SERVICES ECUADOR S.A.	3,96	2,81	4,97	4,08	3,55	1,83
ZHM SEGUROS S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	2,96	2,85	3,32	3,39	3,52	1,88
MULTIAPYO CIA. LTDA.	1,78	2,06	1,90	1,76	2,97	1,58
GRUPO MANCHENO VILLACRESES CIA. LTDA. ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	1,28	1,61	3,13	3,40	2,66	1,42
ROBENEY SALCEDO Y ASOCIADOS S.A. ESA	1,01	1,85	2,38	2,12	2,54	1,36
CLA VE SEGUROS CA.	2,36	3,04	3,13	3,05	2,40	1,28
CIDESCOL S.A.	1,03	1,33	1,64	1,06	2,29	1,22
KERYGMASEG AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A.	ND	0,04	0,83	1,59	2,23	1,19
CIFRASEG S.A.	2,38	2,78	3,85	3,79	2,10	1,12
INTERROQUER S.A.	1,28	1,75	3,13	3,65	2,01	1,07
ATESEGU ATS S.A.	0,43	0,57	0,66	1,43	1,67	0,83
COUACORDIS SOCIEDAD ANONIMA	1,57	3,15	1,27	1,18	1,62	0,86
AGENCIA PRODUCTORA DE SEGUROS "JALIBROKERS S.A."	0,58	0,88	1,29	1,27	1,46	0,73

Fuente: (Ekos, 2016)

3.5. Análisis Fuerzas Michael Porter

Buscar los logros y llegar a los objetivos en una empresa es parte principal de un plan estratégico y para esto una de las herramientas que aporta en el beneficio para lograr un plan estratégico correcto, son las 5 fuerzas planteadas por Michael Porter, que ayudan a maximizar recursos y poder enfrentar a la competencia. Es por ello, que en la siguiente figura se ve de forma resumida un esquema de esta herramienta, adaptada al presente estudio.

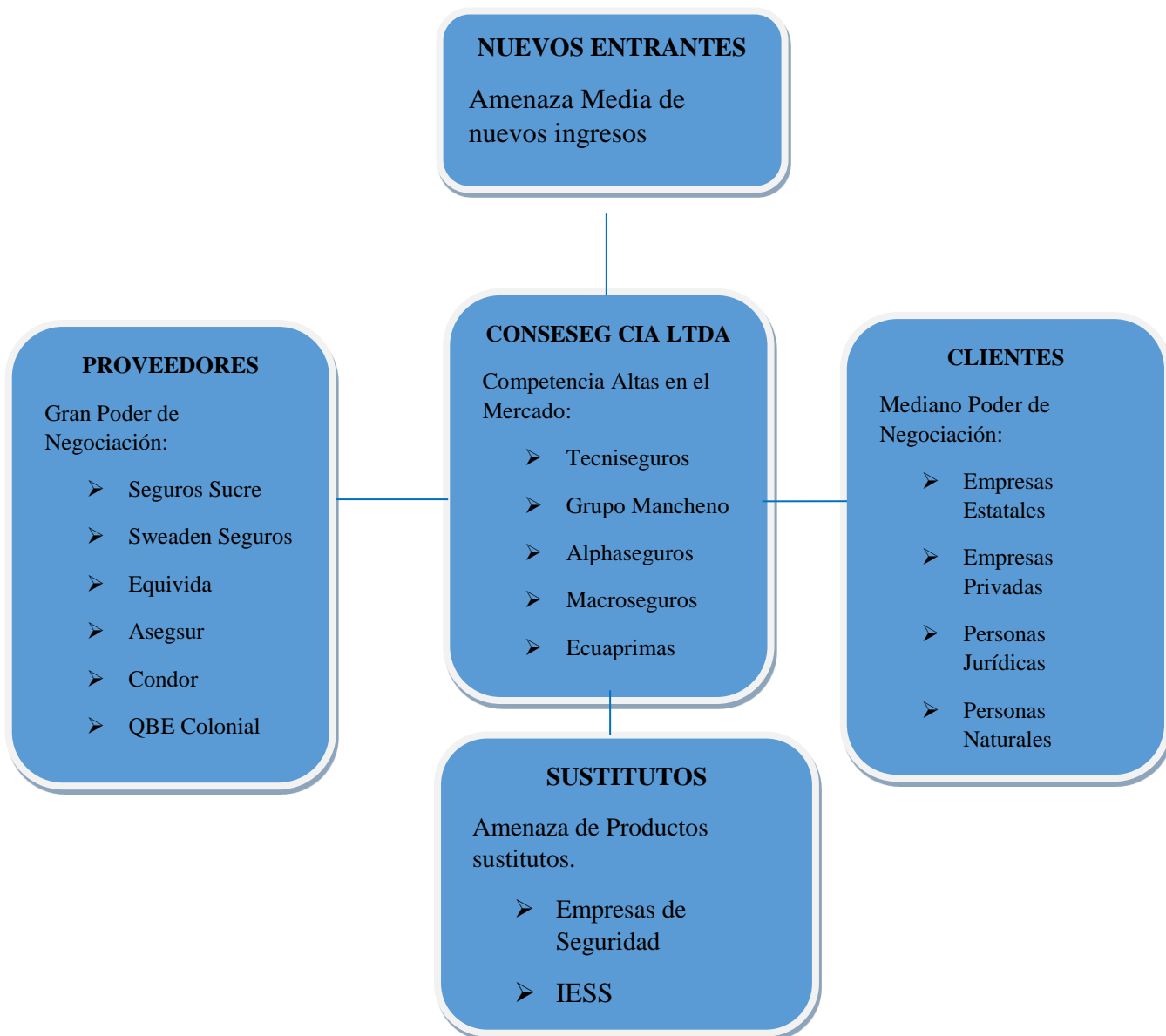


Figura 22.- Cinco fuerzas de Porter de la empresa Conseg Cía. Ltda.

Fuente: Elaboración propia

Nuevos Entrantes – Mediana Amenaza

Los nuevos entrantes se refieren a aquellas las empresas con similares características de lo que actualmente se oferta el en mercado asegurador, es decir, aquellas que tengan similares productos y servicios, que recién entran al mercado. Por lo que para este, los nuevos entrantes son nuevas empresa que asesoría de seguros, donde sus miembros deben aprobar pruebas propuestas por el ente de control, en este caso con la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, para de esta manera obtener su credencial.

Actualmente, en el Ecuador no existen asesores de seguros que estén certificados en todos los ramos.

En conclusión, la nueva entrada de asesores tiende a ser una amenaza en proporción media.

Conseseq Cía. Ltda. - Competencia Alta en el Mercado.

La competencia actual, está compuesta por todas aquellas empresas ya constituidas y con amplia trayectoria en el mercado de seguros, la competencia es alta, y las más directas son:

- Tecniseguros
- Grupo Mancheno
- Alphaseguros
- Macroseguros
- Ecuaprimas

Se concluye que es fuerte nuestra competencia actual en el mercado, por su trayectoria y experiencia.

Proveedores – Gran Poder de Negociación

Los proveedores principales y que son parte fundamental de los asesores de seguros como aliados comerciales, siempre identificando su especialidad en ramos para poder ofrecer y brindar los mejores productos y servicios que el cliente necesitan son las compañías de seguros y nuestras grandes relaciones y negociaciones con la que realizamos son:

- Seguros Sucre
- Sweaden Seguros
- Equivida
- Asegsur
- Condor
- QBE Colonial

Los cual son los más grandes aliados estratégicos, tanto de ellos como el aporte de la empresa depende para crecer en el mercado.

Cientes – Mediano poder de Negociación

Los clientes, con los que se ha logrado una mediana negociación son especialmente son de índole estatal, es decir, pertenecen al sector público, sin dejar de lado la cartera privada, compuesta de personas naturales y jurídicos, los cuales son muy importantes para la supervivencia de la compañía, a continuación, detallo algunos clientes de la empresa:

- Gobiernos Autónomo Descentralizado Provincial de Esmeraldas
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Babahoyo
- Empresa Pública de Agua de Chone
- ISSPOL
- PRODIMEDA S.A.
- COMERCIALCIVAR S.A.
- CEBSI S.A.
- ASOTRASEC
- DR. WILLIAM SAUD
- DR. CARLOS GUERRA

Los clientes actuales, sirven de referencia para captar nuevos clientes potenciales a través de referencias.

Productos Sustitutos- Mediana Amenaza

En este caso son empresas que remplazan los productos que ofrece la empresa, es decir, el cliente opta por satisfacer su necesidad a través de servicios que brindan alternos como empresas de seguridad que estas compañías su objetivo es proteger el conjunto de bienes y hasta proteger la propia vida, mientras que si hablamos del estado aquí tenemos el IESS, encargado a dar servicios médicos de atención al público principalmente sus afiliados, por lo tanto es una mediana amenaza ya que los clientes y futuros clientes dejarían de utilizar el seguro privado.

Al ver que hay poco desconocimiento de seguro, la mayoría de personas solo opta por asegurarse por ley es decir ya porque en el trabajo se lo exige, mas no por necesidad, debemos explotar este desconocimiento informado.

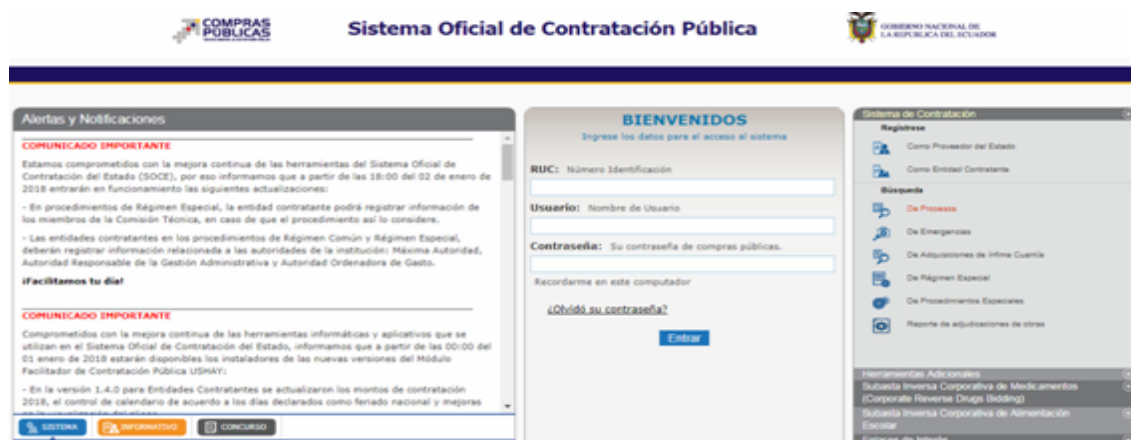
3.6. Análisis Interno

La Empresa Conseseg Cía. Ltda., cuenta con los procesos internos, establecidos en la Norma ISO 9001-2008 Sistema de Gestión de Calidad, este sistema se implementó en el año 2012, para lo cual se designó a cada responsable del departamento cumplir con estos procesos, mismos que son controlados, para que cada uno de los responsables designados en cada área puedan llevar su trabajo con más orden administrativo.

En el departamento de ventas, llamado también Departamento de Fuerza de Ventas, generalmente es el que lleva manos los registros de visitas al cliente, ya que la labor de los ejecutivos es la visita a los clientes potenciales. Mientras que el Gerente Comercial se encarga de la organización a través de un cronograma (Vencimientos clientes), donde se entrega la ruta a realizar por cada ejecutivo, la visita se la clasifica en clientes públicos y privados.

La visita que se realiza a los clientes Públicos, se organiza a través de la información que se obtiene del portal de compras públicas SERCOP, por medio de su página web, porque en la misma se visualiza los procesos de contratación de seguros que fueron adjudicados, para de esta manera verificar los vencimientos con dos meses de antelación, y visitar y ofrecer los servicios de la empresa. En las siguientes figuras se da a conocer el proceso realizado en el portal de compras públicas.

Figura 23.-Ingreso al Sistema de contratación de Compras Publicas



Fuente: Sistema Oficial de Contratación Pública

Figura 24.-Elección de Contratación de Seguros

Sistema Oficial de Contratación Pública

DOMINGO 28 DE ENERO DE 2018 | 15:08 [Ingresar al Sistema]

»Búsqueda de Procesos de Contratación

Para Buscar Procesos: Debe Presionar el botón "Buscar Entidad", e ingresar el nombre de la Entidad que desea consultar.

Palabras claves:

Entidad Contratante: [Buscar Entidad](#)

Tipo de Contratación: **Licitación de Seguros**

Estado del Proceso: **TODO**

Código del Proceso:

Por Fechas de Publicación (*): 2018-01-28

Para una búsqueda más avanzada: [Buscar en Google](#)

Para encontrar procesos según palabras claves ingresadas; ej: "computador", "camarón".

Presione el botón "Buscar Entidad", para encontrar el nombre de la Entidad Contratante, de la cual desea buscar Proceso.

Que tipo de contratación es el proceso: Licitación, Subasta Inversa o Publicación u otro.

Seleccione el Estado en que se encuentren los procesos interesados.

Ingrese el código del proceso a buscar, ej: INCOP-SI-001

Seleccione el Período de la fecha de Publicación del Proceso. (Período válido 6 meses antes y 15 días después de la fecha de publicación)

Esta opción permite buscar información e inclusive documentos que se encuentren en el Portal. Para acceder puede ingresar en el campo "Palabras claves" lo que necesita buscar y clic en el enlace.

[Buscar](#) [Limpiar](#)

Fuente: Sistema Oficial de Contratación Pública

Figura 25.-Elección de fechas

Sistema Oficial de Contratación Pública

DOMINGO 28 DE ENERO DE 2018 | 15:10 [Ingresar al Sistema]

»Búsqueda de Procesos de Contratación

Para Buscar Procesos: Debe Presionar el botón "Buscar Entidad", e ingresar el nombre de la Entidad que desea consultar.

Palabras claves:

Entidad Contratante: [Buscar Entidad](#)

Tipo de Contratación: **Licitación de Seguros**

Estado del Proceso: **TODO**

Código del Proceso:

Por Fechas de Publicación (*): **Desde: 2017-01-01** **Hasta: 2017-01-31**

Para una búsqueda más avanzada: [Buscar en Google](#)

Para encontrar procesos según palabras claves ingresadas; ej: "computador", "camarón".

Presione el botón "Buscar Entidad", para encontrar el nombre de la Entidad Contratante, de la cual desea buscar Proceso.

Que tipo de contratación es el proceso: Licitación, Subasta Inversa o Publicación u otro.

Seleccione el Estado en que se encuentren los procesos interesados.

Ingrese el código del proceso a buscar, ej: INCOP-SI-001

Seleccione el Período de la fecha de Publicación del Proceso. (Período válido 6 meses antes y 15 días después de la fecha de publicación)

Esta opción permite buscar información e inclusive documentos que se encuentren en el Portal. Para acceder puede ingresar en el campo "Palabras claves" lo que necesita buscar y clic en el enlace.

[Buscar](#) [Limpiar](#)

Fuente: Sistema Oficial de Contratación Pública

Figura 26.-Despliegue y selección del proceso

Código	Entidad Contratante	Objeto del Proceso	Estado del Proceso	Provincia/Cantón	Presupuesto Referencial Total (sin IVA)	Fecha de Publicación	Opciones
LEB-GADMCSB-001-17	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO	Póliza de Seguros para el Mercado República de Argentina.	Deserta	TUNGURAHUA / SAN PEDRO DE PELILEO	\$6,495.25	2017-01-31 14:00:00	
LCS-ENHSA-1-2017	EMPRESA PÚBLICA VITAL Y CONSTRUCCIONES E.P. DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SIMÓN BOLÍVAR	Segun el Artículo 157 Numeral 2 del Reglamento General de la Ley Organica del Sistema Nacional de Contratacion Publica el cual establece que Para la contratación de seguros las entidades contratantes previstas en el artículo 1 de la Ley observarán cualquiera de los siguientes procedimientos 1 El de regimen especial de contratacion directa prevista en los artículos 99 y siguientes de este Reglamento	Adjudicado	GUAYAS / SIMON BOLIVAR	\$17,637.12	2017-01-30 17:00:00	
LCS-GADMCSB-01-2017	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SIMÓN BOLÍVAR	CONTRATACION DE POLIZAS DE SEGUROS DE RAMOS GENERALES PARA LOS BIENES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SIMÓN BOLÍVAR	Adjudicado	GUAYAS / SIMON BOLIVAR	\$19,875.40	2017-01-31 11:30:00	
LEB-CORPAC-001-2017	Corporación aeroportuaria de Cuenca	CONTRATACION DE LA POLEZA DE RESPONSABILIDAD CIVIL AEROPORTUARIA PARA LA CORPORACION DE AEROPORTUARIA DE CUENCA - CORPAC	Ejecución de Contrato	AZUAY / CUENCA	\$104,000.00	2017-01-17 16:00:00	
LICB-ENAFAP-01-17	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO AMBIENTAL DEL CANTÓN AZOGUES	CONTRATACION DE SERVICIOS DE SEGUROS	Adjudicado	CAÑAR / AZOGUES	\$26,315.79	2017-01-13 11:00:00	
LICB-ENHSA-01-17	EMPRESA PÚBLICA - EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO	CONTRATACION DE PÓLIZAS DE SEGUROS DE VIDA Y ACCIDENTES PERSONALES PARA EL PERSONAL AFILIADO POR EL CÓDIGO DEL TRABAJO DE LA ENHSA-A	Ejecución de Contrato	TUNGURAHUA / AMBATO	\$14,336.04	2017-01-26 17:00:00	
LICB-GADCF-001-2017	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN FALTAS	CONTRATACION DE PÓLIZAS DE SEGUROS PARA LOS RAMOS DE INCENDIO Y ALIADAS, ROBO Y ASALTO Y EQUIPO ELECTRONICO, VEHICULOS, EQUIPO Y MAQUINARIA, Y FIDELIDAD PARA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN FALTAS	Adjudicado	LOJA / FALTAS	\$52,388.96	2017-01-13 11:30:00	
LEB-GADCF-001-2017	JUNTA PARROQUIAL INSAPRICA	CONTRATACION DE SEGUROS PARA: INCENDIO, ROBO, DE EQUIPO ELECTRÓNICO, VEHÍCULOS, EQUIPO Y MAQUINARIA, ROTURA DE MAQUINARIA, Y RESPONSABILIDAD CIVIL DEL GADFL	Adjudicado	CAÑAR / CAÑAR	\$8,700.00	2017-01-30 17:00:00	
LCS-ASTEP-002-17	ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS - ASTNAVE EP	SERVICIO DE SEGURO DE LA CONSTRUCCIÓN DE LAS 03 LANCHAS PILOT, TRANSPORTE DESDE GUAYAS/ECUADOR	Cancelado	GUAYAS / GUAYAS	\$120,913.40	2017-01-24 12:00:00	
LICB-CBL-001-2017	Corpo de Bomberos de Ibarra	CONTRATACION PÓLIZAS DE SEGUROS DE INCENDIO, ROBO, EQUIPO ELECTRÓNICO, RESPONSABILIDAD CIVIL, FIDELIDAD, VEHÍCULOS Y EQUIPO MAQUINARIA PARA EL CUERPO DE	Adjudicado	IMBABURA / IBARRA	\$105,000.00	2017-01-23 17:00:00	

Fuente: Sistema Oficial de Contratación Pública

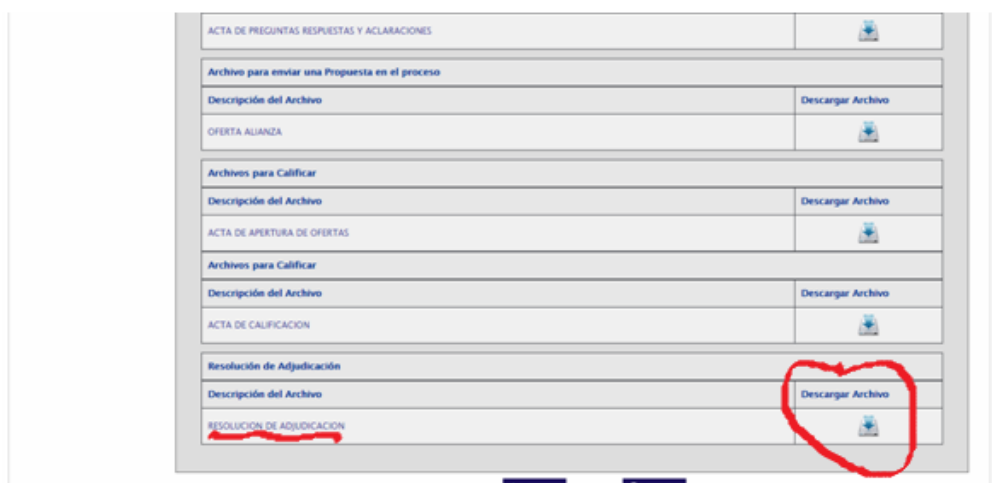
Figura 27.-Búsqueda de Información

The screenshot shows a web browser window with the URL https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compra/PC/informacion/ProcesoContratacion2.cpe?IdSolicitudCompra=549140465a51e5ta6d9a502_c0q6w.... The interface includes a sidebar with navigation options like 'Ver Preguntas y/o Aclaraciones', 'Ver Invitaciones', and 'Ver Resultados de Licitación'. The main content area has tabs for 'Descripción', 'Fecha', 'Productos', 'Parámetros de Calificación', and 'Archivos'. The 'Descripción' tab is active, displaying details for a procurement process:

- Entidad:** GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SIMÓN BOLÍVAR
- Objeto de Proceso:** CONTRATACION DE POLIZAS DE SEGUROS DE RAMOS GENERALES PARA LOS BIENES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SIMÓN BOLÍVAR
- Código:** LCS-GADMCSB-01-2017
- Tipo Compra:** Seguros
- Presupuesto Referencial Total (Sin IVA):** USD 19,875.40
- Tipo de Contratación:** Licitación de Seguros
- Forma de Pago:** Anticipo: 50% Saldo: Otra - Revisar términos de referencia 50.00%
- Tipo de Adjudicación:** Total
- Plazo de Entrega:** 365 días
- Vigencia de Oferta:** 90 días
- Funcionario encargado del proceso:** secretariageneralame@gmail.com
- Estado del Proceso:** Adjudicado - Registro de Contratos
- Descripción:** CONTRATACION DE POLIZAS DE SEGUROS DE RAMOS GENERALES PARA LOS BIENES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SIMÓN BOLÍVAR
- Costo de levantamiento de textos, reproducción y edición de los Pliegos:** Costo: USD 100.00
- Detalle de Pago:** Por Costos de levantamiento de textos, reproducción y edición de los Pliegos.

Fuente: Sistema Oficial de Contratación Pública

Figura 28.-Búsqueda del Resultado



Fuente: Sistema Oficial de Contratación Pública

Figura 29.-Resultado

RESUELVO:

ARTICULO 1.- ACOGER la recomendación de los Miembros de la Comisión Técnica según Acta # 004 de Calificación e Informe Final de Evaluación de la Oferta y **ADJUDICAR** al oferente **SEGUROS ALIANZA S.A.** con R.U.C. **0990786097001**, la misma que alcanza el mayor puntaje (**100,00 PUNTOS**), calificación considerable para la adjudicación, de conformidad con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, y su Reglamento General; en el proceso de Licitación de Seguros N° **LCS-GADMCSB-01-2017**, para la

Página 3 de 4

Fuente: Sistema Oficial de Contratación Pública

Cabe resaltar, que existen dos tipos de procesos en el Régimen Especial, el primero a través de una contratación Directa con la empresa de seguros del Estado y el segundo es a través Licitación donde participan todas las compañías del Ecuador, Esto es de acuerdo al Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Decreto 1700, Capítulo VIII, Contratación de Seguros Art. 107 literal 1 y 2.

Los servicios consisten en indicar a la institución de que sus bienes deben estar amparados y que con la contratación de los seguros se precautela los bienes o el personal ante cualquier eventualidad, en estricto apego a las normativas, Reglamentos dispuestos por de Contraloría General del Estado, como el de la Administración y Control de Bienes del sector Publico, Control de los Vehículos del Sector Publico, Control y Registro de Cauciones, como también los demás acuerdos y anexos.

Una vez que el ejecutivo informa los servicios que presta Conseseg Cía. Ltda., si el cliente de acepta trabajar con la empresa, la misma otorga un documento donde se designa nombrar a Conseseg Cía. Ltda., como la Agencia Asesora y Productora de Seguros, para el manejo de los seguros de la institución, documento que es llamado “*Nombramiento*”, mismo que sirve para presentar ante la compañía de seguros y que esta limite todo trato con otro asesor de seguros, cabe indicar que este documento no involucra honorarios profesionales de ninguna naturaleza, ni vinculación laboral.

En el tema privado la visita es más sencilla, esta se realiza a través de citas telefónicas con los representantes o encargados del área de seguros. De igual manera se ofrece los servicios de asesoría de seguros y una vez que la empresa designa asesores de seguros empezamos el trabajo con el departamento comercial.

El Departamento comercial, se pone en contacto con el cliente y solicita información de los bienes o personal que va asegurar, para el tema público es más complejo que el privado ya que a veces los listados o bien llamado inventario no está al día, para esto un ejecutivo debe trabajar en forma presencial con el departamento encargado de la institución. Una vez recabada toda la información, se desglosa los ítems por ramos y con este detalle más las condiciones y coberturas requeridas se proceda a solicitar respaldo a las diferentes compañías de seguros, misma que presentan sus mejores cotizaciones y por último se revisa y se realiza un cuadro comparativo de ellas, para presentar al cliente la mejor opción.

Sea Público o Privado una vez entregada las cotizaciones se espera la aprobación para la contratación de seguros, que ahí si en el público se da inicio al proceso de contratación para la adjudicación y entrega de pólizas y en el privado se procede a solicitar la emisión de las pólizas.

Una vez que se realiza la emisión de las pólizas, la compañía de seguros procede con la entrega a Conseseg Cía. Ltda., y el departamento comercial procede con la revisión técnica y procede con la entrega al cliente, esto se registra en el sistema y sus registros como Dependencia Nueva, estos registros están relacionados con los departamentos de atención al cliente, contabilidad, siniestros y la gerencia, para el seguimiento respectivo.

El Departamento de atención al cliente es el encargado del seguimiento de la logística de entrega de la póliza y que la compañía de seguros realice el cobro por las primas correspondientes a la contratación de seguros.

Cuando el cliente se encuentra ya regularizado en sus pagos, se da la información al departamento de cobranzas, para que este proceda con la solicitud de pago de comisiones a favor de Conseseg Cía. Ltda., documento que se lo llama “Pre liquidación de comisiones”, y con esto se factura y se realiza el cobro ya sea por transferencia o emisión del cheque.

Dentro de la Asesoría y durante la vigencia de la póliza (1 año), se realiza una capacitación al personal de la institución indicando las pólizas contratadas y que hacer en caso de un siniestro, adicional todo el año el departamento de siniestros da atención personalizada y atención legal sobre el siniestro.

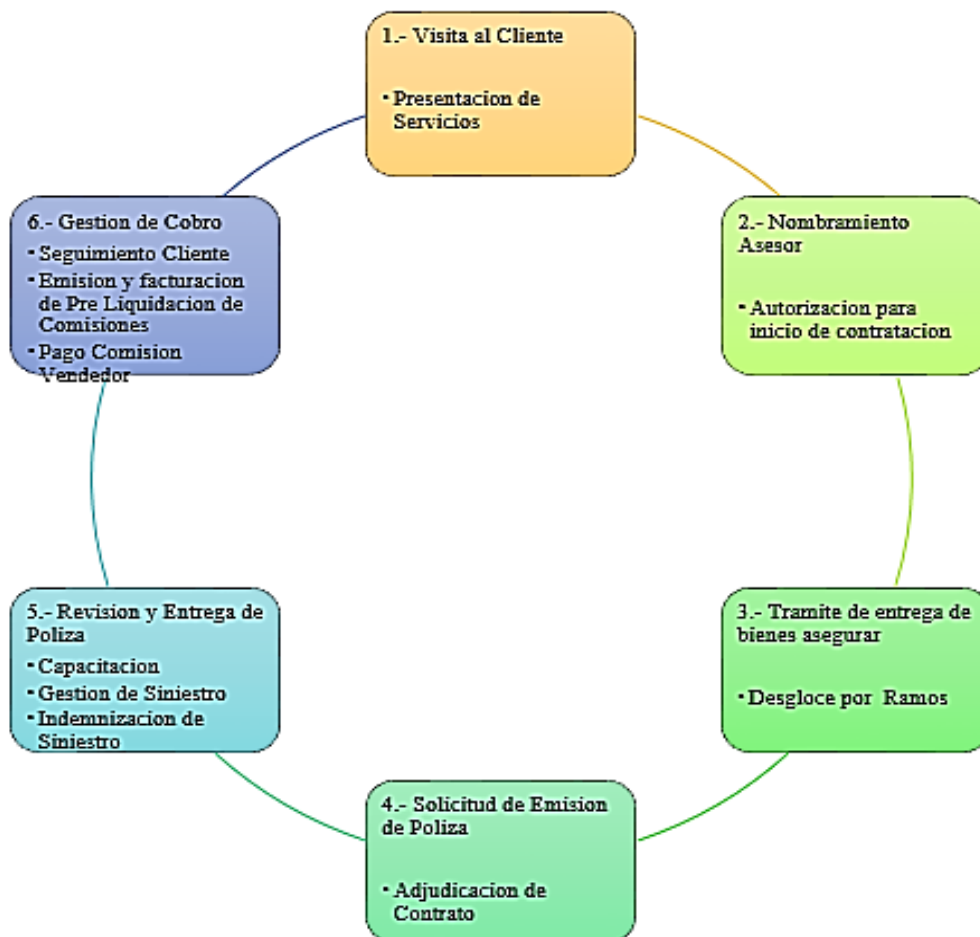


Figura 30.-Emisión y Entrega Póliza Cliente Conseseg Cía. Ltda.

Fuente: Elaboración propia

3.7. Diagnóstico e Investigación

3.7.1. FODA

En reuniones gerenciales y contando con un criterio acerca de cómo funciona la empresa y cuáles serían sus falencias; se pudo consolidar la matriz la matriz a continuación presentada en donde se las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa todo esto visto desde ambas perspectivas tanto internas como externas.

Tabla 17.-Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Empresa con estructura nacional e internacional	Captación de clientes por mala atención de la competencia.
Capital Financiero Fuerte, sólido	La mala atención en el sector publico Salud, proporciona a optar seguros privados.
Capital humano valioso y ético	Desarrollo de acciones de responsabilidad social empresarial.
Atención personalizada al cliente	Información del Sistema de Contratación Pública SERCOP.
Departamento Jurídico	Contar con Inicio de Gestión de calidad ISO 9001
Debilidades	Amenazas
Direccionamiento administrativo deficiente	Leyes que restringen la contratación de Asesores de Seguros.
El personal no se encuentra motivado	Mercado cambiante y dinámico
Alta rotación del personal	Asesores de Seguros, con trayectoria en el mercado.
Deficiente comunicación	Restricción de venta de seguros en zonas afectas por desastres naturales.
Carencia de un plan estratégico	Incremento del índice de siniestralidad en el ramo de vehiculo

Fuente: Fuente: Fuente: Elaboración propia

Una vez realizada la matriz se pudo concluir, que la empresa necesita un cambio en el estilo administrativo para poder concretar las expectativas que todos los miembros de la organización tienen en la empresa.

3.7.1.1. FODA ponderado (Matriz EFE y EFI)

En el FODA ponderado se realizó a través de dos matrices (EFI Y EFE), una vez obtenida la información interna y externa de empresa. Es por ello, que se aplicó el siguiente procedimiento para su realización:

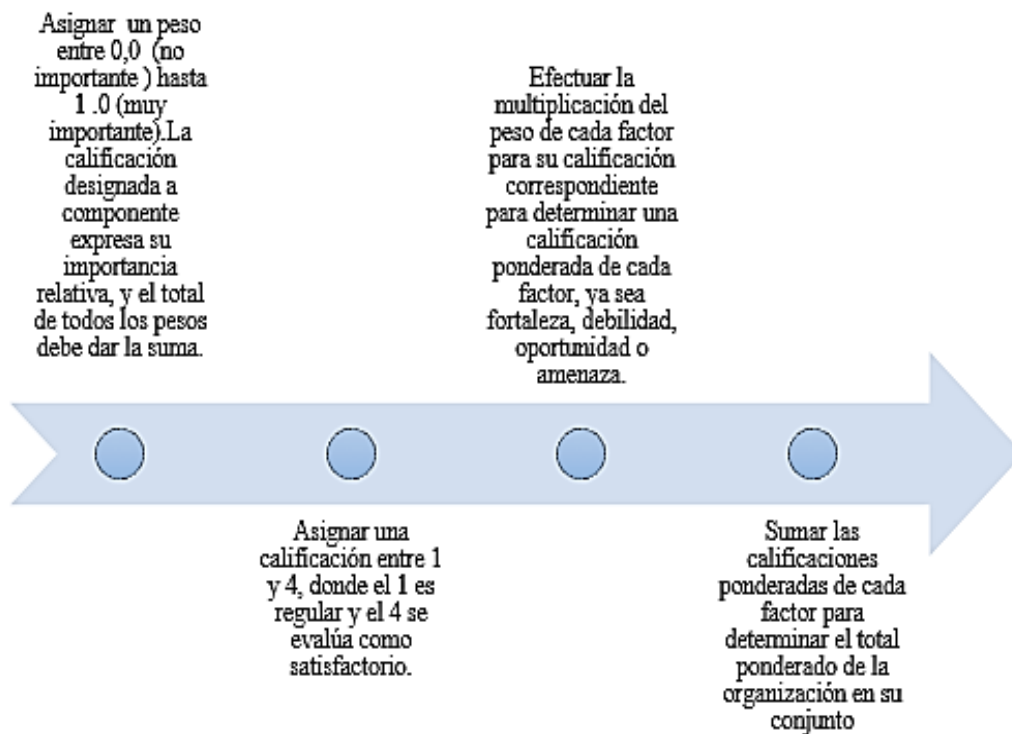


Figura 31.- Método para la realización de las matrices EFE y EFI

Fuente: (David & Garrido, 2016)

3.7.1.2. Matriz de evaluación de los factores internos y externos

Una vez realizada la matriz FODA, se procedió valorar el contexto interno de la empresa por medio la Matriz EFI y la Matriz EFE, como lo da a conocer a continuación.

Tabla 18.-Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Empresa con estructura nacional e internacional	0,25	3	0,75
Capital Financiero Fuerte, solido	0,25	3	0,75
Capital humano valioso y ético	0,05	4	0,2
Atención personalizada al cliente	0,05	4	0,2
Departamento Jurídico	0,15	3	0,45
Debilidades			
Direccionamiento administrativo deficiente	0,05	1	0,05
El personal no se encuentra motivado	0,05	1	0,05
Alta rotación del personal	0,05	2	0,1
Deficiente comunicación	0,05	2	0,1
Carencia de un plan estratégico	0,05	2	0,1
Total	1,00		2,75

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, los factores internos (Fortalezas y Debilidades) en el cual podemos decir que las fortalezas y debilidades nos dan un peso ponderado total de 2,75.

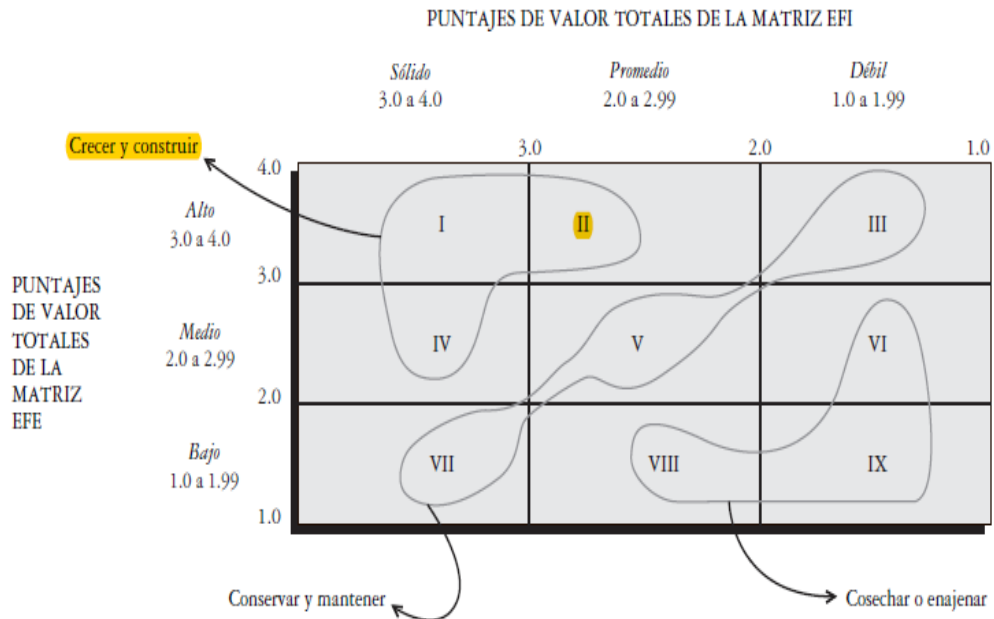
Tabla 19.-Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Captación de clientes por mala atención de la competencia.	0,10	3	0,30
La mala atención en el sector publico Salud, proporciona a optar seguros privados.	0,15	4	0,60
Desarrollo de acciones de responsabilidad social empresarial.	0,10	4	0,40
Información del Sistema de Contratación Pública SERCOP.	0,05	4	0,20
Contar con Gestión de calidad ISO 9001	0,20	4	0,80
Amenazas			
Leyes que restringen contratación de Asesores de Seguros	0,10	2	0,20
Mercado cambiante y dinámico	0,09	3	0,27
Asesores de seguros con trayectoria en el mercado	0,10	2	0,20
Restricción de venta de seguros en zonas afectas por desastres naturales.	0,06	2	0,12
Incremento del índice de siniestralidad en el ramo de vehículo	0,05	2	0,10
Total	1,00		3,19

Fuente: Elaboración propia

Al ponderar los Factores Externos, el resultado es de 3,19, debemos mejorar su gestión.

Tabla 20.-Matriz de Puntajes Totales de Matriz EFI y EFE



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica Fred. R David

3.8. Elaboración Estrategias

3.8.1. Filosofía empresarial propuesta (misión y visión)

En el siguiente punto se propone una nueva misión y visión de la empresa acorde a la realidad actual de la misma:

Misión propuesta: Servir a nuestros clientes, con excelencia y calidad, en la asesoría de seguros, marcando la diferencia con respecto a la competencia, siendo símbolos y referentes en cada una de nuestras tareas, con la finalidad de cumplir con las necesidades de nuestros clientes, a través de nuestro talento humano comprometido para dicho fin.

Visión empresarial: Ser la Agencia Asesora Productora de Seguros líder en Ecuador y a través de la excelencia en nuestro servicio. Nuestra meta en 5 años, es lograr dominar el mercado de seguros a través de nuestros servicios íntegros y con el esfuerzo de cada miembro de equipo de trabajo.

Tabla 21.- Misión y visión propuesta

Fuente: Elaboración propia

3.9. Elección de estrategias

Antes de dar a conocer las estrategias adoptadas para la empresa, en la siguiente figura se da a conocer los objetivos estratégicos, con el análisis realizado en la Matriz EFI y EFE.

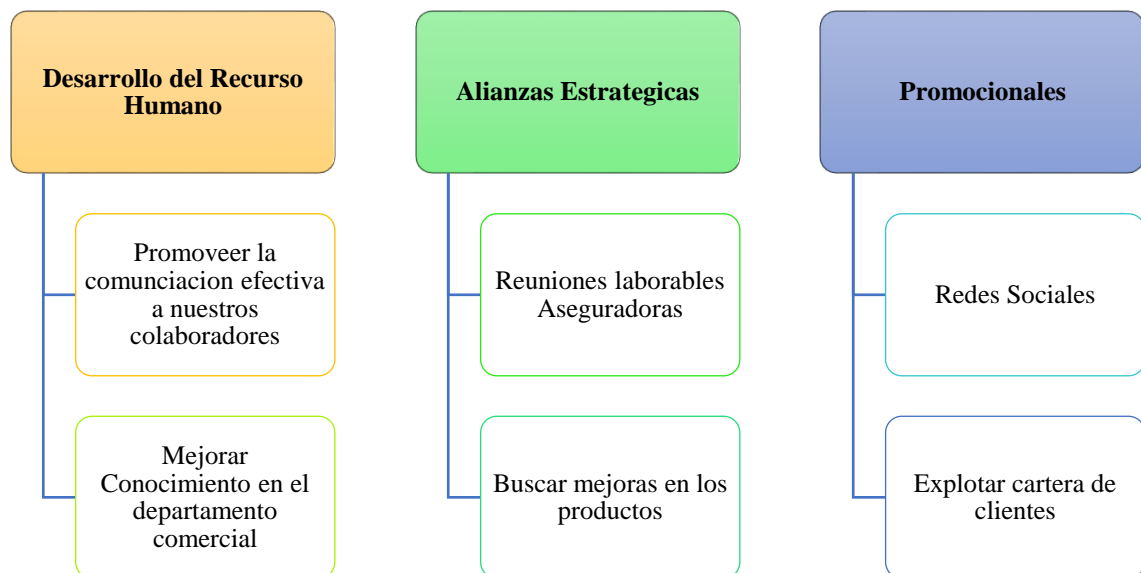


Figura 32.-Objetivos empresariales propuestos

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente al planteamiento de los objetivos empresariales, a continuación, se tiene las tres estrategias con la finalidad de lograr el objetivo.

1. Promover la comunicación de los colaboradores del departamento administrativo, mediante motivaciones, enseñándoles a conocer cuán importante es el puesto que desempeñan dentro de la organización, en el tema operativo dar a conocer los servicios que se ofrecen y estar al día en las normativas vigentes.
2. Mantener reuniones de trabajo con nuestros proveedores, así fortalecer las alianzas estratégicas, con la finalidad de entregar mejores coberturas y condiciones a los clientes potenciales.
3. Aprovechando la tecnología en las redes sociales promocionaremos, los servicios que ofrece Conseseg Cía. Ltda., adicionalmente de la cartera de nuestros clientes actuales profundizar los servicios y encontrar sus necesidades.

3.10. PROCEDIMIENTOS

Después de haber verificado la información de la empresa tanto la situación interna como externa, podemos identificar los factores de éxito, con la finalidad de obtener resultados que satisfagan a la empresa.

- **Personal Administrativo:** El personal que integra Conseseg Cía. Ltda., son personas comprometidas con el mejor desenvolvimiento de la empresa, es por ello que para afianzar la cultura organizacional de hacia la empresa, se realizará charlas motivacionales, capacitación de inducción al seguro, trato al cliente, en cada una de los departamentos, para fomentar el sentido de pertenencia en la organización, todo eso con el apoyo de la norma ISO 9001, para aumentar el compromiso de un servicio de calidad empezando por el talento humano.
- **Negociación con Proveedores:** Durante los quince años en el mercado, las relaciones comerciales que ha mantenido la empresa con las compañías de seguros han sido excelente, sin embargo, aún no se ha direccionado estrategias, para que los proveedores sean los aliados estratégicos que la organización necesita, a través de un trabajo en conjunto. Es por ello, que se propone trabajar en reuniones laborables mensuales, con el fin de poder verificar y conocer de mejor manera sus productos, y sugerir cambios de acuerdo a las necesidades del segmento de mercado actual y potencial. A continuación, se presenta los proveedores que la empresa posee actualmente:

Figura 33.- Proveedores actuales



Fuente: Aseguradoras

- **Promociones:** Los clientes estatales y privados conocen el servicio brindado por Conseseg Cía. Ltda., lo que ha generado que estos sean recomendados, para la contratación de seguros, es por ello que se debe explotar este beneficio (referencia de clientes), realizando de mejor manera una presentación de los servicios que ofrece la empresa a las asociaciones de empleados o a los mismos colaboradores de la empresa y/o institución.

Figura 34.- Clientes corporativos



Fuente: Empresas Públicas

- **Publicidad Internet:** Las redes sociales hoy en día es un factor clave, para promocionar y dar a conocer la empresa, para ello se recomienda explotar las redes sociales a través de presentaciones del servicio, logros alcanzados como siniestros pagados a nuestros clientes y mencionar los clientes más prestigiosos con los que prestamos los servicios. A continuación, se ve el ejemplo de publicidad que tiene la empresa:

Figura 35.- Imágenes de video promocional de la empresa



Fuente: Conseseg Cía. Ltda.

Figura 36.- Tarjetas de presentación



Fuente: Conseseg Cía. Ltda.

3.11. Políticas Corporativas

3.11.1. Dentro de la estrategia de Desarrollo del Recurso Humano.

3.11.1.1. Proponer Controles

Uno de los inconvenientes en la empresa es que a los clientes no se da una atención personalizada, por lo que el ejecutivo está asesorando en el inicio del contrato, mas no se realiza un seguimiento personalizado por ejemplo, en el pago de una póliza, en recabar y entregar de documentos a la aseguradora, para esto se propone capacitar al personal de ventas y administrativo, además de realizar llamadas y visitas al cliente durante la vigencia dependiendo la contratación seria mínimo tres veces al año. Ya que con la experiencia y autoeducación del ejecutivo ayudaría al cliente en la explicación de los servicios de la empresa, el quehacer en caso de siniestro, y de esta manera se conseguiría la fidelización del cliente.

Debido a que lo más importante para el cliente, es que el asesor de seguros pueda subsanar sus inquietudes en tema de seguros, para esto es muy importante la comunicación con el

cliente y otra forma es aprovechando la tecnología a través de correos electrónicos, redes sociales etc., esto se lo debe de realizar tanto al cierre del contrato de la póliza de seguros, y durante la vigencia del mismo, ya que surgen dudas y lamentablemente en el caso de siniestros es cuando más el cliente no sabe cómo actuar, para ello se sugiere implementar que al inicio de la contratación se entregue un pequeño resumen entendible sobre las coberturas y que hacer en caso de siniestro, esto se lo debe entregar mediante una carta y en modo de publicidad (tarjeta), donde consten direcciones, teléfonos donde nos pueden localizar.

Lamentablemente el servicio del seguro, se lo puede evidenciar cuando sucede un siniestro, y como se conoce el asegurado en su mayoría desconoce sus coberturas y no sabe cómo actuar, para ello existe el asesor de seguros quien subsanará sus inquietudes y dará soluciones. Para esto el personal debe estar debidamente capacitado, por ello se implementará la capacitación al personal de ventas con la finalidad de que conozca las coberturas y parámetros de las pólizas para un mejor asesoramiento.

Lo más importante de un cliente el momento que se entrega lo que adquirió y si es un producto intangible como es el seguro, le gustaría conocer no solo sus coberturas y condiciones, si no también cuando y como debe efectuar sus pagos, que documentación debe entregar a la aseguradora para regularizar sus datos y lógicamente si en un caso de siniestro que le cubrió y si le toca asumir algún valor. Para ello es muy necesario que el ejecutivo conozca el procedimiento a seguir. Se trabajará con las compañías aseguradoras para que al ser ellos los primeros responsables y quienes se entregan la documentación o en el caso de un siniestro son quienes emiten el documento, o en la cobranza son los principales autores de las emisiones y envío de facturas, para esto se debe capacitar al personal administrativo, con el fin de que recabe la información privada del cliente, para llegar a los objetivos de cumplimiento.

Las Leyes y Normativas en el Ecuador cambian y sobre todo en el mercado de seguros, y atados a leyes constitucionales, que tiene que ver con los clientes estatales. Para ello la empresa debe estar en constante actualización de las mismas, por tal motivo deberíamos capacitar al personal continuamente, a través de la verificación en las páginas de los entes de control que lo debería realizar la Gerencia Comercial y esta informar trimestralmente de los cambios independiente mente si hay o no actualización.

La buena imagen que deja siempre una empresa, es cumplir con lo ofrecido, en este caso cumplir con las necesidades del cliente, hay factores que pueden alterar este incumplimiento de lo ofrecido. Para este debemos implementar un manejo comercial conjuntamente con la compañía de seguros, evitando que tengamos cambios en el proceso de la contratación y lo realizaríamos entregando a la empresa de seguros el plan de seguros donde constan coberturas, condiciones y precios que en un máximo de 24 horas nos aprueben y esto entregar al cliente.

Un cliente satisfecho se conoce por qué, recibió el producto adecuado, la atención eficiente, y este mismo volvería a comprar o adquirir nuevamente el servicio. En la empresa por múltiples inconvenientes revisados no regresan, lógicamente al tratarse de clientes públicos también afecta la parte política, pero para ello implementaremos todo lo necesario para que la atención y el servicio sea el adecuado y lleguemos a un cliente satisfecho, para esto las gerencias de cada departamento deberán hacer cumplir a sus ejecutivos los registros de la Normativa implementada ISO-9000, a través de seguimiento continuo y reuniones de trabajo diarias hasta regularizar.

3.12. PROGRAMAS

3.12.1. Plan Recursos Humanos

- **Objetivo:** Conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos, se planificará capacitaciones tanto para el personal operativo como administrativo de la empresa, solicitando a través de uno de los registros ISO 9001 (Solicitud de Capacitación), con el fin de que el personal operativo conozca de seguros y pueda defenderse en sus actividades comerciales y el personal administrativo se encuentre motivado y que se sienta capaz de poder desarrollar y cumplir sus tareas encomendadas.
- **Responsable:** jefe de área o puede hacerlo el Representante legal.
- **Actividades:** La capacitación y motivación se realizará mediante la búsqueda de empresas especializadas, solicitando cotizaciones y luego de la verificación la contratación, además que esto debe ser evaluado de acuerdo al registro ISO 9001.
- **Presupuesto:** Aproximadamente de **USD. 2.650,00 anual.**

3.12.2. Plan de Ventas

- **Objetivo:** Cumplir con las necesidades del segmento actual del mercado y con el mercado potencial, entregando las mejores coberturas, condiciones y tasas, para lograr un 10% de incrementos en los ingresos en referencia al año anterior.
- **Responsable:** Departamento Comercial.
- **Actividades:** Mantener reuniones laborables con todos los gerentes de las diferentes aseguradoras (5), lugar de cita fuera de las oficinas puede ser restaurantes, para poder lograr una buena negociación.
- **Presupuesto para las Estrategias:** USD. 600,00. anual

3.12.3. Plan Administrativo

- **Objetivo:** Lograr que nuestra empresa sea conocida en el mercado.
- **Responsable:** jefe de área o puede hacerlo el Representante legal.
- **Actividades:** Implementando publicidad como videos, notas, mensajes a través de las redes sociales.
- **Presupuesto:** USD. 500,00 (anual)

3.12.4. Plan Gestión Financiera

- **Objetivo:** Lograr que nuestra personal esté capacitado.
- **Responsable:** Jefe de Talento Humano.
- **Actividades:** Capacitar al personal fijo como nuevo en las áreas operativas y administrativas.
- **Presupuesto:** USD. 1.550,00 (anual)
- **Fuentes de financiamiento:** Para la implementación de las estrategias, se debe contar con respaldo económico, es por ello que la empresa tiene en sus activos como se pudo observar en su análisis financiero anterior y al ver que el presupuesto requerido no es alto, se da por aceptado la implementación, para ello detallo presupuestos, en los siguientes cuadros de fuentes y usos.

Tabla 22.-Presupuesto Capacitación Comercial

Presupuesto Anual Capacitacion						
Area	Comercial					
Personal	Ventas					
Numero	3					
Año	2018					
Proveedor	Argudos & Asociados Especialistas en Seguros					
Trimestre	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	TOTAL	
Presupuesto	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 1.000,00	
Ejecutado						
Detalle						
Primero	Induccion al Seguro					
Segundo	Funadamentos tecnicos y legales del seguro					
Tercero	Los Seguros Generales					
Cuarto	Los Seguros Personales y Fianzas					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23.- Presupuesto Capacitación Administrativo

Presupuesto Anual Capacitacion				
Area	Administrativa			
Personal	Todos			
Numero	10			
Año	2018			
Proveedor	Jose Luis Fuentes Coach Estrategico			
Bimestral	Primero	Segundo	Total	
Presupuesto	\$ 250,00	\$ 300,00	\$ 550,00	
Ejecutado				
Detalle				
Primero	Ser el Mejor aunque duela			
Segundo	El Trabajo en Equipo es mejor			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24.- Presupuesto Reunión de Trabajo

Presupuesto Anual Reunion de trabajo				
Area	Comercial			
Personal	Ejecutivos y Directores			
Numero	3			
Año	2018			
Proveedor	Aseguradoras			
Bimestral	Primero	Segundo	Total	
Presupuesto	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 600,00	
Ejecutado				
Detalle				
Primero	Definir condiciones de negociacion ante el cliente (producto, Tasas, primas)			
Segundo	Definir contratos de agenciameintos, incremento de porcentajes para el pago de comisiones			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25.-Presupuesto Publicidad

Presupuesto Anual Publicidad Redes Sociales				
Area	Comercial			
Personal	Red Social			
Numero				
Año	2018			
Proveedor	Sistem Grafic			
Anual	Primero	Total		
Presupuesto	\$ 500,00	\$ 500,00		
Ejecutado				
Detalle				
Primero	Realizar un video dinamico, para promocionar en las redes sociales y captar clientes.			

Fuente: Elaboración propia

Por lo cual, el costo total es de **USD. 2.650,00**, para el financiamiento autorizado por la Gerencia General y dispuesta al Departamento Financiero, los cuales son fondos propios de la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- La fundamentación teórica del presente estudio, se dio gracias las teorías de planificación estratégica dadas principalmente por Michael Porter, en los cuales se implementó un análisis macro y micro ambiental de la Agencia Asesora Productora de Seguros, el cual ayudó al establecimiento de estrategias para el mejoramiento organizacional.
- Con respecto al segundo capítulo del presente estudio se dio a conocer el 87,50% de los clientes de la empresa tienen una inconformidad con los servicios que ofrece la empresa, además que el 50% de los encuestados no volvería contratar los servicios empresariales, lo cual da a denotar que es necesario un cambio en los procesos empresariales, haciendo notoria la necesidad de una planificación estratégica además que esto justifica la realización del presente estudio.
- Después del análisis realizado en las Matriz EFI y EFE y en lo expuesto en la Matriz IE, la empresa se encuentra en el cuadrante II, **Creecer y Construir**, para ello es importante implementar estrategias para desarrollar e ingresar en el mercado, como también desarrollo de nuevos productos.
- En lo concerniente a la propuesta dado en el tercer capítulo, se realizó cuatro planes el cual nos daría un costo de USD. 2.650,00 dólares, donde se contemplan estrategias enfocadas a puntos focales de la empresa como son los recursos humanos, ventas, actividades administrativas y una gestión financiera que ayudará a la empresa enfrentar grandes retos organizaciones, con el objeto de acrecentar su presencia en el mercado y aumentar los ingresos en un 10% con respecto a las cifras del año anterior.

4.2.Recomendaciones

- Se recomienda a la Gerente General de la empresa, implementar las estrategias planteadas, con la ayuda y la colaboración de todo el personal distribuido en las diferentes áreas, lo cual logrará un crecimiento en sus servicios, una mayor participación en el mercado asegurador, que permitiría a la empresa continuar en la línea, además de incrementar la cartera de clientes y obtener un excelente prestigio.

- Para fomentar el presente plan estratégico es necesario realizar una revisión de los procesos empresariales, a través, de un manual de procesos, donde se podrá ver las demoras y qué actividades no ayudan dar un valor agregado a las operaciones realizadas.
- Otro punto importante es que el Departamento Comercial, debería realizar una encuesta a los clientes empresariales, para conocer los servicios que debe mejorar la empresa. Ya que esta información ayudaría a la empresa a mejorar la promoción y la atención al cliente, para que la misma sea más eficaz y enfocada a la necesidad del cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- Abascal, E. &. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: Esic .
- Armedaris, L. (2009). *Planificación estratégica*. Obtenido de leidyyoana.blogspot.com: <http://leidyyoana.blogspot.com/2009/05/factores-claves-para-el-exito.html>
- Bena, T. D. (2010). *Análisis Financiero*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Bessio Lopez, M. R. (2013). Mercado Modelo actual y perspectivas a la luz de las cinco Fuerzas de Michael Porter. *Revista Universal Digital*, 2.
- Cuestas, J. (2012). *Planificación estratégica*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- David, F., & Garrido, S. (2016). *Matrices EFI, EFE y FODA*. Obtenido de www.slideshare.net: <https://www.slideshare.net/rafaelemota3/matrices-efi-efe-foda-64105299%20>
- Dess, G., & Lempking, G. (2003). *Direccionamiento estratégico: Creando Vnetjas competitivas*. Madrid: McGraw Hill.
- EKOS. (JULIO de 2016). BROKERS. *Especial de Seguros 2016*(267), 46.
- El Comercio. (02 de Mayo de 2016). Zonas afectadas del terremoto 16 de abril 2016. *El Comercio*, pág. 10.
- Itzsohn de Fischuan, M. (1998). Enciclopedia Jurídica Omeba. Buenos Aires: BIBLIOGRAFICA ARGENTINA.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (1982). *Administración moderna*. Londres: Edición quinta.
- Montoya, U. (1986). Derecho Comercial. Lima: Cultural Cuzco.
- Morales, E. A. (2011). *Estrategias de comercialización y su incidencia en la venta de seguros de la empresa TECNISEGUROS en la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado el Noviembre de 2017, de REPOSITORIO UTA: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1324/1/327%20Ing.pdf>
- Paredez, A. (02 de Junio de 2009). *Planificación Estratégica*. Obtenido de Blogdiario: <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/>
- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. (02 de Junio de 2009). *Blogdiario*. Obtenido de Blogdiario: <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/>

- Perdomo, A. (2000). *Análisis e interpretación de estados financieros*. México: INTERNATION THOMSON EDITORES SA.
- Seguros Oriente. (2017). *ORIENTE SEGUROS*. Obtenido de <https://www.orienteseguros.com/negocios/las-companias-seguros-en-ecuador/>
- SUPERCIAS. (14 de septiembre de 2017). *Superintendencia Compañías Valores y Seguros*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalscv/s/>
- SUPERCIAS, V. S. (12 de FEBRERO de 2014). *SUPERCIAS*. Recuperado el 28 de DICIEMBRE de 2017, de SUPERCIAS: https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/b4dee6b7-4cc8-4df8-bf43-595cdacda6b7/Ley_general_seguros_12_sept_14.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=b4dee6b7-4cc8-4df8-bf43-595cdacda6b7
- Thompson Jr., A., & Strickland. (2015). *Administración Estratégica*. Madrid: McGraw Hill.

ANEXOS

Anexo 1.- Encuesta



Conseseg Cía. Ltda.
Agencia Asesora Productora de Seguros

ENCUESTA

PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LOS CONTRATOS DE PÓLIZAS DE SEGUROS PARA LA AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CONSESEG CIA. LTDA.

Objetivo: Conocer si los clientes potenciales están de acuerdo en tomar un contrato con la empresa asesora productora de seguros Conseseg Cía. Ltda.

Persona Natural

Persona Juridica

Fecha _____

1.- ¿La atención personalizada fue la adecuada durante la vigencia del contrato?

SI

NO

Porque? _____

2.- ¿El ejecutivo desigando, antes de la contratación pudo subsanar sus inquietudes?

SI

NO

Explique: _____

3.- ¿Cuándo ocurrió un siniestro fue asesorado?

SIEMPRE

DE VEZ EN CUANDO

NUNCA

4.- ¿Indique que documentos se entregaron por parte de su ejecutivo de manera explicativa?

POLIZAS

RESUMEN DE SEGUROS



Conseseg Cía. Ltda.
Agencia Asesora Productora de Seguros

ENDOSOS

INDEMNIZACIONES

OTROS

4.- Puede indicar si Conseseg Cia Ltda conoce de la normativa de seguros

SI LA CONOCE

NO LA CONOCE

LO BASICO

5.- ¿Conseseg Cia Ltda, cumple con su requerimiento en las pólizas contratadas?

SI

NO

6.- Volvería a contratar los servicios de Conseseg Cia Ltda.

SI

TALVEZ

NO

7.- Su comentario, Sugerencia

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2.- Entrevista



Conseseg Cia. Ltda.
Agencia Asesora Productora de Seguros

ENTREVISTA

TEMA: CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES PERSONAL CONSESEG

DEPARTAMENTO: _____

FECHA: _____

Pregunta	Grado de Acuerdo				NO Aplica
	Excele nte	Muy Buena	Buena	Mala	
La atención personalizada al cliente fue la adecuada?					
Se pudo subsanar las inquietudes del cliente?					
En caso de siniestro de clientes fueron resueltos?					
La entrega de pólizas, documentos al cliente se entregaron con explicación					
Cree Usted que Conseseg Cia Ltda, está al día en normativas de seguros					
Su departamento cumplió con el requerimiento en las pólizas contratadas					
Los Clientes de cartera vencida han vuelto a contratar los servicios de Conseseg Cia Ltda.					
Su departamento cuenta con capacitación permanente					
Se lleva un control de las actividades encomendadas					

Su comentario y/o sugerencia: _____



ENTREVISTA

TEMA: CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES ASEGURADORAS

ASEGURADORA _____

FECHA: _____

Pregunta	Grado de Acuerdo			
	Exce lente	Muy Buena	Buena	Mala
Conseseg cumple con las metas mensuales de ventas.				
La cartera de Conseseg en pagos es cumplida?				
En trámites administrativos de solicitudes son claros				
Se puede trabajar con el personal de Conseseg sin problema				

Su comentario y/o sugerencia: _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN