

**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL**

**SEDE QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA: PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL  
ASESOR PRODUCTOR CG SEGUROS.**

**AUTOR: DAVID FERNANDO CARPIO GUALPA**

**TUTOR: ING. MONROY ESPINOSA FRANCISCO JAVIER, MSC**

**Quito, 2021**

## **CERTIFICACIÓN DEL ASESOR**

En calidad de tutor designado por la Comisión de Titulación de la carrera de Gestión Empresarial, informo que el señor estudiante Carpio Gualpa David Fernando con C.I. 091921488-2, ha culminado la elaboración del trabajo de titulación cuyo tema es: **“PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL ASESOR PRODUCTOR CG SEGUROS.”**, el mismo que cumple con los requisitos establecidos en la guía metodológica para la elaboración de trabajos de titulación de la Universidad, por lo tanto, puede continuar con la Lectoría. La calificación obtenida en el proceso de elaboración del trabajo es puntos sobre 100.

Tutor

---

**ING. MONROY ESPINOSA FRANCISCO JAVIER, MSC**

CI: 171258227-7

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, David Fernando Carpio Gualpa, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, Gestión Empresarial, declaro en forma libre y voluntaria que el presente (trabajo de investigación/Estudio de Caso/Sistematización de Experiencias/Ensayo/Artículo Científico) que versa sobre: **PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL ASESOR PRODUCTOR CG SEGUROS** y las expresiones vertidas en la misma, son autoría del/la/los compareciente, las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,



Firmado electrónicamente por:  
**DAVID FERNANDO  
CARPIO GUALPA**

**CARPIO GUALPA DAVID FERNANDO**

**C.I. 091921488-2**

**AUTOR**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, CARPIO GUALPA DAVID FERNANDO, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, **PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL ASESOR PRODUCTOR CG SEGUROS**, modalidad (Proyecto de Investigación, Estudio de Caso, Sistematización de experiencias, Ensayo, Artículo Científico) de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.



Firmado electrónicamente por:  
**DAVID FERNANDO  
CARPIO GUALPA**

---

CARPIO GUALPA DAVID FERNANDO

CI: 091921488-2



## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo dedico a todas las personas que han estado conmigo en los momentos buenos y momentos malos.*

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco primero a Dios por darme la fuerza y la motivación para terminar lo que se propuso, igualmente a los profesores de la Universidad que me han enseñado todo su conocimiento para poner en marcha en la vida cotidiana. Igualmente, a mis compañeros que fui conociendo en este lapso de tiempo que me han ayudado.*

## ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR .....	i
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN .....	ii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN. ....	1
Justificación .....	2
Situación problemática .....	3
Formulación del problema científico .....	4
Delimitación Espacial.....	4
Delimitación Temporal.....	4
Objetivo General .....	5
Objetivos Específicos .....	5
MARCO TEÓRICO.....	5
Antecedentes de Investigación.....	5
Fundamentación contextual .....	8
Fundamentación Legal .....	13
Fundamentación teórica.....	18
Estrategias.....	18
Plan estratégico. ....	18
Análisis PEST. ....	19

Evaluación de Porter. ....	19
Matriz EFE.....	19
Matriz MPC. ....	19
Matriz EFI.....	20
Matriz PEYEA. ....	20
Matriz FODA. ....	20
Tablero de control. ....	20
Mapa estratégico. ....	21
Seguros privados. ....	21
Riesgo.....	21
Seguro.....	21
Contrato de seguros.....	22
Compañía de seguros.....	22
Asesor de seguros.....	23
Asegurado.....	23
Prima. ....	23
Deducible.....	23
Marco metodológico .....	23
Paradigma de la investigación. ....	24
Enfoque de la investigación.....	24
Tipo de estudio.....	25
Recolección de datos. ....	26
Instrumento de investigación utilizado.....	26
CAPÍTULO I .....	28
1.    ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO SITUACIONAL.....	28

1.1. Descripción del contexto.....	28
1.2. Macro entorno. ....	28
1.3. Matriz PEST.....	28
1.3.1. Fuerzas externas claves. ....	28
1.3.1.1. Factores Políticos. ....	29
1.3.1.2. Factores Económicos.....	30
1.3.1.3. Factores Sociales.....	32
1.3.1.4. Factores Tecnológicos.....	34
1.3.2. Ponderación Matriz PEST. ....	35
1.3.3. Análisis de la Matriz PEST.....	37
1.4. Matriz 5 fuerzas de Porter .....	37
1.4.1. Fuerzas competitivas .....	37
1.4.2. Amenazas de nuevos entrantes .....	38
1.4.3. Rivalidad de la competencia actual.....	39
1.4.4. Productos sustitutos.....	40
1.4.5. Poder de negociación con los clientes.....	40
1.4.6. Poder de negociación con los proveedores.....	41
1.4.7. Ponderación de las 5 fuerzas de Porter.....	41
1.4.8. Análisis de las 5 fuerzas de Porter. ....	43
1.5. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	43
1.5.1. Ponderación para asignar el peso. ....	43
1.5.2. Ponderación para asignar la calificación. ....	43
1.5.3. Análisis de la Matriz EFE.....	45
1.6. Micro entorno de la Empresa. ....	46
1.7. Matriz PEYEA.....	47

1.7.1.	Ponderación de la Matriz PEYEA.....	48
1.7.2.	Análisis de la Matriz PEYEA. ....	52
1.8.	Matriz de Perfil Competitivo.....	52
1.8.1.	Ponderación de la Matriz de Perfil Competitivo.....	53
1.8.2.	Análisis de la Matriz de Perfil Competitivo .....	53
1.9.	Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI .....	54
1.9.3.	Análisis de la matriz EFI .....	58
CAPITULO II.....		59
2.	CONSTRUIR UNA PROPUESTA PARA LA REALIZACIÓN DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL .....	59
2.1.	Matriz para la creación de la misión.....	59
2.2.	Matriz para la creación de la visión. ....	60
2.3.	Principios y valores.....	60
2.3.1.	Principios .....	61
2.4.	Matriz FODA.....	63
	Fortalezas.....	64
	Oportunidades.....	64
	Debilidades.....	65
	Amenazas.....	65
2.4.1.	Análisis de la Matriz FODA cruzado.....	66
2.5.	Balance scorecard .....	68
2.5.1.	Perspectivas del BSC.....	68
2.5.2.	Perspectiva Financiera.....	69
2.5.3.	Perspectiva del cliente.....	69
2.5.4.	Perspectiva de procesos internos.....	69

2.5.5. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	70
2.6. Plan Estratégico.....	70
2.7. Matriz del Plan Estratégico CG SEGUROS.....	72
2.8. Matriz POA.....	74
2.9. Cuadro de mando.....	77
2.10. Mapa estratégico.....	79
Costo beneficio.....	81
Flujo de caja.....	81
Relación costo beneficio.....	82
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES.....	84
Referencias bibliográficas.....	85
ANEXOS.....	90

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Evaluación Matriz PEST .....	36
Tabla 2. Evaluación 5 fuerzas de Porter.....	42
Tabla 4. Tabla Matriz PEYEA.....	50
Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo .....	53
Tabla 5. Misión CG Seguros .....	59
Tabla 6. Visión CG Seguros.....	60
Tabla 7. Principios CG Seguros.....	61
Tabla 8. Valores CG Seguros .....	61
Tabla 9. Fortalezas CG Seguros .....	64
Tabla 10. Oportunidades CG Seguros.....	64
Tabla 11. Debilidades CG Seguros .....	65
Tabla 12. Amenazas CG Seguros .....	65
Tabla 13. Matriz FODA Resumen .....	66
<b>Tabla 14. Matriz FODA cruzado.....</b>	<b>67</b>
Tabla 15. Objetivo general y específicos de la perspectiva financiera. ....	71
Tabla 16. Objetivo general y específicos de la perspectiva cliente .....	71
Tabla 17. Objetivo general y específicos de la perspectiva proceso interno.....	71
Tabla 18. Objetivo general y específicos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	72
Tabla 19 Valores de ingresos y egresos CG Seguros.....	81
Tabla 20 Relación Costo Beneficio .....	82



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Justificación .....	2
Figura 2 Árbol de problema.....	4
Figura 3 Ranking de Aseguradoras.....	10
Figura 4 Proceso de emisión de un contrato de seguros .....	22
Figura 8 Relaciones entre la organización y las fuerzas externas.....	29
Figura 9 Producto Interno Bruto .....	31
Figura 10 Evolución del desempleo en Ecuador entre 2019 y 2020.....	32
Figura 11 Gráfico Resultado Matriz PEST .....	36
Figura 12. 5 fuerzas de Porter.....	38
Figura 13. Evaluación fuerzas de Porter .....	42
Figura 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	45
Figura 15 Organigrama CG Seguros.....	47
Figura 5. Descripción de la Matriz PEYEA .....	48
Figura 6. Resultados de Matriz PEYEA.....	51
Figura 7. Matriz PEYEA .....	51
Figura 16. Matriz de Perfil Competitivo .....	52
Figura 17 Modelo de encuesta para los empleados .....	54
Figura 18 Matriz EFI CG Seguros .....	57
Figura 19. Filosofía Empresarial CG Seguros.....	62
Figura 20. Matriz FODA.....	63
Figura 21. Perspectiva BSC.....	68
Figura 22. La perspectiva de cadena de valor del proceso interno .....	69
Figura 23. La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento.....	70
Figura 24 Plan Estratégico CG Seguros .....	73
Figura 25 POA.....	74
Figura 26 POA primer año .....	75
Figura 27 POA segundo año.....	75
Figura 28 POA tercer año.....	76
Figura 29 Cuadro de mando .....	77
Figura 30 Cuadro de Mando CG Seguros .....	78

Figura 31 Modelo mapa estratégico .....	79
Figura 32 Mapa estratégico de CG Seguros .....	80
Figura 33 Flujo de caja CG Seguros .....	81
Figura 34 Grafico del flujo de caja CG Seguros.....	82

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1 Credencial de Seguros.....	90
Anexo 2 Caratula póliza de Responsabilidad Civil Profesional .....	91
Anexo 3 Modelo de Encuesta empleados Focus Group.....	92
Anexo 4 Resultados del Focus Group CG Seguros .....	96

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene por objetivo general Diseñar un plan estratégico para el Asesor Productor CG Seguros, mediante un diagnóstico del entorno y la formulación de estrategias, para contar con un adecuado direccionamiento de la empresa y alcanzar los objetivos planteados, igualmente crear la filosofía organizacional mediante herramientas administrativas, las cuales se van a ir desarrollando en el análisis del macro y micro entorno del Asesor de Seguros con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que existe en el mercado asegurador del país. La metodología de la investigación es cualitativa con un focus group, porque se analizará resultados de matrices, entrevista con los dos tipos la explicativa y de acción, para la determinación de la situación interna mediante matrices correspondientes, como la matriz PEST, 5 Fuerzas de Porter, matriz de evaluación de factores externos e internos, matriz de Perfil Competitivo y matriz PEYEA. Para la construcción de la propuesta y desarrollo de las estrategias adecuadas para su óptimo funcionamiento se utilizará la matriz FODA, Balance Scorecard, matriz Plan Estratégico, Cuadro de Mando y el Mapa Estratégico.

**PALABRAS CLAVE:** Seguros, Asesor de Seguros, Matriz, Herramientas administrativas.

## **ABSTRACT**

The general objective of this degree work is to Design a strategic plan for the CG Seguros Producer Advisor, through a diagnosis of the environment and the formulation of strategies, to have an adequate direction of the company and achieve the objectives set, also to create the philosophy organizational through administrative tools, which will be developed in the analysis of the macro and micro environment of the Insurance Advisor in order to identify the opportunities and threats that exist in the country's insurance market. The research methodology is qualitative with a focus group, because results of matrices will be analyzed, an interview with both types, the explanatory and action, to determine the internal situation through corresponding matrices, such as the PEST matrix, 5 Porter's Forces , evaluation matrix of external and internal factors, Competitive Profile matrix and PEYEA matrix. For the construction of the proposal and development of the appropriate strategies for its optimal functioning, the SWOT matrix, Balance Scorecard, Strategic Plan matrix, Scorecard and the Strategic Map will be used.

**KEY WORDS:** Insurance, Insurance Advisor, Matrix, Administrative Tools.

## **INTRODUCCIÓN.**

El sector asegurador del País tiene dos panoramas, un antes del COVID 19, que según (Revista Ekos, 2020); "Durante 2019 la economía ecuatoriana ya atravesaba una desaceleración importante de su actividad económica. Con un crecimiento de 0,1% y dos trimestres consecutivos de decrecimiento, el país ya se encaminaba a una recesión técnica. Sin embargo, el sector asegurador reportó un crecimiento de 6,4% en sus niveles de prima neta emitida, los cuales pasaron de USD 1.689,04 millones (diciembre, 2018) a USD 1.797,39 millones a diciembre de 2019. Las cifras demuestran un crecimiento sostenido si se considera que la variación anual de la prima neta emitida de 2017 fue del 0,8% y en 2018 del 3,6%.", y después del COVID 19, igualmente según (Revista Ekos, 2020); "El nuevo escenario donde el sector asegurador se desenvolverá es complejo, sobre todo porque se espera que el ingreso de los hogares sufra una contracción del 30%. De igual manera, el sector empresarial afronta y -lo hará a futuro- graves problemas de liquidez y reducción en sus ventas. Y finalmente, la pandemia provocó un cambio de 180° en la conducta de los consumidores y su interacción con las empresas.

Así como las Compañías de Seguros están afrontando problemas económicos por la pandemia del COVID 19, los Asesores Productores de Seguros no son la diferencia, ya que depende del movimiento económico, con las restricciones y confinamientos que ha vivido el Ecuador la producción bajo considerantemente con respecto a los años anteriores.

Los Asesores Productores de Seguros que no cuentan con una Planificación Estratégica bien estructurada van a tener muchos inconvenientes para seguir operando en el transcurso de la pandemia, porque se sigue en la emergencia sanitaria que decreto el Presidente de la República.

La investigación realizada se identifica un problema central que es el inadecuado direccionamiento en la empresa para que alcance sus objetivos y metas empresariales, las causas es una desorganización de actividades que tiene el personal, control financiero deficiente que existen gastos innecesarios y desconocimientos de la filosofía empresarial por parte de los clientes, proveedores y empleados. Y esto conlleva a un efecto que es la ausencia de un óptimo funcionamiento empresarial.

La realización del documento se resolverá los inconvenientes encontrados, y con esto se dará un buen direccionamiento empresarial para que la empresa cumpla con los objetivos y metas

propuestos, con la ayuda de herramientas administrativas que sirven para detectar los problemas empresariales.

### Justificación

El presente trabajo de titulación se enmarca de los lineamientos de la Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET), en donde se sigue con las líneas de investigación establecidas por la misma; el presente estudio titulado **“Propuesta para el diseño de un plan estratégico del Asesor Productor CG Seguros”**; basándose en la línea de la investigación de la carrera de Gestión Empresarial, Emprendimiento, Productividad y Competitividad, del modelo de gestión para las Mipymes , y al programa de investigación científica y de formación para las MiPymes, además tributa a la línea de investigación de la **“UMET”** que apoya a la transformación de la matriz productiva, el campo de acción de la zona de impacto 9, cumpliendo con el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 “Toda una vida”, objetivo 5 que menciona el impulso a la productividad y la competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera distributiva y solidaria.

El tema propuesto del diseño de un Plan Estratégico para el Asesor de Seguros CG es importante porque cumple con las normativas estructuradas por la Universidad Metropolitana del Ecuador; ayuda a la realización de estrategias de la empresa para que cumplan con los objetivos y metas empresariales propuestos y poder seguir brindando los servicios en el mercado de seguros del País.

Figura 1 Justificación

TEMA	LÍNEA DE LA INVESTIGACIÓN DE LA CARRERA	PROGRAMA DE LA FACULTAD	LÍNEA DE LA INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD	ZONA DE IMPACTO	FUNDAMENTACIÓN LEGAL
Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico del Asesor productor CG Seguros	Programa de investigación científica y de formación para las MIPYMES	Proyecto de investigación propuesta de modelo de gestión para las MIPYMES	Línea de investigación, emprendimiento, productividad y competitividad	Zona impacto 9	Objetivo 5 del plan toda una vida, impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico

Fuente: (Universidad Metropolitana del Ecuador, 2018)

Realizado por: David Carpio

La presente investigación hace referencia a lo planteado por el anterior y actual gobierno en impulsar la generación de empleos, ya que la empresa cuenta con 6 empleados. La sostenibilidad en el mercado asegurador es compleja actualmente para nuevos asesores de seguros por la

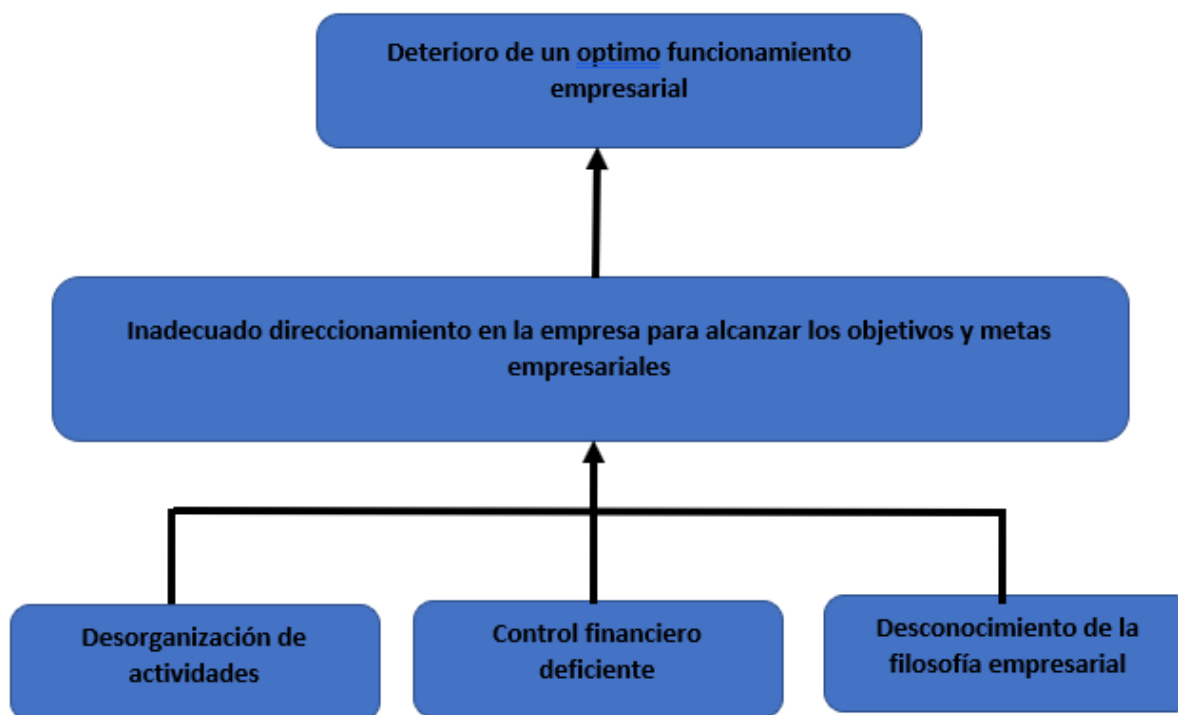
pandemia que se está atravesando. Cabe señalar que el presente estudio, nace a partir de los conocimientos de los docentes de la UMET y del emprendimiento del autor en generar plazas de trabajos en la sociedad y en el crecimiento empresarial, inculcado por la Institución, donde se busca mejorar la atención de los clientes en los servicios que la empresa presta y la producción en la intermediación de seguros.

La situación del mercado de los seguros es impredecible por la pandemia que se está atravesando, porque las ventas de seguros van a reducir en un porcentaje significativo en todos los países en los ramos de seguros generales, en Ecuador no va ser la excepción. Por ende, los Asesores Productores de Seguros también van a atravesar por una situación económica preocupante si no tienen estructurado un plan de contingencia hasta que pase la emergencia sanitaria, la elaboración del Plan Estratégico con los lineamientos otorgados por Universidad Metropolitana del Ecuador de la empresa CG Seguros va a contra restar la disminución de la producción que obtengan en el periodo de tiempo que conlleve.

### **Situación problemática**

El problema identificado es el inadecuado direccionamiento en la empresa para alcanzar los objetivos y metas empresariales propuestos, con esto no existe un óptimo funcionamiento empresarial; porque existe una desorganización de actividades, que genera retrasos en las operaciones. Por otro lado, no existe un control financiero adecuado, lo que provoca que se presenten periodos de iliquidez; la empresa no cuenta con una filosofía empresarial lo que impide establecer misión, visión, valores y estrategias para obtener un buen posicionamiento en el mercado.

Figura 2 Árbol de problema



Fuente: Investigación Propia

Realizado por: David Carpio

### **Formulación del problema científico**

¿Cómo aportará la investigación para el direccionamiento estratégico de la empresa Asesor Productor CG Seguros en su crecimiento empresarial?

### **Delimitación Espacial**

El estudio se realiza en la Provincia de Pichincha, en el Distrito Metropolitano de Quito.

### **Delimitación Temporal**

El Plan Estratégico se encuentra delimitado desde el mes de octubre del 2020, con la implementación a 6 meses; con un análisis de 3 años para su revisión.



## **Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico para el Asesor Productor CG Seguros, mediante un diagnóstico del entorno y la formulación de estrategias, con un adecuado direccionamiento de la empresa y alcanzar los objetivos planteados.

## **Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis y diagnóstico del entorno situacional del sector asegurador de la empresa, mediante herramientas administrativas.
- Construir una propuesta para la realización de la filosofía empresarial con las estrategias adecuadas para su óptimo funcionamiento en el mercado.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Antecedentes de Investigación**

La presente investigación se apoya en la consulta de libros, revistas, proyectos y tesis similares, de repositorios digitales; encontrándose tres trabajos de tesis, la primera en la Universidad Central del Ecuador (UCE), la segunda en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG) y la tercera en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), las cuales son referentes en el mismo giro de negocio que se encuentra la empresa CG Seguros, que sirven para fortalecer la investigación para detectar los problemas y con las herramientas necesarias resolver los inconvenientes.

Con la ayuda de estos trabajos de tesis se podrá trabajar más preciso para darle un direccionamiento estratégico adecuado para que la empresa cumpla con los objetivos y metas empresariales que se vayan a proponer.

Según (Martínez Salazar, 2015) cuyo tema es Diseño de un plan estratégico para el desarrollo y posicionamiento de una empresa asesora productora de seguros caso: ISIS BUSINESS, que menciona como objetivo general; Diseñar un plan estratégico para el desarrollo y posicionamiento de la empresa Asesora Productora de Seguros ISIS BUSINESS, en donde se determina lo siguiente:

La empresa no posee un plan estratégico. Sus actividades y operaciones se han venido desarrollando sin lineamiento ni objetivos claramente establecidos, lo que puede ocasionar un incremento de la ineficiencia de sus procesos internos y un bajo cumplimiento de objetivos.

De acuerdo al análisis financiero realizado a ISIS Business, se observa que la empresa tiene exceso de recursos concentrados en el activo exigible, específicamente en el disponible y el exigible que son los que generan rendimientos a la empresa.

El endeudamiento total de la empresa asciende a 36,97%; es decir la empresa se encuentra financiada por los accionistas en su mayoría y una pequeña porción por los acreedores.

Al realizar el análisis externo, se pudo observar que existen buenas oportunidades para la empresa, como la existencia de clientes potenciales, gran cantidad de proveedores de productos y servicios, y la variedad de herramientas tecnológicas que permiten mejorar los procesos. Al contrario, las principales amenazas que se logró detectar fueron: la gran cantidad de competidores en el mercado de seguros, guerra de precios de los productos y la posibilidad del ingreso de nuevos competidores al mercado asegurador nacional.

Del análisis interno, se observa que la empresa posee más fortalezas que debilidades lo que le permite generar estrategias para aprovechar las oportunidades. Entre las principales fortalezas que posee están la buena comunicación y acuerdos con los proveedores y el contar con personal con experiencia y altamente calificado. Entre sus principales debilidades está la falta de experiencia en algunos ramos de seguros y no contar con un plan estratégico definido.

Según la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), la empresa ISIS Business se encuentra en una posición financiera adecuada y puede utilizar sus ventajas competitivas para aprovechar las oportunidades del entorno, contrarrestar amenazas y superar sus debilidades.

Con la propuesta de Plan Estratégico, la empresa tendrá parámetros claros para el cumplimiento de sus objetivos y una mejora en la gestión administrativa y financiera.

De acuerdo a la evaluación financiera de la aplicación del Plan Estratégico Propuesto, se tiene que generará un VAN de USD. 39.160,85 una TIR del 38,45%; una relación beneficio costo de 1,71 y un período de recuperación de la inversión de 3 años 9 meses.

Según (Narvaéz Cepeda & Pazmiño Baille, 2014) cuyo tema es Propuesta de planeación estratégica del bróker de Seguros J. A. Narvaéz y diseño de sus indicadores de Gestión, que menciona como objetivo general; Proponer la planeación estratégica del Bróker de Seguros J.A. Narvaéz y el diseño de los indicadores de gestión, en donde se determina lo siguiente:

De acuerdo al estudio realizado, el bróker de seguros tiene diversas oportunidades para desarrollarse como microempresa, mantiene planes activos de mejoras continuas y procedimientos que al

ejecutarse podrán demostrar resultados exitosos.

En el Ecuador el mercado de los seguros se encuentra en constante crecimiento, de este crecimiento se deriva una importante competencia con la que el bróker de seguros J.A. Narváez deberá destacar sus esfuerzos por adquirir clientes. El servicio de posventa que resulte de la venta de pólizas debe ser muy exhaustivo, dependiendo del grado de satisfacción de los clientes con el trato recibido se derivará la fidelidad que los mismos tengan hacia el Bróker y la capacidad promocionar este servicio con otros posibles clientes.

A lo largo del proyecto se identificaron las oportunidades a las que el bróker puede atacar, la implementación de un plan de vendedores por ejemplo es uno de los factores claves que contribuirá al crecimiento sólido de esta propuesta.

La propuesta presenta un excelente retorno sobre la inversión (50%) en situaciones normales, lo cual lo convierte en un proyecto atractivo y viable económicamente, de igual forma se espera de un crecimiento importante en ventas a corto – mediano plazo para una mayor rentabilidad.

Según (Puga Pillalaza & Sornoza Zambrano, 2014), cuyo tema es 'Plan estratégico para el bróker de seguros JISSEGUROS de la ciudad de Quito, que menciona como objetivo general; Desarrollar una planificación estratégica para el bróker de seguros JISSEGUROS de la ciudad de Quito, que le permita la formulación de estrategias coherentes, oportunas, planteando lineamientos para que se pueda proporcionar un seguimiento de las mismas con fin de mejorar su participación de mercado y su nivel de ventas, en donde se determina lo siguiente:

La planificación estratégica es una herramienta que permite alinear los objetivos y consensuar las estrategias hacia el logro de objetivos de corto, mediano y largo plazo.

La planificación permitirá mejorar la toma de decisiones organizaciones en el bróker de seguros por que establecerá esquemas hacia el futuro, orientando hacia los procesos decisorios que le darán mayor racionalización al disminuir incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.

Se realizará un diagnóstico mediante un análisis del macro y micro entorno que posee actualmente la empresa de bróker de seguros Jissegueros con el fin de identificar las oportunidades, amenazas existentes en el mercado y la determinación de la situación interna y como estas podrán convertirse en ventajas competitivas al minimizarlas y convertirlas en fortalezas.

Al analizar los puntos de vista de Porter mediante las cinco fuerzas se determinó las consecuencias de rentabilidad que se obtendrá a largo en él un mercado o el segmento considerado para este proyecto. Es decir, la idea es que la organización pueda evaluar objetivos y recursos frente a éstas

cinco fuerzas las cuales se rigen mediante la competencia industrial.

La planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos proporcionar una dirección general a una compañía que pueden estar desarrolladas por estrategias que ayudan a visualizar mejor el mercado al cual deben enfocarse.

El diagnostico situacional se convierte en la clave de análisis por que busca conocer aspectos internos y externos que se pueden convertir en los ejes de cambio, hacia el mejoramiento de la empresa.

La aplicabilidad de las matrices diagrama y valora los factores internos y externos que luego son relacionados de acuerdo al impacto que generan y la relación que estos poseen hacia la toma de decisiones.

El diseño del Mapa Estratégico se clarifica con la especificación de rutas lógicas que la empresa espera conseguir con los objetivos estos están relacionados a las 4 perspectivas.

El FODA permite desarrollar estrategias para lograr una ventaja competitiva en el mercado o simplemente provee herramientas que ayudan a equilibrar fuerzas exógenas.

La empresa Jisseguros sabe que el manejo de una planificación estratégica permitirá enlazar las estrategias y objetivos es por esta razón que al analizar factores Macro ambientales y micro ambientes, pudo darse cuenta que el mercado de seguros tiene un alto potencial que existe un mercado insatisfecho que mantienen productos tradicionales y que no ha crecido, pero que depende de la innovación y la adaptación de nuevas alternativas.

El mercado de seguros es sumamente rentable y dependen de la capacidad directiva, competitiva, talento humano, tecnológico y financiero para que se mantenga en auge, estas capacidades deben estar orientadas al crecimiento y la rentabilidad, las cuales permitirán tomar las mejores decisiones y más aún si se utilizan indicadores financieros para dar a conocer cómo se encuentra la empresa.

### **Fundamentación contextual**

El mercado asegurador tiene dos etapas en este año 2020, un antes y después del covid 19:

Antes que existiera la pandemia en todo el mundo, según (El Telégrafo, 2020), Para este 2020 las aseguradoras tienen el reto de poner en marcha nuevas estrategias para llegar a más nichos de mercado y mantener este progreso.

El sector asegurador creció un 6,4% el año anterior en relación con 2018. Las compañías Hispana y Sucre

son algunas de las empresas que mejor les fue.

De acuerdo con datos de la Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros (Fedeseg), las primas emitidas pasaron de \$ 1.689 millones en 2018 a \$ 1.797 millones en 2019. El crecimiento fue de \$ 108 millones.

Según Patricio Salas, secretario ejecutivo de Fedeseg, el incremento en un año en el que la economía no creció tiene dos explicaciones.

Una es que aumentó la demanda especialmente en el sector público. “Eso hizo que la aseguradora estatal, Seguros Sucre, tenga un crecimiento muy importante. Pero igual hubo empresas privadas que tuvieron un buen incremento”, explicó Salas.

En segundo lugar, el crecimiento se debe a las estrategias que han puesto en marcha las compañías para tratar de cerrar la brecha de aseguramiento (demanda insatisfecha que no ha tenido acceso a seguros). Las compañías están diversificando productos para llegar a más gente con diseños fáciles de entender y con más facilidades. (El Telégrafo, 2020)

El seguro con más demanda el año anterior a nivel nacional fue el de vida colectiva. Estos amparan a las familias de personas que mueren dándoles un capital económico. Esta protección se vincula a las operaciones de crédito. En una hipoteca, por ejemplo, se debe por ley contratar un seguro de desgravamen que en caso de fallecimiento la deuda queda saneada. Además de la protección de salud, las personas suelen resguardar sus activos como vivienda. Para esto se contrata seguros de incendios, robo o de multirriesgo. Las empresas sobre todo buscan cubrir incendios, multirriesgo industriales y comerciales, daño de maquinaria y flota de vehículos. (El Telégrafo, 2020)

Las empresas sobre todo buscan cubrir incendios, multirriesgo industriales y comerciales, daño de maquinaria y flota de vehículos. “Las empresas precautelan el concepto de empresa en marcha. No importan los riesgos que puedan ocurrir, buscan tener la capacidad de resiliencia para superar los riesgos y continuar en marcha”, dice Salas. La rama que más incremento tuvo en 2019 fue la de riesgo petrolero. Esta fue del 186,4%, según Fedeseg. La siniestralidad también se incrementó. De lo contratado en 2018 se pagó el 43,84%, en 2019 se pagó el 44,12%. (El Telégrafo, 2020)

Figura 3 Ranking de Aseguradoras



Fuente: (El Telégrafo, 2020)

Realizado por: David Carpio

Quando la pandemia alcanzó al Ecuador las Compañías de Seguros y los Asesores Productores de Seguros al principio tuvieron inconvenientes para seguir en el mercado asegurador.

Según (Todo Riesgo, 2020), en una entrevista con Salas Guzmán manifestó lo siguiente:

Todas las empresas de seguros ejecutaron sus planes de contingencia para garantizar la continuidad del negocio. Para esto trabajaron con todos los recursos tecnológicos que poseen. Ejecutaron el teletrabajo en todas sus actividades y reforzaron los canales de contacto y servicio con los clientes. Dentro de las obvias limitaciones, el servicio fue continuo y muy efectivo

Igualmente, con el tema de los cobros a los clientes se dijo lo siguiente:

La cobranza se gestiona con la colaboración de los asesores de seguros, especialmente en individuales y pymes. En estos casos están utilizándose los mecanismos que el sector financiero ofrece, como las transferencias electrónicas por diversas plataformas. En definitiva, está entregándose a clientes y a asesores de seguros todo el apoyo para que su gestión sea efectiva, vía teletrabajo y con acceso a sistemas provistos por las empresas. (Todo Riesgo, 2020)

Con respecto a los siniestros, según (Todo Riesgo, 2020),

Se garantizó el acceso a diversos canales de comunicación con las aseguradoras, todos virtuales y tecnológicos. Esto significó que el servicio no deje de prestarse. Un reto fue la recepción de reclamos y de documentación de respaldo, tanto desde el interés de los asegurados como de las aseguradoras. Sin embargo, se aplicaron políticas más flexibles, las que están validándose y continuarán realizándose. Por ejemplo, se aceptan documentos y proformas escaneados o fotografiados y enviados por mail e inclusive vía WhatsApp.

Los primeros impactos que se dieron en el mercado asegurador según (Todo Riesgo, 2020), manifiesta;

Hay disposición de contribuir con el país y aportar con esa vía en la protección de los asegurados. Se espera un incremento en la siniestralidad y se está trabajando con las autoridades de control para que no se afecte la solvencia que actualmente tiene el sistema”. “Esto significó que tengan que acordarse diferimientos y reprogramación de pagos, lo que en alguna manera está afectando el flujo usual de efectivo. Esto también tiene un efecto en la solvencia del mercado ya que la cartera vencida está generando mayores provisiones por incobrables

En cuanto en las ventas de las pólizas de seguros, se manifestó;

Se espera y se siente un decrecimiento, no tanto por cancelación de coberturas, sino por diferimiento en las renovaciones anuales. Hasta el primer trimestre 2020, el mercado había crecido un 3% respecto de igual período de 2019. Sin embargo, la tendencia es a una pérdida de ventas netas hasta fin de año, cuyo volumen no es posible estimar actualmente. De todas formas, ya se conocen predicciones de caída del PIB en alrededor del 7%”. (Todo Riesgo, 2020)

En la actualidad, según (Vistazo, 2020); Desde la declaratoria de emergencia por la pandemia, las ventas de pólizas han caído. Durante marzo, abril y mayo, las primas emitidas registraron una reducción en comparación con los mismos meses del año pasado.

El sector resultó afectado y no solo con la caída de ventas sino también con el pago de primas, pues muchos clientes no cumplieron con sus obligaciones debido a la contingencia del COVID-19.

Y el impacto aún no termina del todo, pues también se espera que haya un pico en los reclamos por siniestros, especialmente, en los ramos de vida y asistencia médica.

Las empresas que operan en dichos ramos manifiestan que se está sintiendo un incremento en los siniestros, lo cual será más claro en las próximas semanas cuando las personas presenten sus

reclamos atrasados y busquen servicios públicos privados para sus afecciones en salud que han estado represadas por la cuarentena (Vistazo, 2020)

Hasta mayo anterior, los siniestros pagados por todo el sistema sumaron 243 millones de dólares, de acuerdo con datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. En la actualidad, se trabaja para conocer la afectación directa de la pandemia en el pago de estas obligaciones.

Ante esta situación, las compañías aseguradoras y las autoridades de control han puesto en marcha sus planes de contingencia para garantizar un buen servicio a la ciudadanía y mantener la liquidez necesaria en el sistema para hacer frente a las obligaciones que tienen derecho los clientes.

Según (Vistazo, 2020);

Actualmente, hay 30 compañías de seguros operando en el país, de las cuales 19 registran caída en el volumen de primas emitidas entre enero y mayo de este año en comparación con el mismo periodo del 2019; mientras que las 11 restante tienen incrementos no tan significativos. El consolidado del sistema demuestra una caída del 6,9 por ciento.

La situación en el Ecuador es un reflejo de lo que acontece en el mercado asegurador mundial. Con ramos que tienen cierto comportamiento positivo, pero otros con grandes pérdidas. En general, el impacto del COVID-19 en la industria global será de 203.000 millones de dólares, calcula Lloyd's of London, una de las aseguradoras más prestigiosas en el mundo.

De ese valor, el 52 por ciento corresponderá al pago de indemnizaciones y el 48 por ciento adicional a la pérdida de valores de las inversiones del sector. De acuerdo con el Banco Central del Ecuador, pandemia dejará un efecto negativo en la economía del País, que será un decrecimiento anual entre el -7.3% y el -9.6 %.

Según (Vistazo, 2020);

En este sentido, hasta fin de este año se espera una reducción del nivel de primas en casi el mismo ritmo antes citado, frente a lo que fue la actividad en 2019, aunque destaca que, ante una posible demanda adicional de los seguros de salud y de vida para los siguientes meses, ese incremento no se reflejará en el resultado general del sector por la caída de otros ramos como las pólizas de Pymes y familias. Para el mediano y largo en plazo, en cambio, las perspectivas son más positivas, pues se espera un crecimiento del mercado y la reducción de la brecha de aseguramiento que tiene el país.

De acuerdo con (El Comercio, 2020); El sector asegurador siente un remezón por los efectos del covid-19: contagios, muertes e impacto económico. La pandemia redujo en 26% la utilidad neta hasta agosto de este año, respecto a lo alcanzado en igual período del 2019.



La utilidad pasó de USD 43,5 millones el año pasado a 32,3 millones en la actualidad, según un balance de la Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros (Fedeseg).

La afectación se localiza en los seguros de vida, puesto que hubo USD 10 millones más de ingresos entre enero y agosto del 2020 y, pese a eso, hubo pérdida de USD 23,4 millones. (El Comercio, 2020)

Para la presente investigación se va a desarrollar la implantación de estrategias competitivas para la creación del FODA; que conlleva a la creación del Plan Estratégico para fundamentar en el Mapa Estratégico de la empresa de los objetivos y metas empresariales propuestos.

### **Fundamentación Legal**

Para la elaboración del Plan Estratégico y el funcionamiento del Asesor Productor CG Seguros se describe los siguientes artículos considerados de las normativas legales, que fueron investigadas de la Ley General de Seguros, Reglamento a la Ley General de Seguros, Resolución SCVS-INS-2019-0006 y Resolución SCVS-INS-2020-008:

#### **Constitución de la República del Ecuador, artículo 213:**

Art. 213.- Las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general. Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley. Las superintendencias serán dirigidas y representadas por los superintendentes o superintendentes. La ley determinará los requisitos que deban cumplir quienes aspiren a dirigir estas entidades. Los superintendentes o los superintendentes serán nombrados por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social de una terna que enviará la presidenta o presidente de la República, conformada con criterios de especialidad y méritos y sujeta a escrutinio público y derecho de impugnación ciudadana. (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008)

Según (Ecuador, Congreso Nacional, 2006); se describen los siguientes artículos:

Art. 1.- Esta Ley regula la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas jurídicas y las operaciones y actividades de las personas naturales que integran el sistema de seguro privado; las cuales se someterán a las leyes de la República y a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Art. 2.- Integran el sistema de seguro privado: a) Todas las empresas que realicen operaciones de seguros; b) Las compañías de reaseguros; c) Los intermediarios de reaseguros; d) Los peritos de seguros; y, e) Los asesores productores de seguros.

Art. 7.- Son asesores productores de seguros:

a) Los agentes de seguros, personas naturales que a nombre de una empresa de seguros se dedican a gestionar y obtener contratos de seguros, se registrarán por el contrato de trabajo suscrito entre las partes y no podrán prestar tales servicios en más de una entidad aseguradora por clase de seguros; y, los agentes de seguros, personas naturales que a nombre de una o varias empresas de seguros se dedican a obtener contratos de seguros, se registrarán por el contrato mercantil de agenciamientos suscrito entre las partes;

Art. 8.- Los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, deben tener intachables antecedentes, poseer los conocimientos necesarios por cada rama de seguros, para el correcto desempeño de sus funciones, obtener, mantener su credencial y registro ante la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Según (Ecuador, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019); con la resolución expedida SCVS-INS-2019-006:

Art. 1.- La presente resolución se aplicará para el ejercicio de las actividades de los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, así como el mecanismo para otorgar, suspender y revocar las credenciales y certificados de autorización por cada seguro.

Art. 2.- A efectos de la presente norma, se entenderá por:

2.1.- Asesores productores de seguros. - Se clasifican de la siguiente forma:

- a. Agentes de seguros sin relación de dependencia,
- b. Agentes de seguros con relación de dependencia; y,
- c. Agencias asesoras productoras de seguros.

Los agentes de seguros sin relación de dependencia son personas naturales que a nombre de una o varias empresas de seguros o de salud integral prepagada autorizadas a operar en el país, se dedican a gestionar y obtener contratos de seguros. Se registrarán por el contrato mercantil de agenciamiento suscrito entre las partes.

Art. 3.- La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros conferirá una credencial y certificados de autorización por seguros a los asesores productores de seguros, intermediarios de

reaseguros y peritos de seguros, personas naturales y jurídicas, sin los cuales no podrán ejercer sus actividades.

Art. 4.- La credencial y los certificados de autorización por seguros tienen el carácter de desmaterializados; es decir, su validez no está condicionada a la existencia de un documento físico.

El órgano de control mantendrá un listado de las personas naturales y jurídicas a quienes se haya otorgado credenciales y certificados de autorización por seguros para ejercer como asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, denominado “Índice de credenciales y certificados de autorización por seguros”, que se publicará en el portal web institucional.

Art. 9.- Los asesores productores de seguros tienen derecho a pactar libremente sus comisiones y forma de pago con las compañías de seguros, las que deben constar en los contratos de agenciamiento.

Las comisiones se pagarán de conformidad con las siguientes reglas:

9.1 Los asesores productores de seguros tendrán derecho al cobro de la comisión tanto en su contratación inicial como en los casos de renovación o restitución; o, en su caso, en las extensiones de vigencia de la póliza.

9.2 Si, por cancelación o anulación de la póliza a solicitud del asegurado o tomador del seguro, la empresa de seguros debiere devolver primas sobre las cuales ha pagado comisión, tendrá derecho a exigir al asesor productor de seguros el reembolso de la parte proporcional de dicha comisión, por el tiempo no devengado de la prima.

9.3 La comisión correspondiente a seguros colocados de común acuerdo por varios asesores productores de seguros se distribuirá en la proporción que éstos hayan acordado en el respectivo convenio.

9.4 No hay derecho a comisión en los casos de rehabilitación de pólizas de vida caducadas, salvo que haya sido gestionada por el mismo asesor productor de seguros, dentro de los noventa días siguientes a la fecha de caducidad. En caso contrario, las empresas de seguros admitirán la gestión de otro asesor productor para la habilitación, a quien le corresponderá la comisión.

9.5 Las comisiones que genere la obtención de un contrato de seguro sólo podrán ser percibidas por el asesor productor de seguros que gestione la colocación de la póliza de seguros, sin perjuicio de que haya terminado unilateralmente el contrato de agenciamiento con la aseguradora.

9.6 Las comisiones, en el caso de pólizas de seguros con vigencia anual o de menor plazo, cuyo pago de prima se realice de acuerdo al plazo o condiciones pactadas en la póliza, serán pagadas al asesor productor de seguros que las haya gestionado inicialmente, aun cuando el asegurado haya designado otro asesor productor de seguros durante la vigencia de los contratos de seguros. Corresponderá al nuevo asesor productor de seguros percibir las comisiones que se generen a partir de las renovaciones o extensiones de vigencia, cuando ha fenecido el plazo de vigencia del contrato inicial.

9.7 Las comisiones, en el caso de pólizas de seguros plurianuales cuyo pago de prima se realice anualmente, serán abonadas al asesor productor de seguros que las haya gestionado inicialmente, al igual que para el caso de modificaciones al contrato de seguro, que generen primas extras durante la vigencia inicialmente pactada.

9.8 Para el caso en que el asegurado designe a un nuevo asesor productor de seguros durante la vigencia del contrato original y antes de iniciarse el segundo año de vigencia de las pólizas con vigencia plurianual, la comisión que se genere corresponderá al nuevo asesor productor de seguros. Igual regla se aplicará respecto de las renovaciones subsecuentes.

9.9 Cuando el asegurado extienda o renueve la vigencia del contrato inicial, la comisión que se genere por tal concepto corresponderá al nuevo asesor productor de seguros designado con antelación a la culminación del plazo de vigencia inicial.

9.10 En caso de que no se nombre a un nuevo asesor productor de seguros, las comisiones que se generen en las extensiones o renovaciones del contrato inicial corresponderán al asesor productor de seguros que gestionó y colocó el contrato de seguros inicialmente, siempre que haya efectuado actos de gestión para la extensión o renovación.

Art. 11.- Son obligaciones de los asesores productores de seguros:

11.1 Comunicar inmediatamente por escrito a la empresa de seguros cualquier modificación del riesgo, si el asegurado le participó de aquello, o por tener conocimiento directo del hecho;

11.2 Responder ante la empresa de seguros por el correcto manejo de los documentos que le han sido confiados;

11.3 Cuidar que el contrato de seguro se mantenga vigente y gestionar la oportuna renovación, previa comunicación expresa de las condiciones al asegurado, tomador o beneficiario, con 30 días antes del vencimiento;

11.5 Suscribir los contratos de agenciamiento de seguros con las empresas de seguros y/o de salud integral prepagada;

11.14 Contar con una póliza de responsabilidad civil para cubrir errores y omisiones en el ejercicio de su actividad, cuya suma asegurada será determinada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros;

11.16 Cumplir con los principios de ética profesional y evitar la competencia desleal en la asesoría, gestión y colocación de contratos de seguros;

11.17 Asesorar al cliente en forma veraz, suficiente, detallada y permanente acerca de las condiciones del contrato, haciéndole conocer las mejores opciones según sus necesidades, el alcance de las coberturas, beneficios, exclusiones, primas, forma de pago, requisitos, plazos y procedimientos para reclamar el pago de indemnizaciones;

Art. 12.- A los agentes de seguros sin relación de dependencia y representantes legales, funcionarios o empleados de agencias asesoras productoras de seguros les queda prohibido:

12.1 Egresar valores por concepto de comisiones a favor de otros asesores productores de seguros. Se exceptúan los asesores productores de seguros que hubieren suscrito un convenio de asociación y participación, especificando los seguros en que cada uno de los asociados va a participar y la forma y porcentaje del pago de comisiones; a estos efectos, podrán celebrar convenio de asociación y participación únicamente los asesores productores de seguros que tengan aprobados los seguros en los cuales participarán;

12.2 Egresar valores por pago de comisiones o reconocimientos económicos a favor de personas naturales o jurídicas ajenas al asesor productor de seguros que de una u otra forma hubieren participado en la colocación de una póliza de seguro;

12.4 Operar o ejercer actividades económicas ajenas a su objeto social;

12.5 Firmar, cancelar, anular, dejar sin efecto o modificar en cualquier forma el plazo, la cobertura o beneficio, exclusiones, prima o modalidad de pago de los seguros que intermedian, sin previa autorización escrita de la empresa de seguros;

Art. 15.- Los agentes de seguros sin relación de dependencia, las agencias asesoras productoras de seguros y los intermediarios de reaseguros deben suscribir contratos de agenciamiento y de intermediación con las empresas de seguros y/o compañías que financien servicios de atención integral de salud prepagada, y con las compañías de reaseguros, según el caso, con reconocimiento legal de las firmas de los contratantes.

Así mismo dice:

### **Disposiciones transitorias.**

**Primera.** - Los asesores productores de seguros, peritos de seguros e intermediarios de reaseguros deberán contratar dentro de los quince primeros días del mes de enero de 2020, la póliza de responsabilidad civil para cubrir errores y omisiones cuya vigencia deberá ser mínima de un año, debiendo mantener la misma por el tiempo que dure el contrato. La identificación de dicha póliza deberá constar en los nuevos contratos de agenciamiento, o, como adendas en los contratos ya celebrados.

La suma asegurada de la póliza de responsabilidad civil será fijada por el órgano de control. (Ecuador, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019)

## **Fundamentación teórica**

### **Estrategias.**

Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. (David, 2013)

Las estrategias que se formulen en la investigación ayudaran alcanzar los objetivos propuestos por parte de la empresa con el fin de cumplir con el Plan Estratégico.

### **Estrategias competitivas.**

Las estrategias competitivas se enfocan en el posicionamiento de la marca o servicio que se ofrece en el mercado que la empresa pertenece.

La empresa formulará estrategias competitivas según el análisis de la Matriz PEYEA y las 5 Fuerzas de Porter para implementación.

### **Plan estratégico.**

Un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción “menos deseables”. (David, 2013)

Con esta herramienta se plasmará las estrategias que sean formuladas para definir las acciones más adecuadas y alcanzar los objetivos.

### **Análisis PEST.**

Es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. En algunos casos, se han añadido otros dos factores, los Ecológicos y los Legales. (Cerem, 2017)

Con la matriz PEST se indicarán los factores del entorno de la empresa, ya sean políticos, económicos, sociales y tecnológicos, para definir las estrategias más relevantes para la investigación del caso.

### **Evaluación de Porter.**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. (David, 2013)

La matriz Porter nos indicara el nivel competitivo que tiene la empresa y fortalecer en ellas que están con menos calificación.

### **Matriz EFE.**

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (David, 2013)

Esta matriz permite evaluar a la empresa externamente para definir las amenazas y oportunidades que tiene en el mercado.

### **Matriz MPC.**

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra. (David, 2013)

Esta matriz analizara que tan competitivo esta la empresa en el mercado, para formular las estrategias más adecuadas y estar en iguales o mejores condiciones que la competencia.

**Matriz EFI.**

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (David, 2013)

Esta matriz permite evaluar a la empresa internamente para definir las amenazas y oportunidades que tiene en el mercado.

**Matriz PEYEA.**

Se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. (David, 2013)

El resultado de la matriz PEYEA nos dará el tipo de estrategias que la empresa de optar, es la identificación estratégica.

**Matriz FODA.**

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas). (David, 2013)

Esta herramienta nos permitirá formular estrategias para fortalecer, las fortalezas y oportunidades; y contrarresta los efectos de las debilidades y amenazas.

**Tablero de control.**

El tablero de control nació como una herramienta gerencial con el objetivo básico de poder diagnosticar una situación y de efectuar un monitoreo permanente. Es una metodología para organizar la información y acrecentar el valor. Tiene la gran ventaja de no requerir grandes planes estratégicos formales para poder diseñarla. (David, 2013)

Con los resultados del tablero de control la gerencia evaluará las estrategias más adecuadas para tomar decisiones que favorezcan a la empresa.



**Mapa estratégico.**

El mapa estratégico representa la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos. Cuando estas relaciones están claramente definidas, se puede comunicar y delegar las responsabilidades en forma efectiva. (Escuela de Administración de Negocios para Graduado, 2017)

Con el mapa estratégico marcará la línea a tomar por la empresa para alcanzar los objetivos empresariales que se proponen en la investigación.

**Seguros privados.**

Estos son gestionados por entidades privadas, con quienes los asegurados contratan libremente, en general, las coberturas que les interesan, dentro de la amplia gama de posibilidades que estos seguros ofrecen. (Mapfre, 1990)

Esta definición hace entender lo que es un seguro privado que una persona puede contratar de acuerdo a sus necesidades.

**Riesgo.**

En la terminología aseguradora, se emplea este concepto para expresar indistintamente dos ideas diferentes: de un lado, riesgo como objeto asegurado; de otro, riesgo como posible ocurrencia por azar de un acontecimiento que produce una necesidad económica y cuya aparición real o existencia se previene y garantiza en la póliza y obliga al asegurador a efectuar la prestación, normalmente indemnización, que le corresponde. (Mapfre, 1990)

La Compañía de Seguros asume el riesgo cuando realiza una póliza con el cliente que requiere un seguro.

**Seguro.**

Es una actividad económica-financiera que presta el servicio de transformación de los riesgos de diversa naturaleza, a que están sometidos los patrimonios, en un gasto periódico presupuestable, que puede ser soportado fácilmente por cada unidad patrimonial. (Mapfre, 1990)

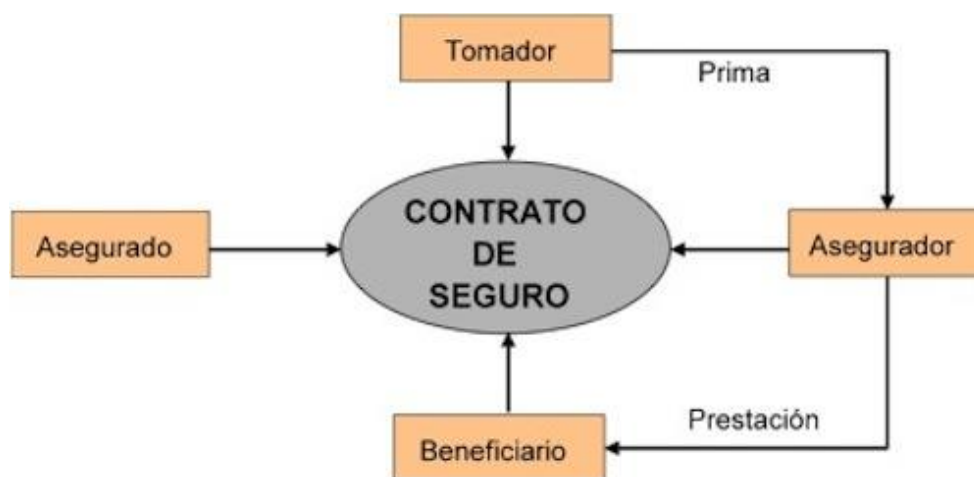
Con esta definición representa la actividad de un asesor de seguros cuando emprende en un negocio de corretaje.

## Contrato de seguros.

Es el documento o póliza suscrita con una entidad de seguros en el que se establecen las normas que han de regular la relación contractual de aseguramiento entre ambas partes (asegurador y asegurado), especificándose sus derechos y obligaciones respectivas. (Mapfre, 1990)

Es la póliza de seguros que el cliente contrata cuando requiere un seguro de acuerdo a sus necesidades.

Figura 4 Proceso de emisión de un contrato de seguros



Fuente: (Contabilidad y comercios, 2013)

Realizado por: David Carpio

## Compañía de seguros.

Según (Ecuador, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 1963); en el decreto supremo:

Art. 3.- Para los efectos de esta Ley, se considera asegurador a la persona jurídica legalmente autorizada para operar en el Ecuador, que asume los riesgos especificados en el contrato de seguro; solicitante a la persona natural o jurídica que contrata el seguro, sea por cuenta propia o por la de un tercero determinado o determinable que traslada los riesgos al asegurador; asegurado es la interesada en la traslación de los riesgos; y, beneficiario, es la que ha de percibir, en caso de siniestro, el producto del seguro.

Es el socio estratégico del asesor de seguros que firman un contrato de agenciamiento en donde aclaran las comisiones, derechos y obligaciones de cada uno.

**Asesor de seguros.**

Los Asesores Productores de Seguros son personas naturales o jurídicas que actúan como intermediarios de las Compañías de Seguros sin estar directamente vinculado a ellas, son responsables de asesorar y conjuntar la brecha entre el cliente y la aseguradora con la finalidad de proporcionar y vender programas apropiados de acuerdo a las necesidades del mismo.

Son las personas que realizan el ejercicio del corretaje de seguros cumpliendo con las normas legales de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

**Asegurado.**

Es la persona expuesta al riesgo cubierto por el contrato de seguro. El riesgo puede recaer sobre la propia persona del asegurado, sobre los bienes que éste posea un interés económico o sobre su patrimonio globalmente considerado. (Finanzas para todos, 2010)

Es el cliente que contrata un seguro de acuerdo a sus necesidades y economía que le permitan adquirir.

**Prima.**

Es la aportación económica que ha de satisfacer el contratante o el asegurado a la entidad aseguradora en concepto de contraprestación por la cobertura de riesgo que ésta le ofrece. (Mapfre, 1990)

Es el costo que el cliente paga para la contratación de un seguro, en donde se puede negociar los valores correspondientes.

**Deducible.**

El deducible es el valor que asume el asegurado al momento de un evento fortuito, sin importar el número de siniestros durante la vigencia de la póliza.

Porcentaje que el cliente asume cuando tiene un accidente y se activa la póliza de seguro.

**Marco metodológico**

Según (Lifeder, 2020); El marco metodológico es la parte de nuestra investigación en donde exponemos los métodos teóricos y prácticos utilizados para analizar el problema planteado o el

tema que estemos tratando. Incluye los participantes y la muestra, instrumentos o equipos utilizados, el diseño, procedimiento y el análisis de datos.

En la investigación planteada se utiliza un marco metodológico de entrevista con los empleados para romper el paradigma en el sector asegurador que corresponde a los asesores de seguros y mejorar en todos los servicios que la empresa presta para alcanzar el crecimiento empresarial.

Con los resultados que se obtienen en el trabajo de titulación, se analizan para formular las estrategias más adecuadas y alcanzar con los objetivos y metas que la empresa propone.

### **Paradigma de la investigación.**

El paradigma de la investigación en referencia a los seguros es que los clientes creen un conjunto de ideas que se tienen por ciertas, aunque sean erróneas en algunos casos. En los seguros existen algunos paradigmas que se deben romper por parte de los clientes; ya que esto afecta a la contratación de las pólizas de seguros de la empresa.

El asesor de seguros CG, debe romper esos paradigmas como tales; La contratación del seguro es muy caro, que no es necesario un seguro ya que son precavidos, que la letra pequeña es engañosa y entre otras.

Por eso la formalización de la misión del Asesor de Seguros es necesaria ya que se va demostrar el servicio que propone la empresa; Ir de la mano con las diferentes estrategias que se van a plantear en la investigación respectiva, para las creaciones de las matrices y en especial el FODA, el Plan Estratégico y el Mapa Estratégico donde se refleja todo el estudio del documento.

Si se rompe los paradigmas de la mente de los clientes, va a ver la confianza cliente-bróker, y por ende la producción se ira incrementado de acuerdo a las ventas de pólizas de seguros por el servicio prestado; por eso se deben enumerar las fortalezas de la empresa para que sean aprovechadas y así eliminar los conceptos negativos de potenciales clientes que tienen sobre los seguros.

### **Enfoque de la investigación.**

Según (Malhotra, 2008), "La investigación cualitativa es de naturaleza exploratoria y no estructurada, se basa en pequeñas muestras y puede utilizar técnicas cualitativas populares como las sesiones de grupo (entrevistas grupales), asociación de palabras (pedir a los entrevistados que

den la primera respuesta a las palabras estímulo) y entrevistas en profundidad (entrevistas personales que exploran en detalle los pensamientos del entrevistado); y la investigación cuantitativa busca cuantificar los datos y, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico. Cada vez que se trate un nuevo problema de investigación de mercados, la investigación cuantitativa debe estar precedida por la investigación cualitativa adecuada. Cierta investigación cualitativa se realiza para explicar los hallazgos obtenidos de estudios cuantitativos. ”

Para el presente estudio de investigación se aplica un enfoque cualitativo; ya que la empresa está buscando información para identificar los inconvenientes dentro y fuera de ella, para eso realiza un focus group con los empleados, para recoger información sobre la situación interna de la empresa, generar nuevas ideas para fortalecer los servicios o implementar innovaciones; con los resultados de las mismas se busca las estrategias más adecuadas para mejorar las fortalezas y oportunidades que se puedan presentar; y realizar nuevas estrategias para mitigar las amenazas y debilidades del bróker de seguros.

Con los resultados de este enfoque del focus group se clasificarán y se ponderara, para realizar los análisis correspondientes sobre la situación de la empresa; y que tomen las mejores decisiones para mejorarla.

### **Tipo de estudio.**

El presente proyecto de investigación se desarrolla con dos tipos de estudios, explicativo; según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014); Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables; y acción, según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), la finalidad de la investigación acción es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad) frecuentemente aplicando la teoría y mejores prácticas. Asimismo, se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales.

Con estos tipos de estudios se puede identificar los inconvenientes que tiene el Asesor de Seguros, para que sean resueltos con las herramientas administrativas más adecuadas y que obtengan un mejor direccionamiento empresarial, para alcanzar los objetivos y metas propuestos.

### **Recolección de datos.**

En el Asesor de Seguros, la recolección de datos se desarrolla un plan detallado para el procedimiento que conduzcan a reunir datos específicos para el análisis de los inconvenientes que esta tiene; se obtiene información de las fuentes primarias y secundarias.

La fuente primaria que se desarrolla para la investigación del proyecto es la realización de un focus group que se con los empleados del Asesor Productor CG Seguros por medio de una entrevista y la fuente secundaria se obtiene en las normativas, resoluciones y leyes de seguros por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, libros, tesis o repositorios digitales que abarquen con el tema planeado.

### **Instrumento de investigación utilizado.**

El instrumento de investigación que se utiliza para el desarrollo del proyecto es la entrevista en general con respecto a un focus group; que según (Grados & Sanchez, 2007), "es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes".

Se realizará un focus group con los empleados ya que se les entrevistará con el fin de plantear soluciones a los inconvenientes que presenta la empresa, con el fin de cumplir con los objetivos y metas empresariales que se han desarrollados por la misma.

### **Guía para realizar el focus group del Asesor Productor de Seguros**

1. Definición del objetivo sobre el entorno interno de la empresa.
2. Selección del moderador del focus group
3. Determinación de los participantes.
4. Realización de las preguntas
5. Programación la fecha y hora del focus group.
6. Ambiente adecuado
7. Información necesaria para llevar a cabo el focus group.

**Objetivo.**

El objetivo principal del Focus Group es recolectar toda la información sobre las fortalezas y debilidades que presenta la empresa en un ambiente interno y amigable con los empleados para la obtención de los mismos.

Los resultados que dieran en el focus group se realiza la matriz EFI de la empresa para en listar en el FODA cruzado, Plan Estratégico y en el Mapa Estratégico. Se realiza un modelo de preguntas sobre los servicios y el entorno micro de la empresa.

## **CAPÍTULO I**

### **1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO SITUACIONAL**

#### **1.1. Descripción del contexto.**

Con el análisis del diagnóstico del micro y macro entorno de la investigación la empresa detectara las fortalezas y debilidades o sus oportunidades y amenazas, con la ayuda de las herramientas administrativas adecuadas que permitan formular las estrategias para resolver los inconvenientes que se obtengan en este estudio.

El proceso se lleva de acuerdo a cada matriz utilizada en el análisis, con esto se cumplirán los objetivos empresariales que propone el asesor de seguros, para obtener un buen direccionamiento de empresa.

#### **1.2. Macro entorno.**

El análisis macro entorno se enfoca en los factores externos sobre los cuales la empresa no ejercer influencia alguna, pero tienen incidencia en las actividades cotidianas de la misma.

#### **1.3. Matriz PEST.**

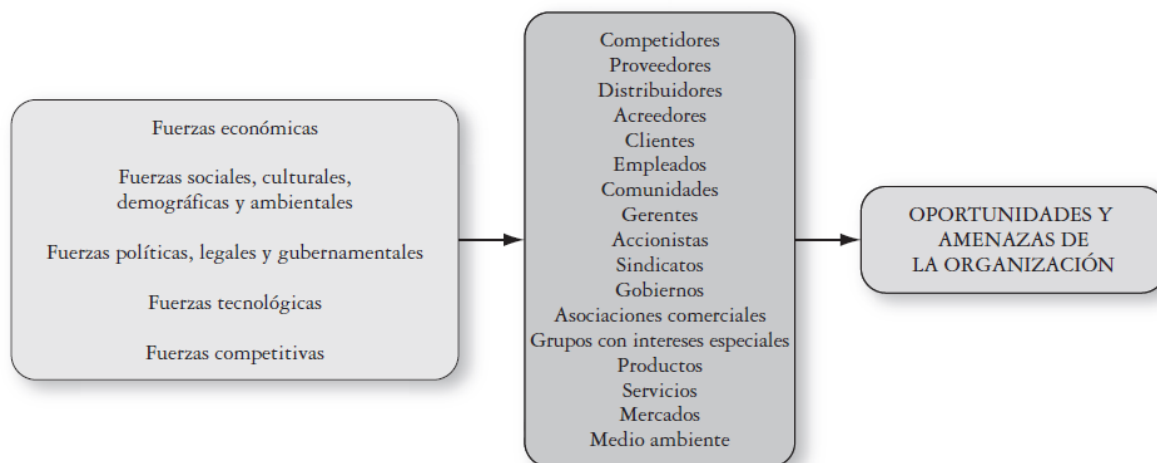
Para evaluar las Fuerzas Externas se aplica la Matriz PEST, que ayuda en la identificación de oportunidades y amenazas que forman parte del entorno de la empresa.

##### **1.3.1. Fuerzas externas claves.**

Según (David, 2013); Las fuerzas externas pueden clasificarse en cinco amplias categorías: (1) Fuerzas Económicas; (2) Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales; (3) Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales; (4) Fuerzas Tecnológicas, y (5) Fuerzas Competitivas.



Figura 5 Relaciones entre la organización y las fuerzas externas



Fuente: (David, 2013)

Realizado por: David Carpio

### 1.3.1.1. Factores Políticos.

Aquí se realiza un análisis a las políticas gubernamentales, que influyen en la gestión de la empresa.

- **Resolución SCVS-INS-2020-008**

CG Seguros debe cumplir con las normativas legales y resoluciones que extiende la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, para su actividad de asesor de seguros. La resolución SCVS-INS-2020-008 que se encuentra vigente, se refiere a la contratación de la póliza de Responsabilidad Civil Profesional, para realizar contratos nuevos o renovaciones de agenciamientos con las Compañías de Seguros, en la cual deja claro que podría sufrir una demanda por parte de los clientes si estos son mal asesorados; ya que puede existir una mala interpretación por parte de los asegurados amenaza. Por otro lado, en la misma resolución se señalan los requisitos para la obtención de la credencial de Bróker. Poner explicación... nuevos suprimen unos requisitos que son fundamentales para la misma. Esto es una amenaza para la empresa porque afecta al direccionamiento para la contratación de las pólizas de seguros.

- **Ley Humanitaria del Ecuador**

Según el texto que aprobó la Asamblea Nacional de la Ley Humanitaria del país, en lo que corresponde a los seguros de vida y asistencia médica no podrán ser canceladas y tendrán coberturas, aunque estén impagas las pólizas; los clientes pueden acogerse a este beneficio una

sola vez para que los pagos de los contratos de seguros sean reprogramados. Con esto la empresa podrá captar más clientes en los seguros de vida y los seguros de asistencia médica realizando estrategias de ventas; esto es una oportunidad que tiene el bróker por la situación actual que el Ecuador está pasando por pandemia del covid-19.

### **1.3.1.2. Factores Económicos.**

Los factores económicos analizan las variables económicas que afectan a la empresa al desarrollo de las actividades empresariales.

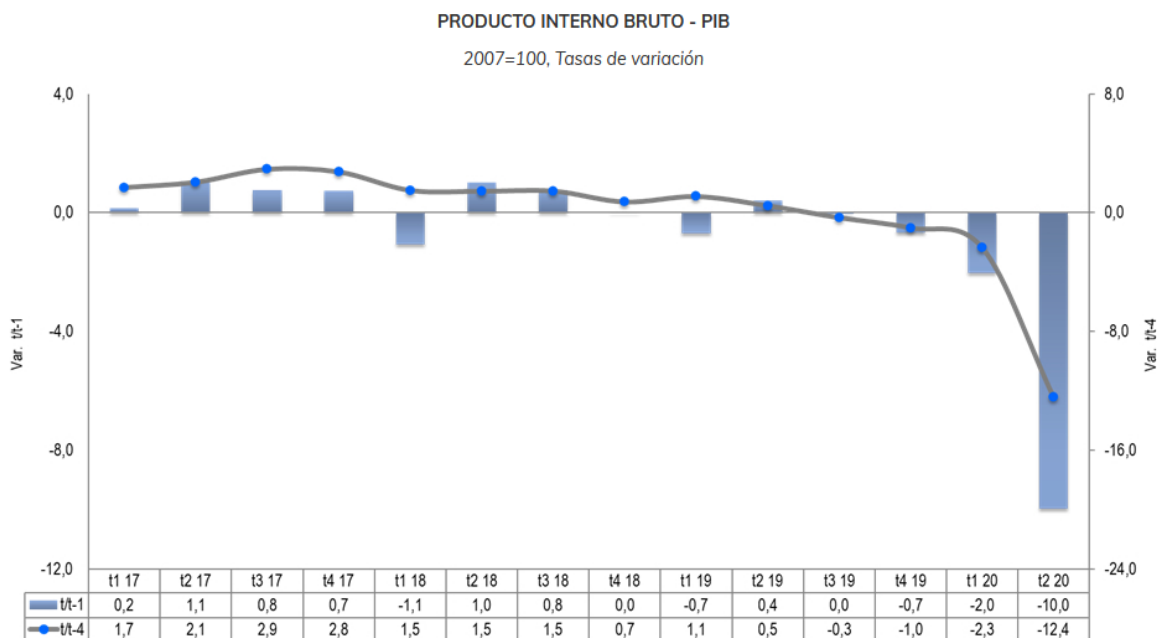
- **Producto Interno Bruto (PIB) en el mercado de seguros.**

Según (Maignashca, 2008); es la medida que identifica el valor total de la producción de un país a precios del mercado, considerando todos los sectores productivos del mismo: primarios con la utilización de los recursos naturales, secundarios con la industria manufacturera y construcción y el sector terciario con todos los servicios. El valor total de la producción se puede cuantificar tanto en valores corrientes como en valores constantes y son evaluados trimestralmente por la institución encargada que es el Banco Central del Ecuador.

Según (Todo Riesgo, 2020); Las ventas de las pólizas de seguros, se espera y se siente un decrecimiento, no tanto por cancelación de coberturas, sino por diferimiento en las renovaciones anuales. Hasta el primer trimestre 2020, el mercado había crecido un 3% respecto de igual período de 2019. Sin embargo, la tendencia es a una pérdida de ventas netas hasta fin de año, cuyo volumen no es posible estimar actualmente. De todas formas, ya se conocen predicciones de caída del PIB en alrededor del 7%.

Con estos resultados del PIB la situación económica del país a consecuencia del Covid-19 la producción de los Asesores de Seguros en las emisiones de pólizas nuevas decrece en forma proporcional y se mantiene en parámetros satisfactorios las renovaciones para todos pero con retrasos en los pagos de primas; en este análisis se considera una oportunidad para el bróker de seguros CG para crear estrategias de ventas de pólizas de seguros y con esto captar un buen número de clientes de otras empresas que no han renovado o adquirido las pólizas de seguros y lo mismo se aplicaría para las renovaciones de pólizas que mantiene la empresa para que no hayan cancelaciones por parte de los clientes que vienen asegurados anteriormente.

Figura 6 Producto Interno Bruto



Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2020)

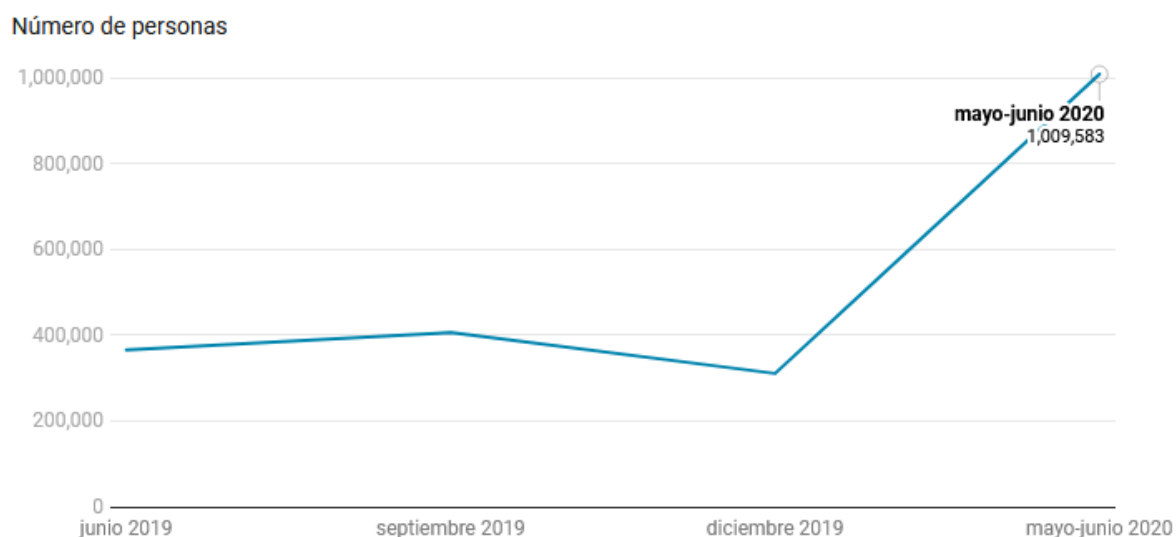
Realizado por: David Carpio

- **Desempleo.**

Según (Expreso, 2020); el desempleo pasó de 3,8 % en diciembre del año pasado, a 13,3 % entre mayo y junio de 2020, es decir, un incremento de 9,5 puntos porcentuales, según datos del INEC, 1'009.582 se reportaron como desempleados, entre mayo y junio de este año. Es decir, 698.449 personas perdieron su empleo comparado con diciembre del año pasado.

Otra cifra que presentó un incremento histórico importante es el subempleo. Tras la crisis económica se duplicó: pasó de 17,8 % en diciembre de 2019 a 35,5 % en mayo-junio de 2020. Asimismo, el empleo adecuado se derrumbó de al pasar de 38,8 % a 16,7 % en los mismos períodos mencionados.

Figura 7 Evolución del desempleo en Ecuador entre 2019 y 2020



Fuente: (Expreso, 2020)

Realizado por: David Carpio

El desempleo que se presenta actualmente en el Ecuador, afecta en dos direcciones, el primero la disminución en la contratación de las pólizas de seguros por clientes nuevos y las renovaciones de los actuales que ya vienen asegurados por la empresa.

Por otro lado, se han desvinculado un número significativo de personal de las Compañías de Seguros y esto incide en el incremento de la competencia dado que quienes se desvinculan de empresas pueden potencialmente crear sus propias empresas de asesoramiento en seguros.

En este análisis de la variable del desempleo es una amenaza para el Asesor de Seguros ya que afecta en la producción de ventas de las pólizas de seguros porque los clientes decrecen su capacidad adquisitiva; igualmente del personal desvinculado aumenta la competencia hacia el bróker de seguros. CG Seguros debe crear estrategias para contrarrestar esta amenaza para que no afecte en el ingreso económico de la misma.

### 1.3.1.3. Factores Sociales.

La sociedad ecuatoriana todavía no tiene la cultura de seguros por varios factores que se presentan en el país; y esto afecta al desenvolvimiento económico de la empresa.

- **Comportamiento de las personas.**

Según (Somos seguros, 2018) en un reportaje describe 3 factores del comportamiento de las personas el ¿Por qué las personas no adquieren seguros?:

Cumplimiento de palabra. Ésta es una de las oportunidades de mejora más importantes para el sector de seguros. Las opiniones de los consultados coincidieron en que “muchas personas creen que los seguros incumplen con su palabra”. Sin embargo, es importante recalcar que todas las empresas aseguradoras están regidas con normas y obligaciones legales para garantizar que su oferta se cumpla.

Costo: Otra de las opiniones que se repitió acerca de los seguros es la creencia de que los seguros son costosos. A esto se suma que la ciudadanía lo percibe como un gasto y no como una inversión. No obstante, la realidad es otra. Un seguro representan respaldo y protección al patrimonio y su inversión ante un evento imprevisto. Contar con un seguro permite que el afectado no desembolse su dinero para restablecer los bienes perjudicados en un evento de riesgo, y no pierda.

Desconocimiento: Los seguros continúan siendo percibidos como un tema complejo y que no genera interés conocer. Esto conlleva a que la mayoría de las personas conozcan cómo funcionan, sus beneficios y cómo aprovechar al máximo una póliza. Además, la mayoría consideran que el proceso para contratar puede ser complejo.

Esta variable del comportamiento de las personas todavía se está dando en la actualidad pese a la pandemia del covid-19; ya que no adquieren las pólizas de seguros por el costo en especial los seguros de vida y de asistencia médica; pero esto es una oportunidad para la empresa ya que debe realizar estrategias para persuadir a los potenciales clientes sobre la importancia de adquirir un seguro de vida o un seguro de asistencia médica por las circunstancias actuales que vive el Ecuador.

- **Hábitos de consumo**

Después de la pandemia los hábitos de consumo de las personas del país cambio, según (Ekos, 2020) manifiesta lo siguiente: El COVID-19 ha originado una crisis severa en la economía, y consecuentemente al sistema financiero. La caída súbita de la actividad económica ha puesto en peligro el bienestar económico de los ciudadanos, empresas e industrias. La rápida sucesión de eventos y desafíos en cuanto a la liquidez y solvencia que afectan a los múltiples sectores está poniendo a prueba la resiliencia de los bancos y el gobierno para mantener de alguna manera el funcionamiento del sistema financiero. Esta crisis que el COVID-19 ha provocado es de inmensa proporción y ha dado origen a una inestabilidad

financiera que sin control podría convertirse en una crisis. La duración de esta pandemia, el impacto en la disminución del PIB, y el incremento del nivel de desempleo son factores que conjuntamente determinaran si nos enfrentaremos a sólo unos meses en declive o una recesión económica severa.

Esta variable constituye una amenaza para la empresa, ya que el cambio de hábitos de consumos de los clientes en pandemia genera que la producción en primas se vea afectada para el buen funcionamiento de la misma. Es necesario mejorar la oferta los productos de seguros de vehículos, vida y asistencia médica, con el fin de que sean atractivos y económicos para los asegurados, dado que es indispensables para ellos contar una cobertura ante cualquier inconveniente que se presente y de esta forma se compense en los ingresos del bróker.

#### **1.3.1.4. Factores Tecnológicos.**

En el mercado de seguros actualmente las empresas cuentan con un software que permite las siguientes operaciones tales como; ingreso de pólizas nuevas y renovaciones, ingreso de siniestros, ingresos de cotizaciones e ingresos de pagos de comisiones; ya que tienen que automatizar sus procesos para que sean más competitivos.

- **Software de seguros.**

Actualmente la empresa CG Seguros no cuenta con este tipo de software, lo hace de manera manual en matrices de Excel que conlleva a tener problemas con un buen control de las pólizas nuevas en especial con las renovaciones que a veces se pasan en las fechas de vencimientos de las mismas. El no contar con un software apropiado y no estar a la vanguardia de la tecnología y utilizar herramientas manuales es una amenaza, ya que afecta a la economía del bróker por las pólizas que no se renuevan por falta de un control de vencimiento automatizado.

- **Redes sociales.**

Por otro lado, la empresa cuenta con un canal de comunicación digital, la página de Facebook en donde se actualiza información de los servicios que prestan y de programas de seguros para que los potenciales clientes observen y así incrementar la producción del bróker. Al contar con una red social que mucha gente observa a nivel nacional se convierte en una oportunidad porque podrá captar algunos clientes.

### **Resumen de factores de la Matriz PEST.**

Los factores descritos en el análisis de la Matriz PEST son los más representativos que tendrían algún efecto en el macro entorno de la empresa, tenemos en los factores políticos la Resolución SCVS-INS-2020-008, el inconveniente más grave sería la contratación de una póliza de Responsabilidad civil profesional a nombre del bróker; ya que cualquier cliente del mismo puede interpretar a su manera y podría activarle si algún siniestro no sea cubierto por la Compañía de Seguros.

En el factor económico la variable del desempleo es muy peligrosa porque habría más competencia en el mercado asegurador del entorno de los Asesores Productores de Seguros por los despidos que tendrán que realizar las Compañías de Seguros por la crisis sanitaria y económica que todos los Países están atravesando por la pandemia.

El factor social también daría un golpe negativo a las finanzas de los Asesores de Seguros, ya que el cambio de la variable del estilo de vida de las personas será afectado por lo que el País está atravesando por la pandemia, se reduciría en la producción de pólizas de seguros del bróker.

Del factor tecnológico la variable del software afecta en las renovaciones de las pólizas de seguros de los clientes ya que no habría un control adecuado y no se renovarían las mismas, esto puede afectar a las finanzas del bróker.

#### **1.3.2. Ponderación Matriz PEST.**

Se presenta la calificación de las variables de la matriz PEST, donde 5 es amenaza alta y 1 es oportunidad alta. Con esto se ve las estrategias a tomar por la empresa para reforzar y solventar los inconvenientes que se presentan en las variables analizadas.

Tabla 1 Evaluación Matriz PEST

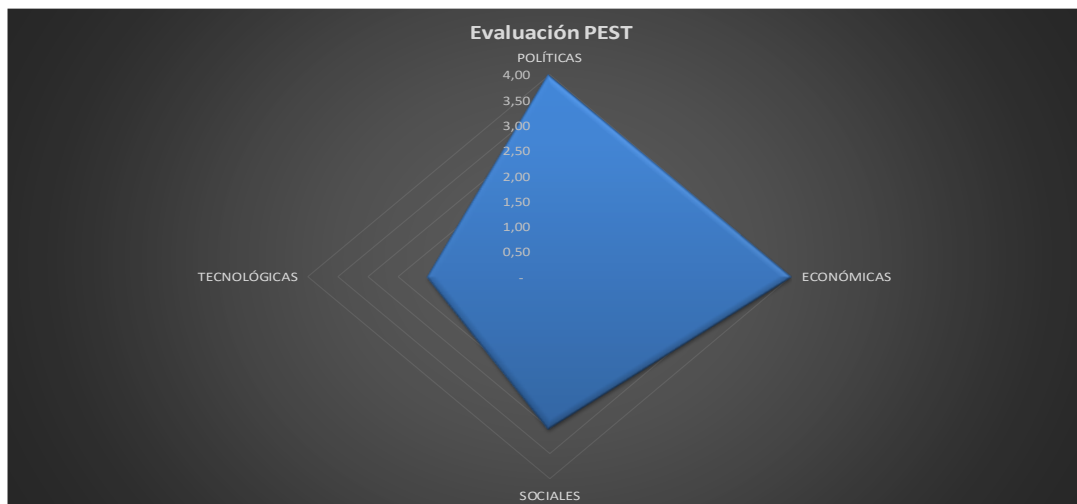
ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
<b>POLÍTICAS</b>						
1.	<b>Resolución SCVS-INS-2020-008</b>					5
2.	<b>Ley Humanitaria del Ecuador</b>			3		
<b>ECONÓMICAS</b>						
1.	<b>Producto Interno Bruto (PIB).</b>			3		
2.	<b>Desempleo</b>					5
<b>SOCIALES</b>						
1.	<b>Comportamiento de las personas</b>	1				
2.	<b>Estilo de vida</b>					5
<b>TECNOLÓGICAS</b>						
1.	<b>Software</b>			3		
2.	<b>Redes Sociales</b>	1				

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

Figura 8 Gráfico Resultado Matriz PEST

	POLÍTICAS	ECONÓMICAS	SOCIALES	TECNOLÓGICAS
Evaluación Matriz PEST	4,00	4,00	3,00	2,00



5 AMENAZA IMPORTANTE  
1 OPORTUNIDAD IMPORTANTE

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio



### **1.3.3. Análisis de la Matriz PEST**

Según los resultados de la Matriz PEST, la empresa debe formular estrategias enfocadas en los factores políticos y económicos, para solventar los inconvenientes que se presenten y afecten el direccionamiento de la misma.

Por otro lado, fortalecer los factores sociales y tecnológicos ya que son oportunidades que el bróker debe aprovechar para generar una estabilidad financiera y administrativo.

Estos resultados que surgieron en el análisis del PEST da cuenta que los factores más peligrosos son los políticos y económicos que pueden afectar a la estabilidad laboral del Asesor de Seguros ya que la resolución SCVS-INS-2020-008 que está vigente por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, a los clientes les abre puertas para una demanda cuando las Compañías de Seguros no cubran sus siniestros, siempre y cuando el Asesor de Seguros cuando entregue la póliza haya explicado los beneficios y exclusiones del contrato de seguros. En el factor económico se puede dar una sobre demanda de Asesores de Seguros para un mercado que ha sido golpeado por la pandemia del COVID 19; esto puede afectar en las finanzas del bróker y tendrían muchos inconvenientes los empleados del mismo.

## **1.4. Matriz 5 fuerzas de Porter**

La matriz de Porter realiza un estudio del entorno externo, se escoge las variables más representativas para el análisis correspondiente y obtener las estrategias más adecuadas que ayudara a la empresa.

### **1.4.1. Fuerzas competitivas**

CG Seguros utiliza las 5 fuerzas de Porter para el análisis de la competencia en el mercado para identificar las oportunidades y amenazas que existiere, y desarrollar una adecuada estrategia de negocio.

Figura 9. 5 fuerzas de Porter



Fuente: (Economipedia, 2021)

Realizado por: David Carpio

#### 1.4.2. Amenazas de nuevos entrantes

Se refiere a las empresas que desean ingresar a competir en un determinado mercado, por ello hay que considerar que mientras más atractivo es el sector, más competidores potenciales existirá, todo esto depende de los siguientes factores:

- **Barrera de entrada.**

En la actualidad la barrera de entrada al mercado es baja dado que se han flexibilizado los requisitos para la obtención de la credencial de asesor de seguros.

Anteriormente se exigía dos requisitos importantes, por un lado, aprobar un curso de seguros de 500 horas; así como contar con mínimo dos años de experiencia laborado en empresas jurídicas del sector. Según la resolución SCVS-INS-2020-008 expedida en junio la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros cambia los dos requisitos antes mencionados, que se indica que para la obtención de la credencial: el curso de seguros por lo menos 250 horas que se haya aprobado ya sea presencial o vía online; o que hayan laborado por lo mínimo 3 años en una empresa jurídica en el mercado, esto representa una amenaza ya que aumentaría de forma

significativa el ingreso de nuevos actores. Actualmente existe un catastro de 1700 agentes de seguros por lo que para competir es complejo y afecta a la rentabilidad en esta actividad comercial.

- **Curva de experiencia.**

En la actualidad CG Seguros cuenta con personal con mucha experiencia en el corretaje de seguros, comparando con otros asesores de seguros que inician sus operaciones comerciales por la nueva resolución; ya que la empresa sabe que necesidades requieren los clientes actuales por la situación que estamos viviendo. Esto es una oportunidad que se debe aprovechar por los conocimientos adquiridos del personal para influir y persuadir en los clientes.

- **Requisito de capital.**

La empresa cuenta con infraestructura, equipo de oficina, tecnología y capital financiero para hacer frente a la competencia nueva o que ya están establecidas en un lugar estratégico de la ciudad para que los clientes lleguen al establecimiento cuando necesiten algún requerimiento. Esto es una oportunidad ya que algunos asesores están trabajando desde sus hogares cuando recién obtiene la credencial de bróker.

### **1.4.3. Rivalidad de la competencia actual.**

Hace referencia a la actuación que existe entre competidores en el mercado asegurador; este análisis es importante para determinar si la rivalidad es alta o es baja.

- **Diversidad de los competidores.**

CG Seguros en la actualidad cuanta estrategias de ventas que han dado resultados, ya que se crean de acuerdo a las necesidades del cliente o el comportamiento de la competencia que se intensifica en el mercado. Esto es una oportunidad en la que la empresa debe fortalecer las estrategias de venta de acuerdo a la actualidad que el país vive por la pandemia.

- **Costo de cambio para el cliente.**

En la actualidad los brókers de seguros que están más tiempo en el mercado gozan de mayores beneficios en cuanto a tasas que ofertan las Compañías de Seguros, estos permiten abaratar los costos de las pólizas, dado que la cartera de clientes del bróker disminuya. Esto se identifica una amenaza ya que afecta a la producción de la empresa que mantiene actualmente.

- **Grupo empresariales.**

Algunas Compañías de Seguros forman grupos empresariales o holding que abarcan empresas afines al mercado; en este caso los Asesores de Seguros que son parte a estos grupos empresariales tienen mejores condiciones y costos para las emisiones de las pólizas de seguros que ofertan en los concesionarios o bancos. Esto es una amenaza que afecta a los ingresos de la empresa ya que no puede ofertar en dichas instituciones.

#### **1.4.4. Productos sustitutos.**

Son productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades que el cliente quiere adquirir. La amenaza de la aparición de estos bienes sustitutos influye también en el precio y los costos.

- **Disponibilidad de sustitutos.**

Existen empresas de medicina prepagada que sustituyen al ramo de asistencia médica que ofertan las Compañías de Seguros. Los beneficios son muy atractivos y los costos son módicamente económicos. Esto es una oportunidad ya que el bróker aparte de realizar contratos de agenciamientos con las Compañías de Seguros puede realizar convenios de trabajo con las empresas de medicina prepagada y así obtener un ingreso extra a la producción.

#### **1.4.5. Poder de negociación con los clientes.**

El mercado asegurador todavía no cuenta con un alto grupo de clientes, esto da un riesgo de que estén organizados y se pongan de acuerdo en cuanto a los costos de las pólizas de seguros que consideran que tienen que pagar.

- **Concentración de clientes.**

La mayor concentración de clientes se dividen los asesores de seguros que están más tiempo en el mercado, ya que ellos reconocen el logo o el nombre del bróker. Esto es una amenaza para la empresa ya que afecta a la producción de emisiones de pólizas nuevas y también en las renovaciones, la empresa debe plantear estrategias de marketing para captar o retener a los asegurados.

- **Volumen de compra.**

Un buen volumen de clientes adquiere las pólizas de seguros por medios alternativos, los brókers que tienen una estructura económica estable, realizan convenios con empresas para las emisiones de las mismas e invierten en infraestructura digital para captar un número significativo de asegurados. Esto es una amenaza para la empresa porque afecta a las ventas de las pólizas, tiene que realizar estrategias de ventas en canales alternativos y digitales para obtener nuevos clientes.

#### **1.4.6. Poder de negociación con los proveedores.**

En la actualidad existe 30 Compañías de Seguros en el mercado en ramos generales y vida; lo que hace que el sector sea competitivo entre ellas.

- **Concentración de proveedores.**

CG Seguros debe captar un buen número de Compañías de Seguros para realizar los contratos de agenciamientos; ya que puede cerrar el mercado con clientes potenciales de alta gama y que respalden a los programas de seguros. Esto es una oportunidad ya que si hay un negocio significativo puede comprometer la cuenta a varias aseguradoras para que la competencia no pueda cotizar dicho negocio; la empresa debe agenciarse con un buen número de Compañías de Seguros.

- **Importancia del volumen para los proveedores.**

Para que las Compañías de Seguros se constituyan como socios estratégicos, el bróker debe dividir en porcentaje casi igual de la producción que maneja para que exista esa confianza y fidelización cuando se requiera cerrar el mercado por los negocios que representan económicamente a la empresa. Esto es una amenaza para el asesor de seguros porque si no cumple con el porcentaje establecido con la Compañía de Seguros, esta puede cerrar el agenciamiento y estaría en desventaja con los negocios que se requiera cerrar el mercado y afectaría a la producción. Se debe realizar una estrategia de segmentación de las Compañías de Seguros y establecer producción a todas ellas para seguir con la relación comercial.

#### **1.4.7. Ponderación de las 5 fuerzas de Porter.**

Se presenta la calificación de las variables de las 5 fuerzas de Porter, donde 5 es amenaza alta y 1 es oportunidad alta. Con esto la empresa formulara estrategias para reforzar y solventar los inconvenientes que se presentan en este análisis.

Tabla 2. Evaluación 5 fuerzas de Porter

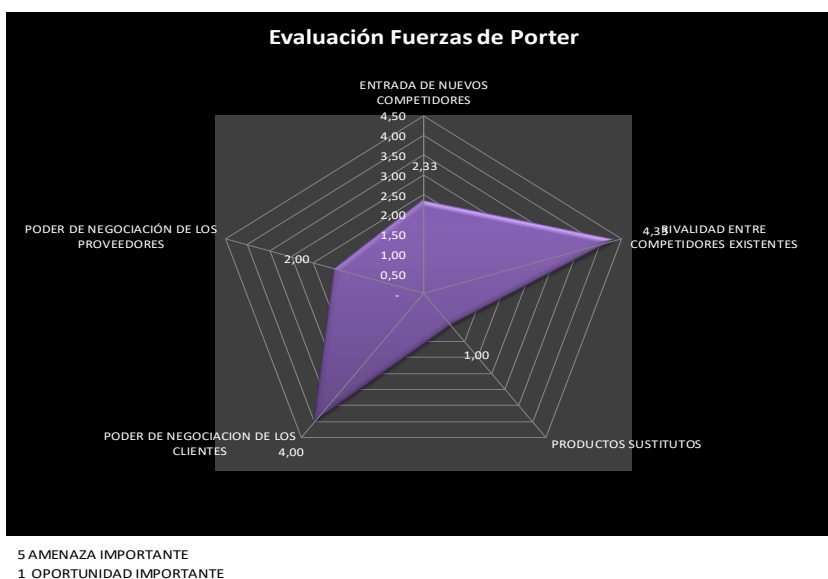
ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
<b>ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>						
1	Barreras de entrada					5
2	Curva de experiencia.	1				
3	Requisitos de capital.	1				
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES</b>						
1	Diversidad de los competidores.			3		
2	Costo de cambio para el cliente.					5
3	Grupos empresariales.					5
<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>						
1	Disponibilidad de sustitutos.	1				
<b>PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES</b>						
1	Concentración de clientes.			3		
2	Volumen de compra.					5
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>						
1	Concentración de los proveedores.	1				
2	Importancia del volumen para los proveedores.			3		

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

Figura 10. Evaluación fuerzas de Porter

	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	PRODUCTOS SUSTITUTOS	PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES
Evaluación Fuerzas de Porter	2,33	4,33	1,00	4,00	2,00



Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

#### **1.4.8. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.**

A partir de los resultados obtenidos se determina que, la empresa debe formular estrategias enfocadas en la rivalidad entre competidores y el poder de negociación de los clientes, con el fin de solventar los inconvenientes que se presenten y afecten a la misma. Por otro lado, desarrollar estrategias para mitigar la entrada de nuevos competidores y el poder de negociación con los proveedores porque son oportunidades que debe aprovechar para generar una estabilidad financiera.

#### **1.5. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Esta herramienta de diagnóstico permite evaluar los diferentes factores externos que pueden influir en el crecimiento y direccionamiento de la empresa. Este instrumento facilita la formulación de estrategias que permiten aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

##### **1.5.1. Ponderación para asignar el peso.**

- El peso de cada factor va 0%, menos importante a 10% muy importante, esto indica la importancia del factor y la influencia para alcanzar el éxito en el sector.
- Las oportunidades presentan una ponderación mayor frente a las amenazas, pero si la amenaza puede atentar contra la estabilidad y crecimiento de la empresa, el peso es igual de alto como una oportunidad.
- La sumatoria de los factores, debe dar 100%.

##### **1.5.2. Ponderación para asignar la calificación.**

La calificación de cada factor se divide en cuatro valores entre 1 y 4, en donde 1 representa una calificación pobre, 2 representa una calificación moderada, 3 representa una calificación buena y 4 representa una calificación superior.

Se realiza un listado de oportunidades y amenazas de la empresa, para luego colocar en la matriz para ponderar en porcentaje los pesos y sus calificaciones, con esto se obtendrá el resultado para el análisis adecuado que llevará a la formalización de las estrategias adecuadas que necesita el bróker.

### **Oportunidades.**

- Diseñar productos de seguros de asistencia médica y de vida accesible para los clientes.
- Crear estrategias de ventas para comercializar los productos de seguros que están en auge actualmente.
- Aprovechar las redes sociales para socializar los productos y servicios con los clientes.
- Promocionar los servicios y productos del bróker por redes sociales.
- Realizar más convenios con empresas de medicinas prepagadas para captar clientes de diferentes índoles.
- Realizar más contratos de agenciamientos con el mayor número de aseguradoras para tener más oportunidad de cierre de mercado.

### **Amenazas.**

- La contratación de la póliza de responsabilidad civil profesional, afecta a la empresa ya que el cliente puede mal interpretar su uso si la Compañía de Seguros niega el siniestro.
- La liquidación del personal que pertenece a las empresas de seguros influye el incremento de asesores de seguros.
- El covid-19 ha transformado en los hábitos de consumos de los clientes para la contratación de pólizas de seguros.
- Los cambios en las resoluciones de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros para la obtención de la credencial de bróker de seguros son más flexibles lo que conlleva en el apareamiento de la competencia.
- Los asesores de seguros con más tiempo en el mercado y los que pertenecen a grupos empresariales gozan con beneficios en tasas y coberturas para captar clientes.
- No contar con un software de seguros apropiado para automatizar la empresa afecta a la operatividad de la misma.



Figura 11. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
No	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	<b>Oportunidades</b>			
1	Realizar productos de seguros de asistencia médica y de vida accesible para los clientes.	9%	4,00	0,36
2	Crear estrategias de ventas para comercializar los productos de seguros que están en auge actualmente.	6%	4,00	0,24
3	Aprovechar las redes sociales para explicar el funcionamiento de la póliza para socializar con los clientes potenciales.	6%	3,00	0,18
4	Realizar publicidad de los servicios del bróker por redes sociales.	8%	3,00	0,24
5	En la publicidad dar a conocer toda la infraestructura del bróker para que los clientes se sientan respaldados.	8%	2,00	0,16
6	Realizar mas convenios con empresas de medicinas prepagadas para captar clientes de diferentes indoles.	8%	3,00	0,24
7	Realizar mas contratos de agenciamientos con el mayor número de aseguradoras para tener mas oportunidad de cierre de mercado.	8%	3,00	0,24
	<b>Amenazas</b>			
8	Con la contratación de la póliza de responsabilidad civil de bróker afecta a la empresa ya que el cliente puede mal interpretar su uso si la Compañía de Seguros niega el siniestro.	8%	4,00	0,32
9	La liquidación del personal que pertenece a las empresas de seguros influye el incremento de asesores de seguros.	6%	1,00	0,06
11	Con el covid-19 ha transformado en los hábitos de consumos de los clientes para la contratación de pólizas de seguros.	8%	1,00	0,08
12	El no contar con un software apropiado para automatizar la empresa afecta a la operatividad de la misma.	8%	3,00	0,24
13	Los cambios en las resoluciones de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros para la obtención de la credencial de bróker de seguros son más flexibles.	9%	2,00	0,18
14	Los asesores de seguros con mas tiempo en el mercado y los que pertenecen a grupos empresariales gozan con beneficios en tasas y coberturas para captar clientes.	8%	3,00	0,24
	<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>2,78</b>

Escala Calificación

1 Pobre  
 2 Moderado  
 3 Bueno  
 4 Superior

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

### 1.5.3. Análisis de la Matriz EFE.

Con el resultado del 2,78 de la matriz se ubica en moderado, que significa que está en una posición adecuada porque las oportunidades y las amenazas están equilibradas, la empresa para mejorar su posición debe formular las estrategias convenientes para llegar a una calificación bueno o superior.

Este análisis refleja el posicionamiento que el Asesor de Seguros esta externamente en el mercado, el resultado es bueno ya que está aprovechando las oportunidades que se están dando en la actualidad y con respecto a las amenazas se está trabajando para que no haya inconvenientes.

### **1.6. Micro entorno de la Empresa.**

El análisis del micro entorno se enfoca en analizar los recursos, las capacidades y las competencias del Asesor Productor CG Seguros, el objetivo es identificar fortalezas y debilidades de la misma.

Para el desarrollo del presente diagnostico se utiliza la Matriz de Perfil Competitivo, Matriz de Evaluación de Factores Internos y la Matriz PEYEA.

#### **1.6.1. Antecedentes**

CG Seguros se crea el 15 de noviembre del 2019 bajo la credencial N. 1607 otorgada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS), con 34 ramos de seguros autorizados para comercializar en el corretaje de seguros.

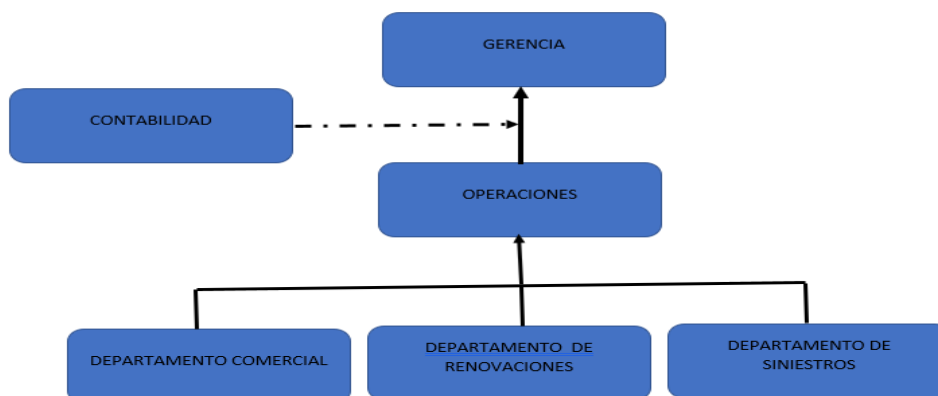
Está ubicada en la ciudad de Quito en la calle Cristóbal de Acuña OE 141 y 10 de agosto, edificio Daniela 2do. Piso, actualmente cuenta con 6 empleados capacitados y acreditados para la asesoría en seguros ya que tienen más de 10 años de experiencia en el mercado asegurador.

CG Seguros nace por la necesidad de los clientes para brindar un asesoramiento distinto e innovador que las otras empresas del mismo giro de negocio ofrecen en el mercado.

#### **1.6.2. Organigrama de la empresa.**

La empresa tiene su organigrama estructurado de la siguiente forma:

Figura 12 Organigrama CG Seguros



Fuente: Investigación propia

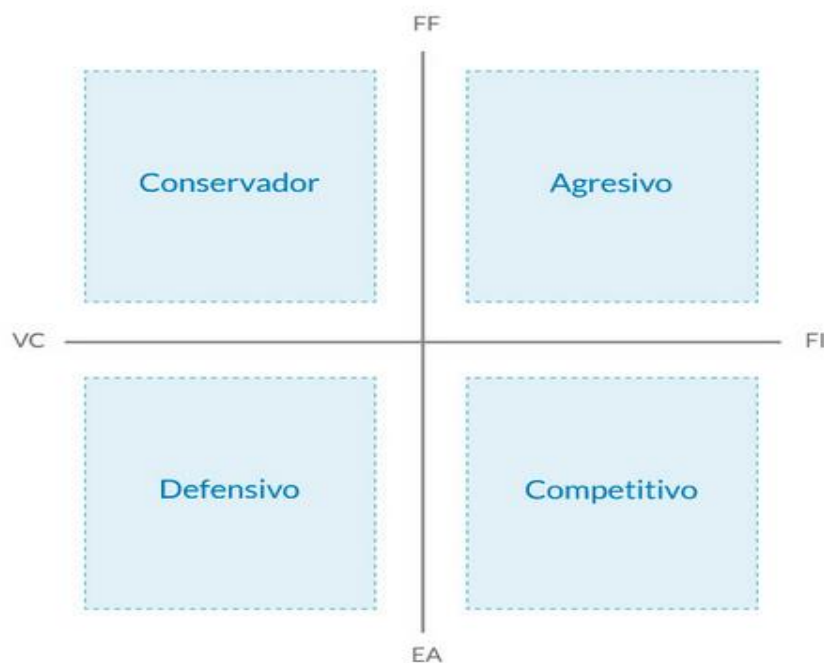
Realizado por: David Carpio

### 1.7. Matriz PEYEA

Esta herramienta permite visualizar la posición estratégica de la empresa; cuenta con cuatro cuadrantes que reflejan las estrategias agresivas que significa que se encuentra en una posición excelente aprovechando las fortalezas para la realizar la penetración al mercado; conservadoras que se encuentra en sus capacidades básicas y no afrontar riesgos se puede realizar las estrategias de penetración al mercado, desarrollar el mercado y diversificación concéntrica; defensivas que debe disminuir las debilidades y evitar las amenazas externas, se debe aplicar la estrategia de diversificación concéntrica y competitivas que está utilizando estrategias como integración vertical y horizontal, desarrollo del producto y desarrollo de mercado.

Se representa mediante dos ejes X y Y; en donde el eje X está conformada por la ventaja competitiva (CV) y fuerza de la industria (FI); y el eje Y por la fuerza financiera (FI) y la estabilidad del ambiente (EA).

Figura 13. Descripción de la Matriz PEYEA



Fuente: (Isotools, 2017)

Realizado por: David Carpio

### 1.7.1. Ponderación de la Matriz PEYEA

El valor numérico para la escala de fuerza es del 1 al 7, siendo el 1 lo peor y el 7 lo mejor a los factores determinantes seleccionados como Fuerza Financiera (FF) y Fuerza de Industria (FI), y el valor numérico de la escala de fuerza de  $-1$  a  $-7$ , siendo el  $-1$  lo peor y el  $-7$  lo mejor a los factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) y Estabilidad del Ambiente. (EA).

En el ítem de Fuerza de la Industria (FI) significa que la dimensión es externa y estará conformada por:

- Potencial de crecimiento
- Potencial de utilidades
- Estabilidad Financiera
- Grado de apalancamiento
- Utilización de recursos
- Facilidad de ingreso al mercado
- Productividad, utilización de capacidad

En el ítem de Ventaja Competitiva (VC) significa que la dimensión es interna y estará conformada por:

- Participación de mercado
- Calidad del producto
- Ciclo de vida del producto
- Lealtad de los clientes
- Utilización de la capacidad de los competidores
- Conocimientos tecnológicos prácticos
- Control sobre proveedores y distribuidores

En el ítem de Fuerza Financiera (FF) significa que la dimensión es interna y estará conformada por:

- Rendimiento sobre la inversión
- Apalancamiento
- Liquidez
- Capital de trabajo
- Flujo de efectivo
- Rotación de inventarios
- Utilidades por acción
- Proporción precio/utilidades

En el ítem de Estabilidad del Entorno (EE) significa que la dimensión es externa y estará conformada por:

- Cambios tecnológicos
- Tasa inflacionaria
- Variabilidad de la demanda
- Rango de los precios de los productos de la competencia
- Barreras de ingreso al mercado
- Presión competitiva
- Facilidad para salir del mercado
- Elasticidad precio de la demanda

- Riesgo involucrado en el negocio

Los factores determinantes escogidos por el bróker para la elaboración de la matriz se analizaron con la Gerencia General, Departamento Comercial y el Departamento de Siniestro. Igualmente, la calificación sería del promedio de los tres departamentos mencionados para su respectiva colocación en la Matriz.

Tabla 3. Tabla Matriz PEYEA

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA								
		FI	Fuerza de la Industria							lo mejor
		lo peor	1	2	3	4	5	6	7	lo mejor
1	Potencial de crecimiento	Bajo				4				Alto
2	Potencial de utilidades	Bajo				4				Alto
3	Estabilidad financiera	Baja					5			Alta
4	Grado de apalancamiento	Bajo				4				Alto
5	Utilización de recursos	Ineficiente					5			Eficiente
6	Facilidad de ingreso al mercado	Fácil			3					Difícil
7	Productividad, utilización de la capacidad	Baja					5			Alto
	<b>VC</b>	<b>lo peor</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>-4</b>	<b>-5</b>	<b>-6</b>	<b>-7</b>	<b>lo mejor</b>
1	Participación de mercado	Pequeña				-4				Grande
2	Calidad del producto	Inferior					-5			Superior
3	Ciclo de vida del producto	Avanzando			-3					Temprano
4	Lealtad del cliente	Baja						-6		Alta
5	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja		-2						Alta
6	Conocimientos tecnológicos prácticos	Bajo					-5			Alto
7	Control sobre proveedores y distribuidores	Bajo				-4				Alto
	<b>FF</b>	<b>lo peor</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>lo mejor</b>
1	Rendimiento sobre la inversión	Bajo			3					Alta
2	Apalancamiento	Desbalanceado					5			Balanceado
3	Liquidez	Desbalanceada					5			Balanceada
4	Capital de trabajo	Bajo					5			Alto
5	Flujo de efectivo	Bajo					5			Alto
6	Rotación de inventarios	Lento		2						Rápido
7	Utilidades por acción	Bajas		2						Altas
8	Proporción precio/utilidades	Bajo				4				Alto
	<b>EE</b>	<b>lo peor</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>-4</b>	<b>-5</b>	<b>-6</b>	<b>-7</b>	<b>lo mejor</b>
1	Cambios tecnológicos	Muchos						-6		Pocos
2	Tasa inflacionaria	Alta			-3					Baja
3	Variabilidad de la demanda	Grande				-4				Pequeña
4	Rango de precios de los productos de la competencia	Amplio			-3					Estrecho
5	Barreras de ingreso al mercado	Pocas					-5			Muchas
6	Presión competitiva	Alta		-3						Baja
7	Facilidad para salir del mercado	Alta		-3						Baja
8	Elasticidad precio de la demanda	Elastica				-4				Inelástica
9	Riesgo involucrado en el negocio	Alto					-5			Bajo

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

Figura 14. Resultados de Matriz PEYEA

	X	X	Y	Y
	Fuerza de la Industria (FI)	Ventaja Competitiva (VC)	Fuerza Financiera (FF)	Estabilidad del Entorno (EE)
Evaluación Fuerzas	4,29	-4,14	3,88	-4,00

X	0,14
Y	-0,13

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

Figura 15. Matriz PEYEA



Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

### 1.7.2. Análisis de la Matriz PEYEA.

Según los resultados de los factores determinantes de la Matriz son los siguientes; en el cuadrante X se tiene la fuerza industrial con un valor de 4 y la ventaja competitiva es de -4.14. En el cuadrante Y se tiene fuerza financiera 2.88 y estabilidad del entorno es de -3.67, realizando un promedio tenemos que en el X es igual a -0.14 y en el eje Y es de -0.79, graficando en el plano de la matriz los valores correspondientes se ubica en el cuadrante de Estrategia Competitiva.

La empresa debe desarrollar estrategias competitivas tales como la integración hacia atrás para obtener un control sobre las Compañías de Seguros y fortalecer alianzas estratégicas; hacia adelante para fortalecer la cadena de distribución con los clientes para agilizar el proceso de pólizas y entrega de las mismas; la penetración del mercado o diferenciación para comercializar otros productos de acuerdo a las necesidades de los clientes en otros ramos de seguros; el desarrollo del producto para crear nuevos y atractivos productos de seguros en la línea más vendida, para cubrir las necesidades del cliente con servicios innovadores.

Todas estas estrategias se enmarcarán en las diferentes matrices, tales como el FODA, en el Plan Estratégico y el Mapa Estratégico para que la empresa cumpla con los objetivos y metas empresariales de acuerdo a la investigación.

### 1.8. Matriz de Perfil Competitivo

Esta herramienta de análisis permite visualizar de forma rápida las fortalezas y debilidades de la empresa, identifica a los principales competidores de la misma.

Figura 16. Matriz de Perfil Competitivo

Matriz de Perfil Competitivo								
Factores Clave	Peso	Walt Disney		Warner Bros		Universal		Puntaje
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	
Publicidad	0.1	4	0.40	3	0.30	3	0.30	
Finanzas	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30	
Administración	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	
Tecnología	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	
Innovación	0.25	3	0.75	4	1.00	3	0.75	
Marca	0.2	4	0.80	3	0.60	3	0.60	
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.45</b>		<b>3.4</b>			<b>2.85</b>

Fuente: (Zona Económica, 2021)

Realizado por: David Carpio



Con la elaboración de la misma se identifica a los competidores principales de la empresa, sus fortalezas y debilidades por medio de una posición estratégica del mercado.

Esta Matriz se compone de los siguientes ítems:

- Factores claves de éxito
- Peso
- Calificación

### 1.8.1. Ponderación de la Matriz de Perfil Competitivo.

El peso que tendrá cada factor clave de éxito va de 0% a 100%, ya que la sumatoria debe ser igual a 100%. En cuanto a la calificación se divide de 1 a 4; en donde 1 representa debilidad principal, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza principal. Con el resultado de ponderación la empresa se enfocará en las estrategias para solventar la debilidad o fortaleza.

Tabla 4. Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	NUESTRA COMPAÑÍA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
		CG SEGUROS		LASS SEGUROS		BEST SEGUROS	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Capacidad tecnológica	14%	3,00	0,42	4,00	0,56	3,00	0,42
Personal competitivo	16%	4,00	0,64	4,00	0,64	3,00	0,48
Infraestructura	16%	4,00	0,64	4,00	0,64	3,00	0,48
Costos de las pólizas de seguros	13%	2,00	0,26	3,00	0,39	3,00	0,39
Investigación de mercado	6%	3,00	0,18	4,00	0,24	3,00	0,18
Ubicación estratégica	7%	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28
Campañas publicitarias	10%	2,00	0,20	3,00	0,30	2,00	0,20
Convenios con las Compañías de Seguros	9%	3,00	0,27	4,00	0,36	3,00	0,27
Ramos aprobados de Seguros	9%	4,00	0,36	4,00	0,36	4,00	0,36
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>3,25</b>		<b>3,77</b>		<b>3,06</b>

Escala Calificación

1	debilidad principal
2	debilidad menor
3	fortaleza menor
4	fortaleza principal

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

### 1.8.2. Análisis de la Matriz de Perfil Competitivo

Según los resultados de la Matriz, la empresa obtiene una calificación de 3,25 mientras que sus competidores analizados que son LASS SEGUROS con una calificación del 3,77 y BEST SEGUROS del 3,06; esto significa que el bróker se mantiene en una fortaleza menor que es una

calificación aceptable para su funcionamiento, debe fortalecer las estrategias para llegar a una fortaleza principal en el mercado para su mejor direccionamiento.

### 1.9. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

Esta herramienta permite realizar una auditoría interna a la empresa, para analizar las estrategias aplicadas. Igualmente sirve para evaluar las fortalezas y debilidades de las áreas del bróker y así formular las estrategias para solventar, optimizar y reforzar los procesos internos.

Para esto se realiza los siguientes pasos:

#### 1.9.1. Lista de validación.

Se realiza la lista de validación de los resultados de los empleados de la empresa que respondieron en la encuesta interna del Focus Group. Con esto se enlistará las respectivas fortalezas y debilidades para la realización de la matriz EFI, se pondrá preguntas de los siguientes ítems que a continuación que se detallan:

1. Operaciones de la Gerencia
2. Marketing
3. Finanzas y Contabilidad
4. Producción y Operaciones

Figura 17 Modelo de encuesta para los empleados

**UMET** METROPOLITANA

**Encuesta para la realización de la Matriz EFI CG Seguros**

Responder cada pregunta escogiendo la siguiente ponderación del 1 al 4 y ubicando si es fortaleza o debilidad; se define las siguientes calificaciones:

1 malo, 2 moderado, 3 bueno y 4 superior.

NOMBRE Y APELLIDO:  
CARGO:

**OPERACIONES DE LA GERENCIA**

1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4

2. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4

3. ¿La gerencia lleva a cabo una planeación efectiva?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4

4. ¿Es adecuada la estructura de la organización?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4

5. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo son claras?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

### 1.9.2. Ponderación para el peso de los factores y sus calificaciones.

El porcentaje del peso de cada factor será de 1% al 5%, la sumatoria de los pesos debe dar como resultado el 100%. Por otro lado, la calificación se define de la siguiente manera de 1 a 4; 1 será debilidad mayor, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor.

- **OPERACIONES DE LA GERENCIA**

1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?
2. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?
3. ¿La gerencia lleva a cabo una planeación efectiva?
4. ¿Es adecuada la estructura de la organización?
5. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo son claras?
6. ¿Es alta la moral de los empleados?
7. ¿Son efectivos los mecanismos de incentivos de la empresa?

- **MARKETING**

1. ¿La empresa estratégicamente está bien ubicada geográficamente?
2. ¿La segmentación de los clientes está bien realizada?
3. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?
4. ¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?
5. ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?
6. ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?
7. ¿La calidad del servicio al cliente es buena?
8. ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?

- **FINANZAS Y CONTABILIDAD**

1. ¿La producción de la empresa es buena?
2. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?

3. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?
4. ¿Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital?
5. ¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?
6. ¿Es financieramente fuerte la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras?

• **PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

1. ¿Los tiempos de entrega de pólizas de seguros a los clientes son razonables?
2. ¿Las instalaciones, el equipo y la oficina se encuentran en buenas condiciones?
3. ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de clientes?
4. ¿Las políticas y los procedimientos de control en atención al cliente son efectivas?
5. ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?

Se detallan los resultados para su enlistado y calificación respectiva:

**Fortalezas.**

1. La empresa utiliza conceptos de administración estratégica.
2. Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada.
3. Las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo son claras.
4. Es alta la moral de los empleados.
5. Son efectivos los mecanismos de incentivos de la empresa.
6. La empresa estratégicamente está bien ubicada geográficamente.
7. La calidad del servicio al cliente es buena.
8. La producción de la empresa es buena.
9. Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo.
10. Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa.
11. Es financieramente fuerte la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras.
12. Las instalaciones, el equipo y la oficina se encuentran en buenas condiciones.

### Debilidades.

1. La gerencia lleva a cabo una planeación efectiva.
2. Es adecuada la estructura de la organización.
3. La segmentación de los clientes está bien realizada.
4. Está bien posicionada la organización entre sus competidores.
5. Son confiables y rentables los canales de distribución actuales.
6. La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva.
7. La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado.
8. La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad.
9. La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo.
10. Los tiempos de entrega de pólizas de seguros a los clientes son razonables.
11. Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de clientes.
12. Cuenta la empresa con capacidad tecnológica.

Figura 18 Matriz EFI CG Seguros

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI) CG SEGUROS				
No	FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>Fortalezas</b>				
1	La empresa utiliza conceptos de administracion estrategica	5%	3	0,15
2	Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada	5%	4	0,20
3	Las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo son claras	5%	4	0,20
4	Es alta la moral de los empleados	4%	4	0,16
5	Son efectivos los mecanismos de incentivos de la empresa	5%	4	0,20
6	La empresa estrategicamente esta bien ubicada geograficamente	5%	3	0,15
7	La calidad del servicio al cliente es buena	4%	3	0,12
8	La produccion de la empresa es buena	4%	3	0,12
9	Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo	4%	3	0,12
10	Es optima la situacion de endeudamiento de la empresa	4%	4	0,16
11	Es financieramente fuerte la empresa de acuerdo con el analisis de razones financieras	4%	4	0,16
12	Las instalaciones, el equipo y la oficina se encuentran en buenas condiciones	4%	4	0,16
<b>Debilidades</b>				
1	La gerencia lleva a cabo una planeacion efectiva	4%	2	0,08
2	Es adecuada la estructura de la organización	4%	2	0,08
3	La segmentacion de los cliente esta bien realizada	4%	1	0,04
4	Esta bien posicionada la organización entre sus competidores	4%	2	0,08
5	Son confiables y rentables los canales de distribucion actuales	4%	2	0,08
6	La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva	4%	2	0,08
7	La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado	4%	1	0,04
8	La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promocion y publicidad	4%	2	0,08
9	La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo	4%	1	0,04
10	Los tiempos de entrega de polizas de seguros a los cliente son razonables	4%	2	0,08
11	Son efectivas las politicas y los procedimientos de control de clientes	4%	2	0,08
12	Cuenta con capacidad tecnologica	3%	2	0,06
<b>Totales</b>		<b>100%</b>		<b>2,72</b>

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

### **1.9.3. Análisis de la matriz EFI**

La calificación de la matriz EFI de la empresa CG Seguros es 2,72, dando un resultado de una debilidad menor; el bróker debe realizar las estrategias más adecuadas para obtener una calificación de fortaleza para prescindir de las debilidades y que alcance los objetivos empresariales propuestos.

Este resultado es la imagen que actualmente está presentando el asesor de seguros internamente, con las estrategias se fortalecerán las debilidades para el cumplimiento de los objetivos empresariales, las variables se formulan con los resultados del focus group.

La debilidad es moderada con las circunstancias que el País está atravesando en la actualidad sobre la pandemia del covid 19, ya que el tiempo que esta la empresa en el mercado se puede posesionar mucho más en el mercado.

## CAPITULO II

### 2. CONSTRUIR UNA PROPUESTA PARA LA REALIZACIÓN DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL

CG Seguros no cuenta con una filosofía empresarial estructurada, lo cual no impide contar con una identificación de empresa. Para el desarrollo de los objetivos empresariales, es necesario formular Misión, Visión, Principios y Valores.

Para ello se utilizan las siguientes matrices:

#### 2.1. Matriz para la creación de la misión.

La misión es la razón de ser de la empresa, para la elaboración y redacción de la misma se debe responder dentro de la matriz las siguientes preguntas:

- Razón de ser: lo que la empresa quiere ofrecer a los clientes.
- Productos o servicios: lo que la empresa ofrece.
- Clientes: el mercado objetivo que la empresa quiere llegar.
- Principios organizacionales: la forma de trabajo que la empresa desarrolla.
- Valores: cualidades que el personal de la empresa desarrolla.
- Ventaja competitiva: en lo que la empresa se distingue de la competencia.

Tabla 5. Misión CG Seguros

MATRIZ PARA CONSTRUIR LA MISIÓN CG SEGUROS		
<b>MISIÓN</b>	<b>Razón de ser</b>	Ser diferentes
	<b>Productos o servicios</b>	Asesoría en seguros
	<b>Clientes</b>	Personas naturales y jurídicas
	<b>Principios organizacionales</b>	Con responsabilidad, trabajo en equipo e innovación
	<b>Valores</b>	Honestidad, orientación al cliente y Puntualidad
	<b>Ventaja Competitiva</b>	Calidad y transparencia
	<b>REDACCIÓN DE LA MISIÓN:</b>	Asesorar de manera transparente y diferente a nuestros clientes ofreciendo calidad y buscando satisfacción en el servicio.

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

## 2.2. Matriz para la creación de la visión.

La visión es lo que la empresa quiere llegar a convertirse en un lapso de tiempo determinado, para la elaboración y redacción de la misma se debe responder dentro de la matriz las siguientes preguntas:

- Que queremos ser o crear: lo que la empresa quiere llegar a ser a futuro.
- Horizonte de tiempo: el plazo que la empresa concreta la visión.
- Ámbito de acción: es la ubicación geográfica o demográfica que la empresa actúa.
- Principios organizacionales: la forma de trabajo que la empresa desarrolla.
- Valores: cualidades que el personal de la empresa desarrolla.
- Ventaja competitiva: en lo que la empresa se distingue de la competencia.

Tabla 6. Visión CG Seguros

<b>MATRIZ PARA CONSTRUIR LA VISIÓN CG SEGUROS</b>		
<b>VISIÓN</b>	<b>Que queremos ser o crear</b>	Ser reconocida como la mejor opción
	<b>Horizonte de tiempo</b>	2026
	<b>Ámbito de acción</b>	A nivel nacional
	<b>Principios organizacionales</b>	Con responsabilidad, trabajo en equipo e innovación
	<b>Valores</b>	Honestidad, Orientación al cliente y Puntualidad
	<b>Ventaja Competitiva</b>	Con la atención personalizado
	<b>REDACCIÓN DE LA VISIÓN:</b>	Hasta al 2026 ser reconocida a nivel nacional como la mejor opción en la asesoría de seguros brindando atención personalizado hacia nuestros clientes.

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

## 2.3. Principios y valores.

Los principios y valores de la empresa demuestran la forma de trabajo que quiere desarrollar y las cualidades del personal del bróker, para eso deben actuar los siguientes actores:

- Proveedores de Seguros
- Clientes
- Empleados



### 2.3.1. Principios

Los principios es el reflejo de la forma que la empresa quiere trabajar para dar un buen servicio con los proveedores, clientes y empleados.

Tabla 7. Principios CG Seguros

MATRIZ PARA REALIZAR LOS PRINCIPIOS			
Principio	Proveedores	Clientes	Empleados
Responsabilidad	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X
Innovación	X	X	X

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

### 2.3.2. Valores

Los valores son las cualidades que tienen los empleados para ofrecer un buen servicio a los proveedores y clientes.

Tabla 8. Valores CG Seguros

MATRIZ PARA REALIZAR LOS VALORES			
Valores	Proveedores	Clientes	Empleados
Honestidad	X	X	X
Orientación al Cliente		X	X
Puntualidad	X	X	X

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

Figura 19. Filosofía Empresarial CG Seguros



Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

## 2.4. Matriz FODA.

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas). (David, 2013)

Con esta herramienta va a permitir obtener una visión global de cómo se encuentra la empresa CG Seguros para definir las estrategias más adecuada y que tome la mejor decisión para la elaboración de las mismas.

La matriz está compuesta por cuatro cuadrantes que son: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Figura 20. Matriz FODA



Fuente: (Manez, 2021)

Realizado por: David Carpio

A continuación, se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más significativas del Asesor de Seguros CG, las cuales serán analizadas en la matriz FODA cruzado para formular las estrategias más adecuadas.

### **Fortalezas.**

Representan las capacidades y recursos con los que cuenta el bróker, se enlistan las fortalezas identificadas, las mismas que reciben una ponderación de 1 que significa fortaleza más importante y 3 que significa fortaleza menos importante:

Tabla 9. Fortalezas CG Seguros

<b>FORTALEZAS</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
INFRAESTRUCTURA	1
PERSONAL COMPETITIVO	1
CAPACIDAD TECNOLÓGICO	3
SERVICIO	2
PRECIOS	2
RAMOS APROBADOS	3
POTENCIAL DE CRECIMIENTO	2
LIQUIDEZ DE LA EMPRESA	3

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

### **Oportunidades.**

Son factores positivos y con posibilidad de ser explotados que tiene la empresa, las cuales se identifican y se enlistan; y tendrán la siguiente ponderación, 1 oportunidad más importante y 3 oportunidad menos importante:

Tabla 10. Oportunidades CG Seguros

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
DISEÑO DE PRODUCTOS NUEVOS DE SEGUROS	1
PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES	2
CONTRATOS DE AGENCIAMIENTOS CON LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS	3
FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES	2
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	1
ESTRATEGIAS DE VENTAS CON SEGUROS DE PERSONAS	3
CONVENIOS CON EMPRESAS DE MEDICINA PREPAGADA	2

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

### Debilidades.

Son los puntos de los cuales carece la empresa, que es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar, las mismas que se listará y obtendrá la siguiente ponderación; 1 debilidad más importante y 3 debilidad menos importante:

Tabla 11. Debilidades CG Seguros

DEBILIDADES	CALIFICACIÓN
INGRESO A COMPETIR EN EL MERCADO	2
FORMA DE PAGO	3
CARTERA ALTA	1
SOFTWARE DE SEGUROS	3
RENOVACIONES DE PÓLIZAS	1
PLANIFICACIÓN INEFECTIVA POR LA GERENCIA	2
SEGMENTACIÓN DE LOS CLIENTES	2
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE LOS CLIENTES	2

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

### Amenazas.

Son los factores del sector que pueden complicar la posición competitiva en el mercado del Asesor, se identifican y se enlistan las amenazas; las cuales tendrán la siguiente ponderación; 1 amenaza más importante y 3 amenaza menos importante:

Tabla 12. Amenazas CG Seguros

AMENAZAS	CALIFICACIÓN
NORMATIVAS LEGALES SCVS	2
LIQUIDACIÓN DE PERSONAL DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS	3
HÁBITOS DE CONSUMOS POR LA PANDEMIA	1
ASESORES DE SEGUROS CON PRODUCTOS EXCLUSIVOS	3
PÓLIZA DE RESPONSABILIDAD CIVIL PARA BRÓKER	1
OPERATIVIDAD DE LA EMPRESA	2
TIEMPOS DE ENTREGA DE PÓLIZAS DE SEGUROS	2

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

Tabla 13. Matriz FODA Resumen

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1:	INFRAESTRUCTURA	O1:	DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS DE SEGUROS
F2:	PERSONAL COMPETITIVO	O2:	PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES
F3:	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	O3:	CONTRATOS DE AGENCIAMIENTOS CON LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS
F4:	SERVICIO	O4:	FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES
F5:	PRECIOS	O5:	ALIANZAS ESTRATÉGICAS
F6:	RAMOS APROBADOS	O6:	ESTRATEGIAS DE VENTAS CON DE SEGUROS DE PERSONAS
F7:	POTENCIAL DE CRECIMIENTO	O7:	CONVENIOS CON EMPRESAS DE MEDICINA PREPAGADA
F8:	LIQUIDEZ DE LA EMPRESA		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1:	INGRESO A COMPETIR EN EL MERCADO ASEGURADOR	A1:	NORMATIVAS LEGALES DE LA SCVS
D2:	FORMA DE PAGO	A2:	LIQUIDACIÓN DE PERSONAL DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS
D3:	CARTERA DE CLIENTES ALTA	A3:	HÁBITOS DE CONSUMOS POR LA PANDEMIA
D4:	SOFTWARE DE SEGUROS	A4:	ASESORES DE SEGUROS CON PRODUCTOS DE SEGUROS EXCLUSIVOS
D5:	RENOVACIONES DE PÓLIZAS	A5:	PÓLIZA DE RESPONSABILIDAD CIVIL PARA ASESORES DE SEGUROS
D6:	PLANIFICACIÓN INEFECTIVA POR LA GERENCIA	A6:	OPERATIVIDAD DE LA EMPRESA
D7:	SEGMENTACIÓN DE LOS CLIENTES		
D8:	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE LOS CLIENTES	A7:	TIEMPOS DE ENTREGA DE PÓLIZAS DE SEGUROS

Fuente: Investigación propia


Realizado por: David Carpio

Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más importante que sean detectadas del bróker, se colocan en la matriz del FODA cruzado para la realización de las estrategias FO, DO, FA y DA más adecuadas.

#### 2.4.1. Análisis de la Matriz FODA cruzado.

Con el análisis de esta herramienta administrativa, la empresa identifica las estrategias que maximicen las fortalezas para reducir los efectos de las debilidades y que permitan aprovechar las oportunidades para contrarrestar las amenazas, se formula las estrategias más adecuadas por su calificación y necesidad de la empresa para implementar en el plan estratégico.

Tabla 14. Matriz FODA cruzado

	<b>FORTALEZAS (F)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- INFRAESTRUCTURA</li> <li>2.- PERSONAL COMPETITIVO</li> <li>3.- CAPACIDAD TECNOLÓGICO</li> <li>4.- SERVICIO</li> <li>5.- PRECIOS</li> <li>6.- RAMOS APROBADOS</li> <li>7.- POTENCIAL DE CRECIMIENTO</li> <li>8.- LIQUIDEZ DE LA EMPRESA</li> </ol>	<b>DEBILIDADES (D)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- INGRESO A COMPETIR EN EL MERCADO ASEGURADOR</li> <li>2.- FORMA DE PAGO</li> <li>3.- CARTERA DE CLIENTES ALTA</li> <li>4.- SOFTWARE DE SEGUROS</li> <li>5.- RENOVACIONES DE POLIZAS</li> <li>6.- PLANIFICACION INEFECTIVA POR LA GERENCIA</li> <li>7.- SEGMENTACION DE LOS CLIENTES</li> <li>8.- POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE LOS CLIENTES</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS DE SEGUROS</li> <li>2.- PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES</li> <li>3.- CONTRATOS DE AGENCIAMIENTOS CON LAS COMPAÑIAS DE SEGUROS</li> <li>4.- FIDELIZACION DE LOS CLIENTES</li> <li>5.- ALIANZAS ESTRATEGICAS</li> <li>6.- ESTRATEGIAS DE VENTAS CON PRODUCTOS DE SEGUROS DE ASISTENCIA MEDICA Y DE VIDA</li> <li>7.- CONVENIOS CON EMPRESAS DE MEDICINA PREPAGADA</li> </ol>	<b>ESTRATEGIA FO</b> (Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades) <b>F1:O1; Crear un portafolio de productos de seguros destinado a cubrir las necesidades de los clientes.</b>  <b>F2:O2; Generar alianzas estratégicas con empresas privadas.</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b> (Enfrentamiento de debilidades para aprovechar oportunidades) <b>D2:O1; Considerar a los clientes actuales los beneficios de los nuevos productos en las renovaciones de las pólizas.</b>  <b>D1:O2; Optimizar los procesos operativos de la empresa mediante la actualización de la tecnología.</b>
<b>AMENAZAS (A)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- NORMATIVAS LEGALES DE LA SCVS</li> <li>2.- LIQUIDACION DE PERSONAL DE LAS COMPAÑIAS DE SEGUROS</li> <li>3.- HABITOS DE CONSUMOS POR LA PANDEMIA</li> <li>4.- ASESORES DE SEGUROS CON PRODUCTOS DE SEGUROS EXCLUSIVOS</li> <li>5.- POLIZA DE RESPONSABILIDAD CIVIL PARA ASESORES DE SEGUROS</li> <li>6.- OPERATIVIDAD DE LA EMPRESA</li> <li>7.- TIEMPOS DE ENTREGA DE POLIZAS DE SEGUROS</li> </ol>	<b>ESTRATEGIA FA</b> (Uso de fortalezas para prevenir amenazas) <b>F2:A1; Fortalecer las capacidades del personal de la empresa.</b>  <b>F1:A2; Cambiar los procesos comerciales de la empresa.</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b> (Enfrentamiento de debilidades para prevenir amenazas) <b>D1:D2:A2; Estructurar un programa de pagos con las Compañías de Seguros de acuerdo al perfil de los clientes.</b>

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

## 2.5. Balance scorecard

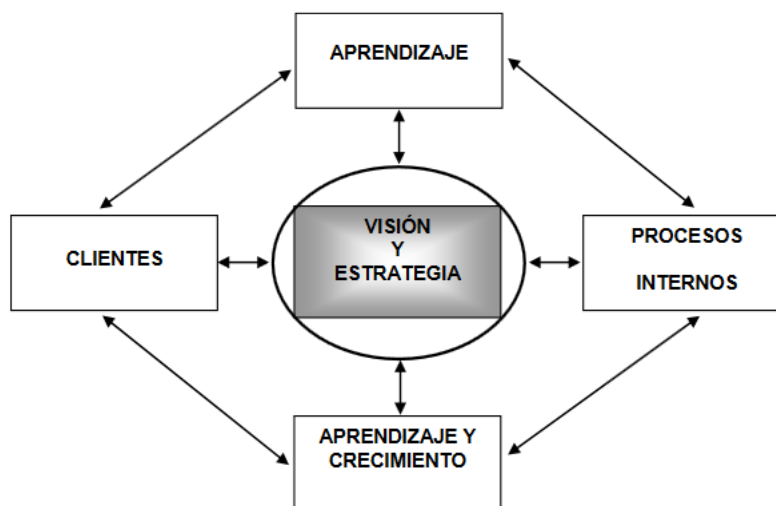
Según (Kaplan & Norton, Cuadro de mando integral, 2002), constituye una valiosa herramienta de gestión que permite que las empresas desarrollen y desplieguen su estrategia a todos los niveles de la organización de una manera clara y objetiva como base de las acciones a implementar.

### 2.5.1. Perspectivas del BSC

El Balance Scorecard es un método más rígido que nos ofrece para la selección de los indicadores y esto concede una mayor versatilidad en la gestión de la empresa, se basa en cuatro perspectivas básicas que son:

- Financiera: la estrategia de crecimiento, el sostenimiento y la rentabilidad.
- Cliente: la estrategia para crear valor y diferenciación.
- Procesos internos: las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes.
- Aprendizaje y crecimiento: las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

Figura 21. Perspectiva BSC



Fuente: (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard, 1992)

Realizado por: David Carpio



### 2.5.2. Perspectiva Financiera.

Según (Kaplan & Norton, Cuadro de mando integral, 2002), la perspectiva financiera constituye la vinculación de los objetivos financieros con la estrategia de la corporación, estableciéndose dentro de la relación causa-efecto, que culmina en la mejora de la acción financiera.

Con esta perspectiva la empresa debe optimizar sus recursos financieros para alcanzar las metas empresariales y aperturar sucursales a mediano plazo para el crecimiento y la rentabilidad de la misma.

### 2.5.3. Perspectiva del cliente.

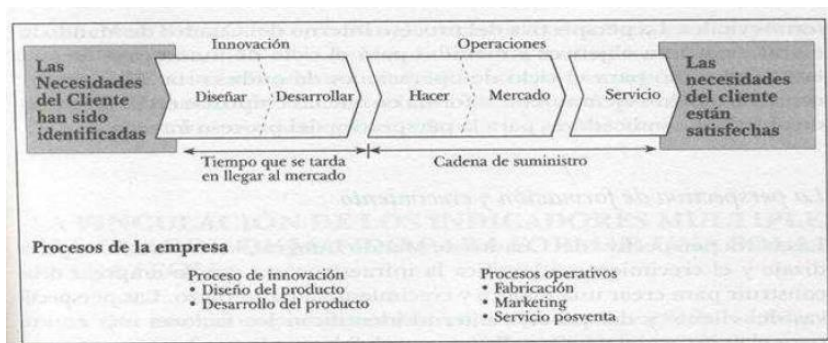
Se identifica el segmento del cliente y del mercado que la empresa decide competir, son los ingresos considerados en los objetivos financieros de la Empresa.

Esta perspectiva se debe realizar un portafolio de clientes para brindar un servicio de calidad para fidelizarlos, realizar alianzas estrategias con otras empresas para que obtener beneficios de ingresos más rentables.

### 2.5.4. Perspectiva de procesos internos.

Se identifica el proceso más crítico para conseguir los objetivos con los clientes, de acuerdo a la cadena de valor de los procesos productivos y comerciales de la empresa. Al iniciar el proceso de innovación se identifica las necesidades de los clientes actuales y futuros, para desarrollar nuevas soluciones de las mismas, el proceso operativo entrega el servicio a los clientes y finaliza con el servicio postventa añadiendo valor.

Figura 22. La perspectiva de cadena de valor del proceso interno



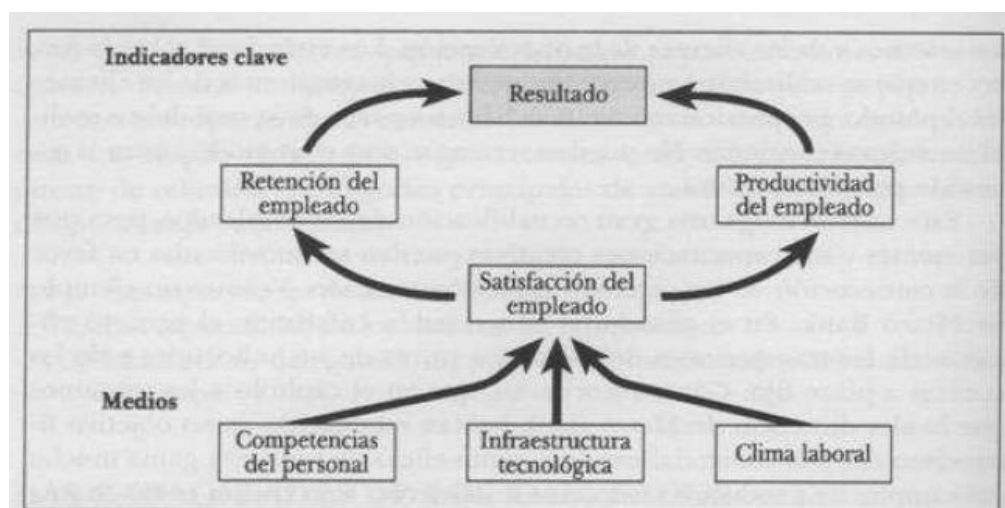
Fuente: (Kaplan & Norton, Cuadro de mando integral, 2002)

Realizado por: David Carpio

### 2.5.5. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica la estructura más crítica de la empresa para realizar una mejora, según (Kaplan & Norton, Cuadro de mando integral, 2002), son los inductores para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

Figura 23. La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento



Fuente: (Kaplan & Norton, Cuadro de mando integral, 2002)

Realizado por: David Carpio

### 2.6. Plan Estratégico.

La empresa CG Seguros actualmente no cuenta con un plan estratégico que le permita formular, implementar y evaluar decisiones para alcanzar sus objetivos empresariales. Para eso debe definir objetivos generales y específicos por cada perspectiva para medir las estrategias.

Con la herramienta del Balanced scorecard la empresa desarrolla su plan estratégico para aplicar las estrategias más adecuadas para alcanzar sus metas y objetivos empresariales.

- **Objetivo general, objetivos específicos y estrategias de la perspectiva financiera.**

Tabla 15. Objetivo general y específicos de la perspectiva financiera.

<b>OG</b>	<b>INCREMENTAR LA RENTABILIDAD</b>	
<b>OE</b>	<b>OPTIMIZAR LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA</b>	<b>INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO ASEGURADOR</b>
<b>EF</b>	<b>REDUCIR GASTOS</b>	<b>APERTURAR NUEVAS SUCURSALES</b>

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

- **Objetivo general, objetivos específicos y estrategias de la perspectiva cliente.**

Tabla 16. Objetivo general y específicos de la perspectiva cliente

<b>OG</b>	<b>FIDELIZAR AL CLIENTE</b>	
<b>OE</b>	<b>MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE</b>	<b>INCREMENTAR LA SATISFACCION AL CLIENTE</b>
<b>EC</b>	<b>CUBRIR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE</b>	<b>GENERAR ALIANZAS CON SOCIOS ESTRATÉGICOS</b>

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

- **Objetivo general, objetivos específicos y estrategias de la perspectiva proceso interno.**

Tabla 17. Objetivo general y específicos de la perspectiva proceso interno

<b>OG</b>	<b>MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA</b>	
<b>OE</b>	<b>OPTIMIZAR LOS PROCESOS INTERNOS</b>	<b>EJECUTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESO</b>
<b>EP</b>	<b>AUTOMATIZAR LOS PROCESOS INTERNOS</b>	<b>IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS</b>

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

- **Objetivo general, objetivos específicos y estrategias de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

Tabla 18. Objetivo general y específicos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

<b>OG</b>	<b>MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES</b>	
<b>OE</b>	<b>FORTALECER LAS CAPACIDADES DE LOS COLABORADORES</b>	<b>IMPLEMENTAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>
<b>EA</b>	<b>ESTABLECER UN PROGRAMA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL</b>	<b>ESTRUCTURAR LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL</b>

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

## 2.7. Matriz del Plan Estratégico CG SEGUROS.

La matriz del plan estratégico se construye a partir de la propuesta trabajada con las perspectivas del Balanced Scorecard, introduciendo los objetivos generales de cada uno con sus objetivos específicos y estrategias para ser medido con los indicadores propuestos por cada una de ellas.

Con estos datos, se obtienen las metas y los plazos esperados para la obtención de los costos que se utilizan por cada año y que se definen para los resultados de los objetivos y estrategias propuestos, con el fin de alcanzar las metas empresariales.

A continuación, el Plan Estratégico de la empresa que se realiza con todas las matrices que definieron en la presente investigación, dando los ítems respectivos para su formación respectivamente.

Figura 24 Plan Estratégico CG Seguros

PERSPECTIVA	EJE ESTRATEGICO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	NIVEL ESPERADO	META	POLITICA GENERAL	RESPONSABLES	PLAZOS	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	%
1.- FINANCIERA	Calidad (Misión)	INCREMENTAR LA RENTABILIDAD	OPTIMIZAR LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA	REDUCIR GASTOS	GASTOS MENSUALES / GASTOS TOTAL	50%	MEJORAR EN UN 50% LOS GASTOS OPERATIVOS PARA CUMPLIMIENTO DE METAS	ELIMINAR GASTOS NECESARIOS	GERENCIA	3 años	PROGRAMA FINANCIERO	PROYECTO AHORRO EMPRESA	3.000,00	50,00%	25,00%	25,00%	100%
			INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO ASEGURADOR	APERTURAR NUEVAS SUCURSALES	# DE SUCURSALES APERTURADAS / TOTAL DE SUCURSALES PLANIFICADAS	100%	ABRIR 3 SUCURSALES PARA CUMPLIR EL 100%	PRESENCIA EN EL MERCADO ASEGURADOR	GERENCIA	3 años	ENFOQUE DE CRECIMIENTO	PROYECTO SUCURSALES	5.000,00	50,00%	25,00%	25,00%	100%
2.- CLIENTE	Atención al cliente (Misión-Visión)	FIDELIZAR AL CLIENTE	MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE	CUBRIR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	# DE CLIENTES SATISFECHOS	100%	CUMPLIR CON EL 100% DE SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL SERVICIO DE LA EMPRESA	ATENCIÓN PERSONALIZADA	GERENCIA, DEPARTAMENTO COMERCIAL	2 años	ATENCIÓN AL CLIENTE	ATENCIÓN AL CLIENTE	2.000,00	50,00%		50,00%	100%
			INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE	GENERAR ALIANZAS CON SOCIOS ESTRATÉGICOS	# DE ALIANZAS REALIZADAS / # DE ALIANZAS PLANIFICADAS	100%	REALIZAR EL 100% DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS	CALIDAD EN EL SERVICIO	GERENCIA, DEPARTAMENTO COMERCIAL	2 años	ALIANZAS ESTRATEGICAS	ALIANZAS ESTRATEGICAS	1.000,00	50,00%	50,00%		100%
3.- PROCESO INTERNO	Reconocimiento (Visión)	MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA EMPRESA	OPTIMIZAR LOS PROCESOS INTERNOS	AUTOMATIZAR LOS PROCESOS INTERNOS	PROCESOS ACTUALIZADOS / TOTAL DE PROCESOS PLANIFICADOS	100%	ACTUALIZAR EL 100% DE LOS PROCESOS MEDIANTE LA TECNOLOGIA	MEJORAMIENTO CONTINUO	GERENCIA	2 años	PROCESOS ACTUALIZADOS	PROCESOS ACTUALIZADOS	2.000,00	50,00%	50,00%		100%
			EJECUTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESO	IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS	PROCEDIMIENTOS ESTANDARIZADOS / TOTAL DE PROCEDIMIENTOS	100%	ESTANDARIZAR EL 100% DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CADA ÁREA	MEJORAMIENTO CONTINUO	GERENCIA, DEPARTAMENTO COMERCIAL, DEPARTAMENTO DE SINISTRO	3 años	PROCESOS OPERATIVOS	PROCESOS OPERATIVOS	1.000,00	50,00%	25,00%	25,00%	100%
4.- APRENDIZAJE	Calidad (Misión)	MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA	IMPLEMENTAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURAR LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL	# DE EMPLEADOS QUE CONOCEN LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL	100%	IMPLEMENTAR LA FILOSOFIA EMPRESARIAL CON EL 100% DE LOS EMPLEADOS	MISIÓN - VISIÓN	GERENCIA	1 año	FILOSOFÍA EMPRESARIAL	MISIÓN Y VISIÓN	500,00	100,00%			100%
			FORTALECER LAS CAPACIDADES DE LOS COLABORADORES	ESTABLECER UN PROGRAMA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL	# DE CAPACITACIONES / # DE CAPACITACIONES PLANIFICADAS	100%	100% DE EMPLEADOS CAPACITADOS	TRABAJO EN EQUIPO	GERENCIA	3 años	COMPETENCIA EMPRESARIAL	TRABAJO EN EQUIPO	3.000,00	50,00%	25,00%	25,00%	100%
													TOTAL: \$ 17.500,00				

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

## 2.8. Matriz POA

Según (Sordo, 2020); Un plan operativo anual (POA) es un documento oficial donde se plasma la planificación estratégica de una empresa orientada al futuro. En ella se pueden incluir aspectos como los objetivos, presupuestos y metas que los equipos esperan cumplir en el periodo de un año.

Figura 25 POA



Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

Con esta herramienta CG Seguros implementa los presupuestos definidos en el Plan Estratégico para cumplir con los objetivos y metas empresariales propuestos en los periodos definidos.

Figura 26 POA primer año

PERSPECTIVA	EJE ESTRATEGICO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	NIVEL ESPERADO	META	POLITICA GENERAL	RESPONSABLES	PLAZOS	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	%		
1.- FINANCIERA	Calidad (Misión)	INCREMENTAR LA RENTABILIDAD	OPTIMIZAR LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA	REDUCIR GASTOS	GASTOS MENSUALES / GASTOS TOTAL	50%	MEJORAR EN UN 50% LOS GASTOS OPERATIVOS PARA CUMPLIMIENTO DE METAS	AHORRAR EN GASTOS INECESARIOS	GERENCIA	3 años	PROGRAMA FINANCIERO	PROYECTO AHORRO EMPRESA	1.500,00	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100%		
			PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO ASEGURADOR	APERTURAR NUEVAS SUCURSALES	# DE SUCURSALES / TOTAL PLANIFICADO	100%	ABRIR 3 SUCURSALES PARA CUMPLIR EL 100%	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	GERENCIA	3 años	ENFOQUE DE CRECIMIENTO	PROYECTO SUCURSALES	2.500,00		50,00%	25,00%	25,00%	100%		
2.- CLIENTE	Atención al cliente (Misión-Visión)	FIDELIZAR AL CLIENTE	MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE	CUBRIR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	# DE CLIENTES SATISFECHOS	100%	CUMPLIR CON EL 100% DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON EL SERVICIO DE LA EMPRESA	ATENCIÓN PERSONALIZADA HACIA EL CLIENTE	GERENCIA, DEPARTAMENTO COMERCIAL	2 años	ATENCIÓN AL CLIENTE	ATENCIÓN AL CLIENTE	1.000,00	50,00%		25,00%	25,00%	100%		
			INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE	GENERAR ALIANZAS CON SOCIOS ESTRATÉGICOS	# DE ALIANZAS REALIZADAS / # DE ALIANZAS PLANIFICADAS	100%	REALIZAR EL 100% DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS	CALIDAD EN EL SERVICIO	GERENCIA, DEPARTAMENTO COMERCIAL	2 años	ALIANZAS ESTRATEGICAS	ALIANZAS ESTRATEGICAS	500,00	50,00%		50,00%		100%		
3.- PROCESO INTERNO	Reconocimiento (Visión)	MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA EMPRESA	OPTIMIZAR LOS PROCESOS INTERNOS	AUTOMATIZAR LOS PROCESOS INTERNOS	PROCESOS ACTUALIZADOS / TOTAL DE PROCESOS PLANIFICADOS	100%	ACTUALIZAR EL 100% DE LOS PROCESOS MEDIANTE LA TECNOLOGÍA	MEJORAMIENTO CONTINUA	GERENCIA	2 años	PROCESOS ACTUALIZADOS	PROCESOS ACTUALIZADOS	1.000,00	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100%		
			EJECUTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESO	IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS	PROCEDIMIENTOS ESTANDARIZADOS / TOTAL DE PROCEDIMIENTOS	100%	REALIZAR EL 100% DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CADA ÁREA	TRABAJO EN EQUIPO	GERENCIA, DEPARTAMENTO COMERCIAL, DEPARTAMENTO DE SINIESTRO	3 años	PROCESOS OPERATIVOS	PROCESOS OPERATIVOS	500,00	100,00%				100%		
4.- APRENDIZAJE	Calidad (Misión)	MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA	DEFINIR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ELABORAR LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL	EXISTENCIA FILOSOFÍA EMPRESARIAL SI/NO	100%	REALIZAR LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL	MISIÓN - VISIÓN	GERENCIA	1 año	FILOSOFÍA EMPRESARIAL	MISIÓN Y VISIÓN	500,00	100,00%				100%		
			FORTALECER LAS CAPACIDADES DE LOS COLABORADORES	ESTABLECER UN PROGRAMA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL	# DE CAPACITACIONES / # DE CAPACITACIONES PLANIFICADAS	100%	ALCANZAR EL 100% DE LAS CAPACITACIONES	TRABAJO EN EQUIPO	GERENCIA	3 años	COMPETENCIA EMPRESARIAL	TRABAJO EN EQUIPO	1.500,00	50,00%		50,00%		100%		
													TOTAL: \$ 9.000,00							

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

Figura 27 POA segundo año

PERSPECTIVA	EJE ESTRATEGICO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	NIVEL ESPERADO	META	POLITICA GENERAL	RESPONSABLES	PLAZOS	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	%	
1.- FINANCIERA	Calidad (Misión)	INCREMENTAR LA RENTABILIDAD	OPTIMIZAR LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA	REDUCIR GASTOS	GASTOS MENSUALES / GASTOS TOTAL	50%	MEJORAR EN UN 50% LOS GASTOS OPERATIVOS PARA CUMPLIMIENTO DE METAS	AHORRAR EN GASTOS INECESARIOS	GERENCIA	3 años	PROGRAMA FINANCIERO	PROYECTO AHORRO EMPRESA	750,00	100,00%				100%	
			PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO ASEGURADOR	APERTURAR NUEVAS SUCURSALES	# DE SUCURSALES / TOTAL PLANIFICADO	100%	ABRIR 3 SUCURSALES PARA CUMPLIR EL 100%	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	GERENCIA	3 años	ENFOQUE DE CRECIMIENTO	PROYECTO SUCURSALES	1.250,00		50,00%		50,00%	100%	
2.- CLIENTE	Atención al cliente (Misión-Visión)	FIDELIZAR AL CLIENTE	INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE	GENERAR ALIANZAS CON SOCIOS ESTRATÉGICOS	# DE ALIANZAS REALIZADAS / # DE ALIANZAS PLANIFICADAS	100%	REALIZAR EL 100% DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS	CALIDAD EN EL SERVICIO	GERENCIA, DEPARTAMENTO COMERCIAL	2 años	ALIANZAS ESTRATEGICAS	ALIANZAS ESTRATEGICAS	500,00	50,00%		50,00%		100%	
3.- PROCESO INTERNO	Reconocimiento (Visión)	MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA EMPRESA	OPTIMIZAR LOS PROCESOS INTERNOS	AUTOMATIZAR LOS PROCESOS INTERNOS	PROCESOS ACTUALIZADOS / TOTAL DE PROCESOS PLANIFICADOS	100%	ACTUALIZAR EL 100% DE LOS PROCESOS MEDIANTE LA TECNOLOGÍA	MEJORAMIENTO CONTINUA	GERENCIA	2 años	PROCESOS ACTUALIZADOS	PROCESOS ACTUALIZADOS	1.000,00	100,00%				100%	
			EJECUTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESO	IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS	PROCEDIMIENTOS ESTANDARIZADOS / TOTAL DE PROCEDIMIENTOS	100%	REALIZAR EL 100% DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CADA ÁREA	TRABAJO EN EQUIPO	GERENCIA, DEPARTAMENTO COMERCIAL, DEPARTAMENTO DE SINIESTRO	3 años	PROCESOS OPERATIVOS	PROCESOS OPERATIVOS	250,00	50,00%		25,00%	25,00%	100%	
4.- APRENDIZAJE	Calidad (Misión)	MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA	FORTALECER LAS CAPACIDADES DE LOS COLABORADORES	ESTABLECER UN PROGRAMA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL	# DE CAPACITACIONES / # DE CAPACITACIONES PLANIFICADAS	100%	ALCANZAR EL 100% DE LAS CAPACITACIONES	TRABAJO EN EQUIPO	GERENCIA	3 años	COMPETENCIA EMPRESARIAL	TRABAJO EN EQUIPO	750,00	25,00%	25,00%	50,00%		100%	
													TOTAL: \$ 4.500,00						

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

Figura 28 POA tercer año

PERSPECTIVA	EJE ESTRATEGICO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	NIVEL ESPERADO	META	POLITICA GENERAL	RESPONSABLES	PLAZOS	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	%		
1.-	FINANCIERA	Calidad (Misión)	INCREMENTAR LA RENTABILIDAD	OPTIMIZAR LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA	REDUCIR GASTOS	50%	MEJORAR EN UN 50% LOS GASTOS OPERATIVOS PARA CUMPLIMIENTO DE METAS	AHORRAR EN GASTOS INECESARIOS	GERENCIA	3 años	PROGRAMA FINANCIERO	PROYECTO AHORRO EMPRESA	750.00		50,00%		50,00%	100%		
				PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO ASEGURADOR	APERTURAR NUEVAS SUCURSALES	100%	ABRIR 3 SUCURSALES PARA CUMPLIR EL 100%	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	GERENCIA	3 años	ENFOQUE DE CRECIMIENTO	PROYECTO SUCURSALES	1.250.00	50,00%		25,00%	25,00%	100%		
2.-	CLIENTE	Atención al cliente (Misión-Visión)	FIDELIZAR AL CLIENTE	MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE	CUBRIR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	100%	CUMPLIR CON EL 100% DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON EL SERVICIO DE LA EMPRESA	ATENCIÓN PERSONALIZADA HACIA EL CLIENTE	GERENCIA, DEPARTAMENTO COMERCIAL	2 años	ATENCIÓN AL CLIENTE	ATENCIÓN AL CLIENTE	1.000.00	50,00%		25,00%	25,00%	100%		
3.-	PROCESO INTERNO	Reconocimiento (Visión)	MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA EMPRESA	EJECUTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESO	IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS	100%	REALIZAR EL 100% DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CADA ÁREA	TRABAJO EN EQUIPO	GERENCIA, DEPARTAMENTO COMERCIAL, DEPARTAMENTO DE SINISTRO	3 años	PROCESOS OPERATIVOS	PROCESOS OPERATIVOS	250.00	100,00%				100%		
4.-	APRENDIZAJE	Calidad (Misión)	MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA	FORTALECER LAS CAPACIDADES DE LOS COLABORADORES	ESTABLECER UN PROGRAMA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL	100%	ALCANZAR EL 100% DE LAS CAPACITACIONES	TRABAJO EN EQUIPO	GERENCIA	3 años	COMPETENCIA EMPRESARIAL	TRABAJO EN EQUIPO	750.00	50,00%		50,00%		100%		
													TOTAL: \$ 4.000,00							

Fuente: Investigación propia

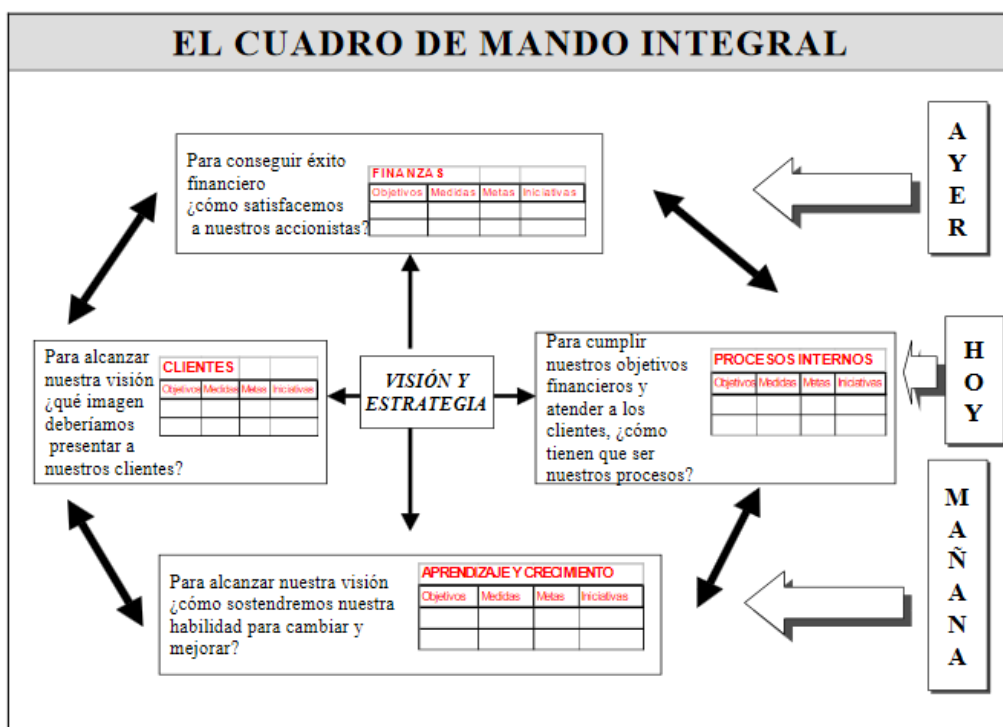
Realizado por: David Carpio



## 2.9. Cuadro de mando

Según (Niven, 2003) es un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.

Figura 29 Cuadro de mando



Fuente: (Niven, 2003)

Realizado por: David Carpio

Con esta herramienta la empresa obtendrá los resultados que implementan las estrategias definidas para alcanzar los objetivos empresariales de las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje.

Figura 30 Cuadro de Mando CG Seguros

EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD ESTADO ACTUAL							CALIFICACION	PARAMETROS	
							Nomenclatura	>90%	OPTIMO
								85% y 90%	NORMAL
								<85%	BAJO
							PRODUCTIVIDAD = RESULTADO ALCANZADO / OBJETIVO (M)		
PERSONAL				INFORMACION	OBJETIVO (UNIDADES)	RESULTADOS (UNIDADES)	PRODUCTIVIDAD %	PLAN DE ACCION	PLAN DE CONTINGENCIA
NUMERO	PERSPECTIVA	META	INDICADORES						
1	FINANCIERA	MEJORAR EN UN 50% LOS GASTOS OPERATIVOS INCESARIOS PARA CUMPLIMIENTO DE METAS	GASTOS MENSUALES / GASTOS TOTAL	Reducir en 50% los gastos incesarios	10	7	70,00	Elaborar un presupuesto de todos los gastos de la empresa	Reducir los gastos que no influyan en el crecimiento de la empresa
2	FINANCIERA	ABRIR 3 SUCURSALES PARA CUMPLIR EL 100%	# DE SUCURSALES APERTURADAS / TOTAL DE SUCURSALES PLANIFICADAS	Abrir sucursal en Guayaquil, Cuenca y El Coca	3	2	66,67	Abrir una sucursal en Guayaquil y El Coca en 120 días	Abrir las sucursales al termino de la pandemia
<b>TOTAL INDICADORES FINANCIEROS</b>							68,33		
3	CLIENTE	CUMPLIR CON EL 100% DE SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL SERVICIO DE LA EMPRESA	# DE CLIENTES SATISFECHOS	Realizar encuestas a los 300 clientes	300	280	93,33		
4	CLIENTE	REALIZAR EL 100% DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS	# DE ALIANZAS REALIZADAS / # DE ALIANZAS PLANIFICADAS	Realizar 10 alianzas estrategicas	10	5	50,00	Realizar las alianzas estrategicas necesarias para la satisfaccion del cliente	Satisfacer al cliente en topin para las polizas de vehiculos
<b>TOTAL INDICADORES CLIENTE</b>							71,67		
5	PROCESO INTERNO	ACTUALIZAR EL 100% DE LOS PROCESOS MEDIANTE LA TECNOLOGÍA	PROCESOS ACTUALIZADOS / TOTAL DE PROCESOS PLANIFICADOS	Actualizar los procesos comerciales, siniestros, operativos y administrativos	4	4	100		
6	PROCESO INTERNO	ESTANDARIZAR EL 100% DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CADA ÁREA	PROCEDIMIENTOS ESTANDARIZADOS / TOTAL DE PROCEDIMIENTOS	Estandarizar todos los procesos internos	4	4	100		
<b>TOTAL INDICADORES PROCESO INTERNO</b>							100		
7	APRENDIZAJE	IMPLEMENTAR LA FILOSOFIA EMPRESARIAL CON EL 100% DE LOS EMPLEADOS	# DE EMPLEADOS QUE CONOCEN LA FILOSOFIA EMPRESARIAL	6 empleados	6	6	100,00		
8	APRENDIZAJE	100% DE EMPLEADOS CAPACITADOS	# DE CAPACITACIONES / # DE CAPACITACIONES PLANIFICADAS	4 capacitaciones al año para los empleados	4	3	75	Capacitar en temas de atención al cliente, ventas y trabajo en equipo	Realizar cada trimestre una capacitación
<b>TOTAL INDICADORES APRENDIZAJE</b>							87,50		
<b>TOTAL EFICIENCIA DE LA EMPRESA AÑO 1</b>							81,88		

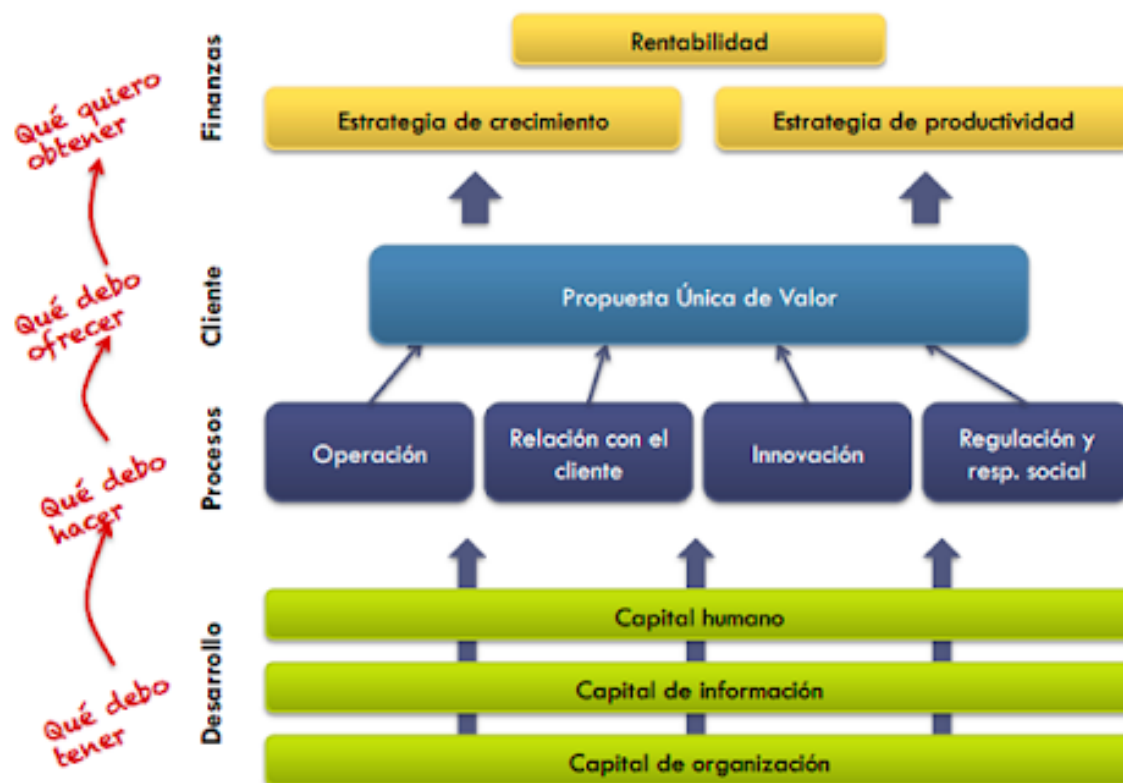
Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

## 2.10. Mapa estratégico.

Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa. (Fernandez, 2001)

Figura 31 Modelo mapa estratégico

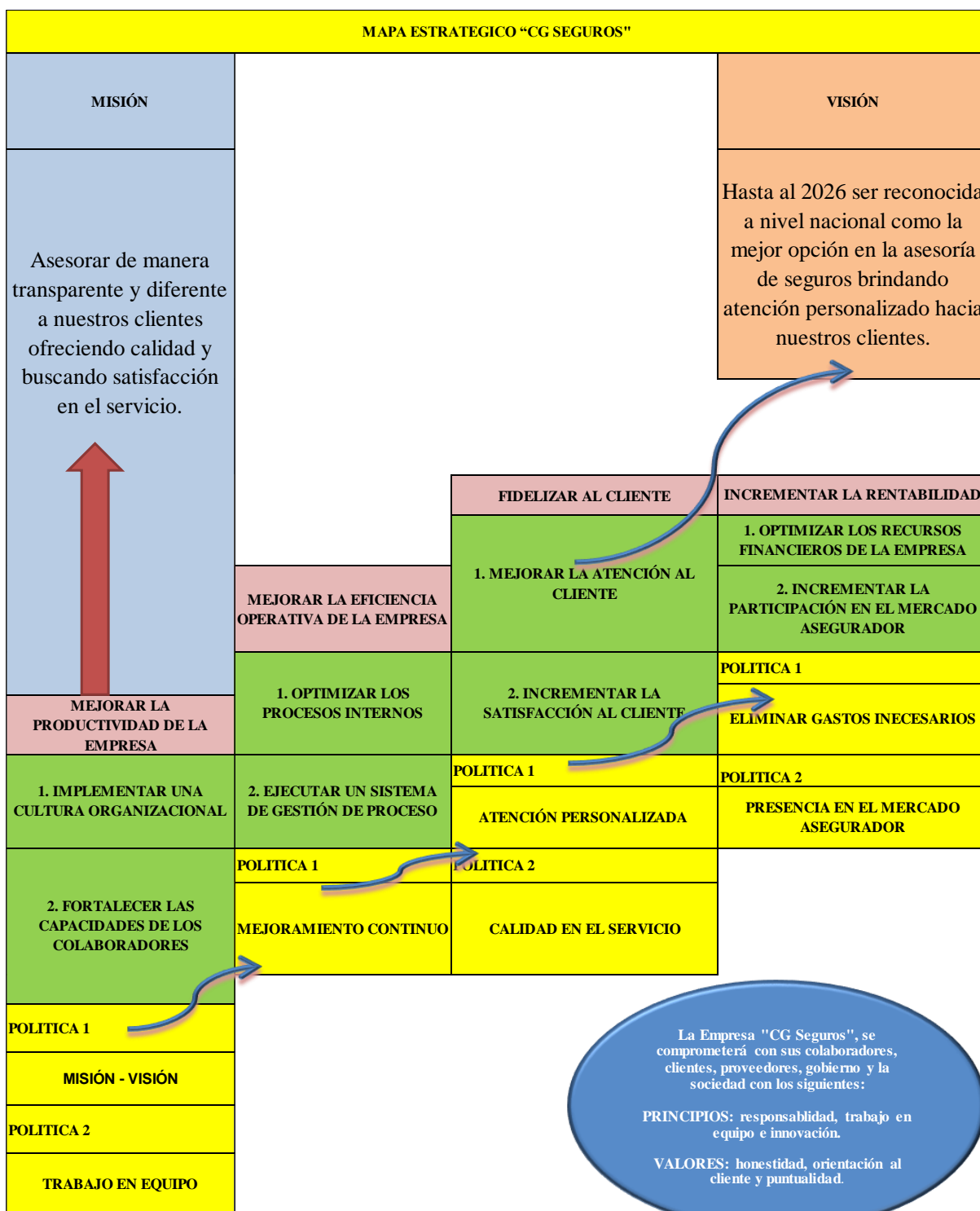


Fuente: (Fernandez, 2001)

Realizado por: David Carpio

Con el mapa estratégico la empresa plasma los objetivos y las políticas empresariales, mediante las estrategias definidas para alcanzar la misión y visión propuestas en la filosofía empresarial.

Figura 32 Mapa estratégico de CG Seguros



Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

## Costo beneficio

### Flujo de caja

Con esta herramienta financiera CG Seguros plasmará los ingresos y egresos que se presentara en el tiempo de la aplicación del plan estratégico, para realizar y obtener la relación del costo beneficio.

Tabla 19 Valores de ingresos y egresos CG Seguros

Horizonte del plan estratégico:	4 años		
Ingresos anuales:	\$45.000,00		
incrementos ventas	2,50%		
Costos anuales:	\$2.160,00		
incremento costos	2,50%		
activos fijos	\$6.000,00		
Tiempo depreciación	10 años	\$600,00	\$2.400,00
Valor de salvamento	\$2.400,00		
Gastos Administrativos	\$9.600,00		
depreciación de equipos	10%		
gastos de constitución	\$800,00		
Impuestos	25%		
Utilidades	15%		

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

Figura 33 Flujo de caja CG Seguros

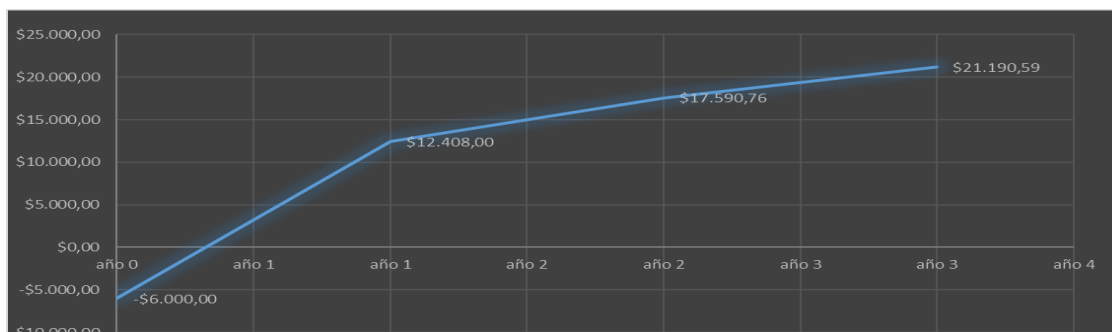
	año 0	año 1	año 2	año 3
(+) Ingresos		\$45.000,00	\$46.125,00	\$47.278,13
(-) Costo de Ventas (MP, MO, CIF)		\$2.160,00	\$2.214,00	\$2.269,35
<b>(=) Utilidad Bruta en ventas</b>		<b>\$42.840,00</b>	<b>\$43.911,00</b>	<b>\$45.008,78</b>
(-) Gastos Administrativos		\$9.600,00	\$9.600,00	\$9.600,00
(-) Gastos de depreciación y Amortización		\$600,00	\$600,00	\$600,00
<b>(=) Utilidad Operativa</b>		<b>\$32.640,00</b>	<b>\$33.711,00</b>	<b>\$34.808,78</b>
(-) Gastos Financieros		\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>(=) Utilidad antes de rep a trabajadores</b>		<b>\$32.640,00</b>	<b>\$33.711,00</b>	<b>\$34.808,78</b>
(-) 15% reparto a trabajadores		\$4.896,00	\$5.056,65	\$5.221,32
<b>(=) Utilidad antes de imp a la renta</b>		<b>\$27.744,00</b>	<b>\$28.654,35</b>	<b>\$29.587,46</b>
(-) 25% de impuesto a la renta		\$6.936,00	\$7.163,59	\$7.396,86
<b>(=) Utilidad neta</b>		<b>\$20.808,00</b>	<b>\$21.490,76</b>	<b>\$22.190,59</b>
(+) Depreciación de activos fijos		\$600,00	\$600,00	\$600,00
(+) Valor de salvamento				\$2.400,00
(-) Inversiones	\$6.000,00			
(+) Préstamos	\$0,00			
(-) Poa		\$9.000,00	\$4.500,00	\$4.000,00
<b>(=) Flujo neto de fondos</b>	<b>-\$6.000,00</b>	<b>\$12.408,00</b>	<b>\$17.590,76</b>	<b>\$21.190,59</b>
<b>FLUJO NETO DE FONDOS ACTUALIZADO</b>	<b>-\$6.000,00</b>	<b>\$10.789,57</b>	<b>\$13.301,14</b>	<b>\$13.933,16</b>

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

En el flujo de fondos, se reflejan todos los movimientos del proyecto en efectivo, proyectados para los próximos cuatro años de operación.

Figura 34 Grafico del flujo de caja CG Seguros



Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

### Relación costo beneficio.

En la relación del costo beneficio de la empresa se comparan los beneficios y los costos del proyecto para concretar su viabilidad.

Tabla 20 Relación Costo Beneficio

Período anterior al cambio de signo			año 1	
Valor absoluto del flujo acumulado			6408	
Flujo de caja en siguiente período			\$17.590,76	
Período de recuperación de la inversión	1		año 1	4 meses

Año	año 0	año 1	año 2	año 3
ingresos	\$0,00	\$45.600,00	\$46.725,00	\$50.278,13
egresos	\$6.000,00	\$33.192,00	\$29.134,24	\$29.087,53

factor de actualización	1,00	1,15	1,32	1,52	
Ingresos actualizados	\$0,00	\$39.652,17	\$35.330,81	\$33.058,68	\$108.041,67
Egresos actualizados	\$6.000,00	\$28.862,61	\$22.029,67	\$19.125,52	\$76.017,80
					\$32.023,87

Relación Beneficio Costo	1,42	0,42
Val actual de los ingresos	\$108.041,67	
Val actual de los egresos	\$76.017,80	

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

Como se observa, en el resultado de la relación costo beneficio es de 1,42, que quiere decir que por cada dólar invertido se tiene una rentabilidad de 1.42 dólares.

## CONCLUSIONES

- En el estudio del macro y micro entorno con la ayuda de las herramientas administrativas se identifican las oportunidades y amenazas que tiene la empresa actualmente y con los resultados del focus group de los empleados se realiza los análisis correspondientes para fortalecer las estrategias que se irán en listando en el FODA, las mismas que sirven para solventar los inconvenientes que se presentan, para que se alcance los objetivos empresariales formulados. En el planteamiento de la propuesta se realiza la filosofía empresarial para que le dé un horizonte adecuado e identidad de empresa, con la ayuda de la matriz FODA se realiza las estrategias para plasmar en el Plan Estratégico y realizar el Cuadro de Mando que dará una lectura positiva o negativa de las mismas desarrolladas en la investigación del tema propuesto.
- De la matriz PEYEA dio un resultado de estrategias competitivas, que la empresa fórmula para alcanzar los objetivos empresariales que se proponen en el Plan Estratégico para alcanzar su visión en la filosofía empresarial, las estrategias competitivas que se debe utilizar es la integración hacia atrás para obtener un control sobre las Compañías de Seguros y fortalecer alianzas estratégicas; hacia adelante para fortalecer la cadena de distribución con los clientes para agilizar el proceso de pólizas y entrega de las mismas; la penetración del mercado o diferenciación para comercializar otros productos de acuerdo a las necesidades de los clientes en otros ramos de seguros y el desarrollo del producto para crear nuevos y atractivos seguros en la línea más vendida, para cubrir las necesidades del cliente con servicios innovadores y los resultados financieros de los POAS son alcanzables, ya que los ingresos del año comercial de la empresa son de \$ 45.000, y se podrán cumplir de acuerdo a lo establecido en las respectivas matrices.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda revisar cada año el entorno macro y micro de la empresa para fortalecer o rediseñar nuevas estrategias para que no sean afectados los objetivos empresariales y las finanzas para que se puedan rectificar con antelación y que no haya inconvenientes, analizar anualmente el Plan Estratégico para que los objetivos sean cumplidos en el tiempo propuesto, y así realizar los ajustes correspondientes con anticipación en el Mapa Estratégico.
- Se recomienda aplicar las estrategias competitivas que fue el resultado de la matriz PEYEA, para alcanzar los objetivos y metas empresariales de la empresa y que no afecte a la misión y visión. Realizar una revisión en los POAS, cada periodo de tiempo que se vayan realizando, ya que puede existir inconvenientes financieros por la crisis sanitaria que el País está atravesando y podría a ver cambios económicos.



## Referencias bibliográficas

- Cerem. (15 de Mayo de 2017). *Estudia tu entorno con un PEST-EL*. Recuperado el 4 de enero de 2021, de <https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Contabilidad y comercios. (23 de Junio de 2013). *Contrato de Seguro*. Recuperado el 4 de enero de 2021, de <http://contabilidadycomercios.blogspot.com/2013/06/contrato-de-seguro.html>
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.
- Economipedia. (4 de abril de 2021). *Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector*. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de <https://economipedia.com/>
- Ecuador, Asamblea Constituyente . (2008). *Constitución d ela República del Ecuador .* Quito: Registro Oficial N° 449 del 20 de octubre de 2008.
- Ecuador, Banco Central. (2020). *La economía ecuatoria decreció 2.4% en el primer trimestre de 2020*. Recuperado el 4 de enero de 2021, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1372-la-economia-ecuatoriana-decrecio-2-4-en-el-primer-trimestre-de-2020>
- Ecuador, Congreso Nacional. (23 de noviembre de 2006). *Ley de Seguros*. Recuperado el 4 de enero de 2021, de Registro Oficial N° 403: <https://www.secretariadelamazonia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/05/LEY-GENERAL-DE-SEGUROS-act.pdf>
- Ecuador, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (29 de Noviembre de 1963). *Decreto Supremo 1147*. Recuperado el 4 de enero de 2021, de Registro oficial N. 123: [https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/f18f480c-bb62-4cf3-a0ff-6b55b2d42bd7/decreto\\_supremo\\_1147.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=f18f480c-bb62-4cf3-a0ff-6b55b2d42bd7](https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/f18f480c-bb62-4cf3-a0ff-6b55b2d42bd7/decreto_supremo_1147.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=f18f480c-bb62-4cf3-a0ff-6b55b2d42bd7)
- Ecuador, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (8 de Mayo de 2019). *Norma para el ejercicio de las actividades de los Asesores Productores de Seguros*. Recuperado el 4 de enero de 2021, de Registro Oficial N° 483:

[https://www.tfc.com.ec/uploads/noticia/adjunto/584/Norma\\_para\\_asesores\\_productores\\_de\\_seguros\\_peritos\\_de\\_seguros\\_e\\_intermediarios\\_de\\_reaseguros.pdf](https://www.tfc.com.ec/uploads/noticia/adjunto/584/Norma_para_asesores_productores_de_seguros_peritos_de_seguros_e_intermediarios_de_reaseguros.pdf)

Ekos. (14 de Abril de 2020). *Liderando en Tiempos de Incertidumbre*. Recuperado el 5 de febrero de 2021, de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/liderando-en-tiempos-de-incertidumbre>

El Comercio. (4 de Octubre de 2020). *La industria aseguradora en Ecuador perdió el 26% de utilidad hasta agosto del 2020*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/industria-aseguradora-ecuador-perdidas-empresa.html>

El Telégrafo. (9 de Marzo de 2020). *El sector asegurador creció 6,4% en 2019*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/sector-asegurador-crecio-2019>

Escuela de Administración de Negocios para Graduado. (20 de Julio de 2017). *¿Qué es un mapa estratégico y qué utilidad tiene en la organización?* Recuperado el 4 de enero de 2021, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion/>

Expreso. (8 de Agosto de 2020). *Más de 1 millón de ecuatorianos están desempleados, según el INEC*. Recuperado el 4 de enero de 2021, de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/desempleo-ecuador-llega-cifra-alta-ultimos-13-anos-87582.html>

Fernandez, A. (Marzo de 2001). *El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia*. Recuperado el 4 de octubre de 2021, de El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia:

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33540300/afondo4.pdf?1398274919=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl\\_Balanced\\_Scorecard\\_ayudando\\_a\\_implant.pdf&Expires=1615767777&Signature=HL0TxTZWhCvc3INrhxm~f5rwPWnC1DWwuIdooZOaPpaS-zd22GMdhTncHBU0](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33540300/afondo4.pdf?1398274919=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Balanced_Scorecard_ayudando_a_implant.pdf&Expires=1615767777&Signature=HL0TxTZWhCvc3INrhxm~f5rwPWnC1DWwuIdooZOaPpaS-zd22GMdhTncHBU0)

- Finanzas para todos. (2010). *Introducción a los seguros*. Recuperado el 4 de enero de 2021, de <https://www.finanzasparatodos.es/es/productosyservicios/productosseguros/terminologia.html>
- Grados, J., & Sanchez, E. (2007). *La entrevista en las organizaciones*. Recuperado el 4 de enero de 2021, de La entrevista en las organizaciones: [http://biblio3.url.edu.gt/Libros/la\\_entrevista/4.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Libros/la_entrevista/4.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Isotools. (15 de noviembre de 2017). *La matriz PE y EA para formular la estrategia*. Recuperado el 5 de abril de 2021, de <https://www.isotools.org/2017/11/15/la-matriz-bcg-para-formular-la-estrategia/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (enero de 1992). *The Balanced Scorecard*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2021, de <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- Lifeder. (2020). *Marco metodológico: cómo redactarlo, estructura, ejemplos*. Recuperado el 4 de enero de 2021, de <https://www.lifeder.com/marco-metodologico/>
- Maiguashca, F. (2008). *Plan de negocios "Edificio Orellana 500"*. Recuperado el 4 de enero de 2021, de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/177/5/93509%20%28Cap.1%29.pdf>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Mexico: Pearson Educación.
- Manez, R. (12 de agosto de 2021). *Cómo hacer el Análisis DAFO de una empresa paso a paso*. Recuperado el 3 de septiembre de 2021, de <https://rubenmanez.com/como-hacer-analisis-dafo-empresa/>
- Mapfre. (1990). *Manual de Introducción al Seguro*. Madrid: MAPFRE EDITORIAL. Recuperado el 4 de enero de 2021

- Martínez Salazar, D. S. (febrero de 2015). *Diseño de un plan estratégico para el desarrollo y posicionamiento de una empresa asesora productora de seguros caso: ISIS BUSINESS*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8979/ISIS%20BUSSINESS%20-%20SABRINA%20SALAZAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Narvaéz Cepeda, M. D., & Pazmiño Baille, G. D. (2014). *Propuesta de planeación estratégica del bróker de Seguros J. A. Narvaéz y diseño de sus indicadores de Gestión*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de Universidad Católica Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2555/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-123.pdf>
- Niven. (2003). *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*. Recuperado el 3 de Octubre de 2021, de [https://www.academia.edu/42779997/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral\\_Balanced\\_Scorecard](https://www.academia.edu/42779997/Cuadro_de_Mando_Integral_Balanced_Scorecard)
- Puga Pillalaza, M. G., & Sornoza Zambrano, M. C. (2014). *Plan estratégico para el bróker de seguros JISSEGUROS de la ciudad de Quito*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2675/1/T-UCE-0005-427.pdf>
- Revista Ekos. (17 de Agosto de 2020). *Sector Asegurador*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2020, de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/sector-asegurador>
- Somos seguros. (9 de Agosto de 2018). *¿Por qué los ecuatorianos no contratan seguros?* Recuperado el 5 de febrero de 2021, de <http://somossegurosla.com/los-ecuatorianos-no-contratan-seguros/>
- Sordo, A. I. (10 de Noviembre de 2020). *Plan Operativo Anual: 5 puntos básicos para crear tu POA*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de <https://blog.hubspot.es/marketing/plan-operativo-anual>
- Todo Riesgo. (12 de Mayo de 2020). *Ecuador: el mercado de seguros frente a la pandemia*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de <https://www.todoriesgo.com.ar/ecuador-pandemia-seguros-salas-guzman-fedeseg/>

Universidad Metropolitana del Ecuador. (2018). *Política científica*. Recuperado el 26 de noviembre de 2020, de <https://www.umet.edu.ec/politica-cientifica/>

Vistazo. (12 de Julio de 2020). *La solidez del sector asegurador a prueba por el COVID-19*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de <https://www.vistazo.com/seccion/enfoque/la-solidez-del-sector-asegurador-prueba-por-el-covid-19>

Zona Económica. (2021). *Matriz de Perfil Competitivo*. Recuperado el 5 de abril de 2021, de <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>

## ANEXOS

### Anexo 1 Credencial de Seguros



**SUPERINTENDENCIA**  
DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS  
**INTENDENCIA NACIONAL DE SEGUROS**

**No. 001607**  
**15/11/2019**

Por cuanto el señor **DAVID FERNANDO CARPIO GUALPA**, ha cumplido con lo dispuesto en la normativa legal vigente para obtener la credencial como **AGENTE DE SEGUROS SIN RELACIÓN DE DEPENDENCIA**, se le otorga la presente:

**CREDECIAL**  
**DE AGENTE DE SEGUROS SIN RELACIÓN DE**  
**DEPENDENCIA**

Quito D.M., 15 de noviembre de 2019.



**Dr. Juan Carlos Novoa Flor**  
**Director Regional de Seguros**

**El presente CERTIFICADO deberá exhibirse en el sitio más visible para el público**



Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

## Anexo 2 Caratula póliza de Responsabilidad Civil Profesional



Código de Legitimidad



La Compañía Hispana de Seguros S.A., que en adelante se denominará 'La Compañía', en virtud de la solicitud de seguro presentada por el interesado, en adelante 'El Asegurado', y que forma parte integrante de este contrato, se obliga a indemnizar al Asegurado, por las razones previstas en este contrato, de acuerdo a las condiciones generales, aprobadas por la Superintendencia de Bancos con Resolución N° 96-433-S de 26/08/1996, a las particulares y especiales, teniendo prelación las últimas sobre las primeras.

# Póliza	Ramo	Código	Producto	Código	Tipo de Documento	# de Documento
0011312	RESPONSABILIDAD CIVIL	13			RENOVACION	000000

Contratante	Dirección	R.U.C.
Asegurado CARPIO GUALPA DAVID FERNANDO (166044)		R.U.C. 0919214882
Dirección CALLE EL VERGEL S/N T CALLE 1-28, Y CARAPUNGO	Teléfono 022425875	Fax 0996666534

Moneda	Suma Asegurada Póliza	Vigencia Póliza : Desde	Hasta
DOLARES AMERICANOS	US\$ 5.000,00	13/01/2021 A las 12:00	13/01/2022 A las 12:00
Nota	Suma Asegurada Documento	Vigencia Documento : Desde	Hasta
	US\$ 5.000,00	13/01/2021 A las 12:00	13/01/2022 A las 12:00

A PETICION DEL ASEGURADO SE PROCEDE A RENOVAR LA PRESENTE POLIZA, #9569. SEGUN LAS CONDICIONES GENERALES Y PARTICULARES ADJUNTAS.

**Importante:**

\* Sirvase recibir su comprobante de venta en su correo electrónico o consulte nuestro portal web [www.hispanadeseguros.com](http://www.hispanadeseguros.com), opción "Comprobantes Electrónicos".

**Estimado cliente:**

\* Exija el recibo de caja emitido, firmado y detallado por el personal autorizado de Hispana de Seguros S.A. como constancia de su pago.

Prima Neta	Super Compañías	Seguro Campesino	Derecho de Emisión	Adicionales	S.C No Retenido 1.52%	Base Imponible	IVA
75,00	2,63	0,38	0,50	0,00	0,00	78,51	9,42

Financiación	Agente	Código	Total a Pagar
0,00		00465	87,93

En fe de lo cual la Compañía expide el presente contrato de seguros, en: Quito, 13 de enero de 2021

HISPANA DE SEGUROS S.A.

La Compañía

NOTA: El presente formulario fue aprobado por la Superintendencia de Bancos, con Resolución N° 95-033-S de Enero de 1995

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio





6. ¿Es alta la moral de los empleados?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4

7. ¿Son efectivos los mecanismos de incentivos de la empresa?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4

### MARKETING

1. ¿La empresa estratégicamente está bien ubicada geográficamente?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4

2. ¿La segmentación de los clientes está bien realizada?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4

3. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4

4. ¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4

5. ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4

6. ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4

7. ¿La calidad del servicio al cliente son buenos?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4

8. ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4

#### FINANZAS Y CONTABILIDAD

1. ¿La producción de la empresa es buena?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4

2. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4

3. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4

4. ¿Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4

5. ¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4

7. ¿Es financieramente fuerte la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4

#### PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

1. ¿Los tiempos de entrega de pólizas de seguros a los clientes son razonables?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4

2. ¿Las instalaciones, el equipo y la oficina se encuentran en buenas condiciones?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4

3. ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de clientes?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4

4. ¿Las políticas y los procedimientos de control en atención al cliente son efectivas?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4

5. ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio

## Anexo 4 Resultados del Focus Group CG Seguros



## Encuesta para la realización de la Matriz EFI CG Seguros

Responder cada pregunta escogiendo la siguiente ponderación del 1 al 4 y ubicando si es fortaleza o debilidad; se define las siguientes calificaciones:

1 malo, 2 moderado, 3 bueno y 4 superior.

NOMBRE Y APELLIDO:

DAVID CARRILLO

CARGO:

PROPIETARIO

## OPERACIONES DE LA GERENCIA

1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?

FORTALEZA			
1	2	3	4
	X		

DEBILIDAD			
1	2	3	4

2. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?

FORTALEZA			
1	2	3	4
			X

DEBILIDAD			
1	2	3	4

3. ¿La gerencia lleva a cabo una planeación efectiva?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
	X		

4. ¿Es adecuada la estructura de la organización?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
	X		

5. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo son claras?

FORTALEZA			
1	2	3	4
	X		

DEBILIDAD			
1	2	3	4

6. ¿Es alta la moral de los empleados?

FORTALEZA			
1	2	3	4
			X

DEBILIDAD			
1	2	3	4

7. ¿Son efectivos los mecanismos de incentivos de la empresa?

FORTALEZA			
1	2	3	4
			X

DEBILIDAD			
1	2	3	4

### MARKETING

1. ¿La empresa estratégicamente está bien ubicada geográficamente?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		X	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

2. ¿La segmentación de los clientes está bien realizada?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
	X		

3. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
	X		

4. ¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		X	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

5. ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		X	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

6. ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?



FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
	X		

7. ¿La calidad del servicio al cliente son buenos?

FORTALEZA			
1	2	3	4
			X

DEBILIDAD			
1	2	3	4

8. ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
	X		

### FINANZAS Y CONTABILIDAD

1. ¿La producción de la empresa es buena?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		X	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

2. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?

FORTALEZA			
1	2	3	4
	X		

DEBILIDAD			
1	2	3	4

3. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
		X	

4. ¿Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
	X		

5. ¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?

FORTALEZA			

DEBILIDAD			

1	2	3	4	1	2	3	4
		X					

7. ¿Es financieramente fuerte la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
		X					

### PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

1. ¿Los tiempos de entrega de pólizas de seguros a los clientes son razonables?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
						X	

2. ¿Las instalaciones, el equipo y la oficina se encuentran en buenas condiciones?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
		X					

3. ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de clientes?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
					X		

4. ¿Las políticas y los procedimientos de control en atención al cliente son efectivas?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
					X		

5. ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
					X		



**Encuesta para la realización de la Matriz EFI CG Seguros**

Responder cada pregunta escogiendo la siguiente ponderación del 1 al 4 y ubicando si es fortaleza o debilidad; se define las siguientes calificaciones:

1 malo, 2 moderado, 3 bueno y 4 superior.

NOMBRE Y APELLIDO: *Dana Carpio*  
 CARGO: *Ejecutiva de renovaciones*

**OPERACIONES DE LA GERENCIA**

1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?

FORTALEZA			
1	2	3	4
			X

DEBILIDAD			
1	2	3	4
			X

2. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?

FORTALEZA			
1	2	3	4
			X

DEBILIDAD			
1	2	3	4
		X	

3. ¿La gerencia lleva a cabo una planeación efectiva?

FORTALEZA			
1	2	3	4
			X

DEBILIDAD			
1	2	3	4
			X

4. ¿Es adecuada la estructura de la organización?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		X	

DEBILIDAD			
1	2	3	4
			X

5. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo son claras?

FORTALEZA			
1	2	3	4
			X

DEBILIDAD			
1	2	3	4
		X	



6. ¿Es alta la moral de los empleados?

FORTALEZA			
1	2	3	4
			X

DEBILIDAD			
1	2	3	4

7. ¿Son efectivos los mecanismos de incentivos de la empresa?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		X	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

**MARKETING**

1. ¿La empresa estratégicamente está bien ubicada geográficamente?

FORTALEZA			
1	2	3	4
			X

DEBILIDAD			
1	2	3	4

2. ¿La segmentación de los clientes está bien realizada?

FORTALEZA			
1	2	3	4
			X

DEBILIDAD			
1	2	3	4

3. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		X	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

4. ¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		X	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

5. ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?

FORTALEZA			
1	2	3	4
			X

DEBILIDAD			
1	2	3	4

6. ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?

FORTALEZA			
1	2	3	4
			X

DEBILIDAD			
1	2	3	4

7. ¿La calidad del servicio al cliente son buenos?

FORTALEZA			
1	2	3	4
			X

DEBILIDAD			
1	2	3	4

8. ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
		X	

**FINANZAS Y CONTABILIDAD**

1. ¿La producción de la empresa es buena?

FORTALEZA			
1	2	3	4
			X

DEBILIDAD			
1	2	3	4

2. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		X	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

3. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		X	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

4. ¿Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital?

FORTALEZA			
1	2	3	4
			X

DEBILIDAD			
1	2	3	4

5. ¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?

FORTALEZA			

DEBILIDAD			



1	2	3	4	1	2	3	4
		X					

7. ¿Es financieramente fuerte la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
		X					

**PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

1. ¿Los tiempos de entrega de pólizas de seguros a los clientes son razonables?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
			X				

2. ¿Las instalaciones, el equipo y la oficina se encuentran en buenas condiciones?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
			X				

3. ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de clientes?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
			X				

4. ¿Las políticas y los procedimientos de control en atención al cliente son efectivas?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
			X				

5. ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
			X				

**Encuesta para la realización de la Matriz EFI CG Seguros**

Responder cada pregunta escogiendo la siguiente ponderación del 1 al 4 y ubicando si es fortaleza o debilidad; se define las siguientes calificaciones:

1 malo, 2 moderado, 3 bueno y 4 superior.

NOMBRE Y APELLIDO: *Francisco Ortiz*  
 CARGO: *Comercial*

**OPERACIONES DE LA GERENCIA**

1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		/	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

2. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?

FORTALEZA			
1	2	3	4
	/		

DEBILIDAD			
1	2	3	4

3. ¿La gerencia lleva a cabo una planeación efectiva?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
	/		

4. ¿Es adecuada la estructura de la organización?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		/	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

5. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo son claras?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		/	

DEBILIDAD			
1	2	3	4



6. ¿Es alta la moral de los empleados?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		/	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

7. ¿Son efectivos los mecanismos de incentivos de la empresa?

FORTALEZA			
1	2	3	4
			/

DEBILIDAD			
1	2	3	4

**MARKETING**

1. ¿La empresa estratégicamente está bien ubicada geográficamente?

FORTALEZA			
1	2	3	4
	/		

DEBILIDAD			
1	2	3	4

2. ¿La segmentación de los clientes está bien realizada?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
	/		

3. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
	/		

4. ¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		/	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

5. ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
	/		

6. ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4

7. ¿La calidad del servicio al cliente son buenos?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4

8. ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4

**FINANZAS Y CONTABILIDAD**

1. ¿La producción de la empresa es buena?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4

2. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4

3. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4

4. ¿Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4

5. ¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?

FORTALEZA			

DEBILIDAD			



1	2	3	4

7. ¿Es financieramente fuerte la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4

**PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

1. ¿Los tiempos de entrega de pólizas de seguros a los clientes son razonables?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4

2. ¿Las instalaciones, el equipo y la oficina se encuentran en buenas condiciones?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4

3. ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de clientes?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4

4. ¿Las políticas y los procedimientos de control en atención al cliente son efectivas?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4

5. ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4

**Encuesta para la realización de la Matriz EFI CG Seguros**

Responder cada pregunta escogiendo la siguiente ponderación del 1 al 4 y ubicando si es fortaleza o debilidad; se define las siguientes calificaciones:

1 malo, 2 moderado, 3 bueno y 4 superior.

NOMBRE Y APELLIDO:  
CARGO:

*Marcelo Rubio  
Suiestros.*

**OPERACIONES DE LA GERENCIA**

1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		X	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

2. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?

FORTALEZA			
1	2	3	4
	X		

DEBILIDAD			
1	2	3	4

3. ¿La gerencia lleva a cabo una planeación efectiva?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
	X		

4. ¿Es adecuada la estructura de la organización?

FORTALEZA			
1	2	3	4
	X		

DEBILIDAD			
1	2	3	4

5. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo son claras?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
	X		



6. ¿Es alta la moral de los empleados?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		X	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

7. ¿Son efectivos los mecanismos de incentivos de la empresa?

FORTALEZA			
1	2	3	4
			X

DEBILIDAD			
1	2	3	4

### MARKETING

1. ¿La empresa estratégicamente está bien ubicada geográficamente?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		X	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

2. ¿La segmentación de los clientes está bien realizada?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
	X		

3. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
	X		

4. ¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		X	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

5. ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
	X		

6. ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
	X		

7. ¿La calidad del servicio al cliente son buenos?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		X	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

8. ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
	X		

**FINANZAS Y CONTABILIDAD**

1. ¿La producción de la empresa es buena?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		X	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

2. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		X	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

3. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		X	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

4. ¿Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
	X		

5. ¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?

FORTALEZA			
-----------	--	--	--

DEBILIDAD			
-----------	--	--	--



1	2	3	4	1	2	3	4
		X					

7. ¿Es financieramente fuerte la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
		X					

### PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

1. ¿Los tiempos de entrega de pólizas de seguros a los clientes son razonables?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
					X		

2. ¿Las instalaciones, el equipo y la oficina se encuentran en buenas condiciones?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
		X					

3. ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de clientes?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
					X		

4. ¿Las políticas y los procedimientos de control en atención al cliente son efectivas?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
					X		

5. ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
	X						

**Encuesta para la realización de la Matriz EFI CG Seguros**

Responder cada pregunta escogiendo la siguiente ponderación del 1 al 4 y ubicando si es fortaleza o debilidad; se define las siguientes calificaciones:

1 malo, 2 moderado, 3 bueno y 4 superior.

NOMBRE Y APELLIDO: **MARIA JOSE CHICAIZA**  
 CARGO: **OPERACIONES**

**OPERACIONES DE LA GERENCIA**

1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?

FORTALEZA			
1	2	3	4
	✓		

DEBILIDAD			
1	2	3	4

2. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		✓	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

3. ¿La gerencia lleva a cabo una planeación efectiva?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
	✓		

4. ¿Es adecuada la estructura de la organización?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		✓	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

5. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo son claras?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
	✓		



6. ¿Es alta la moral de los empleados?

FORTALEZA			
1	2	3	4
			✓

DEBILIDAD			
1	2	3	4

7. ¿Son efectivos los mecanismos de incentivos de la empresa?

FORTALEZA			
1	2	3	4
			✓

DEBILIDAD			
1	2	3	4

**MARKETING**

1. ¿La empresa estratégicamente está bien ubicada geográficamente?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		✓	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

2. ¿La segmentación de los clientes está bien realizada?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
✓			

3. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
✓			

4. ¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?

FORTALEZA			
1	2	3	4
	✓		

DEBILIDAD			
1	2	3	4

5. ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
	✓		

6. ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
✓			

7. ¿La calidad del servicio al cliente son buenos?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		✓	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

8. ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
✓			

**FINANZAS Y CONTABILIDAD**

1. ¿La producción de la empresa es buena?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		✓	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

2. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		✓	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

3. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?

FORTALEZA			
1	2	3	4
	✓		

DEBILIDAD			
1	2	3	4

4. ¿Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		✓	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

5. ¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?

FORTALEZA			

DEBILIDAD			



1	2	3	4	1	2	3	4
	✓						

7. ¿Es financieramente fuerte la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
		✓					

**PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

1. ¿Los tiempos de entrega de pólizas de seguros a los clientes son razonables?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
				✓			

2. ¿Las instalaciones, el equipo y la oficina se encuentran en buenas condiciones?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
		✓					

3. ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de clientes?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
					✓		

4. ¿Las políticas y los procedimientos de control en atención al cliente son efectivas?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
					✓		

5. ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
				✓			

**Encuesta para la realización de la Matriz EFI CG Seguros**

Responder cada pregunta escogiendo la siguiente ponderación del 1 al 4 y ubicando si es fortaleza o debilidad; se define las siguientes calificaciones:

1 malo, 2 moderado, 3 bueno y 4 superior.

NOMBRE Y APELLIDO: *Aliandra Zapata*  
 CARGO: *Atención al Cliente*

**OPERACIONES DE LA GERENCIA**

1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		✓	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

2. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?

FORTALEZA			
1	2	3	4
	✓		

DEBILIDAD			
1	2	3	4

3. ¿La gerencia lleva a cabo una planeación efectiva?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
✓			

4. ¿Es adecuada la estructura de la organización?

FORTALEZA			
1	2	3	4
	✓		

DEBILIDAD			
1	2	3	4

5. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo son claras?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
✓			



6. ¿Es alta la moral de los empleados?

FORTALEZA			
1	2	3	4
			✗

DEBILIDAD			
1	2	3	4

7. ¿Son efectivos los mecanismos de incentivos de la empresa?

FORTALEZA			
1	2	3	4
			✗

DEBILIDAD			
1	2	3	4

### MARKETING

1. ¿La empresa estratégicamente está bien ubicada geográficamente?

FORTALEZA			
1	2	3	4
	✗		

DEBILIDAD			
1	2	3	4

2. ¿La segmentación de los clientes está bien realizada?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
✗			

3. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
✗			

4. ¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?

FORTALEZA			
1	2	3	4
	✗		

DEBILIDAD			
1	2	3	4

5. ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
✗			

6. ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
✓			

7. ¿La calidad del servicio al cliente son buenos?

FORTALEZA			
1	2	3	4
			✓

DEBILIDAD			
1	2	3	4

8. ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?

FORTALEZA			
1	2	3	4

DEBILIDAD			
1	2	3	4
✓			

#### FINANZAS Y CONTABILIDAD

1. ¿La producción de la empresa es buena?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		✓	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

2. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		✓	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

3. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?

FORTALEZA			
1	2	3	4
		✓	

DEBILIDAD			
1	2	3	4

4. ¿Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital?

FORTALEZA			
1	2	3	4
	✓		

DEBILIDAD			
1	2	3	4

5. ¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?

FORTALEZA			

DEBILIDAD			



1	2	3	4	1	2	3	4
	X						

7. ¿Es financieramente fuerte la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
		X					

### PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

1. ¿Los tiempos de entrega de pólizas de seguros a los clientes son razonables?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
				X			

2. ¿Las instalaciones, el equipo y la oficina se encuentran en buenas condiciones?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
		X					

3. ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de clientes?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
				X			

4. ¿Las políticas y los procedimientos de control en atención al cliente son efectivas?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
				X			

5. ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?

FORTALEZA				DEBILIDAD			
1	2	3	4	1	2	3	4
				X			

Fuente: Investigación propia

Realizado por: David Carpio