



CAPÍTULO 1
GENERALIDADES

PRIVANZA
CORREDORES DE SEGUROS



CAPÍTULO I

1.- Generalidades

1.1 Antecedente Histórico



La vida diaria está llena de peligros, que asechan a nuestra integridad física, y material, es por eso que debemos estar preparados para afrontar los imprevistos que lleguen a nuestras vidas.



El Riesgo es algo impredecible, constante y que todos debemos estar prevenidos para afrontarlo. La mejor manera es contratar una Póliza de Seguro de acorde al riesgo existente.

El Riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un hecho incierto, fortuito, accidental y que atrae consecuencias.

En su mayoría afecta al patrimonio de las personas, a operaciones comerciales, actividades económicas, de salud y muchas veces de la vida humana. Las causas de ocurrencia de un Riesgo, son producidas por una de las 2 causas siguientes:

- Actos Peligrosos
- Condiciones peligrosos

No se puede predecir un Incendio, Choque, Robo, Accidente de Tránsito o una enfermedad.



El Seguro es un sistema que consiste en transferir riesgos, la Aseguradora se compromete a pagar los siniestros ocurridos, a cambio de una prima pagadera por el Asegurado, mediante una Póliza de Seguros.

La Póliza de Seguro es un Contrato por el cual una de las partes, en consideración a un precio, que a ella se le pagó, adecuado al riesgo, da seguridad a la otra parte de que ésta no sufrirá pérdidas, daño o perjuicio por el acaecimiento de los peligros especificados sobre ciertas cosas que pueden estar expuestas a tales peligros.

La Salud es un factor muy importante en todo ser humano, es el motor primordial para que todos podamos vivir plenamente y a la vez cumplir con los sueños y metas propuestas.

El gozar de una vida sana es una bendición de Dios, pero que a la vez depende también de los cuidados, alimentación, costumbres que cada uno de nosotros tengamos y sobretodo de la prevención.

Lastimosamente en nuestro país la deficiencia en el Seguro Social y la falta de atención en hospitales públicos, son los factores que hacen que el tener un Seguro Privado de Salud no sea un lujo sino una necesidad



La empresa Privanza Cía. Ltda. Se crea con el objetivo principal de ofrecer un servicio de calidad, altamente personalizado, en el momento que una persona desee contratar un Seguro ya sea de Vehículos, Incendio, Robo (Ramos Generales) y sobretodo de Asistencia Médica.



Desde su inicio ha hecho hincapié en un servicio de calidad respetando siempre las Obligaciones de los Asesores de Seguros que entre las más importantes son:

- ❖ Dar información y capacitar al cliente constantemente
- ❖ Respetar que los principios van más allá de los negocios
- ❖ Conocer el giro del negocio de los clientes
- ❖ Siempre dar Cobertura con la Autorización de las Compañías de Seguros
- ❖ Enviar los cheques de los clientes a la Aseguradora al segundo día de haberlos recibido
- ❖ Cobrar siempre el valor de la póliza

1.2 Giro del Negocio

GRAFICO 1.1: LOGOTIPO PRIVANZA CIA LTDA.



Fuente: Privanza Cía. Ltda. Documento (Presentación)

Elaborador por: Ligia Andrade

Privanza Cía. Ltda es un Broker de Seguros que se inicio en el año de 1996, con la participación de 3 socios conjuntamente expertos en seguros y con experiencia laboral en empresas similares.



Desde un principio su objetivo primordial fue ofrecer un servicio de calidad, altamente personalizado al cliente, al momento de adquirir un Seguro.

Constituye un intermediario entre el Asegurado y el Asegurador.

Broker de Seguros.- Persona natural o jurídica con credencial otorgada por la Superintendencia de Bancos que tiene a su cargo y bajo su responsabilidad, el asesorar al Asegurado en la contratación de Pólizas de Seguros, en el trámite de siniestros y el mantenimiento de Pólizas.

Asegurado.- Persona o bien mediante el pago de una prima, recibe la protección del Asegurador, quien se obliga a indemnizar las pérdidas o los perjuicios que puedan sobrevenir a la otra parte en casos determinados o de fuerza mayor

Asegurador.- Es la entidad llamada Compañía de Seguros que emite la póliza y se compromete a cubrir el riesgo o asume el peso del riesgo en su capacidad de suscriptor con el objeto de indemnizar o reparar el daño.

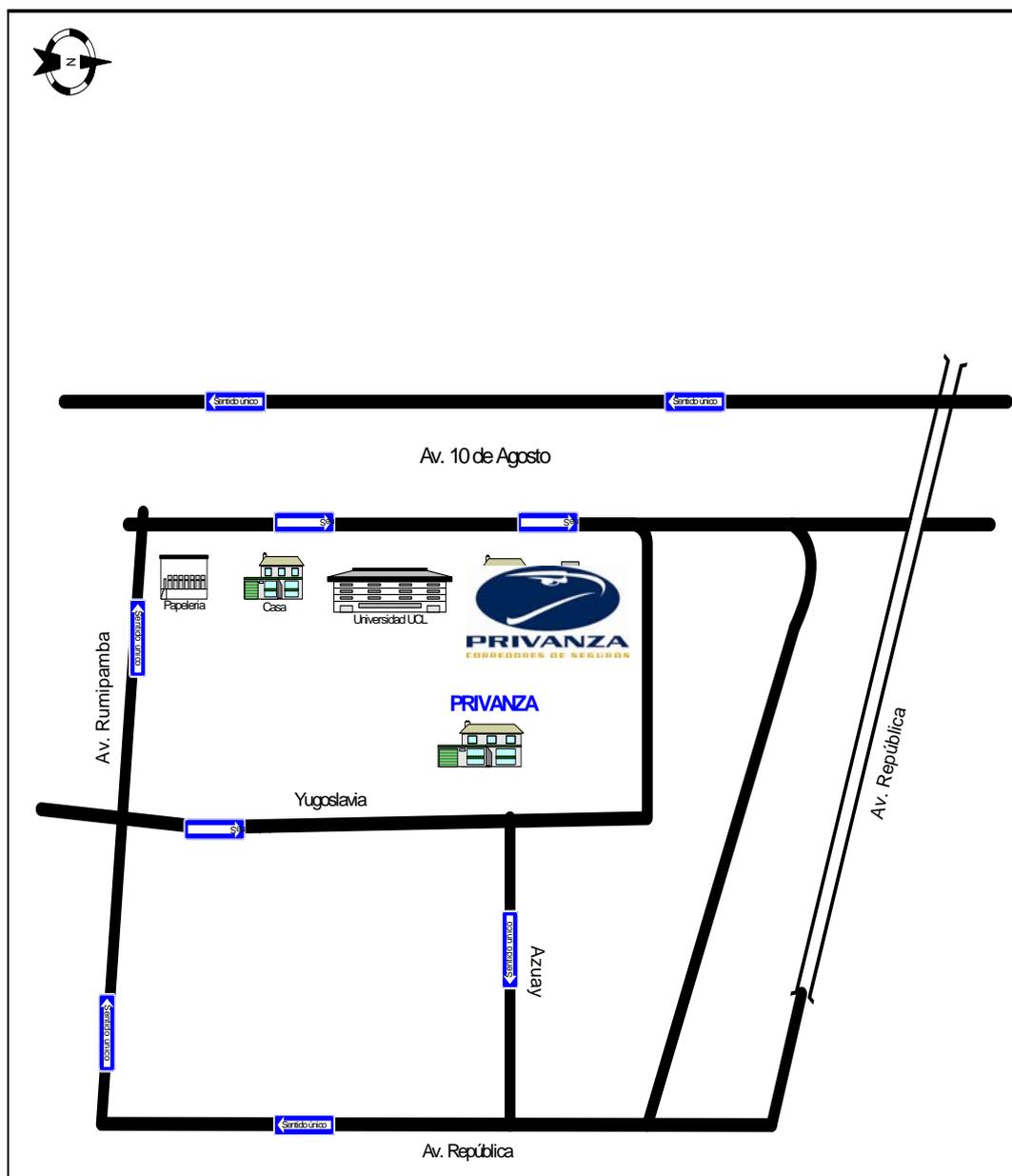
La excelencia en el servicio y la garantía de grandes Aseguradoras han constituido herramientas principales para que Privanza se mantenga en el mercado por 12 años y cuente con grandes e importantes clientes.

Control

Está sujeta a las Normas y Leyes de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

1.2.1 Ubicación

GRAFICO 1.2: CROQUIS PRIVANZA CIA LTDA.



Fuente: Privanza Cia Ltda.

Elaborado: Ligia Andrade



Esta empresa se encuentra ubicada en la calle Yugoslavia 265 y Rumipamba Edificio Ariòn piso 1 Oficina 102.

Pertenece al Sector del Mercado Asegurador

1.2.2 Servicios

Entre los principales seguros que ofrece a sus clientes Privanza son:

RAMOS GENERALES

- ✚ Incendio.- El objetivo de este seguro es resguardar todos los Bienes Muebles, y la casa del cliente de cualquier incendio imprevisto
- ✚ Robo .- Esta póliza cubre el Robo de los bienes del domicilio del asegurado
- ✚ Equipo Electrónico.- Dicho Seguro cubre todo daño que sufra las Computadoras, Impresoras, Laptops
- ✚ ya sean del domicilio u oficina del cliente
- ✚ Vehículos.- Por lo general es una póliza que cubre todo Riesgo (Incendio, Robo, Accidente Personales, Responsabilidad Civil) a nivel nacional
- ✚ Responsabilidad Civil.- Es la Responsabilidad de una persona natural o jurídica que emana de los actos de la misma y le compromete frente a terceros en forma pecuniaria



RAMOS TECNICOS

- ❖ Rotura Maquinaria.- es la póliza que cubre todo daño que sufre la maquinaria en las industrias al momento de la producción

PRIMA ANUAL: Es el valor que el Asegurador paga por trasladar el riesgo a la Aseguradora

Fórmula: Valor Asegurador * Tasa Comercial de la Aseguradora

PRIMA TOTAL: Es el total de la Prima Anual más impuestos

Fórmula: Prima Anual * Impuesto

Impuestos

- 12% IVA
- 3.50% Superintendencia de Bancos
- 2% Derechos de Emisión Aseguradora
- 0.50% Seguro Campesino

Privanza Trabaja con la mejores Aseguradoras en Ramos Generales tales como:

ASEGURADORAS

ASEGURADORAS	
Seguros Equinoccial	Confianza
Latina Seguros	Aseguradora de Sur
Seguros Colonial	Seguros Cóndor
AIG Metropolitana	ACE Seguros

Fuente: Privanza Cía. Ltda.



VIDA Y ASISTENCIA MÉDICA

- Planes de Jubilación.- Son Planes a Largo plazo en el que el cliente aporta con una cuota mensual que puede ser de \$100, \$200, etc. de acorde a su capacidad de pago, durante 5, 10, 15 o 20 años según el interés del cliente. Transcurrido este plazo se le asigna una mensualidad fijada por jubilación.

- Asistencia Médica.- Es un Seguro Privado que el cliente accede para que al momento de tener una enfermedad el Titular o sus Dependientes puedan ser atendidos en cualquiera de los centros médicos afiliados en acuerdo a la Aseguradora y en cualquier momento. Los gastos médicos ocasionados por la enfermedad serán cubiertos por la Aseguradora bajo los términos de la misma.

- Vida.- Es una póliza que contrata el cliente con el fin que su familia quede respaldada en el caso que el Titular fallezca por cualquier causa con sus respectivas exclusiones (Guerra, Suicidio).

- Accidentes Personales.- Es un Seguro que cubre todo aquel suceso imprevisto fortuito llamado Accidente.

Privanza Cia Ltda. trabaja conjuntamente con una de las mejores empresas del país en Medicina Prepagada.



GRÀFICO 1.3: LOGOTIPO COMPAÑIA DE ASISTENCIA MÈDICA



Fuente: Humana

Elaborado: Ligia Andrade

DEDUCIBLES Y COBERTURA ASISTENCIA MÈDICA (Ver Anexo 1.1)

1.2.3 Clientes

La empresa cuenta con Clientes con Contratos Individuales y Colectivos. El mayor potencial de la empresa son los Contratos por Pólizas de Vehículos Corporativos y por Pólizas de Asistencia Médica

Entre los clientes más potenciales tenemos:

- Nestlé
- Harberth Internacional
- Constructor Andrade Gutiérrez

**LISTA DE CLIENTES INDIVIDUALES Y CORPORATIVOS
(Ver Anexo 1,2)**

1.2.4 Proveedores

Nuestros Proveedores se dividen en:



- Proveedores por Servicio.- son aquellos que nos brindan algún Servicio para el Mejoramiento de la empresa en sus funciones
- Proveedores por Productos.- nos brindan todas aquellos productos que utilizamos para poder cumplir con los procesos de la empresas
- Aseguradoras.- son aquellas empresas que nos ofrecen las cotizaciones en los diversos Seguros para nosotros dar alternativas a nuestros clientes.

PRODUCTOS

PROVEEDORES	PRODUCTOS OFRECIDO
Ediva	Suministros de Oficina
M&T	Productos de Limpieza
Martec	Resmas de Papel Bond
Graficas Araucaria	Facturas, Retenciones, Recibos
Dionisio Sánchez	Tarjetas de Presentación

SERVICIOS

PROVEEDORES	SERVICIO OFRECIDO
Grupo Microsistemas	Internet
Mantenimiento Electrónico	Mantenimiento de Computadoras
PC Suministros	Fotocopiado



ASEGURADORAS

ASEGURADORAS	
Seguros Equinoccial	Confianza
Latina Seguros	Aseguradora de Sur
Seguros Colonial	Seguros C3ndor
AIG Metropolitana	ACE Seguros

1.3 Cultura Organizacional

Se denomina Cultura Organizacional al “conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas”.

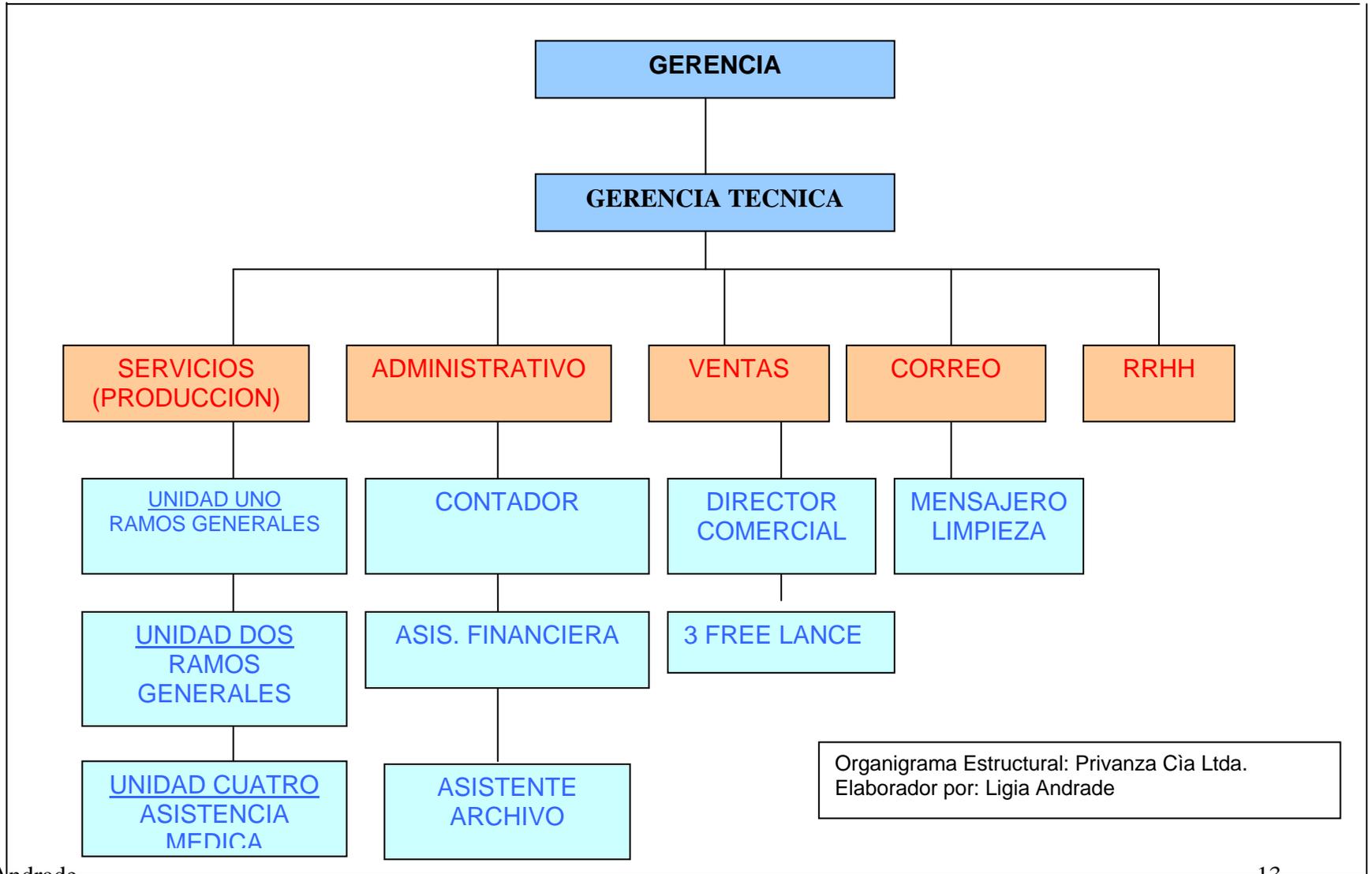
Privanza cuenta con valores, y pol3ticas importantes que han hecho que los clientes se sientan satisfechos con los servicios prestados, otorgando fidelidad por mucho tiempo.

1.3.1 Organigrama

Privanza no cuenta con un Organigrama Estructural establecido, pero con la experiencia palmada diariamente, con la comunicaci3n interpersonal que existe entre toda la empresa y sobretodo con la t3cnica de la Observaci3n se ha creado un Organigrama con las diferentes actividades.



GRAFICO 1.4: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL





1.3.2 Funciones

GERENCIA.-

- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento y desarrollar metas a corto y largo plazo para cada departamento
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo y objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- Poner atención a las operaciones diarias, haciendo recomendaciones y creando cursos de acción para hacer mejoras si es necesario.
- Determinación de políticas financieras y manejo financiero de la empresa, firma de cheques
- Liderar los Comités de Gestión
- Motivación del personal
- Visitas a clientes

GERENCIA TECNICA.-

- ✓ Revisar los documentos comerciales para los procesos Internos de la empresa
- ✓ Emitir opinión técnica sobre aspectos relacionados inconvenientes de la Compañía
- ✓ Elaborar informes acerca de los inconvenientes con los clientes, Aseguradoras y otros
- ✓

OPERATIVO – PRODUCCIÓN

- Elaboración de Cotizaciones



- Coordinar con la aseguradora todo el proceso de emisión de pólizas
- Coordinar inspección de riesgo
- Elaboración de carta para solicitud de emisión de pólizas
- Firma de los documentos y devolución
- Manejo integral de la cartera de clientes
- Hacer seguimiento y control de la deuda de los clientes
- Coordinar con la aseguradora el pago de comisiones
- Pasar a contabilidad la documentación del pago realizado
- Archivar y dar de baja del listado de deudas pendientes
- Atender a los clientes que se acercan en forma directa o referenciados por clientes existentes a la empresa a solicitar pólizas
- Elaboración de reportes e informes a Gerencia General
- Coordinar con la aseguradora todo el trámite del siniestro
- Reportar telefónicamente a la aseguradora lo sucedido
- Coordinar la inspección del siniestro
- Elaborar comunicación escrita a la aseguradora
- Hacer el requerimiento de documentación al asegurado
- Remitir los documentos entregados por el asegurado a la aseguradora

ADMINISTRATIVO.-

- ✓ Se encarga de elaborar y realizar pedidos de material, solicitud de presupuestos, recepción y comparativas con proveedores, avisos de mantenimiento y custodia del material de oficina.
- ✓ Efectúa la gestión de Control de Caja, Reposiciones de Caja
- ✓ Tener en orden las Obligaciones Tributarias y Contables
- ✓ Atención de recepción
- ✓ Atención telefónica



- ✓ Recepción de los reportes de siniestros y formularios
- ✓ Elaboración de correspondencia y comunicaciones
- ✓ Recepción de correspondencia
- ✓ Traducciones en general
- ✓ Manejo del archivo en general
- ✓ Manejo de la proveeduría de materiales
- ✓ Entrega de documentación a otras áreas y departamentos

VENTAS

- El departamento de ventas dirige lo que se llama fuerza de ventas que comprende en el seguimiento y análisis de las necesidades de Seguros para los clientes
- Buscar nuevos clientes en el Mercado Asegurador
- Captar más Seguros con los clientes de nuestra cartera

CORREO Y MENSAJERIA

- ❖ Entrega de correspondencia en general
- ❖ Entrega de documentación a las aseguradoras
- ❖ Trámites bancarios

FILOSOFIA CORPORATIVA

1.3.3 Visión

La empresa cuenta una visión determinada desde sus primeros inicios en el cual hace hincapié el Mercado Internacional.



GRÀFICO 1.5: VISIÒN DE PRIVANZA CIA. TLDA.

Ser el mejor Corredor de Seguros, y tener presencia en las principales ciudades del país y Latino América, representando a corredores de Seguros internacionales líderes, manteniendo una relación de confianza entre PRIVANZA CIA. LTDA., los clientes y compañías de seguros

Fuente: Privanza Cía. Ltda. Documento (Presentación empresa)

Elaborado por: Ligia Andrade

1.3.4 Misión

Su misión fue creada en base al trabajo en conjunto entre la empresa y las Aseguradoras con la quien tienen convenios y el análisis del Riesgo.

GRÀFICO 1.6: MISIÒN DE PRIVANZA CIA. TLDA.

Conocer amplia y profundamente los riesgos de nuestros clientes para entregarles las mejores alternativas en seguros, con amplias coberturas a los costos más bajos posibles, garantizado por nuestro staff de ejecutivos altamente capacitados y comprometidos a las necesidades de nuestros clientes, con atención personalizada, y el respaldo de aseguradoras solventes que se caractericen por la excelencia en el servicio

Fuente: Privanza Cía. Ltda. Documento (Presentación empresa)

Elaborado por: Ligia Andrade

1.3.5 Valores



Privanza no cuenta con Valores definidos que ayuden a fomentar un servicio de Calidad hacia los clientes y por ende a ganar posicionamiento en el Mercado.

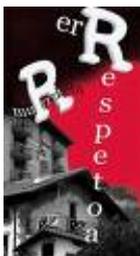
En base a las labores cotidianas, relación con los clientes, y perspectiva del Recurso Humano se plantea los siguientes valores institucionales:



HONRADEZ: El Gerente General de Privanza siempre ha cumplido en las obligaciones con los clientes como con los empleados respetando siempre las Leyes vigentes.



PUNTUALIDAD: Siempre los empleados y la Gerencia respetan el horario de trabajo de la empresa y además son muy puntuales en los comités con los clientes.



RESPECTO.- La empresa considera que sus clientes, son el factor más importante para el funcionamiento de la empresa por lo tanto Privanza hace hincapié en el Respeto a cada uno de ellos así como también al Recurso Humano da la empresa

1.3.6 Principios

Privanza cuenta con Principios definidos y plasmados en su Presentación Empresarial que deben ser puestos en práctica diariamente para un mejor desenvolvimiento.

Los principios que tiene la empresa son:



- ✚ El principio fundamental de la empresa Privanza Cía Ltda., es siempre asesorar a los clientes con la verdad.
- ✚ Privanza pone a disposición de sus clientes ofertas de calidad de acuerdo a sus necesidades en cuanto a Seguros siempre trabajando conjuntamente con las Aseguradoras
- ✚ El servicio personalizado hace de Privanza una empresa que posibilita solucionar a sus clientes problemas en el momento de adquirir un Seguro.
- ✚ Los valores van allá de los negocios es un lema que se ha venido manejando desde su inicio.

Fuente: Privanza Cía Ltda. (Documento Presentación empresa)

Elaborado por: Ligia Andrade

DIFERENCIAS PRINCIPIOS Y VALORES

DIFERENCIAS	
PRINCIPIOS	VALORES
<ul style="list-style-type: none">✚ Propios de las organizaciones.✚ Lineamientos enfocados a conseguir objetivos.✚ Elementos éticos que definen el liderazgo de una organización.	<ul style="list-style-type: none">✚ Propios de los seres humanos, conexión entre lo que sentimos y lo que hacemos.✚ Descriptores morales característicos de las personas.✚ Creencias aplicables al campo laboral

1.3.7 Políticas



Las políticas son lineamientos generales para tomar decisiones. Establece los límites de las decisiones, indicando a los gerentes que decisiones se puede tomar y cuáles no.

Privanza cuenta con las siguientes políticas que fueron realizadas desde sus inicios.

- ✓ Mantener una relación personal con el cliente basada en el respeto y amabilidad
- ✓ Mantener una buena imagen ante el cliente tanto de actitud como personal
- ✓ Realizar Actas por escrito de todo lo tratado en el Comité con el Cliente
- ✓ Todo acuerdo se hace por escrito nada verbal
- ✓ Todo el dinero recibido por el cliente enviar inmediatamente a la Aseguradora respectiva de acuerdo al convenio
- ✓ Brindar cobertura al cliente previa autorización de la Aseguradora
- ✓ Realizar las renovaciones con 2 meses de antelación previa autorización de Renovación del cliente
- ✓ Visitas constantes al cliente
- ✓ Conocer el Giro del Negocio del cliente





ANÀLISIS:

El personal de la empresa diariamente hace hincapié en poner en práctica los valores de la empresa en las labores cotidianas

Los Principios Organizacionales Privanza Cía Ltda., los cumple a cabalidad desde su Gerente hasta el Mensajero.

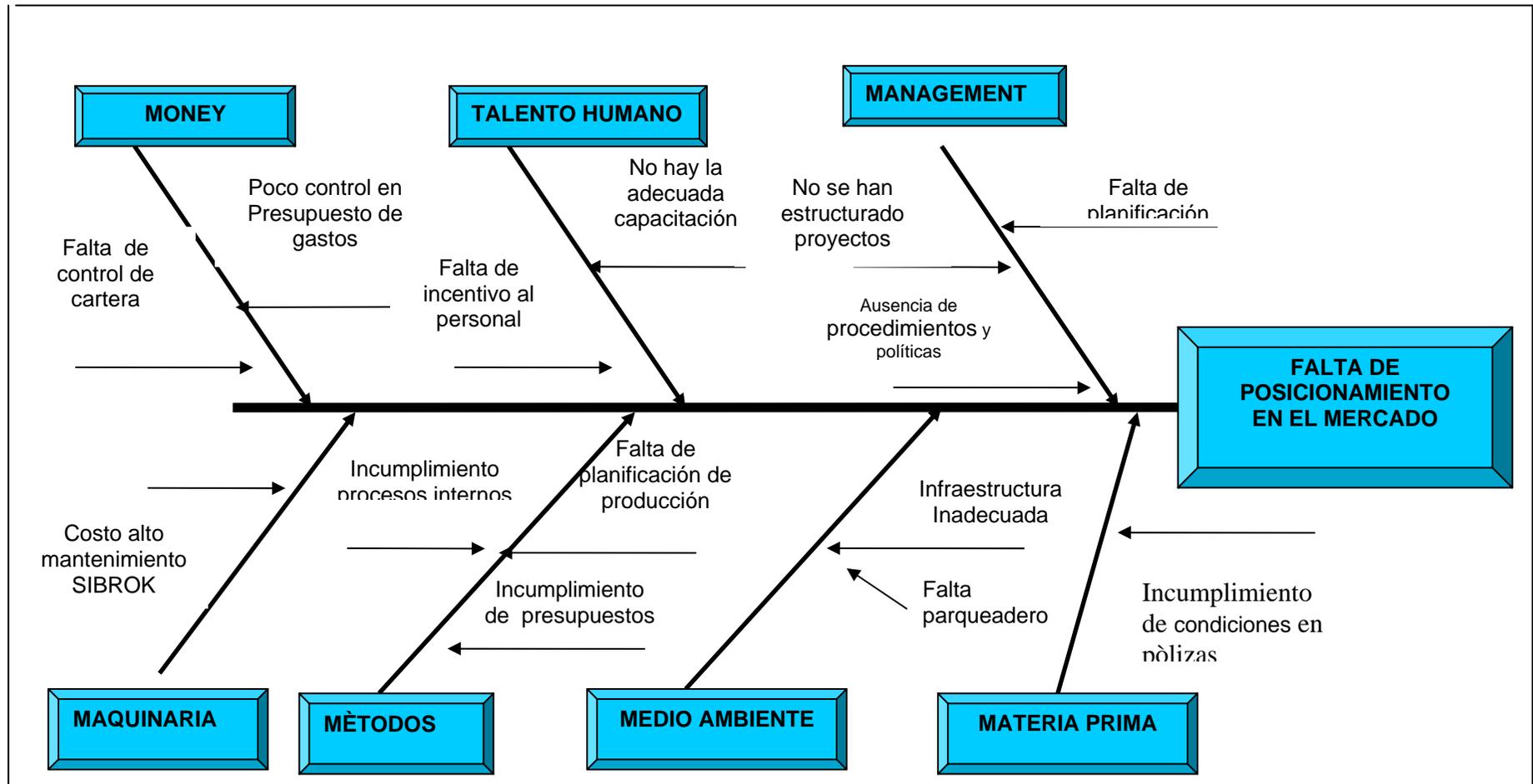
De esta manera crea lealtad en los clientes y sobretodo confianza en el trabajo que desempeña el personal e la empresa

1.4 Problemática (Diagrama de Ishikawa)

También llamado diagrama de esqueleto de pescado, su función es ilustrar las distintas causas que afectan un proceso mediante la organización y distribución de causas.



GRAFICO 1.7: DIAGRAMA DE ISHIKAWA



**Diagrama de Ishikawa: Privanza Cía. Ltda.
Elaborado por: Ligia Andrade**



1.4.1 Métodos Operativos

Los Problemas que presenta la empresa en el área de Métodos de Fabricación son:

- Incumplimiento de Procesos Internos como registro de Pólizas en el Sistema, Reporte de Recaudos, Archivo.
- No existe un diagrama establecido para realizar los procesos Internos de una manera adecuada
- Falta de Planificación en cuanto a la renovación de pólizas, Liquidación de Reclamos de Asistencia Medica y Siniestros
- Incumplimiento de Presupuestos de Producción mensual

1.4.2 Mano de Obra

- No existe un aliciente para trabajar con más esfuerzo
- Falta de interés para Cursos de Capacitación
- Incumplimiento de las Políticas y respeto a los Principio de la empresa
- No existe una Capacitación permanente para el Personal de la empresa, que aliente el crecimiento profesional
- Falta de incentivos para los empleados

1.4.3 Medio Ambiente

- Posee una infraestructura inadecuada, ya que no existe un parqueadero amplio que los clientes puedan gozar sin preocuparse de sus vehículos.



1.4.4 Management

- Falta de Planificación Estratégica para un monitoreo permanente de la situación actual de la empresa.
- No existe una estructura de Proyectos de Inversión, con el fin de una mejor estimación de Fondos e Inyección de Capital
- No existe un régimen de procedimientos y políticas a seguir en Procesos de Compras ya Suministros o cualquier material para la empresa

1.4.5 Money

- Poco control de Presupuesto especialmente de Gastos
- Falta de Control de Cartera, por lo que Privanza posee una cartera vencida que no se ha podido renovar las pólizas y por ende no se puede cobrar las comisiones

1.4.6 Máquinas

- El sistema SIBROK utilizado por PRIVANZA posee un costo de mantenimiento alto que por lo regular se lo realiza cada 6 meses
- En muchas ocasiones este sistema se desconfigura ocasionando que se pierde la información importante ingresada minutos antes.

1.4.7 Materia Prima

- Las aseguradoras muchas veces emiten las pólizas sin respetar las condiciones plasmadas con el cliente. Esto hace que Privanza no pueda entregar la póliza en el tiempo establecido y por ende el cliente se molesta.



1.5 Objetivos del Estudio

1.5.1 Objetivo General

- ❖ Diseñar un Modelo de Gestión de la empresa Privanza Cía. Ltda. utilizando la herramienta de Balanced Scorecard con el fin de mejorar su posicionamiento en el mercado Asegurador

1.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico específico de la empresa utilizando la herramienta FODA con el objeto de tomar medidas preventivas con los sucesos que inestabilicen la posición de la empresa.
- Formular el Direccionamiento Estratégico de la empresa reforzando la misión, y visión de la misma, acorde a un mundo globalizado.
- Realizar una evaluación Financiera de la empresa con el fin de evaluar su rendimiento económico.
- Desarrollar proyectos prioritarios a fin de que la empresa alcance los objetivos propuestos.

1.6 Marco Referencial

A continuación mostraremos los temas que serán de utilidad para el desarrollo del Proyecto



1.6.1 Marco Teórico

“La Planificación Estratégica es una actividad que se relaciona con modelar el futuro de la organización por medio de un proceso ordenado a través del aprovechamiento de las fuerzas que impulsan la organización.

Debido a factores tanto internos como externos que afectan a las organizaciones es necesario que estas se ajusten al entorno en el que se desenvuelven para que puedan cumplir satisfactoriamente con sus objetivos, para lograr esta tarea es de vital importancia que se realice una planificación estratégica, la misma que le proporcionará una dirección a futuro explotando al máximo sus capacidades y reduciendo la incertidumbre.”¹

1.6.1.1 Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es una herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional.

“La Planificación Estratégica es importante porque:

- Proporciona una dirección
- Ayuda a detectar oportunidades
- Mayor certidumbre sobre el futuro
- Posicionamiento frente al entorno
- Define estrategias y ventajas
- Mejora la rentabilidad del negocio

¹ http://www.wikilearning.com/monografias/planificacion_estrategica/tematica/690-1



- Crea un rumbo definido que permite las acciones a Corto Plazo
- Evita que los competidores inviertan en los segmentos claves de la organización
- Permite que los líderes mantengan consistencia en sus enfoques ²

Privanza no cuenta con una Planificación Estratégica, es por eso que en su trayectoria ha tenido varias falencias, que no le han permitido direccional la visión del futuro.

No cuenta con estrategias de Ventas, Marketing, Mejoramiento de procesos, como consecuencia de estas no poseen un buen posicionamiento en el mercado.

1.6.1.2 Establecimiento de Metas

Para establecer metas es necesario crear estrategias bien definidas con dirección al futuro

“EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

- Formulación de Estrategias
- Ejecución de Estrategias
- Evaluación de Estrategias

Formulación de Estrategias:

En esta etapa se plantea la misión de la empresa, la que conlleva a una investigación, con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas,

² SALAZAR, Francis “Gestión Estratégica de Negocios”, 2004. p 15.



Oportunidades, amenazas y fijar objetivos y estrategias para la organización. Para formular estrategias se requiere de:

- a) Investigar el ambiente interno de la empresa con el objeto de identificar debilidades y fortalezas, e investigar el ambiente externo con el objeto de verificar las posibles oportunidades y amenazas que afecten a la empresa; para identificar los problemas y sus causas se utilizará el diagrama de causa – efecto.
- b) Mediante la aplicación de la matriz FODA se podrá comparar las debilidades y fortalezas internas con las oportunidades y amenazas externas.
- c) Se tomará decisiones con respecto a los objetivos por determinar y las estrategias a seguir.”³

1.6.1.3 Análisis del entorno

La Planificación Estratégica ayuda a investigar y analizar los cambios en el ambiente exterior como, inflación, desempleo, problemas sociales, políticos y otros factores que afecten al cumplimiento de metas planteadas

Existen muchas definiciones que pueden explicar el entorno empresarial externo:

- a) En la primera de ellas podríamos afirmar que el entorno de la empresa son las condiciones ambientales o fuerzas que influyen en la misma.

³ www.monografias.com



b) Una segunda definición consistiría en decir que entorno es aquella parte que está fuera de la empresa, pero influye en su comportamiento.

c) Por último, podemos interpretar que el entorno son un conjunto de aspectos políticos, legales y económicos que actúan sobre las acciones y resultados de la empresa

1.6.1.4 Diagnóstico Estratégico

Efectuar un diagnóstico de una empresa representa identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, determinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir.

El diagnóstico empresarial pretende medir la eficiencia de la empresa, con el significado íntegro de la competitividad, en el sector industrial o de servicios donde actúa y realiza sus actividades.

El diagnóstico consta dos partes específicas: la externa, o análisis del entorno, y la interna, o análisis de la empresa.

1.6.1.5 Análisis Matricial

Una vez determinada la trascendencia de los aspectos identificados es necesario realizar una depuración de las conclusiones obtenidas. Esto se puede ejecutar mediante la realización de las matrices de 5 tipos las cuales son:

- a) Matriz Resumen.- en las que se señalan por campos (Fortaleza, Debilidad, Oportunidad, Amenaza) los resultados del análisis anterior, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.



- b) Matrices de Ponderación.- donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad, de gestión.
- c) Matrices de Acción.- Logrando parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.
- d) Matriz Síntesis.- Tratando de resumir de la manera más puntual posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la Organización deberá responder.
- e) Matrices de validación.- Herramientas como Boston Consulting Group aplicada al negocio o General Electric permiten reafirmar o contradecir las conclusiones obtenidas en las etapas anteriores de análisis⁴

1.6.1.6 Escenarios

Los escenarios se adaptan al contexto de los retos o decisiones que afronta la empresa en la actualidad.

El número de relatos que podemos hacer del futuro es infinito; por lo tanto tenemos que escoger los que nos afecten, los que nos permitan decidir mejor.

⁴ SALAZAR, Francis. "ESTRATEGIA. Todo lo que se debe conocer y aplicar". 2008



El proceso de participación en la construcción de un escenario va a mejorar nuestras capacidades de gestionar la incertidumbre y el riesgo.

Nos va a permitir entender mejor nuestro hoy imaginando el mañana, ampliando el ángulo de nuestra visión; también nos va a facilitar la anticipación en la identificación de los cambios⁵.

Los tipos de Escenarios son Posible, Realizable, Deseable, Tendencial, Referencial, Contrastado.

En la empresa Privanza Cía Ltda. Nunca se han realizado ni tomado en escenarios para permitir asumir situaciones posibles y modelar conjunto de efectos y consecuencias.

Es por eso que no ha podido tener un buen posicionamiento en el mercado.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

El Direccionamiento Estratégico parte de los elementos del Ambiente de Control, para definir los instrumentos que permiten el control a la ruta organizacional que deberá seguir la entidad para el logro de sus objetivos misionales, encauzándola a una operación de calidad, eficiente y eficaz que satisfaga los requerimientos de sus clientes y/o grupos de interés.

⁵<http://www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/Presentaciones/MECI/Implementacion/imple07.htm>



Se desarrolla a través de los Planes y Programas, el Modelo de Operación y Gestión de la entidad, orientado a procesos, y la adecuada Estructura Organizacional.

En la empresa Privanza CIA Ltda. si bien es cierto tiene su Visión y Objetivos no cuenta con un Direccionamiento Estratégico clave y preciso que le permita seguir ordenadamente los procesos y estrategias para cumplir sus metas.

1.6.1.8 Desarrollo Conjunto Acciones

Para cumplir con los objetivos de la empresa se deben trabajar varias tareas en conjunto con el apoyo de toda la empresa para de esa manera poder analizar, y seguidamente diagnosticar el estado actual de la misma.

1.6.1.9 Cuadro de Mando Integrado Balanced Scorecard

BALANCED SCORECARD

“El Balanced Scorecard es una herramienta que ayuda a difundir, controlar y ejecutar las estrategias de las organizaciones.

El Propósito fundamental del Balanced Scorecard es que una organización cuente con una estructura lógica de objetivos, prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento y toma de decisiones oportuna”⁶

⁶ SALAZAR, Francis. “Gestión Estratégica de Negocios”. 2004



El cuadro de mando es un tablero donde se visualizan las variables que afecten la rentabilidad de la empresa.

El Balanced Scorecard ayuda a los directivos de las empresas a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles, que a su vez, se apoya en el cuadro de mando para llevar a cabo tareas de medición y control sobre nivel de cumplimiento de los objetivos de ventas, gastos, costos, productividad, satisfacción del cliente, procesos, motivación del personal, capacitación para evitar que los Gerentes y Directivos desvíen sus esfuerzos en actividades que están fuera de la estrategia empresarial.

Privanza nunca ha contado con la herramienta del Balanced Scorecard para medir su desenvolvimiento y monitorear permanentemente sus objetivos.

Es por eso que en los últimos años no ha podido tener un buen posicionamiento en el Mercado Asegurador.

1.6.1.10 KPI (Key Performance Indicators)

“KPI, del inglés *Key Performance Indicators*, o Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "como" e indicando que tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico.



Estos indicadores son utilizados en inteligencia de negocio para asistir o ayudar al estado actual de un negocio a prescribir una línea de acción futura. El acto de monitorizar los indicadores clave de desempeño en tiempo real se conoce como monitorización de actividad de negocio.

Los indicadores de rendimiento son frecuentemente utilizados para "valorar" actividades complicadas de medir como los beneficios de desarrollos líderes, compromiso de empleados, servicio o satisfacción."⁷

Privanza a lo largo de su trayectoria no ha contado con los KPI para medir los Procesos Internos.

Simplemente sus resultados se han medido con el cumplimiento de los Presupuestos pero que muchas veces no son los Reales debido a la falta de Cumplimiento de Ingreso de Producción al Sistema que maneja la empresa (SIBROK).

El Balanced Scorecard significará la herramienta clave para que Privanza, estructure de una manera lógica sus objetivos, prioritarios claramente identificados e interrelacionados dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, control y toma de decisiones oportuna.

Además permitirá que la empresa logre medir sus metas, así como la efectividad.

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos30/balance-score-card/balance-score-card.shtml>



PRIVANZA
CORREDORES DE SEGUROS



CAPÍTULO II

2. Análisis Situacional/ Diagnóstico Estratégico

El análisis situacional es un proceso fundamental para un desarrollo de un modelo de gestión estratégico eficiente, se refiere al análisis, evaluación y valoración de variables que han influenciado a la empresa tanto en el pasado y el presente.

Además están en capacidad de ejercer influencia sobre ella en el futuro, los cuales involucran la realización de un Diagnóstico situacional Externo donde se encuentra el macro ambiente y micro ambiente, y el Diagnostico situacional Interno.

2.1 Análisis Situacional Externo

“Análisis Situacional se denomina al estudio que se realiza para determinar cómo se encuentra una organización en determinado momento con referencia al análisis del impacto de cada uno de los factores que influyen en el funcionamiento del negocio”⁸

Los escenarios donde las empresas ejecutan o desempeñan sus actividades se clasifican en:

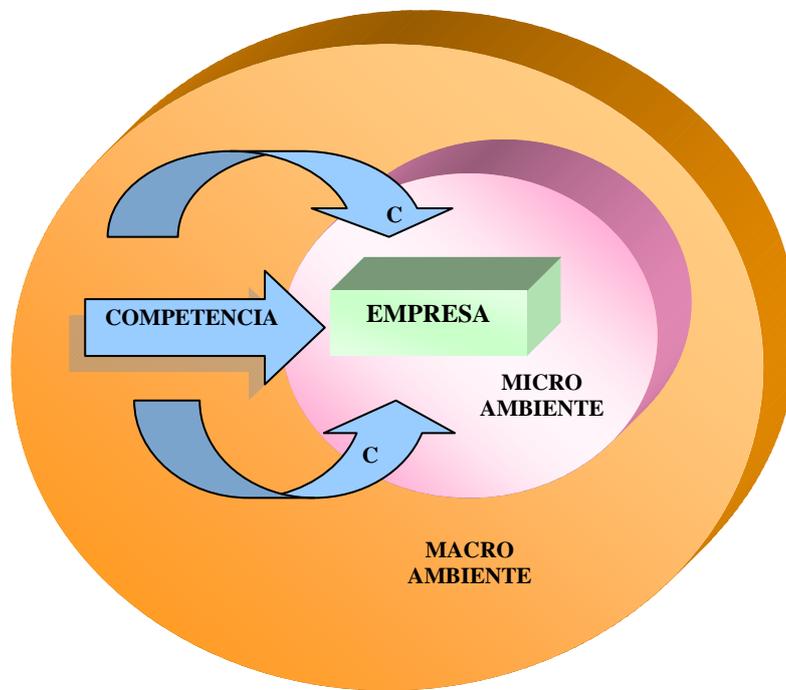
→ *Ambiente Externo*

- Macro Ambiente
- Micro Ambiente

→ *Ambiente Interno*

⁸ SALAZAR, Francis. “Gestión Estratégica para Negocios”. 2004

Gráfico 2.1: ANÁLISIS SITUACIONAL



Fuente: Gestión Estratégica de Negocios
Elaborado por: Ligia Andrade

2.1.1 Macro ambiente

El Macro Ambiente esta compuesto por variables que afectan a todas las empresas sin importar el sector al que pertenecen y en las que no se posee ninguna influencia o control por lo que es necesario adaptarse a ellas.

2.1.1.1 Factor Económico

Las variables económicas poseen impacto directo sobre las estrategias que adoptan las empresas y de ellas depende el desarrollo de las economías nacionales e internacionales; y por ende el desarrollo productivo de los distintos sectores empresariales.



2.1.1.1.1 Producto Interno Bruto (PIB)

“El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. Producto se refiere a valor agregado; Interno se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía; y *Bruto* se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital”⁹

El siguiente cuadro presenta la evolución del PIB en los últimos cinco años:

Tabla: 2.1: VARIACIÓN (PIB) TRIMESTRAL

AÑOS	TRIMESTRE	PORCENTAJE
2004	<i>Primer</i>	0,41
	<i>Segundo</i>	0,71
	<i>Tercer</i>	0,48
	<i>Cuarto</i>	2,52
2005	<i>Primer</i>	1,19
	<i>Segundo</i>	1,89
	<i>Tercer</i>	0,00
	<i>Cuarto</i>	2,89
2006	<i>Primer</i>	0,00
	<i>Segundo</i>	1,16
	<i>Tercer</i>	0,78
	<i>Cuarto</i>	0,14
2007	<i>Primer</i>	*-0.18
	<i>Segundo</i>	0,67
	<i>Tercer</i>	1,02
	<i>Cuarto</i>	4,21
2008	<i>Primer</i>	0,88
	<i>Segundo</i>	2,40

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ligia Andrade

⁹ <http://www.econlink.com.ar/dic/pib.shtml>

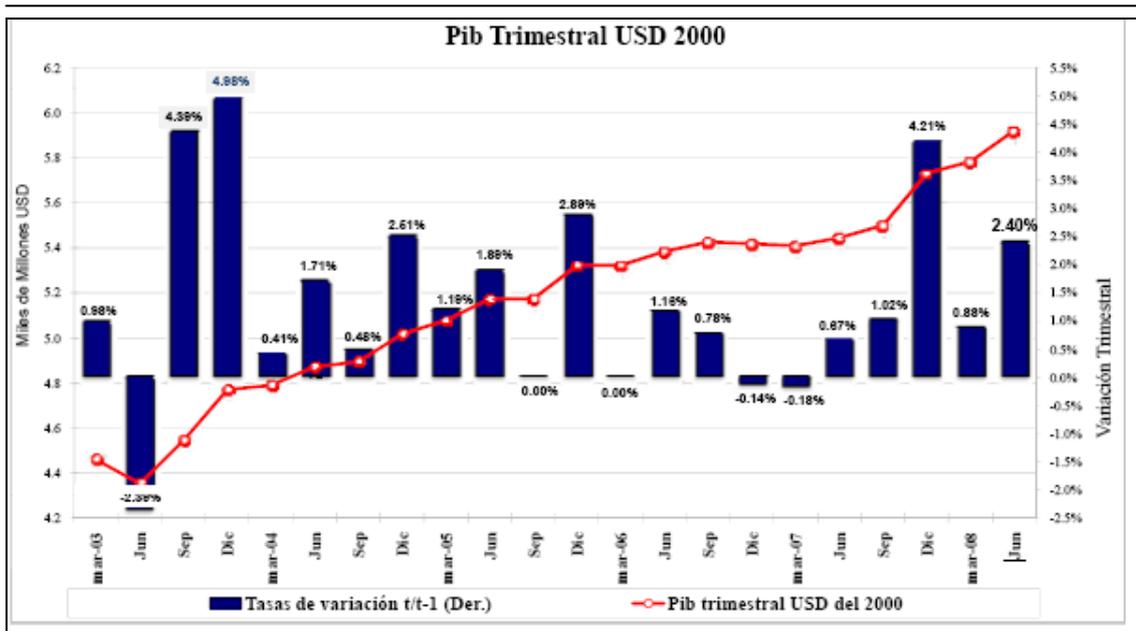
Tabla: 2.2: PIB TRIMESTRAL

AÑOS	TRIMESTRE	PORCENTAJE
2004	Primer	-0,10
	Segundo	0,20
	Tercer	0,33
	Cuarto	0,70
2005	Primer	0,99
	Segundo	1,42
	Tercer	1,41
	Cuarto	1,95
2006	Primer	1,95
	Segundo	2,21
	Tercer	2,38
	Cuarto	2,32
2007	Primer	2,31
	Segundo	2,40
	Tercer	2,68
	Cuarto	3,60
2008	Primer	4,00
	Segundo	4,50

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ligia Andrade

Ilustración 2.1: VARIACIÓN PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

Tabla: 2.3 EVOLUCIÓN DEL PIB POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

Ramas de Actividad	2005	2006	2007	Jun-08
<i>Agricultura, ganadería, caza y selvicultura</i>	0.89	2.53	1.87	2.97
<i>Pesca</i>	10.76	-0.16	4.67	2.11
<i>Explotación de minas y canteras</i>	5.65	-3.12	3.24	2.20
<i>Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)</i>	1.91	0.80	2.17	2.15
<i>Fabricación de productos de la refinación de petróleo</i>	1.62	2.14	1.37	0.33
<i>Construcción</i>	0.72	-5.16	7.65	9.53
<i>Comercio al por mayor y al por menor</i>	1.42	1.88	3.84	2.62
<i>Intermediación financiera</i>	4.08	0.27	3.94	2.62
Otros Servicios	2.83	-0.87	4.21	2.58
<i>Hogares privados con servicio doméstico</i>	0.27	-2.09	0.26	1.95

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ligia Andrade

Gráfico: 2.2: VARIACIÓN PIB SERVICIOS



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ligia Andrade



ANÁLISIS:

Como se puede observar en el gráfico en los años 1999 y 2000 el país sufrió uno de los mayores problemas económicos, lo que se vio afectado en la disminución alarmante del PIB; esto afecta al sistema Asegurador ya que las empresas se estancan y no pueden crecer económicamente.

El PIB por servicios ha ido evolucionado en el año 2005 obtuvo un porcentaje del 2.83%, en el año 2006 bajo bruscamente a -0.83, durante el año 2007 su incremento fue notorio a 4.21, hasta el mes de junio del presente año ha sufrido una baja llegando al 2.58%, lo que representa una reducción en el mercado Asegurador.

Connotación Gerencial

➤ Oportunidad

- * Incremento del Seguro Privado en el Presupuesto de las empresas

2.1.1.1.2 Inflación

“Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo. Otras definiciones la explican como el movimiento persistente al alza del nivel general de precios o disminución del poder adquisitivo del dinero.”¹⁰

La inflación afecta a todas las personas: Al empresario, ya que los altos precios hacen que sus bienes o servicios no sean comprados y al consumidor, debido a que el dinero pierde valor y por lo tanto no se puede comprar la misma cantidad de productos.

¹⁰ www.monografias.com

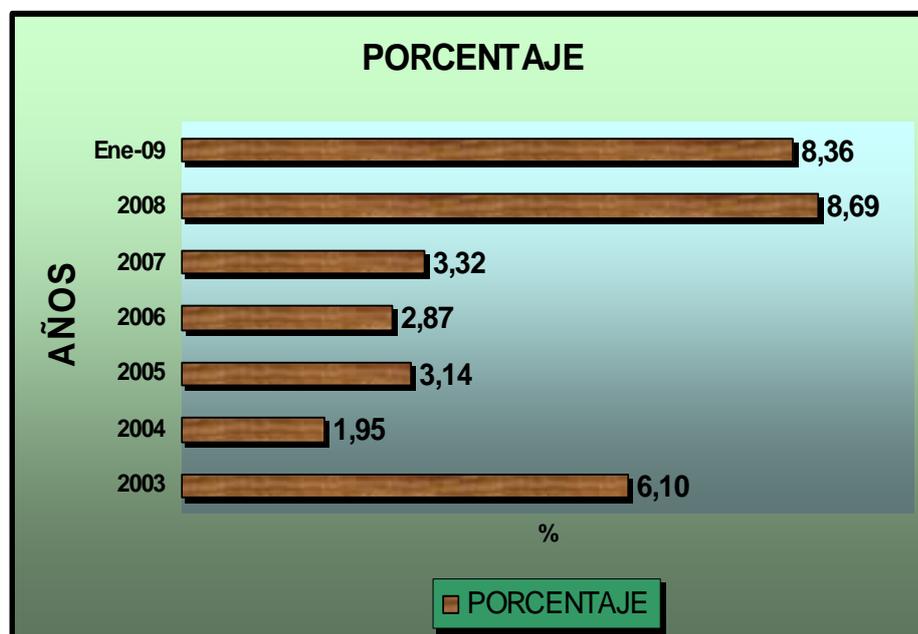


Tabla: 2.4: INFLACIÒN

FECHA	PORCENTAJE
2003	6,10
2004	1,95
2005	3,14
2006	2,87
2007	3,32
2008	8,69
Ene-09	8,36

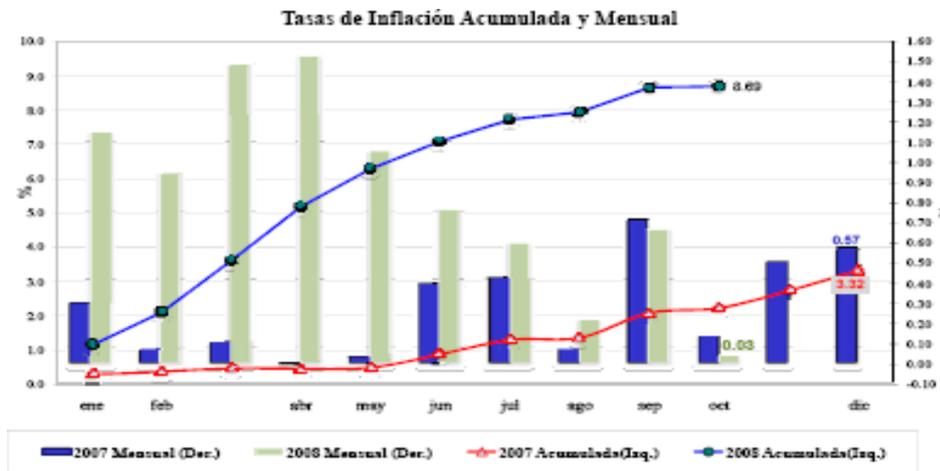
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Ligia Andrade

Gráfico: 2.3: INFLACIÒN



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Ligia Andrade

Ilustración 2.2: INFLACIÓN ACUMULADA Y MENSUAL



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ligia Andrade

ANÁLISIS:

El Ecuador ha experimentado altos índices de inflación antes de acceder al sistema de dolarización.

En el año 2000 la inflación pasó del 60.7% al 91%, el efecto inmediato fue la pérdida del poder adquisitivo.

Quienes sufrieron las consecuencias fueron los más pobres, no solo en el ámbito económico sino también en resquebrajamiento familiar ya que varias fueron las personas que abandonaron a sus familias y a su país por buscar mejores oportunidades en el exterior.

Esto perjudicó a Privanza ya que varios clientes decidieron cancelar las pólizas que mantenían con la empresa debido a la falta de dinero para pagar las renovaciones.



Connotación Gerencial

➤ Amenaza

- * Disminución del nivel de ingresos de las personas, dificultándoles la adquisición de un Seguro.

- * Subida de sueldos a los empleados debido al alto costo de vida ocasionando más gasto a la empresa.

2.1.1.1.3 Tasa de Interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero.

Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

2.1.1.1.3.1 Tasa de Interés Activa

“Las tasas activas son los porcentajes cobrados por las entidades financieras sometidas al control de la Superintendencia de Bancos, a los destinatarios finales del préstamo o crédito, sean personas naturales o jurídicas.

Se trata de tasas nominales promedio ponderadas, calculadas basándose en la información proporcionada al Banco Central Ecuador por las entidades del Sistema financiero, de las operaciones consolidadas del sector corporativo y de consumo, realizadas diariamente durante el mes.”¹¹

¹¹ <http://www.ildis.org.ec/estadisticas/estadisticastres.htm>



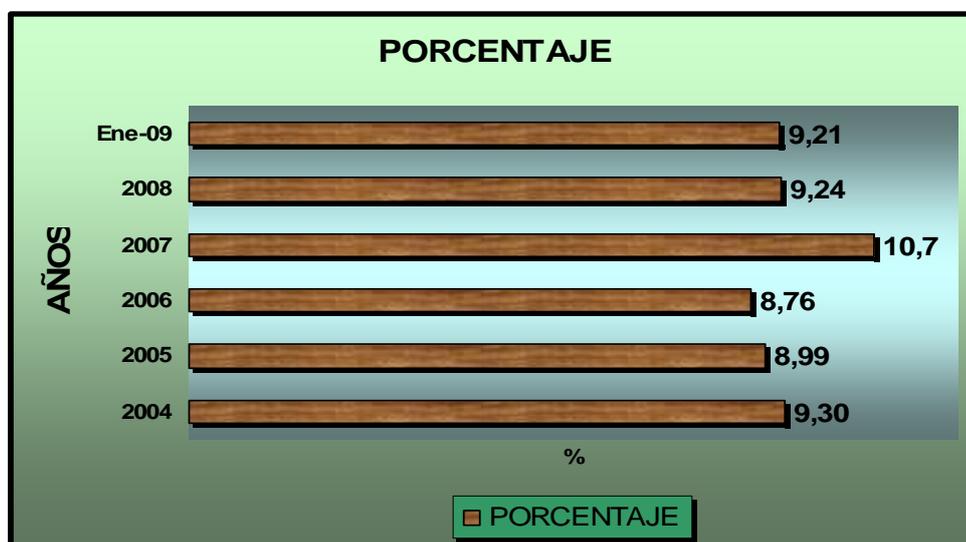
Tabla: 2.5: TASAS DE INTERES ACTIVA

AÑOS	PORCENTAJE
2001	15,10
2002	13,90
2003	11,20
2004	9,30
2005	8,99
2006	8,76
2007	10,7
Octub. 2008	9,24
Enero 2009	8.21

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ligia Andrade

Gráfico: 2.4: TASA DE INTERÈS ACTIVA



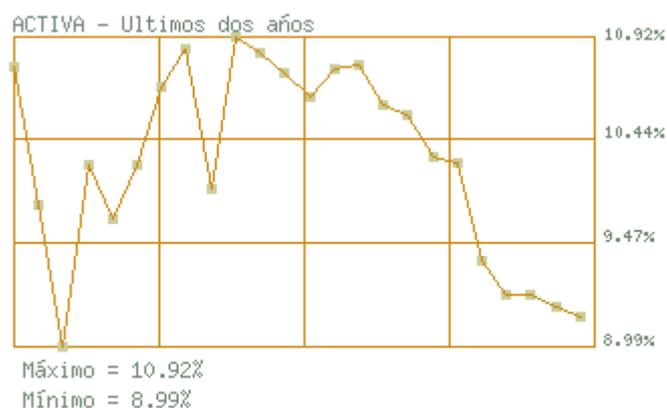
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ligia Andrade

ANÁLISIS:

En el año 2006, la tasa de interés activa estuvo en 8.76%, en los dos últimos años el porcentaje máximo ha sido del 10.29% y mínimo del 8.99%.

Afecta al mercado Asegurador en el momento que los clientes contraten pólizas que pueden ser para vehículos etc. y deben cancelar primas altas

Ilustración 2.3: TASA ACTIVA

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Ligia Andrade

Connotación Gerencial**➤ Amenaza**

Si las tasas de interés se incrementan el valor las Primas al momento de adquirir un Seguro serán mayores.

2.1.1.1.3.2 Tasa de Interés Pasiva

“La tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado”¹²

¹² <http://www.bce.fin.ec/pregun.php>



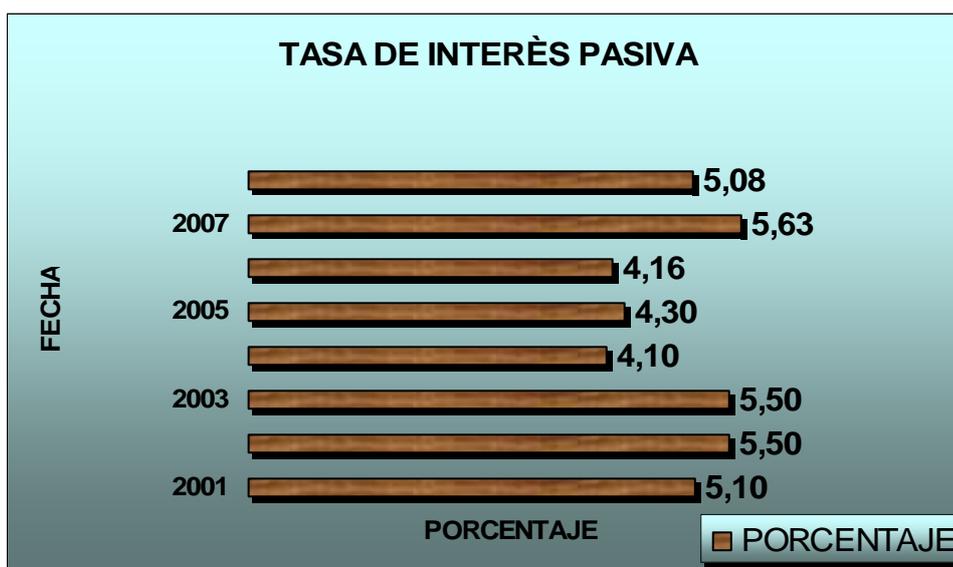
Tabla: 2.6: TASAS DE INTERES PASIVA

AÑOS	PORCENTAJE
2001	5,10
2002	5,50
2003	5,50
2004	4,10
2005	4,30
2006	4,16
2007	5,63
Octub. 2008	5,08

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ligia Andrade

Gráfico: 2.5: TASA DE INTERÈS PASIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador

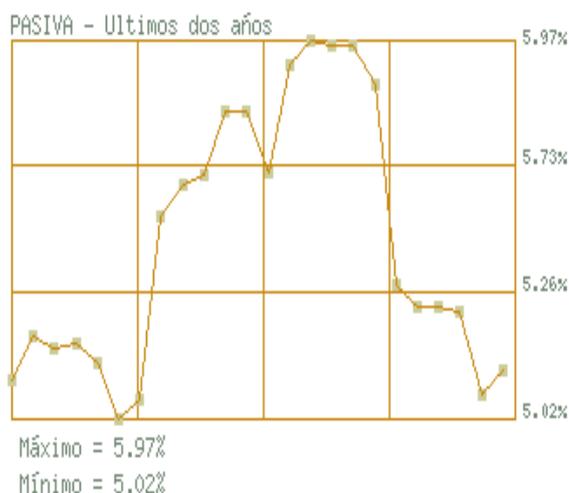
Elaborado por: Ligia Andrade

ANÁLISIS:

Se puede notar que la tasa Activa es relativamente elevada y existe mucha diferencia respecto a la Tasa Pasiva, el gobierno pretende controlar esta diferencia, la cual sería de mucha ayuda para las empresas, en general y también para el mercado Asegurador ya que así los ahorristas podrían

bien y tendría la capacidad de adquirir Un Seguro.

Ilustración 2.4: TASA DE INTERÉS PASIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Ligia Andrade

Connotación Gerencial

➤ Amenaza

* Poco ahorro de los clientes en instituciones financieras para un Seguro Privado

2.1.1.1.4 Ingresos

“El ingreso individual mensual corresponde a la remuneración en dinero y en especie por trabajo en la ocupación principal y ocupaciones secundarias, más pagos por jubilación y transferencia”¹³.

Los ingresos son toda remuneración económica que percibe una persona a cambio de prestar servicios laborales

¹³ www.infomipyme.com



Este es un rubro importante para la sobrevivencia de todo ser humano de cualquier empresa y el mercado Asegurador no es la excepción

Tabla: 2.7: INGRESOS

AÑO	SALARIO NOMINAL (USD)
2001	136,20
2002	138,20
2003	158,10
2004	166,10
2005	174,90
2006	189,60
2007	198,26
Oct-08	200,00

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ligia Andrade

Gráfico: 2.6: INGRESOS



Fuente: CEDATOS

Elaborado por: Ligia Andrade

Los ingresos que todos los ecuatorianos debemos percibir es superior al costo de la Canasta básica pero lastimosamente la realidad no es así.

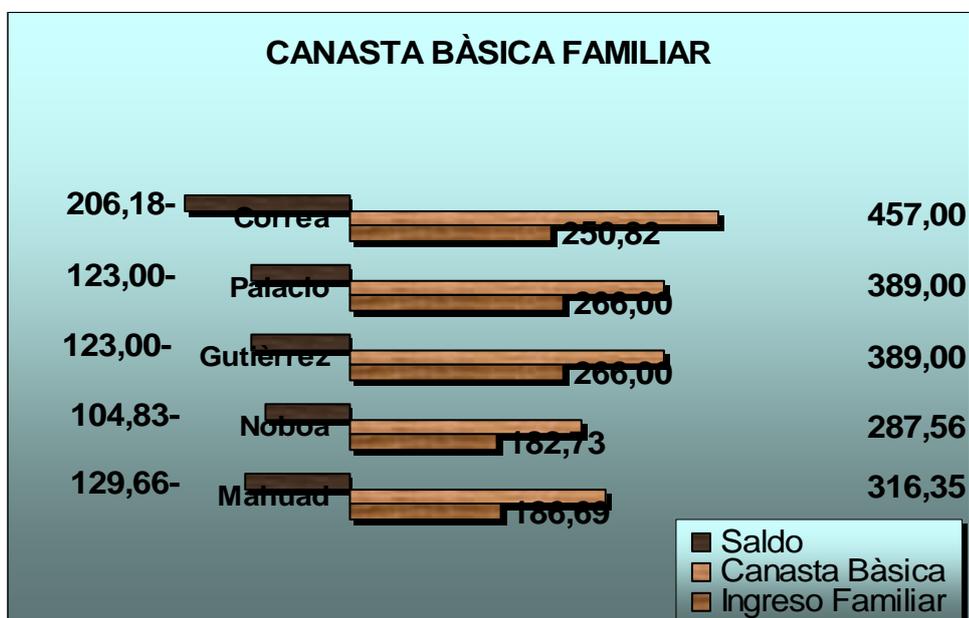
Tabla: 2.8: RELACION CANASTA BÀSICA FAMILIAR

Presidente	Ingreso Familiar	Canasta Bàsica	Saldo
<i>Alarcón</i>	248,75	399,79	-151,04
<i>Mahuad</i>	186,69	316,35	-129,66
<i>Noboa</i>	182,73	287,56	-104,83
<i>Gutiérrez</i>	266,00	389,00	-123,00
<i>Palacio</i>	266,00	389,00	-123,00
<i>Correa</i>	250,82	457,00	-206,18

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ligia Andrade

Gráfico: 2.7: RELACION CANASTA BÀSICA FAMILIAR



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ligia Andrade



ANÁLISIS:

Lastimosamente como podemos observar los ingresos que perciben las personas ecuatorianas son inferiores en comparación al valor de la Canasta Básica Familiar.

Esto hace que sea difícil que una persona que perciba lo antes mencionada opte por un Seguro Privado.

Si bien es cierto la cultura de las personas en cuanto a Seguros está mejorando, y están tomando conciencia de cuán importante es, el ingreso económico que poseen les dificulta a adquirir uno.

Connotación Gerencial

➤ Amenaza

* El bajo nivel de Ingresos dificulta a las personas a adquirir un Seguro Privado.

2.1.1.1.6 Desempleo y Subempleo

El desempleo es el estado de inactividad laboral de una persona por motivos de situaciones económicas, problemas sociales, políticos, en muchos casos por cuestiones de salud o voluntad propia.

El Subempleo es el porcentaje de empleados que trabajan ocasionalmente, o llamados también de la industria informal.

Lastimosamente este es un de los problemas más graves que posee nuestro país, todos los días observamos que el trabajo informal es mayor inclusive en niños menores de 10 años.



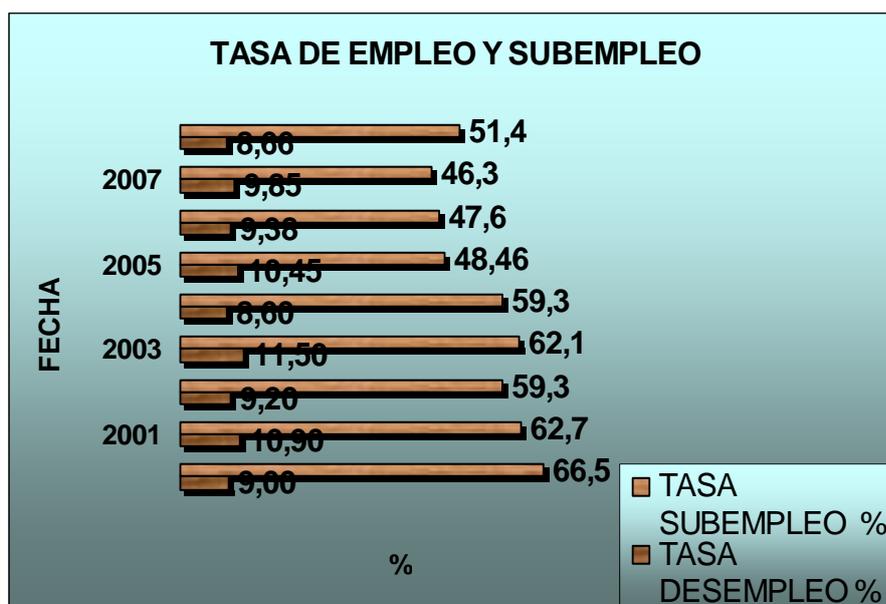
Tabla: 2.9: TASA DE DESEMPLEO Y SUBEMPLEO

AÑO	TASA DESEMPLEO %	TASA SUBEMPLEO %
2000	9,00	66,5
2001	10,90	62,7
2002	9,20	59,3
2003	11,50	62,1
2004	8,60	59,3
2005	10,45	48,46
2006	9,38	47,6
2007	9,85	46,3
Oct-08	8,66	51,4

Fuente: INEC

Elaborado por: Ligia Andrade

Gráfico: 2.8: TASA DE SUBEMPLEO Y DESEMPLEO



Fuente: INEC

Elaborado por: Ligia Andrade



ANÁLISIS:

Desde que nuestro país el Ecuador adoptó el dólar estadounidense como su moneda oficial en el año 2000, mejoró sus condiciones económicas, pero no en los niveles necesarios para doblegar al desempleo o mejorar las condiciones generales de su mercado laboral.

Connotación Gerencial

➤ Amenaza

* La falta de empleo produce más índice de siniestralidad en cuanto a Enfermedades por depresión, robos, accidentes.

➤ Oportunidad

* Poder contar con mano de obra calificada y a bajo costo, es decir barata

2.1.1.7 Tipo de Moneda

El tipo de tasa de cambio nos ayuda a expresar el valor de una divisa o moneda extranjera expresada en unidades de moneda nacional.

Tabla: 2.10: RELACION DÓLAR- OTRAS MONEDAS

FECHA	REAL BRASIL	YENES JAPONESES	LIBRA ESTERLINA	EURO
<i>Jun-06</i>	0,453	0,008	1,81	1,253
<i>Jun-07</i>	0,519	0,008	2,002	1,346
<i>Jun-08</i>	0,604	0,009	1,968	1,564

Fuente: INEC

Elaborado por: Ligia Andrade

Gráfico: 2.9: RELACION DÓLAR- OTRAS MONEDAS



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ligia Andrade

ANÁLISIS:

El dólar ha tenido una devaluación considerable en comparación a otras monedas como se puede notar en la tabla 2.11.

Nuestra moneda en comparación con el Euro ha ido perdiendo considerablemente el poder adquisitivo.

Esto afecta a los Reaseguradores Norteamericanos que son los que cotizan sus pólizas a las Aseguradoras en dólares, en tanto que los Reaseguradores Europeos les benefician ya que el euro gana poder.

Connotación Gerencial

➤ Amenaza

- Incremento de las tasa de interés en las Primas Cotizadas por parte de los Reaseguradoras a las Aseguradoras.

2.1.1.8 Riesgo País.

“El riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras. Los inversores, al momento de realizar sus elecciones de dónde y cómo invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero además tienen en cuenta el riesgo, esto es, la probabilidad de que las ganancias sean menor que lo esperado o que existan pérdidas”¹⁴

Ilustración 2.5: Evolución Riesgo País



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Ligia Andrade

ANÁLISIS

Últimamente, el riesgo país se ha visto afectado positivamente gracias a factores como el incremento del precio del petróleo, las remesas de migrantes, el correcto cobro de impuestos; sin embargo los continuos problemas políticos, sociales; el excesivo gasto

Ilustración 2.6: Evolución Riesgo País

FECHA	VALOR
Noviembre-04-2008	3089.00
Noviembre-03-2008	3080.00
Octubre-31-2008	3150.00
Octubre-30-2008	3153.00
Octubre-29-2008	3129.00
Octubre-28-2008	3130.00
Octubre-27-2008	2985.00
Octubre-24-2008	2989.00
Octubre-23-2008	2819.00
Octubre-22-2008	2439.00
Octubre-21-2008	1916.00
Octubre-20-2008	1668.00
Octubre-17-2008	1610.00
Octubre-16-2008	1543.00
Octubre-15-2008	1470.00
Octubre-14-2008	1397.00
Octubre-10-2008	1509.00
Octubre-09-2008	1431.00
Octubre-08-2008	1347.00
Octubre-07-2008	1298.00
Octubre-06-2008	1341.00
Octubre-03-2008	1160.00
Octubre-02-2008	1162.00
Octubre-01-2008	1078.00
Septiembre-30-2008	1001.00
Septiembre-29-2008	1008.00
Septiembre-26-2008	952.00
Septiembre-25-2008	946.00
Septiembre-24-2008	930.00
Septiembre-23-2008	910.00

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Ligia Andrade

¹⁴ <http://www.econlink.com.ar/definicion/riesgopais.shtml>



Fiscal, la devolución de los fondos de reserva, produce que los inversionistas extranjeros busquen una rentabilidad alta a sus inversiones dentro del país para asegurar de alguna manera los proyectos que decidan emprender.

Esto afecta al mercado de Seguros ya que los Reaseguradores incrementan los valores en las pólizas a las Aseguradoras.

Connotación Gerencial

➤ Amenaza

- Preocupación por la inestabilidad económica por parte de los Reaseguradores ocasionando un incremento en los precios de los Seguros

2.1.1.2 Factor Político

El factor político representa un escenario muy importante para cualquier clase de negocio, ya que los cambios que se presenten en esta variable pueden afectar por medio de la legislación, tributación, propiedad pública, entre otras.

2.1.1.2.1 Gobernabilidad

La Gobernabilidad es un factor muy importante para el país ya que depende del buen desempeño del Gobierno para que el país surja.

Lastimosamente Ecuador en la última década ha sufrido grandes desequilibrios económicos debido a las malas administraciones de los Gobernantes en turno.

Reseña Histórica de Gobernantes

- ❖ La Presidencia del Abogado Abdalà Bucaràm, duró 6 meses. Las elecciones ocurrieron en un tiempo de Recesión económica, de



crisis de identidad política por el desgaste de las ideologías, de desinterés político a causa de la descomposición del Estado, y de creciente desintegración social con cinco de cada 10 ecuatorianos bajo el nivel de la pobreza y dos de cada 10 ecuatorianos en la miseria. En su período presidencial la inflación se incrementó, el desempleo subió, existió una preocupación por la carencia de energía.

- ❖ Seguidamente asumió el poder el Doctor Fabián Alarcón cuando Rosalía Arteaga desistió de su cargo el 11 de Febrero de 1998 en este gobierno la crisis continuó sin que existan cambios. Durante este tiempo el país y en especial la Costa Ecuatoriana sufrió el fenómeno natural de El Niño.

- ❖ El Doctor Jamil Mahuad elegido para gobernar desde el 10 de agosto de 1998 hasta el 15 de enero del año 2003, gobernó hasta el 21 de enero del año 2000. Gobernó con aplauso general hasta el fin del año 1998. En este lapso logró su mayor éxito: la firma de la paz con Perú. A partir de enero de 1999, su imagen fue deteriorándose poco a poco hasta marzo de ese año en que Mahuad tomó la decisión de congelar los depósitos bancarios. Desde entonces, la imagen se fue volviendo insoportable, tan insoportable que el 21 de enero del año 2000 un golpe de Estado, dirigido por un sector del Ejército y por las fuerzas sociales entre las que sobresalían los indios, le obligó a dejar el poder. Mahuad nunca renunció formalmente.

- ❖ En el Ministerio de Defensa, la mañana del 22 de enero del año 2000, el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas posesionó al vicepresidente Noboa como presidente constitucional del Ecuador hasta la terminación del período para el cual había sido elegido



vicepresidente. Durante su gobierno sufrimos la desaparición del sucre el 9 de septiembre del 2000 tras 116 años de existencia. Se incrementó el IVA del 12 % al 15.5 en el ámbito tributario. Su período de gobernabilidad fue desde el 22 de enero del 2000 hasta el 15 de enero de 2003.

- ❖ El Ingeniero Lucio Gutiérrez, fue elegido el nuevo presidente del Ecuador. El 21 de enero del 2000, participó en el golpe de Estado que derrocó al presidente Jamil Mahuad. El Ingeniero Lucio Gutiérrez es elegido como el nuevo Presidente. A consecuencia del golpe, Gutiérrez, junto con varios oficiales, fue apresado y dado de baja. El programa de Gobierno de Gutiérrez se planteaba: la lucha frontal contra toda forma de corrupción y fraude cometidos por funcionarios públicos, empresarios privados y financieros. Entre otras propuestas estaban: rebajar el IVA del 12% al 10%; el aumento de los gastos de educación, el establecimiento de un seguro universal de salud. Su período terminó cuando una turba de personas salieron a las calles a protestar por las decisiones actuales tomadas por El ingeniero. Período Presidencial: 15 de enero de 2003 al 20 de abril de 2005.

- ❖ Continúa el Doctor Alfredo Palacio quien había marcado diferencias con Gutiérrez desde la segunda vuelta electoral. El distanciamiento fue evidente y se produjo luego de que Gutiérrez dio marcha atrás en su ofrecimiento de permitir a Palacio manejar el área social si ganaban las elecciones. Con el tiempo, inclusive relevó a Palacio de todas esas responsabilidades, dejando únicamente en sus manos el manejo de Ciencia y Tecnología y el proyecto de Aseguramiento Universal de Salud, con presupuestos anuales que impedían avanzar los proyectos.
Período Presidencial: 20 de abril de 2005 al 14 de enero de 2007.



- ❖ Actualmente el Economista Rafael Correa es el Presidente del Ecuador. A inicios de septiembre de 2006, se ubicaba en tercer lugar en las encuestas para las elecciones del 15 de octubre del mismo año. En los resultados de la primera vuelta, quedó segundo, y pasó a la segunda vuelta junto con el candidato por el partido PRIAN, Álvaro Noboa. A los 43 años de edad es elegido Presidente de la República de Ecuador.

Asume la Presidencia de la República y el licenciado Lenin Moreno Garcés, la Vicepresidencia. Algunos analistas lo identifican con la denominada "izquierda nacionalista" de Hugo Chávez y Evo Morales. Correa ha mostrado también clara afinidad con los gobiernos de Luis Ignacio Lula da Silva en Brasil, Néstor Kirchner y Cristina Fernández de Kirchner en Argentina. Desde el inicio de su mandato mantuvo cercanas relaciones con los gobiernos de izquierda de América Latina, particularmente con los de Argentina, Cuba, Venezuela, Bolivia, Brasil y Chile. Correa ha planteado una mayor participación del

Estado en la renta del petróleo; aumento de la inversión social. Suspendió toda negociación de un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos.

Además ha sostenido que limitaría el servicio de la deuda externa del Ecuador (principalmente hacia organismos multilaterales de desarrollo y tenedores de bonos) en caso de ser necesario para apuntalar el desarrollo productivo y social del país. El tema central de su gobierno fue la creación de una Asamblea Constituyente de plenos poderes, que tendría entre sus objetivos quitar privilegios a la llamada "partidocracia", es decir a la influencia de los partidos políticos tradicionales en las instituciones públicas del país de los ecuatorianos en el exterior. Finalmente con la decisión positiva del pueblo



ecuatoriano dicha asamblea ase aprobó y por ende un nuevo Reglamento. Estamos en la expectativa de las nuevas Elecciones y Reformas que esperamos que favorezcan al pueblo.

ANÁLISIS:

Han sido específicamente los malos gobernantes los que no han permitido que Ecuador crezca internacionalmente, y sea un país atractivo para la inversión.

El Gobierno del Ecuador debería crear leyes que señalen que el Seguro deber ser universal, que todas las personas y familias gocen de un Seguro. Además debe ser énfasis en el derecho de la Seguridad Social, lastimosamente en la actualidad aún existen empresas que tienen a sus empleados sin Seguridad Social corriendo el riesgo en caso de una enfermedad ser sometidos al abandono.

Creo que el proyecto de Seguro por \$2.00 que ha planteado el Patronato Municipal San José es el inicio de cambio para que todas las personas gocen de una atención médica.

De igual manera los Bancos Privados han optado por crear microseguros que invitan a los clientes a inscribirse por \$1.99 servicios de ambulancia, asesoría legal, técnica, etc. pero cabe recalcar que estos servicios tienen baja cobertura.

Connotación Gerencial

➤ **Oportunidad**

* Adquirir obligatoriamente el SOAT (Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito)



➤ **Amenaza**

* Alta competencia debido al incremento de Seguros en instituciones públicas y Bancos Privados.

2.1.1.2.2 Seguridad Jurídica

La Seguridad Jurídica es el conjunto de acciones, normas establecidas por el estado para realizar cualquier actividad o transacción ya sea de persona natural o jurídica.

**LEY GENERAL DE SEGUROS
TÍTULO UNO**

DEL ÁMBITO DE LA LEY

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.

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. 3.- Son Empresas que realicen operaciones de seguros las compañías anónimas constituidas en el territorio nacional y las sucursales de empresas extranjeras, establecidas en el país, en concordancia con dispuesto en la presente ley y cuyo objeto exclusivo es el negocio de



asumir directa o indirectamente o aceptar y ceder riesgos en base a primas. Las empresas de seguros podrán desarrollar otras actividades afines o complementarias con el giro normal de sus negocios, excepto aquellas que tengan relación con los asesores productores de seguros, intermediarios de seguros y peritos de seguros, con previa autorización de la Superintendencia de Bancos.

Art. 4.- Son Compañías de reaseguros las compañías anónimas constituidas en el territorio nacional y las sucursales de empresas extranjeras establecidas en el país de conformidad con la ley; y cuyo objeto es el de otorgar coberturas a una o más empresas de seguros por los riesgos que éstas hayan asumido, así como el realizar operaciones de retrocesión.

Las compañías de reaseguros se sujetarán a las disposiciones de esta Ley, relativas a las empresas de seguros, en los que les fuere aplicable.

Art. 5.- Los Intermediarios de Reaseguros son personas jurídicas cuya única actividad es la de gestionar y colocar reaseguros y retrocesiones para una o varias empresas de seguros o compañías de reaseguros.

Art. 6.- Son Peritos de Seguros:

- a) Los inspectores de riesgos, personas naturales o jurídicas cuya actividad es la de examinar y calificar los riesgos en forma previa a la contratación del seguro y durante la vigencia del contrato; y,
- b) Los ajustadores de siniestros, personas naturales o jurídicas, cuya actividad profesional es la de examinar las causas de los siniestros y valorar la cuantía de las pérdidas, en forma equitativa y justa, de acuerdo con las cláusulas de la respectiva póliza. El ajustador tendrá derecho a solicitar al asegurado la presentación de libros y documentos que estime necesarios para el ejercicio de su actividad.

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

b) Las agencias asesoras productoras de seguros, personas jurídicas, con organización propia, cuya única actividad es la de gestionar y obtener contratos de seguros, para una o varias empresas de seguros o de medicina prepagada autorizada a operar en el país.

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 y obtener, mantener su credencial y registro ante la Superintendencia de Bancos.

El Superintendente de Bancos normará el ejercicio de las actividades de los asesores productores de seguros, señalando sus derechos y obligaciones como intermediarios entre el público y las empresas de seguros.

CÓDIGO TRIBUTARIO Y LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

La empresa deberá cumplir con las obligaciones en calidad de contribuyente, con los sujetos activos debe cumplir con sus obligaciones, de acuerdo a los tributos que son aplicables a esta según disposiciones de este código.

De igual manera se debe regir por las normas creadas en la Ley de Régimen Tributario Interno, con respecto a todos lo relacionado con sus Obligaciones tributarias, y la forma en que estas normas deben ser aplicadas.



Art. 67.- Declaración del impuesto.- Los sujetos pasivos del IVA presentarán mensualmente una declaración por las operaciones gravadas con el impuesto, realizadas dentro del mes calendario inmediato anterior, en la forma y plazos que se establezcan en el reglamento.

Los sujetos pasivos que exclusivamente transfieran bienes o presten servicios gravados con tarifa cero o no gravados, presentarán una declaración semestral de dichas transferencias.

Art. 69.- Pago del impuesto.- La diferencia resultante, luego de la deducción indicada en el artículo anterior, constituye el valor que debe ser pagado en los mismos plazos previstos para la presentación de la declaración.

Si la declaración arroja saldo a favor del sujeto pasivo, dicho saldo será considerado crédito tributario, que se hará efectivo en la declaración del mes siguiente.

ANÁLISIS:

Todos los Brokers de Seguros incluidos Privanza deben cumplir a cabalidad con la Ley de Seguros así como también con las Leyes impuestas por el SRI.

En el caso de que no se cumpliera con lo estipulado en la Ley la empresa corre el riesgo de ser multada y hasta clausurada.

La Superintendencia de Bancos y el SRI tienen la potestad de dirigirse a la empresa en cualquier momento para realizar una auditoría del manejo de documentos Contables como el Archivo de Pólizas y demás documentos Comerciales.

El impuesto de Contribución a la Superintendencia de Bancos es elevado, esto hace que el valor de la póliza se incremente.



Connotación Gerencial

➤ **Amenaza**

* El impuesto (3.5) de cada Prima a la Superintendencia de Bancos, es muy alto.

2.1.1.2.3 Relación Estado – Sociedad

“Es muy importante que tanto el Estado como la sociedad mantengan una relación estrecha de comprensión, armonía y sobretodo de apoyo y comprensión.”¹⁵

En nuestro país lastimosamente la inseguridad es algo que cada día crece más.

Y para contrarrestarlo se debe trabajar conjuntamente el Gobierno y la ciudadanía mediante planes de información, mayor vigilancia policial y dotación de los elementos necesarios para que esta institución cumpla a cabalidad con su función.

ANÁLISIS:

Cada día se incrementa el índice de robos, asaltos, muertes, enfermos.

Para afrontar estos problemas el Gobierno debe crear más planes de Seguridad para evitar los Robos y Asaltos tanto en las calles como en los domicilios, además debería mejorar la Atención del IESS para que los procesos sean más rápidos y de esa manera pueden dar atención a los cientos de afiliados que acuden diariamente a la Institución.

¹⁵ <http://www.monografias.com/trabajos16/estado-sociedad-civil/estado-sociedad-civil.shtml>



También los ciudadanos debemos tomar medidas de precaución para evitar asaltos, robos, y accidente

Connotación Gerencial

➤ Oportunidad

* La mala atención del IESS hace que las personas opten por un Seguro Privado de Asistencia Médica.

2.1.1.3 Factor Socio – Cultural

En nuestro país aún no existe una conciencia de adquirir un Seguro. Solamente el 30% de población posee un Seguro Privado los demás no lo desean ya que piensan que es un Gasto innecesario.

Análisis:

Las personas deben hacer conciencia y evaluar los riesgos y amenazas a los que están sujetos y optar por adquirir un Seguros esto les ayudará a resguardar su Patrimonio e Integridad Física.

Connotación Gerencial

❖ Amenaza

* La falta de cultura acerca del tema de Seguros ocasionan pérdidas materiales, económicas que en ocasiones son irreparables

2.1.1.3.1 Idiosincrasia y Costumbres

La idiosincrasia está conformada por rasgos, temperamento, carácter y pensamiento. Pueden ser distintivos y propios de un individuo o de una colectividad nacional, regional o étnica.



En el campo Asegurador las personas que adquieren un Seguro son aquellas que ya han sufrido algún choque, robo o fraude.

Es necesario que las personas entre sus necesidades básicas consideren al Seguro Privado como un elemento más.

Es importante cambiar el pensamiento erróneo “A mi no me va a ocurrir”. Todos estamos expuestos al riesgo y debemos estar preparados.

ANÁLISIS:

Nuestro país la falta de empleo y de oportunidades hace que el riesgo sea cada vez mayor, por lo tanto la ciudadanía debe mantener una filosofía preventiva y para eso la mejor opción es contratar una Póliza de Seguros según el riesgo existente.

Connotación Gerencial

➤ Amenazas

* La corrupción en varios Brokers de Seguros afecta la competitividad de la empresa.

2.1.1.4 Factor Tecnológico

La tecnología es la herramienta principal con la que la empresa cuenta para realizar su proceso de servicios, programas, software o cualquier otro método que sea útil e innovador.

2.1.1.4.1 Adelantos y Aplicaciones

Es importante que las compañías Asesoras Productoras de Seguros utilicen tecnología de punta para que de esta forma puedan ofrecer un



servicio de calidad a todos los clientes; para de esta forma lograr un crecimiento sostenido y afianzarse en el mercado.

SIBROK

Privanza cuenta para el manejo de su información con un módulo de sistema denominado SIBROK a través del cual se mantiene información de:

PRODUCCIÓN

- ❖ Ingreso de guías de Factura y/o Notas de Crédito.
- ❖ Pantalla para corrección de guías
- ❖ Impresión de guías
- ❖ Reportes de Control de Producción

CONTROL DE CARTERA

- ❖ Reportes de Control de Cartera: por Asegurado, equipo, etc.
- ❖ Estados de Cuenta para el cliente

CONTROL DE PAGOS (RECAUDOS)

- ❖ Control de los pagos realizados por todos y cada uno de los clientes.
- ❖ Reportes de Control de Pagos, por asegurado, mes, período, etc.
- ❖ Generación de Memos automáticos para adjuntar cheques y/o dinero en efectivo a las compañías de seguros, producto del pago realizado por los clientes.
- ❖ Anulaciones automáticas (facturación errada, anulación factura, etc.), reportes de control.



CONTROL DE VENCIMIENTOS

- ❖ Reportes de control de vencimientos por asegurado / póliza
- ❖ Por mes o período
- ❖ Adicionalmente es posible seleccionar con y sin primas netas
- ❖ Emisión de cartas de vencimiento a los clientes.

CONTROL DE SINIESTRALIDAD

- ❖ Reporte de Control de siniestralidad por vigencia de póliza (Es necesario el módulo de control de Reclamos.

BANDA ANCHA

Privanza cuenta con un Contrato de Internet Banda Ancha con la empresa Grupo Microsistemas Jovichsa S.A.

Este servicio aporta para que la empresa realice cotizaciones, y aplicaciones de importaciones de mercadería de varios clientes y a realizar procesos y consultas bancarias.

ANÁLISIS:

La tecnología es nuestro país no está desarrollada en su totalidad a comparación de otros países.

Para llegar a ser una empresa competitiva es necesario tener una tecnología de punta de acorde al giro del negocio.

Esto ayudará a realizar de una manera rápida y eficaz todos los procesos o servicios brindados para el cliente.



Es por eso que Privanza cuenta con este Software que ayuda a realizar de una manera organizada y rápida los procesos internos.

Privanza cuenta con el Software necesario para trabajar con rapidez y orden, pero no son explotados al máximo ya que en ocasiones no se rigen a los procedimientos.

Connotación Gerencial

➤ Oportunidades

* El SIBROK permite llevar los controles mensuales de Vencimientos de Pólizas y Presupuestos

➤ Debilidad

* El SIBROK es una versión antigua

2.1.1.4.2 Infraestructura

La infraestructura es muy importante en toda empresa, una infraestructura es todo aquello construido que en su conjunto permite un desarrollo de la actividad humana.

Privanza Cía. Ltda. Cuenta con una oficina ubicada en la Avenida Yugoslavía 265 y Rumipamba, Edificio Arión primer piso.

Lastimosamente la empresa con un garaje para los vehículos de los clientes al momento que vienen a visitarnos a la oficina.

ANÁLISIS:



Privanza cuenta con la necesidad de cambiarse de Oficina la cual sea amplia con un garaje para la visita de los clientes a la empresa.

Dentro del Presupuesto del año 2009 tomará en cuenta la compra de otra Oficina con es espacio necesario para brindar un servicio de calidad a nuestros clientes.

Connotación Gerencial

➤ Debilidad

* El no contar con garaje es una desventaja frente a la competencia y puede llegar a perder clientes.

2.1.1.5 Factor Demográfico

A continuación hablaremos del la Población Total y de la Población Económicamente Activa de nuestro país.

2.1.1.5.1 Población Total

La Población Total, como su nombre su indica abarca a todos los habitantes de determinación región, sin haber distinción de ningún tipo.

2.1.1.5.2 Población Económicamente Activa

El concepto de Población Económicamente Activa (PEA), entendido como aquella parte de la población dedicada a la producción de bienes y servicios de una sociedad, mantiene consistencia a través de los diversos Censos de Población realizados en el Ecuador, permitiendo por ende la comparabilidad de los datos censales.

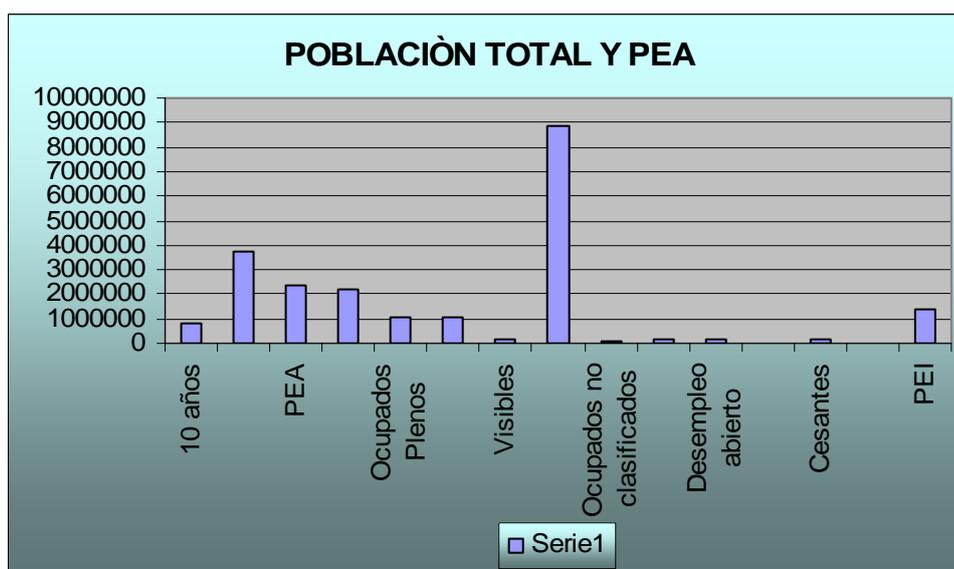
Ilustración 2.7: POBLACION TOTAL Y POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA

CONDICIÓN DE ACTIVIDAD	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
POBLACION TOTAL	4.556.125	2.204.118	2.352.008
Población en Edad de 10 años	829.092	431.386	397.705
Población en Edad de Trabajar (PET)	3.727.034	1.772.731	1.954.302
Población Económicamente Activa (PEA)	2.371.215	1.310.294	1.060.921
Ocupados	2.183.164	1.225.872	957.293
Ocupados Plenos	1.067.614	666.048	401.566
Suempleados	1.046.747	519.766	526.981
Visibles	196.811	88.637	108.174
Otras formas	8.849.937	431.129	418.807
Ocupados no clasificados	68.803	10.057	28.746
Desocupados	188.051	84.422	103.628
Desempeño Abierto	157.257	74.133	83.124
Desempleo Oculto	30.793	10.289	20.504
Cesantes	149.089	69.335	79.753
Trabajadores Nuevos	38.962	15.087	23.875
Población Económicamente Inactiva (PEI)	1.355.819	462.437	893.381

Fuente: www.inec.gov.ec

Elaborado por: Ligia Andrade

Gráfico: 2.10: POBLACIÓN TOTAL Y PEA



Fuente: www.inec.gov.ec

Elaborado por: Ligia Andrade



ANÁLISIS:

Como podemos observar la población Activa es inferior a la Población total, en nuestro país lastimosamente no existen las suficientes fuentes de empleo para todas las personas que deseen trabajar.

Mucha gente le lleva meses y hasta años encontrar un empleo, y en muchos casos no son bajos las Normas ni Reglamentos de Ley.

Esto afecta al mercado Asegurador ya que incrementa el índice de delincuencia y por ende el grado de siniestralidad es superior

Connotación Gerencial:

➤ Amenaza

* El número de personas que son subempleadas y son aquellas quienes tienen mayor riesgo.

2.1.1.5.3 Estilos Vida y Clases Sociales

Estilo de vida es la manera en que vive una persona o un grupo de personas, esto incluye la forma de las relaciones personales, del consumo, de la hospitalidad, y la forma de vestir.

Las clases son grandes grupos de hombres que se diferencian entre sí por el lugar que ocupan en un sistema de producción social, históricamente determinado.

Las clases son grupos humanos, uno de los cuales puede apropiarse del trabajo de otro, por ocupar puestos diferentes en un régimen determinado de economía social. Actualmente en nuestro país solo existe la clase Alta y en un 65% la Baja.



Ilustración 2.8: GASTOS FAMILIARES

(1.80 PERCEPTORES DE LA REMUNERACION BÁSICA UNIFICADA)	
ABRIL 2008	
Remuneración Básica Unificada 1/.	200.00
Ingreso Total Mínimo	200.00
% Décimo tercera Remuneración	15.67
% Décimo cuarta Remuneración 2/.	15.67
Ingreso Mínimo Mensual Total de un Perceptor	233.34
Ingreso Familiar mensual de 1.80 perceptores de remuneración ecuatorial unificada.	373.34

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ligia Andrade

ANÁLISIS:

Actualmente las familias invierten el poco o mucho dinero que tengan en alimentación y salud y educación.

Esto es una ventaja para Privanza ya que nos permite ofrecer nuestro Seguro Médico a cualquier clase de persona sin importar su clase social ya que contamos con planes desde \$40.00.

Connotación Gerencial:

➤ **Fortaleza**

* Privanza cuenta con planes de Asistencia Médica con precios accesibles

2.1.1.6 Factor Ambiental

“El concepto de Evaluación de Impacto Ambiental| podemos definirla como un conjunto de técnicas que buscan como propósito fundamental un



manejo de los asuntos humanos de forma que sea posible un sistema de vida en armonía con la naturaleza”¹⁶.

El cuidado del Medio ambiente es primordial ya que constituye un recurso principal para el país.

El medio ambiente se contamina por:

- Contaminación
- Industrias
- Ruido

ANÁLISIS:

El cuidado del medio ambiente es una obligación de todos.

Actualmente el Calentamiento Global es un tema preocupante para el mundo entero debido a las grandes alteraciones en los ecosistemas globales y Ecuador está inmerso en este problema.

Este y otros inconvenientes como la contaminación ambiental, perjudican al mercado asegurador ya que el índice de siniestralidad aumenta en el Ramo de Asistencia Médica.

Connotación General

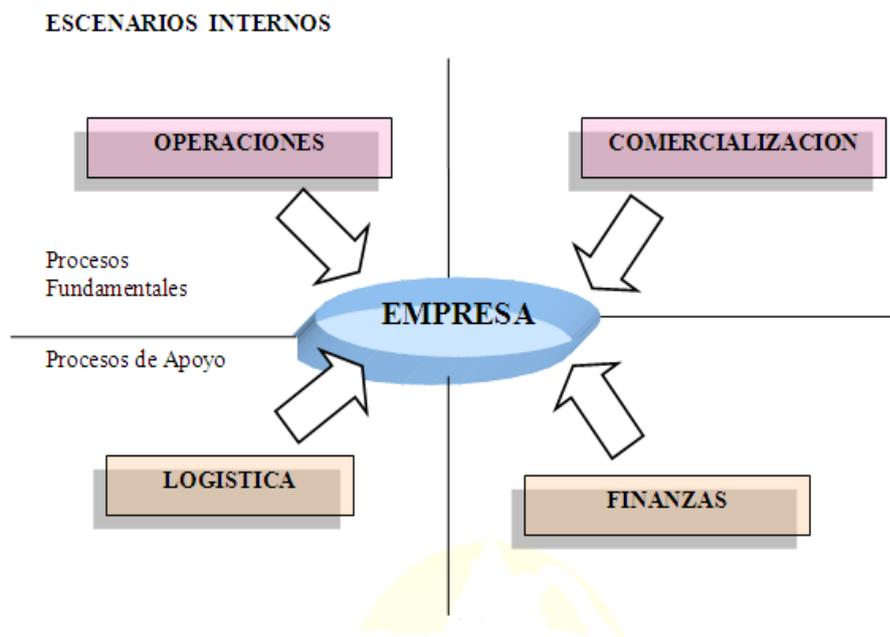
➤ Amenaza

* Fenómenos como el Calentamiento Global perjudica la salud del cliente por lo tanto el índice de siniestralidad de salud es mayor.

¹⁶ <http://www.monografias.com/trabajos13/impac/impac.shtml>

2.1.1 Microambiente

GRÁFICO 2.11: MICROAMBIENTE



Fuente: VARELA, Rodrigo. “Innovación Empresarial”

Elaborado por: Ligia Andrade

El Análisis Interno es el medio o estructura organizacional que está integrada a través de los recursos se va a desarrollar las actividades cotidianas de una empresa.

Para realizar un estudio del microambiente de Privanza es necesario estudiar a sus clientes y proveedores.

2.1.2.1 Clientes

Para que una organización tenga éxito en el mercado es necesario que se conozcan las necesidades que poseen la gente y qué esta dispuesta a comprar para satisfacerlas; por lo tanto un cliente en la persona o



empresa que adquiere un bien y/o servicio para satisfacer una necesidad específica.

Los clientes que posee Privanza se dividen en Individuales y Corporativos.

ANÁLISIS:

Una empresa sin clientes no tiene razón de ser y Privanza no es la excepción, en su cartera cuenta con alrededor de 1200 Afiliados entre Pólizas Corporativas e Individuales y muchos de ellos se han mantenido desde los principios de la empresa.

Connotación Gerencial:

❖ Fortaleza

* Privanza cuenta con una base de clientes alta

2.1.2.1.1 Actuales y Potenciales

La nómina de Clientes de Privanza bordea los 1060, clientes en planes corporativos y más de 60 individuales se han seleccionado a los más representativos que se consideran como los clientes actuales y más potenciales



CORPORATIVOS VEHICULOS

CLIENTE	POLIZA	AFILIADOS
Harberth Internacional	Vehículos	10
Nestle	Vehículos	70
Constructora Andrade Gutierrez	Vehículos	15
CENACE	Vehículos	10
Delicatessen El Griego	Vehículos	10
TOTAL		115

CORPORATIVOS ASISTENCIA MÉDICA

CLIENTE	POLIZA	AFILIADOS
CENACE (Centro Control Energia Eléctrica)	Asistencia Médica	100
Constructora Andrade Gutierrez	Asistencia Médica	30
Pool Privanza	Asistencia Médica	40
TOTAL		170

COLEGIOS ASISTENCIA MÉDICA

CLIENTE	POLIZA	AFILIADOS
Academia Almirante Nelson	Accidentes Perso.	150
Hansei	Accidentes Perso.	200
Federico Engles	Accidentes Perso.	145
Academia Victoria	Accidentes Perso.	180
Alexander Wandemberth	Accidentes Perso.	100
TOTAL		775



INDIVIDUALES

RAMOS GENERALES	ASISTENCIA MEDICA
AFILIADOS	AFILIADOS
20	40

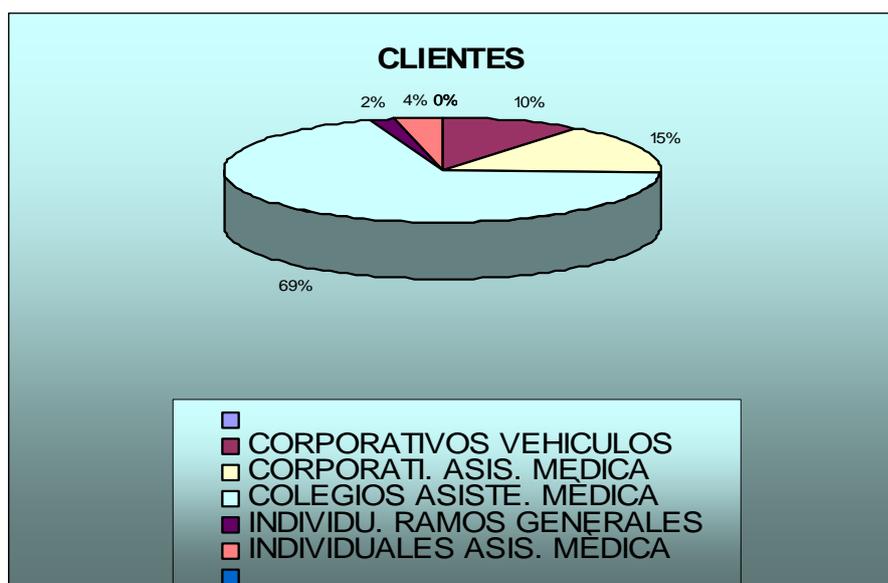
Tabla 2.11: CLIENTES POTENCIALES

CLASE CLIENTE	AFILIADOS
<i>CORPORATIVOS VEHICULOS</i>	115
<i>CORPORATI. ASIS. MEDICA</i>	170
<i>COLEGIOS ASISTE. MÈDICA</i>	775
<i>INDIVIDU. RAMOS GENERALES</i>	20
<i>INDIVIDUALES ASIS. MÈDICA</i>	40

Fuente: Privanza Cía. Ltda. Documento (Presentación)

Elaborado por: Ligia Andrade

Gráfico 2.12: CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES



Fuente: Privanza Cía. Ltda. Documento (Presentación)

Elaborado por: Ligia Andrade



ANÁLISIS:

Privanza posee una lista muy amplia de clientes, como se puede observar y como se puede reflejar en el número de Afiliados.

Cada día se van sumando más clientes a Privanza esto hace que la empresa crezca, tenga mejor posicionamiento en el mercado y por ende mayor rentabilidad.

Connotación Gerencial

➤ Debilidad

* Disminución de clientes actuales por cantidad de competencia

2.1.2.2 Proveedores

“Se define como Proveedor a aquellos suministradores de mercancías y servicios utilizados en el proceso productivo de una organización.”¹⁷

2.1.2.2.1 Línea del Servicio

Los proveedores en el sector se pueden definir como las aseguradoras que ofrecen una variedad de pólizas en diferentes ramos y tasas las mismas que se ofrecen a nivel general.

Las aseguradoras ofrecen los mismos productos lo que ocasiona que la competencia este basada únicamente en una guerra de costos y tasas lo que hace que este mercado sea difícil de trabajar, competido y con un agravante la deslealtad en la comercialización.

¹⁷ PORTER, Michael. “Estrategia Competitiva”



Constantemente se están formando nuevas aseguradoras puesto que la legislación ecuatoriana no fija reglamentos adecuados a las exigencias del mercado las mismas que se crean sin los requisitos técnicos apropiados como reaseguros y reservas.

Privanza posee los siguientes Proveedores:

PROVEEDORES	PRODUCTOS OFRECIDO
Ediva	Suministros de Oficina
M&T	Productos de Limpieza
Martec	Resmas de Papel Bond

PROVEEDORES	SERVICIO OFRECIDO
Grupo Microsistemas	Internet
Mantenimiento Electronico	Mantenimiento de Computadoras
PC Suministros	Fotocopiado

ASEGURADORAS	
Seguros Equinoccial	Confianza
Latina Seguros	Aseguradora de Sur
Seguros Colonial	Seguros Condor
AIG Metropolitana	ACE Seguros



Las Aseguradoras Ofrecen las Siguietes pólizas:

RAMOS GENERALES

- ✚ Incendio
- ✚ Robo
- ✚ Equipo Electrónico
- ✚ Vehículos
- ✚ Responsabilidad Civil



RAMOS TECNICOS

- ❖ Rotura Maquinaria



VIDA Y ASISTENCIA MÉDICA

- Planes de Jubilación
- Asistencia Médica
- Vida
- Accidentes Personales



ANÁLISIS:

Privanza posee Proveedores que les brindan materiales de oficina, servicios y las Aseguradoras.



Los tres tipos de Proveedores son importantes para el Giro del Negocio de Privanza ya que aportan ya sean con materiales o con Servicios para su funcionamiento.

Connotación Gerencial

➤ Fortaleza

* Convenios con las mejores aseguradoras del país

2.1.2.2.2 Condiciones de Venta

Debido a los altos valores en sumas aseguradas que manejan nuestros clientes, las compañías de seguros ofrecen sus pólizas con varias alternativas como con tarjeta de crédito hasta 6 meses, cheque y al contado, siendo estas una manera de retener al cliente.

No se puede ofrecer al cliente la venta a crédito del Seguro ya que es un servicio que tiene que ser cancelado desde el primer día de adquirir la póliza.

ANÁLISIS:

Privanza no puede vender las pólizas a crédito ya que el cliente cuenta con cobertura desde el primer día que contrata el Seguro y la Aseguradora exigen la cancelación.

Esto hace que muchas veces los clientes se molesten ya que por lo general desean cancelar una vez que tengan la póliza pero el proceso que realiza la empresa es primero cobrar la cuota inicial y luego entregar la el documento al cliente.



Connotación Gerencial

➤ **Debilidad**

- * Las Aseguradoras poseen como política la venta a crédito máximo a 6 meses
- * Los proveedores nos otorgan un máximo de 15 días de crédito

2.1.2.2.3 Canales de Distribución

Existen dos alternativas para que los clientes accedan a una póliza de seguros:

1. Cuando las aseguradoras promocionan los productos y servicios directamente al consumidor final, a mejores tasas por cuanto el porcentaje de comisión que se otorga a los Asesores Productores de Seguros se descuentan.
2. A través de las Agencias Asesoras productoras de Seguros quienes buscan constantemente mediante la innovación y perfeccionamiento la prestación de sus servicios brindando a sus clientes una atención integral de primera categoría con el fin de satisfacerlos más allá de sus expectativas, filosofía y estilo de vida.

ANÁLISIS:

Los clientes pueden acceder a una póliza de Seguros mediante la Aseguradora directamente o por medio de un Broker de Seguros en este caso de Privanza.

La segunda opción es la más utilizada ya que el cliente recibe el servicio personalizado del Broker contando siempre con la Asesoría para su Seguro.

Además el cliente elige de varias cotizaciones la mejor opción y lo más importante es que el momento de un siniestro Privanza es la entidad que se encarga de realizar los trámites respectivos.

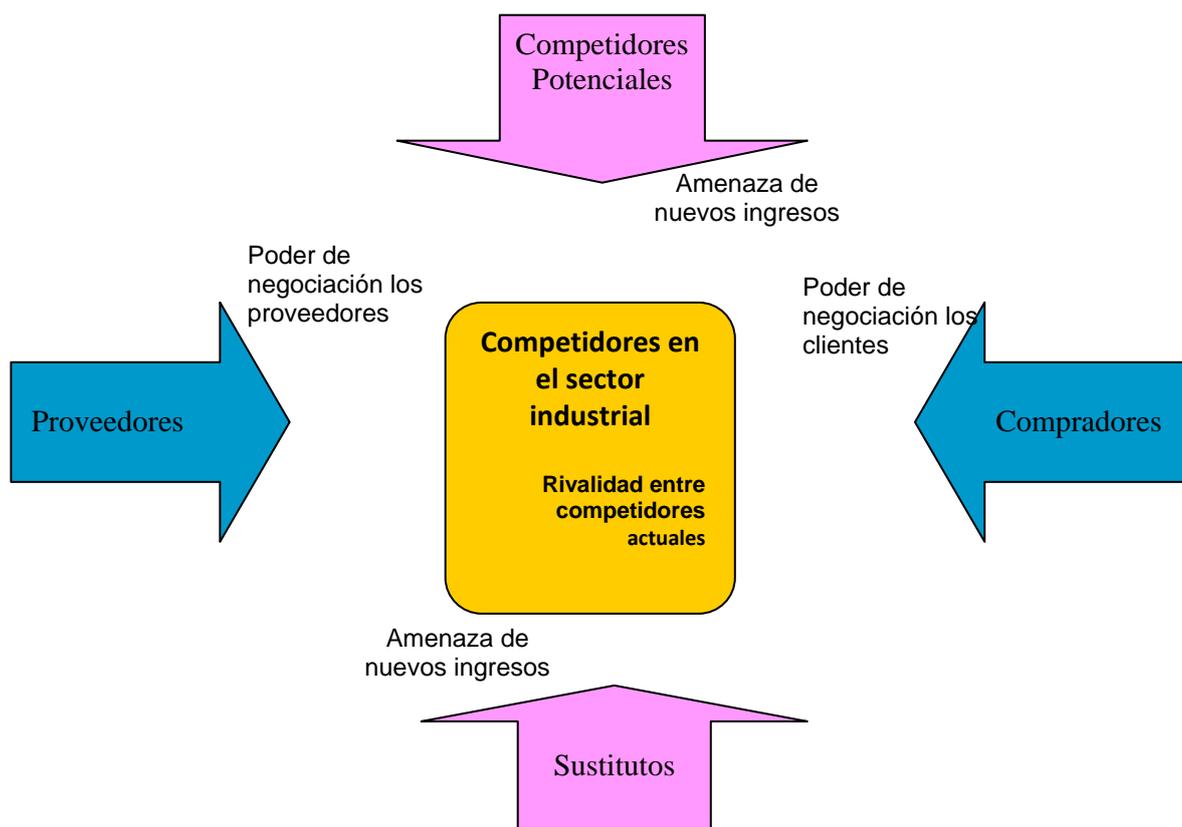
➤ **Debilidad**

* Las Aseguradoras tienen atrasos en los procesos de pago de siniestro ocasionado descontento en los clientes

Competencia

La competencia es la rivalidad entre las empresas que desean obtener mayor ganancia en un mismo mercado.

GRÁFICO 2.13: FUERZAS QUE CONTROLAN



EL SECTOR INDUSTRIAL

Fuente: PORTER, Michael. "Estrategia Competitiva".1980

Elaborado por: Ligia Andrade

2.1.2.3.1 Competidores Actuales

La competencia del sector es muy grande, la guerra en costos y tasas es desleal, anti-técnica y difícil de controlar puesto que no existen leyes claras y los Asesores Productores de Seguros presionan todo el tiempo a las aseguradoras para que entren en este sistema.

Entre los cuales podemos mencionar:

- Tecniseguros
- Asertec
- Nova
- Acoaustro
- Raúl Coka
- Vanguardia
- Colnexos
- Nexoseguros
- Privanza

GRÁFICO 2.13: COMPETENCIA



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Ligia Andrade



ANÁLISIS

Cada vez la competencia es mayor, esto se debe a que en el mercado asegurador hay mucho por explotar solamente el 30% aproximadamente de las personas poseen un Seguro, esto hace que la competencia se incremente.

Los Brokers antes mencionados son los competidores actuales y más potenciales que Privanza posee, es por eso que debe crear estrategias competitivas para superar a las empresas mencionadas.

Connotación Gerencial

➤ Debilidades

- * La competencia cada vez en mayor y en muchos casos desleal.

- * Pérdida de clientes ya que la competencia les ofrece Seguros con precios totalmente inferiores.

2.1.2.3.2 Productos Sustitutos

Como productos sustitutos se pueden clasificar los siguientes:

Garantías otorgadas por los fabricantes

Los fabricantes por lo general otorgan un año de garantía sobre los productos que venden en el mercado, esto les permite ser competitivos pero es temporal y no renovable por lo tanto no representa una fuerza activa de largo plazo y los clientes deben recurrir a la búsqueda de un seguro para lo cual los Asesores Productores de Seguros debe Jugar un papel importantísimo en la colocación.



Los autos seguros de las compañías

Las grandes empresas están desarrollando los llamados auto seguros mediante los cuales crean un fondo común y atienden a sus colaboradores o aportantes en caso de que estos sufran un accidente imprevisto.

Servicios otorgados por el IESS

Pese a que esta institución no cuenta con un buen prestigio y mucha gente muestra su descontento varias personas no desean un Seguro Privado de Asistencia médica ya que cuentan con el servicio gratuito del IESS.

Microseguros por parte del Patronato Municipal San José

Estos Seguros han sido creados recientemente por la Municipalidad de Quito con el fin de brindar servicios médicos a los clientes.

Este seguro tiene un costo de \$2.00 mensualmente y las personas tienen acceso a atención médica pero cabe recalcar que posee una cobertura de \$800.00.

Seguros otorgado por Bancos Privados

Son servicios que ofrecen el Banco del Pichincha, Guayaquil y Produbanco por un costo de \$1.99 los clientes tiene acceso a atenciones médicas por teléfono, asesorías legales, y técnicas.

El costo es debitado directamente de las cuentas de ahorro o corriente de cada usuario.



ANÁLISIS:

Los productos sustitutos mencionados perjudican al giro de negocio de Privanza ya que los clientes optan por acceder a estos servicios debido a que el costo es inferior y gratis.

Cabe recalcar que dichos productos solo son direccionados a ciertos Seguros como daños en materiales, y salud. Los demás Ramos como Incendio, Robo, Responsabilidad Civil no poseen sustitución.

Connotación Gerencial

➤ **Debilidad**

* Los Brokers de seguros no cuentan con pólizas inferiores a \$30.00

2.1.2.3.3 Barreras de Entrada

Las Barreras de entrada que tiene Privanza son:

- Capital para montar el negocio
- Oficina con infraestructura adecuada
- Contactos con Aseguradoras
- Clientes
- Autorización de Ramos por la Superintendencia de Bancos y Seguros, por medio de Pruebas

ANÁLISIS

Las barreras de entrada mencionadas dificultan el rol de Privanza y ocasionan que la empresa no pueda crecer y contar con un mejor posicionamiento en el mercado Asegurador.



Connotación Gerencial

➤ **Debilidad**

* Solo se Comercializa el Ramo Aprobado por la Superintendencia de Bancos y Seguros

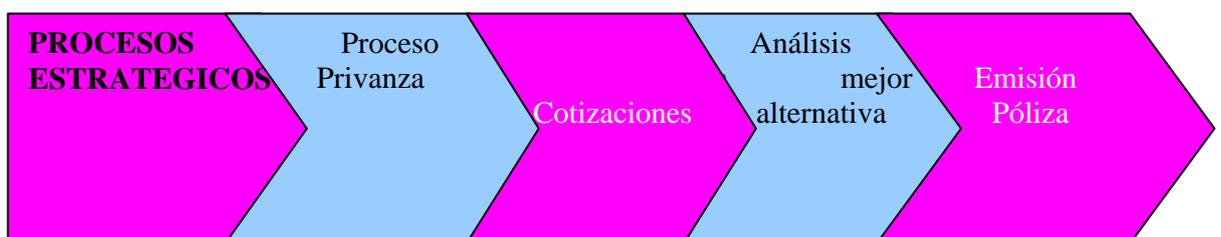
* Menor competitividad en el Mercado

2.2 Análisis Situacional Interno

El análisis interno permite fijar con exactitud las variables propias de la Privanza. Dicho análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización y de esta manera se busca mejorar su situación.

2.2.1 Capacidad de Comercialización

PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN



Los procesos para comercializar los Seguros son:

PROCESO PRIVANZA

✚ Cliente Potencial



- ✚ Análisis de Riesgo
- ✚ Inspección
- ✚ Conocer al cliente.- giro del negocio
- ✚ Diseño Programa de Seguros
- ✚ Pedir Cotizaciones a 3 Aseguradoras
- ✚ Cuadro comparativo
- ✚ Presentamos cliente la oferta o las ofertas (debe ser muy clara, fácil de entender a colores)
- ✚ Esperar que tome la decisión sin presiones

ANÁLISIS:

Privanza cuenta con un staff de Ejecutivos capacitados para realizar los procesos de Comercialización de las pólizas ya sean en la empresa o en el domicilio del interesado.

Este proceso se debe seguir de una manera ordenada y rápida para poder cumplir con los tiempos establecidos para la entrega de los documentos a los clientes.

Caso contrario los clientes muestran su inconformidad hacia el Broker.

Connotación Gerencial

➤ **Debilidad**

* Incumplimiento de Procesos Internos

2.2.2 Capacidad Administrativa

Privanza cuenta con un Departamento Administrativo conformado por el Contador, y Asistente quienes se encargan de la Administración, Contabilidad y área Financiera de la empresa.



Mantiene siempre contacto con los Proveedores para el abastecimiento de Materiales de Oficina, de limpieza y demás servicios

Dentro del área Contable utilizan el programa Peachtree Accounting el cual ayuda a realizar las siguientes actividades:

Contabilidad

- Manejo global de la parte contable e informes financieros.
- Registros de movimientos diarios
- Elaboración de estados financieros
- Conciliaciones Bancarias
- Informes semanales para el acta de los lunes
- Informes mensuales para el Comité de Gestión
- Obligaciones Tributarias

Administración

Las funciones que se cumplen son:

- ✚ Presupuesto de Gastos e ingresos en el que prevé los gastos que tendrán en el mes y los respectivos ingresos.
- ✚ Cronograma de citas con clientes
- ✚ Compra de Suministros de Oficina y limpieza
- ✚ Nómina, IESS
- ✚ Correspondencia y atención telefónica.
- ✚ Control de Servicios básicas (agua, luz, teléfonos)

ANÁLISIS:



El área Administrativa es muy importante dentro de la empresa ya que cumple con varias funciones a la vez, es el área encargada de cumplir con los requerimientos de ley en cuanto al personal y de mantener siempre la empresa con los materiales necesarios para poder trabajar en cuanto a suministros y a materiales de limpieza.

El control de Presupuestos y dinero es uno de los factores más delicados que el departamento cuenta.

Privanza trata de cumplir con los procesos antes mencionados, pero tiene demorar en el área de procesos internos, financiero.

Connotación Gerencial

➤ Debilidad

- * Falta de rapidez en los procesos internos.

2.2.3 Capacidad Tecnológica

Privanza cuenta con 2 Software importantes como son: SIBROK y Peachtree Accounting.

El SIBROK ayuda a realizar los siguientes procesos:

-  Producción
-  Control de Cartera
-  Control de Pagos
-  Control de Vencimientos
-  Control de Siniestralidad



BANDA ANCHA

Este servicio aporta para que la empresa realice cotizaciones, y aplicaciones de importaciones de mercadería de varios clientes y a realizar procesos y consultas bancarias.

PEACHTREE ACCOUNTING

Este sistema ayuda a la empresa a realizar los procesos contables además a mantener los procesos tributarios desde SRI al día.

Cuenta con 8 computadores en red, de los cuales: el servidor se encuentra instalado en la Gerencia.

ANÁLISIS:

El factor tecnológico ayuda a Privanza a automatizar la información de la empresa además nos permite realizar de una manera rápida los procesos internos.

Sin ayuda de los equipos electrónicos sería difícil llevar un control de las pólizas y sus respectivos vencimientos de nuestros clientes así mismo como de otros procesos propios de la empresa.

Cabe recalcar que la tecnología cada vez avanza a pasos agigantados por lo que Privanza debe estar alerta a todo cambio para ser más competente.

Privanza no cumple ni aprovecha al máximo los programas que posee especialmente el SIBROK ya que no es utilizado en los procesos internos.



Connotación Gerencial

➤ Fortaleza

- * La empresa optimiza el tiempo y recursos
- * Brindar la información necesaria al cliente en cualquier momento
- * Brindar servicio de calidad

➤ Debilidad

- * El sistema de Internet es demasiado lento lo que ocasiona demora en cotizaciones.

2.2.4 Capacidad del Talento Humano

El personal de Privanza se rige al Código del Trabajo y al Reglamento Interno, leyes y disposiciones que se deben cumplir para mantener la armonía dentro de la empresa.

En la empresa actualmente existen 14 trabajadores de los cuales 4 corresponden al área de ventas (Freelance) 2 al departamento Administrativo –Financiero, 2 de Gerencia, 3 Ejecutivos de Cuenta (Producción) 1 Archivo, 1 Mensajería, 1 Limpieza.

Privanza debe poner más énfasis en el tema de Capacitaciones ya que el Talento Humano debe estar al día en las actualizaciones.

ANÁLISIS:

Los trabajadores se sienten satisfechos con el ambiente de trabajo que existe dentro de la empresa debido a que las relaciones entre directivos y personal son abiertas; además se sienten motivados en realizar su trabajo puesto que cuentan con los recursos y materiales adecuados para hacerlo.



Lastimosamente, la empresa no ha puesto mucho énfasis en programas de capacitación adecuados para el buen desempeño de las actividades del personal, lo que genera problemas en el manejo de procesos internos.

Connotación Gerencial

➤ **Fortalezas**

* Privanza cuenta con personal motivado que se siente comprometido con la institución.

* El ambiente laboral que existen en el Broker es agradable, debido a la confianza brindada por los Gerentes.

* Respeto a las Leyes del Código de Trabajo

➤ **Debilidad**

* Los empleados de la empresa no poseen la capacitación apropiada para desarrollar sus actividades eficientemente

2.2.5 Capacidad Productiva

Privanza cuenta con ciertos Procesos para llegar a cumplir con la producción indicada en el Presupuesto.

Para esto realiza lo siguiente:

ORDEN DE EMISION COMPAÑÍA DE SEGUROS

- ✚ Solicitud a Compañía de Seguros de la emisión una vez que el cliente acepte las condiciones de la póliza
- ✚ Inspección de la Aseguradora
- ✚ Coordinar y pedir (copia del informe)
- ✚ Recomendaciones de la Compañía



- ✚ Seguimiento y cumplimiento (Recomendaciones)
- ✚ Leer pólizas y analizar

ASEGURADORAS

- ✚ La compañía emite la póliza
- ✚ Privanza recibe los documentos y los sella
- ✚ Privanza revisa que las pólizas estén bien emitidas
- ✚ Ingresar en el sistema
- ✚ Solicitar correcciones
- ✚ Hacer la carpeta para el cliente
- ✚ Carpeta con forma paco
- ✚ Entregamos personalmente al cliente
- ✚ Cliente entrega copias firmadas
- ✚ Cliente entrega cheque cuota inicial
- ✚ Ingresar al sistema (Recaudo)
- ✚ Seguimiento cobro, copias firmadas (voucher)
- ✚ Enviar a la Compañía de Seguros las copias firmadas y cheque todo por escrito
- ✚ Archivo carpeta del cliente en orden
- ✚ Nueva reunión con el cliente
- ✚ Realizar el acta de comité
- ✚ Visitas constantes al cliente

ANÁLISIS:

Privanza cuenta con una capacidad Productiva alta, siempre y cuando haya cumplido con los procedimientos especificados hasta llegar al punto de cobrar la comisión.



Para la empresa el área de Producción es muy importante ya que ahí se encuentran inmersas las renovaciones de las pólizas de los clientes que deben ser analizadas con 60 días de anticipación.

Estos procesos no son cumplidos en su totalidad por parte del Recurso Humano de Privanza, ya que existe demora en ciertos parámetros.

Connotación Gerencial

➤ Fortaleza

* Renovaciones con 60 días de anticipación.

➤ Debilidad

* Demora en los seguimientos de Documentos Comerciales tanto a la Aseguradora como al cliente

2.2.6 Capacidad Financiera

Esta área se encuentra inmersa dentro del área Administrativa. Aquí se analiza el aspecto financiero de la empresa tomando en consideración los índices financieros.

A continuación se realiza un análisis de los indicadores financieros que reflejan la salud económica de la empresa, para lo cual se ha considerado el Estado de Resultados y Balance General del año 2007

a) Indicador de Liquidez

Este indicador representa una medida de la capacidad de la empresa para hacerles frente a sus deudas a corto plazo.



Datos que inciden en este indicador

Activo Corriente: \$55725.95

Pasivo Corriente: \$20633.69

Tabla 2.12: INDICADORES DE LIQUIDEZ

INDICADOR	FORMULA	TOTAL
<i>Liquidez Corriente</i>	<i>Activo Corriente/ Pasivo Corriente</i>	2.701
<i>Liquidez Seca</i>	<i>Activo Corriente- Inventario /Pasivo Corriente</i>	2.701
<i>Capital de Trabajo</i>	<i>Activo Corriente - Pasivo Corriente</i>	35092.26

Fuente: Privanza Cía. Ltda. Documento (Programa Contabilidad)

Elaborador por: Ligia Andrade

ANÁLISIS:

Analizando los indicadores de liquidez de la empresa se puede notar que en el año 2007, Privanza ha obtenido un nivel estable, obteniendo un Activo Corriente superior al Pasivo Corriente.

Connotación Gerencial

➤ Fortaleza

* La empresa posee un índice de liquidez solvente

b) Indicadores de Rentabilidad

Son aquellos que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa, además controlan los costos y gastos y de esta manera convertir ventas en utilidades.



Datos que inciden en este indicador

Utilidad Neta: \$13881.58

Ventas Netas: \$ 218886.22

Activo Total: \$ 58678,31

Patrimonio Total: 28626,25

Tabla 2.13: INDICADORES DE RENTABILIDAD

INDICADOR	FORMULA	TOTAL
Utilidad sobre ventas	utilidad neta / ventas netas	0.063
Retorno de activos	utilidad neta / activo total	0.237
Retorno sobre patrimonio	utilidad neta / patrimonio	0.485

Fuente: Privanza Cía. Ltda. Documento (Programa Contabilidad)

Elaborador por: Ligia Andrade

ANÁLISIS:

Como se puede observar los resultados están bajos, los accionistas deben inyectar más capital para la empresa.

Connotación Gerencial:

➤ **Debilidad**

* Índices de Rentabilidad no eficientes

* Excesivos gastos en la empresa en cuanto a comisiones.

c) Indicadores de Actividad



Este tipo de indicadores determinan la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos y pasivos.

Datos que inciden en este indicador

Ventas Netas: \$ 218886.22

Cuentas por Cobrar: \$13187.82

Cuentas por Pagar: \$20657,51

Tabla 2.14: INDICADORES DE ACTIVIDAD

INDICADOR	FORMULA	TOTAL
<i>Rotación de créditos</i>	<i>Ventas Netas / Cuentas por cobrar</i>	16.598
<i>Rotación Activ. Tota.</i>	<i>Ventas / Activo Total</i>	3.730

Fuente: Privanza Cía. Ltda. Documento (Programa Contabilidad)

Elaborador por: Ligia Andrade

ANÁLISIS:

La empresa mantiene un alto índice de ventas, la empresa tiene un grado de producción alto.

Connotación Gerencial

➤ **Fortaleza**

* Índice de Actividad estable

d) Índice de Endeudamiento



Este indicador nos permite conocer los movimientos del Pasivo de la empresa.

Tabla 2.15: INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

INDICADOR	FORMULA	TOTAL
Endeudamiento	<i>Pasivo Total / Activo Total * 100</i>	51.21

Fuente: Privanza Cía. Ltda. Documento (Programa Contabilidad)

Elaborador por: Ligia Andrade

ANÁLISIS:

La empresa tiene un alto índice de gastos y Cuentas por Pagar dentro de su Pasivo.

Connotación Gerencial

➤ **Debilidad**

* Índice de Gastos y Cuentas por Pagar alto.

2.2.7 Capacidad Competitiva

Privanza cuenta con clientes importantes como Nestle, Constructora Andrade Gutiérrez, Constructora Becerra Barrasuti, (públicas) que son entidades importantes en el mercado y por ende dan prestigio a la empresa.



ANÁLISIS:

Las perspectivas de crecimiento son importantes en el mercado asegurador. Además, Privanza cuenta con el Recurso Humano y tecnológico para cumplir con sus objetivos de captar más clientes y tener un mejor posicionamiento en el mercado.

Además, la empresa hace siempre hincapié en la atención con calidad al cliente, esa es su mejor estrategia competitiva.

Para tener una buena relación con nuestros clientes, debe existir:



Es importante saber cómo atender al cliente en las diversas situaciones:

- Teléfono
- Cliente visita
- Comité
- Cartas
- E-mail

Conocer también todos los datos del cliente, como por ejemplo:

- ❖ ¿Cómo se llama el cliente?
- ❖ ¿Dónde se encuentra?
- ❖ ¿Cuál es el giro de su negocio?
- ❖ ¿A qué se dedica?



- ❖ Atención telefónica amable

Connotación Gerencial

➤ Fortalezas

- * Clientes Reconocidos e importantes en el país.
- * Personal con experiencia en la empresa
- * La empresa conoce el giro del negocio del cliente

2.2.7.1 Participación en el mercado

Privanza ocupa el puesto N.- 55 de 150 Brokers en la ciudad de Quito.

**Tabla 2.16: RANKING DE ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS
EN QUITO**

No.	RAZON SOCIAL.	Código entidad	Credencial
1	TECNISEGUROS S.A.	1651	28
2	NOVAECUADOR S.A.	1716	435
3	ASERTEC CIA. LTDA.	1689	277
4	ACOSAUSTRO S.A.	1449	466
5	ALAMO S.A.	1799	785
6	RAUL COKA BARRIGA CIA. LTDA.	1777	683
7	ACROPOLIS CIA. LTDA.	1775	681
8	PROSEGUROS NACIONALES CIA. LTDA.	1657	39
9	UNISEGUROS C.A.	1646	18



10	RELIANCE S.A.	1772	677
11	ALFASEGUROS CIA. LTDA.	1644	8
12	ASPROS C.A.	1767	664
13	CIFRASEG S.A.	1739	495
14	KOLOSOS- SEGUKOL CIA. LTDA.	1652	29
15	SETEC S.A.	1718	440
16	SAYO S.A.	1655	37
17	SEGURANZA CIA. LTDA.	1656	38
18	INTERMEDIARIA DE SEGUROS MEJORES SERVICIOS M.S. CIA. LTDA.	1664	87
19	AFEX ECUADOR CIA. LTDA.	1724	457
20	COLSEGUROS S.A.	1754	578
21	CLAVESEGUROS C.A.	1748	552
22	CIASEG SOCIEDAD ANONIMA	1669	116
23	MULTIAPOYO CIA. LTDA.	1807	825
24	PRODESEG CIA. LTDA.	1649	25
25	CIDESCOL S. A.	1673	186
26	AON RISK SERVICES ECUADOR S.A.	3343	904
27	VANGUARDIA CIA. LTDA.	1773	678
28	COLNEXOS CIA. LTDA.	1708	416
29	AVILA & ASOCIADOS CIA. LTDA.	1701	381
30	EMPRESEGUROS S.A.	1675	196
31	NEWCOR CIA. LTDA.	1774	680
32	PROTECSEGUROS CIA. LTDA.	1667	105



33	ADUASEG S.A.	1763	656
34	PJV ASOCIADOS CIA. LTDA.	1808	840
35	CONFISEG CIA. LTDA.	1645	14
36	WACOLDA S.A.	1735	480
37	LIDERSEG S.A.	1803	803
38	ALLIANZGLOBAL DEL VALLE CIA. LTDA	3332	898
39	METROSEGUROS C.A.	1752	569
40	EJEDESE CIA. LTDA.	1672	152
41	SEMERCA S.A.	1728	467
42	INSITE AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CIA. LTDA	1740	499
43	PLURISEG CIA. LTDA.	1663	78
44	COINVERSEG S.A.	1674	193
45	COTOPAXI CIA. LTDA	1795	771
46	LIDERES CIA. LTDA.	1783	730
47	IMPERIAL IMCOSEG CIA. LTDA.	1688	270
48	ATLANTICO S.A.	1780	697
49	CONSESEG CIA. LTDA.	2738	871
50	PREVENIR CIA. LTDA.	1787	748
51	MACRO SEGUROS S.A.	1695	331
52	ANDRADE SORIA AYS CIA. LTDA.	1800	790
53	ASSURANCE BROKER S.A.	1758	612
54	NEXOSEGUROS CIA. LTDA.	1666	104
55	PRIVANZA CIA. LTDA.	1770	673

Fuente. Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborador por: Ligia Andrade



ANÁLISIS:

Privanza pese a que cuenta con clientes importantes a nivel nacional no ha logrado tener un buen posicionamiento en el mercado Asegurador.

Como podemos observar en la tabla 2.13 ocupa en lugar N.- 55 de 150 Brokers de Seguros de la ciudad de Quito.

Connotación Gerencial

➤ **Debilidad**

* Falta de posicionamiento en el Mercado

2.2.7.2 Crecimiento del Mercado

En el país existen aproximadamente 480 brokers, no todos especializados en todos los ramos de seguros, pero los cuales realizan la función de asesorar y brindar servicios tanto a clientes corporativos e individuales en esta área.

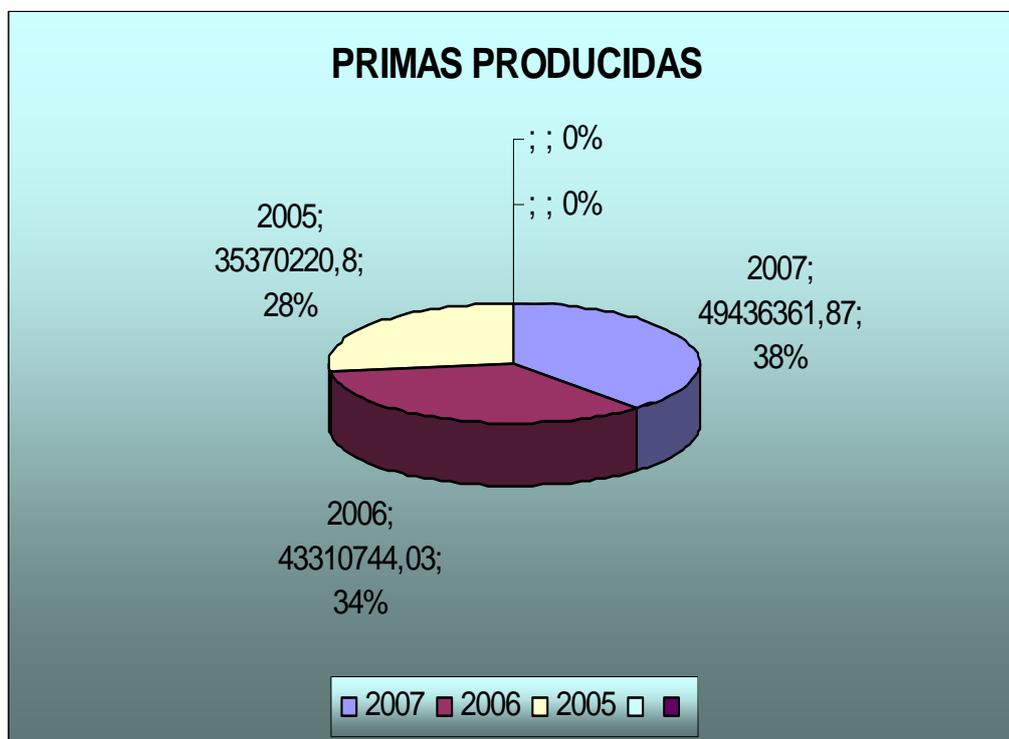
Tabla: 2.17 CRECIMIENTO DE PRIMAS EN BROKERS DE SEGUROS

AÑOS	PRIMAS
2007	49,436,361,87
2006	43,310,744,03
2005	35,370,220,80

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Ligia Andrade

GRÁFICO 2.14: PRIMAS PRODUCIDAS



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Ligia Andrade

ANÁLISIS:

Como podemos observar el crecimiento de las Primas cada año se ha ido incrementando, esto ofrece a Privanza una oportunidad de mayor introducción al mercado.

Tanto las Aseguradoras como los Brokers de Seguros tienen oportunidad de crecimiento en los próximos años ya que cada vez son más las personas que optan por un seguro Privado ya sea de Ramos Generales, Técnicos o de Asistencia Médica.



Connotación Gerencial

➤ **Fortaleza**

* Privanza tiene perspectivas altas de ventas.

* Aprovechar la cartera de clientes actual para incrementar las ventas.

2.3 Análisis FODA

Consiste en un resumen que identifica cual es la situación interna y externa de la empresa.

En análisis interno permite identificar las Fortalezas y Debilidades, en tanto que el análisis externo las amenazas y oportunidades.

2.3.1 Matrices

2.3.1.1 Matriz de Resumen

Estas matrices destacan los factores más importantes tanto en el análisis situacional externo como en el análisis interno de la empresa. Esta constituida por la Matriz Fortaleza, Oportunidad, Debilidad, Amenaza



Tabla 2.18: MATRIZ 1 FORTALEZA

FORTALEZAS	
A1	Planes de Asistencia Médica con precios accesibles.
A2	Cartera de clientes amplia
A3	Convenios con las mejores aseguradoras del país
A4	Optimización del tiempo y recursos.
A5	Brinda la información necesaria al cliente en cualquier momento mediante el SIBROK
A6	Personal motivado que se siente comprometido con la institución.
A7	El ambiente laboral que existen en el Broker es agradable, debido a la confianza brindada por los Gerentes
A8	Respeto a las Leyes del Código de Trabajo
A9	Renovaciones con 60 días de anticipación.
A10	Clientes Reconocidos e importantes en el país
A11	Personal con experiencia en la empresa
A12	La empresa conoce el giro del negocio del cliente
A13	La empresa posee un índice de liquidez solvente
A14	Aprovechar la cartera de clientes actual para incrementar las ventas.
A15	Alto índice de Ventas en la empresa



Tabla 2.19: MATRIZ 2 OPORTUNIDAD

OPORTUNIDADES	
O1	Incremento del Seguro Privado en el Presupuesto de las empresas.
O2	Poder contar con mano de obra calificada y a bajo costo, es decir barata.
O3	Adquirir obligatoriamente el SOAT (Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito)
O4	La deficiencia del IESS hace que las personas opten por un Seguro Privado de Asistencia Médica.
O5	El SIBROK permite llevar los controles mensuales de Vencimientos de Pólizas y Presupuestos.
O6	Mayor competitividad en el mercado.
O7	El SIBROK ayuda a mantener informados a los clientes con eficacia, y prontitud sobre las pólizas



Tabla 2.20: MATRIZ 3 DEBILIDADES

DEBILIDADES	
D1	El SIBROK es una versión antigua
D2	No contar con garaje es una desventaja frente a la competencia y puede llegar a perder clientes
D3	Disminución de clientes actuales por cantidad de competencia
D4	Los proveedores nos otorgan un máximo de 15 días de crédito
D5	Las Aseguradoras poseen como política la venta a crédito máximo a 6 meses
D6	Las Aseguradoras tienen atrasos en los procesos de pago de siniestro ocasionado descontento en los clientes
D7	La competencia cada vez en mayor y en muchos casos desleal.
D8	Pérdida de clientes ya que la competencia les ofrece Seguros con precios totalmente inferiores.
D9	Los Brokers de seguros no cuentan con pólizas inferiores a \$30.00
D10	Solo se Comercializa el Ramo Aprobado por la Superintendencia de Bancos y Seguros
D11	Menor competitividad en el Mercado
D12	Incumplimiento de Procesos Internos
D13	Falta de rapidez en los procesos internos
D14	Falta de seguimiento de trámites con la Aseguradora
D15	El sistema de Internet es demasiado lento lo que ocasiona demora en cotizaciones
D16	Demora en los seguimientos de Documentos Comerciales tanto a la Aseguradora como al cliente
D17	Falta de posicionamiento en el Mercado
D18	Índices de Rentabilidad no eficientes, índice alto de gastos
D19	Competencia Alta
D20	Microseguros en Bancos y Municipio
D21	Los empleados de la empresa no poseen la capacitación apropiada para desarrollar sus actividades eficientemente



Tabla 2.21: MATRIZ 4 AMENAZAS

AMENAZAS	
A1	Disminución del nivel de ingresos de las personas, dificultándoles la adquisición de un Seguro.
A2	Subida de sueldos a los empleados debido al alto costo de vida
A3	Si las tasas de interés se incrementan el valor las Primas al momento de adquirir un Seguro serán mayores.
A4	Poco ahorro de los clientes en instituciones financieras para un Seguro Privado
A5	El bajo nivel de Ingreso dificulta a las personas a adquirir un Seguro Privado debido a las falta de recursos.
A6	La falta de empleo produce más induce de siniestralidad den cuanto a Enfermedades por de presión, robos, accidentes.
A7	Incremento de las tasa de interés en las Primas Cotizadas por parte de los Reaseguradores a las Aseguradoras.
A8	Preocupación por la inestabilidad económica por parte de los Reaseguradores y pueden incrementar los precios de los Seguros.
A9	Alta competencia debido al incremento de Seguros en instituciones públicas y Bancos Privados
A10	El impuesto (3.5) de cada Prima a la Superintendencia de Bancos, es muy alto.
A11	La falta de cultura acerca del tema de Seguros ocasionan pérdidas materiales, económicas que en ocasiones son irreparables
A12	La corrupción en varios Brokers de Seguros afecta la competitividad de la empresa
A13	El número de personas que son subempleadas y son aquellas quienes tienes mayor riesgo
A14	Fenómenos como el Calentamiento Global perjudica la salud del cliente por lo tanto el índice de siniestralidad de salud es mayor.



2.3.1.2 Matriz de Ponderación

Las matrices de Ponderación del impacto permiten valor y priorizar las connotaciones gerenciales identificadas en las matrices resumen como de mayor impacto, bajo o medio impacto.

La empresa utilizará el impacto Alto, Medio o Bajo.



Tabla 2. 22: MATRIZ 5 IMPACTO FORTALEZAS

		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
N	Factor			
A1	Planes de Asistencia Médica con precios accesibles.	X		
A2	Cartera de clientes amplia	X		
A3	Convenios con las mejores aseguradoras del país	X		
A4	Optimización del tiempo y recursos.	X		
A5	Brinda la información necesaria al cliente en cualquier momento mediante el SIBROK		X	
A6	Personal motivado que se siente comprometido con la institución.		X	
A7	El ambiente laboral que existen en el Broker es agradable, debido a la confianza brindada por los Gerentes		X	
A8	Respeto a las Leyes del Código de Trabajo	X		
A9	Renovaciones con 60 días de anticipación.	X		
A10	Clientes Reconocidos e importantes en el país	X		
A11	Personal con experiencia en la empresa		X	
A12	La empresa conoce el giro del negocio del cliente		X	
A13	La empresa posee un índice de liquidez solvente	X		
A14	Aprovechar la cartera de clientes actual para incrementar las ventas.		X	
A15	Alto índice de Ventas en la empresa	X		



Tabla 2. 23: MATRIZ 6 IMPACTO OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES		IMPACTO		
N	Factor	ALTO	MEDIO	BAJO
O1	Incremento del Seguro Privado en el Presupuesto de las empresas.		X	
O2	Poder contar con mano de obra calificada y a bajo costo, es decir barata.		X	
O3	Adquirir obligatoriamente el SOAT (Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito)	X		
O4	La deficiencia del IESS hace que las personas opten por un Seguro Privado de Asistencia Médica.	X		
O5	El SIBROK permite llevar los controles mensuales de Vencimientos de Pólizas y Presupuestos.		X	
O6	Mayor competitividad en el mercado.	X		
O7	El SIBROK ayuda a mantener informados a los clientes con eficacia, y prontitud sobre sus pólizas	X		



Tabla 2. 24: MATRIZ 7 IMPACTO DEBILIDADES

DEBILIDADES				
N	Factor	ALTO	MEDIO	BAJO
D1	El SIBROK es una versión antigua		X	
D2	No contar con garaje es una desventaja frente a la competencia y puede llegar a perder clientes		X	
D3	Disminución de clientes actuales por cantidad de competencia	X		
D4	Los proveedores nos otorgan un máximo de 15 días de crédito		X	
D5	Las Aseguradoras no poseen como política la venta a crédito por ende Privanza tampoco.		X	
D6	Las Aseguradoras tienen atrasos en los procesos de pago de siniestro ocasionado descontento en los clientes	X		
D7	La competencia cada vez en mayor y en muchos casos desleal.	X		
D8	Pérdida de clientes ya que la competencia les ofrece Seguros con precios totalmente inferiores.	X		
D9	Los Brokers de seguros no cuentan con pólizas inferiores a \$30.00		X	
D10	Solo se Comercializa el Ramo Aprobado por la Superintendencia de Bancos y Seguros		X	
D11	Menor competitividad en el Mercado	X		
D12	Incumplimiento de Procesos Internos	X		
D13	Falta de rapidez en los procesos internos	X		
D14	Falta de seguimiento de trámites con la Aseguradora	X		
D15	El sistema de Internet es demasiado lento lo que ocasiona demora en cotizaciones		X	
D16	Demora en los seguimientos de Documentos Comerciales tanto a la Aseguradora como al cliente	X		
D17	Falta de posicionamiento en el Mercado	X		
D18	Índices de Rentabilidad no eficientes, índice alto de gastos	X		
D19	Competencia Alta	X		
D20	Microseguros en Bancos y Municipio	X		
D21	Los empleados de la empresa no poseen la capacitación apropiada para desarrollar sus actividades eficientemente	X		



Tabla 2. 25: MATRIZ 8 IMPACTO AMENAZAS

AMENAZAS		ALT	MEDIO	BAJO
N	Factor			
A1	Disminución del nivel de ingresos de las personas, dificultándoles la adquisición de un Seguro.	X		
A2	Subida de sueldos a los empleados debido al alto costo de vida		X	
A3	Si las tasas de interés se incrementan el valor las Primas al momento de adquirir un Seguro serán mayores.	X		
A4	Poco ahorro de los clientes en instituciones financieras para un Seguro Privado			X
A5	La falta de empleo produce más induce de siniestralidad en cuanto a Enfermedades por de presión, robos, accidentes.		X	
A6	Incremento de las tasa de interés en las Primas Cotizadas por parte de los Reaseguradores a las Aseguradoras.	X		
A7	Preocupación por la inestabilidad económica por parte de los Reaseguradores y pueden incrementar los precios de los Seguros.	X		
A8	Alta competencia debido al incremento de Seguros en instituciones públicas y Bancos Privados	X		
A9	El impuesto (3.5) de cada Prima a la Superintendencia de Bancos, es muy alto.	X		
A10	La mala atención del IESS hace que las personas opten por un Seguro Privado de Asistencia Médica.	X		
A11	La falta de cultura acerca del tema de Seguros ocasionan pérdidas materiales, económicas que en ocasiones son irreparables		X	
A12	La corrupción en varios Brokers de Seguros afecta la competitividad de la empresa		X	
A13	El número de personas que son subempleadas y son aquellas quienes tienes mayor riesgo		X	
A14	Fenómenos como el Calentamiento Global perjudica la salud del cliente por lo tanto el índice de siniestralidad de salud es mayor.		X	



2.3.1.3 Matriz de Acción

Las matrices de acción dan los lineamientos para el direccionamiento estratégico de la empresa, dentro de estas encontramos:

- ❖ Matrices de acción de áreas ofensivas: Fortaleza – Oportunidades (FO)
- ❖ Matrices de acción de áreas defensivas: Debilidades – Amenazas (DA)
- ❖ Matrices de acción de respuestas: Fortalezas- Amenazas (FA)
- ❖ Matrices de acción de respuestas: Debilidades- Oportunidades (DO)

2.3.1.3.1 Matriz FO



Tabla 2. 26: MATRIZ 9 DE ACCION DE AREA OFENSIVA FO

OPORTUNIDADES	Incremento del Seguro Privado en el Presupuesto Empresas		Adquirir Obligatoriamente el SOAT	Deficiencia del IESS hace que opten por un Seguro Privado	Llevar los controles de vencimientos pólizas	Mayor competitivas en el mercado	Mantener informados a los clientes de sus pólizas	TOTAL
	Contar con mano de obra calificada, de bajo costo							
Planes de Asistencia Médica con precios accesibles.	3	1	1	1	1	5	1	13
Cartera de clientes amplia	3	1	1	1	1	3	3	13
Convenios con las mejores aseguradoras del país	5	1	0	1	5	5	5	22
Optimización del tiempo y recursos.	1	1	1	1	5	5	5	19
Brinda la información necesaria al cliente en cualquier momento mediante el SIBROK	1	1	1	1	5	5	5	19
Personal motivado que se siente comprometido con la institución.	1	1	1	1	3	5	5	17
El ambiente laboral que existen en el Broker es agradable, debido a la confianza brindada por los Gerentes	1	1	1	1	5	5	5	19
Respeto a las Leyes del Código de Trabajo	1	1	1	1	1	3	3	11
Renovaciones con 60 días de anticipación.	3	1	1	1	5	5	5	21
Clientes Reconocidos e importantes en el país	5	1	5	3	1	5	1	21
Personal con experiencia en la empresa	3	3	3	1	3	3	3	19
La empresa conoce el giro del negocio del cliente	3	1	1	1	1	3	1	11
La empresa posee un índice de liquidez solvente	1	3	1	1	1	3	1	11
Aprovechar la cartera de clientes actual para incrementar las ventas.	3	1	3	3	1	3	1	15
Alto índice de Ventas en la Empresa	3	3	3	1	3	3	1	17
TOTAL	37	21	24	19	41	61	45	248



Indicador Fortalezas- Oportunidades: Ratio Balance de Fuerza

Valor de la matriz

Ponderación Alta * N.- Filas * N.- Columnas

248

$5 \cdot 15 \cdot 7 \cdot 100 = 47.23\%$

La empresa aprovecha el 47.23 de sus fortalezas frente a las oportunidades del mercado, se deben incrementar el aprovechamiento de las fortalezas frente a las oportunidades en un 52.77

CONCLUSIONES MATRIZ OFENSIVA

FORTALEZAS

- ✓ Convenios con las mejores aseguradoras del país
- ✓ Optimización del tiempo y recursos.
- ✓ Brinda la información necesaria al cliente en cualquier momento mediante el SIBROK
- ✓ Personal motivado que se siente comprometido con la institución.
- ✓ El ambiente laboral que existen en el Broker es agradable, debido a la confianza brindada por los Gerentes
- ✓ Renovaciones con 60 días de anticipación.
- ✓ Clientes Reconocidos e importantes en el país
- ✓ Personal con experiencia en la empresa
- ✓ Aprovechar la cartera de clientes actual para incrementar las ventas.



OPORTUNIDADES

- ✓ Incremento del Seguro Privado en el Presupuesto Empresas
- ✓ Llevar los controles de vencimientos pólizas
- ✓ Mayor competitividad en el mercado
- ✓ Mantener informados a los clientes de sus pólizas

2.3.1.3.2 Matriz D.A



INCIDENCIA
ALTO 5
MEDIO 3
BAJO 1

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

2.27: MATRIZ 10 DE ACCION DEFENSIVA DA

AMENAZAS															
	Disminución del nivel de ingresos de las personas, dificultándoles la adquisición de un Seguro.	Subida de sueldos a los empleados debido al alto costo de vida	Si las tasas de interés se incrementan el valor las Primas al momento de adquirir un Seguro serán mayores.	Poco ahorro de los clientes en instituciones financieras para un Seguro Privado	El bajo nivel de Ingreso dificulta a las personas a adquirir un Seguro Privado debido a las falta de recursos.	La falta de cultura acerca del tema de Seguros ocasionan pérdidas materiales, económicas que en ocasiones son irreparables	Incremento de las tasa de interés en las Primas Cotizadas por parte de los Reaseguradores a las Aseguradoras.	Preocupación por la inestabilidad económica por parte de los Reaseguradores y pueden incrementar los precios de los Seguros.	Alta competencia debido al incremento de Seguros en instituciones públicas Bancos Privados	El impuesto (3.5) de cada Prima a la Superintendencia de Bancos, es muy alto.	La falta de cultura acerca del tema de Seguros ocasionan pérdidas materiales, económicas que en ocasiones son irreparables	La corrupción en varios Brokers de Seguros afecta la competitividad de la empresa	El número de personas que son subempleadas y son aquellas quienes tienen mayor riesgo	Fenómenos como el Calentamiento Global perjudica la salud del cliente por lo tanto el índice de siniestralidad de salud es mayor.	TOTAL
DEBILIDADES															
El SIBROK es una versión antigua	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	16
No contar con garaje es una desventaja frente a la competencia y puede llegar a perder clientes	1	1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	3	1	1	24
Disminución de clientes actuales por cantidad de competencia	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	1	5	1	1	40
Los proveedores nos otorgan un máximo de 15 días de crédito	5	5	3	1	3	1	1	3	5	3	3	5	1	1	40
Las Aseguradoras no poseen como política la venta a crédito por ende Privanza tampoco.	5	3	5	1	5	1	3	3	3	1	1	5	1	1	38



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

La competencia cada vez en mayor y en muchos casos desleal.	3	3	1	1	1	1	1	1	5	3	3	5	1	1	30
Pérdida de clientes ya que la competencia les ofrece Seguros con precios totalmente inferiores.	5	3	3	3	1	1	1	3	5	3	3	5	3	3	42
Los Brokers de seguros no cuentan con pólizas inferiores a \$30.00	5	3	3	3	1	1	1	3	5	3	1	5	3	1	38
Solo se Comercializa el Ramo Aprobado por la Superintendencia de Bancos y Seguros	1	3	3	3	1	1	1	1	5	3	3	5	1	3	34
Menor competitividad en el Mercado	5	5	5	5	3	3	3	3	5	3	5	5	5	1	56
Incumplimiento de Procesos Internos	1	3	1	3	3	1	5	3	5	3	3	5	1	1	38
Falta de rapidez en los procesos internos	1	3	1	3	3	1	5	3	5	3	3	5	1	1	38
Falta de seguimiento de tramites con la Aseguradora	3	1	3	1	1	1	3	3	5	3	3	5	1	1	34
El sistema de Internet es demasiado lento lo que ocasiona demora en cotizaciones	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	1	1	22
Demora en los seguimientos de Documentos Comerciales tanto a la Aseguradora como al cliente	3	1	3	1	1	3	3	3	5	1	1	5	1	1	32
Falta de posicionamiento en el Mercado	5	5	5	5	5	1	3	1	5	3	3	5	1	1	48
Índices de Rentabilidad no eficientes, índice alto de gastos	1	1	3	5	5	3	3	3	5	1	1	5	1	1	38
Competencia Alta	5	3	1	3	5	3	3	1	5	3	3	5	5	3	48
Microseguros en Bancos y Municipio	5	3	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	62
Los empleados de la empresa no poseen la capacitación apropiada para desarrollar sus actividades eficientemente	1	5	3	3	3	1	3	3	5	1	1	5	1	1	36
TOTAL	63	59	59	51	57	35	53	49	97	55	47	101	35	33	794



Indicador Debilidad – Amenaza

Valor de la matriz

Ponderación Alta * N.- Filas * N.- Columnas

794

$$5 * 21 * 14 = 54.01 \%$$

Las debilidades y amenazas de la empresa afectan en 54.01% la gestión de la empresa

CONCLUSIONES MATRIZ DEFENSIVA

DEBILIDADES

- ❖ Disminución de clientes actuales por cantidad de competencia
- ❖ Los proveedores nos otorgan un máximo de 15 días de crédito
- ❖ Las Aseguradoras no poseen como política la venta a crédito por ende Privanza tampoco.
- ❖ Las Aseguradoras tienen atrasos en los procesos de pago de siniestro ocasionado descontento en los clientes
- ❖ Pérdida de clientes ya que la competencia les ofrece Seguros con precios totalmente inferiores.
- ❖ Menor competitividad en el Mercado
- ❖ Incumplimiento de Procesos Internos



- ❖ Falta de rapidez en los procesos internos
- ❖ Índices de Rentabilidad Bajos
- ❖ Falta de posicionamiento en el Mercado
- ❖ Microseguros en Bancos y Municipio

AMENAZAS

- ❖ Disminución del nivel de ingresos de las personas, dificultándoles la adquisición de un Seguro.
- ❖ Subida de sueldos a los empleados debido al alto costo de vida
- ❖ Si las tasas de interés se incrementan el valor las Primas al momento de adquirir un Seguro serán mayores.
- ❖ El bajo nivel de Ingreso dificulta a las personas a adquirir un Seguro Privado debido a las falta de recursos.
- ❖ Preocupación por la inestabilidad económica por parte de los Reaseguradoras y pueden incrementar los precios de los Seguros.
- ❖ Alta competencia debido al incremento de Seguros en instituciones públicas y Bancos Privados
- ❖ La corrupción en varios Brokers de Seguros afecta la competitividad de la empresa

2.3.1.3.3 Matriz F.A



**INCIDENCIA
ALTO 5
MEDIO 3
BAJO 1**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Tabla 2.28: MATRIZ 11 DE ACCION DE RESPUESTA FA

AMENAZAS	DESCRIPCIÓN DE AMENAZAS														
	Disminución del nivel de ingresos de las personas, dificultándoles la adquisición de un Seguro.	Subida de sueldos a los empleados debido al alto costo de vida	Si las tasas de interés se incrementan el valor las Primas al momento de adquirir un Seguro serán mayores.	Poco ahorro de los clientes en instituciones financieras para un Seguro Privado	El bajo nivel de Ingreso dificulta a las personas a adquirir un Seguro Privado debido a las falta de recursos.	La falta de cultura acerca del tema de Seguros ocasionan pérdidas materiales, económicas que en ocasiones son irreparables	Incremento de las tasa de interés en las Primas Cotizadas por parte de los Reaseguradores a las Aseguradoras.	Preocupación por la inestabilidad económica por parte de los Reaseguradores y pueden incrementar los precios de los Seguros.	Alta competencia debido al incremento de Seguros en instituciones públicas Bancos Privados	El impuesto (3.5) de cada Prima a la Superintendencia de Bancos, es muy alto.	Seguros ocasionan pérdidas materiales, económicas que en ocasiones son irreparables	La corrupción en varios Brokers de Seguros afecta la competitividad de la empresa	El número de personas que son subempleadas y son aquellas quienes tienen mayor riesgo	Fenómenos como el Calentamiento Global perjudica la salud del cliente por lo tanto el índice de siniestralidad de salud es mayor.	TOTAL
Planes de Asistencia Médica con precios accesibles.	5	1	3	5	5	3	5	3	5	3	3	5	3	3	52
Cartera de clientes amplia	3	5	3	1	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	46
Convenios con las mejores aseguradoras del país	3	3	5	1	5	3	3	5	5	3	3	5	5	3	52
Optimizaci3n del tiempo y recursos.	1	3	3	1	1	1	3	3	3	1	1	5	1	1	28
Brinda la informaci3n necesaria al cliente en cualquier momento mediante el SIBROK	1	3	3	1	3	1	3	1	5	1	1	5	1	1	30
Personal motivado que se siente comprometido con la instituci3n.	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	3	3	5	1	30
El ambiente laboral que existen en el Broker es agradable, debido a la confianza brindada por los Gerentes	1	2	1	1	1	1	1	1	5	1	3	5	5	1	29
Respeto a las Leyes del C3digo de Trabajo	1	5	1	3	1	1	1	1	3	3	1	5	3	1	30
Renovaciones con 60 d3as de anticipaci3n.	3	3	1	1	1	3	3	1	3	1	1	5	1	1	28
Clientes Reconocidos e importantes en el pa3s	3	1	1	1	1	1	3	3	5	1	1	5	1	1	28
Personal con experiencia en la empresa	3	3	1	1	3	1	1	1	5	1	3	5	1	1	30
La empresa conoce el giro del negocio del cliente	1	3	1	1	3	1	5	3	5	1	1	5	1	1	32
La empresa posee un 3ndice de liquidez solvente	3	3	3	3	3	1	1	1	5	1	1	5	1	1	32
Aprovechar la cartera de clientes actual para incrementar las ventas.	3	1	1	1	5	5	1	1	5	1	3	5	3	1	36
Alto 3ndice de ventas en la empresa	3	3	3	3	3	1	1	1	5	1	1	5	1	1	32
TOTAL	35	44	31	25	39	27	35	29	69	23	29	73	35	21	515



Indicador Fortalezas – Amenazas

Valor de la matriz

Ponderación Alta * N.- Filas * N.- Columnas

515

$5 * 15 * 14 = 49.04\%$

La empresa reducirá el 49.04% del impacto de las amenazas del mercado al utilizar sus fortalezas.

CONCLUSIONES MATRIZ DE RESPUESTA

FORTALEZAS

- ❖ Planes de Asistencia Médica con precios accesibles.
- ❖ Cartera de clientes amplia
- ❖ Convenios con las mejores aseguradoras del país
- ❖ Aprovechar la cartera de clientes actual para incrementar las ventas.

AMENAZAS

- ❖ Subida de sueldos a los empleados debido al alto costo de vida
- ❖ El bajo nivel de Ingreso dificulta a las personas a adquirir un Seguro Privado debido a las falta de recursos.
- ❖ Alta competencia debido al incremento de Seguros en instituciones públicas y Bancos Privados
- ❖ La corrupción en varios Brokers de Seguros afecta la competitividad de la empresa

2.3.1.3.4 Matriz D.O



**INCIDENCIA
ALTO 5
MEDIO 3
BAJO 1**

COMERCIALIZACION DEL SEGURO EN EL SECTOR PRIVADO DEL EJERCITO

Tabla 2 ACCION DE RESPUESTA DO

OPORTUNIDADES								
	Incremento del Seguro Privado en el Presupuesto Empresas	Contar con mano de obra calificada, y de bajo costo	Adquirir Obligatoriamente el SOAT	Deficiencia del IESS hace que opten por un Seguro Privado	Llevar los controles de vencimientos pólizas	Mayor competitivas en el mercado	Mantener informados a los clientes de sus pólizas	TOTAL
El SIBROK es una versión antigua	3	3	1	1	5	5	5	23
No contar con garaje es una desventaja frente a la competencia y puede llegar a perder clientes	1	1	1	1	3	5	1	13
Disminución de clientes actuales por cantidad de competencia	3	1	5	3	3	5	3	23
Los proveedores nos otorgan un máximo de 15 días de crédito	1	1	1	1	1	3	1	9
Las Aseguradoras no poseen como política la venta a crédito por ende Privanza tampoco.	5	1	3	3	1	3	1	17
Las Aseguradoras tienen atrasos en los procesos de pago de siniestro ocasionado descontento en los clientes	3	1	3	1	3	5	5	21
La competencia cada vez en mayor y en muchos casos desleal.	3	1	5	1	1	5	3	19
Pérdida de clientes ya que la competencia les ofrece Seguros con precios totalmente inferiores.	5	1	3	3	1	5	1	19
Los Brokers de seguros no cuentan con pólizas inferiores a \$30.00	5	1	1	3	1	5	1	17
Solo se Comercializa el Ramo Aprobado por la Superintendencia de Bancos y Seguros	5	1	5	1	1	5	1	19
Menor competitividad en el Mercado	5	3	3	3	1	5	3	23
Incumplimiento de Procesos Internos	5	3	3	1	5	5	5	27
Falta de rapidez en los procesos internos	3	1	3	1	5	5	5	23
Falta de seguimiento de trámites con la Aseguradora	1	1	3	3	5	5	5	23
El sistema de Internet es demasiado lento lo que ocasiona demora en cotizaciones	1	1	5	1	3	5	3	19
Demora en los seguimientos de Documentos Comerciales tanto a la Aseguradora como al cliente	1	1	5	1	3	5	3	19
Falta de posicionamiento en el Mercado	5	1	3	3	5	5	5	27
Índices de Rentabilidad no eficientes índice alto de gastos	3	1	3	3	5	5	5	25
Competencia Alta	5	3	5	3	5	5	5	31
Microseguros en Bancos y Municipio	5	1	1	3	3	3	3	19
Los empleados de la empresa no poseen la capacitación apropiada para desarrollar sus actividades eficientemente	3	3	1	1	1	5	5	19
TOTAL	71	31	63	41	61	99	69	435



Indicador Debilidades- Oportunidades

Valor de la Matriz

Ponderación Alta * N.- Filas * N.- Columnas

435

$$5 * 14 * 7 = 88.77\%$$

Las debilidades de la empresa limitan el un 88.77% el aprovechamiento de las oportunidades que el mercado le presenta a Privanza.

CONCLUSIONES DE MATRIZ DE MEJORAMIENTO

DEBILIDADES

- ❖ El SIBROK es una versión antigua
- ❖ Disminución de clientes actuales por cantidad de competencia
- ❖ Las Aseguradoras tienen atrasos en los procesos de pago de siniestro ocasionado descontento en los clientes
- ❖ Menor competitividad en el Mercado
- ❖ Incumplimiento de Procesos Internos
- ❖ Falta de rapidez en los procesos internos
- ❖ Falta de seguimiento de trámites con la Aseguradora
- ❖ Falta de posicionamiento en el Mercado
- ❖ Índices de Rentabilidad Bajos
- ❖ Competencia Alta

OPORTUNIDADES



- ❖ Incremento del Seguro Privado en el Presupuesto Empresas
- ❖ Adquirir Obligatoriamente el SOAT
- ❖ Deficiencia del IESS hace que opten por un Seguro Privado
- ❖ Llevar los controles de vencimientos pólizas
- ❖ Mayor competitividad en el mercado

2.3.1.4 Matriz de Síntesis

“Esta Matriz resume las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que constituyen la clave para la formulación de estrategia a corto, mediano y largo plazo, y que permitirán hacer buen uso de las ventajas que posee la empresa para aprovechar las oportunidades que el mercado presenta, así como estrategias para disminuir los problemas o puntos débiles que presenta minimizando el impacto que pueden tener las amenazas detectadas.”¹⁸

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	FO	FA
FORTALEZAS	47,23%	49,04%
	DO	DA
DEBILIDADES	88,77%	54,01%

	GESTIÓN DE CLIENTES
	PROCESOS INTERNOS
	CAPITAL TECNOLÓGICO
	CAPITAL HUMANO
	RENTABILIDAD
	POLITICA PRECIOS
	ALIANZAS ESTRATÉGICAS

EJES

Tabla 2.30: MATRIZ 12 SINTESIS

¹⁸ ZALAZAR, Francis. “Estrategia”. 2008



		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS		Convenios con las mejores aseguradoras del país	Incremento del Seguro Privado en el Presupuesto Empresas
		Optimización del tiempo y recursos.	Llevar los controles de vencimientos pólizas
		Brinda la información necesaria al cliente en cualquier momento mediante el SIBROK	Mayor competitividad en el mercado
		Personal motivado que se siente comprometido con la institución.	Mantener informados a los clientes de sus pólizas
		El ambiente laboral que existen en el Broker es agradable, debido a la confianza brindada por los Gerentes	Incremento del Seguro Privado en el Presupuesto Empresas
		Renovaciones con 60 días de anticipación.	Adquirir Obligatoriamente el SOAT
		Personal con experiencia en la empresa	Llevar los controles de vencimientos pólizas
		Aprovechar la cartera de clientes actual para incrementar las ventas.	Mayor competitividad en el mercado
		Planes de Asistencia Médica con precios accesibles.	
		Cartera de clientes amplia	



	Convenios con las mejores aseguradoras del país	
	Aprovechar la cartera de clientes actual para incrementar las ventas.	
	Disminución de clientes actuales por cantidad de competencia	Disminución del nivel de ingresos de las personas, dificultándoles la adquisición de un Seguro.
	Los proveedores nos otorgan un máximo de 15 días de crédito	Subida de sueldos a los empleados debido al alto costo de vida
	Pérdida de clientes ya que la competencia les ofrece Seguros con precios totalmente inferiores.	El bajo nivel de Ingreso dificulta a las personas a adquirir un Seguro Privado debido a las falta de recursos.
	Falta de rapidez en los procesos internos	Alta competencia debido al incremento de Seguros en instituciones públicas y Bancos Privados
	Índices de Rentabilidad no eficientes	La corrupción en varios Brokers de Seguros afecta la competitividad de la empresa
S	Falta de posicionamiento en el Mercado	Subida de sueldos a los empleados debido al alto costo de vida
U	Microseguros en Bancos y Municipio	El bajo nivel de Ingreso dificulta a las personas a adquirir un Seguro Privado debido a las falta de recursos.



D	El SIBROK es una versión antigua	Alta competencia debido al incremento de Seguros en instituciones públicas y Bancos Privados
A	Disminución de clientes actuales por cantidad de competencia	La corrupción en varios Brokers de Seguros afecta la competitividad de la empresa
D	Las Aseguradoras tienen atrasos en los procesos de pago de siniestro ocasionado descontento en los clientes	
I	Menor competitividad en el Mercado	
L	Incumplimiento de Procesos Internos	
I	Falta de rapidez en los procesos internos	
B	Falta de seguimiento de trámites con la Aseguradora	
E	Falta de posicionamiento en el Mercado	
D	Competencia Alta	



CAPÍTULO III
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

PRIVANZA
CORREDORES DE SEGUROS



CAPITULO III

3. Direccionamiento Estratégico

“El direccionamiento estratégico define la misión y visión de la organización, fija sus metas y objetivos, así mismo genera acciones estratégicas que le facilitan a todas las unidades de la organización trabajar de forma más eficiente integrando procesos y mejorando continuamente su desempeño, enfocándose en el cumplimiento de las metas y alcance de los objetivos propuestos.

El direccionamiento estratégico se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa, que permita unificar criterios y prosperar, a su vez que permite aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia”¹⁹

3.1 Filosofía Corporativa

Se establece a la filosofía corporativa como el conjunto de valores, creencias y principios bajo los cuales se norman las relaciones de la empresa con sus empleados, clientes, proveedores, gobierno y la sociedad en general.

3.1.1 Definición del Negocio

En este parámetro se describe el tipo de negocio y sus características más relevantes, se describe los productos o servicios que la empresa brinda, cuál será el mercado objetivo y sobretodo con qué ventajas competitivas se maneja la organización.

¹⁹ SALAZAR, Francis. “Gestión Estratégica de Negocios”. 2004



TABLA 3.1: ELEMENTOS DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DEFINICIÓN
¿CUÁL ES NUESTRO NEGOCIO?	¿QUÉ NECESIDAD SATISFACEMOS? Asesorar y brindar al cliente las mejores alternativas al momento de adquirir un Seguro dependiendo el riesgo que posea
¿CUÁL SERÁ NUESTRO NEGOCIO EN EL FUTURO?	¿CUÁL ES NUESTRO MERCADO OBJETIVO? Empresas y personas naturales que posean vehículos casas, y que no cuenten con un seguro de salud
¿CUÁL DEBERÍA SER NUESTRO NEGOCIO?	¿NUESTRAS VENTAJAS COMPETITIVAS SON? 12 años en el Mercado de Seguros Cartera de clientes importantes a nivel nacional Servicio las 24 horas

Fuente: Gestión Estratégica para Negocios

Elaborado por: Ligia Andrade

TABLA 3.2: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO PRIVANZA CÌA LTDA.

PRIVANZA CÌA LTDA. Es un Broker de Seguros, que se creó el 10 de Junio de 1996 y su función principal es brindar asesoría a empresas y a personas naturales en el momento que necesiten adquirir un Seguro según el riesgo existente, brindando un servicio eficiente y personalizado, a través de un personal con amplia experiencia en el campo.

Fuente: Gestión Estratégica para Negocios

Elaborado por: Ligia Andrade



3.1.1.1 STAKEHOLDERS

Los clientes de Privanza están conformados por empresas y personas naturales que tienen riesgo ya sea en sus empresas o en sus vidas cotidianas.

Este aspecto se enfoca en la concepción que la empresa debería tener de sus clientes, para Privanza la concepción es la siguiente:

TABLA 3.3: STAKEHOLDERS

Los clientes constituyen el pilar fundamental para el funcionamiento de Privanza Cía Ltda. Por lo tanto nuestro deber es brindarles un servicio de calidad analizando minuciosamente el riesgo existente y brindándoles un Seguro de Calidad.

Fuente: Gestión Estratégica para Negocios

Elaborado por: Ligia Andrade

3.1.1.2 Áreas de Actividad

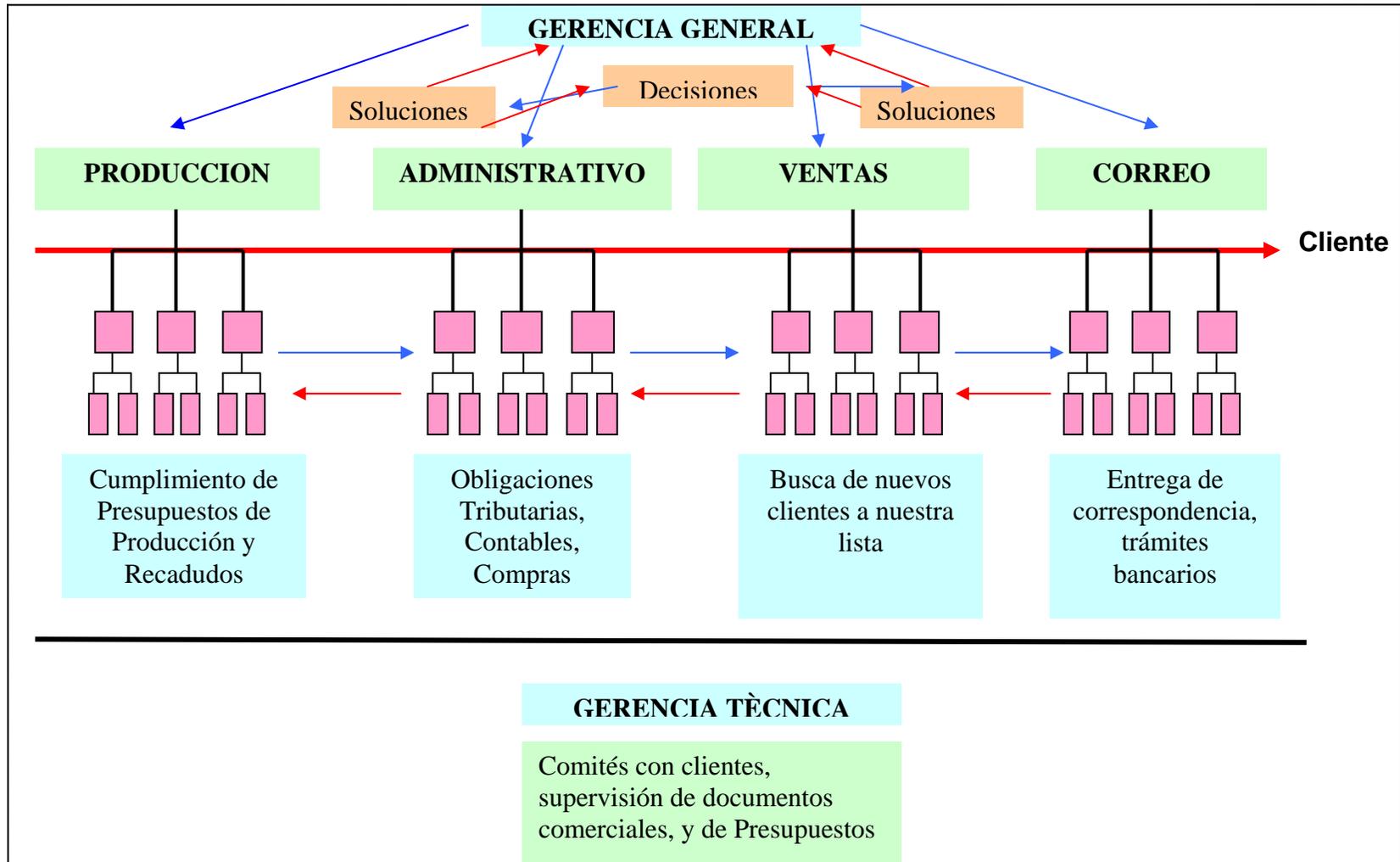
Las áreas de actividad de la empresa Privanza Cía. Ltda. Son las siguientes:

- Gerencia General y Técnica
- Producción
- Administrativo
- Ventas
- Correo

Identificadas estas áreas se puede realizar un organigrama



GRÁFICO 3.1: ORGANIGRAMA DE PRIVANZA CÍA. LTDA. CON VISIÓN DE PROCESOS





3.1.3 Valores

“Los valores son los preceptos éticos bajo los cuales se guía o direcciona la conducta de todos quienes forman parte de una organización”²⁰

Privanza no cuenta con valores definidos, pero durante el tiempo se han ido fomentando ciertos valores que la empresa ha ido desarrollando y en los cuales se ha ido basando, en la siguiente matriz axiológica se proponen ciertos valores:

TABLA 3.4: VALORES PROPUESTOS PARA PRIVANZA CÍA LTDA.

SITUACIÓN	VALORES	APLICACIÓN
EXISTENTES	Honradez	El Gerente General siempre ha cumplido las leyes tanto con clientes y en especial con los empleados
	Puntualidad	Tanto empleados como gerente respetan el horario de trabajo y el horario de comités con clientes
	Respeto	Tanto a los clientes como al personal de la empresa
FALTANTES	Disciplina	Para lograr cumplir metas y objetivos propuestos
	Responsabilidad	Por parte de todo el personal que conforma la empresa al ejercer sus funciones
	Eficiencia	En la realización de procesos tanto internos como externos para satisfacer las necesidades del cliente

Fuente: GESTION ESTRATEGICA

Elaborado por: Ligia Andrade

²⁰ www.prohumana.cl



Una vez establecidos los valores que se pueden aplicar a la empresa hay que realizar una matriz axiomática para determinar los valores definitivos de la empresa

TABLA 3.5: STAKEHOLDERS

Valores	Administrativos	Producción	Proveedores	Clientes	Competencia
Honradez	*	*	*	*	*
Puntualidad	*	*	*	*	*
Respeto	*	*	*	*	*
Disciplina	*	*	*		
Responsabilidad	*	*	*	*	
Eficiencia	*	*	*	*	

Fuente: Privanza

Elaborado por: Ligia Andrade

- ❖ **Honradez.-** En las leyes laborales con el personal de la empresa
- ❖ **Puntualidad.-** En el horario de trabajo y en los comités con los clientes
- ❖ **Respeto.-** A los clientes y a los empleados
- ❖ **Disciplina.-** En el trabajo para poder cumplir con metas y objetivos propuestos
- ❖ **Responsabilidad.-** En todas las funciones y procesos de la empresa
- ❖ **Eficiencia.-** En los procesos internos interno y externos de la empresa para de esta manera satisfacer al cliente



TABLA 3.6: VALORES DE PRIVANZA CÍA. LTDA.

HONRADEZ
PUNTUALIDAD
RESPECTO
DISCIPLINA
RESPONSABILIDAD
EFICIENCIA

Fuente: Matriz Axiomática

Elaborado por: Ligia Andrade

3.1.2 Principios

Son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de las empresas y definen el liderazgo de la misma.

Privanza cuenta con varios principios pero que no han sido establecidos en forma técnica pero sin embargo se han mantenido con los siguientes:

- ✚ Asesorar a los clientes con la verdad y con un servicio personalizado
- ✚ Privanza pone a disposición de sus clientes ofertas de calidad de acuerdo a sus necesidades.
- ✚ Los valores van allá de los negocios es un lema que se ha venido manejando desde su inicio.



Matriz Axiológica.- Constituye una herramienta planteada en el año de 1990 por Ken Blanchard, que ayuda a identificar que los problemas sociales son problemas relacionados con valores.

Los principios que se propone son:

TABLA 3.7: MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS PROPUESTOS PARA PRIVANZA

PRINCIPIOS	APLICACIÓN	RESPONSABLES
Asesorar a los clientes con la verdad	Siempre asesorar con la información real al cliente	Directivos, Empleados, proveedores
Calidad en el servicio	Realizar con rapidez todos los procesos operativos	Directivos, Empleados, Proveedores
Transparencia Fiscal	Cumplir siempre con las obligaciones del estado	Directivos
Capacitación Constante	Ofrecer permanentes capacitaciones al personal de la empresa	Directivos, Empleados
Ética Comercial	Transparentar las actividades comerciales, respetando siempre condiciones y contratos	Directivos, Empleados, Proveedores

Fuente: Salazar, Francis, “Gestión Estratégica de Negocios”

Elaborado por: Ligia Andrade

Después de realizar la matriz Axiológica de Principios los resultados son:

TABLA 3.8: PRINCIPIOS DE PRIVANZA CÌA LTDA.



Fuente: Matriz Axiológica

Elaborado por: Ligia Andrade

3.1.4 Visión

“La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y desea ser en el futuro, esta no se expresa en términos numéricos, es definida por la alta dirección de la compañía, debe ser inspiradora y conocida por todo quienes integran una organización”²¹

Las características más sobresalientes de la visión son:

- Breve y concisa
- Fácil de captar y recordar
- Alta credibilidad
- Flexible y creativa

²¹ SALAZAR, Francis “Gestión Estratégica para negocios”



- Privanza se basa en los siguientes elementos clave:
- **Posición en el mercado:** Estar entre los 20 primeros Brokers de Seguros según el ranking de la Superintendencia de Bancos y Seguros
 - **Tiempo:** 5 años
 - **Ámbito de Mercado.**- Nacional
 - **Servicio:** Asesoría en Seguros
 - **Valores:** Honradez, Puntualidad, Respeto, Disciplina, Responsabilidad, Eficiencia
 - **Principios Organizacionales:** Asesorar a los clientes con la verdad, calidad en los servicios, transparencia fiscal, Capacitación constante, Ética Comercial

Tomando en consideración los aspectos nombrados, se puede proponer la siguiente visión para Privanza

Tabla 3.9: VISIÓN 2013 PRIVANZA CÍA. LTDA

Ser uno de los mejores Brokers de Seguros a nivel nacional brindando siempre una Asesoría donde primen valores y principios como la Responsabilidad y la Calidad en el Servicio

Elaborado por: Ligia Andrade

3.1.5 Misión

La misión expresa la razón de ser de la empresa, se la puede considerar como una declaración escrita del propósito de la organización.



Las características de la misión son:

- Motiva y desafía
- Fácil de captar y recordar
- Especifica los negocios actuales y su futuro
- Flexible y creativa

Los elementos clave de la misión son:

- ✓ **Naturaleza del Negocio:** Broker de Seguros
- ✓ **Razón para existir:** Brindar asesoría de Seguros al cliente analizando su riesgo.
- ✓ **Mercado al que sirve:** A nivel nacional
- ✓ **Características del servicio:** Servicio eficiente y personalizado
- ✓ **Posición deseada en el Mercado:** Entre los 5 primeros del país
- ✓ **Principios y valores:** Asesorar a los clientes con la verdad, calidad en los servicios, transparencia fiscal, Capacitación constante, Ética Comercial, Honradez, Puntualidad, Respeto, Disciplina, Responsabilidad, Eficiencia

Tabla 3.10: MISIÓN PRIVANZA CÍA. LTDA.



“Somos un importante Broker de Seguros que brinda asesoría técnica personalizada en Ramos Generales y de Asistencia Médica, dirigido a personas naturales y jurídicas, con un alto nivel de Responsabilidad y Ética.”

Elaborado por: Ligia Andrade



3.1.6 Objetivos Organizacionales

Se pueden considerar a los objetivos como apreciaciones cuantificables basadas en la misión y visión de la empresa, que permiten establecer indicadores de desempeño específicos con el afán de evaluar la evolución de la organización y la consecución de sus metas.

Todo objetivo debe cumplir las siguientes características:

TABLA 3.11: CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

SPECIFIC	Específico: Área puntual del negocio a la que ataca el objetivo
MEASURABLE	Medible: Cuantificar lo que se pretende alcanzar
ASSIGNABLE	Asignable: A quien se responsabiliza por el cumplimiento del objetivo
REAL	Real: Recursos disponibles para alcanzar efectivamente el objetivo
TIME	Tiempo: Cuando se espera alcanzar el objetivo

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios

Elaborador por: Ligia Andrade

3.1.6.1 Ejes Estratégicos- Áreas de priorización estratégica

Los ejes estratégicos o áreas de priorización estratégica se enfocan en las áreas de la empresa, donde, según el análisis de la matriz de síntesis,



se encontraron falencias, y emprender acciones oportunas que permiten minimizar o eliminar el efecto de negativo de estas falencias.

Una vez realizado la matriz síntesis de Privanza se procede a identificar los siguientes ejes.

TABLA 3.12: OBJETIVOS ORGANIZACIONALES PRIVANZA

N.-	EJES	CONCLUSIONES
1	GESTIÓN CLIENTES	Diseñar una base de datos de todos los clientes con el fin de ofrecer seguros generales, asistencia médica o vida a cada uno de ellos
2	PROCESOS INTERNOS	Fijar un tiempo límite de procesos operativos con la finalidad de agilizar el tiempo de respuesta a los clientes
3	CAPITAL TECNOLÓGICO	Mantenerse actualizados tecnológicamente en cuanto a programas de Brokers de Seguros y evolución en el Internet.
4	CAPITAL HUMANO	Capacitar al personal de la empresa brindando los conocimientos necesarios de acorde al área de trabajo y de esta manera poder optimizar los procesos
5	RENTABILIDAD	Maximizar la rentabilidad de la compañía, mediante la optimización de recursos, acompañado de un control de Presupuestos
6	POLÍTICA DE PRECIOS	Crear microseguros con costos bajos para los clientes

Elaborado por: Ligia Andrade



3.1.6.2 Pre – objetivos

Los Pre – Objetivos son la transformación de la conclusión de eje en un objetivo preliminar, considerando el análisis realizado en el FODA y a la vez se define variables que ayudan a su ejecución.



TABLA 3.13: PRE- OBJETIVOS ANÁLISIS DE AFINIDAD

N	EJES	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO EJECUCIÓN	PRE - OBJETIVO
1	GESTIÓN CLIENTES	Diseñar una base de datos de todos los clientes con el fin de ofrecerles más Seguros	*Facturación por cliente *Renovaciones	Gerencia Técnica	Tecnológicos Financieros Humanos	2 años	Diseñar y estructurar hasta el año 2010 una base de datos de todos los clientes tanto de ramos generales como de asistencia médica y vida para ofrecerles nuevos seguros según sus necesidades.
2	PROCESOS INTERNOS	Tiempo fijo para realizar los procesos operativos con la finalidad de agilizar el servicio	* Tiempo de ingresos de documentos * Días de cobros de reembolso	Gerencia General	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	Mediante el Programa Tecnológico del Broker controlar y monitorear el tiempo de realización de procesos operativos internos de la empresa así como los procedimientos con los documentos de la Aseguradora. De esta manera se optimizarán los procesos teniendo como resultado una respuesta rápida a las inquietudes de los clientes
3	CAPITAL TECNOLÓGICO	Mantenerse actualizados en cuanto a programas de Brokers de Seguro	* Nivel de Productividad *Ingreso pólizas	Contador General	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	
4	CAPITAL HUMANO	Brindar capacitación constante al personal de la empresa *Reconocimientos económicos	* Horas de capacitación * Satisfacción del personal	Recursos Humanos Gerente Técnica	Tecnológicos Financieros Humanos	3 años	Capacitación constante al personal de la empresa, incrementando sus conocimientos, incentivar y motivar económica para desarrollar el don de servicio hacia la empresa
5	RENTABILIDAD	Maximizar utilidades	* Índices de rentabilidad * Retorno Patrimonio	Contador General	Tecnológicos Financieros Humanos	2 años	Incrementar la rentabilidad de la empresa a través del mejoramiento del nivel de ventas mediante la creación de microseguros de salud con coberturas amplias Así los clientes tendrán mayor acceso a nuestros servicios.
6	POLÍTICA DE PRECIOS	Crear microseguros de salud	* Ventas nuevas * Cambio de plan	Gerencia General	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	
7	ALIANZAS ESTRATÉGICAS	Reforzar las alianzas estratégicas mediante la mejora de coberturas en las pólizas	* Utilidad Anual * Nuevas coberturas	Gerencia General	Tecnológicos Financieros Humanos	2 años	Crear Presupuestos y Planificaciones anuales con las Aseguradoras con el fin de negociar de una mejor manera las condiciones de renovación de los clientes

Elaborado por: Ligia Andrade



TABLA 3.14: PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

INCIDENCIA				FACTIBILIDAD				IMPACTO		
ALTA=10 MEDIA=5 BAJA=1				Posibilidad Inversiones	Posibilidad RRHH Apto	Posibilidad Tecnológica	Total	Aporte Cumplimiento Vision	Percepcion Servicio	Total
N.-	Perspec. final	EJE	Objetivo	40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
1	C	Gestión Clientes	Diseñar y estructurar hasta el año 2010 una base de datos de todos los clientes tanto de ramos generales como de asistencia médica y vida para ofrecerles nuevos seguros según sus necesidades.	6	7	9	7.3	9	9	9
2	I	Procesos Internos	Mediante el Programa Tecnológico del Broker controlar y monitorear el tiempo de realización de procesos operativos internos de la empresa así como los procedimientos con los documentos de la Aseguradora.	7	8	9	8	7	9	8
3		Capital Tecnológico	De esta manera se optimizarán los procesos teniendo como resultado una respuesta rápida a las inquietudes de los clientes		7					
4	C&A	Capital Humano	Capacitación constante al personal de la empresa, incrementando sus conocimientos, incentivar y motivar económica para desarrollar el don de servicio hacia la empresa	7	9	7	8	8	8	8
5 6	F	Rentabilidad Política de Precios	Incrementar la rentabilidad de la empresa a través del mejoramiento del nivel de ventas mediante la creación de microseguros de salud con coberturas amplias Así los clientes tendrán mayor acceso a nuestros servicios.	6	7	7	6.7	8	9	8.5
7	C&A	Alianzas Estratégicas	Crear Presupuestos y Planificaciones anuales con las Aseguradoras con el fin de negociar de una mejor manera las condiciones de renovación de los clientes	7	8	8	7.7	8	8	8

Elaborado por: Autora



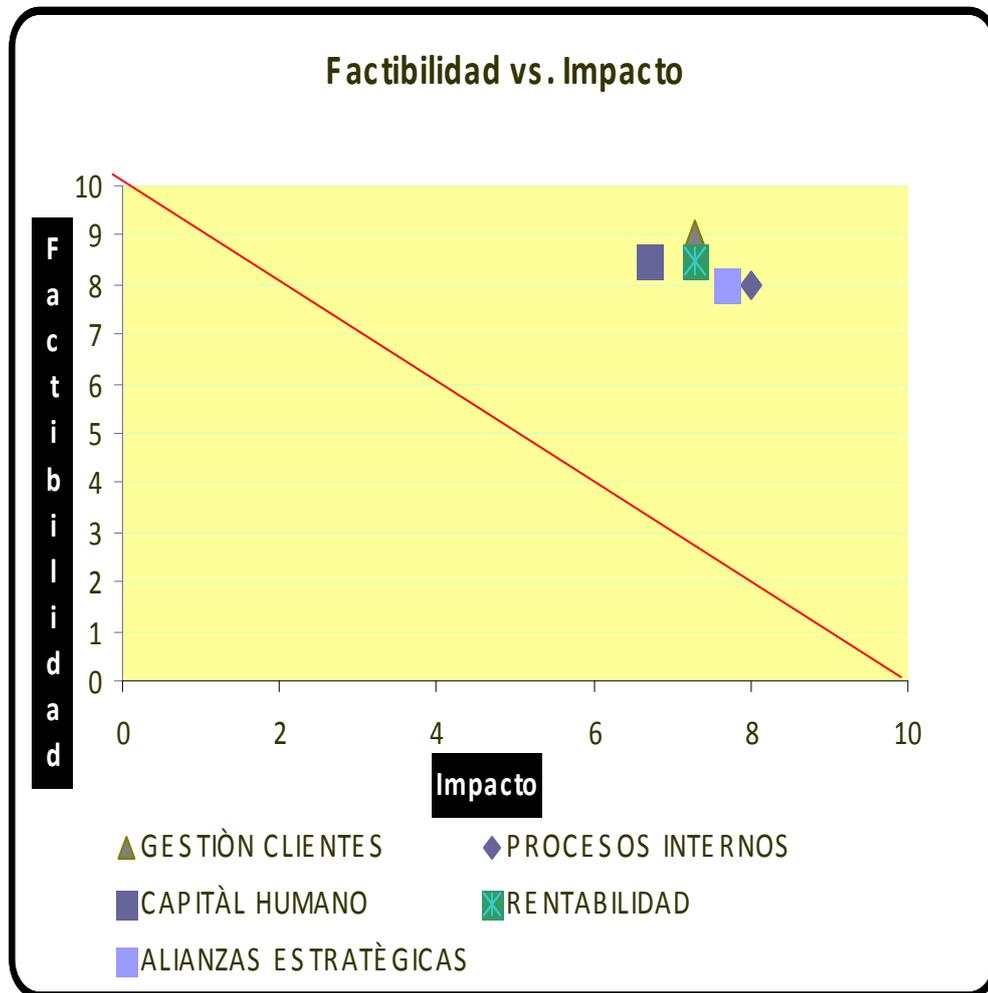
TABLA 3.15: MATRIZ IMPACTO VS FACTIBILIDAD

N.-	EJES	CONCLUSIONES	X	Y
1	GESTIÓN CLIENTES	Diseñar y estructurar hasta el año 2010 una base de datos de todos los clientes tanto de ramos generales como de asistencia médica y vida para ofrecerles nuevos seguros según sus necesidades.	7,3	9
2	PROCESOS INTERNOS	Mediante el Programa Tecnológico del Broker controlar y monitorear el tiempo de realización de procesos operativos internos de la empresa así como los procedimientos con los documentos de la Aseguradora.	8	8
3	CAPITAL TECNOLÓGICO	De esta manera se optimizarán los procesos teniendo como resultado una respuesta rápida a las inquietudes de los clientes		
4	CAPITAL HUMANO	Capacitación constante al personal de la empresa, incrementando sus conocimientos, incentivar y motivar económica para desarrollar el don de servicio hacia la empresa	6,7	8,5
5	RENTABILIDAD	Incrementar la rentabilidad de la empresa a través del mejoramiento del nivel de ventas mediante la creación de microseguros de salud con coberturas amplias	7,3	8,5
6	POLÍTICA DE PRECIOS	Así los clientes tendrán mayor acceso a nuestros servicios.		
7	ALIANZAS ESTRATÉGICAS	Crear Presupuestos y Planificaciones anuales con las Aseguradoras con el fin de negociar de una mejor manera las condiciones de renovación de los clientes	7,7	8

Elaborado por: Ligia Andrade

La matriz que se va a realizar permite priorizar los objetivos (sobre todo los ejes) puesto que se alientan con los preceptos de mayor factibilidad y mayor impacto en que se priorizan los objetivos.

GRÀFICO 3.2: MATRIZ IMPACTO VS FACTIBILIDAD



Elaborador por: Ligia Andrade



TABLA 3.16: ANÁLISIS IMPACTO VS FACTIBILIDAD

FACTIBILIDAD	ALTO FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	ALTA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO
		Diseñar y estructurar hasta el año 2010 una base de datos de todos los clientes tanto de ramos generales como de asistencia médica y vida para ofrecerles nuevos seguros según sus necesidades.
		Mediante el Programa Tecnológico del Broker controlar y monitorear el tiempo de realización de procesos operativos internos de la empresa así como los procedimientos con los documentos de la Aseguradora. De esta manera se optimizarán los procesos teniendo como resultado una respuesta rápida a las inquietudes de los clientes
		Incrementar la rentabilidad de la empresa a través del mejoramiento del nivel de ventas mediante la creación de microseguros de salud con coberturas amplias Así los clientes tendrán mayor acceso a nuestros servicios.
		Crear Presupuestos y Planificaciones anuales con las Aseguradoras con el fin de negociar de una mejor manera las condiciones de renovación de los clientes
	BAJA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	BAJA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO
		Capacitación constante al personal de la empresa, incrementando sus conocimientos, incentivar y motivar económica para desarrollar el don de servicio hacia la empresa
	IMPACTO	

3.2 Estrategias

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo para hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.



Características de las Estrategias:

TABLA 3.17: CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRATEGIAS

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
OBJETIVIDAD	Son específicas, medibles, asignables, realistas y toman en cuenta el tiempo
PROACTIVIDAD	Anticiparse a los cambios y tendencias que el entorno pudiera presentar en el corto o mediano plazo
CREATIVIDAD	Tener la suficiente flexibilidad como para dar respuesta a nuevos desarrollos, o cambios imprevistos
DIRECCIONAMIENTO	Contienen las metas que deban alcanzar, políticas guía y acciones que alcanzarán las metas
EFECTIVIDAD	Se desarrollan alrededor de pocos elementos claves, para que puedan tener cohesión equilibrio y claridad
VISIONARIA	Anticipa lo impredecible y están preparados para lo desconocido

Fuente: ESTRATEGIA, Salazar Francis

Elaborador por: Ligia Andrade

3.2.1 Perfil Estratégico

Existen tres categorías de estrategias:

- ❖ Estrategia de Desarrollo
- ❖ Estrategia de Crecimiento
- ❖ Estrategia Competitivas



3.2.1.1 Estrategia de Ventaja Competitiva:

Se enfoca en la búsqueda de una posición competitiva, provechosa y sostenible con la que la empresa competirá en el mercado. Las estrategias de desarrollo se dividen en:

- Liderazgo en Costos.- se basa en ofrecer productos de calidad a precios reducidos
- Diferenciación: dotar a los productos de la empresa de determinadas características diferenciadores
- Concentración. Es la dedicación de la empresa en un solo segmento

3.2.1.2 Estrategia de Crecimiento:

Este tipo de estrategias tienen como objetivo aumentar las ventas de la empresa, incrementar la participación de la empresa en su segmento de mercado o dar paso a incursiones en nuevos segmentos de mercado. Estas estrategias se dividen en:

3.2.1.2.1 Estrategias de Crecimiento intensivo.- este tipo de estrategias se presenta cuando la empresa pretende explotar todas las oportunidades de su producto o servicios, y estas se subdividen en:

- Penetración. Aumentar las ventas de productos actuales en sus mercados actuales
- Desarrollo de Mercado: Enfocarse el vender productos actuales en nuevos mercados
- Desarrollo de producto: desarrollar las característicos de los productos actuales o generar nuevos productos para ser vendidos en los merados actuales



- Estrategias de crecimiento integrado: Las estrategias de crecimiento integrado se enfocan en el crecimiento de las empresas por integración en el mercado en el que generalmente operan. Se subdividen en:

- * Integración Vertical
- * Integración hacia atrás
- * Integración hacia delante
- * Integración Horizontal
- * Estrategias de crecimiento diversificado

3.2.1.2 Estrategias competitivas

Buscan la mejor imagen de la empresa frente a sus competidores directos, estas se subdividen en:

- **LIDER.-** corresponden a aquellos líderes siendo consideradas así por sus competidores, y a las cuales tratan de eliminar.
- **RETADOR.-** Estas deciden atacar a las empresas líderes a pesar de no tener una buena participación en el mercado
- **SEGUIDOR.-** tienen una cuota reducida de mercado, son imitadores de los competidores.
- **ESPECIALISTA.-** corresponde a aquellas empresas que concentren sus esfuerzos en reducidos segmentos de mercados, en base a la especialización.





TABLA 3.18: PERFIL ESTRATÉGICO PRIVANZA

NÚMERO	ESTRATEGIA	SUBCLASIFICACIÓN
1	De Desarrollo	Concentración
2	De Crecimiento	Penetración
3	Competitiva	Especialista

Elaborado por: Ligia Andrade

**TABLA 3.19: ESTRATEGIA DE VENTAJA COMPETITIVA Y
DESARROLLO**

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Concentración	Privanza tiene como prioridad satisfacer las necesidades de los clientes ya sean grupos corporativos o personas naturales, a través de la atención personalizada en cualquier Ramo.

Elaborado por: Ligia Andrade



TABLA 3.20: ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Penetración	Esta estrategia de penetración está orientada a aumentar las ventas de pólizas de seguros a través del asesoramiento personalizado en el área nacional

Elaborado por: Ligia Andrade

TABLA 3.21: ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Especialista	Incrementar el nivel cultural de seguros en las personas con un servicio personalizado y de calidad tanto a personas naturales como a jurídicas. Especialmente hacer énfasis en el Ramo de Asistencia Médica.

Elaborado por: Ligia Andrade

GRÁFICO 3.3: ESTRATEGIA COMPETITIVA

Mantener e incrementar el prestigio de Privanza brindando un servicio de asesoramiento y atención personalizada a personas naturales y jurídicas, diferenciándonos de la competencia y satisfaciendo las necesidades del mercado Asegurador a través del mejoramiento institucional continuo.

GRÁFICO 3.4: PERFIL ESTRATÉGICO



Elaborado por: Ligia Andrade

3.2.2 Balanced Scorecard

“Es Balanced Scorecard es un método de control de la ejecución de la estrategia, además consiste en una técnica de control de los resultados organizacionales.

Se trata de un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a las cuatro medidas de desempeño son:



- ❖ **Perspectiva financiera.-** Enfatiza los objetivos financieros que debe alcanzar la empresa, incluye las propiedades de crecimiento, productividad, y rentabilidad, es una perspectiva de resultados.
- ❖ **Perspectiva cliente.-** Enfoca los productos y servicios de la empresa en base a las necesidades del cliente
- ❖ **Perspectiva procesos.-** Garantiza procesos que satisfagan las demandas de los clientes internos y externos de la organización.
- ❖ **Perspectiva aprendizaje y crecimiento.-** Genera un factor de retroalimentación, manteniendo los procesos que se pueden considerar como eficientes y descartando aquellos que no lo son.

El Balanced Scorecard ayuda a la empresa a:

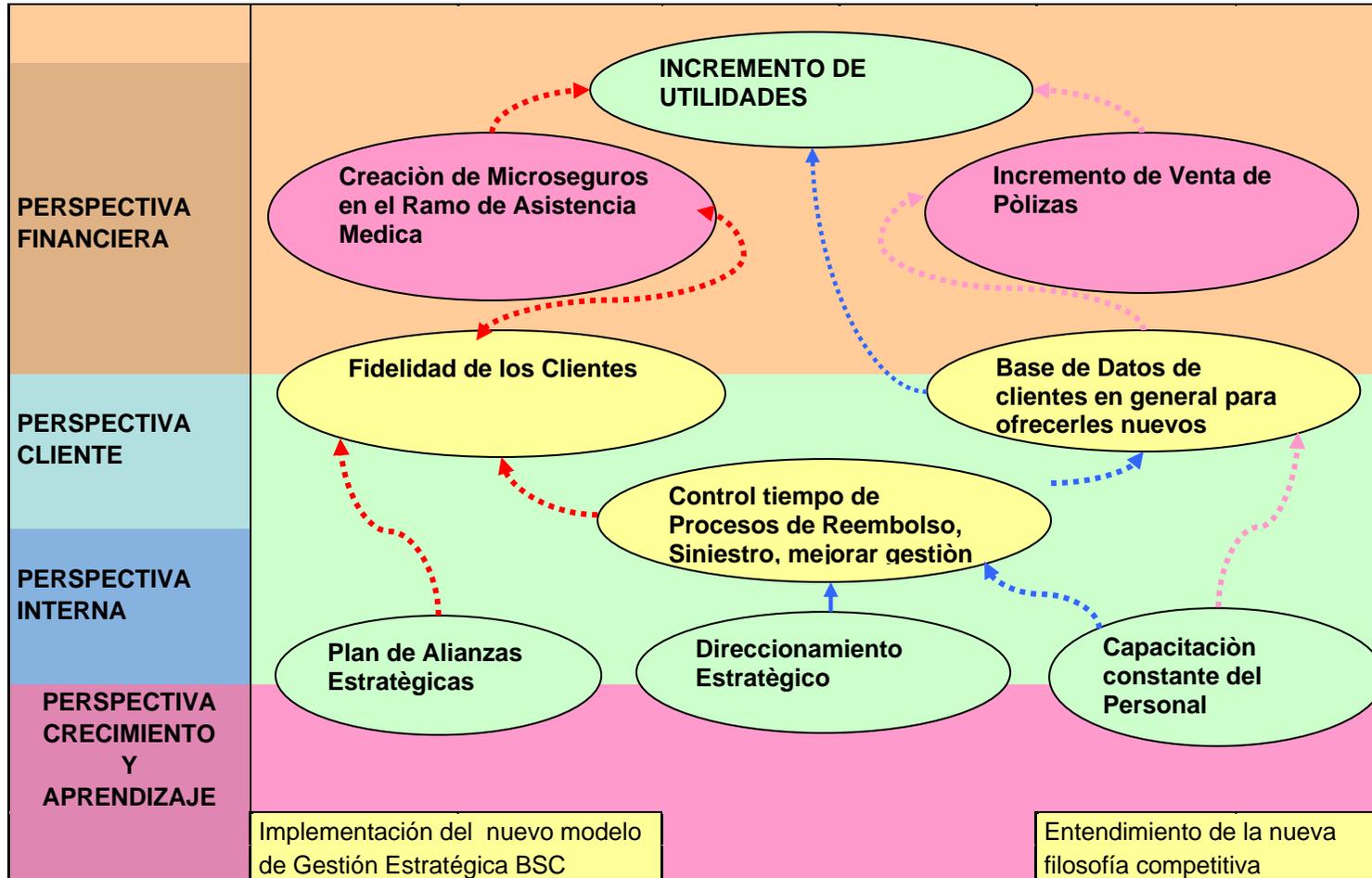
- Ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio
- Permite alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización”.²²

3.2.3 MAPA ESTRATÉGICO

²² SALAZAR, Francis. Estrategia



GRÀFICO 3.5: MAPA ESTRATÈGICO



Elaborado por: Ligia Andrade



GRÁFICO 3.6: MATRIZ ESTRATÉGICA

PERSPECTIVA	MEDIDA	META	DESCRIPCION	INICIATIVA	PROYECTO	ENCARGADO	PRESUPUESTO
CLIENTE	Índice de Rentabilidad Rentabilidad	Incrementar 17%	Cumplimiento de demandas de los clientes	Encuestas satisfacción cliente	Gestión de Marketing	Gerente Técnica	\$ 14.000,00
	Nivel de Ventas y reducir cartera vencida	Incrementar 10%	Promedio mensual	Incremento cartera vencida	Diseño proceso recuperación cartera vencida	Departamento Producción	\$ 800,00
	Gastos operacionales	Reducir 8%	Reducir costos administrativos		Sistema de Control y Gastos	Gerente Financiero	
INTERNO	Nivel satisfacción cliente	6%	No cometer errores en el ingreso documentos	Revisiones mensuales de productividad	Programas de control de procesos internos	Departamento Producción	\$ 6.000,00
	Días de cobros de reembolsos	6 días	Liquidar rápidamente reembolsos			Departamento Producción	
	Rendimiento por área	80%	Enviar los documentos al siguiente día de recibidos			Departamento Producción	
CRECIMIENTO &	Horas de capacitación	10 al mes	Promedio mensual	Plan de capacitación	Plan de Capacitación y motivación al personal	Gerente Técnica	\$ 7.050,00
	Aprovechamiento de cursos	60%	Promedio mensual	Evaluación del desempeño	Plan de Capacitación y motivación al personal	Gerente Técnica	



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

APRENDIZAJE	Cumplimiento de objetivos	100%	Priorización de objetivos	Programa difusión nueva filosofía	Diseño estructura Organizacional	Gerencia General	\$ 5.000,00
	índice de personal satisfecho	6%	Incentivos para empleados y satisfacción cliente	Incentivos	Modelo de Gestión E. Basado en el BSC	Gerencia General	
	Participación en el mercado	Incremento 10%	Promedio anual	Optimizar los recursos		Departamento Producción Producción	
FINANCIERO	Índice de Rentabilidad	Incrementar 6%	Crecimiento Anual	Sistema control gastos y costos	Gestión de Marketing	Gerente Financiero	\$ 14.000,00
	Incremento de utilidades	10%	Incrementar el nivel de ventas de la empresa	Consolidar la imagen corporati. de la empresa	Incrementar la cartera clientes	Gerencia General	

Elaborado por: Ligia Andrade



GRÁFICO 3.7: TABLERO DE COMANDO

PERSPECTIVA	OBJETIVO	EJE	MEDIDA	META	DESCRIPCION	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
CLIENTE	Diseñar y estructurar una base de Datos de todos los clientes tanto de ramos	GESTIÓN CLIENTES	Índice de Rentabilidad	Incrementar 17%	Cumplimiento de demandas de los clientes	Plan de satisfaccion cliente	Gestion de Marketing
	de ramos generales y salud para ofrecerles nuevos seguros		Nivel de Ventas y reducir cartera vencida	Incrementar 10%	Promedio anual	Reduccion cartera vencida	Diseño proceso recuperacion cartera vencida incremento de clientes
			Gastos operacionales	Reducir 8%	Reducir costos administrativos		Sistema de Control y Gastos
INTERNO	Mediante el SIBROK	PROCESOS INTERNOS	Nivel satisfaccion cliente	6%	No cometer errores en el ingreso documentos	Revisiones	Programas de control de procesos internos
	controlar, monitorear el tiempo de procesos operativos internos		Días de cobros de reembolsos	6 días	Liquidar rapidamente reembolsos	mensuales	Internos
			Rendimiento por área	80%	Enviar los documentos al siguiente dia de recibidos	de productividad	
	Capacitación constante del personal incrementa. sus conocimientos y a la vez	CAPITAL HUMANO	Horas de capacitación	10 al mes	Promedio mensual	Plan de capacitación	Plan de capacita. al todo el personal
			Aprovechamiento		Promedio mensual	Plan de	Plan de capacita.



CRECIMIENTO & APRENDIZAJE	incentivar a ser mejores		de cursos	60%		capacitaciòn	al todo el personal
	Diseñar un modelo de Gestión Estratégica	CAPITAL TECNOLÒGICO	Cumplimiento de objetivos	100%	Priorizaciòn de Objetivos	Programa difusion nueva filosofia	Diseño estructura organizacional
	basado en el Balanced Scorecard para los proximos		índice de personal satisfecho	6%	Incentivos para empleados y satisfaccion cliente	Incentivos	Diseño de Gestion Estrategica basada en el BSC
	5 años que permita a la empresa tener un buen direccionamiento		Participacion en el mercado	Incremento 10%	Promedio anual	Optimizar los recursos	
			Indice de Rentabilidad	Incrementar 6%	Crecimiento Anual	Sistema control gastos y costos	Gestion de Marketing
FINANCIERO	Incrementar la rentabilidad de la empresa con mayores ventas para esto se creará	RENTABILIDAD	Incremento de utilidades	10%	Incrementar el nivel de ventas de la empresa	Consolidar la imagen corporati. de la empresa	Incrementar la cartera de clientes

Elaborado por: Ligia Andrade



GRÁFICO 3.7: BALANCED SCORECARD

PERSPECTIVA	OBJETIVO	EJE	MEDIDA	META	PELIGRO	PRECAUCIÓN	INICIATIVA	REAL
CLIENTE	Diseñar y estructurar una base de Datos de todos los clientes tanto de ramos de ramos generales y salud para ofrecerles nuevos seguros	GESTIÓN CLIENTES	Índice de Rentabilidad	Incrementar 17%	12%	14%	Encuestas satisfacción cliente	6%
			Nivel de Ventas	10%	5%	7%	Incrementar	1%
			Gastos Operacionales	8%	4%	6%	Reducir gastos y carter vencida	5%
INTERNO	Mediant el SIBROK controlar, monitorear el tiempo de procesos	PROCESOS INTERNOS	Nivel satisfaccion cliente	6%	1%	4%	Revisiones	4
			Días de cobros de reembolsos dias	6	10	8	mensuales	8
			Rendimiento por área	80%	20%	40%	de productividad	15%
CRECIMIENTO & APRENDIZAJE	Capacitación cosntante del personal incrementa. sus conocimientos y a la vez incentivar a ser mejores	CAPITAL HUMANO	Capacitación Hora persona	10	5	7	Plan de capacitación	8
			Aprovechamiento de cursos	60%	30%	50%	Evaluación del desempeño	51%
	Diseñar un modelo de Gestión Estratégica	CAPITAL TECNOLÓGICO	Cumplimiento de objetivos	100%	40%	80%	Programa difusion nueva filosofía	2%



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

	basado en el Balanced Scorecard para los proximos		Índice Personal satisfecho	6%	2%	4%	Agenda de nuevas alianzas	1%
	5 años que permita a la empresa tener un buen direccionamiento		Participación en el Mercado	Incremento 10%	4%	6%	Optimizar los recursos	2%
FINANCIERO	Incrementar la rentabilidad de	RENTABILIDAD	Indice de Rentabilidad	Incrementar 6%	3%	4%	Sistema control gastos y costos	3%
			Incremento Utilidades	10%	5%	8%	Consolidar la imagen corporati. de la empresa	4%

Elaborado por: Ligia Andrade



GRÁFICO 3.8: MATRIZ DE CUMPLIMIENTO

PERSPECTIVA	INICIATIVA	EJE	MEDIDA	PONDERACION	CALIFICACION	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META
CLIENTE	Encuestas	GESTIÓN CLIENTES	Índice de Rentabilidad	0,10	0,35	0,04	1,00
	Satisfacción cliente		Nivel de Ventas	0,10	0,10	0,01	1,00
	Reducción cartera vencida		Gastos operacionales	0,05	0,63	0,03	0,50
	SUBTOTAL			0,25	1,08	0,08	2,50
INTERNO	Revisiones mensuales de productividad	PROCESOS INTERNOS	Nivel satisfacción cliente	0,06	1,33	4,00	0,60
	Días de cobros de reembolsos		0,15	1,33	0,20	1,50	
	Rendimiento por área		0,04	0,19	0,01	0,40	
	SUBTOTAL			0,25	2,85	4,21	2,50
CRECIMIENTO &	Plan de capacitación	CAPITAL HUMANO	Capacitación Hora persona	0,06	0,80	0,05	0,60
	Evaluación del desempeño		Aprovechamiento de cursos	0,06	0,85	0,05	0,60

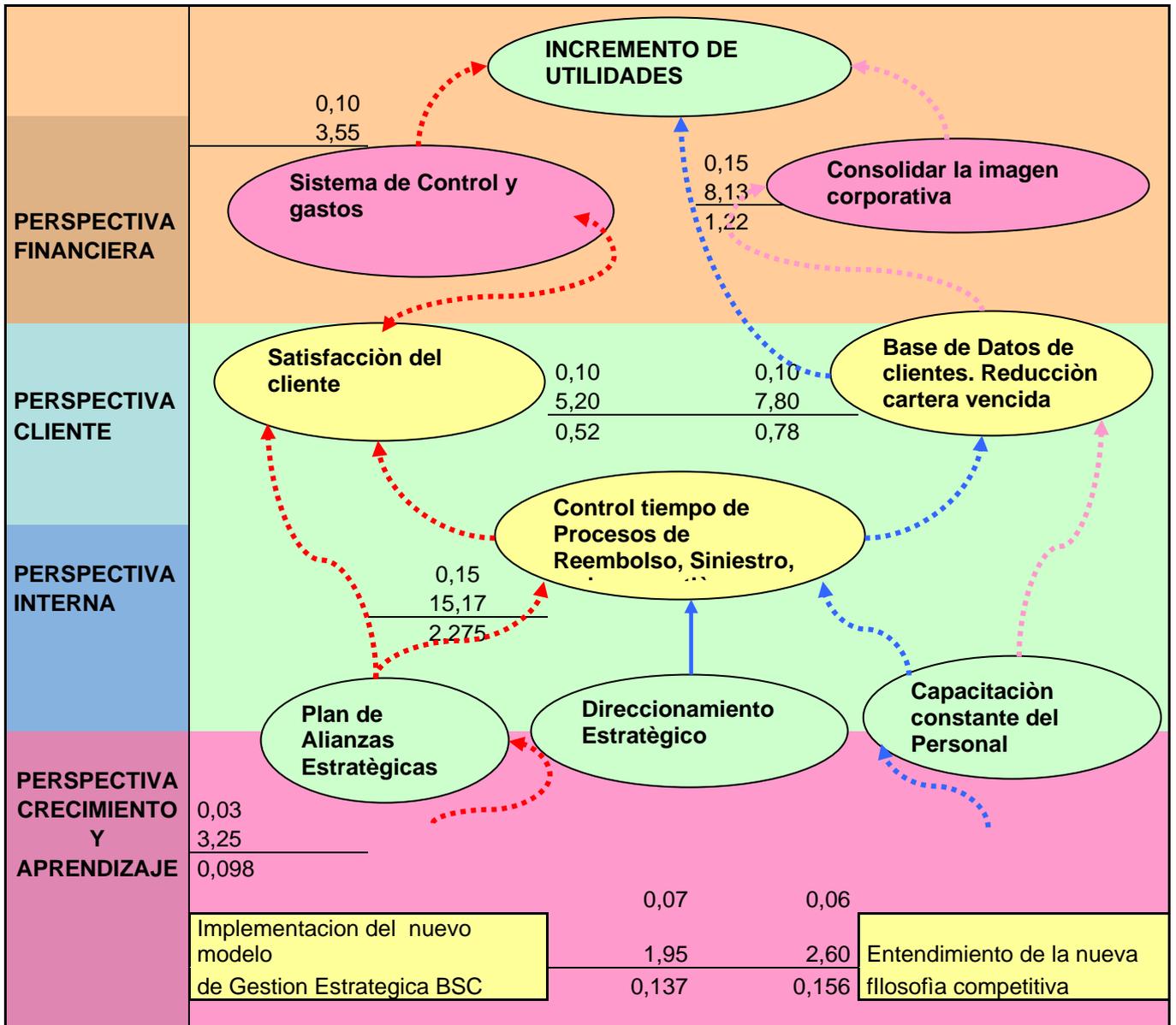


ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

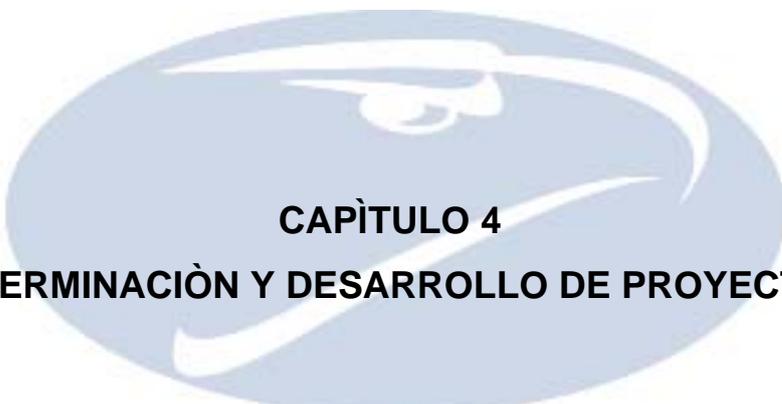
APRENDIZAJE	Programa difusión nueva filosofía	CAPITAL TECNOLÒGICO	Cumplimiento de objetivos	0,07	0,02	0,00	0,70
	Agenda de nuevas alianzas		Índice Personal satisfecho	0,03	0,17	0,01	0,30
	Optimizar los recursos		Participación el el mercado	0,03	0,20	0,01	0,30
	SUBTOTAL			0,25	2,04	0,11	2,50
FINANCIERO	Sistema control gastos y costos	RENTABILIDAD	Índice de Rentabilidad	0,1	0,50	0,05	1,00
	Consolidar la imagen corporativa de la empresa		Incremento de utilidades	0,15	0,40	0,06	1,50
	SUBTOTAL			0,25	0,90	0,11	2,50
	TOTAL			1,00	6,87	4,51	10,00

Elaborado por; Ligia Andrade

GRÁFICO 3.9 MAPA ESTRATEGICO PONDERADO



Elaborado por: Ligia Andrade

A large, light blue oval graphic containing a stylized white eye with a curved line passing through it, positioned behind the chapter title.

CAPÍTULO 4
DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS

PRIVANZA
CORREDORES DE SEGUROS



CAPÍTULO IV

4.- Determinación y Desarrollo Proyectos

Después de haber concluido el direccionamiento estratégico, Privanza inicia la etapa de formulación estratégica, en la cual, se proponen y seleccionan iniciativas o proyectos que han de integrar el Plan Estratégico.

4.1 Determinación de Proyectos

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema destinado a resolver una necesidad humana o aprovechar una oportunidad de negocio. Una vez identificadas las estrategias que permitirán alcanzar a Privanza Cía. Ltda. Sus objetivos planteados, se define un conjunto de acciones a modo de proyectos o propuestas, destinados a mejorar las actuales condiciones.

4.1.2 Priorización de Proyectos

Para determinar la importancia de cada proyecto, se debe realizar una matriz, que involucre el peso de cada objetivo y la importancia de cada proyecto para finalmente multiplicar y sumar verticalmente y concluir obteniendo las prioridades de cada uno.



TABLA 4.1: IMPACTO ESTRATÈGICO DE LOS PROYECTOS

PESO	IMPACTO ESTRATÈGICO DE LA INICIATIVA
0	SIN RELACIÒN
3	DÈBIL
5	MODERADA
9	FUERTE

Elaborado por: Ligia Andrade



TABLA 4.2: PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

EJE	OBJETIVO	PESO	Plan de Marketing	Diseño de proceso para recuperar cartera vencida e incrementar la misma	Sistema de Control Gastos y Costos	Programa de control procesos internos mejorando el diseño Estructural de la Organización	Plan de Capacitación y motivación al personal	Implementación de Modelo de Gestión Estratégica basada en BSC
GESTIÓN CLIENTE	Diseñar y estructurar una base de datos de todos los clientes para ofrecerles nuevos seguros	25%	5	9	5	3	9	5
PROCESOS INTERNOS	Mediante el SIBROK controlar, monitorear el tiempo de procesos internos	25%	5	3	3	9	5	9
CAPITAL HUMANO	Capacitar constantemente al personal incrementando sus conocimientos y a la vez incentivarlos a ser mejores	25%	5	5	3	5	9	5
CAPITAL TECNOLÓGICO	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard que permita a la empresa tener un buen Direccionamiento		5	5	5	5	5	9
RENTABILIDAD	Incrementar la rentabilidad de la empresa con mayor número de ventas	25%	5	5	5	9	5	9
	TOTAL IMPACTO ESTRATÉGICO	100%	5	5,4	4,2	6,2	6,6	7,4
	PRIORIZACIÓN		5	4	6	3	2	1

Elaborador por: Ligia Andrade



TABLA 4.3: DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PLANES DE ACCION	TIEMPO DE EJECUCIÓN		
			CP	MP	LP
Diseñar y estructurar una base de datos de todos los clientes para ofrecerles nuevos seguros	Plan de Satisfacción cliente	Plan de Marketing			X
	Reducción cartera vencida	Diseño de Control para incrementar base clientes y reducir cartera vencida		X	
	Reducción de Costos	Sistema de Control Gastos y Costos			X
Mediante el SIBROK controlar, monitorear el tiempo de procesos internos	Revisiones mensuales de productividad	Programa de Control de Procesos Internos mejorndo la estructura organizacional		X	
Capacitar constantemente al personal incrementando sus conocimientos y a la vez incentivarlos a ser mejores	Plan de Capacitación	Plan de capacitación y motivación al personal	X		
Diseñar un Modelo de Gestion Estratégica basado en el Balanced Scorecard que permita a la empresa tener un buen Direccionamiento	Cumplimiento de objetivos	Diseño de Gestión Estratégica basado en el BSC	X		
	Programa difusión nueva filosofía				
Incrementar la rentabilidad de la empresa con mayor número de ventas	Incrementar el nivel de ventas de la empresa				

Elaborado por: Ligia Andrade



TABLA 4.4: RESUMEN PRIORIZACIÓN PROYECTOS

N.-	PROYECTO
1	<i>IMPLEMENTACION DEL MODELO DE GESTION ESTRATEGICA BASADO EN EL BALANCED SCORECARD</i>
2	<i>PLAN DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN AL PERSONAL</i>
3	<i>PROGRAMA DE CONTROL DE PROCESOS INTERNOSMEJORANDO EL DISEÑO ESTRUCTURAL</i>
4	<i>DISEÑO DE PROCESOS PARA INCREMENTAR LA BASE DE DATOS DE CLIENTES Y RECUPERAR CARTERA VENCIDA</i>
5	<i>PLAN DE MARKETING</i>
6	<i>SISTEMA DE CONTROL GASTOS Y COSTOS</i>

Elaborador por: Ligia Andrade

4.2 Perfil y Programación de Proyectos

Diseñar un proyecto o plan de negocios constituye una serie de propuestas, perfectamente analizadas, de tal manera que la diferencia entre lo planteado y lo ejecutado sea mínimo, fundamentalmente en cuanto al presupuesto, tiempo de ejecución, mercado y dentro del mismo, volúmenes de venta y precios

En la programación del proyecto se describe de forma clara y concisa cada una de las propuestas enunciadas en la matriz de proyectos, además se encuentra formado por un cuadro resumen y un cronograma de ejecución de actividades.



4.2.1 Desarrollo del Proyecto

4.2.1.1 PROYECTO 1: Implementación del Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard

Antecedentes

Privanza Cía. Ltda. Nunca ha contado con un modelo de gestión estratégica lo que ha ocasionado varias deficiencias en su funcionamiento organizacional y actividades operacionales.

Por lo tanto Privanza tiene la necesidad de crear y ejecutar un plan estratégico, que le permita tener un Direccionamiento correcto para que de esta manera alcance grandes éxitos y logros importantes en el mercado Asegurador.

Alcance

Implementar un modelo de gestión estratégica, con el objetivo de mejorar el funcionamiento organizacional incrementando a la vez en nivel competitivo.

Objetivo del Proyecto

Implementar un Modelo de Gestión Estratégica basada en el Balanced Scorecard, que aporte a la empresa a un mejor desarrollo de las actividades comerciales.

Estrategias del Proyecto

- ❖ Diseñar un modelo de Gestión Estratégica



- ❖ Ejecutar en el corto plazo en modelo planteado

Actividades del Proyecto

- Analizar el Modelo de Gestión Estratégica propuesto
- Diseño de la implementación de un Plan Estratégico
- Establecer plazos para la ejecución del Modelo de Gestión Estratégica
- Evaluar los resultados del Modelo de Gestión Estratégica

Indicador de Gestión

$$\text{Índice de Cumplimiento de Objetivos} = \frac{\text{Objetivos Realizados}}{\text{Objetivos Realizados}} * 100$$

Tiempo

8 meses

Fecha de Inicio: 01 Abril 2009

Fecha de Fin: 01 de Noviembre 2009

Recursos

- ✓ Recursos Materiales
- ✓ Recursos Tecnológicos
- ✓ Recursos Humanos

Responsable

Gerencia General

Presupuesto Estimado

\$5000.00



TABLA 4.5: PROGRAMA PROYECTO1: IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EL BALANCED SCORECARD

I. INFORMACIÓN GENERAL												
UNIDAD DE NEGOCIO		Departamento Administrativo										
PROGRAMA		Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje										
PROYECTO		Implementación del Modelo de Gestión Estratégica basado en el BSC										
RESPONSABLE		Gerente General										
INDICADOR		Índice de Cumplimiento de Objetivos										
II. OBJETIVOS												
Objetivo Estratégico		Implementar un Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard que aporte a la empresa a un mejor desarrollo de las actividades comerciales										
III. CURSO DE ACCIÓN												
a. Planificación del Estudio												
TIEMPO	2009							INDICADOR ÉXITO GLOBAL	EFICIENCIA DE LOS RECURSOS			
ACTIVIDAD	A	M	J	J	A	S	O	N	META	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO USD
Analizar el diseño del Modelo de Gestión Estratégica propuesto									Analizar todo el Modelo	Información Interna	Validez de información	1000,00
Diseño de la implementación de un Plan Estratégico									Planificar diseño	Información Interna - Financiera	Validez de información	2.000,00
Establecer plazos para la ejecución del Modelo de Gestión Estratégica									Determinar plazos MGE	Información Interna	Tiempo- Recursos	500,00
Evaluar los resultados del Sistemas de Gestión Estratégica									Evaluación Total	Humanos	Validez de información	1500,00
											Total	5000
FECHA DE INICIO		1 de Abril del 2009										
FECHA DE CULMINACIÓN		30 de Noviembre 2009										
b. Seguimiento y retroalimentación		Porcentaje de Objetivos Cumplidos y Ejecutados										
IV. OBSERVACIONES												

Elaborado por: Ligia Andrade



4.2.1.2: **PROYECTO 2: Plan de Capacitación y Motivación al Personal**

Antecedentes

La empresa cuenta con un Talento Humano eficiente, pero si queremos que estos aprovechen al máximo los recursos existentes es necesario brindar capacitaciones constantes según al área de trabajo al que pertenezcan, para que de esta manera cuenten con las herramientas necesarias y así optimicen los procesos de la empresa.

Alcance

Capacitar a todo el personal de la empresa con el fin de incrementar sus capacidades de producción, enfocándose en factores como:

- ❖ Seguros Generales y Asistencia Médica
- ❖ Gestión de Ventas
- ❖ Gestión Administrativa

Además incentivar mediante premios económicos los Presupuestos cumplidos.

Objetivos del Proyecto

Capacitar constantemente al personal de la empresa, para incrementar sus capacidades de Producción y Optimización de Recursos.

Estrategias del Proyecto

- Otorgar al personal cursos Teóricos- Prácticos



- Evaluar el desempeño del personal después de asistir a los respectivos cursos

Actividades del Proyecto

- ✓ Determinación de necesidades del Personal
- ✓ Desarrollo del Plan de Capacitación
- ✓ Solicitar aprobación Gerencia
- ✓ Buscar Centros o Personas especializados en los diferentes temas para que dicten los cursos
- ✓ Determinar los recursos y tiempo requerido para la implementación del curso
- ✓ Obtener aprobación de Programas de capacitación por parte de Gerencia
- ✓ Desarrollo y Ejecución de la Capacitación
- ✓ Evaluar los resultados
- ✓ Retroalimentación

Indicador de Gestión

$$\text{Índice de Capacitación Horas por Persona} = \frac{\text{Total Horas Capacitación}}{\text{Total Personal Capacitado}}$$

$$\text{Índice de Satisfacción Personal} = \frac{\text{N.- Empleados Satisfechos}}{\text{N.- Total de Empleados}} * 100$$



Tiempo

3 meses

Fecha de inicio: 01 Agosto 2009

Fecha de fin: 30 Octubre 2009

Recursos

- ❖ Recursos Materiales
- ❖ Recursos Tecnológicos
- ❖ Recursos Humanos

Responsable

- ✓ Gerente Técnica

Presupuesto Estimado

\$ 7050.0



TABLA 4.6: PROGRAMA PROYECTO 2: PLAN DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN AL PERSONAL

I. INFORMACIÓN GENERAL																
UNIDAD DE NEGOCIO	Departamento Administrativo															
	PROGRAMA	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje														
		PROYECTO	Plan de Motivación y Capacitación al personal													
			RESPONSABLE	Gerente Técnica												
INDICADOR	Índice de Capacitación Horas por Persona, Índice de satisfacción personal															
II. OBJETIVOS																
Objetivo Estratégico	Capacitar constantemente al personal, para incrementar sus capacidades de Producción y Optimización de Recursos															
III. CURSO DE ACCIÓN																
a. Planificación del Estudio																
TIEMPO	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				INDICADOR ÉXITO GLOBAL	EFICIENCIA DE LOS RECURSOS		
ACTIVIDAD	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	META	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO USD
Determinación necesidades Personal	■												Cubrir 100%	Humanos	Poca comunicación	300,00
Desarrollo Plan de Capacitación		■											Capacitación Satisfactoria	Tecnológicos	Limitación información	100,00
Solicitar aprobación Gerencia			■										Aprobación Gerente	Humanos	Negación plan	50,00
Buscar Centros de Capacitación				■									Profesionales altos conocimientos	Información	Limitación información	100,00
Determinar recursos y tiempo					■								100 % Recurso y tiempo	Financieros	Falta liquidez	150,00
Obtener Aprobación plan capacitaci. Gerencia						■							100% aprobación	Humanos	Limitación información	50,00
Desarrollo y Ejecución Capacitación							■	■	■	■			100% cumplimiento plan	Tecnológicos	Limitación información	4800,00
Evaluar los resultados											■		Conocimientos sólidos	Humanos	Limitación información	1000,00
Retroalimentación												■	Nuevos planes capacitación	Información	Limitación información	500,00
														Total	7050,00	
FECHA DE INICIO	01 de Agosto 2009															
FECHA DE CULMINACIÓN	30 de Octubre 2009															
b. Seguimiento y retroalimentación	Evaluar mensualmente el cumplimiento de Presupuestos															
IV. OBSERVACIONES																

Elaborado por: Ligia Andrade



4.2.1.3 PROYECTO 3: Programa de Control Procesos Internos mejorando el Diseño Organizacional

Antecedentes

Para un excelente desempeño de las actividades comerciales y servicio a los clientes es necesario tener disciplina en la aplicación de procesos internos, es por esto que se propone un Programa de control Interno que monitoree y controle constantemente la rapidez de los procesos operativos en la ejecución de Procedimientos de Reembolsos, y Siniestros mejorando el Diseño Estructural de la empresa

Alcance

Realizar monitoreos semanales de los procesos operativos de Reembolsos Médicos, Siniestros y Renovaciones de Pólizas de los clientes.

Objetivos del Proyecto

Diseñar un plan de control que permita verificar la rapidez en los procesos operativos con la Aseguradora en cuanto se refiere a Reembolsos, Siniestros y Renovaciones

Estrategias del Proyecto

- Controles semanales de los procesos internos en cuanto a Reembolsos, Siniestros y Renovaciones



Actividades del Proyecto

- ❖ Identificación de procesos internos de la empresa
- ❖ Evaluación de procesos operativos internos
- ❖ Sellar con hora y fecha todos los documentos de Reembolsos
- ❖ Ejecución del control interno semanal

Indicador de Gestión

Rendimiento de Procesos Internos por Área = $\frac{\text{Trabajo Realizado}}{\text{Total de Trabajo}}$

Tiempo

6 meses

Fecha de inicio: 01 Septiembre 2009

Fecha de fin: 28 de Febrero 2010

Recursos

- Recursos Materiales
- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos

Responsable

- Gerencia General

Presupuesto Estimado

\$ 6000.00



TABLA 4.7: PROGRAMA PROYECTO 3: PROGRAMA DE CONTROL DE PROCESOS INTERNOS MEJORANDO EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

I. INFORMACIÓN GENERAL										
UNIDAD DE NEGOCIO	Departamento Administrativo									
PROGRAMAN	Perspectiva Interna									
PROYECTO	Programa de Control de Procesos Internos mejorando el Diseño Organizacional									
RESPONSABLE	Gerente Técnica									
INDICADOR	Rendimiento por área									
II. OBJETIVOS										
Objetivo Estratégico	Diseñar un plan de control que permita verificar la rapidez en los proceso operativos con la Aseguradora en cuanto se refiere a Reembolsos, Siniestros y Renovaciones									
III. CURSO DE ACCIÓN										
a. Planificación del Estudio										
TIEMPO	2009		2010		INDICADOR ÉXITO GLOBAL		EFICIENCIA DE LOS RECURSOS			
ACTIVIDAD	S	O	N	D	E	F	META	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO USD
Identificación de Procesos Internos de la empresa							100% identificación	Informáticos	Tiempo	1000.00
Evaluación de procesos operativos internos							Conocimiento total procesos	Informáticos	Validez de información	1000.00
Sellar los documentos de Reembolsos							Recurso Financiero	Financieros	Financiero	1000.00
Ejecución del control interno semanal							Control Total	Humanos	Tiempo	3000.00
									Total	6000.00
FECHA DE INICIO	01-Sep-09									
FECHA DE CULMINACIÓN	28-Feb-10									
b. Seguimiento y retroalimentación	Medición Satisfacción del cliente									
IV. OBSERVACIONES										

Elaborado por: Ligia Andrade



4.2.1.4 **PROYECTO 4: Diseño de Proceso para incrementar la base de datos de clientes y recuperar cartera vencida**

Antecedentes

Es de vital importancia incrementar la base de datos de los clientes de Privanza, para una mejor solvencia económica y crecimiento en la comercialización de Servicios de la empresa.

Además la depuración de la cartera vencida, aportará a la salud financiera de la misma, por lo que se propone implementar el diseño de Procesos para incrementar la cartera de clientes y depurar aquella que esta vencida.

Alcance

Generar una mayor producción por el incremento de la cartera de clientes aprovechando la base de datos existente con la venta de Seguros nuevos y recuperando aquellas deudas atrasadas.

Objetivo del Proyecto

Generar una base de clientes superior a la existente que permita incrementar la cartera por medio de ventas nuevas y mejorar la liquidez por la recuperación de cuentas vencidas.

Estrategias del Proyecto

- ❖ Implementar un proceso para incrementar la cartera de clientes y depurar la cartera vencida.



Actividades del Proyecto

- ✓ Estudio minucioso de comercialización de Seguros
- ✓ Planificar Post- Ventas de pólizas a los clientes existentes
- ✓ Implementar el proceso para recuperar cuentas vencidas
- ✓ Evaluar resultados

Indicador de Gestión:

$$\text{Incremento de Utilidades} = \frac{\text{Utilidad Actual} - \text{Utilidad Anterior}}{\text{Utilidad Anterior}}$$

Tiempo

6 meses

Fecha de Inicio: 01 Agosto 2009

Fecha de Fin: 31 Enero 2010

Recursos:

- Recursos Financieros
- Recursos Tecnológicos
- Recursos Humanos

Responsable

- Gerente Financiero

Presupuesto Estimado

- \$2500.0



TABLA 4.8: PROGRAMA PROYECTO 4: DISEÑO DE PROCESO PARA INCREMENTAR LA BASE DE DATOS DE CLIENTES Y RECUPERAR CARTERA VENCIDA

I. INFORMACIÓN GENERAL										
UNIDAD DE NEGOCIO		Departamento Financiero								
PROGRAMA		Perspectiva Financiera								
PROYECTO		Diseño de Proceso para incrementar la base datos clientes y recuperar cartera vencida								
RESPONSABLE		Gerente Financiero								
INDICADOR		Incremento de Utilidades								
II. OBJETIVOS										
Objetivo Estratégico		Generar una base de datos superior a la existente que permita incrementar la cartera por medio de ventas nuevas y mejorar la liquidez por medio de recuperación de cuentas vencidas								
III. CURSO DE ACCIÓN										
a. Planificación del Estudio										
TIEMPO		2009		2010	INDICADOR ÉXITO GLOBAL			EFICIENCIA DE LOS RECURSOS		
ACTIVIDAD	A	S	O	N	D	E	META	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO USD
Estudio de Comercialización de Seguros							100 % estudio comercialización	Informaticos	Validez de información	500.00
Planificación de Post- Venta clientes existentes							Citas a clientes potenciales	Humanos	Tiempo	500.00
Implementar proceso recuperar cuentas vencidas							Reducción 10% cartera vencida	Tecnologicos Financieros- Informati.	Aceptación clientes	500.00
Evaluar resultados							Incremento clientes- Reducción cartera vencida mayor liquidez	Financieros	Validez de información	1000.00
									Total	2500.00
FECHA DE INICIO		01-Ago-09								
FECHA DE CULMINACIÓN		31-Ene-10								
b. Seguimiento y retroalimentación		Evaluación mensual del proceso								
IV. OBSERVACIONES										

Elaborado por: Ligia Andrade



4.2.1.5 PROYECTO 5 : Plan de Marketing

Antecedentes

Privanza nunca ha realizado un estudio de mercado durante su trayectoria, eso se ha visto reflejado en su baja participación en el mercado asegurador, por lo tanto es necesario realizar un Plan de Marketing que le permita consolidar la imagen corporativa, mejor posicionamiento en el mercado y mejorar las capacidades de comercialización.

Alcance

Por medio de la implementación de este proyecto se pretende generar una imagen corporativa para la empresa, incrementar su participación en el mercado, aprovechar las oportunidades existentes e incrementar la liquidez.

Objetivos del Proyecto

Elaborar un Plan de Marketing que permita consolidar la imagen corporativa de la empresa y mejorar la posición dentro del mercado Asegurador

Estrategias del Proyecto

- Elaborar un Plan de Marketing que permite consolidar la imagen corporativa y posicionamiento en el mercado



Actividades del Proyecto

- ❖ Diagnóstico situacional de la empresa
- ❖ Investigación del mercado y planes de medios
- ❖ Establecer el segmento de mercado
- ❖ Definir objetivos Marketing
- ❖ Buscar empresas de Marketing

Indicador de Gestión

Crecimiento de Ventas = $\frac{\text{Ventas Actuales} - \text{Ventas Período Anterior}}{\text{Ventas actuales}} * 100$

Ventas actuales

Participación en el mercado = $\frac{\text{N.- Clientes empresa}}{\text{Total clientes en el medio}} * 100$

Satisfacción clientes = $\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Cantidad total clientes}} * 100$

Tiempo

8 meses

Fecha de inicio: 01 Marzo 2010

Fecha fin: 30 Octubre 2010



Recursos

- ❖ Recursos materiales
- ❖ Recursos tecnológicos
- ❖ Recurso Humano

Responsable

- Gerente Técnica

Presupuesto Estimado

\$14000.00



TABLA 4.9: PROGRAMA PROYECTO 5: PLAN DE MARKETING

I. INFORMACIÓN GENERAL												
UNIDAD DE NEGOCIO	Departamento Administrativo											
PROGRAMA	Perspectiva Cliente											
PROYECTO	Plan de Marketing											
RESPONSABLE	Gerente Técnico											
INDICADOR	Crecimiento de Ventas, Participación en el mercado, Satisfacción clientes											
II. OBJETIVOS												
Objetivo Estratégico	Elaborar un Plan de Marketing que permita consolidar la imagen corporativa de la empresa y mejorar la posición dentro del Mercado Asegurador											
III. CURSO DE ACCIÓN												
a. Planificación del Estudio												
TIEMPO	2010					INDICADOR ÉXITO GLOBAL	EFICIENCIA DE LOS RECURSOS					
ACTIVIDAD	M	A	M	J	J	A	S	O	META	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO USD
Diagnóstico situacional de la empresa									Diagnostico Estratégico	T-H-F-I	Limitación información	1000,00
Investigación Mercado y planes medio									Estudio mercado asegurador	T-H-F-I	Limitación información	8000,00
Establecer Segmento de Mercado									Mejor posicionamiento	T-H-F-I	Limitación información	1000,00
Definir Objetivos Marketing									Mejor posicionamiento	T-H-F-I	Limitación información	500,00
Buscar empresa Marketing									Mejor posicionamiento	T-H-F-I	Recurso Financiero	3500,00
											Total	14000.00
FECHA DE INICIO	01 de Marzo 2010											
FECHA DE CULMINACIÓN	30 de Octubre 2010											
b. Seguimiento y retroalimentación	Evaluación de la efectividad Plan de Marketing con resultados positivos											
IV. OBSERVACIONES												

Elaborado por: Ligia Andrade



4.2.1.6: **PROYECTO 6: Sistema de Control Gastos y costos**

Antecedentes

En toda empresa es de vital importancia llevar un Control de los Gastos y Costos que se realiza para tener un control de los Recursos Financieros de la empresa y poder Proyectar Gastos

Alcance

La implementación de un sistema que permita controlar y medir tanto los Gastos como Costos permitirá a la empresa a poseer un manejo de los recursos financieros de la empresa

Objetivos del Proyecto

Implementar un Sistema de Gastos y Costos que permita a la empresa optimizar el manejo de Recursos generando un equilibrio financiero.

Estrategias del Proyecto

- ❖ Sistema Eficiente de Pago comisiones
- ❖ Evaluación de Proveedores
- ❖ Concientización de la importancia del ahorro de los recursos materiales y servicios básicos de la empresa

Actividades del Proyecto

- Ajuste del sistema de pago de comisiones a Subagentes
- Procedimientos adecuados para la selección de proveedores
- Reorganización Presupuestos Gerente General



- Incentivos para el ahorro de materiales de oficina y servicios básicos de la empresa

Indicador de Gestión

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Tiempo

6 meses

Fecha inicio: 01 de diciembre 2009

Fecha fin: 30 de mayo 2010

Recursos

- Recursos Materiales
- Recursos Tecnológicos
- Recurso Humano

Responsable

- ✓ Gerente Financiero

Presupuesto Estimado

\$800.00



TABLA 4.10: PROGRAMA PROYECTO 6: SISTEMA DE CONTROL DE COSTOS Y GASTOS

I. INFORMACIÓN GENERAL																
UNIDAD DE NEGOCIO PROGRAMA PROYECTO RESPONSABLE INDICADOR	Departamento Financiero															
	Perspectiva Financiera															
	Sistema de Control de Costos y Gastos															
	Gerente Financiero															
Rentabilidad																
II. OBJETIVOS																
Objetivo Estratégico	Implementar un sistema de Gastos y Costos que permita a la empresa optimizar el manejo de Recursos generadno un equilibrio financiero															
III. CURSO DE ACCIÓN																
a. Planificación del Estudio																
TIEMPO	Diciemb	Enero	Febre.	Marzo	Abril	Mayo	INDICADOR ÉXITO GLOBAL	EFICIENCIA DE LOS RECURSOS								
ACTIVIDAD	1-2 S	3-4 S	1-2 S	3-4 S	1-2 S	3-4 S	1-2 S	3-4 S	1-2 S	3-4 S	1-2 S	3-4 S	META	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO USD
Ajuste sistema de pagos de comisiones a Subagentes													Ajustar 100%	Financieros	Limitación información	100,00
Procedimientos adecuados para la selección de proveedores													Procesos adecuados	T-H-F	Limitación información	200,00
Reorganización presupuestos Gerente General													Disminuir Presupuesto	H- F	Gastos excesivos person	300,00
Incentivo para ahorro de materiales de oficina y servicios básicos de la empresa													Disminuir gastos en un 20%	T-H-F	Compromiso personal	200,00
															Total	800,00
FECHA DE INICIO	01 de Diciembre 2009															
FECHA DE CULMINACIÓN	30 de mayo 2010															
b. Seguimiento y retroalimentación	Evaluación de reducción de Gastos															
IV. OBSERVACIONES																

Elaborador por: Ligia Andrade



4.3 Desarrollo del Proyecto

Para el desarrollo de los proyectos se toma en consideración los resultados de la matriz de priorización de proyectos, puntualmente los proyectos a realizarse son los siguientes:

- ✚ Implementación del Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard
- ✚ Programa de control de Procesos Internos mejorando el diseño organizacional de la empresa
- ✚ Diseño de Procesos para recuperar cartera vencida fortaleciendo la misma

4.3.1 **Proyecto No 1:** Modelo de Gestión Estratégica Basado en Balanced Scorecard

Importancia y Justificación:

Es importante implementar un Modelo de Gestión Estratégica, basada en el Balanced Scorecard ya que permite a la organización tener un mejor Direccionamiento Estratégico y a la vez tener un control de la ejecución de las estrategias.

Este modelo ayudará a Privanza a tener una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportunas.

El Balanced Scorecard permitirá a la empresa implementar la estrategia y la misión a partir de un conjunto de medidas de actuación.



Alcance

Implementar un Modelo de Gestión Estratégica, con el objetivo de mejorar la filosofía estructural de la empresa, e incrementar la eficiencia en los procesos de Comercialización.

Objetivo del proyecto

Implementación del Modelo de Gestión Estratégica basada en Balanced Scorecard, que contribuya con el buen desarrollo de las operaciones que tiene la empresa.

Desarrollo de actividades

✓ Analizar el Modelo de Gestión Estratégica planteada

Es necesario que los Gerentes de la empresa analicen si es el correcto el Modelo que va a ser planteado y sobre todo si están de acuerdo con lo fijado en el plan, con el fin de empezar el proceso de esta herramienta.

Los puntos que deberán analizar los directivos son los siguientes:

- a) Correcta información general de la empresa
- b) Diagnóstico Situacional realizado, FODA
- c) Los proyectos deberán estar planteados de acuerdo a las necesidades de la empresa
- d) Presupuesto
- e) Tiempo
- f) Beneficios de la implementación del Modelo



✓ **Diseño de un plan de implementación del plan estratégico.**

El Modelo de Gestión Estratégico y sus múltiples beneficios deben ser implementados dentro de la organización para alcanzar con los objetivos propuestos.

Para lo cual se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Identificar a las personas responsables que deberán estar a cargo de la implementación y ejecución.
- b) Realizar un cronograma de actividades, de acuerdo a los proyectos que se elaboraron en el plan estratégico.
- c) Designar a cada proyecto una persona que inspeccione el desarrollo de cada uno de ellos.
- d) Dar a conocer al personal los proyectos que se van a realizar durante el período de duración del plan.
- e) Cuando el período haya culminado es necesario analizar los indicadores de gestión, con el fin de verificar en que porcentaje se han cumplido cada uno de los proyectos del plan.

✓ **Establecer plazos de ejecución del Modelo de Gestión Estratégica.**

El plazo para la ejecución de todo el Modelo de Gestión Estratégico, deberá ser igual al que se formuló en la visión organizacional, es por eso que todo lo establecido en el plan deberá terminar su desarrollo hasta el año 2013, teniendo en cuenta que todos los proyectos y metas deberán estar cumplidos en su totalidad.

✓ **Evaluar la ejecución del Modelo de Gestión Estratégica**

Es importante evaluar los resultados obtenidos mediante la ejecución del Modelo de Gestión Estratégica



4.3.2 **Proyecto 2: Plan de Capacitación y Motivación del personal**

Importancia y Justificación

Para tener un desarrollo organizacional adecuado, es necesario que la empresa cuente con un personal altamente capacitado acorde al área en la que se desenvuelve, Privanza posee un personal altamente capacitado y con amplia experiencia dentro del negocio, aun así, resulta necesario generar un programa de capacitación continua con el propósito de brindar al personal las herramientas necesarias para que se pueda optimizar la utilización de recursos e incrementar sus capacidades y generar así procesos productivos más eficientes, así como también motivar moral y económicamente al cliente interno con el fin de que los mismos se sientan identificados y comprometidos con la organización.

Alcance

Capacitar al personal operativo y administrativo de la empresa con el fin de incrementar sus capacidades y productividad de los mismos, enfocándose en factores como:

- ✓ Gestión Financiera
- ✓ Gestión de Ventas
- ✓ Gestión Administrativa
- ✓ Gestión Operativa
- ✓ Seguros en General

Objetivo del proyecto

Brindar capacitación constante al personal de la empresa, incrementando sus capacidades y conocimientos, incentivar y motivar económica



moralmente al cliente interno mejorando así su eficiencia y productividad, así como incorporar procesos adecuados para la inclusión de nuevo personal, mejorar el clima laboral, y atender eficientemente los requerimientos de los empleados.

Desarrollo de actividades

- **Determinar los requerimientos del personal**

Es necesario realizar un estudio minucioso sobre los problemas e inconvenientes de los empleados tanto en el ámbito interno como externo y se ha llegado a la conclusión que no están actualizados en temas de acorde a su área de trabajo.

- **Reuniones con el Personal**

Se realizarán varias reuniones con los empleados para identificar los temas de mayor interés para la capacitación

- **Desarrollar los planes de capacitación por áreas**

Privanza cuenta con 4 áreas principales que son:

- Operativa (Ejecutivos de Cuenta)
- Administrativa (Asistente Administrativa)
- Financiera (Contador General)
- Ventas (Freelance)

Por lo tanto se establecen los planes de acuerdo a cada área, e información primordial de un área que se considere necesario impartir con otra.

De esta manera los planes se direccionan de la siguiente manera



TABLA 4.12: TEMAS PARA LA CAPACITACIÓN

ÁREA	N.- EMPLEADO	CURSO DE CAPACITACIÓN
OPERATIVA	3	Curso de Seguros Básicos. Procesos de Liquidación de Siniestros, Ramos Generales, Coberturas Asistencia Médica
FINANCIERA	1	Seguimiento Cartera, Régimen Tributario, Legislación Laboral, NIFS
ADMINISTRATIVA	1	Elección de Proveedores, Actualización IESS
VENTAS	2	Ley de Seguros, Ramos Generales, Técnicas de Ventas, Atención al cliente

Elaborado por: Ligia Andrade

- **Solicitar aprobación de Gerencia**

Se pone en consideración de la Gerencia el Plan de capacitación elaborado, esto con el afán de que el gerente realice las correcciones que considere necesarias y dé el visto bueno para la ejecución del plan.

- **Buscar alternativas de centros que proporcionen capacitación**

En la actualidad existen varios centros que pueden capacitar en los distintos aspectos mencionados anteriormente, entre los más destacados se encuentran:

TABLA: 4.13: CENTROS DE CAPACITACIÓN

ÁREA	NOMBRE	EMPRESA
OPERATIVA	Ing. Argudo	Argudo y Asociados
FINANCIERA	Dra. Silvia López	TPS& CAPITAL
ADMINISTRATIVA	Ing. Lilia Sarmiento	Forcalidem
VENTAS	Ing. Julio Tarre	Seres de Excelencia

Elaborado por: Ligia Andrade



- **Determinar recursos y tiempo para implementar capacitación**

Una vez establecidos los programas y áreas y capacitar así como los proveedores que pueden proporcionar este tipo de servicio el siguiente paso es la determinación de recursos y tiempos, es por ello que se consideran los siguientes aspectos.

Presupuestar las capacitaciones:

Se debe solicitar preformas correspondientes a los temas seleccionados, con la finalidad de realizar una evaluación y determinar cual es la propuesta mas conveniente acorde a costos y servicio.

Establecer tiempos de capacitación.

A continuación se establecen cronogramas de capacitación por áreas:

TABLA 4.13: CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES

ÁREA	DURACIÓN	FECHA	TEMA
Operativa	5 Horas	Sábado 19 Septiembre 2009	Curso de Seguros Básicos. Procesos de Liquidación de Siniestros, Ramos Generales, Coberturas Asistencia Médica
Financiera	2 horas	Sábado 26 de Septiembre 2009	Seguimiento Cartera, Régimen Tributario, Legislación Laboral, NIFS
Administrativa	2 horas	Sábado 03 de Octubre 2009	Elección de Proveedores, Actualización IESS
Ventas	5 horas	10 de Octubre 2009	Ley de Seguros, Ramos Generales, Técnicas de Ventas, Atención al cliente

Elaborado por: Ligia Andrade



- **Obtener aprobación de programas de capacitación por parte de Gerencia General.**

Una vez establecidos los cronogramas y costos para la capacitación del personal, se deberá presentar a gerencia con todos los documentos necesarios que respalden la información presentada, y será Gerencia General quien decida la ejecución o no del plan.

- **Desarrollo y ejecución de la capacitación**

Con la aprobación de Gerencia General se realiza la contratación de los centro de capacitación y se pone en marcha el Plan de Motivación y capacitación del personal.

- **Evaluación de resultados sobre la capacitación**

Posterior a los cursos de capacitación se procederá a evaluar al personal capacitado. Las evaluaciones tendrán 2 enfoques:

- **Satisfacción del Personal respecto al curso de capacitación recibido**

- Recepción de recomendaciones
- Auto evaluación por parte del personal

- **Conocimientos adquiridos en el curso de capacitación**

- Entrevista individual con cada persona
- Examen de conocimientos a los capacitados

- **Retroalimentación**

El proceso de retroalimentación se realiza una vez evaluado al personal ya que ahí se determinará si es necesario reforzar conocimientos adquiridos y se planifica futuras capacitaciones



CAPÍTULO V

INDICADORES DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA

PRIVANZA
CORREDORES DE SEGUROS



CAPÍTULO V

5. Indicadores de Gestión

“Los indicadores de Gestión o Key Performance Indicators (KPI), son medidas financieras y no financieras que reflejan el éxito crítico de una organización o el estado actual de un negocio y difieren dependiendo de la naturaleza del mismo. Su principal objetivo será el evaluar el desempeño de área funcional de la empresa, relacionándola con parámetros establecidos en función de sus metas y objetivos, durante un período determinado de tiempo para así generar soluciones que atribuyan con la consecución efectiva de las metas fijadas por la organización.”²³

5.1 Importancia y Justificación

Los indicadores de gestión permiten a una organización:

- ❖ Cumplir con los objetivos, metas y visión.
- ❖ Proteger los recursos de la organización
- ❖ Prevenir errores y su reincidencia
- ❖ Establecer desviaciones y adoptar medidas correctivas
- ❖ Monitorear los procesos de gerencia
- ❖ Verificar las causas de las desviaciones

Con el desarrollo e implantación de las políticas y de los indicadores de gestión se obtienen las siguientes ventajas:

- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como en equipo
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario

²³ www.monografias.com



- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de la organización.

5.2 Tipos de Indicadores de Gestión

Según su naturaleza se pueden distinguir los tipos de indicadores siguientes:

Indicadores de Resultados

Miden el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas.

Indicadores de Proceso

Valoras aspectos relacionados con las actividades. Están relacionados con el enfoque Gestión por procesos.

Indicadores de Estructura

Miden aspectos relacionados con el coste y la utilización de recursos. En general miden la disponibilidad o consumo de recursos.

5.2.1 Indicadores por Perspectivas

Tomando en consideración las perspectivas de la empresa, los indicadores se pueden clasificar en:

✚ Indicadores Financieros



Los indicadores Financieros son indicadores gerenciales de resultados, ya que son el punto de partida de cualquier evaluación interna sobre el desempeño de una organización, este tipo de indicadores se enfocan principalmente en aspectos como en la salud financiera de la empresa como por ejemplo rentabilidad, crecimiento de utilidades, patrimonio, etc.

Indicadores de Clientes

Reflejar la situación de la empresa en el mercado, su relación con sus clientes, la satisfacción de los mismos en relación a los productos o servicios que oferte la empresa.

Indicadores de Procesos Internos

Estos indicadores mantiene relación con la eficiencia y eficacia con la que la organización maneja los procesos internos que le generen valor agregado, tanto a los clientes internos como a los externos, tienen relación directa fundamentalmente con los tiempos de respuesta cortos

Indicadores de Crecimiento y Aprendizaje

Los indicadores de crecimiento y aprendizaje se enfocan en la importancia de la capacidad participativa del personal de la empresa en las actividades productivas o comerciales de la empresa.

A continuación se detallan los indicadores de gestión establecidos a cada perspectiva para Privanza Cía. Ltda.



TABLA: 5.5: RESUMEN DE INDICADORES DE GESTIÓN

PERSPECTIVA	EJE	FACTOR MEDIBLE	FÒRMULA	VALOR ACTUAL		META
CLIENTE	GESTIÓN CLIENTES	Índice de Rentabilidad	Utilidad Netas Ventas Netas *100	5%	Incrementar	17%
		Nivel de Ventas	Activo Corriente Pasivo Corriente	10%	Incrementar	20%
		Nivel Satisfacción cliente	Cliente Satisfecho Total Cliente *100	15%	Incrementar	8%
INTERNO	PROCESOS INTERNOS	Días de cobros de reembolsos	Día entrega documentos + 5 días laborables	6	Reducir	4
		Rendimiento Procesos por área	Trabajo realizado total trabajo	30%	Incrementar	70%
	CAPITAL HUMANO	Índice cumplimiento Objetivos	Objetivos Realizados Objetivos Realizados *100	0%	Alcanzar	100%
CRECIMIENTO & APRENDIZAJE		Índice Capacitación Horas Persona	Total horas capacitación Total personal capacitado	30%	Incrementar	100%
	CAPITAL TECNOLÒGICO	Índice de Persona Satisfecho	Número empleados satisfechos total empleados *100	60%	Alcanzar	100%
		Participación en el mercado	N clientes empresa Total clientes en el medio *100	10%	Aumentar	5%
FINANCIERO	RENTABILIDAD	Incremento de utilidades	Utilidad Actual - Utilidad anterior Utilidad anterior	10	Incrementar	5%

Elaborado por: Ligia Andrade



5.2 Presupuestación

5.2.1 Presupuesto de los Proyectos

El Presupuesto de los Proyectos son los siguientes:

TABLA 5.2: PRESUPUESTO PROYECTOS

N.-	PROYECTOS	PRESUPUESTO
CORTO PLAZO		
1	CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN AL PERSONAL	7050,00
2	IMPLANTACIÓN DE MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL BSC	5000,00
	SUBTOTAL CORTO PLAZO	12050,00
MEDIANO PLAZO		
3	DISEÑO DE PROCESOS PARA INCREMENTAR BASE DATOS CLIENTES Y REDUCIR CARTERA VENCIDA	2500,00
4	PROGRAMA DE CONTROL DE PROCESOS INTERNOS MEJORANDO LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6000,00
	SUBTOTAL MEDIANO PLAZO	8500,00
LARGO PLAZO		
5	PLAN DE MARKETING	14000,00
6	SISTEMA DE CONTROL GASTOS Y COSTOS	800,00
	SUBTOTAL LARGO PLAZO	14800,00
	TOTAL	35350,00

Elaborado por: Ligia Andrade

Una vez determinados los presupuestos de cada proyecto, e indicado el tiempo de ejecución, se procede a prorratear el valor total para los años en los cuales se ejecutarán de la siguiente manera:



TABLA 5.3: DISTRIBUCIÓN ANUAL DEL PRESUPUESTO

PROYECTO	COSTO	2009	2010	2011	2012
CORTO PLAZO	12050,00	6000,00	6050,00	0	0
MEDIANDO PLAZO	8500,00	0	5000,00	3500,00	0
LARGO PLAZO	14800,00	7000,00	5000,00	2800,00	0
TOTAL	35350,00	13000,00	16050,00	6300,00	0

Elaborado por: Ligia Andrade

5.2.2 Flujo de Caja

Es importante tener claro la inversión inicial con la que cuenta Privanza, es por eso que se ha tomado datos históricos para seguidamente proyectar los flujos de caja.

TABLA 5.4: VALORACIÓN DE PRIVANZA

Al 31 de Diciembre del 2008

ACTIVOS		
Activo Corriente		
Caja Chica	\$ 100,00	
Banco del Pichincha 972400337	1.443,31	
Cuentas por Cobrar Clientes	13.187,82	
(-) Provision Incobrables	(131,88)	
Fernando Carrera	17.028,16	
Anticipo Comisiones	10.790,21	
Jorge Sagal	6.566,11	
Sul America - Enetsa	2.832,68	
Mario Yela	300,00	
Ret. Fuente Ej. Ant.	927,82	
Retenciones de Iva	10,61	
Ret. Fuente Pte. Ejercicio	2.671,12	
Total Activo Corriente		55.725,96



Propiedad Planta y Equipo		
Muebles y Enseres	5.531,34	
Dep. Acum. Muebles y Enseres	(5.019,47)	
Equipos de Oficina	6.649,81	
Dep. Acum. Equipos de Oficina	(4.209,33)	
Equipos de Computación	19.010,18	
Dep. Acum. Eq. Computación	(19.010,18)	
Vehículos	15.646,43	
Dep. Acum. Vehículos	(15.646,43)	
Total Propiedad Planta y Equipo		2.952,35
TOTAL ACTIVOS USD		58.678,31
		\$

Elaborado por: Ligia Andrade

5.2.2.1 Flujo de Caja Considerando la situación Actual

Procederemos a realizar el Flujo de Caja tomando en cuenta el Total de Activos de la empresa al 31 de Diciembre del 2008.



TABLA 5.5: FLUJO DE CAJA DE PRIVANZA SIN INTERVENCIÓN

Descripción	0	1	2	3	4
	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS (USD)					
VENTAS		\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00
EGRESOS (USD)					
GASTOS PERSONAL					
Sueldos		\$ 18.242,67	\$ 18.242,67	\$ 18.242,67	\$ 18.242,67
Aporte Patronal IESS		\$ 2.490,10	\$ 2.490,10	\$ 2.490,10	\$ 2.490,10
Decimo Tercer Sueldo		\$ 2.392,65	\$ 2.392,65	\$ 2.392,65	\$ 2.392,65
Comisiones		\$ 20.428,07	\$ 22.928,07	\$ 26.928,07	\$ 29.428,07
Miscelaneos		\$ 30.977,92	\$ 30.977,92	\$ 27.177,80	\$ 27.177,80
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Arriendo Oficina		\$ 5.968,00	\$ 5.968,00	\$ 5.968,00	\$ 5.968,00
Telecomunicaciones		\$ 9.455,15	\$ 9.455,15	\$ 9.455,15	\$ 9.455,15
Energia Electrica		\$ 919,13	\$ 919,13	\$ 919,13	\$ 919,13
Agua Potable		\$ 50,98	\$ 50,98	\$ 50,98	\$ 50,98
Miscelaneos		\$ 76.151,71	\$ 76.151,71	\$ 76.151,71	\$ 76.151,71
GASTOS GENERALES					
Transporte		\$ 9.066,57	\$ 9.066,57	\$ 9.066,57	\$ 9.066,57
Lunch y Refrigerios		\$ 706,31	\$ 706,31	\$ 706,31	\$ 706,31
Publicidad		\$ 8.303,44	\$ 8.303,44	\$ 8.303,44	\$ 8.303,44
Miscelaneos		\$ 19.851,94	\$ 19.851,94	\$ 19.851,94	\$ 19.851,94
INVERSION INICIAL	\$ 58.678,31				
-					
TOTAL EGRESOS		\$ 205.004,64	\$ 207.504,64	\$ 207.704,52	\$ 210.204,52
FLUJO NETO	\$ (58.678,31)	\$ 44.995,36	\$ 42.495,36	\$ 42.295,48	\$ 39.795,48

Elaborado por: Ligia Andrade



Para el flujo de caja sin considerar proyectos se puede notar que la utilidad para los próximos años disminuye paulatinamente debido a que la variación de Comisiones se incrementa ya que todos los años el porcentaje de pago de comisiones a Subagentes se incrementa

TABLA 5.6: EVOLUCIÓN DEL FLUJO DE CAJA SIN INTERVENCIÓN

AÑO	VALOR
2010	44995,36
2011	42495,36
2012	42295,48
2013	39795,48

Elaborado por: Ligia Andrade

GRÁFICO 5.1: EVOLUCIÓN FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO SITUACIÓN ACTUAL



Elaborado por: Ligia Andrade



Como podemos observar en el gráfico la evolución de flujo de caja ha ido disminuyendo cada año esto debido al incremento de variación de pago de comisiones que la empresa ha tenido que cancelar cada año a los Subagentes

5.2.2.2 Evaluación Financiera

“El objetivo de realizar un flujo de caja de la situación actual, es analizar la evolución financiera que la empresa tendrá, tomando en cuenta el VAN, TIR y Costo Beneficio, que a continuación se calcula”.²⁴

Valor Actual Neto (VAN): El Valor Actual Neto o VAN, es un indicador que representará el valor actual de los flujos de efectivo netos de la empresa descontando la inversión inicial realizada.

El Valor Actual Neto se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del proyecto, usando para ello la tasa de descuento que representa el costo de oportunidad de los recursos económicos que requiere el proyecto.

Tasa Interna de Retorno (TIR): La tasa interna de retorno equivale a la rentabilidad de la operación. Es la tasa de interés efectiva que da la inversión del negocio.

Se tomará como inversión inicial el valor que tiene la empresa en activos al año 2007

Para el cálculo del VAN es necesario calcular el TMAR, tomando en cuenta tres indicadores económicos del país, dando como resultado:

TABLA 5.7: CÁLCULO TASA TMAR

CONCEPTO	%
INFLACIÓN	6,36
RIESGO PAÍS	5,51
TASA PASIVA	0.65
TOTAL	12.52

Elaborado por: Ligia Andrade

²⁴ SALAZAR, Francis. ESTRATEGIA. “Todo lo que se debe conocer y aplicar”.2008



Con la tasa TMAR se puede realizar el cálculo del VAN, obteniendo los siguientes resultados:

TABLA 5.8: CÁLCULO DEL VAN Y TIR

EVALUACIÓN FINANCIERA	AÑOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
INVERSIÓN	58678,31				
INGRESOS		\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00
EGRESOS		\$ 205.004,64	\$ 207.504,64	\$ 207.704,52	\$ 210.204,52
FLUJO NETO	-58678,31	\$ 44.995,36	\$ 42.495,36	\$ 42.295,48	\$ 39.795,48
VAN	\$ 61.670,10				
TIR	63%				

Elaborado por: Ligia Andrade

VAN= 61670.10

Es importante recordar que:

Si la TIR es >= TMAR el proyecto no es viable

Si la TIR es <= TMAR el proyecto es viable

$$VAN = \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F^2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{F^n}{(1+i)^n} - F^0$$

TIR= 63%

Para este caso tenemos una TIR de 64% lo que nos indica que el proyecto es viable



Relación Costo Beneficio: Esta relación refleja el resultado entre los ingresos y los egresos, que genera el proyecto, el cálculo se lo realiza de la siguiente manera:

Relación Costo Beneficio. Sumatoria Flujos / Inversión Inicial

Relación Costo Beneficio: \$169581,68 / 58678.31

Costo Beneficio= 2.89

La relación muestra un valor de \$2.89 que implica que por cada dólar que se invierte, se tiene una ganancia 1.89, por lo que se puede notar que el proyecto es viable.

5.2.2.3 Flujo de Caja Considerando la Implementación de Proyectos

En el concepto de inversiones se detalla los \$ 58678.31 de la inversión inicial que tiene la empresa más la inversión por la realización de proyectos, la cual esta distribuida a 4 años.

5.2.2.4 Flujo de Caja Considerando los Proyectos

A continuación el Flujo de Efectivo considerando la implementación de proyectos



TABLA 5.9: FLUJO DE CAJA DE PRIVANZA CON INTERVENCIÓN

Descripción	0	1	2	3	4
	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS (USD)					
VENTAS		\$ 267.500,00	\$ 267.500,00	\$ 269.000,00	\$ 270.500,00
EGRESOS (USD)					
GASTOS PERSONAL					
Sueldos		\$ 20.431,79	\$ 20.431,79	\$ 20.431,79	\$ 20.431,79
Aporte Patronal IESS		\$ 2.956,25	\$ 2.956,25	\$ 2.490,10	\$ 2.490,10
Decimo Tercer Sueldo		\$ 2.679,77	\$ 2.679,77	\$ 2.392,65	\$ 2.392,65
Comisiones		\$ 21.653,75	\$ 23.039,59	\$ 22.805,73	\$ 22.794,04
Miscelaneos		\$ 39.986,14	\$ 39.986,14	\$ 47.072,26	\$ 56.008,96
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Arriendo Oficina		\$ 5.968,00	\$ 5.968,00	\$ 5.968,00	\$ 5.968,00
Telecomunicaciones		\$ 9.455,15	\$ 9.455,15	\$ 9.455,15	\$ 9.455,15
Energia Electrica		\$ 919,13	\$ 919,13	\$ 919,13	\$ 919,13
Agua Potable		\$ 50,98	\$ 50,98	\$ 50,98	\$ 50,98
Miscelaneos		\$ 60.000,00	\$ 59.044,18	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
GASTOS GENERALES					
Transporte		\$ 9.610,56	\$ 9.610,56	\$ 9.610,56	\$ 9.610,56
Lunch y Refrigerios		\$ 748,69	\$ 748,69	\$ 748,69	\$ 748,69
Publicidad		\$ 8.801,65	\$ 8.801,65	\$ 8.801,65	\$ 8.801,65
Miscelaneos		\$ 21.043,06	\$ 21.043,06	\$ 21.043,06	\$ 21.043,06
Gastos de Proyectos		\$ 13.000,00	\$ 16.050,00	\$ 6.300,00	\$ -
INVERSION INICIAL	\$ 58.678,31				
-					
TOTAL EGRESOS		\$ 217.304,92	\$ 220.784,94	\$ 218.089,75	\$ 220.714,75
FLUJO NETO	\$ (58.678,31)	\$ 50.195,08	\$ 46.715,06	\$ 50.910,25	\$ 49.785,25

Elaborado por: Ligia Andrade

La implementación del proyecto permitirá un incremento de ingresos en el primer año del 7% y se consolidan los ingresos a partir del segundo año obteniendo una variación del 7% y 7.6%



Al implementar los proyectos el Flujo de Caja en el segundo año tiende a disminuir debido a que los gastos se incrementan mientras que los ingresos están fijos, en el tercer año se incrementa debido a la variación positiva de los ingresos, en el cuarto año disminuye ya que los gastos se incrementan.

TABLA 5.10: VARIACIONES ENTRE LOS PROYECTOS CON Y SIN INTERVENCIONES

NORMAL					
	0	1	2	3	4
INGRESOS	2009	2010	2011	2012	2013
<i>SIN INTERVENCIÓN</i>		\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00
<i>CON INTERVENCIÓN</i>		\$ 267.500,00	\$ 267.500,00	\$ 269.000,00	\$ 270.500,00
<i>VARIACIÓN</i>		7%	7%	7,6%	8,20%
EGRESOS					
<i>SIN INTERVENCIÓN</i>		\$ 205.004,64	\$ 207.504,64	\$ 207.704,52	\$ 210.204,52
<i>CON INTERVENCIÓN</i>		\$ 217.304,92	\$ 220.784,94	\$ 218.089,75	\$ 220.714,75
<i>VARIACIÓN</i>		6%	6,40%	5%	5%

Elaborado por: Ligia Andrade

TABLA 5.11: EVOLUCIÓN FLUJO DE CAJA CON INTERVENCIÓN

AÑO	VALOR
2010	50195,08
2011	46715,06
2012	50910,25
2013	49785,24

Elaborado por: Ligia Andrade

GRÁFICO 5.2: EVOLUCIÓN FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO PROYECTOS



Elaborado por: Ligia Andrade

Como podemos observar en el gráfico después de implementar los proyectos logramos mejores resultados en las ventas y por ende en la utilidad pese a que en el segundo año disminuye el flujo debido al incremento del pago de comisiones al igual que el cuarto año.

5.2.2.5 Evaluación Financiera con Intervención de los Proyectos

Con la tasa TMAR del 12.52 se procede a calcular el VAN y el TIR.



TABLA 5.12. CÁLCULO DEL VAN Y EL TIR DE LOS FLUJOS CON INTERVENCIÓN DE PROYECTOS

EVALUACIÓN	AÑOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
FINANCIERA					
INVERSIÓN	58678,31				
INGRESOS		\$ 267.500,00	\$ 267.500,00	\$ 267.500,00	\$ 267.500,00
EGRESOS		\$ 217.304,92	\$ 220.784,94	\$ 218.089,75	\$ 220.714,75
FLUJO NETO	-58678,31	\$ 50.195,08	\$ 46.715,06	\$ 50.910,25	\$ 49.785,25
VAN	\$ 79.652,14				
TIR	75%				

Elaborado por: Ligia Andrade

El Valor Actual de la empresa y el TIR con intervención de proyectos es:

$$VAN = \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F^2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{F^n}{(1+i)^n} - F^0$$

VAN: 79652.14

Es importante recordar que:

Si la TIR es \geq TMAR el proyecto no es viable

Si la TIR es \leq TMAR el proyecto es viable

Para este caso tenemos un TIR de 75% lo que significa que el proyecto es viable.

TIR: 75%



Relación Costo Beneficio:

Relación Costo Beneficio. Sumatoria Flujos / Inversión Inicial

Relación Costo Beneficio: \$197605.65/ 58678.31

Costo Beneficio= \$3.37

La relación muestra un valor de \$3.37, que implica que por cada dólar que se invierte, se tiene una ganancia 2.37, por lo que se puede notar que el proyecto es viable.

5.2.2.6 Comparación de los Flujos con y sin Proyectos

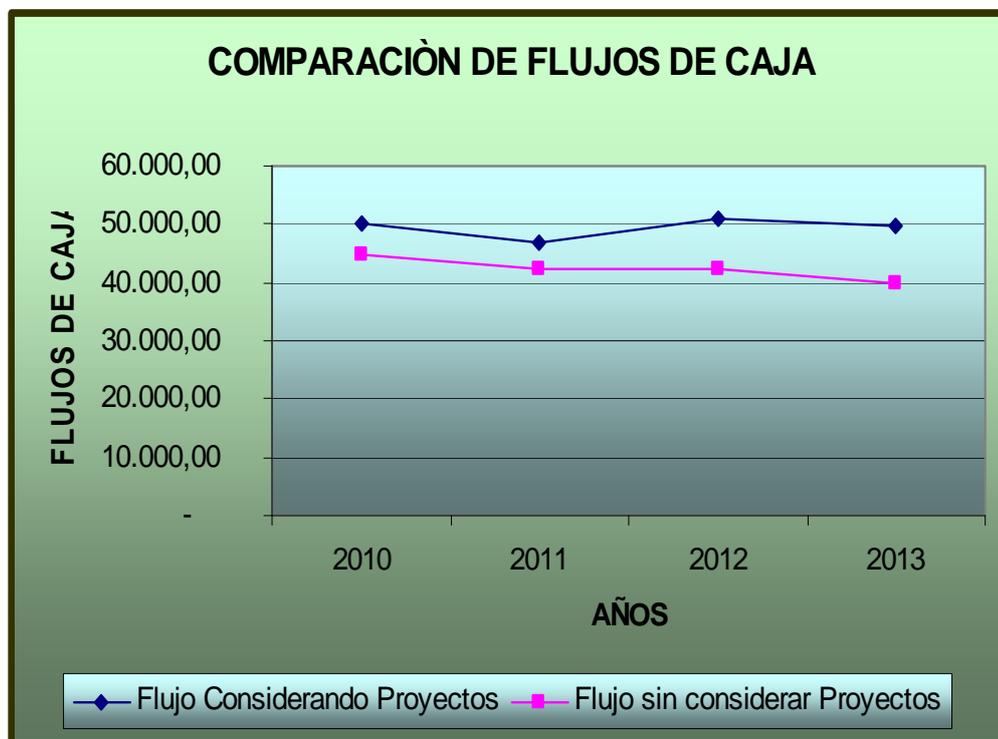
A continuación se realiza una comparación de los Flujos de Caja con implementación de Proyectos y sin ellos.

TABLA 5.13: COMPARACIÓN DE FLUJOS CON INTERVENCIÓN DE PROYECTOS

AÑO	2010	2011	2012	2013
Flujo Considerando Proyectos	50.195,08	46715,06	50910,25	49785,25
Flujo sin considerar Proyectos	44995,36	42495,36	42295,48	39795,48

Elaborado por: Ligia Andrade

GRÁFICO 5.3: COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA



Elaborado por: Ligia Andrade

Como se puede observar la evolución de Flujote Caja con Proyectos es mejor que la evolución sin proyectos tanto en cifras como en crecimiento.

A continuación se detalle la comparación del VAN, TIR, Costo Beneficio de los dos casos.

TABLA 5.14: COMPARACIÓN DE ÍNDICES

CONCEPTO	SIN PROYECTOS	CON PROYECTOS
VAN	61670,10	79652,14
TIR	63%	75%
COSTO BENEFICIO	2,89	3,37

Elaborado por: Ligia Andrade



5.2.3 Análisis de Escenarios

“Al realizar un análisis de los escenarios de pretende realizar una descripción escrita de una situación por la cual la empresa podría atravesar en el futuro, para lo cual se procesa una serie secuencial de datos que se presentan a continuación”.²⁵

5.2.3.1 Estructura de fenómeno prospectivo

La estructura del fenómeno prospectivo básicamente se enfoca en la elaboración del árbol de problemas de la empresa.

Este árbol estructurado en base al análisis de los problemas que presenta la empresa antes de la ejecución del presente modelo de gestión estratégica, es decir, la estructuración del fenómeno prospectivo se basa en el diagrama de Ishikawa establecido en el capítulo I del presente estudio.

Se toman en cuenta los problemas principales que la empresa tiene y se los presenta mediante el Árbol de Problemas.

²⁵ SALAZAR, Francis. ESTRATEGIA. “Todo lo que se debe conocer y aplicar”.2008



GRÁFICO 5.3: ÁRBOL DE PROBLEMAS DE PRIVANZA CIA. LTDA.



Elaborado por: Ligia Andrade



5.2.3.2 Determinación de Actores y Objetivos

“Una vez desarrollado la estructuración del fenómeno prospectivo se procede a establecer los objetivos y actores con sus respectivas matrices de acción e impacto”.²⁶

TABLA 5.16: OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE ESCENARIOS

N.-	OBJETIVOS
1	Incrementar la rentabilidad de la empresa, con mayores ventas. Para esto se hará énfasis en el Ramo de salud mediante la creación de microseguros para el mayor acceso de los clientes.
2	Diseñar una Base de Datos para 1 año de todos los clientes tanto de Ramos Generales como de Asistencia Médica para que los Ejecutivos de Ventas se encarguen de ofrecerles los Seguros faltantes a cada cliente
3	Establecer políticas de Control y Monitoreo del tiempo de ejecución tanto de los procesos internos y externos con la Aseguradora en cuanto se refieren a Siniestros y Reembolsos de Asistencia Médica
4	Diseñar un modelo de Gestión Estratégica basada en el Balanced Scorecard para 5 años que permita a la empresa tener un mejor direccionamiento, gestionando mejores alianzas estratégicas con las Aseguradoras y de esta manera cumplir las metas y objetivos propuestos
5	Capacitación constante al personal de la empresa, de esta manera se incrementan sus capacidades y conocimientos, además incentivar y motivar económica y moralmente al cliente interno mejorando así su eficiencia y productividad.

Elaborado por: Ligia Andrade

²⁶ SALAZAR, Francis. ESTRATEGIA. “Todo lo que se debe conocer y aplicar”. 2008



TABLA 5.17: ACTORES DEL ANÁLISIS DE ESCENARIOS

	ACTORES ESCENARIOS
A1	PRIVANZA CIA LTDA.
A2	ENTIDADES REGULADORAS (SRI, SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS)
A3	ASEGURADORAS
A4	SUBAGENTES
A5	EMPRESAS COMPETIDORAS

Elaborado por: Ligia Andrade

TABLA 5.18: MATRIZ ACTOR - ACTOR

		A1	A2	A3	A4	A5	ID
MID		PRIVANZA CIA LTDA	ENTIDADES REGULADORAS (SRI, SBS)	ASEGURADORAS	SUBAGENTES	EMPRESAS COMPETIDORAS	
A1	PRIVANZA CIA LTDA.		4	4	1	1	10
A2	ENTIDADES REGULADORAS (SRI, SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS)	2		3	2	1	8
A3	ASEGURADORAS	3	3		2	1	9
A4	SUGAGENTES	4	2	2		1	9
A5	COMPETENCIA	3	4	3	1		11
	DEPENDENCIA	12	13	12	6	4	

4: El actor i puede hacer desaparecer al actor j
 3: El actor i puede influenciar en el cumplimiento de la misión del actor j
 2: El actor i puede conspirar en el cumplimiento de los proyectos de j
 1: El actor i puede influ. de manera limitada en los procesos en los de j
 0: El actor i tiene poca influencia sobre j

Elaborado por: Ligia Andrade

Los actores más importantes para el análisis de escenarios son. La empresa como principal actor, entidades Reguladoras como el SRI, y la Superintendencia de Bancos, las Aseguradoras, los Subagentes, y las empresas de la competencia. Con dichos actores podremos analizar los posibles escenarios que pueden suscitarse en un futuro.



TABLA 5.19: MATRIZ ACTOR -OBJETIVO

		O1	O2	O3	O4	O5	ID
	MAO	Incrementar la rentabilidad de la empresa, con mayores ventas. Para esto se hará énfasis en el Ramo de salud mediante la creación de microseguros para el mayor acceso de los cliente.	Diseñar una Base de Datos para 1 año de todos los clientes tanto de Ramos Generales como de Asistencia Médica para que los Ejecutivos de Ventas se encarguen de ofrecerles los Seguros faltantes a cada cliente	Establecer políticas de Control y Monitoreo del tiempo de ejecución tanto de los procesos internos y externos con la Aseguradora en cuanto se refieren a Siniestros y Reembolsos de Asistencia Médica	Diseñar un modelo de Gestión Estratégica basada en el Balanced Scorecard para 5 años que permita a la empresa tener un mejor direccionamiento, gestionando mejores alianzas estratégicas con las Aseguradoras y de esta manera cumplir las metas y objetivos propuestos	Capacitación constante al personal de la empresa, de esta manera se incrementan sus capacidades y conocimientos, además incentivar y motivar económica y moralmente al cliente interno mejorando así su eficiencia y productividad.	
A1	PRIVANZA CIA LTDA.	1	1	1	1	1	4
A2	ENTIDADES REGULADORAS (SRI, SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS)	1	1	1	1	1	5
A3	ASEGURADORAS	1	0	1	0	1	3
A4	SUGAGENTES	1	0	-1	-1	-1	-2
A5	EMPRESAS COMPETIDORAS	-1	-1	-1	-1	-1	-5
LEYENDA		1= Actitud positiva del actor frente a cada objetivo -1= Valores negativos del actor frente a cada objetivo 0= Valor neutra del actor frente a la competencia					
	Número de acuerdos	4	2	3	2	3	
	Número de desacuerdos	-1	-1	-2	-2	-2	
	Posicionamiento	5	3	5	4	5	

Elaborado por: Ligia Andrade



Conclusiones

Después de realizar la Matriz Actor Objetivo podemos mencionar que los actores identificados más importantes son: Privanza, Entidades Regulatoras. Los objetivos 1 y 3 son aquellos de mayor relevancia para Privanza al igual que el objetivo 05.

5.2.3.3 Variables Relevantes

Tomando en consideración el análisis situacional de la empresa y las matrices actor-actor y actor-objetivo se establecen las variables que determinarán el estudio de escenarios de la empresa.

TABLA 5.20: MATRIZ DE VARIABLES RELEVANTES

VARIABLE	MUY PROBABLE	PROBLABLE	POCO PROBABLE
Producto Interno Bruto			X
Inflación	X		
Tasas de Interés	X		
Ingresos			
Desempleo y Subempleo		X	
Tipo de Moneda			X
Riesgo País	X		
Gobernabilidad		X	
Seguridad Jurídica	X	X	
Relación Estado Sociedad		X	
Idiosincrasia y Costumbres	X		
Factor Tecnológico		X	
Infraestructura			X
Población total			X
Población Económicamente Activa			X
Estilos de vida y clases sociales		X	
Factor Ambiental			X

Elaborado por: Ligia Andrade



5.2.3.4 Análisis de Posibilidades

“Al establecer las variables que inciden directamente en el análisis de escenarios se proceden a determinar cada una de las posibles formas como estas variables pueden cambiar, a este paso se le determina análisis de posibilidades y se presenta en la siguiente tabla”²⁷

TABLA 5.21: ANÁLISIS DE POSIBILIDADES

VARIABLES	POSIBILIDADES		
Inflación	Incremento de inflación	Inflación estable	Disminución de inflación
Tasas de Interés	Adecuada	Medianamente Adecuada	Inadecuada
Riesgo País	Incremento riesgo país	Riesgo país estable	Disminución de riesgo país
Seguridad Jurídica	Rectifiquen	Vigentes	No vigentes
Idiosincrasia y costumbres	Incremento de conciencia de seguros	Concientización estable	Baja concientización de seguros

Elaborado por: Ligia Andrade

5.2.3.4 Combinación de posibilidades

Habiendo establecido las posibilidades que afectan directamente a las variables se procede a combinar las mismas para posteriormente determinar las más realistas

²⁷ SALAZAR, Francis. ESTRATEGIA. “Todo lo que se debe conocer y aplicar”. 2008



TABLA 5.22: COMBINACIÓN DE POSIBILIDADES

	V1	V2	V3	V4	V5
	INFLACIÓN	TASAS DE INTERÉS	RIESGO PAÍS	SEGURIDAD JURÍDICA	IDIOSINCRACIA Y COSTUMBRES
E1	Incremento	Adecuada	Estable	Reformen	Incremente
E2	Estable	Adecuada	Estable	Leyes actuales	Concientización estable
E3	Disminución	Medianamente adecuada	Disminución	No vigentes	Concientización estable
E4	Incremento	Inadecuada	Incremento	Reformen	Baja concientización
E5	Estable	Medianamente adecuada	Estable	Leyes actuales	Baja concientización
E5	Estable	Adecuada	Disminución	No vigentes	Baja concientización
E6	Disminución	Inadecuada	Incremento	No vigentes	Concientización estable
E7	Estable	Adecuada	Estable	No vigentes	Incremente
E8	Incremento	Adecuada	Incremento	Leyes Actuales	Baja concientización
E9	Disminución	Medianamente adecuada	Disminución	Leyes actuales	Baja concientización
E10	Incremento	Inadecuada	Incremente	No vigentes	Baja concientización



E11	Disminución	Medianamente adecuada	Disminución	Leyes actuales	Incremento
E12	Incremento	Adecuada	Estable	Reformen	Baja concientización
E13	Estable	Inadecuada	Incremento	Leyes actuales	Concientización estable
E14	Adecuada	Adecuada	Incremento	Reformen	Incremento
E15	Estable	Inadecuada	Estable	Leyes actuales	Baja concientización

Elaborado por: Ligia Andrade

5.2.3.5 Determinación de Escenarios Factibles

Para determinar los escenarios que tienen mayor probabilidad de presentarse, primero es necesario determinar el índice de probabilidad de la misma.



TABLA 2.23: PROBABILIDAD DE PRESENCIA DE ESCENARIOS

	MUY PROBABLE	PROBABLE	POCO PROBABLE	OBSERVACIONES
E1		X		PODRÍA DARSE FUTURO
E2	X			ESCENARIO OPTIMISTA
E3		X		PROBABLE
E4			X	ESCENARIO PESIMISTA
E5		X		PODRÍA DARSE FUTURO
E6		X		PROBABLE
E7	X			MUY PROBABLE
E8		X		MUY PROBABLE
E9		X		MUY PROBABLE
E10			x	NO FACTIBLE
E11	X			ESCENARIO OPTIMISTA
E12		X		MUY PROBABLE
E13		X		MUY PROBABLE
E14		X		MUY PROBABLE
E15		X		MUY PROBABLE

Elaborado por: Ligia Andrade

Una vez determinadas las probabilidades de los escenarios, se procede a construir los escenarios y detallar las mismas, para el caso de Privanza Cía. Ltda.

TABLA 2.24: ESCENARIO 1

VARIABLES	ESCENARIO 1		
	POSIBILIDADES		
Inflación	Incremento de inflación	Inflación estable	Disminución de inflación
Tasas de Interés	Adecuada	Medianamente Adecuada	Inadecuada
Riesgo País	Incremento riesgo país	Riesgo país estable	Disminución de riesgo país
Seguridad Jurídica	Reformen	Leyes actuales	No vigentes
Idiosincrasia y costumbres	Incremento de conciencia de seguros	Concientización estable	Baja concientización de seguros

Elaborado por: Ligia Andrade



Detalle Escenario 1:

Al establecerse una tasa de interés adecuada y una inflación estable favorecerán al incremento de ventas de la empresa ya que las personas tienen la capacidad de adquirir un Seguro sin tantos inconvenientes económicos. Además con un riesgo país estable favorecerá al mercado Asegurador ya que los Reaseguros estarán con tranquilidad de velar por la seguridad financiera de las Aseguradoras y por ende estas brindarán seguridad a los Brokers.

Observando la ley vigente de la Superintendencia de Bancos y una concientización estable de las personas por adquirir un Seguros Privanza podrá aprovechar las fortalezas e incrementar su rentabilidad y posición en el mercado.

TABLA 2.25: ESCENARIO 2

VARIABLES	ESCENARIO 2		
	POSIBILIDADES		
Inflación	Incremento de inflación	Inflación estable	Disminución de inflación
Tasas de Interés	Adecuada	Medianamente Adecuada	Inadecuada
Riesgo País	Incremento riesgo país	Riesgo país estable	Disminución de riesgo país
Seguridad Jurídica	Reformen	Leyes actuales	No vigentes
Idiosincrasia y costumbres	Incremento de conciencia de seguros	Concientización estable	Baja concientización de seguros

Elaborado por: Ligia Andrade

Detalle Escenario 2:

Al sufrir un incremento de Inflación moderado con una tasa de interés adecuada se podrían mantener las ventas y estabilidad de la empresa, pero en cuestión del Riesgo País con su incremento existiría



incertidumbre en las Aseguradoras ya que los Reaseguradores subirían las tasas de interés para brindar respaldo a sus patrimonios.

Si reformasen las Leyes ocasionaría un poco de desconcierto en el mercado Asegurador por la incertidumbre si las nuevas leyes favorecerán o no a las empresas. Un incremento de concientización ayudará a Privanza a tener mayores oportunidades de ventas.

TABLA 2.26: ESCENARIO 3

VARIABLES	ESCENARIO 2		
	POSIBILIDADES		
Inflación	Incremento de inflación	Inflación estable	Disminución de inflación
Tasas de Interés	Adecuada	Medianamente Adecuada	Inadecuada
Riesgo País	Incremento riesgo país	Riesgo país estable	Disminución de riesgo país
Seguridad Jurídica	Reformen	Leyes actuales	No vigentes
Idiosincracia y costumbres	Incremento de conciencia de seguros	Concientización estable	Baja concientización de seguros

Elaborado por: Ligia Andrade

Detalle Escenario 3:

Este escenario muestra variables que dificultan a la empresa en su estabilidad, peor aún en su crecimiento, observamos un incremento de Inflación, una tasa de interés inadecuada, incremento del Riesgo País, la Leyes de Seguros reformada y una baja concientización de las personas en el tema de Seguros.

Con estos factores las ventas en la empresa disminuirían notablemente Privanza perdería varios clientes potenciales dando como resultado un decremento de rentabilidad y posicionamiento en el mercado.



5.2.4 Análisis de Sensibilidad

5.2.4.1 Incidencia de los escenarios en el Flujo de Caja de la empresa

El análisis de escenario sirve como una herramienta que brinda a las empresas la posibilidad de prepararse para afrontar de forma eficiente eventualidades futuras, se pueden considerar dos tipos de escenarios, un escenario optimista y uno pesimista, si los relacionamos con los escenarios planteados anteriormente se establece que son el escenario 1 y 3.

5.2.4.2 Flujo de Caja considerando un escenario Optimista

TABLA 5.27: ESCENARIO OPTIMISTA

VARIABLES	ESCENARIO 1		
	POSIBILIDADES		
Inflación	Incremento de inflación	Inflación estable	Disminución de inflación
Tasas de Interés	Adecuada	Medianamente Adecuada	Inadecuada
Riesgo País	Incremento riesgo país	Riesgo país estable	Disminución de riesgo país
Seguridad Jurídica	Rectifiquen	Vigentes	No vigentes
Idiosincracia y costumbres	Incremento de conciencia de seguros	Concientización estable	Baja concientización de seguros

Elaborado por: Ligia Andrade

Dado el escenario favorable, se considera un incremento de ingresos del 14% considerando proyectos, ya que la tasa sin proyectos del flujo es del 4% más la inflación del 8% y un 2% de crecimiento en ventas debido a la estabilidad del Riesgo País. En cuanto a los gastos una disminución del 4%



TABLA 5.28: FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO ESCENARIO OPTIMISTA

Descripción	0	1	2	3	4
	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS (USD)					
VENTAS		\$ 285.000,00	\$ 285.000,00	\$ 285.000,00	\$ 285.000,00
EGRESOS (USD)					
GASTOS PERSONAL					
Sueldos		\$ 19.931,79	\$ 19.931,79	\$ 19.931,79	\$ 19.931,79
Aporte Patronal IESS		\$ 2.956,25	\$ 2.956,25	\$ 2.490,10	\$ 2.490,10
Decimo Tercer Sueldo		\$ 2.679,77	\$ 2.679,77	\$ 2.392,65	\$ 2.392,65
Comisiones		\$ 21.653,75	\$ 23.039,59	\$ 22.805,73	\$ 22.794,04
Miscelaneos		\$ 33.986,14	\$ 33.986,14	\$ 47.072,26	\$ 56.008,96
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Arriendo Oficina		\$ 5.968,00	\$ 5.968,00	\$ 5.968,00	\$ 5.968,00
Telecomunicaciones		\$ 9.455,15	\$ 9.455,15	\$ 9.455,15	\$ 9.455,15
Energia Electrica		\$ 919,13	\$ 919,13	\$ 919,13	\$ 919,13
Agua Potable		\$ 50,98	\$ 50,98	\$ 50,98	\$ 50,98
Miscelaneos		\$ 56.000,00	\$ 59.044,18	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
GASTOS GENERALES					
Transporte		\$ 9.110,56	\$ 9.110,56	\$ 9.110,56	\$ 9.110,56
Lunch y Refrigerios		\$ 748,69	\$ 748,69	\$ 748,69	\$ 748,69
Publicidad		\$ 7.801,65	\$ 7.801,65	\$ 7.801,65	\$ 7.801,65
Miscelaneos		\$ 20.434,97	\$ 20.434,97	\$ 20.434,97	\$ 20.434,97
Gastos de Proyectos		\$ 13.307,81	\$ 16.050,00	\$ 6.300,00	\$ -
INVERSION INICIAL	\$ 58.678,31				
-					
TOTAL EGRESOS		\$ 205.004,64	\$ 212.176,85	\$ 215.481,66	\$ 218.106,66
FLUJO NETO	\$(58.678,31)	\$ 79.995,36	\$ 72.823,15	\$ 69.518,34	\$ 66.893,34

Elaborado por: Ligia Andrade

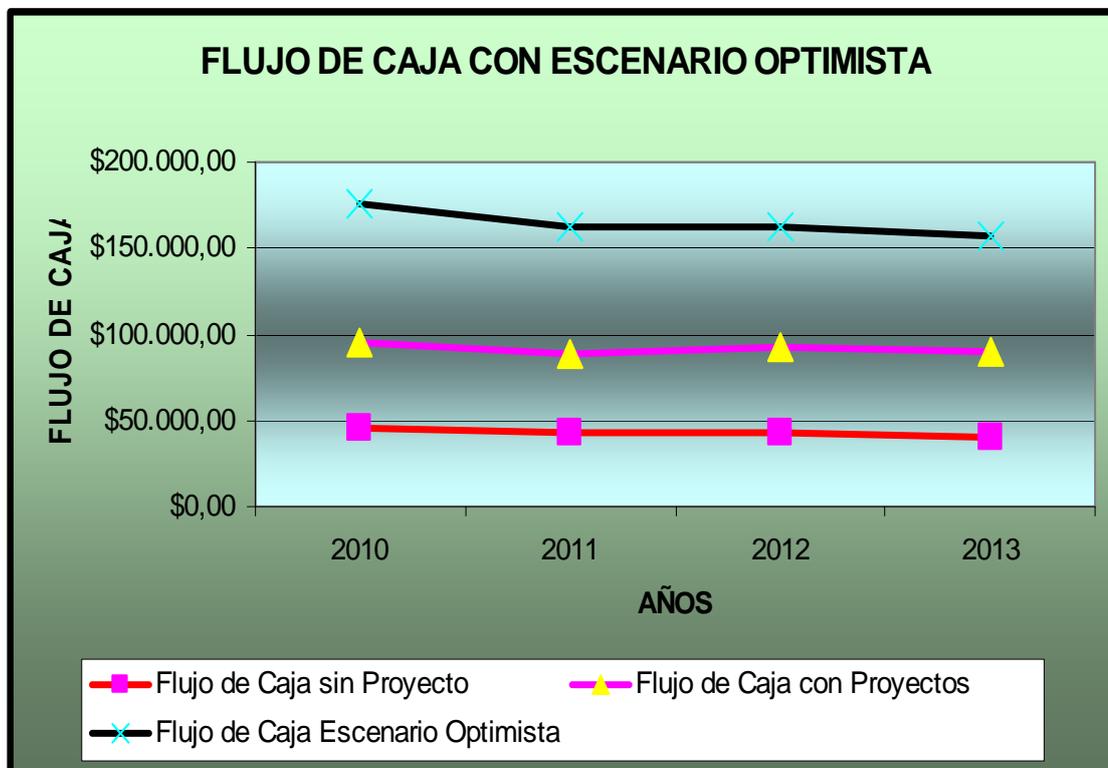


TABLA 5.29: EVALUACIÓN CON UN ESCENARIO OPTIMISTA

EVALUACIÓN	AÑOS				
FINANCIERA	2009	2010	2011	2012	2013
INVERSIÓN	58678,31				
INGRESOS		\$ 285.000,00	\$ 285.000,00	\$ 285.000,00	\$ 285.000,00
EGRESOS		\$ 205.004,64	\$ 212.176,85	\$ 215.481,66	\$ 218.106,66
FLUJO NETO	-58678,31	\$ 79.995,36	\$ 72.823,15	\$ 69.518,34	\$ 66.893,34
VAN	\$ 142.610,46	Costo Beneficio			
TIR	125%	289230,20/ 58678,31		\$ 4,93	

Elaborado por: Ligia Andrade

GRÁFICO 5.4: FLUJO DE CAJA CONSIDERANO ESCENARIO OPTIMISTA



Elaborado por: Ligia Andrade



5.2.5.3: Flujo de Caja considerando un escenario Pesimista

TABLA 5.30: ESCENARIO PESIMISTA

VARIABLES	ESCENARIO 2		
	POSIBILIDADES		
Inflaciòn	Incremento de inflaciòn	Inflaciòn estable	Disminuciòn de inflaciòn
Tasas de Interès	Adecuada	Medianamente Adecuada	Inadecuada
Riesgo País	Incremento riesgo país	Riesgo país estable	Disminuciòn de riesgo país
Seguridad Jurídica	Reformen	Leyes actuales	No vigentes
Idiosincracia y costumbres	Incremento de conciencia de seguros	Concientizaciòn estable	Baja concientizaciòn de seguros

Elaborado por: Ligia Andrade

Dado el escenario pesimista, se considera una disminución de ingresos del 10% sin considerar proyectos debido a que la tasa de interés del 4% suma la inflación del 5% y además una pérdida de ventas del 1% debido al incremento del Riesgo país. En cuanto a gastos se incrementan en un 2% ya que si tenemos una baja concientización y la ley modificada tendremos que pagar mas impuestos a las Entidades Reguladoras.



TABLA 5.31: FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO UN ESCENARIO PESIMISTA

Descripción	0	1	2	3	4
	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS (USD)					
VENTAS		\$ 225.000,00	\$ 225.000,00	\$ 225.000,00	\$ 225.000,00
EGRESOS (USD)					
GASTOS PERSONAL					
Sueldos		\$ 21.431,79	\$ 21.431,79	\$ 21.431,79	\$ 21.348,79
Aporte Patronal IESS		\$ 3.956,25	\$ 3.956,25	\$ 2.490,10	\$ 2.490,10
Decimo Tercer Sueldo		\$ 2.679,77	\$ 2.679,77	\$ 2.392,65	\$ 2.392,65
Comisiones		\$ 21.653,75	\$ 23.039,59	\$ 22.805,73	\$ 22.794,04
Miscelaneos		\$ 31.786,14	\$ 27.086,14	\$ 42.072,26	\$ 6.008,96
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Arriendo Oficina		\$ 5.968,00	\$ 5.968,00	\$ 5.968,00	\$ 5.968,00
Telecomunicaciones		\$ 9.455,15	\$ 9.455,15	\$ 9.455,15	\$ 9.455,15
Energia Electrica		\$ 919,13	\$ 919,13	\$ 919,13	\$ 919,13
Agua Potable		\$ 50,98	\$ 50,98	\$ 50,98	\$ 50,98
Miscelaneos		\$ 53.000,00	\$ 58.044,18	\$ 1.000,00	\$ 60.000,00
GASTOS GENERALES					
Transporte		\$ 9.610,56	\$ 9.110,74	\$ 61.112,09	\$ 57.112,09
Lunch y Refrigerios		\$ 748,50	\$ 1.048,50	\$ 46,40	\$ 46,40
Publicidad		\$ 8.801,65	\$ 8.801,45	\$ 8.801,45	\$ 8.801,45
Miscelaneos		\$ 26.043,06	\$ 24.013,06	\$ 27.013,06	\$ 17.021,06
Gastos de Proyectos		\$ 13.000,00	\$ 16.050,00	\$ 6.300,00	\$ -
INVERSION INICIAL	\$ 58.678,31				
-					
TOTAL EGRESOS		\$ 209.104,73	\$ 211.654,73	\$ 211.858,79	\$ 214.408,79
FLUJO NETO	\$(58.678,31)	\$ 15.895,27	\$ 13.345,27	\$ 13.141,21	\$ 10.591,21

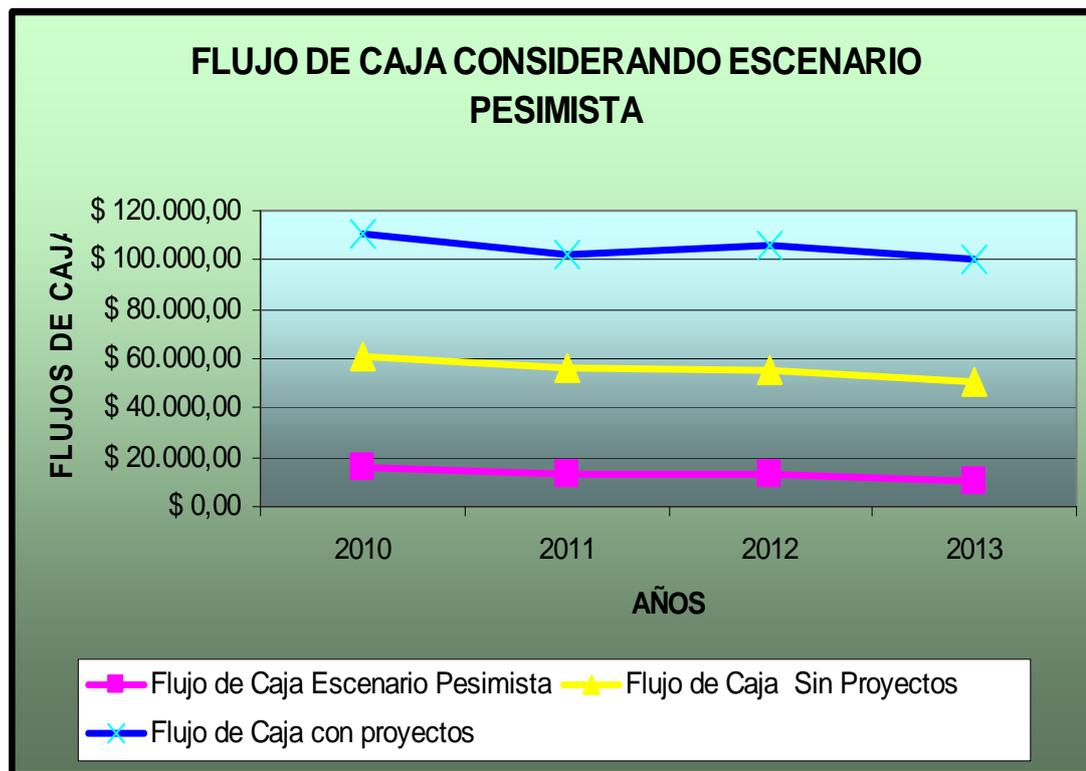
Elaborado por: Ligia Andrade

TABLA 5.32. EVALUACIÓN CON UN ESCENARIO PESIMISTA

EVALUACIÓN FINANCIERA	AÑOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
INVERSIÓN	58678,31				
INGRESOS		\$ 225.000,00	\$ 225.000,00	\$ 225.000,00	\$ 225.000,00
EGRESOS		\$ 209.104,73	\$ 211.654,73	\$ 211.858,79	\$ 214.408,79
FLUJO NETO	-58678,31	\$ 15.895,27	\$ 13.345,27	\$ 13.141,21	\$ 10.591,21
VAN	\$ -16.156,34	Costo Beneficio			
TIR	-4%	52972,97/58678,31		\$ 0,90	

Elaborado por: Ligia Andrade

GRÁFICO 5.5: FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO ESCENARIO PESIMISTA



Elaborado por: Ligia Andrade



TABLA 5.33: COMPARACIÓN DE ESCENARIOS

ESCENARIO	VAN	TIR	COSTO BENEFICIO
NORMAL			
Sin implementación Proyectos	61670,10	63%	2,89
Implementando Proyectos	\$ 79.652,14	75%	3,37
OPTIMISTA			
Incrementado un 14% Ingresos	\$ 108.976,84	125%	4,93
Disminuyendo el 4% Ingresos			
PESIMISTA			
Disminuyendo el 10% Ingresos	\$ -16.156,34	-4%	0,90
Incrementando 2% gastos			

Elaborado por: Ligia Andrade

Podemos resumir que la empresa con los cambios negativos de las variables económicas antes mencionadas sufren cambios de rentabilidad fuertes a diferencia de las variaciones positivas de dichas variables que permiten a la empresa tener mayor rentabilidad.

El mejor escenario que puede tener la empresa es aquel Optimista y el con Proyectos, en el caso que la empresa tuviera que enfrentar un escenario pesimista tendría tanto un VAN, como un TIR negativos lo que dificulta la rentabilidad de la empresa ante esto debe tomar medidas de corrección.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

PRIVANZA
CONDICIONES DE SEGUROS



6.1 Conclusiones

- ✚ El Balanced Scorecard es una herramienta muy importante para los Brokers de Seguros ya que les permite contar con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, y control de toma de decisiones oportuna.

- ✚ La Herramienta FODA ha permitido a la empresa conocer de una manera real las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la misma y crear estrategias para optimizar las Fortalezas y Oportunidades y a su vez minimizar las Debilidades y Amenazas.

- ✚ El Plan Estratégico planteado para la empresa Privanza Cía. Ltda. ha proporcionado a la institución una dirección y bases sólidas para consolidar su crecimiento en el mercado asegurador, aprovechando eficientemente sus recursos para alcanzar los objetivos propuestos con una dirección administrativa adecuada.

- ✚ Con la implementación de Proyectos Privanza tiene un VAN de \$79652.14 y un TIR del 75% con un Flujo de Caja rentable para la empresa, a diferencia de un VAN de \$61670.10 y un TIR del 63% sin Proyectos, por lo tanto es factible la implementación de dichos Proyectos

- ✚ En el escenario optimista incrementando los ingresos en un 14% y disminuyendo los gastos en un 4% del Flujo de Caja sin Proyectos el VAN de la empresa crece a un \$108976.84 y el TIR se incrementa al 125%, mostrando notablemente la viabilidad de los Proyectos.



6.2 Recomendaciones

- Después de haber realizado el presente estudio llegamos a la conclusión que el Balanced Scorecard es una herramienta muy importante para los Brokers de Seguros ya que les permite identificar los objetivos prioritarios de la empresa y monitorearlos constantemente.
- Implementar el Modelo de Gestión Estratégico propuesto, puesto que el mismo refleja las debilidades de la empresa y la forma más efectiva de contrarrestarlas.
- Ejecutar los proyectos planteados a corto plazo para solucionar problemas identificados en el diagnóstico situacional, de esta manera se podrá incrementar la rentabilidad y optimizar los Recursos y tiempo de la empresa, con el fin de asegurar el crecimiento y mejorar el posicionamiento en el mercado Asegurador
- Implementar evaluaciones periódicas utilizando los indicadores de gestión utilizados en este Proyecto, para conocer la situación real Administrativa, Financiera, e Interna de la empresa permitiendo tomar las medidas correctivas.



BIBLIOGRAFÍA

PRIVANZA
CORREDORES DE SEGUROS

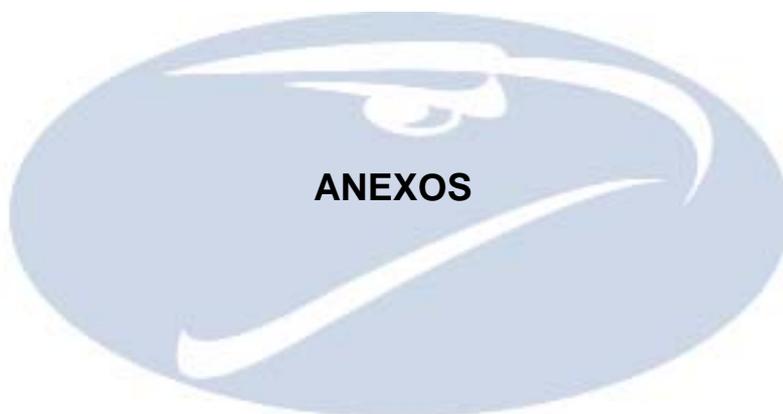


BIBLIOGRAFÍA

- ✚ SALAZAR, Francis. Gestión Estratégica de Negocios. 2004
- ✚ SALAZAR, Francis. Todo lo que se debe conocer y aplicar.2008
- ✚ SERNA, Humberto. Planificación y Gestión Estratégica. Editorial Planeta. Colombia.
- ✚ BERNAL, Cesar. Metodología de la Investigación. Colombia
- ✚ [://www.wikilearning.com/monografias/planificacion_estrategica/tematica/690-1](http://www.wikilearning.com/monografias/planificacion_estrategica/tematica/690-1)
- ✚ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una Perspectiva Global. Mc Graw Hill. México D.F.
- ✚ STONER, FREMAN Gilbert. Administración. Sexta Edición. Prentice Hall. México
- ✚ TWAIN, Mark. Planificación Estratégica. Tercera Edición. México. 1996
- ✚ ORTIZ, Alberto. Gerencia Financiera y Diagnostico Estratégico. 2 da Edición. Mc Graw Hill
- ✚ Documentos de consulta

REFERENCIAS WEB

- ✓ www.inec.gov.ec
- ✓ www.bce.fin.ec
- ✓ www.monografias.com
- ✓ www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm



PRIVANZA
CORRECCIONES DE SEGUROS



ANEXO 1
PLAN ASISTENCIA MÈDICA
CON EL RESPALDO DE HUMANA

	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa 4
VIDA				
Muerte por cualquier causa	\$ 5.000,00	\$ 7.000,00	\$ 10.000,00	\$ 24.000,00
Incapacidad permanente	\$ 5.000,00	\$ 7.000,00	\$ 10.000,00	\$ 24.000,00
Muerte Accidental	\$ 10.000,00	\$ 14.000,00	\$ 20,00	\$ 48.000,00
EXCEPCIONES				
SUICIDIO				
MOTIN				
ESTADO DE EMBRIAGUEZ				
ASISTENCIA MEDICA				
Màximo por lincapacidad	\$ 2.500,00	\$ 3.500,00	\$ 5.000,00	\$ 12.000,00
Maternidad				
Parto Normal	\$ 300,00	\$ 700,00	\$ 800,00	\$ 1.500,00
Cesàrea	\$ 700,00	\$ 900,00	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
DEDUCIBLE ANUAL	\$ 40,00	\$ 45,00	\$ 50,00	\$ 90,00
COSTO DEL SEGURO				
TITULAR	\$ 43,00	\$ 49,00	\$ 61,00	\$ 87,00
TITULAR + FAMILIA	\$ 85,00	\$ 89,00	\$ 116,00	\$ 165,00

EXCEPCIONES

Enfermedad
Prehexistentes

Enfermedades



Terminales

**PRESENTACION RECLAMOS
MEDICOS**

90 DIAS

COPAGO

80% Aseguradora

20% Cliente

ANEXO 2

CLIENTES

CORPORATIVOS VEHICULOS

CLIENTE	POLIZA	AFILIADOS
Harberth Internacional	Vehículos	10
Nestle	Vehículos	120
Constructora Andrade Gutierrez	Vehículos	30
CENACE	Vehículos	30
Delicatessen El Griego	Vehículos	10

CORPORATIVOS ASISTENCIA MEDICA

CLIENTE	POLIZA	AFILIADOS
CENACE (Centro Control Energia Elèctrica)	Asistencia Mèdica	100
Constructora Andrade Gutierrez	Asistencia Mèdica	30
Pool Privanza	Asistencia Mèdica	40



COLEGIOS ASISTENCIA MEDICA

CLIENTE	POLIZA	AFILIADOS
Academia Almirante Nelson	Accidentes Perso.	300
Hansei	Accidentes Perso.	200
Federico Engles	Accidentes Perso.	200
Academia Victoria	Accidentes Perso.	300
Alexander Wandemberth	Accidentes Perso.	100

INDIVIDUALES

RAMOS GENERALES	ASISTENCIA MEDICA
AFILIADOS	AFILIADOS
150	40



ANEXO 3

LEY GENERAL DE SEGUROS

TÍTULO UNO

DEL ÁMBITO DE LA LEY

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.

Art. 2.- Integran el sistema de seguro privado:

- f) Todas las empresas que realicen operaciones de seguros;
- g) Las compañías de reaseguros;
- h) Los intermediarios de reaseguros;
- i) Los peritos de seguros; y,
- j) Los asesores productores de seguros.

Art. 3.- Son Empresas que realicen operaciones de seguros las compañías anónimas constituidas en el territorio nacional y las sucursales de empresas extranjeras, establecidas en el país, en concordancia con dispuesto en la presente ley y cuyo objeto exclusivo es el negocio de asumir directa o indirectamente o aceptar y ceder riesgos en base a primas. Las empresas de seguros podrán desarrollar otras actividades afines o complementarias con el giro normal de sus negocios, excepto aquellas que tengan relación con los asesores productores de seguros, intermediarios de seguros y peritos de seguros, con previa autorización de la Superintendencia de Bancos.



Art. 4.- Son Compañías de reaseguros las compañías anónimas constituidas en el territorio nacional y las sucursales de empresas extranjeras establecidas en el país de conformidad con la ley; y cuyo objeto es el de otorgar coberturas a una o más empresas de seguros por los riesgos que éstas hayan asumido, así como el realizar operaciones de retrocesión.

Las compañías de reaseguros se sujetarán a las disposiciones de esta Ley, relativas a las empresas de seguros, en los que les fuere aplicable.

Art. 5.- Los Intermediarios de Reaseguros son personas jurídicas cuya única actividad es la de gestionar y colocar reaseguros y retrocesiones para una o varias empresas de seguros o compañías de reaseguros.

Art. 6.- Son Peritos de Seguros:

- a) Los inspectores de riesgos, personas naturales o jurídicas cuya actividad es la de examinar y calificar los riesgos en forma previa a la contratación del seguro y durante la vigencia del contrato; y,
- b) Los ajustadores de siniestros, personas naturales o jurídicas, cuya actividad profesional es la de examinar las causas de los siniestros y valorar la cuantía de las pérdidas, en forma equitativa y justa, de acuerdo con las cláusulas de la respectiva póliza. El ajustador tendrá derecho a solicitar al asegurado la presentación de libros y documentos que estime necesarios para el ejercicio de su actividad.

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

b) Las agencias asesoras productoras de seguros, personas jurídicas, con organización propia, cuya única actividad es la de gestionar y obtener contratos de seguros, para una o varias empresas de seguros o de medicina prepagada autorizada a operar en el país.

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 y obtener, mantener su credencial y registro ante la Superintendencia de Bancos.

El Superintendente de Bancos normará el ejercicio de las actividades de los asesores productores de seguros, señalando sus derechos y obligaciones como intermediarios entre el público y las empresas de seguros.

CÓDIGO TRIBUTARIO Y LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

La empresa deberá cumplir con las obligaciones en calidad de contribuyente, con los sujetos activos debe cumplir con sus obligaciones, de acuerdo a los tributos que son aplicables a esta según disposiciones de este código.

De igual manera se debe regir por las normas creadas en la Ley de Régimen Tributario Interno, con respecto a todos lo relacionado con sus



Obligaciones tributarias, y la forma en que estas normas deben ser aplicadas.

Art. 67.- Declaración del impuesto.- Los sujetos pasivos del IVA presentarán mensualmente una declaración por las operaciones gravadas con el impuesto, realizadas dentro del mes calendario inmediato anterior, en la forma y plazos que se establezcan en el reglamento.

Los sujetos pasivos que exclusivamente transfieran bienes o presten servicios gravados con tarifa cero o no gravados, presentarán una declaración semestral de dichas transferencias.

Art. 69.- Pago del impuesto.- La diferencia resultante, luego de la deducción indicada en el artículo anterior, constituye el valor que debe ser pagado en los mismos plazos previstos para la presentación de la declaración.

Si la declaración arroja saldo a favor del sujeto pasivo, dicho saldo será considerado crédito tributario, que se hará efectivo en la declaración del mes siguiente.



ANEXO 4

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2008

PRIVANZA AGENCIA COLOCADORA DE SEGUROS CIA. LTDA.		
	ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	
PRIVANZA	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008	
<u>ACTIVOS</u>		
Activo Corriente		
		\$
Caja Chica	100,00	
Banco del Pichincha 972400337	1.443,31	
Cuentas por Cobrar Clientes	13.187,82	
(-) Provision Incobrables	(131,88)	
Fernando Carrera	17.028,16	
Anticipo Comisiones	10.790,21	
Jorge Sagal	6.566,11	
Sul America - Enetsa	2.832,68	
Mario Yela	300,00	
Ret. Fuente Ej. Ant.	927,82	
Retenciones de Iva	10,61	
Ret. Fuente Pte. Ejercicio	2.671,12	
Total Activo Corriente		55.725,96
Propiedad Planta y Equipo		
Muebles y Enseres	5.531,34	
Dep. Acum. Muebles y Enseres	(5.019,47)	
Equipos de Oficina	6.649,81	
Dep. Acum. Equipos de Oficina	(4.209,33)	
Equipos de Computacion	19.010,18	
Dep. Acum. Eq. Computacion	(19.010,18)	
Vehiculos	15.646,43	
Dep. Acum. Vehiculos	(15.646,43)	
Total Propiedad Planta y Equipo		2.952,35



Otros Activos		
Total Otros Activos		0,00
TOTAL ACTIVOS USD		58.678,31
<u>P A S I V O S</u>		
Cuentas por Pagar		
Proveedores por Pagar	13576,41	
Banco del Pichincha	\$ 7.081,10	
Total Cuentas por Pagar		20.657,51
Sueldos e IESS por Pagar		
Décimo Tercer Sueldo	184,88	
Décimo Cuarto Sueldo	400,00	
Fondo de Reserva	747,84	
15% PARTICIPACION EMPLEADOS	2.082,24	
IMPUESTO A LA RENTA	4.384,96	
Aportes IESS	487,13	
15% Part. Trabajadores	236,71	
Total Sueldos e IESS por Pagar		8.523,76
Obligaciones Tributarias		
12% Impuesto al Valor Agregado	316,15	
Retenciones Fuente 1%	1,34	
Retenciones Fuente 8%	16,00	
Retenciones de Iva 100%	24,00	
Retenciones de Iva 70%	504,00	
Retenciones de Iva 30%	9,30	
Total Obligaciones Tributarias		870,79
Prestamos de Socios		
Fernando Carrera Cordova	0,00	



Total Prestamos de Socios		0,00
TOTAL PASIVOS USD \$		30.052,06
<u>PATRIMONIO</u>		
Capital Pagado	400,00	
Reserva Legal	1.898,08	
Reserva de Capital	2.844,40	
Utilidades Acumuladas	4.737,02	
Perdidas y Ganancias	11.332,37	
Net Income	7.414,38	
Total Patrimonio		28.626,25
TOTAL PASIVOS & PATRIMONIO USD		\$ 58.678,31
Lic. CPA. Mario Yela		
CONTADOR EXTERNO		
Reg. Prof. 17-2095		



ANEXO 5

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

PRIVANZA AGENCIA COLOCADORA DE SEGUROS CIA. LTDA.		
 PRIVANZA	ESTADO DE RESULTADOS	
	PERIODO: 01-ENE-08 A 31-DIC-08	
	Acumulados	%
<u>INGRESOS</u>		
Ramos Generales	250.000,00	100,00
Total Ingresos	250.000,00	100,00
<u>GASTOS DE PERSONAL</u>		
Remuneracion Basica Unificada	18.242,67	8,33
Aporte Patronal IESS	2.490,10	1,14
Decimo Tercer Sueldo	2.392,65	1,09
Decimo Cuarto Sueldo	1.111,31	0,51
Fondo de Reserva	1.492,47	0,68
Vacaciones	1.196,34	0,55
Comisiones	20.428,07	9,33
Bonificacion por Transporte	4.717,90	2,16
Gastos de Gestion	2.274,30	1,04



Servicios Ocasionales	1.117,84	0,51
Viaticos y Subsistencias	3.684,40	1,68
Bonos y Regalias	333,60	0,15
Capacitacion del Personal	1.024,64	0,47
Gastos de Viaje	3.680,45	1,68
Honorarios	3.400,00	1,55
Medicinas y Gastos Medicos	775,94	0,35
Otros Gastos de Personal	1.518,73	0,69
Bonificaciones	1.450,00	0,66
Gastos de Representacion	3.200,00	1,46
Total Gastos de Personal	74.531,41	34,05
Margen de Utilidad	175.468,59	65,95
<u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u>		
Arriendo Oficina	5.968,00	2,73
Telecomunicaciones	9.455,15	4,32
Energia Electrica	919,13	0,42
Agua Potable	50,98	0,02
Mantenimiento Edificio	1.908,29	0,87
Suministros de Oficina	3.148,00	1,44
Cuotas, Afiliaciones y Contrib		



	1.284,88	0,59
Periodicos y Publicaciones	71,00	0,03
Movilizacion Interna	2.105,89	0,96
Servicio de Banda Ancha	1.017,00	0,46
Periodicos y Publicaciones	119,88	0,05
Correo Nacional	202,48	0,09
Servicio de Internet	7,18	0,00
Suministros de Limpieza	373,78	0,17
Teleacademico	14.559,75	6,65
Depreciacion de Activos	2.858,51	1,31
Mantenimiento Equipos de Compu	746,65	0,34
Mantenimiento Vehiculo	2.311,62	1,06
Mantenimiento Motocicleta	410,90	0,19
Mantenimiento Oficina	8.116,99	3,71
Combustibles y Lubricantes	929,16	0,42
Servicio de Limpieza	557,00	0,25
Tramites y Gastos Legales	198,49	0,09
Seguros	35.224,26	16,09
Total Gastos Administrativos	92.544,97	42,28
GASTOS GENERALES		
Atenciones Sociales	212,73	0,10
Transporte	9.066,57	4,14



Lunch y Refrigerios	706,31	0,32
Publicidad	8.303,44	3,79
Anuncios de Prensa	67,34	0,03
Pasajes Aereos	116,95	0,05
Gastos de Viaje	6.366,58	2,91
Gastos de Gestion	3.610,86	1,65
Gastos Bancarios	643,61	0,29
Contrib. Sup. Bancos	905,38	0,41
Multas e Intereses	50,31	0,02
Comisiones Tarj. Credito	158,42	0,07
Donaciones y Contribuciones	675,00	0,31
Atenciones a Clientes	50,72	0,02
Miscelaneos	1.121,68	0,51
Baja de Cuentas Incobrables	131,88	0,06
No Deducibles	5.740,48	2,62
Total Gastos Generales	37.928,26	17,33
Utilidad Neta Antes Part. e Imp.	44.995,36	6,34
CONCILIACION TRIBUTARIA		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	44.995,36	
(-) 15% PARTICIPACION		



EMPLEADOS	6.749,30	
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES	5.740,48	
UTILIDAD GRAVABLE	43.986,54	
IMPUESTO A LA RENTA	10.996,63	
(-) RETENCIONES EN LA FUENTE	2.671,12	
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	8.325,51	
Lic. CPA. Mario Yela		
CONTADOR EXTERNO		
Reg. Prof. 17-2095		